

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katarina Dalla Valle

Mentor: doc. dr. Klement Podnar

# **ŠIRJENJE TRŽNIH ZNAMK**

Diplomsko delo

Ljubljana 2005

## IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Spodaj podpisana Katarina Dalla Valle, z vpisno številko 21015847 in rojena 24. 9. 1980 v Kranju, sem avtorica diplomskega dela z naslovom Širjenje tržnih znamk.

S svojim podpisom izjavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede.

V Ljubljani, dne 24. 9. 2005

Podpis avtorice:

Katarina Dalla Valle

## **KAZALO**

---

<b>UVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>I. TRŽNE ZNAMKE IN VLOGA NJIHOVE ŠIRITVE.....</b>	<b>5</b>
1.1 TRŽNE ZNAMKE TER PODREDNI IN NADREDNI ODNOSI MED NJIMI .....	5
1.2 ODNOSI MED TIPI TRŽNIH ZNAMK .....	8
<b>II. ŠIRITVE TRŽNE ZNAMKE .....</b>	<b>14</b>
2.1 OPREDELITEV ŠIRITVE TRŽNE ZNAMKE .....	15
2.2 RAZLOGI ZA ŠIRITEV TRŽNE ZNAMKE .....	22
2.3 FAKTORJI USPEHA ŠIRJENJA TRŽNIH ZNAMK .....	24
2.4 TVEGANJA PRI ŠIRJENJU TRŽNE ZNAMKE.....	31
<b>III. UPRAVLJANJE ŠIRITVE TRŽNIH ZNAMK .....</b>	<b>36</b>
3.2 STRATEGIJE ŠIRJENJA TRŽNE ZNAMKE .....	47
<b>IV. POVZETEK TEORETIČNIH UGOTOVITEV .....</b>	<b>53</b>
<b>V. ŠTUDIJA PRIMERA.....</b>	<b>55</b>
5.1 METODOLOGIJA .....	55
5.2 PREDSTAVITEV UDELEŽENIH ZNAMK .....	55
5.3 NAČRTOVANJE IN VREDNOTENJE ŠIRITVE MOBITEL – PIRANSKE SOLINE.....	57
<b>SKLEP .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM LITERATURE.....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM VIROV.....</b>	<b>69</b>
<b>PRILOGE.....</b>	<b>70</b>

## **UVOD**

---

Ključni problem vseh, ki kakorkoli (so)delujejo v tržnem okolju, je, kako se uveljaviti in ostati uveljavljen. Ena izmed rešitev je tržna znamka. Z njenim razvojem in stalnim dodajanjem česa novega se je možno uveljaviti v konkurenčnem tržnem okolju. Vodje tržnih znamk ob stalnem prizadevanju za dobiček in ob naraščajočih pritiskih konkurence iščejo načine za zmanjšanje visokih stroškov uvajanja novih izdelkov in tveganja njihovega neuspeha. Vse bolj priljubljen način je postala širitev tržne znamke. Podjetja spoznavajo, da vir njihove vrednosti in prednosti niso tehnologija ali druge podobne lastnosti, temveč njihova imena oziroma tržne znamke, vključno z zvestobo kupcev ter asociativno močjo, s katerimi nastopajo na trgu. Pri širjenju tržnih znamk gre v glavnem za uvajanje novih izdelkov na trg. Ta proces odpira številna vprašanja: kdaj in zakaj sploh širiti tržno znamko ter v kakšnem obsegu je širitev še lahko uspešna oziroma kdaj širitev prestopi mejo.

Literature o tržnih znamkah je v slovenskem jeziku relativno malo, zato sem pri raziskovanju tega področja morala uporabljati tujo literaturo, večinoma v angleškem jeziku. Kot so ugotovili že nekateri diplomanti pred mano, tudi jaz ugotavljam, da pri raziskovanju teme tržnih znamk ni enotnega pojmovanja v angleškem jeziku, kaj šele v slovenskem. Upravljanje s tržnimi znamkami se pri nas šele razvija, zato za mnoge izraze v angleškem jeziku sploh še ne obstajajo primerni slovenski izrazi ali pa je poimenovanje nenatančno, napačno rabljeno oziroma se vsakič znova individualno prevaja. Tudi zaradi omenjene terminološke problematike so meje med definicijami različnih pojavov, strategij in konceptov v zvezi s tržnimi znamkami pogosto nejasne in se med seboj prekrivajo. S tem želim poudariti, da je med določenimi pojmi nemogoče potegniti ločnico, saj so si preveč podobni.

Na področju tržnih znamk nastajajo vse bolj kompleksni odnosi, ki jih bom opredelila in razjasnila. Osredotočila se bom na področje širjenja tržnih znamk, in sicer bom poskušala prikazati uporabnost širjenja tržnih znamk kot strategijo uvajanja novih izdelkov. Definirala bom sam pojem tržne znamke in njeno širitev. Nato bom naštel faktorje, ki vplivajo na uspeh širjenja tržnih znamk, in omenila tveganja, ki spremljajo proces širitve. Teoretski sklop bom zaokrožila s pregledom možnih načinov upravljanja širitve tržnih znamk oziroma različnih strategij širjenja. Iz teoretičnih konceptov bom povzela ključna spoznanja o strategiji širjenja in jih preverila še na praktičnem primeru širitve tržne znamke na slovenskem trgu.

## ***I. TRŽNE ZNAMKE IN VLOGA NJIHOVE ŠIRITVE***

---

Tržne znamke lahko primerjamo z ljudmi, saj ima vsaka svojo osebnost in preteklost, svoj način nastopa na trgu in odnosa do potrošnikov ter ostalih (konkurenčnih) znamk. Zato na vsa vprašanja, ki se porajajo v zvezi s tržnimi znamkami in njihovim upravljanjem (kot na primer, kako s povezovanjem izdelkov oziroma razširitvijo ponudbe ustvariti dodano ali novo vrednost, do katere mere širiti in koliko še širiti, ali je bolj učinkovito ustvariti novo znamko za doseganje istega ali novega segmenta potrošnikov ...), ni mogoče enoznačno odgovoriti oziroma postaviti pravila, ki bi veljala za vse. Za tržne znamke in njihove širitve pa lahko postavimo določene smernice upravljanja, po katerih se je mogoče zgledovati in ki so se v preteklosti izkazale za koristne.

Tržne znamke imajo pomembno vlogo pri načrtovanju marketinških strategij za specifične izdelčne kategorije v podjetju (Rajagopal in Sanchez, 2004: 233). Tržna znamka se na izdelku uporablja zaradi diferenciacije izdelka od ostalih znamk v isti izdelčni kategoriji in zaradi pomena, ki ga ima za potrošnika (Park in drugi, 1991: 186). Ta raje kupuje izdelke priznanih blagovnih znamk. Blagovne znamke so sredstvo, s katerim potrošniki izražajo oziroma ustvarjajo svoj imidž drugačnosti. Tržne znamke so v tem smislu podaljšek osebnosti potrošnikov, zato je pri upravljanju in razvoju znamk ključno razumevanje potrošnikovih potreb. Poleg omenjenih psiholoških prednosti služi tržna znamka potrošniku kot zagotovilo kakovosti in zmanjšuje tveganje pri nakupnih odločitvah (Rajagopal in Sanchez, 2004: 243).

V tem poglavju se bomo osredotočili na poimenovanje za nas pomembnih pojmov s področja tržnih znamk in na njihovo medsebojno razmerje.

### **1.1 TRŽNE ZNAMKE TER PODREDNI IN NADREDNI ODNOSI MED NJIMI**

#### **1.1.1 OPREDELITEV POJMA TRŽNA ZNAMKA**

V literaturi najdemo številne definicije tržne znamke: »Tržna znamka je potrošnikova ideja o izdelku« (Ogilvy v Blackston, 1992: 79), »Tržna znamka ni izdelek, ampak mu daje pomen ter definira njegovo identiteto v času in prostoru« (Kapferer, 2003: 17), »Tržna znamka je pomen izdelka« (Kapferer, 2003:233), »Tržna znamka je dogovor med potrošnikom in tržnikom«, »Izdelek je stvar, tržna znamka pa obljuba« (Papone v Garrity, 2001: 120). Tržna znamka je mešanica otipljivih in neotipljivih lastnosti. Simbolizira jih blagovni znak<sup>1</sup>, ki s primernim upravljanjem ustvarja vrednost in vpliv ([www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)). Za naše potrebe je zadostna

---

<sup>1</sup> Blagovni znak (trademark) je znak, ki individualno predstavlja dobrine določenega podjetja oziroma organizacije in jih razlikuje od svojih konkurentov. Glavna lastnost znaka je, da razlikuje, in ne zavaja (WIPO).

naslednja definicija uspešnih tržnih znamk: »Uspešna tržna znamka je prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne vrednote, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami.« (de Chernatony, 2002: 24) Tej opredelitvi dodajamo še definicijo de Chernatonyjeve in Rileyjeve, ki sta tržno znamko opredelila kot večdimenzionalni konstrukt, ki povezuje funkcionalne in emocionalne vrednote podjetja s kakovostjo izdelka ter psihološkimi potrebami potrošnika (de Chernatony in Dall'Olmo Riley, 1998: 417). Osrednje vrednote tržne znamke morajo biti povezane z vizijo, ki jih usmerja in jim daje zagon. Vsi zaposleni v podjetju pa morajo obljube tržne znamke prilagajati potrošnikovim pričakovanjem (de Chernatony in Dall'Olmo Riley, 1998: 438).

Skupaj s pojmom tržna znamka se pogosto govori tudi o bogastvu<sup>2</sup> oziroma ekviteti<sup>3</sup> tržne znamke. Do skupnega poimenovanja prihaja zaradi dveh vrst ekvitete, ki sestavljata vrednost znamke, in sicer temeljna ekviteta (4P<sup>4</sup>) ter ekviteta dodane vrednosti (nedotakljivi elementi) (Blackston, 1992: 79). V literaturi največkrat zasledimo definicijo ekvitete kot vrednosti, ki jo ime tržne znamke doda izdelku (Pitta in Katsanis, 1995: 52). Ekviteta znamke se nanaša na vse njene razlikovalne lastnosti, ki izhajajo iz pomembnih deležnikov in njihove osebne zavezanosti znamki. Ekviteta je torej vsota prednosti znamke, ki je povezana z njenim imenom in simboli ter predstavlja vrednost za potrošnika in podjetje. Ekviteta se lahko doda ali odvzame vrednosti izdelka oziroma storitve (Aaker, 1992b: 28). Temeljni sestavini ekvitete sta vrednost in moč znamke, pri čemer moč znamke izvira iz marketinških aktivnosti (pozicioniranje, oglaševanje), vrednost znamke pa je finančno merilo teh aktivnosti (Srivastava in Shocker v Reddy in drugi, 1994: 244)<sup>5</sup>. Keller (v Pitta in Katsanis, 1995: 53) definira ekviteto kot »diferenciacijski učinek znanja o znamki, ki sproži odziv potrošnika na marketinške akcije te znamke. Ekviteta predstavlja stanje, ko potrošnik pozna tržno znamko, ta pa v njem vzbuja specifične, močne in edinstvene asociacije naklonjenosti.« Na asociacije je mogoče vplivati s katerokoli tržno aktivnostjo (na primer s pospeševanjem prodaje, distribucijo ali cenovno politiko) (Keller v Aaker, 1990: 55), saj je potrošnik aktiven člen pri ustvarjanju ekvitete (Blackston, 1992: 79). Od stopnje moči asociacij znamke v spominu potrošnika je odvisno zavedanje<sup>6</sup> o imenu znamke. To pa je osrednja komponenta ekvitete (Morrin, 1999: 518). O pozitivni ekviteti govorimo, če so potrošniki bolj naklonjeni elementom marketinškega spleta ene znamke kot identičnim elementom spleta neke druge znamke. Pozitivna ekviteta je pomembna, saj povečuje možnost izbire določene znamke in zvestobo potrošnikov ter odvrča grožnje konkurentov (Pitta in Katsanis, 1995: 56). Za podjetje

---

<sup>2</sup> S pojmom bogastvo tržne znamke prevajamo angleški izraz *added value of the brand*.

<sup>3</sup> Izraze *brand equity*, *brand value* (vrednost znamke) in *brand strength* (moč znamke) prevajamo s skupnim pojmom ekviteta tržne znamke. Omenjeni pojmi se v literaturi največkrat pojavljajo kot medsebojno povezani konstrukti.

<sup>4</sup> Marketinški splet 4P: izdelek (*product*), cena (*price*), promocija (*promotion*), prodajna pot (*place*).

<sup>5</sup> Drugi avtorji (Aaker in Keller, Smith in Park) moč znamke opredeljujejo z vidika potrošnikovega zaznavanja asociacij kakovosti o znamki (v Reddy in drugi, 1994: 245), in ne z vidika orodij marketinškega spleta.

<sup>6</sup> Zavedanje o znamki pomeni potrošnikovo sposobnost asociiranja znamke z njeno izdelčno kategorijo (Aaker v Morrin, 1999: 518).

je ključ do uspeha ohranjanje ekvite oziroma osnovnih kompetenc<sup>7</sup> in jedra znamke. Poleg omenjenih prednosti je ekvita osnova za širitev tržne znamke na nova področja (de Mesa, 2004). Ekvita tržne znamke je sestavljena iz naslednjih petih dimenzij oziroma virov (Aaker, 1992b: 28):

- (1) zvestoba tržni znamki: dodaja vrednost z nižjimi marketinškimi stroški, saj je ohranjanje obstoječih kupcev cenejše kot privabljanje novih;
- (2) zavedanje o imenu tržne znamke: s prepoznavnostjo znamka vpliva na nakupne odločitve;
- (3) zaznana kakovost znamke: diferenciacija dodaja vrednost in omogoča postavitev višje cene ter je podlaga za linijske širitve;
- (4) asociacije: ustvarjajo pozitivne in negativne občutke, vežejo se na lastnosti izdelka, pomenijo prednosti za potrošnika in različne načine uporabe, predstavljajo življenjske stile, konkurenco in države porekla ter so prav tako osnova za diferenciacijo in širitev tržne znamke;
- (5) ostale lastnosti znamke (to so patenti, blagovni znaki ...).

Vsako podjetje, ki želi nadgraditi ekvito svojih znamk, se mora vprašati, katere od naštetih virov izkorišča in kateri od teh so zanj najpomembnejši. Naštete dimenzije ustvarjajo vrednost za podjetje na šest načinov:

- (1) ekvita tržne znamke krepi učinkovitost marketinških akcij;
- (2) zavedanje, zaznana kakovost in asociacije o tržni znamki lahko okrepijo zvestobo kupcev z večanjem zadovoljstva potrošnikov in ustvarjanjem razlogov za nakup izdelka;
- (3) ekvita tržne znamke omogoča višje trgovske marže, kar pomeni manjšo odvisnost od cenovnih promocij in večji vpliv v cenovni politiki;
- (4) ekvita daje moč znamki v distribucijskih kanalih;
- (5) ekvita je konkurenčna prednost podjetja (ohranja zveste potrošnike);
- (6) ekvita je osnova za širitev tržne znamke (Aaker, 1992b)<sup>8</sup>, kar je osrednja tema tega diplomskega dela.

Naslednji pojem, ki se pogosto pojavlja pri obravnavi tržnih znamk, je identiteta. Bistvo dolgoročnega razmerja med podjetjem in potrošnikom je način njegovega zaznavanja tržne znamke. Zaznavanje znamke pa izvira iz njene identitete in pomena (Rajagopal in Sanchez, 2004: 236). Identiteta je namreč zunanji izraz znamke, ki vključuje njeno ime in vizualne elemente. Je glavno sredstvo za ustvarjanje prepoznavnosti pri potrošniku in razlikovanja od konkurence ([www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)). Identiteto znamke sestavljajo asociacije, ki jih vodja znamke ustvarja

---

<sup>7</sup> Osnovne kompetence so kolektivno znanje v organizaciji, uskladitev proizvodne sposobnosti in integriranje različnih tehnologij. So vir konkurenčne prednosti za podjetje (Rus, 2004).

<sup>8</sup> Vlogo ekvite v procesu širitve tržnih znamk natančneje obravnavamo v poglavju Širitev tržne znamke, in sicer kot enega izmed faktorjev uspeha širitve tržnih znamk.

ali ohranja (Aaker in Joachimsthaler v Phang, 2004: 22) in ki so povezane z imenom ter simbolom znamke (Aaker v Martinez in Pina, 2003: 434). Izraz identiteta tržne znamke se pogosto zamenjuje s pojmom osebnosti. Slednji izraža človekove lastnosti, ki so povezane s znamko (de Chernatony, 2002: 215). Zato osebnost znamke najlažje določimo z vprašanjem: »Kakšna oseba bi bila znamka, če bi bila živa?« (de Chernatony, 2002: 250) Osebnost je le ena izmed komponent identitete, poleg vizije, kulture, pozicioniranja, predstavitve ter odnosa s potrošniki in zaposlenimi (de Chernatony, 2002: 214) oziroma sestavlja prizmo identitete tržne znamke skupaj s kulturo, samopodobo potrošnika, zunanjim imidžem, odnosom do potrošnikov in fizičnimi lastnostmi izdelka (Kapferer v Jančič, 2003).

## **1.2 ODNOSI MED TIPI TRŽNIH ZNAMK**

Odnosi med tržnimi znamkami in znotraj njih samih postajajo vedno bolj kompleksni (Repič, 2002). Zato je jasno definirana arhitektura tržne znamke toliko bolj pomembna. Arhitektura ali upravljanje<sup>9</sup> tržne znamke pomeni način, kako podjetje organizira, upravlja in nastopa na trgu s svojimi znamkami. Je zunanji izraz poslovne strategije in mora sovpadati s poslovnimi cilji. Različne poslovne strategije zahtevajo različne arhitekture tržnih znamk. Učinkovito upravljanje portfelja<sup>10</sup> tržnih znamk zahteva selektiven pristop pri načrtovanju stroškov in investicij ter natančno poznavanje ključnih ekonomskih pojmov in ukrepov, kot so tržni delež, cenovna politika, ekonomija obsega ter druge finančne variable (Pierce in Moukanas, 2002: 16). O arhitekturi znamke lahko govorimo kot o integriranem procesu razvoja znamk, in sicer z ustvarjanjem razmerja med njimi v konkurenčnem okolju. Z arhitekturo organiziramo strukturo portfelja. Ta določa vlogo in naravo razmerij med znamkami ter različnimi konteksti izdelkov in trgov (Rajagopal in Sanchez, 2004: 233). Arhitektura deluje tudi kot medij, s katerim ustvarjalci znamke ustvarjajo njeno sinergijo in moč. Portfelj znamke pa vključuje vse znamke, podznamke in soznamke, s katerimi podjetje nastopa na trgu (Aaker in Joachimsthaler v Phang, 2004: 24). Arhitektura je v bistvu organizirana struktura portfelja tržnih znamk, ki določa vloge vseh znamk in odnose med njimi (Aaker in Joachimsthaler, 2000: 8). Različne kategorije znamk imajo pomembno vlogo pri načrtovanju arhitekture v podjetju, saj ustvarjajo koherenco in učinkovitost, omogočajo širjenje znamk v druge izdelčne kategorije in trge, stimulirajo nakupne odločitve, zapolnjujejo tržne niše in olajšujejo pozicioniranje (Rajagopal in Sanchez, 2004: 237). Spekter odnosov med tržnimi znamkami je definiran s kontinuumom štirih glavnih strategij in devetih

---

9 S pojmom upravljanje tržnih znamk prevajamo dva angleška izraza, in sicer branding in brand management, ki se v obravnavani literaturi ne razlikujeta dovolj, da bi bila uporaba različnih izrazov smiselna. V glavnem pa pojem pomeni upravljanje z otipljivimi in neotipljivimi lastnostmi znamke z namenom diferenciranja izdelka, storitve ali korporacije ([www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)).

10 Strategija portfelja tržnih znamk pomaga določiti meje v nizu izdelkov ene znamke, ki pa niso omejene samo z imenom podjetja. Po drugi strani pa ne spada vsaka znamka podjetja v vsak portfelj. Portfelj vključuje vsako znamko, ki ima vpliv na potrošnikovo nakupno odločitev (Rajagopal in Sanchez, 2004: 237).



podstrategij glede na vlogo posamezne znamke, njeno izvedbo in položaj v potrošnikovih glavah (Aaker in Joachimsthaler, 2000: 10). To prikazuje slika 1.

**Slika 1: Spekter odnosov med tržnimi znamkami**

	Strategije	Podstrategije	Primeri iz prakse
Spekter odnosov med tržnimi znamkami	1. Identiteta tržnih znamk (House of brands)	Nepovezane znamke	RCA (GE)
			Saturn (GM)
			Nutrasweet (G. D. Searle)
		Indorsiranje v senci	Tide (P & G)
	Lexus (Toyota)		
	Touchstone (Disney)		
	2. Indorsirane tržne znamke	Indorsirana znamka	Grape Nuts iz Posta
			Universal Pictures, Sony
			Docker's, LS & Co.
		Povezano ime	DKNY
			McMuffin
			Nestea
	Močno indorsiranje	Courtyard iz Marriotta	
		Obsession, Calvin Klein	
		Friends & Family, MCI	
	3. Podznamke	Sogonilo (Co-drivers)	Gillette Mach3
Sony Trinitron			
Dominantna znamka kot gonilna sila		DuPont Stainmaster	
		Buick LeSabre	
4. Monolitna identiteta (Branded house)	Različna identiteta	HP DeskJet	
		Dell Dimension	
		GE Capital, GE Appliance	
	Ista identiteta	Club Med Singles v. Couples	
		Levi-Europe, Levi US	
		BMW	
		Healthy Choice	
		Virgin	

Vir: Aaker in Joachimsthaler, 2000: 9.

Različne pristope oziroma poglede na upravljanje tržnih znamk lahko opredelimo z različnimi modeli odnosov: individualne tržne znamke, družinska ali starševska oziroma krovna tržna znamka, indorsirana znamka, sodelovanje med dvema znamkama, strategija monolitne identitete, strategija identitete tržnih znamk, skupno kratkoročno sodelovanje, sveženj izdelkov in širjenje tržne znamke.

Pri prvem modelu gre za individualne tržne znamke. To so znamke za različne izdelke brez kakršnekoli medsebojne povezave ali povezave s podjetjem. Vsaka tržna znamka ima svojo identiteto in lahko razvije svojo ekvitetu (Kotler v Pitta in Katsanis, 1995: 56).

Model družinske ali starševske<sup>11</sup> oziroma krovne znamke<sup>12</sup> pomeni indorsirano strukturo za eno ali več podznamk (www.brandchannel.com). V tem primeru je ime podjetja na vsakem izdelku, saj označuje kakovost in vrednost ter na izdelek prenaša pozitivne asociacije (Kotler v Pitta in Katsanis, 1995: 57). Krovna znamka pa deluje kot referenčni okvir (Phang, 2004: 25). Z uporabo

11 S pojmom starševska znamka v večini primerov prevajamo izraze parent brand, mother brand, family brand, core brand in header brand, saj se v obravnavani literaturi ponavadi nanašajo na nadrejeno tržno znamko. Keller in Aaker na primer enačita pojma parent brand in core brand (v Balachader in Ghose, 2003: 5).

12 Krovna znamka je prevod angleškega pojma umbrella brand, pomeni pa uporabo enotnega imena za več izdelkov (Tülin, 1998: 339).

krovne znamke lahko povečamo učinkovitost marketinških akcij in povpraševanje po širitvah znamk tako, da potrošnike informiramo o kakovosti novih izdelkov (Tülin, 1998: 339). Ni nujno, da se ime krovne znamke uporablja na vseh izdelkih.

Model dominantne znamke<sup>13</sup> s podznamkami<sup>14</sup> je spojitev strategije individualne in družinske znamke. V tem primeru gre za kombinacijo imena podjetja z individualno znamko izdelka, ki omogoča diferenciacijo in s tem možnost nastanka specifičnih prepričanj o znamki (Kotler v Pitta in Katsanis, 1995: 57). Dominantna znamka je uporabljena kot okvir, znotraj katerega podznamka dodaja asociacije o lastnostih in uporabi, pomembne novosti ter osebnost znamke. O dominanci starševske znamke v neki izdelčni kategoriji govorimo, kadar je priklicana prva v spominu potrošnika (Herr in drugi v Morrin, 1999: 518). Vloga podznamke znotraj dominantne znamke je njena širitev na pomemben nov segment. Povezava med podznamko in njeno dominantno znamko je tesnejša kot povezava pri indorsiranih znamkah (Aaker in Joachimsthaler, 2000: 14). Kadar imata dominantna znamka in podznamka enako vlogo, se pravi sta enakovredni, se uporabi strategija sogonila (Rajagopal in Sanchez, 2004: 239). Tretji model opredeljuje indorsirane znamke<sup>15</sup>. Te so neodvisne od krovne znamke, vendar vseeno delujejo pod njenim okriljem. Vloga indorsirane znamke je zagotoviti kredibilnost in samostojnost izdelka ter pomembne asociacije (Aaker in Joachimsthaler, 2000: 12). Skupaj s podznamko ustvarja koherentno in učinkovito arhitekturo, omogoča širjenje znamk z različnimi izdelki na različne trge, je vir za širjenje moči oziroma ekvite tržne znamke, preprečuje pretirano širjenje in s tem slabitev krovne znamke ter sporoča novosti (Rajagopal in Sanchez, 2004: 237). Brez modelov indorsirane znamke in podznamke bi bilo uvajanje novega izdelka omejeno na ustvarjanje popolnoma nove tržne znamke ali na strategijo širitve (Aaker in Joachimsthaler, 2000: 10).

Četrti model odnosov predstavlja sodelovanje med dvema znamkama s skupnimi marketinškimi aktivnostmi<sup>16</sup> (soznamka ali skupen nastop, strateška zveza tržnih znamk) oziroma družabništvom. Soznamka je oblika sodelovanja med dvema ali več tržnimi znamkami, ki jih potrošniki lahko razpoznajo, pri čemer so ohranjena imena tržnih znamk vseh sodelujočih. Ponavadi je njeno trajanje srednje- ali dolgoročno, njena možnost ustvarjanja vrednosti pa premajhna, da bi upravičila ustvarjanje nove tržne znamke ali skupnega vlaganja (Blackett in Russel v Geršič in Podnar, 2001: 122). Edinstvene prednosti soznamke, ki jih z drugimi sredstvi

---

13 Dominantna tržna znamka (master brand) je tista, ki dominira nad vsemi izdelki ali storitvami na določenem področju. Lahko se pojavlja skupaj s podznamkami ali pa kot monolitna znamka, katere izdelki so poimenovani z alfanumeričnimi označevalci ([www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)). Pojem dominantna znamka ločujemo od pojma močna znamka (power brand). Vse močne znamke niso dominantne. Izdelek ima vodilni položaj na trgu ne samo zaradi asociacij o znamki, ampak tudi zaradi distribucije, prodajne cene ali edinstvenih značilnosti izdelka (Farquhar in drugi, 1992: 35). Strategijo močnih znamk največkrat uporabljajo proizvajalci vsakdanjih dobrin, kot na primer P & G, kjer vsaka znamka funkcionira neodvisno od korporativne znamke in ostalih blagovnih znamk ([www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)).

14 S pojmom podznamka prevajamo angleški izraz sub-brand.

15 S pojmom indorsirana znamka prevajamo angleški izraz endorsed brand, ki je pri nas relativno ustaljen.

16 V slovenski in tuji literaturi obstaja mnogo pojmov (soznamka – cobrand, strateška zveza tržnih znamk - brand alliance, skupna promocija – joint promotions itd.), ki v grobem označujejo eno: kratko- ali dolgoročno zvezo oziroma kombinacijo dveh ali več individualnih znamk, izdelkov in/ali drugih razlikovalnih značilnosti, s skupnim nastopom imen tržnih znamk ali njihovih logotipov na trgu v fizični (skupno pakiranje dveh ali več znamk) ali simbolični (v oglasu) obliki (Simonin in Ruth, 1998: 30).

ne moremo doseči, so: bolj natančno in prepričljivo pozicioniranje, diferenciacija izdelka, višja vrednost za potrošnika, vpliv na asociacije vključenih znamk (Geršič in Podnar, 2001), dostop na prej nedosegljive trge, dostop do nove tehnologije ali strokovnega znanja, izboljšava imidža (Rao in Ruekert, 1994: 94). S strategijo družabništva torej prednosti ene znamke dopolnijo drugo. S finančnega vidika je družabništvo stroškovno učinkovito in prinaša relativno malo tveganja pri vstopu na nov trg. Pri tem je treba paziti, da družabništvo ni samo sebi namen, temveč zadovoljuje potrošnikove potrebe (Petromilli in drugi, 2002).

V modelu strategije monolitne identitete<sup>17</sup> gre za uporabo ene dominantne znamke, ki povezuje več izdelkov v ponudbi z opisnimi podznamkami (Rajagopal in Sanchez, 2004: 237). Vloga starševske znamke je dominantna v vsej ponudbi in je pomembnejša v primerjavi s podznamko (Phang, 2004: 25). Dolgoročno gledano je komuniciranje z eno znamko na vseh izdelkih bolj enostavno in potrošnikom bolj razumljivo kot priklic več individualnih znamk s specifičnimi asociacijami. Poleg tega vsaka izpostavljenost znamki v enem kontekstu krepi zavedanje o isti znamki v vseh ostalih kontekstih. In nazadnje, taka znamka ima večjo moč in jo je lažje širiti na različna področja (Aaker in Joachimsthaler, 2000: 16).

Model strategije identitete tržnih znamk<sup>18</sup> obsega samostojne znamke, ki podjetjem omogočajo pozicioniranje v tržnih nišah glede na njihove funkcionalne prednosti. Vsota koristi teh znamk je večja, kot če bi skupaj delovale pod eno dominantno znamko (Petromilli in drugi, 2002: 23). Ta strategija je ustrezna, če se želimo izogniti asociaciji krovne znamke, ki je neprimerna za ponudbo. S strategijo identitete tržnih znamk lahko poudarimo prednosti nove ponudbe, uporabimo močno ime za novo asociacijo v izdelčnem razredu ali pa se z njo izognemo konfliktu v distribucijskih kanalih (Aaker in Joachimsthaler, 2000: 11). Podstrategija indorsirane znamke v senci ni opazno povezana s krovno znamko, vendar mnogo potrošnikov pozna zvezo. Prednosti indorsiranja v senci sta podpora močne organizacije v ozadju in zmanjševanje možnosti nastanka škodljivih asociacij. Z uporabo te strategije se organizacija zaveda, da indorsirana znamka v senci predstavlja popolnoma drugačen izdelek in tržni segment. Poleg tega so prednosti indorsiranja v senci še: povezava vseh indorsiranih znamk v senci, posreden vpliv starševske znamke na trg, predstavitev razlikovalnih izdelkov in tržnih segmentov ter neodvisen nastop indorsiranih znamk na trgu (Rajagopal in Sanchez, 2004: 238).

