

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**NIKOLINA ČIKOVIĆ**  
**MENTOR: DOC. DR. MIHAEL KLINE**

**PREZNAMČENJE**  
**PRIMER: DUHAN D.D. RIJEKA**

**DIPLOMSKO DELO**

**LJUBLJANA 2008**

## POSEBNA ZAHVALA

Mentorju doc. dr. Mihaelu Klinetu za vso strokovno pomoč, svetovanje in razumevanje.

Moji družini za pomoč in nenehno vzpodbujanje.

Moji sestri Melbi za dolge telefonske pogovore in spodbudo. Hvala, ker si me naučila razumeti naslednje: „Ciljaj k mesecu. Tudi če ga zgrešiš, boš prispel med zvezde.“  
(Les Brown)



## IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/a NIKOLINA ČIKOVIĆ, z vpisno številko 21030903,  
rojen/a 2.5.1985. v kraju REKA, HRVAŠKA, sem avtor/a diplomskega dela z naslovom:  
PREZNAMČENJE  
PRIMER: DUHAN D.D. RIJEKA

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesečnega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«;
- je diplomsko delo lektorirano in urejeno skladno s fakultetnim Pravilnikom o diplomskem delu.

V Ljubljani, dne 20. junij 2008.

Podpis avtorja/a Čiković Nikolina

## **PREZNAMČENJE**

### **PRIMER: DUHAN D.D. RIJEKA**

V zadnjih desetletjih je mogoče zaznati veliko potrebo po drugačnosti, posebnosti in edinstvenosti. V okviru te potrebe se je začel uveljavljati koncept preznamčenja. Podjetja spremljajo ta trend spreminjajoč svoje ime, osebnost in celotno podobo, iščejo načine, s katerimi bi postali bolj privlačni za potrošnike. Pri tem pa se ne zavedajo tveganja, ki stoji v ozadju spreminjanja. Prav iz tega izhaja teoretični del moje naloge – odgovora na raziskovalno vprašanje, kdaj je preznamčenje potreba, kdaj pa samo trenutna želja po spreminjanju. V nalogi bom predstavila koncept preznamčenja, opredelila osnovne teorije, cilje preznamčenja in ključne dejavnike. Praktični del naloge je namenjen analizi primera podjetja Duhan d.d. iz Reke. Njihovo uspešno preznamčenje je zajelo korenite spremembe znotraj in zunaj podjetja: zmanjšanje števila skladišč, poslovalnic in zalog, izboljšanje delovnih razmer, izboljšanje odnosov z dobavitelji, spremembo celotne vizualne identitete itn. V zaključku bom predstavila svoje mnenje o preznamčenju. Živimo namreč v času, ko je sprememba edina stalnica in je preznamčenje postalo moderno. Pomembno je razumeti logiko sprememb in ne spreminjati le zaradi sprememb samih. V ozadju teh naj bo utemeljen razlog, na podlagi katerega se podjetje odloči za preznamčenje.

**Ključne besede: preznamčenje, znamčenje, tržna znamka.**

## **REBRANDING**

### **CASE STUDY: DUHAN D.D. RIJEKA**

The last few decades are filled with the burning need for differentiation, distinction and uniqueness. In the heart of that need was born the concept of rebranding. Companies follow that trend by changing their personality, image, visual identity, name etc. to become more attractive to consumers. Unfortunately they are not aware of the risks that are an important part of any change. Right out of that rises the theoretical part of my graduation thesis – the answer to the research question „*when is rebranding needed?*“ and „*when is it only caprice of the moment and/or a wish for the change?*“. In the thesis I explained the concept of rebranding, basic theories, rebranding goals and main factors of rebranding. The aim of the practical part of graduation thesis is to analyse the rebranding case of the company Duhan d.d. Rijeka. Their successful rebranding consisted of thorough changes inside and outside the company. The conclusion is based on my reflection about rebranding: it is the time when change is the only constancy and because of that rebranding becomes „*popular*“. It is important to understand the logic of changes and not to change only for the sake of change itself. Change should be based on well-established needs, based on which the company should decide whether to embrace the rebranding process.

