

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**FRANJA ŠTROVS**

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**  
**MENEDŽMENT BLAGOVNIH ZNAMK**  
**V ČASU POSTMODERNE**

Ljubljana, junij 2010

FRANJA ŠTROVS

## **IZJAVA**

Študentka Franja Štrovs izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Domna Bajdeta, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23. 6. 2010

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 POTROŠNA DRUŽBA</b> .....	<b>2</b>
1.1 Potrošnja kot komunikacijska paradigma .....	4
1.2 Hedonistična potrošnja .....	7
1.3 Izkustveni vidik potrošnje .....	9
<b>2 MENEĐŽMENT BLAGOVNIH ZNAMK</b> .....	<b>11</b>
2.1 Koncept blagovne znamke .....	13
2.2 Identiteta blagovne znamke.....	14
2.2.1 Soustvarjanje pomena na makro ravni.....	17
2.2.2 Soustvarjanje pomena na mikro ravni .....	20
2.3 Premoženje blagovne znamke .....	22
<b>3 MENEĐŽMENT BLAGOVNIH ZNAMK S FOKUSOM NA POTROŠNIKU</b> .....	<b>26</b>
3.1 Meneđžment odnosov s strankami .....	28
3.2 Meneđžment blagovne znamke preko različnih izkustev.....	30
3.3 Meneđžment blagovne znamke, osredotočen na čustva.....	34
<b>4 POST-POSTMODERNI MENEĐŽMENT BLAGOVNIH ZNAMK</b> .....	<b>39</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>43</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>46</b>
<b>PRILOGE</b>	

## UVOD

Okolje današnjih organizacij se je v precejšnji meri spremenilo. Pri tem spremembe niso več, kar so bile nekoč, ko so posamezniki vedeli, kdaj so se začele, kako potekajo in kdaj so se končale. Dandanes so nepričakovane, nepredvidljive, včasih celo nerazumljive. Težko je določiti začetek, še manj se zanašati na njihov konec, da o tem, da vmesnega predaha sploh ni, niti ne govorimo. Vendar tisto, kar ostaja nespremenjeno zadnjih nekaj let, je pomembnost oziroma vsesplošna prevlada blagovne znamke. Lahko bi jo označili celo kot *raison d'être* novodobnega poslovanja.

Četudi bi želeli, pa v okviru blagovnih znamkah vseeno ne moremo govoriti, kot da gre zgolj za svojevrsten ekonomski, komercialni fenomen, pač pa gre obenem tudi za družbeni ter kulturni. Prav zaradi te, svojevrstne famoznosti, neverjetnega vpliva in moči, ki ga imajo v sodobnem, tako poslovnem kot tudi družbenem svetu, potemtakem verjetno ne preseneča dejstvo, da so postale ne samo predmet poučevanja na različnih poslovnih šolah, univerzah, seminarjih ipd., pač pa tudi predmet preučevanje številnih psihologov, sociologov, antropologov, katerih zapisi, spoznanja in pa rezultati lastnih raziskav nedvomno precej pripomorejo k lažjemu razumevanju, zakaj se je v novodobnih definicijah blagovne znamke pravzaprav nemogoče izogniti besedam, kot so čustva, izkustva, psiho-socialne koristi itd. Povsem razumljivo sicer je, da se menedžment blagovne znamke začne in hkrati tudi konča z razumevanjem, kaj blagovna znamka sploh je, čemu naj bi služila, vendar, kaj imajo čustva s poslovanjem? Kaj z menedžmentom blagovnih znamk? Zakaj izkustva? Od kod psiho-socialne koristi, če pa je prvotno blagovna znamka služila zgolj kot element identifikacije, bodisi izdelkov bodisi storitev. Seveda še vedno ohranja tudi to vlogo, a se je po številnih obratih zgodovine vseeno izkazalo, da njena »uporabnost« oziroma potencial sežeta precej dlje od poimenovanja oziroma odslikave posameznega izdelka, storitve ali podjetja.

Iz gornjega zapisa je verjetno že moč razbrati, da je blagovne znamke možno obravnavati le v odnosnosti do časa (in prostora), zato se bomo tudi mi pretežno zadrževali v sedanosti, delno naslonili na bližnjo preteklost zato, da bi bolje razumeli njihovo prihodnost. Potrebno se je namreč zavedati, da četudi si je blagovna znamka kot taka zagotovila svojevrstno imuniteto na trgu, pa to še zdaleč ne pomeni, da je imuna na spremembe. Prav nasprotno.

Namen pričujočega dela ni ponuditi nekih radikalnih, revolucionarnih iznajdb oziroma odkritij s področja menedžmenta blagovnih znamk, pač pa bomo negovali predvsem obstoječo miselnost nekaterih izmed najbolj reprezentativnih avtorjev z obravnavanega področja ter slednjo nadgradili z izsledki številnih drugih disciplin. Zakaj? Zagotovo ne zato, ker prvi ne bi bili spoštovanja vredni sogovorniki, pač pa preprosto zato, ker gre pri blagovnih znamkah za kompleksen konstrukt, poln metafizičnih zvitosti, ki nujno zahteva interdisciplinaren pristop.

Cilj naloge pa je predvsem razširiti pogled, tako na področje razumevanja blagovne znamke kot tudi njenega menedžmenta. Vse prevečkrat je namreč še vedno moč zaslediti, da so posamezniki sicer precej dobro seznanjeni z vidnimi pojavnostmi blagovne znamke, premalo pa z njenimi pomenskimi razsežnostmi, zato se bomo prav slednjim namenili tudi največ pozornosti.

Upoštevajoč, da gre za nadvse živo temo, katere spoznanja se spreminjajo skorajda iz dneva v dan, prispevki pa iz minute v minuto polnijo knjižne police, bomo v izogib morebitnemu nasedanju pastem posameznih instantnih rešitev v prvi vrsti spremenili zorni kot gledanja ter pogled uprli v sodobno družbo ali bolje rečeno potrošno družbo, katera morda še najbolj nazorno ponazarja duha pomembnih družbenih sprememb, preobratov ter socio-kulturno »realnost« današnjega časa. Boljše razumevanje družbenih sil na makro in človeškega vedenja na mikro ravni nam bo gotovo služilo kot dobra osnova za nadaljnje razmišljanje, predvsem pa nudilo izhodišče na celotno nadaljnje delo. V drugem poglavju se začnemo podrobneje spoznavati s samim konceptom blagovne znamke, pogledamo v njeno podnožje, globino, srečamo se s pojmi, kot so identiteta, podoba, ter zaključimo s konceptom premoženja blagovne znamke v odnosnosti z njeno vrednostjo, ki nam obenem služi tudi kot svojevrstna odskočnica za naslednje poglavje, kjer vsa pretekla spoznanja, dognanja združimo ter nadgradimo z nekaterimi novejšimi pristopi na področju menedžmenta blagovnih znamk, katerih skupni imenovalec je, da preusmerjajo pozornost z blagovne znamke na potrošnika. V sodobnem, digitalnem svetu slednji namreč ni več tihi člen na koncu verige, pač pa se je iz pasivnega pričakovalca prelevil v aktivnega udeleženca na trgu, ki si med drugim želi tudi vključenosti vanje. In ko imamo enkrat vzpostavljeni relaciji blagovna znamka in potrošnik ter potrošnik in organizacija, si v četrtem, zadnjem poglavju, pogledamo še manjkajočo povezavo, in sicer blagovna znamka in organizacija oziroma bolje rečeno, aktivnosti organizacije, ki, vsaj na prvi pogled, niti niso neposredno vezane na blagovno znamko. Tu pravzaprav pridemo do dramatičnega spoznanja, da je, navkljub vsem naporom in vsem prizadevanjem znotraj menedžmenta blagovnih znamk, dovolj ena sama napaka organizacije, da se ves pretekli trud izniči, oziroma da se pomen blagovne znamke celo obrne proti njej sami. Skratka, gre za štiri medsebojno tesno povezana, pravzaprav soodvisna poglavja, ki ne ponujajo le odgovorov na vprašanja, kot npr. kaj, kako, na kakšen način, pač pa obenem poskušajo odgovoriti tudi posamična vprašanja, zakaj nekatere blagovne znamke sploh ne zaživijo na trgu, zakaj druge doživijo le svojih pet minut slave, zakaj so se posamezne znašle na črni listi javnosti, zakaj so nekatere tako kultne, večne, brezčasne, da bi jih lahko uvrstili kar med klasična dela, oziroma če izluščimo najpomembnejše vprašanje: zakaj se uspeh posreči tako redkim organizacijam, če pa so navsezadnje prav vse upravičene do blagovne znamke.

## **1 POTROŠNA DRUŽBA**

*Ustvarili smo svet, kjer potrošnja pomeni vse (Miles, 1998, str. 1).*

Dolgo časa so posamezni teoretiki in misleci spregledovali pomen potrošnje za sodobni svet in posameznika, oziroma je tako v akademskih kot v intelektualnih krogih celo obstajala težnja po razvrednotenju in precej pogosto tudi obsojanju tistega polja človeškega vedenja, ki sodi v poglavje »potrošništvo«, kar »izvira iz močne tradicije mišljenja, ki v glavnem gleda na potrošništvo z nekaj nezaupanja in nas napeljuje, da bi verjeli tole: čeprav potrošništvo ni čisto »slabo«, pa nima nič skupnega s tistim, kar je dobro, resnično, lepo ali plemenito« (Campbell, 1998, str. 12). Navkljub prvotnemu obsojanju potrošnje je ta dandanes postala centralni fokus družbenega življenja, s tem pa tudi pomembna tema, ki zanima in je predmet preučevanja

najrazličnejših ved: od sociologije, psihologije, ekonomije, filozofije do antropologije idr. Razlog za preučevanje potrošnje z različnih zornih kotov izvira ravno iz njene vsenavzočnosti v sodobnih družbah, ki ne samo, da slednje označuje, ampak jih hkrati tudi definira.

Četudi si posamezni teoretiki niso ravno enotni glede dejavnikov, ki naj bi pripeljali do razvoja današnje t. i. potrošniške družbe, prav tako tudi ne časovnega okvira, pa je obveljalo nekakšno splošno sprejeto stališče, da je potrošna revolucija vzporedni pojav ekonomskim spremembam, katerim naj bi sledile še kulturne, politične in duhovne. Vendar Lutharjeva (2002, str. 251) ob tem eksplicitno opozarja, da vzročna povezava nikakor ne vodi samoumevno od ekonomskih h kulturnim spremembam, saj ne moremo umetno ločiti ekonomije od drugih faktorjev modernizacije, kot so urbanizacija, razredna struktura, politika, umetnost, religija itd. Zgodba o potrošni in kulturni revoluciji potemtakem ni drsenje ene strukture v drugo, ampak zgodba o medsebojni prepletenosti cele vrste sprememb.

Lahko bi torej dejali, da potrošnja kot taka pravzaprav združuje različne ideje. Nenehno se spiralno širi v vse smeri, vpliva na to, kako je družba strukturirana, kako se dojemamo kot posamezniki, kako se spreminja tok zgodovine, kakšen je svet, v katerem živimo ipd. S tem se že približujemo spoznanju, da se potrošnje ne da dobro razumeti, ne da bi upoštevali kulturno ozadje oziroma okolje, znotraj katerega se izvaja. Kultura je namreč tista, ki posreduje ljudem vrednote, nazore, merila, pravila, skozi katera se vključujejo v svet okoli sebe. Tudi McCracken (1990, str. xi) soglaša, da odnos med kulturo in porabo še nikoli ni bil tako močan, kakor je v današnjem svetu. V svoji knjigi *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities* zapiše, da je poraba izrazito kulturni fenomen, saj jo kultura usmerja, oblikuje, hkrati pa tudi omejuje. Slater (1997, str. 8) naredi še korak naprej in potrošno kulturo kar izenači s kulturo potrošnje, saj meni, da so družbene vrednote organizirane skozi potrošne prakse in hkrati tudi iz njih izhajajo.<sup>1</sup>

Kako ljudje prakticirajo in doživljajo potrošnjo, je torej v veliki meri odvisno od njihovega kulturnega konteksta, dejstvo pa je, da »potrošnja predstavlja področje družbenega delovanja, interakcije, ki strukturira prakse visoko modernega urbanega vsakdana. Ali z drugimi besedami, potrošna kultura povezuje intimni, zasebni svet z javnim, družbenim, makro svetom in temu dovoljuje, da vstopa v zasebnega« (Luthar, 1998a, str. 119). Odnos med posamezniki in stvarmi je namreč načrtan v posedovanju, ki hkrati hrabri individualizem, a tudi množično potrošno družbo, in sicer tako, da se posameznik in drugi definirajo z rečmi, ki jih posedujejo (Lury, 1996, str. 7). *Biti* pa se s tem spreminja v *imeti*; in to (skoraj) po vsem svetu.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Pri tovrstnih izjavah seveda ne moremo mimo vprašanja, kako ekonomski status vpliva na potrošno kulturo. Delni odgovor nam ponudita Lutharjeva in Uletova (1998, str. 9), ko opozorita, da potrošnje ne smemo enačiti le z ekonomsko izmenjavo oziroma golim aktom nakupa blaga, kjer denar zamenja lastnika, pač pa so v njeno razumevanje vključene tudi druge prakse, in sicer: sanjarjenje, želje, emocije in »*just looking*«. Pomanjkanje finančnih sredstev torej omejuje zgolj možnost udeležbe pri nakupovanju, ne pa tudi v potrošnji oz. potrošni kulturi.

<sup>2</sup> Fromm (1997, str. 16-17) pravi, da je razlika med *biti* ali *imeti* razlika med družbo, usmerjeno k ljudem, in družbo, usmerjeno k stvarim. Usmerjenost k stvarim je značilna predvsem za zahodno industrijsko družbo, katere člani bi se lahko prepoznali kar po obrazcu: sem = kar imam in kar zapravim ali če parafraziramo staro Descartesovo misel – Nakupujem, torej sem.

Obdobje postmodernosti se torej bistveno razlikuje od predhodnih ravno po tem, da je izgubilo središčno avtoriteto, tradicionalne družbene strukture pa so se razgradile v abstraktne formacije preko življenjskih slogov, navad, okusov in lastnih preferenc povezanih posameznikov, katerih značilnost je, da razvijajo svojevrstne vzorce potrošnje. Vzorec potrošnje pa potemtakem določa, kdo je član določene družbene skupine in kdo je zunaj nje, oziroma ji ne pripada. Tej miselnosti se pridružuje tudi Slater (1997, str. 24), ki pravi, da ideja potrošne kulture temelji na predpostavki, da so v današnjem svetu osrednje družbene izkušnje, kulturne vrednote, predstave, prizadevanja in identitete, določene in usmerjene glede na potrošnjo in ne na druge družbene dimenzije, kot denimo delo, religiozno kozmologijo ali državljanstvo. Skratka, vsakodnevno življenje v razvitem svetu se resnično zdi, vsaj na ravni zdravega razuma, da je pogojeno z našimi odnosi do potrošniških dobrin (Miles, 1998, str. 152). Poglobljeno ukvarjanje s pogledi posameznih ved bi sicer močno preseгло zastavljene okvire naloge, zato si bomo v nadaljevanju pogledali le nekatere ključne predpostavke osnovnih paradig, ki pa so med drugim precej doprinesle tudi k samemu razvoju menedžmenta blagovnih znamk.

### **1.1 Potrošnja kot komunikacijska paradigma**

Potrošnja je, prav tako kot jezik, sistem pomena: potrošno blago in objekti, prav tako kot besede, ustvarjajo globalni, samovoljen in medsebojno povezan sistem znakov, kulturni sistem; trženje, nakup, prodaja, pridobitev diferenciranega blaga in izdelkov/znaki – vse to pa sestavlja naš jezik, ki je koda, s katero celotna naša družba komunicira ter govori o sebi in s seboj (Baudrillard v du Gay & Hall, 1997, str. 715). Da lahko vidimo potrošnjo kot posebno obliko komunikacije, je vsekakor dobrodošlo, saj tak pogled omogoča kritično distanco od vsakodnevnega razumevanja potrošnje in preusmeri pozornost stran od uporabe stvari v smislu trošenja ali porabe do uporabe v bolj splošnem pomenu oziroma zmožnost preučevanja potrošnikovega delovanja kot delovanja simbolnih dejanj, kar pa je skupno večini avtorjev (Baudrillard, Miles, Slater, McCracken, Lury, Elliott, Douglas & Isherwood itd.).

Damjan (2000, str. 22) kot prelomno točko, ki opozarja na povezanost med izdelki in njihovim pomenom, izpostavlja članek z naslovom »Symbols for Sale«, ki ga je leta 1959 Levy objavil v *Harvard Business Review*. Slednji je na podlagi analize ameriških potrošnikov ugotovil, da »porabnik ni več tako funkcionalno usmerjen kakor nekoč, če je sploh kdaj bil« in dodal, da »...ljudje ne kupujejo stvari samo zaradi njihove uporabne vrednosti, marveč tudi zaradi njihovega pomena...« (Levy v Damjan, 2000, str. 22). Tudi Kurdija (2000, str. 64-65) soglaša, da čista porabniška, utilitaristična potrošnja ne obstaja, pač pa obstaja predvsem potrošnja kot kulturna praksa, kjer motivi in referenčni okvir ravnanj temeljijo na pomenih, ki jih objekti potrošnje prinašajo in vzdržujejo. Nato nadaljuje, da potrošnja potemtakem nima opravka z materialnim, predmetnim, marveč s samo esenco simbolnega: govorico, pomeni, vsebinami, lastnostmi, vrednotami ipd. Ključni preskok v razumevanju potrošnje torej nedvomno predstavlja nadgradnja dualnega odnosa menjalna – uporabna vrednost s tretjo dimenzijo, simbolno vrednostjo. Celo več – uporabna vrednost je skorajda zabrisana, oziroma se prava vrednost kaže v tem, da stvari ne toliko »delajo nekaj« kot »govorijo nekaj«, oziroma morda delajo nekaj s tem, ko govorijo oziroma sporočajo, pri čemer deluje funkcija simboličnega pomena proizvodov v



dveh smereh: navzven kot oblikovanje družbenega sveta, družbenega simbolizma (angl. *social symbolism*) in navznoter kot oblikovanje naše osebne identitete (angl. *self-identity*), osebnega simbolizma (angl. *self-symbolism*) (Douglas & Isherwood v Elliott, 1999, str. 113). Pa si to dvojno razumevanje pogledjmo pobliže.

Eden izmed pomembnejših načinov, kako se dandanes ljudje bodisi povezujejo oziroma razlikujejo bodisi socialno integrirajo ter pozicionirajo, je, kot že omenjeno, zagotovo tudi skozi stvari oziroma načine potrošnje. K tovrstnemu družbenemu vidiku razumevanja potrošnje je prav gotovo veliko pripomogla Veblenova teorija razkazovalne potrošnje (angl. *conspicuous consumption*), ki izhaja iz predpostavke, da so potrošniške dobrine znamenja družbenega ugleda in statusa (Miles, 1998, str. 18; Kurdija, 2000, str. 81). Tudi po prepričanju številnih drugih avtorjev se potrošnja povezuje s t. i. konceptom usmeritve navzven, v drugega (angl. *other-directed*),<sup>3</sup> kjer gre predvsem zato, da potrošnja materialne kulture niti ni tako pomembna za pristno zadovoljstvo, ki ga povzroča, ampak zaradi načina, kjer deluje kot označevalec družbene in kulturne razlike in s tem komunikator (du Gay & Hall, 1997, str. 715). V središču je namreč bistveno manj pomembno vprašanje čutnega užitka, kot estetizacija vsiljene eksistence, kjer pomeni videti in biti viden glavno obliko socialnega stika. Ljudi se vse bolj presoja po prvih vtisih in takojšnjih vizualnih podatkih, zatorej je skrb za svoj javni oziroma družbeni jaz pravzaprav identična skrbi za svoj videz in tiste podatke o jazu, ki jih je mogoče hitro dekodirati (Luthar, 1998b, str. 75). Potemtakem ni nič čudnega, da so v današnjih družbah, kjer ni veliko časa za tradicionalne obrede spoznavanja drugih posameznikov, dobrine oziroma izdelki postali t. i. »hitri komunikatorji«, svojevrstni »agenti za odnose z javnostmi«, ki v vsakem trenutku lahko podajo bolj ali manj relevantno informacijo o lastniku oziroma postanejo viden podaljšek njegovega »jaza«. Posameznikova (družbena) identiteta se namreč tesno prepleta z identitetami in zgodbami izdelkov, s katerimi se je obkrožil, kot s simbolnim ščitom, ki že na prvi pogled (namesto njega samega) pove veliko o njem: npr. s kakšno kupno močjo razpolaga, kam zahaja, od kod prihaja, tudi v kakšno službo hodi, kateri so njegovi hobiji, interesi in, kar je najpomembnejše, kakšen okus ima. Na nek način pravzaprav prihaja do brisanja mej med subjektom in objektom oziroma do spajanja potrošnika in izdelka v dobrino, ki mora biti tržno privlačna, oziroma povedano z drugimi besedami, potrošnja spremeni telo v blago, katerega vrednost je v podobi, ki jo projicira svetu. Se še spomnimo Canonove mantre iz devetdesetih let prejšnjega stoletja »podoba je vse« (angl. *Image is Everything*)?

Na potrošno kulturo potemtakem sicer lahko gledamo kot na našo svobodno izbiro, dejstvo pa je, da hkrati na posameznika deluje obligatorno. Vsakdo je lahko potrošnik, pravzaprav vsakdo mora biti potrošnik (Slater, 1997, str. 27). Potrošništvo je namreč v sodobnem življenju povsod prisotno in subjekti potrošništva so vsi ljudje, ne glede na spol, starost, status, ekonomski, kulturni ali družbeni kapital. Skratka, za razliko od preteklosti, ni več privilegij elite, ampak daje priložnost vsakomur, da si, seveda v okviru svojih finančnih zmožnosti, najde lastno pot, skozi katero se bo realiziral. Vsako malo dejanje eksistencialne potrošnje torej dovoljuje posameznikom, da igrajo vlogo v oblikovanju obojega: njihove družbene realnosti in njihove

---

<sup>3</sup> Znotraj tega koncepta pa se govori o »hiper fragmentiranih identitetah«, ki jih posameznik pobira na trgu in jih nato prikazuje, sporoča navzven (Kurdija, 2000, str. 121).

subjektivitete, kajti ne smemo zanemariti, da razumljivo obstaja tudi povezanost med izdelkom in posameznikom, saj izdelek, ki ga izbere, nekako simbolizira potrošnikov koncept sebe. Vendar navkljub dejstvu, da nam potrošniško blago na nek način sicer nudi možnost za samodefiniranje, v prvi vrsti ni toliko pomembno, da nam pove, kdo smo, pač pa predvsem, kdo si želimo biti (McCracken, 1990; Douglas in Isherwood v Lury, 1996; Bococek, 1993; Slater, 1997). Se pravi, da zdaj, v postmodernizmu, lahko uporabljamo potrošniško blago, da postanemo katerikoli od naših »možnih jazov« (Marcus & Nurius v Elliott, 1999, str. 115).

Ena izmed značilnosti novih oblik potrošništva torej ni samo v povečanju obsega najrazličnejšega blaga, niti ni simbolni pomen uporaben zgolj za oblikovanje družbene realnosti, temveč je »trošen« tudi za oblikovanje osebnega pomena oziroma samodefiniranja<sup>4</sup> (Šadl, 1998, str. 153; Elliott, 1999, str. 116). Potrošniki namreč ne nakupujejo oblek, hrane, kozmetike, pohištva zato, da bi izražali že obstoječi občutek tega, kdo so, ampak ljudje kreirajo občutek tega, kdo so skozi to, kar konzumirajo (Bococek, 1993, str. 67). Kakršen koli pristop, razlago privzamemo, vsekakor lahko pridemo do spoznanja, da je Shakespearjeva misel – Ves svet je oder (angl. *All the World's a Stage*) v 21. stoletju nedvomno doživela svojo popolno realizacijo. Podobnega mnenja je tudi Južnič (1993, str. 242), saj zapiše, da je posebna značilnost sodobnega človeka neprestano zamenjevanje pristinega z zaigranim, kar pomeni, da je bistvenega pomena za zasebno identiteto potemtakem dejstvo, da je človek kot samozavedajoče se in avtorefleksivno bitje skoraj vselej v stanju neavtentičnosti. Pogosto pa je to izhod iz precepa med samo pripisano identiteto, želeno ali igrano, in tisto, ki je družbeno in kulturno sprejeta oziroma sprejemljiva.

Na svojem pohodu je torej razsrediščen subjekt, katerega identiteta ni več enotna, pač pa odprta, pridobljena, privzgojena s strani okolja, nedokončana, fragmentirana, v sebi nasprotujoča, skratka, ni več nekaj prirojenega, pač pa (samo)produciranega oziroma proizvedenega. Vendar pa Južnič (1993, str. 101) opozarja, da mora vsak posameznik vseeno to svojo individualnost neprestano prevajati tudi v svojo notranjo strukturo samospoznavanja, ne le s samozavedanjem, marveč s prirejanjem percepcije, ki jo imajo o njem drugi. Brez drugih se ne more oddeliti, ker je, naj tako rečemo, od drugih identifikacijsko odvisen. Drugi reflektirajo njegov obstoj in njegovo prisotnost, od njih se odbija njegovo početje in nemalo je takih, ki jih posredno zadevajo. »V končni instanci posameznikovo identiteto določajo drugi« (Južnič, 1993, str. 106). Se pravi, da v vsakem primeru družbene okoliščine nekako režejo krila posameznikovi svobodni izbiri identitete preko potrošnje, oziroma povedano z drugimi besedami, tisto, kar naj bi bila v prvi vrsti domnevno materializacija notranje resnice jaza, je dejansko idealizacija materialnih, popredmetenih sodb širše okolice. Da ne bi torej ostali v preddverju človeškosti, smo igro simbolnosti dolžni igrati z vso pripadajočo zavzetostjo in odgovornostjo ter s prepotrebno vednostjo, da človek, ki ukine tovrstno podvojitve do predmeta, pravzaprav izigra le samega sebe. Kajti nekako je že možno zaznati, da se glavni problem skriva ravno v vzpostavitvi odnosa med realnim in idealnim, oziroma da bi se temu idealu vsaj približal, kar pomeni, da vsak

---

<sup>4</sup> »Materialistično-idealistični« paradoks, ki ga predstavi Dittmarjeva (v Miles 1998, str. 29-30; v Lury, 1996, str. 238-239) sicer označuje obstoj ideje, da naj bi bila identiteta neodvisna od stvari, ki jih posedujemo, vendar je paradoksalno prav materialna lastnina osrednji urejevalec družbenih procesov, medosebnih odnosov in vtisov, kar pomeni, da smo, ne glede na našo željo po distanciranju od vplivov materialnosti, z njo vedno omejeni.

posameznik s svojevrstno simulacijo poskuša zgolj kultivirati samega sebe. Podrobnejšega pojasnjevanja tovrstnega prepada med realnim in idealnim so se sicer lotili številni avtorji (McCracken, Campbell, Kurdija itd.), a so sredstva, načini oziroma poti za vzpostavitev tega vseeno različni.

McCracken (1990, str. 72-91) nam za reševanje te dileme ponudi t. i. strategijo »premeščenega pomena« (angl. *displaced meaning*). Zaradi spoznanja, da so v realnosti ideali nedostopni, mora kultura te ideale premestiti, pri čemer so slednji lahko premeščeni na številne lokacije znotraj kontinuuma časa in prostora. Blago torej služi posameznikom in kulturi kot most do premeščenega pomena, predstavlja most upom in idealom; oglaševanje, sistem mode in rituali potrošnje pa so inštrumenti premeščanja pomena s teh lokacij. Če še natančneje razčlenimo proces prenosa pomena – oglaševanje in sistemi mode iz kulture v blago, posamezni potrošni rituali pa premikajo pomen od blaga k potrošniku. Kurdija (2000, str. 124) se sicer strinja, da dobrine in storitve predstavljajo neskončen vir materiala, preko katerega funkcionira logika premeščanja pomena, vendar pa po njegovem prepričanju potrošni proizvodi zgolj posodijo svojo podobo za potrošnikovo fantazijsko procesiranje, t. i. mentalni hedonizem, ta pa nadalje sproži tisto, čemur bi lahko rekli resnična potrošna praksa. S to mislijo pa že odpiramo vrata v svet hedonistične potrošnje.

