

dr. Boris Snoj, red. prof.

Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor

mag. Magda Hudoklin

Krka, d.d., tovarna zdravil, Novo mesto

### Izvleček

UDK: 658.624:339.94(497.4)

Zaradi globaliziranja konkurenčnega boja imajo znamke v poslovanju organizacij vse bolj ključno vlogo. Tega so se v večini organizacij, ki domujejo v Sloveniji, začeli zavedati šele v zadnjih letih. V prispevku smo prikazali nekatere značilnosti upravljanja znamk organizacij – izvoznikov v Sloveniji v razmerah internacionalizacije poslovanja. V zvezi z najpomembnejšo znamko v izvozu teh organizacij smo med drugim ugotavljali dolgoročnost in sistematičnost upravljanja znamk, vključenost timov in vrhnjega menedžmenta v upravljanje znamk, vpliv internacionalizacije poslovanja na strategije sestavin marketinškega spleta najpomembnejše znamke, vpliv stopnje internacionalizacije poslovanja na vrednotenje uspešnosti upravljanja te znamke.

*Ključne besede:* znamka, internacionalizacija, upravljanje znamke, identiteta znamke, arhitektura znamke, marketinška podpora znamke

### Abstract

UDC: 658.624:339.94(497.4)

Due to globalization of competitive struggle, brands are taking on a key role in business operations, which companies in Slovenia have only recently become aware of. In this article, we present some characteristics of brand management in –exporting companies with a seat in Slovenia in the context of business internationalization. With reference to the most important brand among the exports of these companies, we tried to establish the long-term and systematic character of brand management, involvement of teams and top management in brand management, the impact of business internationalization on the marketing mix strategies of the most important brand, and the impact of the level of business internationalization on the evaluation of brand management efficacy.

*Key words:* brand, internationalization, brand management, brand identity, brand architecture, brand marketing support

JEL: F02, L00

## UPRAVLJANJE ZNAMK IZVOZNIKOV V RAZMERAH INTERNACIONALIZACIJE POSLOVANJA<sup>1</sup>

### Brand Management Implemented by Exporters in the Context of Business Internationalization

#### Uvod

Močne znamke igrajo pri uveljavljanju organizacij v svetovnem merilu strateško vlogo, ki je zmeraj bolj pomembna. Kako pomembna oblika neotipljivega premoženja organizacije so znamke, pa se je večina organizacij v Sloveniji začela zavedati šele v zadnjih nekaj letih po osamosvojitvi, še bolj pa ob vstopu v EU, ko smo na široko odprli vrata mednarodni konkurenci. Trenutno stanje v zvezi z neustreznim upravljanjem znamk v preteklosti je, da imajo organizacije v Sloveniji, ki so pretežno v slovenski lasti, premalo mednarodno uveljavljenih znamk. Takšno stanje je bilo avtorjema osnovno vodilo za proučitev kompleksnega procesa upravljanja znamk v razmerah internacionalizacije poslovanja organizacij.

#### Opredelitev znamke in njenega pomena za udeležence v menjalnem procesu

V slovenski literaturi in v pogovornem jeziku na področju marketinga srečujemo izraze »blagovna znamka«, »storitvena znamka«, »znamka«, »zaščitni znak«, pa tudi »izdelek<sup>2</sup> z blagovno znamko«, »izdelek z znamko«, ki bolj ali manj dobro opisujejo isto ali zelo sorodno vsebino (Snoj in Gabrijan 2004).<sup>3</sup> Nedvomno se bo pojmovanje izdelkov z znamko tudi v prihodnosti še spreminjalo, toda na osnovi pregledane literature lahko povzamemo, da je izdelek z znamko tisti, ki ima značilno označitev, značilne marketinške komunikacije, značilno distribucijo, konstantno raven kakovosti (oziroma je njegova kakovost spremenljiva v skladu razvojem družbe), ki je sprejet in upoštevan pri udeležencih na njegovi celotni poti do uporabnikov in se razlikuje od drugih izdelkov (Snoj in Gabrijan 2002).

Ena prvih, bolj uveljavljenih opredelitev znamk izdelkov je opredelitev Ameriškega združenja za marketing (AMA – American Marketing Association) iz leta 1960, ki poudarja vlogo logotipa in vidnih označevalcev izdelka kot osnove za razlikovanje oziroma diferenciacijo izdelkov: »Znamka je ime, znak, simbol ali oblika izdelka oziroma kombinacija naštetih sestavin, katerih namen je identifikacija izdelka prodajalca ali skupine prodajalcev ter njihova diferenciacija glede na konkurenta« (de Chernatony 2002). Podobno se tudi po zakonodaji v Sloveniji »z blagovno oziroma storitveno znamko zavaruje znak, ki je v gospodarskem prometu namenjen razlikovanju blaga oziroma storitev iste ali podobne vrste« (ZIL, člen 17).

<sup>1</sup> Kot osnova za izdelavo članka je služilo magistrsko delo: Hudoklin, Magda (2004). Upravljanje znamk v razmerah internacionalizacije poslovanja organizacij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

<sup>2</sup> V marketinškem smislu izraz izdelek zajema kakršne koli kombinacije (celote, splete): bitij in stvari, njihovega delovanja (aktivnosti, procesov) in izidov tega delovanja, s katerimi organizacije – tržniki delujejo na svoje ciljne skupine (odjemalce, dobavitelje ...). Izdelki lahko zajemajo najrazličnejše pojavne oblike (proizvodi, blago, storitve, ideje, prostori, kraji, osebnosti, organizacije, medij menjava, izkušnje iz menjava, izidi menjava in pravice) (Snoj in Gabrijan 2004). V nadaljevanju besedila bomo uporabljali enoten izraz »izdelek«.

<sup>3</sup> V nadaljnjem besedilu bomo te izraze v večini primerov združili v izraz »znamka«.

Posebno mesto ponazarja opredelitev znamke, ki jo je ponudilo Ameriško združenje za marketing<sup>4</sup> leta 2001. Po njej zajema pojem upravljanja znamke »upravljanje celotnega poslovanja organizacije, ki je zrcalna slika delovanja vseh udeležencev, ki so kakor koli odgovorni za znamko in ki vplivajo na njeno predstavitev/nastopanje na ciljnem trgu oziroma na njen odnos do zaposlenih, strateških povezav organizacije, dobaviteljev, odjemalcev ... Znamka namreč učinkovito predstavlja kulturo vseh, ki so kakor koli povezani s poslovanjem organizacije«.

Sestavine znamke so lahko (Keller 1994 v Snoj in Gabrijan 2004): ime, logo, simbol, oblika embalaže, oblika izdelka, barva in druge značilnosti, ki identificirajo ter razlikujejo izdelek od drugih izdelkov.

Znamki lahko pripišemo številne funkcije, ki naj bi jih imela za udeležence v menjalnih procesih (Snoj in Gabrijan 2002). Ponudnikom omogoča doseganje prevlade na trgu in povečevanje tržnih deležev, olajšuje profiliranje glede na konkurente in njihove lastne izdelke, pomaga ustvarjati visoke ovire vstopa novih konkurentov na ciljne trge, olajšuje ustvarjanje preferenc pri odjemalcih, omogoča ustvarjanje monopolnega položaja v psihi odjemalcev, pomaga pri spodbujanju ponovne prodaje in razvijanja zvestobe znamki, prispeva k ustvarjanju jasnega, primerne in ugodnega imidža, ustvarja možnosti za aktivno odločanje o cenah, pospešuje necenovno konkuriranje, olajšuje širjenje in poglobljanje asortimenta, omogoča pravno zaščiteno unikatnih značilnosti izdelka in dosežkov v proizvodnji, pomaga pri uvajanju novih izdelkov, če ponudnik poleg patentne zaščite uporabi tudi zaščito znamke, otežuje različne oblike posnemanja, olajšuje izvrševanje naročil, olajšuje segmentiranje trgov, vzpodbuja procese sodelovanja, olajšuje komuniciranje s ciljnim skupinami in ustvarja manevrski prostor za marketinške aktivnosti. Povpraševalcem omogoča identificiranje izdelkov in ponudnikov, zagotavlja konstantno in primerljivo kakovost, omogoča zadovoljstvo, zagotavlja težnjo po izboljševanju kakovosti, omogoča učinkovitejše nakupovanje, omogoča, da ponovno najdejo izdelke, s katerimi so bili zadovoljni in se ognejo tistim, ki so jih razočarali. Med funkcije, ki jih znamka opravlja v podobni meri za ponudnika in povpraševalca štejemo: omogočanje dolgoročnih odnosov med ponudniki in odjemalci, omogočanje prepoznavanja izdelka po poreklu, kakovosti in drugih kriterijih, zagotavljanje konstantne kakovosti, jamstvo za izvirnost in simboliziranje vrednosti.

Vsekakor pa je osnovna funkcija znamke izdelka razlikovalna – omogoča razlikovanje med konkurenčnimi izdelki.

Po različnih kriterijih ločimo različne vrste znamk (Snoj in Gabrijan 2002). Tako na primer po kriteriju nosilca znamke ločimo: blagovne znamke, storitvene znamke, znamke organizacij (korporativne znamke), znamke oseb; po kriteriju pravnega lastništva: lastne znamke, znamke drugih (na primer pridobljene z licenco, franšizingom); po kriteriju dejavnosti lastnika znamke: znamke proizvajalcev,

različne oblike znamk trgovcev, znamke drugih ponudnikov; po kriteriju števila izdelkov, ki jih pokriva znamka: monoznamke (posamezni izdelek z znamko), skupinske znamke (znamke skupine izdelkov), družinske znamke (znamke celotnega asortimenta); po kriteriju geografskega območja, na katerem se znamka pojavlja: lokalne znamke, regijske znamke, nacionalne znamke, internacionalne znamke, multinacionalne znamke, globalne (svetovne) znamke; po kriteriju števila lastnikov znamke: individualne znamke, kolektivne znamke.