**Key words: rebranding, branding, brand.**

## KAZALO

<b>1 UVOD</b>	<b>8</b>
<b>2 TRŽNA ZNAMKA</b>	<b>10</b>
2.1 OPREDELITEV KONCEPTA TRŽNA ZNAMKA IN PREZNAMČENJE	10
2.2 KAJ TRŽNA ZNAMKA LAHKO PRINESE PODJETJU?	12
2.3 PREDNOSTI IN KORISTI TRŽNE ZNAMKE	14
2.4 ZAKAJ TRŽNE ZNAMKE PROPADAJO?	15
2.5 ZGODOVINA ZNAMČENJA	17
<b>3 OPREDELITEV POMEMBNIH KONCEPTOV</b>	<b>19</b>
3.1 IME TRŽNE ZNAMKE	19
3.2 LOGOTIP TRŽNE ZNAMKE	20
3.3 POZICIJSKO GESLO ALI SLOGAN PODJETJA	20
3.4 POZICIONIRANJE TRŽNE ZNAMKE	20
3.5 IMIDŽ TRŽNE ZNAMKE	21
3.6 IDENTITETA TRŽNE ZNAMKE	21
3.7 PREMOŽENJE TRŽNE ZNAMKE	23
<b>4 PREZNAMČENJE</b>	<b>24</b>
4.1 OPREDELITEV KONCEPTA PREZNAMČENJA	24
4.2 PREZNAMČENJE KOT KONTINUUM: POSTOPNO IN DRASTIČNO PREZNAMČENJE	25
4.3 PREZNAMČENJE V HIERARHIJI TRŽNIH ZNAMK	26
4.4 OSTALI NAČINI PREUČEVANJA PREZNAMČENJA	28
4.5 PREZNAMČENJE KORPORACIJ	30
<b>5 KDAJ JE POTREBNO PREZNAMČENJE?</b>	<b>33</b>
5.1 CILJI PREZNAMČENJA	35
5.2 VKLJUČITEV VSEH KLJUČNIH JAVNOSTI V PREZNAMČENJE	36
5.2.1 VODJE PROJEKTOV IN VKLJUČITEV ZAPOSLENIH V PREZNAMČENJE	37
5.2.2 VKLJUČITEV POTROŠNIKOV V PREZNAMČENJE	38

5.2.3	VKLJUČITEV AGENCIJ V PREZNAMČENJE	39
5.2.4	KRITIČNI DEJAVNIKI ZA USPEH PREZNAMČENJA	39
5.2.5	ZAKLJUČEK	46
6	KAJ VSE VPLIVA NA PREZNAMČENJE?	49
6.1	VPLIV ČASA IN ZAPOSLENIH NA PREZNAMČENJE	49
6.2	VLOGA ZAPOSLENIH V PREZNAMČENJU	50
6.3	VPLIV ČASA NA PREZNAMČENJE	50
6.4	VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PREZNAMČENJE	52
7	PREZNAMČENJE – SPREMEMBA IMENA ALI VEČ?	55
7.1	STRATEGIJE ZA USPEŠNO PREZNAMČENJE	56
7.2	UČENJE NA NAPAKAH: NEUSPEŠNI PRIMERI PREZNAMČENJA	59
7.3	MERJENJE UČINKOVITOSTI PREZNAMČENJA	61
8	ANALIZA PRIMERA PODJETJA DUHAN D.D. RIJEKA	62
8.1	PREDSTAVITEV PODJETJA	62
8.2	PRED PREZNAMČENJEM	62
8.3	V ČASU PREZNAMČENJA	64
8.4	OBDOBJE PO PREZNAMČENJU	68
9	SKLEP	69
10	LITERATURA IN VIRI	71
11	SEZNAM SHEM	
Shema 4.1:	Preznamčenje kot kontinuum	26
Shema 4.2:	Preznamčenje v hierarhiji znamčenja	27
Shema 4.3:	Model procesa preznamčenja	29
Shema 5.1:	Integrirani konceptualni model procesa preznamčenja	48
12	SEZNAM TABEL	
Tabela 4.1:	Štiri faze v procesu zgradbe korporacijske identitete	32
Tabela 5.1:	Področja težav za managerje vključene v preznamčenje korporacij	48

## 13 PRILOGE

<b>Priloga A: Slika nastanka logotipa podjetja Duhan d.d.</b>	<b>74</b>
<b>Priloga B: Stanje v Duhanu d.d. pred preznamčenjem</b>	<b>75</b>
<b>Priloga C: Aplikacija nove vizualne identitete in komunikacijske strategije na Duhan d.d.</b>	<b>78</b>
<b>Priloga Č: Rast veleprodaje in maloprodaje v Duhanu d.d.</b>	<b>82</b>
<b>Priloga D: Prihod od marketinških uslug</b>	<b>82</b>
<b>Priloga E: Učinkovitost prodaje</b>	<b>83</b>
<b>Priloga F: Rast povprečnih plač v podjetju</b>	<b>83</b>

## 1 UVOD

V zadnjem desetletju je mogoče zaznati veliko potrebo po razlikovanju. Vsak in vse hoče oz. mora biti različno. Dekle noče imeti enakih čevljev kot prijateljice. Ženske želimo imeti kremo za obraz, ki je novejša in boljša od prejšnje. Moški želi imeti edinstven avtomobil. Podjetje, ki proizvaja pralni prašek, hoče biti popolnoma drugačno od vseh ostalih podjetij, ki prav tako proizvajajo pralni prašek. Gre za željo po drugačnosti, posebnosti, edinstvenosti.

