



Znanje v podjetju  
kot kritični dejavnik  
vrednosti blagovne znamke

Mitja Kozjan

Doris Gomezelj Omerzel

**Management**



*Znanje v podjetju*

Znanstvene monografije  
Fakultete za management Koper

*Glavna urednica*

izr. prof. dr. Anita Trnavčević

*Uredniški odbor*

prof. dr. Roberto Biloslavo

prof. dr. Štefan Bojnec

prof. dr. Slavko Dolinšek

doc. dr. Justina Erčulj

izr. prof. dr. Tonči A. Kuzmanič

prof. dr. Zvone Vodovnik

ISSN 1855-0878



Znanje v podjetju  
kot kritični dejavnik  
vrednosti blagovne znamke

Mitja Kozjan  
Doris Gomezelj Omerzel



*Znanje v podjetju kot kritični dejavnik  
vrednosti blagovne znamke*

mag. Mitja Kozjan  
dr. Doris Gomezelj Omerzel

Recenzenta · dr. Helena Nemeč Rudež in dr. Mitja Ruzzier  
Izdala in založila · Univerza na Primorskem,

Fakulteta za management,  
Cankarjeva 5, 6104 Koper  
Oblikovanje, risbe in tehnična  
ureditev · Alen Ježovnik

Koper · 2012

© 2012 Fakulteta za management

CIP – Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.51  
658.626

KOZJAN, Mitja

Znanje v podjetju kot kritični dejavnik vrednosti blagovne znamke  
[Elektronski vir] / Mitja Kozjan, Doris Gomezelj. – El. knjiga. – Koper :  
Fakulteta za management, 2012. – (Znanstvene monografije  
Fakultete za management, ISSN 1855-0878)

Način dostopa (URL):

<http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-127-4.pdf>

ISBN 978-961-266-127-4 (pdf)

1. Gomezelj Omerzel, Doris  
263641344

# Kazalo

Seznam preglednic	· 6
Seznam slik	· 8
1 Uvod	· 9
2 Teoretična izhodišča	· 19
2.1 Učeha se organizacija	· 23
2.2 Vrste in značilnosti znanj	· 24
3 Blagovna znamka	· 27
3.1 Opredelitev blagovne znamke in njen pomen	· 27
3.2 Ustvarjanje in upravljanje blagovnih znamk	· 29
4 Vrednost blagovne znamke	· 37
4.1 Osnovni pojmi in pomen vrednotenja blagovnih znamk	· 37
4.2 Moč blagovne znamke	· 39
4.3 Premoženje blagovne znamke	· 40
4.4 Modeli vrednotenja blagovnih znamk	· 41
4.5 Repennov model vrednotenja blagovnih znamk	· 45
5 Vpliv znanja na vrednost blagovne znamke	· 47
6 Raziskava	· 53
6.1 Značilnosti vzorca in anketnega vprašalnika	· 53
6.2 Analiza in interpretacija kvantitativne raziskave	· 54
6.3 Kvalitativna analiza in interpretacija kvalitativne raziskave	· 76
6.4 Hipoteze in njihova argumentacija	· 82
7 Rezultati raziskave	· 83
8 Sklepne ugotovitve	· 87
Literatura	· 91

# Seznam preglednic

- 3.1 Možnosti upravljanja blagovnih znamk · 32
- 3.2 Primerjava med klasičnim in sodobnim konceptom upravljanja blagovnih znamk · 34
- 6.1 Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki se nanašajo na formalno znanje zaposlenih, ki upravljajo blagovne znamke · 55
- 6.2 Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki se nanašajo na izkušnje zaposlenih, ki upravljajo blagovne znamke · 56
- 6.3 Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki se nanašajo na osebne dejavnike, vrednote, prepričanja in norme zaposlenih, ki upravljajo blagovne znamke · 57
- 6.4 Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki se nanašajo na dokumentirano znanje v podjetju · 58
- 6.5 Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki se nanašajo na strokovno literaturo in izobraževanje · 59
- 6.6 Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki se nanašajo na zmožnost pridobivanja znanja od konkurence · 60
- 6.7 Kolikšen delež od skupne strokovne literature v podjetju predstavlja literatura s področja blagovnih znamk · 60
- 6.8 Pogostost izobraževanj zaposlenih, ki sodelujejo pri upravljanju blagovnih znamk glede na vsebinska področja · 61
- 6.9 Pogostost izobraževanj zaposlenih, ki sodelujejo pri upravljanju blagovnih znamk glede na vsebinska področja ter glede na velikost podjetij · 62
- 6.10 Delež od skupnih stroškov za izobraževanje v letu 2009, ki je bil namenjen za izobraževanje zaposlenih na področju upravljanja blagovnih znamk · 62
- 6.11 Delež od skupnih stroškov za izobraževanje v letu 2009, ki je bil namenjen za izobraževanje zaposlenih na področju upravljanja blagovnih znamk glede na velikost podjetij · 63
- 6.12 Ocena pogostosti načinov izobraževanj oz. pridobivanja znanja, ki jih uporabljajo zaposleni na področju upravljanja blagovnih znamk · 63
- 6.13 Pogostost načinov izobraževanj, ki jih zaposleni na področju upravljanja blagovnih znamk uporabljajo glede na velikost podjetja · 64

- 6.14 Število zaposlenih v podjetju, ki so vključeni v tim za upravljanje z blagovnimi glede na velikost podjetja · 65
- 6.15 Število blagovnih znamk, ki jih podjetja posedujejo · 67
- 6.16 Pojasnjena varianca za prvi sklop vprašanj · 69
- 6.17 Strukturne uteži za prvi sklop vprašanj · 69
- 6.18 Pojasnjena varianca za drugi sklop vprašanj · 70
- 6.19 Strukturne uteži za drugi sklop vprašanj · 70
- 6.20 Pojasnjena varianca za tretji sklop vprašanj · 71
- 6.21 Strukturne uteži za tretji sklop vprašanj · 72
- 6.22 Pojasnjena varianca za peti sklop vprašanj · 73
- 6.23 Strukturne uteži za peti sklop vprašanj · 74
- 6.24 Pojasnjena varianca za šesti sklop vprašanja · 74
- 6.25 Strukturne uteži za šesti sklop vprašanj · 75
- 6.26 Ocena vpliva faktorjev na vrednost blagovne znamke – intervju št. 1 · 79
- 6.27 Ocena vpliva faktorjev na vrednost blagovne znamke – intervju št. 2 · 80
- 6.28 Ocena vpliva faktorjev na vrednost blagovne znamke – intervju št. 3 · 81

# Seznam slik

- 1.1 Model povezanosti znanja in vrednosti blagovne znamke · 15
- 4.1 Youngov in Rubicamov ocenjevalec premoženja blagovne znamke · 42
- 6.1 Stopnja izobrazbe zaposlenih, ki upravljajo z blagovnimi znamkami · 54
- 6.2 Panoga, v kateri se podjetje nahaja · 65
- 6.3 Število zaposlenih v podjetju, ki so vključeni v tim za upravljanje z blagovnimi znamkami · 65
- 6.4 Odgovorni v podjetju za upravljanje z blagovnimi znamkami · 66
- 6.5 Kadrovske strukture, ki sodelujejo pri upravljanju blagovnih znamk · 66
- 6.6 Zunanje institucije, ki sodelujejo pri razvoju in upravljanju blagovnih znamk v podjetjih · 66
- 6.7 Komunikacijska orodja, ki gradijo blagovne znamke · 67



# 1 Uvod

Podjetja so spoznala, da je zaradi vse večje konkurence uspeh njihovega poslovanja in konkurenčnosti v veliki meri odvisen predvsem od znanja v podjetju. Potreba po znanju se bo še povečevala, saj bodo le podjetja z zadostnim obsegom znanja kos zahtevni nalogi ohranjanja konkurenčnosti. To še posebej velja za tista, ki so v času globalizacije podvržena ostri mednarodni konkurenci. Znanje je najpomembnejši dejavnik konkurenčnosti; dejavniki, kot so kapital, finančna sredstva, delovna sila itd., se izkazujejo kot manj pomembni. Ti ne predstavljajo več razlikovalne prednosti podjetij, saj so splošno dosegljivi. Ena izmed opredelitev znanja v podjetjih deli znanje na implicitno ter eksplicitno, prav omenjeni obliki znanja pa sta predmet raziskave. Implicitno znanje je težko formalizirano znanje, ki je vezano na osebo, saj je zakoreninjeno v osebnih izkušnjah, vrednotah in dejanjih. Eksplicitno znanje je dokumentirano znanje podjetja. Obe vrsti vplivata na procese in aktivnosti v podjetju; raziskava se osredotoča na vpliv obeh oblik znanja na vrednost blagovne znamke.

Podjetja obe obliki znanja uporabljajo in prenašajo v procese in aktivnosti za ustvarjanje visoko vrednih blagovnih znamk ter si s tem povečujejo konkurenčnost. Uspešna blagovna znamka prinese podjetju ugled pri kupcih, dobaviteljih, delničarjih, bankah in ostalih zunanjih deležnikih, vendar za doseg tega cilja podjetje potrebuje določene vrste znanj. Skrbeti moramo, da se vrednost blagovne znamke povečuje ali pa vsaj ohranja, saj blagovno znamko upravičeno lahko definiramo kot del premoženja podjetja. Močne in uveljavljene blagovne znamke podjetij predstavljajo diferenciacijo od ostalih izdelkov ali storitev konkurence.

Znanje ima v podjetjih v času globalne konkurence najpomembnejšo vlogo. Definicij znanja je veliko. Zanimiva je Bhattova (2000, 91) definicija, ki znanje opredeljuje kot organizirano kombinacijo idej, pravil, postopkov in informacij. To definicijo zelo dobro dopolnjuje definicija Davenport in Prusak (1998, 17), ki znanje opredeljujeta kot tekočo mešanico uokvirjenih znanj, vrednot, relevantnih informacij in ekspertnega

vpogleda v posamezno problematiko. To posamezniku omogoča vzpostavitev sistema za razumevanje in vrednotenje novih informacij in izkušenj. Znanje izvira iz posameznikov in posamezniki ga uporabljajo. Velikokrat ga je zaradi svoje individualne in intuitivne narave težko ubesediti. Posameznikovo znanje je namreč sestavni del njegove kompleksne osebnosti. Znanje znotraj organizacij ni zajeto le v obliki dokumentov in arhivov, temveč se zrcali tudi v procesih, navadah, delovnih praksah in standardih. Definicija Davenporta in Prusaka deli znanje na znanje posameznika, tako imenovano implicitno oz. tiho (tacitno) znanje, in znanje podjetja, ki je dokumentirano, to je takoimenovano eksplicitno znanje.

Richards, Foster in Morgan (1998, 50–51) glede eksplicitnega znanja pravijo, da je prodajalčevo znanje o servisiranju končnega porabnika in njegovih potreb, kategoriziranje in segmentacija, blagovna znamka in njena atomska struktura, marketing mix in delovanje. Je znanje končnega porabnika o blagovni znamki v smislu, kaj obeta in kaj dostavlja. Je distribucijski kanal znanja o blagovni znamki, ki prodaja moč in komercialno uspešnost. Čez čas vse to izgradi upoštevanja vredno bistvo znanja, ki je ujeto, integrirano in porazdeljeno ter predstavlja bistveno konkurenčno prednost. Nekaj tega znanja je lahko prenosljivega v organizacijo in je v naraščajočem področju upravljanja z znanjem definirano kot eksplicitno znanje. Eksplicitno znanje je otipljivo, enostavno za komuniciranje in porazdeljeno ter običajno obstaja v dokumentirani obliki. Nonaka in Takeuchi (1995, 9) pravita, da je eksplicitno znanje tisto, ki je uskladiščeno v dokumentih, informacijskih bazah, izdelkih, blagovnih znamkah, učbenikih in različnih teorijah. Je izrekljivo in izrečeno znanje, ki je formulirano in ga je mogoče sprejemati, prenašati in skladiščiti z uporabo informacijske tehnologije. V to obliko znanja sodi vsako znanje, ki ga je moč ubesediti ali kako drugače prikazati (z diagrami, matematičnimi simboli ...). Za namen raziskave je eksplicitno znanje razdeljeno na dokumentirano znanje v podjetju, strokovno literaturo ter zmožnost pridobivanja znanja od konkurence.

Drugi in potencialno močnejši element znanja o blagovnih znamkah je implicitno znanje, ki ga je težko skomunicirati in deliti z drugimi. Zgrajeno je na naših izkušnjah, občutkih, vrednostih ter stilih učenja in predstavlja razumevanje zunanjega sveta. Vsak marketinški strokovnjak za blagovne znamke se z večjo ali manjšo mero uči in kreira implicitno znanje o svojem področju. Dober primer tega znanja, ki predstavlja enega od najpomembnejših orodij, s katerim marketing lahko



kreira skupen jezik med funkcijami in na ta način združuje napore, je pozicioniranje blagovne znamke (Richards, Foster in Morgan 1998, 51).

Brooking (1997, 364) glede implicitnega znanja pravi, da je čedalje več podjetij, katerih materialna sredstva so nepomembna. V njih prevladujejo nematerialna sredstva, ki jih tvori intelektualna lastnina in jo ustvarjajo zaposleni. Opredelitev implicitnega znanja Nonake in Takeuchija (1995, 9) pravi, da je implicitno znanje skrito v glavah zaposlenih, vidno v vrednotah, navadah in postopkih. Če opazujemo vedenje ljudi, lahko sklepamo, da tako znanje obstaja, vendar ga je v taki obliki težko posredovati drugim. Da bi ga spravili v obliko, ki je prenosljiva, se zahtevajo posebni prijemi, saj je tiho znanje po svoji naravi neizrekljivo, intuitivno, izkustveno in ga je zato nemogoče uspešno ubesediti, ker vsaka verbalizacija bolj ali manj zgreši bistvo implicitnega znanja. Za namene raziskave je implicitno znanje razdeljeno na formalno znanje, izkušnje ter osebne dejavnike (vrednote, prepričanja ...) posameznika.

Obe vrsti znanja vplivata tudi na upravljanje blagovnih znamk kot eno najpomembnejših trženjskih orodij. Definicija agencije BBDO (2002, 9) glede blagovnih znamk in prednosti, ki jih le-te prinašajo podjetju, pravi, da uspešna znamka podjetju prinaša ugled pri dobaviteljih, bankah, zagotavlja varnost naložb in je tudi sinonim za tržno moč. Znamka izdelka olajša segmentacijo trga, proizvajalec pa ima večji nadzor nad distribucijo, saj močne blagovne znamke lažje pritegnejo trgovce ali druge posrednike k sodelovanju. Podjetja s pomočjo znamke dobijo možnost diferenciacije lastnega izdelka od konkurenčnega, poleg tega pa znamka izdelka označuje tudi določeno raven kvalitete, s katero podjetje pridobiva zvestobo zadovoljnih odjemalcev. Ta namreč zagotavlja stalno povpraševanje po izdelkih, za katere so pripravljene tudi plačati več. Zaradi visoke prepoznavnosti in omenjene zvestobe so tudi nižji stroški trženja izdelka. Znamka izdelka podjetju prinaša konkurenčno prednost, saj je konkurenci težko posnemati imidž, ki si ga ustvari odjemalec z blagovno znamko izdelka skozi daljše obdobje izkušenj.

Konkurenčno prednost je mogoče ohraniti le z visoko vrednimi blagovnimi znamkami. Za vrednost blagovne znamke Kapferer (2004, 15) pravi, da je projekcija prihodnosti. Kapferer (2004, 14) vrednost blagovnih znamk opredeljuje kot sposobnost ustvariti dobiček (neto diskontirani denarni tok, ko od njega odštejemo strošek trženja in strošek premoženja investiranega v proizvodnjo). Širše gledano lahko na blagovno znamko gledamo tudi kot na premoženje, za katerega Srivastava in Shocker (1991, 69) pravita, da je seštevek njene moči in vrednosti.

Moč znamke izdelka je skupek asociacij odjemalcev, dobaviteljev in lastnikov znamk, ki dajejo znamki izdelka močno in ubranljivo konkurenčno prednost. Za vrednost znamke pravi, da je finančni izkaz sposobnosti podjetja, da uporablja moč znamke izdelka ter tako zagotavlja dobičke in zmanjšuje tveganja. Pomembnost premoženja blagovne znamke kaže raziskava PricewaterhouseCoopers (2005, 8), kjer so ugotovili, da nekatera nemška podjetja pripisujejo več kot polovico svoje vrednosti blagovnim znamkam.

Raziskava PricewaterhouseCoopers (2005, 13) kaže, da so pomembni razlogi za vrednotenje blagovnih znamk sprememba lastništva blagovne znamke (nakup, prodaja ali združitev), nadzor uspešnosti upravljanja blagovne znamke, načrtovanje orodij komuniciranja ter analiza prednosti in slabosti. Doyle (2000, 250) pravi, da so med razlogi za povečanje zanimanja za vrednotenje blagovnih znamk poleg prevzemov in združitvev tudi vključitev vrednosti blagovne znamke v finančne izkaze podjetja, odnosi z delničarji, interna ocena poslovanja, licenciranje in franšizing, poročila ob zadolževanju, pravni spori ter davčno načrtovanje. Namen vrednotenja po Kapfererju (2004, 446) je tisto, kar določa dejavnike vrednotenja. Po njegovem mnenju je vrednost blagovne znamke odvisna od cilja, zaradi katerega vrednotimo blagovno znamko. Če se na primer odločimo za vrednotenje zato, ker nameravamo podjetje prevzeti ali združiti, potem bomo v vrednost poskušali vključiti tudi oceno sinergij med podjetjema, prav tako pa bomo upoštevali možno znižanje stroškov prevzetega podjetja. V teoriji obstajajo tri kategorije vrednotenja blagovnih znamk, in sicer finančni, vedenjski ter kombinirani modeli (Bekmeier-Feuerhahn 1998; BBD O 2001).

Za potrebe raziskave je uporabljen finančni model vrednotenja blagovne znamke, in sicer Repennov model, predvsem zaradi njegove enostavnosti glede na omejenost raziskave same in zaradi relativne enostavnosti dostopa do vhodnih spremenljivk. Repennova metoda zajema stroške oblikovanja blagovne znamke, stroške razvoja blagovne znamke in stroške patentov (vse stroške za ustvarjanje in ohranjanje blagovne znamke) ter operativno vrednost blagovne znamke, ki se jo računa kot 10 % povprečnih letnih dohodkov podjetja v zadnjih petih letih. Na ta način dobljene vrednosti posamičnih blagovnih znamk so kljub različnim panogam popolnoma primerljive med seboj.

Če se navežemo na znanje v povezavi z blagovno znamko, Eppler in Will (2001, 448) opredeljujeta funkcijo znanja o blagovnih znamkah kot neločljivo povezovanje nevidne vrednosti z dotakljivo in vidno vredno-



stjo (materializacija). Nekoliko širša opredelitev Richardsa, Fostra in Morgana (1998, 51) glede navezave znanja z blagovno znamko pravi, da upravljanje z znanjem o blagovnih znamkah zadeva vse udeležence, ne samo marketing, in predstavlja bistvo lastnine, do katere pripelje diferenciacija blagovnih znamk. Vse to v povezavi z blagovno znamko posredno in neposredno lahko pripelje do edinstvene perspektive in poznavanja, izkušenj in učenja, kar pa lahko kreira močno implicitno znanje o blagovnih znamkah in kar lahko čez čas usmerja akcije in funkcije.

Nadalje Richards, Foster in Morgan (1998, 51) pravijo, da se v procesu upravljanja z znanjem o blagovnih znamkah identificira implicitno in eksplicitno znanje, ki se povezuje z vsemi aktivnostmi za povečanje vrednosti blagovne znamke. Razvoj tega procesa je usmerjen v tri smeri, ki so prepoznane kot proces, vsebina ter ljudje. Eppler in Will (2001, 4) še pravita, da mora strategija znanja o blagovni znamki izhajati iz kompetenčne strategije podjetja, kar pomeni, kako so različne veščine, izkušnje in metodologije povezane ter soodvisno razvite v dobro kupcev. Pravita tudi, da mora znanje o blagovnih znamkah upoštevati podrobnosti v znanju, kar pomeni upoštevati različne ciljne skupine in oblike izražanja. Pri pomenu znanja za razvoj blagovnih znamk Eriksson (2000, 24) posredno poudarja pomen znanja, in sicer meni, da sam razvoj blagovnih znamk ne more biti omejen samo na podjetja, ki imajo močan marketinški proračun. Prepričan je, da podjetja, ki imajo jasne usmeritve glede različnih stopenj v razvoju blagovne znamke ter glede razvijanja identitet in osebnosti blagovnih znamk, lahko več ali manj le-te razvijajo same. Tudi Rothstein in Tetzell (2005, 73) ugotavljata, da so nastajajoče kulturne razlike v razvoju blagovnih znamk v glavnem vprašanje znanja in s tem poudarjata pomen znanja o blagovnih znamkah. Da je prenos znanja ključen za razvoj in vrednost blagovne znamke, lahko ugotavljamo na primeru, ki ga opisujeta Kollander in Lejon (2007, 9). Podjetji Philip Morris ter Procter & Gamble sta kupili in združili nekaj neobetavnih podjetij; z ustreznim upravljanjem in s prenosom implicitnega in eksplicitnega znanja sta že v začetku razvili močne blagovne znamke in podjetja pripeljali do dobičkonosnosti.

Čeprav o implicitnem in eksplicitnem znanju danes obstaja obsežna literatura, se proučevanju pomena, ki ga imata ti dve vrsti znanja na vrednost blagovne znamke, namenja malo pozornosti. Avtorji (Grønhaug, Hem in Lines 2002; Keller 1993; Gibbert, Leibold in Probst 2002; Christopher 1996 in drugi) pogosto proučujejo le pomen znanja, ki ga imajo kupci o blagovni znamki, ne pa pomena znanja v podjetju na vrednost

blagovne znamke. Richards, Foster in Morgan (1998, 47) pravijo, da je presenečenje, da je marketinška funkcija v veliko podjetjih le malo naredila za napredek managementa v aktivnostih za dodano vrednost, to je o znanju o blagovnih znamkah, zato je naš namen ugotoviti, katera znanja uporabljajo podjetja za doseganje višjih vrednosti svojih blagovnih znamk.

Namen raziskave je podati celovit pregled dosedanjih teoretičnih in praktičnih spoznanj o vplivu znanja na vrednost blagovnih znamk, kar bo v pomoč podjetjem pri ustvarjanju visoko vrednih blagovnih znamk. Glavni cilj raziskave je ugotoviti, kako različne vrste znanja v podjetju vplivajo na vrednost blagovne znamke podjetja. Rezultat raziskave naj bi bilo razumevanje, kako v izbranih podjetjih implicitno ter eksplicitno znanje vplivata na vrednost blagovnih znamk.

Za namen raziskave so oblikovani naslednji raziskovalni cilji:

- analizirati vlogo znanja v podjetju;
- analizirati modele ocenjevanja vrednosti blagovnih znamk;
- proučiti vpliv različnih dimenzij implicitnega ter eksplicitnega znanja na vrednost blagovne znamke;
- priprava napotkov podjetjem, kako s pomočjo znanja povečati vrednost blagovne znamke.

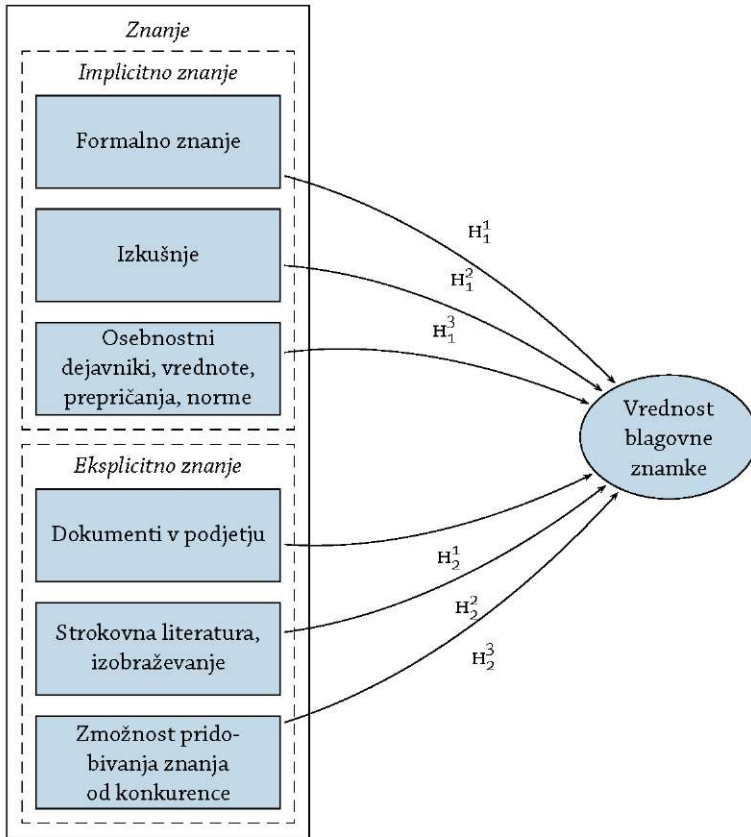
Skladno s proučeno teorijo o znanju, posebej o eksplicitnem in implicitnem znanju, o vrednosti blagovne znamke ter o vplivu znanja na vrednost blagovne znamke, smo vse te elemente združili v modelu, prikazanem na sliki 1.1.

Glede na proučeno literaturo ter skladno s postavljenim modelom postavljamo hipotezi, ki ju bomo preverjal v raziskavi:

**HIPOTEZA 1** *Implicitno znanje pozitivno vpliva na vrednost blagovne znamke.*

**HIPOTEZA 2** *Eksplicitno znanje pozitivno vpliva na vrednost blagovne znamke.*

V teoretičnem delu podrobno analiziramo in primerjamo dosedanje koncepte o pomenu implicitnega ter eksplicitnega znanja v podjetju, vplivu znanja na vrednost blagovne znamke in modelih vrednotenja blagovnih znamk. V empiričnem delu preučujemo, kakšna je povezava med znanjem in vrednostjo blagovne znamke ter o vplivu znanja na vrednost blagovne znamke v slovenskih podjetjih. V literaturi je zaslediti zelo malo člankov s tega področja, kar pomeni, da je področje relativno



SLIKA 1.1 Model povezanosti znanja in vrednosti blagovne znamke

slabo raziskano. Večinoma se v literaturi opisuje vpliv znanja kupcev o blagovni znamki na vrednost blagovne znamke, malo pa je napisane o pomembnosti znanja za vrednost blagovne znamke, s katerim razpolaga podjetje. Raziskava je temeljna, saj dodaja svoj prispevek k znanosti. Pretežno temelji na uporabi kvantitativne, v zaključnem delu pa tudi deloma kvalitativne metode. Podatke smo pridobili s spletnim anketnim vprašalnikom. Ta je bil poslan vsem srednje velikim in velikim podjetjem (baza AJPEŠ). Za analizo podatkov je uporabljen statistični program SPSS. S faktorjsko analizo so bili med množico spremenljivk, ki merijo implicitno in eksplicitno znanje, poiskani faktorji, ki so bili uporabljeni v nadaljnjih analizah. Eden od ciljev faktorjske analize je zmanjšati število spremenljivk na način, da poizkušamo najti novo množico spremenljivk (manj kot merjenih spremenljivk), ki predsta-



vljajo to, kar je opazovanim skupnega. Pri merjenju implicitnega in eksplicitnega znanja z večjim številom spremenljivk so s faktorsko analizo pridobljeni faktorji, znotraj katerih so po skupnih lastnostih združene posamezne oblike znanja.