Pri modelu kratkoročnega sodelovanja govorimo o skupnem kratkoročnem oglaševanju in promociji, skupni distribuciji, licencah.

Osmi model se imenuje sveženj izdelkov<sup>19</sup>. To je strategija, pri kateri se dva ali več različnih izdelkov prodajajo skupaj za ceno enega. Kljub temu da je primarni izdelek vreden več, potrošniki vse komponente svežnja obravnavajo enakovredno. Ponavadi sveženj vključuje primarni izdelek

---

17 Z izrazom strategija monolitne identitete prevajamo angleški pojem branded house.

18 Z izrazoma strategija identitete tržnih znamk oziroma hiša tržnih znamk prevajamo angleški pojem house of brands.

19 Sveženj izdelkov je prevod angleškega izraza product bundling.

in cenejši priključeni izdelek<sup>20</sup>. Sveženj lahko sestavljata dva izdelka iste znamke ali različnih znamk (Levin in drugi, 1996: 296).

In nazadnje, strategija širjenja tržne znamke<sup>21</sup> je v grobem uporaba uveljavljenega imena tržne znamke za uvajanje novega izdelka z/pod isto tržno znamko na nove trg oziroma tržne segmente. Znotraj tega področja se je pojavil relativno nov pojem, t. i. protiširitev<sup>22</sup>. Protiširitev se pojavi, ko podjetje B posnema širitev podjetja A, le da razširjeni izdelek podjetja B v tem primeru pripada primarni izdelčni kategoriji podjetja A (podjetje A pa je pred tem izvedlo širitev znamke v primarno izdelčno kategorijo podjetja B). Take protiširitve so nekakšne kopije že izvedenih izdelčnih širitvev na mnogih trgih potrošnega blaga, kot so na primer prehrambeni izdelki za zajtrk, energijska prehrana, sirupi itn., najdemo pa jih tudi med znamkami elektrotehničnih izdelkov<sup>23</sup> (Kumar, 2005: 183).

Odnose med tržnimi znamkami lahko razvrstimo v matriko glede na stopnjo poslovne povezave (glej sliko 2) (Jevons in drugi, 2001). Odnos med tržnima znamkama se nanaša na vzpostavljeno vez med vpletenimi potrošniki in tržno znamko (Rajagopal in Sanchez, 2004: 242). Faktor, ki definira povezavo med znamkama, je narava poslovnega odnosa. Poslovni odnos v matriki se nanaša na formalnost in obseg nadzora med organizacijami.

**Slika 2: Matrika interakcij med tržnimi znamkami**

		Poslovni odnos	
		Močan	Šibak
Odnos med tržnima znamkama	Močan	1. Nadzorovan odnos	2. Mentorski odnos
	Šibak	3. Sodelovanje	4. Transakcijski odnos

Vir: Jevons, Gabbott, de Chernatony, 2001.

Matrika interakcij med tržnimi znamkami prikazuje štiri odnose: nadzorovan, mentorski in transakcijski odnos ter sodelovanje. Za nadzorovan odnos sta značilna močna formalna povezava in nadzor, ki se pogosto izvaja z lastništvom. Primeri<sup>24</sup> takšnega odnosa so družina tržnih znamk, širitev tržne znamke, močno nadzirane franšize korporacijske znamke ali soznamke. Pod mentorski odnos uvrščamo šibkejše poslovne povezave, ki so lahko tudi neformalne narave. To

20 S pojmom priključeni izdelek prevajamo angleški izraz tie-in product.

21 Več o strategiji širjenja tržne znamke v drugem in tretjem poglavju.

22 S pojmom protiširitev prevajamo angleški izraz counter-extension.

23 Računalniški znamki Dell in Gateway sta na primer uvedli protiširitve na trg elektronike po vstopu prevladujočih znamk s te izdelčne kategorije, kot sta Sony in Toshiba, na trg računalnikov (Kumar, 2005: 183).

24 Primer družine tržnih znamk je podjetje Mobitel s podznamkami Moneta, Planet, Mobi.

Primer širitve tržne znamke na različne trge je Virgin: Virgin Blue, Virgin Atlantic, Virgin Megastores.

Primer franšizne korporacijske znamke je McDonald's.

Primer soznamke je oblikovanje notranjosti avtomobila priznanega oblikovalca, na primer Eddie Bauer za Ford.

so<sup>25</sup> strateške zveze, certificiranje ali oblika sponzorstva z imenskimi pravicami. Tipičen primer sodelovanja<sup>26</sup> so povezave konkurenčne tržne znamke, katerih lastnik je eno podjetje. Transakcijski odnosi ponavadi nastanejo *ad hoc* in nimajo kakšnih posebnih, dolgoročnih dogovorov. To je na primer dogovor med organizatorji konference in sponzorji.

V podjetjih danes spoznavajo, da so za uspešno tržno znamko potrebni načrtovano upravljanje, stalen razvoj in kontrola njene ekvite.

Ker pa podjetje ponavadi nastopa na trgu z več kot eno tržno znamko, je za njihovo upravljanje potreben širši vpogled. Načrtovana arhitektura znamk v podjetju je torej nujna za uspešen nastop na trgu. Poznamo mnogo tipov in oblik tržnih znamk ter več načinov njihovega upravljanja. Arhitektura tržne znamke ni statičen okvir, ampak zahteva kontinuiran nadzor in spreminjanje. V skladu s spremembami arhitekture se mora spreminjati tudi pozicija znamk. Tako se podjetje prilagaja tržni dinamiki in strukturi izdelkov. Kot je raznoliko področje upravljanja, je raznoliko tudi področje širitev tržnih znamk. Od zgoraj naštetih odnosov med tržnimi znamkami se bomo v nadaljevanju natančneje ukvarjali s širitvijo tržnih znamk in njenim upravljanjem.

---

<sup>25</sup> Primer strateške zveze je povezava različnih letalskih družb v Star Alliance.  
Primer certifikiranja je Hewlett-Packard, ki izobražuje in izdaja certifikate prodajalcem.  
Oblika sponzorstva je na primer Union Olimpija.

<sup>26</sup> Primer konkurenčne znamke z enim lastnikom sta Ford in Volvo.  
Primer ekskluzivnosti dobavitelja: nekatere izdelke podjetja Nike je možno kupiti samo v prodajalnah The FootLocker, čeprav ti dve tržni znamki nista med seboj povezani.

## ***II. ŠIRITVE TRŽNE ZNAMKE***

---

Razvoj novega izdelka je zelo drag, dolgotrajen (Chen in Liu, 2004) in tvegan proces (Aaker in Keller, 1990). Uspeh novega izdelka otežujejo še visoki stroški oglaševanja in boj za prostor na prodajnih policah. Uvajanje novih izdelkov pa je za podjetje nujno, saj si s tem zagotavlja dolgoročno konkurenčno prednost. Podjetje lahko nov izdelek pošlje na trg v treh oblikah: kot novo blagovno znamko, ki je specifično oblikovana za nov izdelek, kot širitev obstoječe znamke ali kot kombinacijo nove in obstoječe znamke (Phang, 2004: 15). Izbira strategije za uvajanje novega izdelka mora temeljiti na dejavnikih, ki določajo trenutni položaj podjetja na trgu. Predvsem pa ne smejo vodje tržnih znamk vnaprej predvidevati, da je širitev, kljub njenim prednostim, boljša izbira kot uvedba popolnoma nove znamke (McCarthy in drugi, 2001: 85). Strategija širitve tržnih znamk zmanjšuje tveganje pri uvajanju novih izdelkov, zato postaja v današnjem visoko konkurenčnem okolju vse bolj priljubljena (Hem in drugi, 2001: 1). Ena izmed prednosti imena uveljavljene znamke je njegova prenosljivost na druge izdelčne kategorije. Ta možnost znižuje stroške uvajanja novih izdelkov in povečuje verjetnost uspeha novega izdelka v obliki širitve (Morris, 1999: 518). Ta proces imenujemo tudi širjenje informacijske moči imena znamke (Peckman v Choi, 1998: 655). Podjetja, ki uporabljajo strategijo širjenja znamk, porabijo manj stroškov za oglaševanje kot podjetja, ki primerljive izdelke uvajajo na trg pod novimi blagovnimi znamkami (Smith in Park v Choi, 1998: 655). Več avtorjev poudarja, da so tudi potrošniki bolj naklonjeni širitvam kot popolnoma novim znamkam v novi izdelčni kategoriji (Buday, Kane, Pitta in Katsanis, Sharp, Tauber v McCarthy in drugi, 2001: 75). Širitev tržne znamke je primerna za tista podjetja, ki se soočajo z visoko stopnjo neuspešnih novih izdelkov in imajo hkrati dovolj prepoznavno ime ter imidž, s katerim lahko vstopajo na nove trge (Aaker in Keller, 1990: 27).

Prve širitve so nastajale podobno kot nove tržne znamke. Izdelki prvih širitvev so si bili med seboj zelo podobni. V naslednji razvojni stopnji širitvev se je pojavilo uvajanje več različnih izdelkov z istimi vrednotami<sup>27</sup>. Širitve so se nato razvijale še glede na vrednost znamke, ne samo glede na njene vrednote<sup>28</sup>. V zadnji fazi razvoja širitvev je znamka začela označevati tudi skupnega duha, ambicijo in zvestobo skupnim vrednotam (na primer znamka Virgin).

Širitve tržnih znamk so bile jedro strateške rasti številnih podjetij v zadnjem desetletju. Tako je bilo med letoma 1977 in 1984 na ameriškem trgu<sup>29</sup> uvedenih približno 150 popolnoma novih

---

<sup>27</sup> Na primer McCain Pizza in McCain Ice Tea.

<sup>28</sup> Na primer BIC ni samo blagovna znamka pisal, temveč znamka preprostih in uporabnih predmetov.

<sup>29</sup> V ZDA so take raziskave stalnica na področju upravljanja tržnih znamk. Podjetje TippingSprung (2004) je izvedlo raziskavo najboljših širitvev tržnih znamk na ameriškem trgu, in sicer najboljšo celostno širitev, najboljšo širitev znane znamke v kategorijo oblačil, najboljšo širitev znane znamke v kategorijo obutve in najboljšo širitev znane medijske osebnosti, opredelilo pa je tudi najslabšo širitev. Anketiranci so navedli, za katere znamke si želijo, da bi se v prihodnje širile. Tovrstne raziskave so zelo koristne, saj poleg analize stanja podajo tudi nove ideje za potencialne širitve in prihodnje trende.

Podatek za slovenski trg žal (še) ne obstaja. Tudi podatkov o sodobnem dogajanju na področju širitvev nam žal ni uspelo odkriti.

tržnih znamk, od tega je bilo 40 odstotkov širitev (Aaker, 1990). Murphy (v Repič, 2002: 130) ocenjuje, da je 95 odstotkov vseh novih izdelkov na trgu pravzaprav širitev že obstoječih tržnih znamk. Razlog za to so prednosti, ki jih širitev prinaša potrošniku in podjetju: prepoznavnost obstoječega imena tržne znamke in predviden prenos pozitivnih zaznav uveljavljene znamke na širitev. Pri tem gre za prenos istih emocionalnih prednosti na različne trge (Moritmer v Phang, 2004: 9). Glavni cilj širitve je torej prenos nedotakljivih lastnosti znamke, medtem ko se funkcionalne prednosti lahko posnemajo (Urde v Phang, 2004: 9). Kljub temu pa je lahko širitev znamke precej nezanesljiva pot do uspeha. Ernst, Young in Nielsen (v Sattler in drugi, 2002: 2) ocenjujejo, da je v nekaterih evropskih državah 80 odstotkov širitev hitro potrošnega blaga<sup>30</sup> neuspešnih. Menedžerji ob širitvah uveljavljenih znamk ne smejo pozabiti na vzdrževanje moči krovne znamke. Slednja se ne sme razširiti v preveč različnih izdelčnih kategorij, saj s tem izgubi intenzivnost asociacij s svojo originalno kategorijo. To pa lahko negativno vpliva na prodajo vodilnih izdelkov (Morrin, 1999: 518). Neuspešne širitve negativno vplivajo na starševsko znamko tudi tako, da škodijo njeni ekviteti (Sattler in drugi, 2002: 2). Gledano širše, širitev lahko ustvari recipročne učinke, ki izboljšajo in/ali oslabijo ekvitetu starševske znamke (Swaminathan in drugi, 2001: 1).

Če želi znamka ostati moderna oziroma sodobna, se mora nenehno razvijati in dopoljevati. To doseže s širitvami tržnih znamk, ki pomenijo za znamko nove usmeritve in dopolnjujejo njen pomen (Kapferer, 2003: 235).

## **2.1 OPREDELITEV ŠIRITVE TRŽNE ZNAMKE**

Pojem širitve tržne znamke lahko opredelimo na dveh ravneh. V ožjem smislu z definicijo samega koncepta širitve, v širšem smislu pa z opredelitvijo širitve v odnosu do sorodnih oziroma spremljevalnih konceptov.

### **2.1.1 OŽJA OPREDELITEV ŠIRITVE TRŽNE ZNAMKE**

Širitev tržne znamke pomeni širjenje vrednot znamke za vstop na nove trge ([www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)). Je poskus povezave enega izdelka z drugimi s pomočjo uporabe iste tržne znamke. Glavni namen širitve je vzpostaviti prenos potrošnikovega pozitivnega mnenja o obstoječi znamki na nov izdelek oziroma širitev. Eden izmed razlogov uspešnosti in prodornosti strategije širjenja tržnih znamk je njena relativno napovedljiva uporabna vrednost imena znamke, ki postane več kot preprosta asociacija (Jevons in drugi, 2001). Podobno kot Keller (v Phang, 2004: 15) tudi Pepall in Richards (2002: 535) definirata širitev tržne znamke kot proces, v

---

<sup>30</sup> Hitro potrošne dobrine (*FMCG – fast moving consumer goods*) so tiste dobrine, ki jih potrošniki najpogosteje nakupujejo: hrana in pijača, izdelki za čiščenje, kozmetični in toaletni izdelki ([www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)).

katerem podjetje uporabi uveljavljeno ime tržne znamke na enem trgu za uvajanje novega izdelka na nov trg. Širitev tržne znamke torej pomeni uporabo imena tržne znamke, ki je uveljavljeno v enem izdelčnem razredu, za vstop v drug izdelčni razred (Aaker v Chen in Liu, 2004: 25). Širitev tržne znamke omogoča uveljavljeni znamki tudi širjenje informacij o kakovosti novega izdelka (Aaker v Choi, 1998: 655). Potemtakem je širitev mehanizem za širjenje informacijske moči, s katerim podjetje širi svoj ugled z enega trga na drugega (Choi, 1998: 655). Zato imajo odločitve o širitvi tržne znamke močan vpliv na usmeritev in rast podjetja. Vrednote uveljavljenih tržnih znamk se odražajo v zvestobi kupcev ter v edinstvenih in pozitivnih asociacijah (Grønhaug in drugi, 2002: 463). Potrošniki verjamejo v moč imena znamke. Če je visokokakovosten izdelek določene blagovne znamke razširjen v novega, potem tudi novemu izdelku pripisujejo visoko kakovost (Choi, 1998: 656), saj širitev uveljavljene blagovne znamke v nov izdelek sporoča, da je slednji prav tako visoke kakovosti (Wernerfelt v Choi, 1998: 663). Uspeh širitve tržne znamke je odvisen od menedžerjev, ki načrtujejo širitev, in od vedenja potrošnika. Potrošniki v svojem spominu hranijo pozitivna prepričanja in naklonjenost krovni znamki. Take pozitivne asociacije spodbujajo oblikovanje pozitivnih prepričanj in naklonjenosti do širitve znamke, medtem ko negativne asociacije ne nastanejo s širitvijo, niti niso nanjo prenosljive (Aaker in Keller, 1990: 28). Menedžerji prispevajo k uspehu širitve s svojimi odločitvami o uporabi marketinških strategij in orodij marketinškega spleta za izbiro kategorije širitve (Sheinin, 1998: 137).

Za boljše razumevanje same širitve predstavljamo nekaj primerov uspešnih širitev tržnih znamk: Caterpillar, proizvajalec težkih strojev, je svojo tržno znamko uspešno razširil v izdelčno kategorijo čevljev, oblačil in torb. BIC je izvedel širitev iz svoje matične kategorije kemičnih peres v vžigalnice in britvice. Družba Disney je s primarnega področja animacij razširila svoje storitve na področje televizije, založništva, programske opreme, ima portal na svetovnem spletu, zabavišne parke, hotele in organizirana potovanja (Hem in drugi, 2001: 1). Kodak je iz matične kategorije (proizvajalec filmov) izvedel uspešno širitev v izdelovanje fotoaparatorov. Adidas je proizvodnjo športne obutve razširil na proizvodnjo različnih športnih oblačil (Grønhaug in drugi, 2002: 465). Vsaka od teh širitev koristi pozitivne asociacije, ki jih nudi krovna znamka. In obratno, vsaka od širitev krepi krovno znamko (de Mesa, 2004).

In nekaj primerov neuspešnih širitev tržnih znamk: Gucci je na preveč izdelkih uporabil svoje ime in s tem izgubil svoj ugled in ekvitetu krovne znamke, prodaja ter dobički pa so upadli (Grønhaug in drugi, 2002: 464). Blagovna znamka Virgin je svojo moč izkoristila in se razširila na različne tržne sektorje v različne države. Zdaj prodaja skoraj vse: je letalska družba, glasbena trgovina, predstavlja pijačo, fino damsko perilo, elektroniko, vlake, koncerte, počitnice, prenosne telefone itd., s tem pa sta se njen pomen ter prejšnji uporniški imidž oslabila. Konsistentnosti osrednjega sporočila znamke ni več (Mahr, 2005). Prav tako je bil neuspešen poskus izdelave cigaret



blagovne znamke Harley Davidson (Grønhaug in drugi, 2002: 464). Primer neuspele širitve blagovne znamke je izvedel tudi Levi's. V 80. letih je želel Levi's ohraniti visok tržni delež in povečati rast, zato se je usmeril na nov segment kupcev, poimenovan neodvisen klasičen segment. Potrošniki znotraj tega segmenta nakupujejo v posebnih specializiranih trgovinah, veliko jim pomenita videz in prepoznavnost tržne znamke. Zanje je Levi's oblikoval linijo moških oblek Levi Tailored Classics. Težava je bila, da potrošniki v tem segmentu imena Levi niso povezovali s konceptom kakovostno krojenih oblek, temveč s športnim in vsakdanjim življenjem, grobimi materiali ter aktivnostmi na prostem (Aaker, 1990: 50). Zato je Levi's to linijo kmalu opustil.

### 2.1.2 ŠIRŠA OPREDELITEV ŠIRITVE TRŽNIH ZNAMK

Pri razumevanju procesa širitve so pomembni številni koncepti, ki vplivajo na oblikovanje odnosa oziroma mnenj o širitvi. To so asociacije o lastnostih (prednostih) znamke, prenos ali transfer asociacij, zaznana kakovost znamke, ujemanje oziroma skladnost med dvema izdelkoma ali znamkama, zahtevnost načrtovanja širitve, učinek razlitja, slabitev znamke, različni tipi odnosov potrošnikov do širitve, prepoznavnost znamke, vloga starševske znamke in ekvitetra tržne znamke.

Vsaka tržna znamka vzbuja določene asociacije, ki so prenosljive na njeno širitev. Asociacije o tržni znamki se lahko nanašajo na uporabniško situacijo, tip uporabnika izdelka ali storitve, prostor uporabe in izdelčni razred. Še posebno slednji je vir močnih asociacij, ki so prenosljive na širitev (Aaker v Aaker in Keller, 1990: 28). Potrošniki so bolj naklonjeni širitvi, pri kateri znamka in kategorija njene širitve vzbujata enako asociacijo (Broniarczyk in Alba, 1994: 215). Asociacije so v povezavi s tržnimi znamkami vse, kar se v spominu potrošnika nanaša na tržno znamko (Washburn in drugi, 2000: 594). Delujejo kot povezave med različnimi koncepti oziroma vozlišči, ki so del semantičnih informacij, in so hierarhično razporejene v asociativni spominski mreži. Širitev v spominski strukturi spodbudi priklic o krovni znamki. Uveljavljeno ime znamke je torej shranjeno v spominski mreži, ki vsebuje relativno močne asociacije o kategoriji znamke (Morrin, 1999: 518). Take specifične asociacije oziroma bistvene lastnosti so za znamko prednosti, saj jo diferencirajo od konkurenčnih znamk (MacInnis in Nakamoto v Phang, 2004: 19). Asociacija pa sama po sebi ni nujno asociacija konkurenčnih znamk ali izdelčnega razreda kot celote (Broniarczyk in Alba, 1994: 215). Ključne asociacije izdelčne kategorije širitve lahko nadomestijo pomanjkanje ujemanja z izdelčno kategorijo starševske znamke. Specifične asociacije znamke poleg tega omogočijo še širitev na manj podobne oziroma nepovezane izdelčne kategorije. Meje primernosti določene širitve pa so determinirane z znanjem o tej znamki (Broniarczyk in Alba v Phang, 2004: 19). Specifične asociacije o tržni znamki tudi močno vplivajo na potrošnikovo vrednotenje širitve in na izdelčni razred (Broniarczyk in Alba, 1994: 228). Asociacije, ki jih

povzroči tržna znamka, so lahko verbalne, vizualne, čutilne in emocionalne (Supphelle v Jevnos in drugi, 2001). Tržniki povezujejo različne tipe asociacij z znamkami pri njihovem pozicioniranju v izdelčni kategoriji in ustvarjanju ekvite. Iz asociacij starševske znamke in njene širitve izhajata dva tipa odnosov. Kadar imata starševska znamka in širitev enake fizične lastnosti, izdelka med seboj povezujejo njune izdelčne karakteristike (na primer časovni mehanizem je lahko povezovalni člen med znamko ur in širitvijo na kuhinjski števec). Pri drugem tipu odnosa pa znamka in njena širitev nimata skupnih fizičnih lastnosti. Asociacije v tem primeru izhajajo iz predstav in situacij o uporabi (na primer popularnost določene blagovne znamke ure je lahko osnova za njeno širitev v torbice) (Bridges in drugi, 2000: 2). Mnenja o krovni znamki se ponavadi razlikujejo med različnimi segmenti potrošnikov. Potrošniki z visoko stopnjo zvestobe krovni znamki imajo dobro razvite asociacije. Pri njih nove informacije, pridobljene z izkušnjami z razširjeno tržno znamko, ne izzovejo bistvenih sprememb. Nizko ali delno lojalni potrošniki z malo negativnimi izkušnjami s krovno tržno znamko pa so bolj dovzetni za spremembo svojih prepričanj oziroma so bolj pripravljeni poskusiti novo razširjeno tržno znamko. Negativne izkušnje pri tem ne vplivajo na odnos do krovne tržne znamke, medtem ko je pri zvestih potrošnikih ta odnos prizadet (Chen in Liu, 2004). Dobro pozicionirane<sup>31</sup> znamke z močnimi asociacijami pomagajo pri komuniciranju s potrošniki. Obstaja mnogo asociacij o tržnih znamkah, ki omogočajo diferenciacijo širitve. Najpomembnejša asociacija, ki je ključna sestavina širitve, je asociacija kakovosti z imenom tržne znamke. Ime tržne znamke pove potrošnikom, kdo je izdelek proizvedel in na koga se obrniti, če izdelek ne izpolnjuje pričakovanj. Ime torej služi kot zagotovilo kakovosti<sup>32</sup> (Rao in Ruekert, 1994: 89). Viri asociacij so lahko še tipi uporabnikov (npr. najstniki), prednosti izdelka (npr. manj kalorij), lastnosti izdelka (npr. moderen), sestavine izdelka (npr. aloe vera), lokacija (npr. Beverly Hills) in simboli (npr. učitelj plesa) (Aaker, 1990). Pri širitvi je pomembno prenašanje asociacij z obstoječe tržne znamke na nov izdelek. Bistvo procesa prenosa je, v kakšnem obsegu je moč asociacij prenosljiva v nov izdelčni kontekst (Aaker in Keller, 1990: 29). Načeloma velja, da so objektivne lastnosti znamke prenosljive na najmanj oddaljeno širitev, medtem ko so simbolne značilnosti prenosljive na vse širitve, ne glede na distanco med širitvijo in krovno znamko (Kapferer, 2003: 250). Na prenos asociacij vpliva tudi moč znamke. Asociacije močnih znamk so lažje prenosljive na širitev kot asociacije šibkih znamk (Wernerfelt v Kumar, 2005: 185). Zmožnost prenosa objektivnih lastnosti tržne znamke na širitev je odvisna od tega, ali potrošniki zaznavajo širitev kot skladno s krovno znamko ali ne (Kapferer, 2003: 252). Mnenja o širitvi so prenosljiva tudi na krovno tržno znamko (Chen in Liu, 2004). Za izvršitev prenosa morata biti izpolnjena dva pogoja: informacije o širitvi morajo biti zaznane kot

---

<sup>31</sup> Pozicioniranje pomeni razlikovalno pozicijo znamke v konkurenčnem okolju, s katero si zagotovi, da jo bodo ciljni uporabniki razlikovali od drugih znamk. Pozicioniranje vključuje upravljanje z vsakim elementom marketinškega spleta posebej ([www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)). Pozicioniranje vedno obstaja v glavah potrošnikov (de Chernatony, 2002).

<sup>32</sup> Tako na primer ime Hewlett-Packard (HP) zagotavlja vsem svojim izdelkom kakovost, ne glede na njihovo specifičnost (Aaker, 2004: 48).

pomembne za izdelčno kategorijo krovne znamke in prepričanja o krovni znamki morajo prestati spremembo, ki jo povzroči širitev. Prepričanja, asociirana s krovno znamko, se pri različnih segmentih potrošnikov razlikujejo po moči (Swaminathan in drugi, 2001: 2).

Prenos spremlja še t. i. učinek razlitja<sup>33</sup>. Ta se pojavi, ko informacije o enem izdelku vplivajo na povpraševanje po ostalih izdelkih iste tržne znamke (Sullivan, 1990: 309). Učinek razlitja je lahko negativen ali pozitiven. O negativnem učinku govorimo, kadar gre za slabitev znamke<sup>34</sup>, o pozitivnem pa, kadar oglaševanje širitve vpliva na izbiro starševske znamke. Ta recipročni učinek<sup>35</sup> pa ne velja za obraten proces, to je naprej usmerjeni učinek razlitja<sup>36</sup> iz oglaševanja starševske znamke na izbiro širitve, ki je omejen (Balachander in Ghose v Phang, 2004: 18).

Poznamo dva vzroka, zaradi katerih lahko pričakujemo recipročni učinek razlitja. Prvič, pozitiven učinek razlitja je konsistenten z informacijami v oglaševanju, kadar se krovna znamka pojavlja na različnih izdelkih. Za izdelke krovne znamke so stroški oglaševanja nižji prav zaradi pozitivnega učinka razlitja. Drugič, izpostavljenost oglaševanju širitve aktivira asociacijo o znamki, ki se prenese na starševsko znamko zaradi asociativne zveze med tema dvema konceptoma (Balachander in Ghose, 2003: 5).

S pojmom oslabitev pa označujemo negativne učinke, ki jih ima strategija širjenja tržnih znamk na zaznavanje potrošnikov (Martinez in Pina, 2003: 432). Slabitev pomeni negativno spremembo potrošnikovih prepričanj (Roedder John in drugi, 1998: 19) in se lahko nanaša na vse sestavine tržne znamke (njen imidž, asociacije, ime, izdelke ...).

Uspeh oziroma neuspeh širitve tržne znamke je odvisen tudi od tega, kako potrošniki vrednotijo širitev (Phang, 2004: 20). Vrednotenje širitve pomeni način povezanosti znamke z originalno kategorijo (Broniarczyk in Alba, 1994: 214). Z ekonomskega vidika so prednosti vpliva širitve na potrošnika povečana stopnja poskusnih nakupov, pogostejša izbira substituta in večja stopnja zvestobe (Kapferer, 2003: 236). Z vidika potrošnika je njegova vloga vrednotenje privlačnosti razširjene znamke na osnovi ključnih informacij, kot na primer podobnost med kategorijami ali vloga krovne znamke (Broniarczyk in Alba, 1994: 214). Pri razumevanju potrošnikovega vrednotenja novih širitve nam pomaga teorija kategorizacije, ki razlaga, kako potrošniki oblikujejo kategorije in načine ter zakaj določene lastnosti pripisujejo raje eni kot drugi kategoriji (Kapferer v Phang, 2004: 18). V procesu kategorizacije potrošniki nov izdelek ocenjujejo glede na primernost oziroma njegovo pripadnost določeni izdelčni kategoriji, kateri že pripadajo drugi izdelki z imeni blagovnih znamk. Ta imena služijo kot identifikacijski ključi (Park in drugi, 1991: 185). Prvi način kategoriziranja je vrednotenje širitve po posameznih delih, t. i. postopna kategorizacija: vrednotenje širitve je v funkciji mnenj o vpleteni znamki in njenem vrednostnem

---

<sup>33</sup> S pojmom učinek razlitja prevajamo angleški izraz *spillover effect*.

<sup>34</sup> S pojmom slabitev znamke prevajamo angleški izraz *brand dilution*.

<sup>35</sup> S pojmom recipročni učinek razlitja prevajamo angleški izraz *reciprocal spillover effect*.