## 1.2 Hedonistična potrošnja

V preteklosti so hedonizem povečini vezali le na čutne užitke, oziroma je znotraj konteksta potrošnje obveljalo prepričanje, da potrošnik poskuša s svojimi čutili izveči iz objekta uporabno vrednost v upanju, da mu bo ta prinesla pozitivne občutke. Vendar pa to ne drži za t. i. moderni hedonizem, ki se od svojega predhodnika razlikuje tudi po tem, da ni več osredotočen na čute oziroma posledično občutke, temveč na čustva, ki so »zmožna nuditi neznansko močne vire užitka, saj so stanja močnega vznemirjenja« (Campbell, 1998, str. 16). V to, povsem novo preobleko sta hedonizem prva odela Holbrook in Hirschmanova (1982b), ko v svojem članku večkrat zapišeta, da potrošnik pravzaprav dobi užitek iz izkustva nakupovanja, neodvisno od koristi kupljenega produkta. Če torej prevzamemo definicijo pionirjev na tem področju, lahko rečemo, da »hedonistična potrošnja označuje predvsem tiste pojavne oblike vedenja potrošnikov, ki se nanašajo na multisenzorne, fantazijske in emocionalne aspekte posameznikove izkušnje z izdelki« (Holbrook & Hirschman, 1982b, str. 92).<sup>5</sup> Za sodobnega hedonista potemtakem sploh ni toliko pomemben stvaren dražljaj, pač pa je obrnjen navznoter ter se predaja (dnevnemu) sanjarjenju in fantaziranju. Navsezadnje, »če naj ljudje dobijo potrditev, da živijo v skladu z idealom, si morajo torej preoblikovati življenje v nepretrgano zaporedje prijetnih doživetij in uživanja v zmožnosti, da se znajo naslajati tako z novim in nenavadnim kot s sanjarjenjem« (Campbell, 2001, str. 288). V tem zapisu je verjetno najbolj presenetljivo spoznanje, da so želje

---

<sup>5</sup> Hedonistična potrošnja ne izključuje niti utilitarne vrednosti niti simbolnega pomena, čeprav pri tem Hirschmanova in Holbrook (1992b, str. 93) eksplicitno poudarjata, da izdelkov ne vidimo kot neke objektivne entitete, temveč kot subjektivne simbole, saj interpretacijo pomena determinirajo subjektu lastne zaznave, ki nastanejo kot rezultat izkušenj iz preteklosti, domišljije, kognitivnih sposobnosti, osebnih ciljev, pričakovanj, interesov, vrednot itd.; skratka, celotna zaznava je v veliki meri rezultat skupka eksternih dejavnikov ne pa vsebine same, oziroma povedano drugače, posameznikove interpretacije so bolj mentalno kot fizično povezane z izdelki.

usmerjene k novim proizvodom, k tistim, s katerimi potrošnik še ni seznanjen in potemtakem ne more vedeti, kakšno »zadovoljstvo« (če sploh kakšno) mu lahko dajo. Seveda pa ni nič manj pomembno tudi drugo vprašanje, ki se ga moramo lotiti, če hočemo pojasniti sodobno potrošnjo: kako je mogoče, da so želje tako redne in tako neizčrpne (Campbell, 1998, str. 14-15).

Kurdija (2000, str. 116-126) pojasnjuje, da želje že v osnovi ni mogoče potešiti, zavita je v neskončno zanko vnovičnega ponavljanja, saj pravzaprav sploh ni vezana na konkretni predmet, temveč predstavlja le osnovo komunikacije med objekti in subjektom. S tem izdelkom sem uspešen, moderen, zapeljiv, sanjski, drzen; dokler ne ugotovim, da ni ravno tako in sanje o posedovanju naštetih lastnosti prilepim na nov izdelek. Preizkušene stvari namreč ne morejo utelešati iluzij. Podobno tudi Campbell (1998, str. 18) prihaja do spoznanja, da se odgovor glede želje, oziroma boljše rečeno nejasne želje, ki je brez konca in kraja, skriva ravno v tej dinamični igri med iluzijo in realnostjo, ki pa je hkrati tudi ključ za razumevanje sodobnega potrošništva in sodobnega hedonizma na splošno, saj »napetost med njima ustvarja hrepenenje kot stalni način, ki ga spremljata občutek nezadovoljstva s tem, »kar je«, in koprnenje po »nečem boljšem«. Sanjarjenje, usmerjeno v željo namreč spreminja prihodnost v popolnoma iluzorno sedanost«.

Kot smo že uvodoma omenili, nakupovanje potemtakem vsekakor ni le v povezavi s posedovanjem dobrin *per se*, niti ne z identiteto *per se*, pač pa tudi s pridobivanjem dobrin oziroma domišljanjem, da jih posedujemo ali uporabljamo (Miller, 1998, str. 141). Vsak dan se torej realno vse bolj spaja z imaginarnim. Pravzaprav bežimo v svet imaginarnega. Današnji potrošnik poskuša obvladati stvarnost s pomočjo domišljije, imaginarnega doživetja in čustvovanja. Seveda trk s stvarnostjo vedno znova prinese novo razočaranje zaradi nepopolnosti in neuresničitve, vendar pa se začarani krog potrošnje s tem enostavno še ne more končati. Prav nasprotno. Ne izčrpa se namreč temeljno hrepenenje, ki ga poraja samo sanjarjenje, zato je sanjarimo še naprej in smo celo še bolj kot kdaj koli prej odločeni, da bomo našli nove proizvode, ki rabijo za nadomestne predmete naših želja, kar pomeni, da smo vseskozi v nekakšnem začaranem krogu sodobnega hedonizma: poželenje – pridobitev – zaužitje – razočaranje – novo poželenje, ki velja za izdelke (Campbell, 2001, str. 132-137). In če slednjega postavimo ob bok tradicionalnemu hedonističnemu postopku, ki je poskušal zgolj »na novo vzpostaviti« krog potreba – zadovoljitev, oziroma ga kar se da pogosto ponoviti, bi potemtakem lahko rekli, da se tradicionalni hedonizem ukvarja z *užitki* in ne z *užitkom*, saj je bistvena razlika v tem, ali cenimo izkustvo, zato ker (med drugim) prinaša užitek, in tem, da cenimo užitek, ki ga izkušnje lahko prinesejo (Campbell, 1998, str. 15). S tem pa že postopoma prihajamo do spoznanja, da pri njegovem sodobnem dvojniku ni v ozadju motiv po materialnem akumuliranju, niti ne po razkazovanju statusa. Temeljna motivacija v sodobnih družbah je predvsem želja, da bi v realnosti izkusili prijetno izkušnjo, ki jo je potrošnik užil v domišljiji, oziroma povedano z drugimi besedami – »resnični fokus želje ni toliko sam predmet kot izkušnja, ki jo bo – tako verjamemo – prinesla posest takega predmeta« (Campbell, 1998, str. 20).

Z umestitvijo samoiluzornega oziroma samoslepilnega koncepta hedonizma v kontekst potrošnje se nam torej odpirajo povsem nova vrata pri razumevanju sodobnega potrošnika, kajti prav ta mentalni hedonizem namreč omogoča posamezniku, da postane sam svoj despot, saj lahko s

pomočjo skorajda brezmejne domišljije docela nadzoruje dražljaje, ki jih doživlja, in užitek, ki mu ga dajejo. Lahko bi celo rekli, da sodobne oblike iskanja užitka sploh ne potrebujejo posebnih, glamuroznih dogodkov, v katerih bi uživali, pač pa lahko postane prostor užitka katerikoli dogodek posameznikovega vsakdanjega življenja oziroma še tako vsakdanja opravila, kot so pospravljanje, prehranjevanje, delo, nakupovanje, prevoz, osebna higiena; skratka, celoten spekter dogodkov posameznikovega življenja postane prostor, rezerviran za užitek (Kurdija, 2000, str. 119).

Vprašanje, ki se na tem mestu morda poraja, je, ali je potrošnikovo delovanje bolj usmerjeno navzven, kar pomeni, da posameznik preračunljivo troši v želji po učinkoviti družbeni samopromociji oziroma samopredstavitvi, ali je potrošnik bolj vase usmerjen (poznano tudi pod angl. terminoma *self-directed* ali *inner-directed*), ker mu lasten užitek ter zadovoljstvo pomenita več kot komunikacija z zunanjim svetom. Enoznačnega odgovora seveda ni, prav tako pa je verjetno moč zaznati, da se v precejšnji meri oba vidika celo prekrivata. Zatorej, preden se začnemo nagibati ali na eno ali na drugo stran, oziroma utopično vztrajati pri navidezni ločnici med njima, si rajši pogledajmo izkustveni vidik potrošnje, ki vsebuje spoznanja tako enega kot drugega pristopa.

### **1.3 Izkustveni vidik potrošnje**

Na tem mestu verjetno že lahko ugotovimo, kako neprimerne oziroma predvsem nezadostne so konvencionalne metode oziroma klasične raziskave o vedenju potrošnikov, ki predpostavljajo, da je potrošnik racionalno bitje, ki skuša ob nakupu maksimalno zadovoljiti svoje potrebe. Izdelke naj bi kupoval na osnovi nekih objektivnih kriterijev, pri čemer se srečuje z zahtevnim procesom odločanja, v katerem prehaja skozi številne kognitivne faze. Gre za petstopenjski proces, ki ga sestavljajo naslednje stopnje: prepoznavanje problema oziroma zavedanje, zanimanje oziroma iskanje informacij, ovrednotenje, poskus in sprejetje izdelka oziroma ponakupno vrednotenje (Kotler, 1996, str. 348). Seveda tak pogled na potrošnika velja vse dotlej, dokler se izdelki med seboj razlikujejo po nekih »oprijemljivih« atributih, ki obstajajo neodvisno od potrošnika, oziroma neguje miselnost ekonomske teorije, ki zagovarja (predvsem) maksimizacijo uporabne vrednosti, katero pa smo že postavili pod vprašaj. Sodobno potrošništvo, v nasprotju s preteklostjo, kjer je bilo ključnega pomena zgolj zadovoljevanje potreb, namreč vedno bolj temelji na subjektivnih in simbolnih dejavnikih, ki so podkrepjeni z željami po emocionalni zadovoljitvi, užitku ter samopromociji, kar pomeni, da je pravzaprav največja »uporabna« vrednost v današnji potrošni družbi v večnem iskanju zadovoljstva, ko želimo z materialnimi sredstvi zadovoljiti nematerialno. Posledično pa tudi vsak proces odločitve za nakup na eni strani sestavlja objekt ter na drugi strani subjekt oziroma njemu lastne zaznave, s čimer lahko dokončno zakoličimo tezo, da dobrine vsebujejo sporočilo, ki poleg eksplicitnih vsebin vsebujejo tudi implicitne. Kot drugo pomanjkljivost pa je nujno potrebno izpostaviti pretirano zanašanje na potrošnikovo racionalno (kognitivno) podstat. Raziskave delovanja možganov so namreč pripeljale do spoznanja, da so čustva sestavni del procesov mišljenja, oziroma da so čustva pravzaprav podporni sistem, brez katerega razum sploh ne more ustrezno delovati (Damasio,

1995, str. xiii-xvii). Povedano drugače, čustva so tista, ki nas vodijo v akcijo, razum pa je zaslužen zgolj za artikulacijo naših posamičnih odločitev oziroma dejanj.

Podobnega mnenja sta tudi Holbrook in Hirschmanova (1982a), ki izpostavljata, da klasičen pogled na vedenje potrošnikov ne zajema pomembnih pojavov, kot so: igrive, sproščujoče aktivnosti, senzorni užitki, sanje, estetski užitki, emocionalni odzivi, ki spremljajo potrošnjo. Zato ga dopolnita s t. i. izkustvenim (angl. *experiential*) vidikom potrošnje, ki zaobjame potrošnjo primarno kot »...subjektivno stanje zavedanja z raznolikostjo simboličnih pomenov, hedonističnih odzivov in estetskih kriterijev« (Holbrook & Hirschman, 1982a, str. 132). Prav tako pa sta tudi onadva izpostavila potrošnikovo stanje emocionalnega vznburjenja kot glavni vir motivacije za potrošnjo izdelkov, kar ju avtomatično uvršča med tiste, ki menijo, da tudi dotedanji (kognitivni) model procesiranja informacij ne pojasnjuje več ustrezno vedenja sodobnega potrošnika, oziroma je preveč ozko zastavljen. Te opazke sta seveda še dodatno nadgradila s primerjavo med racionalnim procesiranjem in celotnim izkustvenim vidikom (t. i. hedonistični pristop lepo vključita v kognitivni model), in sicer: v fazi prepoznavanja problema (izkustveno orientirano namesto kognitivno reševanje problema), v fazi iskanja informacij in izbire (naklonjenost, nagnjenost dominira nad kognitivnim) ter pri ponakupnem vrednotenju (simbolični pomen bolj kot evalvacija na podlagi značilnosti izdelka).

Izkustvena dimenzija sodobne potrošnje torej vsekakor potiska ob stran racionalne in instrumentalne vidike meni Šadlova (1998, str. 147), predvsem pa bistveno bolj holistično prispeva k vpogledu v posameznika, in sicer takoj od samega začetka oziroma vpletenosti (emocionalno vznburjenje namesto racionalnega) pa vse do ponakupnega vedenja. Prav uporaba ali poraba je namreč tisti faktor, s katerim izdelek pridobi svoj pomen, ki mu ga podeli potrošnik. Kot smo že prej ugotovili, potrošniki ne želijo preprosto stvari samih, ampak težijo k doživljanju občutkov, ki jih te stvari proizvedejo v njihovi notranjosti (Šadl, 1998; Schmitt, 1999; Gobe, 2001; Roberts, 2005 itd.). Kaj kupci mislijo in kako se ob tem počutijo, torej ni le pomembno, ampak ključno vprašanje. Potrošnja namreč ni nekaj, kar ljudje počnejo z izdelki, temveč vključuje doživetja,<sup>6</sup> ki nastajajo pri interakciji potrošnikov in izdelkov, iz česar lahko sklepamo, da so dobrine zgolj nosilci medsebojnega pomena in sporočil, njihov pomen pa se konstantno spreminja, oziroma povedano z drugimi besedami: vrednost dobrin ni nikoli ponotranjena lastnina objektov, pač pa vedno sodba subjektov. S tem pa se seveda tudi »izmenjana« vrednost nujno pretvarja v vrednost »v uporabi« (angl. *value-in-use*).

Celotna izkustvena narava (zaznane) vrednosti je lepo predstavljena tudi s strani Holbrooka (1999). Sam jo definira kot: interaktivno (medsebojno odvisno), izbrano glede na preference, relativistično izkušnjo (Holbrook, 1999, str. 5), še bolj podrobno oziroma sistematično pa je posamične tipe vrednosti, ki jih je mogoče dobiti oziroma pričakovati od izdelka/storitve, zaobjel v njegovi t. i. tipologiji potrošnikove vrednosti (Priloga 1). Če si slednjo malenkost поблиže

---

<sup>6</sup> »Ljudje ne kupujejo čevljev zato, da bi imeli tople in suhe noge, ampak zaradi občutkov, ki jim jih čevlji vzbujajo - občutka moškosti, ženskosti, vzdržljivosti, drugačnosti, prefinjenosti, mladostnosti, modnosti - občutka, da so "in"« (Rooney v Kotler, 1996, str. 595). Tudi Pine in Gilmore (1999, str. 15) v svoji knjigi *The Experience Economy* navajata, da je pomembno, da ponudniki začnejo razmišljati, kaj lahko potrošniki počnejo z njihovimi izdelki: ne razmišljati o samih izdelkih (avto, knjiga), pač pa se osredotočiti na dejanja (doživetje vožnje, doživetje branja).

pogledamo, lahko opazimo, da temelji na treh pomembnejših razlikah oziroma dimenzijah, in sicer: zunanje in nebistveno v nasprotju z notranjim in bistvenim (angl. *extrinsic vs. intrinsic*), kjer gre za to, da je izdelek opredeljen kot sredstvo, ki vodi k nekemu cilju v nasprotju s potrošniško izkušnjo kot tako, ki se konča kot izkušnja in nima nekega cilja; usmerjenost navznoter v nasprotju z usmerjenostjo navzven (angl. *self-oriented vs. other-oriented*), kjer gre za to, da je nekaj cenjeno zaradi učinka na posameznika – v nasprotju s potrošnjo, ki je cenjena zaradi učinka na okolico oz. druge ljudi; in še zadnja razlika: aktivno v nasprotju z reaktivnim (angl. *active vs. reactive*), ki vključuje manipulacijo nekega izdelka s strani uporabnika tega izdelka v nasprotju s tem, da cenimo neko potrošniško izkušnjo, pri kateri izdelek vpliva na potrošnika in ne obratno. Ko kombiniramo te elemente na vse mogoče načine, te razlike vodijo do osmih različnih tipov vrednosti, in sicer: učinkovitost, odličnost, status, ugled oziroma spoštovanje, igra, estetika, etika in duhovnost, pri čemer avtor zatrjuje, da naj bi bile prav vse izmed navedenih, vsaj v določeni meri, istočasno prisotne v vsakršni potrošni izkušnji (Holbrook, 1999, str. 9-24).

V primerjavi z ekonomsko teorijo, ki v izdelkih vidi zgolj uporabno vrednost, se torej predstavljeni vidik osredotoča na celotno izkustveno doživetje potrošnika, kajti potrebno se je zavedati, da, ne glede na številna razhajanja pri proučevanju sodobne družbe, ostaja dejstvo, da dandanes potrošnja ni zgolj sredstvo za zadovoljitev potreb, temveč bi lahko rekli, da je postala cilj sama zase – prostočasna aktivnost, zdravilo za frustracije oziroma ozdravitev morebitne pomladne depresije, javni obred, kulturna ekspresija, iskanje užitkov, smisla, uresničevanje želja, vživljanje v različne identitete, stilistični pokaži, kaj znaš itd. – poenostavljeno povedano – način življenja. To tudi pomeni, da pri potrošnikovi vrednosti nikakor ne moremo govoriti o nekem objektivnem, vsesplošno sprejemljivem, univerzalnem konceptu, ki bi ga bilo mogoče oblikovati zgolj s strani ponudnika, temveč gre za izmuzljiv, razvijajoč se, dinamičen, multidimenzionalen koncept, kamor se stekajo primesi, tako utilitarne, simbolične, hedonistične oziroma celotne izkustvene komponente. Kako pa so ta spoznanja upoštevali oziroma ali so sploh znali izkoristiti ne le ponudniki na trgu, pač pa tudi avtorji s področja menedžmenta blagovnih znamk, pa si bomo pogledali v preostanku naloge.

## **2 MENEDŽMENT BLAGOVNIH ZNAMK**

*»Blagovna znamka je kralj, vsaj ta trenutek« (Kitchen & Schultz, 2001, str. 91).*

Čas, v katerem živimo, nekateri avtorji imenujejo post-moderna, drugi post-tradicionalna, tretji radikalizirana moderna, post-industrijska, potrošniška, doba spektakla, doba visoke tehnologije, informacijska doba, doba korporativnega kapitala, ekonomija znakovne vrednosti, super-storitvena ekonomija, ekonomija znanja, ekonomija podobe, ekonomija pozornosti in še kakšno različico bi lahko našli. Ne glede na nesoglasja glede samega poimenovanje ostaja dejstvo, da je današnja doba bistveno bolj kaotična od prejšnjih, saj se na različnih področjih, tako družbenega kot poslovnega dogajanja, dogajajo diskontinuitetne spremembe. Znašli smo se v vesolju dogodkov, ki jih težko razumemo. Razvoj in tehnologija, vpliv medijev, globalizacija, virtualnost, brisanje mej med resničnostjo in podobami, potrošnjo in proizvodnjo, hiper

kapitalizem – vsi ti fenomeni se med seboj mešajo, drugi druge implicirajo in sprožajo. Lahko bi celo rekli, da so prisotni vsi hkrati v nezmožnosti ločitve dejanja, vzroka in posledice, saj je skorajda vse potencirano do te mere, da pravzaprav seže prek lastnih meja. S tem pa seveda tudi pravila, koncepti, modeli, kriteriji, strategije, metode, ki so veljali za smiselne in učinkovite, kličejo po novih preoblikah. Pri tem statično nadomesti dinamično, predvidljivo nadomesti negotovo, linearno nadomesti ciklično, oprijemljivo nadomesti abstraktno.

Precej menedžerjev še vedno ne razume teh sprememb v celoti ter se povečini bolj ali manj osredotočajo zgolj na krpanje svojega podjetja, s čimer le pridobivajo na času, namesto da bi dobro premislili, na čem sploh temelji novodobno poslovanje. V nekaterih primerih je stanje že tako zaskrbljujoče, da je samo še vprašanje časa, kdaj bo počilo – šivi so namreč že precej načeti. Hamel in Prahalad (1994) v svoji sloviti uspešnici *Competing for the Future* sicer res vseskozi izpostavljata, da se ključne kompetence posameznih podjetij lahko kaj kmalu sprevržejo v ključne usedline, če se spremeni trg in menedžerji okostenijo. Ne manjka tudi številnih drugih zapisov, ki implicirajo, da se podjetjem slabo piše, če je stopnja notranjih sprememb manjša od zunanjih. A vendarle je vse prevečkrat moč zaslediti, da so nekateri tovrstne trditve mogoče vzeli preveč dobesedno, saj v teh spremenljivih časih odgovarjajo predvsem z usmeritvijo navznoter – bodisi s pomočjo vsestranske reorganizacije celotnega podjetja<sup>7</sup> bodisi s stroškovno učinkovitostjo bodisi z izdelčno oziroma funkcionalno superiornostjo. Vse lepo in prav, vendar glavni problem, ki se tu lahko pojavi, je, da se sestavi čudovit ustroj, ki proizvaja izdelke za potrebe včerajšnjega dne.

Bistvo se torej ne skriva v uvajanju sprememb zgolj zaradi njih samih, pač pa gre predvsem za vnovični premislek o tem, s čim pravzaprav nastopamo na trgu. Je to izdelek, storitev ali ideja? Ne le, da so si sami izdelki vse bolj podobni, tako po kakovosti, videzu, ceni kot po spremljevalnih storitvah, kar je privedlo do tega, da tudi še tako dovršena kakovost ni več konkurenčna prednost, pač pa samoumevna, oziroma da tovrstna vsestranska standardizacija pravzaprav onemogoča kakršnokoli diferenciacijo, pač pa smo v prejšnjem poglavju prišli do spoznanja, da je potrošna kultura svojevrstna konstrukcija simboličnega okolja, kar nedvomno daje v prvi vrsti trženju privilegirano pozicijo ukvarjanja s temi okolji in ne kakršnimi koli fizičnimi karakteristikami. Tudi Tom Peters (1997, str. 40) v svoji odi *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*, ki opeva moč trženja nad močjo proizvodnje, lepo povzame spremenjena pravila sodobnega poslovanja, in sicer: na vodilnih mestih so igralci, ki igrajo z možgani, ostali okorni dobavitelji pa so v spodnji polovici – četudi proizvajajo izdelke, ki so »veliko pametnejši.«

Nobenega dvoma torej ni, da se znanje prebija v ospredje kot temeljni »produksijski« dejavnik tretjega tisočletja, vir konkurenčne prednosti, oziroma je pravzaprav edino, kar velja, saj je organizacijska uspešnost danes utemeljena prav z obvladovanjem vrednih in redkih,

---

<sup>7</sup> Kakršen koli reinženiring sicer rešuje današnje gospodarstvo, sta v sredini devetdesetih let prejšnjega stoletja zapisala Hamel in Prahalad (1994, str. 5), vendar ne ustvarja gospodarskih dejavnosti za jutrišnji dan. Sleherno podjetje, ki se mu uspe prestrukturirati in izvesti reinženiring, a si ne zna zagotoviti trga za prihodnost, se bo moralo krepko truditi, da se bo obdržalo nad vodo ob čedalje bolj skopih maržah in pičlih industrijah včerajšnjega dne.



neposnemljivih dobrin. Fizično delo vsekakor ni več primarni vir prihodka, prav tako pa tudi tehnologija in kapital nista najbolj deficitarna resursa, kajti konkurenca se ne odvija le med produkti in storitvami, pač pa predvsem med poslovnimi koncepti in idejami. In ozirajoč se na vse nove pristope, modele, koncepte ipd., je jedro, iz katerega vodi rdeča nit, prav blagovna znamka,<sup>8</sup> ki nastopa v vlogi povezovalnega elementa vseh udeležencev na trgu. O njeni vlogi bomo posredno in neposredno govorili skozi ves preostanek naloge, vendar pa, preden nadaljujemo oziroma sploh začnemo z osrednjo tematiko diplomskega dela, torej s tem, kako jo ustvariti, pozicionirati, širiti idejo o njej sami, nadzirati – skratka, z vsemi vprašanji, ki zadevajo menedžment blagovnih znamk, si bomo na začetku zaradi same pomembnosti in pogosto tudi precej pomanjkljivega razumevanja tega popularnega izraza pogledali oziroma (vsaj delno) razčistili ta famozni pojem. Veliko organizacij, predvsem pa posameznikov ima namreč še vedno težave pri razumevanju, kaj blagovna znamka sploh je, kje se »začne« in kje »konča«, je sploh možno govoriti o njenem »koncu« ali celo obstaja verjetnost, da se konča, še preden se »začne«.

## 2.1 Koncept blagovne znamke

Blagovna znamka (BZ v nadaljevanju besedila) v pravem pomenu besede je izredno širok, zapleten, multidimenzionalen, predvsem pa neoprijemljiv koncept oziroma konstrukt, zato je ga je tudi izredno težko, če ne celo nemogoče v celoti bodisi zaokrožiti bodisi smiselno razčleniti. Še največkrat se zaradi lažje ponazoritve pojavljajo enačaji med BZ in njeno namembnostjo oziroma »funkcijami«,<sup>9</sup> ki jih opravlja, tako za ene kot za druge udeležence na trgu, z vlogo oziroma pojavnostjo (osebnost, identiteta, odnos, podoba, ugled, premoženje, simbol), v kateri nastopa znotraj posamičnih diskurzov ali pa je predstavljena v povezavi z eno izmed prvih, prav gotovo pa tudi najpogosteje citiranih definicij, ki opredeljuje BZ takole: »blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih« (American Marketing Association v Kotler, 1996, str. 444).

Namesto da se dobesedno utopimo v poplavi najrazličnejših definicij BZ, bomo na tem mestu prekinili z raznimi analogijami ter izpostavili predvsem dve ključni pomanjkljivosti v pravkar zapisani definiciji, ki nam bosta služili kot dobra podlaga za nadaljnje razmišljanje. Preostale pa bomo spoznavali postopoma, korak za korakom. Kot prvo lahko seveda takoj izpostavimo pretirano osredotočenost zgolj na vidno oziroma oprijemljivo razliko med BZ in izdelkom, katera pa se ne skriva le v izdelku pridanim imenu in pa simbolu, pač pa v izdelku dodeljenem dodatnem pomenu. Zavedati se je namreč potrebno, da z omejitvijo zgolj na vidne razlike med BZ in izdelkom pojmuje BZ kot plitek koncept, vrh ledene gore. Koncept BZ pa ni le zunanja oziroma grafična podoba bodisi podjetja bodisi izdelka bodisi storitve, omejena na vidne znake,

---

<sup>8</sup> »It's a new brand world« (Peters v Aaker & Joachimsthaler, 2002, str. 3). Besedna igra pravega evangelista blagovnih znamk lepo odraža bistvo sodobnega poslovanja, zato je tudi naslavlja vsa podjetja z besedami »Znamčite. Znamčite. Znamčite!!!« (Peters, 1997, str. 337).