Novе spremenljivke (faktorji) so uporabljeni v nadaljevanju analize. Kot odvisna spremenljivka je v raziskavi uporabljena vrednost blagovne znamke, faktorji pa so uporabljeni kot neodvisne spremenljivke. Povezava med spremenljivkami je analizirana s korelacijsko analizo (s katero je merjena jakost linearne povezanosti). Z regresijsko analizo smo želeli analizirati vpliv faktorjev, ki predstavljajo različne dimenzije znanja v podjetju na vrednost blagovne znamke. Glede na to, da korelacijska analiza ni podala zadovoljivih rezultatov, s tem niso bili izpolnjeni pogoji za izvedbo regresijske analize, zato se raziskava nadaljuje s kvalitativno analizo. Pripravljen je bil poglobljeni polstrukturirani vprašalnik, s pomočjo katerega smo dodatno opravili tri intervjuje. Na ta način smo dobili končni rezultat raziskave, to je ugotovitev, ali in kako posamezne dimenzije znanja vplivajo na vrednost blagovne znamke.

Raziskava se omejuje na vpliv, ki ga imata implicitno in eksplicitno znanje na vrednost blagovne znamke v največjih slovenskih podjetjih. Implicitno znanje je težko merljivo, kar že predstavlja določeno omejitvev pri raziskavi. Vanjo so zajeta srednje velika in velika slovenska podjetja. Vir vseh poslovnih subjektov je baza AJPE S (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve). Za odločanje o tem, kaj so srednje velika in velika podjetja, je uporabljena delitev po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1). Pri odločitvi za tako izbiro populacije smo izhajali iz predpostavke, da večja podjetja razpolagajo z večjim številom uveljavljenih in močnih blagovnih znamk. Mala podjetja v veliki večini ne posedujejo blagovnih znamk, saj so omejena z viri in sredstvi (delo, kapital, znanje). Velika podjetja namreč posedujejo dovolj izobraženih kadrov, ki so osnova za razvoj blagovnih znamk, na razpolago pa imajo tudi več finančnih sredstev. Mala podjetja v veliki večini primerov teh sredstev nimajo v zadostni meri, zato tudi nimajo razvitih lastnih blagovnih znamk in kot taka niso primerna za analizo. Tavčar (2008, 233) opredeljuje značilnosti malih podjetij, kot da imajo skromno znanje o poslovanju, imajo malo skupinskih odločitev, načrtovanja skoraj nimajo, imajo majhno število zaposlenih, od tega zelo malo zaposlenih z visokošolsko izobrazbo, zadovoljujejo individualno povpraševanje v prostorsko in dejavnostno ozkem tržnem segmentu itd. Za velika podjetja Tavčar (2008, 233) pravi, da zadovoljujejo obsežna povpraševanja

v prostorsko in dejavnostno prostranem tržnem segmentu. Za uspešno trženje v velikih podjetjih, kot ga opisuje Tavčar, so nujne močne in uveljavljene blagovne znamke. Rezultati raziskave so zato pri večjih podjetjih bolj relevantni in realnejši kot pri manjših podjetjih, saj večja podjetja razpolagajo z večjim številom izgrajenih blagovnih znamk ter znanjem. Spletni anketni vprašalnik je bil poslan vsem srednje velikim in velikim podjetjem.

Izbrani finančni model vrednotenja blagovne znamke omogoča določitev samo finančne vrednosti blagovne znamke, kar predstavlja določeno omejitev raziskave, saj poleg finančnih (računovodskih) poznamo še vedenjske (marketinške modele) ter kombinirane modele. Da bi se izognili preobsežnosti raziskave, smo se omejili na Repennov finančni model vrednotenja, ki ga opisuje BBDO (2001, 34). Gre za enostaven in jasen model, ki temelji na preverljivih finančnih podatkih. Model služi kot pomoč pri nakupu in prodaji blagovnih znamk, pri oceni škode iz naslova varovanja industrijske lastnine, kot varščina pri prenosu lastnine in v stečajnem postopku ali pri sestavi finančnih izkazov. Slabost modela je, da ne upošteva moči blagovnih znamk. Poleg do sedaj omenjenih omejitev predstavlja omejitev raziskave tudi to, da so anketirane osebe odgovore, ki se nanašajo na implicitno znanje (izobrazba, izkušnje, osebni dejavniki, vrednote, prepričanja, norme), podajale v imenu vseh zaposlenih. Poleg tega veliko podjetij iz populacije nima ustvarjenih blagovnih znamk. Vrednotenje blagovne znamke v raziskavi se nanaša na različne zvrsti blagovnih znamk, in sicer za izdelčne, storitvene, individualne ter korporacijske blagovne znamke. Ob koncu kvantitativne raziskave je bila dodatno opravljena kvalitativna raziskava s pomočjo treh nestrukturiranih intervjujev, in tu kot omejitve lahko opredelimo izvedbo le treh intervjujev.

Za prispevek k znanosti lahko štejeemo kombiniranje kvantitativne in kvalitativne raziskave težko merljivega vpliva implicitnega ter eksplicitnega znanja na vrednost blagovne znamke. Dosedanje raziskave so se v glavnem usmerjale na vpliv znanja kupcev o blagovnih znamkah. Prav pomen znanja v podjetju se premalo poudarja pri ustvarjanju vrednosti blagovnih znamk, kajti največ se v tej zvezi omenjajo finančni viri in njihov vpliv na vrednost blagovne znamke. Dodano vrednost raziskavi daje aplikacija kvantitativne raziskave z nadgradnjo kvalitativne raziskave, kajti tovrstne raziskave vpliva znanja na vrednost blagovne znamke v Sloveniji še ni bilo. Monografija je tako prispevek k teoretično-znanstvenemu razvoju obravnavanega področja, povezanega s pro-

učevanjem vpliva različnih vrst znanja, v konkretnem primeru vpliva tega znanja na vrednost blagovnih znamk. Pomemben je tudi prispevek k strokovno-aplikativnemu razvoju obravnavanega področja, kajti tovrstnih raziskav ni zaslediti, zato so izsledki za management podjetij zelo pomembni. Na osnovi izsledkov je managementu omogočeno pravilno odločanje glede spodbujanja določenih vrst znanj, ki posledično vplivajo na višjo vrednost blagovnih znamk. Rezultati se lahko aplicirajo na vsa slovenska podjetja.

V teoretičnem delu navajamo najosnovnejše teoretične definicije in koncepte znanja ter delitve in vloge znanja v podjetju. Poudarek je na implicitnem ter eksplicitnem znanju. V nadaljevanju teoretičnega dela navajamo teoretične definicije blagovnih znamk ter upravljanje blagovnih znamk. Sledi nadgradnja s teoretičnimi definicijami vrednotenja blagovnih znamk ter z definicijami modelov vrednotenja blagovnih znamk. Kot zaključek teoretičnega dela je še poglavje o vplivu znanja na vrednost blagovne znamke, kar je tudi namen in cilj raziskave.

Empirični del obsega analizo in interpretacijo kvantitativne raziskave, nadaljevanje in zaključek raziskave s kvalitativno raziskavo, hipoteze ter njihovo argumentacijo. Delo se zaključuje z rezultati raziskave ter sklepnimi ugotovitvami, ki bodo v pomoč managementu pri ustvarjanju visoko vrednih blagovnih znamk. Na koncu dela so predstavljene še možnosti nadaljnjih raziskav.



## 2 Teoretična izhodišča

Verjetno danes ne mine več dan, ko ne bi tako ali drugače slišali, kako pomembno je znanje. Znanje kot proizvodni tvorec ima posebne značilnosti, po katerih se bistveno razlikuje od drugih proizvodnih tvorcev. V primerjavi z drugimi proizvodnimi viri se znanje z uporabo ne zmanjšuje oziroma se ne obrablja, prav nasprotno, bolj ko se ga uporablja, uspešnejša in učinkovitejša je njegova uporaba (Knez-Riedl in Kajzer 2001, 62). Pojem znanje obsega zelo širok spekter definicij, zato si v nadaljevanju lahko ogledamo nabor definicij znanja različnih avtorjev, kar nam bo olajšalo razumevanje tega kompleksnega pojma v nadaljevanju raziskave.

Definicija znanja v *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* (1991, 925) je večpomenska. Lahko je le celota podatkov, lahko pa je tudi z učenjem pridobljeno poznavanje besedila. Nenazadnje pa je lahko znanje tudi neka veščina ali spretnost. Avtorja Davenport in Prusak (1998, 5) glede znanja ugotavljata, da je znanje »mešanica izkušenj, vrednot, usklajenih notranjih informacij in strokovnih vpogledov, ki omogoča razumno predvidevanje, odločanje, vrednotenje in intuitivno presojanje. Oblikuje se v umu posameznika in kolektiva, ter se razvija ob izkušnjah, uspehih in porazih.« Znanje po Nonaki in Takeuchi (1995, 58) pa je ovrednoteno resnično prepričanje, ki se zaznava kot dinamični človeški proces vrednotenja osebnih prepričanj v smer spoznanja resnice. Eppler in Will (2001, 448) obravnavata znanje kot strateški resurs, ki predstavlja veščine ter zmožnosti posameznikov, teamov in organizacij, katere se uporabljajo za reševanje problemov. Bizjakova (2008, 1) obravnava definicije znanja pa pravi, da »je skupek vseh sprejetih informacij, ki posamezniku omogočajo razumevanje in reševanje že znanih ali nezanih problemov.«

Kot lahko vidimo ima znanje v današnji družbi izredno velik pomen na vseh področjih človekovega delovanja. Drucker (1993, 7) daje znanju izreden pomen, saj glede tega pravi, da osnovni ekonomski viri kot so sredstva za produkcijo, zemlja in delo niso več kapital, temveč da je danes kapital znanje in da bo to tudi v bodoče.

Čedalje več je podjetij, katerih materialna sredstva so nepomembna. Prevladuje intelektualna lastnina kot nematerialno sredstvo. Vse bolj smo priča rasti podjetij, ki temeljijo na znanju (Brooking 1997, 364). Prišel je čas, ko prevladujočo moč nad zemljo in stroji prevzema tretji produkcijski tvorec, znanje. Zaposleni lahko ustvarjajo pomembno razliko med konkurenti. Zmagujejo tisti, ki imajo boljše ljudi, oziroma znajo iz njih izvabiti najboljše (Drucker 2002, 273). Znanje je pogosto opredeljeno glede na podatke, informacije in kompetence. Ob tem je treba opozoriti, da določenega dogodka ne moremo enostavno klasificirati kot podatek, informacijo ali znanje. To, kar za nekoga pomeni podatek, za nekoga drugega pomeni informacijo ali znanje. Zdravnik recimo, po pregledu pacientu pove diagnozo njegove bolezni. To sporočilo je rezultat zdravnikovega znanja, ki temelji na sposobnosti diagnosticiranja in poznavanja bolezni. Za pacienta pomeni to sporočilo informacijo o njegovem telesnem počutju, za administratoriko, ki vpiše diagnozo v formular, pa le podatek (Pavlin 2007, 45). Med omenjenimi elementi je najbolj osnoven in podrejen vsem ostalim. Podatek se najpogosteje opredeljuje kot nabor simbolov ali dejstev (Pavlin 2007, 45). Podatek je dejstvo, ki o določeni stvari kaj pove ali se nanjo nanaša. Podatek je s prilastkom določeno dejstvo, ki omogoča določeno stvar spoznati ali o njej sklepati (SSKJ, 1991). Sam nima še nobenega pomena, če ni povezan z drugimi podatki, ki mu dajo vsebino. Za primer lahko vzamemo podatek 5, kar nam še nič ne pove, v kolikor pa ga povežemo še z dodatnim podatkom npr. minutami, pa dobimo informacijo ki nam že nekaj pove. Informacija. Podatek s pomenom, ki je umeščen v določen kontekst, predstavlja informacijo (Pavlin 2007, 46). Če izvedemo povezavo od podatka k informaciji, ter povezavo od informacije naprej, kmalu pridemo do znanja, katerega pa ne moremo enačiti z predhodnima dvema pojmom. Razliko med informacijo ter njeno nadgradnjo znanjem opredeljujeta tudi Skyrme in Amidon (1997, 30). Informacija je po njunem menju otipljiva, gre za fizični objekt, je nedvisna od konteksta, lahko prenosljiva in se lahko ponovno izvede. Na drugi strani pa je znanje neotipljivo in gre pri njem za človeški proces, gre za miselni objekt, kontekst mu določa pomen, prenos znanja je možen z učenjem in ni ga mogoče identično reproducirati. Informacije niso znanje, temveč so le njegovi elementi. Če so informacije sistemsko povezane, pa že lahko govorimo o znanju. Znanje nastane skozi proces, ki začne s podatkom, nadaljuje se z informacijo, znanjem, analizo, zaključí pa z razumom (Bizjak 2008, 1). Kot lahko vidimo iz tega procesa, se znanje lahko ustvari iz kateregakoli

elementa procesa (podatka, informacije, analize) ali pa že iz obstoječega znanja.

Podjetja potrebujejo vedno več znanja za ohranjanje konkurenčnosti in uspešno poslovanje. Podjetja so vedno temeljila na znanju. Znanje je pomembno in gotovo eden od virov trajne konkurenčne prednosti. Podjetje ni nič drugega kot serija oziroma niz raznih virov, in če znanje uvrstimo med vire, se strinjamo, da je pomemben element za uspešnost podjetij (Gomezelj Omerzel 2008a). Pozornost, ko ji v zadnjem času namenjamo raziskavam na področju znanja in managementa znanja zagotovo ni zgolj akademske narave, temveč posledica spoznanja, da je znanje o znanju kritični dejavnik rasti ali celo obstoja podjetij (Gomezelj Omerzel 2009, 9).

Za podjetja oziroma organizacije pa vsako znanje ne predstavlja konkurenčne prednosti. Največjo vrednost ima znanje, ki je sodobno, pomembno in dostopno. V veliko podjetjih je znanje tudi učinkovito izkoriščeno, vendar se novo znanje, ki je potrebno za zadovoljitev porabnikov in za ustvarjanje dodane vrednosti vse prepočasi ustvarja (Gomezelj Omerzel 2009, 26).

Najpomembnejše koristi ki jih znanje prinaša podjetjem po Davenportu in Prusaku (Gomezelj Omerzel 2008b, 22) so boljše odločitve, hitro odzivanje na probleme, večja produktivnost, povečanje konkurenčne prednosti podjetja, izmenjava izkušenj in znanja, znižanje stroškov, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, povečanje dobička, povečanje privlačnosti podjetja za dobre kadre, povečanje vrednosti podjetja in drugo. Podjetja so se začela zavedati da je v podjetjih veliko neuporabljenega znanja, ter da je znanje ključ do konkurenčne prednosti.

Vendar pa so se družbe postopoma začele zavedati, da tudi to, da če imaš v družbah zbranih čim več novih informacij in znanja, ni dovolj. Informacije je namreč potrebno znati uporabiti pri svojem delu, tako iz njih ustvariti novo znanje in z njim pravilno ravnati. Družbe so tudi ugotovile, da novo znanje lahko pridobiš ne samo s prebiranjem literature, temveč tudi s pomočjo sodobne tehnologije (npr. internet, elektronska pošta ipd.), ki omogoča številne druge možne načine učenja, ter da so glavni vir vseh novih informacij in znanja ljudje, bodisi zunaj ali znotraj družbe. Povečala se je tudi intenzivnost znanja v različnih panogah, ter vrednost in prodaja nematerialnih sredstev (npr. blagovnih znamk, patentov in licenc) (Skyrme 1999, 12).

Vse to je podjetja spodbudilo, da so se začela ukvarjati z znanjem ter ga tudi upravljati. Uspešno upravljanje z znanjem v podjetju pomeni



za podjetje konkurenčno prednost podjetja. Management znanja je del celotnega procesa managementa v podjetju. Pomeni zamišljanje celotnega znanja organizacije in med seboj usklajenih znanj njenih članov. Pomeni tudi uveljavljanje tega znanja s kadrovanjem, motiviranjem, komuniciranjem in vedenjem. Gre za sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v podjetjih (Gomezelj Omerzel 2009, 19–20). Gomezelj Omerzel (2009, 9 in 20) pa v zvezi z tem še pravi, da so organizacije, ki so se začele redno ukvarjati z managementom znanja, ugotovile, da v bistvu posedujejo veliko več znanja, kot ga v resnici uporabljajo. Za organizacije tudi pravi, da morajo pridobiti nove sposobnosti, nove načine razmišljanja in nove modele, ter v ta prizadevanja vključiti tudi ustvarjanje in izmenjavo znanja in veščin za maksimiranje uspešnosti.

Del upravljanja znanja v podjetjih je tudi izobraževanje zaposlenih, katero po mora biti del kulture podjetja, če hočemo da je upravljanje z njim uspešno.

Vse bolj postaja jasno, da je znanje ljudi ključni konkurenčni dejavnik ustvarjanja dodane vrednosti podjetja v okolju, kjer je edina gotovost – negotovost. Podjetje mora imeti tudi na področju izobraževanja ustrezno strategijo, kar pomeni, da mora imeti jasno določene cilje in načine, kako jih doseči (Karan 2007, 1). Management znanja mora vsebovati tudi natančno strategijo izobraževanja zaposlenih. Izobraževanje obsega različne teme ter različne vire znanja, odvisno od potreb ter dejavnosti podjetja. Marquardt (Gomezelj Omerzel 2009, 26) pravi, da organizacija lahko pridobiva znanje iz okolja, iz literature, iz udeležbe na različnih strokovnih srečanjih, z zbiranjem podatkov o gospodarskih, socialnih in tehnoloških smernicah, s sodelovanjem z različnimi gospodarskimi in neogospodarskimi subjekti.

Organizacije pridobivajo teoretično znanje preko novo zaposlenih, z najemanjem zunanjih svetovalcev, z organiziranjem seminarjev, tečajev in podobnih izobraževalnih programov za zaposlene. Teoretično znanje pridobljeno na ta način, postaja praktično znanje ko je uporabljeno za zaznavanje in reševanje problemov, ter tudi ko je sprejeto in razširjeno v organizaciji (Gomezelj Omerzel 2007, 18).

Grant (Gomezelj Omerzel 2007, 20) pravi, da je kreiranje znanja v organizacijah manj pomembno, kot pa je uspešna in učinkovita raba in izkoriščanje znanja. Sistematično upravljanje z znanjem in učinkovita uporaba znanja je izziv za upravljanje z znanjem. Upravljanje z znanjem vključuje napore za maksimiziranje uspeha podjetja preko ustvarjanja

in izmenjave znanja in izkušenj. Če povzamemo bistvo vseh predhodnih definicij upravljanja z znanjem, bi lahko zapisali, da je to proces in aktivnost, ki sistematično povezuje obstoječe znanje, ter z povezovanjem tega znanja kreira novo znanje.

## 2.1 Učeča se organizacija

Začetki resnejšega pristopa k upravljanju z znanjem so se pojavili konec osemdesetih let prejšnjega stoletja in sicer s pojavom pojma učeča se organizacija. Garvin (1993, 78) s tem pojmuje tisto organizacijo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari ali pojavov.

Učečo se organizacijo razumemo kot organizacijo, ki je osredotočena na kontinuirano izboljševanje poslovnih procesov, proizvodov in storitev; sistematično pospešuje učenje zaposlenih, se nenehno spreminja zato, da bi dosegla svoje strateške cilje ter tako ohranila svojo konkurenčnost. Moč učeče se organizacije je v njeni sposobnosti, da prepozna, uporablja, širi in razvija razpoložljivo znanje (Urh 2003, 122).

Učeča se organizacija je okolje, ki spodbuja in vključuje znanje in učenje z namenom, izkoristiti ju za dosego poslovnih ciljev. Rant še poudarja da mora organizacija težiti da zaposleni razumejo kot svojo potrebo, potrebo po izobraževanju in znanju. Pri proučevanju učeče se organizacije ugotovimo, da pri njej ločimo dve dimenziji, in sicer učenje ljudi v organizaciji in pa učenje organizacije same. Učenje organizacije pomeni, da se znanje, ki so ga posamezniki v organizaciji osvojili, prenaša na njihove sodelavce in se uporabi v posodobljenih procesih dela. Tako znanje, ki so ga osvojili posamezniki, v organizaciji tudi ostane. Organizacija teži k temu, da bi čim več znanja, ki ga ima posameznik, vsrkala vase in tako ohranila in lahko uporabila tudi, če posameznik se tem znanjem iz organizacije odide. Seveda mora težiti k temu in zanjo je tudi bolj donosno, da tak posameznik v tej organizaciji ostane (Rant 2008, 128–129).

Uspešnost učeče se organizacije pa je odvisna od kulture organizacije. Scheinova definicija organizacijske kulture je sledeča: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije; vzorec se je pokazal kot dovolj dober, da ga ocenjujejo kot ustreznega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme.« (Kavčič 1994, 177.) Organizacija mora te-

žiti k preoblikovanju organizacijske kulture v kulturo znanja, kar pa je težko izvedljivo. Ljudje imajo namreč ustaljene vzorce razmišljanja, katere pa je potrebno spremeniti z poudarjanjem kulture znanja. Ljudje morajo potrebo po znanju sprejeti kot nujo ter kot del delovnega procesa, in v tem primeru lahko govorimo o tako imenovanih znanjskih delavcih. Pri svojem delu znanjski delavci potrebujejo informacije in vedno nova znanja. Zato je učeča se organizacija primerno okolje za delovanje znanjskih delavcev. Prav tako pa so znanjski delavci potrebni učeči se organizaciji (Rant 2008, 129; Bizjak 2008, 1). Znanjski delavci so lahko velika konkurenčna prednost v današnjem poslovnem svetu. Da znanjski delavci postanejo konkurenčna prednost, jim je potrebno omogočiti, da delujejo produktivno. Pri tem jim mora biti omogočeno pridobivanje znanja. Imeti morajo možnost to znanje tudi uporabljati pri svojem delu (Rant 2008, 131). Drucker (1999, 135) je postavil trditev, da je bilo najvrednejše premoženje 20. stoletja produkcijska oprema, najvrednejše premoženje institucij 21. stoletja pa bodo znanjski delavci in njihova produktivnost.

Vsem definicijam avtorjev glede znanja je skupno, da je pridobivanje znanja prednostna naloga podjetij. Izobraževanje v podjetjih mora biti del delovnega procesa in kulture, ki zajema prav vse zaposlene.

## 2.2 Vrste in značilnosti znanj

Znanje je širok in kompleksen pojem, zato v strokovni literaturi obstaja veliko različnih vrst razdelitev znanja.

Walsh in Ungson (Gomezelj Omerzel 2007, 19) ločujeta dve vrsti znanja s stališča organizacij, in sicer delita znanje na individualno ter skupinsko znanje. Za individualno znanje pravita, da predstavlja organizacijo katera je sestavljena iz posameznikov. Običajno je tako znanje specializirano in specifično. Za skupinsko znanje pa pravita, da obsega različne poti, po katerih je znanje preneseno in razširjeno med zaposlene v organizaciji in predstavlja tako imenovano kolektivno razumevanje organizacije.

Demarest (1997, 375–377) pravi, da je za podjetje je pomembno predvsem komercialno znanje (angl. commercial knowledge). Po Demarestu naj bi bil cilj tega znanja doseganje uspešnega poslovanja podjetja in ne iskanje resnic

Tudi Lundvall (2004, 3) razlikuje znanje in ga deli v štiri vrste znanja in sicer na znanje vedeti – kaj, vedeti – kako, vedeti – zakaj in vedeti – kdo. Znanje vedeti – kaj razlaga kot znanje o dejstvih, ter jo pri-



merja z definicijo informacije, katera je opisljiva z biti in je uvrščena v baze podatkov. Znanje vedeti – kako razlaga, da so to sposobnosti posameznika, da nekaj opravi (primer pisanja članka ali vožnje avtomobila). Znanje vedeti – zakaj pa razlaga kot razumevanje vzrokov in posledic, kar pa naj bi bilo za znanje o zakonitostih narave, posameznikovega načina delovanja in družbe. Znanje vedeti – kdo pa Lundvall definira kot zbir različnih individualnih in družbenih spretnosti in sicer naj bi bilo to znanje kdo zna kaj narediti in kdo kaj ve o čemu.

Nekako najpomembnejša delitev znanja v organizacijah, pa je delitev na implicitno znanje (oziroma tacitno, tiho, prikrito ali subjektivno znanje; angl. tacit knowledge) ter eksplicitno znanje (oziroma objektivno, formalno, izraženo ali teoretično znanje; angl. explicit knowledge). Tudi Nonaka in Takeuchi (1995, 8) znanje delita na implicitno ter eksplicitno znanje. Za eksplicitno znanje pravita da je pridobljeno s formalnim izobraževanjem, ter da postane dostopno drugim ko se opredmeti. Za implicitno znanje pa navajata da je znanje ki ga posameznik prejme preko izkušenj in praks v različnih življenjskih situacijah, ter da je zakoreninjeno v aktivnostih.

Eppler in Will (2001, 3) pravita da se proizvod lahko kvalificira s čimerkoli, razen z znanjem., ravno zaradi njegove implicitnosti, ki pa je težko prepoznavna pri potencialnih kupcih. Ta definicija daje težo implicitnemu znanju, ki igra izredno pomembno v managementu znanja, ravno zaradi njegove neposnemljivosti in enkratnosti. Kultura organizacije pomembno vpliva na aktiviranje implicitnega znanja, saj mora vplivati na medsebojno sodelovanje in medsebojno izmenjavo informacij med zaposlenimi.

Univerza se lahko uporabi kot vir tihega znanja, pristop k eksplicitnemu znanju (svetovanju) ali k generiranju novo zahtevanega znanja (sodelovalna raziskava). Najboljše in najbolj produktivno je medsebojno vplivanje katero se nenehno gradi, z zaupanjem in spoštovanjem obojestranskih potreb. Drugo uporabno medsebojno vplivanje ki vodi v kvalitetno posredovanje znanja je plasiranje, okrepitev, licenciranje ter črpanje intelektualne lastnine (Beacham 2006, 12).

Burton-Jones (1999, 31) pravi, da so viri tihega znanja vedno ljudje, viri izraženega znanja pa tehnologija.

Prenos znanja je v glavnem implicitni (tacitni) proces (oseba osebi). Tiho znanje ponuja potencialno konkurenčno prednost odkar ni normalno dosegljivo drugim in po meri narejeno medsebojnem sodelovanju strani (Beacham 2006, 12). Proces dostopnosti tihega znanja preko

pretvornika tihega znanja poteka z poizvedovanjem in kodifikacijo. Pretvornik tihega znanja povezuje emocije in izkušnje ki bazirajo na tihem znanju z analitičnimi ter otipljivimi elementi eksplicitnega znanja (Richards, Foster in Morgan 1998, 7).

Če se navežemo na prej omenjeno eksplicitno znanje pa Gomezelj Omerzel (2007, 18) pravi, da je to formalno teoretično znanje, katero je razpoložljivo v obliki podatkov, priročnikov, navodil, itd. Kot nasprotje temu pa avtorica pravi, da je tiho znanje intuiivno in težko prenosljivo in označuje ga kot osebno znanje ljudi, ki je nekodificirano in težko opisljivo ter pridobljeno preko izkušenj.

Eksplicitno znanje – za organizacijo je to najmanj zanimiva oblika znanja, saj le redko pomeni trajnejši vir konkurenčne prednosti. To znanje je mogoče izražati s simboli in ga z njihovo pomočjo prenašati v druge enote organizacije in seveda v druge organizacije. Najdemo ga v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, specifikacijah ... Mogoče se ga je naučiti z opazovanjem in študijem (Pučko 1998, 560).

Nonaka in Takeuchi (1995, 61) med implicitno znanje uvrščata izkušnje, sposobnosti, intuicijo, razumevanje, prepoznavanje, zaznavanje, občutke in čustva, med eksplicitno znanje pa podatkovne baze, tabele, diagrame, znantvene formule, zapise dobrih praks, standarde in cilje organizacije.

