

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

GAŠPER ZALETEL
MENTOR: IZR. PROF. DR. ZLATKO JANČIČ
SLOVENSKE GLOBALNE TRŽNE ZNAMKE
DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

KAZALO

1. UVOD	3
2. OPREDELITEV TRŽNE ZNAMKE.....	6
2. 1. TERMINOLOGIJA: BLAGOVNA ZNAMKA – TRŽNA ZNAMKA	6
2. 2. ZGODOVINA TRŽNE ZNAMKE.....	6
2. 3. POMEN TRŽNIH ZNAMK	8
2. 4. DEFINIRANJE KONCEPTA TRŽNE ZNAMKE.....	10
3. GLOBALNE TRŽNE ZNAMKE	14
3. 1. MEDNARODNA ORIENTACIJA PODJETIJ IN GEOGRAFSKE RAZSEŽNOSTI TRŽNIH ZNAMK	15
3. 1. 1. KONCEPTI MARKETINGA IN MEDNARODNE ORIENTACIJE PODJETIJ.....	15
3. 1. 2. GEOGRAFSKE RAZSEŽNOSTI TRŽNIH ZNAMK.....	17
3. 2. OPREDELITEV GLOBALNE TRŽNE ZNAMKE	17
3. 3. VPLIV DRŽAVE IZVORA NA TRŽNO ZNAMKO	20
3. 3. 1. IZVOR GLOBALNIH TRŽNIH ZNAMK.....	23
3. 4. LOKALNO PROTI GLOBALNEMU	24
3. 4. 1. HOMOGENIZACIJA POTROŠNIŠKIH POTREB.....	26
3. 4. 2. PREFERIRANJE STANDARDIZIRANIH IZDELKOV	27
3. 4. 3. EKONOMIJE OBSEGA V PROIZVODNJI.....	28
3. 4. 4. ZAKAJ PODJETJA VENDARLE POSLUJEJO GLOBALNO	28
3. 5. POGLEDI NA GLOBALIZIRANJE TRŽNIH ZNAMK.....	29
3. 6. NA POTI H GLOBALNIM TRŽNIM ZNAMKAM.....	32
4. SLOVENSKE TRŽNE ZNAMKE	34
4. 1. IZBOR SLOVENSКИH TRŽNIH ZNAMK ZA ANALIZO	34
4. 2. VPRAŠALNIK	35
4. 3. ANALIZA ODGOVOROV	38
4. 3. 1. ALPINA.....	38
4. 3. 2. ELAN.....	40
4. 3. 3. FRUCTAL	42

4. 3. 4. GORENJE	43
4. 3. 5. KRKA	44
4. 3. 5. RADENSKA	46
4. 4. PRIMERJAVA ODGOVOROV	47
5. SKLEP	50
LITERATURA	52
PRILOGE	56
PRILOGA A: Vprašalnik	56
PRILOGA B: Odgovori na vprašalnik za tržno znamko Alpina	58
PRILOGA C: Odgovori na vprašalnik za tržno znamko Elan	61
PRILOGA D: Odgovori na vprašalnik za tržno znamko Fructal	64
PRILOGA E: Odgovori na vprašalnik za tržno znamko Gorenje	67
PRILOGA F: Odgovori na vprašalnik za tržno znamko Krka	70
PRILOGA G: Odgovori na vprašalnik za tržno znamko Radenska	73

1. UVOD

Že od nekdaj so se mi zdele tržne znamke zanimive zaradi vplivanja na nakupne odločitve. Spominjam se, kako smo kot otroci svoje vrstnike, ki so si kupili nove čevlje, hlače ali kakšen drug kos obleke, pogosto najprej vprašali po tržni znamki. Še preden smo dobro vedeli, kje so Združene države Amerike, smo že poznali kavbojke Levi's in športne copate Converse All Star. Z zanimanjem sem spremljal tudi, kako so po osamosvojitvi na naš trg prišle tuje tržne znamke, ki se jih pred tem pri nas ni dalo kupiti, a smo zanje že slišali oziroma smo jih poznali z nakupov v tujini. Opazoval sem tudi, kako so se na te velike spremembe na trgu odzivali ljudje: nekateri so jih sprejeli hitro in z navdušenjem, drugi so iz navade ostali zvesti domačim tržnim znamkam. Zaradi posebnega mesta v okviru trženja in oglaševanja se je moje zanimanje za tržne znamke med študijem še stopnjevalo, ob njihovem globljem spoznavanju pa so se mi porajala tudi številna nova vprašanja. Zakaj lahko nekatere tržne znamke tako enostavno prestopijo meje in postanejo uspešne tudi v številnih tujih državah? V čem je ključ uspeha Coca-Cole, McDonaldsa, Levi'sa in podobnih tržnih znamk? Kako se jim je uspelo razširiti po vsem svetu? Kaj pa slovenske tržne znamke? Zakaj jih v Evropi in po svetu ne poznajo dovolj dobro? Kaj vpliva na uveljavitev tržnih znamk v mednarodni areni in kaj jih naredi globalne?

V ozadju omenjenih novih spoznanj in vprašanj, ki so jih postavila, je bilo razmišljanje o pomenu tržnih znamk za gospodarstvo. Med prebiranjem literature mi je v oči padla naslednja trditev: »Koncept tržne znamke je verjetno najmočnejša ideja v poslovnem svetu« (Cowley v Pettis, 1995: 6). Moč tega koncepta je v vplivu na potrošnike in posledicah tega vpliva za podjetja. Če drži, da so potrošniki pripravljeni za tržne znamke plačati več kot za generično blago, potem tudi v mednarodnem poslovanju tržne znamke odločilno pripomorejo k uspehu podjetij in države. Ugotovimo pa lahko, da je pri obravnavanju gospodarskega položaja, razvoja, konkurenčnosti in ostalih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost Slovenije v svetu, področje tržnih znamk ponavadi izpuščeno. Tudi v okviru gospodarskih analiz vstopa Slovenije v Evropsko unijo in njegovih posledic je pomen tržnih znamk zapostavljen.

Procesi mednarodnega integriranja in globaliziranja od vsakega, ki želi vanje uspešno vstopiti, zahtevajo, da najprej natančno opredeli, kdo je in kaj želi postati po integriranju. Natančno mora tudi vedeti, kaj mu integracije ponujajo in kaj lahko on ponudi integracijam. Le s tako skrbno analizo položaja so integracije uspešne, v nasprotnem primeru je njihov rezultat

nezadovoljiv, novi član pa se v integraciji izgubi. Pri vstopanju v Evropsko unijo in tudi druge povezave smo se spraševali, kaj te integracije Sloveniji nudijo in hkrati tudi nasprotno vprašanje: kaj lahko Slovenija ponudi Evropski uniji ali ostalim povezavam. Zaradi majhnosti so bila pogosta tudi razmišljanja o ogroženosti, nevarnosti za samostojno odločanje in obstoj. Zato so trenutki pred vstopanjem v različne integracije, predvsem pa trenutek pred skorajšnjim vstopom v Evropsko unijo tudi trenutki razmisleka o slovenski identiteti. Pri tem pa je nujno opozoriti, da ne gre zgolj za vprašanja nacionalne oziroma kulturne identitete, ampak je morda še bolj od tega pomembno, a povsem zanemarjeno vprašanje gospodarske identitete Slovenije v Evropski uniji in mednarodni skupnosti nasploh. Gospodarska identiteta je sklop predstav o proizvodnih sposobnostih države, njeni ponudbi in podjetjih, tradicionalnih (izvoznih) izdelkih, nenazadnje pa seveda tudi o tržnih znamkah, ki iz države prihajajo. Dejstvo je, da so v današnjem svetu globalnega kapitalizma najpomembnejše orientacijske točke, po katerih prepoznavamo in vrednotimo države, njihova podjetja in tržne znamke. Seveda ob omembi Nemčije pomislimo na pivo, natančnost, berlinski zid oziroma kakšnega pomembnega znanstvenika ali kulturnika; vendar pa so najpomembnejša mesta med asociacijami rezervirana tudi za Mercedes, BMW, Siemens, Volkswagen itn. To je morda še bolj očitno pri ZDA, pri katerih zaradi pomanjkanja zgodovinske in kulturne tradicije še hitreje njihovo identiteto povežemo s Coca-Colo, McDonaldsom, Microsoftom, Fordom, Marlborom ipd. Če so torej podjetja, predvsem pa njihove tržne znamke »osebna izkaznica naroda« (Jančič, 1999), katere tržne znamke so na slovenski osebi izkaznici? Ali bi lahko neprepoznavnost Slovenije v tujini pripisali prav dejstvu, da nima dobro oblikovane osebne izkaznice, da torej nima tržnih znamk, ki bi bile poznane in priznane v očeh mednarodnih potrošnikov? Malo mednarodno oziroma globalno uveljavljenih tržnih znamk zagotovo vpliva na slabo uveljavitev Slovenije v svetu, in obratno, slaba uveljavljenost države podjetjem in njihovim tržnim znamkam ne olajša prodora na tuje trge. Mednarodnim potrošnikom se ob omembi naše države v mislih najpogosteje ne utrne nobena povezava na podjetje ali tržno znamko, ki naj bi prihajala iz Slovenije. Zato lahko govorimo o neizdelani gospodarski identiteti Slovenije. Kot rečeno, deluje razmerje med državo in tržnimi znamkami njenih podjetij tudi v obratni smeri. Zaradi neizdelane gospodarske identitete se slovenska podjetja pri prodoru na mednarodne trge ne morejo opreti na državo, tuji potrošniki pa se izvora slovenskih podjetij in njihovih tržnih znamk pogosto niti ne zavedajo.

Z diplomskim delom bom skušal pokazati na delček omenjene problematike uveljavljanja Slovenije oziroma slovenskih podjetij in njihovih tržnih znamk v svetu. Zanimalo me bo,

kakšen je največji doseg tržnih znamk slovenskih podjetij, torej kako širok krog mednarodnih potrošnikov nagovarjajo in kako uspešne so pri tem. Še posebej me bo zanimalo, če katera od slovenskih tržnih znamk nagovarja potrošnike celega sveta. Z analizo tržnih znamk večjih in bolj znanih slovenskih podjetij bom tako ugotavljal, ali lahko katero izmed njih označimo za globalno tržno znamko. Raziskovalna hipoteza je, da globalnih tržnih znamk slovenskega porekla ni, da torej nobena slovenska tržna znamka še ni dosegla takšne mednarodne uveljavljenosti, da bi jo lahko označili za globalno.

V prvi polovici diplomskega dela bom najprej definiral tržne znamke, pokazal na njihovo zgodovinsko ozadje in pomen v sedanjosti. V nadaljevanju bom opredelil, kaj pomeni, če so tržne znamke globalne in kako globalne tržne znamke pojmujejo različni avtorji. V okviru opredeljevanja globalnih tržnih znamk bom pogledal tudi širše, in sicer na procese globaliziranja poslovanja podjetij, ki so pravzaprav izhodišče za nastanek globalnih tržnih znamk. V drugem delu bom z anketo med izbranimi slovenskimi podjetji, ki imajo mednarodno razširjene in uveljavljene tržne znamke, analiziral njihovo geografsko razširjenost in sklepal, ali lahko katero izmed njih označimo za globalno. Pri analizi bom upošteval sklop kriterijev, ki jih mora izpolnjevati globalna tržna znamka, kriteriji pa bodo osnovani na podlagi različnih opredelitev globalne tržne znamke in globalnega poslovanja.

2. OPREDELITEV TRŽNE ZNAMKE

2. 1. TERMINOLOGIJA: BLAGOVNA ZNAMKA – TRŽNA ZNAMKA

Na začetku je treba razjasniti pojmovna izhodišča. V slovenščini se na obravnavanem področju srečujemo s termini blagovna znamka, storitvena (blagovna) znamka, trgovska znamka, trgovinska znamka, korporativna znamka, korporacijska znamka in v zadnjem času tržna znamka. Zakaj je bilo treba v množico izrazov, ki so že ustvarjali določeno zmedo, vpeljati še termin tržna znamka?

Dejstvo je, da ima termin blagovna znamka več pomenov, vzrok za to pa so nedoslednosti pri prevajanju tuje literature v slovenščino (Kline, Berus, 2002a: 24). Da bi se nedoslednosti odpravile, se je uvedlo nov termin tržna znamka. Pogovorno se seveda namesto vseh terminov uporablja okrnjeni izraz znamka, vendar pa zaradi preostalih pomenov ta beseda ni mogla postati strokovni termin. Razlog za vpeljavo novega izraza je tudi v dejstvu, da danes v informacijskih oziroma storitvenih družbah blagovne menjave predstavljajo manjšino vseh menjav na trgu in je nelogično, da govorimo o blagovni znamki storitvenih podjetij. Še posebej neposrečena je v tem pogledu skovanka "storitvena blagovna znamka". Zato je bolje govoriti ločeno o blagovnih znamkah, storitvenih znamkah, trgovskih znamkah ali korporativnih znamkah; ko pa imamo v mislih "znamko", ki je lahko katera koli izmed prej naštetih, govorimo o tržni znamki. Podobno sta umestila tržno znamko tudi Kline in Berus (2002a: 24).

V diplomskem delu bom zato uporabljal termin tržna znamka in z njim prevajal tudi angleški izraz "brand". V domači in prevedeni literaturi pa opozarjam na pogosto uporabo termina blagovna znamka v pomenu tržna znamka, a tega pri navajanju te literature ne bom spreminjal.

2. 2. ZGODOVINA TRŽNE ZNAMKE

Namen tega razdelka ni podrobna zgodovina tržnih znamk in njihovega izvora, ampak pokazati na tiste ključne točke v razvoju tržnih znamk, ki še danes določajo, kaj tržne znamke so in kako jih ljudje razumejo.

Vse od začetka menjalnih procesov v družbi so ljudje pri izbiranju in vrednotenju blaga, ki so ga kupovali, upoštevali, kdo ga je izdelal oziroma od kje prihaja. »Odkar je nastal sam koncept prodaje, lahko zanesljivo predpostavljamo, da je bilo zaupanje dejavnik pri odločanju ljudi, s

kom bodo poslovali« (Marconi, 1993: 199). Ljudje so morali torej zaupati in se zanašati na izvor oziroma poreklo blaga, kar je še posebej veljalo za nakupe pri trgovcih, ki blaga niso izdelali sami, ampak so bili le posredniki. Pri blagu, ki je prihajalo od daleč, je bil važen predvsem geografski izvor; pri ostalem pa so se ljudje zanašali na ime kmetovalca ali obrtnika, ki je blago pridelal oziroma izdelal. Tako so na primer cenili lončenino točno določenega izdelovalca ali raje posegali po vinu, ki je prihajalo iz neke priljubljene regije. Te zahteve povpraševanja in po drugi strani zavedanje lastnih sposobnosti in superiornosti v odnosu do konkurence na strani ponudnikov so pripeljale do tega, da so izdelovalci začeli svoje izdelke označevati z znaki, ki so pričali o njihovem izvoru in visoki kakovosti. Z označevanjem izdelkov so skušali predvsem preprečiti, da bi se njihove kakovostne izdelke zamenjevalo s ponaredki, ki so bili slabše kakovosti. Pettis (1995: 7) na primer navaja izdelovalce opeke v starem Egiptu, ki so z vtisnjenimi simboli zaščitili svoje izdelke pred kopiranjem, hkrati pa je bilo to tudi »zagotovilo avtentičnosti in kakovosti za stranke«.

Imena tržnih znamk pa so se prvič pojavila kot zagotovilo izvora na sodih whiskyja, ki je potoval v Novi svet na začetku šestnajstega stoletja, ker so se hoteli proizvajalci z izžiganjem svojih imen na sode zaščititi pred konkurenco in predvsem pred ponarejanjem s strani posrednikov in krčmarjev (Pettis, 1995: 7, 8; Jančič, 1999: 5). Zaradi takega označevanja sodov in žigosanja živine v Novem svetu tudi angleška beseda "brand" izvira iz glagola vžgati oziroma izžgati (ang. to burn) (Pettis, 1995: 8). Kotler navaja za začetek vpeljevanja blagovnih znamk zahteve srednjeveških cehov do obrtnikov »da bi označevali blago z zaščitnimi znaki, kar bi njih same in kupce obvarovalo pred blagom slabše kakovosti« (Kotler, 1996: 447).

Kaj se je torej spremenilo od časov, ko so simboli ali vžgani žigi ščitili proizvajalce pred ponaredki in kupcem obljubljali kakovostno blago? Lahko bi rekli, da se je ohranil osnovni namen tržnih znamk; vendar pa je očitno, da v konkurenčnih razmerah postindustrijske družbe samo ime tržne znamke ni dovolj, da zaščiti podjetje pred konkurenco. Prav tako pa zgolj ime tržne znamke in kakovost, ki jo zagotavlja, še ne prepričata današnjih potrošnikov. Imeti prepoznavno ime in izdelovati kakovostne izdelke je danes osnovni, a nezadostni pogoj za obstanek. Zato morajo današnje tržne znamke zagotavljati tudi, da bodo vedno v koraku s časom, da se bodo razvijale in ponujale več; vsebovati pa morajo tudi ustrezne čustvene vrednote, ki pritegnejo in prepričajo potrošnike v nakup. Nekatere tržne znamke to zelo uspešno počnejo že zelo dolgo. Na primer Coca-Cola, Ford, General Electric, Mercedes ipd. so tržne znamke, ki se jim je uspelo obdržati in prosperirati na trgu celo več kot stoletje in so s

svojo uspešnostjo krojile novejšo zgodovino tržnih znamk, predvsem procese njihove internacionalizacije in globalizacije. Ob neverjetnem uspehu nekaterih tržnih znamk pa so se začeli porajati tudi dvomi o njihovi prihodnosti – ali jih bomo v prihodnosti še potrebovali in ali bomo pripravljeni plačevati zanje več, tudi če ne bo očitne razlike. Proizvajalci tržnih znamk so se znašli v nezavidljivem položaju tudi zato, ker se je pogajalska moč preselila na stran distributerjev, ki uvajajo vedno več lastnih tržnih znamk. V zadnjih letih se je tako tudi pri nas razvnel boj med tržnimi znamkami proizvajalcev in trgovskimi znamkami, ki je v tujini prisoten že desetletja. Kotler (1996: 450) v zvezi s tem piše: »Nekateri trženjski opazovalci napovedujejo, da bodo blagovne znamke posrednikov izrinile vse razen najmočnejših blagovnih znamk proizvajalcev.«

V zadnjih desetletjih je močno prisoten tudi trend širitev tržnih znamk z novimi različicami izdelkov in novimi izdelčnimi linijami. Širitve so zanimive zaradi večjih prihodkov, vendar pa predstavljajo nevarnost za podobo tržne znamke med potrošniki. Zanimivo je stališče Weilbacherja, ki je zelo kritičen do širitev tržnih znamk, saj se s tem podjetja po njegovem mnenju oddaljujejo od ustvarjanja zadovoljstva za potrošnike (Weilbacher, 1993: 200). Pri tem poudarja: »Tržne znamke so bile najprej ustvarjene kot preprosto zagotovilo zadovoljstva porabnikov« (Weilbacher, 1993: 201). Zato lahko z veliko verjetnostjo ravno »zagotovilo zadovoljstva« vzamemo za tisto središče, okrog katerega je nastajala tržna znamka in kateremu se ne bo mogla izogniti niti v prihodnosti.

2. 3. POMEN TRŽNIH ZNAMK

»Cilj marketinga v katerem koli podjetju je vedno bil ustvariti majhno število zelo uspešnih in dobičkonosnih tržnih znamk. Vodilne tržne znamke na trgu so zanesljivo in visoko dobičkonosne.« (Weilbacher, 1993: 3). Če pritrdimo tej trditvi, potem ima odločitev za tržne znamke jasen vzrok: doseganje visokega dobička. Zakaj tržne znamke prinašajo dobiček in zakaj bi bila podjetja brez njih manj uspešna?

Razviti trgi se že dalj časa soočajo s presežkom ponudbe, vse bolj intenzivne mednarodne povezave in sodelovanja ter procesi globalizacije pa so konkurenco v najrazličnejših gospodarskih panogah povečali do neslutnih razsežnosti. Le kdo bi si pred desetletji na primer mislil, da si bodo na policah prehrabnih trgovin konkurirali domači izdelki in tisti, ki so prepotovali pol sveta. Celo največja podjetja so zaradi vedno hujše konkurence in cenovnih

pritiskov prisiljena zniževati stroške poslovanja, kar največkrat dosežejo s sodelovanjem in združitvami. V krutem cenovnem boju so ranljivi tudi največji, zato se takemu nepredvidljivemu spopadu brez konca in verjetno tudi brez očitnega zmagovalca poskušajo izogniti (Pettis, 1995: 17). Ravno tržna znamka pa »nudi podjetju obrambo pred kruto cenovno konkurenco« (Kotler, 1996: 446), saj razločuje izdelke podjetja od podobnih izdelkov drugih proizvajalcev. Tržna znamka tako predstavlja zmožnost podjetja, da proizvaja kakovostne izdelke, ki zadovoljijo specifične potrebe potrošnikov. Z osredotočenostjo na izbran tržni segment, ki mu ponuja kar najbolj ustrezne izdelke, prirojene specifičnemu okusu in potrebam, podjetje izstopi iz trga generičnih izdelkov in z njim povezane konkurenčne situacije. Potrošniki ponudbe podjetja zaradi specifičnih lastnosti, ki onemogočijo neposredno primerljivost izdelkov, ne enačijo več z najcenejšimi izdelki na trgu in tudi ne zahtevajo najnižje možne cene. Še vedno pa lahko skuša na ta način pridobiti potrošnike večje število konkurentov. Zato uspešne tržne znamke izdelkom poleg posebnih fizičnih lastnosti, ki jih lahko konkurenca dokaj enostavno posnema, dodajajo še čustvene koristi za potrošnika. Podjetje lahko te čustvene koristi zelo močno poveže s svojo tržno znamko, onemogoči njihovo prilaščanje s strani konkurence in si s tem zgradi edinstven položaj na trgu. Takšno privilegirano pozicijo skušajo s posnemanjem doseči tudi druga podjetja, zato mora podjetje svojo pozicijo z novimi idejami stalno nadgrajevati. Kot pravi Kapferer (1992: 16), podjetja z inovativnimi tržnimi znamkami sicer povlečejo za sabo posnemovalce, vendar pa jim za kratek čas tržna znamka omogoča »mentalni patent«. Gre za to, da si podjetje zagotovi posebno mesto v mislih in srcih potrošnikov, kar se kaže v obliki lojalnosti tržni znamki ali vsaj kot prednostno obravnavanje pri nakupnih odločitvah. Tržna znamka v tem primeru postane merilo za vrednotenje izdelkov znotraj izdelčne kategorije, včasih je povezava med imenom tržne znamke in izdelkom oziroma tehnologijo, ki jo ponuja podjetje, celo tako močna, da postane ime tržne znamke poimenovanje za celotno kategorijo. Vse tržne znamke seveda ne dosežejo takega položaja, vendar pa podjetjem vseeno prinašajo očitne koristi. Po Kapfererju (1992: 66) namreč ime tržne znamke zagotavlja pravično nagrado za vloške, razvoj in raziskave ter je sredstvo razlikovanja tudi potem, ko na primer poteče patentna zaščita izdelka. Zaradi tržnega komuniciranja, še posebej je pri tem pomembno oglaševanje, potrošniki povprašujejo po točno določenih tržnih znamkah, kar daje lastnikom teh tržnih znamk dobra pogajalska izhodišča napram trgovcem. Zaradi vedno večje moči trgovcev so proizvajalci namreč prisiljeni v sprejemanje vse nižjih cen, uveljavljene tržne znamke pa so eno redkih sredstev za izogibanje takim pritiskom.