V tej želji je nastal koncept »rebrandinga« oziroma preznamčenja. Podjetja spremljajo ta trend. Spreminjajo svojo celotno podobo in ime z namenom, da postanejo privlačnejši za potrošnike. Pri tem pa se ne zavedajo velikega tveganja, ki stoji v ozadju tako korenitih sprememb. Verjamejo, da bodo s spremembo imena težave izginile, a ni tako. Potrebno je veliko časa, energije, sodelovanja med zaposlenimi in predvsem znanja, da bi sprememba, imenovana preznamčenje, imela uspešen rezultat. V tem leži bistvo oziroma cilj naloge, katere branje sledi – odgovor na vprašanje, kdaj je resnično potrebno preznamčenje in kdaj preznamčenje ni samo trenutna muha vodstva podjetja ali korporacije, ki si tako silovito želi sprememb. Pri tem so odločilna tudi čustva. Vzburjanje občutij pri potrošnikih in obvladovanje le-teh pri ponudnikih ali proizvajalcih je pomemben dejavnik. Pomaga tudi veliko teoretičnega znanja, ki sem ga skušala strniti in predstaviti v tej nalogi.

Ključni način pisanja in raziskovanja v moji diplomski nalogi je bila t. i. namizna raziskava<sup>1</sup>. Gre za preučevanje že obstoječih podatkov iz ustrezne strokovne literature. Po raziskovanju sledi analiza vsebine. Takšno raziskovanje je najbolj primerno glede na relativno nizke stroške, majhno porabo časa in pridobivanja širšega vpogleda v želeno raziskovalno področje.

Diplomsko delo je strukturirano na sledeč način: začetek naloge sem namenila opredelitvi koncepta tržne znamke, njenih prednosti in koristi, njenega propada. Sledi opredelitev koncepta znamčenja in zgodovine znamčenja; v naslednjem poglavju skušam predstaviti vse koncepte, pomembne za razumevanje izbrane teme: ime in logotip tržne znamke, pozicijsko geslo ali slogan podjetja, položaj, podobo, identiteto in premoženje tržne znamke.

---

<sup>1</sup> Angl. desk research.



Četrto poglavje je usmerjeno v opredelitev koncepta preznamčenja in njegovo razlago po različnih teoretičnih pristopih. V tem poglavju opredeljujem teorije kot so postopno in drastično preznamčenje, preznamčenje v hierarhiji tržnih znamk in korporacij ter ostale koncepte.

Peto poglavje predstavlja osrednji del moje naloge. Gre za odgovore na vprašanje, zastavljeno v naslovu naloge – kdaj je potrebno preznamčenje. Govorim o ciljih preznamčenja, o vključevanju vseh deležnikov, nepričakovanem učenju, ki ga podjetje pridobi na dolgi poti preznamčenja, in kritičnih faktorjih uspeha.

V šestem poglavju opredeljujem najosnovnejše dejavnike, ki vplivajo na preznamčenje. Izbrala sem tri faktorje, in sicer čas, zaposlene in organizacijsko kulturo.

Naslednje poglavje govori o preznamčenju, ki ni samo sprememba imena, ampak veliko več. Pišem tudi o strategijah za uspeh in merjenju učinkovitosti.

Zadnje, osmo poglavje, je analiza primera podjetja Duhan d.d., ki je že uspešno izvedlo postopek preznamčenja. Namen zadnjega poglavja je prikazati, kako lahko uspešno opravimo proces preznamčenja.

## 2 TRŽNA ZNAMKA

### 2.1 OPREDELITEV KONCEPTA TRŽNE ZNAMKE IN ZNAMČENJA

Raziskovalno vprašanje, na katerega bom v tej nalogi skušala odgovoriti, je, kdaj je potrebno preznamčenje. Za doseg tega cilja pa je potrebno opredeliti številne pomembne koncepte. Preznamčenje je v današnji literaturi zelo priljubljen termin in včasih se zdi kot pripomoček za odpravljanje težav. Seveda to ne drži povsem.