Za snovanje in udejanjanje novih proizvodov potrebuje organizacija nove temeljne zmožnosti, te pa rastejo iz novih znanj. Znanja, s katerimi se organizacija oskrbuje na tržišču, so dostopna tudi drugim, zato ne omogočajo pomembne oz. trajne konkurenčnosti. Pomembna znanja mora zato ustvarjati sama (Tavčar 2006, 170).

Pretvorba v proces in upravljanje z tihim znanjem zahteva čas ter prizadevnost, kar pa je odvisno od skupine ki kaže zanimanje za sprejemanje sprememb, kjer so vključene tudi koristi (Richards, Foster in Morgan 1998, 9). Izgradnja formalnih in neformalnih omrežij zahteva od marketinških delavcev vodenje ustvarjanje novih poti za prenos znanja v organizacijo (Richards, Foster in Morgan 1998, 8). Proces prenašanja znanja od posameznikov na organizacijo mora biti del organizacijske kulture in mora biti vključen tudi v kadrovsko politiko podjetja.



## 3 Blagovna znamka

### 3.1 Opredelitev blagovne znamke in njen pomen

Napoved strokovnjaka za raziskave na področju oglaševanja Larrya Lightha je zaznamovala trženje v 90. letih prejšnjega stoletja: »Trženjska borba bo borba blagovnih znamk, tekmovanje za prevlado posamezne blagovne znamke. Podjetja in investitorji bodo blagovne znamke prepoznali kot največjo vrednost podjetja. To je odločilen koncept. Je vizija o tem, kako razviti, okrepiti, obraniti in upravljati podjetja. Veliko bolj pomembno bo imeti tržne deleže kot pa proizvodnjo. Edini način za posedovanje trgov je posedovanje blagovnih znamk, ki so vodilne na trgu.« (Aaker 1991, ix.)

Zadnja desetletja sodobne ekonomije bi upravičeno lahko poimenovali obdobje blagovnih znamk. Te so sicer že od nekdaj najbolj učinkovito orodje različnosti v očeh kupcev (Makovec Brenčič 2008, 74).

Angleški izraz za blagovno znamko (Brand) izvira iz skandinavske besede *brana*, kar pomeni zažgati, in švedske besede *brandr*, kar pomeni ogenj. Prvotno je izraz ponazarjal označevanje lastnika ali proizvajalca neke stvari. Tako so najpogosteje označevali govedo z vžiganjem znaka za ugotavljanje identitete, lastništva in porekla (Nilson 1998, 57).

Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler 1998, 444). Blagovna znamka nam pomaga gojiti odnos do kupcev, zaposlenih in vseh ostalih udeležencev na trgu (Pfajafar in Končenik 2007, 651). Blagovna znamka je ime in/ali simbol, ki se uporablja za kreiranje vrednosti za udeležence organizacije (Miller in Muir 2004, 4). Randall (1993, 102) pa za blagovno znamko pravi, da ima štiri osnovne funkcije in sicer identiteto, varnost, dodano vrednost ter stenografski povzetek (vse potrebne informacije o blagovni znamki).

Glede na moje izkušnje bi lahko blagovno znamko definirali kot entiteto, ki zajema specifično obljubo vrednote, ki je lahko zelo eksplicitna ali zgolj implicitna, ampak vedno mora biti. Potrošniki se morajo identificirati z blagovno znamko, jo videti kot prijatelja, nekoga ki ga

občudujejo, nekoga ki bi mu radi bili podobni (Hribar 2007, 1). Jensen (2008, 4) pa v tej zvezi nadaljuje in opredeljuje blagovno znamko kot virtualnega prijatelja z lastnostmi ki se cenijo. Za znamko v starih časih pravi, da je bila zgolj jamstvo za kakovost, danes pa ima poleg tega še emocionalni naboj. Za znamko še pravi da se mora razvijati kot vaši prijatelji, vendar pa mora ohranjati osnovne vrednote. Blagovni znamki je potrebno dodajati nova poglavja v zgodbo, vendar pa pri tem ne sme postati druga oseba. Wreden (2008, 1) pa odnos med prodajalcem in kupcem v primeru blagovne znamke razlaga kot dolgoročen dobičkonosen odnos med prodajalcem in kupcem, kateri temelji na ekonomski, emocionalni in/ali izkustveni vrednosti., Blagovne znamke se pojavljajo v trženjskih načrtih, pomembno pa je, da obstajajo v glavah potrošnikov. Blagovna znamka je včasih nerazumljiva dimenzija, ki razvija izmenjavo z kupci in jo konkurenti ne morejo kopirati. Zato omogoča razlikovanje v posebni ponudbi, ločeni od ostalih v istem proizvodnem razredu (Adcock 2000, 206). Glede diferenciacije blagovne znamke pa Woods razvija misel da je blagovna znamka »mehanizem, ki omogoča konkurenčno prednost podjetja s pomočjo diferenciacije. Atributi, ki blagovno znamko razlikujejo od drugih, vzbujajo potrošniku zadovoljstvo in mu prinašajo koristi, ki jih je pripravljen plačati« (Wood 2000, 67). Še nekoliko širša razlaga diferenciacije blagovne znamke lastnih izdelkov od konkurenčnih poudarja, da »nudi pravno zaščito edinstvenim značilnostim in podobam izdelkov, označuje raven kvalitete, ki pridobiva zvestobo zadovoljnih kupcev. Zvestoba porabnikov zagotavlja stalno povpraševanje po izdelkih in posledično ustvarja ovire za vstop konkurenčnih izdelkov na trg. Blagovna znamka prinaša podjetju tudi pomembno konkurenčno prednost; fizične lastnosti izdelkov je namreč relativno lahko posnemati, imidža, ki si ga porabnik ustvari kot rezultat večletnih izkušenj z blagovno znamko, pa ne« (Bratina 2003, 6).

Blagovna znamka je lahko vir konkurenčne prednosti podjetij, predvsem pa predstavlja močno vstopno oviro za vse potencialne konkurente, zato predstavlja osrednji del trženjske in poslovne strategije. Izdelku omogoča, da se na trgu razlikuje od številnih istovrstnih izdelkov, zato je blagovna znamka izjemno pomemben dejavnik necenovne konkurence. Če porabniki namreč ne zaznavajo razlik med konkurenčnimi izdelki, se bodo odločili za izdelke, ki so poceni in enostavno dosegljivi, kar je bistvena značilnost proizvodne usmeritve podjetja. Podjetja, ki so prisiljena tekmovati na osnovi cene, le redko dosežejo zadovoljlive dobičke (Doyle 1994, 158).

Bistvo blagovne znamke je zelo pomembno in Morozov (2010, 8) v svojem članku navaja mnenje avtorjev Nordsroma in Ridderstraleja, ki dajeta primer Coca-Cole. Ta bi celo v primeru, da bi zažgala vse svoje premoženje, lahko v banki že naslednji dan dobila nekaj sto milijonov dolarjev posojila.

Zagotovo je močna blagovna znamka z dobro prepoznavnostjo in umeščenostjo na trgih umetnost in temelj sodobnega trženja (Makovec-Brenčič 2008, 74). Kotler (1998, 444–445) pravi, da blagovna znamka sporoča do šest pomenov in sicer: lastnosti, koristi, vrednote, kulturo, osebnost in uporabnika, zato je blagovna znamka zapleten simbol. Upshaw (1995, 14) definira kulturo blagovne znamke kot sistem vrednot, ki obkrožajo blagovno znamko, podobno kakor kulturni vidik ljudi ali države. Kapferer (Pfajfar in Konečnik 2007, 648) o pomenu identitete blagovne znamke pravi, da identiteta pomeni, kaj blagovna znamka je, kakšno je njeno ime ter kakšne so njene razlikovalne sposobnosti, ki jih je moč takoj prepoznati.

Cilji uporabe blagovnih znamk so (Tavčar 2005, 88):

- razpoznavnost: posebej pomembna pri nematerialnih in minljivih storitvah, naj bo del spomina odjemalca ali uporabnika o storitvi;
- prednost: blagovna znamka, kot znak odličnosti, naj bo osnova za naklonjeno izbiranje, torej konkurenčna prednost;
- zvestoba: zvestoba odjemalcev blagovni znamki je osnova za zvestobo izvajalcu zvestobe;
- oznaka: diferenciranje ob konkurentih ali lastnih programih za različne segmente tržišča;
- podoba podjetja: blagovna znamka je pomembna sestavina tržne ponudbe (Mercedes in Daimler-Benz);
- vrednost – cena: prednost pri oblikovanju vrednoti primerne cene storitev.

### 3.2 Ustvarjanje in upravljanje blagovnih znamk

Razvijanje blagovne znamke je dolgoročen proces ter zahteva čas in denar. Vendar gre nedvomno za investicijo, ki lahko ob primernem upravljanju zagotavlja precejšnjo dodano vrednost in dobiček (De Chernatony 2001, 9).

De Chernatony (2001, 75–87) definira proces oblikovanja in vzdrževanja blagovne znamke z pričetkom procesa in sicer z opredelitvijo vizije



blagovne znamke. Naslednja stopnja je organizacijska kultura ki proces lahko pospeši ali zavre. Vizijo blagovne znamke je prenesel v dolgoročne cilje blagovne znamke, kateri so naslednja stopnja za organizacijsko kulturo. Faza ki sledi temu je pregled okolja blagovne znamke in sicer se preverjajo dejavniki: podjetje, dobavitelji, odjemalci, konkurenca ter makrookolje. S tem se ugotavlja kateri dejavniki olajšajo in kateri otežujejo potovanje proti zastavljeni viziji. Po tej fazi pridemo do bistva blagovne znamke, kar pomeni prepoznavanje osrednjih značilnosti znamke, ki jo bodo definirale. V naslednji fazi ugotavljamo, kako izpolniti obljubo, ki jo daje bistvo blagovne znamke. Faza ki sledi je opredelitev virov znamke in sicer se na tej stopni razrešujejo vprašanja, kot so ime znamke, komunikacijska sredstva ter kakovost. Vse opisano pa povezuje vrednotenje blagovne znamke, s katerim se spremlja uspešnost glede na ključna merila.

Blagovne znamke se nikoli ne razvijajo v izolaciji. O rezultat vzajemnega delovanja tisočih ljudi v daljšem časovnem obdobju. Razvoj blagovnih znamk ne zahteva samo dela izvršnih managerjev ter marketing managerjev ki upravljajo z znamkami, temveč nenehno spreminjajoč spisek strateških svetovalcev, oblikovalskih podjetij, promocijskih agencij, raziskovalnih podjetij, podjetij ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi, industrijski oblikovalci, okoljevarstveni oblikovalci, itd. Ravno tako je potreben vrednostni prispevek zaposlenih, dobaviteljev, partnerjev, delničarjev in kupcev v skupnosti blagovnih znamk. Potrebna je vas za izgradnjo blagovne znamke (Neumeier 2006, 51).

Smisel ustvarjanja blagovne znamke je, da pri uporabnikih vzbudimo navdušenje, ki neposredno vpliva na njihovo zvestobo (Dobovišek 2008, 30).

Če želimo izkoristiti vse priložnosti, ki nam jih nudi močna blagovna znamka, jo moramo učinkovito upravljati. Za tako učinkovito strateško upravljanje potrebujemo zanesljiva orodja. Bolj kot smo uspešni s strategijo, bolj se ohranja ali povečuje moč blagovne znamke (Bratina 2003, 1). Lindsay (2000, 3) ugotavlja, da močne blagovne znamke omogočajo podjetjem doseganje višjih cen, doseganje večjih dobičkov, širitev tržnega deleža in pridobivanje najboljših kadrov, zato je upravljanje z njimi izredno pomembno.

Upravljanje z blagovnimi znamkami bi moralo biti razlikovalni mehanizem, ki ločuje proizvode in storitve podjetja od konkurenčnih. Če je upravljanje z blagovnimi znamkami dobro, dovoljuje prodajalcu da se umakne od privlačnosti izdelka, ki ga oblikuje značilnost, da sta cena

in proizvod osnovna razlikovalnost. Močne blagovne znamke pomagajo generirati večje prodajne in cenovne premije. Vrednost blagovne znamke mora biti bogat zbiralnik dobrih lastnosti podjetja, kar povzroča da se lažje privabi kupce, trgovce, zaposlene in investitorje (Kumar 2004, 148).

Upravljanje z blagovnimi znamkami v podjetju je vir konkurenčne prednosti, notranjih resursov znanja o blagovnih znamkah in njihovega omrežja (De Large 2003, 1). Damjan (2008, 7) pa glede upravljanja pravi, da: »So znamke premoženje, ki ga je treba upravljati vsaj tako resno in strokovno kot nepremičnine in finančno premoženje podjetja.«

Upravljanje blagovnih znamk v podjetju opozarja na previdnost glede zaznavanja zaposlenih v smislu doseganja večje povezanosti in identifikacije osebnih vrednosti zaposlenih z pomembnimi vsebinskimi vrednostmi blagovne znamke. Ta proces tvori močnejše in bolj produktivne povezave in skupnosti z sistemom blagovnih znamk in njegovim omrežjem (De Large 2003, 1).

Tudi De Chernatony razvija zamisel glede vrednot zaposlenih v povezavi z blagovnimi znamkami. Posameznikove vrednote je težko prilagajati. Podjetja, kot je Fast Direct, so razvila orodja za iskanje delavcev in zaposlovanje osebja, katerega vrednote so skladne z vrednotami blagovne znamke. Z usposabljanjem lahko povečamo sposobnost zaposlenih, da zagotavljajo funkcionalne vrednote, toda ko želimo doseči pristo izražanje čustvenih vrednot, in ne zgolj površno igranje neke vloge, mora politika zaposlovanja temeljiti na usklajenosti vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke. Pri upravljanju blagovnih znamk oziroma upravljanju izrečenih obljub se torej ne smemo najprej osrediniti na odjemalce, ampak moramo politiko zastaviti bolj uravnoteženo, tako da upoštevamo tudi zaposlene (De Chernatony 2001, 5–6).

Berthon, Hulbert in Pitt (1999, 54) pravijo, da če želimo razumeti spremembe, ki vplivajo na razvoj blagovnih znamk in njihov management, se je potrebno pri tem koncentrirati na funkcije blagovne znamke za uporabnike. Berthon, Hulbert in Pitt v spodnji tabeli nakazujejo tri možnosti upravljanja blagovnih znamk.

Koncept upravljanja znanja o blagovnih znamkah teži k premiku organizacij, ki posedujejo vodilne blagovne znamke, iz vsebine v proces in od podatkov k tihemu znanju (Richards, Foster in Morgan 1998, 47). Upravljanje z blagovnimi znamkami kot perspektiva marketinga se ne sme fokusirati samo na oglaševanje, sponzoriranje ali dizajniranje (klasične marketinške domene), temveč se mora fokusirati tudi na medije,

PREGLEDNICA 3.1 Možnosti upravljanja blagovnih znamk

Scenarij	Evolucijski	Neutralni	Revolucionarni
Organizacijska struktura	Racionalizacija portfelja blagovnih znamk, ločeno upravljanje blagovnih znamk in izdelkov, naraščajoč pomen timov, v katerih so ljudje z različnih funkcijskih področij	Premik h korporativni ali družinski blagovni znamki	Organizacija in management na osnovi kupcev/porabnikov
Strategija	Večji poudarek na izdelku kot na blagovni znamki, okrepitev korporativne ali družinske znamke	Poudarek na trgovcu in oblikovanju strategij sodelovanja	Usmeritev na povečanje dolgoročne vrednosti kupcev, uporaba partnerstev na vseh ravneh
Sistemi	Dopolnitev klasičnih tržnih in finančnih meril z meritvijo premoženja blagovne znamke ABC metoda	Merjenje zadovoljstva kupcev in uvajanje spodbud	Uporaba informacijske tehnologije za ciljno trženje po meri porabnika Spodbujanje dvosmernega komuniciranja s porabniki
Značilnosti ravnanja z ljudmi pri delu	Manjše število, toda bolj izkušeni in izobraženi managerji	Zaposlovanje iz vrst trgovcev, vključevanje trgovcev v zaposlovanje, usposabljanje in razvoj	Večja sposobnost vživeti se v položaj odjemalca, poudarjanje dvosmernega komuniciranja

OPOMBE Povzeto po Berthon, Hulbert in Pitt (1999, 59).

investitorje, lobiste, zaposlene ter kupce. Temu rečemo integrirano komuniciranje (Eppler in Will 2001, 4).

Vprašanje je, kako naj podjetje ob upoštevanju sprememb v okolju upravlja blagovno znamko, da bo le ta uspešna. Vloga blagovne znamke znotraj samega podjetja in način njenega upravljanja namreč bistveno vplivata na uspešnost blagovne znamke. Če se podjetje zaveda, da je blagovna znamka lahko izjemno pomembno neopredmeteno sredstvo podjetja, pričakujemo, da bo deležna ustrezne pozornosti in skrbi, kar nujno zahteva odločitve o načinu upravljanja znamke, vključno z opredelitvijo, kdo v podjetju je odgovoren za dolgoročen razvoj in uspeh blagovne znamke (Vodlan 2003, 15). Petrov (2009, 18) je v intervjuju z Bulcem zapisal, da bi se trženje moralo pravočasno odzivati na spremenjene tržne razmere in že zdavnaj povečati svojo učinkovitost ter prevzeti od-



govornost za celostno upravljanje blagovnih znamk in poslovnih rezultatov izhajajočih iz tega.

Blagovne znamke so premoženje, zato je z njimi potrebno upravljati. V zadnjem času imajo blagovne znamke tudi skrbnike, tako imenovane brand managerje. V njihovem opisu del in nalog so načrtovanje, razvijanje in usmerjanje vseh trženjskih aktivnosti za določeno znamko oz. izdelek. (Damjan 2008, 8). Managerji, ki se ukvarjajo z marketingom in blagovnimi znamkami, so v privilegirani poziciji, z obsežno perspektivo posla, tesnimi kontakti z končnimi porabniki in intimnim ter globokim znanjem, kako blagovne znamke delujejo (Richards, Foster in Morgan 1998, 50). Če ima podjetje povprečno usposobljene in motivirane zaposlene, lahko s kupcem ustvari samo povprečen kakovosten odnos, kar pa ne prispeva k učinkovitemu upravljanju blagovnih znamk. Zato bo podjetje ki ga zanimajo potrebe kupcev in njihovo resnično zadovoljstvo – kajti le tako je mogoče danes dolgoročno graditi blagovne znamke – tržne komunikacije nadgradilo s pristopi, ki kupca zadržijo daljši čas oziroma mu sploh ne pustijo več oditi (Dobovišek 2008, 30). Dr. Miro Kline v članku Morozova (2010, 8) pravi, da slovenski podjetniki blagovne znamke ne razvijajo, vodijo in upravljajo, kar pomeni, da jih tudi slabo razumejo. Pravi da je najboljši dokaz v tem, da so prav vse znamke v Sloveniji podinvestirane.

Eriksson (2000, 9) deli proces upravljanja blagovne znamke v šest zaporednih faz:

- poznavanje blagovne znamke,
- določitev optimalne prihodnosti blagovne znamke,
- določitev razvojne poti blagovne znamke,
- kreiranje strategije blagovne znamke,
- identifikacija stopenj razvoja blagovne znamke,
- nadzor, meritev in reguliranje.

Strategija blagovne znamke mora biti v sozvočju z vsemi udeleženci: zunanji kupci, mediji in notranji kupci (vključno zaposlenimi, upravo in ključnimi dobavitelji). Strategija blagovne znamke je načrt poti, ki vodi marketing ter mu olajša prodajne napore za doseganje boljših prodajnih rezultatov ter določa jasnost, povezanost in navdih zaposlenih (Wheeler 2006, 36). Za učinkovito strategijo blagovne znamke pa Wheeler (2006, 36) še pravi, da določa enotno idejo glede vedenja, delovanja in komunikacije, katera te dejavnike tudi povezuje. Pravi tudi da

PREGLEDNICA 3.2 Primerjava med klasičnim in sodobnim konceptom upravljanja blagovnih znamk

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

OPOMBE Povzeto po Aaker in Joachimsthaler (2000, 8).

najboljše strategije blagovnih znamk so tako razlikovalne in močne, da lahko odvrnejo, oziroma speljejo konkurenco.

Miller in Muir (2004, 6) razlagata, da je strategija blagovne znamke več kot samo marketing. Pravita da je blagovna znamka tradicionalno videna kot orodje za doseganje marketinških ciljev, kot je povečevanje tržnega deleža ali povečanje ponovnih nakupov. Posledično je upravljanje z blagovnimi znamkami videno kot marketinška disciplina, vendar pa to ni, saj je strategija blagovne znamke več kot to. Glede vloge strategije blagovne znamke pa Miller in Muir (2004, 15) navajata, da je vloga strategije blagovnih znamk ustvarjati vrednost z poslom in sicer z po-



vezavo aktivnosti, katere se ponudi kupcem. Davis (Vodlan 2003, 15) v zvezi z strategijo blagovnih znamk trdi, da je blagovne znamke treba upravljati tako kot drugo premoženje podjetja. Pravi da morajo danes podjetja zaradi številnih sprememb v okolju za doseg enakega rezultata vedno več sredstev nameniti za razvoj blagovne znamke. Hkrati podjetja v splošnem priznavajo, da nimajo oblikovanih ustreznih strategij, ki bi jim omogočale maksimiranje donosnosti naložb v blagovno znamko.

Strategija blagovne znamke mora biti nujno usklajena s poslovno strategijo podjetja, zato mora vodja blagovne znamke sodelovati pri oblikovanju in uresničevanju poslovne strategije. Strategija blagovne znamke mora odražati enako strateško vizijo in organizacijsko kulturo, kot jo odraža poslovna strategija. Komuniciranje, usmerjeno zgolj k porabnikom, ne zadošča. Potrebno je komuniciranje in razumevanje blagovne znamke tudi znotraj podjetja. Namesto podobe blagovne znamke, ki odraža kratkoročno naravnost, je poudarek na premoženju blagovne znamke, ki postane merilo uspeha blagovne znamke (Aaker in Joachimstahler 2000, 7–13).

Slovenska podjetja so primorana izvažati svoje izdelke in storitve zaradi omejenosti slovenskega trga. Pomen blagovne znamke v tujini je še toliko pomembnejši, saj gre običajno za precej večja tržišča kot je slovensko, zato je upravljanje z blagovnimi znamkami še toliko bolj pomembno za slovenska podjetja, če hočejo ohraniti konkurenčnost in prepoznavnost na tujih trgih.



## 4 Vrednost blagovne znamke

### 4.1 Osnovni pojmi in pomen vrednotenja blagovnih znamk

Vrednotenje blagovnih znamk lahko opredelimo z izjavo John Stuarda, nekdanjega predsednika uprave družbe Quaker Oats Ltd., ki jo omenja De Chernatony (2002, 18). Ta pravi, da če bi bilo potrebno razdeliti njegovo podjetje, bi z veseljem vzel blagovne znamke, zaščitene znake in dobro ime, ostalim pa bi pustil vse opredmeteno premoženje in zagotovo bi se mu godilo bolje kot drugim. Vrednost blagovne znamke je neka valuta, moč in vrednost same znamke, ki pomeni ovrednotenje privlačnosti blagovne znamke za vse ciljne skupine, ki imajo opravka z njo (Pickton in Broderick 2001, 33).

Spremembe na trgu so pomembno vplivale tudi na razumevanje blagovnih znamk. Če je bilo prej označevanje z blagovno znamko učinkovito za konkurenčno trženje, izključno v domeni trženjskih strokovnjakov, ne pa tudi vsakdanjega poslovanja, danes upravljanje blagovnih znamk predstavlja ključno nalogo upravnih odborov (De Chernatony 2001, 5).

Vodlan (2003, 15) ugotavlja, da v literaturi s področja blagovnih znamk najpogostejše najdemo trditve, da so močne blagovne znamke premoženje podjetij, kljub temu pa le redka podjetja ugotavljajo njihovo vrednost. Miller in Muir (2004, 206) menita da končno merjenje vrednosti blagovnih znamk sloni bolj na pesku, kot na trdnih skalah, in to zaradi neotipljivosti blagovnih znamk.

Ugotavljanje vrednosti blagovne znamke resda ni enostavno, saj jo je mogoče opredeliti in meriti na različne načine, poleg tega pa jo je tudi težko razmejiti od vrednosti ostalega podjetja. Kljub navedenim težavam mora podjetje ugotavljati vrednost blagovne znamke, saj je le ta bistvenega pomena za njeno učinkovito upravljanje. Vprašanje vrednosti blagovne znamke je aktualno v številnih primerih: pri nakupu in prodaji podjetij oziroma blagovnih znamk, pri pridobitvi oziroma dodelitvi licence, pri sklepanju pogodb o franšizingu, za kontrolo uspešnosti trženja, kot osnova za odločitve o naložbah, za strategijo blagovne znamke in alokacijo virov v podjetju, kot osnova za določanje odškodnin pri posnemanju oziroma piratstvu blagovne znamke, ter ne nazadnje pri uvr-

ščanju na seznam dobaviteljev trgovskega podjetja (Vodlan 2003, 15).

Jasno je, da je vrednost blagovne znamke njena zmožnost prenosa ugleda in zvestobe med njene porabnike ter prek tega v dolgo življenjsko dobo ter zanesljiv dobičkonosni tok. Na ta način se lahko razume pomembnost blagovnih znamk in moč njihovih vrednosti kar jih dela vitalne, razume se kako delujejo, kaj jih bogati ter kaj se z njimi lahko dela ter kaj se ne sme.

Kot je napisal Geoffrey Randall: blagovne znamke so zelo pomembne za preživetje ali uspeh množice podjetij, zato moramo razumeti njihovo modrost in kompleksnost, da lahko pravilno upravljamo z njimi (Richards, Foster in Morgan 1998, 47).

Za uspešno in učinkovito upravljanje znamk se moramo v podjetjih vse bolj ukvarjati s samim merjenjem vrednosti (uspešnosti in učinkovitosti) znamk (posamičnih izdelčnih, storitvenih, skupin) in zaznavami le-teh v nakupnem vedenju uporabnikov. Le tako lahko v resnici presodimo njihovo vrednost, moč in primerljivost s konkurenti. Tržno-raziskovalne podlage so namreč ključne za odločitve o upravljanju znamk v podjetju. Konec je odločanja samo na podlagi intuicije, odločanja ad hoc ali »na pamet«, saj je potrebno vsako trženjsko investicijo v znamko jasno in argumentirano načrtovati, pri tem sistematično analizirati trge (kupce) in spremljati ter vnaprej oceniti poteze konkurentov (Makovec-Brenčič 2008, 74–75).

Petrov (2009, 18) v svojem članku *Trženje mora povečati svojo učinkovitost* ugotavlja, da so tržniki premalo odgovorni za donosnost, vrednost blagovnih znamk in posredno za rezultate podjetij, kot dodatek k temu pa Bertoncelj-Popita (2007, 28) skrbi dejstvo, da slovenska podjetja zelo slabo cenijo svoje blagovne znamke in da pogosto niti ne vedo, koliko so vredne.

Vrednost blagovne znamke je postala kot glavna tema za vršnji management, računovodje in akademike in je združena z ostalimi kritičnimi merili za dolgoročni poslovni učinek. Istočasno pa ekonomija znanja postaja sprejet okvir za razmišljanje managementa, planiranje in organizacijo (Richards, Foster in Morgan 1998, 47).

Mogoče eno najboljših prisposodob pomena vrednotenja je podal Morozov (2010, 13) v svojem članku, kjer povzema avtorja Nordsrom ter Ridderstaler, ki pravita, da če bi vzeli nekaj vode, sladkorja ter ogljikovega dioksida in z to mešanico napolnili pločevinko, bi za ta izdelek dobili četrta dolarja, v primeru da pa bi na pločevinko napisali Coca-Cola, pa bi za tak izdelek dobili en dolar.