<sup>36</sup> S pojmom naprej usmerjeni učinek razlitja prevajamo angleški izraz *forward spillover effect*.

pomenu. Drugi način pa je vrednotenje glede na kategorijo: vrednotenje širitve je v tem primeru v funkciji celotnega odnosa do krovne znamke (Aaker in Keller, 1990: 29). Vrednotenje širitve je odvisno tudi od tipa informacij o krovni znamki v kontekstu širitve, torej ali te informacije sporočajo tip izdelčne širitve in ali so te informacije zaznane kot dobre oziroma slabe za širitev (Keller in Aaker, 1992: 36). Vrednotenje širitve je odvisno še od tega, ali so specifične lastnosti oziroma asociacije o prednostih krovne znamke zaznane kot relevantne v kategoriji širitve, in če so, kako močne so te asociacije. Pri oblikovanju mnenja o širitvi tržne znamke, ki je v preteklosti že bila širjena, potrošniki uporabijo svoje znanje o krovni znamki ali pa o katerikoli že izvedeni širitvi iste znamke. Potrošniki si ustvarjajo mnenje o širitvi tudi na podlagi vrednotenja celostne podobe podjetja in na podlagi tega, kako se širitev ujema z njegovimi sedanjimi izdelki (Keller in Aaker, 1992: 37).

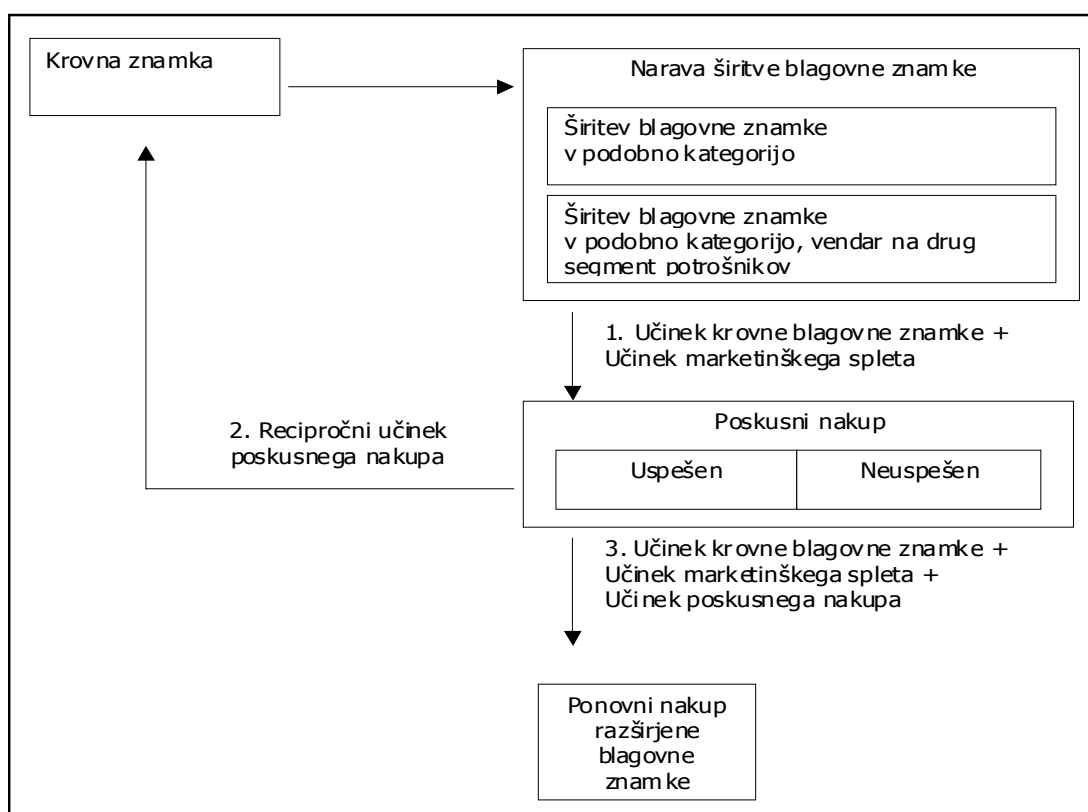
Na vrednotenje širitve vplivata še dva faktorja. To sta tipičnost širitve in prostranost tržne znamke. Tipičnost širitve v tem kontekstu pomeni podobnost širitve ostalim obstoječim izdelkom krovne znamke. Netipična širitev je ponavadi zaznana negativno, če potrošniki menijo, da je za njeno izvedbo izven originalne kategorije podjetja potrebno posebno strokovno znanje. Prostranost ali širina znamke pa se nanaša na raznolikost med različnimi izdelki znotraj imena iste krovne znamke (Boush in Loken, 1991: 25).

Potrošniki v procesu vrednotenja širitve večinoma težijo h kognitivni konsistentnosti<sup>37</sup> (Shocker, 1995: 433). To pomeni, da stalno težijo k vzpostavljanju ravnotežja med stališči do širitve in krovno znamko. Vrednotenje je dvostopenjski proces (Fiske in Pavelchak v Phang, 2004: 19). Pri prvem koraku potrošnik povezuje širitev znamke z obstoječo kategorijo. Če je kategorizacija uspešna, se asociacija o tipu kategorije aplicira na širitev znamke in vrednotenje je končano. Če pa se med kategorijo in širitvijo ne vzpostavi povezava, se sprožijo procesi vrednotenja posameznih lastnosti. Prav ta nekonsistentnost pa ima lahko negativen vpliv na starševsko znamko. Iz širjenja tržne znamke se lahko razvijejo trije odnosi oziroma poti, ki so prikazani na sliki 3.

---

<sup>37</sup> Kognitivna konsistentnost pomeni skladnost stališč. Ljudje imamo do različnih objektov svojih stališč različno močne pozitivne ali negativne vrednosti ali pa imamo do nečesa nevtralen odnos. Nenehno skušamo vzpostavljati in ohranjati ravnotežje med stališči. Stališča, ki se nam zdijo v neskladju z drugimi stališči, povzročajo neugoden občutek kognitivnega neravnotežja, zato težimo k odpravljanju neravnotežja, torej spreminjamo mrežo stališč, tako da se med njimi ponovno vzpostavi ravnotežje (Ule, 2000: 145).

**Slika 3: Tri možne poti/tipi razmerij, ki izhajajo iz širjenja blagovne znamke**



Vir: Chen in Liu, 2004: 29.

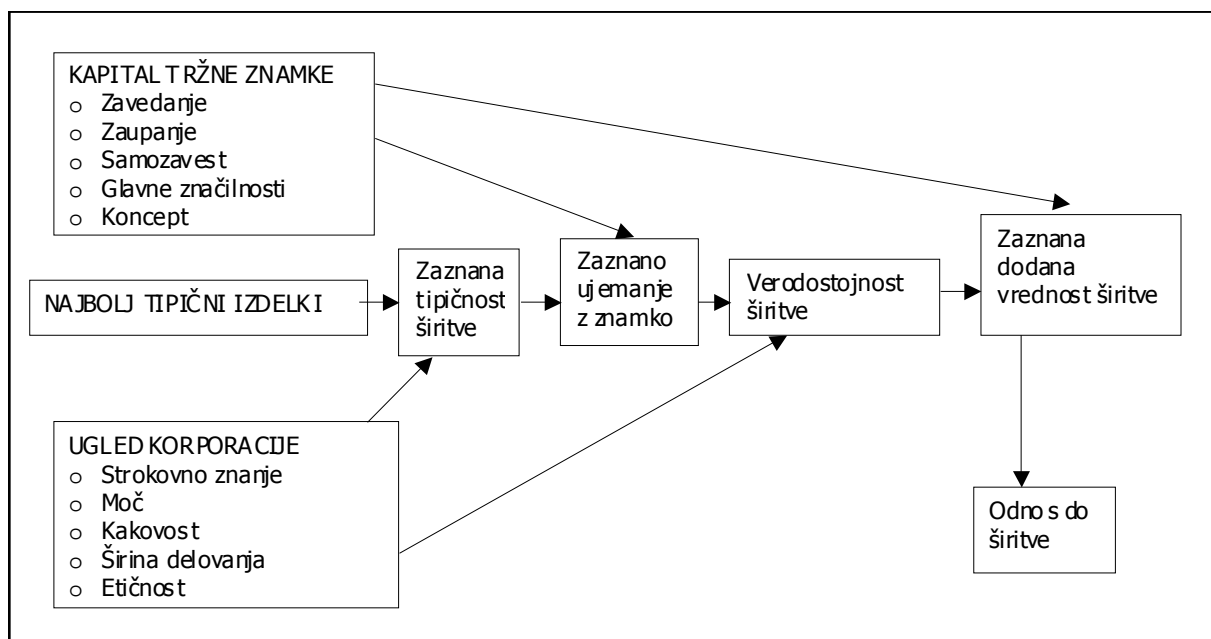
Prva pot predstavlja neposreden vpliv znanja, ki je nastal s stalno izpostavljenostjo potrošnikom, na krovno tržno znamko. Drugi tip predstavlja recipročen odnos med krovno in razširjeno tržno znamko, tretji pa možne vplive, ki lahko nastanejo na podlagi odločitev ponovnega nakupa širitve tržne znamke (Chen in Liu, 2004). Potrošniki bolj pozitivno ocenjujejo tiste širitve, ki jih ponujajo visoko kakovostne in zelo priljubljene tržne znamke (Aaker in Keller v Simonin in Ruth, 1998: 32). Eden izmed načinov, kako vplivati na boljši sprejem širitve med potrošniki in pridobiti njihova mnenja, je spodbuditev razprave o širitvi tržne znamke na svetovnem spletu (de Chernatony, 2001: 210). Na odobravanje širitve pa vpliva tudi osebnostna lastnost potrošnikov, tj. inovativnost. Slednja se nanaša na posameznikovo pripravljenost sprejemanja novih idej in nakup novih znamk, zato je pri razvoju strategij širitve pomembno upoštevati prav inovativne potrošnike (Hem in drugi, 2001: 5 in 11). Odnos potrošnika do širitve je odvisen še od dodane vrednosti razširjene znamke v primerjavi z ostalo ponudbo na trgu. Ta dodana vrednost ali t. i. kapital znamke temelji na notranji kakovosti samega izdelka.

Potrošnikovo mnenje je določeno z (Kapferer, 2003: 251):

- (1) zaznana distanco med razširjeno znamko in glavnimi, tipičnimi izdelki krovne znamke;
- (2) ujemanjem širitve in krovne znamke;
- (3) zaznavanjem korporativnega ugleda.

Celoten proces potrošnikovega vrednotenja širitev prikazuje slika 4.

**Slika 4: Način potrošnikovega vrednotenja širitev**



Vir: Kapferer, 2003: 251.

## 2.2 RAZLOGI ZA ŠIRITEV TRŽNE ZNAMKE

Novost na področju upravljanja s tržnimi znamkami niti ni toliko širitev sama, temveč zanimanje, ki ga vzbuja. Proces širitev je postal skoraj obvezen pri upravljanju tržnih znamk. To potrjujejo naslednji dejavniki (Kapferer, 2003):

- (1) Obstoj tržne znamke je pogojen z njenim samoizpopolnjevanjem in preseganjem potrošnikovih pričakovanj. Biti moderen v današnjem svetu pomeni biti v stiku z napredkom (z uporabo novih tehnologij) in spreminjajočimi se potrošniškimi navadami.
- (2) Stroški oglaševanja onemogočajo obstoj velikega števila tržnih znamk v portfelju. Podjetja morajo za oglaševanje izbrati manjše število pomembnejših znamk. Zato se vse bolj opušča uvajanje novih izdelkov pod popolnoma novo tržno znamko.
- (3) S širitvijo tržnih znamk se zmanjša tveganje na primarnem trgu. Mnogo znamk, ki so bile prisotne samo na primarnem trgu, je izginilo skupaj z njim.
- (4) Širitev tržne znamke omogoča izkoristek prednosti imidža. Lastnosti znamk so namreč prenosljive v različne izdelčne kategorije. Raziskave o zavedanju tržnih znamk med potrošniki prav tako nakazujejo možne širitve. Tako na primer udeleženci raziskav o širitvah znamk mnoge znamke navajajo v izdelčnih kategorijah, v katerih dejansko ne obstajajo (na primer papirnate brisače Kleenex, ki sploh ne obstajajo znotraj blagovne

znamke Kleenex).

- (5) Širitev pozitivno vpliva na imidž krovne znamke. S prenovo ali t. i. pomladitvijo tržna znamka dokazuje svojo modernost in pomembnost.
- (6) Širitev omogoča tržni znamki, da ni prikovana samo na en tip izdelka. Če je znamka predolgo povezana z enim izdelkom, lahko postane sinonim za izdelčno ime in skupaj z njim zastari.

Tudi mnoge študije govorijo v prid širitvam in dajejo argumente za uporabo strategije širitve. V eni izmed študij<sup>38</sup> je bilo ugotovljeno, da sta le dve od vseh preučevanih znamk vsebovali popolnoma novo ime (ti dve širitvi sta propadli), da se uporaba širitve tržnih znamk kot uvedba novih izdelkov povečuje s staranjem razreda in da je stopnja preživetja novih vstopov (širitev že uveljavljenih znamk) večja kot uporaba znamk z novimi imeni (Sullivan v Aaker, 1990: 55).

Uspeh širitev tržnih znamk je determiniran z načinom, kako jih potrošniki vrednotijo (Klink in Smith v Phang, 2004: 11, in v Sattler in drugi, 2002: 2). To (zavedno in nezavedno) ocenjevanje širitev poteka na podlagi določenih dejavnikov oziroma faktorjev. Poznavanje oziroma nepoznavanje teh faktorjev pri načrtovanju širitve pripomore k njenemu uspehu oziroma neuspehu in zmanjšuje tveganje pri vstopu na nov trg (Grønhaug in drugi, 2002: 464). Različni avtorji različno opredeljujejo dejavnike, ki vplivajo na uspeh širitev. Nekateri se med seboj tudi izključujejo. Do nasprotujočih ugotovitev v študijah prihaja zaradi različne strukture vzorcev anketirancev in različnih tipov širitve<sup>39</sup>. Na definiranje faktorjev vpliva tudi kategorija izdelkov širitve.

Mejnik v raziskovanju širitev tržnih znamk sta leta 1990 postavila Aaker in Keller s študijo Potrošnikovo vrednotenje širitev tržnih znamk<sup>40</sup> (Phang, 2004: 12). Preučevala sta reakcije potrošnikov na 20 konceptih širitev šestih znanih znamk in učinkovitost različnih strategij pozicioniranja. Bottomley in Holden (v Phang, 2004: 17) pa sta s sekundarno analizo te študije ugotovila troje:

- (1) kakovost starševske znamke ter ujemanje med starševsko znamko in znamko širitve sta ključni determinanti potrošnikovega vrednotenja širitev;
- (2) potrošnikovo vrednotenje širitev je določeno z dimenzijami ujemanja<sup>41</sup> med starševsko znamko in znamko širitve ter zaznana stopnja težavnosti izvedbe širitve;
- (3) kulturne razlike prav tako vplivajo na vrednotenje širitev tržnih znamk ob upoštevanju merskih faktorjev.

---

<sup>38</sup> V študijo je bilo vključenih 16 pionirskih tržnih znamk (Sullivan v Aaker, 1990: 55). Pionirske znamke so tiste znamke, ki so prve predstavile nov tip izdelka.

<sup>39</sup> Nekateri preučujejo širitve, ki so bile dejansko izvedene, drugi pa fiktivne oziroma potencialno izvedljive širitve.

<sup>40</sup> Consumer Evaluations of Brand Extension (glej Seznam literature).

<sup>41</sup> Dimenzije ujemanja se nanašajo na komplementarnost ter prenosljivost sposobnosti in prednosti (Phang, 2004: 17).

Hem in drugi (2001: 2) so opravili obsežen pregled obstoječe literature o širitvi znamk<sup>42</sup> in ugotovili, da:

- (1) je samo ena študija obravnavala pomen širitve tržnih znamk na področju storitev;
- (2) je samo ena študija obravnavala primerjavo med širitvami tržnih znamk potrošnega in trajnega blaga<sup>43</sup>;
- (3) skoraj polovica vseh študij širitev tržnih znamk temelji na raziskavah izmišljenih širitev izdelkov in storitev;
- (4) je večina eksperimentov potekala v laboratoriju, le pri dveh so bile uporabljene realne situacije;
- (5) so vzorec ponavadi sestavljali študentje in samo pet študij je v svoj vzorec vključilo potrošnike<sup>44</sup>.

Naslednja obsežna študija faktorjev, ki vplivajo na uspeh širitve tržne znamke, je bila izvedena na univerzi v Hamburgu. Z analizo več kot 40 tovrstnih študij je nastal seznam pomembnih faktorjev uspeha. Testirana je bila pomembnost teh faktorjev znotraj izdelčnih kategorij, tržnih znamk in segmentov potrošnikov (Sattler in drugi, 2002: 2 in 3). 25 hipotez je bilo zbranih v štiri skupine (Sattler in drugi, 2002: 7):

- (1) vplivi na starševsko znamko,
- (2) značilnosti izdelčne kategorije širitve,
- (3) razmerje med starševsko znamko in izdelčno širitvijo,
- (4) lastnosti podjetja.

Od vseh navedenih hipotez veljajo le nekatere<sup>45</sup>: ujemanje med kategorijo starševske in razširjene znamke, kakovost starševske znamke, kakovost in pozicioniranje preteklih širitev, prenos asociacij in koristi starševske znamke za izdelek širitve ter velikost podjetja (Sattler in drugi, 2002: 14).

### **2.3 FAKTORJI USPEHA ŠIRJENJA TRŽNIH ZNAMK**

Na uspeh širitve tržnih znamk imajo največji vpliv prepoznavnost imena tržne znamke, zaznano tveganje pri nakupu razširjene znamke, starševska oziroma krovna znamka, zaznano ujemanje oziroma skladnost med krovno znamko in njeno širitvijo ter ekviteti tržne znamke. Dejavnike, ki vplivajo na uspeh širitve, prikazuje slika 5.

---

<sup>42</sup> V analizo je bilo vključenih 20 študij.

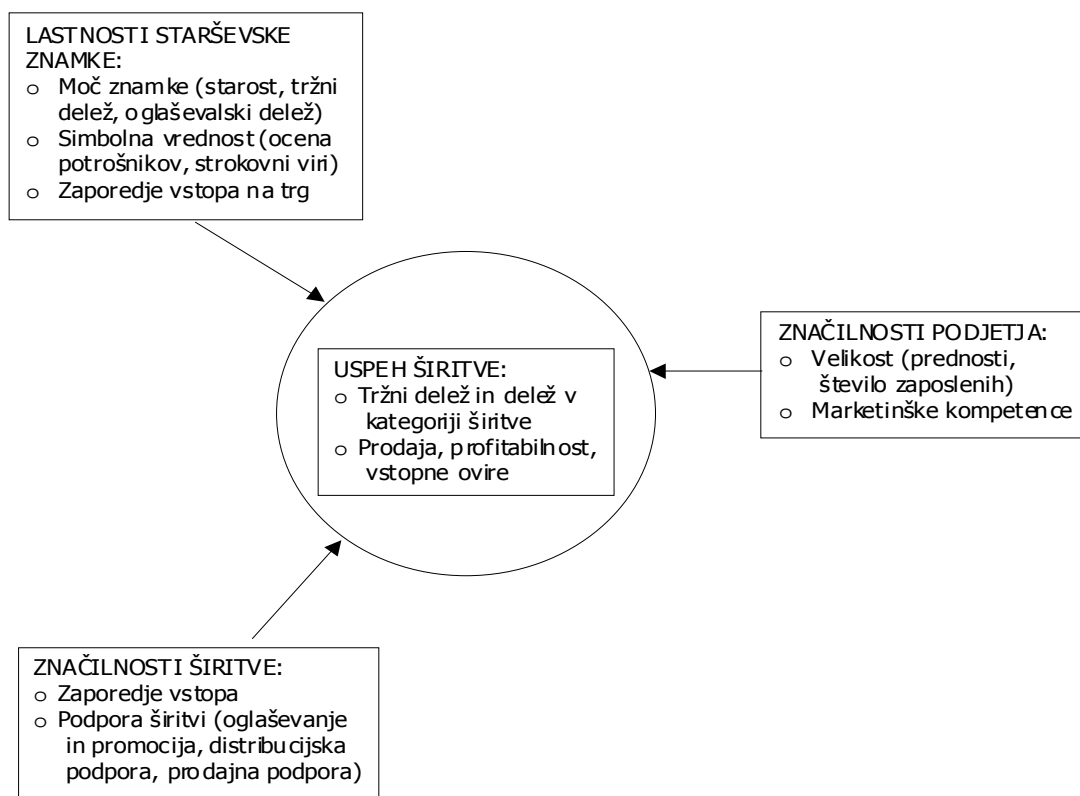
<sup>43</sup> S pojmom trajne dobrine prevajamo angleški izraz *durable goods*.

<sup>44</sup> Za natančnejši pregled literature o širitvi znamk glej Priloge, tabela 3.

<sup>45</sup> Glej Priloge, tabela 4. V tabeli so potemnjene tiste hipoteze, ki so bile v raziskavah potrjene.



**Slika 5: Model uspešnosti širitve**



Vir: Reddy in drugi, 1994: 246.

### 2.3.1 PREPOZNAVANJE, POZNAVANJE IMENA TRŽNE ZNAMKE

Visoka stopnja prepoznavnosti<sup>46</sup> imena tržne znamke je bistvena za uspeh širitve (Aaker, 1990). Krovna znamka ima že zgrajeno cenovno politiko ter določeno število zvestih kupcev in distributerjev (Reddy in drugi, 1994: 243). Močna identiteta tržne znamke olajšuje vstop širitve na trg oziroma povečuje možnost konkuriranja obstoječim tekmecem. Na podlagi poznavanja znamke potrošnik oblikuje pričakovanja o potencialni kakovosti novega izdelka, tj. širitvi tržne znamke. Potrošnikom prinaša potrošnja izdelkov, ki jih poznajo tudi drugi potrošniki, več koristi ali užitek, zato znano ime tržne znamke povečuje pripravljenost potrošnikov plačati več za določen izdelek (Pepall in Richards, 2002: 536). S prepoznavnim imenom lahko širitev ustvari asociacije v novem segmentu potrošnikov. Poleg tega lahko zniža stroške uvajanja novega izdelka na trg in poveča možnost njegovega uspeha. Z vidika prepoznavnosti lahko sklepamo, da je širitev tržne znamke bolj privlačna strategija kot uvajanje popolnoma nove znamke na trg, kar zahteva višje stroške, kljub temu pa ne zagotavlja tržnega uspeha. Uporaba poznanega imena tržne znamke pri novem izdelku ustvarja njegovo prepoznavnost in olajšuje upravljanje

<sup>46</sup> S tema pojmovoma prevajamo angleška izraza *familiarity* in *consumer knowledge*.

komuniciranja z eno samo nalogo – dodeljevanjem imena novemu izdelčnemu razredu (Aaker, 1990). Potrošnikovo poznavanje obstoječega imena krovne tržne znamke omogoča novemu izdelku razširjene tržne znamke tudi hitrejši vstop na nov trg, osvojitve novega tržnega segmenta (Dawar in Anderson v Chen in Liu, 2004: 25) in povečuje možnost poskusnega nakupa (Aaker, 1990). Promocijske aktivnosti, ki spremljajo širitev, so manj intenzivne kot pri uvajanju novega izdelka, zato so stroški marketinških komunikacij nižji. To dokazuje relativno stara študija vpliva imena družinske znamke na nakup novega izdelka, ki sta jo leta 1969 izvedla Claycamp in Liddy. Ugotovila sta, da poznano ime neposredno in močno vpliva na potrošnikovo odločitev za nakup novega izdelka (v Kapferer, 2003: 237). Izdelčna širitev prihrani stroške, ki so povezani z ustvarjanjem novega imena, logotipa, simbolov, embalaže, značaja in slogana (Phang, 2004: 16). Prednosti strategije širjenja tržnih znamk so še nižji stroški tržnih raziskav in oglaševanja ter večja možnost uspeha zaradi vrednosti, ki jo doda krovna znamka (Chen in Liu, 2004). Prepoznavnost imena nadomešča oglaševanje in deluje kot promocijska dejavnost (Pepall in Richards, 2002: 537). Ta proces Pitta in Katsanis imenujeta navzkrižna koristnost<sup>47</sup> (1995: 58). Oglaševanje in podobna embalaža krovne znamke koristita širitvi, saj potrošniki prepoznajo izdelek, kljub temu da se z njim še niso seznanili<sup>48</sup>. Naklonjenost starševski znamki znižuje tudi stroške, ki so povezani z distribucijo in naklonjenostjo distributerjev (Phang, 2004: 16).

### 2.3.2 ZAZNANO TVEGANJE

Na potrošnikovo vrednotenje širitev vpliva tudi zaznavanje tveganja, ki variira znotraj izdelčnih kategorij in med različnimi kupci (Grønhaug in drugi, 2002: 463). Prepoznavno ime je za potrošnike sredstvo za zmanjševanje zaznanega tveganja<sup>49</sup> pri nakupnih odločitvah, še posebno v primeru širitve poznane tržne znamke (Hem in drugi, 2001). Zaznano tveganje se med potrošniki bistveno zmanjša, kadar sta prisotna domačnost oziroma zaupnost in poznavanje starševske znamke (Keller in Aaker v Phang, 2004: 16). Zaznano tveganje je dvodimenzionalni konstrukt, ki obsega zaznane negativne posledice in verjetnost, da se bodo te negativne posledice pojavile. Poznamo dva tipa tveganja: tveganje, povezano z izdelčno kategorijo, in izdelčno tveganje. Prvo pomeni posameznikovo zaznavanje tveganja pri nakupu povprečnega izdelka v njegovi izdelčni kategoriji, izdelčno tveganje pa odraža zaznano tveganje pri odločanju za nakup specifične alternative. Oba tipa tveganj sta prisotna pri potrošnikovem vrednotenju širitve tržne znamke (Dowling in drugi v Grønhaug in drugi, 2002: 466).

---

47 Z izrazom navzkrižna koristnost prevajamo angleški izraz cross fertilization.

48 Tako so na primer potrošniki prepoznali izdelčno širitev Diet Cherry na podlagi poznavanja krovne znamke Diet Coke (Pitta in Katsanis, 1995: 58).

49 Zaznano tveganje je večdimenzionalni konstrukt, ki pomeni, da potrošniki zaznavajo negotovost posledic napake nakupa in negotovost glede rezultata (Hem in drugi, 2001: 4).

### 2.3.3 KAKOVOST, IMIDŽ IN UGLED STARŠEVSKÉ ZNAMKE

Zaznana kakovost starševske znamke je eden izmed pomembnejših faktorjev, ki vplivajo na uspeh širitve (Sattler in drugi, 2002: 7), zato je treba ob vsaki širitvi preučiti še njeno starševsko znamko (Phang, 2004: 69). Zaznana kakovost je potrošnikovo celostno mnenje o superiornosti in odličnosti izdelka (Zeithaml v Aaker in Keller, 1990: 29). Zaznana kakovost ima večjo moč kot zaznavanje specifične lastnosti izdelka. V svojem osnovnem kontekstu je pomembna pri napovedovanju vrednotenja širitve, vse dokler obstaja ujemanje med dvema izdelčnima razredoma. Če ima znamka asociacije o visoki kakovosti, to pomeni prednost za širitev. In obratno, če potrošniki asociirajo znamko z nizko kakovostjo, to škodi njeni širitvi (Aaker in Keller, 1990: 29). Visokokakovostne znamke se zato lahko širijo v bolj odročne kategorije kot znamke nižje kakovosti (Keller in Aaker, 1992: 44).

Imidž tržne znamke je skupek zaznav o znamki, ki jih sprožijo asociacije v spominu potrošnika (Keller v Pitta in Katsanis, 1995: 54, v Martinez in Pina, 2003: 433). Imidž znamke lahko ocenimo na podlagi njenih dimenzij. Te so: zaznana vrednost, osebnost in organizacija. Ko govorimo o zaznani vrednosti izdelka, mislimo na njegove funkcionalne prednosti ter razmerje med ceno in kakovostjo znamke. Dimenzija osebnosti predstavlja simbolne in čustvene prednosti znamke, dimenzija organizacije pa korporativni imidž (Aaker in Álvarez del Blanco v Martinez in Pina, 2003: 434). Imidž starševske znamke pozitivno vpliva na širitev tržne znamke na več načinov. Prvič, širitev ima lahko pozitiven učinek razlitja na starševsko znamko. Drugič, širitev lahko potrošnikom razjasni pomen tržne znamke in definira meje njenega področja. Tretjič, s krepitvijo ali dodajanjem novih pozitivnih asociacij (ali s kombinacijo obeh) lahko širitev izboljša imidž starševske znamke. Pogosta izpostavljenost potrošnikov širitvi prav tako okrepi zavedanje o starševski znamki v smislu prepoznavnosti in priklica. Tudi oglaševanje širitve ima pozitiven učinek razlitja na izbiro starševske znamke. In četrtič, pomlajena tržna znamka med potrošniki vzbuja ponovno zanimanje in izboljšuje mnenje o starševski znamki (Phang 2004: 16).

V kontekstu širitve je ugled definiran glede na potrošnikovo percepcijo kakovosti, povezano z znamko. Lahko je pozitiven ali negativen. Poleg kakovosti znamke nanj vplivajo še marketinške aktivnosti v podjetju, uveljavljenost znamke na trgu, informacije o znamki, predvsem pa govornice od ust do ust in izkušnje potrošnikov z znamko (Grønhaug in drugi, 2002: 468). Čim večji je zaznani ugled starševske znamke, tem bolj pozitivno je vrednotenje širitve. To pomeni, da so potrošniki bolj naklonjeni širitvi znamke, kadar ima njena starševska znamka velik ugled (Aaker in Keller v Hem in drugi, 2001).