Izvor znamke je mogoče iskati že v zgodnjih obdobjih razvoja človeške družbe (označevanje izdelkov s trgovskim žigom ali vsaj s krajem in imenom izdelovalca, npr. kitajski porcelan, keramika iz Grčije in Rima več kot 1300 let pr. n. št.). Beseda znamka (angl. brand) izvira iz stare norveške besede »brandr«, kar pomeni zažgati. Lastniki živalskih čred so imeli vsak svoj simbol in tega so vžgali na kožo živali iz svoje črede. Tako so označili svojo lastnino. V tem času je imela znamka vlogo označevanja lastništva, avtorstva ali geografskega izvora izdelkov ter njihove kakovosti, njen namen pa ni bil privabljeni odjemalce (Southgate 1994, Room 1998, Repovš 2001k, Damjan 2001).

Znamka pa dobi z vidika opravljanja svojih funkcij pravo vlogo šele v času industrijske revolucije s pojavom množične proizvodnje izdelkov (Snoj, Završnik in Male 1999, Aaker, 1996, Kapferer 1997, Keller 1998, Damjan 2001, Kotler 1996).

V času globalnega in vse ostrejšega konkuriranja med organizacijami, ob vse številnejših prevzemih in združitvah organizacij postajajo znamke vse pomembnejša sestavina neotipljivega premoženja organizacij.<sup>5</sup> Zlasti pridobivajo na pomenu krovne in korporativne znamke (Aaker 1991, Keller 1998, Upshaw 1995). Znamke lahko predstavljajo tudi do 70 % vrednosti premoženja organizacije. Tako je na primer na svetu največ vredna znamka Coca Cola, katere vrednost ocenjujejo na skoraj 70 mrd. USD v letu 2004 (BusinessWeek, 9. 8. 2004).

Zaradi izjemnega naraščanja pomena znamk posvečajo v organizacijah vse večjo pozornost njihovemu upravljanju.

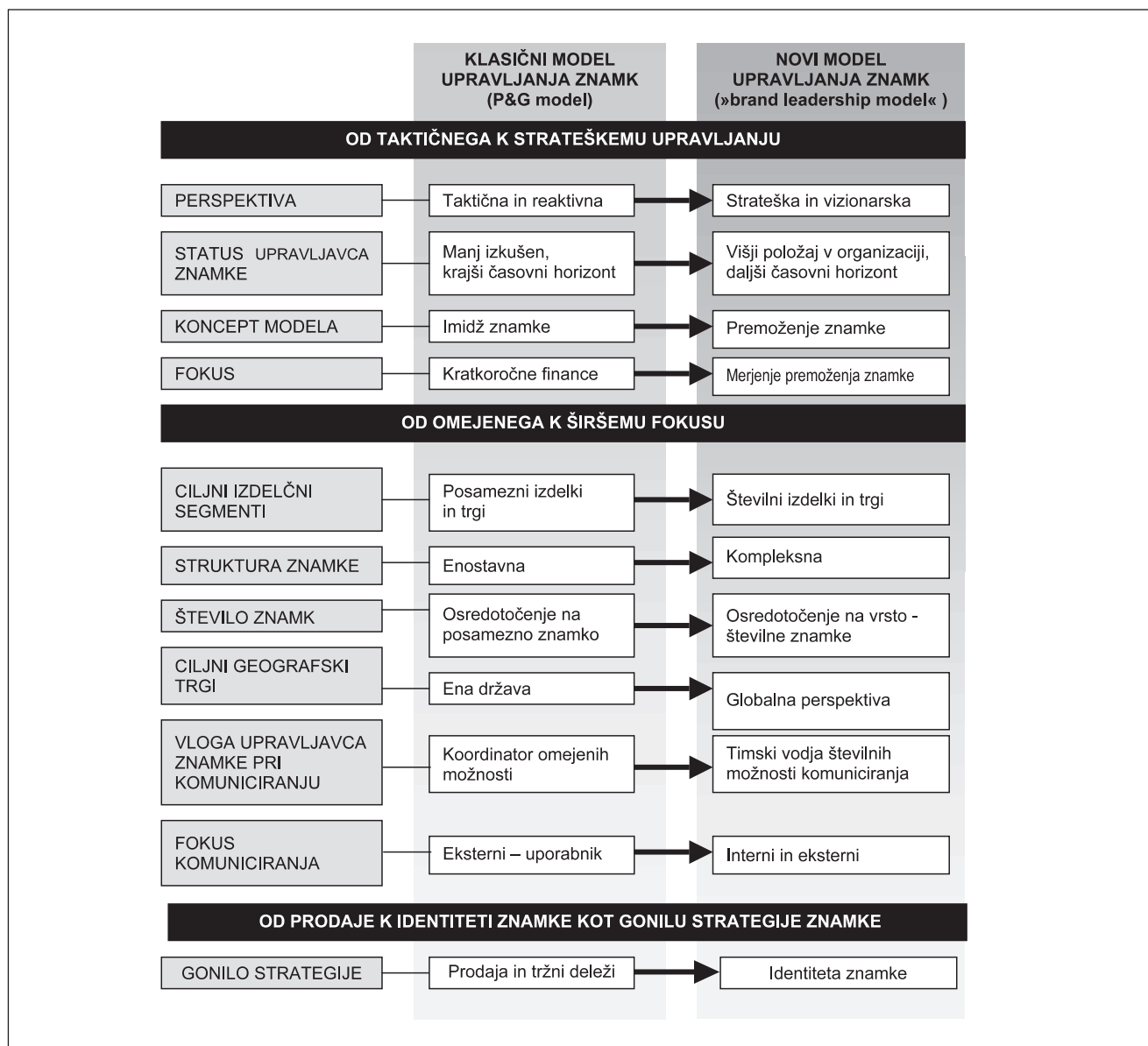
## Modeli upravljanja znamk

V teoriji lahko razen klasičnega (Procter in Gamble) modela upravljanja znamk zasledimo številne druge različne modele upravljanja (premoženja) znamk novejšega datuma, med njimi: Aakerjev model (Aaker 1991), Upshawov model (Upshaw 1995), Kapferjevo prizmo identitete (Kapferer 1997), Kellerjev model (Keller 1998), Aakerjev in Joachimsthalerjev model (Aaker in Joachimsthaler 2000b), de Chernatonyjev model (de Chernatony 1999, de Chernatony 2002).

<sup>5</sup> Premoženje znamke Aaker (1991) opredeli kot neto vrednost – finančno ali drugo – oziroma kot »skupek sredstev in obveznosti do virov sredstev, vezanih na določeno znamko, njeno ime in simbol, ki povečuje ali zmanjšuje vrednost izdelka za organizacijo in/ali odjemalca.« Aaker nadalje razvršča ta sredstva in obveznosti do virov sredstev v pet kategorij: lojalnost do znamke, zavedanje imena, zakazna kakovost, asociacije, vezane na znamko, in druga zakonsko zaščitena sredstva znamke (patenti, zaščitni znaki ...).

<sup>4</sup> Dosegljivo: <http://www.interbrand.com.papers.asp?pageno=5> [13. 6. 2001]. Slednja definicija znamke še zlasti velja za korporativne znamke.

Slika 1: Primerjava klasičnega in novega modela upravljanja znamk



Vir: Aaker in Joachimsthaler (2000b).

Noben model upravljanja znamk ni popoln, vsak ima določene prednosti in pomanjkljivosti.<sup>6</sup> Tako se na primer Aaker v svojem modelu iz leta 1991 in Keller v modelu iz leta 1998 osredotočata predvsem na eksterni vidik upravljanja znamk in na osnovi izhajanja iz odjemalca ugotavljata vrednost znamke za proizvajalca. Aaker v svojem modelu dodaja še ugotavljanje vrednosti znamke za distributerja in odjemalca. Tako Aaker kot Keller v svojih modelih zanemarjata interni vidik upravljanja znamke, zlasti pa vlogo identitete<sup>7</sup> pri upravljanju znamke (kot tudi vlogo organizacijske kulture, strukture in procesov) in se osredotočata le na upravljanje imidža, v smislu kratkoročnega kazalca uspešnosti znamke.

Upshaw se v primerjavi s Kellerjem in Aakerjem v svojem modelu (1995) preveč osredotoča na interni vidik upravljanja znamk, saj skorajda vso pozornost posveča upravljanju identitetnega<sup>8</sup> dela premoženja znamk. Upshaw namreč trdi, da je upravljanje znamke v ožjem pomenu pravzaprav upravljanje njene identitete.

<sup>6</sup> Več o tem v Hudoklin (2004).

<sup>7</sup> Aaker (1991) govori o identiteti kot delu premoženja znamke, ki zajema skupek vseh zaznav znamke na trgu, ki so posledica njenega pozicioniranja in osebnosti, vendar ji ne posveča večje pozornosti.

<sup>8</sup> Identiteto znamke opredeljuje Upshaw (1995) kot obliko DNK – genetski zapis znamke; to je edinstvena kombinacija niza sestavin znamke, ki določajo, kako bo znamka zaznana na trgu. Po istem avtorju (1995) gre za akumulacijo vtisov. Vtisi so rezultat odzivov na vrsto signalov, poslanih na trg (ciljni skupini odjemalcev), ki odražajo identitete znamke. Identiteta znamke je namreč po Upshawu (1995) rezultat pozicioniranja in osebnosti znamke in se navzven kaže v kakovosti izdelka, imenu znamke, njenem logotipu, grafičnem oblikovanju, tržnem komuniciranju in še na druge načine, s katerimi znamka prihaja v stik z odjemalci. Na identiteto znamke imajo pomemben vpliv tudi zaposleni, še zlasti pri izvajanju storitev.

S sliko 1 prikazujemo Aakerjev in Joachimsthalerjev model upravljanja znamk, ki je zelo primeren za prikaz temeljnih razlik med klasičnim modelom in novejšimi modeli upravljanja znamk. Iz vsebine novejših modelov upravljanja znamk je razvidno, da morajo organizacije dati večji poudarek strateški in dolgoročni naravnosti upravljanja znamk.<sup>9</sup>

Ker je upravljanje vrednosti premoženja znamke postalo za organizacije pomembnejše od doseganja kratkoročnih finančnih rezultatov, je fokus upravljanja znamk postal širši in organizacije večji pomen pripisujejo tržni kapitalizaciji znamk.<sup>10</sup> Organizacije namreč niso sposobne tržno kapitalizirati številne znamke, razen če gre za močne multinacionalke z razvejanim mednarodnim poslovanjem. Večina organizacij v svetu zato zmanjšuje svoj portfelj znamk in se osredotoča le na eno ali nekaj ključnih znamk. Poleg tega je koncept identitete<sup>11</sup> danes vse bolj pomemben za upravljanje znamke, saj lahko zagotavlja pravi okvir za konsistentnost in stalnost znamke in omogoča njeno kapitalizacijo. Za izgradnjo močne identitete znamk pa so potrebni čas, smotrnost in kontinuiteta naporov vseh poslovnih funkcij v organizaciji.