<sup>9</sup> Organizacija: sredstvo za razločevanje ponudbe, pravno sredstvo zaščite, obramba pred cenovno konkurenco, zmožnost večjega pribitka na ceno, večja omejitev pri vstopu konkurence, lažja nadaljnja širitev BZ, olajša distribucijo (tudi s stroškovnega vidika), pritegne ostale deležnike (zaposleni, investitorji) ipd. Posameznik: jamči kakovost, reducira stroške iskanja, olajša nakup, deluje kot svojevrsten komunikator, odstranjuje tveganje ipd.

temveč njeno vznožje, ki sega tudi pod gladino. Še več – če nima tega vznožja, se lahko kaj kmalu zgodi, da v izobilju preostale, na videz povsem enake ponudbe, tudi sam vrh izgine s površja. Tudi Kotler (1996, str. 445) izpostavlja, da »če podjetje ravna z BZ, kot da je zgolj ime, zgreši smisel določanja BZ.« Dodaja še, da gre za zapleten simbol, ki lahko sporoča do 6 pomenov: lastnosti, koristi, vrednote, kulturo, osebnost, uporabnika.<sup>10</sup> Glede na to, da njegova shema temelji na osnovi predavanja Larrya Lighta, ki izpostavi štiri dimenzije: lastnosti, koristi, vrednote in osebnost, ter prizme identitete Jean-Noela Kapfererja, ki opisuje šest dimenzij BZ (Kotler, 1996, str. 462), je ne bomo nadalje razčlenjevali, pač pa si bomo v nadaljevanju rajši pogledali originalno Kapfererjevo različico. Prav slednji je izredno kritičen do AMA definicije v svojem delu *Strategic Brand Management*, kjer sprva eksplicitno poudari, da BZ ni izdelek, temveč njegovo bistvo, pomen in usmeritev, ki opredeljuje identiteto izdelka v času in prostoru, ter nadaljuje, da zgolj označitev izdelkov z elementi BZ ni ključnega pomena pri ustvarjanju BZ, saj elementi BZ ne povedo kaj dosti o tem, kaj BZ pravzaprav je, kaj je njeno poslanstvo, v čem je bistvo njenega obstoja (Kapferer, 1992, str. 11). V zameno pa nam ponudi nekoliko bolj kompleksno predstavitev BZ s pomočjo 6-strane (heksagonalne) prizme identitete BZ, za katero meni, da je najboljša pot k razumevanju, kaj BZ v celoti pomeni.

Kot drugo pomanjkljivost AMA definicije pa bi lahko izpostavili pretirano osredotočenost na aktivnosti podjetja ter zanemarjanje potrošnikovega prispevka pri posamezni BZ.<sup>11</sup> To vrzel vsekakor poskuša zapolniti tudi novejša strokovna literatura, ki ne daje toliko poudarka razlikovalni vlogi BZ, pač pa se opira predvsem na porabnikovo videnje, zaznavanje oziroma doprinos k BZ. Zakaj? »BZ postane BZ v trenutku, ko pride v stik s potrošnikom« (Keeble v de Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1998a, str. 421). Ta izjava že lepo napeljuje na dejstvo, da BZ nima nekega končnega pomena v trenutku, ko pride na trg, pač pa ga pridobiva šele v procesu, oziroma povedano z drugimi besedami, BZ je brez potrošnika nepopolna, sama sebi namen, njen obstoj pa kratkotrajen in brez pravega smisla. V povezavi s to interpretacijo pa že odpiramo novo podpoglavje, kjer si bomo prizadevali odpraviti pravkar izpostavljeni pomanjkljivosti.

## 2.2 Identiteta blagovne znamke

*Identiteta je srce menedžmenta BZ (Kapferer, 1992, str. 5).*

Koncept identitete torej vključuje vse, kar naj bi BZ naredilo pomenljivo, unikatno, oziroma predstavlja svojevrsten »prstni odtis BZ, ki jo naredi edinstveno v času« (Upshaw, 1995, str. 13). Vprašanju, kako oziroma na kakšen način ustvariti identiteto BZ, pa so precej poglobljeno in sistematično v 90. letih prejšnjega stoletja pristopili številni avtorji. Četudi imajo vsi bolj ali

---

<sup>10</sup> »Če si lahko predstavljamo vseh 6 razsežnosti BZ, jo imenujemo *globoka BZ*, sicer je *plitva BZ*« (Kotler, 1996, str. 445).

<sup>11</sup> Na obe pomankljivosti AMA definicije opozorita tudi de Chernatony in Dall'Olmo Rileyeva (1998a, str. 434), ko zapišeta, da je slednja pretirano omejujoča tako do neotipljive komponente BZ kot do potrošnikove percepcije oziroma inputa. Temu primerno pa sta oblikovala svojo interpretacijo BZ; in sicer: »BZ predstavlja ujemanje funkcionalnih in emocionalnih vrednot, ki si jih izmisli podjetje s kakovostno in psihosocialno koristjo, ki jo išče potrošnik« (de Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1998a, str. 436).

manj podoben fokus oziroma input, pa so vseeno preveč različna njihova spoznanja oziroma output, da bi jih bilo možno enostavno združiti oziroma implementirati v enoten model.<sup>12</sup> Zatorej začnemo s Kapfererjevo (1992, str. 37-42) pionirsko predstavitvijo BZ s pomočjo 6-strane (heksagonalne) prizme identitete BZ (Priloga 2), katero sestavlja 6 integriranih pojavnih oblik oziroma dimenzij, ki skupaj definirajo strukturirano celoto, identiteto BZ kot tudi potencialne meje, do katerih se ta lahko spreminja in razvija; in sicer:

- **fizika**: fizika predstavlja osnovo BZ, temeljni gradnik, na katerem bazira vsa nadaljnja nadgradnja BZ. Gre za kombinacijo neodvisnih, fizičnih karakteristik, ki so bodisi izrazite, vidne bodisi skrite. Fizika je sicer izjemno pomembna, saj predstavlja otipljivo dodano vrednost BZ, vendar pa je potrebno vedeti, da še zdaleč ni samozadostna.
- **osebnost**: BZ ima svojo osebnost, ki si skozi komuniciranje postopoma pridobi karakter, podobno kot ljudje. S tem tudi pokaže, kakšna oseba bi bila, če bi bila človek.
- **kultura**: vsaka BZ črpa iz kulture obenem pa ima tudi BZ svojo kulturo, iz katere izhaja vsak izdelek, zatorej slednja predstavlja tudi svojevrsten temelj za jedro BZ, saj se povečini nanaša na niz vrednot, vir inspiracije in energijo same BZ.
- **odnos**: BZ po eni strani omogoča komunikacijo potrošnika s samim seboj, torej s takim tipom osebnosti, kakršen je ali bi si želel postati, po drugi strani pa mu omogoča tudi komunikacijo z drugimi ljudmi. Skratka, BZ pogosto predstavlja križišče najrazličnejših transakcij oziroma izmenjav med posamezniki.
- **refleksija**: BZ nam ponavadi priključuje v spomin podobo njenega tipičnega uporabnika, njegove karakteristike in vrednote, zatorej nudi tudi svojevrstno osnovo za gradnjo lastne identitete.
- **samopodoba**: če refleksija predstavlja potrošnikovo zunanje ogledalo, je samopodoba njegovo notranje ogledalo. Z odnosom do BZ si potrošnik gradi tudi lastno samopodobo, oziroma razvije določeno vrsto notranjega odnosa s samim seboj. Prav tako pogosto preferira BZ s tako osebnostjo, katere skladnost bazira na željeni in ne dejanski samopodobi. V tem primeru torej BZ služi kot svojevrsten motivator želene oziroma bolje rečeno izboljšane samopodobe, ki se neprestano spreminja, razvija in skuša doseči kar se da najvišje nivoje v hierarhiji potreb.

Vsaka izmed predstavljenih dimenzij je uglasena z drugimi, skupaj pa tvorijo nerazdružljivo celoto, ki je plod tako aktivnosti podjetja kot tudi percepcije potrošnika, ki sooblikuje identiteto BZ. Če še nadalje razgradimo celoten koncept, lahko rečemo, da fizika in osebnost pretežno predstavljata stran pošiljatelja komunikacijskih sporočil, torej BZ oziroma podjetja; refleksija in samopodoba sta bolj na strani prejemnika vseh komunikacij oziroma potrošnika; odnos in kultura pa ponazarjata svojevrsten most oziroma sta v vlogi povezovalnega elementa med pošiljateljem in prejemnikom. Prizma identitete pa vključuje tudi pomembno vertikalno ločitev, in sicer: fizika, odnos in refleksija, torej leva stran prizme predstavlja socialno (družbeno) raven, ki daje zunanji izraz BZ. Stranice na desni strani identitetne prizme (osebnost, kultura in

---

<sup>12</sup> Ne glede na nesoglasja, tako okrog poimenovanja posameznih sestavin kot njihove pomembnosti, pa je skupno sprejeto stališče večine avtorjev (Kapferer, Aaker & Joachimsthaler, Upshaw itd.), da koncept identitete BZ omogoča boljšo umestitev oziroma pozicioniranje BZ ter spodbuja k bolj strateškemu pristopu njenega menedžmenta. Če ni jasno začrtana, se pojavlja nekonsistentnost, beganje od ene zamisli k drugi, kar vodi do komunikacijskega šuma; skratka, BZ postane ne le ranljiva, pač pa tudi vse preveč podlega najrazličnejšim zunanjim dejavnikom.

samopodoba) pa so notranji izraz BZ oziroma njena »duša« (Kapferer, 1992, str. 41-42). Naštete karakteristike naj bi potemtakem zadovoljila vsaka BZ, ki želi ustvariti dodano vrednost, saj brez močne in bogate identitete ne more biti uspešna.

Še malenkost bolj sistematično, predvsem pa celovito, sta k identiteti BZ pristopila avtorja Aaker in Joachimsthaler (2002, str. 41-45) v njunem teoretičnem modelu (Priloga 3). Prvi korak, v okviru celotnega planiranja identitete BZ, se nanaša na posamične strateške analize; in sicer: analiza porabnikov, analiza konkurence ter notranja, lastna analiza. Na osnovi informacij, pridobljenih iz slednjih, je v drugem koraku potrebno prvotno opredeliti bistvene značilnosti BZ oziroma njeno identiteto. Avtorja priporočata, da naj identiteta BZ zajema 6-12 dimenzij oziroma značilnosti, ki se sučejo okrog štirih osnovnih perspektiv, in sicer BZ kot proizvod oz. storitev (6 dimenzij), BZ kot simbol (2 dimenziji), BZ kot organizacija (2 dimenziji) in BZ kot oseba (2 dimenziji). Glede na to, da je tako velik set neroden, precej nepriročen, jo še nadalje razgradita na 3 dele; in sicer: jedro identitete, razširjeno identiteto in bistvo oziroma esenco BZ.<sup>13</sup> Ko pa se enkrat izbere prave asociacije za posredovanje želene identitete, je seveda v tretjem koraku potrebno paziti, da se pri implementaciji identitete BZ izbere tudi prava orodja trženjskega komuniciranja. Kar pomeni, da ni dovolj, da slednjo le definiramo, pač pa jo je potrebno tudi pravilno komunicirati. BZ namreč obstajajo le, če komunicirajo, s čimer dvigajo prepoznavnost, vzdržujejo vrednost, utrjujejo ugled ter neprestano ohranjajo zavedanje pri odjemalcih, da ne bi zbledele v hitro spreminjajočem se okolju oziroma sivem povprečju.

Odkar je obveljalo spoznanje, da pri tržnem komuniciranju ne gre le za strošek, temveč investicijo v premoženje BZ, svet trženja pravzaprav nenehno dosega nove zenite, podira svetovne rekorde iz minulega leta ter načrtuje, da bo ob pomoči še številčnejših oglasnih sporočil in agresivnejših novih formul, s katerimi bo dosegel potrošnike, tako tudi naslednje leto (Klein, 2005, str. 27). V iskanju prostora, kjer bi lahko lastniki BZ širili idejo o njeni identiteti, smo bili priča pravzaprav brezmejni domišljiji pri poseganju tako v javni kot tudi posameznikov osebni prostor. Velike BZ so dandanes namreč vsepovsod – na velikih obcestnih plakatih, v tiskanih, televizijskih in radijskih oglasih; njihove lastne trgovine so postali pravi templji BZ oziroma svojevrsten 3-D oglas; prevozna sredstva (taksiji, avtobusi, tramvaji, celo letala) so postali potujoči oglasi; posegle so v podobo mest (ne le na stenah hiš oziroma stavb, pač pa stavba kot

---

<sup>13</sup> Jedro vsebuje 2-4 dimenzije (po večini konstantne skozi čas), ki koherentno povzamejo vizijo BZ, reflektirajo strategijo in vrednote organizacije, kreirajo fokus, tako za potrošnika kot tudi organizacijo. Razširjena vključuje vse elemente, ki niso v jedru, prav tako pa po večini apelirajo, kaj BZ ni. Ti elementi ne pripadajo brezčasnim temeljem. Esenca BZ pa predstavlja eno samo misel, ki zaobjame dušo BZ, njene glavne vrednote in vizijo v ambivalentno brezčasno identiteto oziroma deluje kot lepilo, ki drži osnovne elemente skupaj. Pri tem je pomembno dodati, da slednje ne gre zamenjavati s trenutno oglaševalsko pozicioniranostjo (Aaker & Joachimsthaler, 2002, str. 43-47). Ta razčlenitev je skorajda identična Kapfererjevemu (1992, str. 73-76) piramidnemu modelu BZ (Priloga 4), ki prikazuje tri stopnje, ki so različno podvržene možnostim svobodne izbire pri posamičnih odločitvah oziroma spremembah, vezanih na BZ. Na samem vrhu piramide se nahaja najpomembnejši del (jedro oziroma srž BZ) - glavna vrednota, ki predstavlja svojevrstno izhodiščno točko, iz katere izvira BZ, mora biti znana, vendar po možnosti ostati nevidna, neizrečena, skorajda skrivnostna oziroma skrita za argumenti izdelkov. V sredini imamo stil, ton in kode, katere BZ uporablja, ki morajo biti nujno zvesti identiteti in ne naključni. Najnižja, spodnja stopnja pa se nanaša na posamezne teme, dejanja in izdelke in je najbolj izpostavljena nenehnemu spreminjanju ter odzivanju na najrazličnejše spremembe na trgu (evolucija izdelkov oziroma tehnologije, potrošniške navade ipd.). Celoten model pa je tudi v tesni povezavi z njegovo prizmo identitete (Priloga 5).

oglas, celotna ulica kot oglas), v kulturo in umetnost (v filme, glasbo, razstave, koncerte, muzeje, gledališča) – videti je, da BZ pravzaprav ne pušča nobenega prostora za netržni prostor, oziroma poskuša pograbit vsak delček globalne pokrajine, preden bi to morda storil kdo drug. »Decembra 1998 je NASA celo naznanila, da se bo potegovala za oglase na svojih vesoljskih postajah« (Klein, 2005, str. 30). Tudi, ko se je sposobnost selekcioniranja oziroma celo ignoriranja najrazličnejših oglaševalskih vsebin uveljavila kot spontan, podzavesten, obrambni mehanizem potrošnikov, ponudniki enostavno niso odnehali, pač pa so poskušali spremeniti oziroma celo preseči svoj socialni status komercialne motnje ter ga nadomestiti s svojevrstno brezšivno integracijo. Posledično so se razvili številni alternativni kanali komuniciranja, kot so sponzorstva, ustanavljanje ne le lastnih društev, dogodkov in prireditev, pač pa participacija tudi na vseh ostalih. Pravzaprav so postali tovrstni dogodki prava oporišča posameznih BZ, kajti ne le, da se je BZ infiltrirala v dogodek, ga prevzela oziroma si ga prilastila, celo več, postala je glavna atrakcija oziroma zvezda dogodka.

Skratka, BZ in njihovi oskrbniki vedno znova iščejo tiste kanale, po katerih bi se bilo še možno infiltrirati v zavest oziroma podzavest z informacijami in možnostjo izbir zasičenega potrošnika. Vendar, če bomo povsod in kričali dovolj glasno in dovolj dolgo, potem nas bodo morda res vsi videli, slišali oziroma poznali. Vprašanje pa ostaja, ali bomo zaradi tega tudi več prodali in ali sploh igramo melodijo, ki jo kupec želi slišati. Cilj se namreč ni prebiti v priklicani, temveč izbrani niz. Zatorej je zadnja postavka Aakerja in Joachimsthalerja (2002, str. 44) v okviru implementacije identitete – nadzor – izjemnega pomena in je ne gre spregledati. Spomnimo se druge pomanjkljivosti AMA definicije: BZ postane BZ v trenutku, ko pride na trg oziroma v stik s potrošnikom. Torej, navkljub vsem dosedanjim zapisom in narekom avtorjev, kaj naj upoštevajo organizacije pri gradnji BZ, katere komunikacijske kanale naj uporablja, da bi prispela do ljudi, pa to še vedno ni BZ v pravem pomenu besede, pač pa le predloga. Upoštevajoč Kapfererja (1992, str. 41-42), da sta kultura in odnos povezovalna elementa med pošiljateljem in prejemnikom, si bomo sprva pogledali, kaj se dogaja s pomenom BZ na makro in v nadaljevanju še na mikro ravni.

### *2.2.1 Soustvarjanje pomena na makro ravni*

Življenja brez BZ si skorajda ne moremo več zamišljati. Preplavila so naša življenja in kamorkoli gremo, kamorkoli se ozremo, jim ne moremo uiti. Pojavljajo se v najrazličnejših oblikah; lahko so specifične ali splošne, otipljive ali ne, globalne ali nacionalne, dragocene ali ne – vendar v večini sploh ni pomembno, kakšne so, temveč, kaj predstavljajo, saj je pravzaprav to tisto, kar jim daje moč (Olins, 2003, str. 15). Če navedemo le nekatere primere BZ, ki so zagotovo odigrale *par excellence* vlogo v tej t. i. ekonomiji znakov, logotipov, sloganov in podob; IBM ne prodaja računalnikov, temveč poslovne rešitve; Diesel ne prodaja džinsa, pač pa življenjski slog (neodvisnost in individualnost, na robu upornišтва, osebno svobodo); za Body Shop ni pomembno, kaj prodajajo in česa ne, pač pa so prinašalci velike ideje oziroma politične filozofije o ženskah, okolju in etičnem poslovanju; Chanel predstavlja pojem večne elegance; Pepsi mladostno razposajenost; Oil of Olay večno lepoto; Calvin Klein reprezentira mladost in seksualnost; Ralph Lauren sofisticiranost; Prada estetizirani intelektualizem; Benetton

tolerantnost, rasno harmonijo, strpnost in prijateljstvo; Volvo je postal sinonim za varnost ipd. Malo prostora potemtakem ostane za tiste, ki bodisi ne morejo bodisi ne znajo svojim BZ zagotoviti samostojnega pomena, oziroma povedano z drugimi besedami: podjetje, katerega je naprej gnala materialnost izdelkov in ne bleščeča ideja o pomenu BZ, je preprosto odšlo v ropotarnico zgodovine ali pa je v najboljšem primeru postalo trgovec z blagom brez porekla, kot ga je poimenoval Peters (1997, str. 16).

Zavedati se je torej potrebno, da sodobno BZ bistveno bolj kot *imeti* zanima *biti*. In ravno tu je tudi zaznati najopaznejši, ne le površinski pač pa vsebinski premik pri kreaciji BZ, saj je »...iskanje pravega pomena znamk (ali »esence znamke«, kot temu pogosto pravijo) sčasoma popeljalo stran od posameznih izdelkov in njihovih lastnosti ter jih preusmerilo v psihološko/antropološko preučevanje tega, kaj znamke pomenijo za kulturo in življenje ljudi« (Klein, 2005, str. 27). Že v prvem poglavju smo ugotovili, da pri potrošnji ne gre le za fizične reprodukcije, ampak tudi oziroma predvsem za kulturne reprodukcije (Slater, 1997, str. 132). Zatorej organizacije poskušajo povezati svoje BZ z edinstvenim naborom družbeno in kulturno pomenljivih znakov, kod, ki bi se brezšivno spojile z razumevanjem duha časa, da bi ustvarili njeno vrednost (spomnimo se McCracken-ovega modela premeščanja pomena), oziroma če povzamemo Kleinovo (2005, str. 45): za posamična podjetja menedžment BZ ni predstavljal zgolj stvar dodajanja vrednosti, pač pa so žejno vsrkavala kulturne ideje in ikonografijo, ki so jo lahko BZ s projiciranjem idej in podob zrcalile nazaj v kulturo kot podaljške svojih BZ. Seveda gre v prvi vrsti za vrednote, ki precej pogosto nimajo nobene zveze s produktom, vendar pa to sploh ni tako pomembno, saj je glavni namen posameznih organizacij odprto prodajati svoje ideološke diskurze ter z njimi bogatiti predvsem misel in manj izdelek. Nenazadnje, »če znamka ni izdelek, je lahko karkoli« (Klein, 2005, str. 41).

Vsekakor lahko opazimo, da si sodobni menedžment BZ čedalje bolj prizadeva vzeti stvari iz reprezentacijske resničnosti in jih narediti v živo resničnost (Klein, 2005, str. 46).<sup>14</sup> Vendar četudi se BZ povečini povezuje z ustvarjanjem oziroma kreiranjem njenega pomena, pa du Gay in Hall (1997, str. 10) vseeno opozarjata, da ni mogoče razbirati pomenov, ki jih ima materialni kulturni artefakt zgolj iz njegovega procesa produkcije – ne glede na to, kako bistven naj bi bil. Na ta način bi namreč umetno zaključili biografijo posameznega izdelka. Prav tako pa ne bi mogli izvedeti, kako se artefakt uporablja v družbenih odnosih, oziroma kakšen pomen si pridobi skozi uporabo, kar je precej v sozvočju z našimi ugotovitvami iz uvodnega poglavja. Njuna ideja o t. i. kulturnem krogotoku apelira na dejstvo, da je ustvarjanje pomena razvijajoč se proces, ki se ne konča na vnaprej določenem mestu, kot bi si verjetno želeli proizvajalci materialnih kulturnih dobrin in uslug, pač pa gre za kompleksnejši proces, ki se ustvarja znotraj kulturnih procesov; tako v produkciji, glede na vrsto identitet, ki se povezujejo z objektom, v načinih reprezentacije, v praksah regulacije ter v praksah potrošnje. Vseh pet elementov je medsebojno

---

<sup>14</sup> Nihče se torej ne zaveda bolje, kako povezana sta postala jezik in BZ, kot prav posamezni menedžerji BZ, kajti če bodo dovolj obtežili jezik, se bo spremenila tudi »realnost«, zapiše Kleinova (2005, str. 169). Da pa stvari vseeno niso tako preproste, enodimenzionalne nas opozarja Hall (2004, 35), ki v prvi vrsti izpostavi, da če bi sploh želeli »razumeti« realnost, moramo nujno poznati teorijo reprezentacije, ki povezuje pomen in jezik s kulturo, vendar za podrobnejšo razlago o precej kompleksnem procesu nastajanja pomena preko jezika glej njegovo delo z naslovom Delo reprezentacije (2004).

odvisnih (Priloga 6), skupaj so sinergično, interaktivno povezani, zato je tudi celotna cirkulacija pomenov nima ne začetka ne konca, pač pa se artikulacija pomena vseskozi spreminja (du Gay & Hall, 1997, str. 709-725). Iz tega je prav tako razvidno, da gre vsekakor za širši kontekst določanja pomenov, kjer je pravzaprav vsakdo, ki je vključen v komunikacijski proces, obenem tisti, ki vpliva na pomen.<sup>15</sup> Možen je sicer poskus neprestanega obvladovanja pomena s strani organizacij, tako preko dizajna, trženja in oglaševanja, ki služijo kot svojevrstni mediatorji oziroma kulturni posredniki med proizvodnjo oziroma produkcijo in potrošnjo, vendar pa bi bilo vseeno nesmiselno še vedno vztrajati pri razumevanju, da poteka komunikacija od točke do točke, od oddajnika do sprejemnika, pač pa smo lahko razbrali, da preteče krog, ki pravzaprav nerazločevalno zajema pozicije oddajnika in sprejemnika, ki sta odslej kot taka nedoločljiva.

Glede na to, da trg že dolgo ne sprejema vseh BZ, z umestitvijo pomena BZ v širši družbeno-kulturni kontekst oziroma sistem, vsekakor lažje razumemo, zakaj ni vsak namen produkcije uspešen, oziroma so nekatere predloge, miselni prototipi identitete BZ sprejeti, drugi pa odpadejo nekje vmes oziroma najpogosteje doživijo svoj polom ravno v potrošnji, kjer se sam pomen šele aktualizira. Zatorej tudi kulturni antropolog Grant McCracken (v Klein, 2005, str. 169) izpostavlja, da morajo korporacije svoje BZ, če jih želijo razumeti, osvoboditi. Ko izdelki zapustijo trgovino, zaživijo svoje lastno življenje, postanejo popkulturne ikone in ustvarjalnosti polni izrazi individualnosti. S to mislijo pa že postopoma prihajamo tudi do stranskega produkta vseprisotnosti BZ, ki nima le daljnosežnih implikacij na različne svetovne kulture, pač pa je v posameznih primerih gostiteljsko kulturo potisnil v ozadje in za glavno zvezdo naredil BZ. Zmotno bi bilo torej misliti, da proces integracije BZ in kulture poteka samo v eno smer. Slednji sta v simbiozi veliko bolj, kot je bilo sprva mišljeno. Na eni strani BZ žejno vsrkava kulturo, vendar pa na drugi strani tudi BZ preoblikuje okolje in vpliva na kulturo. To pomeni, da ne gre le za množično proizvodnjo kulturnih simbolov, kot smo do sedaj predpostavljali, pač pa biti kultura.

In le zakaj ne bilo tako? »Če znamke niso izdelki, marveč ideje, stališča, vrednote in izkušnje, zakaj tudi same ne bi smele biti kultura«, se sprašuje Kleinova (2005, str. 46). To je posledično pripeljalo do tega, da korporacije niso postale le pomembni instrumenti produkcije, reprodukcije in transformacije našega videnja sveta, pač pa so hkrati odigrale pomembno vlogo pri spreminjanju vrednot prebivalstva in edukaciji za samostojno življenje v industrijski družbi svobodnih posameznikov, saj bi lahko celo rekli, da se porabniki »...učijo novih vrednot preko blagovnih znamk in medijev ter na ta način preoblikujejo svojo kulturo. Rezultat ni samo kultura porabe, marveč različne kulture, ki se razvijajo iz same porabniške družbe« (Damjan, 2000, str. 22). Ta izjemna mojstrovina je nastala, ko so se vse meje (geografske, družbene, nacionalne)

---

<sup>15</sup> To spoznanje je moč zaslediti tudi znotraj konstruktivističnega pristopa, ki si je med kulturnimi študijami pridobil najvplivnejše mesto pri razlagi, kako deluje reprezentacija pomena preko jezika. V splošnem sicer obstajajo trije pomembnejši, a hkrati različni pristopi (teorije reprezentacije); in sicer reflektivni, intencionalni in konstruktivistični (Hall, 2004, str. 44-46). Vendar slednji v nasprotju s prvima dvema pristopoma predpostavlja, da niti stvari niti uporabniki jezika ne morejo sami zase utrditi pomena v jeziku. Nenazadnje je jezik družbeni pojav *par excellence*, kar pomeni, da ne more biti stvar posameznika, ker si pravil ne izmišljujemo sami zase, pač pa gre njihov izvor iskati v kulturi (Culler v Hall, 2004, str. 53). Avtor določenega sporočila oziroma pomena torej ni pomembnejši od naslovnika, prav tako pa tudi interpretacija prejemnika ni nujno v skladu v avtorjevo.

sprostile, potrošniški trgi priključili, s čimer se ustvarja fenomen irelevantnosti razdalj, v katerem lokalno postaja globalno in obratno, virtualni prostor na račun fizičnega, skratka, prostor, v katerem se prepletajo niti in pomeni, ki na eni strani povezujejo ljudi, obenem pa so se postavile povsem nove meje, ki jih ločujejo. Glede na to, da smo se z objektivizacijo subjekta in subjektivizacijo objekta, kjer stvari zasedejo mesto »subjektov« ali »posrednikov«, podrobneje srečali že v prvem poglavju, bomo na tem mestu le še zaključili z mislijo, da za kvaliteten menedžment BZ torej enostavno ni dovolj zgolj integralno razumevanje identitete BZ oziroma njenih posamičnih delov, pač pa je potrebno svoje gledišče na široko odpreti, se spoznati tudi s širšim socio-kulturnim okoljem, saj BZ ni samo input oziroma output, pač pa tudi vse vmes.

