

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**NINA INTIHAR**

**MENTORICA: ASIST. DR. TANJA KAMIN**

**ŠIRJENJE BLAGOVNE ZNAMKE**

**DIPLOMSKO DELO**

**LJUBLJANA, 2004**

**Hvala mentorici, staršema, Haraldu, Mojci, Sanji, Tini in Zenelu.**

# 1. KAZALO

<b>1. KAZALO</b>	<b>3</b>
<b>2. UVOD</b>	<b>5</b>
<b>3. NAČRT DIPLOMSKEGA DELA</b>	<b>7</b>
<b>4. TEORETIČNE OSNOVE</b>	<b>8</b>
4.1. KAKO NASTANE BLAGOVNA ZNAMKA?	8
4.2. UPRAVLJANJE Z BLAGOVNO ZNAMKO	10
4.3. UPRAVLJANJE S PORTFELJEM BLAGOVNIH ZNAMK	11
4.3.1. Nova blagovna znamka ali širitev obstoječe blagovne znamke	11
4.3.2. Definiranje portfelja blagovnih znamk	12
4.4. ARHITEKTURA BLAGOVNE ZNAMKE	13
4.4.1. Izdelčna arhitektura blagovne znamke	14
4.4.2. Linijska arhitektura blagovne znamke	15
4.4.3. Arhitektura široke blagovne znamke	16
4.4.4. Arhitektura dežnika blagovne znamke	16
4.4.5. Arhitektura izvora blagovne znamke	18
4.4.6. Indosirana arhitektura blagovne znamke	19
4.4.7. Mešane arhitekture blagovne znamke	20
4.4.8. Ustrezna arhitektura blagovne znamke	20
<b>5. TEORIJA O ŠIRJENJU BLAGOVNIH ZNAMK</b>	<b>21</b>
5.1. DEFINICIJA ŠIRITVE BLAGOVNE ZNAMKE	21
5.2. OMEJITVE KLASIČNEGA KONCEPTA BLAGOVNE ZNAMKE	22
5.2.1. Klasični koncept blagovne znamke	22
5.2.2. Pogoji širjenja blagovne znamke	23
5.3. TIPOLOGIJA IN KONCEPTI ŠIRITVE BLAGOVNE ZNAMKE	24
5.3.1. Horizontalna širitev blagovne znamke	24
5.3.2. Vertikalna širitev blagovne znamke	27
5.4. VZROKI ZA ŠIRITEV BLAGOVNE ZNAMKE	28
5.4.1. Prilagajanje blagovne znamke potrošnikom	28
5.4.2. Prilagajanje blagovne znamke razmeram na trgu	29
5.4.3. Močna blagovna znamka pripomore k uspešni širitvi blagovne znamke	29
5.5. FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA USPEH ŠIRITVE BLAGOVNE ZNAMKE	30

5.5.1.	Pregled študij o faktorjih uspeha širitve blagovne znamke .....	30
5.5.2.	Moderne študije o širitvah blagovne znamke.....	36
5.5.3.	Uspeh blagovne znamke glede na konkurenco na trgu.....	38
5.6.	<b>MOŽNI UČINKI ŠIRITVE BLAGOVNE ZNAMKE.....</b>	<b>38</b>
5.6.1.	Pozitivni vplivi pri širitvah blagovne znamke .....	39
5.6.2.	Negativni vplivi pri širitvah blagovne znamke .....	39
5.7.	<b>VPLIV ŠIRITVE BLAGOVNE ZNAMKE NA POTROŠNIKA.....</b>	<b>41</b>
5.8.	<b>POTROŠNIKOVE OCENE ŠIRITVE BLAGOVNE ZNAMKE .....</b>	<b>41</b>
5.9.	<b>PRIPOROČILA OB ŠIRJENJU BLAGOVNIH ZNAMK.....</b>	<b>45</b>
<b>6.</b>	<b>ŠTUDIJA PRIMERA BLAGOVNE ZNAMKE ELAN .....</b>	<b>47</b>
6.1.	<b>BLAGOVNA ZNAMKA ELAN.....</b>	<b>48</b>
6.1.1.	Nastanek in zgodovina .....	48
6.1.2.	Identiteta blagovne znamke Elan .....	48
6.1.3.	Portfelj in arhitektura blagovne znamke Elan .....	49
6.1.4.	Konkurenca blagovne znamke Elan .....	50
6.2.	<b>ZAKLJUČKI KVALITATIVNE RAZISKAVE O BLAGOVNI ZNAMKI ELAN.....</b>	<b>51</b>
6.2.1.	Mnenje potrošnikov o blagovni znamki Elan.....	51
6.2.2.	Zaznavanje logotipa in barve blagovne znamke Elan.....	52
6.2.3.	Ocenjevanje komuniciranja blagovne znamke Elan .....	53
6.3.	<b>ŠIRITEV BLAGOVNE ZNAMKE ELAN .....</b>	<b>53</b>
6.3.1.	Vzroki za širitev blagovne znamke .....	53
6.3.2.	Trendi v svetu športnih znamk.....	53
6.3.3.	Hierarhija športnih izdelčnih skupin .....	53
6.3.4.	Idealna športna blagovna znamka.....	54
6.3.5.	Percepcija možnih širitev blagovne znamke.....	55
6.3.6.	Ocena širitve blagovne znamke Elan v kategorijo gorskih koles .....	55
<b>7.</b>	<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>57</b>
<b>8.</b>	<b>LITERATURA.....</b>	<b>58</b>

## 2. UVOD

Blagovne znamke so danes zelo pomemben del lastnine podjetja. Nič več ne štejejo le tehnološko znanje, kakovostna proizvodnja, učinkovitost, razvoj in raziskave, pač pa predstavljajo blagovne znamke za podjetja vrednost, ki velikokrat močno presega njihovo računovodsko vrednost. Na trgu se ekvitema<sup>1</sup> blagovne znamke lahko ohrani ne glede na menjavanje lastnikov<sup>2</sup>. V času globalizacije in velikih korporacij, ki globalno tržijo svoje blagovne znamke, zato postaja ključnega pomena dobro voden portfelj<sup>3</sup> blagovnih znamk. Upravljanje z njim postaja vedno bolj kompleksno, saj so potrošnikove navade in potrebe v posameznih časovnih obdobjih, kulturah in regijah različne. Ni veliko slovenskih podjetij, ki na slovenskem trgu, kaj šele globalno, uspešno vodijo lastno blagovno znamko, zato upravljanje z blagovno znamko in vse odločitve v zvezi z njo postajajo vedno bolj pomembne.

Tema diplomskega dela je analiza, kako so uspešne blagovne znamke uspele preseči klasičen življenjski cikel izdelkov in storitev in so na trgu lahko prisotne dalj časa. Ime blagovne znamke ni več le označevalec izvora izdelkov, pač pa nosi pomen in ima tudi določeno vrednost - ekvitemo. Ekvitema blagovne znamke je opredeljena kot dodatna cena, ki jo je potrošnik pripravljen plačati za izdelek, ki pripada določeni blagovni znamki v primerjavi z enakim izdelkom, ki ne pripada blagovni znamki (Aaker in Biel, 1993: 2). Močnejše blagovne znamke imajo torej večjo vrednost. Čeprav imajo nekateri proizvajalci zelo podobne izdelke in celo enake proizvodne linije, lahko na trgu dosegajo s podobnimi izdelki različno ceno. Tak primer so na primer smuči. Podjetje Elan Skies namreč izdeluje smuči Elan in Völkl. Proizvodni postopek ter tehnologija izdelave smuči sta zelo podobna. Prodajna vrednost obeh smuči pa je na trgu zelo različna.

Ekvitemo blagovne znamke je težko izmeriti, saj preprost finančni izračun ni možen. Težave, povezane z merjenjem ekviteme, so, da v osnovi blagovnih znamk, še posebej, če jih ima podjetje več, ni možno ločiti niti med seboj niti od podjetja. Obenem pa trg ne obstaja brez blagovnih znamk, zato so ocene ekviteme večkrat subjektivne (Lah, 2000: 155). Razvili so se tudi različni pristopi k merjenju ekviteme blagovnih znamk. Modeli so se razvili iz popolnoma finančnih modelov, ki so nastali za potrebe finančnih poročil, prek modelov, ki so osredotočeni le na potrošnika in skušajo razumeti, kaj vpliva na vrednost blagovne znamke v očeh potrošnika, do kombiniranih modelov, ki upoštevajo vpliv veliko različnih, tudi mehkih in neoprijemljivih indikatorjev. Na tem mestu naj naštejemo le nekatere indikatorje: zavedanje o blagovni znamki, asociacije,

---

<sup>1</sup> Pojem »ekvitema« blagovne znamke uporablja dr. Marko Lah kot prevod pojma »brand equity« kot sintetičen prepričevalni dokaz veljave podjetja (Lah, 2000: 155).

<sup>2</sup> Znan primer je nakup podjetja Kraft Foods s strani Phillip Morrisa, v katerem je 90 % kupnine predstavljala vrednost blagovne znamke. Phillip Morris je pri iskanju partnerja iskal močne blagovne znamke, ki imajo lojalne potrošnike, ki bi se lahko razširile in bi zagotavljale uspešen razvoj podjetja izven tobačne industrije (Aaker in Biel, 1993: 1).

<sup>3</sup> Portfelj blagovnih znamk je sistem blagovnih znamk, ki morajo delovati tako, da se med seboj podpirajo (Aaker: 1993: 241).

uporaba blagovne znamke, dostopnost, zvestoba, zadovoljstvo, osebnost blagovne znamke, zaznavanje kakovosti, vodilni položaj v kategoriji, odnos do proizvajalca, pričakovani prihodki, tržni delež, pozicioniranje, tržni potencial ... (Huber, 2001: 31 - 70). Eden izmed pomembnih indikatorjev, ki prav tako povečuje vrednost blagovne znamke, je tudi uspešna pretekla ali potencialna bodoča širitev blagovne znamke. Vsako leto institucija Interbrand po svoji lestvici razvrsti 100 najvišje ovrednotenih svetovnih blagovnih znamk. Od leta 1996 do danes ostaja Coca-Cola vodilna svetovna blagovna znamka, z najvišjo vrednostjo na Interbrandovi lestvici. V letu 2003 je pozicijo obdržala prav zaradi širitve blagovne znamke v nove okuse Vanilla Coke in Lemon Coke (Interbrand, 2003: 1).

Za potrošnike so blagovne znamke merilo, ki jim pomaga, da prepoznavajo izdelke, torej so tisti faktor, ki že sam po sebi razkriva lastnosti izdelkov, njihovo funkcionalno in simbolično vrednost. Pomagajo jim pri nakupnih odločitvah, saj predstavljajo kompas v nakupovalnem okolju, ki ga danes posebej poplavlja poplava izdelkov in informacij o njih. Njihova vrednost je tudi v tem, da zmanjšajo potrošnikovo tveganje pri nakupu. Beseda in simbol blagovne znamke predstavljata njeno idejo, vrednote, lastnosti izdelkov, identiteto, izvor ter specifičnosti in razlikovanje od ostalih izdelkov. Blagovne znamke torej strukturirajo in stabilizirajo ponudbo. Potrošniki imajo danes namreč na izbiro veliko blagovnih znamk, a vse manj časa za izbiranje (De Chernatony, 2002: 200). Obenem pa blagovne znamke predstavljajo za potrošnika zmanjšanje tveganja pri nakupu in zagotavljajo stalno raven kakovosti. Tveganje je večplasten pojem, ki ga sestavljajo funkcionalno, finančno, časovno, družbeno in psihološko tveganje (De Chernatony, 2002: 294). Potrošniki imajo zato po lastni volji preference in lojalnost do izbranih blagovnih znamk, ki je odvisna od tega, na kakšen način se neguje odnos med blagovno znamko in potrošnikom. Širitve blagovne znamke običajno pritegnejo nove potrošnike in okrepijo njeno moč. Širitev pa mora biti ustrezna, da se z njo okrepijo vrednote in poveča ekvivalentna osnovna blagovna znamka. V nasprotnem primeru se lahko vrednost ekvivalente zmanjša.

Namen diplomskega dela je predstaviti koncept širjenja blagovne znamke in opozoriti na njegov pomen pri razvoju uspešnega portfelja blagovnih znamk. Širjenje blagovne znamke je običajna strategija za podjetja, ki želijo rasti z uporabo svojih osnovnih sredstev, katerih del je tudi posedovanje že razvite blagovne znamke. S širitvijo blagovne znamke namreč lahko vstopijo v nove izdelčne skupine. Blagovno znamko lahko kot licenco tudi podelijo drugemu podjetju, tretja možnost pa je pridobitev podjetja z močno blagovno znamko, ki je lahko osnova za prihodnjo uspešno rast podjetja s širitvami blagovne znamke.

### 3. NAČRT DIPLOMSKEGA DELA

Koncept širjenja blagovne znamke zadeva proces, v katerem se ime obstoječe blagovne znamke uporabi za uvajanje novega izdelka na trg, ki pa je lahko del popolnoma druge izdelčne kategorije kot osnovna blagovna znamka. V tej nalogi sem analizirala, ali je lahko taka širitev blagovne znamke uspešna in v katerih primerih.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov, iz teoretičnega dela in študije primera. V teoretičnem delu sem na začetku na kratko predstavila, kako nastane blagovna znamka, pomen upravljanja z blagovno znamko ter upravljanje s portfeljem blagovnih znamk in strategije blagovne znamke. V osrednjem delu diplomskega dela sem analizirala koncept širjenja blagovne znamke, torej definicijo in vzroke za širitev blagovne znamke, tipologijo širitev, pozitivne in negativne posledice širitve, faktorje uspeha širitve, možne scenarije širitve, vpliv na potrošnika ter potrošnikovo ocenjevanje širitve blagovne znamke. Teoretski del sem zaključila s priporočili ob širjenju blagovne znamke. Podlago za teoretični del sem našla predvsem v člankih na internetu, v različnih strokovnih revijah in v temeljnih knjigah o blagovnih znamkah. Izhodišče mojega diplomskega dela je predpostavka, da se uveljavljene blagovne znamke lahko širijo tudi izven klasičnega koncepta blagovnih znamk (1 blagovna znamka = 1 izdelek = 1 obljuba ali korist potrošniku). Blagovna znamka pri tem vpliva na izdelek in ga obdara z določenimi subjektivnimi in objektivnimi lastnostmi. Obenem pa tudi vsak izdelek širitve blagovne znamke k osnovni blagovni znamki doda nove pomene.

V nadaljevanju sem na osnovi predstavitve študij ter primerov uspešnih širitev blagovnih znamk poskušala pokazati, da se uveljavljene blagovne znamke lahko širijo izven klasičnega koncepta blagovnih znamk, če pri tem izpolnjujejo določene pogoje.

V drugem delu diplomskega dela sem predstavila študijo primera širitve blagovne znamke Elan v izdelčno kategorijo gorskih koles. Študija primera je kvalitativna raziskovalna metoda, ki sem jo uporabila za razumevanje problematike na konkretnem primeru širjenja blagovne znamke. Študija primera poteka na osnovi opazovanja, intervjujev in pregledovanja internih dokumentov in materialov podjetja (Sayre, 2001: 17). V zaključku diplomskega dela sem povzela kritično oceno širjenja blagovne znamke Elan.

## 4. TEORETIČNE OSNOVE

### 4.1. KAKO NASTANE BLAGOVNA ZNAMKA?

Kdaj izdelek postane blagovna znamka? Kotler pravi, da je izdelek »vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo, in ki lahko zadovolji željo ali potrebo« (Kotler, 1998: 432). Med izdelke lahko spadajo fizični izdelki, osebe, kraji, države, organizacije, pa tudi ideje.

Blagovna znamka pa je nadgradnja izdelka, saj izdelkom ali storitvam pripiše simbolni in vrednostni pomen. Ameriško združenje za trženje definira blagovno znamko kot »ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov od konkurenčnih«. Charles Revson, ustanovitelj imperija Revlon, je dejal: »V tovarni namreč izdelujemo kozmetične izdelke; v prodajalni prodajamo upanje«. In na poti iz tovarne do prodajalne izdelek postane blagovna znamka, saj predstavlja obljubo prodajalca, da bo zagotavljal kupcem določene lastnosti in kakovost izdelka. S tega vidika blagovna znamka potrošniku predstavlja bližnico do informacij o izdelku ter zmanjšuje tveganje pri nakupu (Kotler, 1998: 444).

Blagovna znamka daje izdelkom širši pomen, saj osmisli, zakaj izdelki obstajajo, od kod prihajajo in kam gredo. Če je ob nastanku blagovne znamke mogoče, da temelji na katerih koli čustvenih in funkcionalnih vrednotah, pa si blagovna znamka sčasoma definira svoj legitimni teritorij in usmeritev (De Chernatony, 2002: 19). Način, kako je potrošnik izpostavljen blagovni znamki, predstavlja »sidro« v njegovem spominu, ki vpliva na vse bodoče zaznavanje blagovne znamke. Potrošniki tudi v odraslosti dajejo prednost blagovnim znamkam, ki so jih imeli radi, ko so bili otroci. Blagovna znamka, ki že leta gradi na določenih vrednotah (na primer: tehnična popolnost), bo potrošnike zmedla, če bo naenkrat začela graditi na popolnoma drugačnih vrednotah (na primer: prijeten izgled). Vendarle pa blagovna znamka ni popolnoma nespremenljiva. Mora se prilagajati duhu časa, spremembam v tehnologiji in spremembam potrošnikov. Na tak način ostaja moderna. Vse močne blagovne znamke imajo natančno definirane svoje osnovne vrednote in obljube, ki so drugačne od konkurence. Vrednote po Musku so »posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljnih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov, ki usmerjajo naše interese in naše vedenje kot življenjska vodila. Vrednote nam potemtakem lahko predstavljajo posebno vrsto motivacijskih ciljev, namreč zelo posplošene in hkrati visoko cenjene cilje« (Musek, 2000: 9). Musek nadalje razdeli vrednote na dionizične in apolonske (glej tabelo 1).



Tabela 1: Socialno psihološka klasifikacija vrednot

<b>apoloske</b>	<b>izpolnitvene</b>	spoznavne, kulturne, akulturacijske
	<b>moralne</b>	tradicionalne, socialne, societalne
<b>dionizične</b>	<b>potenčne</b>	statusne, patriotske
	<b>hedonske</b>	čutne

Vir: Musek, 2000: 28

Z vzdržljivostjo in ponavljanjem postane blagovna znamka kredibilna. Z ustvarjanjem zadovoljstva in lojalnosti se med blagovno znamko in potrošniki ustvari navidezna pogodba, zaradi katere imajo potrošniki avtomatičen odnos (pozitiven ali negativen) do blagovne znamke. Zato blagovna znamka, katere izdelki so v trenutnem zatonu, ne izgine nujno in takoj. Seveda obstaja možnost propada blagovne znamke, a dediščina ji pomaga premagati manjše krize, da si zopet opomore. Ta pogodba je ekonomska ni nek pravni dokument. Blagovna znamka namreč ni pravno zavezana, da na trgu izpolnjuje pričakovanja potrošnikov. Če tega ne stori, ima potrošnik možnost, da blagovno znamko zamenja za konkurenčno. S tem se blagovne znamke razlikujejo od ostalih znakov kakovosti in certifikatov, kot na primer nalepka Slovenska kakovost, ki pa so uradni dokumenti in proizvajalce zavezujejo h kakovosti.

Zelo pomembno je, da blagovne znamke neprekinjeno vzdržujejo konsistentno sporočilo. To je značilnost stabilnih blagovnih znamk, za kar je v podjetju potrebno ustanoviti ustrezno strukturo v oddelkih tržnega komuniciranja. V podjetju za blagovno znamko skrbi vodja blagovne znamke, ki definira njene vrednote in njeno osebnost. Obenem koordinira njeno strategijo oglaševanja, arhitekturo blagovne znamke in je odgovoren tudi za širitve blagovne znamke. Izdelčne programe vodijo izdelčni vodje, ki pa morajo vse svoje aktivnosti koordinirati z vodjo blagovnih znamk, da se lahko zagotovi enotna identiteta in politika blagovne znamke. Pristop vodenja blagovnih znamk je zato znotraj podjetij večkrat v konfliktu z ostalimi pristopi v podjetju, kjer se večkrat merijo samo učinki oglaševanja na posameznem izdelku. Tržno komuniciranje, ki podpira samo blagovno znamko in ne konkretnih izdelkov, je večkrat zanemarjeno. Vodje blagovnih znamk včasih v podjetjih težko zagovarjajo tržno komuniciranje, ki krepi identiteto blagovne znamke, ne prinaša pa takojšnjih prodajnih rezultatov.

## 4.2. UPRAVLJANJE Z BLAGOVNO ZNAMKO

Prve blagovne znamke so nastale pred več kot sto leti z namenom, da bi se proizvajalci bojevali proti kontroliranju prodaje s strani trgovcev na drobno. Danes so prisotne praktično na vseh področjih človekovega življenja in delovanja. Tako kot izdelki imajo tudi blagovne znamke svoj življenjski cikel, svoj nastanek, rast in v večini primerov tudi propad in ukinjanje. Le manjši odstotek novih blagovnih znamk preživi dalj časa. Študija OC & C je pokazala, da je le 30 % novih izdelkov, ki so bili na trg uvedeni pod imenom nove blagovne znamke, preživelo več kot 4 leta. Pri novih izdelkih, ki so bili na trg uvedeni kot razširitev blagovne znamke, pa je bila stopnja preživetja 50% (Kapferer, 1992: 113).

Blagovne znamke so pomemben kapital podjetja, pa vendar zna premalo podjetij z njimi pravilno upravljati. Upravljanje z blagovnimi znamkami, predvsem v Sloveniji, je še vedno na osnovnem nivoju. Pozornost je še vse preveč usmerjena v izdelke, njihov življenjski cikel od uvajanja na trg do zrelosti, upadanja in ukinitve izdelka. Blagovne znamke pa na trgu praviloma ostajajo dalj časa. Izdelki se namreč menjaujejo, spreminjajo, ukinjajo, blagovne znamke pa lahko živijo dlje. Ena izmed najbolj znanih blagovnih znamk, ki je še danes moderna in dinamična, je Coca-Cola, ki je leta 1996 praznovala že 120. obletnico obstoja. Blagovne znamke imajo tudi zakonsko priznana nedoločena življenjska doba. Na patentnih uradih so patenti običajno zaščiteni približno dvajset let, blagovna znamka pa neomejeno (Hart in Murphy, 1998: 4).