Sedanje osredotočanje organizacij na nekaj ključnih znamk je nasprotno donedavni praksi, za katero je bilo značilno, da so organizacije posvečale preveliko pozornost šibkim

znamkam v škodo svojih boljših, paradnih znamk, ki bi jim prinesle večjo uspešnost na dolgi rok (Hudoklin 2004).

### Stopnje v procesu upravljanja znamk

Proces upravljanja znamk je kompleksen skupek aktivnosti, ki je sestavljen iz več stopenj. Različni avtorji navajajo različne stopnje v procesu upravljanja znamk. Eden najboljših opisov procesa upravljanja znamk je de Chernatonyjev (2002) opis, ki ga prikazujemo s sliko 2. Dopolnili smo ga s stopnjo opredelitve arhitekture znamke,<sup>12</sup> ki je za upravljanje znamk takšnega pomena, kot je za organizacijo njena organizacijska struktura, vendar je avtor v svoj opis ni uvrstil. Stopnja arhitekture (organizacijske strukture) znamk zahteva sodelovanje številnih ljudi z najrazličnejših strokovnih področij in z različnih ravni hierarhije v organizaciji v multidisciplinarnih timih. K izvajanju te stopnje morajo organizacije pristopiti načrtno, saj je tako bolj verjetno, da bodo vsi vpleteni razumeli cilje znamke ter vlogo, ki jo morajo prevzeti pri podpori znamki.

Proces upravljanja znamke v organizaciji se začne z opredelitvijo jasne vizije znamke (usklajene z vizijo organizacije). Pri tem je treba upoštevati opredelitev kulture organizacije, ki naj podpira to vizijo znamke. Nato določijo arhitekturo (organizacijsko strukturo) znamke v kontekstu celotnega portfelja znamk organizacije ter opredelijo cilje znamke. Na tej osnovi in na osnovi analize okolja znamke opredelijo osebno izkaznico in bistvo<sup>13</sup>/identiteto znamke ter se odločijo za način udejanjanja vizije, ciljev, bistva, funkcionalnih in čustvenih vrednot znamke v praksi. Pri tem preučijo, v kolikšni meri organizacija zagotavlja to, kar odjemalcem znamka obljublja, katere so njene bistvene/strateške sposobnosti in za katere dejavnosti bo uporabila zunanje vires, opredelijo posameznika in/ali člane timov za upravljanje znamke, katerih vrednote se morajo ujemati z vrednotami znamke, opredelijo ustrezne odgovornosti in pooblastila teh posameznikov/timov ter opredelijo odnose z zainteresiranimi deležniki znamke (zaposlenimi, odjemalci in delničarji organizacije), ki naj bi prispevali k ustvarjanju zelenega imidža in ugleda znamke ter posledično organizacije (de Chernatony 1999). Vzporedno s to stopnjo morajo v organizaciji tudi opredeliti vires (dodane) vrednosti znamke

<sup>9</sup> Strateško upravljanje znamk opredeljuje Bruhn (1997) kot »...proces sistematične izgradnje in vzdrževanja izdelkov z znamko na dolgi rok tako, da dosežejo primerjalne prednosti pred konkurenčnimi izdelki na trgu z namenom ustvarjati čim večje premoženje znamk in s tem premoženje organizacije, katere last je znamka.« Kot pravi Cook in Schutte (1967), je posebnost strateškega upravljanja znamk ta, da vpliva na celotno poslovanje organizacije. Ker je upravljanje znamk temeljnega pomena za organizacijo, odločitve o upravljanju znamk sprejemajo na najvišji ravni odločanja v organizaciji.

<sup>10</sup> Tržna kapitalizacija znamke je vrednost znamke na trgu: Interbrand vrednoti znamke (določa tržno kapitalizacijo znamke) na osnovi diskontinuiranja bodočih prihodkov od prodaje na sedanjo vrednost ob upoštevanju stopnje tveganja realizacije teh prihodkov. Dosegljivo: <http://www.businessweek.com> [6. 8. 2001].

<sup>11</sup> V svetu je za analize konkurenčnih znamk najbolj pogosto uporabljena Kapferjeva prizma identitete (Kapferer 1992, 1997). Identiteta (»prstni odtis« znamke) po Kapfererju (Kapferer 1992, 1997) vključuje šest dimenzij:

- *Zunanji/fizični izgled.* Je nujen, ne pa tudi zadosten pogoj pri konstruiranju identitete znamke.
- *Osebnost znamke.* Če znamko enačimo z osebo, postopoma oblikujemo predstavo o tej osebi, in sicer glede na način, kako govori o svojih izdelkih.
- *Kultura znamke* (in s tem njenih izdelkov). Obsega sistem vrednot, vir inspiracije in energijo znamke in določa vedenjske navade odjemalcev.
- *Odnos.* Znamka vzpostavlja neviden odnos do ciljne skupine odjemalcev (zlasti pri storitvenih znamkah).
- *Refleksija ali zrcaljenje odražanje znamke navzven.* Znamka odslkava imidž odjemalca.
- *Samopodoba/samoprojekcija.* Notranje ogledalo ciljne skupine odjemalcev. Na osnovi stališč do posameznih znamk odjemalci razvijemo določen tip notranjega ali duševnega odnosa do samega sebe.

<sup>12</sup> Opredelitev arhitekture znamk zahteva določitev petih dimenzij. Te so (Aaker in Joachimsthaler 2000b):

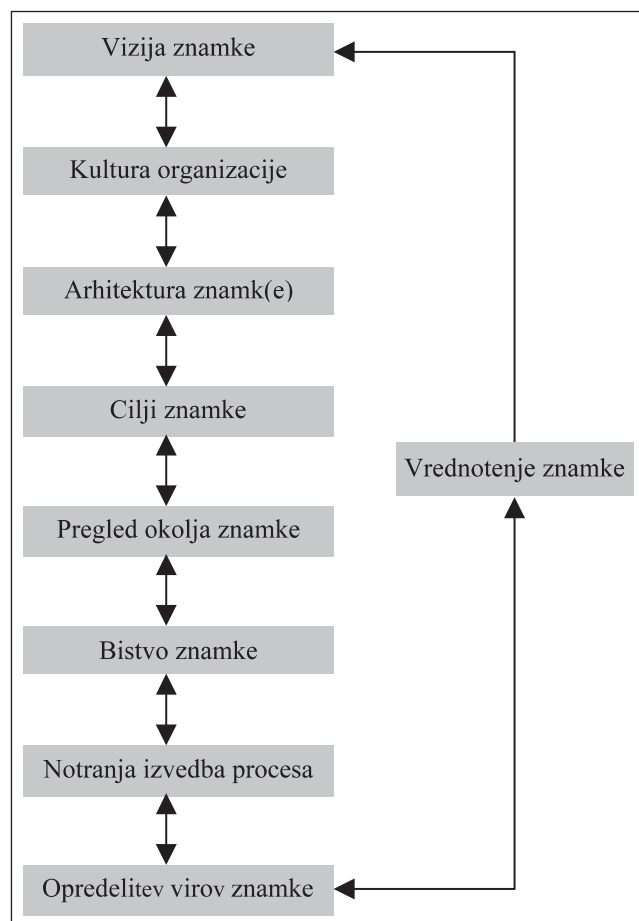
- portfelj znamk (preveč/premalo znamk),
- vloga znamk v portfelju (strateške znamke, znamke krave molznice ...),
- vloga znamk v kontekstu izdelkov in trgov (podznamke, podporne znamke, nosilne znamke ...),
- struktura portfelja (grupiranje znamk npr. po izdelčnih kategorijah, hierarhična drevesa znamk, razvrščanje znamk/podznamk ... po pomembnosti) in
- grafična predstavitev portfelja (logotip, embalaža, dizajn, simboli, izgled tiskanih oglasov, slogani ...).

<sup>13</sup> Bistvo znamke na besedni ravni povzema kratek opis znamke, ki navaja njeno izvorno prepoznavno/posebno naravo in temeljno obljubo zainteresiranim deležnikom (Kapferer 1997, Upshaw 1995, Aaker in Joachimsthaler 2000, de Chernatony 2002). Predstavlja nekakšen povzetek osrednje identitete znamke v eno samo misel, ki ujame dušo znamke.

oziroma določiti tiste attribute, zaradi katerih je znamka edinstvena in njihov prispevek k udejanjanju bistva znamke (sem sodijo med drugim tudi ime znamke, logotipi, pravna zaščita, kakovost, programi marketinške podpore znamki idr.).

Poleg vsega navedenega morajo zagotoviti tudi redno vrednotenje znamke, s katerim v organizaciji ugotavljajo uspešnost in učinkovitost upravljanja znamke. Pomembno je upoštevati dejstvo, da je znamka dinamični sistem, ki se v času spreminja. Zato je treba vsebino upravljanja znamke (vizija, cilji, strategija znamke) nenehno preverjati/vrednotiti (ponavadi enkrat letno) in po potrebi revidirati ter prilagajati spremenjenim razmeram. Gre za krožni oziroma iterativni proces upravljanja novih in obstoječih znamk.

**Slika 2:** Stopnje v procesu upravljanja (izgradnje in vzdrževanja) znamke v razmerah internacionalizacije poslovanja



Pri upravljanju znamk seveda ni enotnega pristopa. Pristop organizacije k upravljanju znamk je odvisen od številnih dejavnikov, med njimi od dejavnikov širšega in ožjega okolja organizacije, predvsem pa od njegovih notranjih sposobnosti.

### Internationalizacija poslovanja organizacij in sestavljenost upravljanja znamk

Sestavljenost upravljanja znamk med drugim povečujeta tudi globalizacija družbe in internacionalizacija poslovanja organizacij, in sicer toliko bolj, na kolikor večjem številu

trgov prodajajo svoje znamke in kolikor bolj se le-te vpletajo v sistem vrednot odjemalcev oziroma kolikor boljše znamke zadovoljujejo čim več osnovnih potreb.