Omenjeni razlogi kažejo, da imajo tržne znamke osrednje mesto v današnjem poslovanju. Omogočajo izstop iz konkurence, podjetjem prinašajo visoke dobičke in jih branijo pred pritiski trgovcev. Poslovanja brez njih si skoraj ne moramo zamisliti, še posebej ob ugotovitvi, da »glede na trg lahko do 70 odstotkov prihodka pripišemo blagovnim znamkam« (Perrier v de Chernatony 2002a: 18). Zavedati pa se je treba, da tržne znamke podjetju ne prinašajo ustreznega dobička kar same po sebi, ampak morajo podjetja vanje nenehno vlagati precej truda; kot pravi Kapferer, so tržne znamke namreč tudi »obveza za nenehno prizadevanje« (Kapferer, 1992: 148).

2. 4. DEFINIRANJE KONCEPTA TRŽNE ZNAMKE

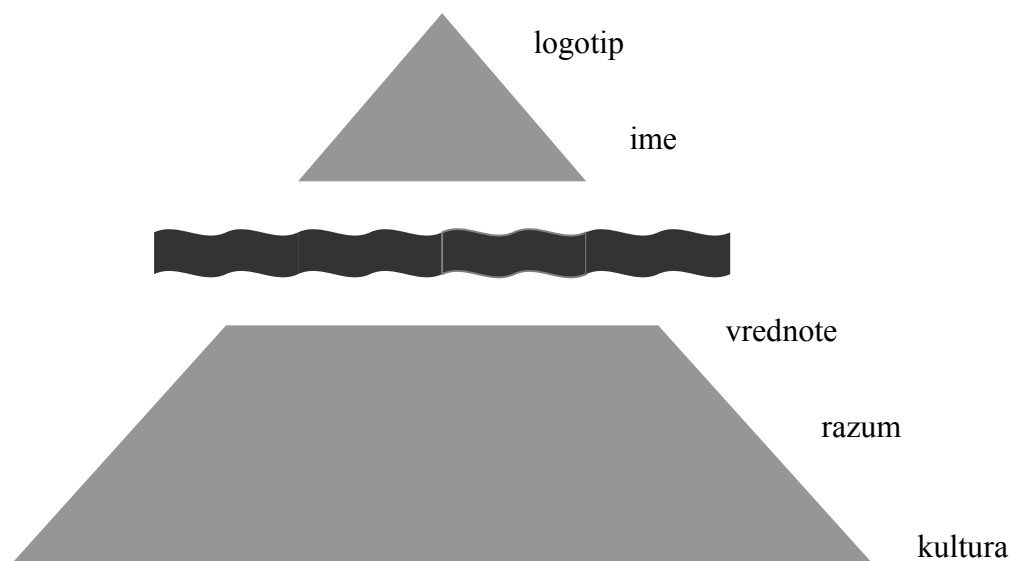
Tržne znamke so postale v današnjem času tihe spremljevalke vsakdana. Ljudje jih nenehno izbirajo, kupujejo, uporabljajo, primerjajo in o njih vede ali nevede razmišljajo. Vendar pa če bi skupino naključno izbranih ljudi vprašali, kaj tržne znamke pravzaprav so, verjetno na vprašanje ne bi dobili enotnega in zadovoljivega odgovora. Kako je mogoče, da nekaj tako vsakdanjega kot tržne znamke ne moremo enostavno in jasno opredeliti? Zakaj tudi v strokovnih krogih obstajajo tako različne definicije, pa čeprav se izhaja iz enotne trženjske perspektive (če pri tem pustimo ob strani razlike v pogledih med različnimi strokami)? Kako trženjska stroka pojmuje tržno znamko? Je to obljuba, kot pravi de Chernatony (2001) oziroma »nadomestek za izostalo zaupanje« v množični menjavi, kot jo opredeljuje Jančič (1999: 5); ali pa lahko pritrdimo mnenju, da lahko tržna znamka postane »vse, kar imenuje nekoga ali nekaj« (Vilfan, 2000: 3)?

Na ta vprašanja ni enostavnih in enotnih odgovorov. Morda je tržna znamka vse to in še več. Zadnja od zgornjih treh opredelitev je zelo široka, zato je na mestu pomislek, kaj naredi tržno znamko zares pravo tržno znamko. Da bi tržna znamka postala nekaj več, mora zaživeti na več ravneh. Narava tržne znamke je namreč večplastna, saj se tržna znamka pojavlja na različnih področjih. To potrjuje ugotovitev de Chernatonyja in Dall'Olmo Rileyjeve (1998: 436) pri poskusu vzpostavljanja teorije koncepta tržne znamke, da je tržna znamka »kompleksen multidimenzionalni konstrukt«. Različne plasti oziroma dimenzije tržne znamke lahko razdelimo glede na to, ali je razumevanje osredotočeno na vidne ali nevidne elemente, na fizični ali mentalni svet, oziroma na pogled s strani podjetja ali s strani potrošnika.

Najbolj očitna dimenzija tržnih znamk je njihova fizična pojavnost: imena, logotipi, znaki in značilne barve. Gre torej za elemente, ki jih uporablja podjetje za komuniciranje svoje ponudbe, potrošniki pa za sklicevanje in razmišljanje o ponujenem. V tem okviru je tržno znamko definiralo tudi Ameriško združenje za marketing, definicijo pa uporablja tudi Kotler: »ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih« (Kotler, 1996: 444). V okvir fizične pojavnosti sodi tudi pravna zaščita tržne znamke, prav tako pa se na tem nivoju tržna znamka nanaša na izdelek ali storitev. Ne moremo pa tržne znamke z izdelkom preprosto enačiti (Aaker in Joachimsthaler, 2000: 52; Pettis, 1995: 9; Kapferer, 1992: 11). V osnovi tržna znamka komunicira lastnosti in koristi izdelka, poleg tega pa še vrednote in kulturo proizvajalca, svojo osebnost in kako vidi svoje uporabnike (Kotler, 1996: 444, 445). Moč tržnih znamk je v povezavi funkcionalnih in čustvenih vrednot, saj prve presojamo razumsko, druge pa čustveno (de Chernatony, 2002a: 19). Vendar pa pri uspešnih tržnih znamkah ne gre le za komuniciranje lastnosti in koristi samih po sebi, ampak predstavljajo neko splošno sposobnost razvoja in izdelave izdelkov, kompetentnost na svojem področju, oziroma so »podpis na nenehno obnavljajočem se, kreativnem procesu«, ki ustvarja nove in nove izdelke (Kapferer, 1992: 17). V tem pogledu vidna dimenzija tržne znamke prehaja v nevidno. Razmerje med obsegom obeh dimenzij si lahko predstavljamo, če fizično pojavnost tržne znamke primerjamo z vrhom ledene gore, medtem ko se preostali del tržne znamke (nevidne dimenzije) skriva pod vodo (Davison v de Chernatony, 2002a: 22). Davisonov model tržne znamke kot »ledene gore« (slika 2.1) ima v vidnem delu logotip in ime, večino pa zapolnjujejo nevidni elementi: vrednote, razum in kultura (Davison v de Chernatony, 2002a: 22, 23).

Nevidni del vsebuje vse, kar pripomore h konkurenčnosti tržne znamke – postopke in sisteme za dodajanje vrednot in nadzor kakovosti ter tržno usmerjeno in dobro usklajeno delovanje vseh funkcij in oddelkov podjetja, tudi tistih, ki niso neposredno povezani z marketingom (Davison v de Chernatony, 2002a: 22). Celovitost tržne znamke je odvisna od tega, v kolikšni meri nevidni dejavniki podpirajo vidne oziroma kako dobro zna podjetje to usklajevanje in podpiranje med dejavniki načrtovati (Davison v de Chernatony, 2002a: 22, 23).

Slika 2.1: Model tržne znamke kot »ledene gore«



V

ir: Davison v de Chernatony, Leslie (2002): Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk. GV Založba, Ljubljana.

Davisonov model služi predvsem kot opozorilo, da je treba upoštevati tudi ozadje trženjskih in nasploh vseh podpornih aktivnosti, ki pripomorejo k uspešnosti tržne znamke. Vidni elementi so osnova ali predpogoj, ki pa brez nevidne dimenzije še ne vodijo k uspehu. Čeprav je slednja prisotna bolj implicitno, pa to ne zmanjša njenega pomena. V središču nevidne dimenzije je obljuba, ki jo s tržno znamko podjetje daje potrošnikom. Kot smo ugotovili že pri pogledu v zgodovino tržnih znamk, lahko govorimo o njihovem bistvu kot o zagotovitvi zadovoljstva. V današnjih množičnih menjavah tržne znamke predstavljajo »nadomestek za zaupanje«, za tisto zaupanje v proizvajalca, ki je nekoč obstajalo v osebni menjavi in je na modernih množičnih trgih zaradi neosebnih odnosov izostalo (Jančič, 1999: 5). Kot smo že omenili, si skozi generacije izdelkov in njihovih izboljšav podjetje pridobi na svojem področju določene kompetence oziroma kredibilnost, da zna izdelovati dobre izdelke, in kar je še pomembnejše, da jih bo znalo izdelovati in prilagajati potrebam potrošnikov tudi v prihodnje. Kompetentnost podjetja pri potrošnikih torej vzbudi določena pričakovanje za prihodnost in zato predstavlja tržna znamka obljubo, zagotovilo, zaupanje oziroma »obvezo« in »virtualno pogodbo« do potrošnikov za kakovost in delovanje izdelkov na dolgi rok (Kapferer, 1992: 20).

Na mentalni ravni mora tržna znamka obstajati v mislih potrošnikov, saj drugače ni tržna znamka (Mooij, 1998: 34). Tržno znamko si potrošniki zaradi tržnega komuniciranja, še zlasti je tu v ospredju oglaševanje, in izkušenj z izdelki utrnejo v spomin in to predstavo dograjujejo (Kapferer, 1992: 17). Na podlagi oglaševanja in izkušenj iz preteklosti se kot »genetski program« izoblikuje podoba o lastnostih in duhu prihodnjih izdelkov, ki bodo nosili isto ime (Kapferer, 1992: 17). Spomin potrošnikov je kljub poplavi informacij in oglasov presenetljivo močan, zato so pogosto uspešni tudi poskusi ponovne oživitve ukinjenih tržnih znamk¹. Pomembno je, da podjetje načrtuje mrežo asociacij, ki naj predstavljajo tržno znamko v spominu potrošnikov (Mooij, 1998: 34). Ta mreža asociacij lahko skozi čas ob intenzivnem oglaševanju postane zelo močna in široko razpredena. Asociacije vključujejo naslednje »aspekte tržne znamke«: izdelke; attribute; vizualne podobe; kraje, priložnosti, trenutke in razpoloženja ob uporabi; uporabnike in vrednote (Mooij, 1998: 35). Če ima tržna znamka močno razraščeno mrežo asociacij in če so vsi aspekti zapolnjeni, še posebej če vključuje splet vrednot, ki se med seboj navezujejo in nadgrajujejo, lahko tržna znamka preraste v življenjski stil. Na podoben način vidi najuspešnejše tržne znamke tudi Kunde, ki v svojem modelu razvoja tržnih znamk najvišje mesto namení »religiji« tržne znamke (Kunde v de Chernatony, 2002a: 63). Na tej končni stopnji postane tržna znamka »prepričanje«, ki mu potrošniki sledijo, kar je po Kundejevem mnenju uspelo tržni znamki Harley-Davidson (Kunde v de Chernatony, 2002a: 63).

¹ Eden od primerov ponovne oživitve tržne znamke pri nas je v zadnjem času tržna znamka Cockta, ki se jo veliko potrošnikov kljub letom odsotnosti s trga še zelo dobro spominja.

3. GLOBALNE TRŽNE ZNAMKE

V času globalizacijskih procesov radi rečemo, da vse postaja globalno. Ena prvih stvari, ki se je internacionalizirala in kasneje globalizirala, pa je blagovna menjava. Prav zaradi gospodarskega interesa so se stkale trgovske vezi med pradavnimi narodi, iz istega razloga se že nekaj časa združuje Evropa. Ravno mednarodna menjava omogoča tudi podjetjem iz majhnih držav, da z izvozom pridejo do ekonomij obsega in rastejo, česar s poslovanjem samo na domačem trgu nikoli ne bi mogla doseči (Pavlič-Damijan, 1996: 115). Z mednarodnim poslovanjem podjetja iščejo cenejše surovine in dobavitelje, se širijo na nove trge, skušajo doseči ekonomije obsega na vseh področjih in tržne znamke pri tem niso izjema. Predvsem zaradi ekonomskih razlogov zato nastajajo globalne tržne znamke, ki z bolj ali manj poenotenimi tržnimi komunikacijami ponujajo standardizirane izdelke potrošnikom celega sveta. Ob tem se postavlja kopica vprašanj: kaj v osnovi sploh so globalne tržne znamke in v čem se razlikujejo od ostalih tržnih znamk, zakaj se podjetja odločajo zanje, ali se da povsem standardizirati njihovo tržno komuniciranje in zakaj prihajajo največkrat le iz razvitih držav. Ob dejstvu, da globalne tržne znamke nastajajo kot posledica iskanja ekonomij obsega, se seveda postavlja tudi vprašanje, ali vse globalne tržne znamke, tudi tiste, ki so globalizirane bolj "na silo", še ohranjajo v sebi obljubo, ki jo lahko tudi ustrezno izpolnijo in s tem upravičijo zaupanje potrošnikov. Ali so lahko globalne tržne znamke podobno ovrednotene in uspešne pri potrošnikih, ki so člani različnih kultur in imajo zato različne vrednostne sisteme, preference, potrebe in poglede na svet? Ali potrošniki torej razumejo in sprejemajo obljube iz "tujih" ust, ki pogosto govorijo nerazumljiv jezik, hkrati pa se same pri tem premalo trudijo, da bi razumele potrošnike? Na ta vprašanja in dileme bom skušal odgovoriti v tem poglavju.

Kapferer (1992: 10) pravi, da so tržne znamke »edini zares mednarodni jezik«; v tem pogledu bi lahko globalne tržne znamke označili za tisti jezik, ki ga govorijo narodi večine sveta. Vendar pa si tega jezika potrošniki celega sveta ne želijo govoriti sami od sebe, oziroma, kot v nadaljevanju ugotavlja Kapferer (1992: 153), se globalna tržna znamka znajde na preizkušnji kot vse ostale in si lahko zagotovi zvestobo potrošnikov samo z ustreznejšo izpolnitvijo potreb potrošnikov, kot jim jo nudi konkurenca. Globalna tržna znamka izhaja iz ugotovitev vodstva podjetja, da imajo potrošniki v več državah zelo podobna pričakovanja, česar pa se potrošniki ne zavedajo in pojmujejo svoje nakupne odločitve kot zgolj njim lastne izbire (Kapferer, 1992: 153). Pogled na globalno tržno znamko s strani potrošnikov je torej povsem drugačen od

pogleda njenih lastnikov. Dejstvo je tudi, da se ljudje navadijo na določene tržne znamke in jih sprejmejo za svoje. Če jim globalna tržna znamka ugaja in ustreza njihovim potrebam, jo bodo radi sprejeli, kar je lahko deloma tudi rezultat ugotovitve, da tržne znamke z mednarodno veljavo v očeh potrošnikov »pridobijo nadaljnjo kredibilnost« (Kapferer, 1992: 150), saj ta deluje kot dokazilo o preizkušeni in ustreznosti. Lahko pa se zgodi, da potrošniki globalne tržne znamke, ki prihaja iz tujine, ne sprejmejo na tak način, sčasoma je sicer nimajo več za tujo, ampak za »tujo običajni izbiri« (Kapferer, 1992: 46). Zato lahko samo pritrdimo Anholtu (2000: 69), ki postavlja »uspeh srečanja med kulturo tržne znamke in kulturo prekomorskega potrošnika« za verjetno najpomembnejši dejavnik uspeha tržne znamke na tujem, zaradi česar je zelo pomembna izbira ustreznih predstavnikov in posrednikov. Anholt tudi sicer poudarja pomembnost upoštevanja kulture za uspešnost mednarodnega poslovanja; za kulturno senzitivnost pa pravi, da je »resnični sveti gral vseh tržnih znamk v enaindvajsetem stoletju« (Anholt, 2000: 84). Ravno kulturna senzibilnost je po Anholtovem mnenju namreč dejavnik, ki določa uspešnost prvega stika podjetja in tržne znamke s tujimi potrošniki (Anholt, 2000: 84).

3. 1. MEDNARODNA ORIENTACIJA PODJETIJ IN GEOGRAFSKE RAZSEŽNOSTI TRŽNIH ZNAMK

Pri opredeljevanju tržnih znamk v prejšnjem poglavju ni bilo govora o njihovih geografskih razsežnostih oziroma razširjenosti. Ker je razvoj in rast notranja potreba uspešnega poslovanja, se razvijajo in širijo tudi tržne znamke. »Geografska širitev je vgrajena v koncept tržne znamke«, saj sta od tega odvisni uspešnost in pozicija tržne znamke v prihodnosti (Kapferer, 1992: 148). Geografska razširjenost tržnih znamk je v prvi vrsti odvisna od razširjenosti poslovanja podjetja, njegove orientacije in oblike izvajanja trženjskih aktivnosti. Med obliko organiziranosti poslovanja podjetja, obliko izvajanja trženjskih dejavnosti in geografsko razširjenostjo tržnih znamk je torej močna povezanost.

3. 1. 1. KONCEPTI MARKETINGA IN MEDNARODNE ORIENTACIJE PODJETIJ

Podjetja, ki delujejo na več trgih in so bolj mednarodno usmerjena, imajo pogosteje bolj mednarodno usmerjen marketing in bolj razširjene tržne znamke. Ena od tipologij razvoja marketing v osnovi deli le na dve stopnji: nacionalni in mednarodni marketing, ki pa se naprej deli na multikrajevni, mednarodno regionalni in globalni marketing (Hrastelj, 1998: 155).

Seveda pa je pri tem pomembno tudi, kako podjetje gleda na okolje in svoj položaj v njem. Mednarodna podjetja so lahko v svojem poslovanju etnocentrično, policentrično, regiocentrično ali geocentrično orientirana; pri tem pa lahko gojijo tri različne koncepte mednarodnega marketinga: koncept širitve domačega trga, koncept multidomačega trga ali koncept globalnega marketinga (Cateora in drugi, 2000: 17, 18). Podjetja, ki delujejo v skladu s konceptom multidomačega trga, prepoznavajo vsak trg kot poseben in drugačen od ostalih, tujim podružnicam puščajo proste roke pri prilagajanju trženjskih strategij in jih zato lahko označimo kot policentrična (Cateora in drugi, 2000: 18). V nasprotju pa podjetja, ki jih vodi koncept globalnega marketinga, iščejo podobnosti med trgi in jim s standardizirano trženjsko strategijo ponujajo standardizirane izdelke, zato so taka podjetja geocentrična (Cateora in drugi, 2000: 19).

Druga tipologija deli podjetja glede na doseženo raven internacionalizacije na naslednje stopnje: domača oziroma nacionalna podjetja, mednarodna podjetja, multinacionalna podjetja, globalna podjetja in transnacionalna podjetja (Mooij, 1991: 7-9). Na prvih dveh stopnjah so podjetja etnocentrična, mednarodno podjetje šele na prehodu v naslednjo stopnjo začne prilagajati trženjski splet tujim trgom (Mooij, 1991: 7, 8). Zato tudi koncept mednarodnega marketinga pomeni zgolj »širitev domače trženjske strategije in načrta v svet« (Mooij, 1991: 6). Multinacionalno podjetje prilagaja svojo ponudbo za vsak trg posebej, saj ne vidi podobnosti, zato je orientirano policentrično (Mooij, 1991: 8). Koncept multinacionalnega marketinga posledično pomeni, da so strategije osnovane za vsako državo posebej, upoštevajoč njene posebnosti (Mooij, 1991: 6). Globalno podjetje poleg razlik vidi tudi podobnosti med trgi, kar v svojem centraliziranem poslovanju s pridom izkorišča za trženje standardiziranih izdelkov (Mooij, 1991: 9). Koncept globalnega marketinga je »integracija mednarodnega in multinacionalnega pristopa, pri kateri je cilj ustvariti največjo vrednost za porabnika in največjo konkurenčno prednost za podjetje« (Mooij, 1991: 7). Transnacionalno podjetje je usmerjeno na doseganje konkurenčnosti na svetovni ravni in pri tem z decentraliziranim poslovanjem dosega večjo fleksibilnost kot globalno podjetje (Mooij, 1991: 9, 10). Tudi koncept transnacionalnega marketinga prepozna prednosti decentraliziranja aktivnosti in prilagajanja trženjskega spleta, kjer se s tem doseže večja učinkovitost (Mooij, 1991: 7).

3. 1. 2. GEOGRAFSKE RAZSEŽNOSTI TRŽNIH ZNAMK

Podobno kot orientiranost in način izvajanja trženjskih aktivnosti bi tudi tržne znamke podjetij lahko razdelili glede na geografske razsežnosti. V velikih državah, kot so na primer ZDA ali Nemčija, vsaka tržna znamka še ni nujno takoj razširjena na nacionalni ravni, ampak morda najprej na lokalni oziroma regionalni. Ko podjetje začne internacionalizirati svojo dejavnost in če ima regiocentrični pristop, najprej posluje v neki mednarodni regiji in skuša v njej uveljaviti svoje tržne znamke, ki posledično iz nacionalnih prerastejo v mednarodno regionalne. Z nadaljnjo širitvijo poslovanja na več mednarodnih regij se jim podjetje prilagaja in sprejme policentrično orientacijo. Če podjetje nato preide na geocentrični pristop, lahko s pomočjo centraliziranega vodenja postane globalno in vzpostavi tudi globalne tržne znamke. Geocentrično orientirano podjetje lahko iz globalnega postane transnacionalno, če predvideva, da bo z uvedbo določenih adaptacij izdelkov in tržnega komuniciranja uspešneje poslovalo. Tržne znamke takega podjetja bi lahko označili za transnacionalne.