## 4.2 Moč blagovne znamke

Moč blagovne znamke je mogoče vrednotiti samo iz potrošnikove perspektive. Potrošniki močne znamke povezujejo z za njih pomembnimi koristmi, ki jih razlikujejo od konkurence, vodijo do močne identifikacije z blagovno znamko in tako do višje lojalnosti ter sprejemanja višje cene. Upoštevanje privlačnosti blagovne znamke je ključnega pomena za razumevanje razvoja blagovne znamke v prihodnosti (Hribar 2007, 2). Aaker (1991, 16) kot vire moči blagovne znamke omenja zvestobo blagovni znamki, zavedanje kupca o obstoju blagovne znamke, doseženo kakovost asociacije na blagovno znamko in pa ostale dejavnike, vezane na pravno zaščito (npr. znak).

Maja Makovec Brenčič (Superbrands 2009, 11) glede moči blagovne znamke pravi naslednje: »Močna znamka, z dobro prepoznavnostjo in umeščenostjo na trgih, torej prepoznano vrednostjo med kupci, pooseblja eno glavnih (pogosto celo najbolj pomembno) vrednosti in s tem premoženje podjetja. Znamčenje je eden temeljnih konceptov sodobnega trženja, predvsem pa spretnost podjetja, kako umestiti svoje različnosti na trgih, z njimi ustvarjati rast, dvigovati vrednost in koristi v očeh kupcev – kar se da razlikujejo od ostalih konkurentov. Zato je med močjo in vrednostjo blagovne znamke ter njenim vplivom na uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja pomembna povezava. Čeprav so metodologije merjenja vrednosti, uspešnosti in prepoznavnosti znamk različne, še bolj pa se razlikujejo vrednotenja blagovnih znamk v podjetjih samih, je z znamkami (korporativnimi, blagovnimi, storitvenimi, destinacijskimi ...) treba skrbno upravljati. Pri tem vse bolj velja, da tista podjetja, ki so svoje znamke znala prežeti s celovito identiteto, vizijo in poslanstvom podjetja, na trgih tudi najbolj rastejo. Pri njih je, vsaj kar se znamk tiče, kratkoročnost, redkost, celostno upravljanje z znamkami pa dolgoročna investicija v prihodnost.«

Zanimiva je tudi opredelitev moči blagovne znamke po Ivanušu (Superbrands 2009, 8), ki pa pravi sledeče: »Močne blagovne znamke ne govorijo o izdelkih in podjetju, temveč o nas, ljudeh samih. So namreč tiste, ki jim zaupamo, v spreminjajočem se svetu govorijo o naši osebnosti in želeni podobi, z njimi dosegamo vizije, ki jih sicer ne bi. Močne blagovne znamke povezujejo ljudi. Vezi dajejo podjetju prednost, ki daleč presega materialno vrednost podjetja, njegovih izdelkov in storitev. Vezi lahko za znamko pomenijo prednost, jo postavijo pred konkurenco. Podjetju zagotovijo lojalnost na dolgi rok. Vrednost znamke

ni samo ime in logo, ki pomagata identificirati izdelek, storitev ali podjetje. Graditi idejo in zgodbo blagovne znamke, je ključna naloga strokovnjakov. Bolj kot je namreč ideja navdihujoča, bolj močne in globoke vezi ustvarja. In bolj kot kupci zaupajo v znamko, več vrednosti prinaša podjetju.«

Najbolj običajne meritve moči blagovne znamke so zavedanje o blagovni znamki, podoba blagovne znamke, zvestoba blagovni znamki ter vrednosti blagovne znamke (Adcock 2000, 205). Močna blagovna znamka se prilagaja spremembam v okolju in hkrati ohranja svoje ključne vrednote, ki zagotavljajo njeno konsistentnost. Visoka vrednost blagovne znamke zagotavlja konkurenčno prednost podjetja in tega se podjetja v zadnjem času močno zavedajo. Višja ko je vrednost blagovne znamke, višja je dosežena tržna cena izdelka ali storitve.

V zadnjem času je ocenjevanje vrednosti blagovnih znamk v podjetjih vse pogostejše. Blagovne znamke so namreč spoznane za njihovo najdragocenejše premoženje, ki lahko bistveno poveča knjigovodsko vrednost podjetja. Z ocenjevanjem vrednosti lahko ovrednotijo svoje blagovne znamke v primeru prodaje (Kline 2001, 28). Kapferer (2004, 447) pravi, da je vrednost blagovne znamke različna glede na cilj vrednotenja. Navaja primer prevzema podjetja, ko se v ceno vključuje tudi presojo možnih sinergij med družbama in z tem nižjih stroškov. Pri vrednotenju moramo ločiti med finančno vrednostjo (ang. brand value) in močjo blagovne znamke oz. vrednostjo v trženjskem smislu (ang. brand equity).

### 4.3 Premoženje blagovne znamke

Osemdeseta leta prejšnjega stoletja so bila prelomnica v odnosu do blagovnih znamk. Menedžerji so spoznali, da so blagovne znamke pomembno premoženje podjetja (Kapferer 2004, 3). Keller (1993, 1) opredeljuje da je premoženje blagovne znamke prodajni uspeh in dobiček, ki pa je rezultat aktivnosti v povezavi z blagovno znamko izdelka. Blagovne znamke so strateško pozicionirane na trgu in ponujajo ugodnosti, ki so drugačne kot pri konkurenci in ki jih konkurenti želijo. Konkurenčna prednost je tako dosežena in lahko govorimo o visoki tržni moči blagovne znamke in hkrati o visokem premoženju blagovne znamke (Wood 2000, 664). Aaker (1991, 15) opredeljuje premoženje blagovne znamke kot pojem z vidika trženja, ki je obravnavan kot skupek premoženja in obveznosti povezanih z imenom ali simbolom blagovne znamke, katero se doda ali odvzame vrednosti, ki jo podjetju ali nje-

govim kupcem zagotavlja izdelek ali storitev. Kapferer (2004, 14) opozarja, da moramo biti pri vrednotenju blagovnih znamk pozorni na natančno opredelitev kategorij. Pri tem razlikuje tri kategorije pri vrednotenju blagovnih znamk v povezavi z pojmom premoženja blagovne znamke in sicer sredstva blagovne znamke, moč blagovne znamke in vrednost blagovne znamke. Feldwick (Celec 2007, 22) klasificira različne pomene premoženja blagovne znamke kot so celotna vrednost blagovne znamke (ločena pridobitev – ko je znamka prodana ali vključena v bilanco stanja), merilo potrošnikove navezanosti na blagovno znamko ter asociacije in stališča, ki jih ima potrošnik do določene blagovne znamke. Felwick (Celec 2007, 23) tudi meni, da uporaba izraza premoženje blagovne znamke ustvarja iluzijo, da obstaja operativno razmerje med opisom, močjo in vrednostjo blagovne znamke, za kate-rega pa ni mogoče dokazati, da deluje v praksi. To ni presenetljivo, glede na to, da sta opis blagovne znamke in moč blagovne znamke, na splošno rečeno, v domeni tržnikov, vrednost blagovne znamke pa je pretežno finančno vprašanje.

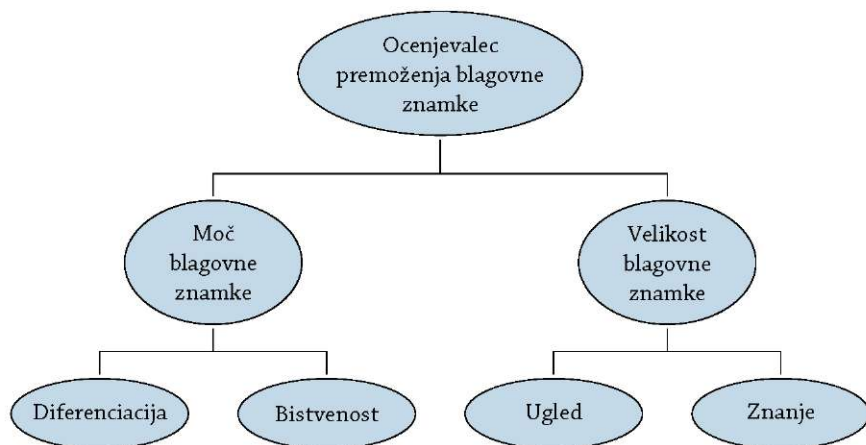
Finančno-ekonomski vidik govori o premoženju blagovne znamke kot o finančni vrednosti blagovnih znamk, pri čemer je blagovna znamka opredeljena kot postavka v bilanci stanja podjetja. Vidik, ki temelji na odnosu s kupci, tako posamezniki kot organizacijami, pa premoženje blagovne znamke definira kot razlikovalni učinek, ki ga ima znanje o blagovni znamki na vedenje kupcev, kot njihov odziv na trženje blagovne znamke. Gre za tri ključne sestavine te definicije: razlikovalni učinek, poznavanje blagovne znamke in odziv kupca na trženjske aktivnosti (Keller 2003, 60). Keller (2003, 67–70) še meni, da je izvor premoženja blagovne znamke v zavedanju blagovne znamke (ang. brand awareness) in njene podobe, vsi ostali učinki pa se izpeljejo iz omenjenih dveh.

Na sliki 4.1 je Youngov in Rubicamov model ocenjevanja premoženja blagovne znamke. Ima dve dimenziji in sicer moč blagovne znamke ter velikost blagovne znamke.

#### 4.4 Modeli vrednotenja blagovnih znamk

Trženjska teorija pozna več kot 30 modelov vrednotenja premoženja blagovnih znamk (Bratina 2003). Glede na to, kateri dejavniki so uporabljeni v modelih, ločimo lahko tri skupine (Bekmeier-Feuerhahn 1998; BBDO 2001), in sicer finančne, vedenjske in kombinirane modele. Finančni modeli se osredotočajo predvsem na denarni tok, ki ga ustvar-





SLIKA 4.1 Youngov in Rubicamov ocenjevalec premoženja blagovne znamke (Povzeto po Bridgewater in Egan 2002, 90)

jajo blagovne znamke (Meissner 2003). Vedenjski modeli vrednost blagovne znamke določajo na podlagi opazovanja vedenja potrošnikov na trgu. V zadnjih letih pa so se razvili še kombinirani modeli, ki združujejo vedenjske in finančne spremenljivke. (Bratina 2007, 215–216). Bentele idr. (2003, 147) deli modele na znanstveno teoretične modele (primer Kapfererjev, Aakerjev), kombinirane modele (na primer BBDO-jev cenilec vrednosti premoženja blagovne znamke), in na komercialne modele (primer Semionov model, Iconov model Brand navigator). Vendar pa je vseeno najpogostejša delitev modelov vrednotenja blagovnih znamk v literaturi (Bentele idr. 2003; BBDO 2001) na že prej omenjene poslovno finančne modele, vedenjske modele in na kombinirane modele.

De Chernatony (2001, 279) ugotavlja da je za merjenje uspešnosti treba upoštevati širši splet dejavnikov, in sicer da je najbolje uporabiti poslovno utemeljena merila ter merila, ki izhajajo iz odjemalcev. Pravi tudi, da naj vsako ocenjevanje uspešnosti blagovne znamke temelji na meritvah sprememb dejavnikov v organizaciji in zunaj nje.

Obstoječi modeli vrednotenja delijo prihodke od proizvodov zelo omejeno in sicer na značilne prihodke blagovne znamke in na neznačilne prihodke blagovne znamke. To še posebej velja za modele ki se popolnoma nanašajo na stroške (zgodovinske ali zaznane) ki so nastali ob izgradnji blagovne znamke v preteklosti, oziroma ki nastajajo danes (stroškovna metoda vrednotenja). Drugi modeli so osnovani na tako imenovani licenčni analogiji vrednotenja. Ti prihodke od blagovne



znamke presojuje z licenčnimi obrestmi, ki prihajajo iz drugih trgov ali drugih primerljivih proizvodov z aktualnimi dobički od proizvodov. Toda značilni prihodki od blagovnih znamk so lahko veljavno določeni samo s tem postopkom le v primeru, če pozicioniramo reference blagovne znamke. Tako imenovani indikatorski modeli vključujejo dodelan Interbrandov model, ki upošteva vrednotenje čistih indirektnih prihodkov od blagovnih znamk z tehtanjem vrednotenih dobičkov od blagovne znamke v zadnjem letu ali ostalih združljivih vrednosti z indikatorjem potenciala blagovne znamke (Sattler, Hogg in Hupp 2002, 5–6).

Cilj paradigme blagovnih znamk, ki utemeljuje strateško upravljanje blagovnih znamk, je ustvariti močne blagovne znamke. Kaj pravzaprav je močna znamka? Ali je to super blagovna znamka? Je pri tem globalna strategija nujna? Gre torej za najboljše globalne ali najboljše kulturne blagovne znamke? Revija Business Week skupaj z Interbrandom vsako leto objavlja rezultate vrednotenja blagovnih znamk po Interbrandovi metodi, ki je ena izmed najbolj uveljavljenih metod vrednotenja blagovnih znamk. Omenjena metoda temelji na upoštevanju povprečnih neto dobičkov, ki jih je možno pripisati blagovni znamki v obdobju treh let. Najboljše blagovne znamke predstavlja 100 globalnih blagovnih znamk najvišjih vrednosti (Brady idr. 2004, 64).

V povprečju se vrednost znamk vsako leto poveča za šest odstotkov. Rast je visoka, ker izdatki za oglaševanje, ki soustvarjajo blagovne znamke, rastejo hitreje od izdatkov za naložbe v fizična proizvodna sredstva (Milič 2008, 29).

Prihodke blagovne znamke je potrebno ločiti od prihodkov izdelka. Prihodki so dobiček blagovne znamke, tako imenovana razlika med prejetimi prihodki in stroški. V ozadju tega je ideja, da niso vsi prihodki in stroški proizvoda neposredno povezani z blagovno znamko (zato je blagovna znamka specifična). Zaradi tega ni mogoče osnovati baze za vrednotenje finančne vrednosti blagovne znamke. Naslednji primer lahko to razjasni in sicer: če potrošnik izbere določeno znamko piva izmed mnogih blagovnih znamk piva, ki so enako zanimive za potrošnika, samo zaradi tega ker ta piva kratkoročno stane 1 euro manj, njegova odločitev ni povezana z blagovno znamko, temveč z trenutno prodajno akcijo. To pomeni da blagovna znamka in asociacije in prednosti niso povezane z tistim, kar napeljuje kupca na nakup. Potemtakem morajo biti prihodki od proizvoda primerno očiščeni, da se izognemo previsoki vrednosti blagovne znamke. Drugi, nespecifični prihodki blagovne znamke so lahko rezultat distribucijskih prednosti ali obstoječih in pro-

duktnih prednosti, ki pa niso direktno povezane z znamko, kot je npr. možnost nočne dostave blaga transportnega podjetja (Sattler, Hogl in Hupp 2002, 5–6). Če pogledamo v literaturo ki se ukvarja z vrednotenjem blagovnih znamk, lahko ugotovimo, da do danes ni razvito nobeno veljavno in nedvoumno enolično vrednotenje blagovnih znamk (Sattler, Hogl in Hupp 2002, 4).

### **Poslovno-finančni modeli**

O finančnem vrednotenju blagovnih znamk in njihovem računovodskem obračunu so začeli razpravljati nacionalni računovodski inštituti in sicer po njihovem spoznanju o pomenu neopredmetenih dolgoročnih sredstev za dolgoročno rast podjetij (Kapferer 2004, 443).

Temelje takemu vrednotenju so postavili finančniki, ki so zaznali potrebo po kvantitativnem ovrednotenju znamk, predvsem za namene prevzemov in združitvev podjetij na trgu. Vedenjski modeli pa temeljijo na vrednosti blagovne znamke za porabnika (Bratina 2003, 16). Finančni modeli so sicer enostavnejši saj vrednost blagovne znamke bolj ali manj natančno izrazijo v denarnih enotah, hkrati pa z njimi dobimo le splošno sliko o učinkih, tako ovrednotene blagovne znamke (Bratina 2003, 2).

Značilnost poslovno-finančnih modelov je to, da predstavljajo blagovno znamko kot naložbo, na podlagi katere lahko ocenimo prihodnje donose blagovne znamke (Meissner 2003, 19). Kot finančno vrednost blagovne znamke razumemo kvantitativno, v denarnih enotah izraženo velikost. S stališča imetnika blagovne znamke je to kapitalizirana vrednost. Generalno, vrednost blagovne znamke proizvoda je vrednost, ki je povezana z imenom ali simbolom blagovne znamke, vendar je bistvo interesa v finančnem vrednotenju blagovne znamke.

Finančni modeli so enostavni za uporabo, lahko jih ponavljamo skozi različna časovna obdobja in imamo tako vedno sveže podatke (BBDO 2002, 32). Slaba stran teh modelov pa je neupoštevanje vloge kupcev in tudi neupoštevanje konkurenčnega okolja, v katerem se znamka pojavlja (BBDO 2001, 32).

### **Vedenjski modeli**

Konec osemdesetih let 20. stoletja se je rodil nov koncept razmišljanja o blagovnih znamkah, ki temelji na potrošniku in njegovem vedenju na trgu. Slabost vedenjskih modelov je, da ne podajo točne finančne vrednosti blagovne znamke, zaradi česar so neuporabni za primere prevze-

mov, združitev podjetij, ipd. Prav tako ne upoštevajo dejavnosti konkurence na trgu (Bratina 2003, 18). Kakor finančne metode tudi večina vedenjskih ne more dokazati pravilne izbire faktorjev (vzročnih spremenljivk), s katerimi določi premoženje blagovne znamke. V nekaterih modelih (Aaker 1991; Keller 1993) so ti elementi celo odvisni drug od drugega, kar je dodaten problem pri meritvah. Ko so elementi določeni, je tudi njihovo merjenje velikokrat subjektivne narave, zaradi česar je njihova uporabnost v praksi vprašljiva (Bratina 2007, 220).

### **Kombinirani modeli**

Kombinirani modeli vrednotenja izhajajo iz celostnega razumevanja blagovne znamke in vključujejo tako poslovno-finančni, kot vedenjski vidik razumevanja blagovne znamke (Meissner 2003, 40). V kombiniranih modelih so združene prednosti poslovno finančnih in vedenjskih modelov. Bentele idr. (2003, 43) navajajo sledeče kombinirane modele vrednotenja blagovnih znamk:

- model uspešnosti blagovne znamke (avtor AC Nielsen);
- model bilance blagovne znamke (avtor AC Nielsen/Konzept und Markt);
- sistem ocene vrednosti premoženja blagovne znamke – BEES (avtor BBDO);
- vrednotenje blagovne znamke po tržni vrednosti (avtor Bekmeier in Feuerhahn);
- vrednotenje blagovne znamke (avtor Brand Finance);
- model moči blagovne znamke (avtor GFK);
- sistem ocene blagovne znamke (avtor GFK, PWC, Uni HH);
- ocenitev blagovne znamke (avtor Icon Brand Navigation Group);
- Interbrandov model (avtor Interbrand);
- Kapfererjev model (avtor Kapferer);
- Indikatorski model (Sattlerjev model);
- vrednotenje blagovne znamke (Semion Brand Broker);
- ogrodje modela premoženja blagovne znamke (Sristava in Shocker).

### **4.5 Repennov model vrednotenja blagovnih znamk**

Repenn je eden izmed avtorjev, ki je uporabil način za izračun vrednosti blagovne znamke z računanjem prodajne vrednosti blagovne znamke

z osnovno vrednostjo, to je z stroški ustvarjanja in vzdrževanja blagovne znamke, stroški razvoja, stroški patentov ter dodal operativno vrednost blagovne znamke. Ta operativna vrednost je nastala iz uporabe blagovne znamke in je računana kot 10 % od povprečja letnih prihodkov v zadnjih petih letih (BDDO 2001, 34). Repenn je stroškom oblikovanja blagovne znamke dodal stroške razvoja in patentov ter »operativno« vrednost blagovne znamke, ki izhaja iz trenutne uporabe (BDDO 2002, 34–35). Izračunal jo je kot 10 % povprečnih letnih dohodkov podjetja v zadnjih petih letih. To lahko razumemo kot 10 % premijo (Reppenov faktor), ki jo lahko pripišemo blagovni znamki. Reppenov model omogoča določitev vrednosti blagovne znamke kot prodajno vrednost iz seštevka osnovne vrednosti in stroškov pridobitve blagovne znamke (stroški raziskav in razvoja, pravne zaščite) ter poslovne vrednosti, ki izhaja iz uporabe blagovne znamke. Je enostaven in jasen model.



## 5 Vpliv znanja na vrednost blagovne znamke

Merjenje vrednosti podjetja, ki vključuje njegove vrednosti nevidnih procesov in sredstev, je leta 1994 prvič v svojem letnem poročilu navedlo švedsko podjetje Skandia. Tržno vrednost podjetja je razdelilo na finančni in intelektualni kapital. Slednjega sestavljajo strukturni kapital (kar v podjetju ostane blagovne znamke, postopki, procesi ...) ter človeški kapital (Karan 2007, 1). Po tej definiciji lahko sklepamo da spadajo blagovne znamke med intelektualni kapital podjetja.

Richards, Foster in Morgan (1998, 47) glede vpliva znanja na blagovno znamko ugotavljajo, da je znanje bistvo kar blagovne znamke predstavljajo, oz. z njim dosegajo konkurenčno prednost ter pomembno vrednost v poslovanju. Avtorji smatrajo blagovne znamke kot popolno znanje. Glede koncepta samega upravljanja blagovnih znamk pa pravijo, da le ta teži v preusmeritev vodečih organizacij na področju blagovnih znamk iz vsebine v proces, ter od podatkov v tiho znanje.

Brez znanja podjetje danes ne more graditi ter nadgrajevati blagovne znamke, zato podjetja veliko vlagajo v znanje. Eppler in Will (2001, 449) pravita, da mora znanje o blagovnih znamkah upoštevati specifikke znanja, kot je naravna kompleksnost ter neotipljivost in celovitost znanja, ki se izraža v različnih ciljnih skupinah ter oblikah.

Naše izkušnje glede aktualnih blagovnih znamk, velikih in majhnih, prikazujejo enormno vrednost globokega poznavanja znanja o blagovnih znamkah (Richards, Foster in Morgan 1998, 47). Petrov (2009, 18) v tej zvezi opredeljuje kot največje izzive trženja prav povečevanje konkurenčnosti in prepoznavnosti lastnih blagovnih znamk na zahtevnejši trgih, vendar pa je treba pri tem izkoristiti lastno znanje in inovativnost, ter pričeti ustvarjati dodano vrednost.

Tudi Eppler in Will (2001, 3) dajeta velik pomen znanju saj pravita, da znanje ki ga je kupec prejel od dobavitelja, ostane kupcu tudi po prenehanju medsebojnega sodelovanja. Pravita tudi, da se intenzivne znanjske rešitve običajno razvijajo v medsebojnih odnosih z kupci. Tudi vsa analitična orodja, katera prejmejo kupci od dobavitelja, ostanejo pri kupcih po opravljeni transakciji, zato prodaja in razvoj znanja o bla-

govnih znamkah potekata tudi preko enostavnih izdelkov in storitev.

Richards, Foster in Morgan (1998, 47–51) se v svojem članku sprašujejo, če managerji in marketinški praktiki vedo, kaj delajo s svojimi blagovnimi znamkami. Sprašujejo se, ali uporabljajo svoje znanje o blagovnih znamkah kot polni potencial pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na vrednost njihovih blagovnih znamk, ali pa še bolj pomembno, če merijo vrednost znanja kot temeljni del vrednosti blagovne znamke. Pravijo, da so kljub zrelosti marketinga kot discipline, ter podatkov ki so na razpolago za upravljanje z blagovnimi znamkami, primeri slabe učinkovitosti in izgube vrednosti blagovne znamke preveč običajni. Avtorji menijo, da je to zaradi premajhnega prizadevanja za prenos podatkov v znanje. Znanje o blagovnih znamkah in upravljanje z blagovnimi znamkami postajata glavni temi prihodnje funkcije marketinga. Avtorji na to temo razvijajo tudi zamisel, da je upravljanje z znanjem o blagovnih znamkah lahko predstavljeno kot možnost bližnje povezave organizacijskega merjenja vrednosti blagovne znamke z učinkom marketinške funkcije, odkar je to kot primarni element vloge v marketingu.

Uspešen management področja osebnosti blagovne znamke sloni na pristopu k izkušnjam kupcev in njihovem odnosu do blagovne znamke z eksplicitno in implicitno ravni. Z izgradnjo in kombiniranjem različnih področij učenja in znanja se zahteva nenehen dialog z končnimi kupci in široko raznolikost pričakovanj. Učinkovito izkoriščanje tega znanja bo doseženo, ko bo razumevanje odnosov med končnimi kupci in blagovno znamko na eksplicitni in implicitni ravni porazdeljeno v organizaciji (Richards, Foster in Morgan 1998, 51). Opredelitev avtorjev Richardsa, Fosterja in Morgana (1998, 51) glede povezave znanja z blagovno znamko pravi, da upravljanje z znanjem o blagovnih znamkah zadeva vse udeležence, ne samo marketing in predstavlja bistvo lastnine do katere pripelje diferenciacija blagovnih znamk. Vse to v povezavi z blagovno znamko posredno in neposredno lahko pripelje do edinstvene perspektive in poznavanja, izkušenj in učenja, kar pa lahko kreira močno implicitno znanje o blagovnih znamkah in kar lahko čez čas usmerja akcije in funkcije.

Obstoječi proces upravljanja z blagovnimi znamkami običajno izolira znanje o blagovnih znamkah, njihovih uporabnikih in njihovih trgih od različnih udeležencev v organizaciji. Zaradi tega so štiri smeri aktivnosti (zbiranje, analize, poizvedovanje in izkušnje) lahko aktivne v organizaciji, vendar so redko preoblikovane v integrirano znanje ki je vključeno v poslovanje. Tako ostane znanje izolirano na organizacijskih otokih (Ri-

chards, Foster in Morgan 1998, 51). Taka izoliranost znanja ne pripomore k višjim vrednostim blagovnih znamk.

Eppler in Will (2001, 5) menita, da je znanje o upravljanju blagovnih znamk zelo povezano z korporacijskim upravljanjem blagovnih znamk. Pravita da se upravljanje z blagovnimi znamkami v storitvenem sektorju osredotoča izključno na kupce, medtem ko korporacijsko upravljanje blagovnih znamk upošteva tudi sedanje in bodoče lastnike ter tudi zaposlene. Vsi ti udeleženci imajo namreč znanje o blagovnih znamkah, ki je zagotovo boljše, saj je bolj nedotakljivo kot dotakljivo. Smatrata, da je znanje potemtakem odločilno za premoženje korporacije. Po Kappfererju povzemata definicijo termina goodwill (skupek premoženja in ljudi, gospodarska enota), kot razliko med tržno vrednostjo in knjižno vrednostjo, katera zahteva najmanj tri udeležence in sicer v trenutku ko so investitorji pripravljene plačati za premoženje podjetja, so zaposleni z njihovimi odnosi do strank v bistvu ustvarjalci premoženja podjetja. Cilj znanja o blagovnih znamkah in vpliva na upravljanje blagovnih znamk je ravno materializacija in razlikovanje premoženja podjetja v smislu doseganja zadovoljivega ugleda.