Strateško vprašanje, s katerim se soočajo podjetja, ki širijo svoj posel, je, ali lahko razširijo svoje poslovanje v in preko obstoječih kategorij delovanja s širitvijo blagovne znamke, ali pa je potrebno na trg uvesti novo blagovno znamko. Podjetja imajo večinoma v lasti več blagovnih znamk, ki so med seboj v različnih razmerjih in so odraz poslovne strategije podjetja. Lahko so med seboj popolnoma nepovezane, lahko pa so v razmerju podrejenosti in nadrejenosti. Znotraj vsake blagovne znamke obstaja veliko izdelkov, ki so prav tako medsebojno v različnih razmerjih. Ker v podjetjih še vedno prevladujejo izdelčni vodje, ne pa vodje blagovnih znamk in ker imajo blagovne znamke običajno veliko izdelkov, ki imajo vsak svojega vodjo, prihaja do tega, da je razdeljena blagovna znamka dejansko podvržena več različnim centrom moči in različnim odločevalcem. Izdelčni vodje so včasih bolj usmerjeni v kratkoročno uspešnost prodaje izdelka, s katerim upravljajo. Če strategija trženja in tržnega komuniciranja izdelka ni usklajena s strategijo blagovne znamke, lahko to škoduje vrednosti blagovne znamke.

Z blagovno znamko je potrebno upravljati, jo negovati in jo nadzirati. Pri upravljanju z blagovno znamko se danes pojavljajo nova vprašanja: Koliko blagovnih znamk je dovolj? Kako upravljamo s portfeljem blagovnih znamk? Kako razširjamo blagovne znamke? Katere izdelke in storitve naj vsebuje? V katere segmente se blagovna znamka ne sme širiti? Ali lahko širitev oslabi vrednost blagovne znamke? Kako upravljati z

blagovnimi znamkami in jih obdržati sodobne v času stalnih sprememb tehnologij, izdelkov in potrošnikov samih? Kako ohraniti vrednote blagovne znamke enake in se obenem spreminjati? Kako upravljati z vrsto izdelkov, ki se prodajajo pod eno blagovno znamko? Kako optimizirati imidž in odnose med izdelki in blagovno znamko? Kako se lahko blagovna znamka širi geografsko? Ali ima potencial, da se razširi po celem svetu? Je to sploh možno? Naj bo ime blagovne znamke enako imenu podjetja? Vse to so pomembna vprašanja pri upravljanju z blagovno znamko. Podjetja pa v večini primerov nimajo v lasti samo ene blagovne znamke, ampak več blagovnih znamk, ki sestavljajo portfelj blagovnih znamk.

## **4.3. UPRAVLJANJE S PORTFELJEM BLAGOVNIH ZNAMK**

### **4.3.1. Nova blagovna znamka ali širitev obstoječe blagovne znamke**

Podjetja zelo različno upravljajo s svojimi blagovnimi znamkami. Nekatera podjetja uporabljajo v vseh svojih kategorijah blagovnih znamk različne blagovne znamke, nekatera podjetja imajo samo eno blagovno znamko, nekatera pa uporabljajo oba principa strukturiranja portfelja blagovnih znamk. Skupina L'Oreal, ki ima v lasti veliko blagovnih znamk, je svojo linijo za nego kože poimenoval Plenitude, pri blagovnih znamkah Lancome in Vichy pa te strategije ne uporablja.

Vse te odločitve se nanašajo na odnos med blagovno znamko in izdelkom, s katerim se ukvarjajo vsa podjetja, ki proizvajajo več kot en izdelek. Odločitev je težka in se navezuje na dvojno funkcijo blagovne znamke. Po definiciji Svetovne organizacije za industrijsko lastnino je blagovna znamka simbol razlikovanja izdelka ali storitve enega podjetja od drugega. Blagovna znamka ima v osnovni definiciji dve funkciji (Kapferer, 1997: 187):

- da razlikuje različne izdelke enega od drugega,
- da nakazuje izvor izdelka.

Tudi Kotler zelo podobno opredeli blagovno znamko, in sicer kot ime, izraz, simbol ali kombinacijo naštetih, namenjeno prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine proizvajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler, 1998: 444).

Številne razlage izraza blagovne znamke, ki obstajajo danes, pojem blagovne znamke definirajo širše in jih lahko združimo v tri skupine. V prvi skupini so razlage, ki izhajajo iz vstopnih dejavnikov (logotip, pravno sredstvo, ime podjetja, okrajšava ali bližnjica, sredstvo za zmanjšanje tveganja, osebnost, sklop vrednot, vizija,

sredstvo za dodajanje vrednosti, sredstvo za prikaz identitete). V drugi skupini so razlage, ki izhajajo iz izstopnih dejavnikov (podoba, odnos). V tretji skupini pa so razlage, ki izhajajo iz časovne razsežnosti blagovnih znamk (razvijajoča se danost). Pri blagovni znamki pa je pomembna tudi okrajšava ali bližnjica. O okrajšavi ali bližnjici govori De Chernatony (De Chernatony, 2002: 42) v smislu predstavitve informacij o blagovni znamki potrošnikom na čim bolj kakovosten način, s čim manj informacijami. Blagovne znamke torej nastajajo v podjetjih. Z njimi poskušajo podjetja vplivati na potrošnike. Dejansko pa blagovne znamke obstajajo predvsem v glavah potrošnikov (De Chernatony: 2002, 35).

### **4.3.2. Definiranje portfelja blagovnih znamk**

Veliko število izdelkov v podjetju narekuje organiziranje sistema blagovnih znamk, torej portfelja blagovnih znamk. Ta sistem organiziranja izdelkov potrošniku razjasni ponudbo podjetja in jo strukturira v logično celoto. Strukturiranje portfelja izdelčnih blagovnih znamk prinaša zaradi vedno ožje segmentacije na trgu možnosti hitrega povračila investicije (v razvoj in raziskave, opremo, stroške trženja in v oglaševanje). To je tudi razlog, zaradi katerega se podjetja le v izjemnih primerih odločajo za novo blagovno znamko, nova blagovna znamka pa nastane le v izjemnih okoliščinah. Blagovna znamka praviloma nastane le, če je nov izdelek zelo pomemben, če ustvarja novo razmerje med kakovostjo in ceno, če ustvarja novo izdelčno kategorijo, če je rezultat nakupa podjetja, če se ne more priključiti osnovni blagovni znamki in če lahko ta izdelek postane osnova za ustvarjanje blagovnih podznamk. Vsaka nova blagovna znamka mora torej tudi predvidevati prihodnje možne razvoje v širini in globini skupine izdelkov. S tem si blagovna znamka zagotovi razvoj skozi čas (Kapferer, 1997: 210).

Slabo definiran portfelj blagovnih znamk vodi k prekrivanju teritorija blagovnih znamk, oslavljenju ekvite blagovne znamke, slabši dobičkonosnosti podjetja ter slabši distribuciji. Učinkovit portfelj lahko podjetje postavi z analizo vrednosti ekvite blagovne znamke ter analizo prispevka, ki jo posamezna blagovna znamka prispeva (Pierce in Moukanas, 2002: 15). Predvsem je to pomembno pri združitvah in prevzemih podjetij. Pri eni izmed večjih združitvev v sektorju informacijske tehnologije, pri združitvi Compaqa in Hewlett Packarda, so novi lastniki natančno pregledali vse izdelčne kategorije in segmente, ki sta jih blagovni znamki pokrivali, ter ukinili veliko izdelkov, zaenkrat pa še obdržali obe blagovni znamki. Dominantna blagovna znamka je postal Hewlett Packard, blagovna podznamka Compaq pa je uporabljena pri izdelkih, v katerih je bil Compaq pred prevzemom močnejši (na primer: prenosni računalniki). Glavni razlog za počasno ukinjanje blagovne znamke Compaq je predvsem v izjemno velikih stroških vzdrževanja dveh blagovnih znamk.

Upravljavci z blagovnimi znamkami morajo analizirati (Pierce in Moukanas, 2002: 16):

- ali lahko katero nepotrebno blagovno znamko iz portfelja umaknejo,
- ali je potrebno blagovno znamko repozicionirati (na primer: General Motors poskuša v Sloveniji repozicionirati Daewoo avtomobile na višji nivo in jih sedaj predstavlja pod blagovno znamko Chevrolet),
- ali lahko s širitvijo blagovne znamke zasedejo novo kategorijo (na primer: širitev Mlinotesta iz kategorije testenin v kategorijo napol pripravljene hrane),
- katere blagovne znamke so lokalne in katere globalne,
- katere blagovne znamke služijo kot obramba pred vstopom konkurentov v segment,
- katere blagovne znamke lahko uporabijo za vstop v katere tržne kanale (na primer: skupina L'Oreal je po nakupu blagovne znamke Vichy omejila njen teritorij distribucije le na lekarne, kar jim je odprlo nov tržni kanal).

#### **4.4. ARHITEKTURA BLAGOVNE ZNAMKE**

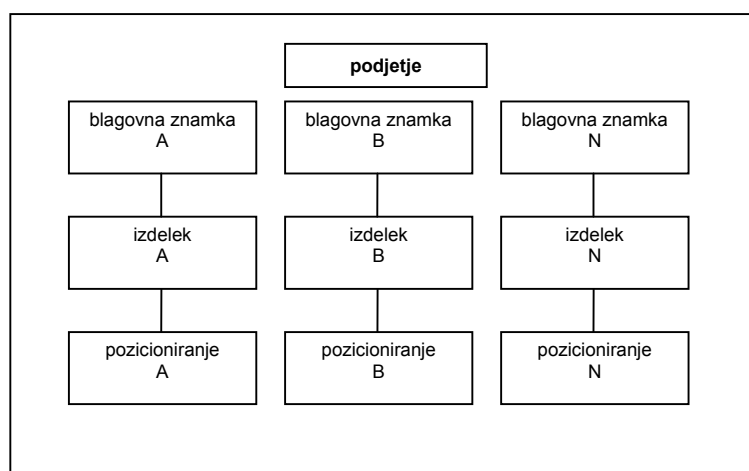
Arhitektura blagovne znamke je sistem ali politika blagovne znamke, ki mora biti usklajena s poslovno strategijo podjetja, obenem pa mora ustrezati tudi segmentaciji potrošnikov. Različna podjetja v različnih situacijah potrebujejo različno arhitekturo blagovne znamke. Tržni vodje imajo običajno eno močno blagovno znamko in več blagovnih podznamk. Prav nasprotno arhitekturo pa imajo podjetja, ki delujejo v zelo različnih kategorijah in imajo veliko samostojnih blagovnih znamk (Petromilli, Morison in Mollion, 2002: 23). Niall Fitzgerald, sopredsednik Unileverja, je v letu 1999 napovedal, da bo Unilever ukinil več kot dve tretjini od svojih 1600 blagovnih znamk in se osredotočil na 400 močnejših blagovnih znamk (na primer: Cif in Dove). V vse bolj konkurenčnem okolju je namreč težko vzdrževati in razvijati veliko blagovnih znamk. Podjetja zato obdržijo le najmočnejše blagovne znamke in njim zagotovijo več oglaševanja in trženjskih sredstev, razširjeno distribucijo in boljši razvoj izdelkov. Podjetja, ki upravljajo z blagovnimi znamkami, imajo 6 osnovnih možnosti za arhitekturo blagovne znamke (Kapferer, 1997: 188 – 205):

- izdelčna arhitektura blagovne znamke,
- linijska arhitektura blagovne znamke,
- arhitektura široke blagovne znamke,
- arhitektura dežnika blagovne znamke,
- arhitektura izvora blagovne znamke,
- indosirana arhitektura blagovne znamke.

#### 4.4.1. Izdelčna arhitektura blagovne znamke

Izdelčna arhitektura blagovne znamke vodi k velikemu številu blagovnih znamk, saj je le ta pripisana samo enemu izdelku in s tem tudi samo enemu pozicioniranju (glej sliko 1). Tipičen primer take arhitekture je Procter & Gamble, ki ima na evropskem trgu 3 različne blagovne znamke za praške (Ariel, Vizir in Dash) in vsaka od teh blagovnih znamk se na trgu drugače pozicionira (Ariel za najbolj kakovostnega, Dash za dobro vrednost za plačan denar ...).

Slika 1: Izdelčna arhitektura blagovne znamke



Vir: Kapferer, 1997: 190

Kako se to zelo ozko razmerje med izdelkom, blagovno znamko in pozicioniranjem sploh lahko vzdržuje v času velikih sprememb in hitrega razvoja? Kakšna širitev blagovne znamke je pri tej strategiji možna? Edini način širjenja blagovne znamke je s prenavljanjem izdelkov in dodajanjem novih različic. Procter & Gamble mora zato, da dokazuje visoko kakovost Ariela, neprestano prenavljati formule izdelka in na trg uvajati izboljšane izdelke. Obenem pa mu dodaja vedno nove oblike in embalaže.

Bistvena prednost te strategije je, da lahko podjetje s tem, da v eno izdelčno kategorijo uvede več blagovnih znamk, zasede velik del trga – veliko segmentov potrošnikov z različnimi potrebami. S tako združenim deležem lahko postane tržni vodja v kategoriji. Različna imena blagovnih znamk tudi omogočajo potrošniku, da lažje razlikuje med izdelki, še posebej, če so si izdelčne kategorije zelo blizu. Ta strategija ustreza podjetjem, ki so prva na določenem trgu. Prva blagovna znamka ima prednost na trgu. Postane referenca za kategorijo in inovacije v kategoriji. Ta strategija podjetjem tudi omogoča, da zavzamejo nov segment, ne da bi ogrozili osnovno blagovno znamko. Tako je na primer Procter & Gamble, ki ni bil prepričan, da bodo tekoča pralna sredstva uspela na trgu, nova pralna sredstva na trg uvedel pod blagovno znamko Vizir. Ob taki strategiji propad ene blagovne znamke ne ogrozi druge, in tudi ne imena podjetja, saj ime proizvajalca, ki je

drugačno od imena izdelkov, ni izpostavljeno. To omogoča podjetju, da se širi na nove trge kadarkoli in kamorkoli. Ta strategija zagotavlja tudi dobro distribucijo, saj je prostor na policah odvisen od števila močnih blagovnih znamk, ki jih podjetje ima. Če podjetje lahko trgovcu zagotovi več blagovnih znamk, ki so namenjene različnim kupcem, mu bo trgovec namenil več prostora na policah. Če pa ima podjetje zares veliko število podobnih izdelkov pod eno blagovno znamko, jih trgovec izbere le nekaj, preostali prostor na policah pa nameni drugi blagovni znamki.

Slabosti te strategije so predvsem ekonomske. Vsako uvajanje nove blagovne znamke predstavlja za podjetje veliko in tvegano investicijo. Podjetju se splača uvesti novo blagovno znamko, če trg še ni nasičen. Če je trg že nasičen, je bolje, da obstoječo blagovno znamko razširi z novim izdelkom.

#### **4.4.2. Linijska arhitektura blagovne znamke**

Linijska arhitektura blagovne znamke nastane, ko po uspešnem prvem osnovnem izdelku podjetje na trg uvede še ostale izdelke, ki sledijo potrebam potrošnikov. Po definiciji Botton in Cegarra (1990) se linija razvije zaradi ponujanja komplementarnih izdelkov na trgu. Tak primer je Studio Line linija skupine L'Oreal, ki ponuja gel, lak, sprej in drugo lasno kozmetiko tako, da jo potrošnik zaznava kot eno.

Pri širitvah linijskih blagovnih znamk so izdelki pogosto zelo blizu osnovnemu izdelku, včasih pa se kot linija na trg uvede celoten koncept (na primer: Studio Line za mlade). V takih primerih so izdelki med saboj zelo povezani, zato širitev linije ne pomeni veliko dodatnih stroškov, saj se zmanjšajo stroški oglaševanja, distribucije, pakiranja ipd. Tudi če je širitev na trg uvedena brez oglaševanja, lahko hitro pridobi določeno število kupcev, ki že kupujejo kakšen drug izdelek iz te linije.

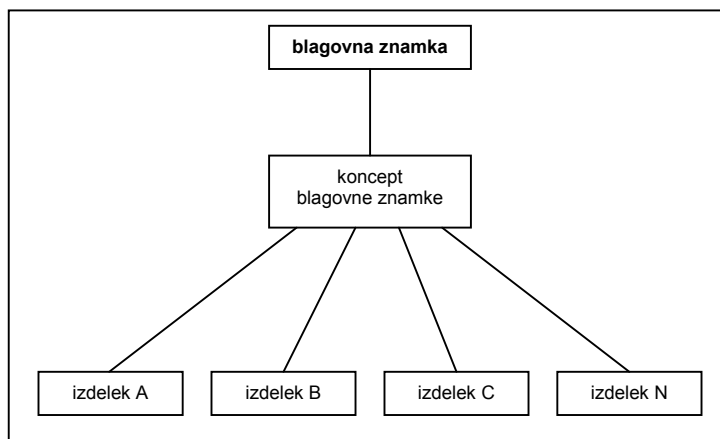
Prednosti linijske arhitekture blagovne znamke so predvsem v tem, da z dodanimi izdelki povečuje prodajno moč blagovne znamke in ustvarja višjo vrednost ekvite te blagovne znamke, omogoča lažjo distribucijo novih izdelkov ter zmanjša stroške uvajanja novega izdelka na trg.

Slabosti linijske arhitekture pa se pojavijo takrat, ko se v linijo vključi preveliko število heterogenih izdelkov. Nepovezani izdelki ne oblikujejo več skupnih vrednot blagovne znamke, zato postane le ime oziroma indikator izvora množice izdelkov.

### 4.4.3. Arhitektura široke blagovne znamke

Široka blagovna znamka ima lahko celotno serijo izdelkov, ki so iz podobne izdelčne kategorije. Vsi izdelki nosijo skupno ime in imajo enoten princip in koncept blagovne znamke (glej sliko 2). Take blagovne znamke so predvsem prisotne v prehrambeni (na primer: Mlinotest), kozmetični (na primer: Vichy) in tekstilni industriji (na primer: Mango).

Slika 2: Arhitektura široke blagovne znamke



Vir: Kapferer, 1997: 195

Prednosti te arhitekture so predvsem v osredotočenju vsega komuniciranja na eno blagovno znamko, s čimer se posledično lahko večja ekviteteta blagovne znamke, ki lahko prehaja z enega izdelka tudi na druge izdelke. V teh primerih se ne oglašuje izdelka direktno, ampak je oglaševanje generično, tako da se razvija in poudarja koncept blagovne znamke. Oglaševanje se lahko osredotoči tudi na najbolj reprezentativne izdelke, ki najbolj izražajo pomen blagovne znamke. Stroški uvajanja novega izdelka na trg in distribucije so v teh primerih nizki.

### 4.4.4. Arhitektura dežnika blagovne znamke

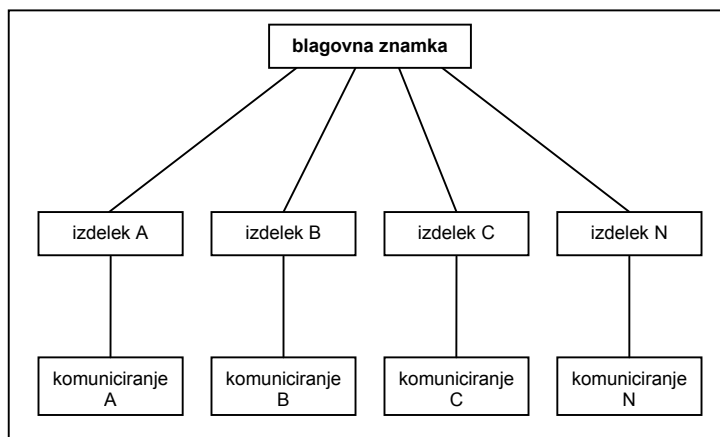
Arhitektura dežnika blagovne znamke lahko podpira različne izdelke na različnih trgih (glej sliko 3). Vsak izdelek se po svoje oglašuje, pri čemer pa ohrani svoje generično ime. Kot primer lahko navedem blagovno znamko Hewlett Packard, ki nastopa na različnih trgih s Hewlett Packard kamerami, Hewlett Packard tiskalniki, Hewlett Packard računalniki, ipd.

Glavna prednost te arhitekture je osredotočenje na eno samo ime in delovanje ekonomije obsega. V primeru blagovne znamke Hewlett Packard k njenemu ugledu prispeva vsak novi izdelek, ki se pojavi pod imenom Hewlett Packard. Z blagovno znamko, ki je že dobro znana, se lahko podjetje širi na trge, na katerih še ni



prisotno. Visoko zavedanje potrošnikov o blagovni znamki zagotavlja pozitivno pripravljenost potrošnikov in trgovcev, da sprejmejo nov izdelek, zato je možno nov izdelek uvesti tudi z manj oglaševanja.

Slika 3: Arhitektura dežnika blagovne znamke



Vir: Kapferer, 1997: 198

Ta arhitektura omogoča, da osnovna blagovna znamka dokaj enostavno vstopa v nove izdelčne kategorije in pri tem nima veliko omejitev. Izdelki so razvrščeni v blagovne znamke glede na tip izdelkov in glede na izdelčno kategorijo. Vsak tip izdelkov ima lastno komuniciranje, da poveča tržni delež v kategoriji in da poudari specifične lastnosti. Pri tem je pomembno, da so osnovni toni komuniciranja vseeno homogeni za vse izdelke. Na različnih področjih se blagovna znamka sooča s kopico strokovnjakov, zato mora na vsakem izmed teh področij dokazati svojo kakovost in relevantnost. To strategijo lahko uveljavljajo le podjetja, ki so sposobna uvajati najboljše nove izdelke v kategoriji.

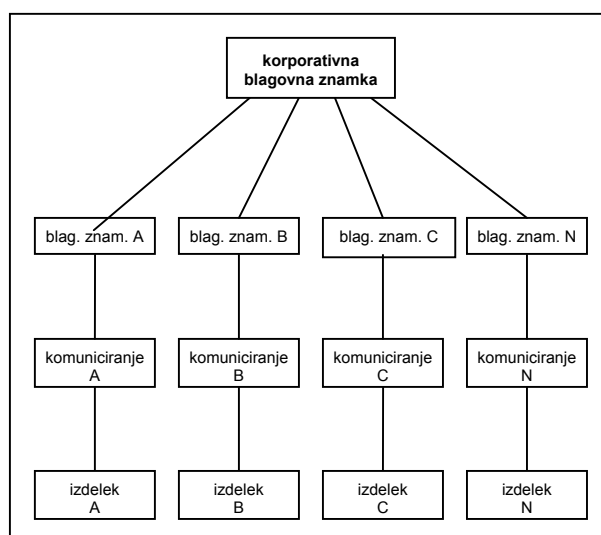
Problemi nastajajo predvsem takrat, ko določeni izdelki, ki nosijo ime blagovne znamke ne izpolnjujejo pričakovanj potrošnikov. Takrat to lahko vpliva na slabši ugled celotne blagovne znamke. Vsak nov izdelek se mora v kategoriji izkazati, saj samo sloves osnovnega izdelka blagovne znamke ni dovolj. Prvotna blagovna znamka je zato vedno močnejša kot njene širitve. Blagovna znamka, ki pokriva preveč heterogenih izdelkov, je lahko šibka, saj postane le ime množice izdelkov in indikator izvora izdelkov. Močne blagovne znamke morajo imeti zato natančno definiran pomen, ki ga lahko prenašajo na vse heterogene izdelke. V primeru blagovne znamke Hewlett Packard le ta vsebuje izdelke kakovostne opreme s področja informacijskih tehnologij.