#### 2.3.4 ZAZNANO UJEMANJE, SKLADNOST STARŠEVSKÉ ZNAMKE IN NJENE ŠIRITVE

Najpomembnejša faktorja, ki vplivata na potrošnikovo vrednotenje širitve, sta kakovost starševske znamke ter zaznana skladnost<sup>50</sup> med starševsko in razširjeno znamko (Sattler in drugi, 2002). Ujemanje znamke s kategorijo širitve določa, kako dobro bo širitev sprejeta med potrošniki (Boush in drugi, Aaker in Keller, Park in drugi v McCarthy in drugi, 2001: 76). Vrednotenje širitve je odvisno od stopnje zaznanega ujemanja med izdelčno širitvijo in krovno znamko. Stopnja zaznanega ujemanja deluje v funkciji zaznane podobnosti izdelčnih lastnosti in konsistentnosti koncepta znamke (Park in drugi, 1991: 186). Koncept ujemanja sestavljata dve dimenziji: normativno in komparativno ujemanje. Normativno ujemanje pomeni tipičnost širitve za kategorijo znamke, komparativno pa podobnost med obstoječim in novim izdelkom, tj. širitvijo. Normativno ujemanje določa prenos odnosa do znamke na širitev (Mao in Krishnan, 2004: 387). Ujemanje širitve vpliva na stopnjo prenosa s starševske znamke na širitev tako, da so širitve z višjo stopnjo ujemanja na splošno bolj sprejete med potrošniki (Keller in Aaker v Morrin, 1999: 519). Boljše ko je ujemanje, več pozitivnih prepričanj o znamki se bo preneslo na širitev. Boljše ujemanje uveljavljenih znamk je asociirano z bolj pozitivnim vrednotenjem teh v novih izdelčnih kategorijah (Boush in drugi, Boush in Loken, Sheinin v McCarthy in drugi, 2001: 76). Skladnost med osnovnim in razširjenim izdelkom pomeni stopnjo potrošnikovega zaznavanja širitve kot podobne ostalim izdelkom, povezanih s to krovno znamko (Smith in Park v Hem in drugi, 2001: 3). Ujemanje je določeno z obsegom potrošnikovega zaznavanja podjetja kot kompetentnega za izvajanje širitve. Temelj ujemanja izdelčne kategorije širitve s konceptom starševske znamke so asociacije (Phang, 2004: 19 in 69, Aaker, 1990: 51). Ujemanje je nizko oziroma visoko, kadar je stopnja podobnosti med izdelki in/ali konsistentnost konceptov izdelkov nizka oziroma visoka (Park in drugi, 1993: 29). Visoko zaznано ujemanje dosežemo, kadar potrošniki vzpostavijo povezavo med starševsko in razširjeno znamko. O povezanosti govorimo, kadar so glavne asociacije starševske znamke zaznane kot pomembne v kontekstu širitve (Bridges in drugi, 2000: 1). Na formacijo povezav vplivajo dominantne asociacije starševske znamke in narava odnosa tržna znamka – širitev (Bridges, 2000: 2). Čim večja je podobnost med matično kategorijo in kategorijo širitve, tem večji je prenos pozitivnih ali negativnih vplivov na širitev znamke. Potrošniki so bolj naklonjeni širitvam hitro potrošnega in trajnega blaga ter storitev, kadar je podobnost med starševsko znamko ter kategorijo širitve večja (Hem in drugi, 2002: 3). Pomembno vlogo pri skladnosti igra izdelčna kategorija. Dve širitvi tržnih znamk, ki pripadata isti izdelčni kategoriji, se lahko razlikujeta v stopnji ujemanja (Park in drugi v Bridges in drugi, 2000: 1). V povezavi s sprejemanjem koncepta širitve pri potrošnikih poznamo tri dimenzije ujemanja. Prvi dve dimenziji obravnavata ujemanje z vidika povpraševanja, tretja pa z vidika ponudbe. Prva

---

<sup>50</sup> Z izrazoma zaznано ujemanje in skladnost prevajamo angleški izraz *fit*.

dimenzija, imenovana komplement, se nanaša na obseg, v katerem potrošniki še zaznavajo dve izdelčni kategoriji kot medsebojno komplementarni. Druga dimenzija se imenuje substitut, pomeni pa obseg, v katerem potrošniki še zaznavajo dve izdelčni kategoriji kot substituta. V obeh primerih je zaradi prisotnosti ujemanja prenos pozitivnih asociacij nemoten. Tretja dimenzija, imenovana transfer, pa se ne nanaša na potrošnikovo mnenje o razmerju med izdelki in njihovo uporabo, temveč na mnenje o izdelčni proizvodnji. Transfer odraža zaznano zmožnost kateregakoli podjetja, ki deluje v eni izdelčni kategoriji, za proizvodnjo oziroma nastop v drugi izdelčni kategoriji. Če se podjetje širi na področja, ki jih z lastnimi kompetencami ne zmore pokriti, potrošniki na širitev reagirajo negativno (skepticism, posmeh), kar vpliva na razvoj negativnih asociacij.

Šibka skladnost pa lahko po drugi strani omeji prenos pozitivnih asociacij ali celo ustvari nezaželene asociacije in mnenja (Aaker in Keller, 1990: 30). Slabo zaznano ujemanje pri potrošnikih lahko izboljšamo z različnimi komunikacijskimi strategijami, ki informirajo o pomembnih glavnih asociacijah starševske znamke in ustvarjajo pojasnjevalno vez s širitvijo. Učinkovitost komunikacijske strategije je odvisna od asociacij starševske znamke ter razmerja med znamko in njeno širitvijo. Komunikacijske strategije, ki upoštevajo pojasnjevalne vezi, lahko povečajo število potencialnih izdelčnih kategorij za širitev znamke (Bridges in drugi, 2000).

### 2.3.5 EKVITETA ALI DODANA VREDNOST TRŽNE ZNAMKE

Ena izmed prednosti širitve tržne znamke je tudi prenos ekvitete. To je bogastvo ali vrednost, ki jo znamka doda izdelku (Pitta in Katsanis, 1995: 52). Mnogi teoretiki in tudi številne raziskave so dokazali, da ekviteta tržne znamke podjetju zagotavlja dolgoročno konkurenčno prednost. Prednosti ekvitete so potrošniku v pomoč pri interpretaciji, predelavi in priklicu informacij o izdelkih ter tržnih znamkah. Ekviteta vpliva na potrošnikovo zaupanje v lastne nakupne odločitve, saj je potrošnik bolj naklonjen znamkam, ki jih pozna ter zato zaznava kot visokokakovostne. Ekviteta ustvarja vrednost pri potrošniku, če je zadovoljen z uporabo izdelka (Aaker, 1992b: 31). Za razliko od ostalih avtorjev, ki se večinoma ukvarjajo z vplivom krovne tržne znamke na uspeh razširjene<sup>51</sup>, sta Chen in Liu izvedla študijo, v kateri sta raziskovala vpliv širitve na krovno znamko. Ugotovila sta, da lahko neuporabniki krovne znamke postanejo uporabniki razširjene znamke. S pozitivno ekviteto širitve se lahko izvrši prenos na krovno znamko, tako da nekdanji neuporabniki poskusijo krovno znamko (seveda le, kadar je izkušnja z razširjeno tržno znamko pozitivna). Pozitivne učinke širitve zagotovimo z ujemanjem oziroma skladnostjo med krovno in razširjeno tržno znamko. Pri tem moramo preučiti, kako potrošniki zaznavajo to skladnost (Chen in Liu, 2004).

---

<sup>51</sup> O vplivu krovne znamke na širitev govorimo v poglavju Faktorji uspeha širjenja tržnih znamk.

Pogoj uspeha širitve tržne znamke v novi izdelčni kategoriji je naklonjenost potrošnikov glede na konkurenco oziroma glede na tržne znamke v potrošnikovem nizu pozornosti. Širitev je uspešna, ko je zaznana kot manj podobna tržnim znamkam v novi kategoriji (ponuja kaj unikatnega, novega) in ko je kakovost pomembnih lastnosti izdelka v novi izdelčni kategoriji boljša v primerjavi z ostalimi znamkami v potrošnikovem nizu pozornosti. Širitev mora poleg edinstvene značilnosti in boljše kakovosti v novi izdelčni kategoriji prekositi še prednosti ekvivalente ostalih tržnih znamk v potrošnikovem nizu pozornosti. To lahko ob poznavanju potrošnikovih pričakovanj širitve dosežemo s poudarjanjem njenih bistvenih lastnosti, najlažje z oglaševanjem (Shocker, 1995: 433). Na splošno pa velja, da se takrat, kadar je izdelčna širitev visoke kakovosti, krepi imidž in ekvivalent tržne znamke (Martinez in Pina, 2003: 444).

### 2.3.6 OSTALI FAKTORJI

Han poleg dveh že omenjenih faktorjev (to sta zaznano ujemanje med znamko in njeno širitvijo ter lastnosti širitve) v raziskavi o širitvi tržnih znamk dodaja še faktor konkurenčnih znamk v kategoriji širitve (1998: 9). To pomeni še eno odločitev več pri načrtovanju strategije širitve: ali naj se širitev primerja s prototipsko znamko v kategoriji širitve ali naj se primerjavi izogne. Ob visokem ujemanju med obstoječo in razširjeno znamko je širitev z značilnimi lastnostmi zaznana kot bolj kakovostna takrat, kadar je potrošniki ne primerjajo z drugimi znamkami v kategoriji širitve. Ob nizki stopnji ujemanja med kategorijo širitve in znamko pa potrošniki isto širitev zaznavajo kot bolj kakovostno, če je pozicionirana glede na prototipsko znamko v kategoriji širitve (Han, 1998: 1).

Različne zaznave novega izdelčnega razreda prav tako vplivajo na potrošnikovo vrednotenje širitve. Eden izmed takšnih faktorjev je zaznana težavnost pri oblikovanju in izvedbi širitve. Kadar potrošniki zaznavajo širitev v drug izdelčni razred kot zelo enostavno ali vsakdanjo, se zelo verjetno pojavi neskladnost pri kombinaciji visokokakovostne znamke in vsakdanjega izdelka, ki ga je enostavno izdelati. To neskladje sproži zavrnitev izdelka med potrošniki ali pa ustvari mnenje, da ime kakovosti izdelku samo dodaja neupravičeno višjo ceno (Aaker in Keller, 1990: 30).

Kakovost preteklih širitvev, njihovo pozicioniranje in velikost podjetja imajo v primerjavi z ostalimi omenjenimi faktorji manj pomemben vpliv na uspeh širitve tržne znamke (Sattler in drugi, 2002: 8). Kljub temu pa percepcije potrošnikov o verodostojnosti podjetja<sup>52</sup> vplivajo na uspeh širitve. Verodostojnost podjetja za izdelavo širitve izhaja iz njegovega strokovnega znanja in zanesljivosti

---

<sup>52</sup> Verodostojnost podjetja pomeni stopnjo zaupanja potrošnikov v podjetje, da proizvaja izdelke in storitve, ki zadovoljujejo njihove potrebe in želje (Keller in Aaker, 1992: 37).

(Keller in Aaker, 1992: 37). Potrošnikova ocena kakovosti in uspeha sedanjih izdelkov podjetja vpliva na zaznavanje stopnje verodostojnosti podjetja v očeh potrošnikov. Percepcije o verodostojnosti so slabše, če so sedanji izdelki in njihove širitve zaznani kot manj kakovostni (Keller in Aaker, 1992: 38). Podjetje nastopa drugače v očeh potrošnikov, če ima na trgu že več uspešnih širitev. Vsaka naslednja širitev pomeni merilo kakovosti originalne znamke. Uspešne širitve lahko preusmerijo orientacijo krovne znamke, tako da ena izmed širitev postane nova krovna znamka (Keller in Aaker, 1992: 47).

Konsistentnost koncepta tržne znamke je pomemben faktor, ki določa, kako potrošniki vrednotijo širitve tržnih znamk (Bottomley in Dole v Phang, 2004: 69).

Na uspeh širitve tržne znamke na novem trgu pa vplivata tudi velikost trga in prisotnost konkurentov (Pepall in Richards, 2002: 549).

## **2.4 TVEGANJA PRI ŠIRJENJU TRŽNE ZNAMKE**

Število širitev tržnih znamk je v zadnjem času naraslo zaradi prednosti, ki jih ima širjenje pred ostalimi načini uvajanja novih izdelkov in znamk na (nove) trge. Vendar pa tudi strategija širjenja tržnih znamk prinaša določeno stopnjo tveganja. Največkrat gre za slabitev pomena, ki ga ima znamka za potrošnika, še posebno v primeru širitev, ki so nekonsistentne z imidžem znamke ali ki ne zadovoljujejo potrošnikovih pričakovanj (Roedder John in drugi, 1998: 19). Mnogo širitev propade, ker ne upoštevajo vseh potrebnih korakov za uspešno upravljanje tržne znamke, še posebno ne neposrednega odnosa s potrošniki, zadovoljevanje potrošnikovih potreb s tržno znamko, konsistentnosti potrošnikove izkušnje ter predanosti zaposlenih in menedžmenta podjetja (Garrity, 2001: 140). Prihaja do t. i. zlorab tržnih znamk: vrednost znamke se obravnava kot samoumevna, prihaja do prerazširjenosti izven meja znamke in uporabe strategije širitve za vsako ceno ter za doseganje kratkoročnih učinkov namesto skrbi za dolgoročen razvoj znamke (Davis, 1998: 20).

Pri načrtovanju širitve tržne znamke je treba pretehtati tudi možno škodo, ki jo lahko ta povzroči krovni znamki: zmedo med potrošniki, t. i. kanibalizacijo<sup>53</sup> (Pitta in Katsanis, 1995: 51), oslabitev celotnega pomena znamke (Grønhaug in drugi, 2002: 466), ustvarjanje nezaželenih asociacij o lastnostih, uničenje zaznane kakovosti ali spremembo obstoječe asociacije (Aaker, 1990: 52) ter prerazširjenost<sup>54</sup> krovne znamke (Morrin, 1999). Keller navaja tri slabe strani širitve tržnih znamk (v Phang, 2004: 17):

- (1) neuspela širitev negativno vpliva na imidž starševske znamke, kadar so lastnosti širitve

---

<sup>53</sup> Kanibalizacija pomeni, da prodaja enega izdelka naraste na račun prodaje drugega pri že obstoječi bazi potrošnikov (Aaker, 1990). Kanibalizacija ima negativen vpliv na imidž starševske znamke, saj zmanjšuje njen tržni delež.

<sup>54</sup> Prerazširjenost oziroma preveč razširjena krovna znamka slabi asociacije med imenom starševske znamke in njeno originalno izdelčno kategorijo (Morrin, 1999: 518).

- nekonsistentne z lastnostmi starševske znamke;
- (2) širitev lahko zmanjša identifikacijo znamke z njenimi originalnimi kategorijami in zavedanje o znamki ali oslabi njen pomen;
  - (3) veliko število širitev lahko povzroči zmedo med potrošniki in nejevoljo pri trgovskih posrednikih zaradi visokih stroškov skladiščenja različnih širitev.

Ponavljajoče se uspešne in neuspešne širitve pa lahko celo popolnoma uničijo ekvitetu tržne znamke (Gibson v Pitta in Katsanis, 1995: 57). Zato morajo vodje tržnih znamk pri načrtovanju širitev upoštevati tudi možno škodo, ki jo lahko povzročijo krovni znamki, še posebno, ko so prednosti širitve za znamko majhne in je tveganje slabitve imidža precejšnje. V takih primerih je uvedba popolnoma nove znamke dolgoročno boljša možnost kot širitev krovne znamke (McCarthy, 2001: 86).

Najpogosteje širitev negativno vpliva na asociacije, na ime tržne znamke, na zaznano kakovost, na krovno znamko in na vodilne, najbolj prodajane izdelke<sup>55</sup>. Vsaka širitev tržne znamke bo ustvarila nove asociacije, od teh so lahko nekatere tudi uničujoče. Neprimerna širitev tržne znamke ustvari negativne asociacije o lastnostih, ki so težko popravljive (Aaker, 1990). Kadar se ime tržne znamke širi na nove izdelke, se izvrši prenos specifičnih asociacij o lastnostih znamke, ki tvorijo osnovo za pozicioniranje novega izdelka oziroma širitve na trgu<sup>56</sup>. Vpliv negativnih asociacij o širitvi na krovno tržno znamko je še posebno nevaren, kadar je ključna asociacija neke znamke izdelčni razred (na primer pri nas so Labello, Radenska, Adidas, Mobitel, Lučka, Edigs sinonimi za izdelčno kategorijo<sup>57</sup>, v ZDA pa so takšni primeri Kleenex za robčke za obraz, Tampax za ženske higienske tampone, Coke za pijačo, Perrier za ustekleničeno mineralno vodo) (Tauber, 1981: 39). Kadar se take znamke širijo na novo izdelčno področje, tvegamo uničenje povezave znamke z izdelčno kategorijo. Zato je pomembno razlikovanje med dodajanjem novih asociacij in slabitvijo obstoječih. Kadar asociacije tržne znamke niso povezane z izdelkom, imamo več svobode pri obsegu širitve, ne da bi vplivali na obstoječe asociacije (Aaker, 1990). Negativne asociacije lahko zmanjšamo ali izničimo z dodajanjem drugega imena tržni znamki. Uspeh je seveda odvisen od obsega škodljivih učinkov negativnih asociacij ter izvedljivosti in stroškov zmanjševanja negativnih asociacij (Aaker in Keller, 1990). Ob tem je treba še omeniti, da se prenos negativnih asociacij ne pojavi vedno. Manj verjetno je, da se bo izvršil prenos negativnih asociacij, kadar so originalne asociacije tržne znamke močne, kadar obstaja bistvena razlika med matično znamko in njeno širitvijo ter kadar je razlika še dovolj majhna, da ni zaznana kot

---

<sup>55</sup> To so izdelki, ki jih potrošniki najpogosteje povezujejo (močne asociacije) z imenom krovne znamke. Ti izdelki ponavadi dominirajo v svoji izdelčni kategoriji (največja prodaja in dobički), imajo manjšo marketinško podporo s strani ostalih izdelkov in so najboljše osnova za širitve. Z vidika potrošnika so ti izdelki najbolj opazna realizacija vsega pomembnega, kar predstavlja znamka (Roedder John in drugi, 1998: 19). Ustrezen izraz v angleškem jeziku je *flagship products*.

<sup>56</sup> Na primer: ena izmed lastnosti, ki jo potrošniki pripisujejo kremi Neutrogena, je nežnost. To je osnova, na kateri temeljijo ostale širitve te blagovne znamke. Če bi potrošniki Neutrogena šampon zaznali kot dražeč, potem bi to negativno vplivalo na ime znamke in njeno diferenciacijsko prednost na trgu (Loken in Roedder John, 1993: 72).

<sup>57</sup> Blagovna znamka Labello (labela) za mazilo za ustnice, Radenska za mineralno vodo, Adidas (adidaske) za športno obutev, Mobitel za prenosni telefon, Lučka za sladolead na palčki in Edigs za korekturno tekočino.



neskladna (Aaker, 1990: 52). Neuspela širitev lahko oslabi ime znamke tako, da zmanjša naklonjenost in pozitivne asociacije potrošnikov do družinske znamke (Loken in John v Phang, 2004: 17). Eno izmed večjih tveganj, ki jih prinaša proces širitve, ni samo negativen vpliv na ime krovne znamke, temveč tudi oslabitev vodilnega oziroma najbolj prodajanega izdelka, ki nosi to ime (Roedder John in drugi, 1998: 19).

Vpliv širitve na ime družinske znamke je odvisen tudi od dostopnosti informacij o sami širitvi, torej od tega, kako negativne in pozitivne informacije o širitvi vplivajo na imidž krovne znamke (Ahluwalia in Gürhan-Canli, 2000: 371). Pozitivne informacije o bolj oddaljeni širitvi izboljšajo vrednotenje družinske znamke. Te pozitivne informacije potrošniki uporabijo, kadar se nanašajo na bolj oddaljeno kategorijo širitve. Negativne informacije o širitvi pa uporabijo, kadar se nanašajo na bližnjo kategorijo širitve, s katerimi se vrednotenje družinske znamke oslabi (Ahluwalia in Gürhan-Canli, 2000: 379). Negativen vpliv širitve tržne znamke na krovno znamko se pojavi kot posledica negativnih informacij o širitvi, posebno kadar je širitev zaznana podobno kot njena krovna znamka. Kljub temu širitev lahko uspe (Gürhan-Canli in Maheswaran v Chen in Liu, 2004: 26). Ko je ime krovne znamke dodano zato, da se z njim ustvarijo prepoznavnost, kredibilnost in asociacije kakovosti, obstaja tveganje, da bo kratkoročno uspešna širitev kmalu podlegla konkurenci. Poleg tega lahko ime samo po sebi namiguje na drugačen izdelek, kot je v resnici, kar pri potrošnikih povzroča zmedo (Aaker, 1990: 51).

Širitev tržne znamke lahko negativno vpliva tudi na imidž krovne tržne znamke, tako da škodi njeni ekviteti (Aaker v Chen in Liu, 2004: 26). To je skoraj najslabše, kar se lahko zgodi tržni znamki, saj je zaznana kakovost med potrošniki osnovna konkurenčna prednost. Nižje ko je zaznana kakovost širitve, slabši bo imidž krovne znamke po uvedbi novega izdelka oziroma širitve na trg (Martinez in Pina, 2003: 444). Največje tveganje predstavlja uporaba imena tržne znamke pri vertikalni širitvi navzdol<sup>58</sup> za vstop v nižji cenovni razred (Aaker, 1990: 54). Vertikalna širitev ima ne glede na smer (navzgor v višji kakovostni razred ali navzdol v nižjega) skoraj vedno negativen učinek na potrošnikovo mnenje o krovni znamki (podjetja) zaradi nasprotujočih si informacij o stopnji kakovosti (Dacin in Smith v Chen in Liu, 2004: 27). Širitev imena znamke na izdelek nižje kakovosti ima škodljive učinke na izdelek starševske znamke (Choi, 1998: 667).

Družinske ali krovne znamke delujejo kot kategorije, ki skozi čas pridobivajo vedno več asociacij o specifičnih lastnostih posameznih elementov kategorije. Nova širitev z imenom krovne znamke predstavlja dodaten sklop lastnosti, ki so lahko konsistentne ali nekonsistentne z obstoječim imidžem krovne znamke. Vprašanje slabitve je, kako se potrošnikova mnenja o krovni znamki

---

<sup>58</sup> Vertikalna širitev je širitev znamke v drug cenovni ali kakovostni razred znotraj iste izdelčne kategorije, ki ji pripada krovna znamka (Keller in drugi v Chen in Liu, 2004: 25). Je ena izmed osnovnih strategij širjenja tržne znamke. Natančneje jo obravnavamo v poglavju Strategije širjenja tržne znamke.

spremenijo pod vplivom novih informacij, ki jih sproži širitev, ki je neskladna z mnenji o krovni znamki (Loken in Roedder John, 1993: 72). Stopnja oslabitve se razlikuje glede na različna mnenja oziroma prepričanja o znamki. Mnenje o splošnih in manj razlikovalnih lastnostih je bolj odporno na oslabitev kot mnenje o specifičnih in distinktivnih lastnostih (Loken in Roedder John, 1993: 82). Oslabitev pomena krovne znamke se povečuje glede na tipičnost širitve (oziroma zmanjšuje glede na atipičnost), vključujoč nekonsistentne informacije. Če je izdelčna širitev za krovno znamko netipična, potrošniki ne bodo povezovali posamezne širitve s krovno znamko (Loken in Roedder John, 1993: 73). To pomeni, da različna stopnja skladnosti širitve s krovno znamko različno vpliva na obseg negativnih učinkov širitve na krovno znamko (Park in drugi, 1993: 28).

Neuspele širitve pa niso vedno usodne za krovne tržne znamke. Mnoge lahko prenesejo neuspelo širitev brez posledic. To so ponavadi tržne znamke z visoko stopnjo zaznane kakovosti (Aaker in Keller, 1990). Negativne posledice odpravimo tako, da potrošniku predstavimo širitev kot netipično za krovno znamko. Večjo distanco med širitvijo in krovno znamko ustvarimo na primer s prenovo embalaže, saj se vizualna podobnost zmanjša. Distanco vzpostavimo tudi z opustitvijo skupnih promocijskih programov, tako da izdelčno širitev ločimo od ostalih »članov« družinske znamke. Drug način odpravljanja negativnih posledic je poudarjanje bivših mnenj oziroma prepričanj o krovni znamki, saj se potrošniki bolj zanašajo na pretekla, tj. starejša prepričanja kot na nove informacije. Zato je priporočljivo okrepiti pozitivne asociacije, ki jih imajo potrošniki o krovni znamki, s pogostejšim oglaševanjem uspešnih družinskih znamk ali korporativnega imidža (Loken in Roedder John, 1993: 82). Negativne učinke širitve na družinsko znamko lahko omilimo še na več načinov. Vpliv pozitivnih informacij o širitvi lahko povečamo tako, da povečamo njihovo dostopnost potrošniku v situacijah odločitve, na primer z informacijami o širitvi na embalažah ostalih izdelkov z istim imenom družinske znamke. Povratne učinke negativnih informacij o širitvi omilijo tudi močne asociacije o znamki, ki pomenijo potrošnikovo vpletenost in zvestobo znamki. Zvesti potrošniki namreč iščejo informacije, ki so konsistentne z njihovimi prepričanji (Ahluwalia in Gürhan-Canli, 2000: 380).

Vpliv širitve na kapital oziroma bogastvo krovne znamke povzemamo v šestih točkah (Kapferer, 2003: 253):

- (1) Širitev lahko izkorišča prednosti, ki jih omogoča kapital tržne znamke, kar pomeni, da se izdelek prodaja zaradi imidža njegove krovne znamke. S prepogosto uporabo te strategije se imidž izrabi, asociacije krovne znamke pa postanejo številni vsakdanji izdelki z neupravičeno visoko ceno. Taka situacija je značilna za trg posnemovalcev in ponaredkov.
- (2) Širitev lahko uniči kapital krovne znamke. Najpogosteje se to dogaja pri vertikalnih širitvah navzdol. Te škodijo legitimnosti visokokakovostnih izdelkov, ki prinašajo največ dobička.
- (3) Nekatere širitve nimajo nikakršnega vpliva na kapital znamke. Izdelčna širitev v tem

primeru izpolnjuje pričakovanja znamke. Podjetja morajo kljub temu paziti, saj se zaznave znamke mnogokrat razlikujejo med podjetjem in potrošniki.

- (4) Širitev lahko vpliva tudi na pomen krovne znamke. Z dodatno ponudbo znotraj krovne znamke se njen status spremeni<sup>59</sup>.
- (5) Določene širitve so tudi poživljajoče, saj obnovijo jedro znamke in na novo, tj. bolje izrazijo osnovne vrednote.
- (6) In nazadnje, širitve so nujne pri ohranjanju kapitala znamke, čeprav za znamko niso vedno zaželeni. Njihov namen je tudi preprečiti zlorabo imena krovne znamke v konkurenčnem podjetju ali v drugi izdelčni kategoriji.

Vsa tveganja v povezavi s širjenjem tržnih znamk pa lahko oslabijo tudi imidž vodilnih izdelkov, ki nosijo ime te znamke. To prinaša kratkoročno in neposredno tveganje za zmanjšanje prodaje teh izdelkov ter dolgoročno slabitev ugleda starševske znamke (Roedder John in drugi, 1998: 19). Nekonsistentne širitve oslabijo mnenja o individualnih izdelkih in krovni znamki. V primerjavi s krovno znamko pa so vodilni izdelki bolj odporni na negativne vplive širitve (Roedder John in drugi, 1998: 24), predvsem zaradi močne asociativne mreže (Roedder John in drugi, 1998: 27). Lahko se zgodi, da negativen vpliv širitve seže do krovne znamke, vodilnih izdelkov pa se niti ne dotakne. Izjema so linijske širitve zaradi močnih asociacij med razširjenim in vodilnim izdelkom (Roedder John in drugi, 1998: 29).

Poznamo faktorje, ki pozitivno vplivajo na uspeh širitve tržnih znamk. To so visoka stopnja prepoznavnosti imena tržne znamke, kar zmanjšuje tveganje pri nakupnih odločitvah o širitvi, visoka kakovost, pozitiven ugled in imidž starševske znamke, skladnost starševske oziroma krovne znamke s širitvijo in prenosljiva ekvivalenca znamke. Poleg naštetih prednosti pa proces širitve prinaša tudi določena tveganja oziroma negativne vplive na asociacije, ime in zaznano kakovost krovne znamke. Stopnja negativnih učinkov je odvisna predvsem od kakovosti in primernosti same širitve za krovno znamko oziroma kategorijo širitve. Da pa se lahko negativnim vplivom v čim večji meri izognemo, je potrebno strateško upravljanje s širitvami tržnih znamk.

---

<sup>59</sup> Na primer, ko je Rossignol svoji ponudbi dodal loparje za tenis, se je status znamke spremenil v manj specializirano znamko s širšim obsegom interesnih področij.

### ***III. UPRAVLJANJE ŠIRITVE TRŽNIH ZNAMK***

---

Širitev tržne znamke pomeni razvoj kapitala krovne znamke. Za tak strateški proces je potrebna uporaba primerne metodologije in izvedba več raziskav. To pa otežujejo številne pasti (Kapferer, 2003: 263–268):

- (1) Omejena vizija tržne znamke: mnoga podjetja uporabljajo ime tržne znamke zgolj deskriptivno, obseg širitev pa je omejen le na nekaj variacij glavnega izdelka<sup>60</sup>.
- (2) Vkljenjenost tržne znamke: mnogi so prepričani, da lahko zastarelo znamko rešimo le z oglaševanjem in uporabo najnovejših trendov. Vendar pa znamka dokaže svojo modernost z izdelki, ki jih ustvarja in nudi na trgu. Zato lahko vnaprejšnja obsodba znamke kot zastarele deluje kot samoizpolnjujoča se prerokba.
- (3) Ko preteklost določa prihodnost oziroma obremenjenost s preteklimi odločitvami: prednost močnih znamk je, da lahko uspešno »prebolijo« distancirane širitve<sup>61</sup>. Širitve so pogosto omejene s pretirano osredotočenostjo na glavne fizične lastnosti znamke. Tak odnos je konzervativen in preveč vezan na sedanost. Tržna znamka deluje na podlagi svoje energije, dolgoročno pa jo determinirajo strateško načrtovane odločitve.
- (4) Škodljive širitve: te so najpogostejše med širitvami v nižji kakovostni segment<sup>62</sup>. Primer škodljivih širitev je širitev v sektor lahke hrane. Nov lahki izdelek lahko uniči pomembne in pozitivno vrednotene značilnosti primarnega izdelka. Primeren način uvajanja lahkega izdelka je, da ga distanciramo od primarnega z drugačnim imenom<sup>63</sup>.
- (5) Oportunizem in neskladnost identitete: največ širitev je izvedenih v kategoriji luksuznega blaga. Vendar pa ni vsaka širitev primerna za vsako luksuzno znamko<sup>64</sup>.
- (6) Prototipske znamke: na določenih trgih ena znamka predstavlja celotno izdelčno kategorijo – je prototip kategorije<sup>65</sup>. Za take znamke je bolje, da ne tvegajo vstopa v izdelčne kategorije, kjer že obstajajo druge prototipske znamke<sup>66</sup>. S tako širitvijo lahko znamka negativno vpliva na legitimnost in moč znamke na svojem primarnem trgu.
- (7) Past vsakdanjih in običajnih izdelkov: širitev v kategorijo vsakdanjih in običajnih izdelkov prepreči znamki, da bi se dodatno segmentirala in postala prepoznavna po novi kategoriji. Kategorija vsakdanjih izdelkov ne ustvarja diferenciacije kakovosti, zato večja tržna znamka ne more izkoristiti svojega potenciala in znanja. Posledica je neuspela širitev.