Celoten spekter geografske razsežnosti tržnih znamk je torej sledeč: lokalna tržna znamka, regionalna tržna znamka, nacionalna tržna znamka, mednarodno regionalna tržna znamka, globalna tržna znamka in transnacionalna tržna znamka. Kot smo že povedali, sta lahko razvojno gledano prva stopnja oziroma prvi dve stopnji izpuščeni v manjših državah; pri uvajanju nove tržne znamke jih lahko preskoči tudi nacionalno podjetje. Mednarodna ali globalna podjetja pa lahko neposredno uveljavijo nove mednarodno regionalne ali globalne tržne znamke. Podobno opredelita spekter geografske razsežnosti tržnih znamk tudi Craig in Douglasova, ki ločujeta lokalne tržne znamke, nacionalne tržne znamke, panregionalne tržne znamke (prisotne v dveh ali več državah) in globalne tržne znamke (Craig in Douglas, 2000: 275).

3. 2. OPREDELITEV GLOBALNE TRŽNE ZNAMKE

Ena od opredelitev pojmuje globalno tržno znamko kot »svetovno razširjeno uporabo imena, izraza, znaka, simbola, oblike ali njihove kombinacije, ki je namenjena prepoznavanju blaga ali storitev ponudnika in razlikovanju tega blaga ali storitev od konkurenčnih« (Cateora in drugi, 2000: 289). Seveda lahko v tem prepoznamo prirejeno opredelitev tržne znamke, ki jo je pred desetletji podalo Ameriško združenje za marketing in nam ne pove nič drugega, kot da biti globalen pomeni biti »svetovno razširjen«. Ali to pomeni, da globalna tržna znamka nastane s

svetovno razširjenostjo ene tržne znamke in je torej povsem identična povsod po svetu? Da je to v praksi skoraj nemogoče doseči, je več kot očitno, saj bi pod temi pogoji obstajala »komaj kakšna globalna tržna znamka« (Mooij, 1998: 16).

Mooijeva zato opredeljuje »svetovno tržno znamko, globalno tržno znamko ali mega tržno znamko« kot tisto tržno znamko, ki »ima enake strateške principe, pozicioniranje in marketing na vsakem trgu po svetu, čeprav lahko trženjski splet variira« (Mooij, 1991: 61). V kasnejšem delu pa dodaja še, da globalna tržna znamka »nosi enako ime ali logo. Njene vrednote so identične v vseh državah, ima precejšen tržni delež v vseh državah in primerljivo lojalnost. Distribucijski kanali so podobni« (Mooij, 1998: 16). Po Craigu in Douglasovi imajo globalne tržne znamke naslednje tri karakteristike: »znaten geografski doseg: dostopne na vseh glavnih trgih in na večini manjših«, »potrošniki jih dojemajo kot globalne: zavedanje med potrošniki, da se tržna znamka prodaja po celem svetu« in »enotno pozicioniranje in imidž po celem svetu« (Craig in Douglas, 2000: 275).

Obe opredelitvi se zavedata, da je zaradi razlik v kulturi in drugačnih izhodišč na različnih trgih tržno znamko nemogoče povsem poenotiti. Namesto tega je poudarek na enotnih izhodiščih tržne znamke – omenjeni so strateški principi, marketing, pozicioniranje, vrednote in ime oziroma logo – oziroma na enotnem imidžu tržne znamke. V ozadju teh zahtev je potreba po tem, da bi potrošniki dojemali globalno tržno znamko kot eno samo, tudi če jo vidijo na primer na potovanju ali počitnicah v neki tuji državi. Da bi globalna tržna znamka delovala enotno, mora imeti enotno identiteto. Po Kapfererju pa je v okviru komuniciranja identiteta tisto, »kar se zdi, da prihaja iz enega vira« (Kapferer, 1992: 31). Če hočemo, da bodo potrošniki dojemali tržno znamko kot enotno in skladno, mora torej njena identiteta nastajati na enem samem mestu. Tudi Jančič poudarja, da je strategijo globalnih tržnih znamk »nujno voditi iz centra« (Jančič, 1999: 7). Le na ta način lahko vzpostavimo enovito globalno tržno znamko ali, kar Kapferer imenuje »en simbol« (Kapferer, 1992: 149).

Za globalno tržno znamko je zelo pomembna tudi njena tržna pozicija, saj Mooijeva pri njeni opredelitvi poudari, da »ima precejšen tržni delež v vseh državah in primerljivo lojalnost« (Mooij, 1998: 16). To pomeni, da če želi globalna znamka prevladovati, »mora biti vodilna tržna znamka na vseh pomembnih trgih na svetu« (Mooij, 1998: 15), čemur s poudarjanjem globalne prisotnosti in dosegljivosti globalne tržne znamke pritrujeta tudi Craig in Douglasova

(2000: 275). Poleg tega pa globalne tržne znamke dodatno opredeljujejo še nekatere druge značilnosti, in sicer:

Resnična svetovna tržna znamka ima naslednje značilnosti:

1. *Prisotna je v vseh segmentih izdelčne kategorije in relevantnih tipih izdelkov.*
2. *Obstajajo možnosti za širitev izdelčne linije.*
3. *Tržna znamka je dosegljiva in vidna v vseh ključnih sektorjih prodaje na drobno.*
4. *Obstaja obsežna paleta tipov embaliranja in dostave.*
5. *Glede potrošniške demografije ni značilnih odstopanj.*
6. *Je tržni vodja z dobro promocijsko podporo.*

(Buckingham in Penford v Mooij, 1991: 66)

Globalna tržna znamka mora torej imeti močan če ne celo dominanten tržni delež in kar se da obsežno ponudbo izdelkov, kar pa ne pomeni, da morajo biti ti izdelki povsod enaki oziroma standardizirani (Mooij, 1998: 17). Vprašanje je, kako doseči vodilne pozicije na svetovnih trgih. Pri opredelitvi globalne tržne znamke Mooijeva poudarja »enake strateške principe, pozicioniranje in marketing na vsakem trgu po svetu« (Mooij, 1991: 61). Da tržna znamka lahko postane globalna, mora torej biti vodena z globalno strategijo. Podjetje pa je zavezano taki strategiji, če »lahko tekmuje na katerem koli trgu, ki si ga izbere« in če »lahko prenese vse svoje svetovno razširjene resurse in jih usmeri na katero koli konkurenčno situacijo, v kateri se znajde, ne glede, kje bi to lahko bilo« (Cateora in drugi, 2000: 552). Bistveno je torej, da so posamezne enote podjetja med seboj povezane na način, ki ob zadostni količini resursov omogoča njihovo usklajeno uporabo in dopolnjevanje med sabo kjerkoli po svetu, čeprav so ti resursi geografsko razpršeni. Zmožnost koncentracije znanja in drugih resursov tako podjetju omogoča, da postane vodilno na katerem koli trgu, ki ga oceni za dovolj zanimivega za nastop na njem (Cateora in drugi, 2000: 552). Tudi Craig in Douglasova poudarjata, da je najtežje doseči »enotno pozicioniranje in imidž po celem svetu«, ker za to ne potrebuješ le zadosti resursov, ampak v prvi vrsti »sposobnost menedžmenta firme, da koordinira in nadzoruje zelo razširjene aktivnosti« (Craig in Douglas, 2000: 275, 276). Za uspešno delovanje na mnogih različnih trgih je zelo pomembno spremljanje dogajanj na teh trgih in na trgih, kjer podjetje sicer ni prisotno, a bi spremembe lahko naredile trg zanimiv za vstop (Cateora in drugi, 2000: 552). Globalna strategija od podjetij zahteva ravno tako aktivno spremljanje trgov, dejanskih in potencialnih, seveda pa je treba zbrane informacije tudi obdelati na globalne nivoju (Cateora in drugi, 2000: 552).

Ne nazadnje pa lahko globalne tržne znamke in njihovo uspešnost opredelimo tudi prek njihovega pomena za potrošnike. Aaker in Joachimsthaler (1999: 137) pri opredeljevanju globalne tržne znamke izpostavita, da morajo biti tudi osebnost, videz in občutek take tržne znamke kar se da podobni na vseh trgih. Craig in Douglasova pravita, da se dožemanje tržne znamke kot globalne lahko doseže pri potrošnikih z akumulacijo oglaševalskih sporočil skozi čas, mobilnost potrošnikov pa pripomore k »prepoznavanju globalne narave izdelka« (Craig in Douglas, 2000: 275). Z bivanjem v tujih državah potrošniki ugotovijo, da so tudi tam prisotne njim znane tržne znamke in jim zato pripišejo posebno veljavo; zavedanje o prisotnosti in moči tržnih znamk pa raste z vsakim letom konsistentnega oglaševanja. Po drugi strani pa lahko pritrdimo tudi ugotovitvam, da si potrošniki sami od sebe ne želijo globalnih tržnih znamk (Kapferer, 1992: 153; Mooij, 1998: 20), niti ni dožemanje potrošnikov, da je tržna znamka globalna, pogoj za uspeh (Mooij, 1998: 20). V določenih izdelčnih kategorijah potrošniki pravzaprav raje posegajo po lokalnih ali nacionalnih tržnih znamkah, saj v njih prepoznajo vrednote svojega lokalnega okolja (Mooij, 1998: 21). Globalne tržne znamke zato ne morejo graditi zgolj na pripadnosti neki svetovni skupnosti in njenim nazorom, ampak morajo upoštevati tudi pomen lokalne in regionalne pripadnosti potrošnikov (Mooij, 1998: 22). Globalni apel pa vendarle ima tudi svojo moč, saj si drugače izjemnega uspeha nekaterih globalnih tržnih znamk ne bi mogli razložiti. Mooijeva na primer ugotavlja, da so Marlboro, Coca-Cola, Sony in Levi's postali »več kot tržne znamke; postali so univerzalni simboli življenjskih stilov, podob in zadovoljstev, v katerih želijo sodelovati potrošniki po vsem svetu« (Mooij, 1991: 177). Naštete globalne tržne znamke so stkale močne in široko razpredene mreže asociacij, o katerih smo govorili pri definiranju tržnih znamk; hkrati pa jim je uspelo, da so asociacijske mreže potrošnikov v različnih državah med sabo izredno podobne, oziroma skoraj zares "univerzalne". Ravno doseganje podobnih asociacij pri potrošnikih iz različnih držav pa je po Mooijevi (1998: 34) osnovni problem globalnega marketinga pri grajenju globalnih tržnih znamk.

3. 3. VPLIV DRŽAVE IZVORA NA TRŽNO ZNAMKO

Anholt je pri obravnavanju globalnih tržnih znamk zapisal: »Eden najbolj pomembnih posamičnih faktorjev glede tržnih znamk, ki delujejo na mednarodni ravni, je tudi tisti, ki je najpogosteje spregledan s strani lastnikov, ker se zdi tako očiten: od kje prihajajo« (Anholt, 2000: 101). Trditev drži iz več razlogov, eden pomembnejših pa je, da potrošnike pri neznani

tuji tržni znamki verjetno najprej zanima, od kje prihaja in, kot pravi Anholt (2000: 102), »to bo vodilo njihove zaznave in predsodke vse od samega začetka«.

Da ima država izvora vpliv na tržne znamke, lahko sklepamo že iz opredelitve identitete tržne znamke po Aakerju in Joachimsthalerju (2000: 52), v kateri je država izvora sestavni del tržne znamke kot izdelka. Da ima država izvora vpliv, saj v ljudeh vzbudi kulturne asociacije, ki vplivajo na vrednotenje tržne znamke, priznava tudi Kapferer (1992: 40). V nadaljevanju Kapferer ugotavlja: »Močne tržne znamke so vedno videti kot proizvod in izraz določene kulture – sistema vrednot, ki je vsebovan v tržni znamki« (Kapferer, 1992: 48). Pri močnih tržnih znamkah gre torej za pozitiven sistem vrednot, ki ga je izoblikovala kultura, v kateri je nastal. Zato sprejemamo in pozitivno vrednotimo tudi to kulturo ter ji pripisujemo določeno kompetentnost. V ožjem pogledu je to organizacijska kultura, ki pa je širše določena s kulturo okolja, torej z regionalno oziroma nacionalno kulturo. Prav slednja pa predstavlja (stereotipno) ozadje koncepta države izvora. Ljudje namreč izdelkom iz določene države pripisujejo stereotipne lastnosti, ki jih povezujejo s to državo, njenimi prebivalci in njihovo kulturo. Tako so na primer nemški izdelki pojmovani kot zelo kakovostni in natančno narejeni, italijanski kot lepo oblikovani, z določenim temperamentom, a slabše izdelani, ipd.

Vrednotenje države izvora poteka najverjetneje na način, kot ga opisuje Anholt, ki pojmuje državo izvora kot tržno znamko: »Ravno tako kot korporativne tržne znamke, tržne znamke izvora vzbudijo določene vrednote, ocene in čustvena sprožila v mislih potrošnikov glede verjetnih vrednot katerega koli izdelka, ki prihaja iz te države« (Anholt, 2000: 104). Potrošniki imajo o tržnih znamkah določene predstave, ki tvorijo imidž teh tržnih znamk. Prav tako imajo določene predstave tudi o državah, iz katerih te tržne znamke prihajajo. Kakšen pa je odnos med tema dvema imidžema? Odnos med imidžem podjetja in njegovih tržnih znamk ter imidžem države ni enostaven. Za razlago služita dve hipotezi, ki ju je oblikoval Han: na eni strani lahko potrošniki vrednotijo podjetje glede na imidž države, iz katere prihaja – to je "hipoteza avreole"; lahko pa prodorna podjetja s svojimi tržnimi znamkami sama zgradijo imidž države – to hipotezo je Han poimenoval "konstrukt vsote" (Han v Jančič, 1998: 1035). Tako na eni strani podjetje avtomatično dobi nalepko z vsemi stereotipi o državi, iz katere izhaja; inovativna podjetja pa s svojo vizijo in prodornostjo po drugi strani oblikujejo to nalepko države izvora. Zato je bolj verjetno, da gre pri odnosu med državo in podjetji iz te države za »dinamično soodvisnost«, kot ugotavlja Jančič (1998: 1035) in je aktivnost ene strani v določenem obdobju le bolj opazna, čeprav tudi druga stran ni nikoli povsem pasivna. Dejstvo

pa je, da pozitiven imidž države izvora močno olajša uveljavljanje podjetij in tržnih znamk v tujini in je zato več kot dobrodošel. Anholt (2000: 109) pravi, da je raba imidža države za pomoč pri trženju »že dolgo upoštevana bližnjica za ustvarjanje vrednosti tržne znamke v novih izdelkih« in lahko z ustrezno uporabo »predstavlja konkurenčno prednost, ki jo je skoraj nemogoče napasti« (Anholt, 2000: 105). Za primer med drugim navaja škotski whisky, francoske parfume in švicarske ure, torej izdelke, pri katerih je najpomembnejši razločevalni atribut postala država izvora in so izdelki iz ostalih držav avtomatično izločeni (Anholt, 2000: 105). Po njegovem je ravno tako pozicioniranje najboljša mednarodna zaščita tržnih znamk določene države, saj gre za obliko »intelektualnega protekcionizma« (Anholt, 2000: 105). Seveda so to izjemni primeri, ko je država znana kot tradicionalna proizvajalka določenih izdelkov in je asociacijska povezava med državo in temi izdelki zelo močna.

Kaj pa se skriva za državo izvora in imidžem države, kadar ni takih neposrednih asociacijskih povezav na določene izdelke? Omenili smo že vpliv kulture in sistem vrednot, ki lahko preide iz države na podjetja in njihove tržne znamke. Potrošniki namreč ocenjujejo podjetja in njihove izdelke še vedno v največji meri glede na državo izvora. V času, ko vsako podjetje v kateri koli državi na svetu lahko kupi ustrezno tehnologijo in proizvaja karkoli pač hoče, potrošniki tako še vedno vrednotijo države glede na njihove proizvodne zmogljivosti oziroma »proizvajalski imidž« (Jančič, 1998: 1035) in to je eden ključnih faktorjev zaradi katerih je imidž države tako pomemben. V zadnjih desetletjih vse več podjetij zaradi cenovnih pritiskov izdeluje svoje proizvode v t. i. državah v razvoju ali državah tretjega sveta, na kar so potrošniki postali zelo pozorni. Ker država izvora v teh primerih ni več tudi država izdelave, so začeli potrošniki bolj kot državo izvora upoštevati koncept "izdelano v" (Jančič, 1998: 1035), pri čemer njihovo vrednotenje izdelkov sloni na prej omenjenem »proizvajalskem imidžu« teh držav. Razvite zahodne države imajo najbolj pozitiven proizvajalski in tudi splošni imidž; zaradi razvitosti so kompetentne proizvajalke skoraj katerega koli izdelka. Zato je podpis razvite države na izdelku zaželen in pozitivno vpliva na njegovo vrednotenje. Razvite države imajo tudi najbolj razvito gospodarstvo in iz njih prihajajo največja in najuspešnejša podjetja z najbolj prepoznavnimi in najbolj razširjenimi tržnimi znamkami.

3. 3. 1. IZVOR GLOBALNIH TRŽNIH ZNAMK

Glede na omenjeni pomen konceptov »države izvora« in »izdelano v« za vrednotenje izdelkov in tržnih znamk je pričakovati, da bodo v mednarodni areni najuspešnejše tržne znamke iz najbolj razvitih držav. Če k temu dodamo še omenjeno dejstvo, da so razvite države tudi ekonomsko najmočnejše, potem je več kot očitno, od kje izvira večina globalnih tržnih znamk.

Različne lestvice najbolj prepoznavnih, uspešnih ali preprosto najboljših (globalnih) tržnih znamk potrjujejo zgoraj omenjena pričakovanja. Tako na primer Mooijeva navaja lestvico desetih najboljših tržnih znamk, od katerih je kar osem ameriških, preostali dve tržni znamki pa sta iz Nemčije in Japonske (The Economist v Mooij, 1998: 15). Podroben pregled (finančne) moči globalnih tržnih znamk je leta 2001 prvič pripravila tudi revija Business Week, in sicer gre za lestvico 100 »najboljših globalnih tržnih znamk« glede na njihovo zmožnost in verjetnost ustvarjanja dobičkov v prihodnosti (Business Week, 2001: 52). Na tej lestvici je prvo mesto zasedla Coca-Cola, sledijo ji Microsoft, IBM, GE, Nokia, Intel, Disney, Ford, McDonald's in AT&T, ki sestavljajo prvo deseterico (Business Week, 2001: 52). Opazimo lahko, da so najvišja mesta zasedle globalne tržne znamke iz ZDA, izjema je le finska Nokia. Tudi če gledamo celotno lestvico, je opaziti močno prevlado ameriških tržnih znamk – od 100 globalnih tržnih znamk jih je kar 62 ameriških. Poleg ZDA so globalne tržne znamke z lestvice v lasti še 12 držav (oziroma 11, če upoštevamo, da Bermudsko otočje spada pod britansko krono): Nemčija jih ima 7, Japonska 6, Velika Britanija 8 (od tega je ena z Bermudov, eno pa si lasti skupaj z Nizozemsko); Francija, Italija, Švica, Švedska in Nizozemska imajo vsaka po tri (Nizozemska si eno lasti skupaj z Veliko Britanijo); Finska, Danska in Južna Koreja pa imajo vsaka po eno. Ta porazdelitev lastništva globalnih tržnih znamk nam poleg ameriške prevlade pokaže še na popolno prevlado razvitih držav, kar je glede na omenjeno siceršnjo gospodarsko (in tudi politično) prevlado teh držav nad ostalimi pravzaprav pričakovano. Dejstvo je tudi, da gre za ocenjevanje vrednosti globalnih tržnih znamk in pri tem so ustvarjalci lestvice izločili tržne znamke, za katere niso mogli dobiti dovolj podatkov; tiste, ki niso vredne več kot 1 milijardo \$ in tiste, ki zunaj države izvora ne ustvarijo več kot 20 odstotkov prometa (Business Week, 2001: 52). Lestvica tako sicer uspešno razvršča tržne znamke glede na njihovo finančno moč, vendar pa njeni kriteriji pravzaprav ne povedo nič o stopnji globalnosti tržne znamke. Pravzaprav gre bolj za naključno sovpadanje finančne moči podjetij, razširjenosti poslovanja in posledično razširjenosti njihovih tržnih znamk. Vendar pa biti globalen ne pomeni nujno biti velik, ampak je pomembna organiziranost podjetja – omenili

smo že pomen geocentrične orientacije in koncepta globalnega marketinga (Cateora in drugi, 2000: 17, 18). Zato lahko tudi relativno majhno podjetje, ki ima majhen obseg poslovanja, z geocentričnim pristopom in globalnim marketingom vzpostavi globalno tržno znamko. Podobno ugotavlja tudi van Mesdag (1999: 76) in za primer najbolj globalnega podjetja navaja neko specializirano podjetje za programiranje, kot primer relativno majhnega podjetja z globalno trženjsko strategijo pa podjetje Ferrero z razširjenimi tržnimi znamkami Mon Cheri, Ferrero Rocher, Kinder, Tic Tac in Nutella².

Prevlado ameriških globalnih tržnih znamk lahko bolj kot s samim dejstvom, da je ameriško gospodarstvo pač najmočnejše in da združuje največja podjetja, razložimo s tem, da ameriška podjetja že dlje časa uporabljajo »dominacijske strategije« (Mooij, 1998: 17). Domači trg ameriških podjetij je tudi najmočnejši enotni trg na svetu, zato so se lahko podjetja hitro širila, ne da bi pri tem naletela na državne meje ali jezikovne pregrade. Domače podjetje, ki se je resno uveljavilo na ameriškem trgu je že samo s tem postalo veliko v svetovnem merilu in zato širitev na tuje trge ni predstavljala velikega tveganja. V nasprotju pa so širitev podjetij iz evropskih držav do pred kratkim ovirale če ne celo preprečevale meje, majhni trgi, carine, protekcionizem in podobno, kar sicer z razvojem in širitvijo Evropske unije izginija. Še vedno pa ostajajo velika ovira različni jeziki, kulturne razlike in pomanjkanje panevropskih medijev, preko katerih bi lahko podjetja nagovarjala vse evropske potrošnike (Mooij, 1998: 17).

