

VKLJUČEVANJE MENEDŽERJEV STRATEŠKIH POSLOVNIH ENOT V ODLOČANJE O STRATEGIJI KORPORATIVNE ZNAMKE

Povzetek. Pričujoči prispevek obravnava problematiko odnosa med korporacijsko znamko in znamkami posameznih strateških poslovnih enot v organizaciji. Avtor predstavi model SIDEK, ki ga lahko uporabimo pri notranjem odločanju o prednostih in slabostih o uporabi enotne korporacijske znamke. Kratica SIDEK je angleški akronim za strategijo, notranjo organizacijo, ključne dejavnike, okolje in korporacijsko strategijo znamčenja. Čeprav ima močna korporacijska znamka lahko pomembne pozitivne učinke na poslovanje strateških poslovnih enot znotraj korporacije, izbira krovne korporacijske znamke ne pomeni nujno, da je enovita strategija korporacijske znamke avtomatično tudi najboljša rešitev. Za korporacije s kompleksno organizacijsko strukturo in velikim razlikami v naravi izdelkov/trgov ter kombinacijah le-teh je priporočljivo, da uravnoteženo pristopijo k razvijanju strategije korporacijske znamke.

Ključni pojmi: korporacijska znamka, strategija znamčenja, model SIDEK, komuniciranje.

Uvod

Močna korporacijska znamka ima lahko pomembne pozitivne učinke na poslovanje strateških poslovnih enot znotraj korporacije. Podporno moč korporacijske znamke prepoznavajo tako zunanje javnosti (potrošniki, delničarji, in drugi deležniki) kot ključni odločevalci znotraj korporacij. Večina obstoječe literature se osredotoča na vpliv zaznav zunanjih javnosti na oblikovanje strategije korporacijske znamke. Nekateri avtorji (Brown in Dacin, 1997; Brown, 1998; Aaker in Keller, 1998) pozornost posvečajo vplivu preferenc kupcev, medtem ko se drugi (npr. Higgens in Banister, 1992) osredotočajo na vlogo primerjave s konkurenco. Le manjša skupina avtorjev (Campbell, Goold in Alexander, 1995, Ind, 1999) se – v okviru odločitev o močni

* Cees B. M. van Riel, Professor of Corporate Communication, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam School of Management.

korporacijski znamki kot podpornemu dejavniku poslovnih aktivnosti – v svojih študijah osredotoča na ključne dejavnike uspeha, ki pozitivno vplivajo na podporo pomembnih notranjih odločevalcev (menedžerjev na ravni korporacije in menedžerjev na ravni strateških poslovnih enot) pri njihovih odločitvah.

V tem prispevku bomo predstavili model SIDEC, ki ga lahko uporabimo pri notranjem odločanju o prednostih in slabostih o uporabi enotne korporacijske znamke. Kratica SIDEC je angleški akronim za strategijo, notranjo organizacijo, ključne dejavnike, okolje in korporacijsko strategijo znamčenja. Model predpostavlja, da je tip korporacijske strategije znamčenja določen z upoštevanjem: (1) skladnosti korporacijske strategije in ključnih dejavnikov na ravni skupine ter strateške poslovne enote, (2) načina, kako je organizacija notranje organizirana, (3) skladnosti z okoljem, v katerem organizacija deluje. O modelu in njegovih predpostavkah bomo razpravljali v tretjem delu prispevka. Najprej pa bomo predstavili rezultate študije, ki prikazujejo različne vrste konfliktov med vodstvom organizacije in vodstvom strateških poslovnih enot glede dodane vrednosti, ki naj bi jo imela korporacijska znamka za organizacijo. V zadnjem delu prispevka bomo obravnavali pomen modela SIDEC za odločanje o korporacijski strategiji znamčenja in razvili prihodnja raziskovalna vprašanja, ki naj bi okrepila poznavanje korporacijskega znamčenja v bližnji prihodnosti.