---

<sup>60</sup> Vzemimo za primer blagovno znamko Palmolive, ki bi bila lahko omejena s svojimi semantičnimi asociacijami o olju in palmah. Slednje je preseгла, kljub temu pa še vedno obstajajo v latentnem potencialu znamke.

<sup>61</sup> Zato na primer linija izdelkov Chanel za moške ni škodila imidžu krovne znamke Chanel.

<sup>62</sup> Za sestavinsko znamko na primer ni priporočljivo, da uvede podznamke. To bi lahko pomenilo, da obstaja več nivojev kakovosti, asociiranih z sestavinsko znamko, kot je na primer Lycra.

<sup>63</sup> Tako je na primer Président svojo linijo lahkih izdelkov poimenoval Présilège in tako potegnil ločnico med oglaševanjem ene in druge znamke. Président in Présilège sta blagovni znamki masla, ki ima visoko zaznano kakovost. Spadata pod okrilje proizvajalca mlečnih izdelkov Lactalis Group.

<sup>64</sup> Na primer porcelan in jedilni pribor v butikih Nine Ricci se ne skladata z njeno identiteto, ki temelji na imidžu deviškosti, medtem ko se porcelan povezuje s hišo in žensko s statusom v njej.

<sup>65</sup> Na primer Coca-Cola je simbol vseh pijač Cola.

<sup>66</sup> Kot je na primer neuspešen poskus vstopa znamke Lacoste na trg džinsa, kjer dominira Levi's.

- (8) Primer luksuznega blaga, kot so licence in modni dodatki: večje tržne znamke se pogosto širijo v vsakdanje izdelčne kategorije, kot so na primer robčki, nogavice, cigarete ... Edina razlika med običajnim robčkom in robčkom, podpisanim z imenom priznane znamke, je prisotnost imena tržne znamke na njem. Preveč vsestransko pojavljanje imena močne znamke pa negativno vpliva na njen kapital.
- (9) Komplementarnost ni zagotovilo: širitve z domnevno nizko stopnjo tveganja pogosto propadejo<sup>67</sup>. Izdelki sami po sebi ne določajo možnosti širitve, temveč jo določa poznavanje jedra identitete tržne znamke med njenimi upravitelji – menedžerji.

Pri širitvi tržnih znamk gre torej za širjenje moči imena znamke. Menedžerji, ki načrtujejo širitve tržne znamke, morajo določiti, v katero kategorijo bodo vstopili s širitvijo in katere so karakteristike te kategorije (Hansen in Hem, 2004: 375). Poleg tega morajo vodje tržnih znamk presoditi vpliv originalne znamke na vrednotenje širitve in recipročne učinke<sup>68</sup>, ki jih lahko ima širitev na kasnejše vrednotenje originalne znamke. Te recipročne učinke širitve na krovno znamko je treba natančno preučiti, sicer se s širitvijo ne bo ustvarila načrtovana sinergija med originalno znamko in njeno širitvijo (Park in drugi, 1993: 28). Kumar opozarja, da je treba na recipročne učinke gledati širše, izven konteksta konkurence med kategorijami, zaradi grožnje protiširitev. Uspešna širitev po eni strani okrepi znamko pred njeno obstoječo konkurenco, hkrati pa jo oslabi pred prihodnjimi protiširitvami. Uspešne širitve naj bi povezovala izdelčne kategorije in tako onemogočale potencialne protiširitve (Kumar, 2005: 192). Zato morajo menedžerji pri izbiri kategorije širitve upoštevati še tveganje možnih protiširitev. Slednje je bolj vezano na samo kategorijo kot na specifično blagovno znamko (Kumar, 2005: 193).

Nemogoče je izpeljati širitev, ne da bi prej dobro poznali krovno znamko, njene lastnosti, osebnost, identiteto, ključne asociacije, ki jih ustvarja, in njene potrošnike. Najprej je treba ugotoviti, kaj znamka pomeni potrošniku (Farquhar in drugi, 1992: 32). Do odgovorov pridemo s kvantitativnimi in kvalitativnimi raziskavami. Poleg tega je treba ugotoviti diferencialne lastnosti znamke<sup>69</sup> (Kapferer, 2003: 261). Določiti je treba ključne asociacije, ki jih znamka vzbudi v potrošniku: ime izdelka, način uporabe, izdelčne lastnosti, posebne prednosti za potrošnika, in še nekatere bolj specifične asociacije, kot so na primer zvezdniki, ki se pojavljajo skupaj z znamko, sponzorirani dogodki, geografsko poreklo ... (Farquhar in drugi, 1992: 33). Načrtovanje širitve lahko izboljšamo na tri načine:

- (1) z vzpostavitvijo asociacij naklonjenosti do širitve med potrošniki;
- (2) s stalnim ohranjanjem teh asociacij v potrošnikovem spominu;

---

<sup>67</sup> Na primer blagovna znamka testenin Panzani je izvedla neuspešno širitev v izdelčno kategorijo paradižnikovih omak, medtem ko je blagovni znamki istega tipa – Barilli – to uspelo.

<sup>68</sup> Recipročni učinki se nanašajo na spremembe v potrošnikovem odnosu do originalne znamke, ki jih sproži njena širitev. Ti učinki so lahko pozitivni (krepitev imidža in prepričanost o znamki) ali negativni (slabitev pozitivnih prepričanost o znamki). Večina raziskav je osredotočenih na negativne recipročne učinke širitve tržnih znamk (Park in drugi, 1993: 28).

<sup>69</sup> Na primer, če Dove posebej nežnost, kateri izdelki so še lahko nežni?

- (3) z ustvarjanjem edinstvene razlikovalne lastnosti širitve, ki si jo potrošniki enostavno zapomnijo in kasneje tudi priključijo.

Tržniki bi si morali prizadevati za vzpostavitev zveze med znamko in njeno asociacijo, ki je primerna za obstoječe pozicioniranje ter kasnejše širjenje. Tako poteka razvoj imidža tržne znamke – transformacija asociacij z izdelka na ostale bolj splošne lastnosti. Če znamka izdelku ne doda neotipljivih lastnosti, potem bo prihodnje širjenje oteženo (Farquhar in drugi, 1992: 33). Širitev tržne znamke je strateška odločitev, ki zajema še druge spremembe na področju proizvodnje, strokovnega znanja, distribucijskih kanalov, komunikacije in korporativne kulture.

Sledi testiranje idejnih konceptov možnih širitev med ciljnim porabniki. Na ta način dobimo oceno popularnosti oziroma naklonjenosti potencialnim širitvam (Kapferer, 2003: 261). Pred izvedbo širitve je priporočljivo presoditi še, ali je širitev sploh primerna za izbrano tržno znamko. To ugotovimo s testiranjem:

- (1) primernosti izdelčnega razreda, znamke in vseh pomembnih lastnosti,
- (2) komplementarnosti zaznanega ujemanja načrtovane širitve in matične znamke,
- (3) predpostavljene vloge širitve,
- (4) izvedljivosti in verodostojnosti širitve tržne znamke (Shocker, 1995),
- (5) ali je širitev boljša od konkurence in
- (6) koristi za potrošnika (Kapferer, 2003: 263).

Pri določanju primernosti širitve za potrošnika nam pomagajo trije kriteriji (Tauber, 1981: 40):

- (1) zaznano ujemanje (potrošnik zaznava nov izdelek oziroma širitev kot konsistenten s starševsko znamko),
- (2) konkurenčna moč znamke (starševska znamka ima moč oziroma vpliv pri kategoriji širitve, kjer je ostali konkurenti nimajo),
- (3) prenos prednosti znamke (širitev in starševska znamka imata za potrošnika enake koristi).

Za zagotovitev uspeha širitve je treba še ugotoviti, ali ime tržne znamke dejansko ustvarja dodano vrednost. Mnogo širitev propade, ker so dražje in/ali slabše od že obstoječih izdelkov. Na primer samo ime oblikovalca ne zagotavlja uspeha, če izdelku ne doda vrednosti. Zato je priporočljivo izvesti tudi test koncepta izdelka. Če potrošniki navedejo tehten razlog, zakaj je nov izdelek zanje uporaben, potem ime tržne znamke dejansko ustvarja dodano vrednost (Aaker, 1990: 50, in Kapferer, 2003: 263).

Pri načrtovanju širitve tržne znamke ni več glavno vprašanje, širiti ali ne širiti, temveč kam (v katero izdelčno kategorijo ali razred), kdaj in kako (Keller v Phang, 2004: 10). Časovni vidik širitve opredelimo z analizo življenjskega cikla izdelka. Različne stopnje v življenjskem ciklu<sup>70</sup>

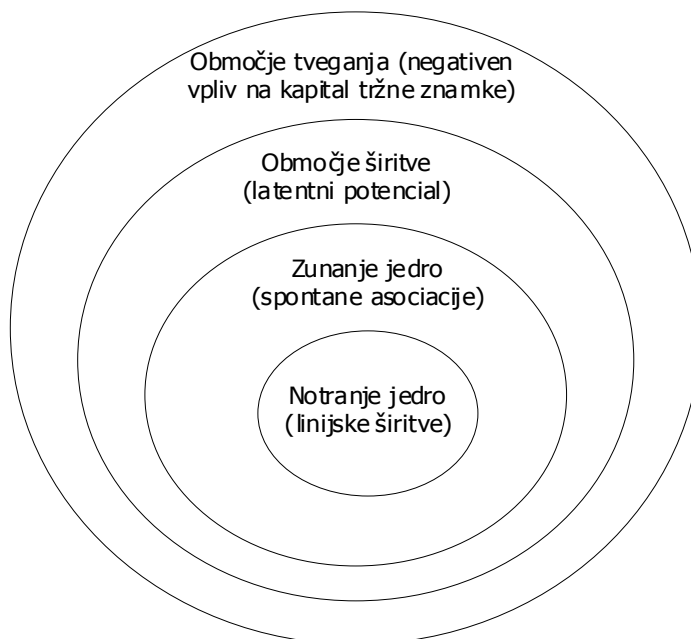
---

<sup>70</sup> Faze življenjskega cikla s strategijami upravljanja so: uvedba izdelka na trg (razvoj tržne znamke), rast (krepitev znamke), zrelost (repozicioniranje znamke), upadanje (ponovno oblikovanje znamke) (Rajagopal in Sanchez, 2004: 244).

zahtevajo različne strategije upravljanja. Najprimernejša faza za izvedbo širitve je faza rasti znamke. Širitev v tej fazi okrepi znamko in jo razširi na nove trge. Poleg tega se z njo popravijo slabosti, ki so se v tem času že pokazale (Rajagopal in Sanchez, 2004: 244).

Pri načrtovanju širitve je treba poznati tudi njene meje. Okoli jedra krovne znamke obstaja več različno oddaljenih območjih, kamor se znamka lahko širi. Ta območja so: zunanje jedro, območje širitve in območje tveganja (slika 6) (Davidson v Kapferer, 2003: 261).

**Slika 6: Obseg širitve tržne znamke**

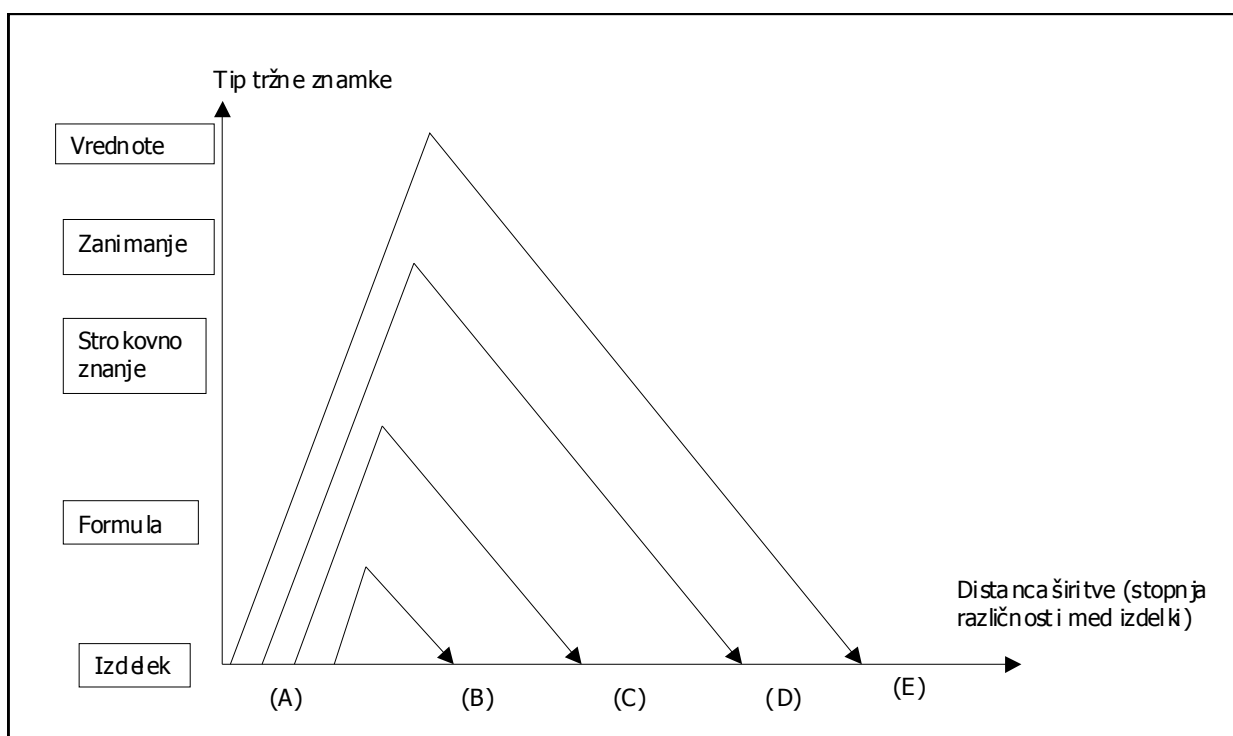


Vir: Kapferer, 2003: 262.

Meje zunanjega jedra določajo informacije, pridobljene z vprašalniki zaprtega tipa. Poglobljeni kvalitativni vprašalniki dajo informacije o mejah oddaljenih širitev. Meje teh območij se razlikujejo od znamke do znamke. Tudi če je izdelčna kategorija širitve na videz povezana z izdelčno kategorijo starševske znamke, ujemanje ni zagotovljeno. Za širitev tržne znamke ni nujno, da je podobna svoji izvorni kategoriji<sup>71</sup> (Phang, 2004: 10). Znamka se lahko širi na raznolika področja, če vodja tržne znamke zelo dobro pozna njen pomen. Dlje ko se znamka širi od svojega jedra, bolj mora graditi na svojem pomenu. To najlažje doseže s postopnimi širitvami. Z njimi se potrošnike postopoma navaja na spremembo, prav tako pa tudi sami znamki dajo več časa za nadgradnjo pomena (Kapferer, 2003: 258). Vsaka naslednja stopnja netipičnosti izdelka za določeno krovno znamko spremeni njen pomen in status (slika 7).

<sup>71</sup> Tako je na primer veriga trgovskih hiš Marks & Spencer v svojo znamko uvedla finančne storitve. Kljub temu da se to področje razlikuje od področja prodaje, so potrošniki širitev sprejeli – zaupanje starševski znamki so asociirali s finančnimi storitvami.

**Slika 7: Možnost širitve različnih tipov tržne znamke (Kapferer, 2003: 256)**



Vir: Kapferer, 2003: 256.

Kontinuirane širitve (B) so v skladu z osnovno formulo znamke. Širitev naslednje stopnje (C) se nanaša na strokovno znanje znamke. Naslednja stopnja širitve (D) je definirana glede na interes. Zadnja stopnja širitev (E) definira znamko glede na njene najpomembnejše vrednote<sup>72</sup> (Kapferer, 2003: 255).

Načrtovanje širitve olajšujejo naslednje strategije (Aaker, 1990: 55):

- (1) načrtovanje prihodnjih širitev: to mora biti dolgoročno, vključevati mora več kot samo prvo oziroma eno širitev, saj bo ta vplivala na vse kasnejše možnosti širitev, na asociacije, ki bodo pozitivno vplivale in diferencirale krovno znamko;
- (2) uporaba imen tržnih znamk: znotraj tržne znamke je treba izbrati imena in jih uporabiti za razvoj asociacij in načrtovano rast;
- (3) zavarovanje pred izgubo dobička: tveganje ob širitvi tržne znamke lahko zmanjšamo s strategijo distanciranja imena krovne znamke od širitve; s tako imenovanimi tehnikami distanciranja<sup>73</sup> se vzpostavi bližina oziroma oddaljenost v odnosu med krovno znamko in

<sup>72</sup> (B) – primer je Heinz, ki poleg paradižnikove omake prodaja tudi gorčico; (C) – primer je BIC, ki predstavlja poenostavljena in uporabna pisala, britvice in vžigalnike; (D) – primer je Sony, ki je primarno področje glasbenih komponent razširil na televizije in video opremo, ob tem pa ohranil tehnologijo, natančnost in inovativnost; (E) – primer je General Electric, ki prodaja opekače za kruh in jedrske reaktorje.

<sup>73</sup> Poznamo lingvistično in grafično distanciranje. Grafično distanciranje se nanaša na oblikovanje velikosti imena krovne znamke. Pri lingvističnem distanciranju pa gre za uporabo besed z novim identifikatorjem (razširjeni znamki damo edinstveno identiteto) ali z lastniškimi določili (krovno znamko se poveže s razširjeno). Za doseganje večjega učinka se obe tehniki uporabljata istočasno. Njuna uporaba pa je najbolj odvisna od ciljev podjetja (Kim in Lavack, 1996).



njeno vertikalno širitvijo;

- (4) maksimiranje konkurenčne prednosti: širitev tržne znamke ima večjo konkurenčno prednost v uveljavljenem izdelčnem razredu, v katerem ime znamke ustvarja zavedanje in asociacije ter spodbuja distribucijo v zasičenem tržnem prostoru.

Napačne strateške odločitve o širitvi tržne znamke lahko usodno vplivajo na njene ključne prednosti, na obstoječ in na nov, prihodnji kontekst (Aaker, 1990). Zato je natančno, preudarno in strateško načrtovanje širitve tržne znamke še toliko bolj pomembno. Širitev tržne znamke je optimalna, kadar so izpolnjeni naslednji pogoji (Aaker v Hem in drugi, 2001: 3 in 1990: 55):

- (1) Močne asociacije tržne znamke omogočajo diferenciacijo in prednosti za širitev. Kadar tržna znamka nudi le prepoznavnost imena in zaznana kakovost krovne znamke, širitev ponavadi podleže konkurenci.
- (2) Visoko zaznana kakovost znamke omogoča širjenje v več kategorij. Ostale značilnosti znamke, ki jih potrošniki zaznavajo kot kakovostne, so boljše vrednotene kot pri znamkah z nizko zaznano kakovostjo.
- (3) Izdelčna kategorija sama po sebi ni vir za uvedbo novega imena. Samo novo ime ne zagotavlja uporabnih asociacij ali osnove za prihodnjo rast.
- (4) Močne krovne znamke imajo več možnosti za širitev kot šibke, saj imajo večjo možnost vpliva na cenovno politiko in lažje ustvarjajo dolgoročno vrednost pri potrošniku (Aaker, 1992a: 56).
- (5) Širitev koristi znamki, saj krepi ključne asociacije in izključuje negativne ter izboljšuje njeno prepoznavnost.

Možne negativne asociacije lahko zmanjšamo na več načinov. Prvi način je dodano novo ime znamke, ki ustvari distanco in hkrati ustrezne konotacije (Aaker in Keller v Pitta in Katsanis, 1995: 59). Drugi način je, da potrošnikom ponudimo ključne informacije o kakovosti krovne znamke. S tem poudarimo pozitivne vidike znamke v novem kontekstu. Tretji način pa je poudarjanje določene lastnosti širitve, ki predstavlja tveganje za potrošnike. S ključnimi informacijami o prednostih te lastnosti se izniči nastanek potencialnih negativnih mnenj potrošnikov o izdelku<sup>74</sup> (Aaker in Keller, 1990: 36).

Pri načrtovanju širitve je treba preučiti tako razširjeno kot tudi krovno tržno znamko. Pri tem je pomembno, da širitev tržne znamke ne obravnavamo kot parazita, temveč kot simbiozo s krovno znamko. Razmerje med razširjeno in krovno znamko naj bi funkcioniralo kot družina tržnih znamk. Uporaba promocijskega spleta krepi povezanost med člani družine in vpliva na uporabnike ene znamke iz družine, da uporabijo še katero drugo (Chen in Liu, 2004: 35). Eden izmed možnih načinov je uporaba strategije svežnja izdelkov: v paketu se prodajata skupaj starševska in razširjena znamka. Ta strategija je še posebno uporabna, kadar je med njima zaznana podobnost

---

<sup>74</sup> Na primer žvečilni gumi Crest obstaja v dveh različicah okusa, ki zmanjšujeta možnost, da bi potrošniki menili, da ima okus po zobni pasti.

(Hansen in Hem, 2004: 379). Vendar pa se razširjena tržna znamka ne sme zanašati samo na krovno tržno znamko. Poiskati mora lastno tržno nišo znotraj spleta znamk v podjetju in ustvariti lastno povpraševanje po novemu izdelku (Chen in Liu, 2004).

Širitev tržne znamke lahko optimiziramo tudi z orodji marketinškega spleta. Po sprejeti odločitvi za širitev je treba pretehtati še potrebne ukrepe za doseganje čim večjega uspeha. Zato morajo uvajanje širitve na trg spremljati oglaševalska kampanja in druga orodja marketinškega spleta, s katerimi potrošnikom nudimo ključne informacije in skušamo pozitivno vplivati na njihove nakupne odločitve (Aaker in Keller, 1990: 36). Upravljanje tržne znamke pa je mnogo več kot le oglaševanje, ki je ponavadi njen zunanji izraz oziroma najbolj viden element. Pomeni skupno usklajeno delovanje vsega podjetja za doseganje integritete korporativnih vrednot (Garrity, 2001: 140). Se pravi, da mora pri načrtovanju širitve sodelovati tudi uprava z natančno opredeljenimi poslovnimi cilji podjetja, lastnostmi izdelka, definiranimi prednostmi za potrošnika in področji oziroma kategorijami, ki ne pridejo v poštev za prihodnje širitve. Poleg tega mora menedžment podjetja poznati svoje poslovne prednosti, ki omogočajo širitev, kot so kupna moč, tehnologija, distribucijski kanali ... (Tauber, 1981: 41). Nekatere širitve predstavljajo stopnjo tveganja, ki je ne smemo prezreti. Pomembno vlogo pri tem nosi komuniciranje o znamki in širitvi, ki preprečuje prenos negativnih informacij o znamki. Oglaševanje spodbuja zavedanje in pozitivna prepričanja o tržni znamki, potrošnike informira o njenem obstoju ter sporoča glavne atribute (Aaker in drugi v Chen in Liu, 2004: 26). Ne glede na kakovost oglaševalske kampanje širitev ne prinese uspeha, če obljube oglasov niso skladne s pričakovanji potrošnikov (Garrity, 2001: 132). Kot smo že ugotovili, naj bi se pri dobro načrtovani širitvi pozitivne asociacije o znamki prenesle na nov izdelek (negativne pa ne) in pozitiven vtis o znamki naj ne bi postal negativen ob asociaciji z novim izdelkom (Kapferer, 2003: 269). Eno od orodij, ki prav tako bistveno pripomore k uspehu širitve, je poimenovanje. Bolj ko se znamka širi, večja je potreba po dodajanju podznamk, s katerimi utrjujemo položaj vseh širitvev. Tak pristop vodi v nastanek večslojne strukture tržnih znamk – s starševsko znamko na vrhu in spodnjim slojem, ki ga sestavljajo izdelki z različnimi imeni. Pri poimenovanju izdelčnih širitvev velja, da bližje ko je širitev jedru znamke, manj specifično mora biti njeno ime. In bolj ko je širitev oddaljena od jedra, večja je potreba po specifičnem imenu ali podznamki. Prenos (pozitivnih in negativnih) lastnosti ima manj vpliva na oddaljene širitve. Slednje morajo razviti lastno osebnost in z njo koristiti starševski znamki (Kapferer, 2003: 270).

Mnogo znamk v portfelju pomeni visoke stroške oglaševanja. Ker je krovna znamka že znana med potrošniki, je logično, da so stroški oglaševanja pri širitvi nižji kot pri uvajanju nove znamke na trg (Kapferer, 2003: 271). Pri tem je treba paziti, da širitvi ne namenimo premalo sredstev, saj lahko zaradi prenizkih investicij propade. Bolj ko se znamka širi, večji je poudarek na komuniciranju te širitve. S tem se ohranja enotnost znamke. Vsebina teh komunikacij temelji na poudarjanju bistvenih vrednot znamke. Tovrstne oglaševalske kampanje največkrat uporabijo

najbolj prepoznaven izdelek ali prototip, s katerim poudarjajo ključne vrednote in namen znamke. Menedžerji tržne znamke se lahko preveč osredotočijo na samo širitev in nehajo nadgrajevati krovni izdelek, ki še vedno predstavlja imidž znamke in prinaša največ dobička. Zato je potrebna komunikacijska podpora tako širitvi kot tudi krovnemu izdelku. Največ komunikacijske podpore pa potrebujejo luksuzne znamke. Komunikacijska podpora je lahko ofenzivna, tj. usmerjena k širjenju obsega znamke, ali defenzivna, tj. usmerjena k zaščiti obstoječega teritorija znamke<sup>75</sup> (Kapferer, 2003: 272). Pri uporabi orodij marketinškega spleta je pomembno tudi njihovo medsebojno ujemanje. Neprimerna raba marketinškega spleta pri širitvi tržnih znamk je pogosto vzrok za njihov neuspeh. Sama širitev ne pomeni samo poimenovanja novih izdelkov, ki pripadajo novim izdelčnim kategorijam. Proces širitve spremlja marketinški splet, ki se razlikuje od spleta že obstoječih izdelkov ali znamk (Kapferer, 2003: 272). Pri procesu širitve, še posebno pri zelo znanih znamkah, je treba paziti, da ne zasenčijo novega izdelka. Tveganje je večje, če znamka že dlje časa uporablja en simbol ali osebo. Pri takih sporočilih potrošniki ne pričakujejo več informativnega sporočila. Vsakič ko se taka znamka pojavi v medijih, jo potrošniki sprejmejo le kot opomnik namesto kot oglas za nov izdelek (Kapferer, 2003: 273).

Uspešne strategije upravljanja s tržnimi znamkami temeljijo na naslednjih premisah (Garrity, 2001: 141–142):

- (1) vodja tržne znamke mora določiti vizijo, sredstva in nadzirati razvoj ter implementacijo znamke; vodilni menedžerji znamke se morajo znati upreti skušnjavi prepogostega spreminjanja kreativnega pristopa tržne znamke;
- (2) razvoj tržne znamke se mora v organizaciji obravnavati kot investicija in pomemben strateški element, za kar je potrebno dolgoročno načrtovanje;
- (3) vloga zaposlenih pri razvoju tržne znamke je zelo pomembna, saj je znamka tudi odraz tistega, v kar zaposleni verjamejo, in ne samo tega, kar potrošniki od nje pričakujejo;
- (4) konsistentnost potrošnikove izkušnje pomeni, da vsakdanje potrošnikove izkušnje z znamko določajo njen uspeh oziroma neuspeh;
- (5) med potrošnikom in podjetjem ter znotraj podjetja samega mora biti vzpostavljena konsistentnost vseh komunikacijskih kanalov.

Visoko kakovost širitve bo podjetje doseglo ob upoštevanju naslednjih petih karakteristik (Bass, [www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)):

- (1) strateško vzpostavljanje asociacij: idealna reakcija potrošnika je, da se mu nov izdelek/širitev zdi zanimiva, pametna, zabavna, saj te zaznave potem prenese na znamko – da se razvija in trudi;

---

<sup>75</sup> Tako je na primer blagovna znamka Lacoste ob vstopu v kategorijo golfa pozornost usmerila v sponzoriranje različnih pokalov. Oglaševanje je bilo usmerjeno v simbol krokodila in polo majico, hkrati pa je pokrivalo tudi ostale različice znotraj iste kode znamke Lacoste.