Glede na to, da večina literature sledi kulturi, danes vsi govorimo o »brandu« in »brandiranju«, o besedah, ki izhajajo iz angleško govorečega sveta. »Brand« je beseda, ki je v današnjem svetu zelo pogosto uporabljena ne samo v akademskih krogih, ampak tudi v vsakodnevnom jeziku. »Brand« predstavlja danes že skoraj vse: proizvod, storitev, državo, osebo, podjetje. V angleškem jeziku se za vse uporablja enak izraz »brand«.

Slovenski avtorji (kot tudi avtorji ostalih neangleško govorečih držav) o tej besedi nimajo enotnega mnenja in uporabljajo različne izraze, kot so blagovna, zaščitna, tržna, storitvena, trgovska znamka in podobno.

Zaradi lažjega branja in razumevanja bom dosledno uporabljala termin tržna znamka, ki ga zagovarja tudi doc. dr. Mihael Kline. Izbiro tega izraza argumentiram z njegovo trditvijo, da je pogosto uporabljen izraz blagovna znamka preveč ozek pojem, saj govori le o blagu. Tržna znamka pa obsega blagovno oz. izdelčno, storitveno, korporacijsko in tržno znamko posameznika ali države ipd. (Mulej 2004: 13).

V kolikor se raziskovanja pojma tržna znamka lotimo etimološko in pogledamo v angleško-slovenski slovar (glej Grad in drugi, 1997) beseda »brand« pomeni vžgano znamenje, žig, poetično pa pomeni stigmo ali sramoto. Beseda »brandiranje« izhaja iz stare norveške besede »brandr«, katere dobesedni pomen je goreti (glej Predikat d.o.o. 2007). Torej pomeni tudi žigosanje, vžiganje znakov, označevanje. Iz tega sledi, da beseda tržna znamka označuje lastnino. Pri znamčenju gre za povezovanje imena in ugleda z nekom ali z nečem.

Ameriško marketinško združenje<sup>2</sup> opredeljuje tržno znamko kot »ime, izraz, simbol, obliko ali kombinacijo naštetega, namenjeno prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine

---

<sup>2</sup> Angl. American Marketing Association.

proizvajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih« (Kotler 1996: 444). To je klasična opredelitev tržne znamke, ki je za današnje čase nekoliko zastarela in toga.

»Uspešna tržna znamka je prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami« (de Chernatony in drugi v de Chernatony 2002: 24).

Z dobro zasnovanimi in učinkovito vodenimi tržnimi znamkami lahko podjetje doseže velik ugled, ki povečuje zaupanje kupcev in uporabnikov. Vrednost dobrih tržnih znamk koristi podjetjem tudi takrat, ko se znajdejo v težavnih razmerah (de Chernatony 2002: 17).

Kapferer (v de Chernatony 2002: 17–18) piše:

*Tržna znamka ni izdelek, podjetje izdelku podeljuje pomen in določa njegovo identiteto, tako časovno kot prostorsko. /.../ Tržne znamke prepogosto preučujemo le na podlagi posameznih sestavin: imena, logotipa, oblikovanja ali embalaže, oglaševanja ali sponzorstev ... V resnici se pravo upravljanje tržne znamke začne že precej prej – s strategijo ter dosledno in celovito vizijo.*

Tržno znamko sestavljajo **vidne in nevidne sestavine**. Vidno dimenzijo lahko predstavljajo značilnosti izdelka, embalaža, logotip, barve, tipografija in oblika. Nevidna dimenzija temelji na psiholoških zaznavah in vključuje čustva, vrednote, stališča in osebnost, ki jih porabniki pripisujejo določenemu izdelku ali storitvi (De Chernatony 2002: 20).

Izdelek je nekaj, kar je izdelano v tovarni, se lahko kopira in hitro zastari, tržna znamka pa je nekaj, kar porabnik kupi, je enkratna, lahko tudi večna. Znamke so središče trženja in poslovnih strategij. Izdelki so to, kar podjetje izdelava, kar kupec kupi, pa je tržna znamka.

Tržna znamka je postala veliko več, saj pomeni tudi vrednote, norme, življenjsko filozofijo, temperament, značaj, ljudem pomaga oblikovati samopodobo. Predstavlja tudi vse zaznave, stališča, predstave, asociacije in občutke, ki jih ima potrošnik do tržne znamke. Uporabna vrednost izdelka posebej močno vpliva na človeka, ki je predvsem čustveno bitje. Tržna znamka lahko predstavlja vse to in še mnogo več, predvsem pa je dana obljuba potrošnikom in je hkrati tudi zaveza proizvajalcem (Korelc in drugi 2006: 15–17).