Nasprotujoči si pogledi o zaželeni ravni korporacijske podpore

Večina menedžerjev strateških poslovnih enot ima odklonilno stališče do močne podpore s strani korporacijske znamke. Odprti intervjuji, ki smo jih opravili z menedžerji na različnih nivojih in organizacijah, ki delujejo na različnih trgih (finančnem, logističnem, medorganizacijskem trgu in trgu končnih izdelkov), so pokazali različne poglede glede zelene stopnje podpore s strani korporacijske znamke. Argumenti menedžerjev se ne razlikujejo glede na trg, znotraj katerega organizacija deluje, temveč glede na hierarhično mesto, ki ga znotraj organizacije zasedajo; menedžerji na korporacijski ravni imajo različna stališča od svojih kolegov, ki so odgovorni na ravni strateških poslovnih enot (glej preglednico 1).

Med obema ravnema menedžmenta obstaja nasprotujoč si pogled glede podporne vloge korporacijske znamke. Vendar če proces podpore hočemo izvesti uspešno, je določena mera strinjanja med obema ravnema menedžmenta nujna in potrebna. Zato je pomembno, da v procesu oblikovanja strategije korporacijske znamke razumemo tudi stališča menedžerjev strateških poslovnih enot.

Preglednica 1: Pojasnila glede izbire strategije znamčenja s strani vodstva in menedžerjev strateških poslovnih enot

Najpogosteje omenjeni argumenti za močno povezanost med korporacijsko in ostalimi znamkami (pogled vodstva podjetja):

1. Ustvariti hočemo občutek notranje skladnosti, zato da bi poenostavili notranje sodelovanje
2. Zunanjim deležnikom skušamo pokazati moč naše organizacije
3. Navzven si želimo izraziti enotnost in s tem našo moč
4. Vedemo se odgovorno, zato bi radi imeli nadzor, uniformnost nam to olajša
5. Skušamo zniževati stroške; uniformnost naj bi bila cenejša kot pa podpora številnim tržnim znamkam

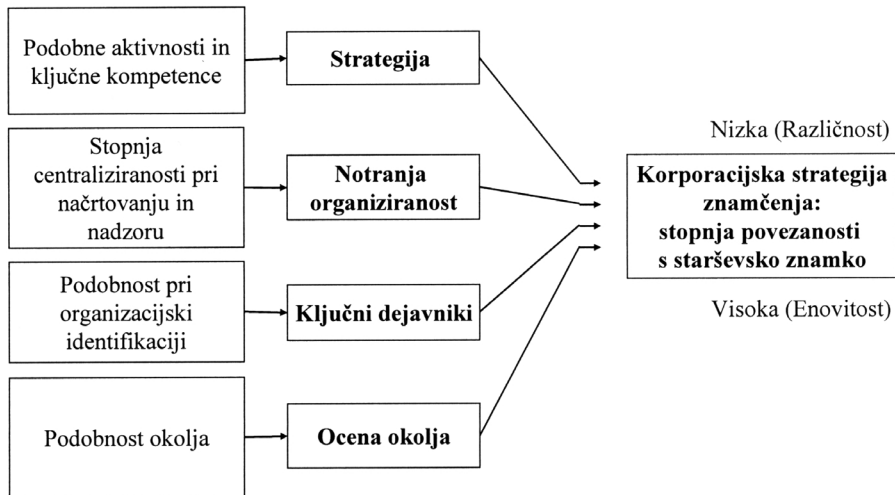
Najpogosteje omenjeni argumenti proti močni povezanosti (pogled menedžerjev strateških poslovnih enot):

1. Dodati korporacijsko znamko našim produktom bi pomenilo, da smo vse pretekle investicije v našo znamko vrgli skozi okno
2. Naša znamka je tipično lokalna ali nacionalna; čim bomo to zamenjali s korporacijskim imenom, bomo izgubili tržni delež
3. Formalna vizualna povezava s korporacijsko znamko bo omejila našo svobodo na trgu (manjša izbira distribucijskih poti)
4. Velikost je pomembna za finančne javnosti in za vodstvo, za nas in naše trge pa ne
5. Večji pomen korporacijske znamke pomeni večjo moč vodilnih in omejevanje svobode in moči menedžerjev strateških poslovnih enot