3. 4. LOKALNO PROTI GLOBALNEMU

V razdelku o geografskih razsežnostih tržnih znamk smo nakazali, da je ta odvisna od orientacije podjetja – le podjetja z geocentrično orientacijo imajo globalne tržne znamke. V tem razdelku pa nas bo zanimalo, na podlagi česa se podjetja odločajo, da sprejmejo policentrično ali geocentrično orientacijo glede na svet oziroma da gledajo na trge iz lokalne ali globalne perspektive. Kot smo že omenili, so multinacionalna podjetja policentrično orientirana in delujejo v skladu s konceptom multidomačega trga, ki pojmuje vsak posamezen trg kot specifično drugačen od ostalih in zato na njem prilagajajo trženjske strategije (Mooij, 1991: 8; Cateora in drugi, 2000: 18). Nasprotno temu pa so globalna podjetja orientirana geocentrično in jih vodi koncept globalnega marketinga, zato iščejo podobnosti med trgi in jim

² Kremni namaz Nutella je na primer našel svoje mesto tudi na policah ameriških trgovin, kjer sicer prevladuje tradicionalno arašidovo maslo ali namazi iz želeja.

s standardizirano trženjsko strategijo ponujajo standardizirane izdelke in globalne tržne znamke (Mooij, 1991: 9; Cateora in drugi, 2000: 19).

Z razlogi, prednostmi in posledicami odločitve za prvi ali drugi pristop se že desetletja ukvarja akademska sfera, stroka in podjetja sama, saj je izreden razvoj podjetij in izjemen razmah mednarodnega poslovanja po drugi svetovni vojni sprožal nemalo vprašanj o prihodnosti. Vedno bolj intenzivna mednarodna trgovina, sodelovanje tujih podjetij in držav, svetovno razširjena politična, družbena in ekološka gibanja, zviševanje življenjskega standarda v številnih državah po svetu, intenziven gospodarski razvoj, razmah potrošništva in popularne kulture ter številne druge spremembe so spodbudile razmišljanja o tem, da svet postaja vedno bolj povezan in poenoten, da torej prihaja do globalizacije. Že od šestdesetih let prejšnjega stoletja so mnogi, ki so se s tem fenomenom ukvarjali, »predvidevali, da bo gospodarski razvoj vodil h konvergentnim potrebam in okusom potrošnikov, kar naj bi posledično spodbudilo standardizacijo marketinga in oglaševanja« (Mooij, 2000: 103). Tako na primer naj bi prihajalo do upadanja kulturnih in drugih razlik (Roostal v Mooij, 2000: 103) oziroma naj bi ljudje postajali bolj uniformni zaradi dostopnosti in posedovanja določenih dobrin (Elinder v Mooij, 2000: 103).

Največ prahu pa je v tej debati dvignil članek Theodoreja Levitta *The globalization of markets* iz leta 1983 in ker je po dveh desetletjih še vedno aktualen, pogledjmo nekatere njegove teze.

V članku je globalizacija trgov pojmovana kot neizpodbitno dejstvo in kot nova realnost poslovnega sveta; gonilna sila globalizacije pa naj bi bila tehnologija, ki si jo želijo vsi in ki naj bi vodila v vsesplošno konvergenco navad, okusov, potreb in načinov poslovanja (Levitt, 1983: 92, 93). V jedru Levittove teze o globalizaciji trgov je ideja, da tehnologija omogoča izdelavo kakovostnih standardiziranih izdelkov po najnižji možni ceni, zaradi česar so se potrošniki pripravljeni odreči lokalnim okusom in sprejeti te standardizirane izdelke, saj naj bi jih že od nekdaj vodila zahteva dobiti kar največ za svoj denar; s tem pa naj bi se lokalno usmerjeni trgi spremenili v globalne (Levitt, 1983: 94, 96). Posledica globalizacije trgov je po Levittu globalna konkurenca, pred katero niso varna niti podjetja na najmanjših trgih in zato podjetja ne bi smela več brez tehtnega premisleka prilagajati ponudbe v smislu »dajati potrošniku, kar pravi, da želi«, ampak vztrajati pri standardiziranih izdelkih, če se le da (Levitt, 1983: 97, 102). Ker naj bi bil globalni trg za standardizirane izdelke izredno velik, bi globalna usmeritev podjetju prinesla »velikanske ekonomije obsega v proizvodnji, distribuciji, marketingu in

menedžmentu«, z doseganjem nižjih cen pa naj bi podjetje na ta način tudi izločilo konkurenco (Levitt, 1983: 92).

Kritiki so Levittu očitali predvsem, da njegove teze niso podprte z ustreznimi argumenti (Boddewyn in drugi, 1986; Douglas in Wind, 1987; Wind v Alashban in drugi, 2002: 22; Mooij, 2000). Ena bolj sistematičnih kritik podrobno obravnava tri temeljne predpostavke filozofije globalne standardizacije: da prihaja do homogenizacije potrošniških potreb; da so se potrošniki za nižjo ceno in ustrezno kakovost pripravljeni odreči lastnostim izdelka, ki bi jih sicer imeli raje; da prepoznavanje globalnih trgov prinaša opazne ekonomije obsega v proizvodnji in marketingu (Levitt v Douglas in Wind, 1987: 21).

3. 4. 1. HOMOGENIZACIJA POTROŠNIŠKIH POTREB

Osnovna predpostavka teze o izginjanju lokalnih okusov, navad in načinov zadovoljevanja potreb je, da se to dogaja zaradi gospodarskega razvoja (Mooij, 2000: 104). V ozadju lahko prepoznamo etnocentristično videnje Zahodnega sveta, da naj bi se ob večjih dohodkih ljudje iz preostalega sveta začeli ozirati po razvitem svetu; Mooijeva to pojasni z univerzalizmom Zahoda, ki misli, da obstajajo neke univerzalne vrednote, potrebe in načini delovanja, ki jim sledi ves svet, oziroma jim bo ob zadostni finančni podlagi začel slediti (Mooij, 2000: 105). Takšno videnje sveta je pri Levittu močno prisotno: po njegovem naj bi si vsi ljudje želeli imeti več in vsi naj bi hrepeneli po najbolj naprednih izdelkih Zahodnega sveta (Levitt, 1983: 96, 93); nič naj ne bi moglo ustaviti »superiornih tehnologij in ekonomij« (seveda tistih, ki jih kot superiorne definira Zahod) in globalna korporacija naj bi »orkestrirala dvojna vektorja tehnologije in globalizacije v dobro sveta« (Levitt, 1983: 97, 99).

Svet homogeniziranih potrošnikov, ki bi imeli enake okuse, potrebe in želje in bi zato kupovali standardizirane izdelke, se ni uresničil, vsaj ne v takem obsegu, kot je to predvideval Levitt. Dejstvo je, da so vrednote »skozi čas precej stabilne« in da jih zaradi globokih zgodovinskih korenin globalizacijski procesi ne morejo kar preprosto izbrisati (Mooij, 2000: 104). Ljudje v življenju iščejo neka trdna izhodišča za grajenje svoje identitete, česar jim spremenljive tehnologije in globalizacija ne morejo ponuditi. V sodobnem iskanju identitete, tistega nekaj, kar ljudi ločuje od drugih in dela posebne, se ljudje vedno bolj ozirajo nazaj v tradicijo ter oživljajo že izumrte običaje in navade. Pravzaprav jim to z večjimi dohodki in več prostega časa omogoča ravno gospodarski razvoj, zato lahko pritrdimo ugotovitvi, da »s

konvergirajočimi dohodki navade ljudi divergirajo« (Mooij, 2000: 105). Douglasova in Wind prav tako ugotavljata, da ni dokazov o homogenizaciji potrošniških potreb, saj obstajajo podobni tržni segmenti po celem svetu le za nekatere dražje oziroma bolj luksuzne izdelčne kategorije; pravzaprav je po njunem opaziti trende razslojevanja in deljenja družb znotraj posameznih držav (Douglas in Wind, 1987: 21).

3. 4. 2. PREFERIRANJE STANDARDIZIRANIH IZDELKOV

Kot smo že omenili, je Levitt je predpostavil, da tehnologija omogoča izdelavo kakovostnih standardiziranih izdelkov po najnižji možni ceni, kar naj bi potrošnike prepričalo, da se odrečejo svojemu lokalnemu okusu pri izbiri (Levitt, 1983: 94, 96). Vendar pa je že osnovna predpostavka te teze osnovana na zmoti: tehnologija sama po sebi ne omogoča izdelave najcenejših standardiziranih izdelkov, najnižjih stroškov ne dosežemo nujno niti z ekonomijo obsega v proizvodnji. Kot že nekaj desetletij ugotavljajo podjetja po celem svetu, je v veliko izdelkov kljub razvoju tehnologije še vedno treba vložiti precej ročnega dela in je zato cena delovne sile najpomembnejši proizvodni strošek. Prihranki pri ceni delovne sile so lahko tako veliki, da upravičijo selitev proizvodnje na drug konec sveta in stroške transporta tako narejenih globalnih izdelkov. V državi s poceni delovno silo in resursi lahko lokalna podjetja proizvajajo izdelke, ki so morda manj kakovostni, a so občutno cenejši od globalnih izdelkov. To pa pomeni, da globalni izdelki podjetij iz razvitega sveta, čeprav so narejeni v državah s poceni delovno silo, v državah tretjega sveta ali v državah v razvoju niso najcenejši, pogosto so za lokalno prebivalstvo celo luksuzni. Tudi Wind ugotavlja, da so nekateri globalni izdelki predragi in da za globalna podjetja iz razvitega sveta, katerih izdelki so označeni z globalnimi tržnimi znamkami, strategija nizkih cen ne more biti najbolj uspešna, saj cenovno občutljivi potrošniki niso zvesti tržnim znamkam (Wind v Alashban in drugi, 2002: 22). Strategija nizkih cen pa se kaj hitro lahko izkaže tudi za dvorezen meč – nobeno podjetje se s to strategijo ne more dobro braniti pred konkurenco, saj »ne nudi nobene dolgoročne konkurenčne prednosti« (Douglas in Wind, 1987: 22).

Vprašanje je tudi, če so se potrošniki pripravljeni odpovedati svojim okusom v zameno za nizko ceno. Gospodarski razvoj res omogoča, da so najsodobnejši izdelki dostopni potrošnikom po celem svetu in da si jih finančno lahko tudi privoščijo, vendar pa jih morajo navdušiti še s čim drugim kot zgolj z nizko ceno. Vrednotenje kakovosti je namreč subjektivno

in če standardiziran izdelek nima zelenih lastnosti oziroma potrošniku preprosto ni všeč, potem ga ne bo kupil.

3. 4. 3. EKONOMIJE OBSEGA V PROIZVODNJI

Levittova teza je, da s prepoznavanjem globalnega poslovanja lahko podjetje zaradi ekonomij obsega deluje s precej nižjimi stroški (Levitt v Douglas in Wind, 1987: 21). Poglavitna kritika tega pogleda je, da se podjetje preveč obrača na problem proizvodnje in izdelkov, pri tem zanemari druge elemente trženjskega spleta in se zato obrača od marketiške usmeritve nazaj k proizvodni usmeritvi (Douglas in Wind, 1987: 23). Dejstvo je tudi, da so proizvodni stroški zgolj del celotnih stroškov in v številnih panogah, še posebej pa pri storitvah je njihov delež v celotnih stroških skoraj zanemarljiv (Douglas in Wind, 1987: 23).

3. 4. 4. ZAKAJ PODJETJA VENDARLE POSLUJEJO GLOBALNO

Čeprav so, kot smo ugotovili, nekatere Levittove teze neutemeljene, pa obstoja globalizacijskih procesov vendarle ne moremo zanikati. Dejstvo je, da živimo v času večjih sprememb, kot si pravzaprav predstavljamo. V teh po svoje turbulentnih časih ljudje iščejo oprijemljive stvari, ki se ne spreminjajo tako hitro in morda lahko del uspeha globalnih tržnih znamk pojasnimo tudi s tem, ker predstavljajo »vir konstantnosti« (Craig in Douglas, 2000: 273). Globalne tržne znamke, globalna perspektiva in centralizirano vodenje omogočajo tudi podjetjem, da lažje križarijo skozi nemirne vode nenehnih sprememb. V teh nemirnih vodah nekateri tokovi omogočajo hitrejšo plutje, nekateri pa ga upočasnjujejo. Če zna globalno podjetje pametno izrabiti ugodne tokove in se izogniti neugodnim, bo kljub nemirnim vodam uspešno plulo, morda celo hitreje kot prej. V tem je tudi razlog, da se kljub oviram podjetja odločajo za globalno poslovanje.

Globalizacijo poslovanja vodijo štirje trendi: prvi trend je, da »prosto trgovino sprejema vse več držav«; trend je tudi, da se »gospodarsko težišče premika od razvitih k državam v razvoju«; tretji trend je, da se »zaradi tehnološkega napredka komunikacije nenehno izboljšujejo«; zadnji trend pa je, da odpiranje meja za trgovanje, investicije in prenos tehnologije poleg novih tržnih priložnosti omogoča tudi vstop tuje konkurence na trg (Govindarajan in Gupta v Mesdag, 1999: 75). Jedro teh trendov je gospodarski razvoj v

številnih državah sveta, kar je znatno povečalo število mednarodnih trgov in potrošnikov. Kar nekaj držav je sledilo japonskemu gospodarskemu čudežu, na njihovih trgih se je znatno povečala kupna moč in so zato postale zanimive za globalna podjetja.

Osnovni pogoji, ki omogočajo globalno poslovanje, so globalna infrastruktura: poleg že omenjenih globalnih komunikacij so pomembni še globalni distribucijski kanali – špedicija, logistika, transport, dostava – in globalne podporne storitve oglaševanja, tržnih raziskav, financiranja in zavarovanja (Douglas in Wind, 1987: 24). Zgrajena globalna trženjska infrastruktura je poleg fizičnega, pravnega in političnega okolja eden od sklopov okolja podjetja (Jain, 1989: 75), ki z odpiranjem trgov in uvajanjem proste trgovine postaja vse bolj naklonjeno globalnemu poslovanju. V podjetju samem se menedžment odloči za globalno poslovanje s standardiziranimi izdelki ne le zaradi prihrankov oziroma finančnih prednosti, ampak si z globalnim pristopom zagotovi še konkurenčno prednost, enoten imidž podjetja navzven, učinkovitejšo difuzijo izdelkov in idej ter močnejšo centralno koordinacijo in nadzor (Walters v Jain, 1989: 76).

Pogoj za uspešno standardizacijo in globalno poslovanje je seveda tudi obstoj globalnih tržnih segmentov (Douglas in Wind, 1987: 23), česar kritiki globalnega pristopa ne zanikajo, dvomijo pa v številčnost in obseg teh segmentov. Kakor koli že, veliko podjetjem uspe prepoznati globalen segment na svojem področju in zato je smiselno, da mu v okviru globalne tržne znamke ponudijo standardizirane izdelke.

3. 5. POGLEDI NA GLOBALIZIRANJE TRŽNIH ZNAMK

Podjetja se pri globaliziranju tržnih znamk srečujejo s faktorji, ki jih pri tem ovirajo ali spodbujajo. V nekaterih razmerah je za podjetja priporočljivo, če ne celo nujno vpeljati globalne tržne znamke. Kadar se na trgu pojavijo pomembne družbene in kulturne spremembe ali novi, še neraziskani sektorji, ki so posledično še brez svojih sistemov vrednot, jim lahko »tržna znamka vtisne svoj sistem vrednot« oziroma »išče svoj lasten vir navdiha v kolektivni podzvesti svetovnih potrošnikov«; zato je globalizacija takih in podobnih trgov, ki težijo k mobilnosti, zaželeno (Kapferer, 1992: 156). V primeru globalnih strank oziroma odjemalcev ali če je tržna znamka v resnici podpis kreatorja pa je pravzaprav nujno imeti globalno tržno znamko (Kapferer, 1992: 149). Novi načini proizvodnje, ki niso več nacionalno specifični, ampak zgolj odraz določene dobe, po Kapfererju omogočajo globaliziranje tržnih znamk, ki so

v proizvodnem pogledu »popoln kulturni stereotip«, za primer navaja nemške tehnološke tržne znamke, ki si pomagajo z znakom "made in Germany" (Kapferer, 1992: 156). Večjo možnost za globaliziranje imajo tudi tržne znamke, zgrajene na arhetipih ali simbolih (Kapferer, 1992: 157). Globalne tržne znamke in standardizirani izdelki so prav tako pogostejši v panogah, kjer se tehnologija in izdelki hitreje spreminjajo (Roth, 1995: 57) oziroma na industrijskih trgih (Jain, 1989: 74).

Med prednostmi globalne tržne znamke Kapferer (1992: 151-152) omenja višjo profitabilnost zaradi odprave funkcij oziroma opravil, ki so se prej podvajale; sočasna vpeljava novih izdelkov konkurenci onemogoči kopiranje in prehitevanje na drugem trgu; izkoriščanje dobrih idej ne glede na njihov izvor ter močnejši pogajalski položaj napram trgovcem in distributerjem. Seveda pa pri tem prepoznava tudi naslednje ovire: specifičnost posameznih trgov, na katerih so različno občutljivi potrošniki, podjetje ima lahko na njih različno konkurenčno moč, različne cene izdelkov in tržne znamke oziroma izdelke v različnih fazah življenjskih ciklov; jezikovne in kulturne razlike; kulturne razlike v percepciji; neustreznost oziroma nedelovanje imen tržnih znamk na določenih trgih; težave in zapleti pri mednarodni pravni zaščiti globalne tržne znamke (Kapferer, 1992: 152-155, 157). Nenazadnje pa je vir preprek za globaliziranje tržnih znamk (lahko) tudi podjetje samo – zaposleni in organiziranost podjetja, še posebej, če ima močne podružnice (Kapferer, 1992: 157, 158).

Craig in Douglasova za prednosti globalnih tržnih znamk navajata ekonomije obsega v proizvodnji, marketingu in oglaševanju; prepoznanje s strani potrošnikov in skladen imidž na različnih trgih; večja pogajalska moč napram trgovcem in potencial za širitev tržne znamke ali linije izdelkov (Craig in Douglasova, 2000: 276). Med potencialnimi slabostmi pa navajata naslednje: težavno upravljanje globalnih tržnih znamk, ker zahtevajo ogromno koordinacije in veliko nadzora; demotiviranje lokalnih menedžerjev in lokalna neučinkovitost (Craig in Douglasova, 2000: 276, 277). Prav slednje je največja nevarnost za globalno tržno znamko – da se v sledenju globalnemu pristopu izgubi jedro in da globalna tržna znamka potrošnikom ne zagotavlja več ustreznega zadovoljstva.

Tudi Kotler (1996: 453) kot prednost globalnih tržnih znamk navaja v prvi vrsti zmanjševanje stroškov na račun poenotenih tržnih komunikacij in oblikovanja izdelkov; poleg tega pa vidi prednosti še v povečanju prodaje, z mednarodno veljavo pa tržna znamka tudi pridobi določen ugled in moč pri potrošnikih in posrednikih. Med težavami Kotler izpostavi stroške in zaplete

pri vpeljavi enotnega imena globalne tržne znamke, ki je lahko na nekaterih trgih manj učinkovito od prejšnjega lokalnega imena; prekomerna centralizacija lahko po njegovem zaduši kreativno trženje na lokalni ravni; težave se pojavljajo tudi zaradi razlik med nacionalnimi ali regionalnimi trgi in zaradi različne pozicije tržnih znamk na njih (Kotler, 1996: 453). Kotler zato logično zaključi, »da je za podjetje smiselno, da globalizira tiste izdelke, ki prinašajo ali prihranijo precejšnje količine denarja, in lokalizira tiste, ki potrebujejo konkurenčno pozicioniranje in uspeh« (Kotler, 1996: 453). To je vmesna strategija med globalnim in lokalnim pogledom, ki jo uporablja precej podjetij, kar ugotavlja tudi Kapferer: »večina tržnih znamk, ki delujejo v Evropi, ni ne globalnih, ne lokalnih, ampak "glokalnih"« (Kapferer v Mesdag, 1999: 74).

Aaker in Joachimsthaler ugotavljata, da je »ključ do globalne tržne znamke /.../ najti pozicijo, ki bo delovala na vseh trgih« (Aaker in Joachimsthaler, 2000: 307), globalna tržna znamka pa ima torej po celem svetu zelo podobno osebnost, identiteto, pozicioniranje, strategijo oglaševanja, itd. (Aaker in Joachimsthaler, 2000: 306). Po njunem mnenju lahko v takih primerih globalne tržne znamke dosežejo »opazne ekonomije obsega« in zmanjšajo stroške oglaševanja na račun poenotene produkcije oglasov in medijskega zakupa (Aaker in Joachimsthaler, 2000: 306). Avtorja pa poudarjata, da ne morejo biti vse tržne znamke globalne, in sicer iz sledečih razlogov: ekonomije obsega morda v resnici ne obstajajo; čeprav morda obstaja strategija za podporo globalni tržni znamki, je v podjetju niso sposobni najti; v primeru temeljnih razlik med posameznimi trgi pa bi bilo globalna tržna znamka sploh nemogoče vzpostaviti oziroma ne bi bila optimalna (Aaker in Joachimsthaler, 2000: 308). Med razlike v trgih, zaradi katerih bi bila globalna tržna znamka nesmiselna, avtorja prištevata naslednje situacije: različni položaji glede na tržni delež, saj se ne da poenotiti tržne znamke, ki je na posameznih trgih vodilna, na drugih pa zgolj v vlogi sledilca; različni imidži tržnih znamk; situacija, ko ključno asociacijsko povezavo, ki jo uporablja podjetje na svojih osnovnih trgih, uporablja(jo) na drugih trgih konkurent(i); razlike v motivaciji potrošnikov za nakup; različni odzivi na tržno komuniciranje podjetja in uporabljene simbole (Aaker in Joachimsthaler, 2000: 308, 309). Zato Aaker in Joachimsthaler namesto ukvarjanja z grajenjem globalnih tržnih znamk za vsako ceno raje priporočata »globalno vodstvo tržne znamke«, ki ga opredelita kot »močne tržne znamke na vseh trgih, ki jih podpira učinkovito, proaktivno globalno upravljanje tržnih znamk« (Aaker in Joachimsthaler, 2000: 309).