Izgradnja znamk s čim večjo stopnjo internacionalizacije je gotovo izjemen izziv, s katerim se organizacije danes soočajo. Izjemen izziv zato, ker morajo razvijati znamke, ki naj bi v vse bolj zahtevnih pogojih poslovanja zadovoljevale ne le potrebe odjemalcev na enem trgu, temveč na različnih trgih. Vendar pa v praksi številne in med njimi tudi nekatere velike, močne organizacije globalno strategijo znamk napačno razumejo, saj mislijo, da je temeljna prioriteta razvoj globalnih znamk (Aaker in Joachimsthaler 2000b). Toda za organizacije, ki so že internacionalizirale ali želijo internacionalizirati svoje poslovanje, je nedvomno stvarnejša opcija globalno upravljanje znamk. Gre za:

- globalno alokacijo virov za izgradnjo znamke,
- ustvarjanje sinergij in
- razvoj globalne, skupne strategije znamke, v okviru katere organizacija oblikuje strategije znamke, ki so prilagojene posameznim državam.

Privlačnost globalizacije oziroma čim večje stopnje internacionalizacije znamk za organizacije izhaja iz njihove želje po izboljšanju poslovne uspešnosti in učinkovitosti, zaradi doseganja ekonomije obsega, obvladovanja trgov in drugih vzrokov.

Pri odločitvi za internacionalizacijo poslovanja in globalno upravljanje (posameznih) znamk, se organizacije morajo soočiti z naslednjimi ključnimi odločitvami (Kotler 1996, Keller 1998):

- o izboru vstopnih trgov in izvedbo strateške analize okolja znamk,
- o načinu vstopa na te trge,
- o marketinških programih podpore izgradnji in vzdrževanju znamk ter
- o organiziranosti upravljanja znamk.

Poleg navedenega morajo organizacije nujno preučiti tudi vpliv internacionalizacije poslovanja na:

- identiteto znamk,
- arhitekturo znamk in
- spremljanje doseganja zastavljenih ciljev.

Trendi v svetu kažejo na to, da v razmerah naraščajoče internacionalizacije poslovanja oziroma pri prehajanju iz lokalnega na vse bolj globalni marketing znamk, organizacije jasneje opredeljujejo upravljalce znamk (jasna opredelitev posameznika ali članov tima ter njihovih vlog in pooblastil pri upravljanju znamk), ki tesno sodelujejo med sabo.

Poleg tega organizacije tudi vse bolj uporabljajo sistematične načine spremljanja položajev znamk v njihovem portfelju znamk (npr. analizo portfolio), ki so osnova za opredeljevanje njihovega pomena za poslovanje in za učinkovitejše ukrepe pri upravljanju znamk. Prav tako povečujejo pozornost upravljanju krovnih znamk, podznamk, podpornih znamk, označevanju njihovega izvora in uporabi strategije transfera znamk (kamor sodi tudi

konsolidiranje znamk pri združitvah in prevzemih), vse s ciljem povečati dodano vrednost (povezanih) znamk v očeh odjemalcev in prodajalcev na drobno (Aaker in Joachimsthaler 2000a, Aaker in Joachimsthaler 2000b, Macrae 1996, Kapferer 1997). V razmerah naraščajoče internacionalizacije poslovanja organizacij običajno raste tudi potreba po dopolnitvi bistva znamk (Aaker in Joachimsthaler 2000b) in po preučitvi, katere sestavine marketinškega spleta lahko standardizirajo ter do kolikšne mere (Keller 1998).

Način globalnega upravljanja znamke je odvisen od številnih dejavnikov okolja znamke. Upravljalci znamke v organizacijah se morajo na osnovi analize relevantnih internih in eksternih dejavnikov (van Gelder 2002, Craig in Douglas 2000), ki vplivajo na znamko, odločiti, katera kombinacija aktivnosti za izgradnjo znamk je na posameznih trgih najbolj ustrezna. Organizacije morajo raziskati priložnosti, da bi zmanjšale število znamk in izboljšale njihovo učinkovitost in uspešnost kot tudi harmonizirale strategije znamke tako med skupinami izdelkov kot tudi med trgi. Internacionalni trgi se hitro spreminjajo in organizacije morajo vedno znova preučevati, kako bodo svoje upravljanje znamk prilagajale novim razmeram ali nanje celo proaktivno vplivale. Strategije znamk torej niso dane za vselej, ampak je njihovo ustreznost treba vedno znova ocenjevati in po potrebi ukrepati.

## Raziskava

### Raziskovalni problem

Kako pomembna oblika neotipljivega premoženja organizacije so znamke, so se organizacije v Sloveniji začele zavedati šele v zadnjih nekaj letih po osamosvojitvi, še bolj pa z vstopom v EU, ko so se tujim konkurentom v Sloveniji na široko odprla vrata. Rezultat neustreznega upravljanja znamk v preteklosti je, da imajo organizacije v Sloveniji, ki so pretežno v domači lasti, premalo mednarodno uveljavljenih znamk. V naši raziskavi smo želeli preučiti nekatere značilnosti upravljanja znamk v razmerah internacionalizacije poslovanja organizacij med vodilnimi slovenskimi organizacijami – izvozniki.

### Cilji raziskave

Z raziskavo smo želeli:

- organizacijam v Sloveniji ponuditi vpogled v sestavljenost upravljanja znamk;
- ugotoviti odstotek preučevanih organizacij med vodilnimi slovenskimi izvozniki, katerih najpomembnejša internacionalizirana znamka<sup>14</sup> (v nadaljevanju NIZ) je individualna izdelčna;
- ugotoviti odstotek preučevanih organizacij, ki uporabljajo sistematični stopenjski proces upravljanja NIZ;
- ugotoviti odstotek preučevanih organizacij, ki nimajo dolgoročne vizije, ciljev in strategije (to je za 10 let in več vnaprej) upravljanja svoje NIZ;

- ugotoviti odstotek preučevanih organizacij, ki menijo, da uspešno upravljajo svojo NIZ;
- ugotoviti odstotek preučevanih organizacij, ki označujejo kot največjo notranjo oviro pri internacionalizaciji svoje NIZ stroškovno neučinkovitost;
- ugotoviti odstotek preučevanih organizacij, ki označujejo kot največjo zunanjo oviro pri internacionalizaciji svoje NIZ razlike v cenovnih strategijah istih konkurentov na različnih trgih;
- ugotoviti povprečno oceno vpliva internacionalizacije poslovanja preučevanih organizacij, ki tržijo s pomočjo znamk, na strategije sestavin marketinškega spleta njihove NIZ na lestvici od 1 do 5 (na kateri pomeni ocena 1 – nima vpliva, ocena 2 – majhen vpliv, ocena 3 – srednji vpliv, ocena 4 – velik vpliv in ocena 5 – izjemno velik vpliv);
- ugotoviti odstotek preučevanih organizacij, ki imajo v upravljanje svoje NIZ vključene time;
- ugotoviti odstotek preučevanih organizacij, v katerih je uprava vključena v upravljanje NIZ;
- ugotoviti, ali imajo preučevane organizacije, ki tržijo izdelke samo z generičnimi imeni, v povprečju nižjo skupno vrednostno prodajo kot organizacije, ki tržijo tudi znamke;
- ugotoviti, ali so med preučevanimi organizacijami, ki tržijo znamke in je bila njihova NIZ lansirana pred letom 1991, po izbranih kazalcih uspešnosti (vrednostna prodaja NIZ, vrednost izvoza NIZ, število izvoznih trgov NIZ) uspešnejše od tistih, katerih NIZ je bila uvedena na trge po letu 1991;
- ugotoviti, ali med preučevanimi organizacijami, ki tržijo znamke, obstaja povezanost med stopnjo internacionalizacije njihovega poslovanja po kriteriju števila izvoznih trgov – držav za njihovo NIZ in stopnjo uporabe manj otipljivih meril<sup>15</sup> za vrednotenje doseganja zastavljenih ciljev njihove NIZ;
- ugotoviti, značilnosti izvozne usmerjenosti preučevanih organizacij za njihovo NIZ;
- izdelati osnove za možne strategije za povečanje uspešnosti upravljanja znamk slovenskih organizacij v razmerah internacionalizacije poslovanja.

### Hipoteze raziskave

V povezavi s cilji raziskave smo oblikovali naslednje apriorne hipoteze:

- H1: Pri manj kot 20 % preučevanih organizacij je NIZ individualna izdelčna.
- H2: Več kot 50 % preučevanih organizacij ne uporablja sistematičnega stopenjskega procesa upravljanja za svojo NIZ.
- H3: Več kot 50 % preučevanih organizacij nima dolgoročne vizije, ciljev in strategije upravljanja svoje NIZ (tj. za 10 let in več vnaprej).

<sup>14</sup> To je znamka, ki je z dolgoročnega vidika največjega pomena za organizacijo in zato ni nujno že danes najbolje prodajana znamka organizacije, ampak bo to (morda) postala šele pozneje.

<sup>15</sup> Manj otipljiva merila za vrednotenje uspešnosti upravljanja znamk so: tržna kapitalizacija znamke; prodajni prihodki, ki so posledica oglaševanja znamke; dodana vrednost, ustvarjena v posameznih stopnjah upravljanja znamke; donosnost vlaganj v NIZ (angl. ROI); stopnja lojalnosti odjemalcev do znamke; stopnja prepoznavnosti znamke; zaznana kakovost znamke; asociacije v zvezi z znamko (imidž, ugled); reklamacije odjemalcev, ekonomska dodana vrednost (angl. EVA) ...