Model SIDEC

Ko se odločamo o strategiji korporacijske znamke, si lahko pri razumevanju stališč menedžerjev pomagamo z modelom SIDEC (van Riel, 1995). Kot smo omenili v uvodu tega prispevka, model predpostavlja štiri sklope spremenljivk, ki vplivajo na podporno stopnjo korporacijske znamke: (1) homogenost ali heterogenost ključnih dejavnikov na korporacijski ravni in ravni strateških poslovnih enot, (2) prevladujoče razmišljanje o vlogi in vplivu zunanjega ugleda, ki ga ima ta na politiko komuniciranja, (3) interna organizacija, ki se nanaša na stopnjo centralizacije v načrtovanju in nadzoru posameznih enot s strani uprave, (4) značaj korporacijske strategije. Navedene štiri kategorije lahko razvrstimo v dve skupini. V prvo sodijo spremenljivke na organizacijski ravni (interna organiziranost in strategija), v drugo pa spremenljivke na individualni ravni (temeljni dejavniki in zunanji ugled). Da bi razumeli stališča menedžerjev o podporni vlogi korporacijske znamke na ravni strateških poslovnih enot, je potrebna analiza elementov modela SIDEC. Kakšen je njihov predviden vpliv, je razvidno s slike 1.

Slika 1. Model SIDEK



Strategija

736

Bolj je korporacijska strategija odvisna od medsebojne usklajenosti in skupnega delovanja posameznih delov korporacije, večja bo osredotočenost organizacije na to, da je vse poenoteno. Poenotenost bo lažje doseči, če je nabor aktivnosti primerljiv ali komplementaren. Primerljivost bo enostavnejša, če aktivnosti izvirajo iz podobnih kompetenc ali tehnologij. Če imamo opraviti bodisi z nanovo pridobljeno strateško enoto bodisi z enoto, ki ni povezana s celoto, lahko v takem primeru delovanje strateške poslovne enote povežemo s ključnimi skupnimi kompetencami korporacije. Ključne skupne kompetence so tista osnova, ki racionalizira portfelj raznolikih aktivnosti korporacije. To je še zlasti pomembno za menedžerje na korporacijski ravni, saj jim pomaga pri legitimizaciji korporacijskih pravil, ki imajo za cilj učinkovitejšo izrabo tehničnih in upravljavskih virov (Rumelt, 1982) ter izmenjavo in razporejanje znanj in finančnih virov iz ene strateške poslovne enote na drugo (Datta, Rajagopalan in Rasheed, 1991). Prav tako ta osnova pomaga menedžerjem na ravni poslovnih enot, saj jim omogoča izkaz pripadnosti neki celoti, katere uspehi in delovanje pripomorejo tudi k ugledu posamezne strateške poslovne enote. Izpeljemo lahko prvo hipotezo, ki pravi:

H1: Višja je stopnja strateške skladnosti med različnimi aktivnostmi posameznih enot znotraj korporacije, višja bo stopnja podpore, ki jo bo korporacijska znamka ponudila posameznim strateškim poslovnim enotam oz. njihovim tržnim znamkam.

Interna organizacija

Korporacije z večjim številom strateških poslovnih enot se lahko odločijo za centralizirane ali decentralizirane organizacijske strukture. Campbell in Goold (1990) opredelita centralizirano organizacijsko strukturo kot tisto, ki ima neko središče, ki koordinira različne strateške enote in sodeluje z njimi, medtem ko se decentralizirana struktura nanaša na avtonomijo strateških poslovnih enot, jasno odgovornost in podjetniško odločanje. Vendar pa je razlikovanje med obema ekstremoma v praksi težje. Sprejemljivost centraliziranega ali decentraliziranega upravljaljskega sloga ni samo logična posledica Chandlerjeve (1962) smernice, naj struktura sledi strategiji, temveč tudi rezultat pogajanj med člani prevladujočih koalicij (Pralhad in Bettis, 1986).