Pri širjenju blagovne znamke so blagovne znamke, ki imajo arhitekturo dežnika, najuspešnejše. Pri oglaševanju se namreč pojavi »efekt prelivanja« in oglaševanje enega izdelka vpliva tudi na prodajo drugega izdelka (Balachander, 2003: 5).

#### 4.4.5. Arhitektura izvora blagovne znamke

Arhitektura izvora blagovne znamke povezuje ime korporativne blagovne znamke (na primer: Yves Saint Laurent) z izdelčnimi blagovnimi znamkami (na primer: Jazz, Poison, Opium ...). V takem primeru gre za je dvojno brendiranje (glej sliko 4).

Slika 4: Arhitektura izvora blagovnih znamk



Vir: Kapferer, 1997: 203

Korporativna blagovna znamka potrjuje kakovost izdelka in deluje kot garancija za izpolnitev lastnosti, ki jih od nje pričakujejo potrošniki. Izdelčna blagovna znamka pa daje izdelku posamezen in razlikovalen pomen, ki ga drugače ne bi imel. Nad izdelčnimi blagovnimi znamkami dominira družinski duh, čeprav imajo vse individualna imena. Velikokrat se arhitektura izvora blagovne znamke spremeni v indosirano arhitekturo blagovne znamke, kjer so izdelčne blagovne znamke popolnoma avtonomne in imajo skupno le indosirano blagovno znamko.

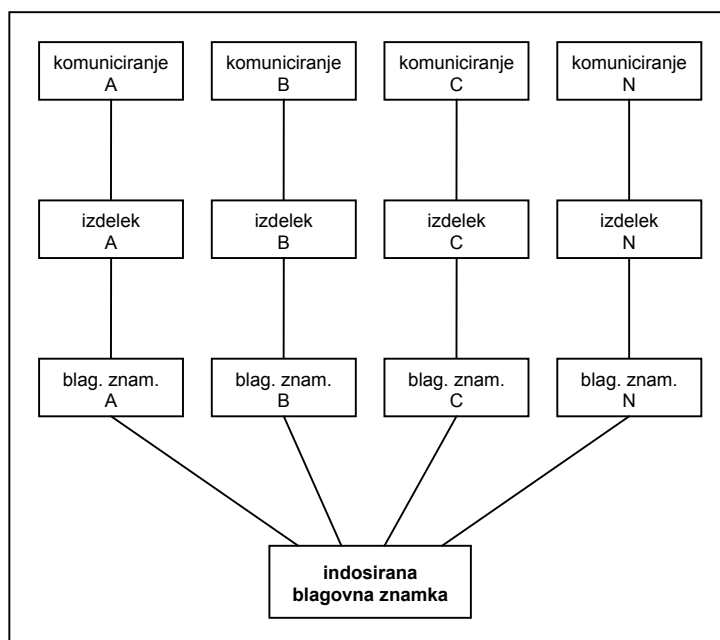
Prednosti te strategije so predvsem v tem, da lahko zagotavlja dvojno brendiranje. Korporativna blagovna znamka (na primer: Yves Saint Laurent) zagotavlja vsem svojim izdelčnim blagovnim znamkam pridih glamurja. Vsaka izdelčna blagovna znamka (na primer: Jazz) pa je s personalizirano komunikacijo prilagojena določenemu segmentu potrošnikov. S tem lahko osvoji nove potrošnike in teritorije. Vseeno pa izraža obogatene in modificirane vrednote osnovne blagovne znamke.

Slabost te arhitekture je, da morajo vse izdelčne blagovne znamke spoštovati osnovni duh korporativne blagovne znamke. Izdelčne blagovne znamke torej nimajo veliko svobode. Potrošniki tako na primer od vseh blagovnih znamk, ki nosijo ime Yves Saint Laurent, pričakujejo glamur.

#### 4.4.6. Indosirana arhitektura blagovne znamke

Indosirana<sup>4</sup> blagovna znamka je postavljena pod izdelčne blagovne znamke, saj deluje le kot garancija kakovosti, oziroma podpis (glej sliko 5). Potrošniki izbirajo konkretne izdelke, indosirana blagovna znamka pa ima sekundarni pomen. Indosirana blagovna znamka je lahko na izdelek uvedena grafično s pozicioniranjem poleg imena izdelčne blagovne znamke ali le s podpisom kot znak kakovosti. Kot primer indosirane arhitekture lahko navedem blagovno znamko za čistila in insekticide Johnson Wax. Komuniciranje poteka preko oglaševanja izdelčnih blagovnih znamk (na primer: čistilo za stranišča Anitra, insekticid Raid, osvežilec prostorov Glade), kot garant kakovosti pa se na koncu oglasa vedno podjavi tudi Johnson Wax.

Slika 5: Indosirana arhitektura blagovnih znamk



Vir: Kapferer, 1997: 203

Prednost indosirane arhitekture blagovne znamke je v tem, da imajo izdelčne blagovne znamke večjo svobodo pri komuniciranju. Vsaka posamezna izdelčna blagovna znamka vzbudi določen imidž pri potrošniku ter obenem obogati in neguje indosirano blagovno znamko. Večkrat je indosirana blagovna znamka tudi ime podjetja. S tem se imenu podjetja zagotovi minimalni status blagovne znamke. Tak primer je tudi podjetje Bayer, ki tehnološko in medicinsko dovršenost oglašuje korporativno. S tem zgradi zaupanje potrošnikov v njihove izdelke. Zato je lahko oglaševanje njihovih izdelčnih blagovnih znamk (na primer: Aspirin) osredotočeno na predstavljanje lastnosti konkretnih izdelkov. Glavno težo komuniciranja nosi izdelčna blagovna znamka sama, Bayer pa ostaja garant za kakovost.

<sup>4</sup> Angleški izraz »endorsed« prevajam kot indosirana, kar pomeni podpis, opombo.

Slabost te arhitekture je, da se v primerih, ko komuniciranje indosiranje blagovne znamke ni dovolj močno in konsistentno, lahko zgodi, da se povezava med indosirano blagovno znamko in izdelčno blagovno znamko izgubi. Potrošniki izdelčne blagovne znamke ne povezujejo več z indosirano. Kot primer lahko navedem podjetje Johnson Wax, ki potrošnikom oglašuje samo izdelčne blagovne znamke. V letu 2002 so z raziskavami ugotovili, da je povezava med indosirano blagovno znamko Johnson Wax in izdelčnimi blagovnimi znamkami že zelo šibka. Zato so okrepili in standardizirali pojavnost Johnson Wax-a na vseh izdelčnih oglasih.

#### **4.4.7. Mešane arhitekture blagovne znamke**

V praksi se velikokrat pojavljajo različne kombinacije arhitektur blagovne znamke. Skupina L'Oreal uporablja indosirano blagovno znamko za Plenitude in arhitekturo dežnika za Lancome in Vichy. Tako L'Oreal izbira prisotnost pri blagovnih znamkah glede na to, kakšen odnos potrošnika do blagovnih znamk želi. Arhitekture blagovne znamke se prilagajajo potrošnikom v različnih segmentih, glede na distribucijske kanale ... V nekaterih primerih želi podjetje delovati kot garancija, v drugih primerih želi priznanje, v tretjih primerih želi biti neviden (na primer: Lancome, Vichy). Velikokrat pa zaradi pomanjkanja strateških planov obstaja veliko neusklajenih strategij blagovnih znamk.

#### **4.4.8. Ustrezna arhitektura blagovne znamke**

Vsaka strategija blagovne znamke ima svoje prednosti in slabosti. Zato je potrebno usklajeno delovanje. Cilj je kapitalizacija blagovne znamke na dolgi rok. Strategijo bi morali postaviti na osnovi izdelka, raziskav, pričakovanj potrošnikov in obnašanja konkurence. Podjetja imajo lahko različne strategije za tujino in lastno državo.

Odgovor na vprašanje, kdaj je potrebno na trg uvesti novo blagovno znamko ali pa, katero arhitekturo blagovnih znamk izbrati, si podjetje postavi pred vsakim uvajanjem novega izdelka na trg. Nova blagovna znamka nastane le ob izjemnih okoliščinah.

## 5. TEORIJA O ŠIRJENJU BLAGOVNIH ZNAMK

### 5.1. DEFINICIJA ŠIRITVE BLAGOVNE ZNAMKE

Širitev blagovne znamke je uporaba uveljavljenega imena blagovne znamke v eni kategoriji za vstop v novo kategorijo (Aaker, 1990: 47). To je popularna strategija pri izdelkih široke potrošnje in pri storitvah. Danes je v izdelkih široke potrošnje več kot 80 odstotkov novih izdelkov na trg uvedenih kot širitev blagovne znamke (Sattler, Völckner in Zaloukal, 2002: 1). Širjenje blagovnih znamk postaja bolj in bolj popularna strategija v času vedno bolj konkurenčnega okolja, medtem ko je monobrendinga – ena blagovna znamka z enim imenom – vedno manj (Mather in Sunde, 2002: 1). Ko želijo podjetja vstopiti na nov trg, za nov izdelek velikokrat uporabijo ime ene izmed obstoječih blagovnih znamk. S tem zmanjšajo tveganje in stroške pri uvajanju novega izdelka na trg. V ZDA je bilo med letoma 1977 in 1984 40 odstotkov širitev blagovnih znamk, ta trend pa se še povečuje. Prve širitve blagovnih znamk so se pojavile v kategoriji luksuznih izdelkov. Znani modni oblikovalci so svoja imena posojali parfumu, modnim dodatkom, nakitu, kozmetiki ... Kasneje so se širitve pojavile tudi v industriji in izdelkih široke potrošnje (glej Kapferer, 1994: 111). Vedno več blagovnih znamk sedaj vključuje izdelke iz različnih izdelčnih skupin, ki pokrivajo različne potrošniške segmente. Velikokrat pa se podjetje odloči, da bo pod eno blagovno znamko tržilo dve blagovni znamki – v primeru, če se zgodi nakup drugega podjetja. Tak primer je Nestlé, ki je v novembru leta 1995 svoje ime dodal tudi na Chambourcy izdelke, ki sedaj proizvaja 3 izdelke pod indosirano blagovno znamko Nestlé. Tako širjenje blagovne znamke se imenuje tudi diverzifikacija.

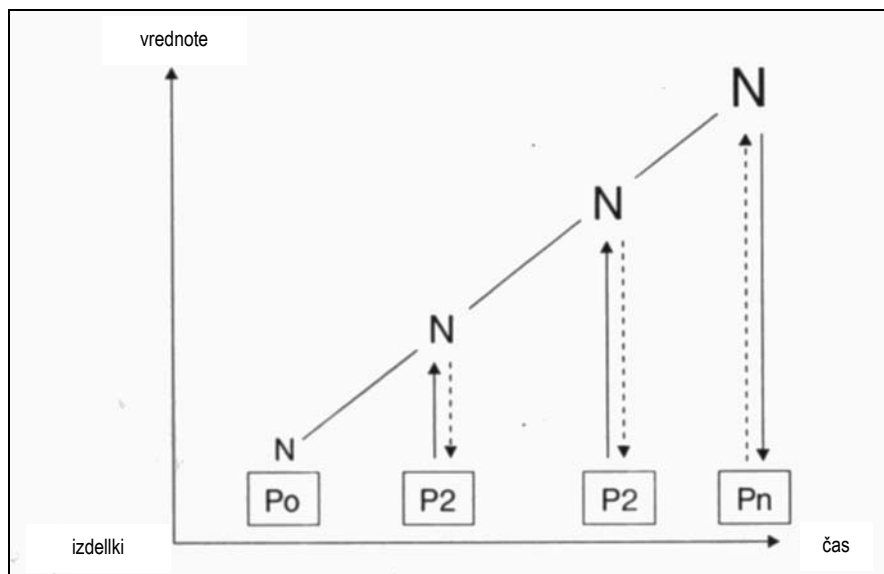
Vsaka blagovna znamka ima svojo identiteto, vrednote, osnovne resnice, razpoznavna znamenja, ki so edinstveni vir njene posebnosti, razlik od drugih in se prenaša s simboli, celostno grafično podobo, sporočili in samimi izdelki. Identiteta blagovne znamke leži v njeni individualnosti, ciljnih, konsistentnosti, vrednotah in viziji.

Osnovne vrednote blagovne znamke identificirajo tisto, kar mora ostati nespremenjeno in je za vpeljavo novega izdelka pod eno blagovno znamko potrebno definirati, če obstaja možnost, da se v polje legitimnosti blagovne znamke vpelje nov izdelek. Blagovna znamka mora ohranjati svojo identiteto, ko se širi na regionalnem in mednarodnem nivoju, to pa je pomembno tudi v primeru širitve in diverzifikacije blagovne znamke, saj se potrošnik takrat sooča z občutkom, da je v stiku z večimi in ne samo z eno blagovno znamko. Z vidika potrošnika se identiteta blagovne znamke izraža kot imidž, ki se nanaša na način, na katerega javnost dekodira vse signale, ki jih blagovna znamka oddaja. Imidž je način, kako je neka blagovna znamka definirana v potrošnikovi zavesti, delno s svojimi funkcionalnimi, delno pa psihološkimi lastnostmi. Identiteta

pa je vizualna in vsebinska podoba blagovne znamke, je splet vseh načinov, ki jih podjetje izbere da bi svojo blagovno znamko predstavilo potrošnikom (Jančič in Podnar, 2001: 10-12).

Ko postane izdelek del blagovne znamke, ga blagovna znamka transformira z njenimi objektivnimi in subjektivnimi lastnostmi. Blagovna znamka ni le ime, ampak nosi tudi veliko vrednot. Te vrednote se prenesejo na izdelek, vsak nov izdelek pa k vrednotam blagovne znamke doda nove vrednote (glej sliko 6).

Slika 6: Odnos med izdelkom in blagovno znamko skozi čas



Vir: Kapferer, 1994: 116

## 5.2. OMEJITVE KLASIČNEGA KONCEPTA BLAGOVNE ZNAMKE

### 5.2.1. Klasični koncept blagovne znamke

Klasični koncept blagovne znamke predstavlja paradigma 1 blagovna znamka = 1 izdelek = 1 obljuba ali korist potrošniku. V teh primerih, ko je ime blagovne znamke povezano z enim fizičnim izdelkom in z eno obljubo, se ga ne more uporabljati za različne izdelke. Tipičen primer klasično grajene blagovne znamke ustvarja korporacija Procter & Gamble, ki ima v svojem portfelju nešteto izdelkov v več kot dvajsetih kategorijah. Vsak izdelek se na trgu pojavlja neodvisno. To vodi k povečanju števila blagovnih znamk, kar pa lahko uspešno vodijo le redka podjetja. Taka politika blagovnih znamk ne dovoljuje kompleksnih širitve blagovne znamke, ampak samo osnovne širitve v liniji izdelkov, izboljševanju kakovosti in spreminjanje pakiranja in velikosti izdelkov (glej Kapferer, 1997: 231-232).

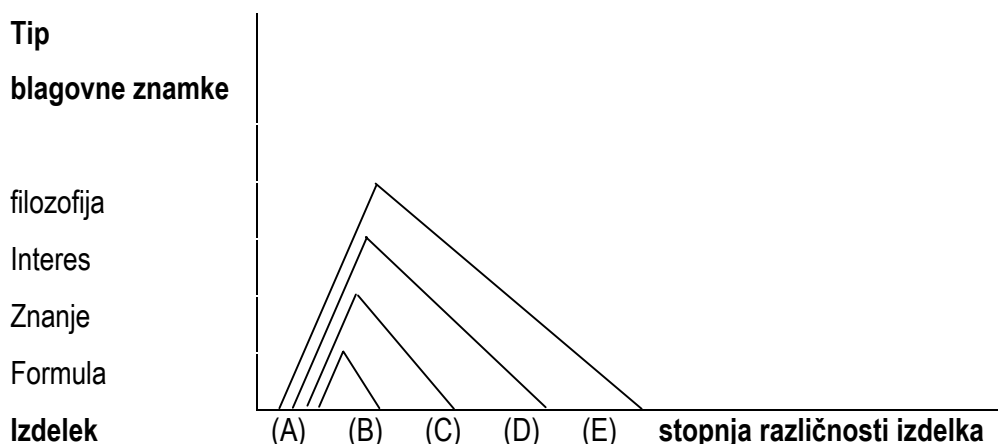
## 5.2.2. Pogoji širjenja blagovne znamke

Klasičen koncept grajenja blagovne znamke ne upošteva zgodovine blagovne znamke, ki fizičnemu pomenu izdelka s komuniciranjem in oglaševanjem doda izdelku določene objektivne in subjektivne lastnosti. Blagovne znamke danes ne označujejo le izvora izdelkov ali prostora prodaje kot v preteklosti, pač pa sčasoma prenašajo na izdelke tudi vrednote in simbolni pomen. Odnos med blagovno znamko in izdelkom je tako obrnjen – blagovna znamka ni le ime izdelka, pač pa je izdelek zunanj, fizični znak blagovne znamke. Je torej mogoče širiti blagovne znamke v nove kategorije in slediti bolj kompleksnemu modelu blagovnih znamk 1 blagovna znamka = več izdelkov = več obljub ali koristi potrošniku? Lahko blagovne znamke širimo v katerokoli kategorijo? Ali je smer širjenja blagovne znamke določena z osnovno blagovno znamko? Ali lahko podjetje širi svoje izdelke izven svojega, s strani potrošnikov priznanega, tehnološkega znanja? Lahko Swatch izdeluje avtomobile, čeprav v tem segmentu nima izkušenj? Številni primeri kažejo, da z določenimi predpostavkami, ki jih mora upoštevati ter s tem, da za proizvodnjo najde ustreznega kredibilnega partnerja, podjetje to lahko stori.

Predpostavka je, da ima blagovna znamka širši koncept. Lacoste, na primer, se lahko podpisuje le pod tiste izdelke, ki imajo naslednje lastnosti: omogočajo gibčnost, se sproščeno nosijo, so iz kakovostnih materialov, so natančno izdelani, in ne sledijo modi. Faktor, ki torej zagotavlja, ali se lahko Lacoste podpiše pod kakšen drug izdelek, torej ni, če podjetje lahko proizvede drug izdelek, pač pa, če in koliko je izdelek v skladu z osnovnimi vrednotami Lacoste. Obstaja torej potreba, da podjetje vstopa v nove trge, tudi če nima tehničnega znanja, saj bodo ti trgi prinesli dinamiko in modernost blagovni znamki. Elan, na primer, ki je prepoznan kot proizvajalec smuči, je vstopil tudi v trg smučarskih oblek in smučarskih desk. S tem si je okrepili imidž blagovne znamke in relevantnost v kategoriji izdelkov za zimski šport.

Slika 7 prikazuje možne širitve blagovne znamke glede na stopnjo podobnosti izdelka z osnovno blagovno znamko (A). Bližnje širitve blagovne znamke (B) se ujemajo z blagovnimi znamkami, ki temeljijo na formulah. Taka blagovna znamka je na primer Gea, ki svoj program lahko širi na katerokoli jedilno olje. Pri malo bolj oddaljenih širitvah (C) temelji ujemanje med izdelkom in blagovno znamko na tehnološkem znanju podjetja. Taka blagovna znamka je na primer Elan, ki svojim svojo blagovno znamko predstavlja kot tehnološko inovativno. Blagovne znamke, katere širitve vsebujejo še malo bolj različne izdelke (D), temeljijo na skupnem interesu. Tak primer je Ikea, ki izdeluje vse za dom. Najbolj oddaljene širitve (E) si lahko privoščijo le blagovne znamke, ki imajo močno filozofijo in identiteto (glej Kapferer, 1992: 92).

Slika 7: Možnost širitve blagovne znamke glede na tip blagovne znamke



Vir: Kapferer, 1992: 93

### 5.3. TIPOLOGIJA IN KONCEPTI ŠIRITVE BLAGOVNE ZNAMKE

Teorija in koncepti o širjenju blagovnih znamk še niso poenoteni. Tauber, na primer, uporablja izraz »širjenje franšize blagovne znamke« in ga opisuje kot prenašanje potrošnikom poznanega imena blagovne znamke na izdelek v novi kategoriji (Tauber v Grime, Diamantopoulos in Smith, 2001: 1416). Aaker in Keller pa pojmujeta širitev kot bolj splošni izraz, kjer je ime obstoječe blagovne znamke uporabljeno za vstop v novo kategorijo kot tudi v nov izdelčni razred v kategoriji (Aaker in Keller v Grime, Diamantopoulos in Smith, 2001: 1416). Po raziskavi v vodilnih podjetjih v segmentu široke potrošnje je 89 odstotkov novih izdelkov na trg uvedenih kot širjenje linije blagovne znamke v kategoriji, 6 odstotkov kot širjenje blagovne znamke v novo kotagorijo ter le 5 odstotkov kot novih blagovnih znamk (Aaker, 1991: 236).

#### 5.3.1. Horizontalna širitev blagovne znamke

Pri horizontalni širitvi se prenaša ime obstoječe blagovne znamke na izdelek v že obstoječi izdelčni kategoriji. Večina širitev blagovnih znamk je takšnih. Obstajata dva tipa horizontalnih širitev. To sta linijska širitev blagovne znamke ter franšizna širitev blagovne znamke. Pri linijski širitvi blagovne znamke podjetje za nov izdelek uporabi ime osnovne blagovne znamke za vstop v nov tržni segment. Nov izdelek je del iste izdelčne kategorije. Droga je na primer v letu 2000 na trg uvedla otroško pašteto Junior pod blagovno znamko Argeta. S tem so razširili svoj tržni potencial in zavzeli del področja, kjer je imela vodilni delež močna Pomurkina blagovna znamka Kekec. Pri franšiznih širitvah blagovne znamke pa podjetje za nov izdelek uporabi ime obstoječe blagovne znamke za vstop v novo izdelčno kategorijo (Kamal, 2003, 5). Tak primer je podjetje Elan, ki je uporabilo ime obstoječe blagovne znamke za vstop v novo kategorijo gorskih koles.