Tržna znamka je pot do srca in uspeha. Ne pomeni le prepoznavnosti ali celostne grafične podobe izdelka. Ljudje govorimo in razmišljamo o znamkah, ki jih poznamo, in so del našega vsakdana. Ljudje si želimo prijaznih, kakovostnih in dobrih znamk, zato se pri nakupih odločamo za takšne, ki so vredne zaupanja, imajo ugled in izžarevajo življenjski slog ter filozofijo, ki nas navdušuje, in s katero se lahko poistovetimo (Korelc in drugi 2006: 11).

Neštete študije in zgledi iz poslovnega sveta kažejo, da močna in uveljavljena tržna znamka vodi k dobičku in povečuje vrednost podjetij.<sup>3</sup>

Zgolj dober izdelek še ne zagotavlja uspeha. Podjetje, izdelek ali storitev je potrebno ustrezno poimenovati, jih opremiti z ustrezno embalažo ter jim vdahnuti osebnost in slog. Vse to z namenom, da bo potencialnim kupcem pisan na kožo. Kupec je namreč v nasprotju s prepričanjem številnih podjetnikov daleč od tega, da bi bil zgolj razumni uporabnik. Za nakup se pogosto odloča čustveno, neracionalno in v nasprotju s pričakovanji.<sup>4</sup> Čeprav je človek socialno bitje, je še vedno rad drugačen in nekaj posebnega (Korelc in drugi 2006: 23).

## **2.2 KAJ TRŽNA ZNAMKA LAHKO PRINESE PODJETJU?**

Močna tržna znamka omogoča postavljanje in vzdrževanje visokih cen, kar vodi k višjemu dobičku, spodbuja povpraševanje, je vir pogajalske moči, omogoča lažje uvajanje novih izdelkov ter odpira vrata novim kupcem in novim trgov. Dodatno olajša načrtovanje prodaje v podjetju, ki si z zvestobo tržni znamki ustvari razmeroma stalen krog kupcev in podjetju celo omogoči, da se izogne dobršnemu delu stroškov pri trženju (Korelc in drugi 2006: 14).

Tržne znamke obstajajo samo in izključno v glavah in srcih ljudi, kar pomeni, da so psihološki konstrukt, ki zahteva psihološko orožje. Razlikovanje med posameznimi konkurenčnimi

---

<sup>3</sup> Primer: Tržna znamka Coca-Cola je vredna neverjetnih 67 milijard ameriških dolarjev. To je razlika med njenimi dejanskimi sredstvi (15 milijard dolarjev) in vrednostjo delnic, ki jo priznava trg. Ustvarjalcem tržne znamke Coca-Cola je z dolgoletnim ponavljanjem čustvenih apelov in komuniciranjem z ameriški sanjami uspelo iz »sladkane vode« ustvariti eno izmed najmočnejših in najbolj zaželenih tržnih znamk na svetu z njej lastno in svetovno prepoznavno identiteto (Korelc in drugi 2006: 11–12).

<sup>4</sup> Zaradi tega verjetno nihče ne kupi mercedesa zgolj zato, ker je boljši in hitrejši avto, ampak zato, ker z njim izrazi svoj slog, vrednote, status, ugled, želje in podobno (Korelc in drugi 2006: 23).

tržnimi znamkami deloma izhajajo iz trdih delov, kot je kakovost izdelkov ali storitev. Toda najsubtilnejše razlike izhajajo iz njenih mehkih delov, kot so vrednote, stališča, temperament, značaj in slog, ki sprožajo in ustvarjajo bogate in dolgotrajne asociacije. Tržna znamka je skupek vseh zaznav, stališč, predstav, asociacij in občutkov, ki jih ima posameznik ali skupina. Znamke so tudi oznaka ali obljuba za zanesljivost v negotovem svetu. Določenim znamkam zaupamo, ob njih postanemo samozavestnejši in bolj sproščeni.<sup>5</sup> Dodana vrednost torej pomeni, da se lahko sprostimo in uživamo v izkušnji, saj zaupamo in smo prepričani, da bodo obljube tržne znamke rešile naše težave (Korelc in drugi 2006: 15–16).

Ker smo ljudje predvsem družbena bitja, je pomembno, kako našo tržno znamko zaznava tudi širše okolje. Ljudje radi vidimo, da nas drugi vidijo z zmagovalcem, torej z znamkami, ki so v okolju zaznane kot najboljše, ugledne in zmagovalne. Z njihovo pomočjo ustvarjamo svoj lastni jaz, saj njihovo podobo projeciramo na svojo lastno podobo. S tem ustvarjamo želeno podobo o samem sebi ter si tako dvignemo samospoštovanje in samozavest. Tržne znamke ljudem omogočajo, da vsaj v subjektivnem svetu postanejo to, kar si želijo (Korelc in drugi 2006: 17).