- H4: Več kot 75 % preučevanih organizacij meni, da uspešno upravljajo svojo NIZ.
- H5: Med preučevanimi organizacijami imajo organizacije, ki tržijo izdelke samo z generičnimi imeni, v povprečju nižjo skupno vrednostno prodajo kot organizacije, ki tržijo tudi znamke.
- H6: Med preučevanimi organizacijami, ki tržijo znamke, so organizacije, katerih NIZ je bila uvedena na trge pred letom 1991, po izbranih kazalcih uspešnosti (vrednostna prodaja NIZ, vrednost izvoza NIZ in število izvoznih trgov NIZ) uspešnejše od tistih, katerih NIZ je bila uvedena na trge po letu 1991.
- H7: Največji odstotek preučevanih organizacij označuje kot največjo notranjo oviro pri internacionalizaciji njihove NIZ stroškovno neučinkovitost, kot največjo zunanjo oviro pri internacionalizaciji njihove NIZ pa razlike v cenovnih strategijah istih konkurentov na različnih trgih.
- H8: Povprečna ocena vpliva internacionalizacije poslovanja v preučevanih organizacijah, ki tržijo pod znamko, na strategije aktivnosti marketinškega spleta njihove NIZNM na lestvici od 1 do 5 je več kot 3.
- H9: Timi so vključeni v upravljanje NIZ pri manj kot 75 % preučevanih organizacij.
- H10: Uprave se vključujejo v upravljanje NIZ pri manj kot 50 % preučevanih organizacij.
- H11: Med preučevanimi organizacijami, ki tržijo znamke, obstaja povezanost med stopnjo internacionalizacije njihovega poslovanja po kriteriju števila izvoznih trgov – držav za njihovo NIZ in stopnjo uporabe manj otipljivih meril za vrednotenje doseganja rezultatov zastavljenih ciljev njihove NIZ.

#### Omejitve raziskave

Pri navajanju ugotovitev raziskave je treba upoštevati zlasti sledeče omejitve:

- omejili smo se na 200 vodilnih slovenskih izvoznikov v letu 2002, ne pa na celotno populacijo izvoznikov v Sloveniji;
- anketo smo izvedli pred vstopom Slovenije v EU in jo tudi analizirali glede na gospodarsko in geopolitično ureditev pred vstopom Slovenije in še devetih drugih držav v EU;
- ne upoštevamo specifičnosti posamezne gospodarske panoge;
- osredotočili smo se na upravljanje NIZ v organizacijah, saj smo izhajali iz naslednjih dveh predpostavk:
- da upravljanje morda ni enako kakovostno za vse znamke v portfelju znamk posamezne organizacije in da imajo za svojo NIZ prav gotovo najbolj razvito in dosledno upravljanje;
- da ima upravljanje vsake znamke organizacije svoje specifičnosti (posebnosti v arhitekturi, bistvu, možnostih za standardizacijo marketinške strategije ...).

#### Potek raziskave

Podatke smo zbirali z metodo pisnega anketiranja 200 največjih slovenskih izvoznikov leta 2002, po vrednosti izvoza leta 2002, objavljenega v Gospodarskem vestniku<sup>16</sup> (populacija in hkrati okvir vzorčenja). Zbiranje podatkov je trajalo od 15. 9. do 15. 11. 2003, pri čemer smo uporabili visoko strukturiran vprašalnik zato, da bi zagotovili čim večjo standardizacijo odgovorov. Odziv na vprašalnik je bil razmeroma visok, in sicer 44-odstoten. Glede na to, da je na vprašalnik odgovorilo 26,6 % neposredno odgovornih za upravljanje NIZ, drugi, ki so izpolnili vprašalnik, pa so bili za upravljanje NIZ vsaj posredno odgovorni (direktorji marketinga, P&R ...) in glede na to, da je bilo 80,3 % izpolnjevalcev vprašalnika iz vrst vodilnega menedžmenta v anketiranih organizacijah, sklepamo, da so tako dobljeni podatki visoko relevantni za cilje raziskave. Tako zbrane podatke smo nato obdelali v Excellu in programu SPSS11.

Vprašalnik je zajel vprašanja, katerih vsebina je razvidna iz ciljev raziskave.

#### Izidi in ugotovitve raziskave

##### 1 Odstotek preučevanih organizacij glede na vrsto svoje najpomembnejše internacionalizirane znamke

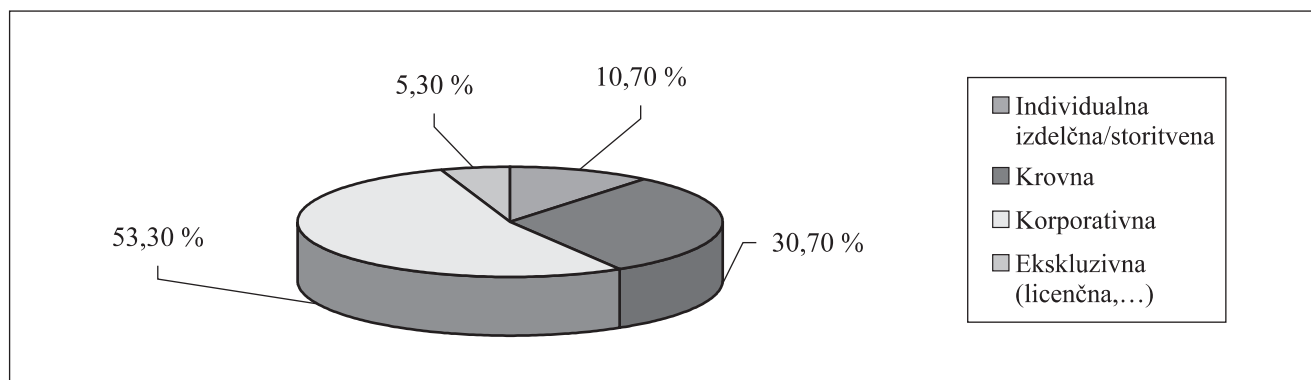
*Hipoteza 1: Pri manj kot 20 % preučevanih organizacij je NIZ individualna izdelčna.*

Iz slike 3 je razvidno, da znaša odstotek preučevanih organizacij, katerih NIZ je individualna izdelčna  $d = 10,67$  %. Hipotezo smo preverili z Z-testom in dobili  $p = 0,005$ . Hipotezo 1 smo potrdili. Odstotek preučevanih organizacij, katerih NIZ je individualna izdelčna, je značilno manjši od 20,0 % ( $p = 0,005 < 0,01$ ).

To je v skladu z ugotovitvami številnih drugih avtorjev (Kapferer, 1997, Murphy, 1998, Aaker in Joachimsthaler, 2000a, de Chernatony, 2001). Medtem ko so v preteklosti v razvitem svetu (predvsem do leta 1980) močno prevladovali individualne izdelčne znamke, so v sedanjem času, še zlasti na račun internacionalizacije poslovanja organizacij in globalizacije svetovnega gospodarstva, značilni premiki k večjemu deležu organizacij, ki kot svojo NIZ uporabljajo krovno (vključno korporacijsko) znamko. Med organizacijami v Sloveniji je bil trend stalnega ustvarjanja novih individualnih znamk prisoten še malo dlje kot v razvitem svetu – vse do devetdesetih let prejšnjega stoletja oziroma do sovpadajočega razpada bivše Jugoslavije. Stalno ustvarjanje individualnih znamk pa so organizacijam predlagale tudi same oglaševalske agencije (Kline, 1999). Glede na trende v svetu lahko ugotovimo, da preučevane organizacije v Sloveniji ne odstopajo od smeri zmanjševanja števila individualnih znamk v prid povečevanju števila krovnih (vključno korporacijskih) znamk.

<sup>16</sup> Gospodarski vestnik (31. 3. 2003). Največji slovenski izvozniki – 300 najboljših. Gospodarski vestnik 13: 41–48.

Slika 3: Odstotek preučevanih organizacij glede na vrsto svoje najpomembnejše internacionalizirane znamke



## 2 Uporaba sistematičnega stopenjskega procesa upravljanja med preučevanimi organizacijami za njihove najpomembnejše internacionalizirane znamke

*Hipoteza 2: Več kot 50 % preučevanih organizacij ne uporablja sistematičnega stopenjskega procesa upravljanja za svojo NIZ.*

V vzorcu znaša obravnavani odstotek  $d = 60,0\%$ . Hipotezo smo preverili z Z-testom in dobili  $p = 0,040$ . Hipotezo 2 smo potrdili. Odstotek preučevanih organizacij, ki ne uporabljajo sistematičnega stopenjskega procesa upravljanja za svojo NIZ, je značilno večji od 50 % ( $p = 0,039549 < 0,05$ ).

Naš sklep podpirajo tudi ugotovitve drugih avtorjev. Tako Kovač Konstantinovič (2003) ugotavlja, da upravljanje znamk v organizacijah v Sloveniji v primerjavi z organizacijami v razvitih državah v EU in v svetu nima dovolj resne vloge in da so znamke pogosto preveč prepuščene naključnemu upravljanju. Kot je razvidno iz izidov naše raziskave, med vodilnimi slovenskimi izvozniki v letu 2002 še vedno večina ne uporablja sistematičnega stopenjskega procesa upravljanja za svojo NIZ. V Sloveniji

je šele v zadnjih dveh desetletjih postalo upravljanje znamk vroča tema v organizacijah, zato so na to temo organizirani razni seminarji, predavanja, okrogle mize ... Oster boj za preživetje oziroma za odjemalce sili organizacije v bolj skrbno in dolgoročno naravnano upravljanje znamk.