### 2.2.2 Soustvarjanje pomena na mikro ravni

Četudi so BZ na nek način resnično postale edini zares mednarodni jezik, kot jih je označil Kapferer (1992, str. 10), je vseeno potrebno dodati, da jezik v tem primeru ne reflektira nekega neodvisnega, objektivnega sveta, pač pa je potrebno BZ razumeti z gledišča različnih perspektiv in interpretacij, onkraj katerih tudi ni nekega realnega predmeta ali subjekta, niti nobenega interpreta, pač pa zgolj posameznikove zaznave.<sup>16</sup> Zatorej bi bilo mogoče celo bolj smiselno govoriti ne več o realnosti oziroma njenih reprezentacijah ali celo t. i. hiper realnosti, pač pa o svojevrstnih verigah prevodov, kajti interpretacije oziroma pomeni BZ nastajajo pretežno v interakciji med BZ in posameznikom. Ko slednji vstopi v imaginarni svet BZ, se ta resda združi z njegovim svetom, toda ta imaginarni svet je hkrati že (delno) določen oziroma pogojen tudi s posameznikovim predrazumevanjem, predznanjem, izkušnjami in pričakovanji. Bistveno je torej, da imata tako BZ kot vsak posameznik svoj, drugačen horizont. Ali bo prišlo do zlitja njenih horizontov ali pa bosta le trčila in se odbila, pa je odvisno od tega, kako dobro bo poznavanje družbenega in posameznikovega življenja, saj potrošniki ne spreminjajo svojega življenja, da bi ga prilagodili BZ, ampak zahtevajo, da se BZ prilagodijo tako, da jih bo mogoče vključiti v njihova življenja, po možnosti celo izboljšati, popestriti, predvsem pa olajšati.<sup>17</sup>

Povsem jasno seveda je, da skuša vsako podjetje z močno BZ razviti s potrošniki odnos, ki bi bil povsem v sozvočju z njihovim občutkom jaza, zatorej je tudi diskurz o izdelku v oglasih skorajda izginil in ga nadomestil intimnejši diskurz o pomenu in ustvarjanju razmerja. »Med mano in mojimi kalvinkami ni ničesar« (angl. *Nothing Comes Between Me and My Calvins*),

---

<sup>16</sup> Precej podobno razlago BZ nam ponudita tudi Schultz in Kitchen (2001, str. 120), ko izpostavita, da BZ sama po sebi pravzaprav nima nikakršne objektivne eksistence, pač pa je, preprosto povedano, »...zbirka percepcij v mislih potrošnika.« No, tovrstno razumevanje se v okviru literature s področja menedžmenta BZ največkrat enači s podobo BZ kot svojevrstno interpretacijo identitete. Razumljivo je, da se omenjena pojma precej pogosto medsebojno ne ujemata, kajti identiteta predstavlja tisto, kar sporoča pošiljatelj BZ, medtem ko se pojem podobe BZ povezuje s tistim, ki prejema sporočilo. Aaker in Joachimsthaler (2002, str. 43) ob tem dodajata, da šele v primeru, če kupci zaznavajo BZ, kot je načrtano v jedru identitete (angl. *core identity*), je bitka dobljena. Prav tako pa izpostavljata, da se je potrebno osredotočiti na premoženje (angl. *equity*) BZ, katerega se dotaknemo v naslednji točki, in ne na podobo BZ (Aaker & Joachimsthaler, 2002, str. 9).

<sup>17</sup> Navkljub dejstvu, da organizacije nimajo več popolnega nadzora nad pomenom, pa so BZ vseeno še bolj mogočne, ne manj. V sodobnem svetu namreč ljudje skozi BZ izkušajo in okušajo zunanji svet, se izražajo v družbenem svetu, vsekakor se ljudje obračajo k organizacijam po kulturne usmeritve, uporabljajo jih pri konstrukciji lastne identitete itd.; skratka, lahko bi rekli, da BZ začnejo nastajati v trenutku, ko se za posameznika pojavi tveganje. Pa naj se slednje nanaša na fizično, psihološko, sociološko ali finančno tveganje.



nam je že v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja precej pomenljivo namignila Brooke Shields. Na BZ temelječih podjetij namreč ne zanima več le bežna aferica s potrošnikom. Želijo si skupnega življenja (Klein, 2005, str. 146). Eno izmed novejših smernic te teorije o BZ zagovarja tudi Susan Fournier (v Klein, 2005, str. 168), ki pravi, da naj organizacije pri snovanju BZ uporabljajo model človeških odnosov. Je ta ženska v dogovorjenem zakonu, najboljši prijatelj ali nemara ljubica? Ali potrošniki varajo svojo BZ ali so ji lojalni? Je ta odnos površno znanstvo ali nemara ureditev gospodar-suženj? Odnosi vsekakor lahko zavzamejo najrazličnejše oblike, vendar pa je izredno pomembno, da znotraj njih potrošnik uživa bodisi funkcijske bodisi čustvene bodisi samoekspresivne ugodnosti oziroma koristi. Tako izpostavljata Aaker in Joachimsthaler (2002, str. 49-50), ki nam v knjigi *Brand Leadership* posamezne BZ prav tako predstavita v vlogi prijatelja, mentorja, svetovalca, mame, sina itd. Seveda je potrebno ob tem dodati, da »...te povezave ne žene podoba, ki jo ima znamka v kulturi, marveč globoki socio-kulturni pomeni, ki jih potrošnik podeli znamki v procesu ustvarjanja pomena« (Fournier v Klein, 2005, str. 168).

Če poskusimo nekako strniti dosedanje zapise, bi lahko rekli, da sta potemtakem oba, tako posameznik kot tudi BZ, večpomenska, oziroma sta pravzaprav odporna za definicije, saj njuna opredelitev potrebuje refleksijo ravno o stvari, ki je pri definiciji odrezana. Vzajemno sta namreč medsebojno povezana, kakršnakoli ločitev pa postane utopična ideologija. To posledično tudi pomeni, da ima realizacija BZ neskončno možnosti in nikoli ne more biti predstavljena »totalno«, oziroma povedano z drugimi besedami: BZ vsekakor ni več a priori postavljeno konstanta, temveč je subjektivno in konsenzualno pogojena spremenljivka. Sam koncept BZ sicer začne nastajati v podjetju, vendar pa je potrošnik tisti, s pomočjo katerega se nadalje razvija oziroma nadgrajuje. Celó več – prejemnik je skorajda bolj pomemben kot pošiljatelj, zato se tudi fokus preusmerja od enostranskega planiranja BZ k vzajemnemu, recipročnemu in izmenljivemu pristopu.

Večino naših predpostavk oziroma ugotovitev sta lepo zaobjela oziroma implementirala v svojem t. i. modelu dvojnega vrtinca (angl. *double vortex model*) de Chernatony in Dall'Olmo Rileyeva (1998, str. 1085), kjer sta s posamičnimi, medsebojnimi povezavami precej slikovito ulovila tako proces menedžmenta BZ kot tudi izredno kompleksno naravo BZ, predvsem pa slednjo uspešno distancirala od njenega prvotnega, precej rigidnega razumevanja (Priloga 7). Če si sprva pogledamo posamične sestavine obeh vrtincev, lahko razberemo, da so elementi levega vrtinca: t. i. »atomski model BZ« (politika poimenovanja, servis, funkcionalnost, osebnost, legalna zaščita, zmanjševanje tveganja, komunikator), korporativna kultura in dediščina, vrednote, poslanstvo in vizija. Z usklajevanjem teh elementov posamezno podjetje postopoma gradi BZ, ki jo v nadaljevanju predstavi na trgu v oceno potrošnikom. Ti pa jo zaznavajo kot skupek racionalnih in emocionalnih koristi, ki tvorijo osnovo za morebitno zaupanje (desni vrtinec). Ob združitvi obeh vrtincev se nam ponudi glavno sporočilo tega modela, in sicer: bolj pozitivno, ko vrednotijo BZ, večje je njihovo zaupanje in večja je verjetnost, da se med njimi razvije pozitiven odnos. Ker pa se naše situacijsko razumevanje ter prepričanja spreminjajo, oziroma so odvisna od izkustev in novih spoznanj, se njena vrednost s časom in izkušnjami spreminja, zato je potrebno BZ vseskozi nadzorovati oziroma prilagajati, s čimer ponovno

vstopa v nov cikel (de Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1998, str. 1085-1087). Navsezadnje, če hočemo melodijo, je seveda nedopustno ves čas vleči po enih in istih strunah. Prav nasprotno. Potrebno je biti uglašen, tako sam s seboj kot tudi s trgom, kajti le tako je mogoče zagotoviti, da bodo tako sama esenca BZ kot tudi preostale sestavine identitete kar najbolje v sozvočju z njenim ciljnim trgom.

S tem pa izpostavljam še tretjo bistveno pomanjkljivost AMA definicije, in sicer da je BZ živ organizem, kar pomeni, da drugi in tretji dimenziji nujno dodajamo še četrto – čas, s čimer se nam avtomatično pretvarja tudi menedžment BZ v *danem času* (in prostoru) v menedžment BZ *skozi čas* in prav slednje nas bo vodilo v naslednji točki, kjer se bomo posvetili zunanjemu izrazu BZ – premoženju.

### 2.3 Premoženje blagovne znamke

*»Zvestobo blagovni znamki lahko prelomimo že z dvema centoma popusta.«  
(Anonim v Kotler, 1996, str. 487)*

BZ torej ni le modna skovanka gurujev menedžmenta, ki so v 80. letih prejšnjega stoletja narekovali, naj podjetja v prvi vrsti proizvajajo BZ in ne izdelkov, pač pa realnost in nuja, ki v prvi vrsti dovoljuje organizacijam sestavljanje izdelkov v širšo zgodbo, s čimer uspešno odgovarjajo na zahteve sodobnega, hiper-konkurenčnega trga, ki postavlja želje visoko nad potrebami, obenem pa seveda tudi omogoča (ne pa zagotavlja) povezati preteklo poslovanje s sedanjim in sedanje s prihodnjim, saj ni že vnaprej obsojena na omejen rok trajanja, kot to velja za izdelke. Liang (v Klein, 2005, str. 186) nam še malenkost razširi zorni kot gledanja, ko izpostavi, da se tudi »stroji izrabijo, avtomobili zarjavijo, zaposleni upokojijo ali umrejo. Kar živi, so znamke.« Dasiravno je bil v preteklosti vseskozi v ospredju koncept merjenja vrednosti podjetja zgolj na podlagi osnovnega kapitala, nas ob tovrstnih zapisih verjetno ne preseneča dejstvo, da pa se je v zadnjih treh desetletjih pričela rast pomena BZ kot premoženja podjetja oziroma celo kot njegova največja vrednost.<sup>18</sup>

BZ potemtakem sploh niso ločene od poslovanja, niti niso del njega. BZ je posel. Še več, je življenjska kri, ki poganja podjetje. Zatorej tudi Aaker in Joachimsthaler (2002, str. 8-9) njen menedžment prestavita v najvišje nivoje na hierarhični lestvici, saj je enostavno preveč pomembna, da bi jo bilo možno prepustiti zgolj trženjskemu oddelku. Kaj pa se zgodi, ko pride

---

<sup>18</sup> Ko pogledamo v bilance organizacij, sicer direktno vidimo skozi prihodke, prilive, opremo, sredstva itd., transparentno se nam odkriva celotna aktiva. Vendar- ali je res vse v poslovnih bilancah. Ali morda te ne odsevajo zgolj učinkov iz preteklosti, kažejo na kratkoročno plitvino in ne odslikavajo dolgoročne poslovne usmeritve? Večina direktorjev najuspešnejših podjetij namreč soglaša, da so prav BZ pravo in edino premoženje. Brez njih nimajo ničesar. Ključni trenutek, ki pa je dokončno prepričal vse »nejeverne Tomaže«, je nastopil leta 1988, ko je Philip Morris kupil podjetje Kraft za 12,6 milijarde ameriških dolarjev, kar je takrat predstavljalo šestkratno vrednost podjetja na papirju. In razlog za to ogromno dolarsko razliko je bilo možno pripisati ravno nečemu, kar je do tedaj veljalo za precej abstraktno in nemerljivo - BZ (Klein, 2005, str. 27). Kot svojevrsten mejnik se v literaturi prav tako omenja nakup britanskega podjetja Rowntree Macintosh (lastnik znamk Kit Kat, After Eight idr.) s strani švicarske družbe Nestle leta 1988, ki je plačala 4,5 milijarde dolarjev, kar je takrat znašalo petkrat več od njegove knjigovodske vrednosti (Kotler, 1996, str. 446).

do prepleta trženjske in menedžerske paradigme? Vrhnji menedžerji so ponavadi sicer precej dobro podkovani v ekonomiji in ekonomiki podjetja, vprašanje pa se postavlja, če so sposobni ohraniti trženjsko perspektivo. Ne glede na to, da se je koncept oziroma pomen premoženja BZ v odnosu z njeno vrednostjo dotaknil tako računovodij, finančnikov, menedžerjev, akademikov že v preteklosti, ko so se začeli razni prevzemi in združitve, si kasneje vseeno pridobi največ pozornosti ravno s trženjskega vidika, saj je tisto, kar BZ pravzaprav dviguje vrednost, skupina njenih zvestih porabnikov.

O tem, zakaj je pomembno preusmeriti fokus z ekonomskega aspekta na trženjskega, nas preko zasledovanja osnovne logike lepo vodijo in tudi prepričajo Berthon et al. (2001) v njihovem članku z naslovom »Organizational and Customer Perspectives on Brand Equity: Issues for Managers and Researchers«, kjer izhajajo iz Aakerjeve pionirske definicije, ki opredeli premoženje (angl. *equity*) BZ kot »skupek sredstev in odgovornosti, vezanih na BZ, njeno ime in simbol, ki bodisi dodaja bodisi odvzema od vrednosti, ki jo zagotavlja izdelek ali storitev organizaciji in/ali njenim potrošnikom.« Ob tem dodaja, da je premoženje BZ vsekakor večje, čim višja je zvestoba BZ, prepoznavnost imena oziroma njeno zavedanje, zaznana kakovost ter asociacije, povezane z BZ. Vsem tem elementom dodaja še petega (patenti, pravna zaščita BZ, odnosi na prodajni poti itd.), kjer gre pravzaprav za druge, sicer pomembne kazalnike, ki pa niso neposredno vezani na vrednost z vidika potrošnika (Aaker v Berthon et al., 2001).

Berthon et al. (2001) se že na začetku spotaknejo ob dejstvo, da predstavljena definicija ne določa, kdo so upravičenci te vrednosti, še posebej, ker se termina, kot sta sredstva in odgovornosti, ponavadi bolj asociirata z vrednostjo organizacije. Prav tako naveza in/ali omogoča interpretacijo, da je lahko za organizacijo, pa ne za potrošnika, lahko je za potrošnika, pa ne organizacijo – na dolgi rok mora biti vsekakor za ene in druge. Zato se v svojem članku sprva osredotočijo na to, da pojem premoženja BZ, in ne vrednosti BZ, eksplicitno opredelijo, tako z vidika potrošnika (angl. *customer brand equity*) kot z vidika organizacije (angl. *organizational brand equity*). Glavni doprinos njihovega razmišljanja pa se ne skriva v sami razčlenitvi premoženja BZ, pač pa v vzajemni povezanosti, kar je mogoče predstaviti na precej poenostavljen način, in sicer: najlepše premoženje BZ (s strani organizacije) prikaže razlika med tržno vrednostjo BZ in knjižno vrednostjo (angl. *book value*) sredstev, ki neposredno podpirajo BZ (dopuščajo tudi druge pristope), medtem ko premoženje BZ s strani potrošnika ocenjujejo glede na to, kakšno vrednost lahko pričakuje od oznamčenih izdelkov ali storitev in kakšno od podobnih neoznamčenih izdelkov ali storitev (navezuje se predvsem na zagotavljanje funkcionalne, psihološke in ekonomske koristi). Seveda je potrebno opozoriti, da ni nujno, da obstaja direktna korelacija med visokim potrošnikovim premoženjem BZ in visokim organizacijskim premoženjem BZ. Prav slednje je močno odvisno od števila sedanjih in bodočih potrošnikov, prav tako pa tudi pogostosti nakupov. V posameznih primerih ima torej izdelek lahko visoko potrošnikovo premoženje BZ (ekskluzivne BZ), pa nizko skupno organizacijsko (angl. *total organizational brand equity*), lahko pa nizko potrošnikovo in visoko skupno organizacijsko (manj ekskluzivne BZ), ker imajo veliko število kupcev. Slednje je pomembno za organizacijsko premoženje BZ na enoto (angl. *unit organizational brand equity*). Ekskluzivne BZ imajo ponavadi ravno zaradi tega manjše skupno organizacijsko premoženje BZ, vendar pa

bistveno večje organizacijsko premoženje BZ na enoto. Slednjega seveda ne gre zamenjevati, predvsem pa ne enačiti s potrošnikovim niti s skupnim organizacijskim premoženjem BZ (po duhu je sicer bližje potrošnikovemu premoženju BZ). Potrošnikova zaznana vrednost BZ (v povezavi z izdelkom) namreč lahko variira od negativne, nizke do visoke. Prav tako povprečno potrošnikovo premoženje BZ (angl. *average customer brand equity*) lahko sovpada z organizacijskim premoženjem na enoto, je manjše ali pa večje – odvisno od cene. Pri tem pa je nekaj zagotovo res: posameznikovo premoženje tistega, ki kupuje oznamčen produkt, mora biti vsaj enako, če ne večje od organizacijskega premoženja na enoto, v nasprotnem primeru se seveda ne bo odločil za nakup. Kot rezultat vsega navedenega, bo posledično povprečno potrošnikovo premoženje BZ vedno višje od organizacijskega premoženja BZ na enoto, s čimer pa se zagotavljajo prilivi in dobiček tudi v prihodnje (Berthon et al., 2001).

Za dodatno podkrepitev njihovega razmišljanja si kot šolski primer napačnega ravnanja izposodijo Marlborov petek (angl. *Marlboro Friday*), ki je lepo ilustriral, kako pomembna je razlika med potrošnikovim premoženjem BZ in skupnim organizacijskim.<sup>19</sup> Četudi je bilo posamično podjetje pripravljeno (celo) znižati ceno za kupce, pa je ravno s tem povzročilo zmanjšanje premoženja BZ v očeh potrošnika in posledično (z izgubo kupcev, ki so prej kupovali po višji ceni in dobivali zanje zadovoljivo vrednost) plačalo ceno z upadom skupnega organizacijskega premoženja BZ. Zatorej, navkljub dejstvu, da se morda začasno pojavi (celo) negativno ali zgolj zmanjšano potrošnikovo premoženje BZ za nekatere segmente, mora biti organizacija pripravljena videti čez te ovire, ostati močna, držati obljubo ter vzdrževati premoženje BZ za vse preostale potrošnike (Berthon et al., 2001).<sup>20</sup>

Še posebno občutljiv čas, ki postavi menedžerje pred veliko preizkušnjo, je zagotovo tudi čas recesije. Kaj hitro jih lahko premamijo razna destruktivna orodja (pospeševanje prodaje, nižanje cen, slabše storitve, manjša vlaganja v inovativnost in krepitev BZ itd.), ki sicer gradijo količino, maso, tržni delež, celo začasni dobiček, ampak s tem seveda avtomatično manjšajo tudi premoženje BZ v očeh potrošnika (Berthon et al., 2001). Počasi se pogrezajo po navzdoljni spirali, s čimer zapadejo v začaran krog (nižanje cen, trpi vrednost), ne gospodarske, ne finančne, pač pa lastne krize. Kaj se pravzaprav zgodi? Ko želimo skupno organizacijsko premoženje BZ spraviti v red zgolj z mehanskimi prijemi, kot so pospeševanje prodaje, strogo zasledovanje dobička, četrletnih rezultatov in izplačila dividend, istočasno tudi krčimo, izžemamo njeno izjemno bogastvo, kupčevo premoženje BZ oziroma vznožje ledene gore, ki smo ga omenili na začetku tega poglavja, iz katerega tudi izhajajo vse obljube potrošnikom, oziroma povedano z drugimi besedami, ponovno jo pretvorimo v objekt, ki zadostuje zgolj vidnim in ne pomenskim

---

<sup>19</sup> 2. aprila 1993 je podjetje Philip Morris napovedalo, da bo v tekmi s ceneni BZ za 20 % znižalo ceno cigaret Marlboro. Ta odločitev je takrat privedla do prave »krize« BZ, katera se morda iz današnjega zornega kota, prežetega z logotipi, zdi sicer neverjetna, pa vendarle se takrat ni le govorilo o njihovem izumrtju, pač pa je bilo to skorajda samoumevno. Nenazadnje, če Marlboro Man, katerega podobo so skrbno negovali z milijardami oglaševalskih dolarjev, podleže cenovnim vojnám z neznanimi BZ, potem je seveda celoten koncept menedžmenta BZ brez vrednosti. Strokovnjaki so naravnost ponoreli in v en glas vročično zatrjevali, da ni mrtev samo Marlboro, temveč vse ugledne BZ. Celo več, popuščanje tekmovanju, ki temelji na realni vrednosti, ne pomeni samo smrti BZ, temveč tudi podjetja, so zlovešče napovedovale nekatere agencije (Klein, 2005, str. 31-34).

<sup>20</sup> Sodobno BZ namreč ne zanimajo več kratkoročne rešitve, zatorej je tudi ne poganjajo več kazalniki prodaje in tržnega deleža, pač pa jo vodi in usmerja identiteta, ki naj bi zagotavljala konsistentnost na dolgi rok (Aaker & Joachimsthaler, 2002, str. 8-9).

razsežnostim. Posledično pa se začne spuščati sam vrh in drsi, dokler se tudi zunanji vrh ledene gore ne stali. Ko enkrat njene vsemogočne izraznosti in zmogljivosti prepustimo puščobnosti golega poslovanja, to za potrošnika namreč pomeni, da podjetje vrednote, s katerimi se je posameznik identificiral, smatra kot nepomembne, zato se tudi t. i. osebni odnos ponovno pretvori v strogi ekonomski odnos – če sploh. Potemtakem niti ni čudno, da Aaker in Joachimsthaler (2002, str. 8) opozarjata, da je »prazna obljuba slabša kot nikakršna obljuba.«

Potrebno se je torej zavedati, da ni le pomembno zgolj znati upravljati življenja BZ, temveč predvsem BZ za življenje. Zato pa se je že v startu potrebno osvoboditi suženjstva, ki ga narekujejo številke. Njihovo premetavanje sicer ni težko na kratek rok, vendar se lahko kaj kmalu zgodi, da bomo operirali le še z rdečimi.<sup>21</sup> Nenazadnje – ali ni ena izmed osnovnih značilnosti BZ ravno v tem, da »...nudi podjetju obrambo pred kruto cenovno konkurenco« (Kotler, 1996, str. 446)? Brez kakršnega koli olupševanja tudi Tom Peters (v Aaker & Joachimsthaler, 2002, str. 16) izpostavi, da bi se na tako nabito polnem trgu le še bedaki spuščali v kakršnekoli cenovne bitke, medtem ko bodo zmagovalci našli načine, kako ustvariti trajnostno vrednost v potrošnikovih mislih. Smo namreč na stopnji, ko BZ ni več obstranski produkt finančnih zmogljivosti organizacije, ampak so finančni prilivi produkt uspešnega menedžmenta BZ, zato je poglavitnega pomena, da se prav menedžerji zavedajo, da njihov primarni fokus ni le skrb za trenutno sliko bilance, pač pa predvsem »nevidno stran« bilance, kjer domujeta pomen BZ oziroma njeno premoženje.

Nam pa je verjetno razlika med izdelkom in BZ sedaj že več kot očitna. Izdelek je stvar kot vsaka druga v isti skupini izdelkov, medtem ko BZ postane prava šele takrat, ko ji potrošniki priznajo pribitek zaradi pomena in njihovih pozitivnih izkušenj s posameznim izdelkom ali storitvijo. Lahko bi rekli, da v življenjskem procesu BZ enkrat pride celo do točke, ko se lastništvo skoraj neopazno prenese na potrošnika. Vrednost BZ ni namreč nič več in nič manj kot to, v kar potrošnik verjame. Dejstvo pa je, da čim bolj cenijo (dodano) vrednost, tem več so zanj pripravljeni plačati. Izraz vrednost – cena seveda še nikoli prej ni bil tako pomenljiv. Vendar, ne glede na to, da je kupcu vrednost njemu lastna in jo lahko išče med preostalo ponudbo na trgu, pa je organizacijska uspešnost vseeno vezana na to, koliko kupcev je pripravljeno plačati to t. i. dodano vrednost. S tem spoznanjem pa nas že direktno vleče v naslednje poglavje, kjer bomo združili vsa dosedanja spoznanja, jih vsebinsko nadgradili z nekaterimi sodobnejšimi pristopi poslovanja, ki zadevajo menedžment BZ, ter se osredotočili predvsem na kreiranje kupčeve vrednosti. Je namreč edina, ki šteje.

---

<sup>21</sup> Kot se je kasneje izkazalo, je šlo tudi pri Marlborovem petku v resnici zgolj za navidezno epidemijo »slepota za znamko«, oziroma sploh ni prišlo do nikakršne »krize« BZ. Kot izpostavlja Kleinova (2005, str. 39), se je zgodilo samo to, da so BZ doživele manjšo »krizo samozavesti«, kajti tista podjetja, ki so v tem obdobju ostala zvesta konceptu menedžmenta BZ in so se pravzaprav že na samem startu zavedala, da ponujajo mnogo več kot le izdelek, so v tem obdobju le še povečala vrednost svoje BZ, medtem ko so se preostali, ki so napovedi vzeli preveč dobesedno, ujeli v past oziroma prepričanje, da dejansko prodajajo zgolj izdelek. Z zmanjšanjem cen in reduciranjem stroškov za komuniciranje, ki so potrebni za njeno krepitev, pa so le zbijali vrednost svojim BZ. Lahko bi torej rekli, da se je na Marlborov petek na nek način tudi zarisala nevidna meja, ki ločuje nizkotne »cenovne razparače«, ki zalagajo ljudi z osnovnimi potrebščinami in monopolizirajo nesorazmerno velik delež trga, od snovalcev BZ z visokotečnimi koncepti in »stališčem«, ki priskrbijo potrebščine življenjskega sloga in monopolizirajo čedalje večje deleže kulturnega prostora (Klein, 2005, str. 34).