3. 6. NA POTI H GLOBALNIM TRŽNIM ZNAMKAM

Države in njihova podjetja morajo za razvoj globalnih tržnih znamk upoštevati poglede potrošnikov, ki so zajeti v konceptih države izvora in "izdelano v", še posebej problematična pa je pri tem predpostavka o »proizvajalskem imidžu« držav. Kako se lahko država, ki je na primer do nedavnega proizvajala zgolj neoznačene izdelke, otrese teh predsodkov? Odgovor ni enostaven, kot tudi ne obstaja neka čarobna formula, ki bi zagotavljala uspeh kar čez noč. Za uveljavitev je treba veliko trdega dela, predvsem na začetku pa je treba ponuditi zelo dobro, če ne celo odlično razmerje med ponujeno kakovostjo in ceno. Enega od zanimivejših modelov razvojnih stopenj držav je osnoval Levy (1991), saj njegov model izhaja iz trženjske perspektive in obravnava države v razvoju. Levyjev model je sedemstopenjski: prvo stopnjo imenuje »tradicionalno kmetijsko gospodarstvo«, naslednja stopnja je »trgovski vir«, sledi stopnja »vir poceni delovne sile in slabega blaga«, nato je stopnja »poceni vir blaga, ki se ga označi v tujini«, peta stopnja je »izvoznik domačih tržnih znamk vprašljive kakovosti«, šesta stopnja je »vir izdelkov dobre kakovosti in dobre vrednosti za ceno«, zadnja stopnja pa je »vir različnosti, domišljije in kreativnosti« (Levy, 1991: 165-169). Kot ugotavlja Levy, je zlasti prehod iz pete v šesto stopnjo »velik korak v razvoju«, seveda pa je izjemno težko doseči tudi končno stopnjo njegovega modela (Levy, 1991: 167). Država in njena podjetja morajo za prehod na ti dve stopnji veliko vložiti v nadzor kakovosti in komuniciranje države z namenom zgraditi imidž kompetentnih proizvajalcev v izbranih panogah. Če država zaradi omejenih resursov ne more zgraditi ustreznega imidža, da bi lahko za kakovostne izvožene izdelke dobila primerno plačilo, se mora znajti drugače. V Srednji in Vzhodni Evropi lahko manj uveljavljene države čakajo, da postanejo del Evropske Unije ali pa uporabijo oznako "made in Europe", kot priporočajo Schweiger in drugi (v Jančič, 1998: 1035).

Že pri opredeljevanju tržnih znamk smo nakazali njihov pomen za uspešnost podjetij v današnjem času, podobno pa je uspeh mednarodne menjave odvisen od imidža države. Če je ta pozitiven, lahko vdahne moč podjetjem in tržnim znamkam, da se suvereno uveljavijo v mednarodni sceni in prerastejo nacionalne okvire. Ravno »prodajanje tržnih znamk namesto blaga ali izdelkov je ena najhitrejših poti k blaginji za kateri koli narod v razvoju«, kot ugotavlja Anholt (2000: 304), saj so tržne znamke po njegovem »resnični ustvarjalci bogastva v moderni dobi, najmočnejše razvojno orodje, ki ga lahko uporabi država« (Anholt, 2000: 305). Alternativ tako rekoč ni, zato si morajo država in njena podjetja resnično prizadevati za grajenje in ohranjanje pozitivnega imidža. V nasprotnem primeru, če je imidž države prešibek

ali celo negativen, lahko zasledujemo ujetost v t. i. "verigo revščine", v kateri podjetja ne dosegajo dovolj visokih cen, da bi dobiček omogočal razvoj in rast, gospodarstvo zato stagnira oziroma celo nazaduje, kar v nadaljevanju pripelje družbo na rob revščine (Jančič, 1998: 1036).

4. SLOVENSKE TRŽNE ZNAMKE

To poglavje je namenjeno analizi slovenskih tržnih znamk glede na njihovo geografsko razširjenost. Ugotavljal bom, v kolikšni meri bi lahko izbrane slovenske tržne znamke označili za globalne. Izbor tržnih znamk bo osnovan na podlagi lestvic največjih oglaševalcev, lestvice najuglednejših korporacijskih znamk in lastne presoje. Za analizo tako izbranih slovenskih tržnih znamk bom na podlagi različnih opredelitev koncepta globalne tržne znamke in globalnega poslovanja osnoval vprašanja za anketo. Analize odgovorov za posamezno tržno znamko in primerjave odgovorov za vse tržne znamke bodo potrdile oziroma ovrgle raziskovalno hipotezo.

4. 1. IZBOR SLOVENSКИH TRŽNIH ZNAMK ZA ANALIZO

Pri izbiri tržnih znamk za raziskavo sem poleg lastne presoje o mednarodni poznanosti in uveljavljenosti slovenskih podjetij in njihovi tržnih znamk upošteval še lestvici 100 največjih oglaševalcev v Sloveniji za leti 2000 in 2001 (Setinšek, 2001; Setinšek 2002) in lestvico najuglednejših korporacijskih znamk v Sloveniji (Kline in Berus, 2002b). Opozoriti je treba, da je pri takem izboru seveda možno, da ostane izpuščeno kakšno manjše specializirano podjetje, ki je v svojem poslovanju mednarodno ali celo svetovno zelo uveljavljeno in ima tudi tržno znamko, ki bi jo lahko označili za globalno. Vendar pa so taka podjetja omejena na ozke segmente oziroma tržne niše in so zato tudi njihove tržne znamke navkljub morebitni globalni prisotnosti nišne tržne znamke. Večina takih podjetij tudi ne deluje na trgu končnih potrošnikov, ampak na medorganizacijskem trgu. Iz omenjenih razlogov takih tržnih znamk ne bo vključil v analizo.

Na obeh lestvicah največjih oglaševalcev v Sloveniji se na najvišja mesta uvrščajo tuji oglaševalci širokopotrošnega blaga in obe slovenski podjetji za mobilne komunikacije (Setinšek, 2001; Setinšek 2002), ki pa jih zaradi odsotnosti mednarodnega poslovanja nisem izbral za raziskavo³. Pod prvimi desetimi mesti, a še vedno v zgornjo polovico lestvice pa se uvrščajo naslednja slovenska podjetja, ki imajo mednarodno razširjeno poslovanje in tržne

³ Po posvetu z mentorjem izr. prof. dr. Zlatkom Jančičem sva tržno znamko Mobitel, ki je sicer eden največjih oglaševalcev v Sloveniji, prepoznala za povsem lokalno oziroma nacionalno naravnano. Specifičnost panoge, še posebej pa dejstvo, da gre za državno podjetje, so poslovanje podjetja omejile na nacionalni nivo. Tudi Simobilovo poslovanje je omejeno z nacionalnim okvirom.

znamke, in sem jih zato izbral za analizo: Krka, Fructal, Radenska, Mercator in Lek (Setinšek, 2001; Setinšek 2002). Z lestvice sem izbral še Pivovarno Union, Pivovarno Laško, Gorenje, Alpino in Savo. Vse izbrane tržne znamke razen Alpine so prisotne tudi na lestvici najuglednejših korporacijskih znamk v Sloveniji (Kline in Berus, 2002b). S te lestvice sem izbral še Elan in Muro.

Odločitev za izbor naštetih tržnih znamk je bila osnovana glede na to, koliko so te tržne znamke in njihova podjetja uveljavljena in razširjena v mednarodni areni. Poleg tega sem upošteval tudi, da prihajajo iz različnih panog in je zato možnost mednarodne uveljavitve različna. Alpino bi lahko označili za najuspešnejšo slovensko predstavnico obutvene panoge, v kateri se je sicer težko uveljaviti. Elan je s športnimi uspehi svojih tekmovalcev postal verjetno najbolj poznana tržna znamka v tujini in tržna znamka, na katero smo v Sloveniji najbolj ponosni. Fructal že desetletja trži sadne pijače na tržiščih Srednje in Jugovzhodne Evrope. Gorenje je veliko proizvodno podjetje, ki je s svojimi izdelki bele tehnike prisotno na številnih tujih tržiščih. Krka in Lek sta zelo uspešni farmacevtski podjetji. Mercator je trgovsko podjetje, ki se v zadnjih letih pospešeno širi na tržišča Jugovzhodne Evrope. Mura je eno večjih evropskih tekstilnih podjetij. Radenska je kljub konkurenci že v nekdanji skupni državi uspešno poslovala in se širila tudi na tuje trge. Pivovarna Laško in Pivovarna Union sta bili prav tako že v bivši Jugoslaviji najuspešnejši v svoji panogi. Savo pa sem izbral kot primer uveljavljene slovenske tržne znamke, ki je prišla v tuje roke.

4. 2. VPRAŠALNIK

Iz različnih opredelitev globalne tržne znamke in globalnega nastopa podjetja na trgih, obravnavanih v predhodnem poglavju, sem izluščil nekatere lastnosti, ki po mojem mnenju najbolj opredeljujejo globalnost tržnih znamk in se jih da z vprašalnikom tudi meriti. V vprašalnik (priloga A) sem vključil vprašanja o naslednjih ključnih lastnostih globalne tržne znamke:

- **geografska razširjenost:** prva od prepoznavnih lastnosti globalnih tržnih je geografska razširjenost, kar se skriva že v samem imenu. Pri tem ni mišljena prisotnost na vseh trgih sveta, saj za velikim deležem tržnih znamk stojijo izdelki ali storitve, ki jih ne potrebujejo v vseh državah, kulturah in podnebnih pasovih. Vendar pa mora biti tržna znamka, da bi jo po tem kriteriju lahko označili za globalno, prisotna vsaj na večini

najpomembnejših svetovnih trgov: Evropska unija, ZDA, Japonska, Kitajska idr. (Anketno vprašanje: Na katerih trgih je prisotna tržna znamka?)

- **položaj na najpomembnejših trgih:** za globalno tržno znamko je pomemben tudi položaj in tržni delež na posameznih trgih, še posebej na tistih trgih, ki so za tržno znamko ključni. Razumljivo je, da imajo tržne znamke na novih trgih slabši položaj kot na starih, kjer so že uveljavljene. Vendar pa se pričakuje, da bodo s časom postale na vsakem trgu pomemben akter – če že ne tržni vodja, pa vsaj izzivalec. (Anketno vprašanje: Kateri so najpomembnejši trgi? Kakšen je položaj tržne znamke na teh trgih (tržni vodja/izzivalec/sledilec)?)
- **enotno ime tržne znamke:** da bi potrošniki prepoznavali tržno znamko, ki se pojavlja na različnih trgih, kot eno samo tržno znamko, je nujna uporaba enotnega imena in ključnih vizualnih elementov. (Anketno vprašanje: Ali se na vseh trgih uporablja enotno ime in logotip oziroma znak tržne znamke? Prosim, pojasnite morebitne razlike.)
- **enotno pozicioniranje:** za enovito prepoznavanje globalne tržne znamke med potrošniki je pomembno, da je na vseh trgih približno enako pozicionirana. V primeru, da bi bila tržna znamka na enem trgu pozicionirana kot luksuzna, na drugem trgu pa kot širokopotrošna tržna znamka, bi ob današnji visoki mobilnosti potrošnikov prihajalo do razhajanj pri vrednotenju, potrošniki na prvem trgu bi se čutili ogoljufane in bi posledično zavračali takšno tržno znamko. (Anketno vprašanje: Ali je tržna znamka enako pozicionirana na vseh trgih ali prihaja do razlik v pozicioniranju? Prosim, pojasnite vzroke morebitnih razlik.)
- **enoten trženjski splet:** za globalne tržne znamke ni nujno, da ponujajo enoten izdelek; odločitve o cenovni politiki, distribuciji in tržnem komuniciranju pa morajo biti kar se da poenotene za različne trge. V obratnem primeru se slabi enovitost tržne znamke in njenega enotnega pozicioniranja. (Anketno vprašanje: Ali so izdelki, distribucija, cene in tržno komuniciranje podobni na vseh trgih ali se jih prilagaja lokalnim razmeram? Prosim, pojasnite na kratko za vsak element trženjskega spleta.)
- **globalna perspektiva:** podjetja z globalnimi tržnimi znamkami privzamejo globalno perspektivo, zato ne obravnavajo vsakega trga posebej, ampak iščejo podobnosti in možnosti za enoten nastop na vseh trgih. (Anketno vprašanje: Kako podjetje obravnava tuje trge (vsak tuj trg obravnava posebej, tuje trge združuje po podobnostih v mednarodne regije oziroma sektorje, vse tuje trge obravnava kot en sam trg)?)

- **poenoteno oglaševanje:** ker ima oglaševanje osrednje mesto pri ustvarjanju tržnih znamk, je za izgradnjo enotne tržne znamke na različnih trgih pomembno, v kolikšni meri je standardizirano oglaševanje. (Anketno vprašanje: Do kakšne mere je na različnih trgih poenoteno oglaševanje (ali gre za povsem različno oglaševanje, ali je poenotena strategija, ali je enotna tudi kreativna zasnova, ali je tudi izvedba enaka na vseh trgih)?)
- **vlaganje v tuje trge:** za uspešen prodor in kasnejše poslovanje na tujih trgih je treba vložiti sredstva v tržne raziskave in oglaševanje. Da bi tržna znamka postala na novih trgih enako uveljavljena kot na obstoječih, je treba v nove trge relativno enako vlagati, kot se je oziroma se vlaga v obstoječe trge. Ob predpostavki, da je za izbrane tržne znamke domači trg še vedno zelo pomemben, sem obseg vlaganj na njem vzel za izhodišče. (Anketno vprašanje: Ali se na tujih trgih vlaga v oglaševanje in tržne raziskave več ali manj kot na slovenskem trgu, gledano relativno glede na obseg trga?)
- **centralizacija odločanja in skrb za tržno znamko:** odločitve, ki se nanašajo na marketing, se morajo pri globalnih tržnih znamkah sprejemati centralizirano. Zaradi pomena globalne tržne znamke za podjetje in ker pri sprejemanju odločitev prihaja do številnih medsebojnih vplivanj na globalno tržno znamko, se skrb zanjo pogosto koncentrira v eni osebi, ki skrbi za usklajen nastop globalne tržne znamke na vseh trgih. (Anketni vprašanji: Na kakšni ravni skrbi za marketing v tujini matično podjetje, v kolikšni meri pa ga izvajajo podružnice oziroma predstavništva sama (kakšna je hierarhija sprejemanja odločitev v mednarodnem marketingu)? Ali ima podjetje oddelek oziroma zaposlenega, ki je posebej zadolžen za mednarodno upravljanje tržne znamke? Če ima, prosim na kratko opišite njegove naloge.)
- **strateške smernice in prihodnost tržne znamke:** podjetje mora točno poznati cilje svoje tržne znamke, torej kakšne ambicije ima tržna znamka, kakšna bo in kje se bo nahajala v prihodnosti. (Anketni vprašanji: Ali ima podjetje izdelane strateške smernice upravljanja tržne znamke? Če ima, jih prosim na kratko opišite. Kako podjetje vidi svojo tržno znamko čez 5 oziroma 10 let (prodor na nove trge, močnejši nastop na že obstoječih, umik iz določenih trgov)?)

Poleg ocenjevanja, v kolikšni meri izbrane slovenske tržne znamke dosegajo našete lastnosti globalnih tržnih znamk, je izhodišče za ocenjevanje njihove globalnosti tudi ocena o geografski razširjenosti tržne znamke, ki jo podajo anketiranci sami (t. i. samoocena). Zaradi pregleda nad potekom ankete in zaradi same tehnične izvedbe (vprašalnik sem pošiljal po elektronski pošti

in je lahko prihajalo do prenosa na druge osebe) sem vključil še vprašanje o imenu, priimku in delovnem mestu anketiranca. Celoten vprašalnik (priloga A) tako vsebuje 14 vprašanj.

4. 3. ANALIZA ODGOVOROV

Anketo sem med 8. 8. in 12. 8. 2003 po elektronski pošti poslal zaposlenim v podjetjih Alpina, Elan, Fructal, Gorenje, Krka, Lek, Mercator, Mura, Pivovarna Laško, Pivovarna Union, Radenska in Sava Tires. Po predhodnih telefonskih pogovorih so bili naslovniki vodilni ljudje v marketinškem oddelku oziroma oddelkih, ki skrbijo za tržne znamke. Do vključno 29. 8. 2003 sem prejel 6 izpolnjenih vprašalnikov, in sicer iz podjetij Alpina, Elan, Fructal, Gorenje, Krka in Radenska. Od ostalih mi jih je nekaj odgovorilo, da so zelo zaposleni, oziroma da mora iti prošnja v postopek obravnave, ki vzame kar nekaj časa. Od Mercatorja sem prejel le nekaj gradiva o njihovi trgovski znamki, s katerim pa si nisem mogel pomagati. Edini negativni odgovor je prišel s strani pivovarne Union: *»Glede na situacijo, v kateri smo (odločba Urada za varstvo konkurence – prevzem, oddaja blagovne znamke itd.) ne bomo sodelovali pri vaši diplomski nalogi.«* Prejeti odgovori so v nadaljevanju analizirani najprej posamično, nato pa še v medsebojni primerjavi.

4. 3. 1. ALPINA

Na anketo (priloga B) je odgovarjal komercialni direktor podjetja, gospod Aleš Dolenc. Pri obutvi za smučanje in tek na smučeh je po njegovem tržna znamka Alpina globalna, pri ostali obutvi pa mednarodno regionalna. Najpomembnejših trgov ni naštel za vse programe posebej (modna, treking, smučarska in tekaška obutev), pokažejo pa se velike razlike v razširjenosti in tržnem položaju glede na omenjene programe. Zaradi podobnosti in povezanosti smučarskega in tekaškega programa bi pričakovali, da sta razširjena na podobnih trgih in da imata na njih podobne položaje. O razširjenosti smučarskega programa ni podatka, vendar pa je z njim tržna znamka Alpina tržni vodja zgolj na domačem trgu, medtem ko naj bi bila s tekaško obutvijo tržni vodja na na skandinavskih in deloma tudi na ameriškem trgu. Če bi bila pri smučarski in tekaški obutvi Alpina res globalna tržna znamka, bi med ključnimi trgi pričakovali še kakšnega od trgov, kjer je smučanje in tek na smučeh najbolj razširjeno: Avstrija, Nemčija, Francija, Italija, Rusija, morda Japonska itd., še posebej glede na velikost, kupno moč in relativno bližino večine od teh trgov. Pričakovali bi tudi ustrezen položaj na teh trgih, globalna tržna

znamka bi namreč morala biti na njih pomemben akter, torej vsaj izzivalec, če že ne tržni vodja. Če pri tem upoštevamo še dejstvo, da nekateri avtorji med lastnosti globalne tržne znamke štejejo tudi možnosti za širitev izdelčne linije in široko paleto ponudbe, ki sega v vse segmente izdelčne kategorije (Buckingham in Penford v Mooij, 1991: 66), kar Alpini s programom modne in treking obutve ne uspeva, potem tržne znamke Alpina res ne moremo označiti za globalno.

Anketiranec ugotavlja, da zaradi različnega položaja na trgih prihaja tudi do razlik v pozicioniranju tržne znamke Alpina. Ime in vizualni elementi so sicer poenoteni, za modno obutev se v tujini sicer uporablja še ena tržna znamka. Različni načini distribucije, ki izhajajo iz oddaljenosti in razmer na tujih trgih, vplivajo na različno oblikovanje končnih cen izdelkov za potrošnike. Podjetje verjetno ne more prav veliko vplivati na distribucijo, vendar pa bi morali paziti, da ne bi prihajalo do prevelikih razlik in posledično do negativnih vplivov na tržno znamko.

V Alpini po besedah anketiranca najpomembnejše trge obravnavajo posamično, sicer pa trge po podobnostih združujejo. Tržno komuniciranje je vodeno iz matičnega podjetja, kot pravi gospod Dolenc, gre za »enotna marketinška gradiva«, torej se v tem pogledu podjetje ne prilagaja posameznim trgov. Seveda pa obstaja osnovna razlika med domačim in tujimi trgi: lastna distribucijska mreža doma po besedah anketiranca narekuje oglaševanje končnim kupcem, medtem ko se v tujini zaradi pomanjkanja sredstev oglašuje predvsem posrednikom, oglaševanje končnim kupcem je omejeno na specializirane časopise, internet in oglaševanje na prodajnem mestu. V tuje trge torej vlagajo relativno manj kot v domačega, kar se kaže tudi v tržnem položaju – doma so med najuspešnejšimi v vseh programih, v tujini so opaznejše uspešni le na nekaterih trgih in le z določenim programom.

Težave z mednarodno uveljavitvijo morda izvirajo tudi iz načina upravljanja tržne znamke. V podjetju se po besedah anketiranca namreč z upravljanjem tržne znamke oziroma z marketingom ukvarjajo direktorji posameznih programov. V pripravi pa naj bi bila prenova tržne znamke Alpina, ki bo morda prinesla spremembe tudi na področju upravljanja. V prihodnosti naj bi po besedah anketiranca poskrbeli za močnejši nastop in dvigovanje ugleda tržne znamke na obstoječih trgih.

Osebnostno mislim, da s programom modne obutve Alpina zelo težko postane globalna tržna znamka: v Sloveniji je obutvena industrija sicer dobro razvita, vendar pa v svetu nismo prepoznavni kot izdelovalci modne obutve. Težava je tudi v tem, da je Slovenija nepoznana v svetu (visoke) mode, zato se je nemogoče prebiti v slogu nekaterih manjših italijanskih podjetij, ki so izrabila imidž Italije kot dežele visoke mode in tradicionalne ponudnice modne obutve. Po drugi strani pa pri nas širokopotrošna obutvena industrija tudi ni tako organizirana, da bi dosegala tako nizke cene in tako produktivnost kot italijanska; hkrati pa so podjetja premajhna in premalo uveljavljena, da bi lahko naročila izdelke drugje in jih za visoko ceno prodajala pod lastno tržno znamko.

Za program treking obutve v odgovorih ni podatkov o razširjenosti na tujih trgih; osebno pa mislim, da je tu več možnosti za mednarodno uveljavitev. Trg pohodniške obutve je bolj specializiran in po mojem mnenju je konkurenca manjša, domače znanje in sposobnosti pa se da na tujem vnovčiti v izdelkih visoke vrednosti za denar. Ker je Slovenija tudi alpska dežela, je mogoče iz tega črpati na eni strani izkušnje, na drugi strani pa graditi mednarodno prepoznavnost. Še posebej bi se dalo veliko narediti z navezavo na izjemne uspehe slovenskih alpinistov. Podobno mislim, da obstaja večja možnost uveljavitve tudi za smučarski in tekaški program, ki sta očitno že sicer najbolj uveljavljena. Problem sicer predstavlja že omenjeno različno pozicioniranje na tujih trgih. Po mojem mnenju bi se tudi pri smučarskem in tekaškem programu dalo graditi na podobi Slovenije kot alpske dežele, izkoristiti pa bi veljalo tudi dosežke slovenskih smučarjev in tekačev. Omenjeni trije programi se od programa modne obutve ločijo tudi po "tehničnosti", gre za izdelke z dodanim inženiringom in po mojem mnenju ima v določenih specializiranih javnostih Slovenija na področju tehnologije in proizvodnih zmogljivosti relativno dober imidž. Tudi na tem bi lahko gradila tržna znamka Alpina.