Ena izmed najpogostejših širitev blagovne znamke, ki nastaja z razvojem številnih novih izdelkov v obstoječi kategoriji blagovne znamke, je posledica strategij segmentiranja potrošnikov<sup>5</sup>, iskanja konkurenčne prednosti, neprestanega razvoja in življenjskega cikla izdelkov<sup>6</sup>. Tako širitev imenujemo linijska širitev blagovne znamke (Weilbacher, 1995: 8 – 9). Vključujejo manjše spremembe v osnovni blagovne znamki (Desai in Keller, 2002: 74). Te spremembe so lahko modifikacija trenutne lastnosti izdelka (na primer: okus ali vonj) ali pa uvajanje nove lastnosti v kategoriji (na primer: uvedba dišav v kategorijo sveč). Podjetja namreč svoje izdelke potrošnikom ponujajo v različnih izvedenkah, ki nadgrajujejo izdelke obstoječe blagovne znamke. Izvedenke nikoli ne presegajo okvirov trenutne blagovne znamke in morajo biti z njo konsistentne. S tem zadovoljijo potrebe in želje različnih segmentov potrošnikov. Obenem pa z vedno novimi izvedenkami blagovna znamka ustreza spreminjajočim se potrebam in željam potrošnikov. Tak primer prikazuje tudi slika 8 z različnimi izvedenkami piščančje juhe Campbell's, namenjene različnim tipom potrošnika. Za podjetje lahko linijska širitev pomeni tudi povečanje vrednosti ekvite blagovne znamke.

Slika 8: Linija blagovne znamke Campbell's piščančja juha z rezanci v različnih izvedenkah, ki je posledica segmentacije trga iz leta 1992



Vir: Weilbacher, 1995: 10

<sup>5</sup> Segmentiranje je del trženjske strategije, s katero podjetje svoje potencialne potrošnike razdeli na določene segmente in glede na njihove potrebe in želje prilagaja svoje izdelke in storitve. Poznamo geografsko, psihografsko, demografsko in vedenjsko segmentiranje (Kotler, 1998: 265 - 281).

<sup>6</sup> Življenjska doba izdelka je omejena, kar se odraža v prodaji in dobičkonosnosti izdelka. Tipična krivulja življenjskega cikla izdelka je uvajanje, rast, zrelost in upadanje (Kotler, 1998: 254 – 256).

Prav tako o dveh tipih širitve blagovnih znamk govorita Aaker in Keller. Ločujeta med širjenjem linije blagovne znamke, pri kateri je obstoječe ime blagovne znamke uporabljeno za vstopanje v nov segment izdelčne kategorije (na primer: Coca-Cola light), ter širjenjem blagovne znamke, v kateri podjetje vstopa v popolnoma novo izdelčno kategorijo (na primer: Elan gorska kolesa). Avtorja svojo tipologijo utemeljita na segmentaciji potrošnikov. Večina širitev se nanaša na širjenje linij blagovnih znamk, širjenja blagovnih znamk v nove kategorije so redkejša. Podjetja pa se pri teh dveh različnih širjenjih blagovnih znamk srečujejo tudi z različnimi problemi in izzivi. Pri vstopanju v nove izdelčne kategorije nastopajo problemi potrošnikovega zaznavanja skladnosti širitve blagovne znamke. Pri širjenju linij blagovnih znamk pa se pojavljajo predvsem problemi kanibalizacije<sup>7</sup> med izdelki in optimalne časovne opredelitve širitev linij (glej Weilbacher 1995: 37). S pravilnim pozicioniranjem izdelkov in ustreznimi časovnimi intervali pri uvajanju novih izdelkov v liniji blagovne znamke si podjetje zagotovi, da znotraj linije ne pride do upada prodaje enega izdelka na račun drugega. Izdelki pa morajo ustrezati različnim segmentom potrošnikov in zadovoljevati njihove potrebe.

Širjenje linije blagovne znamke je nujen korak v razvijanju blagovne znamke skozi čas, saj se mora blagovna znamka prilagajati spremembam v okolju. Tako se izdelku, ki je bil prvotno samo eden (na primer: Coca-Cola), pridružijo še podvrste. Tipični primeri širitve linije so:

- multiplikacija formatov in velikosti (na primer: pijače),
- multiplikacija okusov,
- multiplikacija tipa vsebin (na primer: s sladkorjem ali brez, s kofeinom ali brez ...),
- multiplikacija generičnih formul (na primer: v medicini),
- multiplikacija fizičnih oblik (na primer: prašek, tekočina),
- multiplikacija celotne izdelčne linije (na primer: Vichy Homme linija),
- multiplikacija verzij s specifično aplikacijo (na primer: šamponi za suhe lase, mastne lase ...).

Linijske širitve blagovne znamke predstavljajo 75 odstotkov vseh širitev. Na tak način se na trg uvede največ inovacij. Širitev sledi trženjski logiki vedno večje segmentacije trga zaradi prilagajanja specifičnim potrebam potrošnikov. Tako kot se spreminjajo pričakovanja potrošnikov do blagovne znamke, se spreminja tudi blagovna znamka. S tem blagovna znamka dokaže, da je energična, prilagodljiva in moderna. Linijska širitev blagovne znamke je velikokrat revitalizacija propadajočih blagovnih znamk, ki se želijo ponovno približati potrebam kupcev. Blagovna znamka Nivea je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja predstavljala sinonim za univerzalno kremo za nego kože. V osemdesetih pa tak pristop ni bil več ustrezen, saj so potrošniki pričakovali širši izbor izdelkov, zato je Nivea na trg uvedla različne izdelke za različne tipe kože.

---

<sup>7</sup> Kanibalizacija je prodaja novega izdelka na račun prodaje obstoječega izdelka pri že obstoječi bazi potrošnikov (glej Aaker, 1990: 54).

Preveliko linijskih širitev pa ima lahko tudi negativne posledice in zato so lahko nekatere širitve neprofitabilne. Razlogov za to je več:

- zaradi manjših proizvedenih količin izdelkov in večje kompleksnosti izdelkov, logistike in upravljanja, so širitve vedno dražje, kar poveča ceno izdelka,
- nenadzorovano širjenje linij oslabi blagovno znamko, saj se izgubi konsistentnost blagovne znamke,
- izdelki preširoke linijske blagovne znamke se ne pojavijo na policah trgovin, saj trgovine nimajo interesa kupovati prevelikega števila izdelkov,
- hipersegmentacija izdelkov povzroča, da ima potrošnik pri nakupnem procesu vedno več kriterijev, na osnovi katerih se odloča za nakup (na primer: oblikovanje, tehnična dovršenost, inovacije, cena...), kriterij blagovne znamke pa je le eden izmed kriterijev za nakup.

Faktorji uspeha linijskih širitev, kot jih je opredelil Nijssen, so (Nijssen, 1999: 450 – 469):

- konkurenca v kategoriji (močna konkurenca, ki lahko hitro reagira s ceno ali kopira izdelek, zmanjša možnosti uspeha linijske širitve blagovne znamke),
- moč trgovcev (močni trgovci zmanjšajo možnosti uspeha linijske širitve blagovne znamke, saj jim ne namenijo dovolj prostora na policah),
- ujemanje z osnovno blagovno znamko, intenzivnost oglaševanja in čas vstopa na trg.

### **5.3.2. Vertikalna širitev blagovne znamke**

Pri vertikalnih širitvah blagovne znamke gre za širitev kategorije, kjer se ime uveljavljene blagovne znamke prenaša v isto izdelčno kategorijo, v kateri podjetje že nastopa z različno ceno in kakovostjo. Širitve so lahko navzgor (višja cena in kakovost) ali navzdol (nižja cena in kakovost). Vertikalne širitve navzgor so bolj uspešne pri luksuznih izdelkih, ki zagotavljajo višjo kakovost in elitizem. Vertikalne širitve navzdol pa pri funkcionalnih izdelkih, ki so cenejši, a še vedno kakovostni (Kamal, 2003: 6). Možni problemi pri širitvah navzdol so predvsem kanibalizacija prodaje osnovne blagovne znamke, zmanjšanje vrednosti osnovne blagovne znamke ter negativni odzivi obstoječih potrošnikov osnovne blagovne znamke. Tudi pri širitvah navzgor se lahko pojavijo problemi. Potrošniki namreč niso pripravljeni plačati več za višje pozicioniran izdelek blagovne znamke, za katero so do tedaj plačali manj (Kim in Lavack, 1996: 27).

Kapferer loči tudi med povezanim širjenjem blagovne znamke in oddaljenim širjenjem blagovne znamke. Tipičen primer oddaljenega širjenja blagovne znamke je Yamaha, ki je blagovna znamka za motorje in klavirje. Nekatere širitve blagovne znamke se torej popolnoma odmaknjene od osnovnega teritorija, ostale pa ostanejo blizu. To vodi k blagovnim znamkam, ki so ozke in izdelčno specializirane, in k tistim, ki imajo širši izdelčni spekter. Splošnega odgovora na to, katera pot je boljša, ni (Kapferer v Kamal, 2003: 5).

Kamal je možnosti podjetij, da širijo blagovne znamke, razdelil na naslednja področja (Kamal, 2003: 4):

- nov izdelek,
- nov potrošnik,
- nova oblika/format,
- nov tržni kanal,
- nov posel,
- migracija blagovne znamke,
- recikliranje blagovne znamke.

## **5.4. VZROKI ZA ŠIRITEV BLAGOVNE ZNAMKE**

Močna blagovna znamka je za podjetje neprecenljiva lastnina. Blagovna znamka ni le oblikovana embalaža izdelka z imenom, pač pa imajo blagovne znamke, ki obstajajo dalj časa, lastno bogato identiteto, močno ekvitetu in osebnost, sistem vrednot in kulturo. Veliko število širitev blagovnih znamk se dogaja predvsem zaradi hitrega tehničnega napredka in visoko kakovostnih izdelkov, ki povečajo stroške razvoja in raziskav. Zato si podjetja težko privoščijo, da izdelke na trg uvajajo kot nove blagovne znamke, saj so stroški vzdrževanja vsake blagovne znamke veliki. Podjetja zato usmerjajo svoja sredstva na manj blagovnih znamk, ki pa so na trgu posledično močnejše.

### **5.4.1. Prilagajanje blagovne znamke potrošnikom**

Da bi lahko blagovne znamke na trgu preživele desetletja, se morajo prilagajati spremembam navad in življenja potrošnikov. Blagovna znamka lahko raste le preko dolgotrajne in konsistentne prisotnosti na trgu, zato mora vzdrževati neke vrste kontinuiteto, a se vseeno razvijati. Čas namreč spreminja potrošnikova pričakovanja, njegov življenjski stil, tehnologijo, ipd. Kot primer lahko na tem mestu navedem Volkswagnov Beetle, nemški ljudski avtomobil, ki je v času po 2. svetovni vojni preplaval Evropo, konec šestdesetih pa je njegova prodaja že drastično padala. Praktično nespremenjen avtomobil se je počasi bližal koncu svojega življenjskega cikla, kar pa je bilo tvegano za celotno podjetje Volkswagen, ki avtomobila trideset let skorajda

ni spreminjalo. Zato je podjetje v sedemdesetih na trg uvedlo nov avtomobil Super Beetle, ki je bil že močno spremenjen osnovni model, kasneje pa nadaljevalo njegov razvoj. Bistveni vzrok za širitev blagovne znamke je bil v tem primeru odgovor na novo in edinstveno potrošnikovo potrebo ali željo.

#### **5.4.2. Prilagajanje blagovne znamke razmeram na trgu**

Podjetja torej z namenom, da bi sledila ali oblikovala trende na trgu, neprestano uvajajo nove izdelke in inovacije pod imenom iste blagovne znamke. Eden izmed osnovnih in najstarejših razlogov za širjenje blagovne znamke je potreba po neprestanem razvoju in izboljševanju izdelkov (Kapferer, 1994: 112). Proces širjenja blagovne znamke sicer ni nov pojav, saj širitve poznajo tudi tako stare blagovne znamke, kot je Marlboro<sup>8</sup>, ki je nastala leta 1937. Drugi glavni razlog je nujno potrebna investicija v oglaševanje, ki je v konkurenčnem okolju zelo visoka. Zato se podjetja pri oglaševanju osredotočijo le na nekaj blagovnih znamk. Tretji razlog je obramba pred konkurenco z več izdelki na trgu v času, ko lahko prodaja določenega izdelka ali kategorije hitro upade zaradi novih trendov na trgu. Z razpršenostjo izdelkov v več kategorij se tako tveganje zmanjša. Blagovna znamka na nov izdelek prenese tudi imidž, ki ga je ustvarila skozi leta obstoja, obenem pa nov izdelek blagovni znamki osveži in okrepi imidž (Kapferer, 1997: 228, 229).

#### **5.4.3. Močna blagovna znamka pripomore k uspešni širitvi blagovne znamke**

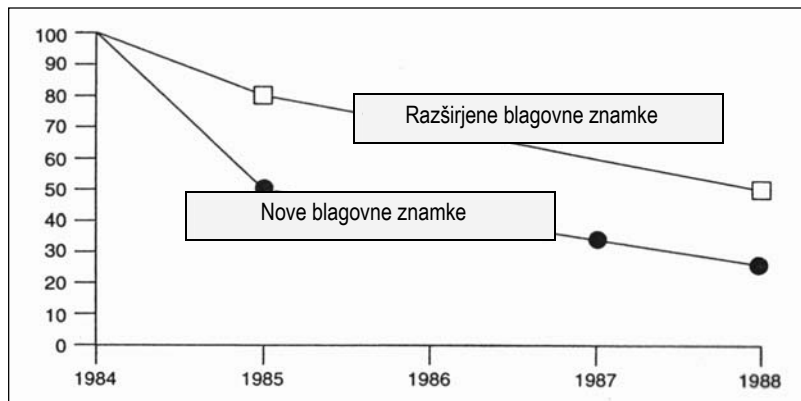
Upravljalci z blagovnimi znamkami danes pogosto izkoriščajo moč obstoječih blagovnih znamk za širitev na nova področja, saj obstoječe blagovne znamke na nov izdelek prenesejo del svoje ekvite. Ekviteta blagovne znamke se izraža v lojalnosti potrošnikov; v edinstvenih in pozitivnih asociacijah, ki omogočajo prodajo izdelkov po visokih cenah, ki veliko presegajo proizvodne stroške; v možnosti privabljanja novih potrošnikov; v olajšanju vstopa na nov trg ter v tem, da služijo kot ovira konkurentom za vstop v nov trg« (Grønhaug, Hem, Lines, 2002: 463). Bistveno se znižajo predvsem potrebne investicije v trženjsko komuniciranje, poveča se stopnja preizkušanja izdelka, lažje pa je tudi vstopanje v distribucijske kanale (Kapferer, 1994: 112, 113). Na kratko povedano, uvajanje novega izdelka pod imenom uveljavljene blagovne znamke bistveno zmanjša tveganje uvajanja novega izdelka na trg (Aaker, 1990: 47). V letu 2002 je bilo v Veliki Britaniji 2300 večjih lansiranj novih izdelkov široke potrošnje, a le vsako sedmo je bilo uspešno. Lestvico najuspešnejših desetih lansiranj so zasedli izdelki, ki so predstavljali razširitev obstoječe blagovne znamke. Tudi raziskava IRI iz leta 2002 je pokazala, da je stopnja uspešnosti lansiranja izdelka na trg manjša za 50 odstotkov, če potrošniki ne poznajo vsaj dela imena novega izdelka (IRI, 2003). Slika 9 prikazuje

---

<sup>8</sup> Podjetje Phillip Morris se je leta 1955 iz popolnoma ženskega trga cigaret razširil na trg moških kadilcev z uvedbo nove cigarete z integriranim filtrom in močno oglaševalsko akcijo »Marlboro Man« (glej Flacherty in Minnick, 2000: 1).

rezultate raziskave OC & C, ki je dokazala, da le 30 odstotkov novih blagovnih znamk preživi prva štiri leta. Če pa so novi izdelki uvedeni na trg pod imenom obstoječe blagovne znamke, je ta stopnja 50 odstotkov (Kapferer, 1994: 113).

Slika 9: Stopnja uspešnosti novih blagovnih znamk proti uspešnosti razširjenih blagovnih znamk



Vir: Kapferer, 1994: 113, raziskava OC & C

Zmanjševanje portfeljev blagovnih znamk in širjenje močnih blagovnih znamk postaja ena izmed popularnih strategij kapitaliziranja blagovne znamke. Širjenje blagovne znamke je lahko zelo dobičkonosno, lahko pa je tudi nevarno. Zato morajo upravljavci z blagovno znamko vedeti, kako z njo ustrezno ravnati, kdaj lahko njeno moč izkoriščajo za širjenje in kdaj jo je potrebno zaščititi pred širjenjem.

## 5.5. FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA USPEH ŠIRITVE BLAGOVNE ZNAMKE

### 5.5.1. Pregled študij o faktorjih uspeha širitve blagovne znamke

Analize in raziskave o širitvah blagovne znamke so danes precej pogoste. V nadaljevanju sem predstavila nekatere izmed prvih raziskav, ki so nastale še v času, ko v teoriji blagovnih znamk še niso ločevali med lastnostmi izdelka in lastnostmi blagovne znamke, nato pa sledijo povzetki in zaključki sodobnih raziskav.

Prva analiza je bila predstavljena leta 1987 na kongresu o širitvah blagovnih znamk na Univerzi v Minnesoti. Anketiranci so ocenjevali občutke in kakovost o izdelkih namišljene blagovne znamke Tarco. Najprej so jim predstavili rezultate namišljenega testa, v katerem so bili kalkulatorji Tarco ocenjeni z visoko kakovostjo. Nato so anketirancem predstavili dve listi možnih širitev blagovnih znamk, in sicer:

- bližnje širitve blagovne znamke (digitalne ure, blagajne, namizni računalniki...) ter
- oddaljene širitve blagovne znamke (pisarniški material, pisarniški stoli...).

Izkazalo se je, da je bil prenos odnosa do blagovne znamke Tarco večji v primeru percepiranih bližnjih širitev blagovnih znamk. Seveda je ocena zaznane podobnosti med dvema kategorijama stvar vsakega posameznika, velika razlika pa obstaja predvsem med strokovnjaki in laiki v določeni kategoriji. Laiki so zadovoljni z bolj obrobni povezavami (na primer: Uncle Ben's omaka je komplementarna Uncle Ben's rižu). Strokovnjaki pa potrebujejo globlje dokaze (na primer: tehnološka zmožnost proizvodnje). Če je blagovna znamka močna in izraža tudi vrednote, ki niso vezane le na izdelčno kategorijo, je možna širitev tudi na popolnoma drugačne kategorije (Kapferer, 1997: 241-243). Blagovna znamka Virgin, na primer, je sklop petih vrednot: kakovosti, inovativnosti, primerne storitve ali izdelka za primerno ceno, zabave in veselja do novih izzivov (De Chernatony, 2002: 50). Zato se lahko širi v različna področja.

Pionirsko študijo s tega področja sta izvedla Aaker in Keller leta 1990. Analizirala sta hipotetične širitve znanih blagovnih znamk (na primer McDonalds's filmi). Anketiranci so ocenjevali njihov odnos in interes za te potencialne širitve blagovnih znamk, avtorja pa sta iz raziskav izluščila naslednje zaključke (Kapferer, 1997: 243 - 244):

- stopnja zaznane kakovosti blagovne znamke poveča zaznavanje podobnosti med kategorijama osnovne blagovne znamke in izdelkom širitve blagovne znamke,
- stopnja občutka o možnosti prenosa tehnološkega znanja vpliva na odnos do širitve blagovne znamke,
- komplementarnost izdelka ni nujno tudi garancija za uspeh širitve blagovne znamke,
- izdelek, ki predstavlja substitut, ni nujno tudi garancija za uspeh širitve blagovne znamke,
- le blagovne znamke z ocenjeno visoko kakovostjo lahko prenesejo izdelek širitve blagovne znamke.

Prvo raziskavo, ki je analizirala mehanizme, neodvisne od izdelčne kategorije, in izhaja iz identitete blagovnih znamk, je opravil Park s sodelavci leta 1991. Anketarjem so predstavili listo funkcionalnih (televizija, radio, slušalke, kamera...) in luksuznih (parfum, denarnica, prstan, ura...) izdelkov, ti pa so ocenjevali stopnjo ujemanja in podobnosti med izdelki. V prvi fazi so ujemanje ocenjevali brez blagovnih znamk, v drugi fazi pa so za funkcionalne izdelke uporabili ime blagovne znamke Sony, za luksuzne izdelke pa ime blagovne znamke Gucci. V primeru luksuznih izdelkov je blagovna znamka Gucci še bolj povezala izdelke. Avtorji so zaključili:

- pri blagovni znamki z bolj funkcionalnimi izdelki potrošniki ocenjujejo širitve blagovnih znamk na osnovi povezav med izdelčno kategorijo osnovnih izdelkov in izdelka razširjene blagovne znamke,
- če je blagovna znamka sestavljena iz bolj simbolnih izdelkov, temeljijo ocene o širitvah blagovne znamke na konceptu in vrednotah blagovne znamke.

Kljub temu, da torej uvajanje novega izdelka na trg lahko poveča možnost uspeha novega izdelka, pa uspeh s tem še ni popolnoma zagotovljen. V obsežni študiji, ki je bila izvedena s strani podjetij Ernst & Young in Nielsen leta 1999, so avtorji v več evropskih državah ugotovili, »da je tipičen odstotek neuspešnih širitve blagovnih znamk okrog 80« (Sattler, Völckner in Zaloukal, 2002: 2). Še več kot to, »neuspešne širitve lahko celo škodijo osnovni blagovni znamki« (Aaker, 1990: 47).

Uspeh širitve blagovne znamke je odvisen predvsem od tega, kako potrošniki ocenjujejo ujemanje med osnovno in razširjeno blagovno znamko ter v zaznavanju kakovosti osnovne blagovne znamke (Sattler, Völckner in Zaloukal, 2002: 3). V letu 2002 so objavili pregled literature, analizo vseh empiričnih raziskav ter rezultate testiranja hipotez, ki so merile faktorje uspeha uvedbe novega izdelka na trg pod imenom razširjene blagovne znamke. Analizirali so več kot 40 študij o širitvah blagovnih znamk med letoma 1985 in 1999<sup>9</sup> ter obravnavali zaključke vsake izmed raziskav. Večino študij o faktorjih uspeha pri širitvah blagovnih znamk v tem času je bilo opravljeno na posamičnih faktorjih uspešnosti (na primer: zaznavanje kakovosti blagovne znamke) in na manjših študentskih vzorcih, raziskava avtorjev pa je v Nemčiji testirala vse do tedaj opredeljene faktorje uspeha naenkrat na velikem vzorcu.

Avtorji so analizirali vse faktorje uspešnosti in identificirali 16 glavnih spremenljivk in 9 interakcijskih spremenljivk. Na osnovi teh spremenljivk so postavili 25 hipotez, ki so jih istočasno testirali v Nemčiji na 96 hipotetičnih potencialnih širitvah blagovnih znamk s področja izdelkov široke potrošnje. Hipoteze so avtorji združili v 7 skupin faktorjev in sicer (glej Sattler in Völckner, 2001: 1):

- lastnosti osnovne blagovne znamke,
- izkušnje z osnovno blagovno znamko,
- značilnosti izdelka širitve blagovne znamke,
- odnos (ujemanje) med osnovno blagovno znamko in izdelkom širitve blagovne znamke,
- lastnosti trga širitve (konkurenca),
- lastnosti podjetja (velikost),
- trženjsko komuniciranje in oglaševanje širitve blagovne znamke.