Visoka stopnja podpore s strani korporacijske znamke predpostavlja močno koordinacijo politike komuniciranja, medtem ko v primeru decentralizirane organizacijske strukture menedžerji na ravni strateških poslovnih enot od kolegov na korporacijski ravni pričakujejo avtonomnost pri upravljanju s svojo lastno tržno znamko. Velja torej, da se v primeru, ko je menedžment na ravni strateških poslovnih enot vujen sprejemanja »navodil« s strani kolegov s korporacijske ravni in ko korporacijska znamka postaja vse močnejša, menedžerji z veseljem identificirajo s »starševsko« znamko. Predpostavimo lahko:

H2: Višja je stopnja centralizacije znotraj korporacije, višja bo stopnja podpore s strani korporacijske znamke.

Zunanji ugled

Višja stopnja podpore s strani korporacijske znamke bo vplivala na zaznano privlačnost korporacijske znamke. Zunanje javnosti bodo organizacijo z visoko stopnjo podpore korporacijske znamke zaznale kot enotno entiteto. To bo povečalo moč znamke, saj se bo njeno ime pogosteje pojavljalo. Tako bo organizacija z močno korporacijsko znamko ocenjena kot podjetje z visokim ugledom. Tudi zaposleni v organizaciji bodo samodejno razmišljali o njej kot o podjetju z visokim zunanjim ugledom. Zato velja:

H3: Visoka raven zunanjega ugleda bo vplivala na naklonjen odnos do podpore s strani korporacijske znamke.

Ključni dejavniki

Zaposleni, ki se močno identificirajo s podjetjem, so podjetju tudi bolj naklonjeni (Ashforth in Mael, 1989) in sprejemajo odločitve, ki so skladne z

organizacijskimi cilji (Simon, 1997). To prinaša močnejši in trajnejši uspeh organizaciji (Hunt, Wood in Chonko, 1989). Zato je zelo pomembno, da se zaposleni močno identificirajo s korporacijo. Potrebo po identifikaciji si lahko razložimo s teorijo samokategorizacije (Turner, 1987), ki poudarja pomen identifikacije pri posameznikovi opredelitvi notranjih in zunanjih meja v skupini, pa tudi njegovo lastno pomembnost (Tajfel, 1981). Ideja, da se zaposleni v podjetju uvršča v določene kategorije in skupine, mu pomaga pri opredelitvi njegove lastne pomembnosti ter pri povezovanju uspehov organizacije z njim samim (Dutton, Dukerich in Harqail, 1994).

Ljudje se identificirajo tako s celotno organizacijo kot s strateško poslovno enoto ali katero koli drugo skupino v podjetju. Za skupine, ki so posamezniku bližje, se pričakuje, da bodo pomembnejše od tistih, ki so bolj kompleksne in abstraktnejše (Brown, 1969). Ljudje se bodo močnejše identificirali z entitetami, ki so jim bližje in kjer lažje zadovoljujejo potrebe, na katerih temelji njihova identifikacija (Ashford in Mael, 1989; Handy, 1992). Zato je identifikacija posameznika s strateško poslovno enoto, ki ji pripada, močnejša, če jo primerjamo s stopnjo identifikacije z organizacijo kot celoto (Smidts et al., 1999).