Koncept znanja o upravljanju z blagovnimi znamkami teži k premiku vodilnih organizacij na področju blagovnih znamk in sicer od vsebine v proces ter od podatkov k tihemu znanju. Elementi tega premika vsebujejo pomembne organizacijske ter individualne spremembe v smislu omogočanje prehoda. Ključ spremembe procesa so ljudje, od katerih je ta proces odvisen in katerim je tiho znanje vtisnjeno v spomin (Richards, Foster in Morgan 1998, 54). Eppler in Will (2001, 14) pravita, da mora znanje o blagovnih znamkah ustvarjati zavedanje o znanju preko kaskad blagovne znamke (preko novinarskih konferenc, oglaševanja, osebnih kontaktov, navzkrižnega ustvarjanja blagovnih znamk, okroglih miz, itd.) Medsebojna odvisnost med znanjem o upravljanju blagovnih znamk ter položajem korporacijskih blagovnih znamk, ki skladno uporabljajo podznamke in znamke pod istim okriljem, se kaže tudi v tem, da je znanje o upravljanju blagovnih znamk porazdeljeno po posameznih podznakmah. (Eppler in Will 2001, 6).

Če raziskujemo strategijo in nato še arhitekturo blagovnih znamk Merrill Lynch Research in PricewaterhouseCoopers spoznamo, da je vrednost, ki je ponujena njihovim strankam v prvi vrsti ustvarjena skozi njihovo edinstveno znanje. Posledično morajo korporacije, ki želijo dosegati visoke dobičke in znanjsko intenzivne trge, materializirati znanje (preko ljudi, sistemov in kombinacije obojih) in njihove korporacij-



ske blagovne znamke in preko specialnih znanj o upravljanju blagovnih znamk kot so metodologije upravljanja blagovnih znamk (npr. Arthur Andersen's КМАТ metodologija za ocenjevanje problemov pri upravljanju z znanjem), z konceptualnimi orodji za upravljanje z blagovnimi znamkami (npr. orodje od Boston Consulting Group's), s časopisi in revijami (npr. McKinsey Quarterly), s posebnimi ekspertizami (npr. PwC's E-Business Surveys), s konferencami (npr. IBM Knowledge Management Conference), z internetnimi portali (npr. brint.com) ali pa s programskimi znanji (npr. Gemnini Knowledge Galaxy). S takim ravnanjem organizacija zmanjšuje kompleksnost njenih ponudb, odkar je komunikacija znanja precej kompleksen proces z uresničevanjem določenih nosilcev (Eppler in Will 2001, 5–6).

Znanje je nedotakljivo premoženje, ki ga je težko ponazoriti ali ga narediti otipljivega. Od tod je najpomembnejša funkcija znanja o blagovni znamki prav v tem, da spremeni nevidno vrednost ponudbe v ponudbo sposobno vidnosti in dotakljivosti (materializacija). To lahko doseže z uporabo močnih simbolov, sloganov, artefaktov ali osebnosti. Razen tega, mora blagovna znamka poenostaviti pogost kompleks vrednosti ponudbe s pripadajočimi marketinškimi veščinami in kompetencami. To se lahko doseže z določitvijo namena eksplicitno sestavljenega znanja (v združenem sloganu kot je: Mi vemo, kaj vaša stranka želi). Tretja funkcija znanja o blagovni znamki zadeva strokovno znanje ali znanje institucij ki ga ponujajo in ga potemtakem uzakonjajo. To se lahko doseže z povezavo obrobnih in bistvenih kompetenc v organizacijo. Podjetje Sony na primer odkriva nazaj njegovo prenosno glasbeno tehnologijo kot njegovo bistveno zmanjšano kompetenco. Četrta in končna funkcija blagovne znamke znanja (ang. knowledge brand) je diferenciacija (Eppler in Will 2001, 9).

Proces upravljanja z blagovno znamko lahko označuje organizacijsko znanje s tem, da pokaže da je blagovna znamka (Eppler in Will 2001, 9):

- vredna za kupce (rešuje specifičen problem kupca na kompetenten način);
- dragocena, izjemna (ne more biti kupljena drugod z istim strokovnim znanjem in izkušnjami);
- težko posnemljiva (drugi ne morejo enostavno imitirati reševanja problemov z pomočjo izkušenj, veščin in znanja v organizaciji);
- težko nadomestljiva (problemi kupcev ne morejo biti rešeni z strokovnim znanjem ki zadeva to področje strokovnega znanja).



Namen raziskave, ki sledi, je poudariti pomen blagovnih znamk kot premoženja podjetja, katerega upravljanje in vrednotenje je postalo nujno za uspešno poslovanje, za kar pa je potrebno znanje. Z raziskavo želimo pokazati, katera znanja pomembno vplivajo na vrednost blagovne znamke.



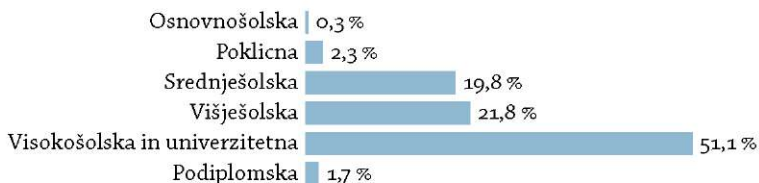
## 6 Raziskava

### 6.1 Značilnosti vzorca in anketnega vprašalnika

Za namene pridobivanja podatkov za raziskavo je bil izbran strukturirani anketni vprašalnik zaprtega tipa z obsegom 130 vprašanj. Anketni vprašalnik je bil predhodno pilotno testiran, in sicer ga je ocenjevalo 8 presojevalcev z ustrezno univerzitetno izobrazbo ter z dovolj veliko izkušnjami s področja trženja ter marketinga. Presojevalci so ocenili anketni vprašalnik kot dober, podali so le nekaj manjših oblikovnih pripomb, medtem ko na vsebino vprašalnika niso imeli pripomb in se jim je zdel povsem ustrezen.

Anketa je potekala med podjetji od marca do aprila 2010. Metoda anketiranja je bila spletno anketiranje. Povabilo k sodelovanju je bilo po elektronski pošti poslano celotni populaciji srednje velikih in velikih podjetij v Sloveniji (zbirka podatkov Ajpes). Celotna Ajpesova zbirka za leto 2008 je obsegala 1537 podjetij, vendar so bila za potrebe anketiranja izločena javna podjetja, saj menimo, da taka podjetja ne posedujejo blagovnih znamk. Končna anketirana populacija je obsegala 1497 podjetij.

Prvotnemu povabilu za anketiranje je po štirinajstih dneh sledil še opomnik. K sodelovanju v anketi so bili povabljeni odgovorni za upravljanje z blagovnimi znamkami v podjetju. Na anketo je odgovorilo 344 podjetij od celotne populacije 1497 podjetij, vendar jih je le 64 izpolnilo vprašalnik v celoti. Omeniti je potrebno, da je kar nekaj podjetij iz populacije v vmesnem času (od kreiranja baze podatkov za leto 2008 pa do časa anketiranja) doživelo statusne spremembe, kot sta stečaj in likvidacija; tako je bila dejanska populacija, ki bi lahko odgovarjala, nekoliko nižja od navedene. Dodaten dejavnik, ki je vplival na zmanjšanje števila populacije oz. števila izpolnjenih vprašalnikov tudi ta, da je veliko podjetij iz baze podatkov odvisnih družb v skupinah povezanih družb (npr. holding ali koncern) in kot take posedujejo isto blagovno znamko. Torej je baza zmanjšana za delež podjetij, ki tvorijo določeno poslovno skupino družb. Ne smemo zanemariti dejstva, da velik del anketirane populacije ne poseduje blagovne znamke, ker proizvajajo ali izvajajo storitve pod tujo blagovno znamko oz. blagovno znamko naročnika oz. so



SLIKA 6.1 Stopnja izobrazbe zaposlenih, ki upravljajo z blagovnimi znamkami

podjetja/izpostave tujih družb na slovenskem trgu, ki pa imajo lastne, krovne blagovne znamke. Vsa ta dejstva so vplivala na odziv. Omeniti je potrebno, da opazno nižji delež odgovorov beležimo pri zadnjih vprašanih, ki so se nanašala na finančne kazalce, kjer smo spraševali tudi po višini stroškov, ki so nastali kot posledica razvoja blagovnih znamk. Ti podatki običajno niso na razpolago oz. se jih težko pridobi in so tudi poslovna skrivnost podjetij. Opazno nižji delež odgovorov beležimo tudi pri vprašanju, kjer so odgovarjali, kolikšni so bili povprečni bruto prihodki podjetja v zadnjih petih letih. Zaradi tega razloga je bilo v celoti izpolnjenih le 64 vrnjenih vprašalnikov.

## 6.2 Analiza in interpretacija kvantitativne raziskave

Prvi del analize raziskave je osnovna opisna statistična analiza, katere rezultati so predstavljeni v nadaljevanju. Prvo vprašanje, na katerega so anketiranci odgovarjali, je bila določitev stopnje izobrazbe, ki prevladuje med zaposlenimi, ki upravljajo z blagovnimi znamkami. Rezultati so razvidni iz slike 6.1.

Na vprašanje, katera stopnja izobrazbe prevladuje med zaposlenimi, ki upravljajo z blagovnimi znamkami, je od 344 vprašanih večina dejala, da prevladujejo kadri, ki imajo visokošolsko in univerzitetno izobrazbo, in sicer 54,1 %; tem sledijo zaposleni z višješolsko izobrazbo z 21,8 %, nato srednješolsko izobraženi z 19,8 % ter zanemarljivi delež podiplomske izobraženih z 1,7 % in osnovnošolsko izobraženih z 0,3 %. Iz tega lahko povzamemo, da je upravljanje z blagovnimi znamkami v podjetjih prepuščeno izobraženim kadrom, kar posredno že pove, da v podjetjih pripisujejo znanju pomen pri upravljanju z blagovnimi znamkami.

V naslednjem vprašanju nas je zanimalo formalno znanje zaposlenih, ki so v podjetju vključeni v upravljanje z blagovnimi znamkami. Sklop trditev so ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Rezultati so prikazani v preglednici 6.1. Iz nje razberemo, da so se anketiranci z večino



PREGLEDNICA 6.1 Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki se nanašajo na formalno znanje zaposlenih, ki upravljajo blagovne znamke

Trditev	AS	SO	n
Zaposleni imajo izobrazbo ustrezno posameznim delovnim mestom.	3,74	0,909	251
Podjetje ima vzpostavljen sistem formalnega izobraževanja zaposlenih.	3,38	1,201	251
Zaposleni dodatno pridobivajo formalna znanja.	3,64	1,034	249
Pridobivanje formalnega znanja v podjetju je ustrezno stimulirano.	2,84	1,154	249
Sistematizacija delovnih mest natančno ureja formalno izobrazbo po posamičnih delovnih mestih.	3,52	1,220	250
Ustrezno formalno znanje je eden od pogojev za napredovanje.	3,28	1,121	250
Zaposleni imajo zadovoljivo znanje s področja upravljanja blagovnih znamk.	3,12	0,968	247
Zaposleni imajo zadovoljivo znanje s področja trženja.	3,39	0,870	248
Zaposleni imajo dovolj znanja, da prepoznavajo potrebe kupcev.	3,54	0,867	248
Zaposleni imajo možnost strokovnega razvoja.	3,70	1,070	247

OPOMBE AS – povprečne vrednosti, SO – standardni odkloni, n – število odgovorov.

trditev precej strinjali, saj je le ena ocena pod vrednostjo 3, vse ostale so višje in kažejo na strinjanje. Največjo stopno strinjanja (3,74) na lestvici odgovorov od 1 do 5 je dosegla trditev, *da imajo zaposleni izobrazbo ustrezno posameznim delovnim mestom*; ravno tako je pri tej trditvi tudi relativno nizek standardni odklon, ki kaže enotnost odgovorov glede trditve. Ravno tako je visoko stopnjo strinjanja (3,70) dosegla trditev, *da imajo zaposleni možnost strokovnega razvoja*. Najnižjo stopnjo strinjanja (2,84) so anketiranci izkazali pri trditvi, *da je pridobivanje formalnega znanja v podjetju ustrezno stimulirano*. Precej neodločeni so bili pri trditvi (3,12), *da imajo zaposleni zadovoljivo znanje s področja upravljanja blagovnih znamk*.

V nadaljevanju so anketiranci odgovarjali na sklop trditev, ki se nanašajo na izkušnje tistih zaposlenih, ki so vključeni v upravljanje z blagovnimi znamkami in rezultati so predstavljeni v preglednici 6.2. Trditve so ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Iz preglednice razberemo, da so anketiranci izkazali najvišjo stopnjo strinjanja (3,93) pri trditvi, *da predstavljajo izkušnje zaposlenih konkurenčno in razlikovalno prednost podjetja*; obenem je pri tej trditvi relativno nizek standardni odklon, ki

PREGLEDNICA 6.2 Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki se nanašajo na izkušnje zaposlenih, ki upravljajo blagovne znamke

Trditev	AS	SO	n
V kadrovski politiki podjetja imajo izkušnje zaposlenih velik pomen.	3,74	1,014	235
Zaposleni si medsebojno izmenjujejo izkušnje.	3,69	0,869	234
Podjetje uporablja izkušnje zaposlenih pri upravljanju blagovnih znamk.	3,51	0,977	234
Izkušnje zaposlenih predstavljajo konkurenčno in razlikovalno prednost podjetja.	3,93	0,915	234
Izkušnje zaposlenih v podjetju niso zapisane in ustrezno dokumentirane.	3,36	1,156	231
Zaposlenim je omogočeno, da pridobivajo izkušnje pri kupcih, dobaviteljih, sejemskih nastopih ter pri konkurenci.	3,54	1,028	234
Izkušeni kadri so primerno nagrajeni.	3,23	1,117	231
Preko izkušenj oz. spoznanj zaposlenih podjetje prihaja do inovativnih idej.	3,66	1,043	231
Podjetje vzpodbuja pridobivanje izkušenj zaposlenih.	3,38	0,994	233

OPOMBE AS – povprečne vrednosti, SO – standardni odkloni, n – število odgovorov.

kaže enotnost anketirancev glede trditve. Ravno tako je visoko stopnjo strinjanja (3,74) dosegla trditev, *da imajo izkušnje zaposlenih v kadrovski politiki velik pomen*. Najnižja stopnja strinjanja (3,23) je izkazana pri trditvi, *da so izkušeni kadri primerno nagrajeni*.

Naslednji sklop trditev se nanaša na osebnostne dejavnike, vrednote, prepričanja in norme zaposlenih, ki so vključeni v upravljanje z blagovnimi znamkami. Rezultati so predstavljeni v preglednici 6.3. anketiranci so trditve ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

Iz preglednice 6.3 razberemo, da je najvišjo stopnjo strinjanja (3,84) dosegla trditev, *da sta uspešnost in učinkovitost zaposlenih v veliki meri odvisna od osebnostnih dejavnikov*; ravno tako je pri tej trditvi tudi relativno nizek standardni odklon, ki kaže precejšnjo enotnost anketirancev glede trditve. Ravno tako je visoko stopnjo strinjanja (3,79) dosegla trditev, *da so pozitivne vrednote, prepričanja in norme zaposlenih generator inovacij podjetja*. Najnižja stopnja strinjanja (3,11) je bila dosežena pri trditvi, *da so zaposleni v podjetju zadovoljni ter dovolj motivirani za delo in pridobivanje novih znanj*.

Naslednji sklop trditev se nanaša na dokumentirano znanje v podje-

PREGLEDNICA 6.3 Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki se nanašajo na osebnostne dejavnike, vrednote, prepričanja in norme zaposlenih, ki upravljajo blagovne znamke

Trditev	AS	SO	n
Ideje zaposlenih se v podjetju upoštevajo.	3,53	0,982	225
Zaposlenim je dopuščena kreativnost.	3,66	0,944	223
Vodstvo podjetja skrbi za oblikovanje vrednot zaposlenih, skladnih z vrednotami podjetja.	3,43	1,108	223
Kulturo podjetja gradijo prepričanja, vrednote in norme zaposlenih.	3,76	0,989	225
Pozitivne vrednote, prepričanja in norme zaposlenih so generator inovacij podjetja.	3,79	0,952	223
Vrednote, mnenja in prepričanja zaposlenih določajo njihove aktivnosti v podjetju.	3,56	0,909	222
Znanje zaposlenih je stvar njihovega prepričanja in njihovih vrednot.	3,48	0,975	224
Uspešnost in učinkovitost zaposlenih sta v veliki meri odvisni od osebnostnih dejavnikov.	3,84	0,865	225
Zaposleni v podjetju so zadovoljni ter dovolj motivirani za delo in pridobivanje novih znanj.	3,11	0,973	222
Pri zaposlenih v podjetju prevladujejo pozitivne vrednote.	3,50	0,898	224
Zaposleni so pri svojem delu ustvarjalni in inovativni.	3,40	0,841	220

OPOMBE AS – povprečne vrednosti, SO – standardni odkloni, n – število odgovorov.

tju in rezultati so razvidni v preglednici 6.4. anketiranci so trditve ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

S sklopom trditev v preglednici 6.4, ki se je nanašal na dokumentirano znanje, so se anketiranci v povprečju manj strinjali kot s prejšnjimi sklopi trditev. Glede na velikost podjetja (ANOVA preizkus, v nadaljevanju) so statistično značilne razlike v strinjanju le pri trditvi, *da je dokumentirano znanje v podjetju shranjeno v priročnikih, specifikacijah, podatkovnih bazah, patentih in licencah*, kjer opazimo, da se večja podjetja v večji meri strinjajo s trditvijo kot manjša. Najvišjo stopnjo strinjanja (3,17) sta dosegli dve trditvi, in sicer tista, ki pravi, *da je dokumentacija urejena in dostopna zaposlenim*, ter trditev, *da ima podjetje pisno opredeljena ključna znanja, ki so potrebna za dosego strateških ciljev*. Najnižjo stopnjo strinjanja (2,54) so anketiranci izkazali pri trditvi, *da je dokumentirano znanje v podjetju rezultat prenosa znanja od konkurence*; podobno nizko stopnjo strinjanja (2,68) je dosegla tudi trditev, *da je dokumenta-*



PREGLEDNICA 6.4 Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki se nanašajo na dokumentirano znanje v podjetju

Trditev	AS	SO	n
Dokumentirano znanje v podjetju je rezultat prenosa znanja od konkurence.	2,54	0,973	216
Dokumentirano znanje v podjetju je shranjeno v priročnikih, specifikacijah, podatkovnih bazah, patentih in licencah.	3,12	1,104	215
Podjetje ima urejen sistem dokumentiranja in prenosa znanja.	3,00	1,097	213
Dokumentacija je urejena in dostopna zaposlenim, ravno tako informacije.	3,17	1,078	216
Dokumentacija v podjetju je pomembnejša od izkušenj posameznikov.	2,68	1,033	216
Podjetje si prizadeva za dokumentiranje pridobljenih izkušenj in znanja posameznikov.	3,05	1,015	214
Dokumentirano znanje uporabljajo zaposleni za pridobivanje dodatnih znanj.	3,07	1,043	215
Podjetje ima vzpostavljen dokumentiran sistem koristnih predlogov zaposlenih.	2,85	1,262	213
Podjetje ima pisno opredeljena ključna znanja, ki so potrebna za doseganje strateških ciljev.	3,17	1,146	214
Pretekle napake v poslovanju so dokumentirane tako, da se lahko v prihodnosti iz njih kaj nauči.	2,75	1,170	213

OPOMBE AS – povprečne vrednosti, SO – standardni odkloni, n – število odgovorov.

*cija v podjetju pomembnejša od izkušenj posameznikov. Stopnja strinjanja celotnega sklopa je relativno nizka.*

Naslednji sklop trditev se nanaša na strokovno izobraževanje ter literaturo; rezultati so predstavljeni v preglednici 6.5. Anketiranci so trditve ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

Najvišjo stopnjo strinjanja (3,81) je dosegla trditev, *da izobraževanje zaposlenih pripomore k boljšemu prepoznavanju potreb kupcev*; ravno tako je pri tej trditvi opaziti tudi nizek standardni odklon, ki kaže na enotnost anketirancev. Ravno tako je visoko stopnjo strinjanja (3,65) dosegla trditev, *da zadovoljstvo zaposlenih doprinaša k večjemu izobraževanju zaposlenih*. Najnižjo stopnjo strinjanja (2,63) so anketiranci izkazali pri trditvi, *da podjetje redno izvaja analizo znanj in ugotavlja, katera znanja mu primanjkujejo*. Nižja stopnja strinjanja (2,85) je bila tudi pri trditvi, *da podjetje veliko vlaga v izobraževanje kadrov s področja upravljanja blagovnih znamk*.



PREGLEDNICA 6.5 Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki se nanašajo na strokovno literaturo in izobraževanje

Trditev	AS	SO	n
V podjetju je strokovna literatura pomembna pri upravljanju blagovnih znamk.	3,20	1,035	207
V podjetju je strokovna literatura vir novih spoznanj in razvoja.	3,32	0,996	205
Podjetje veliko vlaga v izobraževanje kadrov s področja upravljanja blagovnih znamk.	2,85	1,117	207
Podjetje ima vzpostavljen karierni sistem, ki vzpodbuja izobraževanje.	2,86	1,158	207
Zaposleni izkazujejo potrebo po izobraževanju.	3,46	0,990	206
Izobraževanje je ena temeljnih vrednot podjetja.	3,37	1,183	205
Izobraževanje zaposlenih pripomore k boljšemu prepoznavanju potreb kupcev.	3,81	0,993	205
Izobraževanje je podprto z razvojno strategijo podjetja.	3,34	1,142	207
Zadovoljstvo zaposlenih doprinaša k večjemu izobraževanju zaposlenih.	3,65	1,019	206
Podjetje se zaveda pomena znanja in izobraževanja za poslovno uspešnost.	3,52	1,157	207
Podjetje ima razvite metode za identifikacijo znanja v podjetju.	2,91	1,121	205
Podjetje redno izvaja analizo znanj in ugotavlja, katera znanja mu primanjkujejo.	2,63	1,080	205

OPOMBE AS – povprečne vrednosti, SO – standardni odkloni, n – število odgovorov.

Naslednji sklop trditev se nanaša na zmožnost pridobivanja znanja od konkurence; rezultati so razvidni v preglednici 6.6. Anketiranci so trditve ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

V preglednici 6.6 je razvidno, da je najvišjo stopnjo strinjanja (3,53) dosegla trditev, *da od kupcev ter dobaviteljev preneseno znanje predstavlja podjetju razlikovalno prednost in diferenciacijo od konkurence*; prav tako je pri tej trditvi opaziti nizek standardni odklon, ki kaže na enotnost anketirancev. Relativno visoko stopnjo strinjanja (3,52) je dosegla tudi trditev, *da podjetje nenehno sledi razvoju in znanju konkurence, kupcev in dobaviteljev*. Najnižja stopnja strinjanja (2,20) je dosežena pri trditvi, *da podjetja prevzemajo konkurenčna podjetja ter tako pridobivajo znanje*. Prav tako so se anketiranci v manjši meri strinjali s trditvijo, *da podjetja kupujejo licence ter tako pridobivajo znanje* (2,26).

Na vprašanje, kolikšen delež od skupne strokovne literature v podjetju predstavlja literatura s področja blagovnih znamk, so razvidni od-

PREGLEDNICA 6.6 Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki se nanašajo na zmožnost pridobivanja znanja od konkurence

Trditev	AS	SO	n
Podjetje sistematično spremlja in pridobiva znanje tudi od konkurence, dobaviteljev in kupcev.	3,17	0,986	201
Podjetje nenehno sledi razvoju in znanju konkurence, kupcev in dobaviteljev.	3,52	0,963	202
Od konkurence preneseno znanje podjetju ne prinaša razlikovalnih konkurenčnih prednosti.	3,08	0,971	202
Od kupcev ter dobaviteljev preneseno znanje predstavlja podjetju razlikovalno prednost in diferenciacijo od konkurence.	3,53	0,924	200
Podjetje kupuje licence ter tako pridobiva znanje.	2,26	1,201	200
Podjetje se poslužuje franšiznega poslovanja/kooperacije/partnerstev ter tako pridobiva znanje.	2,47	1,222	199
Podjetje prevzema konkurenčna podjetja ter tako pridobiva znanje.	2,20	1,258	198
Podjetje se združuje s konkurenčnimi podjetji ter tako pridobiva znanje.	2,30	1,166	200
Podjetje se uči od najboljših konkurentov v panogi.	3,46	1,051	202

OPOMBE AS – povprečne vrednosti, SO – standardni odkloni, n – število odgovorov.

PREGLEDNICA 6.7 Kolikšen delež od skupne strokovne literature v podjetju predstavlja literatura s področja blagovnih znamk

Literatura	Število odgovorov	Delež (v odstotkih)
do 11 %	128	62,4
11–25 %	46	22,4
26–50 %	23	11,2
nad 50 %	8	3,9
Skupaj	205	100

govori v preglednici 6.7. Iz preglednice razberemo, da predstavlja literatura s področja blagovnih znamk v povprečju le majhen delež od skupne strokovne literature podjetij, kar pomeni, da podjetja namenjajo strokovni literaturi s tega področja izredno malo pozornosti. Ta delež bodo morali povečati, če bodo želeli izboljšati upravljanje z blagovnimi znamkami ter jim posledično povečati vrednosti.

Rezultati odgovorov, ki se nanašajo na oceno pogostosti izobraževanj zaposlenih, ki sodelujejo pri upravljanju blagovnih znamk glede na vsebinska področja, so predstavljeni v preglednici 6.8. Anketiranci so trditve ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

PREGLEDNICA 6.8 Pogostost izobraževanj zaposlenih, ki sodelujejo pri upravljanju blagovnih znamk glede na vsebinska področja

Trditvev	AS	SO	n
Trženje in tržna komunikacija	3,10	1,189	185
Finance	2,89	1,246	185
Inovativnost in razvoj	2,67	1,309	182
Oglaševanje	2,64	1,193	184
Blagovne znamke	2,63	1,241	185
Psihologija naročnikov – porabnikov – končnih kupcev	2,57	1,188	183
Ekologija	2,48	1,264	185
Raziskave	2,40	1,237	184
Oblikovanje	2,14	1,118	182

OPOMBE AS – povprečne vrednosti, SO – standardni odkloni, n – število odgovorov.

Najvišjo stopnjo strinjanja (3,10) so anketiranci izkazali pri temi izobraževanja *Trženje in komunikacija*, najnižjo (2,14) pa pri temi *Oblikovanje*. V splošnem lahko rečemo, da je delež anketirancev, ki so dejali, da se zaposleni zelo pogosto izobražujejo pri vseh navedenih področjih, relativno nizek.

V preglednici 6.9 pa smo nadalje analizirali pogostost izobraževanj zaposlenih, ki sodelujejo pri upravljanju blagovnih znamk glede na vsebinska področja in glede na velikost podjetij. Anketiranci so trditve ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Velikost podjetij smo glede na število zaposlenih kategorizirali v pet kategorij, in sicer podjetja z do 50 zaposlenimi, podjetja z 51–150 zaposlenimi, podjetja z 151–300 zaposlenimi, podjetja z 301–1000 zaposlenimi ter podjetja s 1000 in več zaposlenimi.

V splošnem lahko rečemo, da se v vseh podjetjih zaposleni vsaj nekoliko izobražujejo, res pa je, da je delež anketirancev, ki so dejali, da se zaposleni zelo pogosto izobražujejo pri vseh navedenih področjih, relativno nizek. Glede na število zaposlenih ugotovimo (ANOVA preizkus, glej nadaljevanje), da so statistično značilne razlike v pogostosti izobraževanja glede na velikost podjetja le na dveh področjih, in sicer na področju *Trženja in tržne komunikacije* ter *Psihologije naročnikov – porabnikov – končnih kupcev*. Pri teh dveh področjih lahko rečemo, da se zaposleni v večjih podjetjih izobražujejo bolj pogosto.