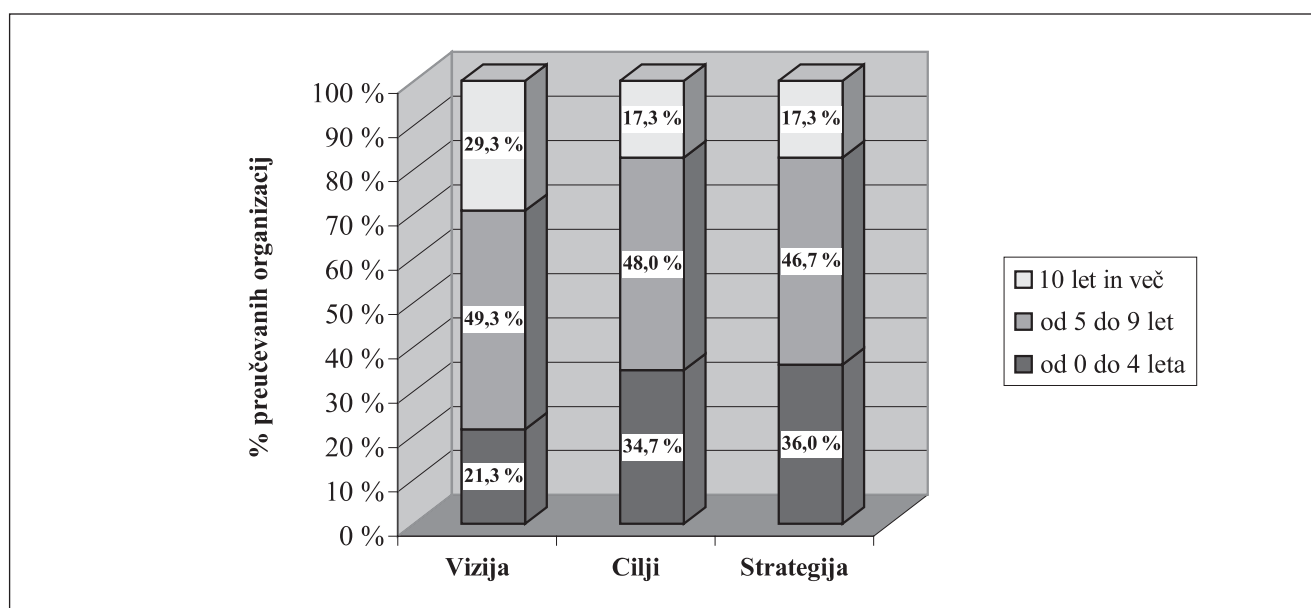
## 3 Dolgoročnost postavljanja vizije, ciljev in strategije najpomembnejših internacionaliziranih znamk med preučevanimi organizacijami

*Hipoteza 3: Več kot 50 % preučevanih organizacij nima dolgoročne vizije, ciljev in strategije upravljanja svoje NIZNM (tj. za 10 let in več vnaprej).*

Kot je razvidno iz slike 4, je v vzorcu odstotek takih organizacij  $d = 70,67\%$  (za vizijo) oziroma  $82,70\%$  (za cilje in strategijo). Hipotezo smo preverili z Z-testom in dobili  $p = 0,00005$  (za vizijo) oziroma  $p = 0,00003$ . Hipotezo 3 smo potrdili. Odstotek preučevanih organizacij, ki nimajo dolgoročne vizije, ciljev in strategije upravljanja svoje NIZ (tj. za 10 let in več vnaprej), je značilno večji od 50,0 % ( $p < 0,01$ ).

Pomanjkanje jasne dolgoročne vizije, ciljev in strategije oziroma dolgoročnega pogleda na upravljanje znamk med

Slika 4: Odstotek preučevanih organizacij glede na število let postavljanja vizije, ciljev in strategije najpomembnejše internacionalizirane znamke





slovenskimi organizacijami ugotavlja tudi Kline (1999). Vičič, kreativni direktor oglaševalske agencije Futura DDB (Petrov, 2002), na podlagi svojih izkušenj pa k temu dodaja še, da slovenski upravljavci znamk nimajo dovolj vizije in običajno tudi ne dovolj moči za odločanje o upravljanju znamk.

#### 4 Doseganje uspešnosti upravljanja najpomembnejših internacionaliziranih znamk preučevanih organizacij

*Hipoteza 4: Več kot 75 % preučevanih organizacij meni, da uspešno upravljajo svojo NIZ.*

V vzorcu je odstotek takih organizacij  $d = 86,67 \%$ . Hipotezo smo preverili z Z-testom in dobili  $p = 0,0016$ . Hipotezo 4 smo potrdili. Odstotek preučevanih organizacij, ki menijo, da uspešno upravljajo svojo NIZ, je bil značilno večji od  $75,0 \%$  ( $p = 0,0016 < 0,01$ ).

Domnevamo, da mnenje zelo visokega odstotka anketiranih v preučevanih organizacijah ( $86,67 \%$ ) o uspešnosti upravljanja njihove NIZ kaže na vprašljivo samozavest, kar jih morebiti odteguje od primernejše skrbi za upravljanje njihovih znamk. Tudi raziskave Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) o pripravljenosti organizacij na vstop v EU kažejo podobno (Šalamun in Šubic 2003). Po teh raziskavah so bili med vsemi državami kandidatki za vstop v EU leta 2004 ravno menedžerji v organizacijah v Sloveniji najbolj prepričani sami vase. Kar  $46 \%$  jih je verjelo, da jim po pridružitvi Slovenije v EU ne bo treba spremeniti strategije poslovanja in s tem tudi ne strategije upravljanja znamk.

*Hipoteza 5: Med preučevanimi organizacijami imajo organizacije, ki tržijo svoje izdelke samo z generičnim imenom, v povprečju nižjo skupno vrednostno prodajo kot organizacije, ki tržijo izdelke z znamko.*

*organizacije, ki tržijo svoje izdelke samo z generičnim imenom, v povprečju nižjo skupno vrednostno prodajo kot organizacije, ki svoje izdelke tržijo tudi z znamko.*

Možno je, da imajo nekatere preučevane organizacije, ki tržijo izdelke zgolj z generičnim imenom, utečene distribucijske kanale, da so dobavitelji multinacionalk in da tudi tovrstno poslovanje (lahko) prinaša velike prodajne uspehe, vsekakor pa ne tolikšnih kot trženje izdelkov z znamko.

*Hipoteza 6: Med preučevanimi organizacijami, ki tržijo z znamko, so organizacije, katerih NIZ je bila na trge uvedena pred letom 1991,<sup>17</sup> po izbranih kazalcih uspešnosti (vrednostna prodaja NIZ, vrednost izvoza NIZ, število izvoznih trgov NIZ) uspešnejše od tistih, katerih NIZ je bila na trge uvedena po letu 1991.*

Nasprotna tej hipotezi je ničelna hipoteza, po kateri v povprečju ni razlik med tema dvema skupinama organizacij (da sta torej povprečni vrednostni prodaji NIZ oziroma povprečni vrednosti izvoza NIZ oziroma povprečni števili izvoznih trgov NIZ za obe skupini enaki).

Izbrali smo  $t$ -test za dva neodvisna vzorca. Rezultat je viden v tabeli 2:

- pri preverjanju enakosti povprečij vrednostne prodaje NIZ smo dobili rezultat, da je  $p$ -vrednost tega preizkusa enaka  $0,073$  (uporabili smo enostranski test). Ker je  $p$ -vrednost preizkusa domneve o enakosti varianc zelo blizu  $0,05$ , smo preverili tudi, kaj bi se zgodilo, če bi zavrnili hipotezo o enakosti varianc in smo izvedli  $t$ -test za različni varianci.<sup>18</sup> V tem primeru je bila  $p$ -vrednost preizkusa enaka  $0,037$  (uporabili smo enostranski test). Če zavrnemo domnevo o enakosti varianc ( $p$ -vrednost tega preizkusa je  $0,077$ ), potem lahko potrdimo domnevo, da imajo organizacije, katerih NIZ je bila na trge uvedena

Tabela 1:  $T$ -test za dva neodvisna vzorca pri preverjanju hipoteze 5

		Levenov preizkus enakosti varianc		t-test za enakost povprečij				
		F	p	t	Df	p (2-str.)	Razlika povprečij	Standardna napaka razlike
Vrednostna prodaja organizacije v SIT	Enakost varianc je predpostavljena	5,410	0,022	1,578	86	0,118	22.461.778.224,56	14.233.476.596,95
	Enakost varianc ni predpostavljena			3,794	75,118	0,000	22.461.778.224,56	5.919.633.095,05

Simboli:  $p$  –  $p$ -vrednost za Levenov preizkus; tveganje, s katerim zavrnemo domnevo o enakosti varianc;

$p$  (2-str.) –  $p$ -vrednost za dvostranski  $t$ -test; tveganje, s katerim zavrnemo ničelno domnevo o enakosti povprečij.

Pri preverjanju razlik med tema dvema vrstama organizacij smo izbrali  $t$ -test za dva neodvisna vzorca. Izidi testa so razvidni iz tabele 1. Ker je bila  $p$ -vrednost preizkusa enakosti varianc manjša od  $0,05$ , smo zavrnili predpostavko o enakosti varianc in smo za preizkus hipoteze 5 izbrali  $t$ -test za različni varianci. Izid tega preizkusa je bil, da je  $p$ -vrednost enaka  $0,000$  (imeli smo enostranski test).

*Hipotezo 5 smo lahko potrdili ( $p = 0,000$ ). Pri smiselni stopnji značilnosti (tj. do  $p=0,05$ ) lahko trdimo, da imajo*

<sup>17</sup> Tretjina ( $33,3 \%$ ) vseh NIZ preučevanih organizacij je bila na trge uvedenih v letu 1991 ali kasneje (1991–2002) – to je v času samostojne Republike Slovenije;  $89,7 \%$  vseh NIZ preučevanih organizacij je bilo na trge uvedenih leta 1946 ali kasneje (1946–2002) – to je po drugi svetovni vojni;  $97,3 \%$  vseh NIZ preučevanih organizacij je bilo na trge uvedenih leta 1900 ali kasneje – to je v 20. ali 21. stoletju.

<sup>18</sup> Kriterij, kdaj sta varianci enaki/različni: varianci sta enaki, če je  $p$ -vrednost preizkusa enakosti večja od  $0,05$ , sicer sta varianci različni.

Tabela 2: T-test za dva neodvisna vzorca pri pravejšini hipoteze 6

t-test za enakost povprečij				Levenov preizkus enakosti varianc		Enakost varianc je predpostavljena	-T2 slobodni SNI
Standardna napaka razlike	Razlika povprečij	p (2-str.)	df	t	F		
0.017.778.000.00.00	14.673.328.371.00	0.143	73	1.479	0.077	3.219	Enakost varianc je predpostavljena
8.100.188.002.15	14.673.328.371.00	0.074	73	1.810			Enakost varianc ni predpostavljena
0.077.221.700.10	3.330.332.043.25	0.213	73	0.627	0.619	0.249	Enakost varianc je predpostavljena
0.252.284.033.12	3.330.332.043.25	0.259	73	0.632			Enakost varianc ni predpostavljena
0.71	10.34	0.074	73	1.811	0.104	1.970	Enakost varianc je predpostavljena
0.27	10.34	0.024	73	1.903			Enakost varianc ni predpostavljena

Simboli: p – p-vrednost za Levenov preizkus; tveganje s katerim zavrnilimo domnevo o enakosti varianc; p (2-str.) – p-vrednost za dvostranski t-test; tveganje s katerim zavrnilimo domnevo o enakosti povprečij.