---

<sup>9</sup> Leto zbiranja podatkov.



V tabeli 2 so navedene hipoteze, s katerimi so dokazovali potencialne faktorje, ki so vplivali na širitve blagovne znamke, v tabeli 3 pa so prikazane tudi hipoteze možnih interakcij med faktorji uspeha. Obenem so ocenili tudi moč vsakega posameznega faktorja. Analiza je eden izmed pomembnejših poskusov sinteze vseh analiz in raziskav na tem področju. Avtorji so analizirali tudi potencialne razlike, ki bi se lahko pojavile med faktorji uspeha med izdelki v različnih izdelčnih kategorijah in različnimi osnovnimi blagovnimi znamkami, kjer pa niso našli relevantnih razlik. Vse hipoteze o faktorjih uspešnosti širitve blagovne znamke in interakcijami med faktorji uspešnosti navajam zato, ker predstavljajo pregled večine raziskav na področju s področja širitve blagovne znamke.

Avtorji so najprej analizirali faktorje uspeha, ki so prikazani v tabeli 1, in jih razvrstili v 5 skupin:

- osnovna blagovna znamka (H1, H4, H5, H8 in H11),
- značilnosti izdelčne kategorije razširjene blagovne znamke (H12, H14, H15 in H16),
- odnos med osnovno blagovno znamko in novim izdelkom (H17, H19 in H22),
- značilnosti podjetja (H23 in H24).

Avtorji so potrdili faktorje uspeha predvsem na področju odnosa med osnovno blagovno znamko in izdelkom razširjene blagovne znamke, kjer so bile potrjene vse podane hipoteze. Na vzorcu 4427 analiziranih respondentov so ugotovili, da na uspeh širitve blagovne znamke najbolj vpliva ujemanje med osnovno blagovno znamko in izdelkom razširjene blagovne znamke (standardiziran koeficient korelacije je  $r=+0,44$ ), manj pomembna, a relevantna pa sta tudi faktorja relevantnosti razširjenih asociacij za izdelek razširjene blagovne znamke in povezava med uporabnostjo osnovne blagovne znamke in lastnostmi izdelka v osnovni izdelčni kategoriji. Drugi najpomembnejši faktor, ki se nanaša na osnovno blagovno znamko, je kakovost osnovne blagovne znamke (standardiziran koeficient korelacije je  $r=+0,35$ ). Manj pomembna faktorja sta še varianca kakovosti in pozicioniranje prejšnjih širitev blagovnih znamk. Manj pomemben faktor, ki vpliva na uspeh širitve blagovne znamke, je tudi velikost podjetja (Sattler, Völckner in Zatloukal, 2002: 8).

Tabela 2: Hipoteze o faktorjih uspešnosti širitve blagovne znamke

GLAVNE SPREMENLJIVKE			
HIPOTEZA	FAKTOR USPEŠNOSTI	ŠIRITEV BLAGOVNE ZNAMKE JE BOLJ USPEŠNA, ...	VIR
H1	- kakovost osnovne blagovne znamke	... če je kakovost osnovne blagovne znamke visoka.	Smith/Park, 1992
H4	- število prejšnjih širitev blagovnih znamk	... če je število prejšnjih širitev blagovnih znamk veliko.	Dacin/Smith, 1994
H5	- širina (različnost med tipi izdelkov) osnovne blagovne znamke	... če je osnovna blagovna znamka široka.	Boush/Loken, 1991
H8	- varianca kakovosti prejšnjih širitev blagovnih znamk	... če je varianca kakovosti prejšnjih blagovnih znamk nizka.	Dacin/Smith, 1994
H11	- pozicioniranje prejšnjih širitev blagovnih znamk	... če so prejšnje širitve blagovne znamke pozicionirane v smeri sedanje širitve blagovne znamke.	Dawar/Anderson, 1994
H12	- zahtevnost proizvodnje v kategoriji razširjene blagovne znamke	... če je zahtevnost proizvodnje v kategoriji razširjene blagovne znamke visoka.	Aaker/Keller, 1990
H14	- varianca kakovosti med izdelki v kategoriji širitve blagovne znamke	... če je varianca kakovosti med izdelki v kategoriji širitve blagovne znamke nizka.	Kardes/Allen, 1991
H15	- znanje potrošnikov o izdelčni kategoriji širitve blagovne znamke	... če je znanje potrošnikov o izdelčni kategoriji širitve blagovne znamke nizko.	Smith/Park, 1992
H16	- vključenost v izdelek razširjene blagovne znamke	... če je vključenost v izdelek razširjene blagovne znamke nizka.	Nijssen/Bucklin, 1998
H17	- ujemanje med osnovno blagovno znamko in izdelkom razširjene blagovne znamke	... če je ujemanje med osnovno blagovno znamko in izdelkom razširjene blagovne znamke veliko.	Aaker/Keller, 1990
H19	- relevantnost razširjenih asociacij za izdelek razširjene blagovne znamke	... če je relevantnost razširjenih asociacij za izdelek razširjene blagovne znamke visoka.	Broniarczyk/Alba, 1994
H21	- simbolična vrednost in imidž osnovne blagovne znamke	... če je simbolična vrednost in imidž osnovne blagovne znamke visok.	Reddy/Holak/Bhat, 1994
H22	- povezava med uporabnostjo osnovne blagovne znamke in lastnostmi izdelka v osnovni izdelčni kategoriji	... če je povezava med uporabnostjo osnovne blagovne znamke in lastnostmi izdelka v osnovni izdelčni kategoriji slabša.	Rangaswamy/Burke/Oliva, 1993
H23	- velikost podjetja	... če je podjetje večje.	Reddy/Holak/Bhat, 1994
H24	- kompetentnost trženjskega komuniciranja	... če je kompetentnost trženjskega komuniciranja večja.	Reddy/Holak/Bhat, 1994
H25	- oglaševanje	... če je veliko oglaševanja izdelka razširjene blagovne znamke.	Reddy/Holak/Bhat, 1994

Vir: Sattler, Völckner in Zatloukal, 2002: 18

Pri analizi in testiranju hipotez o interakcij (glej tabelo 3) je bilo potrjenih le 5 hipotez, pri katerih je najpomembnejša interakcija med kakovostjo osnovne blagovne znamke in ujemanje med osnovno blagovno znamko in izdelkom razširjene blagovne znamke (standardiziran koeficient korelacije je  $r=+0,09$ ). Interakcije,

ki so se izkazale za relevantne, a so manjšega pomena, so še H7, H9 in H18 (glej Sattler Völckner in Zatloukal, 2002: 9).

Tabela 3: Hipoteze o interakcijah med faktorjih uspešnosti širitve blagovne znamke

INTERAKCIJE			
HIPOTEZA	FAKTOR USPEŠNOSTI	HIPOTEZA JE POTRJENA, ...	VIR
H2	- interakcija med kakovostjo osnovne blagovne znamke in ujemanjem med osnovno blagovno znamko in izdelkom razširjene blagovne znamke	... če je interakcija pozitivna (večje ujemanje okrepi učinek visoke kakovosti osnovne blagovne znamke).	Keller/Aaker, 1992
H3	- interakcija med kakovostjo osnovne blagovne znamke in vključenostjo v izdelek širitve blagovne znamke	... če je interakcija negativna (večja vključenost v izdelek širitve blagovne znamke zmanjša učinek visoke kakovosti blagovne znamke).	Nijssen/Bucklin, 1998
H6	- interakcija med širino in kakovostjo osnovne blagovne znamke	... če je interakcija pozitivna (visoka kakovost osnovne blagovne znamke okrepi učinek širine osnovne blagovne znamke).	Sheinin/Schmitt, 1994
H7	- interakcija med ujemanjem in širino blagovne znamke	... če je interakcija pozitivna (široka blagovna znamka zmanjša učinek neujemanja).	Dacin/Smith, 1994
H9	- interakcija med številom in varianco kakovosti prejšnjih širitev blagovne znamke	... če je interakcija negativna (velika varianca kakovosti prejšnjih blagovnih znamk zmanjša učinek visokega števila prejšnjih širitev).	Dacin/Smith, 1994
H10	- interakcija med kakovostjo osnovne blagovne znamke in uspehom prejšnjih širitev blagovne znamke	... če je interakcija pozitivna (neuspešne pretekle razširitve blagovne znamke zmanjšajo učinek visoke kakovosti osnovne blagovne znamke).	Keller/Aaker, 1992
H13	- interakcija med zahtevnostjo proizvodnje v kategoriji razširjene blagovne znamke in vključenostjo v izdelek	... če je interakcija pozitivna (visoka vključenost v izdelek okrepi učinek zahtevnosti proizvodnje v kategoriji razširjene blagovne znamke).	Nijssen/Uijl/Bucklin, 1995
H18	- interakcija med ujemanjem med osnovno blagovno znamko in izdelkom razširjene blagovne znamke in vključenostjo v izdelek	... če je interakcija pozitivna (visoka vključenost v izdelek okrepi učinek ujemanja med osnovno blagovno znamko in izdelkom razširjene blagovne znamke).	Nijssen/Uijl/Bucklin, 1998
H20	- interakcija med ujemanjem med osnovno blagovno znamko in izdelkom razširjene blagovne znamke in relevantnostjo razširjenih asociacij za izdelek razširjene blagovne znamke	... če je interakcija pozitivna (visoka relevantnost razširjenih asociacij zmanjša učinek slabega ujemanja med osnovno blagovno znamko in izdelkom razširjene blagovne znamke).	Broniarczyk/Alba, 1994

Vir: Sattler, Völckner in Zatloukal, 2002: 18

Tudi Aaker je kot ključni faktor za uspeh širitve blagovne znamke navedel visoko kakovost, ki je povezana z imenom osnovne blagovne znamke (Aaker, 1990: 48), če je le obstajalo ujemanje med izdelčnima

kategorijama osnovne blagovne znamke in razširjene blagovne znamke. Na percepirani kakovosti že dolga leta gradijo take blagovne znamke kot je na primer Hewlett Packard.

### **5.5.2. Moderne študije o širitvah blagovne znamke**

Kasneje so se v študijah pojavili še nekateri drugi faktorji uspešnosti širitve blagovne znamke, kot so strategija brendiranja z brendiranimi sestavinami v izdelku (Desai in Keller, 2002), učinek razpoloženja na potrošnikovo oceno širitve blagovne znamke (Barone in Miniard, 2002) ter učinek izkušnje z osnovno blagovno znamko na preizkušanje širitve blagovne znamke (Swaminthan, Fox in Reddy, 2001).

Različne strategije širitve blagovnih znamk z brendiranimi sestavinami v izdelku imajo različen vpliv na uvajanje izdelkov pod razširjeno blagovno znamko. Take širitve blagovnih znamk so namreč vedno bolj pogoste, saj povečujejo konkurenčnost osnovne blagovne znamke in poudarjajo novosti. Analizirana sta dva tipa strategij, in sicer širitev blagovne znamke z novim imenom brendirane sestavine (primer: Tide in Ever Fresh) ali pa širitev blagovne znamke z že obstoječim brendiranim imenom sestavine v izdelku (primer: Hewlett Packard in Intel) (Desai in Keller, 2002: 73). Slednje strategije morajo biti zelo premišljene, saj na razvoj »gostujoče« blagovne znamke osnovna blagovna znamka nima vpliva. Take strategije se uveljavljajo le v primeru dolgoročne zavezanosti med blagovnima znamkama in takrat, ko podjetje želi s to strategijo vstopiti na novo področje, saj postane brendirano ime tudi vir konkurenčne prednosti. Sobrendirane širitve so bile tudi bolje ocenjene s strani potrošnikov, predvsem takrat, ko je šlo pri linijskih širitvah za širitev z novo lastnostjo izdelka, pri linijskih širitvah s spremembami že obstoječe lastnosti pa so bile bolje ocenjevane širitve blagovne znamke z novim imenom brendirane sestavine. Primer uspešnega sobrendiranja in vstopa v novo kategorijo so brezžični Disneyjevi telefoni za otroke, stare od 6 do 12 let, ki jih proizvaja Motorola. Za Disney so to le prvi izmed elektronskih izdelkov za otroke, ki so jih začeli tržiti pod svojo blagovno znamko (Desjardins, 2003:15).

Avtorja Barone in Miniard sta analizirala učinek razpoloženja na potrošnikovo oceno širitve blagovne znamke. Oprla sta se na psihološke analize, ki so dokazovale, da je potrošnikov proces kategorizacije izdelkov bolj fleksibilen takrat, kadar je njegovo razpoloženje pozitivno. Takrat potrošnik torej bolj uspešno kategorizira izdelke in tudi lažje sprejme nov izdelek v svoje mentalne sheme. Informacij o izdelkih na trgu je namreč v izobilju, zato pozitivno razpoloženje spodbudi bolj kompleksen in raznolik kognitivni proces kot nevtralno razpoloženje. Pozitivno razpoloženje okrepi zaznavanje podobnosti med kategorijo in izdelkom, in sicer predvsem pri bližnjih in srednjih širitvah blagovne znamke. To pa velja le v primeru, ko je osnovna blagovna znamka pri potrošniku zaželeno. Če je namreč nezaželeno, se pozitiven učinek razpoloženja na potrošnikovo oceno širitve blagovne znamke ne pojavi (Barone in Miniard, 2002: 283-290).

Avtorji Swaminathan, Fox in Reddy so naredili študijo, ki je temeljila na bazi podatkov realističnih širitev blagovne znamke na trgu in je analizirala učinek izkušnje z osnovno blagovno znamko na preizkušanje širitve blagovne znamke. V študiji so dokazali, da obstaja pomemben učinek izkušnje z osnovno blagovno znamko na preizkušanje širitve nove blagovne znamke, ne pa tudi na ponovne nakupe. Pozitivna izkušnja z razširjeno blagovno znamko pozitivno tudi obratno vpliva na nakup osnovne blagovne znamke predvsem pri srednje lojalnih uporabnikih in dosedanjih neuporabnikih. Pozitivna izkušnja z razširjeno blagovno znamko bo okrepila tudi pozitivni odnos do osnovne blagovne znamke, in sicer predvsem takrat, ko je izdelek razširjene blagovne znamke podoben osnovni blagovni znamki. Drugi pogoj pa je, da morajo prepričanja o osnovni blagovni znamki prestatiti širitev blagovne znamke. Da torej izkušnja s širitvijo blagovne znamke bistveno ne spremeni obstoječih mnenj in prepričanj o osnovni blagovni znamki. Nasprotno, v primeru negativne izkušnje s širitvijo blagovne znamke, ta lahko negativno vpliva na nakup osnovne blagovne znamke (Swaminathan, Fox in Reddy, 2001: 1-15).

Kot sem že navedla, je pomemben faktor za uspeh širjenja blagovne znamke ujemanje med osnovno blagovno znamko in izdelkom razširjene blagovne znamke. Tako obstaja množica različnih asociacij blagovnih znamk, ki so lahko osnova za razširjeno blagovno znamko. Tauber jih je klasificiral v sedem osnovnih dimenzij ujemanja (Tauber v Aaker, 1990: 48):

- enak izdelek v različnih oblikah (na primer: Coca-Cola 1,5 litra in Coca-Cola 0,5 litra),
- različen okus, vonj, sestavina ali sestavni del (na primer: Coca-Cola Lemon in Coca-Cola Vanilla),
- dopolnilni izdelek (na primer: Colgate zobna pasta in Colgate zobna ščetka),
- franšiza zaradi enakega tipa potrošnikov (na primer: Visa kreditna kartica in Visa potovalni čeki),
- ekspertiza (na primer: Elan smuči in Elan smučarske deske – ekspertiza na področju smučarskih športov),
- korist, lastnost ali značilnost (na primer: Alpsko mleko in Alpsko mleko s kalcijem),
- simbol, ugled in imidž (na primer: Gucci oblačila in Gucci očala).

Aaker in Keller sta v študiji izpostavila predvsem dve dimenziji ujemanja, ki sta najpomembnejši za uspeh širitve blagovne znamke. Prva dimenzija je percepcija prenosljivosti tehničnih zmožnosti in sposobnosti proizvodnje izdelkov (Aaker, 1990: 52). Če lahko na primer Elan proizvaja vrhunske smuči, lahko torej proizvaja tudi vrhunske smučarske deske. Druga dimenzija je komplementarnost izdelkov. Širitev blagovne znamke je lahko zelo uspešna, če poteka v kategoriji osnovne blagovne znamke kot komplementarni izdelek. Elan je na trg uvedel tudi smučarske palice, ki pa morajo biti enako tehnološko dovršene in popolne, kot so smuči.

### 5.5.3. Uspeh blagovne znamke glede na konkurencu na trgu

Na tem mestu predstavljam še analizo širjenja blagovnih znamk, ki jih je predstavil Lynne M. Pepall v svoji analizi vstopanja znanih blagovnih znamk v za podjetje novo, a za potrošnike že obstoječo kategorijo izdelkov, v kateri so nekatere blagovne znamke že prisotne. Avtor ugotavlja, da ima močna blagovna znamka z visokim zavedanjem o blagovni znamki veliko možnosti za uspeh, tudi če vstopi v trg, na katerem do tedaj ni bila poznana. To pa je odvisno predvsem od fragmentacije trga, na katerega vstopa. Če je kategorija monopolna, vstop v njo ne bo lahek, če pa je fragmentirana in je v njej več manj znanih blagovnih znamk, ima razširjena blagovna znamka velike možnosti za uspeh. Potrošniki namreč rajši kupujejo izdelke poznanih blagovnih znamk, pa čeprav jih poznajo iz drugih kategorij, kot tiste, ki niso poznane. Avtor pripisuje celo večjo možnost uspeha širitve v kategoriji, ki je od osnovne blagovne znamke bolj oddaljena (Pepall, 2002: 535-552).

Tudi Han pripisuje velik del uspeha širitve blagovne znamke konkurenci, saj se večina blagovnih znamk širi v kategorije, kjer že obstaja določeno število konkurenčnih blagovnih znamk. Pri strategiji širjenja blagovnih znamk podjetje lahko izbira, nasproti katerim konkurenčnim blagovnim znamkam in kako bo pozicioniral<sup>10</sup> nov izdelek (Han, 1998: 1). Ko analiziramo konkurencu, lahko konkurenčne blagovne znamke in njihove izdelke razvrstimo v tiste, ki veljajo v kategoriji za prototipe<sup>11</sup> in tiste, ki veljajo za neprototipe v kategoriji. Prototipi imajo običajno tudi velik tržni delež. Podjetje se lahko nasproti konkurenta pozicionira tako, da se z njim primerja, tudi v oglaševanju, ali pa se pri svojem pozicioniranju nanj ne ozira (Han, 1998: 3).

Avtor je potrdil, da je širitev blagovne znamke v primeru ujemanja med osnovno blagovno znamko in širitvijo izdelkov s tipičnimi lastnostmi kategorije bolj uspešna, če se primerjave s konkurencu ne uporablja. V primeru neujemanja med osnovno blagovno znamko in širitvijo pa so izdelki z netipičnimi lastnostmi kategorije bolj uspešni, če se primerjava s konkurenčnim prototipom v kategoriji uporablja, saj se s tem neujemanje zmanjša. Ti rezultati so v skladu s psihološko teorijo, da ljudje za kognitivni proces pri objektih, ki niso v skladu z obstoječimi mentalnimi shemami, potrebujejo več napora kot pri objektih ki so skladni z obstoječimi mentalnimi shemami (Ham, 1998: 6).

## 5.6. MOŽNI UČINKI ŠIRITVE BLAGOVNE ZNAMKE

---

<sup>10</sup> »Pozicioniranje je izbor lastnosti ali koristi izdelka, ki zagotavljajo konkurenčno prednost novega izdelka v primerjavi z konkurencu« (Ham, 1998: 1).

<sup>11</sup> Prototipi v kategoriji so izdelki, ki v očeh potrošnika veljajo za tipične izdelke kategorije. Lastnost tipičnosti je prepoznavanje ali velika frekvenca asociacij izdelka s kategorijo (glej Ham, 1998: 2).

Aaker je na osnovi izkušenj in analiz opredelil 5 možnih učinkov (glej sliko 10), ki jih spodbudi širitev blagovne znamke (Aaker, 1991: 108–227), lahko pa jih združimo v negativne in pozitivne vplive.

### **5.6.1. Pozitivni vplivi pri širitvah blagovne znamke**

Širitev blagovne znamke, ki je uspešna, v idealnih razmerah okrepi osnovno blagovno znamko in poveča vrednost njene ekvite (Aaker, 1990: 49). Obenem lahko poveča tudi prodajo osnovne blagovne znamke, saj s komuniciranjem novega izdelka podjetje okrepi potrošnikovo zaznavanje vrednot in imidža blagovne znamke (Kapferer, 1994: 112). Uspešne širitve lahko pomladijo osnovno blagovno znamko in okrepijo asociacije z blagovno znamko v novi kategoriji potrošnikov (Aaker, 1990: 49). Pozitivni učinek na osnovno blagovno znamko ima tudi oglaševanje širitve blagovne znamke, saj vpliva tudi na prodajo osnovne blagovne znamke. Balachander in Ghose (Balachander in Subramanian, 2003: 1) sta našla pozitivne učinke oglaševanja širitve blagovne znamke na izbor osnovne blagovne znamke v kategoriji jogurtov.

Kot primer lahko tukaj navedem Elana, ki je s svojo blagovno znamko pozno, a zelo uspešno vstopil na trg deskanja na snegu. Blagovna znamka Elan v tej skupini prej ni uživala velikega ugleda, po uvedbi kakovostnih, tehnološko dovršenih in oblikovalsko modernih smučarskih desk pa Elan počasi postaja cenjena blagovna znamka.