Na vprašanje, kolikšen delež od skupnih stroškov za izobraževanje, so v letu 2009 namenili za izobraževanje zaposlenih na področju blagov-

PREGLEDNICA 6.9 Pogostost izobraževanj zaposlenih, ki sodelujejo pri upravljanju blagovnih znamk glede na vsebinska področja ter glede na velikost podjetij

Področje	Število zaposlenih					Skupaj
	1-50	51-150	151-300	301-1000	> 1000	
Trženje in tržna komunikacija	2,72	3,00	3,03	3,44	3,72	3,10
Blagovne znamke	2,44	2,50	2,45	2,94	3,22	2,63
Psihologija naročnikov, porabnikov in končnih kupcev	2,26	2,46	2,14	3,19	3,17	2,57
Oblikovanje	1,86	2,06	2,21	2,56	2,17	2,14
Inovativnost in razvoj	2,25	2,68	2,69	3,16	2,59	2,67
Finance	3,03	2,94	3,07	2,72	2,44	2,89
Oglaševanje	2,39	2,50	2,59	3,10	3,00	2,64
Ekologija	2,11	2,50	2,66	2,78	2,28	2,48
Raziskave	2,08	2,49	2,54	2,47	2,39	2,40

PREGLEDNICA 6.10 Delež od skupnih stroškov za izobraževanje v letu 2009, ki je bil namenjen za izobraževanje zaposlenih na področju upravljanja blagovnih znamk

Stroški	Število odgovorov	Delež (v odstotkih)
0-10 %	143	73,3
11-20 %	39	20,0
21-50 %	12	6,2
nad 50 %	1	0,5
Skupaj	195	100

nih znamk, so odgovori razvidni v preglednici 6.10. Iz preglednice razberemo, da večina podjetij (73 %) izobraževanju s področja upravljanja blagovnih znamk nameni le do 10 % vseh stroškov izobraževanja. Dve desetini vprašanih namenita do 20 % in le eno podjetje nameni nad 50 % stroškov izobraževanja izobraževanju s področja upravljanja blagovnih znamk. Tudi na tem področju lahko rečemo, da podjetja izobraževanju iz področja blagovnih znamk namenjajo le majhen delež sredstev.

V preglednici 6.11 smo nadalje analizirali deleže od skupnih stroškov za izobraževanje, ki so jih podjetja v letu 2009 namenila za izobraževanje zaposlenih na področju blagovnih znamk glede na velikost podjetja. Anketiranci so trditve ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 po-



PREGLEDNICA 6.11 Delež od skupnih stroškov za izobraževanje v letu 2009, ki je bil namenjen za izobraževanje zaposlenih na področju upravljanja blagovnih znamk glede na velikost podjetij

Stroški	Število zaposlenih				
	1-50	51-150	151-300	301-1000	> 1000
0-10 %	75,7	74,3	81,5	73,4	64,7
11-20 %	13,5	22,9	3,7	23,3	29,4
21-50 %	8,1	2,8	14,8	3,3	5,9
Nad 50 %	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0

OPOMBE V odstotkih.

PREGLEDNICA 6.12 Ocena pogostosti načinov izobraževanj oz. pridobivanja znanja, ki jih uporabljajo zaposleni na področju upravljanja blagovnih znamk

Trditvev	AS	SO	n
Intranet	2,92	1,505	189
Internet	4,04	0,975	192
Interna glasila	2,75	1,403	189
Dokumentacija podjetja	3,22	1,222	190
Interna izobraževanja	3,29	1,227	189
Zunanje izobraževalne institucije	3,27	1,148	192
Strokovni sejmi	3,43	1,133	190
Dobavitelji, kupci in konkurenca	3,38	1,020	190
Strokovna literatura	3,17	1,144	190
Znanje in izkušnje sodelavcev	3,67	0,940	192

OPOMBE AS – povprečne vrednosti, SO – standardni odkloni, n – število odgovorov.

menila »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Velikost podjetij smo glede na število zaposlenih kategorizirali v pet kategorij, in sicer na podjetja z do 50 zaposlenimi, podjetja z 51–150 zaposlenimi, podjetja z 151–300 zaposlenimi, podjetja z 301–1000 zaposlenimi ter podjetja s 1000 in več zaposlenimi.

Vidimo, da med podjetji glede na velikost ni velikih razlik v tem, koliko namenijo za izobraževanje s področja upravljanja blagovnih znamk.

Rezultati odgovorov, ki se nanašajo na oceno pogostosti načinov izobraževanj, ki jih uporabljajo zaposleni na področju upravljanja blagovnih znamk, so predstavljeni v preglednici 6.12. Anketiranci so trditve ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

Anketiranci izkazujejo izjemno visoko stopnjo strinjanja (4,04) pri in-

PREGLEDNICA 6.13 Pogostost načinov izobraževanj, ki jih zaposlenih na področju upravljanja blagovnih znamk uporabljajo glede na velikost podjetja

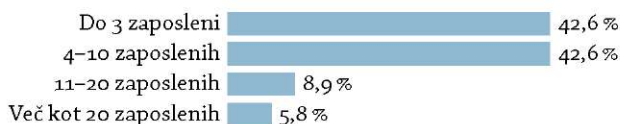
Področje	Število zaposlenih					Skupaj
	1–50	51–150	151–300	301–1000	> 1000	
Intranet	2,57	2,79	2,78	3,16	3,56	2,88
Internet	3,80	3,97	4,17	4,24	4,28	4,05
Interna glasila	2,46	2,76	2,64	2,81	3,18	2,73
Dokumentacija podjetja	2,89	3,43	3,10	3,16	3,33	3,22
Interna izobraževanja	3,06	3,21	3,11	3,41	4,00	3,28
Zunanje izobraževalne institucije	2,89	3,19	3,28	3,61	3,72	3,27
Strokovni sejmi	2,97	3,49	3,57	3,56	3,61	3,43
Dobavitelji, kupci in konkurenca	3,11	3,35	3,48	3,53	3,72	3,39
Strokovna literatura	2,86	3,24	2,79	3,58	3,29	3,16
Znanje in izkušnje sodelavcev	3,54	3,64	3,52	3,79	4,00	3,66

ternetnem izobraževanju; drugo najvišjo stopnjo strinjanja (3,67) so dosegle znanje in izkušnje sodelavcev. Najnižja stopnja strinjanja (2,92) je dosežena pri trditvi, da se zaposleni izobražujejo preko intraneta.

V preglednici 6.13 prikazujemo pogostost načinov izobraževanj, ki jih uporabljajo zaposleni na področju blagovnih znamk glede na velikost podjetja. Anketiranci so trditve ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Velikost podjetij smo glede na število zaposlenih kategorizirali v pet kategorij, in sicer na podjetja z do 50 zaposlenimi, podjetja z 51–150 zaposlenimi, podjetja z 151–300 zaposlenimi, podjetja z 301–1000 zaposlenimi ter podjetja s 1000 in več zaposlenimi.

Glede na velikost podjetja v izobraževanju ni bistvenih razlik. V splošnem se vseh načinov več poslužujejo v zelo velikih podjetjih. V nadaljevanju so anketiranci odgovarjali na vprašanje, v kateri panogi se nahaja njihovo podjetje; rezultati odgovorov so na sliki 6.2.

Naslednje vprašanje je, kolikšno število zaposlenih v podjetju je vključenih v tim za upravljanje z blagovnimi znamkami. Rezultati odgovorov so na sliki 6.3.


 SLIKA 6.2 Panoga, v kateri se podjetje nahaja ( $n = 193$ )

 SLIKA 6.3 Število zaposlenih v podjetju, ki so vključeni v tim za upravljanje z blagovnimi znamkami ( $n = 190$ )

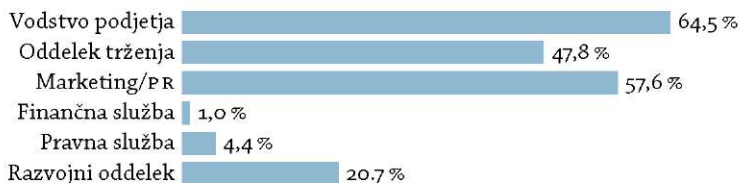
PREGLEDNICA 6.14 Število zaposlenih v podjetju, ki so vključeni v tim za upravljanje z blagovnimi glede na velikost podjetja

Zaposlenih v timu	Število zaposlenih				
	1–50	51–150	151–300	301–1000	> 1000
Do 3	25	36	12	6	2
Od 4 do 10	7	28	15	18	9
Od 11 do 20	1	6	1	6	2
Več kot 20	4	0	0	2	5
Skupaj	37	70	28	32	18

Analiza je pokazala, da je v time za upravljanje z blagovnimi znamkami vključenih večinoma do 10 zaposlenih.

V preglednici 6.14 prikazujemo število zaposlenih, ki so vključeni v tim za upravljanje z blagovnimi znamkami glede na velikosti podjetja. Iz rezultatov razberemo, da je največje število zaposlenih vključenih v tim za upravljanje blagovnih znamk v podjetjih z 51–150 zaposlenimi ter nato v podjetjih z do 50 zaposlenimi.

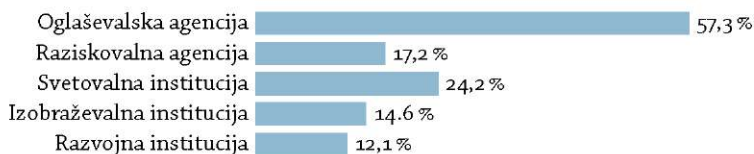
Anketiranci so odgovarjali tudi na vprašanje, kdo v podjetju je odgovoren za upravljanje z blagovnimi znamkami. Rezultati odgovorov so na sliki 6.4. Iz nje razberemo, da so v večini podjetij za upravljanje z blagovnimi znamkami odgovorni zaposleni v *vodstvu podjetja* (64,5 %), za-



SLIKA 6.4 Odgovorni v podjetju za upravljanje z blagovnimi znamkami ( $n = 203$ )



SLIKA 6.5 Kadrovske strukture, ki sodelujejo pri upravljanju blagovnih znamk ( $n = 199$ )



SLIKA 6.6 Zunanje institucije, ki sodelujejo pri razvoju in upravljanju blagovnih znamk v podjetjih ( $n = 199$ )

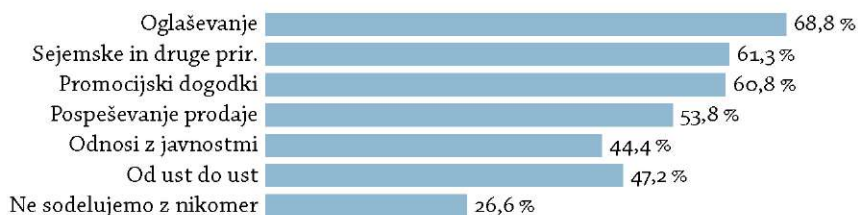
posleni v marketingu (57,6 %) ter oddelek trženja (47,8 %). Očitno je upravljanje blagovnih znamk v domeni trženja ter vodstva, medtem ko je delež ostalih služb zanemarljiv. Pričakovati bi bilo, da bi bil delež razvojnih oddelkov višji, zato bi podjetja morala kot generatorje novih proizvodov aktivneje vključevati v upravljanje blagovnih znamk tudi razvojne oddelke.

Sledilo je vprašanje, katera raven kadrovske strukture sodeluje pri upravljanju z blagovnimi znamkami. Rezultati odgovorov so na sliki 6.5. Iz nje razberemo, da se z upravljanjem blagovnih znamk ukvarja v glavnem višji in srednji management, kar daje blagovnim znamkam določeno težo.

Sledilo je vprašanje, s kom od zunanjih institucij sodelujejo podjetja pri razvoju in upravljanju blagovnih znamk. Rezultati odgovorov so na sliki 6.6.

Podjetja se poslužujejo storitev zunanjih izvajalcev v zvezi z upravljanjem blagovnih znamk, in to največ na področju oglaševanja. Za podjetja bi bilo priporočljivo, če bi se v večji meri posluževala tudi raziskoval-



SLIKA 6.7 Komunikacijska orodja, ki gradijo blagovne znamke ( $n = 199$ )

PREGLEDNICA 6.15 Število blagovnih znamk, ki jih podjetja posedujejo

Število blagovnih znamk, ki jih podjetja posedujejo			Število blagovnih znamk, ki jih podjetja posedujejo		
(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
3	0	2,1	2	11	1,4
49	1	33,6	2	12	1,4
21	2	14,4	2	15	1,4
22	3	15,1	1	16	0,7
8	4	5,5	1	20	0,7
9	5	6,2	2	25	1,4
4	6	2,7	1	30	0,7
4	7	2,7	1	40	0,7
7	8	4,8	1	50	0,7
6	10	4,1	Skupaj 146		Skupaj 100,0

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) število podjetij, (2) število blagovnih znamk, (3) delež (v odstotkih).

nih, razvojnih ter izobraževalnih institucij. Oglaševanje je le del upravljanja blagovnih znamk, pomembnejši je razvojni del; če je ta uspešen, lahko znatno zmanjša stroške oglaševanja.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na komunikacijska orodja, s katerimi podjetja gradijo blagovne znamke. Rezultati odgovorov so prikazani na sliki 6.7. Iz podatkov razberemo, da podjetja od komunikacijskih orodij za graditev in razvoj blagovnih znamk v največji meri uporabljajo oglaševanje (68,8 %), sejme (61,3 %), promocije (60,8 %) ter pospeševanje prodaje (53,8 %). Podjetja uporabljajo naštetá komunikacijska orodja v relativno veliki meri.

Eno izmed zadnjih vprašanj se je nanašalo na število blagovnih znamk, ki jih posedujejo podjetja. Rezultati odgovorov so prikazani v preglednici 6.15. Največ podjetij (33,6 %) poseduje eno blagovno znamko, nato sledijo podjetja (15,1 %) s tremi, zatem podjetja (14,4 %) s po dvema blagovnimá znamkama. Delež podjetij, ki imajo šest ali več blagovnih znamk, je majhen.

### **Faktorska analiza**

Drugi del empiričnega dela študije predstavlja faktorska analiza, s katero proučujemo povezave med spremenljivkami, in sicer na tak način, da skušamo najti novo množico spremenljivk (manj kot je merjenih), ki predstavljajo to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. S faktorsko analizo skušamo poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk.

Zaželeno je, da na koncu dobimo čim manj spremenljivk, ki pa naj pojasnjujejo kar največ variabilnosti začetnih spremenljivk. Pri določanju števila faktorjev gre zato za kompromis med tem, koliko variabilnosti želimo obdržati in koliko spremenljivk želimo izključiti iz analize, kar je odvisno tudi od vrste analize.

Za vsak sklop vprašanj smo opravili faktorsko analizo, rezultate pa predstavljamo v nadaljevanju. Vse spremenljivke v tem sklopu so bile merjene na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

#### *Prvi sklop vprašanj*

Prvi sklop analiziranih spremenljivk predstavljajo trditve o znanju in izobraževanju. Izračun KMO statistike (vrednost 0,841) nam je pokazal, da so podatki primerni za faktorsko analizo. Uporabili smo metodo glavnih osi ter poševno kotno rotacijo Oblimin. Zaradi neizrazitih oz. dokaj izenačenih strukturnih uteži smo izločili tri spremenljivke (zaposleni imajo izobrazbo ustrezno posameznim delovnim mestom; ustrezno formalno znanje je eden od pogojev za napredovanje; zaposleni imajo zadovoljivo znanje s področja upravljanja blagovnih znamk) ter ponovili faktorsko analizo in dobili dva faktorja. Preglednica 6.16 prikazuje faktorje in delež variance, ki ga prispeva vsak faktor. Tako vidimo, da z analizo dobimo dva faktorja, ki skupaj prispevata 71 % pojasnjene variance. Prvi prispeva nekaj manj kot 56 % in drugi nekaj manj kot 15 % pojasnjene variance.

Za pojasnjevanje faktorjev smo uporabili strukturne uteži (preglednica 6.17), ki so koeficienti korelacije med spremenljivko in faktorjem. Oba faktorja imata relativno visoke vrednosti uteži in preglednice 6.17 razberemo, da prvi faktor najboljše pojasnjujejo naslednje spremenljivke: podjetje ima vzpostavljen sistem formalnega izobraževanja zaposlenih, zaposleni dodatno pridobivajo formalna znanja, pridobivanje formalnega znanja v podjetju je ustrezno stimulirano, sistematizacija delovnih mest natančno ureja formalno izobrazbo po posamič-

PREGLEDNICA 6.16 Pojasnjena varianca za prvi sklop vprašanj

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Vsota kvadratov uteži			(4)
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	
1	3,903	55,761	55,761	3,512	50,169	50,169	3,237
2	1,033	14,755	70,516	0,689	9,840	60,008	2,504
3	0,647	9,248	79,764				
4	0,459	6,560	86,324				
5	0,385	5,501	91,825				
6	0,317	4,536	96,360				
7	0,255	3,640	100,000				

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) skupaj, (2) delež variance v odstotkih, (3) kumulativni delež variance v odstotkih, (4) rotirana vsota kvadratov uteži.

PREGLEDNICA 6.17 Strukturne uteži za prvi sklop vprašanj

Uteži	(1)	(2)
Podjetje ima vzpostavljen sistem formalnega izobraževanja zaposlenih.	0,817	0,376
Zaposleni dodatno pridobivajo formalna znanja.	0,845	0,462
Pridobivanje formalnega znanja v podjetju je ustrezno stimulirano.	0,742	0,482
Sistematizacija delovnih mest natančno ureja formalno izobrazbo po posamičnih delovnih mestih.	0,576	0,484
Zaposleni imajo možnost strokovnega razvoja.	0,725	0,624
Zaposleni imajo zadovoljivo znanje s področja trženja.	0,472	0,803
Zaposleni imajo dovolj znanja, da prepoznavajo potrebe kupcev.	0,474	0,805

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) faktor 1, (2) faktor 2.

nih delovnih mestih in zaposleni imajo možnost strokovnega razvoja. Drugi faktor najboljše pojasnita spremenljivki: zaposleni imajo zadovoljivo znanje s področja trženja in zaposleni imajo dovolj znanja, da prepoznavajo potrebe kupcev.

Prvi faktor sestavljajo spremenljivke, ki merijo predvsem formalno znanje, drugi faktor pa spremenljivke, ki merijo znanje s področja trženja in upravljanja blagovnih znamk. Prvi faktor poimenujemo *formalno znanje*, drugi pa *trženjsko znanje*.

### Drugi sklop vprašanj

Drugi sklop predstavljajo spremenljivke, s katerimi smo merili izkušnje oz. pomen izkušenj (to je neformalno znanje). Izračun KMO statistike (vrednost 0,892) nam je pokazal, da so podatki primerni za faktorsko analizo. Zaradi neizrazitih oz. neugodnih uteži smo izločili dve

PREGLEDNICA 6.18 Pojasnjena varianca za drugi sklop vprašanj

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Vsota kvadratov uteži		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
1	4,065	58,070	58,070	3,599	51,408	51,408
2	0,683	9,756	67,826			
3	0,662	9,458	77,284			
4	0,507	7,242	84,526			
5	0,419	5,985	90,511			
6	0,382	5,455	95,966			
7	0,282	4,034	100,000			

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) skupaj, (2) delež variance v odstotkih, (3) kumulativni delež variance v odstotkih.

PREGLEDNICA 6.19 Strukturne uteži za drugi sklop vprašanj

Uteži	(1)
V kadrovske politike podjetja imajo izkušnje zaposlenih velik pomen.	0,617
Zaposleni si medsebojno izmenjujejo izkušnje.	0,748
Podjetje uporablja izkušnje zaposlenih pri upravljanju blagovnih znamk.	0,768
Zaposlenim je omogočeno, da pridobivajo izkušnje pri kupcih, dobaviteljih, sejamskih nastopih ter pri konkurenci.	0,567
Izkušeni kadri so primerno nagrajeni.	0,761
Preko izkušenj oz. spoznanj zaposlenih podjetje prihaja do inovativnih idej.	0,736
Podjetje vzpodbuja pridobivanje izkušenj zaposlenih.	0,792

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) faktor 1.

spremenljivki (izkušnje zaposlenih predstavljajo konkurenčno in razlikovalno prednost podjetja ter izkušnje zaposlenih v podjetju niso zapi-sane in ustrezno dokumentirane), ponovili faktorsko analizo in dobili en faktor.

Iz preglednice 6.18 lahko razberemo, da dobimo en faktor, ki predstavlja 58 % pojasnjene variance.

Spremenljivke, ki pojasnjujejo faktor, so: v kadrovske politike podjetja imajo izkušnje zaposlenih velik pomen, zaposleni si medsebojno izmenjujejo izkušnje, podjetje uporablja izkušnje zaposlenih pri upravljanju blagovnih znamk, zaposlenim je omogočeno, da pridobivajo izkušnje pri kupcih, dobaviteljih, sejamskih nastopih ter pri konkurenci, izkušeni kadri so primerno nagrajeni, preko izkušenj oz. spoznanj zaposlenih podjetje prihaja do inovativnih idej in podjetje vzpodbuja pridobivanje izkušenj zaposlenih. Faktor lahko splošno poimenujemo kot *izkušnje zaposlenih*.



PREGLEDNICA 6.20 Pojasnjena varianca za tretji sklop vprašanj

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Vsota kvadratov uteži			(4)
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	
1	5,722	57,224	57,224	5,393	53,931	53,931	4,516
2	1,033	10,329	67,552	0,364	3,637	57,569	4,668
3	0,815	8,149	75,701				
4	0,607	6,066	81,767				
5	0,477	4,773	86,540				
6	0,389	3,891	90,431				
7	0,321	3,214	93,645				
8	0,244	2,444	96,088				
9	0,236	2,363	98,451				
10	0,155	1,549	100,000				

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) skupaj, (2) delež variance v odstotkih, (3) kumulativni delež variance v odstotkih, (4) rotirana vsota kvadratov uteži.

### Tretji sklop vprašanj

Tretji sklop spremenljivk so bile spremenljivke o vrednotah. Izračun KMO statistike (vrednost 0,864) nam je pokazal, da so podatki primerni za faktorsko analizo. Po opravljeni faktorski analizi smo zaradi neizrazitih uteži izločili tri spremenljivke (kulturo podjetja gradijo prepričanja, vrednote in norme zaposlenih; pozitivne vrednote, prepričanja in norme zaposlenih so generator inovacij podjetja; vrednote, mnenja in prepričanja zaposlenih določajo njihove aktivnosti v podjetju) ter ponovno opravili faktorsko analizo in dobili dva faktorja. V preglednici 6.20 vidimo, da z dvema faktorjema pojasnimo 68 % variance, in sicer s prvim 57 % in z drugim 10 %.

Uteži v preglednici 6.21 pokažejo, da prvi faktor najbolje pojasnjujejo naslednje spremenljivke: ideje zaposlenih se v podjetju upoštevajo, zaposlenim je dopuščena kreativnost, vodstvo podjetja skrbi za oblikovanje vrednot zaposlenih skladnih z vrednotami podjetja, zaposleni v podjetju so zadovoljni ter dovolj motivirani za delo in pridobivanje znanj, pri zaposlenih v podjetju prevladujejo pozitivne vrednote in zaposleni so pri svojem delu ustvarjalni in inovativni.

Drugi faktor pa najbolje pojasnita spremenljivki: znanje zaposlenih je stvar njihovega prepričanja in njihovih vrednot ter uspešnost in učinkovitost zaposlenih sta v veliki meri odvisni od osebnostnih dejavnikov.

Prvi faktor poimenujemo *vrednote zaposlenih*, drugi pa *osebni dejavniki in prepričanja zaposlenih*.

PREGLEDNICA 6.21 Strukturne uteži za tretji sklop vprašanj

Uteži	(1)	(2)
Ideje zaposlenih se v podjetju upoštevajo.	0,878	-0,065
Zaposlenim je dopuščena kreativnost.	0,821	-0,033
Vodstvo podjetja skrbi za oblikovanje vrednot zaposlenih skladnih z vrednotami podjetja.	0,871	-0,030
Zaposleni v podjetju so zadovoljni ter dovolj motivirani za delo in pridobivanje novih znanj.	0,819	-0,040
Pri zaposlenih v podjetju prevladujejo pozitivne vrednote.	0,768	0,151
Zaposleni so pri svojem delu ustvarjalni in inovativni.	0,768	0,054
Znanje zaposlenih je stvar njihovega prepričanja in njihovih vrednot.	-0,034	0,773
Uspešnost in učinkovitost zaposlenih sta v veliki meri odvisni od osebnostnih dejavnikov.	0,034	0,610

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) faktor 1, (2) faktor 2.

### Četrty sklop vprašanj

V četrtem sklopu so bile spremenljivke, ki se nanašajo na dokumentirano znanje. Ker sklop teh spremenljivk ni dal jasnih faktorjev, v nadaljevanju raziskave ni bil uporabljen.

### Peti sklop vprašanj

Tudi pri analizi petega sklopa spremenljivk, ki se nanašajo na izobraževanje, smo uporabili metodo glavnih osi in rotacijo Oblimin. Izračun KMO statistike (vrednost 0,914) nam je pokazal, da so podatki primerni za faktorsko analizo. Kot je razvidno iz preglednice 6.22, z metodo dobimo dva faktorja, ki skupaj pojasnita kar 69 % variance. Prvi prispeva nekaj manj kot 58 % in drugi nekaj manj kot 11 % pojasnjene variance.

Uteži (glej preglednico 6.23) pokažejo, da prvi faktor pojasni večina spremenljivk, in sicer: v podjetju je strokovna literatura pomembna pri upravljanju blagovnih znamk, v podjetju je strokovna literatura vir novih spoznanj in razvoja, podjetje veliko vlaga v izobraževanje kadrov s področja upravljanja B Z, podjetje ima vzpostavljen karierni sistem, ki vzpodbuja izobraževanje, zaposleni izkazujejo potrebo po izobraževanju, izobraževanje je ena od temeljnih vrednot podjetja, izobraževanje je podprto z razvojno strategijo podjetja, podjetje se zaveda pomena znanja in izobraževanja za poslovno uspešnost, podjetje ima razvite metode za identifikacijo znanja v podjetju ter podjetje redno izvaja analizo znanj in ugotavlja, katera znanja mu primanjkujejo.

Drugi faktor pojasnita le dve spremenljivki, in sicer: izobraževanje

PREGLEDNICA 6.22 Pojasnjena varianca za peti sklop vprašanj

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Vsota kvadratov uteži			(4)
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	
1	6,971	58,089	58,089	6,614	55,119	55,119	6,442
2	1,289	10,742	68,831	0,925	7,707	62,826	3,155
3	0,868	7,231	76,062				
4	0,629	5,241	81,303				
5	0,435	3,622	84,925				
6	0,390	3,249	88,174				
7	0,326	2,714	90,888				
8	0,294	2,449	93,337				
9	0,249	2,072	95,410				
10	0,228	1,897	97,307				
11	0,179	1,490	98,797				
12	0,144	1,203	100,000				

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) skupaj, (2) delež variance v odstotkih, (3) kumulativni delež variance v odstotkih, (4) rotirana vsota kvadratov uteži.

zaposlenih pripomore k boljšemu prepoznavanju potreb kupcev ter zadovoljstvo zaposlenih doprinaša k večjemu izobraževanju zaposlenih.

Razberemo lahko, da prvi faktor sestavljajo spremenljivke, ki merijo predvsem izobraževanje, ki ga organizira in izvaja podjetje, drugi faktor pa spremenljivki, ki se navezujeta na vpliv znanja ter dejavnik, ki vpliva na znanje. Prvi faktor poimenujemo *organizacijsko izobraževanje*, drugi pa vpliv *izobraževanja*.

### Šesti sklop vprašanj

Zadnji, šesti sklop spremenljivk se nanaša na konkurenco podjetja. Izračun KMO statistike (vrednost 0,736) nam pokaže, da so podatki primerni za faktorsko analizo. S faktorsko analizo (metoda glavnih osi, rotacija Oblimin) dobimo dve spremenljivki, ki skupaj pojasnita 57 % variance. S prvim faktorjem pojasnimo 40 % variance, z drugim pa 17 %.