**5 Nekateri vplivi internacionalizacije poslovanja preučevanih organizacij na upravljalne napotomembnejši internacionaliziranih znamk**

Hipoteza 7: Največji odstotek preučevanih organizacij označuje strokovno neučinkovitost kot največjo notranjo oviro pri internacionalizaciji njihove NIZ, razlike v cenovnih strategijah istih konkurentov na različnih trgih pa kot največjo zunanjo oviro pri internacionalizaciji njihove NIZ.

V vzorcu je največ preučevanih organizacij označilo kot največjo notranjo oviro pri internacionalizaciji njihove NIZ strokovno neučinkovitost (visoki stroški delovne sile, visoki materialni stroški izdelave končnih izdelkov/izvedbe storitev); odstotek le-teh organizacij je bil  $\chi^2 = 50.70\%$ . Na drugem mestu pri navedbi notranjih ovir pri internacionalizaciji NIZ preučevanih organizacij je preveč diverzificirana asortimana organizacije. Za to oviro se je opredelilo  $\chi^2 = 30.70\%$  preučevanih organizacij. Hipotezo 7 smo preverili z  $\chi^2$ -testom in dobili  $p = 0.002$ . Hipotezo 7 smo potrdili. Največji odstotek preučevanih organizacij je kot največjo zunanjo oviro pri internacionalizaciji njihove NIZ označil različne cenovne strategije istih konkurentov na različnih trgih. Odstotek teh organizacij je bil  $\chi^2 = 38.70\%$ . Na drugem mestu bednavečbam zunanji ovir pri internacionalizaciji NIZ preučevanih organizacij pa je bilo zgodovinsko, politično in pravno okolje. To oviro je navedlo  $\chi^2 = 10.00\%$  preučevanih organizacij. Hipotezo smo preverili z  $\chi^2$ -testom in dobili v primeru notranjih ovir  $p = 0.002$  in v primeru zunanjih ovir  $p = 0.001$ . Hipotezo 7 smo potrdili.

pred letom 1991, v povprečju večjo vrednostno prodajo NIZ kot organizacije, katerih NIZ je bila na trgu uvedena po letu 1991 ( $\chi^2 = 0.037$ ). Če pa sprejmemo domnevo o enakosti varianc, potem ne moremo potrditi domneve, da imajo organizacije, katerih NIZ je bila na trgu uvedena pred letom 1991, v povprečju večjo vrednostno prodajo NIZ kot organizacije, katerih NIZ je bila na trgu uvedena po letu 1991 ( $\chi^2 = 0.073$ ).

- Pri pravejšini enakosti povprečij vrednosti izvoza NIZ smo ugotovili, da je p-vrednost preizkusa enaka 0.204 (uporabili smo enostranski test). Pri smiselni stopnji značilnosti (tj. do 0.05) ne moremo trdit, da imajo organizacije, katerih NIZ je bila na trgu uvedena pred letom 1991, v povprečju večjo vrednost izvoza NIZ kot organizacije, katerih NIZ je bila na trgu uvedena po letu 1991 ( $\chi^2 = 0.204$ ).
- Pri pravejšini enakosti povprečnih števil izvoznih trgov NIZ smo dobili, da je p-vrednost preizkusa enaka 0.037 (uporabili smo enostranski test). Organizacije, katerih NIZ je bila lansirana pred letom 1991, imajo v povprečju več izvoznih trgov NIZ kot organizacije, katerih NIZ je bila lansirana po letu 1991 ( $\chi^2 = 0.037$ ).

Glede na to, da imajo med preučevanimi organizacijami, ki zvoje izdelke tržijo z znamko, iste organizacije, katerih NIZ je bila na trgu uvedena pred letom 1991, v povprečju večjo vrednostno prodajo ni večje število izvoznih trgov NIZ kot organizacije, katerih NIZ je bila na trgu uvedena po letu 1991, ugotovljamo, da je tržiteljska prisotnost na trgu pomembna pri utjevanju uspešnosti znamk in ugleda organizacije.

Tabela 3: T-test za en vzorec pri pravejšini hipoteze 8

Testirana vrednost = 3			
Razlika povprečij	p (2-str.)	df	t
0.72	0.000	74	2.619
0.25	0.000	74	4.918
0.35	0.004	74	2.943
0.39	0.004	74	2.924

Opomba: 1. Izračunali smo je kot razliko med testirano vrednostjo in povprečjem za vzorec. Simboli: p (2-str.) – p-vrednost za dvostranski t-test; tveganje s katerim smo zavrnilo domnevo o enakosti povprečij.

Tabela 4: Pearsonov koeficient korelacije med opazovanima spremenljivkama pri hipotezi 11

		Število tujih trgov NIZ	Število uporabljenih manj otipljivih meril
Število tujih trgov NIZ	Pearsonov koeficient korelacije	1,000	0,037
	p (1-str.)	0,000	0,376
	N	75	75
Število uporabljenih manj otipljivih meril	Pearsonov koeficient korelacije	0,037	1,000
	p (1-str.)	0,376	0,000
	N	75	75

Hipoteza 8: Povprečna ocena vpliva internacionalizacije poslovanja preučevanih organizacij, ki tržijo z znamkami, na strategije aktivnosti marketinškega spleta njihove NIZ na lestvici od 1 do 5 je več kot 3,0.

Izbrali smo *t*-test za en vzorec. Izid je prikazan v tabeli 3, iz katere je razvidno, da je *p*-vrednost preizkusa (uporabili smo enostranski test) enaka 0,000 pri vplivu internacionalizacije na strategijo izdelka NIZ in na cenovno strategijo NIZ oziroma 0,002 pri vplivu internacionalizacije na strategijo distribucije NIZ in strategijo komuniciranja NIZ v marketingu, kar pomeni da smo lahko hipotezo 8 v celoti sprejeli.

Ugotovili smo, da ima internacionalizacija poslovanja preučevanih organizacij, ki tržijo svoje izdelke z znamkami, sorazmerno velik vpliv (povprečna ocena vpliva na lestvici od 1 do 5 je več kot 3,0):

- na strategijo izdelka njihove NIZ (povprečna ocena je bila 3,72;  $p = 0,000$ ),
- na strategijo cen njihove NIZ (povprečna ocena je bila 3,55;  $p = 0,000$ ),
- na strategijo distribucije njihove NIZ (povprečna ocena je bila 3,35;  $p = 0,002$ ),
- na strategijo komuniciranja v marketingu njihove NIZ (povprečna ocena je bila 3,39;  $p = 0,002$ ).

Potrditev hipoteze ni presenetljiva, saj organizacije v Sloveniji nimajo nobene prave globalne znamke, ki bi jo množično tržili in ki bi na ta način omogočala doseganje ekonomije obsega na raznih področjih poslovanja ter posledično standardizacijo v marketinški strategiji znamk. To pomeni, da slovenske organizacije ne določajo svetovnih trendov, ampak obratno: da morajo slovenske organizacije, ki internacionalizirajo svoje poslovanje, prilagajati svojo NIZ lokalnim trgov (ožjim ali širšim geografskim regijam) v vseh aktivnostih v zvezi s svojo ponudbo.

## 6 Način upravljanja najpomembnejših internacionaliziranih znamk v preučevanih organizacijah

Hipoteza 9: V manj kot 75 % preučevanih organizacijah so v upravljanje NIZ vključeni timi.

Obravnavani odstotek organizacij z vključenimi timi v upravljanje NIZ je bil v vzorcu  $d = 50,60$  %. Hipotezo smo preverili z *Z*-testom in dobili  $p = 0,002$ . Hipotezo 9 smo potrdili. Odstotek preučevanih organizacij, v katerih so v upravljanje NIZ vključeni timi je bil značilno manjši od 75,0 % ( $p = 0,005 < 0,002$ ). Nadaljnja analiza odgovorov nam je

pokazala, da so ti timi le redko multidisciplinarni, kar je v nasprotju s prakso multinacionalnk.

Hipoteza 10: V upravljanje NIZ se uprave vključujejo v manj kot 50 % preučevanih organizacijah.

V vzorcu organizacij je znašal obravnavani odstotek tistih, v katerih se uprave vključujejo v upravljanje NIZ  $d = 38,60$  %. Hipotezo smo preverili z *Z*-testom in dobili  $p = 0,0025$ . Hipotezo 10 smo potrdili. Odstotek preučevanih organizacij, v katerih je uprava vključena v upravljanje NIZ, je značilno manjši od 50,0 % ( $p = 0,005 < 0,0025$ ).

Ugotavljamo, da je v preučevanih organizacijah upravljanje NIZ v glavnem prepuščeno zaposlenim na nižjih ravneh hierarhije in da se vanj uprave vključujejo v relativno majhnem odstotku preučevanih organizacij še zlasti, če jih primerjamo z multinacionalnkami.<sup>19</sup>

## 7 Vrednotenje uspešnosti upravljanja najpomembnejših internacionaliziranih znamk v preučevanih organizacijah

Hipoteza 11: Preučevane organizacije z višjo stopnjo internacionalizacije (z večjim številom izvoznih trgov – držav NIZ) uporabljajo večje število manj otipljivih meril za vrednotenje uspešnosti upravljanja NIZ kot manj internacionalizirane preučevane organizacije.

Hipotezo smo preverili z izračunom Pearsonovega koeficienta korelacije in s testiranjem njegove značilnosti (tabela 4).

Pearsonov koeficient korelacije med številom tujih trgov (držav) in številom uporabljenih manj otipljivih meril za vrednotenje doseganja rezultatov zastavljenih ciljev NIZ preučevanih organizacij je znašal 0,037, kar je pomenilo, da je linearna povezanost med številom uporabljenih manj otipljivih meril za vrednotenje doseganja rezultatov zastavljenih ciljev NIZ preučevanih organizacij in številom tujih trgov – držav NIZ preučevanih organizacij zelo nizka in pozitivna. Povezanost ni bila značilna ( $p = 0,376 > 0,05$ ).