Menedžmerji lahko aktivno upravlja tako s stopnjo organizacijske identifikacije kot tudi z objektom identifikacije. Komuniciranje je uporabno in hkrati ključno upravljalno orodje, ki lahko vpliva na motive identifikacije. Vendar so intervencije mogoče le takrat, ko se menedžerji zavedajo razkoraka med stopnjo identifikacije s strateško poslovno enoto in korporacijo kot tako. Menedžerji strateških poslovnih enot lahko nasprotujejo podporni vlogi korporacijske znamke, če zaznajo, da raba korporacijske znamke zmanjšuje zaznano različnost in edinstveno pozicijo njihove poslovne enote. Kadar se menedžerji močno identificirajo s svojo strateško poslovno enoto, lahko pričakujemo, da bodo pripisovali manjši pomen vrednosti korporacijske znamke in obratno. Močno identifikacijo menedžerjev s korporacijo kot celoto si lahko, denimo, razložimo z visoko stopnjo zaznanega eksternega ugleda (Dutton et al., 1994) ali pa z visoko stopnjo odvisnosti od uprave korporacije z vidika potrebe po finančni in drugi podpori (Campbell et al., 1995).

Člani organizacije so lahko ponosni, da so člani korporacije, za katero velja prepričanje, da ima družbeno zaželeno lastnosti (Dutton et al., 1994). To je najbolj očitno takrat, ko člani organizacije verjamejo, da pomembni zunanji akterji vidijo njihovo organizacijo kot zaželeno in priljubljeno. Ashforth in Mael (1992), Bhattacharyja, Rao in Glynn (1995) ter Fisher in Wakefield (1998) so v svojih raziskavah ugotovili statistično značilen vpliv eksternega ugleda na organizacijsko identifikacijo. To pomeni, da višja stopnja podpre korporacijske znamke posredno vpliva na manjšo vrzel med identifikacijo posameznika s strateško poslovno enoto in identifikacijo s korporacijo kot celoto. Poleg tega se zaposleni močnejše identificirajo s kor-

poracijo v primeru, ko je vloga korporacijske znamke močnejša, saj sicer nimajo druge izbire, če seveda želijo v njej ostati zaposleni. To pomeni, da:

H4: Višja je stopnja identifikacije menedžerjev strateških poslovnih enot z organizacijo kot celoto v primerjavi z identifikacijo s posamezno strateško poslovno enoto, bolj bodo podpirali pomen in vlogo korporacijske znamke.

Strategija korporacijske znamke

Ko imamo dovolj informacij o vseh štirih obravnavanih dejavnih modela SIDEC, lahko opravimo preišljeno izbiro o temeljnih določilih strategije korporacijske znamke, na podlagi katere bo oblikovan okvir za celovito komuniciranje podjetja. Strategija korporacijske znamke je na tem mestu opredeljena kot sistematično načrtovan in izveden proces oblikovanja in vzdrževanja zelenega ugleda podjetja in njegovih temeljnih elementov, skozi komuniciranje z deležniki prek korporacijske znamke.

Teoretično lahko izbiramo med dvema skrajnima oblikama strategije znamčenja: med enovitim modelom (kjer sta korporacijski nivo in nivo strateške poslovne enote umeščena in predstavljena enako) in raznolikim modelom (kjer so vsi posamezni deli korporacije, vključno z njo kot celoto, umeščeni različno). V praksi lahko svojo politiko znamčenja izbiramo na kontinuumu med obema skrajnima poloma. Politiko znamčenja torej opredeljuje vloga oziroma moč, ki jo ima korporacijska znamka pri podpori posamezne strateške poslovne enote in njenega komuniciranja. Kontinuum lahko razdelimo na štiri dele, kjer so možnosti sledeče: brez podpore, šibka podpora, srednja podpora, močna podpora (glej preglednico 2).

Za enoviti model (visoka stopnja podpore korporacijske znamke) je značilno, da so navodila komuniciranja, ki jih opredeli vodstvo korporacije, natančno določena. Enovitost se nanaša na ime, znake in celo na vsebino (kaj bomo komunicirali) ter na slog oz. oblikovanje (kako bomo komunicirali). Primeri podjetij s takšno strukturo so: IBM, Chrysler, ABN AMRO in (po novem tudi) Fortis.