### **5.6.2. Negativni vplivi pri širitvah blagovne znamke**

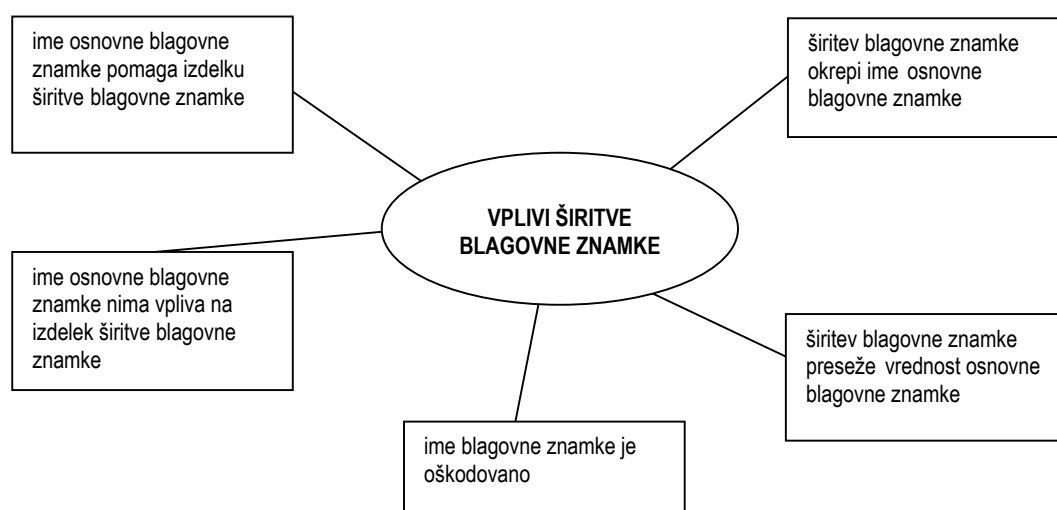
Če širjenje blagovne znamke ni posledica razmisleka in natančnih raziskav percepcije blagovne znamke ter izdelčnih kategorij, širjenje blagovne znamke nima posebnega vpliva, oziroma ne uspe. V najslabšem primeru ima lahko celo negativne posledice za osnovno blagovno znamko. Blagovna znamka se namreč s področja uveljavljene izdelčne kategorije in močne pozicije širi v druge kategorije, na neznano področje. Tako lahko širitev celo oslabi moč in vrednote osnovne blagovne znamke. Zgodovinsko znan primer neuspele širitve je vstop blagovne znamke Levi Strauss v kategorijo moških oblek z razširjeno blagovno znamko Levi Tailored Classics v 80-ih. Kljub ustrezni ceni, zagotavljeni distribuciji, znani blagovni znamki, kakovostnim materialom in ustreznimi trženjskim aktivnostmi je bil izdelek na trgu neuspešen in umaknjen s polic po enem letu (Aaker, 1991: 207). Osnovni problem je bil v imenu blagovne znamke. Blagovna znamka Levi Strauss je pomenila džins, oblačilo delavcev, grobost in ustrezno vrednost za denar. Take vrednote pa niso ustrezale proizvajalcu modernih in kakovostnih moških oblek. Tovrstni vplivi širjenja blagovne znamke se lahko zmanjšajo z dodajanjem imena druge blagovne znamke, katero potrošnik bolj povezuje s kategorijo, v katero podjetje vstopa z novim izdelkom. Včasih pa taka širitev blagovne znamke lahko potrošnika zmede, saj ne ve, v kateri kategoriji se nov izdelek nahaja (Aaker, 1990: 51).

Negativna posledica širjenja osnovne blagovne znamke je lahko tudi kanibalizacija osnovne blagovne znamke v primerih, ko je nov izdelek podoben izdelku osnovne blagovne znamke. Elementa, ki prav tako lahko zmanjšata možnosti uspeha širitve blagovne znamke, sta percepcija slabe kakovosti ali negativna izkušnja z osnovno blagovno znamko in neoglaševanje novega izdelka pod vtisom, da lahko že sama prepoznavnost osnovne blagovne znamke zagotovi uspeh.

Še manj zaželeni so učinki, ko širitev blagovne znamke oškoduje osnovno blagovno znamko z dodajanjem nezaželenih novih asociacij, nezaželenim spreminjanjem obstoječih asociacij ali zmanjšanjem percepcije kakovosti osnovne blagovne znamke. Kot primer lahko navedem uporabljanje imena blagovne znamke Gucci na prevelikem številu izdelkov. V določenem trenutku je blagovna znamka Gucci vključevala 14.000 izdelkov, kar je pripomoglo k padcu Gucci imperija. Prenos negativnih asociacij je manjši, če je osnovna blagovna znamka zelo močna in če obstaja izrazita, a ne prevelika razlika med kategorijo osnovne blagovne znamke in kategorijo izdelka razširjene blagovne znamke (Aaker, 1990: 52).

Najslabši možni izid širjenja blagovne znamke pa je izgubljena možnost, da se ustvari nova blagovna znamka z močno ekvitetjo. Navajam primer podjetja Procter & Gamble, ki je na trg vedno znova uvajalo nove blagovne znamke v popolnoma različnih kategorijah. Taka strategija jim omogoča, da vodijo politiko nepovezanih blagovnih znamk, ki niso obremenjene z že obstoječimi blagovnimi znamkami. Seveda pa mora biti potencialna prodaja izdelkov nove blagovne znamke dovolj velika, da lahko upraviči njeno uvajanje na trg.

Slika 10: Aakerjev model možnih vplivov širjenja blagovne znamke



Vir: Aaker, 1991: 209



## 5.7. VPLIV ŠIRITVE BLAGOVNE ZNAMKE NA POTROŠNIKA

Širitev blagovne znamke vpliva tudi na potrošnika. Rezultati raziskave OC & C so pokazali (Kapferer, 1997: 236), da je:

- stopnja preizkusa izdelka višja (indeks 123 v primerjavi z 100),
- stopnja konverzije višja (17% v primerjavi z 13%),
- stopnja lojalnosti višja (161 v primerjavi z 100 za nove blagovne znamke).

Razlog, zakaj je stopnja preizkusa izdelka višja, je predvsem obstoječe zavedanje o imenu blagovne znamke in zaupanje v blagovno znamko, kar pri potrošniku predvsem zmanjša občutek tveganja pri nakupu (Aaker, 1990: 49).

Če je širitev blagovne znamke preveč in če so preveč široke in oddaljene druga od druge, lahko blagovna znamka v očeh potrošnika razpade, ali pa potrošnik vsaj spremeni svoj odnos do nje (Kapferer, 1992: 92).

## 5.8. POTROŠNIKOVE OCENE ŠIRITVE BLAGOVNE ZNAMKE

Veliko raziskav o širitvah blagovnih znamk je osredotočenih na potrošnika, saj je potrošnikova ocena širitve blagovne znamke ključni element pri uspehu širitve blagovne znamke ter razvoju ekvite blagovne znamke. Avtorji so merili, kako na širitve vplivajo faktorji, kot so kakovost, verjetnost preizkušanja izdelka, naklonjenost, zadovoljevanje potreb, odnos, asociacije blagovne znamke <sup>12</sup> in podobno (Grime, Diamantopoulos in Smith, 2001: 1422).

Večina študij o širitvah blagovne znamke temelji na teoriji kategorizacije. Pri potrošnikovem ocenjevanju širitve blagovne znamke je namreč prenos asociacij odvisen predvsem od potrošnikove presoje kategorizacije (Grime, Diamantopoulos in Smith, 2001: 1423). »Kategorija obstaja, če ljudje obravnavajo dva ali več objekTOV enako«. (Boush in Loken v Grime, Diamantopoulos in Smith, 2001: 1423). Kategorizacija je »kognitivni proces v organiziranju in izboru zaznav« (Kline in Ule, 1996: 141). To je proces prevajanja čutnih dražljajev v mentalne zaznavne kategorije, skozi katere tolmačimo zaznave. Mentalne kategorije so trajni vzorci tolmačenja dražljajev in jih je težko spreminjati. Kategorizacija torej vodi potrošnikov nakupni proces, še posebej pri izboru blagovne znamke (Kline, Ule: 141).

---

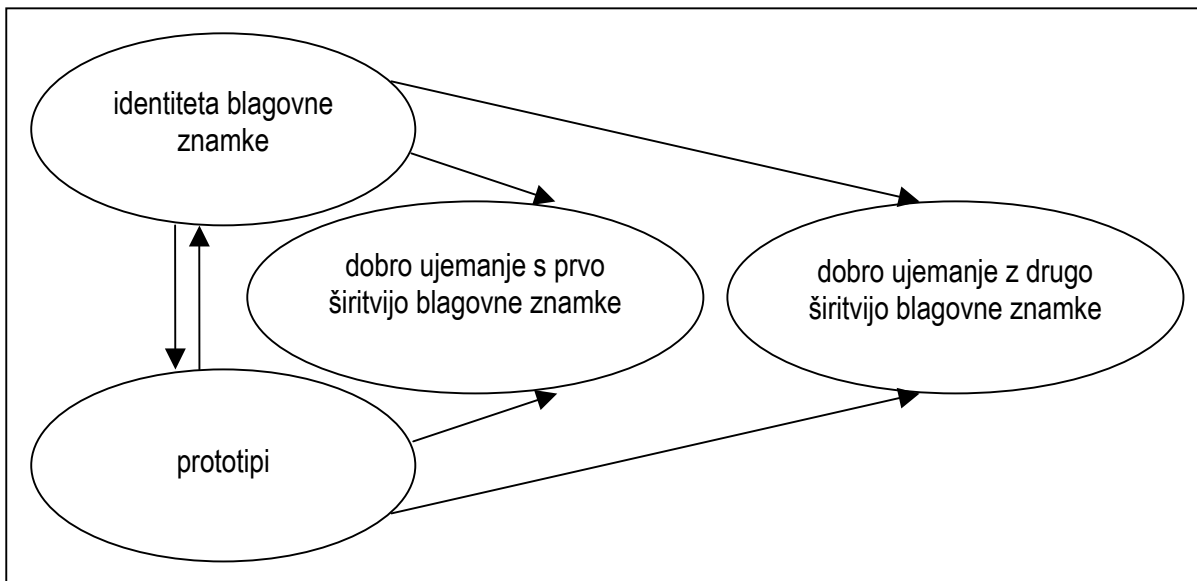
<sup>12</sup> Asociacije blagovne znamke izražajo edinstveni pomen, ki je povezan z blagovno znamko. Keller pa asociacije blagovne znamke opredeli kot opisne lastnosti, ki opredeljujejo izdelek ali storitev, korist in odnos do blagovne znamke (glej Grime, Diamantopoulos in Smith, 2001: 1422).

Osrednja študija s področja potrošnikovega ocenjevanja širitve blagovnih znamk je študija avtorjev Aaker in Keller iz leta 1989. Glavna ugotovitev raziskave je bila, da na ocenjevanje širitve blagovne znamke vpliva predvsem percepcija kakovosti osnovne blagovne znamke in percepcija ujemanja med kategorijo osnovne blagovne znamke in izdelkom širitve. Dimenzije ujemanja so tri – transfer (percepirana zmožnost podjetja, da proizvaja nov izdelek), komplementarnost (percepirana komplementarnost kategorije izdelka in kategorije osnovne blagovne znamke) ter zamenljivost (percepirana zamenljivost kategorije izdelka). Pomembnejša dva faktorja sta transfer in komplementarnost. Ugotovila sta tudi, da potrošniki bolje ocenjujejo izdelke tistih širitev, ki jih percepirajo kot bolj tehnično zahtevne. Zato je pomembno, da se močna blagovna znamka ne širi na področje trivialnih izdelkov (Aaker in Keller, 1989: 38).

Ugotovitve študije Aakerja in Kellerja o potrošnikovih ocenah blagovnih znamk ter še sedem ostalih študij sta analizirala tudi Bottomley in Holden. Ponovno sta analizirala vse podatke, ki so jih raziskovalci zbrali v prejšnjih študijah, in potrdila večino njihovih tez. Podatki so potrdili močne koeficiente povezanosti med kakovostjo in vsemi tremi spremenljivkami ujemanja – dopolnjevanja, nadomeščanja in transferja. Pri primerjavi podatkov pa sta ugotovila tudi vpliv kulturnih razlik na različno moč vplivanja faktorjev.

Širitev blagovne znamke je uspešnejša, če potrošniki ocenjujejo, da se širitev ujema z osnovno blagovno znamko, zato morajo podjetja razumeti, kako potrošniki občutijo blagovno znamko in kakšne nakupne motivacije so pomembne v kategoriji (Theodore, 2002: 15). Kako pa potrošniki postavljajo razlike med kategorijami? V osnovi potrošniki v vsaki blagovni znamki definirajo enega ali nekaj najbolj tipičnih izdelkov – tako imenovani prototipi. V športni blagovni znamki Elan bi tega predstavljale smuči, v prav tako športni blagovni znamki Nike pa športni copati. Potrošnikova ocena ustreznosti širitve blagovne znamke torej temelji na oceni primerjave širitve s prototipi blagovne znamke in z njeno identiteto. Potrošnik lahko zaradi neujemanja širitev slabše oceni. Lažjo nalogo imajo luksuzne blagovne znamke in tiste blagovne znamke, ki imajo močno identiteto, saj močna simbolna vrednost zmanjša razliko med konkretnimi izdelki. Slika 11 prikazuje proces ocenjevanja (Kapferer, 1997: 248).

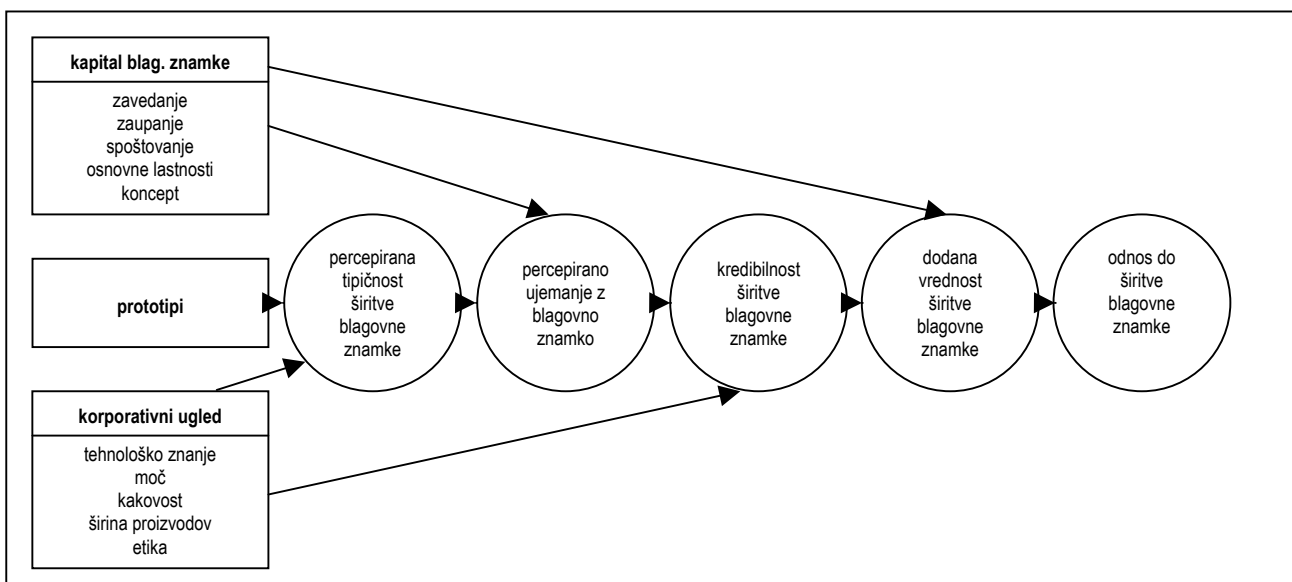
Slika 11: Potrošnikovo ocenjevanje širitev blagovnih znamk glede na tipičnost izdelka



Vir: Kapferer, 1997: 249

Na kratko so faktorji, ki vplivajo na potrošnikovo ocenjevanje širitve blagovne znamke, povzeti na sliki 12. Na potrošnikovo oceno širitve vpliva dodana vrednost izdelka širitve v primerjavi s konkurenco, občutek, da je podjetje sposobno proizvesti izdelek, ujemanje koncepta izdelka z osnovno blagovno znamko.

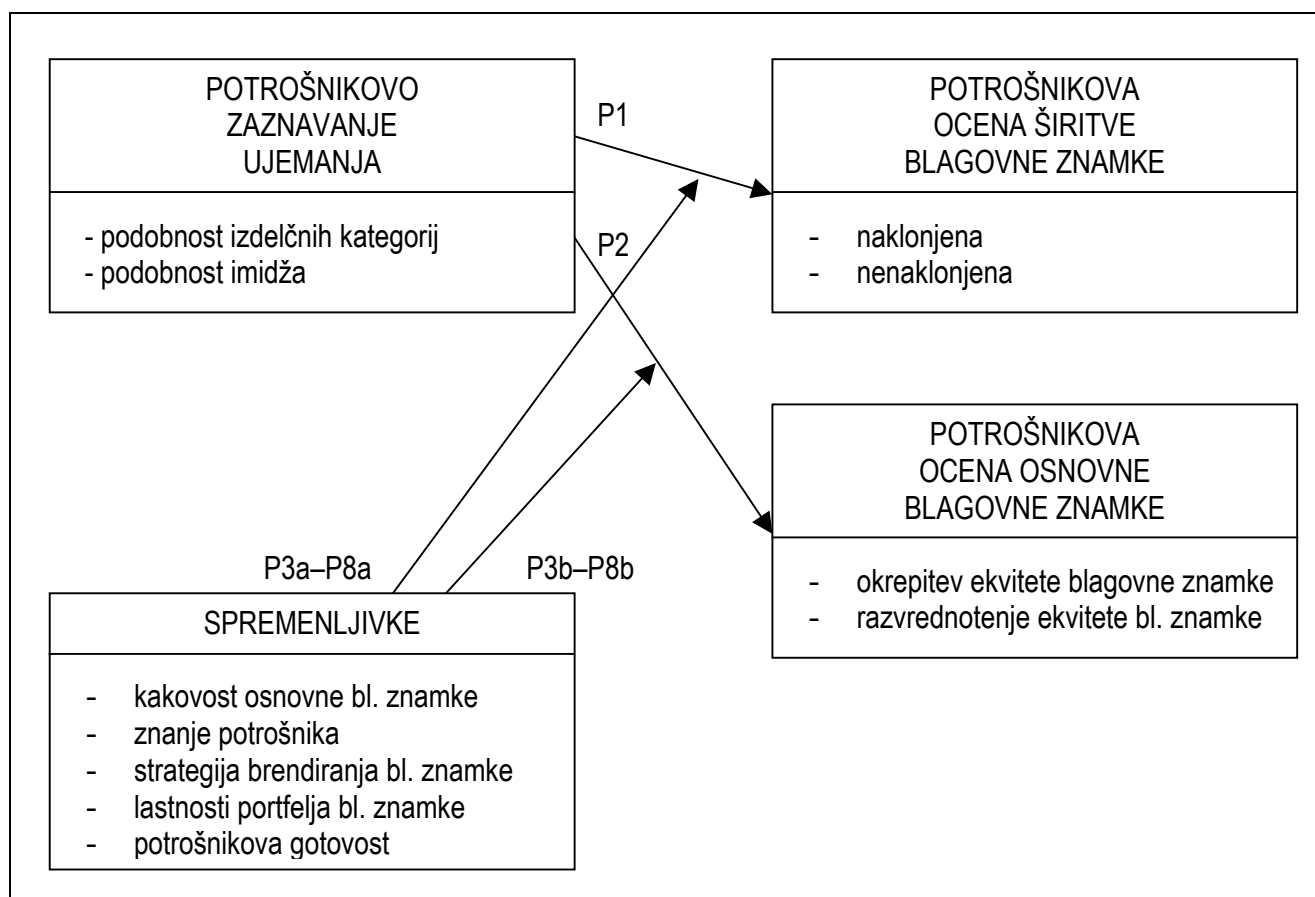
Slika 12: Potrošnikovo ocenjevanje širitev blagovnih znamk



Vir: Kapferer, 1997: 251

Grime, Diamantopoulos in Smith so postavili podoben potrošnikov koncept ocenjevanja širitve blagovne znamke, ki pa analizira tudi vpliv na osnovno blagovno znamko. Njihov koncept je prikazan na sliki 13. Vpliv širitve blagovne znamke na osnovno blagovno znamko bom še bolj natančno predstavila v nadaljevanju.

Slika 13: Potrošnikovo ocenjevanje širitve blagovne znamke in osnovne blagovne znamke



Vir: Grime, Diamantopoulos in Smith, 2001: 1424

Širjenje blagovne znamke vpliva na osnovno blagovno znamko. Če je širitev blagovne znamke skladna z osnovno in če je uvedena v relevantno kategorijo ter ustrezen segment potrošnikov, to okrepi osnovno blagovno znamko. Vrednote osnovne blagovne znamke se okrepijo z dodatnimi vrednotami. Kadar pa je širitev blagovne znamke v neskladju z osnovno blagovno znamko, to povzroči razvrednotenje osnovne blagovne znamke (Grime, Diamantopoulos in Smith, 2001, 1427).

Na odnos med osnovno blagovno znamko in potrošnikovo oceno širitve blagovne znamke vpliva 5 spremenljivk, ki so navedene v točkah P3 do P8:

- višja je kakovost osnovne blagovne znamke, manjši je vpliv skladnosti na potrošnikove ocene (a) širitve blagovne znamke in (b) osnovno blagovno znamko,
- boljše je potrošnikovo poznavanje izdelkov, večji je vpliv skladnosti na potrošnikovo oceno (a) širitve blagovne znamke in (b) osnovno blagovno znamko,
- uporaba sobrendiranja zmanjša negativni učinek vpliva slabše skladnosti ocene potrošnika na širitev blagovne znamke in (b) osnovno blagovno znamko,

- manjše je število kategorij v katerih je prisotna blagovna znamka, večji je vpliv skladnosti pri potrošnikovem ocenjevanju (a) širitve blagovne znamke in (b) osnovne blagovne znamke,
- bolj so izdelki blagovne znamke med seboj povezani, večji je vpliv skladnosti pri potrošnikovem ocenjevanju (a) širitve blagovne znamke in (b) osnovne blagovne znamke,
- večja je potrošnikova gotovost v kredibilnost podjetja, manjši je vpliv skladnosti pri potrošnikovem ocenjevanju (a) širitve blagovne znamke in (b) osnovne blagovne znamke.

## 5.9. PRIPOROČILA OB ŠIRJENJU BLAGOVNIH ZNAMK

Praktične nasvete ob širjenju blagovnih znamk podajajo predvsem avtorji s strani podjetij in svetovalnih institucij, ki se s širitvami blagovnih znamk ukvarjajo v realnosti. Payne je tako postavil naslednja vprašanja, na katera si mora podjetje odgovoriti, ko razmišlja o širitvi blagovne znamke (Payne, 2001: 1):

- Kakšen bo dolgoročni in kratkoročni učinek širitve blagovne znamke?
- Kaj širitev blagovne znamke doda osnovni blagovni znamki?
- Kakšna je vrednost ekvite blagovne znamke s stališča potrošnika?
- Ali se blagovna znamka povezuje s kakšno izdelčno kategorijo?
- Ali ima blagovna znamka potenciala, da se širi izven osnovne kategorije?
- Kaj širitev blagovne znamke doda osnovni blagovni znamki?
- V čem je širitev blagovne znamke relevantna za potrošnika in za osnovno blagovno znamko?