Hipoteze 11 nismo potrdili. Med preučevanimi organizacijami, ki svoje izdelke tržijo z znamkami, obstaja sicer zelo majhna pozitivna povezanost med stopnjo internacionalizacije njihovega poslovanja po kriteriju števila izvoznih trgov – držav za njihovo NIZ in številom manj otipljivih meril,

<sup>19</sup> Henkel, Sony, Beiersdorf, P&G so primeri organizacij, v katerih se generalni direktor močno vključuje v upravljanje njihovih NIZ (Aaker in Joachimsthaler 2000).

ki jih preučevane organizacije uporabljajo za vrednotenje doseganja rezultatov zastavljenih ciljev njihove NIZ, vendar povezanost ni značilna ( $p = 0,376 > 0,05$ ).

To je v skladu z izidi raziskave upravljanja znamk v organizacijah v Sloveniji iz leta 2001 (Repovš, 2001), po katerih upravljavci znamk (ki so v večini primerov ljudje z marketinga) pripisujejo najmanjši pomen prav gradnikom znamke: priklicu, prepoznavnosti, zvestobi in asociacijam odjemalcev do znamke ... in da več pozornosti posvečajo merjenju kratkoročnih otipljivih kazalcev uspešnosti upravljanja znamk, kot so prodaja, dobiček in tržni delež. To je seveda v nasprotju z obnašanjem multinacionalk, ki svoje znamke vrednotijo primarno po neotipljivih merilih (tj. redno spremljajo tržno kapitalizacijo, imidž, ugled, donosnost vlaganj v svoje znamke).

## 8 Izvozna usmerjenost najpomembnejših internacionaliziranih znamk preučevanih organizacij

V zvezi z izvozno usmerjenostjo za NIZ preučevanih organizacij smo ugotovili:

- Preveliko odvisnost od vrednostne prodaje NIZ na trgu v Sloveniji (povprečen odstotek vrednostne prodaje NIZ preučevanih organizacij na trgu v Sloveniji znaša 37,3 %) in posledično premajhno izvozno usmerjenost (pa še ta je bila v glavnem osredotočena na evropske države).
- Da so bili najpogosteje omenjani naslednji izvozni trgi: nemški, hrvaški, trg BIH, avstrijski in francoski.
- Da so najbolj zaželeni novi vstopni trgi za NIZ v obdobju 2003–2007:
  - države EU (51,8 %),
  - države Vzhodne Evrope (33,9 %),
  - pacifiško-azijske države (17,9 %).
- Da je največji delež (27,9 %) preučevanih organizacij za obdobje 2003–2007 načrtoval od 5,1- do 10,0-odstotno letno rast vrednostne prodaje NIZ.

## Sklepne ugotovitve

V naši raziskavi smo izpeljali več ugotovitev. Med najpomembnejšimi so naslednje:

- 60,0 % preučevanih organizacij ne uporablja sistematičnega stopenjskega procesa upravljanja za svojo NIZ;
- 70,7 % preučevanih organizacij nima dolgoročne vizije svoje NIZ (tj. za 10 let in več), dolgoročnih ciljev in dolgoročne strategije te znamke pa nima 82,7 % preučevanih organizacij;
- kljub prej omenjenim ugotovitvam 86,7 % preučevanih organizacij meni, da uspešno upravljajo svojo NIZ, kar kaže na vprašljivo samozavest in jih morebiti odteguje od primernejše skrbi za upravljanje svojih znamk;
- preučevane organizacije, katerih NIZ je bila na trge uvedena pred letom 1991, imajo v povprečju večjo vrednostno prodajo in večje število izvoznih trgov NIZ kot organizacije, katerih NIZ je bila na trge uvedena po letu 1991, kar kaže na to, da je tradicija (dolgoročna prisotnost na trgu) pomembna pri utrjevanju uspešnosti znamk in ugleda organizacije;

- največji odstotek preučevanih organizacij označuje kot največjo notranjo oviro pri internacionalizaciji njihove NIZ stroškovno neučinkovitost (50,7 %), kot največjo zunanjo oviro pri internacionalizaciji njihove NIZ pa razlike v cenovnih strategijah istih konkurentov na različnih trgih (38,7 %);
- internacionalizacija poslovanja preučevanih organizacij, ki tržijo svoje izdelke z znamko, ima sorazmerno velik vpliv na strategije aktivnosti marketinškega spleta njihove NIZ. To pomeni, da slovenske organizacije ne določajo svetovnih trendov, ampak obratno: da morajo slovenske organizacije, ki internacionalizirajo svoje poslovanje, prilagajati svojo NIZ lokalnim trgom (ožjim ali širšim geografskim regijam).
- pri 50,6 % preučevanih organizacij je v upravljanje njihove NIZ vključen tim, ti timi pa so redko sestavljeni iz članov z različnih področij poslovanja organizacije;
- v upravljanje NIZ se uprave vključujejo v relativno majhnem deležu (38,6 %) preučevanih organizacij;
- v nasprotju z multinacionalkami preučevane organizacije z višjo stopnjo internacionalizacije ne uporabljajo večjega števila manj otipljivih meril za vrednotenje uspešnosti upravljanja NIZ v primerjavi z manj internacionaliziranimi organizacijami.

Kakor koli že je seznam znamk organizacij iz Slovenije, ki so dobro uveljavljene v tujini, na žalost precej kratek. To je predvsem izid neustreznega upravljanja znamk v preteklosti. Tako bodo organizacije iz Slovenije, če želijo uspešno konkurirati na neizprosni, visoko konkurenčni mednarodnih trgih morale:

- pristopiti k upravljanju znamk celovito, premišljeno, dolgoročno naravnano;
- znamke redno vrednotiti ne le po otipljivih kratkoročnih merilih, ampak tudi po manj otipljivih merilih (npr. tržna kapitalizacija, donosnost vlaganj v znamko ...) ter kazalce uspešnosti upravljanja znamk vključevati v bilančne izkaze organizacije;
- znamke obravnavati kot dinamične sisteme, ki se v času spreminjajo, jih zato skrbneje spremljati, predvideti spremembe v okolju znamk ter se nanje hitreje prilagajati in po možnosti tudi proaktivno delovati;
- osredotočiti poslovanje na manjše število znamk in nanje osredotočiti marketinške napore;
- jasneje opredeliti vizijo, cilje, strategijo znamk, ki jih morajo poznati in z njimi »živeti« vsi zaposleni;
- pokazati več izvirnosti pri oblikovanju in sporočanju bistva/identitete znamke, kot tudi v komuniciranju znamk ciljnim skupinam odjemalcev vnesti več prepoznavnih konstantnih sestavin;
- v upravljanje strateških znamk vključevati multidisciplinarne time, v katere naj bodo vključeni tudi ljudje z najvišje ravni menedžmenta.

## Seznam literature in virov

## Literatura

1. Aaker, David A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
2. Aaker, David A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
3. Aaker, David A. in Joachimsthaler, Erich (2000a). The Brand Relationship spektrum: The Key to the Brand Architecture Challenge. *California Management Review* 42: 8–23.
4. Aaker, David A. in Erich, Joachimsthaler (2000b). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
5. Bruhn, Manfred (1997). Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb – eine Einführung in den Sammelband. V *Handelsmarken*, ur. M. Bruhn. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
6. Cook, Victor J., in Thomas Schutte (1967). *Brand Policy Determination*. Boston: Allyn and Bacon.
7. Damjan, Janez (2001). Kažipot, ki jih nosimo v glavi. *Finance* 171: 17.
8. de Chernatony, Leslie (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management* 15: 157–180.
9. de Chernatony, Leslie (2002). *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
10. Craig, C. Samuel in Susan P., Douglas (2000). Buiding global brands in the 21st century. *Japan and the World Economy* 12/3: 273–283.
11. Hudoklin, Magda (2004). *Upravljanje znamk v razmerah internacionalizacije poslovanja organizacij*. Neobjavljeno magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
12. Kapferer, Jean-Noël (1997). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. London: Kogan Page Limited.
13. Keller, Kevin Lane (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
14. Kline, Miro (1999). Slovenska podjetja so prave muzejske zbirke blagovnih znamk. *Marketing Magazin* 233: 38.
15. Kovač Konstantinovič, Lidija (2003). Kopiranje blagovnih znamk predstavlja poslovni samomor. *Kapital* 322: 44–45.
16. Kotler, Philip (1996). *Strateški marketing*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
17. Repovš, Jernej (2001). Trg ne nagrajuje anonimnežev. *Finance* 171: 18–19.
18. Room, Adrian (1998). History of Branding. V *Brands: The New Wealth Creators*, urednika S.Hart in J. Murphy. London: Macmillan Press.
19. Snoj, Boris in Gabrijan, Vladimir (maj 2004). *Zbrano gradivo za predmet Osnove marketinga. 2. del*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
20. Snoj, Boris in Gabrijan, Vladimir (maj 2002). *Zbrano gradivo za predmet Osnove marketinga. 2. del*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
21. Snoj, Boris in Bruno, Završnik in Vesna, Male (1999). *Management izdelkov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
22. Southgate, Paul (1994). *Total Branding by Design*. London: Kogan Page.
23. Šalamun, Andreja in Šubic, Petra (2003). Ne skrivajte izvora, ko osvajate svet. *Gospodarski vestnik* 22: 37–39.
24. Upshaw, Linn B. (1995). *Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*. New York: John Wiley & Sons.
25. van Gelder, Sicco (2002). *General Strategies for Global Brands*. Interbrand [online]. Brand Meta. Dosegljivo: <http://www.brandchannel.com/images/papers/global+brand+strategies.pdf> [5. 8. 2002].

## Viri

1. AMA – American Marketing Association (2001). Who«« in Charge of the Brand and just What do we mean by Brand? Interbrand [online]. Dosegljivo: <http://www.interbrand.com.papers.asp?pageno=5> [13. 6. 2001].
2. BusinessWeek (9. 8. 2004). The Best Global Brands. *BusinessWeek* 41: 46–53.
3. Gospodarski vestnik (31. 3. 2003). Največji slovenski izvozniki – 300 najboljših. *Gospodarski vestnik* 13: 41–48.
4. ZIL – Zakon o industrijski lastnini. ULRS 13/1992.