4. 3. 2. ELAN

Na anketo (priloga C) je odgovarjala gospa Petra Kejžar, pomočnica direktorja marketinga za Elan Ski. Anketiranka je tržno znamko Elan označila za globalno, in sicer zaradi njene globalne poznanosti in prisotnosti. V podjetju namreč tržijo izdelke na veliko večino evropskih trgov, na trge ZDA, Kanade, Avstralije, Nove Zelandije, Japonske in še nekatere druge azijske trge. Na domačem trgu so kljub odprtju trga z razpadom Jugoslavije ostali prepričljivi tržni vodja, na drugih najpomembnejših trgih (nemški, ameriški, kanadski, japonski in drugi) pa

skušajo iz sedmega priti na peto mesto. Na teh trgih torej niso tržni vodja; lahko bi rekli, da skušajo postati sledilci z večjim tržnim deležem oziroma preiti v izzivalce. V tem pogledu kljub globalni prisotnosti Elan ne moremo označiti za globalno tržno znamko.

Po besedah anketiranke so ime in vizualni elementi na vseh trgih poenoteni. Podjetje trženjskega spleta ne prilagaja lokalnim zahtevam, v nadzorovanem obsegu pa je ta možnost prepuščena distributerjem. Tudi pozicioniranje tržne znamke je v tujini poenoteno oziroma se gradi enoten imidž, zaradi vodilnega položaja se razlikuje zgolj na domačem trgu, kjer je imidž že izdelan. V teh dimenzijah je Elan povsem blizu globalnim tržnim znamkam, vprašanje je le, zakaj je ob dejstvu, da je tržna znamka tudi na tujih trgih prisotna že dlje časa, prišlo do tako velikega razkoraka v izgradnji imidža med domačim in tujimi trgi.

Oglaševanje podjetja je enotno zasnovano, za nekatere trge so možne le manjše adaptacije. Iz odgovorov je razbrati, da se drugače ravna po načelu standardiziranja, kjer je mogoče, in prilagajanja, kjer je treba – tako namreč obravnavajo tuje trge. Glede relativnega obsega vlaganj v tuje trge anketiranka ni želela neposredno odgovoriti. Sklepajoč po dejstvu, da imajo na domačem trgu sicer lastno trgovsko mrežo, na tujih trgih pa ne, bi morali več vlagati v domači kot v tuje trge. Vendar Elan ni med 100 največjimi oglaševalci v Sloveniji (Setinšek, 2001; Setinšek 2002) in v trge vlaga glede na rezultate in cilje, kot je zapisala anketiranka. Standardizirano oglaševanje in zadostno vlaganje v tuje trge kažejo na globalni pristop v marketinških aktivnostih. V podjetju je mednarodni marketing centraliziran, za tržno znamko na vseh trgih skrbi oddelek za marketing oziroma njegov direktor, kar omogoča ustrezen nadzor nad tržno znamko.

V prihodnosti želijo v Elanu z močnejšim nastopom na trgih preiti s sedmega na peto mesto in si s tem zagotoviti, »da si avtomatično prisoten v vseh večjih trgovinah« kot je zapisala anketiranka. Zavedajo se, da ob skromni rasti trga to pomeni odvzemanje tržnega deleža konkurentom. Te ambiciozne cilje bodo po besedah anketiranke skušali doseči z zviševanjem zaupanja v tržno znamko, višjo vrednostjo izdelkov in osredotočenostjo.

Po mojem mnenju tržne znamke Elan (še) ne moremo označiti za globalno, je pa na dobri poti, da to v bližnji prihodnosti postane. Prisotnost na večini pomembnih trgov, enoten tržni nastop ter še posebej enotno pozicioniranje in oglaševanje, vlaganje v tuje trge in organizacija mednarodnega marketinga nudijo zelo dobro izhodišče za prestop tržne znamke med globalne

akterje. Pogoj za ta prestop pa je po mojem mnenju večji tržni delež in s tem boljši položaj na pomembnih trgih. Tržna znamka je sedaj na pomembnih trgih v vlogi sledilca in bi se morala zavihetati vsaj na mesto izzivalca, če ne celo postati tržni vodja.

4. 3. 3. FRUCTAL

Za tržno znamko Fructal je na anketo (priloga D) odgovarjal gospod Jernej Murn, organizator pospeševanja prodaje. Po njegovi presoji je tržna znamka Fructal mednarodno regionalna, saj je prisotna predvsem v jugovzhodni Evropi. Na teh trgih ima že tradicionalno dober položaj – na trgu BIH je tržni vodja, na hrvaškem in srbsko-črnogorskem trgu pa je izzivalec. Očitno je, da si je ta položaj tržna znamka pridobila v času nekdanje skupne države in ti trgi so za Fructal najpomembnejši še danes. Glede na podatke o (najpomembnejših) trgih lahko samooceni o geografski razširjenosti tržne znamke samo pritrdim.

Tržna znamka se na vseh trgih pojavlja z enotnim imenom in vizualnimi elementi, po besedah anketiranca je poenoteno tudi pozicioniranje. Podjetje na tujih trgih vzdržuje enak nivo cen, ponuja enake izdelke, vendar pa je širina asortimana različna. Distribucija je zelo različna zaradi lastnosti posameznih trgov, ki se jim mora zato v določenih vidikih prilagajati tudi tržno komuniciranje. Podjetje tako tuje trge obravnava vsakega zase, pri oglaševanju pa se trudi za enotno zasnovu in izvedbo. Osebnostno mislim, da podjetje skuša trženjski splet poenotiti, vendar pa se jim to ne zdi vedno najbolj uspešna strategija in zato določene elemente raje prilagajajo. Tisti elementi, ki so za globalno tržno znamko pomembni, so pri Fructalu z izjemo perspektive trgov v doberšnji meri poenoteni in zato po mojem mnenju določena stopnja prilagajanja ne predstavlja bistvene ovire za razvoj globalne tržne znamke.

Vlaganja v tuje trge so po besedah anketiranca relativno enako obsežna kot na domačem trgu, marketinške aktivnosti pa se izvajajo centralizirano. Lahko bi torej ocenili, da tudi na področju marketinga ni bistvenih ovir za razvoj globalne tržne znamke. Oviro za tak razvoj po mojem mnenju predstavlja v prvi vrsti proizvodna panoga sama po sebi, saj strošek daljšega transporta pri pijači zaradi velikega volumna in velike specifične teže kmalu naraste nad sprejemljivo mejo. Podjetje (in posledično tudi njegova tržna znamka) bi se sicer lahko širilo s prevzemi podobnih podjetij v drugih državah, podobno kot se širi pivovarna Interbrew. Vendar pa se očitno v Fructalu niso odločili za tako obliko rasti.

V prihodnosti podjetje načrtuje utrditev položajev na ključnih trgih, zato bodo morali na nekaterih močnejše nastopiti; zaradi vstopa v Evropsko unijo pa se bodo širili tudi na nekatere nove trge. Predvsem premalo (velikih) tujih trgov je tisto, kar preprečuje tržni znamki Fructal, da bi prerasla okvir nekdanje skupne države in regijo jugovzhodne Evrope. Z močnejšo orientacijo na nekatere evropske trge, na katerih je Fructal že prisoten (češki, slovaški, italijanski, francoski trg), in s poskusom prodora na nove evropske trge bi Fructalu to lahko uspelo. Res je, da nekatere tržne znamke ne morejo preseči okvira svoje mednarodne regije in nikoli ne bodo postale globalne, vendar pa je v preteklosti Fructalove meje začrtala politika in ne tržna logika, kar bi bilo ob skorajšnjem vstopu v Evropsko unijo treba upoštevati.

4. 3. 4. GORENJE

Na anketo (priloga E) je za tržno znamko Gorenje odgovarjal gospod Aleksander Uranc, vodja marketinga. Anketiranec sam je tržno znamko Gorenje označil za mednarodno regionalno in to utemeljil z dejstvom, da je prisotna predvsem na evropskih trgih. Tržna znamka naj bi bila v manjši meri prisotna tudi na Bližnjem vzhodu in severni Afriki; podjetje je na nekaterih neevropskih tržiščih prisotno brez lastne tržne znamke. Na nemškem trgu, ki je za Gorenje največji, ima tržna znamka vlogo sledilca, enako je tudi na avstrijskem trgu. Na domačem in na trgih bivše skupne države je Gorenje tržni vodja; na danskem trgu si je tak položaj Gorenje izborilo na nekaterih segmentih. Glede na te podatke Gorenja seveda ne moremo označiti za globalno tržno znamko – osredotočenost zgolj na evropske trge in vloga sledilca na najpomembnejšem trgu tržni znamki ne omogočajo postati pomemben akter v svetovnem merilu.

Tržna znamka je po besedah anketiranca na vseh trgih enaka, izjema je italijanski trg, kjer se ob sicer enaki identiteti namesto imena Gorenje uporablja ime Korting. Zaradi relativno visoke decentralizacije v preteklosti, različnega obsega investicij in zgodovinskih razlogov je po besedah anketiranca tržna znamka na tujih trgih različno pozicionirana. V podjetju izdelke prilagajajo tržiščem le, če je to res nujno, drugače so izdelki standardizirani. Tudi promocija je po navedbah anketiranca poenotena, v zadnjem času skušajo vpeljati tudi enotne priporočene maloprodajne cene za izdelke in enotno določevanje cen za nekatere izdelke z vrha ponudbe. Od elementov trženjskega spleta je najmanj poenotena distribucija, na katero vplivajo lokalne posebnosti. Po mojem mnenju različno pozicioniranje ovira razvoj in negativno vpliva na

podobo tržne znamke v očeh evropskih potrošnikov, saj so ti precej mobilni in hitro opazijo razlike med posameznimi državami. Vprašanje je tudi, ali se pozicioniranja ne da uskladiti oziroma ali se ga že ne bi moralo ob dejstvu, da je trženjski splet relativno precej poenoten. Zagotovo je to ena večjih ovir za tržno znamko, ki bi jo bilo po mojem mnenju najbolje čim prej odpraviti oziroma omiliti.

Po besedah anketiranca v podjetju tuje trge delijo na 5 različnih regij, in sicer na SZ Evropo, V Evropo, JV Evropo, JZ Evropo in Prekomorske države. Na te trge vlagajo relativno gledano v enakem obsegu kot na domačega, oglaševanje izvaja ena agencija, ki uporabljajo enotno strategijo oglaševanja, prihaja pa do lokalnih prilagajanj same izvedbe. Marketing je voden centralizirano. Podjetje po moji oceni sicer skuša poenotiti in standardizirati svoje poslovanje vendar je v svoji perspektivi še vedno blizu policentričnemu pristopu do trgov.

Za mednarodno upravljanje tržne znamke je zadolženo vodstvo marketinga, o strateških smernicah tega upravljanja pa anketiranec ni želel povedati kaj več. Podjetje si je za prihodnost zadalo ambiciozno nalogo: postati vodilna tržna znamka v srednjem cenovnem razredu na večini evropskih trgov, je zapisal anketiranec. Kot smo že ugotovili, je težava tržne znamke ravno v položaju na trgu. Na avstrijskem in nemškem trgu (ki je za podjetje najpomembnejši) ima Gorenje le manjši tržni delež. Preboj do tržnega vodje je zato zelo težak in tudi ob uspešnem in trdem delu prav gotovo precej dolgotrajen proces. Ocenjujem, da trgi bele tehnike bolj ali manj stagnirajo in zato bo moralo Gorenje za preboj prehiteti kar nekaj konkurentov in jim odvzeti tržni delež. Problem različnega pozicioniranja na tujih trgih smo že omenili, Gorenje ga bo po mojem mnenju za uresničitev načrta moralo pospešeno reševati.

4. 3. 5. KRKA

Anketa je bila poslana namestnici direktorja za marketing, gospe Elizabeti Suhadole, odgovarjal pa je gospod Damjan Možina, direktor programa izdelkov za samozdravljenje v marketingu in prodaji Krke d.d. (priloga F). Pri tem je treba opozoriti še na dejstvo, da odgovori ne veljajo za tržno znamko Krka, ampak za posamezne tržne znamke v okviru programa izdelkov za samozdravljenje (Pikovit, Septolete, Duovit, Bilobil itd.).

Anketiranec trdi, da je večina tržnih znamk v programu za samozdravljenje mednarodno regionalnih, nekatere od njih pa bi lahko po razumevanju, da je tržna znamka »globalna, če se aktivno trži na več kot 16 trgih« označili tudi za globalne. Anketiranec ne navaja, od kje izvira takšno razumevanje globalne tržne znamke. Pri tem razumevanju je namreč sporno, kaj se razume kot posamezen trg in kako pri geografski razširjenosti zajeti tudi velikost trgov. Dejstvo je, da bi lahko za posamezen trg upoštevali tudi posamezne zvezne države federalnih držav, še posebej, če so te zelo velike in med sabo precej raznolike. Če vzamemo za primer ZDA, ki vključujejo nekaj zelo velikih in gospodarsko izjemno močnih zveznih držav (npr. Teksas ali Kalifornija, ki je sama po sebi peta najmočnejša ekonomija na svetu) in jih primerjamo s t. i. žepnimi državicami (Vatikan, Andora, San Marino), potem je več kot očitno, da je poleg golega seštevanja pomembna tudi velikost trga in njegova kupna moč. Opozoriti pa velja še na to, da so za določene izdelke nekateri trgi bolj relevantni in pomembni, zato ne moremo govoriti o globalni tržni znamki, če ni prisotna na takih trgih.

Po besedah anketiranca so tržne znamke v okviru programa izdelkov za samozdravljenje prisotne na številnih trgih Srednje, Južne in Vzhodne Evrope, ključni pa so ruski, poljski, domači, ukrajinski, romunski, hrvaški in še nekateri drugi trgi. Ker gre za različne tržne znamke, je različen tudi njihov tržni položaj. Pikovit je na primer tržni vodja na vseh omenjenih trgih z izjemo poljskega. Ostale tržne znamke niso tako močne. Po podatkih sodeč, so nekatere tržne znamke v omenjenem programu precej močne, vendar še vedno močno omejene na eno ali dve evropski regiji, nikakor pa niso prisotne po celi Evropi, kaj šele širše. Zato jih ne moremo označiti za globalne tržne znamke.

Za omenjene tržne znamke podjetje na tujih trgih uporablja enotno ime in vizualne elemente. Poenoteno je tudi pozicioniranje, pri trženjskem spletu pa tudi ni večjih prilagajanj. Izdelki so enotni, tržno komuniciranje se razlikuje le pri aktivnostih pod črto in sodelovanju strokovnih sodelavcev. Poenotena je tudi distribucija, saj poteka le prek lekarn. Večja odstopanja so možna le pri cenovni politiki, ki se prilagaja lastnostim posameznih trgov. V teh dimenzijah za tržne znamke ni preprek, ki bi jih ovirale pri prehodu iz mednarodno regionalnih v globalne tržne znamke.

Podjetje pri delovanju na tujih trgih večinoma uporablja princip »misli globalno, deluj lokalno«. Marketing je centralizirano voden. Pri oglaševanju za vse trge uporablja enotno kreativno zasnovo, izvedba je prilagojena trgu. Vlaganja v tuje trge pa so po obsegu

primerljiva z vlaganji v domači trg, upoštevajo doseženi obseg prodaje in cilje, ki so jih za posamezni trg zastavili. Tudi te dimenzije so v skladu z zahtevami globalnih tržnih znamk in ne bi smele biti ovira pri morebitnem prehodu tržnih znamk na globalno raven.

Mednarodno upravljanje tržnih znamk je v rokah posameznega programa oziroma produktnega vodje. Prihodnost tržnih znamk programa izdelkov za samozdravljenje je po besedah anketiranca zagotovljena. V nekaterih novih izdelčnih linijah jim bodo skušali ob bok postaviti še nekaj novih tržnih znamk. V podjetju bi torej želeli ohraniti doseženo in uvesti še nekaj novosti. O širitvi na nove trge anketiranec ni zapisal ničesar, sklepam torej da do tega (v neki večji meri) ne bo prišlo. Lahko bi rekli, da so si omenjene tržne znamke našle svoje mesto in bodo pri njem zgolj vztrajale. Še enkrat bi želel opozoriti, da ne gre za celoten program podjetja Krka, ampak zgolj za tržne znamke programa izdelkov za samozdravljenje.

4. 3. 5. RADENSKA

Na vprašanja je odgovarjal gospod Slavko Ficko, vodja marketinga (priloga G). Anketiranec je tržno znamko Radenska označil za mednarodno regionalno, in sicer zaradi močne prepoznavnosti v sosednjih državah. Tržna znamka je sicer prisotna v več kot 25 državah, med njimi tudi v ZDA. Med najpomembnejšimi trgi pa so bližnji oziroma sosednji: avstrijski, hrvaški, češki, slovaški, italijanski, trg BIH. Na nekaterih od teh trgov ima Radenska med uvoženimi mineralnimi vodami vodilni položaj. Pri tem je treba upoštevati specifičnost trga mineralnih vod: anketiranec je zatrdil, da ne pozna trga, na katerem bi bila tuja mineralna voda tržni vodja. Prav tako pa so pri mineralnih vodah problem stroški transporta – nad določeno oddaljenostjo zaradi njih nastop na trgu ni več opravičljiv. Zaradi teh posebnosti trga osebno mislim, da je tržna znamka Radenska bolj ali manj dosegla, kar se je doseči dalo. Čeprav je bila v nekdanji skupni državi med mineralnimi vodami po mojem mnenju kar močna konkurenca, je Radenski uspelo postati sinonim za mineralno vodo. Tudi na tujem si je tržna znamka izborila svoje mesto, vendar zaradi omenjenih lastnosti trga po mojem ni možnosti, da postane globalna.

Podjetje na tujih trgih uporablja enotno ime tržne znamke, ki je tudi povsod enako pozicionirana. Cene se prilagajajo različnim trgov. Kjer se oglašuje, se uporablja univerzalni jezik. Pospeševanje prodaje se ponekod prilagaja. Podjetje trge deli na tri prodajna področja:

Zahodni trgi, Vzhodni trgi in trgi bivše Jugoslavije. Po teh podatkih sodeč podjetje bolj stavi na prilagajanje kot na poenotenje, saj jim to očitno prinaša večji uspeh. Podobno je tudi pri oglaševanju, saj se uporabljajo lokalno prilagojene strategije.

Vlaganja v tuje trge so po obsegu relativno manjša kot v domači trg. Marketing je centralizirano organiziran, mednarodno upravljanje tržne znamke pa je v rokah oddelka za marketing. V prihodnosti bo podjetje skušalo okrepiti svoje pozicije na obstoječih trgih, predvsem v oziru na skorajšnji vstop Slovenije v Evropsko unijo. Ker je na domačem trgu konkurenca močnejša, pa podjetje išče tudi nove trge. Po moji oceni bo moralo podjetje v te nove trge za uspeh precej vložiti, če upoštevamo, da sodobni potrošniki raje posegajo po (mineralni) vodi brez mehurčkov. Ravno spopadanje s tem trendom in vprašanje kvot za izvoz, ko bo Slovenija v Evropski uniji, se mi zdita ključni dilemi poslovanja Radenske v prihodnosti. Kot sem že omenil, tržna znamka zelo verjetno nikoli ne bo globalna – to je namreč v tej panogi praktično nemogoče doseči – vendar pa lahko s primerno strategijo ohrani dosežene uspehe in jih na nekaterih trgih celo nadgradi.

4. 4. PRIMERJAVA ODGOVOROV

Od šestih analiziranih tržnih znamk so anketiranci, ki so odgovarjali za Fructal, Gorenje in Radensko, označili tržne znamke svojih podjetij za mednarodno regionalne in glede na njihovo geografsko razširjenost in položaj na trgih lahko samoocenam pritrdim. Preostali trije anketiranci so v odgovorih označili tržne znamke svojih podjetij za globalne. Po mnenju anketirancev naj bi bile tako Alpina, Elan in nekatere od tržnih znamk v Krkinem programu za samozdravljenje globalne tržne znamke. Vendar je pri Krkinih tržnih znamkah problematična že sama geografska prisotnost, saj so omejene na trge Srednje, Južne in Vzhodne Evrope. Pri vseh tržnih znamkah, ki so bile označene za globalne, pa je problematičen njihov položaj na trgih. Po mojem mnenju jih ne morejo označiti za globalne tržne znamke, ker so tržni vodje in izzivalci na premalo trgih, sploh če upoštevamo še velikost in pomen teh trgov v svetovnem deležu izbrane panoge.

Analizirane tržne znamke imajo na vseh trgih poenoteno ime in vizualne elemente, le Alpina in Gorenje za nekatere programe oziroma za en trg uporabljata drugo ime tržne znamke. Problem poenotenja tržne znamke nastane pri pozicioniranju. Večina tržnih znamk ima namreč na domačem trgu zaradi zgodovinskih razlogov specifičen nastop, ki se razlikuje od položaja na

tujih trgov. Gre za razlike v tržnem deležu, obsegu vlaganj, času prisotnosti na trgu in obvladovanju trga: na domačem trgu imajo obravnavana podjetja največji tržni delež in so tržni vodje, na slovenskem trgu so tudi najdlje prisotna, ga najbolj poznajo in so vanj največ vložila. Pogosto za tuje trge zmanjka finančnih sredstev in se zato na njih manj oglašuje, še posebej, če slovenska podjetja na tujih trgih nastopajo le prek zastopnikov. Pogosto prihaja tudi do bistvenih razlik v distribuciji med domačim in tujimi trgi, saj imajo nekatera podjetja na slovenskem trgu lastno distribucijsko mrežo. V zadnjem času postaja vprašanje distribucije vedno bolj ključ uspeha na trgu, to morda še v večji meri velja za mednarodni oziroma globalni uspeh. Doseči, da je izdelek oziroma tržna znamka kar najširše dosegljiva za ustrezno ceno, je izziv že na domačem trgu, kaj šele na desetinah tujih trgov, ki so podjetju in njegovim zaposlenim lahko povsem neznani. V uresničevanje tega se zaradi majhnosti slovenska podjetja podajajo pogosto prek tujih zastopnikov, kar ob ustreznem nadzoru samo po sebi ni slabo. Vendar pa ocenjujem, da morajo slovenska podjetja ravno v distribuciji še marsikaj postoriti, da bodo bolj uspešna v mednarodnem poslovanju.