Pri raznolikem modelu (odsotnost podpore korporacijske znamke) korporacija v celoti prepusti komuniciranje (kaj in kako) strateški poslovni enoti. Na ravni vodstva korporacije se ohrani zgolj najnujnejše komuniciranje z ozkim krogom delničarjev in finančnimi javnostmi. V praksi to vodi do različnih strategij znamčenja strateških poslovnih enot, ki se nanašajo na številna področja, ki izhajajo iz kombinacij različne ponudbe in trgov. Takšen model pogosto izberejo finančni holdingi. Primera s prevladujočo tovrstno strategijo sta, denimo, podjetji Unilever in Procter & Gamble. Pri obeh ni izrazito vidne povezave med poslovnimi enotami oz. izdelčnimi znamkami (npr. Omo, Van den Bergh) in starševskim podjetjem.

Preglednica 2: Kontinuum povezanosti

| | Ni povezanosti (Raznolikost) | Šibka povezanost | Srednja povezanost | Močna povezanost (Enovitost) |
|---|---|--|---|--|
| Vizualna raven | »ime strateške poslovne enote« | »ime strateške poslovne enote« član »ime staršev- ske znamke« (logo) | »ime strateške znamke« (logo), »ime strateške poslovne enote« | »ime strateške znamke« (logo), specializacija |
| Primer | Barings | Barings »član ING (lev)« | ING (lev) Barings | ING (lev) Investment Banking |
| Korporativna strategija znamčenja | Samostoječa, nizka stopnja vidnosti »mame«, visoka stopnja avtonomije strateške pos- lovne enote, ni prekrivajočih učinkov. | Nizka stopnja vidnosti »mame«, uporablja podjetja v prehodni fazi od avtonomije k integraciji. | Visoka stopnja vidnosti »mame«, ni ujemanja med ključnimi ele- menti korpora- tivnega sporočila na zrelih trgih, kjer imajo kon- kurentje že močne pozicije. | Visoka stopnja vidnosti »mame«, visoka stopnja identifikacije s korporativno ravnijo, visoka stopnja transpa- rentnosti, stroga koordinacija komunikacijske strategije, kaže moč skupine. |

Pri uporabi srednje ali nizke stopnje podpore korporacijske znamke podjetje skuša iskati občutljivo ravnotežje med poudarjanjem varnosti in moči, ki jo v ozadju ponuja korporacija, in prepoznavnim značajem posamezne poslovne enote, ki ima znotraj določenih okvirov polno avtonomnost. Pri srednje močni podpori korporacijske znamke so enakovredno zastopani elementi korporacijske znamke in znamke posamezne poslovne enote. Podjetje ING Group v nekaterih primerih uporablja takšno strategijo, kjer je poleg korporacijske znamke navedena še znamka strateške poslovne enote (npr. ING Barings), pri čemer ima, vsaj kar zadeva komunikacijsko politiko, slednja razmeroma visoko stopnjo avtonomnosti. Takšna strategija se uporablja zlasti na novih trgih, kjer je starševska znamka relativno nepoznana. V primerih, ko se želi odvrniti pozornost od korporacijske znamke, pa se uporabi nizka stopnja korporacijske podpore strateški poslovni enoti (npr. Primerica, ki je del Citigroupa). To je primerno takrat, ko je znamka v prehodnem obdobju in je treba korporacijsko znamko uvajati postopno.

Zavedati se moramo, da je opisani kontinuum teoretski konstrukt, saj nobeno podjetje ne bi hotelo ali moglo izbrati zgolj ene same kategorije znotraj različnih oblik znamčenja. V resnici je bolje govoriti o neki prevladujoči strategiji korporacije, ki pa se prilagaja glede na okoliščine in značilnosti nje-

nih posameznih delov, npr. strateških poslovnih enot. Prav lahko se zgodi, da je, zaradi upoštevanja dognanj iz analize, ki jo predvideva model SIDEC, za določene dele korporacije primernejši enovit model, medtem ko je za druge ustreznejši raznolik model. V že omenjeni korporaciji ING Group pri nekaterih strateških poslovnih enotah povezanost s starševsko znamko sploh ni očitna (npr. Nationale-Nederlanden), druge imajo šibko podporo (npr. BBL, ki ima s skupino ING skupno zgolj oranžno barvo v znaku), medtem ko tretje uporabljajo srednjo stopnjo podpore (npr. ING Barings).