Strukturne uteži v preglednici 6.25 pokažejo, da prvi faktor najbolje pojasnjujejo naslednje spremenljivke: podjetje sistematično spremlja in pridobiva znanje tudi od konkurence, dobaviteljev in kupcev, podjetje nenehno sledi razvoju in znanju konkurence, kupcev in dobaviteljev, od konkurence preneseno znanje ne prinaša razlikovalnih konkurenčnih prednosti podjetju, od kupcev ter dobaviteljev preneseno znanje predstavlja podjetju razlikovalno prednost in diferenciacijo od

PREGLEDNICA 6.23 Strukturne uteži za peti sklop vprašanj

Uteži	(1)	(2)
V podjetju je strokovna literatura pomembna pri upravljanju blagovnih znamk.	0,576	0,209
V podjetju je strokovna literatura vir novih spoznanj in razvoja.	0,603	0,205
Podjetje veliko vlaga v izobraževanje kadrov s področja upravljanja blagovnih znamk.	0,800	-0,073
Podjetje ima vzpostavljen karierni sistem, ki vzpodbuja izobraževanje.	0,831	0,001
Zaposleni izkazujejo potrebo po izobraževanju.	0,548	0,187
Izobraževanje je ena od temeljnih vrednot podjetja.	0,756	0,165
Izobraževanje je podprto z razvojno strategijo podjetja.	0,739	0,222
Podjetje se zaveda pomena znanja in izobraževanja za poslovno uspešnost.	0,832	0,068
Podjetje ima razvite metode za identifikacijo znanja v podjetju.	0,911	-0,168
Podjetje redno izvaja analizo znanj in ugotavlja, katera znanja mu primanjkujejo.	0,850	-0,186
Izobraževanje zaposlenih pripomore k boljšemu prepoznavanju potreb kupcev.	0,122	0,745
Zadovoljstvo zaposlenih doprinaša k večjemu izobraževanju zaposlenih.	0,015	0,776

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) faktor 1, (2) faktor 2.

PREGLEDNICA 6.24 Pojasnjena varianca za šesti sklop vprašanja

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Vsota kvadratov uteži			(4)
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	
1	3,562	39,579	39,579	3,104	34,487	34,487	2,540
2	1,563	17,367	56,946	1,160	12,887	47,374	2,582
3	0,963	10,704	67,650				
4	0,814	9,040	76,690				
5	0,723	8,029	84,719				
6	0,547	6,073	90,792				
7	0,347	3,860	94,652				
8	0,270	3,005	97,657				
9	0,211	2,343	100,000				

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) skupaj, (2) delež variance v odstotkih, (3) kumulativni delež variance v odstotkih, (4) rotirana vsota kvadratov uteži.

konkurence ter podjetje se uči od najboljših konkurentov v panogi. Drugi faktor najboljše pojasnijo spremenljivke: podjetje kupuje licence ter tako pridobiva znanje, podjetje se poslužuje franšiznega poslova-



PREGLEDNICA 6.25 Strukturne uteži za šesti sklop vprašanj

Uteži	(1)	(2)
Podjetje sistematično spremlja in pridobiva znanje tudi od konkurence, dobaviteljev in kupcev.	0,715	-0,098
Podjetje nenehno sledi razvoju in znanju konkurence, kupcev in dobaviteljev.	0,981	0,188
Od konkurence preneseno znanje ne prinaša razlikovalnih konkurenčnih prednosti podjetju.	0,231	0,004
Od kupcev ter dobaviteljev preneseno znanje predstavlja podjetju razlikovalno prednost in diferenciacijo od konkurence.	0,485	-0,055
Podjetje se uči od najboljših konkurentov v panogi.	0,520	-0,107
Podjetje kupuje licence ter tako pridobiva znanje.	0,202	-0,615
Podjetje se poslužuje franšiznega poslovanja, kooperacije ali partnerstev ter tako pridobiva znanje.	0,076	-0,642
Podjetje prevzema konkurenčna podjetja ter tako pridobiva znanje.	-0,095	-0,832
Podjetje se združuje s konkurenčnimi podjetji ter tako pridobiva znanje.	-0,031	-0,774

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) faktor 1, (2) faktor 2.

nja/kooperacije/partnerstev ter tako pridobiva znanje, podjetje prevzema konkurenčna podjetja ter tako pridobiva znanje ter podjetje se združuje s konkurenčnimi podjetji ter tako pridobiva znanje.

Prvi faktor sestavljajo spremenljivke, ki merijo predvsem znanje, ki ga podjetja pridobivajo od konkurence, dobaviteljev in kupcev, drugi faktor pa spremenljivke, ki merijo znanje, ki ga podjetja pridobivajo s prevzemi, z združitvami, s partnerstvi in z nakupi licenc. Prvi faktor poimenujemo *znanje pridobljeno od konkurence, dobaviteljev in kupcev*, drugi faktor pa *znanje, pridobljeno s prevzemi, z združitvami, s partnerstvi ter z nakupi licenc*.

### Analiza korelacij in regresijska analiza

V nadaljevanju raziskave smo analizirali korelacije med dobljenimi faktorji ter vrednostjo blagovne znamke, ki smo jo izračunali po Repennovi metodi. Dobljeni faktorji, pridobljeni s faktorjsko analizo so *formalno znanje, trženjsko znanje, izkušnje zaposlenih, vrednote zaposlenih, osebno-stni dejavniki in prepričanja zaposlenih, organizacijsko izobraževanje, vpliv izobraževanja, od kupcev, dobaviteljev in konkurence pridobljeno znanje* ter faktor *znanje pridobljeno s prevzemi, z združitvami, s partnerstvi ter z nakupi licenc*. Korelacija predstavlja jakost linearne povezanosti med spremenljivkami. Z analizo naših podatkov so bile izračunane korelacije iz-

redno šibke, tako da na osnovi korelacijskega izračuna ne moremo trditi, da obstaja linearna povezanost med izračunanimi faktorji ter vrednostjo blagovne znamke. Izračunani Pearsonovi korelacijski koeficienti med faktorji in vrednostjo blagovne znamke so znašali od  $-0,147$  do  $0,258$ , kar jih uvršča v razred šibkih korelacij (od  $0$  do  $0,5$ ). Opravili smo več variantnih izračunov korelacij med faktorji in vrednostjo blagovne znamke, pa kljub temu nismo dobili zadovoljivih rezultatov oz. povezanosti. Prvotni izračun korelacij se je nanašal na vrednost blagovne znamke, ki je izračunana kot povprečna vrednost v primerih, ko imajo podjetja več kot eno blagovno znamko. Poizkusili smo tudi z izračunom korelacij, ko smo upoštevali skupno vrednost blagovne znamke in ne povprečno vrednost. Tudi v tem primeru nismo dobili zadovoljivih rezultatov. Poizkusili smo tudi z izračunom korelacij, ko smo upoštevali vrednost blagovnih znamk na zaposlenega, vendar tudi v tem primeru nismo dobili zadovoljivih rezultatov. Zaradi neobstoja ustrezne linearne povezanosti med faktorji ter vrednostmi blagovnih znamk nismo mogli nadaljevati raziskave z regresijsko analizo, s katero smo želeli dobiti jakost vpliva faktorjev na vrednost blagovne znamke. Regresijski model smo poizkušali dobiti, vendar pa z izračuni nismo dobili nobene pojasnjevalne spremenljivke statistično značilnih koeficientov, kar pa je bilo glede na korelacijske koeficiente tudi za pričakovati.

Da bi prišli do zaključnih ugotovitev raziskave, smo se odločili, da analizo nadaljujemo s kvalitativno raziskavo. Tako smo želeli predvsem raziskati, ali po mnenju strokovnjakov s področja blagovne znamke obstajajo povezave med znanjem v podjetju in vrednostjo blagovne znamke. Na ta način smo želeli potrditi ali ovreči naše hipoteze. Seveda je bil naš namen tudi identificirati vzroke, zakaj je na vprašanje o stroških, ki so nastali kot posledica razvoja blagovnih znamk (stroški razvoja, patentov, oblikovanja in ohranjanja) ter na vprašanje, kolikšni so bili povprečni letni (skupni) prihodki podjetja v zadnjih petih letih, odgovorilo tako malo anketirancev. To nam daje misliti, da so morda tudi pridobljeni podatki pri tem vprašanju v resnici nezanesljivi. Menimo namreč, da je premajhno število popolno izpolnjenih vprašalnikov lahko tudi eden od razlogov za dobljene rezultate.

### 6.3 Kvalitativna analiza in interpretacija kvalitativne raziskave

Nadaljevali smo s kvalitativno raziskavo. Da bi pridobili mnenja neodvisnih strokovnjakov s področja upravljanja blagovnih znamk, smo z

njimi izvedli poglobljen polstrukturiran intervju. Zanimalo nas je, ali smo v raziskavi upravičeno predpostavljali, da znanje, tako implicitno kot eksplicitno, vpliva na vrednost blagovne znamke. Hkrati smo s pomočjo poglobljenih polstrukturiranih intervjujih na vzorcu treh strokovnjakov s področja upravljanja blagovnih znamk želeli poiskati odgovor na našo dilemo, zakaj je na vprašanje o stroških, ki so nastali kot posledica razvoja blagovnih znamk, ter na vprašanje, kolikšni so bili povprečni letni prihodki podjetja v zadnjih petih letih, odgovorilo tako malo anketirancev. Skladno z zastavljenimi cilji naše raziskave smo želeli s pomočjo intervjuvancev ugotoviti, katera znanja oz. v našem primeru kateri izračunani faktorji najbolj pomembno vplivajo na vrednost blagovne znamke. Kvalitativne tehnike so definirane kot »zbirke interpretativnih tehnik, ki skušajo opisati, dekodirati, prevesti in drugače odkriti pomen določenih bolj ali manj naravno nastalih pojavov v družbenem svetu«. Ena izmed kvalitativnih metod je tudi intervju (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2002, 106).

Intervjuji, tako polstrukturirani kot nestrukturirani, so primerne metode, kadar (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2002, 107–108):

- je treba razumeti konstrukte, ki jih intervjuvanec uporablja kot osnovo za svoja mnenja in prepričanja o določeni zadevi ali okoliščinah;
- je eden od ciljev intervjuja razviti razumevanje »sveta« respondenta, tako da raziskovalec lahko vpliva bodisi neodvisno bodisi s sodelovanjem kot v primeru akcijske raziskave.

Polstrukturiran intervju se uporablja, kadar želimo zbrati tudi dodatne informacije in priti do dodatnih spoznanj, pri čemer je stopnja obvladljivosti tovrstnega intervjuja zadostna. V primerjavi z nestrukturiranim je pri polstrukturiranem intervjuju večina vprašanj vnaprej določenih. Kljub temu je pri vsakem vprašanju prostor za podrobnejši odgovor oziroma misel (Wilkinson in Birmingham 2003, 45).

Značilnost polstrukturiranega globinskega intervjuja je, da je namen raziskave jasen, odgovori na vprašanja pa odprti. Začetno vprašanje mora biti jasno, saj z njim izpraševalec poizkuša spodbuditi prosto govorjenje o predmetu. Vprašani odgovarja na vprašanja, ki jih postavlja raziskovalec, hkrati pa njegovi odgovori določajo smer intervjuja. Vrtni red in oblika vprašanj se spreminjata od intervjuja do intervjuja, kar pomeni, da se pri posamičnih intervjujih razlikuje vsebina (Churhill in Iacobucci 2005, 285).



Metoda globinskega polstrukturiranega intervjuja je bila izbrana zato, ker je primerna za raziskave, ko je potrebno posameznike izprašati o naravi določenega problema ter ob tem imeti še možnost postavljanja dodatnih vprašanj, ki se porajajo ob samem intervjuju. Globinski polstrukturirani intervju omogoča dokajšnjo prostost, hkrati pa lahko intervjuvanca z njim tudi usmerjamo.

Vzorec za raziskavo je namenski, saj so bili za intervju izbrani trije strokovnjaki s področja upravljanja blagovnih znamk, ki lahko največ povedo o omenjeni problematiki. Intervjujance smo spraševali o mnenju glede anketnega vprašalnika, o razlogih, zakaj s kvantitativno raziskavo nismo dobili ustreznih korelacij med faktorji in vrednostjo blagovne znamke ter o njihovem mnenju glede vpliva posamičnih faktorjev na vrednost blagovne znamke. Pogovor je bil v vseh treh primerih sprotno zapisovan z alinejami najpomembnejših mnenj. Polstrukturiran intervju je potekal v sproščnem ozračju v pisarni ali na domu intervjuvanca. Predhodno jim je bila predstavljena problematika raziskave, namen intervjuja ter cilj raziskave. Intervjuji so potekali približno 30 minut. Spraševali smo jih po njihovem mnenju tako, da nismo poizkušali vplivati nanje. V intervjuju so se za poglobitev pogleda intervjuvancev na problematiko pojavljala tudi dodatna vprašanja. V nadaljevanju predstavljamo zapise oz. rezultate intervjujev.

### **Intervju št. 1**

Intervju je bil opravljen v pisarni intervjuvanca. Po njegovem mnenju je vzrok za šibko korelacijo med faktorji ter vrednostjo blagovne znamke v zahtevnosti vprašanj, kar je vplivalo na vsebino odgovorov anketirancev, še posebej pri zadnjih dveh vprašanjih, ki se nanašata na vrednotenje blagovne znamke. Razumljivost zadnjih dveh vprašanj je bila dobra, vendar sta bili pretežavni za realne odgovore anketirancev. Ocenjuje, da je zelo težko podati dejansko oceno stroškov za razvoj in ohranjanje blagovnih znamk; hkrati pa pravi, da so na to zahtevno vprašanje anketiranci v veliki meri odgovarjali neresno. Obenem meni, da bi z osebnim vročanjem ankete ter osebno prisotnostjo pri anketi lahko pridobili veliko boljše rezultate. Vse to so vzroki, da nismo dobili korelacij med faktorji ter vrednostjo blagovnih znamk.

Intervjuvanca smo povprašali tudi po njegovem mnenju o vplivu posamičnih faktorjev na vrednost blagovne znamke. Za boljše razumevanje smo poleg opisnega mnenja glede vpliva faktorjev na vrednost blagovne znamke predlagali še njegovo oceno vpliva z lestvico 1–5, kjer je



PREGLEDNICA 6.26 Ocena vpliva faktorjev na vrednost blagovne znamke – intervju št. 1

---

3	Formalno znanje
4	Trženjsko znanje
5	Izkušnje zaposlenih
5	Vrednote zaposlenih
5	Osebnostni dejavniki in prepričanja zaposlenih
4	Organizacijsko izobraževanje
4	Vpliv izobraževanja
1	Od kupcev, dobaviteljev in konkurence pridobljeno znanje
3	Znanje pridobljeno s prevzemi, z združitvami, s partnerstvi ter z nakupi licenc

---

predstavljala ocena 1 »ni vpliva« ter ocena 5 »zelo vpliva«. Ocene vpliva faktorjev na vrednost blagovne znamke so označene s številko pod faktorji v preglednici 6.26.

Intervjujaneec glede formalnega znanja pravi, da le-to vpliva v manjši meri, veliko večjo težo daje trženjskemu znanju kot specifičnemu znanju, ki dejansko vpliva na vrednost blagovne znamke. Največjo vlogo pri vplivu na vrednost blagovne znamke predstavljajo izkušnje zaposlenih, njihove vrednote ter njihovi osebnostni dejavniki. Tudi vrednote zaposlenih imajo močan vpliv na vrednost blagovne znamke. Pomebno vlogo pri vplivu igra tudi organizacijsko izobraževanje, ki je prilagojeno specifični posamičnega podjetja. Prav tako je za vrednost pomemben vpliv izobraževanja. Kot ničen vpliv pa je ocenjeno znanje pridobljeno od kupcev, dobaviteljev in konkurence. Za to znanje pravi, da ni predmet razlikovalnosti in samo po sebi ne prinaša nobene dodatne vrednosti. Tudi znanje pridobljeno s prevzemi in z združitvami, s partnerstvi ter z nakupi licenc po njegovem mnenju bistveno ne vpliva na vrednost blagovne znamke.

### **Intervju št. 2**

Intervju št. 2 je bil opravljen na domu intervjuvanca. Njegovo mnenje glede vzroka za šibke korelacije med faktorji ter vrednostjo blagovne znamke sloni na razmišljanju, da je Sloveniji osnovni problem v odsotnosti tradicije vrednotenja blagovnih znamk. Pravi, da zaradi tega anketiranci nimajo zadostnega poznavanja te tematike, zato predpostavlja, da odgovori ne predstavljajo realne slike; posledično zaradi tega tudi ni ustreznih korelacij med faktorji in vrednostjo blagovne znamke. Ravno tako je mnenja, da je v Sloveniji premalo blagovnih znamk in

PREGLEDNICA 6.27 Ocena vpliva faktorjev na vrednost blagovne znamke – intervju št. 2

---

3	Formalno znanje
4	Trženjsko znanje
5	Izkušnje zaposlenih
4	Vrednote zaposlenih
3	Osebnostni dejavniki in prepričanja zaposlenih
4	Organizacijsko izobraževanje
4	Vpliv izobraževanja
5	Od kupcev, dobaviteljev in konkurence pridobljeno znanje
3	Znanje pridobljeno s prevzemi, z združitvami, s partnerstvi ter z nakupi licenc

---

posledično tudi manj specifičnega znanja. Anketni vprašalnik je po njegovo dokaj kompleksen in terja od anketirancev veliko znanja, ki pa ga ti ne posedujejo v zadostni meri. Zagovarja tudi tezo, da so področja, ki jih obravnava anketni vprašalnik, premalo prisotna v vsakodnevni praksi slovenskih podjetij. Na področju izobraževanja blagovnih znamk v Sloveniji tako ni veliko pomembnih izobraževalnih dogodkov – z izjemo marketinške konference ter slovenskega oglaševalskega festivala. Pogreša tudi znanstvene prispevke s področja vpliva znanja na blagovne znamke. Za vprašalnik pravi, da je zelo strokoven, specialističen ter da ima povsem razumljiva vprašanja, vendar se zaradi premajhnega poznavanja tematike s strani anketirancev pojavlja problem analize rezultatov. Za tovrstni vprašalnik se mu zdi javnost anketirancev enostavno premalo akademska.

Intervjujanca smo povprašali tudi po njegovem mnenju o vplivu posamičnih faktorjev na vrednost blagovne znamke. Za boljše razumevanje smo poleg opisnega mnenja glede vpliva faktorjev na vrednost blagovne znamke predlagali še njegovo oceno vpliva z lestvico 1–5, kjer je predstavljala ocena 1 »ni vpliva« ter ocena 5 »zelo vpliva«. Ocene vpliva faktorjev na vrednost blagovne znamke so označene s številko pod faktorji v preglednici 6.27.

Tudi v tem primeru glede formalnega znanja pravi, da le-to vpliva v le manjši meri. Večjo pomembnost daje trženjskemu znanju, največjo težo pa izkušnjam zaposlenih. Tudi vrednote predstavljajo pomemben vpliv na vrednost. Osebnostni dejavniki po njegovem ne vplivajo bistveno, medtem ko organizacijsko izobraževanje in vpliv izobraževanja predstavljata pomemben vpliv na vrednost blagovne znamke. Za razliko od intervjujanca iz intervjuja št. 1 pa mneni, da znanje pridobljeno

PREGLEDNICA 6.28 Ocena vpliva faktorjev na vrednost blagovne znamke – intervju št. 3

---

3	Formalno znanje
4	Trženjsko znanje
4	Izkušnje zaposlenih
5	Vrednote zaposlenih
5	Osebnostni dejavniki in prepričanja zaposlenih
4	Organizacijsko izobraževanje
5	Vpliv izobraževanja
4	Od kupcev, dobaviteljev in konkurence pridobljeno znanje
3	Znanje pridobljeno s prevzemi, z združitvami, s partnerstvi ter z nakupi licenc

---

od kupcev, dobaviteljev in konkurence zelo vpliva na vrednost blagovne znamke, kajti pravi, da če nimaš znanja o kupcih, tudi ne moreš upravljati z njimi; prav tako pravi, da če ne poznaš konkurence, ne moreš prepoznati svojih primerjalnih prednosti ter slabosti. Znanje pridobljeno s prevzemi, z združitvami, s partnerstvi ter z nakupi licenc bistveno ne vpliva na vrednost blagovne znamke. Gledano v celoti na faktorje pravi, da vplivajo na vrednost blagovne znamke ter da so pomembni.

### **Intervju št. 3**

Tudi intervju št. 3 je bil opravljen na domu intervjuvanca. Njegovo mnenje glede anketnega vprašalnika je, da je vprašalnik razumljiv, vendar sta zaradi njune kompleksnosti problematični zadnji dve vprašanji. Poudarja tudi obsežnost in kompleksnost vprašanj, za katere predvideva, da večina anketirancev nanje ni ustrezno odgovorila, ker imajo preprosto premalo znanja o upravljanju blagovnih znamk. Poudarja tudi, da slovenska podjetja posedujejo relativno malo blagovnih znamk, zato tudi nimajo zadovoljivih znanj o tem področju. Razmišljanje intervjuvanca je podobno kot v intervjuju št. 2, saj je mnenja, da je vzrok za šibke korelacije prav v nezadostnem poznavanju anketirancev glede tematike o upravljanju blagovnih znamk, temu posledično sledijo odgovori, ki ne nudijo zadovoljivih rezultatov.

Povprašali smo ga tudi o vplivu posamičnih faktorjev na vrednost blagovne znamke. Za boljše razumevanje smo poleg opisnega mnenja prosili še njegovo oceno vpliva z lestvico 1–5, kjer je predstavljala ocena 1 »ni vpliva« ter ocena 5 »zelo vpliva«. Ocene vpliva faktorjev na vrednost blagovne znamke so označene s številko pod faktorji v preglednici 6.28.

Intervjuvanec glede formalnega znanja pravi, da le-to vpliva v manjši



meri. Večjo pomembnost daje trženjskemu znanju ter izkušnjam zaposlenih. Vrednote zaposlenih predstavljajo zanj najpomembnejši vpliv na vrednost, ravno tako tudi osebni dejavniki in prepričanja zaposlenih. Tudi organizacijsko izobraževanje v večji meri vpliva na vrednost blagovne znamke, sam vpliv izobraževanja pa zelo učinkuje na vrednost blagovne znamke. Znanje pridobljeno od kupcev, dobaviteljev in konkurence predstavlja kar velik vpliv za razliko od mnenja iz intervjuja št. 1. Razmišljanje je zelo podobno kot v intervjuju št. 2, saj meni, da je to znanje pomembno, saj se drugače ni možno primerjati s konkurenco; poznavanje konkurence namreč omogoča razvoj razlikovalnih prednosti podjetja. Znanje pridobljeno s prevzemi, z združitvami, s partnerstvi ter z nakupi licenc po njegovem mnenju ne vpliva bistveno na vrednost blagovne znamke, a ga kljub vsemu ima. Gledano na faktorje kot celoto pravi, da prav vsi omenjeni faktorji vplivajo na vrednost blagovne znamke.

#### 6.4 Hipoteze in njihova argumentacija

Pred izvedbo raziskave sta bili postavljeni sledeči hipotezi:

HIPOTEZA 1 *Implicitno znanje pozitivno vpliva na vrednost blagovne znamke.*

HIPOTEZA 2 *Eksplicitno znanje pozitivno vpliva na vrednost blagovne znamke.*

Glede na to, da s kvantitativno raziskavo ni uspelo dokončati raziskave, saj nismo pridobili zadovoljivih in relevantnih rezultatov, s katerimi bi lahko hipotezi ovrgli ali potrdili, smo se odločili za nadgradnjo oziroma nadaljevanje raziskave s kvalitativno raziskavo. Le-ta je pokazala relativno veliko strinjanje s tem, da vsi faktorji pozitivno vplivajo na vrednost blagovne znamke, kar pomeni, da ne moremo ovreči nobene od hipotez. Rečemo lahko, da implicitno in eksplicitno znanje pozitivno vplivata na vrednost blagovne znamke.



## 7 Rezultati raziskave

Iz osnovne statistične analize je bilo ugotovljeno, da je upravljanje z blagovnimi znamkami v podjetjih prepuščeno izobraženim kadrom, kar posredno daje pomen znanju in njegovemu vplivu pri upravljanju z blagovnimi znamkami. Zaposleni imajo na področju upravljanja blagovnih znamk ustrezno formalno izobrazbo, vendar jim primanjkuje znanj o blagovnih znamkah. Ugotovitev iz splošne statistične analize je tudi, da je zaposlenim dopuščena možnost strokovnega razvoja, vendar pa pridobivanje dodatnih znanj ni ustrezno stimulirano.

Iz podatkov je moč razbrati, da podjetja dajejo velik poudarek izkušnjam zaposlenih kot konkurenčni in razlikovalni prednosti ter da izkušnje igrajo pomembno vlogo v kadrovski politiki, obenem pa podjetja izkušenih kadrov ne nagradujejo dovolj.

Uspešnost in učinkovitost zaposlenih sta v veliki meri odvisni od osebnostnih dejavnikov; poleg tega so pozitivne vrednote, prepričanja in norme zaposlenih generator inovacij podjetja. Ugotavljamo, da zaposleni v podjetju niso zadovoljni ter dovolj motivirani za delo in pridobivanje novih znanj.

Glede dokumentacije lahko ugotovimo, da je ta v podjetjih urejena in dostopna zaposlenim. Podjetja imajo pisno opredeljena ključna znanja, ki so potrebna za doseg strateških ciljev, a ta niso rezultat prenosa znanja od konkurence. Podjetja pri tem dajejo več poudarka izkušnjam kot pa dokumentiranemu znanju.

Podjetja dajejo velik pomen izobraževanju zaposlenih, kar doprinaša k boljšemu prepoznavanju potreb kupcev. Zadovoljstvo zaposlenih doprinaša tudi k večjemu izobraževanju zaposlenih. Pri tem podjetja ne izvajajo analiz znanj, ki jih posedujejo oz. ne ugotavljajo, katera znanja jim primanjkujejo. Izkazalo se je, da podjetja ne vlagajo v izobraževanje kadrov s področja upravljanja blagovnih znamk.

Podjetja se tudi strinjajo, da od kupcev ter dobaviteljev preneseno znanje prinaša podjetju razlikovalno prednost in diferenciacijo od konkurence; soglašajo tudi s trditvijo, da nenehno sledijo razvoju in znanju konkurence, kupcev in dobaviteljev. Podjetja niso pripravljena prevze-

mati konkurenčnih podjetij ter na ta način pridobivati znanja; podobno velja tudi za nakupe licenc in s tem pridobivanje znanja.

Literatura s področja blagovnih znamk predstavlja le majhen delež od skupne strokovne literature v podjetjih, kar pomeni, da podjetja namenjajo izredno malo pozornosti strokovni literaturi s področja blagovnih znamk.

Pri pogostosti izobraževanj zaposlenih na področju upravljanja blagovnih znamk v podjetjih lahko razberemo, da se zaposleni največ izobražujejo na tematiko trženje in komunikacija, najmanj pa na temo oblikovanje. Zaznati je, da se zaposleni v podjetjih vsaj nekoliko izobražujejo na področju blagovnih znamk; v večjih podjetjih se nekoliko več izobražujejo na tematikah trženje ter psihologija kupcev.

Vzporedno s količino izobraževanja tečejo tudi stroški, ki jih podjetja namenjajo za izobraževanje. Ugotovljeno je, da večina podjetij namenja izjemno malo stroškov za izobraževanje s področja upravljanja blagovnih znamk.

Iz raziskave izhaja, da se zaposleni na področju blagovnih znamk kot načina izobraževanja najpogosteje poslužujejo interneta, pa tudi znanj in izkušenj sodelavcev.