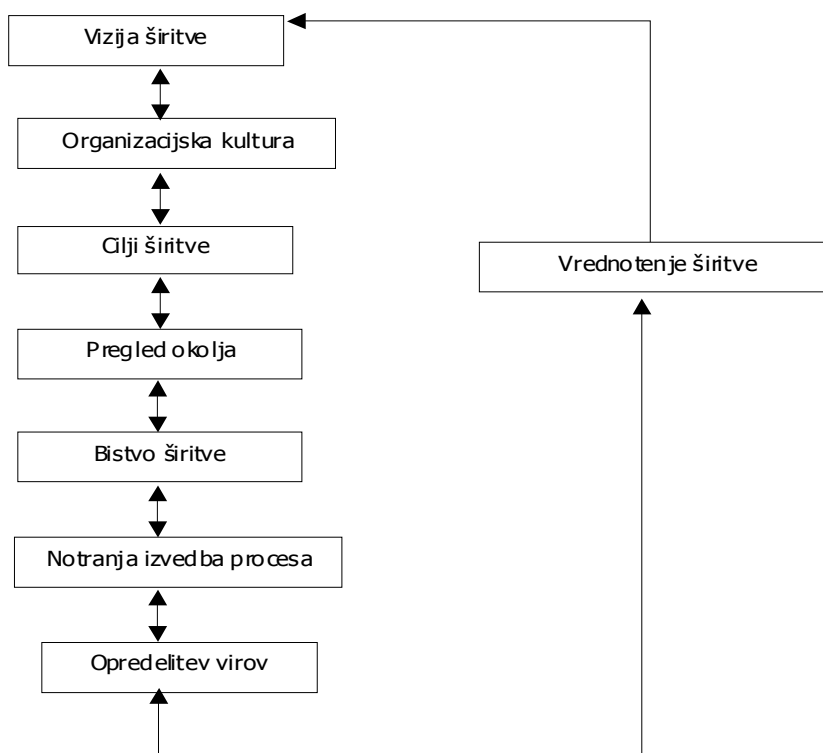
- (2) inovativnost: ideja širitve mora biti originalna, kot nekaj, kar lahko izvede samo ta znamka; nekatere priložnosti obstajajo samo za eno znamko v kategoriji in omogočajo vodilni položaj;
- (3) publiciteta: z marketinškimi akcijami in komuniciranjem z javnostmi znamka kontrolira ključna sporočila ob vstopu novega izdelka/širitve na trg, pri tem pa je pomembno ustvarjanje pozitivne publicitete, s katero se ustvarjajo pozitivna prepričanja o znamki;
- (4) oglaševanje: ko potrošnik enkrat kupi novi izdelek/širitev, je treba ta odnos vzdrževati in ohranjati navezanost;
- (5) nagrajevanje in izpostavljanje zvestobe kupcev.

### 3.1.1 PROCES OBLIKOVANJA IN VZDRŽEVANJA ŠIRITVE TRŽNIH ZNAMK

Oblikovanje celovite strategije širitve zahteva sodelovanje številnih strokovnjakov in več ravni v vodstvu organizacije. Dobro načrtovan pristop pomeni večjo verjetnost, da bodo vsi vpleteni razumeli cilje širitve in svojo vlogo pri tem. Proces oblikovanja, ki ga prikazuje slika 8, se začne z opredelitvijo vizije širitve tržne znamke, ki jo sestavljajo tri med seboj povezane sestavine (de Chernatony, 2001: 93):

- (1) Predstava o prihodnjem okolju: treba je ugotoviti, ali je naklonjeno širitvi. Če ni, je treba odpraviti dejavnike, ki onemogočajo širitev.
- (2) Smisel širitve: vprašati se je treba, kako bi se dalo s širitvijo potrošnikom izboljšati življenje, tj. z novim izdelkom zadovoljiti njihova pričakovanja in potrebe. Raziskava preteklosti tržne znamke in mnenja zaposlenih pomagajo pri določitvi smisla širitve.
- (3) Vrednote krovne znamke: treba jih je prenesti na njeno širitev. Vrednote omogočajo diferenciacijo in pritegnejo tiste potrošnike, katerih osebne vrednote se ujemajo z vrednotami tržne znamke. Širitvi je zato treba dodati takšne nove vrednote, ki bodo pritegnile nove uporabnike. Načelo uspešne postavitve vrednot tržni znamki je, da mora imeti največ pet bistvenih vrednot, od katerih so štiri uporabne za vsak nov trg oziroma širitev. Pri določanju vrednot širitvi moramo paziti, da so značilne samo za to širitev in da se skladajo z vrednotami zaposlenih. Na podlagi dobro utemeljenih vrednot je za širitev lažje določiti podporo v obliki tržnega komuniciranja.

**Slika 8: Stopnje pri procesu oblikovanja in vzdrževanja širitve tržne znamke**



Vir: prirejeno po de Chernatonyjevi, 2002.

Naslednja pomembna stopnja v procesu oblikovanja širitve je organizacijska kultura, ki pomaga pri ustvarjanju konkurenčne prednosti. Pri načrtovanju širitve je treba oceniti značilnosti organizacijske kulture in opredeliti njene slabosti. S tem ustvarimo naklonjenost širitvi, ki ima več možnosti za uspeh, če izhaja iz organizacijske kulture in je skladna z vizijo krovne znamke. Vizijo tržne znamke je treba nato prevesti v dolgoročne cilje, ki morajo dati zaposlenim jasno usmeritev za delo in opredelitev, kaj želimo s širitvijo doseči. Cilji morajo biti zastavljeni tako, da zaposleni občutijo željo po sodelovanju; cilji jim morajo predstavljati izziv. Cilje lahko opredelimo z naslednjimi vprašanji, ki se nanašajo na motivacijo odjemalcev: zakaj bi si potrošniki želeli širitev tržne znamke in katere lastnosti bi morala imeti, v kakšnih okoliščinah bi bilo mogoče uporabljati širitev tržne znamke, kdo bi bili odjemalci širitve tržne znamke ... (de Chernatony, 2002: 180) Pri zastavljanju ciljev se lahko pojavijo ovire za širitev, zato je treba opraviti tudi pregled okolja tržne znamke. S tem določimo dejavnike, ki lahko olajšajo doseganje zastavljene vizije oziroma ciljev in hkrati predstavljajo največjo oviro. Dejavnike, ki sestavljajo okolje širitve tržne znamke, prikazuje tabela 1. Na uspeh širitve imajo največji vpliv odjemalci in distributerji, zato je treba širitev načrtovati tudi z njihovega zornega kota, torej kakšno vlogo bo igrala širitev pri izboljševanju njihovega življenja. Tudi potrošniki kupujejo tiste znamke, ki v največji meri zadovoljujejo njihove potrebe. Organizacija ima več možnosti za uspeh, če svoje širitve prilagodi potrebam uporabnikov oziroma zna izkoristiti njihove specifične potrebe. Za distributerje pa so privlačne močne znamke

in njihove širitve, saj so uspešne, imajo velik obseg prodaje in posledično visoke dobičke, njihova podoba pa ustreza želeni podobi trgovca na drobno.

**Tabela 1: Predloga za celovit prikaz vplivov okolja širitve**

KLJUČNI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ŠIRITEV TRŽNE ZNAMKE				
1. Podjetje	2. Distributerji	3. Odjemalci	4. Konkurenca	5. Makrookolje
Usklajevanje	Skladnost ciljev	Končni uporabniki	Konkurenčni niz	Politično
Vrednote	Moč širitve	Veliko časa in denarja	Diferenciacija	Gospodarsko
Seznanjenost in zavzetost zaposlenih za širitev		Stopnja nadzora	Strateška moč	Družbeno
Kultura posameznih oddelkov		Nakupni proces		Tehnološko
Dediščina preteklih širitev		Prilagajanje potrebam		Okoljsko
Komuniciranje		Medorganizacijski odjemalci		
Sposobnosti		Zaznano tveganje		Redno spremljanje
Poistovetenje zaposlenih s širitvijo		Skupina za sprejemanje odločitev		Iskanje priložnosti in določanje groženj
Odnosi z zainteresiranimi udeleženci				

Vir: prirejeno po de Chernatonyjevi, 2001: 221.

Pregledu okolja sledi opredelitev bistva<sup>76</sup> širitve, tj. prepoznavanje osrednjih značilnosti, ki jo bodo diferencirale. Bistvo tržne znamke je njeno jedro, ki ga tvorijo neločljivo povezane asociacije (Michel in Ambler v de Chernatony, 2001: 238). Opredeljeno bistvo širitve je treba pretvoriti še v pozicioniranje in osebnost. Širitev je dobro pozicionirana, kadar so določeni njeni ciljni odjemalci, izdelčna kategorija in koristi za uporabnika (Rossiter in Percy v de Chernatony, 2001: 245). Širitev se lahko pozicionira glede na starševsko znamko, iz katere izhaja, ali glede na kategorijo širitve. Ti dve poziciji vplivata na potrošnikovo vrednotenje širitve in posledično na odnos do starševske znamke. Pri tem pa je bistven obseg pozicioniranja širitve v glavah potrošnikov (Sheinin, 1998: 148). Primernost pozicioniranja preverimo z naslednjimi vprašanji: ali sporoča bistvo širitve, ali odraža ključne motivacijske dejavnike, ki bi potrošnika spodbudili k nakupu, ali diferencira širitev od konkurence, ali pozitivno vpliva na odnos zaposlenih do širitve in ali nakazuje usmeritev za vse zaposlene. Predvsem pa mora biti pozicioniranje širitve v skladu z njeno vizijo. Pri pozicioniranju gre za koristi znamke za potrošnika. Pri določanju osebnosti pa je v ospredju način povezanosti potrošnikov s širitvijo. Osebnost tržne znamke ima tudi simbolno funkcijo, saj lahko dopolnjuje posameznikovo samopodobo. Potrošnik ne kupi priznane blagovne znamke samo zaradi njene kakovosti, temveč tudi zaradi statusa in življenjskega stila, ki ga znamka izraža. Pri načrtovanju osebnosti širitve tržne znamke pomagajo naslednja vprašanja: katere lastnosti porabnika bo širitev izražala, ali se bodo porabniki počutili dobro ob uporabi širitve v različnih okoliščinah ter koliko potencialna osebnost širitve ustreza življenjskemu slogu ciljnega trga. Pri oblikovanju osebnosti je treba določiti tudi potencialna razhajanja med želeno oziroma načrtovano osebnostjo

<sup>76</sup> Bistvo je kot stavek, iz dveh ali treh besed, ki razkriva srce in dušo tržne znamke (Van Auken v de Chernatony, 2001: 235).

in tisto, ki jo zaznavajo potrošniki<sup>77</sup>.

V fazi notranje izvedbe se opredelijo viri, s katerimi naj bi organizacija izpolnila obljubo, ki jo daje bistvo širitve – to je uresničitev funkcionalnih in emocionalnih obljub. Na tej stopnji se določi ime znamke, komunikacijska sredstva in njeno kakovost.

V zadnji fazi procesa oblikovanja in vzdrževanja širitev je treba zagotoviti še njihovo vrednotenje. Preveriti je treba uspeh širitve glede na ključna merila, ki so prikazana v tabeli 2. Rezultate vrednotenja pa uporabimo kot izhodišče za določitev smernic za prihodnost.

**Tabela 2: Celosten pristop k ocenjevanju širitve**

Stopnja v procesu	Notranje vrednotenje	Zunanje vrednotenje
Vizija širitve	Močno vodstvo	Uresničevanje predstave o prihodnjem okolju
	Spodbuda zaposlenim Seznanjenost zaposlenih z vizijo širitve Vrednote zaposlenih in širitve se ujemajo: zaposleni poznajo vrednote, so jim predani in jih znajo udejanjiti s pričakovanim ravnanjem	Izboljšanje življenja potrošnikov Zainteresirani udeleženci poznajo in cenijo vrednote širitve
Organizacijska kultura	Podpora viziji Naklonjene subkulture Močna kultura	
Cilji širitve	Zaposleni so seznanjeni in predani Ustrezni katalitični mehanizmi	Doseganje kratko- in dolgoročnih ciljev
Bistvo širitve	Zaposleni so seznanjeni in predani Dosledna zasnova piramide širitve	Poznano in cenjeno pozicioniranje Znana in cenjena osebnost širitve
Notranja izvedba procesa in opredelitev virov	Zaščita bistvenih sposobnosti tržne znamke Ustrezen sistem udejanjanja vrednosti širitve in pooblaščenja	Seznanjenost zainteresiranih udeležencev Naklonjenost odnosu
	Pristni odnosi	Dobra storitev Zaupanje Učinkovita pravna zaščita Celovita ponudba

Vir: de Chernatony, 2001: 309.

### 3.2 STRATEGIJE ŠIRJENJA TRŽNE ZNAMKE

Poznamo dve osnovni strategiji širjenja tržnih znamk: horizontalno oziroma vodoravno in vertikalno oziroma navpično širitev.

Pri horizontalni širitvi obstoječe ime tržne znamke apliciramo na nov izdelek v sorodnem izdelčnem razredu ali kategoriji, ki je za podjetje popolnoma nova (Sheinin in Schmitt v Chen in Liu, 2004: 26). Poznamo več oblik horizontalne širitve: linijsko in franšizno širitev, strategijo povezovanja z drugimi znamkami ter strategijo indorsiranja pod dominantno znamko<sup>78</sup>.

<sup>77</sup> S tem vprašanjem se je natančneje ukvarjal Aaker, ki je razvil zanesljivo in obče veljavno merilno lestvico za ocenjevanje in spremljanje osebnosti tržne znamke (v de Chernatony, 2001: 252).

<sup>78</sup> Angleška izraza za zadnja dva tipa horizontalnih strategij (*brand-bundling* in *brand-bridging*) prevajamo opisno, saj ni ustreznih slovenskih izrazov. Dobeseden prevod po mojem mnenju ni ustrezen.

Pri linijski širitvi se obstoječa znamka uporabi za vstop v nov tržni segment v istem izdelčnem razredu<sup>79</sup>. Linijska širitev se od starševske znamke razlikuje le po okusu, velikosti in sestavi (Reddy in drugi, 1994: 243). Pri franšizni širitvi pa gre za uporabo obstoječega imena znamke za vstop v novo izdelčno kategorijo (Tauber, 1981, Aaker in Keller, 1990)<sup>80</sup>.

Povezovanje z drugimi znamkami ali križno upravljanje<sup>81</sup> je strategija za utrjevanje položaja dominantne znamke z vzpostavljanjem asociacij z drugimi znamkami. Primerna je za podjetja, ki nimajo dovolj virov za razvoj izdelka, ki bi imel močne asociacije z obstoječo dominantno znamko. Prednosti te strategije so, da pritegnejo pozornost, dodajo vrednost »gostujočemu« izdelku in izboljšajo primarno znamko<sup>82</sup>. Prednost je tudi komplementarnost izdelkov, ki potrošnikom sporoča nove načine uporabe in spodbuja uporabo obeh znamk oziroma izdelkov v zvezi<sup>83</sup>.

Skupno upravljanje znamk<sup>84</sup> omogoča potrošniku, da koristi prednosti več tržnih znamk z nakupom enega izdelka oziroma storitve. Z uporabo strategije povezovanja z drugimi znamkami lahko tvegamo slabitev imidža in neenakomeren vpliv novega izdelka na vpletene znamke (Farquhar in drugi, 1992: 42).

Pri zadnji obliki horizontalne širitve, tj. sidranje znamke<sup>85</sup>, gre za indorsiranje nove znamke pod okriljem dominantne. Ta strategija se uporablja pri načrtovanju vstopa v bolj oddaljene izdelčne kategorije. Ko si indorsirana znamka na trgu zagotovi dovolj moči, se dominantna znamka postopoma umakne z izdelka. Ta strategija zmanjšuje tveganje za dominantno znamko, ji olajšuje vstop na nov trg in ji omogoča večji obseg širjenja. Strategija sidranja znamke je še posebej primerna za posamezne institucije in/ali podjetja, ki se želijo repositionirati v relativno kratkem času. Kljub temu pa lahko propade, saj skuša podjetje povezati kategorije, ki so po potrošnikovem mnenju preveč oddaljene oziroma nepovezane. Druga najpogostejša napaka je mešanje strategije indorsiranja in vertikalne širitve navzdol v podznamke. Indorsirane znamke so za izdelek primarne in se sčasoma umaknejo iz dominantne znamke. Pri vertikalni širitvi navzdol pa je dominantna znamka primarna, podznamka pa sekundarna. Glavni namen indorsirane znamke je sčasoma ustvariti samostojno znamko v novi izdelčni kategoriji (Farquhar in drugi, 1992: 32).

Horizontalne širitve se razlikujejo tudi glede na distanco od starševske znamke. Oddaljena ali diskontinuirana širitev je širitev v nesorodno izdelčno kategorijo. Temelji na skupnih asociacijah kakovosti uspešne starševske znamke. Pri kontinuirani širitvi pa ima razširjena znamka v isti izdelčni kategoriji enake lastnosti kot starševska znamka. Distanciranje zmanjšuje količino

---

<sup>79</sup> Na primer Diet Coke in Diet Pepsi sta namenjeni potrošnikom, ki kupujejo izdelke z manj kalorijami.

<sup>80</sup> Razliko med franšizno in linijsko širitvijo ponazarja naslednji primer: Sony je izvedel oba tipa širitev – novi modeli obstoječe televizije (linijska širitev) in vstop na trg digitalnih kamer (Martinez in Pina, 2003: 435).

<sup>81</sup> Pojem je prevod angleških pojmov *cross-branding* oziroma *brand-bundling strategy*.

<sup>82</sup> Tako na primer sestavinske znamke (NutraSweet, Gore-Tex) potrošnikom signalizirajo višjo kakovost izdelka.

<sup>83</sup> Na primer posebni popusti pri Budget Car ob plačilu s kartico American Express.

<sup>84</sup> Pojem je prevod angleškega pojma *cooperative branding*.

<sup>85</sup> Pojem je prevod angleškega pojma *brand-bridging*.



oziroma moč asociacij znamke in halo učinek<sup>86</sup> širitve. Prevelika distanca med starševsko znamko in horizontalno širitvijo lahko uniči samo širitev, saj je prenos asociacij starševske znamke omejen (Pitta in Katsanis, 1995: 60). Negativne asociacije ali njihovo pomanjkanje se učinkovito odpravi s t. i. informacijskimi ključi, ki nudijo več informacij o prednostih širitve. Ti zmanjšujejo negotovost o izdelčni širitvi med potrošniki in povečujejo možnost nakupa (Kim in Lavack, 1996: 31).

Druga oblika strategije širjenja je vertikalna širitev. Vertikalna širitev pomeni širjenje znotraj iste izdelčne kategorije krovne znamke, vendar v drug (višji ali nižji) cenovni in kakovostni razred (Keller in drugi v Chen in Liu, 2004: 25). Vertikalna širitev je namenjena podobnemu tržnemu segmentu, ki se na nov izdelek odziva podobno kot na starševsko znamko. Distanciranje je v tem primeru omejeno, tveganje prenosa negativnih informacij pa večje (Pitta in Katsanis, 1995: 60). Pri vertikalni širitvi ime širitve funkcionira kot opis poleg imena krovne znamke, ki ustvari povezanost med razširjeno in krovno znamko (Chen in Liu, 2004). To dosežemo tudi z informacijskimi ključi in poudarkom edinstvenih lastnosti širitve (Kim in Lavack, 1996: 31). Vertikalna širitev poteka v dveh smereh, navzgor (nadrejena znamka) in navzdol (podrejena znamka). Izdelek, ki je nastal z vertikalno širitvijo navzgor, ima višjo ceno in je boljše kakovosti od osnovnega, izdelek, ki je nastal z vertikalno širitvijo navzdol, pa je nižje kakovosti in cenejši od osnovnega (Pitta in Katsanis, 1995: 62). Osnovni namen podrejene znamke je uvajanje izdelkov s spremenjenimi podrobnostmi: različno stopnjo kakovosti, različnimi okusi, različnimi funkcijami itn. Podrejena znamka pri vstopu v nove izdelčne kategorije spremeni pomen dominantne (Farquhar in drugi, 1992: 39). Vrednotenje (prednosti in slabosti) vertikalne širitve se razlikuje glede na tip izdelka. Širitev funkcionalnega izdelka navzdol je med potrošniki relativno sprejemljiva, medtem ko se pri širitvi prestižnih izdelkov navzdol lahko uniči imidž krovne znamke. Primarni potrošniki namreč dojemajo vertikalno širitev navzdol kot ceneno verzijo »njihovega« prestižnega izdelka. Če je imidž prestiža zelo pomemben za primarne ciljne potrošnike, potem je bolje, da se vertikalna širitev navzdol ne izvede (Pitta in Katsanis, 1995: 62). Vertikalna širitev navzdol lahko škoduje krovni znamki na tri načine (Kim in Lavack, 1996: 27):

- (1) s kanibalizacijo prodaje krovne znamke: če je zaznana kakovost vertikalne širitve navzdol podobna krovni znamki, a cenejša, potem je nevarnost kanibalizacije velika, saj bodo potrošniki zaradi novega cenejšega izdelka (širitve) bolj ali manj enake kakovosti opustili krovno znamko; podjetje se lahko kanibalizaciji izogne tako, da s širitvijo zapolni tržno nišo na trgu, kjer še ni prisotno;
- (2) z omadeževanim ugledom prestiža krovne znamke: nižja kakovost vertikalne širitve navzdol lahko negativno vpliva na ekvitetu in ugled krovne znamke;

---

<sup>86</sup> Podatku o pozitivni ali negativni lastnosti izdelka se v zaznavanju in ocenjevanju asociativno pridružijo tudi druge pozitivne ali negativne ocene, za katere ni realne podlage oziroma utemeljitve. Takšni pristopi ocenjevanja zmanjšujejo točnost percepcije (Ule, 2000: 83).

- (3) z negativnimi recipročnimi učinki med potrošniki krovne znamke: širitev ekskluzivne luksuzne znamke ima negativen povratni učinek na svoje primarne odjemalce, saj cenejši izdelek slabi njihov prestižen socialni status.

Vrednotenje vertikalne širitve navzdol lahko izboljšamo s pozicioniranjem blizu krovne znamke in tako omogočimo prenos pozitivnih asociacij kakovosti krovne znamke na razširjeno. Poleg omenjenih negativnih posledic, ki jih ima vertikalna širitev na krovno znamko, pa ima tovrstna širitev izreden tržni potencial, predvsem med prestižnimi izdelki. Potrošniki srednjega razreda, ki si ne morejo privoščiti dragih prestižnih znamk (pa bi si jih radi), navdušeno sprejmejo njihov vstop v nižji cenovni razred. Dobiček na tem trgu je lahko mnogo višji od dobička prestižne tržne znamke v višjem cenovnem razredu. V tem primeru mora podjetje presoditi, ali bo vertikalna širitev navzdol dolgoročno dovolj uspešna, da bo pokrila stroške pri izgubi dobičkov krovne znamke (Kim in Lavack, 1996).

V primerjavi z vertikalno širitvijo navzdol so potrošniki bolj naklonjeni vertikalni širitvi prestižnih izdelkov navzgor (Pitta in Katsanis, 1995: 62). Ta strategija doda nove elemente v obstoječo hierarhijo znamk nad položaj dominantne znamke. Osrednja vloga vertikalne širitve navzgor je uvedba nadrejene znamke<sup>87</sup> kot izboljšave izdelka<sup>88</sup> (Farquhar in drugi, 1992: 33). Naklonjenost potrošnikov nadrejenim znamkam povečamo z distanciranjem imena razširjene znamke od krovne znamke. Ta strategija je pogosta v avtomobilski industriji, kjer se vzpostavi distanca med obstoječo znamko in njeno širitvijo navzgor v luksuzen razred<sup>89</sup> (Kim in Lavack, 1996: 30). To pa ne velja za vertikalno širitev funkcionalnih izdelkov navzgor. Ta povzroči negotovost o imidžu krovne znamke. Potrošniki se sprašujejo, zakaj ni izboljšava kakovosti širitve kar lastnost izdelka krovne znamke (Kim in Lavack, 1966: 28). Ne glede na podobnost med kategorijami se funkcionalne znamke z dominantnimi asociacijami o kakovosti izdelka najbolje širijo v izdelčne kategorije s funkcionalnimi asociacijami. Simbolne oziroma prestižne znamke z dominantnimi asociacijami o prestižu in samopodobi potrošnika se najbolje širijo v izdelčne kategorije s prestižnimi asociacijami (Bridges in drugi, 2000: 1) in imajo v primerjavi s funkcionalnimi znamkami večji potencial širitve. Koncept prestiža je v spominu potrošnika shranjen z edinstvenimi značilnostmi in je bolj dosegljiv kot pri funkcionalnih znamkah (Park in drugi, 1991: 192).

Širitve tržnih znamk lahko razvrstimo v sedem kategorij<sup>90</sup> (Tauber v Aaker, 1990: 48): (1) enak izdelek v drugi obliki, (2) razločevalen okus ali sestavina, (3) spremljevalen izdelek, (4) potrošniška franšiza, (5) strokovno znanje, (6) prednosti, lastnosti in zunanje poteze, (7)

<sup>87</sup> Pojem je prevod angleškega pojma *super-brand*.

<sup>88</sup> Na primer plenice Ultra Dry Pampers so izboljšava izdelka Pampers Dry.

<sup>89</sup> Na primer Lexus je luksuzna znamka proizvajalca Toyota.

<sup>90</sup> (2) – kremni preliv za solato Philadelphia; (3) – zobna ščetka Colgate; (4) – potovalni čeki Visa; (5) – britvice BIC: izkušnje v izdelavi poceni in uporabnih plastičnih predmetov, kosilnica za travo Honda: izkušnje v izdelavi majhnih motorjev; (6) – blag šampon Ivory; (7) – denarnice Pierre Cardin.

oblikovalec ali narodni imidž.

Druge strategije širjenja so še direktna in indirektna širitev, asociativna širitev, linijska širitev, storitvena širitev ter korporativna širitev<sup>91</sup> na trg potrošnikov.

O direktni širitvi govorimo, kadar je ime matične znamke hkrati ime širitve, o indirektni pa, kadar je nov izdelek indorsiran pod matično znamko<sup>92</sup> (Shocker, 1995: 433). Direktna širitev je primerna za širjenje znamke v prestižne, bolj sorodne oziroma manj oddaljene kategorije (Farquhar v Reddy in drugi, 1994: 259).

O asociativni strategiji širitve govorimo, kadar se novo ime tržne znamke uporabi v kombinaciji z obstoječim imenom pri uvajanju novega izdelka na trg<sup>93</sup>. Kombinacija novega imena s poznano znamko omogoča potrošniku, da selektivno prenese obstoječe mnenje in prepričanja o krovni znamki na znamko v asociativni zvezi. Potrošnik na ta način diferencira širitev od ostalih izdelkov, ki so morebiti povezani z imenom krovne znamke. Tako je možnost negativnih recipročnih učinkov širitve manjša (Park in drugi, 1993: 28). Uspešna širitev tržne znamke ima skoraj vedno pozitivne recipročne učinke na krovno znamko (Swaminathan in drugi, 2001: 3), saj utrjuje spominsko strukturo starševske znamke in njene specifične asociacije, spodbuja nakup med neuporabniki ter povečuje možnost izbire znamke (Morrin, Dillon in drugi, Swaminathan in drugi, Balachander in Ghose v Kumar, 2005: 185).

Linijske širitve predstavljajo nove oblike in okuse izdelkov, pri katerih se uporabi obstoječa znamka v isti izdelčni kategoriji (Tauber, 1981: 36). Taki izdelki so namenjeni novemu tržnemu segmentu ali obstoječemu ciljnemu trgu z manjšimi spremembami (Martinez in Pina, 2003: 435). Namen linijskih širitev je diferenciacija obstoječe ponudbe, in ne toliko rast in razvoj trga (Quelch in Kenny v Nijssen, 1999: 461). Glavne značilnosti linijskih širitev, izvedenih v zadnjih 20 letih, so: linijske širitve močnih znamk so uspešnejše od širitev šibkih znamk; linijske širitve znamk z močno simbolno vrednostjo dosegajo več uspeha kot znamke z nižjo simbolno vrednostjo; linijske širitve z močno oglaševalsko in promocijsko podporo so uspešnejše od širitev, ki take podpore nimajo; linijske širitve, ki zgodaj vstopijo v izdelčno podkategorijo, so uspešnejše kot kasnejši vstopi<sup>94</sup>; zgodnje linijske širitve prav tako omogočajo hitrejšo rast starševske znamke (Reddy in drugi, 1994: 257).

Storitvene širitve delujejo po enakem principu kot izdelčne, le da se osnova širitve razlikuje. V tem primeru gre za upravljanje s storitveno znamko, katere cilj je izvrševanje storitev visoke kakovosti, ki jih spremlja izvrstna vizija zavezanosti k potrošnikovemu zadovoljstvu. Najboljše storitve temeljijo na edinstvenem poslovanju in viziji (Blackett, 2004: 7). V kontekstu širitev

---

<sup>91</sup> Korporativna širitev je prevod angleškega izraza *B2B (business-to-business) brand extension*.

<sup>92</sup> Primer direktne širitve je *teniški lopar Nike*, primer indirektna *Nikeov teniški lopar Avenger*, primer uvedbe novega izdelka pa je *teniški lopar Avenger* (Shocker, 1995: 433).

<sup>93</sup> Na primer za Marriott (storitvena znamka hotelske verige) je bila dvakrat uporabljena asociativna strategija širitve znamke: pri uvedbi dveh novih verig (Courtyard by Marriott in Fairfield Inn by Marriott), ki ponujata drugačen tip nastanitve in storitev od tistih, ki so ponavadi asociirane z verigo hotelov Marriott (Park in drugi, 1993: 28).

<sup>94</sup> Vendar le, kadar gre za širitev močne znamke.

potrošniki uporabljajo komplementarnost širitve z originalno kategorijo kot glavni ključ pri njenem vrednotenju. Strategija širitve je najbolj uspešna, kadar obstaja močna podobnost med postopkom in kontekstom izvrševanja storitve (van Riel in drugi, 2001: 229).

Naslednja strategija je korporativna širitev znamk na trg potrošnikov. Korporativni marketing je smiseln, kadar koristi percepciji in vrednotenju korporativne širitve znamk. Potrošniki so naklonjeni korporativni širitvi znamk, kadar zaznavajo podjetje kot inovativno, družbeno odgovorno in okolju prijazno (Keller in Aaker v Phang, 2004: 25).

Vseh omenjenih strategij širjenja ne moremo uporabiti pri vsaki tržni znamki. Za širitev vodilnih tržnih znamk se uporablja drugačna strategija kot za širitev šibkih znamk. Prav tako se lahko obravnavane strategije in lastnosti širitev med seboj prekrivajo. Ob tem je treba upoštevati še psihološke osnove za izdelčno kategorijo in primerno strategijo upravljanja širitve (Shocker, 1995: 433). Pri širitvi je pomembno, da se izognemo pretiranemu širjenju in s tem slabitvi njene ekvite in imidža. Zato mora biti načrtovana širitev v skladu s pozicioniranjem krovne znamke in mora krepiti ter vzdrževati obstoječi koncept znamke (Rajagopal in Sanchez, 2004: 241). Proces širitve tržne znamke ni enostaven, čeprav ga imajo vodje tržnih znamk pogosto za manj tvegano verzijo uvajanja popolnoma novega izdelka z novo blagovno znamko na trg. Na načrtovanje širitve vplivajo stopnja ujemanja znamke z novo izdelčno kategorijo, moč krovne znamke in uspeh novega izdelka – širitve. Pri načrtovanju novih izdelkov je bolje preučiti vse možne in uporabne strategije upravljanja, širitev naj bo samo ena izmed teh (Sheinin, 1998: 149).