V literaturi o korporativni identiteti imamo opraviti z zelo podobno klasifikacijo, kot smo jo opisali (Olins, 1989; Kammerer, 1989; Biggar in Selame, 1992). Večina obstoječih klasifikacij, še posebej najbolj znana, ki jo je predlagal Olins (1989), se pri izbiri imena in identitetnega znaka podjetja, s katerim si korporacija kot celota želi predstavljati zunanjim javnostim, osredotoča predvsem na vizualni del. Gre torej za vprašanje stopnje, do katere se želi starševska znamka razkriti iz ozadja.

Drugi vidik komunikacijske strategije pa se nanaša na vprašanje, do katere mere želi podjetje nadzorovati in vplivati na to, kaj se bo komuniciralo znotraj celovite komunikacijske strategije. To je povezano s pomenom, ki bi ga lahko imele skupne izhodiščne točke kot referenčne točke pri določanju vsebine in okvira, znotraj katerega podjetje lahko in mora komunicirati z različnimi ciljnimi skupinami.

Vizualni in vsebinski deli komunikacijskih politik so pogosto povezani, ni pa nujno, da je vedno tako. Nekatero ameriške znamke korporacije ING Group (npr. ING Life of Georgia, ING Equitable Life) izrazito izpostavljajo svoje članstvo v skupini, vendar imajo visoko stopnjo avtonomnosti pri določanju vsebin komunikacijskih naporov, ki jih izvajajo, saj morajo slednje prilagajati lokalnemu trgu.

Sklep

Iz naše razprave je razvidno, da notranja analiza lahko igra pomembno vlogo pri iskanju odgovora, do kakšne mere, če sploh, naj bo starševsko podjetje oziroma korporacija vidna pri komunikacijskih naporih svojih delov oziroma strateških poslovnih enot. Na najbolj abstraktni ravni celotne korporacije ti razmisleki zadevajo interno organiziranost in podobnosti v strategiji strateških poslovnih enot in korporacije. Na ravni zaposlenih razmisleki zadevajo ključne dejavnike in organizacijsko identifikacijo. Čeprav se model SIDEC osredotoča predvsem na notranje vidike, se moramo zavedati, da je ocena relevantnih dogajanj v okoljih prav tako pomemben dejavnik pri določanju strategij in politike korporacijske znamke. Zato je tržno raziskovanje, skupaj z drugimi analizami okolij starševskega podjetja in njegovih strateških poslovnih enot, nepogrešljivo pri strateških odločitvah.

Ko se podjetje odloči o tem, da bo razkrilo entiteto, ki stoji za strateškimi poslovnimi enotami, mora jasno določiti, kdo se skriva za določeno znamko strateške poslovne enote. To pomeni, da je nadvse pomembno jasno razkriti vrsto in naravo aktivnosti celotne korporacije in definirati njene središčne vrednote, ki se lahko uporabijo kot izhodiščne točke za komuniciranje in vedenje v odnosu do relevantnih ciljnih skupin. Pri izbiri teh vrednot je priporočljivo najti splet notranjih idealov in ključnih dejavnikov (pogled od znotraj navzven) pa tudi dejanske zaznave in preference, ki obstajajo med zunanjimi ciljnimi skupinami (pogled odzunaj navznoter). Čeprav smo se v tem prispevku osredotočili na prvi pogled, se zavedamo, da je drugi način lahko enako pomemben pri določanju strategije korporacijskega znamčenja.