### 3 MENEDŽMENT BLAGOVNIH ZNAMK S FOKUSOM NA POTROŠNIKU

»Najboljši način, da zgradiš znamko, je, da jo zgradiš z vsakim posameznikom posebej.«  
(Schultz v Gobe, 2001, str. xxvi)

Česa nas torej učijo do sedaj razprostrta razumevanja BZ oziroma njenega menedžmenta? Osredotočenost na potrošnika (angl. *consumer centrism*) je vsekakor nujna zapoved, ki naj bi jo upoštevali in živeli tisti, ki želijo ohraniti svoje mesto na konkurenčnem trgu (Murray, 2000, str. 21). Samo razumevanje potrošnika, usmerjenost k njemu in njegovim željam, potrebam, vrednotam ter sanjam obeta preživetje. BZ namreč sploh ne pripadajo korporacijam, pač pa ljudem (Ware v Gobe, 2001, str. xvii; Roberts, 2005, str. 74).

Če smo do sedaj namenjali večino pozornosti temu, kako BZ spreobrniti iz nepoznane v prepoznavno, v najboljšem primeru sprejemljivo, pa se bomo od tu naprej osredotočili na to, kako jo preobraziti v (pri)ljubljeno, po možnosti celo preferenčno. Ne smemo namreč pozabiti, da se prava vrednost BZ (gledano z vidika organizacije) pravzaprav skriva v njeni sposobnosti, da ustvarja denarne tokove v prihodnosti. Glede na to, da so kupci edini vir pozitivnega denarnega priliva, brez njih kakršni koli poskusi menedžmenta BZ nimajo nobene vrednosti. Zatorej bo potrebno kopati globlje ter fokus preusmeriti z začetka na konec – imeti zadovoljnega, po možnosti celo lojalnega kupca, ne pa, kako BZ spraviti do ljudi, pri čemer seveda ne pomeni, da BZ ni pomembna. Prav nasprotno. Vendar so odločitve, vezane na odnos s potrošnikom, na tem mestu ključne. Zlato pravilo 20/80, ki narekuje, da manjši delež kupcev ustvarja večinski posel, še vedno povečini obvelja v večini panog in menedžerji so z njim dobro seznanjeni. Sedaj ga morajo le še poskusiti bolje izkoristiti.<sup>22</sup>

V uvodnem poglavju smo že spoznali potrošnika v vlogi nakupovalca, iskalca lastne identitete, ustrezne zunanje podobe in tudi ugodja; skratka, poskušali ugotoviti, ne le, zakaj kupuje, pač pa tudi, zakaj nakupuje tako, kot to počne. Na splošno bi lahko rekli, da so, ob doprinosih z najrazličnejših področij (psihologija, sociologija, antropologija, filozofija, nevrološka znanost itd.), menedžerji dobro seznanjeni o potrošnikovih motivih, vzvodih, povodih, težnjah ipd. Vendar pa dandanes enostavno ni več dovolj, da ga obravnavamo zgolj kot prejemnika ali akterja, pač pa je nujen vpogled v potrošnika kot (so)ustvarjalca, tako potrošnje kot proizvodnje,

---

<sup>22</sup> Obstaja tudi precej drugih razlogov, ki govorijo temu v prid, in sicer: pri zelo zadovoljnem kupcu je skorajda šestkrat večja verjetnost, da postane lojalen kot le zadovoljen; 5 % povečanje v lojalnosti lahko poveča dobiček od 25 % do 85 %; pri lojalnem kupcu je večja verjetnost, da bo priporočil tudi drugim, in prav tovrstne informacije od ust do ust so zagotovo najcenejše, hkrati pa tudi najbolj učinkovita promocija, kar jih je, medtem ko bo nezadovoljen kupec povedal do 10 ljudem o nezadovoljnem izkustvu ali večim, če gre za resnejše težave; 31 % nezadovoljnejšev se sicer nikoli ne pritoži podjetju, ker je bodisi s tem preveč težav, bodisi ni ustreznih kanalov komunikacije ali pa so mnenja, da jih tako ali tako nihče ne upošteva, vendar od teh 31 % jih bo morda le še 9 % ponovno sodelovalo s podjetjem. Seveda pa ne gre pozabiti, da je strošek pridobitve novega kupca skoraj 5-krat večji kot obdržati obstoječega (Stewart, 2004). Pri tovrstnih podatkih nas potemtakem verjetno ne preseneča, da je pomembnost t. i. trženjskih odnosov dobesedno eskalirala tudi v strokovni literaturi. *Relationship Marketing, Total Relationship Marketing, Brand Relationship, Brand Relationship Management, Marketing Relations, Customer Relationship Management, Customer Managed Relationships* ipd. so le nekateri izmed številnih terminov, ki so dobesedno (pre)okupirali strokovno literaturo. Interpretirani so sicer na najrazličnejše načine, vendar vseeno lahko izluščimo njihov skupni imenovalac – ustvarjanje oziroma ohranjanje odnosov.

k čemur je zagotovo botroval razmak informacijske oziroma komunikacijske tehnologije. Slednja se je namreč s porastom uporabe mobilnih telefonov, osebnih računalnikov in svetovnega spleta vpela v življenje slehernega posameznika, zatorej ima današnji potrošnik skorajda popolne informacije, tako o izdelkih kot tudi o trgu. Pri njihovem pridobivanju vsekakor niso več povsem odvisni od ponudnika ali posrednika, ampak do njih dostopajo kjerkoli in kadarkoli. Preko interneta oziroma raznih forumov, e-pošte, blogov in ostalih spletnih orodij izražajo tudi svoje mnenje, izmenjujejo izkušnje ter občutke z drugimi uporabniki, vendar tisto, kar je še pomembnejše, v digitalni dobi se ne odpravlja le informacijska asimetrija, pač pa je posameznik v precejšnji meri dobil tudi priložnost nadzora pri sami ponudbi. Podrobneje o tem, kako internetna revolucija ne le podpira, pač pa celo ustvarja spremembe oziroma je dokončno ne le zamejila, pač pa celo obrnila enostransko, akcijsko naravnost poslovanja pišeta tudi Kotler in Sawhney (2001), ko prav na primeru dolgo časa dominantne trženjske paradigme, t. i. trženjskega spleta (4P), izpostavita dovolj zgovorne primere oziroma spremembe, in sicer: potrošnik v posamičnih primerih že lahko oblikuje izdelke po svoji meri, predlaga ceno, ki jo je pripravljen plačati, določa način prevzema, izbira, ali mu oglaševati ali ne ipd.

Glede na to, da je – vsaj zaenkrat – t. i. obratno oziroma reverzibilno trženje (angl. *Reverse Marketing*), kot sta ga poimenovala Kotler in Sawhney (2001, str. 391), bolj izjema kot pravilo, in verjetno še nekaj časa ne bo doseglo svoje popolne realizacije, ga mi ne bomo vzeli za naše nadaljnje vodilo, pač pa si bomo sposodili Dowovo (v Kotler, 1996, str. 463) izpeljanko, in sicer: 4 prvine trženja (4P) so ljudje, ljudje, ljudje in še enkrat ljudje.<sup>23</sup> Kajti tehnološka sofisticiranost, računalniška in medijska pismenost, vsestranska informiranost, izobraženost, bogata možnost izbire so zagotovo glavni aduti za njihovo vse bolj enakovredno vlogo na trgu, prav tako pa verjetno tudi razlogi, da je posameznik postal naraščajoče zahteven, izbirčen, prefinjen, samozavesten, skeptičen, kritičen, neusmiljen do neresnic, osveščen in, kar je najslabše za organizacije, postal je praktično neulovljiv. Ves čas namenja iskanju njemu lastne vrednosti. Pa ne le v smislu neposredne vrednosti s strani BZ (relacija objekt-subjekt, katero smo imeli do sedaj pod drobnogledom), pač pa se je vrednost prenesla tudi na račun kakovosti interakcije s podjetji, ki stojijo za BZ. Gre za vrednost časa in vrednost v pozornosti, ki mu ga nameni ponudnik, pa tudi vrednost individualnega pristopa oziroma prilagajanja. Tovrstna zmožnost, a hkrati pritisk individualizacije morda na prvi pogled celo razvrednoti bistvo koncepta BZ. Vendar vseeno ne bomo ponovno prerano napovedovali njene smrti, pač pa slednje vzeli le kot alarm za korenite spremembe v njihovem menedžmentu.

Glavna razlika med starimi koncepti menedžmenta BZ, ki so na krilih maksimizacije masovnega tržnega komuniciranja in distribucije temeljili predvsem na fizični vseprisotnosti, in novejšimi je torej v tem, da je potrebno v enačbo vključiti kupca ter mu dati vedeti, da je eden in edini, s specifičnimi potrebami, ki jih bo BZ dosledno upoštevala. To isto tendenco izpostavita tudi Peppers in Rogersova (v Upshaw, 1995, str. 98); in sicer: »v prihodnosti se bo trženje odvijalo

---

<sup>23</sup> Izdelek, ceno, tržno komuniciranje, distribucijo (angl. *Product, Price, Placement, Promotion*) so sprva nadgrajevali z dodatnimi P-ji (storitve - 7P, integralno trženje - 10P, pa vse do 30P), pretvorili iz 4P v 4C (angl. *Customer needs and wants, Cost to the customer, Convenience to buy, Communication*), v času potrošniške demokracije pa je 4P morda še najbolj smiselno reinkarnirati v 4-krat ljudje (angl. *People, People, People, People*).

okoli poznavanja potrošnika kot posameznika. To pa bo vzpodbudilo trženje »sodelovanje«, v katerem bodo prodajalci in potrošniki del istega tima.« Pozornost pa se s tem seveda skorajda samoumevno preusmerja od akcije k interakciji, od splošnega k posamičnemu, od manipulacije h komunikaciji oziroma dialogu, od nezaupanja do zaupanja, od prepričevanja k prilagajanju, od neodvisnosti akterjev k soodvisnosti akterjev ipd. Tisti, ki tovrstnemu zlitju nasprotujejo, niso le v zmoti ampak v zgodovini. Sodobni potrošnik se je namreč iz vloge pasivnega pričakovalca oziroma tihega opazovalca na koncu verige prelevil v aktivnega udeleženca na trgu, zato je morajo podjetja nove (so)ustvarjalce obrniti sebi v prid, jim priznati njihov vpliv ter izkoristiti njihova prizadevanja za vključevanje v BZ. Do sedaj je verjetno že postalo jasno, da imajo prav slednji zadnjo besedo, medtem ko si organizacije vseeno prizadevajo ohraniti vsaj prvo.

Ali morda obstaja neka formula, recept, nasvet, tehnika, metoda, orodje, s katerim bi dokončno uspeli prebiti zid med potrošniki in ponudniki BZ, oziroma vzpostaviti odnos v pravem pomenu besede tudi v realnem svetu in ne samo v teoriji? V nadaljevanju si bomo kot najbolj izstopajoče, odmevne, hkrati pa tudi sorazmerno nove pristope na grobo pogledali menedžment odnosov s strankami, menedžment BZ preko različnih izkustev ter menedžment BZ, osredotočen na čustva, kjer se bomo korak za korak postopoma premikali od najbolj »mehanskih« oblik vzpostavljanja odnosov pa do najbolj »kemičnih«. Uporaba različnih pristopov vsekakor omogoča osvetlitev problema z različnih zornih kotov, primerjava ene delne perspektive z drugimi pa prispeva k boljši sliki celote. Vsi trije so namreč v precejšnji meri zaznamovali tako trženjski kot poslovni svet, skupaj pa predstavljajo dobro podlago za nadaljnje razmišljanje, tako o sedanjih kot tudi prihajajočih trendih.

### **3.1 Menedžment odnosov s strankami**

Organizacija, ki želi vzpostaviti, pospeševati in vzdrževati odnose s strankami (v našem primeru potrošnikom), mora vsekakor v prvi vrsti spremeniti svoj pogled nanje. V transakcijskem načinu trženja je organizacija izhajala iz svojih potreb in ponudbe, pri tem pa poslovala na osnovi enkratnih menjav s homogeno, anonimno množico. Anonimnost je dandanes stvar preteklosti, kajti potrošniki zahtevajo individualen pristop. Potrebno se je torej zavedati, da niso vsi kupci enaki, imajo različne želje, potrebe, prav tako pa tudi niso vsi enako donosni, niti ne enako cenovno občutljivi, zato je potrebno spoznati vsakega posebej. Tu pa nastopi malo mlajša različica trženjskih odnosov oziroma bolj poznana kot CRM koncept (angl. *Customer Relationship Management* – v nadaljevanju besedila CRM), ki v osnovi označuje predvsem stališče podjetja do razumevanja potrošniškega vedenja zato, da bi se izboljšalo ne le njihovo pridobivanje, pač pa predvsem povečala zvestoba potrošnikov ter da bi posledično ohranili tudi njihovo dobičkonosnost (Swift, 2000, str. 12).

Še pred nekaj desetletji po konceptu, kakršen je CRM, ne le, da ni bilo potrebe, tudi izvajati ga ni bilo mogoče. Dejstvo je, da je učinkovito uporabo informacij, ki so del nepregledne množice, omogočil tehnološki razvoj. Informacijska tehnologija namreč podjetjem omogoča bogate možnosti pridobivanja, shranjevanja, uporabe, prav tako pa tudi analize najrazličnejših vrst informacij o kupcih, njihovih potrebah, željah, kar nedvomno lahko predstavlja dobro podstato



za vzpostavljanje bolj osebnega odnosa z vsakim posameznikom, navkljub njihovi množičnosti. Vsakega kupca in njegov pretekli nakupovalni vzorec, vsako povpraševanje in vsako pritožbo, pripombo ali povratno informacijo lahko vključimo v bazo podatkov, ki se nahajajo v t. i. podatkovnih skladiščih. Vendar pa, kot izpostavlja Duncanova (2006b), tovrstni izzivi oziroma posamezne analize mnogokrat v takšni meri preokupirajo podjetje, da bi se notranje spravilo v red, da preveč pušča ob strani druge aspekte poslovanja, predvsem celotno potrošnikovo izkustvo, katerega smo že v uvodnem delu izpostavili kot najpomembjšo sestavino sodobne potrošnje. Tudi Stewart (2004) pravi, da se je (pre)veliko organizacij pri implementaciji tehnologije oziroma programske opreme, ki naj bi le podpirala obravnavani koncept, premočno osredotočilo zgolj na strogi poslovni vidik oziroma procesno naravnane aspekte poslovanja ter povsem pozabilo ne le na izkustveno, pač pa tudi emocionalno in pomensko vsebino BZ. Gledali so namreč le na to, kako lahko naredijo stvari pametnejše in s tem tudi stroškovno učinkovitejše. »Ni slaba ideja«, zapiše Stewart (2004), ampak je potemtakem bolj menedžment dobička (angl. *Profit Management*) kot pa menedžment odnosov s strankami. Schmitt (2003, str. 15-16) celo izpostavi, da navkljub menedžmentu »odnosa« v imenu, ta koncept sploh ne omogoča vzpostavljanja odnosov s potrošniki, saj je za slednje potreben integriran pristop, ki upošteva vse stične točke med ponudnikom in potrošnikom. Kot alternativo nam ponudi menedžment potrošnikovega izkustva (angl. *Customer Experience Management* – v nadaljevanju CEM), katerega ime je sicer prevzel od Pina in Gilmorja, vendar pa ga povečini asociirajo ravno z njim, saj je v istoimenski knjigi celoten koncept zelo sistematično razgradil ter nagradil s pet stopenjskim modelom,<sup>24</sup> ki vsebuje tako analitično kot kreativno plat, se osredotoča tako na strategijo kot tudi implementacijo, skratka interno in eksterno (Schmitt, 2003, str. 25). Primarni namen menedžmenta s potrošnikovim izkustvom je namreč kreiranje integriranih načrtov, ki obenem tudi »zapovedujejo smernice«, katerim potrošniki običajno sledijo v nakupovalnem procesu. Te kompleksne strategije naj bi torej zagotovile, da imajo potrošniki intuitivno in zadovoljivo izkušnjo na vsakem koraku (Duncan, 2006a). Če povzamemo s precej poenostavljeno Schmittovo (2003, str. 17) definicijo: »CEM je proces strateškega menedžmenta potrošnikove celotne izkušnje z izdelkom ali podjetjem.« CRM koncept pa naj bi, po njegovem mnenju, temeljil zgolj na pridobivanju podatkov o potrošnikih, oziroma je osredotočen na informacije, ki so pomembne za podjetje, s čimer bi lažje ponudili potrošniku njemu primerno storitev ali izdelek ter si s tem povečali dobiček (Schmitt, 2003, str. 15-16).

Ne glede na to, da se je na začetku novega tisočletja CRM koncept dobesedno razširil kot ogenj v strehi v poslovnem svetu in v teoriji (kjer se povečini enači s poslovno filozofijo in ne programske opreme) zveni sila obetavno, pa se v praksi, vsaj z vidika menedžmenta BZ, kaj kmalu pokažejo razpoke, zato se tudi kritike vrstijo ena za drugo, predvsem glede njegove

---

<sup>24</sup> Model vsebuje 5 glavnih področij izkustev, in sicer: analiza potrošnikovega izkustvenega sveta, izgradnja izkustvene platforme, oblikovanje izkustva BZ, strukturiranje potrošnikovega stičišča ter kontinuirana inovacija (Schmitt, 2003, str. 25). To je torej pristop, ki je popolnoma v nasprotju z strogo operacijskim, procesno oziroma tehnično naravnanim pristopom, ki ga je bilo zaznati v CRM, saj se CEM osredotoča na multidimenzionalno razumevanje kupca, kajti vključuje tako kulturološko, sociološko, vedenjsko kot tudi demografsko znanje ter s tem dviga CRM na naslednjo raven, oziroma, kar je najpomembnejše, osredotočenost pri interakciji med BZ in posameznikom ni samo »človek-tehnologija«, pač pa tudi »človek-človek« in »človek-okolje« (Duncan, 2006a).

samozadostnosti. Potrebno se je namreč zavedati, da so posamični podatki, pretvorjeni v informacije, le začetni korak, uvid, približek, ne pa neka končna resnica. Še posebej, ker informacijska tehnologija omogoča pridobivanje pretežno kvantitativnih vrst podatkov, ki sicer odgovarjajo na vprašanja, kot npr.: kaj, kolikokrat, v kakšnem časovnem razdobju, ne pa tudi, zakaj oziroma kakšen pomen imajo bodisi izdelki bodisi storitve za posameznika. Ne smemo torej pozabiti spoznanja iz uvodnega dela, kjer smo zapisali, da se je t. i. izmenjana vrednost prenesla v vrednost v uporabi oziroma porabi. Da niti ne omenjamo dejstva, da so ti podatki (povečini) stvar preteklosti, zato se nam ob upoštevanju vseh preteklih zapisov že samo po sebi razkriva naslednje vprašanje: ali je današnjega, nestanovitnega potrošnika sploh mogoče spoznati zgolj na podlagi preteklih nakupov oziroma nekaterih drugih »hardverskih« podatkov, ki jih je bil kupec morda voljan posredovati podjetju. Znano je sicer, da nekatera podjetja vodijo kupce tja, kamor si želijo iti. Druga nasprotno tja, kamor si sploh ne želijo iti. Potem pa so tu še podjetja, ki peljejo kupce tja, kamor sploh ne vedo, da si želijo iti. Torej ne gre le za odzivnost ali tako imenovano reaktivnost, pač pa je nujna proaktivnost, oziroma ne le slišati in uslišati njihovih bodisi izraženih bodisi resničnih želja in potreb, pač pa se bo potrebno pretihotapiti tudi do neizraženih, tistih najbolj skritih želja ter prepoznati njihova pričakovanja – in jih ne le doseči, ampak celo preseči. Sčasoma smo namreč od manipuliranja napredovali v menedžment odnosov oziroma sodelovanje, sedaj pa smo že na poti od sodelovanja k navdihovanju.

Vsekakor lahko ugotovimo, da bo kombiniran, konvergiran oziroma interaktiven sistem povezav med potrošniki, ponudniki in informacijsko tehnologijo v bodoče pravi izziv, tako trženja kot tudi celotnega poslovanja, saj se je potrebno zavedati, da nam še tako izpopolnjena tehnologija oziroma ogromna količina podatkov brez pravilno zastavljenih strategij organizacije ne bodo dali zelenih rezultatov. Nobenega dvoma sicer ni, da CRM temelji na potencialu ponuditi pravo ponudbo na pravem mestu, ob pravem času in zaradi tega zagotovo predstavlja dobro komplementarno orodje, vendar pa mora strategija vsakega posamičnega podjetja vsebovati tudi strategijo kupčeve izkustvene vrednosti. V nasprotnem primeru je pravzaprav nesmiselno posvojiti CRM orodja, opozarja Stewart (2004). Skratka, tradicionalni miselni okvir, ki se je osredotočal predvsem na to, koliko pridobi na vrednosti podjetje z lojalnostjo kupca, je nujno potrebno preusmeriti na to, kaj lahko kupci izkusijo oziroma pričakujejo od BZ in/ali podjetja, neodvisno v zameno za njihova finančna sredstva. Navsezadnje, če gre pri BZ resnično za »pomen« in ne za lastnosti izdelkov, tedaj se največja spretnost menedžerjev BZ pokaže ravno v tem, da potrošnikom ne ponujajo samo možnosti, da nakupujejo, ampak da v celoti, v vsakem trenutku in na vsakem mestu izkusijo pomen njihove BZ. S to mislijo pa že naslavljamo naše naslednje podpoglavje, v katerem se bomo podrobneje seznanili s tem, kaj pravzaprav izkušnja sploh je, kje in kdaj nastane, obenem pa tudi z orodji in načini, s katerimi jih je možno ne le ustvariti, pač pa predvsem nadgraditi oziroma izpopolniti.

### **3.2 Menedžment blagovne znamke preko različnih izkustev**

O pomembnosti izkustva potrošnikov se sicer že kar nekaj časa šušlja v poslovnem svetu. Prve razprave o t. i. izkustvenem vidiku potrošnje sta, kot smo že omenili v uvodnem delu, leta 1982 sprožila Holbrook in Hirschmanova s svojim pionirskim člankom »The Experiential Aspect of

Consumption: Consumer Fantasy, Feelings and Fun«. Približno dve desetletji kasneje pa je ta vidik postal ne le ključni element pri razumevanju vedenja potrošnikov pač pa se je ideja kot taka preobrazila tudi v novo trženjsko paradigmo (Caru & Cova, 2003, str. 268).

Schmitt (1999, str. 34) pojem izkustvenega trženja (angl. *Experiential Marketing*) pojmuje kot metodologijo oziroma koncept, ki sega prek okvirjev tradicionalnega trženja. Njegov glavni cilj je povezati potrošnike z BZ na osebno relevantne, pomenljive in zapomnljive načine. Ljudje si namreč zapomnijo malo tega, kar slišijo, nekoliko več tega, kar vidijo, zapomnijo pa si skoraj vse, kar doživijo oziroma izkusijo, zato je tudi recipročnost, ki jo obravnavani koncept poskuša doseči, ni v prvi vrsti ekonomska oziroma finančna, pač pa osebna. Slednje se direktno odraža tudi v Lendermanovi (2005, str. 25) definiciji; in sicer: »izkustveno trženje je disciplina osebnega glasu oziroma gre za metodologijo, ki bazira na človeški interakciji.« Carujeva in Cova (2003, str. 272) ga označita kot pristop, ki temelji na poskusu tržnikov, da prekinejo monotonijo vsakdanjika, presenetijo potrošnika z »nepričakovanim« in stimulirajo čute. Pine in Gilmore (1999, str. 6-15) pa ob tem izpostavljata, da ravno zato, ker ta gospodarska ponudba, po njuni oceni četrta po vrsti, obstaja znotraj posameznega potrošnika, jo razume kot sebi lastno vrednost ter zato tudi najbolj ceni. Sprva je bilo namreč v ospredju blago oziroma nadomestljivi generični izdelki (angl. *commodities*), v nadaljevanju sicer oprijemljivi, a preveč standardizirani industrijsko predelani izdelki (angl. *goods*), kot tretja ponudba so prišle storitve (angl. *services*), sicer že prilagoditvene narave, a preveč neoprijemljive oziroma neotipljive, nadomestila pa so jih izkustva (angl. *experiences*), ki pravzaprav nastajajo znotraj vsakega posameznika, s čimer si nekako tudi priborijo vstopnico za obstanek v njegovem spominu.<sup>25</sup>

Kaj pravzaprav je obravnavano kot izkušnja, izkustvo oziroma doživetje, je zopet odvisno od tega, s katere perspektive gledamo. Enolične definicije ni. Za raziskovalce vedenja potrošnikov je izkušnja predvsem osebni dogodek, ki izhaja iz interakcije z dražljaji, bodisi izdelki bodisi storitvami (Caru & Cova, 2003, str. 270; Holbrook & Hirschman, 1982a).<sup>26</sup> Za ponudnike na drugi strani je izkustvo (v najširšem možnem pomenu) predvsem element ponudbe, dodane k izdelkom ali storitvam. BZ v svojem jedru namreč ne tekmujejo več zgolj z neposrednimi tekmeci (Nike proti Reebok-u,<sup>27</sup> Coca-Cola proti Pepsi, McDonald's z Burger Kingom itd.), temveč z vsemi drugimi BZ medijske pokrajine. Zatorej, kot že omenjeno, za novo konkurenco ni pomembno le, kaj proizvajajo oziroma ponujajo, pač pa predvsem, kako oziroma na kakšen način ponujajo. Zelo poglobljeno je v ta brezmejni svet izkustev oziroma doživetij vstopil Schmitt (1999) v svoji knjigi *Experiential Marketing*, kjer nam na primerih svetovno znanih korporacij nakaže, na kakšen način lahko potrošniki občutijo, začutijo, oziroma se povežejo z

---

<sup>25</sup> Kotler (1996, str. 15-30) pretekle gospodarske ponudbe razvrsti v 5 medsebojno konkurenčnih konceptov, in sicer: koncept proizvodnje, koncept izdelka, prodajni koncept, koncept trženja ter družbeno odgovoren trženjski koncept, kateremu bomo posebno pozornost namenili tudi mi v točki 4.

<sup>26</sup> S (pre)poznovanjem hedonističnih vzgibov potrošnikov, Holbrook in Hirschmanova (1982b, str. 92) ob tem seveda povsem razumljivo poudarjata, da so posamezniki poleg odziva na multisenzorne impresije, ki jih povzročajo zunanji dražljaji, prav tako sposobni proizvesti multisenzorne predstave v njih samih. S tem doživetja oziroma izkustva niso le »dovodna«, pač pa tudi »odvodna«.

<sup>27</sup> V času, ko proizvajalci in zabavljači skorajda menjajo vloge oziroma se vsi skupaj nekako premikajo v smeri ustvarjanja oznamčenih mehurčkov, Nikovi vodilni napovedujejo, da bo v prihodnosti njihov tekmec Disney in ne Reebok (Katz v Klein, 2005, str. 70).