*Tržna znamka je medsebojno neločljivo povezana, razmeroma skladna, dolgoročno naravnana, enotno usmerjena, usklajena in prepletena celota vseh otipljivih in neotipljivih delov podjetja, vse tja do poslanstva, vizije, strategije, strojev, zgradb, ljudi, izdelkov, tržnega komuniciranja in celo partnerjev ter kupcev. (Korelc in drugi 2006: 17–18 )*

Močne tržne znamke potrebujejo spoštovanje in poznavanje. Tržne znamke z visokim poznavanjem in nizkim spoštovanjem morajo neprestano zniževati ceno, da zdržijo v konkurenčnem boju. Tržne znamke z visoko stopnjo spoštovanja in nizkim poznavanjem pa zamujajo priložnost, saj nimajo možnosti za rast in razvoj in so neke vrste neizkoriščeni potencial (Korelc in drugi 2006: 21–22).

---

<sup>5</sup> Tako lahko npr. obleka, ki jo je sešil slavni modni kreator, nadomesti naše pomanjkanje okusa ali posluha za slog (Korelc in drugi 2006: 15–16).

## 2.3 PREDNOSTI IN KORISTI TRŽNE ZNAMKE

Močna in uveljavljena tržna znamka predstavlja za proizvajalca veliko prednost. Naštejmo jih le nekaj:

1. igra referenčno vlogo in nudi dobro podlago za pridobivanje kakovostnih poslovnih virov delavcev, partnerjev, finančnih sredstev in najsodobnejše tehnologije;
2. je vir pogajalske moči tako pri dobaviteljih (nižje cene) kot tudi pri kupcih (nižji rabati);
3. blago, označeno s tržno znamko, dosega višje cene in posledično višji dobiček;
4. predstavlja dolgoročno osnovo za odločanje v podjetju;
5. vzdržuje, spodbuja in širi povpraševanje;
6. omogoča razlikovanje oziroma identifikacijo »naših« izdelkov;
7. je sredstvo za razločevanje od konkurenčnih ponudb;
8. potencialnim konkurentom predstavlja vstopno oviro;
9. prodajalci raje in bolje prodajajo tržne znamke, ker se tudi sami poistovetijo z njimi;
10. omogoča hitrejši vstop na nove tržne segmente in trge;
11. tržna znamka je pomemben element necenovne konkurence;
12. krepi konkurenčni položaj;
13. tržna znamka ima pomembno komunikacijsko funkcijo (sčasoma postane tržna znamka s svojo nespremenjeno kakovostjo pomembno sredstvo publicitete, ki je lahko močnejše od tržnega komuniciranja);
14. odpira vrata do novih kupcev, saj lažje prodre v prodajno mrežo in si pridobi več prostora na prodajnih mestih;
15. omogoča olajšano načrtovanje proizvodnje in prodaje v podjetju, ki si z zvestobo blagovni znamki ustvari sorazmerno stalen krog kupcev in partnerjev;
16. krepi položaj proizvajalca pri pogajanjih s trgovskimi organizacijami;
17. na finančnem trgu je predmet prodaje (Korelc in drugi 2006: 43–45).

## 2.4 ZAKAJ TRŽNE ZNAMKE PROPADAJO?

»Danes je večina izdelkov kupljenih in ne prodanih«, sta zapisala Al in Laura Ries (v Haig 2006: 3). »Znamčenje 'predprodaja' <sup>6</sup> izdelek ali uslugo porabniku /.../ Je enostavno bolj učinkovit način prodajanja stvari.« Posledično to pomeni, da izjemno dobri izdelki ali usluge lahko propadejo kot posledica slabega znamčenja.<sup>7</sup> Ko je tržna znamka enkrat ustvarila potrebno vez, se mora temu primerno obnašati tudi naprej. Samo ena napaka je dovolj, da se potrošnik odloči za drugo znamko in noče spregledati narejene napake.

To je osnovni razlog za propad večine tržnih znamk. Zgodi se nekaj, kar uniči vez med potrošnikom in znamko, a to ni vedno krivda podjetja. Obstajajo stvari, ki jih podjetja dejansko ne morejo nadzorovati, to so na primer globalna recesija, tehnološki napredek, internacionalne katastrofe ipd. (Haig 2006: 3–4). V nadaljevanju navajam sedem velikih napak znamčenja:

1. *Amnezija*
2. *Ego*
3. *Megalomanija*
4. *Razočaranje*
5. *Naveličanost*
6. *Paranoja*
7. *Nepomembnost*

---

<sup>6</sup> Angl. »presells«.