Upamo, da je pričujoči prispevek pokazal, da izbira krovne korporacijske znamke ne pomeni nujno, da je enovita strategija korporacijske znamke samodejno tudi najboljša rešitev. Za korporacije s kompleksno organizacijsko strukturo in velikim razlikami v naravi izdelkov/trgov ter kombinacijah letih je priporočljivo, da uravnoteženo pristopijo k razvijanju strategije korporacijske znamke. To pomeni strpnost do izjem in čvrstost pri udejanjanju in predstavljanju skupnih izhodiščnih točk, s katerimi se, pod določeno znamko, starševsko podjetje predstavlja in jo gradi skupaj s svojimi strateškimi poslovnimi enotami.

VIRI IN LITERATURA

- Aaker, David. A., in Kevin L. Keller (1998): Corporate Level Marketing: The Impact of Credibility on a Company's Brand Extensions. *Corporate Reputation Review* 1(4): 356-381.
- Ashforth, Blake E., in Fred Mael (1989): Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review* 14(1): 20-39.
- Ashforth, Blake E., in Fred Mael (1992): Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, 103-123.
- Bhattacharya, C. B., Hayagreeva, Rao, in Mary Ann Glynn (1995): Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, Vol. 59 (4), 46-57.
- Biggar, James M., in Edvard Selame (1992): Building Brand Assets. *Chief Executive*, (July/August), 36-39.
- Brown, Michael E. (1969): Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- Brown, Tom J. (1998): Corporate Associations in Marketing: Antecedents and Consequences. *Corporate Reputation Review*, 1 (3), 215-234.
- Brown, Tom J., in Peter A. Dacin (1997): The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61 (1), 68-84.

- Campbell, Andrew, in Michael Goold (1990: Adding value from corporate headquarters,' V: Hussey, E. D. (ur.) International review of strategic management, 219-239, Wiley and Sons, London, UK.
- Campbell, Andrew., Michael Goold, in Marcus Alexander (1995): Corporate strategy: the quest for parenting advantage. Harvard Business Review, 73 (2), 120-132.
- Chandler, Alfred D. (1962): Strategy and Structure. Massachusetts: MIT Press.
- Datta, Deepak K., Nandini Rajagopalan, in Abdul M. Rasheed (1991): Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions. Journal of Management Studies, 28 (5), 529-558.
- Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich, in Celia V. Harquail (1994): Organizational image and member identification. Administrative Science Quarterly, 39 (2), 239-263.
- Fisher, Robert J., in Kirk Wakefield (1998): Factors leading to group identification: a field study of winners and losers. Psychology and Marketing, Vol. 15 (1), 23-40.
- Handy, Charles (1992): Balancing corporate power: A new federalist paper. Harvard Business Review, Nov./Dec., 59-71.
- Higgins, Richard B., in Brendan Bannister (1992): How corporate communication of Strategy affects Share Price. Long Range Planning, 25 (3), 27-35.
- Hunt, Shelby D., R. Wood, in Lawrence B. Chonko (1989): Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. Journal of Marketing, Vol. 53, 79-90.
- Ind, Nicholas (1999): The Corporate Brand. London: Macmillan Press.
- Kammerer, Johan (1989): Beitrag der Produktpolitik zur Corporate Identity. München: SIBI-Verlag.
- Olins, Wally (1989): Corporate identity: making business strategy visible through design. London: Thames & Hudson.
- Prahalad, C. K., in Richard A. Bettis (1986): The Dominant Logic: A new linkage between diversity and performance. Strategic Management Journal, 7 (6), 485-501.
- Rumelt, Richard P. (1982): Diversification Strategy and Profitability. Strategic Management Journal, 3, 359-369.
- Simon, Herbert A. (1997): Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations. New York: Free Press.
- Smidts, Ale, Cees B.M van Riel, in Ad Th. H. Pruyn, (1999): The impact of employee communication and external prestige on organizational identification. The Academy of Management Journal, 44 (5), 1051-1062.
- Tajfel, Henri (1981): Human groups and social categories: Studies in social psychology. New York: Cambridge University Press.
- Turner, John C. (1987): Rediscovering the social group: A self-categorization theory, New York: Basil Blackwell.
- van Riel, Cees B. M. (1995): Principles of corporate communication. London: Prentice Hall.

Prevod: dr. Klement Podnar