BZ, neodvisno od panoge, v kateri se nahajajo, s čimer nam da tudi vedeti oziroma predvsem misliti, da bi dandanes pravzaprav težko še vedno govorili o obstoju podjetij »stare« in »nove« ekonomije, pač pa bi bilo smiselno slednje nadomestiti s podjetji s starimi in podjetja s prenovljenimi načini poslovanja. Sam izkustvo prav tako definira kot osebni dogodek, ki nastane kot odgovor na določen dražljaj oziroma situacijo, vendar pa ga ne omeji zgolj na relacijo izdelek-izkustvo, pač pa ga razširi na vsako možno interakcijo med organizacijo oziroma BZ ter potrošnikom. Pri tem gre lahko za izkušnjo z izdelkom, procesom nakupa, odnosom med kupcem in ponudnikom, izkušnjo s prodajnim prostorom, BZ ali drugimi stičnimi točkami. Prav tako gre lahko za aktivne (potrošnik je aktivno vključen) ali pasivne (potrošnik v vlogi opazovalca) izkušnje, ki se lahko zgodijo pred, med ali pa po samem nakupnem procesu. Temu primerno pa jih vsebinsko razgradi v 5 različnih skupin izkustev oziroma tipov doživetij, ki jih je mogoče doseči pri posamezniku (Schmitt, 1999, str. 99-150), in sicer:<sup>28</sup>

- **čutenje** (angl. *sense*): trženje apelira na človeške čute in tako poskuša preko vida, sluha, vonja, okusa in tipa ustvariti čutna doživetja, da bi zagotovili estetski užitek, vznemirjenje, lepoto ter zadovoljstvo (kot primer navaja barve in slogane v oglasih, vonj, videz in okus izdelka, notranjost trgovine ipd. Še posebej izpostavi embalažo oziroma škatlico korporacije Tiffany & Co., Nokiine telefone, P&G-jev Tide, za katerega ni več toliko pomembno, da odstrani madeže, pač pa gre za »nekaj novega v zraku«);

- **čustvovanje** (angl. *feel*): trženje poskuša vplivati na posameznikove notranje občutke oziroma čustva, do katerih največkrat pride med potrošnjo določenega izdelka. Pri tem je pomembno vedeti, kateri dražljaji sprožijo določena čustva, katere še nadalje razgradi v razpoloženska stanja, čustva in občutke;

- **mišljenje/kognicija** (angl. *think*): trženje poskuša vplivati na razum oziroma mišljenje. Glavni cilj je spodbuditi potrošnike h kreativnemu razmišljanju, tako o podjetju kot o izdelkih, katerega posledica je lahko njihovo drugačno oziroma ponovno vrednotenje. Slednje je mogoče doseči skozi razna presenečenja, uganke, provokacije ipd. (lep primer so izredno kontroverzne kampanje podjetja UCB, medtem ko Apple (s pomočjo svetovno znanih ikon) poskuša prepričati kupce, da jim Macintosh ne le dovoljuje, pač pa jih celo spodbuja k temu, da razmišljajo drugače – »Think Different« kampanja);

- **delovanje** (angl. *act*): trženje stremi k vplivu na telesna doživetja posameznika, njegovo vedenje, prav tako pa tudi medsebojna razmerja in odnose. Tovrstne kampanje pogosto uporabljajo vzornike – ambasadorje BZ, s katerimi se lahko ljudje poistovetijo, pa naj gre za pozive k dejanju, pozive k določenim normam, načinom vedenja ali določenim življenjskim stilom. Cilj vsekakor je, da bi se spremenilo dolgoročno obnašanje oziroma navade v korist izdelka ali storitve (primer Nike-jeve »Just Do It« ideologije in Gilletov Mach 3, ki naj bi vsakodnevno rutino britja spremenil v neverjetno doživetje);

- **povezovanje, nanašanje** (angl. *relate*): trženje vsebuje vidike vseh prejšnjih tipov. Glavni namen je povezati posameznika, njegov jaz s širšim družbenim in kulturnim kontekstom in tako ustvariti družbeno identiteto posameznika. Tovrstne kampanje se nanašajo predvsem na

---

<sup>28</sup> Schmitt (1999, str. 72-97) orodja za doseg tega cilja imenuje oskrbovalci izkustva (angl. *experience providers*), kamor je moč vključiti komunikacijo, vizualno in verbalno identiteto BZ, izdelke, storitve, prostore, povezane z BZ, elektronske medije in ljudi.

zadovoljitev posameznikove želje po samo izboljšanju oziroma sprejetju in odobravanju njegovega početja s strani družbe (primer Harley Davidsonove bratovščine, skupnost Macintoshevih uporabnikov, Hilfingerjev patriotizem ipd.).

Na kateri izmed naštetih vrst<sup>29</sup> izkustev bo poudarek, je seveda odvisno od izdelkov oziroma storitev, BZ, potrošnikov in nenazadnje tudi konkurence. Prav tako pa velja opozoriti, da omejevanje zgolj na eno lahko doseže celo negativni učinek, zato je naloga ponudnikov ni le načrtovanje oziroma izvedba enega izmed naštetih, temveč je potrebno gledati širše in jih po možnosti uporabiti več hkrati za dosego boljših rezultatov.<sup>30</sup> Zakaj? Čutilno fokusirano trženje ponavadi zgolj pritegne pozornost, lahko sicer obenem deluje tudi motivacijsko. Čustveno pomaga ustvariti čustveno vez ter naredi izkustvo osebno relevantno oziroma nagrajujoče. Miselno doda trajni kognitivni interes. Delovalno naj bi sprožilo svojevrstno vedenjsko zaobljubo oziroma lojalnost. Šele povezovalno pa je tisto, ki pravzaprav presega posameznikovo izkustvo ter ga naredi pomenljivo v širšem socialnem kontekstu (Schmitt, 1999, str. 212). Že v prvem poglavju smo namreč zapisali, da navkljub dejstvu, da so posamične potrošniške prakse zelo raznolike med posamezniki, niso naključne. Kar se zdi na prvi pogled individualno poljubno, zasebno, subjektivno in tako raznovrstno, kot bi bilo naključno, je pravzaprav podložno principu klasificiranja in umeščanja v družbeni prostor.

Prav tako se je potrebno zavedati, da odmik od tradicionalnih okvirov in vnaprej predpisanih vlog ne pomeni le osvoboditev, temveč tudi odmik od podpor, ki so jih dale tradicionalne družbene oblike (sorodstveni sistem, vera, lokalna skupnost, tradicija itd.), kar ob vseh preostalih tehnoloških, političnih, ekonomskih in informacijskih spremembah seveda povzroča še dodatno zmedo, dezorientiranost, strah, nelagodje ipd. Če povzamemo misel Kurdiye (2000, str. 43-44) – živeti v okoliščinah oziroma posledicah opisanih dimenzij postmoderne negotovosti, nepredvidljivosti, tj. v neskončnem družbenem prostoru možnosti, pomeni za posameznika živeti pod konstantnim pritiskom. Prav to svojevrstno kolektivno omotico in otrplost so torej s pridom izkoristile posamezne (precej redke) BZ oziroma korporacije, ki stojijo za njimi, saj so s svojo interpretativno mrežo postale ne le eden izmed ključnih tvorcev oziroma avtorjev vsakdanjega življenja, pač pa so na nek način prevzele tudi mesto novega vira socialnega nadzora, harmonije in smisla, ki s svojimi vsebinami ljudem pomagajo interpretirati svet, ki jih obdaja, kažejo, kaj je v določenem času družbeno zaželeno, sprejemljivo, modno itd. Upoštevajoč dejstvo, da so BZ pravzaprav prodrle v vsa področja družbenega delovanja, potemtakem seveda ni naključje, da

---

<sup>29</sup> Malenkost drugače jih vsebinsko razdelita Pine in Gilmore (1999, str. 39-40), in sicer: izkustvo estetike, izobraževalno izkustvo, izkustvo zabave ter izkustvo kot pobeg. Slednjemu tipu se pridružuje tudi Kleinova (2005, str. 316), saj zapiše, da večna potreba po pobegu še nikoli prej v zgodovini ni bila deležna tolikšnega trženja. Vse tri avtorje pa lahko združimo s Holtom (2002, str. 87), saj pravi, da bodo v bodoče uspešne tiste BZ, ki bodo predramile potrošnikovo domišljijo, jih navdihovale, provocirale ter jim pomagale interpretirati svet, ki jih obdaja.

<sup>30</sup> Schmitt (1999, str. 193) pravi, da bi bilo seveda idealno, da bi podjetja ustvarjala holistična izkustva oziroma doživetja, ki bi vključevala kar vseh 5 prej omenjenih tipov hkrati. Tovrstno multiizkustvo med posameznikom in BZ bi preseglo seštevek posameznih vrst izkušenj in ustvarilo novo neprecenljivo vrednost za potrošnika – kar pa je tudi bistveni cilj predstavljene paradigme. Tudi Gobe (2001, str. xxv) se strinja, da tovrstne holistične, visoko personalizirane izkušnje predstavljajo prihodnost menedžmenta BZ, vendar pa dodaja, da te vsekakor niso v celoti izkoriščene, še posebej v prodaji. Četudi internet predstavlja ultimativni 1:1 distribucijski sistem, pa so senzorične izkušnje izjemnega pomena. Zatorej naj bi bile trgovine v bodoče ne toliko mesta za nakupe, pač pa predvsem mesta za izkušanje oziroma preizkušanje BZ.

sodobni človek miru in postanka ne najde v sebi, temveč ju išče v posameznih institucionaliziranih formah, ki vzbujajo vtis »objektivne« resničnosti in jim je zato pripravljen služiti, se jim v celoti predajati; skratka, namesto neobvladljive izkušnje fragmentacije rajši prevzame določeno mero unifikacije, kar mu obenem omogoča tudi doseganje tretje in četrte stopnje na Maslowovi lestvici (pripadnost in spoštovanje).<sup>31</sup>

Naj nas torej ne zavedejo povsem posamični zapisi, ki implicirajo na singularizacijo, kajti v času, ko se fizične izkušnje pravzaprav reducirajo na račun imaginarnih, virtualnih, je poglobitnega pomena, da se vsaka organizacija vpraša, kakšna izkustva bi, strateško gledano, radi dostavili. Do sedaj smo verjetno že lahko prišli do spoznanja, da BZ v prvi vrsti sploh ni razpečevalka dobrin ali storitev, pač pa prava kolektivna halucinacija, zatorej tudi ne zadošča, da se vzpostavlja oziroma utrjuje le most med BZ in posameznikom, niti ne med posameznikom in organizacijo, pač pa, kar je najpomembneje, da se vzpostavljajo mostovi med posamezniki.

Gobe (2001, str. xxviii) je mnenja, da pravkar predstavljeni izkustveni vidik deluje zato, ker se vsi čustveno odzovemo na naše življenjske izkušnje, vendar ultimativni cilj, ki ga sam zasleduje, je čustvena navezanost. Tega ne izpodbija niti Schmitt (1999, str. 118-126), pač pa le opozori, da če želi podjetje pri potrošnikih sprožiti splošna pozitivna čustva, zadostuje osredotočenost na podjetju lastno ponudbo in BZ. Če želijo, da bi posamezniki do BZ gojili bolj diferencirana čustva, mora biti komunikacija usmerjena na celotno podjetje. Če pa bi želeli sprožiti najbolj kompleksna čustva, je potrebno preko emocionalnega trženja svojo ponudbo približati potrošnikovemu življenju in izkustvenemu svetu.

### **3.3 Menedžment blagovne znamke, osredotočen na čustva**

V prejšnji točki smo vsekakor lahko opazili, da srečevanje BZ in posameznika dobiva povsem nove dimenzije. Senzibilnost je na obeh straneh okrepljena, čutila prebujena, razum buden, vendar tisto, na kar je pravzaprav potrebno biti pozoren, je: v katero smer se bodo aktivirala čustva. Že v uvodnem delu smo namreč prišli do spoznanja, da so nakupovalne odločitve zgrajene na obljubah, ki na svojevrsten način transcendirajo produkt in imajo vzvod oziroma leglo v čustvih. Razum je zaslužen le za zbiranje, analiziranje in sortiranje informacij, prav tako pa tudi čuti služijo zgolj kot medij med posameznikom in zunanjim svetom, kar pomeni, da slednji ne sodijo, ne presojujejo, še manj odločajo. To spada v domeno čustev, zatorej verjetno niti ne preseneča, da so si izborila prav posebno mesto tudi v okviru menedžmenta BZ, oziroma se je razvila celo nova paradigma, t. i. menedžment BZ, osredotočen na čustva (angl. *Emotional Branding*), ki si prizadeva ne le za spodbuditev, stimulacijo čustev, pač pa predvsem za dolgoročno ohranjanje njihove naklonjenosti.

---

<sup>31</sup> S temi spoznanji sedaj tudi nedvomno precej lažje razumemo, zakaj Olins (2003, str. 14-15) izpostavlja, da sta BZ in ideja označevanja najpomembnejša darova, kar jih je trgovina kdajkoli dala popularni kulturi. Razumljivo je tudi, zakaj dodaja, da so na žalost do njiju le redki upravičeni, kajti če razčlenimo to, precej široko pojmovanje trgovine (angl. *commerce*), kot je to storila Kleinova (2005, str. 134), lahko opazimo, da so trgovci oz. njih lastne BZ pravzaprav zamenjale občutek za vrednote skupnosti v zameno za nižje cene, medtem ko so jih oznamčene verige sicer res na novo ustvarile, a jih obenem tudi prodajale nazaj po izredno visokih cenah.

Marc Gobe (2001, str. xv), avtor istoimenske knjige, nam predstavi svojo verzijo. Menedžment BZ, osredotočen na čustva zagotavlja sredstva in metode za povezovanje izdelkov s potrošniki na emocionalni osnovi. Osredotoča se na najpomembnejše aspekte posameznika, in sicer: želja po transcendenci materialne zadovoljitve in doživeti emocionalno izpolnitev oziroma zadovoljitev. Realno gledano, kakšna pa je sploh še razlika med eno pijačo in drugo? Med enim športnim copatom in drugim? Kavbojkami, torbicami, avti, fotoaparati, smučmi ipd.? Tudi Scott Bedbury (v Klein, 2005, str. 38) je odkrito povedal, da potrošniki v resnici sploh ne verjamejo, da obstaja med izdelki kakšna pomembna razlika in prav to je razlog, zakaj morajo BZ vzpostaviti čustvene vezi s potrošniki. To z drugimi besedami pomeni, da v času, ko celotno gospodarstvo razjeda huda (mesojeda) bakterija oziroma bolezen *necrotizing fasciitis* (Roberts, 2005, str. 29), nam sicer verjetno boljše poznana pod oznako poglobljenje (angl. *commodification*), vsekakor ni primarni cilj, da zgolj dosežemo, presenetimo, šokiramo, predramimo potrošnika, pač pa da ga ohranimo in prav to je verjetno tudi ena in edina konkurenčna prednost, ki je ni mogoče podvojiti.

Tudi Gobe (2001, str. xxvi) je prepričan, da je emocionalna nota tista, ki bo v prihodnosti predstavljala temelje odnosa in gorivo za poganjanje poslovanja, zato je pri prehodu iz tradicionalnega okvira izgradnje BZ k čustveni dimenziji oziroma konceptu, ki prehaja v ospredje, nujno potrebno upoštevati naslednjih 10 zapovedi (za podrobnejši opis glej Prilogo 8): od potrošnika k človeku, od izdelka k dožitju oziroma izkustvu, od iskrenosti k zaupanju, od kakovosti k preferenčnosti, od razvpite k prizadevni oziroma aspiracijski BZ, od identitete k osebnosti, od funkcije k občutju oziroma zaznavam, od vseprisotnosti k vsenavzočnosti, od komunikacije k dialogu, od storitve k odnosu (Gobe, 2001, str. xxviii-xxxi). Med vrsticami lahko razberemo, da menedžment BZ vsekakor ne sme biti več proces: od tovarne, organizacije do potrošnika, temveč od človeka do človeka. BZ se namreč ne nanašajo na številke, grafe, tabele, patente, izume, pravno registracijo, pač pa na čustva in tisto, kar se dogaja v desni polovici možganov. BZ oziroma njihovi menedžerji, ki te spremembe v odnosu do deležnikov niso ponotranjili, bodo na visoko konkurenčnem trgu le stežka preživeli, upoštevajoč precej drzno izjavo Desgrippesa (v Gobe, 2001, str. xiii), ki pravi, da: »samo, ko izdelek ali storitev vzpostavi čustveni dialog s potrošnikom, se lahko ta izdelek ali storitev kvalificira kot BZ.«

In kaj potemtakem sploh ostane tistim strogim racionalistom, ki se še vedno odzivajo oziroma zanašajo le na hitrejše, večje ali manjše, lažje, močnejše, zmogljivejše, cenejše; skratka, se povečini zanašajo zgolj na svojo levo polovico možganov? Ne moremo ravno reči, da so »braindead« – pač pa predvsem »branddead«, kot se je lepo poigral z besedami Daryl Travis (2000, str. 3) v svoji knjigi *Emotional Branding: How Successful Brands Gain the Irrational Edge*. Tudi Beersova in Thomson (v Aaker & Joachimsthaler, 2002, str. 33) izpostavljata, da »ne morete osvojiti srca potrošnika, če sami nimate srca.« Poslovanje je namreč svojevrstna matematika, prežeta z empatijo, čustvi, ljubeznijo in umetniško rahločutnostjo, ki ji dodajajo povsem drugo dimenzijo, katere ni moč strniti niti v besede, še manj v modele. Možno jo je le izkusiti. Medtem je na drugi strani poslovanje brez čustev, poslovanje brez poslov(anja), oziroma je kvečjemu poslovanje na minimumu. S tem pa se zopet vračamo k transakcijskim modelom poslovanja, ki so temeljili na ustvarjanju poslov in ne odnosov.

Lep primer tovrstnega razmišljanja najdemo tudi v Robertsovi (2005) knjigi *Lovemarks - The Future Beyond Brands*, v kateri nas popelje skozi pravo ljubezensko, epično zgodbo, polno fetišizmov, strasti ipd. Ljubezen je akcija, večkrat zapiše. In to akcijo mora zagotoviti podjetje. Korporacije postavi v vlogo ljubimca, ki morajo zapeljevati (moški stil zapeljevanja) strastno, slaviti lojalnost, sprejemati odgovornost, biti konstantno v pomenljivem stiku s kupci, jih razumeti in preživljati čas z njimi (Roberts, 2005, str. 74). »Uvede« oziroma skuje celo nov izraz, ki si bo morda celo našel mesto v trženjskem slovarju – »(pri)ljubljen značka« (angl. *Lovemark*), katere glavne sestavine so: skrivnostnost (zgodbe, ki povezujejo preteklost, sedanost in prihodnost, sanje, miti in ikone, inspiracije), čutnost (vseh pet čutov ter ravnotežje med njimi), in intima (predanost, empatija, strast). Podobno kot bodisi velike bodisi znane BZ so tudi slednje deležne visokega spoštovanja – vendar pa se s tem njihova podobnost tudi konča.<sup>32</sup> (Pri)ljubljene BZ po njegovem prepričanju namreč nekako presegajo BZ, saj s svojim nastopanjem dostavljajo visoko nad našimi pričakovanji. Dotaknejo se srca in tudi razuma, kreirajo intimno, globoko, emocionalno povezavo, brez katere enostavno ne moreš živeti (Roberts, 2005, str. 76 -143).

Zveni znano? Četudi jih predstavi kot nek nov fenomen, novo odkritje, vključno z vsem bliščem, ki bi ga pričakovali od takšnega oglaševalskega guruja, pa gre v pretežni meri le za že brano stvar v novi preobleki, saj so ga s precej boljšim uvidom prehiteli številni, nam že znani avtorji (Schmitt, Travis, Gobe itd.). V želji za pridobitev pozornosti Roberts (2005) prav tako tudi ponovno napove smrt vsem BZ, razen (pri)ljubljenim.<sup>33</sup> Nedvomno se nam, vsaj na prvi pogled, zdijo tovrstne napovedi precej izkrivljene, glede na to, da BZ le še pridobivajo na moči in pomembnosti, pa vendarle sama misel ni za takojšen odpis. V skladu z vsemi ostalimi avtorji neguje miselnost, da v današnjem svetu blagovnega preobilja BZ enostavno morajo postati preferenčne, če ne, se jim lahko kaj kmalu zgodi, da jih ne bo mogoče več zaslediti na zemljevidu aktivnih, tržnih akterjev. Če se kar konkretno povrnemo nazaj k Gobu (2001, str. xxviii- xxxi), ki v 4. zapovedi izpostavi, da je kakovost ob primerni ceni dandanes zagotovljena in boljše, da je dostavljena, vendar pa je preferenčnost tista, ki pravzaprav ustvarja prodajo ter posledično vodi k uspehu. Tudi to, da si znan, razvpit oziroma vsesplošno razpoznaven, še ne pomeni, da si tudi zaželen, kaj šele priljubljen. Ampak če želiš biti zaželen, moraš imeti tisto nekaj, kar v povezavi s kupčevimi aspiracijami implicira 5. zapoved.<sup>34</sup> Kot rezultat obeh pa se nam nekako samo po sebi razkriva njegovo 8. pravilo in za nas tudi najpomembnejša zapoved, ki preusmerja fokus od vseprisotnosti k vsenavzočnosti. V tem oceanu ponudbe, kjer se pravzaprav

---

<sup>32</sup> Posamezne produkte oz. BZ klasificira glede na dve pravokotni osi, pri čemer vertikalna označuje spoštovanje, horizontalna pa ljubezen. V prvi kvadrant (malo ljubezni/ malo spoštovanja) spada blago (angl. *commodities*), drugi kvadrant (malo spoštovanja/ veliko ljubezni) naseljujejo modne muhe (angl. *fads*), v tretjega (visoko spoštovanje/ malo ljubezni) padejo BZ, v četrtem (oboje visoko) pa se nahajajo (pri)ljubljene BZ (Roberts, 2005, str. 146-159).

<sup>33</sup> Številne BZ so skozi pretekla desetletja sicer zadostile svojemu namenu, vendar pa se počasi izgubljujejo v vse številčnejši konkurenci oziroma postajajo skorajda »brezizrazne« BZ (angl. *Blands*) (Roberts, 2005, str. 149).

<sup>34</sup> Ne preseneča torej dejstvo, da so tudi najmočnejša sporočila posameznih BZ zgrajena ravno okrog ne le motivacijskega oziroma inspiracijskega, pač pa aspiracijskega etosa, ki združuje tako tematiko osebne transcendence kot tudi osebnega uspeha. Dieslova (*For Successful Living*), Nikejeva (*Just Do It*), Adidasova (*Impossible is Nothing*), Land Roverjeva (*Go Beyond*), American Expressova (*Do More*) itd.; ideologija ni več zgolj napis okrog nas, pač pa je misel, ki vsakodnevno prebuja tisto nekaj, kar je že v nas. Medtem ko bi Applova (*Think Different*) lahko postala vsakodnevna mantra ne le v družbenem, pač pa predvsem v poslovnem življenju, na kar sta že v sredini 90-ih let prejšnjega stoletja opozorila Hamel in Prahalada (1994), ko sta zapisala, da ni dovolj biti le manjši, očiščen odvečnih stroškov, da niti ni dovolj biti le boljši, ampak se odgovor ponuja le v »biti drugačen«.



vse BZ borijo za posameznikov evro, je namreč skorajda največji recept za katastrofo v prepričanju, da se menedžment BZ še vedno nanaša na tržni delež, ko pa se v bistvu na delež ozaveščenosti pri potrošniku in čustveni delež (Gobe, 2001, str. xxiii). Vzrok - posledica.

Glede na to, da v tem poglavju ne zasledujemo več (pre)okupacije fizičnega prostora, pač pa predvsem mentalnega, zagotovo tudi t. i. emocionalna revolucija kar naenkrat ne zveni več zgolj kot preroška floskula, temveč čedalje bolj prepoznavna podoba sodobnega poslovanja, ki pa si ni pridobila le pomembne znanstvene podpore, temveč je pritegnila pozornost tudi vseh ostalih vidnejših avtorjev s področja menedžmenta BZ, katere smo do sedaj že spoznali (Aaker & Joachimsthaler, Kapferer, de Cheratony & Dall'Olmo Rilley, Upshaw itd.). V svojih knjigah (in teoretičnih modelih) namreč v precejšnji meri ne le omenjajo, pač pa jemljejo celo za samoumevna tudi čustva. Nenazadnje, tudi če pogledamo v prakso, lahko kaj kmalu opazimo, da so tista podjetja, ki so preusmerila fokus od izdelkov k ljudem, paradni konji današnje svetovne ekonomije. Tista, ki pa so, oziroma bodo naredila prehod od tradicionalnih metod na emocionalno podprte, pa bodo tudi v bodoče osvojila srca in posledično tudi denarnice še tako zahtevnih kupcev. Namreč, če smo do sedaj predpostavljali, da je menedžment BZ most, ki povezuje ponudnika in prejemnika, med avtoriteto in svobodo, ki temelji na zaupanju in komunikaciji, potem na drugi strani menedžment BZ, osredotočen na čustva, temelji na partnerstvu in dialogu. Je obljuba, ki jo dajejo kupcu, da lahko brezskrbno uživa v svetu BZ in logotipov (Gobe, 2001, str. xxviii). Četudi so vse te stvari sicer bistveno manj otipljive, za nekatere morda nerazumljive, pa vendarle delujejo – celo bolj, kot si je mogoče zamisliti na prvi pogled. Seveda je spremeniti način poslovanja in zavreči stare vzorce perspektivna stvar, ki se ne zgodi čez noč. Gre predvsem za dolgoročno naložbo, ki se šele ob pravilnem menedžmentu manifestira v ekonomično dobičkonosnost.

Tudi pri preostalih pristopih (trženjski odnosi, CRM, CEM, izkustveno trženje), ki smo jih spoznali v tem sklopu, je v praksi še vedno moč zaslediti pridih skepticizma oziroma prepričanje, da gre le za nove tehnike, ki bi morda pomagale pri pospeševanju prodaje. Pa vendarle ne gre le za neke inovativne skovanke v trženjski oziroma poslovni evoluciji, kot bolj zrele, odgovorne, učinkovite paradigme, ki se spreminjajo oziroma razvijajo glede na čas, naša življenja, pričakovanja in aspiracije. Seveda je potrebno opozoriti, da so, podobno kot BZ, tudi koncepti in pristopi »živa« stvar, kar pomeni, da ima vsakršno definiranje in izdelovanje homogenih, povsem zaključenih konceptov vedno svoje pomanjkljivosti. Vendar pa tisto, kar jim je skupno, je spoznanje središčne vloge potrošnika.<sup>35</sup> V današnji družbi, kjer posameznik teži k samoaktualizaciji, užitku, zabavi, veselju in nima časa za odločitve, namreč uspeš samo tako, da (predvsem lastne) kupce in njihove potrebe, želje, pričakovanja poznaš do obisti ter nastopiš kot strokovni partner, ki jim (med drugim) pomaga povečati njihovo tržno vrednost oziroma jih neprestano usmerjati pri uresnitvi njim lastnih ciljev, na prav vseh področjih oziroma dimenzijah življenja (fizičnem, čustvenem, umskem, duhovnem, socialnem). Tistim BZ, ki jim

---

<sup>35</sup> Če bi jih združili, bi lahko rekli, da leži sedanost in prihodnost odnosov, ki predstavljajo »srž« poslovnega razmišljanja, v ustvarjanju čustvene vrednosti za potrošnike prek različnih izkustev, kar pa se lepo manifestira tudi v Wredenovih interpretaciji BZ; in sicer: »Znamka je dolgoročen dobičkonosen odnos med ponudnikom in stranko. Ta odnos temelji na ekonomski in čustveni ali izkustveni vrednosti, ki jo podpira stalna odličnost vseh poslovnih funkcij in se izraža v finančnih kazalnikih«, katera je po izboru Damjana (2008) tudi najprimernejša definicija BZ.

bo to uspelo, bo prišel nasproti tudi on sam, oziroma se bo konstantno vračal po še in še, kajti edina beseda, ki se je potrošnik nikoli ne naveliča, je JAZ.<sup>36</sup>

Nekje na svoji poti se je torej BZ spretno prelevila iz razlikovalne v komunikacijsko in se na koncu več kot zadovoljila z odnosno oziroma relacijsko vlogo, kjer ni več nobenega vojskovanja za prevlado, pač pa le še služenje drug drugemu. »BZ je neizgovorjena pogodba, zbirka asociacij in dogovorov, ki jih razumeta in spoštujeta oba, tako tržnik kot potrošnik« (Papone v Schultz & Kitchen, 2001, str. 120), pri čemer dolgoročna pogodba lahko nadomesti še tako visoke stroške ohranjanja odličnega odnosa s potrošniki in partnerji v menjava (Kotler & Sawhney, 2001, str. 394). V trženjskem svetu se sicer že pojavlja nov izraz, in sicer »moja prodajna vrednost« (angl. *My Selling Proposition*) kot naslednik čustvene vrednosti, kjer je potrošnik (so)ustvarjalec in ne več tisti, ki izbira, medtem ko je vloga ponudnika zgolj pomoč pri oblikovanju izdelka po kupčevi želji. Vendar Prahalad in Ramaswamy (v Lenderman, 2005, str. 180-183) poudarjata, da tudi v tem primeru ne gre toliko za soustvarjanje ponudbe, temveč za soustvarjanje izkustva, ki je nekako osnovna vrednost vsakega individualnega potrošnika. Seveda lahko pričakujemo, da bodo v bodoče tovrstnemu soustvarjanju, individualnemu prilagajanju, prav tako pa tudi nenehnemu spreminjanju, najbolj izpostavljene, podvržene predvsem vidne, oprijemljive, materialne pojavnosti BZ, medtem ko morajo njene pomenske razsežnosti ostati kar se da konsistentne, kajti, kot izpostavljata Kitchen in Schultz (2001, str. 141-142), šele konsistentnost gradi zaupanje, ta se nadaljuje v lojalnost, lojalnost potrošnikov pa zgradi BZ, kar pa smo si nekako tudi zadali za namen tega poglavja.