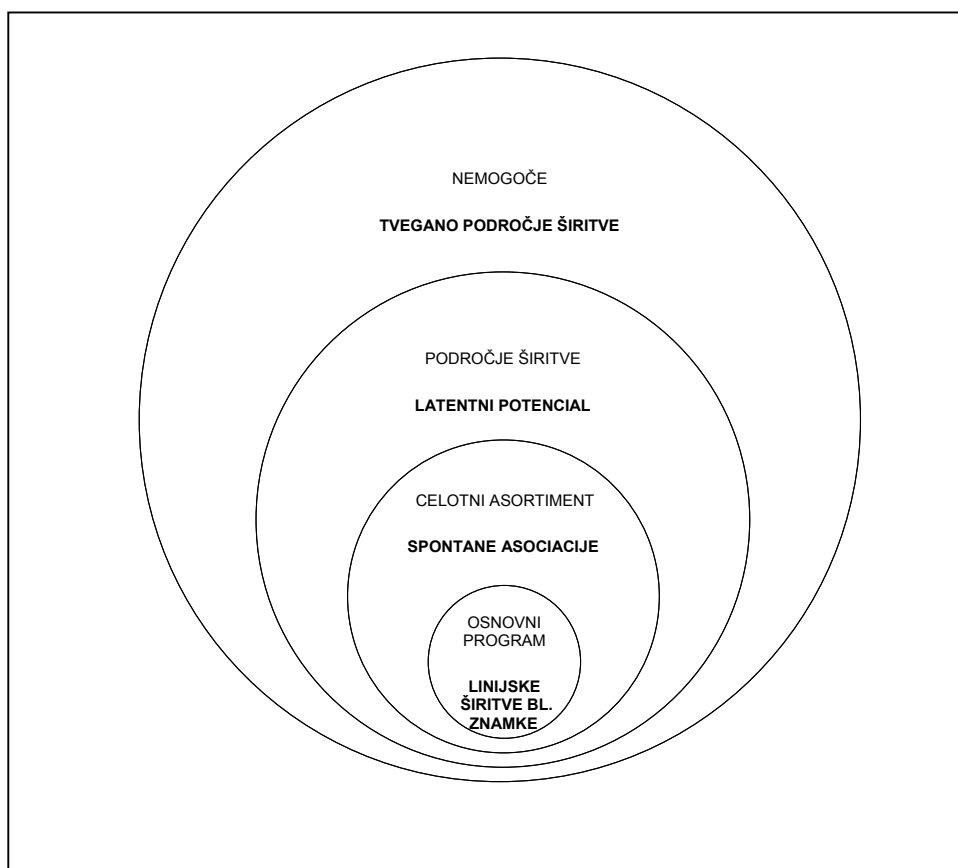
Mitchel in Edelman predlagata naslednjih pet korakov, ki so potrebni pri širitvah blagovnih znamk (glej Mitchel in Edelman, 2003: 1):

- izhodiščna raziskava, s katero v podjetju analizirajo in razumejo potrošnikovo percepcijo lastnosti osnovne blagovne znamke,
- uporaba izhodiščne raziskave za smeri razvoja možnih izdelkov širitve blagovne znamke,
- raziskava potrošnikove percepcije ujemanja med osnovno blagovno znamko in potencialnimi izdelki širitve blagovne znamke,
- izbor izdelka širitve blagovne znamke, ki se je med raziskavami izkazala za najbolj primerno,
- izvedba širitve blagovne znamke in analiza, kako širitev vpliva na spremembo vrednot osnovne blagovne znamke.

Kapferer svetuje dva koraka, ki sta potrebna pri širjenju blagovne znamke. Prvi korak je analiza obstoječega stanja in mnenje potrošnikov o možnih širitvah blagovne znamke. Potrebno je poznavanje blagovne znamke,

njenih lastnosti, osebnosti, bistva, identitete, razlikovanja od konkurence in potencialov. Drugi korak pa je izbor izdelkov in njihovo testiranje. Vsekakor je pri tem potrebno upoštevati še ostale marketinške, finančne, razvojne in proizvodne zmožnosti podjetja. Na osnovi kvantitativnih intervjujev s potrošniki si podjetje izriše obseg širitve blagovne znamke (glej sliko 14), ki pomaga pri določanju potencialnih širitev blagovne znamke (Kapferer, 1992: 98).

Slika 14: Obseg širitve blagovne znamke



Vir: Kapferer, 1992: 98

Upravljalci z blagovnimi znamkami morajo blagovno znamko razumeti dovolj široko, da lahko na trg uvedejo širitve blagovne znamke. Blagovna znamka že dolgo ni samo en izdelek in ena obljuba potrošniku. Preteklost blagovne znamke sicer omejuje in daje smernice prihodnosti, pa vendarle ne sme popolnoma omejevati prihodnje aktivnosti. Ozek pogled na blagovno znamko lahko zaduši njene potenciale (glej Kapferer, 1992: 101).

## 6. ŠTUDIJA PRIMERA BLAGOVNE ZNAMKE ELAN

V študiji primera sem analizirala širjenje blagovne znamke Elan v kategorijo koles. Elan je leta 2003 po nakupu podjetja Rog skupaj z njim začel izdelovati gorska kolesa višjega cenovnega razreda, s čimer si je okrepil pojavnost blagovne znamke tudi čez poletne mesece. Širitev je predstavljala predvsem poslovno priložnost za povečevanje prodaje izdelkov pod blagovno znamko Elan.

V študiji primera sem predstavila celoten proces širjenja blagovne znamke ter nekaj elementov, ki so vplivali nanj. Na začetku sem predstavila zgodovino podjetja Elan in blagovno znamko Elan. Sledi predstavitev nekaterih rezultatov kvalitativne raziskave o blagovni znamki Elan, ki se nanašajo na proces širjenja blagovne znamke. Raziskavo smo pred predstavitvijo Elanovih koles pripravili v podjetju Publicis leta 2003 za Elan skupaj z zunanjo sodelavko Sanjo Čikić.

Prvi korak pri raziskovanju stališč, prepričanj, motivacij in vedenj tako poslovne kot tudi splošne javnosti o blagovni znamki Elan je bila kvalitativna raziskava. Kljub temu, da končnih podatkov, pridobljenih s tovrstnimi raziskavami, ni mogoče posploševati na celotno populacijo, predstavljajo ti podatki možnost globljega vpogleda v raziskovalne vsebine. Rezultati kvalitativnih raziskav so navadno pomembno izhodišče za kvantitativne raziskave, saj pomagajo odkriti pomembne vsebine, ki jih lahko vključimo v strukturiran vprašalnik, namenjen preverjanju na reprezentativnem vzorcu. Z metodo skupinskih diskusij<sup>13</sup> smo raziskovali mnenje splošne javnosti, z metodo poglobljenega intervjuja<sup>14</sup> pa mnenje trgovske in športne javnosti o percepciji blagovne znamke Elan, mnenju o trendih športnih blagovnih znamk ter mnenju o možnih širitvah blagovne znamke Elan.

Nazadnje sem analizirala še razloge za širitev ter uspešnost širitve blagovne znamke. Končnih zaključkov o negativnih in pozitivnih elementih širitve v tem trenutku še ni moč predstaviti, saj je od uvedbe koles blagovne znamke Elan na trg minilo šele eno leto.

---

<sup>13</sup> Skupinske diskusije omogočajo odkrivanje poglobljenih informacij o potrošnikih športnih izdelkov, med njimi tudi izdelkov blagovne znamke Elan, o nakupnih navadah in kar je najpomembnejše, o percepciji izdelkov blagovne znamke Elan.

<sup>14</sup> Poglobljeni intervjuji v primeru trgovske javnosti podjetja Elan omogočajo odkrivanje poglobljenih informacij o tem, kako trgovci gledajo na športne blagovne znamke, na športne trgovine, na nakupne procese športnih izdelkov in kako percipirajo blagovno znamko Elan.

## 6.1. BLAGOVNA ZNAMKA ELAN

### 6.1.1. Nastanek in zgodovina

Elan je leta 1945 ustanovil Rudi Finžgar, smučarski skakalec. Podjetje je že prvo leto proizvedlo 800 smučí. Ob nacionalizaciji leta 1948 so bile smučí blagovne znamke Elan že mednarodno priznane, Elan pa znan kot proizvajalec kakovostnih izdelkov za šport in prosti čas. V šestdesetih letih se je podjetje širilo in začelo proizvajati smučí, jadrnice, športno opremo, teniške loparje, nahrbtnike in športne jakne. Sedemdeseta leta so bila za Elan ključna, saj se je podjetje takrat specializiralo v proizvodnjo smučí. Smučí Elan je takrat začel uporabljati tudi Ingemar Stermark, tedanja ikona alpskega smučanja, ki je ostal zvest Elanu do konca svoje športne poti, z Elanom pa poslovno sodeluje še danes. V osemdesetih je bil Elan eden izmed največjih proizvajalcev kakovostnih smučí. Leta 1985 je imelo podjetje v kategoriji smučí 50 odstotni tržni delež. V tem času je začel Elan proizvajati tudi smučí za smučarske skoke in tek na smučeh ter jadrnice. Po obdobju rasti se je konec osemdesetih let podjetje soočalo z upadom poslovanja, hiperinflacijo ter ekonomsko in politično nestabilnostjo. Leta 1992, po osamosvojitvi Slovenije, je bil Elan prodan Privredni banki Zagreb in kljub težavni situaciji odigral ključno vlogo pri »carving« revoluciji. Elan je začel proizvajati tudi smučarske deske. V letu 2000 je podjetje dobilo novega slovenskega lastnika in novo upravo, s katero je Elan opazno izboljšal svoje poslovne rezultate. Podjetje je v tem času intenzivno investiralo v razvoj novih izdelkov, izboljšanje kakovosti obstoječih izdelkov in distribucijsko mrežo. Danes podjetje pod blagovno znamko Elan trži kakovostne izdelke s področja smučanja, deskanja, jadranja, kolesarstva, športne opreme prostorov, v lasti pa ima tudi športne trgovine Elan. Še vedno je eden izmed močnejših proizvajalcev smučí in na smučarskem trgu velja za inovatorja. Lansko leto je podjetje na trg uvedlo novo smučarsko tehnologijo Fusion, ki je še bolj povezala smučí in smučarske vezi. Danes Elan polni časopise predvsem zaradi finančnih, menedžerskih in političnih pretresov, ki preusmerjajo pozornost s skrbi za blagovno znamko na poslovne spremembe v Elanu.

### 6.1.2. Identiteta blagovne znamke Elan

Elan je leta 2002 definiral identiteto blagovne znamke, ki temelji na treh osnovnih vrednotah. Elan je slovenska »real tech«<sup>15</sup> blagovna znamka, ki ima »real tech« izdelke in proizvaja samo smučí in smučarske deske. To so vrednote, ki so zaznamovale Elan na mednarodnem trgu.

---

<sup>15</sup> »Real tech« blagovna znamka je tista blagovna znamka, katere izdelki so dovršeni v funkcionalnosti, brez elementov, ki služijo zgolj oblikovalskim popravkom izdelka.



Elan se je pozicioniral kot blagovna znamka, ki nagovarja specifične potrošnike. Namenjena je vsem, ki so strastni športniki, ki pri športu občutijo navdušenje in avanturizem ter se pri športu tudi zabavajo. Pri tem pa kupujejo izdelke, ki ponujajo veliko za svojo ceno. Vse to morajo izražati tudi izdelki in tudi komuniciranje blagovne znamke Elan.

Podjetje je opredelilo logotip, osnovno barvo, pozicijski slogan, tipografijo in postavitev oglasov ter ostalih materialov, s katerimi komunicira izdelke svoje blagovne znamke. Elanova barva je svetlo zelena, Elanov logotip je moderen.

Slika 15: Logotip Elana



Vir: Priročnik blagovne znamke, Elan, 2002

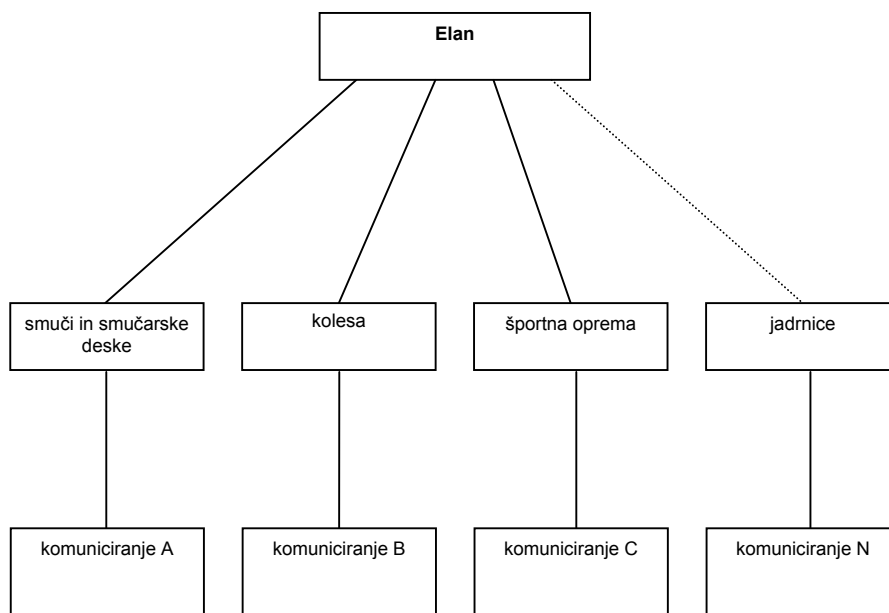
Z vidika širjenja blagovne znamke je najbolj problematična vrednota »samo smuči in smučarske deske«, saj omejuje širitev blagovne znamke. Do leta 2003 se je Elan v svetu predstavljal predvsem z zimskim programom, sedaj pa trži tudi kolesa in zato bi bila zdaj potrebna redefinicija vrednot. V skladu z vrednoto »real tech« bi bila potrebna definicija v smislu kompetentnega, ekspertnega proizvajalca športne opreme.

Tudi priročnik blagovne znamke je omejen samo na smuči in smučarske deske, zato v tem trenutku ne ustreza več blagovni znamki Elan in bi bila potrebna njegova nadgradnja. To je podjetje Elan storilo posebej pri blagovni podznamki Elan Marine, ki ima osnovno barvo modro, usmerjena pa je v ožjo ciljno skupino ljudi z višjimi prihodki.

### 6.1.3. Portfelj in arhitektura blagovne znamke Elan

Danes portfelj blagovne znamke Elan sestavljajo izdelki iz naslednjih izdelčnih kategorij: smuči in smučarske deske, oblačila, kolesa, športna oprema za telovadnice in zunanje prostore in jadrnice. Tudi trgovine so del blagovne znamke Elan, a zagotavljajo predvsem ustrezno distribucijo in kakovosten način prodaje osnovnih Elanovih izdelkov. Blagovna znamka Elan ima arhitekturo dežnika in s tem lahko podpira različne izdelke na različnih trgih in v različnih izdelčnih kategorijah. Grafično je arhitektura blagovne znamke Elan predstavljena na sliki 16.

Slika 16: Arhitektura blagovne znamke Elan



Blagovna znamka Elan je predvsem v Sloveniji in vzhodnih trgih dobro znana, zato je taka arhitektura tudi dobra osnova za širjenje blagovne znamke v različne kategorije. Pri tem je pomembno, da v vseh kategorijah dokazuje svoje vrednote. Glede na to, da Elan v svoji osnovni izdelčni kategoriji smuči velja za kakovostnega, specialističnega in kredibilnega proizvajalca, je potrebno vse to dokazovati tudi v kategoriji koles, kamor se je pred kratkim razširil. Zato je Elan na trg uvedel vrhunška in kakovostna gorska kolesa, ki sledijo filozofiji »real tech«. Kolesa so izdelana iz tehnološko naprednih materialov in so funkcionalno opremljena. Na trgu imajo visoko ceno in so namenjena ciljni skupini kolesarskih navdušencev.

Glede na to, da je gorsko kolo del blagovne znamke Elan, ki ima arhitekturo dežnika, je Elan kolesa lahko na trg uvedel z manj trženjskega komuniciranja. Trženjsko komuniciranje je potekalo predvsem preko predstavitev izdelkov, promocij v trgovinah, predstavitev materialov, uvodnega dogodka, manjših oglasov. Po mojem mnenju sta bili količina in kakovost komuniciranja za tako pomembno uvajanje izdelka premalo opazni. Trženjsko komuniciranje je v večini primerov odražalo duh blagovne znamke Elan. Na začetku pa je po mojem mnenju v Elanu naredili napako, saj so v Sloveniji kolo Elan predstavili v povezavi s pomanjkljivo oblečeno žensko. Ta podoba namreč ne odraža vrednot blagovne znamke Elan.

#### 6.1.4. Konkurenca blagovne znamke Elan

Blagovna znamka Elan ima močno konkurenco na vseh področjih. Na področju koles se srečuje z močnimi blagovnimi znamkami. Našteti so deset blagovnih znamk, ki so na področju koles vodilne: Scott, Canondale,

Giant, Cube, Trek, Stevens, Centurion, Corratec, JT in Focus. V raziskavi, ki jo je leta 2003 pripravila raziskovalna hiša Neuhausen, so predstavljeni glavni kriteriji, po katerih potrošniki ocenjujejo gorska kolesa. To so moderni materiali, dobro oblikovanje, visoka kakovost, dobri sestavni deli kolesa, zanesljivost, dolga življenjska doba kolesa, servis, dobra vrednost izdelka za plačan denar, blagovna znamka, dobro oglaševanje, znana blagovna znamka, uspehi športnikov. Elan je na trg uvedel kakovosten izdelek, ki ima dobro vrednost za plačan denar in je kakovosten. Odlikujejo ga tudi moderni materiali. Glede na konkurenco pa so pomanjkljivosti predvsem v slabem servisu, ki ga Elan ne more zagotavljati. Glede na to, da je Elan vstopil na trg poznanih blagovnih znamk, ima možnost predvsem z nišno strategijo gorskega kolesa visoke kakovosti. Seveda mora vse to dokazovati tudi izdelek sam.

## **6.2. ZAKLJUČKI KVALITATIVNE RAZISKAVE O BLAGOVNI ZNAMKI ELAN**

### **6.2.1. Mnenje potrošnikov o blagovni znamki Elan**

Pogled potrošnikov na blagovno znamko Elan smo analizirali v omenjeni kvalitativni raziskavi. Da bi kar se da dobro razumeli pogled udeležencev skupinskih diskusij na blagovno znamko Elan, smo analizirali tiste vstopne dejavnike, ki zadevajo tudi potrošnike (ne zgolj managerjev in vodstva podjetja Elan), in pa izstopne dejavnike, ki se neposredno nanašajo na potrošnika in tudi na percepcijo časovnega razvoja podjetja Elan. Glede na to, da se opredelitve nekaterih dejavnikov prekrivajo med seboj, smo skušali oblikovati sklope, ki jih je bilo mogoče preveriti v skupinskih diskusijah. Blagovno znamko smo opredelili s pomočjo osebnosti blagovne znamke, odnosa sogovornikov do blagovne znamke, opredelitve izdelkov blagovne znamke Elan (asortiment, lastnosti izdelkov, ciljna skupina izdelkov ipd.), pojavnosti blagovne znamke Elan, tveganja pri nakupu izdelkov Elan in nenazadnje opredelitve podobe blagovne znamke Elan. Skupinska diskusija je potekala na ciljnih skupinah: najstniki (15 do 19 let), mladi (25 do 35 let) in odrasli (45 do 55 let).

Prve asociacija na besedo Elan v skupinskih diskusijah je bila »*kakovost*«, kar je dobro izhodišče za širjenje blagovne znamke. Očitno pa je Elan še vedno povezan predvsem s smučanjem, tako da je bila v raziskavi najpogostejša asociacija na blagovno znamko Elan v vseh štirih skupinah »*smučiči*«, ki se velikokrat pojavljajo v povezavi s pridevnikoma »*dober*« in »*kvaliteten*«. Poleg tega so nekateri Elanu pripisovali »*iskanje novih tehnoloških rešitev*«, kar odraža dobro percepirane osnovne vrednote Elana.

Na blagovno znamko Elan sogovorniki vežejo tudi določene vrednote. Pri zapisovanju asociacij je mogoče v okviru apolonskih vrednot v podskupino moralnih vrednot uvrstiti asociacije sogovornikov, ki so vezane na tradicijo in preteklost Elana kot tudi tiste asociacije, ki kažejo na srečo, zadovoljstvo in energijo. Nadalje lahko

znotraj dionizičnih vrednot v podkategorijo potenčnih vrednot uvrstimo tiste asociacije, ki povezujejo Elan s »slovenskostjo« (»slovenska blagovna znamka«) in s patriotskimi občutki (»slovenski ponos«). Hedonske vrednote znotraj dionizičnih pa zaznamo skozi asociacije na dopust (prosti čas) in svobodo.

Nadalje smo se pogovarjali o tem, kako si sogovorniki predstavljajo Elan kot osebo, kakšna naj bi ta oseba bila, kakšen je njen življenjski stil, zunanja podoba, kakšne so njene vrednote. Elan je po mnenju najstnikov oseba, *»ki ima že dosti za sabo in išče kakšne mladce, da mu bodo pomagali, da bo šel naprej«*. Skupina z udeleženci, starimi od 25 do 35 let, je Elan opisala kot športnika avanturista, polnega energije, kot osebo, ki je vitalna in mladostna. Torej kot nekoga, ki je *»tehnološki tip in išče nove rešitve«*, poleg tega pa *»navdušuje ljudi za šport«*. Najstarejša skupina sogovornikov osebo Elan vidi kot starejšo, polno energije in vsestransko, poudarja pa tudi njeno inovativnost. Na splošno vsi sogovorniki »osebo« Elan vidijo kot inovativno, aktivno in polno energije za pot naprej.

Ker je med asociacijami na blagovno znamko Elan najbolj izstopala asociacija na smuči, lahko rečemo, da je Elan z dosedanjim komuniciranjem uspešno dosegel redukcijo informacij. Toda na tem mestu se je relevantno vprašati, ali ni čas, da Elan začne širiti percepcijo potrošnikov tudi na druga področja svojega delovanja. Pod blagovno znamko Elan se namreč širi v različne izdelčne kategorije, ki niso povezane izključno z zimo in zimskimi športi.

Druga pomembna asociacija, ki so jo udeleženci na skupinski diskusiji navajali, je kakovost izdelkov Elan. Kakovost je pomemben faktor pri uspešnem širjenju blagovne znamke, zato je pomembno, da se je Elan uspel pozicionirati tudi kot kakovostna blagovna znamka.