## ***IV. POVZETEK TEORETIČNIH UGOTOVITEV***

---

Preučevanje širitev tržnih znamk je največkrat osredotočeno na faktorje, ki vplivajo na uspeh širitve, na potrošnikovo vrednotenje širitve in recipročne učinke širitve na krovno znamko. Faktorji uspeha širitve se v različnih študijah razlikujejo zaradi vzorca anketirancev (ponavadi so to študentje marketinga) ter zato, ker testirajo izmišljene koncepte širitev, ki v praksi ne obstajajo (ponavadi gre za laboratorijske eksperimente). Tudi če analizirane znamke obstajajo, so ponavadi njihove širitve izmišljene.

Najpomembnejši faktorji, ki vplivajo na uspeh širitve, so: prepoznavnost, poznavanje imena tržne znamke, zaznano tveganje med potrošniki, kakovost, imidž in ugled starševske znamke, zaznano ujemanje oziroma skladnost med starševsko in razširjeno znamko ter ekvitema tržne znamke. Manjši vpliv na uspeh širitve imajo še konkurenčne znamke v kategoriji širitve, zaznana težavnost pri izvedbi širitve, kakovost preteklih širitev ter velikost in verodostojnost podjetja.

Na podlagi analize različnih virov in strokovne literature, ki je večinoma obsegala različne raziskave širitev tržnih znamk, smo v teoretskem delu to strategijo umestili znotraj širšega koncepta tržnih znamk in njihovega upravljanja ter preučili glavne značilnosti same širitve. Glavne ugotovitve temeljijo na predstavljenih teoretskih izhodiščih in povzemajo bistvo našega raziskovanja o širitvah tržnih znamk:

### **UGOTOVITEV 1:**

Krovna znamka vpliva na uspeh širitve, in sicer s prepoznavnim imenom, z asociacijami kakovosti, s skupnimi oziroma podobnimi komunikacijskimi strategijami ter z zmanjšanjem zaznanega tveganja pri potrošnikih.

O vplivu prepoznavnega imena krovne znamke na širitev je govoril že Aaker (1990), v novejših raziskavah pa še Pepall in Richards (2002) ter Chen in Liu (2004). O asociacijah kakovosti sta največ govorila Aaker in Keller (1990, 1992). Slednja spadata med najpogosteje citirane avtorje na tem področju raziskovanja. Zaznano tveganje pa je obširno raziskoval Grønhaug (2002).

### **UGOTOVITEV 2:**

Širitev vpliva na vrednotenje krovne znamke tako, da izboljša njen imidž (če je širitev visoke kakovosti) ali oslabi njen pomen (če je širitev neuspešna).

O (negativnem in pozitivnem) vplivu širitve na imidž krovne znamke je govoril že Aaker (1990), kasneje pa bolj obširno še Gürham-Canli in Maheswaran (1998), Martinez in Pina (2003), Kapferer (2003) ter Chen in Liu (2004).

### UGOTOVITEV 3:

Ekviteta tržne znamke je osnova za njeno širitev, saj pomeni njeno bogastvo oziroma dodano vrednost. Bolj obsežna ko je ekviteta znamke, več možnosti ima za širjenje v bolj distancirane izdelčne kategorije.

Vpliv ekvitete na uspeh širitve sta raziskovala Pitta in Katsanis (1995), o sami ekviteti pa sta v svojih delih največ govorila Kapferer (2003) in pred njim Aaker (1992).

### UGOTOVITEV 4:

Visokokakovostne znamke se lažje širijo v bolj oddaljene kategorije kot znamke običajne ali nižje kakovosti. Širitev visoke kakovosti izboljša imidž in ekviteto krovne znamke.

O zmožnosti širjenja visokokakovostnih znamk v bolj oddaljene kategorije sta med prvimi govorila Keller in Aaker (1992), pozitiven vpliv visokokakovostnih širitev na imidž in ekviteto pa sta raziskovala Martinez in Pina (2003).

### UGOTOVITEV 5:

Slabosti širitve in njeni negativni učinki niso vedno usodni za krovno znamko in so popravljivi.

Mnogi avtorji v študijah o negativnih učinkih navajajo ukrepe, pristope oziroma načine za zmanjševanje obsega škodljivih vplivov. Najpogosteje o njih govorijo Aaker in Keller (1990), Loken in Roedder John (1993) ter Ahluwalia in Gúrham-Canli (2000).

Ugotovitev 1 se osredotoča na faktorje uspeha in prednosti širjenja tržnih znamk.

Ugotovitev 2 nakazuje recipročne učinke širitve na krovno znamko.

Ugotovitvi 3 in 4 opredeljujeta pogoje za stopnjo distanciranosti širitve. Pojma ekviteta in stopnja kakovosti tržne znamke sta medsebojno povezana. Zaznana kakovost je namreč eden izmed virov oziroma dimenzij ekvitete.

Ugotovitev 5 se nanaša na odpravljanje slabosti in negativnih učinkov širitve, kot so slabo zaznano ujemanje, negativne asociacije in informacije o širitvi. To lahko popravimo z različnimi komunikacijskimi strategijami, višanjem kakovosti širitve, vzpostavljanjem stopnje distance med razširjeno in krovno znamko ali upravljanjem imena širitve.

## ***V. ŠTUDIJA PRIMERA***

---

Obravnavane teoretične koncepte o tržnih znamkah, njihovem širjenju in upravljanju bomo uporabili pri analizi praktičnega primera. Z ugotovitvami, ki temeljijo na analizi teoretskih izhodišč, bomo ovrednotili študijo primera širitve znamke Mobitel z znamko Piranske soline v drugo izdelčno kategorijo.

### **5.1 METODOLOGIJA**

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov: teoretičnega in praktičnega. Teoretični del diplomskega dela temelji na analizi sekundarnih virov. Podatki za študijo primera pa so pridobljeni tako iz primarnih kot iz sekundarnih virov. Glavni primarni vir predstavlja odprti intervju v podjetju Soline, pridelava soli d. o. o. (v nadaljevanju Soline), v oddelku za marketing. Pomožni viri so bili interno gradivo o znamki Piranske soline in obče dostopni podatki o podjetjih Mobitel d. d. (v nadaljevanju Mobitel) ter Soline na svetovnem spletu.

### **5.2 PREDSTAVITEV UDELEŽENIH ZNAMK**

#### **5.2.1 MOBITEL ([www.mobitel.si](http://www.mobitel.si))**

Mobitel je bil oktobra 1991 ustanovljen kot podjetje z omejeno odgovornostjo in osnovno nalogo: zagotoviti razvoj mobilnih komunikacij ter vzpostaviti mobilno omrežje v Sloveniji. Družba Mobitel je nacionalni operater mobilnih telekomunikacij, ki izgrajuje in upravlja infrastrukturo v Sloveniji. V vse svoje dejavnosti vpleta tudi družbeno odgovornost in tesno sodelovanje z najširšim okoljem. Temelj delovanja so zadovoljni uporabniki, zaposleni in lastniki družbe.

Mobitelove vizije so sledenje svetovnim trendom razvoja, krepitev svoje aktivne vloge, odzivanje na novosti, ohranjanje konkurenčnosti in širjenje ponudbe s kakovostnimi storitvami. Zadane cilje skuša dosegati z domačimi sredstvi in znanjem.

Glavne vrednote družbe Mobitel so inovativnost in lasten razvoj, samoiniciativnost, tehnološka naprednost ter družbena odgovornost.

V okviru sodelovanja z okoljem je Mobitel leta 2002 postal lastnik podjetja Soline, s čimer je izrazil prizadevanja za ohranitev naravne in kulturne dediščine Sečoveljskih solin. Poleg Solin se je Mobitel leta 2003 širil še z ustanovitvijo dobavitelja mobilnih vsebin, podjetja Planet 9. Leta 2004 pa je skupaj z Novo KBM ustanovil skupno podjetje M-Pay za promocijo mobilnega plačevanja. Soline, Planet 9, in M-Pay so Mobitelove hčerinske družbe. V nadaljevanju nas zanima odnos Mobitel – Soline.

## 5.2.2 PIRANSKE SOLINE ([www.soline.si](http://www.soline.si))

Piranske soline so krovna znamka podjetja Soline s sedežem v Seči. Osnovna dejavnost podjetja je pridelava soli in drugih pridelkov s solin na področju krajinskega parka Sečoveljske soline. Poleg tega upravlja tudi sam park ter usmerja in spodbuja obiskovanje parka. Glavni vrednoti podjetja sta skrb za naravno in kulturno dediščino ter tradicionalna pridelava soli.

Leta 1993 so Sečoveljske soline postale prvo slovensko mokrišče, uvrščeno na seznam mednarodno pomembnih močvirij pod okriljem Ramsarske konvencije. Vlada Republike Slovenije je leta 2001 območje Sečoveljskih solin razglasila za krajinski park, območje Muzeja solinarstva pa za kulturni spomenik državnega pomena. Podjetje Soline je julija 2003 pridobilo državno koncesijo za upravljanje krajinskega parka in izkoriščanje njegovih sadov, zdaj pa skrbi, da so dostopni obiskovalcem parka in uporabnikom v notranjosti države. Omenjenim pravnim okvirom, ki zagotavljajo ohranitev in celovitost Sečoveljskih solin, se je pridružil še evropski instrument varstva – omrežje Natura 2000, mreža posebej varovanih območij v Evropski uniji.

Podjetje Soline strateško sodeluje s holdinško družbo Hoteli Morje. Po eni strani gre za sodelovanje na turističnem področju, po drugi strani pa za skupna vlaganja v infrastrukturo Krajinskega parka Sečoveljske soline (v nadaljevanju KPSS). Za družbo Hoteli Morje sta prednosti strateške povezave s Solinami preseganje odličnosti nastanitvenega standarda in »wellness« storitev ter ponudba posebnosti naravnega okolja. Za Soline pa je povezava s Hoteli Morje pomembna za nadaljnji razvoj in obnovo KPSS, saj predstavlja nov tržni kanal za izdelke znamke Piranske soline, priložnost za hitrejši razvoj ter obnovo infrastrukture v parku in boljše vključitev solin v turistično ponudbo regije.

Bistvena področja delovanja Soline pokrivajo s krovno znamko Piranske soline in tremi podznamkami: Solnce, Lepa Vida in KPSS:

- Ime Solnce je stara slovenska beseda ter hkrati zveza besed sol in sonce. Konkurenčni prednosti soli iz Solin sta njena belina in tradicionalna pridelava, ki pokriva tržno nišo na trgu soli. Izdelki iz prehrabnega programa Solnce temeljijo na soli, pridobljeni po tradicionalni metodi, v kateri so ključni dejavniki morje, sonce in ročno delo solinarjev. Ti izdelki omogočajo in obujajo tradicionalno rabo soli. Blagovna znamka Solnce zajema naslednje izdelke: solni cvet, tradicionalno sol, leseni mlinček za sol, leseno žepno solnico, namizno solnico, porcelanasti terilnik, kuhinjski predpasnik, kuhinjski krpi, kuhinjsko rokavico, majico Solnce, laneni prt z idrijsko čipko, laneni prt z vezenjem, laneni nadprt z vezenjem, set lanenih prtčkov z vezenjem, bombažni rdeči prt z vezenjem in plavajočo svečko.
- Lepa Vida je blagovna znamka naravnih izdelkov za osebno nego in dobro počutje, ki vsebujejo sol in/ali druge pridelke s solin, to pa so: solinsko blato fango, sol za kopel, solni piling za telo, slanica, rastlinsko milo, toaletna torbica, copati, masažna rokavica,



brisača, kopalni plašč, mornarska torba, nosilna torba in majice Lepa Vida. Ti izdelki so del človekovega aktivnega sožitja z naravo.

- KPSS je osrednja znamka programa Piranske soline. Je storitvena znamka, namenjena vsem, ki jih zanima narava. Osnovna ideja te znamke je ekološki turizem. Ima spremljevalni program spominkov, ki krepi ugled celotne znamke (knjiga Spoznajmo ptice, lesene piščali, razglednice, vodnik po parku, dnevnik s solin, zvezek za otroke, majica KPSS, slamnik).

Celostna grafična podoba Piranskih solin je nastala v produkciji Agencije 41, ki je prejela nagrado za najboljšo celostno grafično podobo na 14. slovenskem oglaševalskem festivalu 2005. Izdelki Piranskih solin so prejeli tudi diplomo Zlati MM 2005 v kategoriji manjše komercialne embalaže.

### **5.3 NAČRTOVANJE IN VREDNOTENJE ŠIRITVE MOBITEL – PIRANSKE SOLINE**

#### **5.3.1 NAČRTOVANJE IN IZVEDBA**

Preden je Mobitel prevzel Soline, so bile te v lasti podjetja Droga d. d. (v nadaljevanju Droga), ki jih je izkoriščala izključno za industrijsko pridelavo soli. Po osamosvojitvi Slovenije so soline začele propadati, saj je pridelava soli pri nas postala predraga, trg bivše Jugoslavije pa se je za slovenska podjetja takrat zaprl. Z nakupom je Mobitel v Solinah obnovil osnovno infrastrukturo, vpeljal storitve za obiskovalce, prodajni program, obnovil tradicionalno pridelavo soli, ustanovil trajnostni park in začel s promocijo solin kot ene izmed večjih turističnih znamenitosti Slovenije.

Dejavnik, ki je spodbudil širitev, je bil potreba po ohranjanju solin ter kulturne in naravne dediščine (pridobljena koncesija za upravljanje KPSS). Ker sama prodaja soli ni dovolj dobičkonosna, so se Soline usmerile še v ekološki turizem. S tem so se želele razširiti in razviti blagovno znamko Piranske soline. Ta ima po priključitvi Solin k Mobitelu širši koncept od industrijske naravnosti, kot jo je imela v obdobju, ko je Soline upravljala Droga. Takrat za Soline ni obstajala vizija, niti ni bilo sredstev za njihovo ohranitev.

Pred samo širitvijo so bile izvedene raziskave obstoječega in potencialnega trga nerafinirane soli. Poleg tega v podjetju Soline sproti spremljajo navade potrošnikov in tržne trende.

Idejo za širitev oziroma znamko Piranske soline so razvili v podjetju Mobitel, ideje za tri podznamke (KPSS, Lepa Vida in Solnce) pa so nastale s sodelovanjem podjetja Soline, Mobitela in Agencije 41.

Pri realizaciji ideje je sodelovala uprava podjetja Soline, kreativne in marketinške rešitve so nastale v Agenciji 41, uprava Mobitela pa je poskrbela za prevzem Solin in podpis koncesijske pogodbe. Z razvojem znamke Piranske soline se je razširilo tudi podjetje Soline – z novimi izdelki in novimi kadri. Slednji so redki izkušeni solinarji, ki prenašajo svoje znanje o tradicionalni pridelavi soli in vzdrževanju solin na novozaposlene mlade solinarje. Nov je tudi marketinški

oddelek, saj ga prej, pod upravo Droge, ni bilo. Nekaj novih kadrov je prišlo tudi iz Droge in Mobitela.

Cilj znamke Piranske soline je ponuditi obiskovalcem, ki obišejo KPSS, čim več. Glavni cilj je ohranjanje parka ter kulturne in naravne dediščine, in ne profitabilnost. V Solinah menijo, da si ne smejo privoščiti prevelikih vlaganj v zunanjo podobo in imidž, s katero se stanje samega parka ne bi skladalo. Znamka Piranske soline je namenjena potrošnikom, ki jim ni vseeno, kaj vnašajo v in na svoje telo. Blagovni znamki Lepa Vida in Solnce sta butična programa, ki poudarjata naravne sestavine, domačo proizvodnjo in slovenske vrednote. Zaradi ročne izdelave izdelkov je njihova cena višja. Uporabniki znamke Piranske soline imajo višjo izobrazbo, višje dohodke, kupujejo naravne izdelke, ozaveščeni so o varovanju narave, cenijo pomen morja kot vira življenja in ohranjanje pomembnega znanja o naravi in solinarstvu, ki je bilo prisotno v preteklosti. Naravnost je ena izmed njihovih glavnih vrednot.

V podjetju Soline menijo, da so potrošniki pozitivno sprejeli kozmetično linijo Lepa Vida, kljub temu da je blagovna znamka Piranske soline še v fazi rasti. Po treh letih se uporabniki šele srečujejo z njenimi izdelki. V podjetju menijo, da so tri leta premalo, da bi se lahko znamka izkazala s svojim značajem oziroma svojevrstnimi lastnostmi. Poleg tega pa se odnos med Mobitelom in Piranskimi solinami še gradi oziroma še ni dokončno vzpostavljen.

Konkurenca je najbolj prisotna na področju prodajnih izdelkov (pri blagovnih znamkah Lepa Vida in Solnce), znamki KPSS pa konkurenco predstavljajo ponudba na Hrvaškem (čeprav so tam večino solin preuredili za industrijsko predelavo soli) in ostali parki v Italiji ter Franciji. Konkurenco predstavljajo še vsi ostali pridelovalci soli na slovenskem trgu.

Glavna tveganja ob načrtovanju in realizaciji širitve predstavljajo finančna tveganja ter omejitve, ki so stalno prisotne. Ob vstopu na trg je blagovno znamko Piranske soline spremljala počasna rast, njena prepoznavnost je še v zagonu. Poleg tega pa še vedno ni presežena asociacija lastništva Droge nad Solinami. Naslednjo oviro predstavlja nezadostna ozaveščenost Slovencev o novi podobi Solin in novi blagovni znamki Piranske soline pod okriljem Mobitela. Zato so si v podjetju Soline za kratkoročen cilj zadali preseči imidž zapuščenosti KPSS in z večjim oglaševanjem doseči boljšo prepoznavnost znamke Piranske soline.

### 5.3.2 VREDNOTENJE ŠIRITVE MOBITEL – PIRANSKE SOLINE

Obravnavana študija primera prinaša spoznanja o enem od primerov širjenja tržne znamke v Sloveniji. Širitev je potekala v dveh delih. Kot primarno štejemo širitev Mobitela v novo podjetje oziroma hčerinsko družbo Soline in znotraj te ustanovitev znamke Piranske soline s tremi podznamkami (Lepa Vida, Solnce in KPSS). Širitev bomo najprej ovrednotili na podlagi naših petih ključnih ugotovitev in nato še glede na ostale pomembne elemente v procesu širitve, ki smo jih obravnavali v teoretičnem delu. Opisali bomo arhitekturo znamk Mobitel in Piranske soline,

ugotovili skladnost obravnavane širitve z definicijo, ocenili morebitna tveganja in določili strategijo upravljanja.

Ugotovitev 1 za našo študijo primera drži, saj je Mobitel kot krovna znamka vplival na uspeh širitve s svojim prepoznavnim imenom, z asociacijami kakovostnega mobilnega operaterja in s podobnimi komunikacijskimi strategijami krovne ter razširjene znamke. Prepoznavno ime (Mobitel) je novi znamki (Piranske soline) omogočilo hitrejši vstop na trg in olajšalo tržno komuniciranje. Ker gre v primeru Mobitel – Piranske soline za širitev znane tržne znamke, sklepamo, da je prepoznavno ime vplivalo na zmanjšanje zaznanega tveganja pri nakupnih odločitvah izdelkov znamke Piranske soline. Asociacije o kakovosti krovne znamke so omogočile širitev v bolj odročno kategorijo. Širitev Mobitel – Piranske soline ni tipična za kategorijo krovne znamke, niti ne moremo govoriti o podobnih lastnostih med izdelki oziroma storitvami obeh znamk. Med njima ni niti normativnega niti komparativnega ujemanja. S podobnimi vizualnimi elementi in komunikacijskimi strategijami Mobitela ter Solin (za obe znamki te naloge opravlja Agencija 41) je bilo med znamkama doseženo zaznano ujemanje, vendar le v tolikšni meri, da je bila dokazana verodostojnost širitve oziroma kompetentnost Mobitela za upravljanje znamke Piranske soline. S tem je bila uspešno premoščena razlika med kategorijo širitve (soline, izdelki iz soli) in starševsko kategorijo (mobilne komunikacije) udeleženih znamk.

Zaradi pomanjkanja podatkov ne moremo ovrednotiti ugotovitve 2 oziroma določiti vpliva širitve znamke Piranske soline na znamko Mobitel. Predvidevamo le, da je širitev zaenkrat uspešna, tako da večjih negativnih učinkov ni bilo.

Mobitel je znamka z močno ekvitetom, kar se sklada z ugotovitvijo 3. Glede na to, da gre za bolj storitveno kot izdelčno znamko (mobilni operater), vrednost znamke Mobitel temelji na njenih nedotakljivih elementih, ki ustvarjajo največ dodane vrednosti. Mobitel iz ekvite svoje blagovne znamke koristi vse prednosti, ki mu jih ta nudi: zvestobo, zavedanje o imenu med uporabniki, zaznano kakovost, moč asociacij in ostale lastnosti (barve, znaki ...). Del ekvite znamke Mobitel predstavlja tudi moč, ki izvira iz njenega obsega in finančne vrednosti marketinških akcij. Vse to daje znamki več možnosti za širjenje v bolj distancirane izdelčne kategorije, ki so jih v podjetju uspešno izkoristili s širitvijo Piranske soline in njenimi tremi podznamkami. Zaznano dodano vrednost udeleženih znamk predstavljajo družbena odgovornost, skrb za okolje, promocija Slovenije in razvoj. Poleg tega pa tudi sama širitev svojim uporabnikom nudi edinstveno dodano vrednost – nazaj k naravi.

Tudi ugotovitev 4 lahko potrdimo. Za znamko Mobitel predpostavljamo, da je kakovostna, saj je ena izmed najbolj uspešnih slovenskih tržnih znamk. Tržna znamka se namreč lahko širi v bolj oddaljene kategorije tudi na podlagi višje kakovosti. V primeru Mobitel – Piranske soline pa zaradi pomanjkanja podatkov ne moremo potrditi drugega dela ugotovitve 4: ali je kakovostna širitev izboljšala imidž in ekvitetom krovne znamke.

Prav tako ne moremo popolnoma potrditi ugotovitve 5, saj podrobnejša ocena slabosti zaradi pomanjkanja podatkov ni bila mogoča. Glede na to, da je razširjena znamka Piranske soline po treh letih še vedno prisotna na trgu, lahko sklepamo, da je podjetje ob njenem načrtovanju in uvedbi na trg uspešno premostilo tveganja oziroma slabosti.

Za Mobitel je značilna strategija identitete tržnih znamk, ki omogoča pozicioniranje samostojnih in/ali indorsiranih znamk v tržnih nišah relativno neodvisno od krovne znamke. V primeru Mobitel - Piranske soline gre za indorsiranje v senci, saj ni neposredne povezave s krovno znamko, mnogo potrošnikov pa ve za zvezo. Indorsiranje v senci omogoča prednosti, ki jih prinaša podpora močne organizacije v ozadju (Mobitel v ozadju podjetja Soline), hkrati pa zmanjšuje možnost nastanka škodljivih asociacij. Piranske soline predstavljajo Mobitelu razlikovalni tržni segment in izdelke, zato na trgu nastopajo neodvisno od starševske znamke. Povezanost podznamk (vse Mobitelove hčerinske družbe) in krovne znamke (Mobitel) je vidna kot prisotnost slednjih na spletnih straneh Mobitela, predstavljene so kot ena izmed hčerinskih družb Mobitela. Podznamke Mobitela se pojavljajo tudi v poglavju o nastanku in razvoju Mobitela in v nekaterih sporočilih za medije. Mobitel ima na znamko Piranske soline posreden vpliv: nudi pomoč pri komunikacijskih strategijah, saj ista agencija (Agencija 41) skrbi za vizualno podobo in tržno komuniciranje. V interakciji Mobitel – Piranske soline gre za nadzorovan odnos z močno formalno povezavo, ki se izvaja z lastništvom. Po drugi strani pa je znamka Piranske soline dominantna v odnosu do svojih treh podznamk Lepa Vida, Solnce, KPSS. V tem primeru je dominantna znamka uporabljena kot okvir, znotraj katerega tri podznamke dodajajo asociacije o lastnostih in uporabi izdelkov.

Primer Mobitel – Piranske soline lahko obravnavamo kot širitev tržne znamke, saj je skladen z definicijo. Mobitel je uporabil svoje uveljavljeno ime tržne znamke na enem trgu za uvajanje novih izdelkov (liniji Lepa Vida in Solnce) in storitve (KPSS) na nov trg.

Mobitel je ključna asociacija za izdelčni razred mobilnih telefonov pri nas, zato je vpliv negativnih asociacij širitve na krovno znamko še posebno nevaren. V tem primeru širitev v novo kategorijo (soline) predstavlja tveganje za uničenje te prednosti. Pri Mobitelu so tveganje premostili z distanciranjem širitve od krovne znamke in se tako izognili nevarnosti za prenos potencialnih negativnih informacij na krovno znamko Mobitel. Poleg tega obstaja pri atipičnih širitvah (kar Mobitel – Piranske soline je) manjše tveganje za oslabitev pomena krovne znamke. Tveganje za krovno znamko lahko predstavlja tudi premalo samostojna širitev. Znamka Piranske soline pa se ne zanaša samo na krovno znamko, temveč zapolnjuje lastno tržno nišo in ustvarja lastno povpraševanje po svojih novih izdelkih.

Prva faza upravljanja strategije širjenja je testiranje. V primeru Mobitel – Piranske soline so pred izvedbo širitve opravili raziskavo trga nerafinirane soli. Podatek, ki ga še imamo, je, da sproti spremljajo ciljni trg in vedenje potrošnikov na njem. Natančnejša obravnava postopka testiranja

konceptov širitve zaradi pomanjkanja podatkov ni mogoča. Druga faza se nanaša na poznavanje meja širitve oziroma območja širjenja. Za širitev namreč ni nujno, da je podobna svoji izvorni kategoriji. Bolj ko je širitev oddaljena od svojega jedra, večja je potreba po specifičnem imenu ali podznamki. Prav slednje velja za širitev Mobitel – Piranske soline, ki je po Kapfererjevi tipologiji (2003)<sup>95</sup> najbolj oddaljena in definirana glede na najpomembnejše vrednote krovne znamke. Tri podznamke pa so glede na dominantno (Piranske soline) definirane na osnovi strokovnega znanja, to je uporaba soli. V zadnji fazi upravljanja je širitev priporočljivo še optimizirati. Primer Mobitel – Piranske soline je spremljala usklajena raba osnovnih orodij marketinškega spleta. Najprej z dodelitvijo specifičnega imena Piranske soline, ki zadošča kriteriju: bolj ko je širitev oddaljena od jedra, večja je potreba po specifičnem imenu ali podznamki in obratno. Tudi oglaševanje in podobna embalaža krovne znamke sta koristila širitvi. Na podlagi tega potrošniki asociirajo Piranske soline z vizualno podobo krovne znamke, tudi če ne poznajo ene ali druge udeležene znamke. Oglaševanje spodbuja zavedanje in pozitivna prepričanja o tržni znamki, potrošnike informira o njenem obstoju ter sporoča glavne attribute. Tega se v podjetju Soline zavedajo, zato bodo v prihodnje več sredstev namenili za oglaševanje. Na izboljšavo širitve je vplivalo tudi strateško vzpostavljanje pozitivnih asociacij (Mobitel s širitvijo na Piranske soline daje vtis, da se razvija in trudi zadovoljevati svoje uporabnike na več področjih) in imidža inovativnosti (ideja širitve je originalna in daje vtis, da jo lahko izvede le Mobitel). Širitev pa bi lahko izboljšali še z vzpostavitvijo edinstvene razlikovalne lastnosti in vzpostavitvijo zveze med krovno znamko Mobitel ter širitvijo Piranske soline, ki bi pripomogla k preseganju zastarele asociacije solin z družbo Droga in imidža zapuščenosti.

Širitev lahko ovrednotimo tudi širše, z vidika celostnega pristopa ocenjevanja širitve, kot ga predlaga de Chernatony (2001)<sup>96</sup>. Za oceno organizacijske kulture in tržnega okolja krovne znamke Mobitel ter za opredelitev vizije, bistva, pozicioniranja in osebnosti znamke Piranske soline bi potrebovali interne podatke družbe Mobitel, ki pa nam jih zaradi varovanja poslovnih podatkov niso posredovali. O pozicioniranju te širitve lahko zapišemo le, da so bili določeni ciljni odjemalci (tisti, ki cenijo naravo), izdelčna kategorija (soline) in nekatere koristi za uporabnika (pridelano tradicionalno in naravno).

Pri primeru Mobitel – Piranske soline je šlo za horizontalno širitev. Pri tej strategiji širjenja se obstoječo tržno znamko (Mobitel) aplicira na nov izdelek v sorodnem izdelčnem razredu ali kategoriji (soline), ki je popolnoma nova za podjetje. Obravnavana širitev ustreza eni izmed oblik horizontalne širitve, tj. sidranje znamke. Gre za indorsiranje nove znamke (Piranske soline) pod okriljem dominantne (Mobitel). Ta strategija je uporabna pri načrtovanju vstopa v bolj oddaljene izdelčne kategorije, zmanjšuje tveganje za dominantno znamko, ji olajšuje vstop na nov trg in ji omogoča večji obseg širjenja. Glede na distanco od krovne znamke je širitev Mobitel – Piranske

---

<sup>95</sup> Glej sliko 7, poglavje [Upravljanje širitve tržnih znamk](#).

<sup>96</sup> Glej tabelo 2, podpoglavje Proces oblikovanja in vzdrževanja širitve.

soline diskontinuirana širitev, tj. širitev v nesorodno izdelčno kategorijo. Lahko jo opišemo tudi kot storitveno in korporativno širitev.

Širitev Mobitel – Piranske soline izpolnjuje večino pogojev optimalne širitve: močne asociacije o znamki Mobitel so omogočile diferenciacijo in prednosti za širitev, visoko zaznana kakovost krovne znamke je omogočila širjenje v več izdelčnih kategorij, moč krovne znamke Mobitel omogoča večji vpliv na cenovno politiko in ustvarja večji potencial za širjenje. Uspeh obravnavane širitve je povezan še s konsistentnim kreativnim in prepoznavnim pristopom.