Med analiziranimi tržnimi znamkami prilagaja izdelek le Gorenje v določenih segmentih. Dejstvo pa je tudi, da ravno narava izdelka samega ovira ali celo preprečuje razvoj globalne tržne znamke pri nekaterih od obravnavanih slovenskih podjetjih. Izrazit primer je mineralna voda Radenska, ki se je zaradi visoke specifične teže in velikega volumna ne splača transportirati na zelo oddaljene trge, prav tako pa se je ne da polniti nekje drugje. Več možnosti ima v tem pogledu Fructal, ki bi lahko polnil bolj ali manj primerljive sadne pijače po celem svetu in jih tržil pod enotno tržno znamko. Omenili smo že, da v nekaterih segmentih izdelke prilagaja tudi Gorenje. Predvsem gre tu za tiste izdelke, ki so na trgih že dalj časa in so se zato na vsakem od trgov po svoje razvili. Primer so kuhinjski štedilniki, pri katerih so navade evropskih potrošnikov precej različne. Pri kuhinjskih aparatih, ki so se razvili kasneje, ni prišlo do tako izrazitega oblikovanja nacionalnih okusov in zato trgi sprejemajo bolj standardizirane izdelke. Po omenjenem principu imajo največ možnosti za poenotene izdelke tiste panoge, ki se ukvarjajo z relativno novimi področji, še posebej s tistimi, ki zahtevajo stalen razvoj novih izdelkov. V to kategorijo bi lahko uvrstili tudi izdelke za športne dejavnosti, torej smuči, smučarske deske, pa tudi namensko športno obutev, se pravi smučarske in tekaške čevlje. Prepričan sem, da je ravno proizvodna panoga tisto, kar je Elanu in Alpini v osnovi omogočilo širitev na (skoraj) globalno raven. Posebno mesto med izdelki imajo tudi zdravila – standardizirana morajo biti že po predpisih.

Analizirane tržne znamke imajo vse centralizirano organiziran marketing, za njihovo mednarodno upravljanje pa so zadolženi vodje oddelka za marketinga ali vodje posameznih proizvodnih programov. Ker so analizirana podjetja kljub mednarodnemu poslovanju po obsegu relativno manjša, nimajo takih prihodkov in ne zaposlujejo toliko ljudi kot tuja podjetja z globalnimi tržnimi znamkami, tudi v marketingu in še posebej pri mednarodnem upravljanju tržnih znamk nimajo ustrezne kritične mase. Slovenska podjetja si zato ne morejo privoščiti posebnih oddelkov oziroma posebej specializiranih kadrov za mednarodno upravljanje tržne znamke. Res je, da pri trenutnem obsegu poslovanja to morda niti ne bi bilo upravičeno, vendar pa je za preboj na globalno raven znanje s področja upravljanja tržnih znamk nujno potrebno. To znanje bodo podjetja rabila že za izpolnitev zadanih ciljev, ki so mi jih anketiranci zaupali v anketi.

5. SKLEP

V diplomskem delu sem si zadal cilj osvetliti področje mednarodnega poslovanja slovenskih tržnih znamk, na pomen tega področja za gospodarsko identiteto naše države in njeno uveljavitev v svetu pa sem nakazal že v uvodu. Še posebej me je v okviru mednarodnega pojavljanja slovenskih tržnih znamk zanimalo, če bi lahko katero od njih označil za globalno tržno znamko. Postavil sem hipotezo, da slovenske globalne tržne znamke ne obstajajo.

Da bi si odgovoril na zastavljeno vprašanje, sem najprej skušal opredeliti bistvo vsake tržne znamke. Nato sem se osredotočil na geografske razsežnosti tržnih znamk in pokazal na tiste elemente in lastnosti, ki naredijo tržno znamko globalno. Pri tem sem se dotaknil tudi širšega področja globalnega poslovanja podjetij. Na podlagi ugotovitev o globalnih tržnih znamkah sem osnoval vprašanja za anketo, s katero sem ocenjeval izbrane slovenske tržne znamke. Vprašanja so merila naslednje vidike globalnih tržnih znamk: geografska razširjenost, položaj na najpomembnejših trgih, enotno ime tržne znamke, enotno pozicioniranje, enoten trženjski splet, globalna perspektiva, poenoteno oglaševanje, vlaganje v tuje trge, centralizacija odločanja in skrb za tržno znamko ter strateške smernice in prihodnost tržne znamke. Na podlagi uvrstitev na lestvicah največjih oglaševalcev v Sloveniji (Setinšek, 2001; Setinšek 2002), lestvice najuglednejših korporacijskih znamk v Sloveniji (Kline in Berus, 2002b) in lastne ocene o mednarodnem poslovanju podjetij sem za analizo izbral naslednje slovenske tržne znamke: Alpina, Elan, Fructal, Gorenje, Krka, Laško, Lek, Mercator, Mura, Radenska, Sava in Union. Zaradi dolgotrajnih postopkov v nekaterih podjetjih, dopusta in časovne stiske sem v danem roku prejel izpolnjene ankete le za polovico izbranih tržnih znamk, in sicer za Alpino, Elan, Fructal, Gorenje, Krko in Radensko. V odgovorih so anketiranci označili tržne znamke Alpina, Elan in nekatere tržne znamke Krkega programa izdelkov za samozdravljenje za globalne tržne znamke. Analiza pa je pokazala, da zaradi preozke geografske prisotnosti tržnih znamk Krkega programa ne moremo označiti za globalne. Kriterija o položaju na najpomembnejših trgih pa ne izpolnjuje nobena od omenjenih tržnih znamk, saj so v vlogi tržnega vodje ali izzivalca na premalo (ključnih) trgih.

Na podlagi ugotovitev lahko potrdim hipotezo, da globalnih tržnih znamk slovenskega porekla ni. Nobena slovenska tržna znamka še ni dosegla takšne stopnje mednarodne uveljavljenosti, da bi jo lahko označili za globalno. Nadaljnja analiza in primerjave med obravnavanimi tržnimi

znamkami so pokazale na nekatere možne vzroke. Dejstvo je namreč, da je poslovanje in tržne znamke v nekaterih panogah težje spraviti na globalno raven kot v drugih panogah. Za določene panoge pa so globalne tržne znamke povsem nedosegljive oziroma tudi nesmiselne. Primer tržne znamke, ki zaradi panoge najverjetneje nikoli ne bo mogla postati globalna, je Radenska. Mineralne vode se namreč ne splača transportirati po celem svetu, pa tudi polniti se enake vode na da drugje. Dejstvo je tudi, da gre za zelo staro panogo, v kateri so se izoblikovali lokalni okusi in v kateri ima skoraj vsaka država svoje predstavnike. Možnost za zelo razširjeno tržno znamko mineralne vode obstaja le, če je ta pozicionirana v luksuzni razred in če se izdelki prodajajo v relativno majhni embalaži, kot je to v primeru tržne znamke Perrier. Primerjava odgovorov je pokazala, da v novejših panogah, v katerih še ni izdelanih lokalnih okusov, obstaja večja možnost standardizacije izdelkov in vzpostavitve globalne tržne znamke. Primer sta Elan in Alpina, ki sta pri smučeh in smučarskih deskah oziroma pri obutvi za tek na smučeh precej blizu preskoku na globalni nivo.

Pri vseh analiziranih tržnih znamkah sta se kot problem širše mednarodne uveljavitve oziroma preskoka na globalni nivo pokazali dve oviri. S prvo oviro se morajo zaradi razmer na trgih in povečane moči trgovcev ukvarjati vsa podjetja – gre namreč za problem mednarodne distribucije. Specifičnost slovenskih podjetij je njihova relativno manjša pogajalska moč napram distributerjem v primerjavi s tujimi podjetji. Pogosto se tudi odločijo, da na tujem trgu ne bodo imela svojega predstavništva, ampak nastop na trgu zaupajo tujim zastopnikom. Zaradi relativne majhnosti in z njo povezanih finančnih razlogov si v slovenskih podjetjih tudi ne morejo privoščiti specializiranih kadrov za mednarodno oziroma globalno upravljanje tržnih znamk. Kot skupni vzrok za to, da slovenske globalne tržne znamke (še) ne obstajajo, lahko torej izpostavimo premajhno kritično maso slovenskih podjetij. Ta podjetjem ne omogoča agresivnejšega nastopa na tujih trgih, da bi se torej pogostejše odločala za vzpostavitev lastnih predstavništev v tujini, da bi prevzemala tuja lokalna podjetja in predvsem da bi na tujih trgih aktivneje tržno komunicirala. Bistveni gradnik tržnih znamk je še vedno oglaševanje in brez aktivnega mednarodnega oziroma globalnega oglaševanja se pravzaprav ne da zgraditi prave globalne tržne znamke, torej tržne znamke z globalno prisotnostjo in vodilnim položajem na večini trgov.

LITERATURA

- Aaker, David A., Erich Joachimsthaler (1999): The Lure of Global Branding. Harvard Business Review, 77, 6, str. 137-144. <http://wos.izum.si/CIW.cgi>.
- Aaker, David A., Erich Joachimsthaler (2000): Brand Leadership. The Free Press, New York.
- Alashban, Aref A., Linda A. Hayes, George M. Zinkhan in Anne L. Balazs (2002): International Brand-Name Standardization/Adaptation: Antecedents and Consequences. Journal of International Marketing, 10, 3, str. 22-48. <http://wos.izum.si/CIW.cgi>.
- Anholt, Simon (2000): Another one bites the grass: making sense of international advertising. John Wiley and Sons, New York.
- (2001) Business Week, 6. 8. 2001: The 100 Top Brands. Our first ranking of the world's most valuable brands.
- Boddewyn, J. J., Robin Soehl in Jacques Picard (1986): Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right?. Business Horizons, 29, 6, str. 69-75. <http://wos.izum.si/CIW.cgi>.
- Cateora, Philip R., John L. Graham, Pervez N. Ghauri (2000): International marketing. European edition. McGraw-Hill Publishing Company, Berkshire.
- Craig, Samuel C. in Susan P. Douglas (2000): Building global brands in the 21st century. Japan and the World Economy, 12, 3, str. 273-283. <http://wos.izum.si/CIW.cgi>.
- De Chernatony, Leslie in Dall'Olmo Riley, Francesca (1998): Defining a "Brand": Beyond The Literature With Experts' Interpretations. Journal of marketing management, 14, 5, str. 417-443.

- De Chernatony, Leslie (2001): predavanje From brand vision to brand evaluation, 15. 11. 2001, Ljubljana.
- De Chernatony, Leslie (2002a): Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk. GV Založba, Ljubljana.
- De Chernatony, Leslie (2002b): seminar Blagovne znamke, 29. 11. 2002, Ljubljana
- Douglas, Susan P. in Yoram Wind (1987): The Myth of Globalization. Columbia Journal of World Business, 22, 4, str. 19-29. <http://wos.izum.si/CIW.cgi>.
- Hrastelj, Tone (1998): Evrotrženje – mit ali realnost?. Naše gospodarstvo, 44, 1-2, str. 155-187.
- Jain, Subhash C. (1989): Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. Journal of Marketing, 53, 1, str. 70-79. <http://wos.izum.si/CIW.cgi>.
- Jančič, Zlatko (1998): Nevidna povezava ugleda države in podjetij. Teorija in praksa, 35, 6, str. 1028-1041.
- Jančič, Zlatko (1999): Blagovne znamke – osebna izkaznica naroda. V: Jože Volfand (ur.): Slovenija na poti h kakovosti: vrhunske blagovne znamke. Fit Media, Celje, str. 5-8.
- Jančič, Zlatko (2001/2002): predavanja pri predmetu Oglaševanje.
- Kapferer, Jean-Noël (1992): Strategic brand management. New approaches to creating and evaluating brand equity. Kogan Page, London.
- Kline, Miro in Berus, Tomaž (2002a): Podjetje = blagovna znamka. Podjetnik, februar 2002, str. 24-27.
- Kline, Miro in Berus, Tomaž (2002b): Vzpon korporacijskih znamk. Marketing magazin, 253, maj 2002, str. 30, 31.

- Kotler, Philip (1996): Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Slovenska knjiga, Ljubljana.
- Levitt, Theodore (1983): The globalization of markets. Harvard Business Review, 61, 3, str. 92-102. <http://wos.izum.si/CIW.cgi>.
- Levy, Sidney J. (1991): Marketing Stages in Developing Nations. V: Dennis W. Rook (ur.) (1999): Brands, consumers, symbols and research: Sidney J. Levy on marketing. Sage Publications, Thousand Oaks, str. 164-170.
- Marconi, Joe (1993): Beyond branding. How savvy marketers build brand equity to create products and open new markets. Probus Publishing Company, Chicago.
- Mesdag, Martin van (1999): Culture-sensitive adaptation or global standardization – the duration-of-usage hypothesis. International Marketing Review, 17, 1, str. 74-84. <http://wos.izum.si/CIW.cgi>.
- Mooij, Marieke K. de (1991): Advertising worldwide: concepts, theories, and practice of international, multinational and global advertising. Prentice Hall International, Hemel Hempstead.
- Mooij, Marieke K. de (1998): Global marketing and advertising: understanding cultural paradoxes. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Mooij, Marieke K. de (2000): The future is predictable for international marketers. Converging incomes lead to diverging consumer behaviour. International Marketing Review, 17, 2-3, str.103-113. <http://wos.izum.si/CIW.cgi>.
- Pavlič-Damijan, Jože (1996): Majhne države v svetovni trgovini. Krtina, Ljubljana.
- Pettis, Chuck (1995): TechnoBrands: how to create&use "brand identity" to market, advertise&sell technology products. Amacom, New York.

- Roth, Martin S. (1995): Effects of Global Market Conditions on Brand Image Customization and Brand Performance. Journal of Advertising, 24, 4, str. 55-75. <http://wos.izum.si/CIW.cgi>.
- Setinšek, Irena (2001): Stalnica vrednosti oglaševanja so veliki popusti. Marketing magazin, 237, januar 2001, str. 14, 15.
- Setinšek, Irena (2002): Po letih prenapihnenosti umirjena rast. Marketing magazin, 249, januar 2002, str. 16, 17.
- Vilfan, Jože (2000): Ali Rolls-Royce diši prav. Podjetnik, 9, 8, str.3.
- Weilbacher, William M. (1993): Brand marketing. Building Winning Brand Strategies That Deliver Value and Customer Satisfaction. NTC Business Books, Lincolnwood.

PRILOGE

PRILOGA A: Vprašalnik

Vprašanja so večinoma »esejskega« tipa, zato vas prosim za odgovore v obsegu približno 3 do 5 stavkov.

Vprašalnika ne izpolnajte, če se ne strinjate z objavo vašega imena, imena podjetja in imena tržne znamke v diplomskem delu.

1. Navedite prosim vaše ime, priimek in funkcijo, ki jo opravljate v podjetju.
2. Ali bi tržno znamko označili za nacionalno, mednarodno regionalno ali globalno? Prosim, utemeljite odločitev v nekaj stavkih.
3. Na katerih trgih je prisotna tržna znamka?
4. Kateri so najpomembnejši trgi? Kakšen je položaj tržne znamke na teh trgih (tržni vodja/izzivalec/sledilec)?
5. Ali se na vseh trgih uporablja enotno ime in logotip oziroma znak tržne znamke? Prosim, pojasnite morebitne razlike.
6. Ali je tržna znamka enako pozicionirana na vseh trgih ali prihaja do razlik v pozicioniranju? Prosim, pojasnite vzroke morebitnih razlik.
7. Ali so izdelki, distribucija, cene in tržno komuniciranje podobni na vseh trgih ali se jih prilagaja lokalnim razmeram? Prosim, pojasnite na kratko za vsak element trženjskega spleta.
8. Kako podjetje obravnava tuje trge (vsak tuj trg obravnava posebej, tuje trge združuje po podobnostih v mednarodne regije oziroma sektorje, vse tuje trge obravnava kot en sam trg)?

9. Do kakšne mere je na različnih trgih poenoteno oglaševanje (ali gre za povsem različno oglaševanje, ali je poenotena strategija, ali je enotna tudi kreativna zasnova, ali je tudi izvedba enaka na vseh trgih)?
10. Ali se na tujih trgih vlaga v oglaševanje in tržne raziskave več ali manj kot na slovenskem trgu, gledano relativno glede na obseg trga?
11. Na kakšni ravni skrbi za marketing v tujini matično podjetje, v kolikšni meri pa ga izvajajo podružnice oziroma predstavništva sama (kakšna je hierarhija sprejemanja odločitev v mednarodnem marketingu)?
12. Ali ima podjetje oddetek oziroma zaposlenega, ki je posebej zadolžen za mednarodno upravljanje tržne znamke? Če ima, prosim na kratko opišite njegove naloge.
13. Ali ima podjetje izdelane strateške smernice upravljanja tržne znamke? Če ima, jih prosim na kratko opišite.
14. Kako podjetje vidi svojo tržno znamko čez 5 oziroma 10 let (prodor na nove trge, močnejši nastop na že obstoječih, umik iz določenih trgov)?

Najlepša hvala za sodelovanje!

Gašper Zaletel

PRILOGA B: Odgovori na vprašalnik za tržno znamko Alpina

1. Navedite prosim vaše ime, priimek in funkcijo, ki jo opravljate v podjetju.

Aleš Dolenc, komercialni direktor, Alpina.

2. Ali bi tržno znamko označili za nacionalno, mednarodno regionalno ali globalno? Prosim, utemeljite odločitev v nekaj stavkih.

Različno pri različnih produktih:

obutev za smučarski tek, smučarska obutev globalna

ostala obutev – mednarodna.

3. Na katerih trgih je prisotna tržna znamka?

Na vseh celinah, povsod kjer je prisoten zimski smučarski šport.

4. Kateri so najpomembnejši trgi? Kakšen je položaj tržne znamke na teh trgih (tržni vodja/izzivalec/sledilec)?

Zopet različno po programih:

Tekaški, Skandinavija, deloma tudi USA – tržni vodja, enako Slovenija smučarski program, treking, deloma tudi modna obutev.

Smučarski program – različno po trgih izzivalec/ sledilec.

Modna obutev, pretežno sledilec, razen trgi Slovenije, Ex Yu kjer smo vodja – izzivalec.

5. Ali se na vseh trgih uporablja enotno ime in logotip oziroma znak tržne znamke? Prosim, pojasnite morebitne razlike.

Da, vendar v tujini za modno obutev uporabljamo še drugo blagovno znamko – Simona.

6. Ali je tržna znamka enako pozicionirana na vseh trgih ali prihaja do razlik v pozicioniranju? Prosim, pojasnite vzroke morebitnih razlik.

Razlike so zaradi različnega položaja na trgu, glej točko 4.

7. Ali so izdelki, distribucija, cene in tržno komuniciranje podobni na vseh trgih ali se jih prilagaja lokalnim razmeram? Prosim, pojasnite na kratko za vsak element trženjskega spleta.

Naše izvozne cene so po trgih precej podobne, več je razlik pri končnih cenah za potrošnika zaradi različnih načinov distribucije, ti pa so pogojeni z razmerami na trgu in oddaljenostjo.

8. Kako podjetje obravnava tuje trge (vsak tuj trg obravnava posebej, tuje trge združuje po podobnostih v mednarodne regije oziroma sektorje, vse tuje trge obravnava kot en sam trg)?

Združujemo po podobnostih, vendar najpomembnejše obravnavamo posebej.

9. Do kakšne mere je na različnih trgih poenoteno oglaševanje (ali gre za povsem različno oglaševanje, ali je poenotena strategija, ali je enotna tudi kreativna zasnova, ali je tudi izvedba enaka na vseh trgih)?

Naši agenti in distributerji dobijo od nas enotna marketinška gradiva, ki jih potem vključijo v svoje propagandne akcije, glede na razmere in sredstva.

10. Ali se na tujih trgih vlaga v oglaševanje in tržne raziskave več ali manj kot na slovenskem trgu, gledano relativno glede na obseg trga?

Relativno manj, ker v Sloveniji oglašujemo tudi v masovnih medijih, glede na to da imamo tu tudi svoje prodajalne. Oglašujemo končnemu kupcu, v tujini je to oglaševanje bolj do naših kupcev.

Za oglaševanje do končnih kupcev v tujini ni dovolj sredstev. Uporabljamo le internet, tiskane medije (specializirani časopisi), močno pa je prisotno reklamiranje na prodajnem mestu.

11. Na kakšni ravni skrbi za marketing v tujini matično podjetje, v kolikšni meri pa ga izvajajo podružnice oziroma predstavništva sama (kakšna je hierarhija sprejemanja odločitev v mednarodnem marketingu)?

Osnovne materiale dobijo od nas, nato sami naprej.

12. Ali ima podjetje oddelek oziroma zaposlenega, ki je posebej zadolžen za mednarodno upravljanje tržne znamke? Če ima, prosim na kratko opišite njegove naloge.

Zaenkrat še ne, z marketingom se ukvarjajo direktorji programov.

13. Ali ima podjetje izdelane strateške smernice upravljanja tržne znamke? Če ima, jih prosim na kratko opišite.

Pravkar je v pripravi dodelava, prenova blagovne znamke Alpina. Trenutno imamo značaj bolj športne blagovne znamke, ki pa bi jo želeli korigirati kot razvojno, inovativno blagovno znako za vse vrste obutve.

14. Kako podjetje vidi svojo tržno znamko čez 5 oziroma 10 let (prodor na nove trge, močnejši nastop na že obstoječih, umik iz določenih trgov)?

Ker samo že na večini trgov predvsem kot jačanje na obstoječih trgih, dvigovanje ugleda blagovne znamke.

PRILOGA C: Odgovori na vprašalnik za tržno znamko Elan

15. Navedite prosim vaše ime, priimek in funkcijo, ki jo opravljate v podjetju.

Petra Kejžar, Marketing Assistant Manager Elan Ski.

16. Ali bi tržno znamko označili za nacionalno, mednarodno regionalno ali globalno? Prosim, utemeljite odločitev v nekaj stavkih.

Globalno. Elan je ena redkih znamk, ki je poznana tudi v tujini in zagotovo daleč najbolj poznana med redkimi. Naše smuči uspešno tržimo po vsem svetu.

17. Na katerih trgih je prisotna tržna znamka?

Skoraj v vseh evropskih, ZDA, Kanada, Avstralija, Nova Zelandija, nekaj azijskih držav.

18. Kateri so najpomembnejši trgi? Kakšen je položaj tržne znamke na teh trgih (tržni vodja/izzivalec/sledilec)?

Najpomembnejši: slovenski, nemški, ZDA, Kanada, Japonska... V Sloveniji imamo še vedno položaj »zvezde«, pa čeprav smo zaradi odprtja trga s 100% deleža v socializmu padli pod 60%. V tujini je položaj povsem drugačen: agresivno napredujemo s krakoročnim ciljem priti s 7. mesta na 5. – kar pomeni, da si avtomatično prisoten v vseh večjih trgovinah.

19. Ali se na vseh trgih uporablja enotno ime in logotip oziroma znak tržne znamke? Prosim, pojasnite morebitne razlike.

Povsod Elan, saj relativno majhen budžet za marketing ne dovoljuje diferenciacije, poleg tega pa koherentno nastopanje povečuje učinek.

20. Ali je tržna znamka enako pozicionirana na vseh trgih ali prihaja do razlik v pozicioniranju? Prosim, pojasnite vzroke morebitnih razlik.