### **6.2.2. Zaznavanje logotipa in barve blagovne znamke Elan**

Udeležence smo v raziskavi postavili pred »slepi test«: vsak je dobil list z dvema identičnima Elanovima simboloma v črno-beli barvi. Prosili smo jih, da prvi simbol pobarvajo s tisto barvo, ki je dejansko »Elanova barva«, drugi simbol pa tako, kot sami vidijo Elan. Skoraj vsi udeleženci so prepoznali zeleno barvo kot Elanovo in prvi simbol pobarvali zeleno. Ko pa smo jim omogočili prosto barvanje Elanovega logotipa, so ga pobarvali z različnimi barvami – rumeno, rdečo, modro ... Barve, ki niso bile zelene, so argumentirali predvsem s tem, da so uporabili barvo, ki jim je tudi sicer všeč, nekateri pa, da so uporabili svetlejšo bolj žive barve zato, *»da smučka izstopa«*. Eden izmed sogovornikov bi rad videl Elan v srebrni barvi, *»ker je srebrna barva sodobna«*. Ne glede na to, da so nekateri sodelujoči logotip skušali pobarvati s katero drugo barvo, jih je veliko tudi drugi logotip pobarvalo zeleno, ker jim je bila ta barva všeč.

### **6.2.3. Ocenjevanje komuniciranja blagovne znamke Elan**

Udeležence smo v raziskavi spraševali tudi o percepciji tržnega komuniciranja Elana. Tudi v naši raziskavi so najstniki Elan opominjali, *»naj naredi(jo) kakšne reklame, ki si jih zapomniš, ne samo 'Dobro je vedeti', ki ga nihče ne gleda«*. Pojavnost Elana v medijih je po mnenju sogovornikov neznatna in Elan bi se moral veliko več pojavljati.

## **6.3. ŠIRITEV BLAGOVNE ZNAMKE ELAN**

### **6.3.1. Vzroki za širitev blagovne znamke**

Glavni vzrok za širitev blagovne znamke Elan v segment visoko pozicioniranih gorskih koles je bilo iskanje novih trgov in priložnosti za rast poslovanja. Obenem ta poteza zagotavlja večjo prisotnost blagovne znamke Elan tudi v poletnem času, saj je sicer večina izdelkov povezana z zimo. Elan s širitvijo sledi tudi trendom v svetu športnih blagovnih znamk, ki širijo svoje blagovne znamke (na primer: Salomon športni čevlji).

### **6.3.2. Trendi v svetu športnih znamk**

Trend širjenja blagovnih znamk so potrdili tudi udeleženci globinskih intervjujev v trgovski javnosti. Večina sogovornikov v raziskavi trgovske javnosti je mnenja, da se športne blagovne znamke širijo oziroma da *»vsak dobavitelj želi imeti čim več izdelkov s področja športa«*. V tem smislu večina sogovornikov širjenje in specializacijo povezuje z globalizacijo, kjer *»velika podjetja širijo svoj asortiment, majhna pa ugašajo«*. Nekateri menijo, da veliko športnih blagovnih znamk sledi modnim smernicam in se širi s pomikanjem na področje *»casual, kjer ni več vse strogo določeno«*. Redki so mnenja, da se športne blagovne znamke specializirajo – ti namreč v tem vidijo prednost, saj pravijo, da *»bolje, da se specializiraš za eno stvar in je tista kvalitetna, kot pa za deset stvari«*.

### **6.3.3. Hierarhija športnih izdelčnih skupin**

V kvalitativni analizi smo na začetku opredelili kriterije delitve izdelkov, namenjenih ukvarjanju s športom. Najpogosteje se pojavlja delitev glede na šport, ki so mu izdelki namenjeni (znotraj te delitve se pojavljajo delitve na individualne in skupinske športe, na zimske in poletne športe, na notranje in zunanje športe), delitev

športnih izdelkov glede na to, ali so kvalitetni ali ne in ali so namenjeni profesionalnemu ali rekreativnemu ukvarjanju s športom. Na splošno sogovorniki delijo športne izdelke na rekvizite, oblačila in obutev.

#### 6.3.4. Idealna športna blagovna znamka

Z udeleženci diskusij smo se pogovarjali o tem, kakšna je po njihovem mnenju idealna športna blagovna znamka, koliko različnih športov pokriva, ali je športne blagovne znamke mogoče deliti na individualne in skupinske, kakšno je mnenje sogovornikov o tem, ali je pri športnih blagovnih znamkah trend širjenja in pokrivanja čim večjega števila kategorij ali oženja oziroma specializacije za določeno kategorijo ali skupino kategorij.

Pri najmlajših sogovornikih se je izkazalo, da si za vsak izdelek posebej izbirajo blagovno znamko (na primer: *»superge največ Nike«* ali *»vse superge, ki sem jih do sedaj imela, so bile Adidas«*) in ne opredelijo ene idealne športne blagovne znamke. Mladi od 25 do 30 let idealno blagovno znamko opredelijo kot tako, ki *»pokriva vse športe«*, kar kaže na pomen pokrivanja čim večjega števila športnih kategorij. Starejši sogovorniki ne opredeljujejo idealne blagovne znamke, saj pravijo, da *»univerzalne, idealne skoraj ni«* in da uporabljajo tiste blagovne znamke, ki so jim najbolj všeč.

Preverjali smo tudi, ali sogovorniki športne blagovne znamke delijo glede na to, ali so namenjene skupinskim ali individualnim športom in ugotovili, da takšne delitve ne poznajo oziroma, da si je ne znajo predstavljati. Le eden izmed sogovornikov je na to temo povedal, da *»so individualne znamke mogoče bolj pri ekstremnih športih«*. Elan sicer ponuja predvsem izdelke za individualne zunanje športe in zaenkrat širjenja blagovne znamke v tipične skupinske športe ne načrtuje.

S sogovorniki smo se dotaknili tudi trenda širjenja oziroma specializacije športnih blagovnih znamk. Vprašali smo jih, ali imajo občutek, da športne blagovne znamke širijo svoje skupine izdelkov v različne kategorije ali se pojavlja specializacija. Imeli so občutek, da obstaja trend pokrivanja čim večjega števila športov. Menijo, da specializacija s seboj prinaša kakovost, saj pravijo, da *»če se [blagovna znamka] specializira za en šport, potem je verjetno boljša od drugih«*, po drugi strani pa so prepričani, da širjenje športnih blagovnih znamk danes ne pomeni več nujno nižanja kakovosti, saj si tega priznane blagovne znamke *»ne morejo privoščiti«*.

### 6.3.5. Percepcija možnih širitev blagovne znamke

V skladu s Kapfererjevo metodologijo obsega širjenja blagovne znamke smo določili obseg in področja širitve blagovne znamke Elan. Z udeleženci skupinskih diskusij smo se pogovarjali o možnih širitvah blagovne znamke Elan in njihove odgovore razdelili v koncentrične kroge. S tem smo opredelili potencialna področja širitve blagovne znamke.

V notranji krog sodi osnovni asortiment blagovne znamke. V primeru Elana gre za smuči, smučarske deske in Marine program. Percepcije Marine programa v splošni javnosti ni bilo smiselno preverjati, saj ima ta program specifično ciljno skupino. V naslednji krog sodi ostali asortiment blagovne znamke Elan. Sogovorniki so navajali: oblačila, opremo za telovadnice, letala ... Tretji krog pomeni potencialno področje širitve, ki ga vidi večina sogovornikov. V pogovorih so navajali: kolesa, športno prehrano, obutev, motorje, hokej. Četrti, zunanji krog širitve, pomeni tvegano področje širitve oziroma področje, ki ga sogovorniki opredeljujejo kot odgovor na vprašanje, kje blagovne znamke Elan ne vidijo. Sogovorniki Elana ne vidijo izven športa, zato karikirajo: avtomobili, plenice, hrana ... Na širitev blagovne znamke Elan so sogovorniki različno gledali. Nekateri so z navdušenjem razmišljali, na katerih izdelkih si predstavljajo logotip Elana, drugi pa so skeptično opozarjali na problematičnost širitve.

### 6.3.6. Ocena širitve blagovne znamke Elan v kategorijo gorskih koles

Glede na to, da je Elan začel pod svojo blagovno znamko prodajati kolesa, smo se s sogovorniki pogovarjali tudi o tej tematiki. Najprej smo jim pokazali VHS posnetek, na katerem sta fant in dekle dejala: *»Menda bo Elan letos poleti začel prodajati kolesa, pa sva se odločila, da si jih bova kar kupila, ker ...«*. Tako se je posnetek zaključil, sodelujoče v diskusijah pa smo prosili, da (vsak zase) na list napišejo, zakaj sta se odločila za nakup Elanovega kolesa. Na ta način smo dobili neobremenjen vpogled v predstave o kolesih Elan. Večina sogovornikov je zapisala, da bo šlo za moderna gorska kolesa, ki bodo kvalitetna in cenovno dostopna. Takšna opredelitev jasno kaže na to, da sogovorniki od vseh Elanovih izdelkov pričakujejo kakovost in dostopno ceno. Prepričani so namreč, da si *»Elan ne more privoščiti, da bi pod svojo blagovno znamko prodajal slabo kolo«* in da *»kakršnokoli bo, bo super«*.

Ocena tega, ali je bila širitev blagovne znamke Elan na področje gorskih koles uspešna, še ni možna, saj je ob uvedbe izdelka na trg minilo šele dobro leto. Po mojem mnenju pa ima Elan z novimi kolesi veliko

možnosti, saj izdelek ustreza vrednotam osnovne blagovne znamke Elan. Je kakovosten in »real tech«. Obenem pa dodaja osnovni blagovni znamki Elan nove vrednote, saj posega na polje poletnih športov, v katerih Elan prej ni bil močno prisoten.

Tudi Elanova arhitektura blagovne znamke je ustrezna za širitev blagovne znamke v nove izdelčne kategorije in omogoča razvoj urejenega portfelja blagovne znamke. Podjetje se je osredotočilo na eno samo ime blagovne znamke in je zato v zadnjih letih ukinilo blagovne znamke, ki jih je pridobilo s pripojitvijo novih podjetij. Gorska kolesa, ki jih proizvaja Rog, je zato uvedlo pod blagovno znamko Elan. S tem se na nove izdelke prenesejo tudi vrednote osnovne blagovne znamke. Po moji oceni Elan na trg uvedel dober izdelek, ki je v skladu z vrednotami Elana. Tudi ocena potrošnikov o širitvi blagovne znamke na področje gorskih koles je pozitivna.

Elan je s strategijo širjenja blagovne znamke na izdelke, ki se uporabljajo poleti, dobro povečal svoje poslovne možnosti. Z močno blagovno znamko Elan ima dobre možnosti za širitev v različna področja športnih rekvizitov, oblačil in obutve. Z novimi izdelki, ki jih uvaja na različnih področjih, ohranja blagovno znamko moderno. Pri vseh uvajanjih novih izdelkov pa mora Elan paziti predvsem na to, da izdelki ustrezajo osnovnim vrednotam blagovne znamke ter da izpolnjujejo pričakovanja potrošnikov o kakovosti. Elan tudi ne more na trg uvajati izdelkov, ki niso povezana s športom, pri tem pa mora analizirati tudi konkurenco v teh izdelčnih kategorijah.



## 7. ZAKLJUČEK

Širjenje blagovne znamke je strategija podjetij, ki želijo z nižjimi stroški na trg uvesti nov izdelek. Danes to strategijo uporablja tudi veliko slovenskih podjetij. Zato sem v nalogi skušala teoretično predstaviti proces širjenja blagovne znamke, praktično pa sem ga predstavila v študiji primera blagovne znamke Elan.

V literaturi številni avtorji poudarjajo pozitivne učinke širjenja blagovne znamke. Uvedba novega izdelka na trg s širitvijo blagovne znamke je za podjetje cenejša in manj tvegana. Nov izdelek obenem tudi poživl osnovno blagovno znamko. Ne glede na to pa širitev blagovne znamke ni nujno uspešna. Na to vpliva nekaj pomembnih faktorjev, kot so ujemanje med osnovno blagovno znamko in izdelkom razširjene blagovne znamke, kakovost osnovne blagovne znamke, zgodovina prejšnjih širitev blagovnih znamk ...

Širitve blagovne znamke so možne tudi izven osnovne izdelčne kategorije. Raziskave so namreč pokazale, da je možno prenesti pozitivne lastnosti osnovne blagovne znamke na širitev blagovne znamke (Han, 1998: 1). Sčasoma postane blagovna znamka prek komunikacije, oglaševanja, embalaže, izdelka ... vsebinsko bogata in ima svoj imidž. Za širjenje blagovne znamke je tako pomembno, da se blagovna znamka ne veže samo na funkcionalne vrednote izdelkov, katere vsebuje. Kadar je blagovna znamka preveč omejena le na lastnosti izdelkov in nima prave identitete, širitve niso možne. Bogata identiteta blagovne znamke pa omogoča, da ena blagovna znamka vključuje več različnih izdelkov, ki imajo več obljub ali koristi potrošniku.

Vsekakor je pred širitvijo blagovne znamke potrebno opraviti veliko raziskav, ki analizirajo potrošnikovo zaznavanje osnovne blagovne znamke in možnih širitev blagovne znamke ter izdelčno kategorijo, v katero podjetje vstopa. Nov izdelek v okviru razširjene blagovne znamke pa mora izpolnjevati vse obljube o blagovni znamki in se ujemati z imidžem, ki ga ima potrošnik o blagovni znamki. Izdelek širitve blagovne znamke mora okrepiti osnovno blagovno znamko in potrošnikovo zaupanje vanjo (Payne, 2001: 1). Tako je širitev blagovne znamke uspešna, blagovna znamka pa s tem preseže svoje časovne omejitve in ostane moderna.

## 8. LITERATURA

1. Aaker, David. A. in Alexander Biel (1993): **Brand Equity & Advertising**. Advertising's Role in Building Strong Brands. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale.
2. Aaker, David A. (1990): **»Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly«**. Sloan Management Review, zvezek 31, številka 4, stran 47 - 56. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
3. Aaker, David A. in Kevin Lane Keller (1989): **»Consumer Evaluations of Brand Extensions«**. Journal of Marketing, zvezek 54, številka 1, strani 27-41. American Marketing Associations, Chicago.
4. Aaker, David A. (1991): **Managing Brand Equity**. Free Press, New York.
5. Bachander, Subramanian (2003): **»Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand«**. Journal of Marketing, zvezek 67, številka 1, strani 4-13. American Marketing Association, Chicago.
6. Barone, Michael J., Paul W. Miniard (2002): **»Mood and Brand Extension Judgements: Asymetric Effects for Desirable Versus Undesirable Brands«**. Journal of Consumer Psychology, zvezek 12, številka 4, strani 283-290. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah.
7. Botomley, Paul A., Stephen J. S. Holden (2001): **»Do we Really Know how Consumers Evaluate Brand Extensions? Empirical Generalizations Based on Secondary Analyses of Eight Studies«**. Journal of Marketing Research, zvezek 38, strani 494-500. Reed Elsevier Group, New York.
8. De Chernatony, Leslie (2002): **»Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk«**. GV založba, Ljubljana.
9. Desai, Kalpesh Kaushik, Kevin Lane Keller (2002): **»The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility«**. Journal of Marketing, zvezek 66, januar 2002, strani 73-93. American Marketing Association, Chicago.
10. Grime, Ian, Adamantios Diamantopoulos and Gareth Smith (2001): **»Consumer Evaluations of Extensions and Their Effects On the Core Brand«**. European Journal of Marketing, zvezek 36, številka 11/12, strani 1415-1438, MCB University Press, London.
11. Grønhaug, Kjell, Leif Hem in Rune Lines (2002): **»Exploring the Impact of Product Category Risk and Consumer Knowledge in Brand Extensions«**. Brand Management, zvezek 9, številka 6, strani 463-376. Henry Stewart Publications, Birmingham.
12. Han, Jin K. (1998): **»Brand Extensions in Competitive Context: Effects of Competitive Targets and Products Attribute Typicality on Perceived Quality«**. Academy of Marketing Science Review, številka 1, strani 1-13. Academy of Marketing Science, Long Island.  
<http://www.amsreview.org/articles/han01-1998.pdf>
13. Hart, Susannah in John Murphy: **»The New Wealth Creators«**. Macmillian Press Ltd, London.

14. Jančič, Zlatko in Klement Podnar (2001): **»Marketing in raziskovalno polje korporativne identitete«**. Akademija MM, maj 2001, letnik V, številka 8, strani 9-17. MM – Marketing magazin, Ljubljana.
15. Kamal, Raj S. (2003): **The Shift in the Classic Brand Concept**. Institute of Rural Management, Gujart.
16. Kapferer, Jean-Noël (1994): **Strategic Brand Management: New approaches to Creating and Evaluating Brand Equity**. Free Press, New York.
17. Kapferer, Jean-Noël (1997): **Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term**. Kogan Page, London.
18. Kapferer, Jean-Noël (2001): **Reinventing the Brand: Can Top Brands Survive the New Market Realities**. Kogan Page, London.
19. Kim, Chung K. in Anne M. Lavack (1996): **»Vertical Brand Extensions: Current Research in Managerial Implications«**. Journal of Product & Brand Management, zvezek 5, številka 6, stran 24 – 37, MCB University Press, London.
20. Kline, Miro, Mirjana Ule (1996): **Psihologija tržnega komuniciranja**. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
21. Kotler, Philip (1998): **Marketing Management - Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor**. Slovenska knjiga, Ljubljana.
22. Lah, Marko (2000): **»Premoženjski in prepričevalni učinki blagovne znamke«**. Vregov zbornik, Javnost, zvezek 7, priloga, strani 153-162. Evropski inštitut za komuniciranje in kulturo: Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
23. Mather, Damien W., Lorraine J. Sunde (1998): **Reproducing, Validating and Changing Inferences About Brand Extensions Using Mixed Models With Nested Subject Random Effects**. Australian and New Zealand Marketing Academy, Auckland.
24. Musek, Jan (2000): **Nova psihološka teorija vrednot**. Inštitut za psihologijo osebnosti, Ljubljana.
25. Nijssen, Edwin J. (1999): **»Success Factors of Line Extensions of Fast-Moving Consumer Goods«**. European Journal of Marketing, zvezek 33, številka 5/6, strani 450-469, MCB University Press, London.
26. Payne, Martin (2001): **»Maintaining Brand Health«**. Pool, jesen 2001. Through The Loop, London.  
<http://www.poolonline.com/archive/issue16/iss16fea4.html>
27. Pepall, Lynne M. (2002): **»The Simple Economics of Brand Stretching«**. The Journal of Business, zvezek 75, številka 3, strani 535-552. The University of Chicago, Chicago.
28. Petromilli, Michael, Dan Morrison and Michael Million (2002): **»Brand Architecture: Building Brand Portfolio Value«**. Strategy & Leadership, zvezek 30, številka 5, strani 22-28. Emerald, London.  
<http://www.emeraldinsight.com/1087-8572.htm>

29. Pierce, Andrew in Hanna Moukans (2002): »**Portfolio Power: Harnessing a Group of Brands to Drive Profitable Growth**«. Strategy & Leadership, zvezek 30, številka 5, strani 15-21. Emerald, London.  
<http://www.emeraldinsight.com/1087-8572.htm>
30. Pitta, Dennis A. in Lea Prevel Kastanis (1995): »**Understanding Brand Equity for Successful Brand Extension**«. Journal of Consumer Marketing, zvezek 12, številka 4, strani 51-64. MCB University Press, London.
31. Sattler, Henrik in Franziska Völckner (2001): **Success Factors of Brand Extensions**. University of Hamburg, Hamburg.
32. Sattler, Henrik, Franciska Völckner in Grit Zatloukal (2002): »**Factors Affecting Consumer Evaluations of Brand Extensions**«. Research Papers on Marketing and Retailing, številka 10, september 2002. University of Hamburg, Hamburg.
33. Swaminathan, Vanitha, Richard J. Fox in Srinivas K. Reddy (2001): »**The Impact of Brand Extension Introduction on Choice**«. Journal of Marketing, zvezek 65, oktober 2001, strani 1-15. American Marketing Association, Chicago.
34. Sayre, Shay (2001): **Qualitative Methods for Marketplace Research**. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks.
35. Weilbacher, William M. (1995): **Brand Marketing: Building Winning Brand Strategies That Deliver Value and Customer Satisfaction**. NTC Publishing Group, Lincolnwood (Chicago).

## VIRI

1. (2003) »**Brand Extension Helps Parent Gain Influence**«. Marketing News, zvezek 37, številka 2, stran 25. American Marketing Association, Chicago.
2. Desjardins, Doug (2003): »**Studio Brand Extensions Reach CE World**«. DNS Retailing Today, 27. januar 2003, stran 15. Lebar-Friedman, Inc., New York.
3. Flaherty, Stacy, Mimi Minnick (2000): »**Marlboro Advertising Oral History and Documentation Project, 1926 – 1986**«. Archives Center, National Museum of American History, Washington.  
<http://americanhistory.si.edu/archives/d7198.html>
4. Huber, Tomas – urednik (2001): **Brand Equity Excellence, Volume 1, Brand Equity Review**. BBDO Group Germany, Düsseldorf. <http://www.bbdo.de/de/home/studien.html>
5. Huber, Tomas – urednik (2002): **Brand Equity Excellence, Volume 2, Brand Equity Evaluator**. BBDO Group Germany, Düsseldorf.  
<http://www.bbdo.de/de/home/studien.html>

6. Interbrand (2003): »**2003 Global Brands Scoreboard**«. BusinessWeek Online, 26. avgust 2003, The McGraw-Hill Companies Inc., London.  
<http://bwnt.businessweek.com/brand/2003/index.asp>
7. **Intervju s Haraldom Nesswitzom, Elan Bikes.**
8. **Kvalitativna raziskava o blagovni znamki Elan, Publicis, zunanja sodelovka: Sanja Čikić.**
9. Mitchel, Vincent-Wayne in Daniel J. Edelman (2003): »**How To Successfully Extend Your Brand**«. Marketing Profs Newsletter, 8. julij 2003, MarketingProfs.com, Los Angeles.  
<http://www.marketingprofs.com/3/edelman1.asp?f=evrl>
10. Motimer, Ruth (2002): »**A Fruity Brand Extension**«. Brand Strategy, julij 2002, London.
11. (2003) »**Premium Extensions are Proving to Be the Most Promising FMCG Launches, as Manufacturers Look to Counteract Retailers' Price Cuts**«. Marketing, 28. 8. 2003, stran 25. Haymarket Business Publications Ltd, London.
12. **Priročnik blagovne znamke Elan.**
13. **Raziskava o blagovnih znamkah gorskih koles, Trekking Bike, maj 2003.**
14. Theodore, Sarah (2002): »**Giving New Life To an Old Brand**«. Beverage Industry, zvezek 93, številka 11, stran 15. Stagnito Communications, Derrefield.
15. <http://www.elanbikes.com>.
16. <http://www.elan-inventa.com>.
17. <http://www.elan-marine.com>.
18. <http://www.elanskis.com>.
19. <http://www.elansports.com>.