Ali s tem tudi že lahko zaključimo našo zgodbo o menedžmentu BZ? Kleinova (2005, str. 305) namreč zapiše, da jo razmerje med BZ in posameznikom pravzaprav spominja na odnos med oboževalcem in zvezdnikom: čustveno intenzivno, vendar dovolj površno, da zlahka izpari. Smo nemara potemtakem kaj spregledali? Ali so morda organizacije, ki stojijo za BZ, tiste, ki so si privoščile tovrsten spodrseljaj? Douglas Holt (2002, str. 85-87) v svojem članku s precej zgovornim naslovom »Why do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding«, kjer analizira BZ vzporedno z evolucijo trženja in potrošniško kulturo v času moderne dobe, postmoderne (na njuni osnovi so tudi že vključene predikcije za post-postmoderno) izpostavi, da so vse te novodobne tehnike in metode, ki jih organizacije uporabljajo, le še eden od načinov, ki je povečini motiviran s profitom.<sup>37</sup> In prav to jezi občinstvo. Sam pa že napoveduje, da je tisto, kar bodo potrošniki v prihodnje zasledovali oziroma upoštevali, predvsem način, kako se bodo korporacije obnašale do ljudi takrat, ko sploh ne bodo v vlogi potrošnika. No, mi se sicer v okviru našega zadnjega poglavja ne bomo toliko

---

<sup>36</sup> Pine in Gilmore (1999, str. 165-183) sta v skladu s to tendenco sicer že pred leti napovedala naslednjo, peto gospodarsko ponudbo v napredku osvajanja vrednosti, in sicer: izdelek je potrošnik sam. Tovrstne osebnostne preobrazbe (angl. *transformations*) naj bi (oziroma so že) zavladale nad izkustvi, s čimer pa se tudi fokus preusmeri od uporabe k uporabniku.

<sup>37</sup> Ne glede na vsa sporočila, ki nas vabijo na polet v dobo sinergij v smislu: »Just imagine what Citroen can do for you« (Citroen), »Always There for You« (Chevrolet), »Help people realize their potential« (Microsoft) ipd., lahko kaj kmalu ugotovimo, da se v ozadju vprašanja »Where do You Want to Go Today?« (slogan prve globalne Microsoftove kampanje) pravzaprav skriva namen, kako naj te čim bolj usmerim, da bi se ujel v integrirano zanko posamične BZ oziroma podjetja, se pravi, da bi šel tja, kamor oni želijo, oziroma če povzamemo Sonyjev moto »Live in Your World, Play in Ours.«

posvetili napovedovanju prihodnosti, bomo pa vsekakor uprli pogled v organizacije oziroma predvsem tiste njihove aktivnosti, ki, vsaj na prvi pogled, niti niso neposredno vezane na BZ, ter si pogledali, zakaj je BZ nujno potrebno dvigniti na višjo raven, nad logiko golega kapitalizma.

#### **4 POST-POSTMODERNI MENEDŽMENT BLAGOVNIH ZNAMK**

Nobenega dvoma torej ni, da BZ niso postale le ena izmed najmočnejših gospodarskih, kulturnih, družbenih, političnih sil današnjega časa, pač pa so prevzele tudi institucionalno vlogo. Naše sanje, želje, prepričanja, nazor, upi po boljšem svetu namreč niso več artikulirani s strani velikih svetovnih voditeljev, modrecev, predsednikov, samaritanov, vere, pač pa korporacij oziroma BZ, kot so Pepsi, Diesel, Nike, Adidas, Apple itd., ki nas osrečujejo, pomirjajo, inspirirajo itd. Olins (2003, str. 27) pravi, da so BZ tako jasna in edinstvena manifestacija našega časa ravno zato, ker predstavljajo jasnost, pomiritev, konsistentnost, status, članstvo – vse, kar pravzaprav posameznikom služi v pomoč pri samodefiniranju. Skozi pretekla poglavja smo torej večino pozornosti namenjali temu, kako BZ prispeva k psiho-socialnim koristim vsakega posameznika, mu kaže oporne točke v vse težje določljivem svetu ter neprestano omogoča korakanje po Maslowovi lestvici navzgor. Pa vendarle se počasi srečujemo z našo zavestjo, predvsem pa posledicami, ki jih je (do)prinesla potrošna kultura oziroma pušča za seboj celoten turbo kapitalizem. Glede na to, da živimo v potrošni družbi, je morda res pretirano pričakovati, da bi se povsem prebudili iz tega t. i. medijskega transa oziroma ponovno pretvorili iz potrošnikov v ljudi, državljane, zato je bi za začetek verjetno zadostovala zgolj svojevrstna tranzicija v pametnejše, odgovornejše potrošnike, kjer nam še ni potrebno popolnoma odpreti oči, pač pa samo razum, kot nas nagovarja Smartova (*»Open Your Mind«*) kampanja. Nenazadnje so posamezniki v današnjem času bistveno bolj zaskrbljeni glede tega, česar ne vidijo, in ne tistega, kar jim je pred očmi.

Tudi Holt (2002, str. 88) izpostavlja, da BZ ne povzročajo težav zato, ker narekujejo okuse, ampak zato, ker dopuščajo organizacijam, da se izogibajo državljanskim obveznostim oziroma dolžnostim. Odkar je obveljalo novo geslo sodobnega poslovanja »BZ in ne izdelkov«, so se namreč posamezna podjetja podala v svojevrstno dirko za breztežnost, kjer zmaga tisti, ki ima na seznamu manj zaposlenih, v lasti manj opredmetenih sredstev in v nasprotju z izdelki proizvaja najmočnejše podobe BZ, zato je tudi vsa omejena sredstva koncentrirali v virtualno opeko in malto, ki sta potrebni za gradnjo njihovih BZ, medtem ko so preostala nadležna vprašanja v zvezi z gradnjo tovarn, nakupi strojev, plačami delavcev ipd. prevalili na tuja pleča – izvajalce oziroma podizvajalce, po možnosti iz držav tretjega sveta, kjer je zakonodaja precej ohlapna, delovna sila umazano poceni, davčne olajšave pa na vsakem koraku (Klein, 2005, str. 24-39). Odveč je reči, da je tovrstna formula, vsaj na prvi pogled, izgledala izredno obetavna, predvsem pa implicirala na nepopisno dobičkonosnost, vendar pa se verjetno nihče ni zavedal, da so obenem nič kaj modro prilivali olje na ogenj gibanju, usmerjenemu proti BZ sami. Povedano z drugimi besedami, postavljali so trdne temelje za protikorporacijski aktivizem.

»Če smo bili v preteklosti vse preveč zaposleni z analiziranjem podob, projiciranih na steno, da bi lahko opazili, da je stena prodana, sedaj zagotovo temu ni več tako. Raje, kot da bi pritegovali

pozornost na hišo ogledal, ki velja za empirično resnico (kot so počeli akademiki), in raje, kot da bi se borili za boljša ogledala (kot so to počeli borci za identiteto), zdajšnji medijski aktivisti usmerjajo pozornost na razbijanje bleščečih površin oznamčene kulture, pobirajo njihove drobce in jih uporabljajo v vojni dejanj in ne podob« (Klein, 2005, str. 125). *Just Do It*, pa se s tem kaj kmalu pretvori v *Just Do It, Nike* oziroma *Just Don't*. Zmagoslavje ekonomske globalizacije je namreč navdihnilo val tehnološko iznajdljivih aktivistov, enako globalno mislečih, kot so korporacije, ki jih zasledujejo. Vodo na mlin tovrstnim gibanjem proti BZ (angl. *antibranding movements*) pa je zagotovo prilila tudi Kleinova (2005) s svojo uspešnico *No Logo*, v kateri si je prizadevala osvetliti tudi bedo za navideznim bliščem posameznih BZ. Vendar pa niso tu samo aktivisti in posamični avtorji, ki jim svet, ki ga združujejo oziroma povezujejo Benettonovi slogani, Nokiini telefoni oziroma kampanja (»*Connecting People*«), McDonalldovi slavoloki, Nikejeva kljukica, Lacostov krokodilček itd., ni ravno po godu oziroma opozarjajo na kulturno zadušljivost, prav nasprotno.

Tisto, kar je še pomembneje – na kontradikcije med aktivnostmi organizacij v dejanskem, poslovnem svetu in korporacijskimi ideali, vtkanimi v BZ, zaradi katerih pravzaprav ustvarjajo dobiček, so se odzvali tudi potrošniki sami. Če so BZ dejansko prepletene z našo kulturo in identitetami, njihovo hudodelstvo seveda ni mogoče odpisati kot zgolj en sam napačen korak korporacije. Številni ljudje, ki naseljujejo njihove oznamčene svetove, se namreč tudi sami čutijo (so)udeležene – nenazadnje reflektirajo tudi njihove vrednote (Klein, 2005, str. 305). Ravno zato se tudi Holt (2002, str. 88) spotakne ob številne guruje, med drugim tudi Aakerja in Joachimsthalerja, ki narekujejo in spodbujajo organizacije k izgradnji identitet BZ, ki naj bi jih bilo mogoče (pre)izkusiti na prav vsaki stični točki, saj je mnenja, da tisto, česar slednji ne razumejo oziroma so spregledali v tovrstni, zgolj promocijski logiki, je, da bo potrošniški cinizem ne le odkril luknje v teh vseobsegajočih identitetah BZ, pač pa jih bo celo sam pomagal preluknjati. Sodobni potrošniki se namreč ne zanimajo le za BZ, ki jih kupujejo in uporabljajo. Želijo si spoznati tudi organizacijo, ki stoji za njimi, oziroma vedeti, s čim se ta poleg izdelkov in storitev, ki jih ponuja, še ukvarja, za kaj si prizadeva, katere vrednote jo vodijo in kdo so ljudje, ki sprejemajo odločitve (Kitchen & Schultz, 2001, str. 92).<sup>38</sup> Povedano z drugimi besedami, potrošniki enostavno niso več pripravljene gledati oziroma sprejemati le tistega, za kar se organizacije odločijo, da bi jim rade predstavile na odru, pač pa čutijo, da so si zaslužili pravico, da gredo tudi v zakulisje in preverijo, kaj svojevrstni čarodeji delajo izza zavese, oziroma se prepričajo, ali je njihov karakter sploh konsistenten s tem, kar je predstavljeno na odru (Holt, 2002, str. 86).

Precej podobno analogijo je moč zaznati tudi v t. i. teoriji »fenomen žaromet«, kjer Sparova (v Klein, 2005, str. 388) izpostavi, da so vsi prisiljeni stopiti izza zavese, stkane iz prevar in laži, in se obrniti navzven, saj dobesedno stojijo pod žarometi. Medijska radovednost, vsestranska globalna klavstrofobija (po celem svetu nosijo dieselke, najkice, pijejo coca-colo, kadijo

---

<sup>38</sup> S te perspektive zaobjame BZ tudi Murray (2000, str. 79) in sicer: »BZ je zame vse, kar se tiče podjetja. Direktor, zaposleni, izdelki, samo podjetje, logotip, fizična vizualna znamenja, glas, ugled, asociacije in pripisi, percepcija kupcev in vsota vseh komunikacij podjetja. Je vsaka inkarnacija, vse, kar je živega, vsaka sekunda diha življenja organizacije.«

marlboro cigarete itd.) oziroma svojevrstna kulturna homogenizacija, internet ter optični kabel so nedvomno vzpostavili pomembno osnovo za globalno komunikacijo, potrošnikom pa omogočili, da postanejo sprejemniki in hkrati oddajniki komunikacijskih procesov, ki skrbno spremljajo, za kaj se podjetje zavzema. »Mnogi so sicer potrebovali veliko časa, da so se znašli v tej mednarodni areni, toda zlasti po zaslugi hitrega tečaja, ki so nam ga znamke ponudile, smo temu bližje kot kdajkoli prej« (Klein, 2005, str. 395). Ravno s tem, ko so povezale svet, kar morda še najlepše odraža dolgoročna IBM-ova kampanja »Rešitve za majhen svet« (angl. »*Solutions for a Small Planet*«), in prisilile svet, da govori njihov jezik, prevzame njihovo ideologijo (Applova »*Think Different*«, Nikejeva »*Just Do It*«, Philipsova »*Let's Make Things Better*« ipd.), podjetja pa so se postavila na stran dobička in ne vesti, so pravzaprav ustvarile ne lokalno ampak pravo globalno opozicijo. Lahko bi jih označili celo kot svojevrstno poroto. V digitalni dobi sodni procesi namreč niso več nujno samo stvar pravnih postopkov oziroma sodb. Kar je še slabše, lahko se spremenijo v javni forum, žarišče protestov, virusno širjenje resnice izven sodnih dvoran (Klein, 2005, str. 351). Sparova (v Klein, 2005, str. 388) pa je zagotovo med tistimi, ki pozdravljajo svitanje te nove dobe, saj pravi, da žaromet ne spreminja moralnosti direktorjev, ampak spreminja temelje podjetij. »Ko potrošniki postopoma lupijo, odstranjujejo lažen, navidezen sijaj posamičnih BZ, namreč iščejo predvsem tiste organizacije, ki se obnašajo kot lokalni trgovec, zanesljiv državljan skupnosti« (Holt, 2002, str. 88).

Če se je torej v preteklosti govorilo o vsesplošni korporacijski prevladi (korporacije tako mogočne, da so celo izrinile vlade), za katero se je zdelo, da so odgovorne zgolj delničarjem in so delovale po načelu »cilj opravičuje sredstva«, oziroma se je zdelo, da ni nikakršnih ustreznih mehanizmov, s katerimi bi bile prisiljene odgovarjati širši javnosti, so sedaj dobile najstrožji nadzorni svet – potrošnike. Če oni ne bodo zadovoljni, tudi uprava kaj kmalu ne bo. Fanatična obsedenost z logotipi namreč ne teži le k temu, da posamična podjetja spravljajo v višave, pač pa jih hkrati tudi drobi v prah. Bolj kot bodo torej brezbrizni, hitreje bodo proizvedli tihi bataljon kritikov, ki samo čakajo, da udarijo po njej. Verjetno smo do sedaj že vsi lahko nekako razbrali, da je menedžment BZ pravzaprav svojevrstna ekonomija napihnjenega zračnega balona. Možno jo je sicer napihniti z osupljivo hitrostjo, vendar je polna vročega zraka. Širši kot bo razkorak med podobo in stvarnostjo, bolj bo podjetje prizadeto. Precej paradoksalno je torej dejstvo, da je imidž oziroma podoba BZ, ki je vir tolikšnega korporacijskega bogastva, obenem tudi korporacijska Ahilova peta (Klein, 2005, str. 311-324). Ne glede na to, da potrebujete sto let, da zgradite dobro BZ, je namreč dovolj samo trideset dni, da jo zrušite (d'Allesandro v Klein, 2005, str. 313), zato je lahko verjetno brez zadržkov povzamemo tudi misel Kernaghanove (v Klein, 2005, str. 318), ki pravi, da so podjetja pravzaprav precej lahka tarča; saj dobesedno živijo in umirajo s svojo podobo. S tem samo potrjujemo trditev iz drugega poglavja, ko smo zapisali, da BZ ni del posla, niti ni ločena od poslovanja, temveč je posel, vsak stik z njo pa seveda predstavlja trenutek resnice. In če smo v prvem delu izpostavili Canonovo mantra »Podoba je vse«, bomo na tem mestu slednjo raje nadomestili s Sprite-vo – »Podoba ni nič« (angl. »*Image Is Nothing*«), zato je tudi mi sledeč Aakerju in Joachimsthalerju (2002) njen zunanji izraz namenoma zaključili s premoženjem BZ in ne podobo, kjer smo sicer večino pozornosti namenili temu, da premoženje BZ poganja njena identiteta in ne finančni kazalniki, vendar pa je vseeno na tem mestu potrebno

opozoriti, da je vsakršna identiteta tisto, kar si, kar delaš, in ne tisto, kar govoriš, obljubljaš ali pa je objavljeno na spletnih straneh podjetja.

Glede na to, da je BZ pravzaprav glas podjetja, bo vsekakor potrebno znati ne le upovedovati, pač pa predvsem živeti skupne vrednote, saj ni prav nobenega dvoma več, da ga pri kakršni koli korporacijski nemarnosti ni dovolj bogatega proračuna za službe, ki so odgovorne za odnose z javnostjo, ki bi posamično BZ uspele potegniti iz zagate, še težje pa bi uspeli povrniti vse dolgove zaupanja. Ali smo potemtakem morda na sledi še eni preobrazbi v menedžmentu BZ? Ob predpostavki, da je postmoderni menedžment BZ označen za goljufivega zato, ker so ideali, ideje, ki so vključene v BZ videti tako nepovezane oziroma celo v nasprotju s preostalimi aktivnostmi korporacij, ki so njihovi lastniki (Holt, 2002, str. 88), verjetno res ni več možno izbirati po principu ali/ali, prav tako ni dovolj fokus samo na BZ, niti si prizadevati zgolj za zadovoljstvo, brezskrbnost lastnih kupcev, pač pa se zavzemati za nekaj več, se obrniti tudi navzven do okolja, družbe, prevzeti del obveznosti, ki povezujejo BZ in organizacijo, predvsem pa večjo pozornost nameniti temu, da bi postali ne samo finančno uspešni, pač pa vredni spoštovanja.<sup>39</sup> Kot izpostavlja Holt (2002, str. 88): »znamkam bo zaupano, da služijo kot kulturni viri skozi materialne dobrine takrat, ko bodo demonstrirale, dokazale, da podpirajo državljanske dolžnosti, obveznosti tako kot vsak drug steber skupnosti.« Zato pa bo seveda nujno potrebno uravnotežiti kapitalizem in humanizem, realno in imaginarno, moralo z željo po dobičku ter obljubo držati pri vseh komplementarnih storitvah, oziroma vseskozi dokazovati, da pripomorejo k oblikovanju tako posameznikove boljše različice kot tudi sveta, kajti nedvomno je prišlo do dramatične spremembe miselnega okvira. BZ ni le ime, fraza, logotip ali sličica, natisnjena na etiketi posameznega izdelka, temveč tisto, kar ta logotip predstavlja. Če naredimo še korak naprej, BZ ni vedno le produkt ali storitev, pač pa predstavlja celotno podjetje oziroma to, za čimer podjetje stoji oziroma za kaj si prizadeva.

Seveda ni nihče rekel, da je BZ nekaj, kar si je mogoče zamisliti na dnevnem sestanku in zgodbo zaključiti. BZ so obveza za nenehno prizadevanje, zapiše Kapferer (1992, str. 148), kar posledično pomeni, da gre za svojevrstno zgodbo, ki pravzaprav ni nikoli dokončana. Niso se zaman razvile definicije o menedžmentu BZ, ki implicirajo, da »vsak norec lahko izpelje posel, toda za oblikovanje BZ so potrebni genialnost, zaupanje in vztrajnost« (Ogilvy v Kotler, 1996, str. 431). Olinsova (2003, str. 174) pravi, da »ustvarjanje in vzdrževanje BZ zahteva spretnost, pogum, denar, odločnost, originalnost, kreativnost in nedoločene kapacitete prenašanja bolečine. To pa je redka kombinacija.« Skoraj identično zaobjame zahtevnost menedžmenta BZ tudi Upshaw (1995, str. 318), saj poudari, da so BZ hiper-občutljive na spremembe, izjemno drage za vzdrževanje in nenehna preizkušnja potrpljenja njihovih lastnikov. No, mi smo sicer lastništvo že simbolično prestavili v roke kupcev, prav tako smo si skozi celotno delo prizadevali postavljati

---

<sup>39</sup> Če je Nikova esenca identitete »*Excelling*«, kot to izpostavljata Aaker in Joachmishaler (2002, str. 49), ki zaobjame tako tehnološko inovativnost, vrhunske atlete, agresivno osebnost, hkrati pa nagovarja potrošnike k premagovanju samih sebe itd., ter se je slednje do nedavnega lepo reflektiralo tudi v ekonomski odgovornosti podjetja, pa je in bo za podjetja pomembnejše, da korakajo po lestvici družbene odgovornosti navzgor, oziroma povedano z drugimi besedami: ni več dovolj ekonomska in spretno izogibanje zakonski, pač pa sta nujni tudi etična in filantropska odgovornost, kar lepo odraža tudi moto G.I.V.E. (»*Get Involved. Volunteer. Exceed.*«) Ralph Lauren-ove kampanje, s katero si prizadevajo pomagati predvsem tistim, ki pravzaprav sploh niso njihovi potrošniki.

predvsem mostove med obema stranema. Zatorej tisti, ki so in bodo s pridom prisluhnili tako materialnim kot nematerialnim potrebam potrošnikov, bodo vsekakor lahko zaznali, da ti vseskozi usmerjajo in narekujejo tudi potek samega menedžmenta BZ, vendar pa ključne odločitve vseeno ostajajo v podjetju oziroma so prepuščene njihovim menedžerjem.<sup>40</sup>

Številna vprašanja (kot npr.: do kakšne mere bodo podjetja upoštevala vključevanje potrošnikov, do kakšne mere so slednji sploh pripravljene sprejeti novo vlogo v vključevanju v BZ, ali njih menedžerji vidijo vključevanje kupcev v BZ kot grožnjo ali priložnost, kako posamezni proizvodi po meri vplivajo na vprašanje premoženja BZ oziroma posledično njene vrednosti, do kakšne mere so kupci pripravljene sprejeti tudi preostale participacije k socialnim, etičnim in okoljevarstvenim problemom, oziroma ali so sploh pripravljene plačati višjo ceno) so sicer še vedno ostala nekako odprta, prepuščena času, predvsem pa posameznim organizacijam. Vendar pa tisto, kar zadeva vse udeležence v igri, oziroma je mogoče zaključiti na podlagi preteklih spoznanj, je dejstvo, da bo v tem tisočletju bistveno bolj pomembno spreminjati miselna ogrodja kot tehnologijo ali izdelke oziroma storitve. Predvsem pa je in bo, poleg ustreznih, zgoščenih informacij in suhoparnih števil, potrebno v poslovanje vključiti tudi čustva, vizionarstvo, empatijo, domišljijo, ustvarjalnost, kulturno relevantnost, socialno občutljivost, družbeno in okoljsko odgovornost ter stalno izboljševati medosebne odnose – z vsemi deležniki. Uspešni bodo torej tisti, ki bodo razmišljali širše, silili iz okvirjev ter v prvi vrsti preusmerili pozornost od izdelka k ideji, od usmerjenosti na funkcijo k usmeritvi na rezultat, od cenovne usmeritve k usmeritvi na vrednost, od usmeritve k delničarjem k družbeni usmeritvi – skratka, menedžment BZ bo prej ali slej menedžment VSEGA, kar podjetje počne.

Na žalost poslovanje ne pozna generalke. Tukaj in zdaj. Štejejo le dejanja. Ves čas so posamične organizacije v vlogi glavnega igralca na premieri. Z vsem, kar premorejo. Naj jim je predstava vseč ali ne, važno je, da v njej uživajo gledalci, ne glede na to, ali so pod odrom, v prednjih vrstah, v ozadju, morda z njimi na odru ali pa so se celo uspeli prebiti v zakulisje. V nasprotnem primeru je bo namreč kaj kmalu konec.

## SKLEP

Blagovna znamka je ime, je izraz, je simbol. To je vse res, vendar nam tovrstno jekleno ogrodje, ki je bilo zakoličeno v začetku šestdesetih let prejšnjega stoletja in reflektira zgolj njeno identifikacijsko vlogo, vsekakor ne omogoča širših spoznanj, predvsem pa ne pomaga odgovoriti na vprašanje, kako so BZ, kot so Coca Cola, IBM, Microsoft, Nokia, Toyota, Intel, Disney, Google, McDonald's, Mercedes Benz, BMW, HP, Gillett, American Express, Nescafé, Samsung, Apple, Marlboro, Sony, Pepsi, Nike itd., povsem zasenčile preostalo konkurenco, se vsako leto znova povzpele na sam vrh Interbrandove lestvice ter si ustvarile lastne navijače, evangeliste

---

<sup>40</sup> Dobrih petnajst let je namreč minilo, odkar je Wall Street razglasil BZ za mrtvo, saj so se (tudi zaradi invazije najrazličnejših trgovskih BZ) začele širiti govornice o potrošniku, ki ne podleže raznim korporacijskim manipulacijam, oziroma je (zopet) po večini motiviran le s ceno. No, BZ je še vedno tu in tu bo ostala. Holt (2002, str. 89) izpostavlja, da potrošniki pravzaprav nikoli niti niso predstavljali grožnje trgu, pač pa le zahtevali drugačna sredstva za doseg ciljev organizacij. Povedano z drugimi besedami, kupci so revolucionarni le v toliko, da asistirajo korporacijam odstraniti stare, nesprejemljive načine menedžmenta BZ.

oziroma oglasne lutke v naravni velikosti. Simbolni značaj njene narave namreč kaže zgolj na dejstvo, da nastaja in se izvršuje v razmerju do drugega, kar nam sicer daje odlično iztočnico za raziskovanje in preučevanje njene odnosne vloge s potrošnikom, vendar pa bi s tem že preskočili njeno izredno pomembno, če ne celo ključno – komunikacijsko – vlogo pri vsebinsko-vrednostnem izpolnjevanju njenega izraza. Mi si v okviru tega dela vsekakor nismo privoščili tovrstnih preskokov – celo več – namenoma nismo na slepo začeli z menedžmentom BZ, niti z njenimi posamičnimi definicijami, pač pa smo stopili še korak nazaj ter znotraj spoznavanja potrošne družbe oziroma kulture pod drobnogled postavili vzvode in povode postmodernih potrošnikov.