<sup>7</sup> Scott Bedbury, bivši direktor marketinga Starbucks, je dejal, da potrošniki dejansko ne verjamejo v obstoj velikih razlik med izdelki. To pomeni, da morajo tržne znamke ustvariti potrebno »emocionalno vez« s svojimi potrošniki. Z emocijami je potrebno upravljati zelo pozorno.

- (1) Amnezija.** Ko tržna znamka pozabi, kaj je in zakaj naj bi ji verjeli, se pojavijo problemi. Najbolj znani primeri amnezije tržne znamke se pojavijo, ko dolgotrajne in prepoznane tržne znamke želijo za vsako ceno ustvariti radikalno novo identiteto.<sup>8</sup>
- (2) Ego.** Tržne znamke včasih razvijejo tendenco po precenjevanju lastne pomembnosti in lastnih sposobnosti. Takšen problem se pojavi, ko si tržna znamka upa trditi, da lahko sama obvlada določen trg ali del trga.<sup>9</sup> Isti problem je možen tudi v primeru, ko se tržna znamka odloči za vstop na trg, ki ji ne odgovarja.<sup>10</sup>
- (3) Megalomanija.** Ego lahko pripelje do megalomanije. Ko se to zgodi, se tržna znamka želi širiti na vse možne kategorije izdelkov.<sup>11</sup>
- (4) Razočaranje.** T. S. Eliot (v Haig 2006: 4) je dejal: »Človeška vrsta ne more prenesti preveč realnosti«. Tudi tržne znamke ne. Nekatere dojemajo celoten marketinški proces kot način zameglitve realnosti o izdelku, kar posledično privede do razočaranja potrošnikov.
- (5) Naveličanost.** Nekatera podjetja se naveličajo lastnih tržnih znamk. To so vsi tisti izdelki, ki so že leta in leta dosegljivi na policah in je njihova funkcija predvsem »okrasna«. Ko se podjetje naveliča lastne tržne znamke, trpita kreativnost in prodaja.
- (6) Paranoja.** Je nasprotna ego in se večinoma pojavlja, ko je tržna znamka soočena z veliko konkurenco. Nekateri tipični simptomi paranoje so tendenca po vlaganju tožbe proti konkurenčnim podjetjem, želja po nenehnem spreminjanju tržne znamke in želja po hudem posnemanju konkurence.
- (7) Nepomembnost.** Ko se določen trg radikalno razvije, tržne znamke povezane z njim tvegajo, da postanejo nepomembne in osamljene. Menedžerji tržnih znamk morajo obdržati pomembnost z ostajanjem pred svojo kategorijo (Haig 2006: 4–5).

---

<sup>8</sup> Znan primer je Coca-Cola, ki je želela zamenjati svojo originalno formulo z novo Coca-Colo. Rezultati so bili katastrofalni.

<sup>9</sup> Primer znamke Polaroid, ki je trdila, da obvlada trg instant fotografij.

<sup>10</sup> Primer tržne znamke Harley Davidson, ki je skušala vstopiti na trg parfumov.

<sup>11</sup> Nekaterim, sicer redkim, npr. korporaciji Virgin, je to uspelo, večini pa ne.



## 2.5 ZGODOVINA ZNAMČENJA

Težko je določiti, kdaj so se pojavile prve tržne znamke v svetu. Nekateri avtorji omenjajo že stari vek, antično Grčijo in Rim, kjer so se največkrat označevali predmeti uporabne vrednosti: vaze, svila ipd.

V srednjem veku so se pojavili znaki cehov in gild. Anglija je uvedla zakon, s katerim je cehe prisilila k označevanju izdelkov s svojimi inicialkami. S tem so bili nadzorovani in odgovorni za slab izdelek. Vloga označevanja je bila takrat torej le v prepoznavanju izdelka (glej Werkman 1974).

Tržne znamke in znamčenje so se na področju marketinga pojavili v 19. stoletju s pojavom embalaže. Pri transportu izdelkov so tovarne počasi dojele, kako pomembno je, da je prav njihovo blago označeno, zato so začele uporabljati svoje logotipe ali simbole na embalaži. Znamčenje je prvotno nastalo z namenom zaščite izdelka pred propadom. To lažje razumemo, če pogledamo dogajanje v 19. stoletju, ko so podjetja, kot so Campbell's, Heinz in Quaker Oats, vse bolj razmišljala o tem, kako bodo potrošniki reagirali na izdelke masovne potrošnje.