Žal pa vrednotenje oziroma oceno po vseh teoretičnih predpostavkah, opisanih v tem diplomskem delu, onemogočajo pomanjkljivi podatki o testiranju koncepta širitve in potrošnikovi oceni oziroma odnosu uporabnikov do širitve. Zato smo nekatere trditve predpostavili na podlagi splošnega poznavanja udeleženih znamk, njihove vloge na slovenskem trgu in obče dostopnega gradiva na svetovnem spletu.

V Sloveniji se zavedanje o pomenu tržnih znamk in pomembnosti strateškega upravljanja z njimi šele začinja. V zadnjih letih je tudi pri nas dogajanje na področju tržnih znamk bolj pestro. Samih širitev tržnih znamk, kot smo jih obravnavali v teoretičnem delu, pa ni prav dosti. So izjeme, ki jim je uspel preboj na tuj(e) trg(e). S tem dokazujejo, da smo na pravi poti k upravljanju tržnih znamk, kot ga poznamo iz literature in tujih (večinoma ameriških) podjetij. Iz njihove prakse smo spoznali, da uveljavljene tržne znamke ne nastajajo po naključju in tudi ne propadajo po naključju. Bistvo je v dobrem upravljanju.

Strategija širjenja tržnih znamk postaja vse bolj priljubljen in zanimiv način ohranjanja konkurenčne prednosti ter vstopanja na nove trge. Uspešne širitve tržnih znamk temeljijo na strateškem načrtovanju, primerni korporativni strukturi, znanju zaposlenih o novem trgu in njihovem strinjanju, da se obstoječe znamke v portfelju širi z novimi izdelki. Za uspešno širitev mora podjetje dobro poznati svoje znamke in izdelčne kategorije, v katere jih želi širiti. Če prenese starševska znamka s širitvijo svojo moč, strokovno znanje in ugled na novo kategorijo, pomeni, da je širitev tržne znamke uspela. V novo kategorijo mora vstopiti s konkurenčno proizvodnjo, distribucijo, prodajno politiko in ustreznim oglaševanjem.

Širitev pa poleg prednosti prinaša še nekatere slabosti. Širitev tržne znamke je tvegana, če je ime znamke sinonim za določeno izdelčno kategorijo. Širitev lahko škodi tudi imidžu starševske znamke ali pa oslabi njen pomen. Tveganja lahko zmanjšamo z raziskavami mnenja potrošnikov in krovne znamke, z analizo vseh potencialnih strategij razvoja tržne znamke, ne le same širitve.

Kljub nekaterim tveganjem nudi strategija širjenja tržnih znamk predvsem številne prednosti, kot so nižji stroški investicij v razvoj novih izdelkov, povečanje prodaje starševske ali krovne znamke, zmanjšanje tveganja neuspeha novega izdelka. Ne glede na vse teoretične predpostavke razvoja širitve tržne znamke pa je glavno merilo uspeha potrošnik. Potreba po uvedbi širitve ima največ možnosti za uspeh takrat, ko jo izrazijo potrošniki, ki so zanjo tudi pripravljeni plačati.

Ugotovili smo, da so glavna vrednost podjetja njegove tržne znamke. Zato bi morali biti cilji podjetja usmerjeni v večanje te vrednosti in ekvite vse znamk. Sama širitev ne sme biti sama sebi namen, saj se s tem zlorablja njen dolgoročni potencial prihodnjih širitev in seveda njena sedanja ekvita. Da bi se temu izognili, je treba upoštevati in razumeti, kaj predstavlja znamka danes ter kakšna je potrošnikova predstava o njenih možnostih širitve. Preučiti je treba dolgoročne učinke načrtovane širitve in jih uskladiti z načrtovano dolgoročno strategijo krovne znamke. Predvsem pa je razvoj pristopa za merjenje vrednosti znamk v podjetju, tj. kako posamezna širitev vpliva na skupno vrednost, bistvo za doseganje uspehov na področju strategije širjenja tržnih znamk.

V praksi opažamo vse več širitev tržnih znamk in drugih novih oblik upravljanja z njimi, ki se v zadnjih letih vse pogosteje pojavljajo tudi na slovenskem trgu (v tujini, predvsem v ZDA, pa je to

najpogostejša strategija uvajanja novih izdelkov na trg). Kolikšen je njihov obseg, ne vemo, saj raziskav o širitvi znamk pri nas (še) ni. Škoda, saj bi z njimi marsikatero podjetje dobilo nove ideje za razvoj obstoječih znamk, poleg tega pa je načrtovanje širitve tržnih znamk za podjetja koristno, saj se ob iskanju načina in cilja širitve (kategorija širitve) izkažejo lastnosti ter prostranost znamke.

## OMEJITVE IN PRIPOROČILA RAZISKOVANJA

Področje raziskovanja tržnih znamk, kjer je možno še veliko odkriti in storiti, je jezikovno področje oziroma izrazoslovje. Raziskovanje in samo upravljanje širitev tržnih znamk bo mnogo lažje, ko bodo določena enotna in poslovenjena poimenovanja ključnih pojmov na tem področju. Glede na obravnavane teoretične koncepte moramo z zadržkom gledati na predstavljeno študijo primera. Celosten vpogled v proces načrtovanja in upravljanja strategije širjenja tržne znamke Mobitel je omejen zaradi uporabljenega metodološkega pristopa, ki je nastal večinoma na podlagi analize oglaševalskega gradiva in obče dostopnih podatkov na spletnih straneh udeleženih znamk. Natančno analizo bi omogočili interna ocena in podatki o načrtovanju ter mnenje potrošnikov po izvedbi širitve, ki pa zelo verjetno ne obstaja.

Nadaljnje raziskovanje strategije širjenja tržnih znamk pri nas bi bilo potrebno zaradi pomanjkanja kakršnihkoli kvalitativnih in kvantitativnih raziskav o širjenju, še posebno, če upoštevamo dejstvo, da postaja širjenje vse bolj uporabna in priljubljena strategija upravljanja s tržnimi znamkami.



## ***SEZNAM LITERATURE***

---

- Aaker, David A. (1990): »Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly«. Sloan Management Review, 31, 4, str. 47–56.
- Aaker, David A. (1992): »Managing the Most Important Asset: Brand Equity«. Planning Review, 20, 5, str. 56–58.
- Aaker, David A. (1992): »The Value of Brand Equity«. Journal of Business Strategy, Boston, 13, 4, str. 27–32.
- Aaker, David A., Erich Joachimsthaler (2000): »The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge«. California Management Review, 42, 4, str. 8–23.
- Aaker, David A., Kevin Lane Keller (1990): »Consumer Evaluations of Brand Extension«. Journal of Marketing, 54, str. 27–41.
- Ahluwalia, Rohini, Zeynep Gürhan-Canli (2000): »The Effect of Extensions on the Family Brand Name: An Accessibility-Diagnosticity Perspective«. Journal of Consumer Research, 27, 3, str. 371–381.
- Balachander, Subramanian, Sanjoy Ghose (2003): »Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extensions«. Journal of Marketing, 67, str. 4–13.
- Blackett, Tom (2004): »What is a Brand?« V: The Economist Book Brands and Branding, Interbrand, New York, str. 1–10. Dostopno preko <http://www.interbrand.com>, december 2004.
- Blackston, Max (1992): »Observations: Building Brand Equity by Managing the Brand's Relationships«. Journal of Advertising Research, May/June, str. 79–83.
- Bogataj, Anita (2003): »Blagovne znamke v Sloveniji – kapital ali breme«. Reaktivec, štirlist za reaktivno branje in razmišljanje o marketingu. HD oglaševalska agencija, str. 1–2.
- Boush, David M., Barbara Loken (1991): »A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation«. Journal of Marketing Research, 28, 1, str. 16–28.
- Bridges, Sheri, Kevin L. Keller in Sanjay Sood (2000): »Communication Strategies for Brand Extensions: Enhancing Perceived Fit by Establishing Explanatory Links«. Journal of Advertising, 29, 4, str. 1–11.
- Broniarczyk, Susan M., Joseph W. Alba (1994): »The Importance of the Brand in Brand Extension«. Journal of Marketing Research, 31, 2, str. 214–228.
- Chen, Kuang-Junh, Chu-Mei Liu (2004): »Positive Brand Extension Trial and Choice of Parent Brand«. Journal of Product & Brand Management, 13, 1, str. 25–36.
- Choi, Jay Pil (1998): »Brand Extension as Informational Leverage«. The Review of Economic Studies Limited, 65, 4, str. 655–669.
- Dacin, Peter A., Daniel C. Smith (1994): »The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions«. Journal of Marketing Research, 31, 2, str. 229–242.
- Davis, Scott (1998): »When Brand Extension Becomes Brand Abuse«. Brandweek, 39, 4, str. 20–22.
- De Chernatony, Leslie (2002): Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk. GV Založba, Ljubljana.

- De Chernatony, Leslie, Francesca Dall'Olmo Riley (1998): »Defining A "Brand": Beyond The Literature With Experts' Interpretations«. *Journal of Marketing Management*, 14, str. 417–443.
- De Mesa, Alycia (2004): »How Far Can a Brand Stretch?«. *Brandchannel*. Dostopno preko <http://www.brandchannel.com>, december 2004.
- Farquhar, Peter H., Julia Y. Han, Paul M. Herr in Yuji Ijiri (1992): »Strategies for Leveraging Master Brands: How to Bypass the Risks of Direct Extensions«. *Marketing Research*, Chicago, 4, 3, str. 32–43.
- Garrity, Jim (2001): »Corporate Branding and Advertising«. V: Kitchen, Philip J., in Don E. Schultz (ur.): *Raising the Corporate Umbrella: Corporate Communications in the 21<sup>st</sup> Century*. Palgrave, New York, str. 115–172.
- Geršič, Peter, Klement Podnar (2001): »Soznamke«. V: Podnar, Klement (ur.): *Integrirano tržno komuniciranje, zbrano gradivo za vaje*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Geršič, Peter, Klement Podnar (2002): »Soznamke in problematika ujemanja identitete tržnih znamk v Sloveniji«. V: Primož Hvala (ur.): *Zbornik 7. slovenske marketinške konference (Portorož 2002)*, 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, str. 121–127.
- Grønhaug, Kjell, Leif Hem in Rune Lines (2002): »Exploring the Impact of Product Category Risk and Consumer Knowledge in Brand Extensions«. *Journal of Brand Management*, 9, 6, str. 463–476.
- Han, Jin H. (1998): »Brand Extensions in a Competitive Context: Effects of Competitive Targets and Product Attribute Typicality on Perceived Quality«. *Academy of Marketing Science Review*, 1, str. 1–13. Dostopno preko <http://www.amsreview.org/articles/han01-1998.pdf>, april 2005.
- Hansen, Håvard, Leif E. Hem (2004): »Brand Extension Evaluations: Effects of Affective Commitment, Involvement, Price Consciousness and Preference for Bundling in the Extension Category«. *Advances in Consumer Research*, 31, str. 375–381.
- Hem, Leif E., Leslie de Chernatony in Nina M. Iversen (2001): »Factors Influencing Successful Brand Extensions«. *Birmingham University Business School*, England.
- Jančič, Zlatko (2003): predavanje pri predmetu Trženjsko upravljanje. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Jevons, Colin, Mark Gabbot in Leslie de Chernatony (2001): »A Taxonomy of Brand Linkages: the Brand-Relationship-Interaction (BRI) Matrix«. *Birmingham University Business School*, England.
- Kapferer, Jean - Noël (2003): »Strategic Brand Management, Creating and Sustaining Brand Equity Long Term«. *Kogan Page*, London.
- Keller, Kevin Lane, David A. Aaker (1992): »The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions«. *Journal of Marketing Research*, 29, 1, str. 35–50.
- Kim, Chung K., Anne M. Lavack (1996): »Vertical Brand Extensions: Current Research and Managerial Implications«. *Journal of Product & Brand Management*, 5, 6, str. 24–37.
- Knudsen, Trond Riiber, Lars Fiskund, Richard Törnblom in Egil Hogna (1997): »Brand Consolidation Makes a Lot of Economic Sense«. *The McKinsey Quarterly*, 4, str. 189–193.
- Kumar, Piyush (2005): »Brand Counter extensions: The Impact of Brand Extension Success Versus Failure«. *Journal of Marketing Research*, 42, 2, str. 183–194.

Levin, Aron M., J. Charlene Davis in Irwin Levin (1996): »Theoretical and Empirical Linkages Between Consumers' Responses to Different Branding Strategies«. *Advances in Consumer Research*, 23, str. 296–300.

Loken, Barbara, Deborah Roedder John (1993): »Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?«. *Journal of Marketing*, 57, 3, str. 71–84.

Madden, Thomas J., Frank Fehle in Susan M. Fournier (2002): »Brands Matter: An Empirical Investigation of Brand-Building Activities and the Creation of Shareholder Value«. Working Papers, Faculty Research, Harvard Business School. Dostopno preko <http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/0102/02-098.pdf>, junij 2005.

Mao, Huifang, H. Shanker Krishnan (2004): »Normative Versus Comparative Fit: Prototype-based and Exemplar-based Brand Extension Evaluation«. *Advances in Consumer Research*, 31, str. 387–388.

Martinez, Eva, José M. Pina (2003): »The Negative Impact of Brand Extensions on Parent Brand Image«. *Journal of Product & Brand Management*, 12, 7, str. 432–448.

McCarthy, Michael S., Timothy B. Heath in Sandra J. Milberg (2001): »New Brands Versus Brand Extensions, Attitudes Versus Choice: Experimental Evidence for Theory and Practice«. *Marketing Letters*, 12, 1, str. 75–90.

Morrin, Maureen (1999): »The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes«. *Journal of Marketing Research*, 36, str. 517–525.

Nijssen, Edwin J. (1999): »Success Factors of Line Extensions of Fast-moving Consumer Goods«. *European Journal of Marketing*, 33, 5/6, str. 450–469.

Park, C. Whan, Sandra Milberg in Robert Lawson (1991): »Evaluations of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency«. *Journal of Consumer Research*, 18, str. 185–193.

Park, C. Whan, Michael S. McCarthy in Sandra J. Milberg (1993): »The Effects of Direct and Associative Brand Extension Strategies in Consumer Response to Brand Extensions«. *Advances in Consumer Research*, 20, str. 28–33.

Park, C. Whan, Sung Youl Jun in Allan D. Shocker (1996): »Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects«. *Journal of Marketing Research*, 33, str. 453–466.

Pepall, Lyanne M., Daniel J. Richards (2002): »The Simple Economics of Brand Stretching«. *The Journal of Business*, 75, 3, str. 535–552.

Petromilli, Michael, Dan Morrison in Michael Million (2002): »Brand Architecture: Building Brand Portfolio Value«. *Strategy & Leadership*, 30, 5, str. 22–28.

Phang, Leon (2004): »Consumer Evaluations of Brand Extensions: Can B2B Brands be Extended into the Consumer Market?«. Maastricht University, Faculty of Economics and Business Administration.

Pierce, Andrew, Hanna Moukanas (2002): »Portfolio Power: Harnessing a Group of Brands to Drive Profitable Growth«. *Strategy & Leadership*, 30, 5, str. 15–21.

Pitta, Dennis A., Lea Prevel Katsanis (1995): »Understanding Brand Equity for Successful Brand Extension«. *Journal of Consumer Marketing*, 12, 4, str. 51–64.

Podnar, Klement (2003). Integrirano tržno komuniciranje, zbrano gradivo za vaje. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

- Rajagopal, Romulo Sanchez (2004): »Conceptual Analysis of Brand Architecture and Relationships within Product Categories«. *Journal of Brand Management*, 11, 3, str. 233–247.
- Rao, Akshay R., Robert W. Ruekert (1994): »Brand Alliances as Signals of Product Quality«. *Sloan Management Review*, 36, 1, str. 87–97.
- Reddy, Srinivas K., Susan L. Holak in Subodh Bhat (1994): »To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions«. *Journal of Marketing Research*, 31, 2, str. 243–262.
- Repič, Alenka (2002): »Nastop blagovnih znamk na trgu – skupno ali ločeno?« V: Primož Hvala (ur.): *Zbornik 7. slovenske marketinške konference (Portorož 2002)*, 1. natis. V Ljubljani: Časnik Finance, str. 129–135.
- Roedder John, Deborah, Barbara Loken in Christopher Joiner (1998): »The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted?«. *Journal of Marketing*, 62, 1, str. 19–32.
- Rus, Andrej (2004): *Krizni menedžment, zbrano gradivo za vaje*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Sattler, Henrik, Franziska Völckner in Grit Zatloukal (2002): »Factors Affecting Consumer Evaluations of Brand Extensions«. *Research Papers on Marketing and Retailing*, University of Hamburg, 10.
- Sullivan, Mary (1990): »Measuring Image Spillovers in Umbrella-Branded Products«. *The Journal of Business*, 63, 3, str. 309–329.
- Sheinin, Daniel A. (1998): »Positioning Brand Extensions: Implications for Beliefs and Attitudes«. *Journal of Product & Brand Management*, 7, 2, str. 137–149.
- Shocker, Allan D. (1995): »Positive and Negative Effects of Brand Extension and Co-Branding«. *Advances in Consumer Research*, 22, str. 432–434.
- Simonin, L. Bernard, Julie A. Ruth (1998): »Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes«. *Journal of Marketing Research*, 35, 1, str. 30–42.
- Swaminathan, Vanitha, Richard J. Fox in Srinivas K. Reddy (2001): »The Impact of Brand Extension Introduction on Choice«. *Journal of Marketing*, 65, 4, str. 1–15.
- Tauber, Edward M. (1981): »Brand Franchise Extension: New Product Benefits from Existing Brand Names«. *Business Horizons*, 24, 2, str. 36–41.
- Tülin, Erdem (1998): »An Empirical Analysis of Umbrella Branding«. *Journal of Marketing Research*, 35, 3, str. 339–351.
- Van Riel, Allard C. R., Jos Lemmink in Hans Ouwersloot (2001): »Consumer Evaluations of Service Brand Extensions«. *Journal of Service Research*, 3, 3, str. 220–230.
- Ule, Mirjana (2000): *Temelji socialne psihologije*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- Washburn, Judith H., Brian D. Till in Randi Priluck (2000): »Co-branding: Brand Equity and Trial Effects«. *Journal of Consumer Marketing*, 17, 7, str. 591–604.

## **SEZNAM VIROV**

---

Bass, Adam: »Brand Extensions: Marketing Inner Space«. Dostopno preko [http://www.brandchannel.com/papers\\_review.asp](http://www.brandchannel.com/papers_review.asp), junij 2005.

Brandchannel. Dostopno preko [http://www.brandchannel.com/education\\_glossary.asp](http://www.brandchannel.com/education_glossary.asp), marec 2005.

Grad, Škerlj, Vitorovič (1994): Veliki angleško-slovenski slovar. Elektronska izdaja, verzija 1.0. DZS d. d., Založništvo literature, 1997.

Intervju z Luko Kenda, zaposlenim v podjetju Piranske soline d. o. o., marketing in prodaja. Junij, 2005, Ljubljana.

Mahr, Jackson (2005): »Virgin - Spreads«. Brandchannel. Dostopno preko <http://www.brandchannel.com>, maj 2005.

(2005) Piranske soline, interno gradivo. Soline, pridelava soli d. o. o., Portorož.

(2004) Solni cvet, Glasilo Krajinskega parka Sečoveljske soline (KPSS), 2, marec 2004. Soline, pridelava soli d. o. o., Portorož.

TippingSprung Survey of Top Brand Extensions (2004), Summary Report. Dostopno preko <http://www.tippingsprung.com>, februar 2005.

WIPO Mednarodni urad za intelektualno lastnino. Dostopno preko <http://www.wipo.org>, april 2005.

<http://www.apple.com>, dostopno maja 2005.

<http://www.hooters.com>, dostopno maja 2005.

<http://www.mobitel.si>, dostopno maja 2005.

<http://www.soline.si>, dostopno maja 2005.

## PRILOGE

**Tabela 3: Izbrane študije iz literature širitve tržnih znamk**

Študija	Namen	Stimuli	Oblika	Subjekti	Ugotovitve
Boush, et al. (1987)	Pomen podobnosti in ugleda znamke	Trajno blago: izmišljena znamka kalkulatorja Tarco	Laboratorijski eksperiment	104 študentje	Podobnost: + Ugled: +
Aaker, Keller (1990)	Pomen podobnosti in kakovosti	Hitro potrošno blago: pivo, šampon, sončna očala, sladoled, zobna pasta, storitve v restavraciji s hitro prehrano	Laboratorijski eksperiment	107 in 121 študentov	Podobnost: + Kakovost: +
Park, Milberg, Lawson (1991)	Podobnost in koncepti znamke	Trajno blago: zapestne ure	Laboratorijski eksperiment	195 študentov	Podobnost: + Konsistentnost razširjenega koncepta: +
Boush, Loken (1991)	Kako pomembna je podobnost (tipičnost)?	Trajno blago: izmišljena špecerija in elektronske znamke	Laboratorijski eksperiment	144 študentov	Podobnost (tipičnost): +
Keller, Aaker (1992)	Zaporedno uvajanje širitev znamke	Hitro potrošno blago: dve izmišljeni znamki čipsa Crane's in Medallion	Laboratorijski eksperiment	430 univerzitetnih uslužbencev	Kakovost: + Konsistentnost širitve in kakovosti: +
Smith, Park (1992)	Tržni delež širitev znamke vs. individualne znamke	79 znamk	Raziskava	188 poslovnežev in 1383 potrošnikov	Moč znamke (ugled): + Podobnost: 0 Znanje: -
Loke, John (1993)	Širitev znamke in učinek slabitve znamke	Hitro potrošno blago: izmišljene znamke (nežnost, kakovost)	Laboratorijski eksperiment	196 potrošnikov (ženske, stare 19–49 let)	Učinek slabitve se pojavi, vendar je odvisen od podobnosti.
Boush (1993)	Kako lahko slogani vplivajo na širitev	Hitro potrošno blago: izmišljena znamka juhe Bella	Laboratorijski eksperiment	174 študentov	Ko slogan vpliva na širitev: +
Broniarczyk, Alba (1994)	Raziskava pomena specifičnih asociacij znamke	Hitro potrošno blago: zobna pasta, kosmiči, milo, pivo; trajno blago: računalniki	Laboratorijski eksperiment	76, 159 in 45 študentov	Specifične asociacije znamke zmanjšujejo podobnost in ugled znamke.
Dacin, Smith (1994)	Vpliv portfelja znamk na vrednotenje širitve	Trajno blago: izmišljen portfelj znamke Jasil	Laboratorijski eksperiment in raziskava	180, 80 in 98 študentov	Število izdelkov, priključenih znamki: +
Gürham-Canli, Maheswaran (1998)	Vpliv širitve na slabitev znamke	Trajno blago: Sony in Sanyo	Laboratorijski eksperiment	347 študentov	Motivacija in podobnost vplivata na slabitev imena znamke.
John, Loken, Joiner (1998)	Negativen vpliv širitve na vodilne izdelke	Hitro potrošno blago: Johnson & Johnson	Laboratorijski eksperiment	192, 139 in 124 potrošnikov (ženske, stare 18–49 let)	Vodilni izdelki so odporni na slabitev (močne asociacije).
Morrin (1999)	Vpliv širitve znamke na spominske strukture starševske znamke	Hitro potrošno blago: krema, protibolečinska sredstva, očiščevalna čistila, mešanica za kakav	Laboratorijski eksperiment	29, 39 in 36 študentov	Vpliv širitve je manjši ob večji podobnosti in dominanci starševske znamke.
Jun, et al. (1999)	Učinki tehnološke hierarhije pri vrednotenju širitve	Trajno blago: televizija, HDTV, Word procesor, Mainframes.	Laboratorijski eksperiment	249 študentov	Visoka tehnologija originalne znamke: + Podobnost: + Pomen stopnje tehnologije: +
Lane (2000)	Vpliv ponovitve	Hitro potrošno blago:	Laboratorijski	109 študentov	Ponavljajoča

	oglasov na vrednotenje širitve	pivo, blagovne znamke Crest, Keebler in Michelin	eksperiment		izpostavljenost oglaševanju na vrednotenje manj podobnih si širitve.
Barone, et al. (2000)	Vpliv pozitivnega razpoloženja na vrednotenje širitve	Trajno blago: izmišljena elektronska blagovna znamka	Laboratorijski eksperiment	67 in 71 študentov	Pozitivno razpoloženje povečuje vrednotenje manj podobnih si širitve.
Sheinin (2000)	Učinek izkušenj s širitvami na originalno znamko	Hitro potrošno blago: blagovne znamke Cola	Laboratorijski eksperiment	250 študentov	Izkušnje s širitvijo vplivajo na vrednotenje originalne znamke.
Ruyter, Wetzels (2000)	Korporativen imidž in širitev storitvenih znamk	Storitve: izmišljena blagovna znamka telefonskega operaterja	Laboratorijski eksperiment	299 potrošnikov	Podobnost: + Prvotni vzrok vs. kasnejši vzrok: +
Ahluwalia, Gürham-Canli (2000)	Učinek širitve na originalno znamko	Trajno blago: izmišljeno atletsko obuvanje in elektronski izdelki	Laboratorijski eksperiment	68 in 113 študentov	Negativne informacije o podobnih širitvah vodijo k slabitvi znamke.
Keller, Sood (2001/02)	Strategije upravljanja z blagovno znamko in izkušnje	Hitro potrošno blago: blagovne znamke sokov in Cole	Laboratorijski eksperiment	177 študentov	Učinek slabitve se pojavi ob visoki stopnji podobnosti.

Vir: Hem, Leif E., Leslie de Chernatony in Nina M. Iversen (2001:30).

**Tabela 4: Hipoteze, ki se nanašajo na faktorje uspeha širitve tržnih znamk**

GLAVNI UČINKI			
Hipoteza	Faktor uspeha	Širitev je bolj uspešna,	Vir
H1	Kakovost (moč) starševske znamke	če je kakovost starševske znamke višja	Smith in Park, 1992
H4	Število preteklih širitve	če je število preteklih širitve starševske znamke večje	Dacin in Smith, 1994
H5	Širina starševske znamke (variabilnost med tipi izdelkov, ki jih nudi starševska znamka)	če je širina starševske znamke večja	Boush in Loken, 1991
H8	Varianca in kakovost med preteklimi širitvami znamke	če sta varianca in kakovost med preteklimi širitvami nižji	Dacin in Smith, 1994
H11	Pozicioniranje preteklih širitve znamke	če pozicioniranje preteklih širitve znamke spodbuja predlagane širitve	Dawar in Anderson, 1994
H12	Težavna izvedba izdelčnega razreda širitve	če je težavnost izvedbe izdelčnega razreda širitve večja	Aaker in Keller, 1990
H14	Varianca in kakovost med izdelki izdelčnega razreda širitve znamke	če sta varianca in kakovost med izdelki izdelčnega razreda širitve nižji	Kardes in Allen, 1991
H15	Potrošnikovo znanje o izdelčnem razredu širitve	če je potrošnikovo znanje o izdelčnem razredu širitve manjše	Smith in Park, 1992
H16	Vpletenost v širitev znamke	če je vpletenost v širitev znamke manjša	Nijssen in Bucklin, 1998
H17	Skladnost med starševsko znamko in izdelčno širitvijo	če je skladnost med starševsko znamko in širitvijo večja	Aaker in Keller, 1990
H19	Pomen prenosljivih asociacij na izdelčno širitev	če je pomen prenosljivih asociacij na izdelčno širitev večji	Broniarczyk in Alba, 1994
H21	Simbolna vrednost starševske znamke (orientacija imidža prenosljivih informacij)	če je simbolna vrednost starševske znamke večja	Reddy, Holak in Bhat, 1994
H22	Zveza med koristmi, ki jih starševska znamka prinaša izdelčnim lastnostim matične izdelčne kategorije	če so koristi, ki jih starševska znamka prinaša izdelku matične izdelčne kategorije, manjše	Rangaswamy, Burke in Oliva, 1993
H23	Velikost podjetja	če je podjetje večje	Reddy, Holak in Bhat, 1994
H24	Marketinške kompetence	če so marketinške kompetence večje	Reddy, Holak in Bhat, 1994
H25	Podpora oglaševanja	če je podpora oglaševanja širitvi znamke večja	Reddy, Holak in Bhat, 1994

**MEDSEBOJNI VPLIVI (interakcija)**

<b>Hipoteza</b>	<b>Faktor uspeha</b>	<b>Hipoteza je potrjena, če</b>	<b>Vir</b>
H2	Kakovost starševske znamke in skladnost	je interakcija pozitivna (večja skladnost okrepi učinek visoke kakovosti starševske znamke)	Keller in Aaker, 1992
H3	Kakovost starševske znamke in vpletenost v širitev	je interakcija negativna (večja vpletenost zmanjšuje učinek visoke kakovosti starševske znamke)	Nijssen in Bucklin, 1998
H6	Širina in kakovost starševske znamke	je interakcija pozitivna (višja kakovost starševske znamke okrepi učinek njene širine)	Sheinin in Schmitt, 1994
H7	Skladnost in širina starševske znamke	je interakcija pozitivna (širina starševske znamke znižuje učinek nižje skladnosti in obratno)	Dacin in Smith, 1994
H9	Število preteklih širitev ter njihova varianca in kakovost	je interakcija negativna (višja varianca in kakovost zmanjšujeta učinek večjega števila preteklih širitev)	Dacin in Smith, 1994
H10	Kakovost starševske znamke in uspeh preteklih širitev	je interakcija pozitivna (neuspele pretekle širitve zmanjšujejo učinek visoke kakovosti starševske znamke)	Keller in Aaker, 1992
H13	Težavna izvedba širitve izdelčnega razreda in vpletenost	je interakcija pozitivna (višja vpletenost okrepi učinek težavnosti izvedbe širitve)	Nijssen, Uijl in Bucklin, 1995
H18	Skladnost, prenos in vpletenost	je interakcija pozitivna (večja vpletenost okrepi učinek večje skladnosti)	Nijssen in Bucklin, 1998
H20	Skladnost in pomen prenosljivih asociacij na izdelčno širitev	je interakcija pozitivna (večji pomen prenosljivih asociacij znižuje učinek manjše skladnosti)	Broniarczyk in Alba, 1994

Vir: Sattler in drugi, 2002:18.