S spoznanji, da je prišlo do fundamentalnih sprememb v potrošniških »potrebah«, navadah oziroma preferencah, saj bi lahko rekli, da povečini želijo z materialnimi sredstvi, dobrinami pravzaprav zadovoljiti nematerialno, smo se v nadaljevanju naloge sprva osredotočili predvsem na podrobnejše spoznavanje BZ, osvetlili pomembno razliko med izdelkom in BZ, oziroma slednjo skorajda povsem osvobodili okov materializma. Zakaj? Bolj ko današnji (predvsem zahodni) svet ne samo enači *biti* in *imeti*, pač pa se celo prepozna in identificira skozi posamična imetja, vse bolj se zahteva, da tudi BZ razvija svoj *biti*. Tu pa je že potrebno zanemariti površino videza, če se želimo prebiti do bogatejših vpogledov, saj sestopamo iz varnega zavetja njenih otipljivih, oprijemljivih atributov, v sila zahrbtne pomenske razsežnosti, katerih kompleksnost delno poskušajo omiliti pojmi, kot so identiteta BZ, osebnost BZ, vrednote BZ itd. Če si že pomagamo s tovrstnimi človeškimi karakteristikami oziroma vzporednicami med BZ in posameznikom, potem je seveda nujno potrebno tudi prepoznati, da podobno kot posamezniki, ki iščejo svojo lastno identiteto oziroma osebnost v očeh drugih, so tudi pri BZ uporabniki tisto ogledalo, v katerem se zrcali bistvo BZ in s pomočjo katerih se posledično izoblikuje tudi njena vrednost. Slednja torej nikakor ne more biti determinirana le s strani organizacije, skozi najrazličnejše trženjske aktivnosti, še manj jo postavlja cena, pač pa se izoblikuje kot rezultat, skupek vseh pričakovanj, zaznav, misli, spoznanj, vtisov, občutkov, predvsem pa izkušenj posameznika z BZ, kar obenem že naznanja prej omenjeni prehod; in sicer iz precej avtoritativne, enostranske komunikacijske vloge BZ, v enakopravnejšo ter enakovrednejšo odnosno vlogo s potrošniki, kjer pa je strokovna literatura s področja menedžmenta BZ tudi pristala na konsenz. Čeprav nam tovrsten, spoznavno metodološki redukcionizem lahko sicer odlično služi tako za razumevanje BZ kot tudi njen menedžment, pa ta še zdaleč ni zadosten, še manj samozadosten, ker gre le za moment, košček v mozaiku celotnega, precej širšega holizma. Niti posameznik niti BZ namreč ne delujeta v nekem vakuumu, izolaciji, mimo drugih ali celo drugim navkljub, zato je smo mi, v uvodu napovedan okvir (vrednost znotraj relacij potrošnik - BZ, potrošnik - organizacija), obvezno nadgradili tudi z navezo potrošnik - družba in pa BZ v razmerju z vsemi drugimi BZ ter relacijami (premoženje - vrednost, identiteta - premoženje in vse bolj razpoznavna povezava med »internimi« korporacijskimi operacijami in »eksternim« menedžmentom BZ), ki neposredno zadevajo menedžment BZ; dodali še preostale, komplementarne, medsebojno (so)odvisne povezave; in sicer: potrošnik - kultura, BZ - kultura, družba - kultura itd.



Katera izmed naštetih povezav je najpomembnejša, bi bilo že napačno vprašanje. Še bolj napačno pa bi seveda bilo, če bi izdvojili le eno ali dve, kajti v tej, navidezni, vse težje določljivi realnosti, se je namreč nemogoče izogniti pluralni vzročnosti, kar nas vodi do zaključka, da podobno, kot smo zapisali za prakso, bi nedvomno lahko tudi teoretične razprave o BZ označili za nikoli dokončano zgodbo. Pa ne le zato, ker imamo opravka s svojevrstno fuzijo ekonomije, antropologije, sociologije, psihologije, filozofije, znanosti, pač pa tudi zato, ker je tisto, kar nam v okviru menedžmenta BZ vedno znova daje možnost postavljanja »starih« vprašanj, ravno čas, ki je kot svojevrstna konstantna neodpravlјiv. Že v uvodu smo zapisali, da je tako BZ kot tudi njen menedžment mogoče obravnavati le v odnosu do časa (in prostora), razumljivo pa je, da vsakršna vrzel med prakso in teorijo obenem ponuja tudi priložnost za nastanek nove paradigme, zatorej se morda, še preden se bo črnilo tega dela dodobra posušilo, že pojavi nova teoretična skovanka, z vsem potrebnim za instantno samoodkritje, ki bo v času, ko se pravila poslovanja spreminjajo tako rekoč čez noč, da se iz lastnih izkušenj iz preteklosti skorajda ne da več nič naučiti, kaj šele zagotoviti poslovnega uspeha, morda služila kot dobra popotnica, uvid vsem tistim, ki so se bodisi znašli v precepu, na razpotju, navidezno brezizhodnem položaju bodisi rdečih številkah. Praksa in teorija se sicer res nenehno medsebojno oplajata, kar obema omogoča njun nadaljnji razvoj, vendar pa smo v okviru predstavljenih pristopov, ki so sicer s precejšnjo zamudo, a vendarle že uspešno zapolnili teoretični vakuum, opozorili, da je poglobitnega pomena, da se zavedamo nepopolnosti, pomanjkljivosti posameznih metod, pristopov, načinov delovanja, predvsem pa nikoli ne gre prehitro odvreči »ščita« intelektualne previdnosti, kajti eno redkih, če ne celo edino pravilo v okviru menedžmenta BZ, je konsistentnost, doslednost, zatorej, če že, gre vedno prevzeti le tiste, ki najbolj ustrezajo njenim navadam, genetskemu zapisu in cilju, kamor je vsaka posamična BZ namenjena.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2002). *Brand Leadership*. London: Simon & Schuster UK Ltd.
2. Berthon, P. R., Capon, N., Hulbert, J. M., Murgolo-Poore, M., Napoli, J., Pitt L. & Keating, S. (2001). Organizational and Customer Perspectives on Brand: Issues for Managers and Researchers. Najdeno 5. maja 2009 na spletnem naslovu <http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Berthon.pdf>
3. Bococek, R. (1993). *Consumption*. London: Routledge.
4. Campbell, C. (1998). Skrivnost in moralnost modernega potrošnika. *Družboslovne razprave*, 14 (27/28), 11-25.
5. Campbell, C. (2001). *Romantična etika in duh sodobnega potrošništva*. Ljubljana: Studia Humanitatis.
6. Caru, A. & Cova, B. (2003). Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept. *Marketing Theory*, 3 (2), 267-286.
7. Damasio, A. R. (1995). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: Avon Books.
8. Damjan, J. (2000). Slovenski nacionalni karakter kot marketinški dejavnik. *Akademija MM*, 4 (7), 19-28.
9. Damjan, J. (2008, 5. maj). Upravljanje znamk. Najdeno 8. marca 2009 na spletnem naslovu <http://jd.sartes.si/strokovne-objave/upravljanje-znamk/>
10. de Chernatony, L. & Dall'Olmo Riley F. (1998a). Defining a »Brand«: Beyond the Literature With Experts' Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14 (5), 417-443.
11. de Chernatony, L. & Dall'Olmo Riley, F. (1998b). Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing*, 32 (11/12), 1074-1090.
12. Duncan, L. (2006a, 10. januar). Just What Is Customer Experience Management, Anyway?. Najdeno 18. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.marketingprofs.com/6/duncan3.asp>
13. Duncan, L. (2006b, 31. januar). Customer Experience Management vs. Customer Relationship Management. Najdeno 18. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.marketingprofs.com/6/duncan6.asp>
14. Elliott, R. (1999). Symbolic Meaning and Postmodern Consumer Culture. V D. Brownlie, M. Saren, R. Wensley & R. Whittington (ur.), *Rethinking Marketing: Towards Critical Marketing Accounting* (str. 112-125). London: Sage Publications.
15. Fromm, E. (1997). *To Have Or to Be?*. New York: Continuum.
16. Gobe, M. (2001). *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*. New York: Allworth Press.
17. Hall, S. (2004). Delo reprezentacije. V B. Luthar, V. Zei & H. Hardt (ur.), *Medijska kultura: kako brati medijske tekste* (str. 33-96). Ljubljana: Študentska založba.
18. Hall, S. & du Gay, P. (1997). Proizvodnja pomena v potrošnji: primer Sonyjevega walkmana. *Teorija in praksa*, 34 (4), 709-725.
19. Hamel, G & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

20. Holbrook, M. B. (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. London: Routledge.
21. Holbrook, M. B. & Hirschman, E.C. (1982a). The Experiential Aspect of Consumption: Consumer Fantasy, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2), 132-140.
22. Holbrook, M. B. & Hirschman E.C. (1982b). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46 (3), 92-101.
23. Holt, D. B. (2002). Why do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. *Journal of Consumer Research*, 29 (1), 70-90.
24. Južnič, S. (1993). *Identiteta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Kapferer, J. N. (1992). *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
26. Kitchen, P. J. & Schultz, D. E. (2001). *Raising the Corporate Umbrella: Corporate Communication in the 21st Century*. New York: Palgrave.
27. Klein, N. (2005). *No Logo*. Ljubljana: Maska.
28. Kotler, P. (1996). *Marketing Management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
29. Kotler, P. & Sawhney, M. (2001). Marketing in the Age of Information Democracy. V D. Iacobucci (ur.), *Kellogg on Marketing* (str. 386-408). New York: John Wiley & Sons, Inc.
30. Kurdija, S. (2000). *Družbene identitete in pomen potrošnje: potrošnja kot produkcija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Lenderman, M. (2005). *Experience the Message: How Experiential Marketing Is Changing the Brand World*. New York: Carrol & Graf Publishers.
32. Lury, C. (1996). *Consumer Culture*. Cambridge: Polity Press.
33. Luthar, B. (1998a). Ne tako visoka kultura - prepovedani užitki nakupovanja. *Časopis za kritiko znanosti*, 26 (189), 117-130.
34. Luthar, B. (1998b). *Poetika in politika tabloidne kulture*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
35. Luthar, B. (2002). Homo ludens-Homo šoper: Uvod v potrošno kulturo. V A. Debeljak, P. Stankovič, G. Tomc & M. Velikonja (ur.), *Cooltura: Uvod v kulturne študije* (str. 245-263). Ljubljana: Študentska založba.
36. Luthar, B. & Ule, M. (1998). Post-politične prakse. *Časopis za kritiko znanosti*, 26 (189), 9-10.
37. McCracken, G. (1990). *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*. Bloomington: Indiana University Press.
38. Miles, S. (1998). *Consumerism: As a Way of Life*. London: Sage Publications Ltd.
39. Miller, D. (1998). *A Theory of Shopping*. New York: Cornell University Press.
40. Murray, W. (2000). *Brand Storm: A Tale of Passion, Betrayal, and Revenge*. London: Financial Times Prentice Hall.
41. Olins, W. (2003). *On Brand*. New York: Themes & Hudson, Inc.
42. Peters, T. (1997). *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*. New York: Alfred A. Knopf, Inc.
43. Pine, J. B. & Gilmore J. H. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
44. Roberts, K. (2005). *Lovemarks: The Future Beyond Brands*. New York: powerHouse Books.

45. Šadl, Z. (1998). Potrošnja in emocije. *Časopis za kritiko znanosti*, 26 (189), 145-158.
46. Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing*. New York: The Free Press.
47. Schmitt, B.H. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
48. Slater, D. (1997). *Consumer Culture and Modernity*. Cambridge: Polity Press.
49. Stewart, N. (2004, december). Passion! CRM that Fuels The Emotions. Najdeno 1. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.istart.co.nz/index/HM20/AL213/AR26905>
50. Swift, R. S. (2000). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
51. Travis, D. (2000). *Emotional Branding: How Successful Brands Gain the Irrational Edge*. Roseville: Prima Publishing.
52. Upshaw, L. B. (1995). *Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*. New York: John Wiley & Sons, Inc

## **PRILOGE**

## KAZALO PRILOG

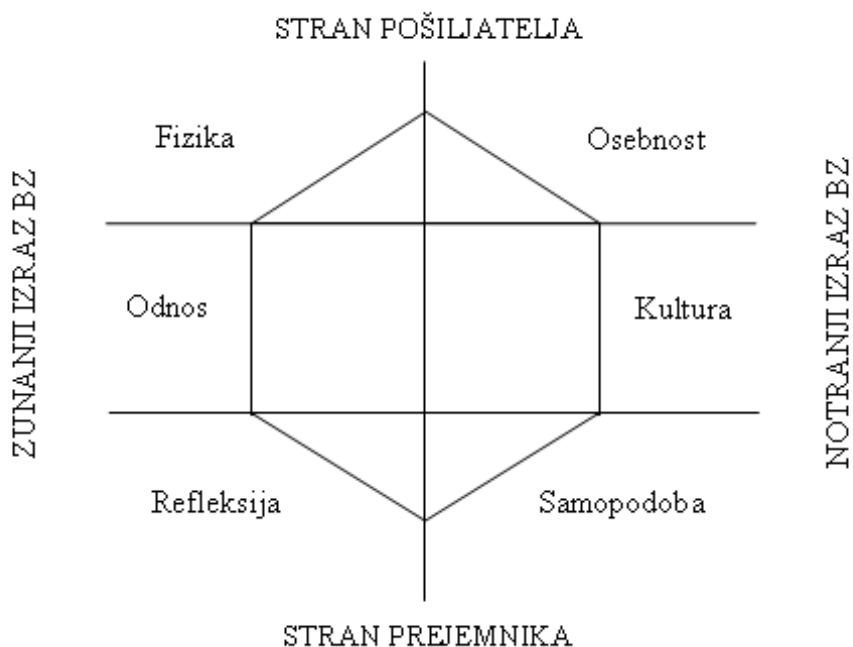
Priloga 1: Tipologija potrošnikove vrednosti.....	1
Priloga 2: Prizma identitete BZ.....	1
Priloga 3: Model planiranja identitete BZ.....	2
Priloga 4: Piramidni model BZ.....	3
Priloga 5: Piramidni model BZ in prizma identitete BZ.....	3
Priloga 6: Kulturni krogotok.....	4
Priloga 7: Model dvojnega vrtinca.....	4
Priloga 8: 10 zapovedi menedžmenta BZ, osredotočenega na čustva.....	5

## Priloga 1: Tipologija potrošnikove vrednosti

		Zunanje, nebistveno	Notranje, bistveno
Usmerjenost navznoter	Aktivna	Učinkovitost (korist)	Igra (zabava)
	Pasivna	Odličnost (kakovost)	Estetika (lepota)
Usmerjenost navzven	Aktivna	Status (uspeh, vtis)	Etika (krepost, pravičnost, morala)
	Pasivna	Ugled oz. spoštovanje (sloves, materialnost, posest oz. lastništvo)	Duhovnost oz. spiritualnost (vera, magičnost, ekstaza, posvečenost)

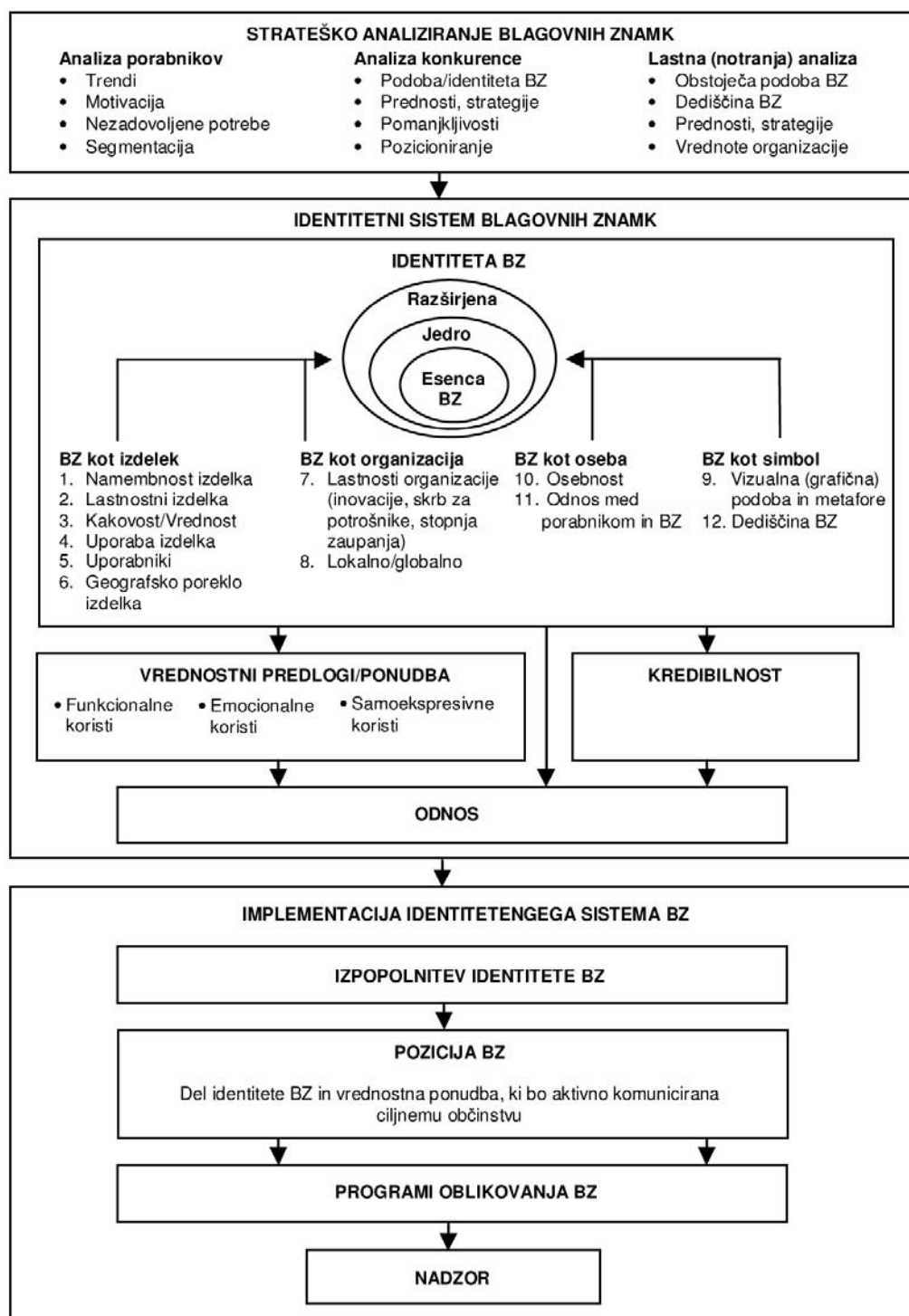
Vir: M.B. Holbrook, *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, 1999, str. 12.

## Priloga 2: Prizma identitete BZ



Vir: J.N. Kapferer, *Strategic Brand Management*, 1992, str. 38.

### Priloga 3: Model planiranja identitete BZ

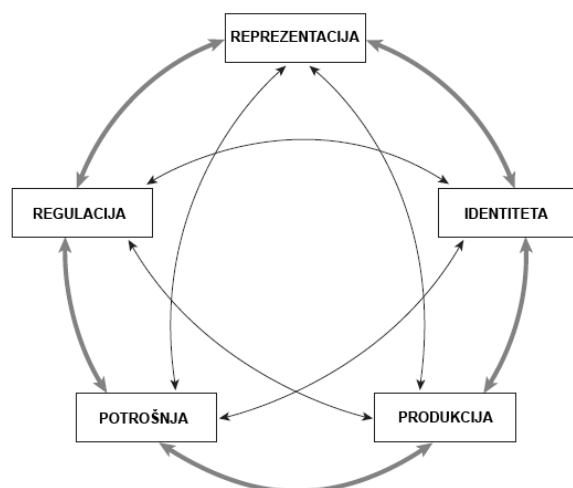


Vir: D.A. Aaker & E. Joachimsthaler, *Brand Leadership*, 2002, str. 44.



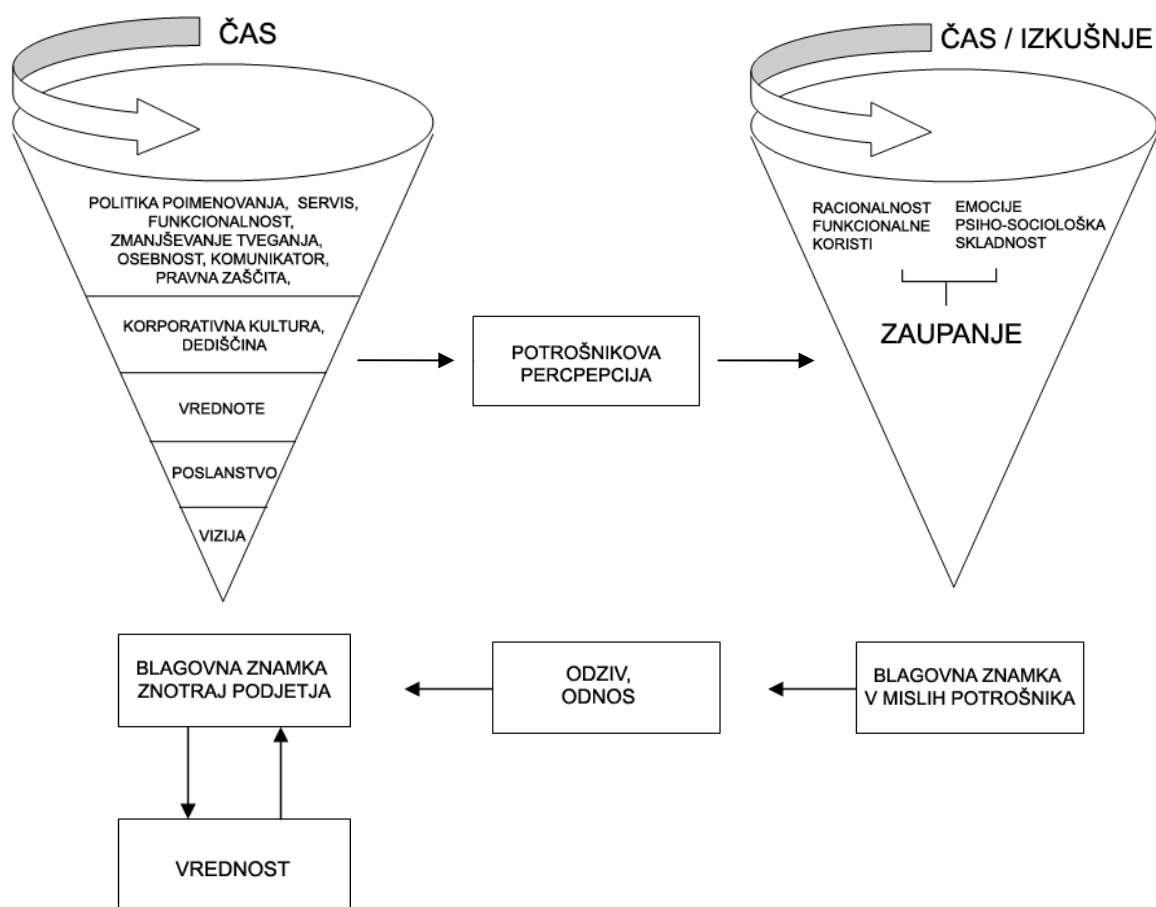


## Priloga 6: Kulturni krogotok



Vir: P. du Gay & S. Hall, *Proizvodnja pomena v potrošnji: primer Sonyjevega walkmana*, 1997, str. 724.

## Priloga 7: Model dvojnega vrtinca



Vir: L. de Chernatony & F. Dall'Olmo Riley, *Modelling the components of the brand*, 1998, str. 1085.

## Priloga 8: 10 zapovedi menedžmenta BZ, osredotočenega na čustva

<b>1. Od potrošnika k človeku:</b>	<b>2. Od izdelka k izkustvu:</b>
<p>»Potrošniki kupujejo, ljudje živijo.« Potrošniki so še vedno vse prevečkrat obravnavani kot sovražniki oz. obvelja prepričanje mi nasproti vas. Ampak zakaj bi se posluževali tovrstnih taktik, ko pa ostaja boljša pot, kako vzbuditi željo pri njih, brez da bi jih nadlegovali, oz. se jim vsiljevali. Slednje je mogoče doseči z uporabo „win-win“, partnerskim pristopom, temelječem na odnosu in medsebojnem spoštovanju. Nenazadnje, »kupec je vaš najboljši vir informacij.«</p>	<p>»Produkt zadosti potrebam, izkustvo pa želim.« Nakupovanje za lastne potrebe je pogojeno s ceno in prikladnostjo. Izkušnja bodisi izdelka, storitve ali samega nakupovanja pa doda emocionalno vrednost in se vtiste v spomin.</p>
<b>3. Od iskrenosti k zaupanju:</b>	<b>4. Od kakovosti k preferenčnosti:</b>
<p>»Odkritost je pričakovana. Zaupanje pa omogoča intimno povezavo ter mora biti zaslužen.« Iskrenost je zahtevana v današnjem poslovanju. Ob naraščujočim rigidnih standardih, najrazličnejših udeleženskih skupin bo hitro ocenjeno kaj bo ostalo na policah in kaj ne. Zaupanje pa je nekaj povsem drugega. Gre za eno izmed najpomembnejših vrednot znamke ter zahteva ogromno truda oz. napora s strani podjetja. (Lep primer so podjetja, ki ob morebitnem nezadovoljstvu, brez kakršnih koli vprašanj kupcu vrnejo denar).</p>	<p>»Kakovost ob primerni ceni je dandanes dostavljena. Preferenčnost ustvarja prodajo.« Kakovost je nujna, samoumevno pričakovana in bolje, da je in bo dostavljena, če želite ostati v poslu. Preferenčnost znamke pa ustvarja pravo povezavo oz. vodi k uspehu. (Marsikatero znamke so kakovostne, vendar pa so izgubile preferenčni status- npr. Levi's).</p>
<b>5. Od razvpatosti k prizadevnosti oz. aspiracijam:</b>	<b>6. Od identitete k osebnosti:</b>
<p>»Biti znan, ne pomeni, da si tudi priljubljen oz. zaželen. Prizadevnost je tisto, kar te naredi znanega.« Torej, če želiš biti zaželen, moraš sporočati, zagovarjati tisto nekaj, kar je v skladu s potrošnikovimi aspiracijami.</p>	<p>»Identiteta pomeni prepoznavnost. Osebnost pa se nanaša na karakter in karizmo«. Identitete znamk so unikatne, usmerjajo ter sporočajo točko diferenciacije odnosno na preostalo konkurenco. Vendar lahko šele osebnost znamke, s svojo karizmatičnostjo izzove emocionalni odziv. (American Airlines ima močno identiteto, ampak Virgin Airlines ima osebnost).</p>
<b>7. Od funkcije k občutju oziroma zaznavam:</b>	<b>8. Od vseprisotnosti k vsenavzočnosti:</b>
<p>»Uporabnost izdelka se nanaša na praktične ali površinske kvalitete oz. lastnosti. Senzorični design pa na izkušnje.« Gola uporabnost lahko postane preveč vsakdanja, brezizrazna, nepomembna, če ne privlači čutov. (Marsikate izdelki so nadgrajeni za maksimalno uporabo, ampak ne pa za prava doživetja, kot npr: Absolut Vodka, Applov iMac, Gillette britvice itd).</p>	<p>»Vseprisotnost je vidna. Emocionalna navzočnost oz. prezenca je začutena« in ima lahko pomemben vpliv na potrošnika., oben pa kreira tudi močno medsebojno povezavo. (Redko kateri prostor je dandanes ostal še neoznamčen, ampak koliko je pravzaprav tovrsten hrup učinkovit? Strah pred tem, da konkurenca okupira fizični prostor postane glavni motivator namesto, da bi pozornost preusmerili na inovativne načine, kako pravzaprav ustvariti pravo, trajajočo povezavo).</p>
<b>9. Od komunikacije k dialogu:</b>	<b>10. Od storitve k odnosu:</b>
<p>»Komunikacija je pripovedovanje. Dialog je sodelovanje.« Komunikacija pomeni predvsem podajanje enosmernih informacij oz. gre za implementacijo enosmernih rešitev, predlogov v upanju, da jih bodo prevzeli oz. sprejeli tudi drugi. Dialog pa se nanaša na dvosmerno komunikacijo s potrošnikom, kar sodobna tehnologija in alternativni komunikacijski kanali nedvomno omogočajo.</p>	<p>»Storitev je prodajanje. Odnos je priznanje.« Kdo se ne počuti posebno, ko te prepoznajo po lastnem imenu? Storitve omogoča osnovno raven učinkovitosti ter ponavadi služi bolj v komercialne namene- bodisi omogoča ali ovira prodajo izdelka. Medtem ko odnos pomeni, da predstavniki znamke resnično poskušajo razumeti in spoštovati njihove lastne kupee.</p>

Vir: M. Gobe, *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, 2001, str. xxviii- xxxi.