Razlikuje se Slovenija, kjer imamo image zgrajen in ga moramo le obdržati, in imamo tudi svojo trgovsko mrežo, kar olajšuje ustrezno pozicioniranje. V tujini smo na podlagi raziskave Elan pozicionirali kot znamko za strastne smučarje, ki niso konvencionalni, ki so nagnjeni k spremembam, radovedni; imamo »real-tech« pristop = inovativni, odlični, funkcionalni izdelki

brez balasta; poskušamo se uveljaviti s principom: kupec dobi kar največ za vložen denar (smart shopping).

21. Ali so izdelki, distribucija, cene in tržno komuniciranje podobni na vseh trgih ali se jih prilagaja lokalnim razmeram? Prosim, pojasnite na kratko za vsak element trženjskega spleta.

Kot že rečeno, se v centrali (Begunjah) ne prilagajamo lokalnim posebnostim, prepuščamo pa do neke (nadzorovane) mere to možnost našim distributerjem.

22. Kako podjetje obravnava tuje trge (vsak tuj trg obravnava posebej, tuje trge združuje po podobnostih v mednarodne regije oziroma sektorje, vse tuje trge obravnava kot en sam trg)?

V določenem smislu obravnavamo trge kot izvozne in posebej slovenskega, v določenih primerih pa vsakega posebej.

23. Do kakšne mere je na različnih trgih poenoteno oglaševanje (ali gre za povsem različno oglaševanje, ali je poenotena strategija, ali je enotna tudi kreativna zasnova, ali je tudi izvedba enaka na vseh trgih)?

Oglaševanje je zasnovano v Sloveniji, enotno za vse trge, so pa možne manjše prilagoditve za posamezne trge.

24. Ali se na tujih trgih vlaga v oglaševanje in tržne raziskave več ali manj kot na slovenskem trgu, gledano relativno glede na obseg trga?

V marketing vlagamo v soglasju z rezultati posameznih trgov in glede na zastavljene cilje.

25. Na kakšni ravni skrbi za marketing v tujini matično podjetje, v kolikšni meri pa ga izvajajo podružnice oziroma predstavništva sama (kakšna je hierarhija sprejemanja odločitev v mednarodnem marketingu)?

Marketing je v dobršni meri centraliziran, čeprav v fazi priprav skupaj z distributerji debatiramo o naših načrtih in upoštevamo informacije z vseh trgov, še posebej uspešnejših.

26. Ali ima podjetje oddelk oziroma zaposlenega, ki je posebej zadolžen za mednarodno upravljanje tržne znamke? Če ima, prosim na kratko opišite njegove naloge.

Imamo oddetek za marketing z direktorjem, ki je zadolžen za marketing za vse države, z dvema sodelavkama – eno za pripravo promocijskih materialov in sejmov in drugo za odnose z javnostjo, internet in organizacijo mednarodnih srečanj idr. dogodkov.

27. Ali ima podjetje izdelane strateške smernice upravljanja tržne znamke? Če ima, jih prosim na kratko opišite.

Strategija je bila napisana na podlagi obsežne raziskave. Naš cilj, ko rečeno, je osvojiti 5. mesto, kar ob dejstvu, da smučarski trg ne bo kaj prida rasel, pomeni, da moramo odvzeti delež nekaterim drugim znamkam. Torej moramo biti usmerjeni, »agresivni«, zvišati moramo zaupanje v znamko in obenem pridobiti na vrednosti izdekov.

28. Kako podjetje vidi svojo tržno znamko čez 5 oziroma 10 let (prodor na nove trge, močnejši nastop na že obstoječih, umik iz določenih trgov)?

Vsekakor močnejši nastop na obstoječih!

PRILOGA D: Odgovori na vprašalnik za tržno znamko Fructal

1. Navedite prosim vaše ime, priimek in funkcijo, ki jo opravljate v podjetju.

Jernej Murn, organizator pospeševanja prodaje, Fructal.

2. Ali bi tržno znamko označili za nacionalno, mednarodno regionalno ali globalno? Prosim, utemeljite odločitev v nekaj stavkih.

Regionalna - prisotna je predvsem v jugovzhodni Evropi, kjer je visoko prepoznavna, v ostalih predelih pa je manj prepoznavna.

3. Na katerih trgih je prisotna tržna znamka?

Trgi: slovenski, hrvaški, bosanski, srbsko črnogorski, kosovski, makedonski, albanski, italijanski, francoski, ruski, češki, slovaški, drugi trgi.

4. Kateri so najpomembnejši trgi? Kakšen je položaj tržne znamke na teh trgih (tržni vodja/izzivalec/sledilec)?

Slovenski (vodja), bosanski (vodja), hrvaški (izzivalec), srbsko-črnogorski (izzivalec) – po posameznih znamkah pa različno - npr. Rusija (program Frutek) - izzivalec...

5. Ali se na vseh trgih uporablja enotno ime in logotip oziroma znak tržne znamke? Prosim, pojasnite morebitne razlike.

Enotno ime in logotip se pojavlja na vseh trgih - razlika je le slogan: "v sodelovanju z naravo", ki je prisoten le na slov. trgu.

6. Ali je tržna znamka enako pozicionirana na vseh trgih ali prihaja do razlik v pozicioniranju? Prosim, pojasnite vzroke morebitnih razlik.

Pozicionirana je povsod enako, razlikuje se le širina asortimana, ki stoji za tem.

7. Ali so izdelki, distribucija, cene in tržno komuniciranje podobni na vseh trgih ali se jih prilagaja lokalnim razmeram? Prosim, pojasnite na kratko za vsak element trženjskega spleta.

izdelki: so enaki po vseh trgih, različna je le širina asortimana

distribucija: se po trgih močno razlikuje in je prilagojena lastnostim posameznega trga

cene: so na nenakem nivoju po vseh trgih

tržno komuniciranje: je enotno in prilagojeno posameznim trgom glede na značilnosti

8. Kako podjetje obravnava tuje trge (vsak tuj trg obravnava posebej, tuje trge združuje po podobnostih v mednarodne regije oziroma sektorje, vse tuje trge obravnava kot en sam trg)?

Tuje trge se med seboj ločuje vsakega posebej.

9. Do kakšne mere je na različnih trgih poenoteno oglaševanje (ali gre za povsem različno oglaševanje, ali je poenotena strategija, ali je enotna tudi kreativna zasnova, ali je tudi izvedba enaka na vseh trgih)?

V osnovi je izvedba in zasnova enaka, do razlik prihaja predvsem v distribuciji.

10. Ali se na tujih trgih vlaga v oglaševanje in tržne raziskave več ali manj kot na slovenskem trgu, gledano relativno glede na obseg trga?

V osnovi se vlaga v trge v enakem razmerju.

11. Na kakšni ravni skrbi za marketing v tujini matično podjetje, v kolikšni meri pa ga izvajajo podružnice oziroma predstavništva sama (kakšna je hierarhija sprejemanja odločitev v mednarodnem marketingu)?

Za marketing v tujini je odgovorna marketing služba iz matičnega podjetja - podružnice in predstavništva so odgovorne predvsem za distribucijo, so pa soudeležena pri pripravi in planiranju.

12. Ali ima podjetje oddelek oziroma zaposlenega, ki je posebej zadolžen za mednarodno upravljanje tržne znamke? Če ima, prosim na kratko opišite njegove naloge.

Ne.

13. Ali ima podjetje izdelane strateške smernice upravljanja tržne znamke? Če ima, jih prosim na kratko opišite.

Podjetje ima izdelane strateške smernice upravljanja tržne znamke, še posebej po posameznih BZ izdelčnih skupin.

14. Kako podjetje vidi svojo tržno znamko čez 5 oziroma 10 let (prodor na nove trge, močnejši nastop na že obstoječih, umik iz določenih trgov)?

Čez 5 - 10 let naj bi imela tržna znamka predvsem utrjen položaj na ključnih trgih, na nekaterih bo potreben še močnejši nastop, v načrtu pa so tudi novi trgi, predvsem zaradi odpiranja EU.

PRILOGA E: Odgovori na vprašalnik za tržno znamko Gorenje

1. Navedite prosim vaše ime, priimek in funkcijo, ki jo opravljate v podjetju.

Aleksander Uranc, Vodja Marketinga, Gorenje.

2. Ali bi tržno znamko označili za nacionalno, mednarodno regionalno ali globalno? Prosim, utemeljite odločitev v nekaj stavkih.

Mednarodno regionalno – prisotnost blagovne znamke Gorenje predvsem v evropskem prostoru. Podjetje je prisotno tudi na tržiščih izven Evrope, vendar ne pod svojimi BZ.

3. Na katerih trgih je prisotna tržna znamka?

Predvsem evropski trg – prisotni v vseh državah; v manjši meri s svojimi BZ tudi v Bližnjem vzhodu in S. Afriki.

4. Kateri so najpomembnejši trgi? Kakšen je položaj tržne znamke na teh trgih (tržni vodja/izzivalec/sledilec)?

Nemčija, največji trg za Gorenje, manjši tržni delež, sledilec; Hrvaška, Slovenija, prevladujoč TD, tržni vodja (podobno velja za celo regijo EX YU); Danska, srednji tržni delež, tržni vodja na nekaterih segmentih; Avstrija, manjši tržni delež, sledilec.

5. Ali se na vseh trgih uporablja enotno ime in logotip oziroma znak tržne znamke? Prosim, pojasnite morebitne razlike.

Blagovna znamka Gorenje je enaka na vseh tržiščih, v Italiji se uporablja blagovna znamka Korting, ki ima enako identiteto kot Gorenje na ostalih tržiščih.

6. Ali je tržna znamka enako pozicionirana na vseh trgih ali prihaja do razlik v pozicioniranju? Prosim, pojasnite vzroke morebitnih razlik.

BZ ni enako pozicionirana na vseh tržiščih, predvsem zaradi zgodovinskih razlogov in različnega nivoja investiranja v blagovno znamko na različnih tržiščih. Eden od razlogov je tudi razmeroma velika stopnja decentralizacije v preteklosti.

7. Ali so izdelki, distribucija, cene in tržno komuniciranje podobni na vseh trgih ali se jih prilagaja lokalnim razmeram? Prosim, pojasnite na kratko za vsak element trženjskega spleta.

Večina izdelkov je pan-evropskih, pri nekaterih pa je še vedno potrebna velika stopnja lokalnega prilagajanja zaradi različnih potreb potrošnikov oz. njihovih različnih navad po tržiščih (gre predvsem za nekatere produktne skupine kot npr. štedilniki, kjer so navade v Evropi zelo različne). Promocija je na vseh tržiščih enaka. Cene se oblikujejo lokalno glede na lokalne specifičnosti – sedaj prehajamo tudi na pan-evropsko določevanje cen za nekatere top izdelke in na priporočene pan-evropske maloprodajne cene za izdelke. Distribucija se prilagaja lokalnim specifikam in je zelo različna na različnih tržiščih.

8. Kako podjetje obravnava tuje trge (vsak tuj trg obravnava posebej, tuje trge združuje po podobnostih v mednarodne regije oziroma sektorje, vse tuje trge obravnava kot en sam trg)?

Tržišča so iz tržnega vidika razdeljena v 5 regij (SZ Evropa, V Evropa, JV Evropa, Prekomorske države, JZ Evropa).

9. Do kakšne mere je na različnih trgih poenoteno oglaševanje (ali gre za povsem različno oglaševanje, ali je poenotena strategija, ali je enotna tudi kreativna zasnova, ali je tudi izvedba enaka na vseh trgih)?

Enotna strategija, ena pan-evropska agencija, lokalne adaptacije in nadgradnje.

10. Ali se na tujih trgih vlaga v oglaševanje in tržne raziskave več ali manj kot na slovenskem trgu, gledano relativno glede na obseg trga?

Vlaga se podobno kot na slovenskem tržišču (relativno).

11. Na kakšni ravni skrbi za marketing v tujini matično podjetje, v kolikšni meri pa ga izvajajo podružnice oziroma predstavništva sama (kakšna je hierarhija sprejemanja odločitev v mednarodnem marketingu)?

Princip centralni marketing skrbi za strategijo in za pripravo promocijskih orodij (oglasil, predstavitve, ...), lokalno adaptacije, zakup medijev, izvedba.

12. Ali ima podjetje oddetek oziroma zaposlenega, ki je posebej zadolžen za mednarodno upravljanje tržne znamke? Če ima, prosim na kratko opišite njegove naloge.

To je skrb vodstva Marketinga.

13. Ali ima podjetje izdelane strateške smernice upravljanja tržne znamke? Če ima, jih prosim na kratko opišite.

Ima.

14. Kako podjetje vidi svojo tržno znamko čez 5 oziroma 10 let (prodor na nove trge, močnejši nastop na že obstoječih, umik iz določenih trgov)?

Gorenje bo vodilna znamka v svojem razredu (srednji cenovni razred) na večini evropskih tržišč.

PRILOGA F: Odgovori na vprašalnik za tržno znamko Krka

1. Navedite prosim vaše ime, priimek in funkcijo, ki jo opravljate v podjetju.

Damjan Možina, direktor programa izdelkov za samozdravljenje v marketingu in prodaji Krke d.d.

2. Ali bi tržno znamko označili za nacionalno, mednarodno regionalno ali globalno? Prosim, utemeljite odločitve v nekaj stavkih.

V nadaljevanju ne komentiram znamke Krka temveč posamezne blagovne znamke izdelkov v programu. Te so večinoma mednarodno regionalne, nekaj jih je po ključu, da je znamka globalna, če se aktivno trži na več kot 16 trgih, tudi globalnih (Pikovit, Septolete, Duovit).

3. Na katerih trgih je prisotna tržna znamka?

Teh je vsaj 22 v srednji in južni ter vzhodni Evropi. Zanimivost, na spisku držav, kjer BZ javno oglašujemo, je od letos tudi Mongolija.

4. Kateri so najpomembnejši trgi? Kakšen je položaj tržne znamke na teh trgih (tržni vodja/izzivalec/sledilec)?

Ključni trgi za te BZ (padajoč vrstni red) so Rusija, Poljska, Slovenija, Ukrajina, Romunija, Hrvaška Od trga do trga je pozicija posamezne BZ različna, tako je Pikovit npr. leader med otroškimi vitamini v Rusiji, Ukrajini, Romuniji, Sloveniji, na Hrvaškem, Septolete med oralnimi antiseptiki na Češkem, Bilobil med izdelki z ginko biloba ekstraktom v Litvi, Romuniji. BZ Bilobil pogosto nastopa kot izzivalec, medtem ko so Septolete pogosto v vlogi sledilca (npr. v SLO in na CRO).

5. Ali se na vseh trgih uporablja enotno ime in logotip oziroma znak tržne znamke? Prosim, pojasnite morebitne razlike.

Da. To velja tudi za pozicijski slogan in ključni vizualni element.

6. Ali je tržna znamka enako pozicionirana na vseh trgih ali prihaja do razlik v pozicioniranju? Prosim, pojasnite vzroke morebitnih razlik.

V osnovi je pozicioniranje vodeno iz centrale in večjih razlik po trgih ni. Seveda v posameznih primerih upoštevamo fazo v kateri izdelek na posameznem trgu je.

7. Ali so izdelki, distribucija, cene in tržno komuniciranje podobni na vseh trgih ali se jih prilagaja lokalnim razmeram? Prosim, pojasnite na kratko za vsak element trženjskega spleta.

Izdelki se med trgi ne razlikujejo, kot rečeno je tudi tržno komuniciranje v osnovi vodeno centralno in večjih odstopanj ni. Razlike med trgi so v cenah, ki se pač prilagajajo elementom povpraševanja, konkurence, kupne moči ..., v distribuciji pa pravzaprav ne (vedno preko lekarn). Lokalna specifičnost je prisotna pri »bellow the line« aktivnostih in obdelavi terena preko mreže strokovnih sodelavcev.

8. Kako podjetje obravnava tuje trge (vsak tuj trg obravnava posebej, tuje trge združuje po podobnostih v mednarodne regije oziroma sektorje, vse tuje trge obravnava kot en sam trg)?

»Razmišljaj globalno, deluj lokalno« je tudi v našem primeru pogosto uporabljen koncept.

9. Do kakšne mere je na različnih trgih poenoteno oglaševanje (ali gre za povsem različno oglaševanje, ali je poenotena strategija, ali je enotna tudi kreativna zasnova, ali je tudi izvedba enaka na vseh trgih)?

Zaradi ekonomije obsega je kreativna zasnova skupna, strategijo oglaševanja nam glede na lokalne pokazatelje predlaga lokalna agencija, s katero delamo, prav tako so postprodukcijsko lokalno prilagojeni tudi oglaševalski materiali (npr. sinhronizacija, posnetek embalaže). Zaradi konsistentnosti našega oglaševanja na več trgih sta osnovna pozicijska trditev ter USP za vse trge enotna.

10. Ali se na tujih trgih vlaga v oglaševanje in tržne raziskave več ali manj kot na slovenskem trgu, gledano relativno glede na obseg trga?

Vlaganje v oglaševanje je pogojeno z doseženo in pričakovano prodajo ter dolgoročnimi cilji v trženju in je v relativnem odnosu primerljivo z vlaganji doma.

11. Na kakšni ravni skrbi za marketing v tujini matično podjetje, v kolikšni meri pa ga izvajajo podružnice oziroma predstavništva sama (kakšna je hierarhija sprejemanja odločitev v mednarodnem marketingu)?

Odgovor najdete v tč. 7.

12. Ali ima podjetje oddelek oziroma zaposlenega, ki je posebej zadolžen za mednarodno upravljanje tržne znamke? Če ima, prosim na kratko opišite njegove naloge.

Znamke upravlja program, v katerem je skrb produktnega vodje tudi skrb za posamezno blagovno znamko. Prod. vodje delujejo v centrali in koordinirajo tudi mednarodno pojavljanje naših BZ.

13. Ali ima podjetje izdelane strateške smernice upravljanja tržne znamke? Če ima, jih prosim na kratko opišite.

Skrb za dolgoročne strateške usmeritve je ena od ključnih vlog centrale vsakega podjetja. Seveda so strateške dolgoročne smernice tudi ena od največjih poslovnih skrivnosti podjetja, zato podrobneje na to ne morem odgovoriti.

14. Kako podjetje vidi svojo tržno znamko čez 5 oziroma 10 let (prodor na nove trge, močnejši nastop na že obstoječih, umik iz določenih trgov)?

Spet poudarjam, da ne komentiram BZ Krka temveč izdelčne BZ programa izdelkov za samozdravljenje (npr. Pikovit, Septolete, Bilobil..., vse najdete na spletni strani www.krka.si). Te bodo ostale med vodilnimi krovnimi blagovnimi znamkami v posameznih izdelčnih kategorijah na že danes ključnih trgih. V tem času bo svoje mesto dobilo tudi nekaj novih krovnih blagovnih znamk v novih izdelčnih kategorijah. A tudi tukaj konkretnih navedb ne morem posredovati.

PRILOGA G: Odgovori na vprašalnik za tržno znamko Radenska

1. Navedite prosim vaše ime, priimek in funkcijo, ki jo opravljate v podjetju.

Slavko Ficko, vodja marketinga, Radenska.

2. Ali bi tržno znamko označili za nacionalno, mednarodno regionalno ali globalno? Prosim, utemeljite odločitev v nekaj stavkih.

Mednarodno regionalna: ni globalna, vendar je prepoznavnost v sosednjih državah močna, Radensko pa lahko na primer kupite tudi na Manhattnu.

3. Na katerih trgih je prisotna tržna znamka?

Čez 25 držav: sosednje države, tudi ZDA.

4. Kateri so najpomembnejši trgi? Kakšen je položaj tržne znamke na teh trgih (tržni vodja/izzivalec/sledilec)?

Poleg domačega bližnji oz. sosednji trgi: Avstrija, Italija, Bosna in Hercegovina, Hrvaška, Češka, Slovaška. Na svetu ne poznam trga, na katerem bi bila tuja voda tržni vodja; je pa Radenska med uvoženimi vodami vodilna na nekaterih od omenjenih trgov.

5. Ali se na vseh trgih uporablja enotno ime in logotip oziroma znak tržne znamke? Prosim, pojasnite morebitne razlike.

Da, to je poenoteno.

6. Ali je tržna znamka enako pozicionirana na vseh trgih ali prihaja do razlik v pozicioniranju? Prosim, pojasnite vzroke morebitnih razlik.

Da, na trgih je cenovno pozicionirana v višji razred.

7. Ali so izdelki, distribucija, cene in tržno komuniciranje podobni na vseh trgih ali se jih prilagaja lokalnim razmeram? Prosim, pojasnite na kratko za vsak element trženjskega spleta.

Izdelek je enak, cene prilagojene trgu. Pospeševanje prodaje se v nekaterih primerih prilagaja; če se glede na trg oglaševanje splača, se uporablja univerzalni jezik.

8. Kako podjetje obravnava tuje trge (vsak tuj trg obravnava posebej, tuje trge združuje po podobnostih v mednarodne regije oziroma sektorje, vse tuje trge obravnava kot en sam trg)?

Obstaja delitev na naslednja prodajna področja; Zahodni trgi, Vzhodni trgi, trgi bivše Jugoslavije.

9. Do kakšne mere je na različnih trgih poenoteno oglaševanje (ali gre za povsem različno oglaševanje, ali je poenotena strategija, ali je enotna tudi kreativna zasnova, ali je tudi izvedba enaka na vseh trgih)?

Uporablja se različne pristope, glede na specifične trga. Na trgih bivše Jugoslavije je kreativna strategija poenotena.

10. Ali se na tujih trgih vlaga v oglaševanje in tržne raziskave več ali manj kot na slovenskem trgu, gledano relativno glede na obseg trga?

Manj.

11. Na kakšni ravni skrbi za marketing v tujini matično podjetje, v kolikšni meri pa ga izvajajo podružnice oziroma predstavništva sama (kakšna je hierarhija sprejemanja odločitev v mednarodnem marketingu)?

Podjetje v tujini sodeluje z uvozniki, za marketing skrbi zato matično podjetje samo.

12. Ali ima podjetje oddelek oziroma zaposlenega, ki je posebej zadolžen za mednarodno upravljanje tržne znamke? Če ima, prosim na kratko opišite njegove naloge.

Ne, s tem se ukvarja oddelek za marketing.

13. Ali ima podjetje izdelane strateške smernice upravljanja tržne znamke? Če ima, jih prosim na kratko opišite.

Podjetje ima izdelane strateške smernice predvsem za prioritetne trge.

14. Kako podjetje vidi svojo tržno znamko čez 5 oziroma 10 let (prodor na nove trge, močnejši nastop na že obstoječih, umik iz določenih trgov)?

Močnejši nastop na obstoječih bližnjih trgih, predvsem glede na vstop v Evropsko unijo; zaradi močnejše konkurence na domačem trgu se iščejo tudi novi trgi.