Pogosto šteje tim za upravljanje blagovnih znamk največ do 10 zaposlenih, in sicer so v večini podjetij za upravljanje z blagovnimi znamkami odgovorni zaposleni v vodstvu podjetja, zaposleni v marketingu ter v oddelku trženja. Pri tem gre v glavnem za višji in srednji management.

Podjetja se pri upravljanju blagovnih znamk poslužujejo tudi zunanjih izvajalcev, in sicer največ na področju oglaševanja. Od komunikacijskih orodij za upravljanje blagovnih znamk se podjetja največ poslužujejo oglaševanja, sejmov, promocij ter pospeševanja prodaje.

Število blagovnih znamk, ki jih podjetja posedujejo, je relativno majhno, saj ima večina podjetij največ do tri blagovne znamke, kar potrjuje tezo o relativni majhnosti slovenskih podjetij v primerjavi s podjetji v tujini.

S faktorsko analizo so bili iz šestih sklopov vprašanj pridobljeni faktorji (formalno znanje, trženjsko znanje, izkušnje, vrednote zaposlenih, osebnostni dejavniki in prepričanja zaposlenih, organizacijsko izobraževanje, vpliv izobraževanja, znanje pridobljeno od konkurentov, dobaviteljev in kupcev ter znanje pridobljeno s prevzemi, z združitvami, s partnerstvi ter z nakupi licenc), ki so jim bile izmerjene korelacije z vrednostjo blagovne znamke, vendar so bile te izjemno šibke, zato smo

raziskavo nadaljevali s kvalitativno analizo. Analiza kvalitativne raziskave kot nadgradnje kvantitativne raziskave je pokazala, da so vzroki za neustrezne rezultate kvantitativne raziskave predvsem posledica pomanjkanja specifičnega znanja anketirancev glede na kompleksnost anketnega vprašalnika ter specifičnost zadnjih dveh vprašanj, ki sta se nanašali na številčne podatke vrednotenja blagovnih znamk. Kljub ustreznim in razumljivim vprašanjem ter ustrezni metodi vrednotenja blagovnih znamk nismo dobili ustreznih rezultatov ravno zaradi težavnosti vprašanj. Žal z drugačnimi vprašanji želenih podatkov ne bi mogli pridobiti.

Končni rezultat raziskave kot rezultat kvalitativne raziskave je pokazal, da vsi dobljeni faktorji pozitivno vplivajo na vrednost blagovne znamke. Torej na vrednost blagovne znamke pozitivno vpliva formalno znanje, trženjsko znanje, izkušnje, vrednote zaposlenih, osebni dejavniki in prepričanja zaposlenih, organizacijsko izobraževanje, vpliv izobraževanja, znanje pridobljeno od konkurentov, dobaviteljev in kupcev ter znanje pridobljeno s prevzemi, z združitvami, s partnerstvi ter z nakupi licenc.

Pri formalnem znanju se vpliv na vrednost blagovne znamke odraža kot zmeren, veliko bolj pa vpliva trženjsko znanje kot specifično znanje pri upravljanju blagovnih znamk; še najbolj na vrednost vplivajo izkušnje ter vrednote zaposlenih. Tudi osebni dejavniki in prepričanja zaposlenih imajo zelo pomemben vpliv. Nekoliko manj vpliva, a še vedno dokaj močnega, imata organizacijsko izobraževanje ter vpliv izobraževanja. Razlika v mnenjih glede vpliva znanja pridobljenega od konkurence in dobaviteljev se kaže predvsem v raznolikosti pogledov na ta faktor. En pogled je, da tovrstno znanje ne predstavlja razlikovalne prednosti, zato ne vpliva na vrednost; drugi pogled na tovrstno znanje pa pravi, da je potrebno poznati tovrstno znanje, da lahko podjetje spozna svoje razlikovalne prednosti in slabosti glede na ostale konkurente.

V splošnem lahko rečemo, da tovrstno znanje vpliva na vrednost. Tudi znanje pridobljeno s prevzemi, z združitvami, s partnerstvi ter z nakupi licenc zmerno vpliva na vrednost blagovne znamke.

Končna ugotovitev raziskave je, da prav vsi izraženi faktorji pozitivno vplivajo na vrednost blagovne znamke.





## 8 Sklepne ugotovitve

Glede na rezultate raziskave lahko sklepamo, da se podjetja zavedajo pomena znanja in njegovega vpliva na vrednost blagovne znamke, vendar za to še vedno premalo naredijo oziroma kljub zavedanju o pomenu znanja ne realizirajo potrebnih ukrepov za krepitev tega znanja in njegovo uporabo pri upravljanju blagovnih znamk.

Iz analize je namreč razvidno, da so vlaganja v izobraževanje zaposlenih na področju blagovnih znamk majhna; zaposleni imajo sicer ustrezno izobrazbo in formalna znanja, vendar pridobivanje dodatnih znanj ni dovolj stimulirano. Ugotavljamo tudi, da zaposlenim primanjkuje znanj o upravljanju z blagovnimi znamkami. Vse to kaže, da morajo podjetja nujno pričeti s stimuliranjem zaposlenih za pridobivanje znanj o upravljanju z blagovnimi znamkami.

Prav tako se podjetja dobro zavedajo pomena in vrednosti izkušenj posameznikov, vendar pri tem premalo naredijo za ohranitev teh izkušenj oz. ne poskrbijo za ustrezno nagrajevanje izkušenih kadrov. Zavedanje pomembnosti izkušenj ni dovolj, zato morajo podjetja skrbeti, da so izkušeni kadri tudi primerno nagrajeni; s tem se izognejo morebitni fluktuaciji.

Tudi na področju norm in vrednot zaposlenih lahko rečemo, da so si podjetja enotna v razmišljanju, da je uspešnost zaposlenih v veliki meri odvisna od osebnostnih dejavnikov. Hkrati se zavedajo, da so osebna prepričanja zaposlenih vir novih idej v podjetjih, vendar pa tudi v tem primeru podjetja premalo naredijo za motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih. Z ukrepi za izboljšanje teh dveh dejavnikov lahko podjetja dosežajo boljše rezultate.

Glede dokumentiranega znanja je splošna ugotovitev, da je ta del znanja v podjetjih močno podcenjen oz. neurejen. Rezultati kažejo, da podjetja obvladujejo dokumentirano znanje, ki ga v glavnem ustvarjajo sama, vendar pri tem še vedno dajejo več poudarka izkušnjam zaposlenih kot pa dokumentiranemu znanju.

Splošna ugotovitev glede izobraževanja zaposlenih je, da se podjetja zavedajo pomena izobraževanja za proces upravljanja z blagovnimi

znamkami. Prav tako je pomembno tudi zadovoljstvo zaposlenih, ki vpliva na dodatno izobraževanje, vendar podjetja ne vedo, katera znanja jim primanjkujejo. Razvidno je tudi, da ne vlagajo dovolj v znanja na področju upravljanja z blagovnimi znamkami; prav zato morajo pričeti z vlaganji v dodatna znanja glede upravljanja blagovnih znamk, predvsem pa pričeti z analiziranjem znanj, ki jih podjetje in posamezniki že posedujejo. Le tako bodo podjetja lahko prišla do podatkov, katera znanja v podjetju primanjkujejo.

Iz raziskave je tudi razvidno, da podjetja namenjajo izredno malo pozornosti strokovni literaturi s področja blagovnih znamk. Povečati bodo morala delež strokovne literature s tega področja, če bodo hotela izboljšati upravljanje na tem področju ter s tem posledično povečati vrednost blagovnim znamkam.

Podjetja se ne poslužujejo prevzemov in nakupov drugih podjetij za pridobivanje dodatnih znanj, kljub temu pa sledijo znanju kupcev, dobaviteljev ter konkurentov. Zavedajo se, da lahko s pridobljenim znanjem od dobaviteljev in kupcev ustvarijo konkurenčno prednost, ne pa z nakupi znanja konkurenčnih podjetij, kar bi lahko ocenili kot pravilno usmeritev, kajti razlikovalnih prednosti pred konkurenčnimi podjetji ni mogoče dosegati z nakupom njihovega znanja, temveč s sinergijo lastnega znanja in znanja dobaviteljev in kupcev.

Raziskava kaže, da se podjetja poslužujejo storitev zunanjih izvajalcev v zvezi z upravljanjem blagovnih znamk; še največkrat se to zgodi na področju oglaševanja. Za podjetja bi bilo priporočljivo, če bi se v večji meri posluževala tudi raziskovalnih, razvojnih ter izobraževalnih institucij. Oglaševanje je le del upravljanja blagovnih znamk, pomembnejši je razvojni del, ki lahko znatno zmanjša stroške oglaševanja, če je uspešen.

Iz raziskave je tudi očitno, da je upravljanje blagovnih znamk v domeni trženja ter vodstva, medtem ko je delež ostalih strokovnih služb zanemarljiv. Pričakovati bi bilo, da bi bil delež razvojnih oddelkov višji, zato bi podjetja morala aktivneje vključevati v upravljanje blagovnih znamk razvojne oddelke kot generatorje novih proizvodov.

Vzpodbudno spoznanje raziskave je, da se z upravljanjem blagovnih znamk v podjetjih ukvarja višji in srednji management, kar daje določeno težo in pomembnost tej tematiki.

V Sloveniji nimamo tradicije vrednotenja blagovnih znamk in jih je tudi premalo. Zaradi tega zaposleni na področju upravljanja blagovnih znamk nimajo zadostnega specifičnega poznavanja te tematike. Rešitev

te problematike vidimo v nujnem povečanju števila specifičnih izobraževalnih dogodkov in literature na to temo.

Glede na ugotovitve raziskave bi podjetjem priporočali, da najprej pričnejo izvajati analize znanj, ki jih posedujejo zaposleni. Na tej podlagi naj v nadaljevanju pričnejo z vlaganji v specifična izobraževanja na področju upravljanja blagovnih znamk, ki jih, kot kaže raziskava, primanjkuje. Ta znanja namreč vplivajo na vrednost blagovnih znamk. Podjetja se v glavnem zavedajo pomembnosti tovrstnega znanja, a pri tem premalo naredijo. Izsledki raziskave so lahko vodilo podjetjem, kako z ustreznim znanjem dosegati višje vrednosti blagovnih znamk.

Sklepna ugotovitev raziskave je, da znanje vsekakor pomembno vpliva na vrednost blagovne znamke, vendar moramo pri tem ločiti različne vrste in tipe znanja, ter prepoznati najpomembnejše vrste znanja z vidika vpliva na vrednost blagovne znamke.

Glede na sodobne organizacijske koncepte vedno bolj prihajajo v ospredje nefinančni kazalci merjenja poslovne uspešnosti (Gomezelj Omerzel 2009, 10). Drucker (Gomezelj Omerzel 2009, 10) v zvezi s tem opozarja, da tovrstni načini merjenja poslovne uspešnosti niso več modna muha, ampak dejanska potreba po tem, da bi poleg merjenja preteklega poslovanja in dobička nujno morali meriti tudi zadovoljstvo in lojalnost potrošnikov, zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, intelektualni potencial podjetja, ugled ter kompetence vodstvene ekipe.

Tako raziskava nudi izhodišče za nadaljnje poglobljeno raziskovanje vpliva znanja na vrednost blagovne znamke tudi z uporabo vedenjskih ter kombiniranih modelov vrednotenja blagovnih znamk.

Raziskava pri uporabi vedenjskih modelov (analiza s stališča porabnikov) sloni na kvalitativni metodi, saj gre za raziskave, ki omogočajo vpogled v porabnikovo vedenje, to je dejavnike, kot so npr. imidž, zaznana kakovost, ime – za razliko od poslovno-finančnih modelov, v naši raziskavi je na primer uporabljen Reppenov model, ki izračunajo finančno oceno vrednosti ter ne upoštevajo stališča porabnikov.

V kombiniranih modelih so združene prednosti poslovno-finančnih in vedenjskih modelov, zato bi bila tovrstna raziskava dobra, čeprav tudi kombinirani modeli niso idealni modeli za vrednotenje blagovnih znamk, vendar združujejo tako lastnosti kvantitativnih kot tudi kvalitativnih metod. Bratina (2007, 221) navaja avtorje, kot so Esch, Tomaczek ter Kemstock, ki pravijo, da z različnimi kombiniranimi modeli prihaja tudi do osemkratne razlike pri ocenjevanju vrednosti posameznih blagovnih znamk, kar samo potrjuje trditev, da idealnega modela



vrednotenja do danes še ni. Vsekakor bi bila zanimiva tudi primerjava raziskav, ki bi temeljile na različnih poslovno-finančnih modelih vrednotenja, vendar na podlagi enakega vzorca. S tako primerjavo bi dobili vpogled na različnost izračunov vrednotenja blagovnih znamk med posamičnimi poslovno-finančnimi modeli.

Dodatna možnost bi bila tudi raziskava, ki bi analizirala vpliv znanja na vrednost blagovne znamke posebej za proizvodno ter posebej za storitveno dejavnost. Zanimiva pa bi bila tudi raziskava glede vpliva znanja na blagovno znamko, in sicer ločeni za medorganizacijsko trženje (B2B) ter za trženje končnih porabnikov (B2C).

Seveda bi vse nadgradnje že obstoječe raziskave glede na rezultate raziskave morale zajemati tudi vzorec anketirancev v tujini, s čimer bi dobili širšo sliko in tudi realnejše podatke ter rezultate vpliva znanja v podjetju na vrednost blagovne znamke.



# Literatura

- Aaker, David A. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Aaker, David A., in Erich Joachimsthaler. 2000. *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- Adcock, Dennis. 2000. *Marketing Strategies for Competitive Advantage*. Chichester: Wiley.
- BBD O. 2001. »Brand Equity Excellence; Band 1: Brand Equity Review.« [http://www.batten-company.com/uploads/media/2001\\_12\\_Brand\\_Equity\\_Excellence\\_1\\_Review.pdf](http://www.batten-company.com/uploads/media/2001_12_Brand_Equity_Excellence_1_Review.pdf)
- BBD O. 2002. »Brand Equity Excellence; Band 2: Brand Equity Evaluator.« [http://www.batten-company.com/uploads/media/2002\\_09\\_Brand\\_Equity\\_Excellence\\_2\\_Evaluator.pdf](http://www.batten-company.com/uploads/media/2002_09_Brand_Equity_Excellence_2_Evaluator.pdf)
- Beacham, John. 2006. *Innovation is Possible for Every Company*. <http://www.berr.gov.uk/files/file34902.pdf>
- Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid. 1998. *Marktorientierte Markenbewertung: Eine konsumenten und unternehmensbezogene Betrachtung*. Wiesbaden: Gabler.
- Bentele, Günter, Mark S. Buchele, Jörg Hoepfner in Tobias Liebert. 2003. *Markenwert und Markenwertermittlung, Eine systematische Modelluntersuchung und Bewertung*. Wiesbaden: Gabler.
- Berthon, Pierre, James M. Hulbert in Leyland F. Pitt. 1999. »Brand Management Prognostications.« *Sloan Management Review* 40 (2): 53–65.
- Bertoncelj-Popit, Vesna. 2007. »Podjetja ne vedo, koliko so vredne njihove blagovne znamke.« *Delo FT*, 26. marec.
- Bhatt, Ganesh D. 2000. »Information Dynamics, Learning, and Knowledge Creation in Organizations.« *The Learning Organization* 7 (2): 89–98.
- Bizjak, Mirjana I. 2008. »Tiho znanje pridobljeno z dolgoletnimi izkušnjami – skriti adut podjetja.« <http://www.academia.si/tiho-znanje-pridobljeno-z-dolgoletnimi-izkusnjami-skriti-adut-podjetja/2>
- Brady, Diane, Robert D. Hof, Andy Reinhardt, Ihlwan Moon, Stanley Holmes in Kerry Capell. 2004. »Cult Brands.« *Business Week*, 2. avgust.
- Bratina, Danjel. 2003. »Vedenjski modeli vrednotenja kapitala blagovne znamke s primerom kvanifikacije.« *Magistrsko delo*, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

- Bratina, Danjel. 2007. »Model finančne ocene premoženja blagovnih znamk z uporabo vedenjskih dejavnikov.« *Management* 2 (3): 215–230.
- Bridgewater, Sue, in Collin Egan. 2002. *International Marketing Relationships*. New York: Palgrave.
- Brooking, Annie. 1997. »The Management of Intellectual Capital.« *Long Range Planning* 30 (3): 364–365.
- Burton-Jones, Alan. 1999. *Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy*. New York: Oxford University Press.
- Celec, Nataša. 2007. »Pomen premoženja blagovne znamke zdravil brez recepta na podlagi modela vzročne verige.« Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Christopher, Martin. 1996. »From Brand Values to Customer Value.« *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 2 (1): 55–66.
- Churchill, Gilbert A., in Dawn Iacobucci. 2005. *Marketing Research: Methodological Foundations*. Mason, OH: South Western.
- Damjan, Janez. 2008. »Z znamkami skrbneje kot z nepremičninami.« *Manager+*, 2. junij.
- Davenport, Thomas H., in Laurence Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- De Chernatony, Leslie. 2001. *From Brand Vision to Brand Evaluation: Strategically Building and Sustaining Brands*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja; Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV založba.
- De Large, Craig A. 2003. The Role of the Intranet in Brand Knowledge Management. *Design Management Journal* 14 (1): 55–61.
- Demarest, Marc. 1997. »Understanding Knowledge Management.« *Long Range Planning* 30 (3): 374–384.
- Dobovišek, Amadea. 2008. »Kako prodajalci upravljajo vašo blagovno znamko?« *Manager+*, 2. junij.
- Doyle, Peter. 1994. *Marketing Management and Strategy*. London: Prentice Hall.
- Doyle, Peter. 2000. *Value Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. Chichester: Wiley.
- Drucker, Peter F. 1993. *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, Peter F. 1999. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, Peter F. 2002. *Managing in the Next Society*. New York: Truman Talley.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2002. *Management Research: An Introduction*. London: Sage.
- Eppler, Martin J., in Markus Will. 2001. »Branding Knowledge: Brand Building Beyond Product and Service Brands.« [http://goodwill.at/website/thoughts/Articles%20E/MWI\\_BrandingKnowledge.pdf](http://goodwill.at/website/thoughts/Articles%20E/MWI_BrandingKnowledge.pdf)

- Eriksson, Sara. 2000. »Brand Development: An Investigation from a Branding Agency's Perspective.« Magistrsko delo, Lulea Tehniska Univerzitet.
- Garvin, David A. 1993. »Building a Learning Organization.« *Harvard Business Review* 71 (4): 78–91.
- Gibbert, Michael, Marius Leibold in Gilbert Probst. 2002. »Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them to Create Value.« *European Management Journal* 20 (5): 459–469.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2007. »The Linking of Knowledge, Knowledge Management and Company Performance.« V *Managing Global Transitions: Globalisation, Localisation, Regionalisation*, ur. Štefan Bojnec, 17–23. Koper: Fakulteta za management.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2008a. *Merjenje in vpliv znanja podjetnika v majhnih in srednje velikih podjetjih*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2008b. *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2009. *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
- Grønhaug, Kjell, Leif Hem in Rune Lines. 2002. »Exploring the Impact of Product Category Risk and Consumer Knowledge in Brand Extensions.« *The Journal of Brand Management* 9 (6): 463–476.
- Henderson, Steven. 1997. »Black Swans Don't Fly Double Loops: The Limits of the Learning Organization.« *The Learning Organization* 4 (3): 99–105.
- Hribar, Maja. 2007. »Izzivi blagovnih znamk.« GFK Orange, julij. [Http://www.gfkorange.si/?option=com\\_gfkorange&Itemid=57&id=234](http://www.gfkorange.si/?option=com_gfkorange&Itemid=57&id=234).
- Jensen, Rolf. 2008. »Emocije za nove kupce.« *Manager+*, 2. junij.
- Karan, Monika. 2007. »Dodano vrednost ustvarjajo ljudje z znanjem.« [Http://www.revija.mojedelo.com/znanje/dodano-vrednost-ustvarjajo-ljudje-z-znanjem-317.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/znanje/dodano-vrednost-ustvarjajo-ljudje-z-znanjem-317.aspx)
- Kapferer, Jean N. 2004. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
- Kavčič, Bogdan. 1994. »Organizacijska kultura.« V *Management*, ur. Stane Možina, 174–211. Radovljica: Didakta.
- Keller, Lane K. 1993. »Conceptualizing, Measuring and Managing Customer Based Brand Equity.« *Journal of Marketing* 57:1–22.
- Keller, Lane K. 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kline, Miro. 2001. *Upravljanje neotipljivega bogastva podjetja*. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Knez-Riedl, Jožica, in Štefan Kajzer. 2001. »Na znanju temelječa teorija firme in management znanja.« *Naše gospodarstvo* 47 (1–2): 61–68.



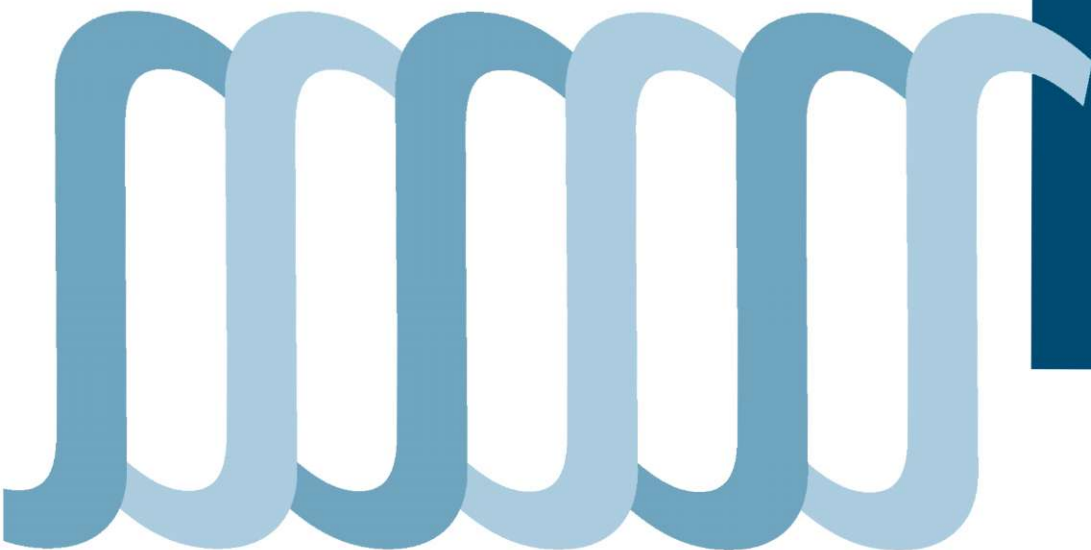
- Kollander, Staffan, in Carl Lejon. 2007. »Evening Tabloids: Enhancing Brand Equity Through Extensions in Alternative Media Channels.« Magistrsko delo, Jonköping University.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management: trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kumar, Nirmalya. 2004. *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lindsay, Marsha. 2000. »The Brand called Wisconsin: Can We Make it Relevant and Different for Competitive Advantage?« Economic Summit White Paper. [Http://www.wisconsin.edu/summit/archive/2000/papers/pdf/lindsay.pdf](http://www.wisconsin.edu/summit/archive/2000/papers/pdf/lindsay.pdf).
- Lundvall, Bengt-Ake. 2009. »Knowledge Management in the Learning Economy.« Prispevek na International Conference on Human Resource Management in a Knowledge-Based Economy, Ljubljana, 2.–4. junij.
- Makovec-Brenčič, Maja. 2008. »Izzivi brand menedžerjev.« *Kapital*, 29. september.
- Meissner, Sabine. 2003. »Markenbewertung bei Mergers & Acquisitions: Analyse und Konzeption am Beispiel der Pharmaindustrie.« *Doktorska disertacija, Universität Hannover*.
- Milič, Maja. 2008. »Pri vrednotenju upoštevajte tudi glasove kupcev.« *Manager+*, 2. junij.
- Miller, Jon, in David Muir. 2004. *The Business of Brands*. Chichester: Wiley.
- Morozov, Sebastjan. 2010. »Slovenski menedžerji se do svojih znamk obnašajo zelo ignorantsko.« *Dnevnik*, 20. januar.
- Neumeier, Marty. 2006. *Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design*. Berkeley, CA: New Riders.
- Nilson, Torsten H. 1998. *Competitive Branding: Winning in the Market Place with Value-Added Brands*. New York: Wiley.
- Nonaka, Ikujiro, in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pavlin, Samo. 2007. »Vpliv tihega in izraženega znanja na profesionalizacijo poklicev.« Doktorska disertacija, Fakulteta za družbene vede univerze v Ljubljani.
- Petrov, Sabina. 2009. »Trženje mora povečati svojo učinkovitost.« *Finance*, 18. november.
- Pfajfar, Gregor, in Maja Konečnik. 2006. »Razvoj (identitete) trgovskih blagovnih znamk v podjetju Merkur.« *Economic and Business Review* 8:65–90.
- Pfajfar, Gregor, in Maja Konečnik. 2007. »Trgovska blagovna znamka.« *Teorija in praksa* 44 (5): 641–657.



- Pickton, David, in Amanda Broderick. 2001. *Integrated Marketing Communications*. London: Prentice Hall.
- PricewaterhouseCoopers. 2005. »Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in Deutschen Unternehmen.« [Http://www.markenlexikon.com/texte/sattler\\_pwc\\_markenbewertung\\_2006.pdf](http://www.markenlexikon.com/texte/sattler_pwc_markenbewertung_2006.pdf).
- Pučko, Danijel. 1998. »Poslovođenje znanja in vpliv na strateško poslovođenje ter analizo.« *Organizacija* 31 (10): 557–565.
- Randall, Geoffrey. 1993. *Principles of Marketing*. New York: Routledge.
- Rant, Živa. 2008. »Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učeče se organizacije.« *Organizacija* 41 (2): 126–131.
- Richards, Ian, David Foster in Ruth Morgan. 1998. »Brand Knowledge Management: Growing Brand Equity.« *Journal of Knowledge Management* 2 (1): 47–54.
- Rothstein, Susanne, in Catrin Tetzell. 2005. *Chinese Companies' Knowledge of Brand Management: Brand Issues for Establishing on the Swedish Market*. Stockholm: Stockholm University.
- Sattler, Henrik, Siegfried Hogg in Oliver Hupp. 2002. *Evaluation of the Financial Value of Brands*. Hamburg: University of Hamburg.
- Skyrme, David J., in Debra M. Amidon. 1997. *Creating the Knowledge-Based Business*. Wimbeldon: Bussines Intelligence.
- Skyrme, David J. 1999. *Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Srivastava, Rajendra K., in Allan D. Shocker. 1991. *Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1991. 5. zv. Ljubljana: D Z S.
- Superbrands. 2009. *Superbrands: An Insight into Slovenia's Strongest Brands*. 2. zv. London: Superbrands.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Trženje med organizacijami*. 4. izd. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Upshaw, Lynn B. 1995. *Building Brand Identity*. New York: Wiley.
- Urh, Irma. 2003. »Učēca se organizacija.« *Sodobna pedagogika* 54 (1): 122–139.
- Vodlan, Mateja. 2003. »Internet kot trženjsko orodje za razvoj blagovne znamke.« Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Wheeler, Alina. 2006. *Designing Brand Identity*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Wilkinson, David in Peter Birmingham. 2003. *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. London: Routledge Falmer.

- Wood, Lisa. 2000. »Brands and Brand Equity: Definition and Management.«  
*Management Decision* 38 (9): 662–669.
- Wreden, Nick. 2008. »What is Branding?« <http://fusionbrand.blogs.com/fusionbrand/2008/03/what-is-branding.html>
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/ro1/predpis\\_ZAKO4291.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/ro1/predpis_ZAKO4291.html)

an



ISBN 978-961-266-127-4  
Univerza na Primorskem  
Fakulteta za management Koper  
[www.fm-kp.si](http://www.fm-kp.si)