Tovarne, ki so večinoma proizvajale za masovni trg, so se znašle v težavah. Ljudje so raje kupovali izdelke znanih lokalnih manufaktur kot pa neznane uvožene izdelke. Zaradi tega so začele dosledno označevati svoje izdelke oz. embalažo. Podjetja, ki so se odločila znamčiti svoje izdelke, so ugotovila, da bodo potrošnike tako lažje prepričala za nakup. Juha Campbell, Coca-Cola, Juicy Fruit žvečilke so bili prvi izdelki na trgu ZDA, ki so izdelale svoje znamke z namenom povečevanja prepoznavnosti izdelkov.

Z dodajanjem človeškega faktorja izdelku je znamčenje potrošnikom 19. stoletja omogočilo manj obremenjevanja z izbiro izdelkov. Nekoč je potrošnikovo zaupanje temeljilo na poznavanju trgovca v trgovini, zdaj pa so to nadomestile tržne znamke (Haig 2006: 1).

Okrog leta 1940 je manufaktura Mildred Pierce začela preučevati načine, na katere potrošniki razvijajo povezave s tržnimi znamkami v sociološkem in/ali psihološkem smislu. Takrat so proizvajalci spoznali, da potrošniki z izdelki povezujejo tudi druge asociacije, kot

so mladost, zabava ali razkošje. Tako se je začela praksa, ki jo zdaj poznamo kot znamčenje. Potrošniki torej kupujemo tržno znamko in ne izdeleka.<sup>12</sup>

V 21. stoletju je slika nekoliko spremenjena. Zdaj so tržne znamke tiste, ki so v nevarnosti, saj so postale žrtve lastnega uspeha.

Tržne znamke so pomagale podjetjem, kot so McDonald's, Nike, Coca-Cola in Microsoft pri izgradnji njihovih globalnih vladavin, obenem pa so znamke spremenile tudi percepcijo realnosti. Potrošniki gradijo odločitve za nakup glede na lastno percepcijo znamke in ne toliko glede na realno vrednost določenega izdeleka. To ne pomeni, da so tržne znamke postale le pomembnejše od njihovih fizičnih zmogljivosti in da lahko izgubijo to svojo vrednost čez noč (Haig 2006: 1).

---

<sup>12</sup> Leta 1988 je Phillip Morris prodal Kraft za šestkratno ceno dejanske vrednosti podjetja. Tisto, kar je pravzaprav bilo prodano, je bila tržna znamka.

### 3 OPREDELITEV POMEMBNIH KONCEPTOV

Po predstavitvi različnih razlag pomena tržne znamke in odkrivanju njenega nastanka sledi opredelitev še nekaterih konceptov, ki so pomembni za razumevanje preznamčenja.

#### 3.1 IME TRŽNE ZNAMKE<sup>13</sup>

Ime je osnovni indikator tržne znamke, na podlagi katerega nastaneta zaznavanje tržne znamke in komunikacija. Ustvarja asociacije, s katerimi tržno znamko opišemo – kaj je in kaj dela. Ime oblikuje bistvo koncepta tržne znamke. Ko je utrjeno ustvarja oviro za druge (Mulej 2004: 47).

Dowling (2001: 170) meni, da je med različnimi deli vizualne identitete podjetja<sup>14</sup> daleč najpomembnejše ime podjetja. Ime opisuje organizacije – kaj delajo, za kaj se zavzemajo, kakšni so njihovi navdihi itn. Ime je običajno prvi stik z organizacijo, ljudje pa namenjammo večjo pomembnost informacijam, ki jih sprejmemo prve. Je uradni naslov, ki ga neka organizacija uporablja v poslovanju.

Močno povezana z imenom morata biti tudi simbol (logotip) in slogan, saj služita kot pomembna opora imenu. Če ime stimulira in podpira učinkovite simbole in slogane, je naloga lažja. Simbol in/ali logotip ustvarjata opaženost, asociacije, všečnost, čustva, s katerimi lahko vplivamo na zvestobo in zaznano kakovost. Ljudje si lažje zapomnimo vizualno podobo (simbol in/ali logotip) kot besedo (ime). Zato bi simboli morali zagotavljati (pre)poznavnost tržne znamke (glej Aaker 1991).

Imena so torej ključna sestavina tržne znamke; sestavljajo osnovo za zgradbo korporacijskega komunikacijskega programa in za razvoj »zavedanja o obstoju« v glavah potrošnikov (Aaker v Muzellec in Lambkin 2007: 321). Ime je povezano z atributi in psihološkimi asociacijami, ki dajo smisel znamki (Keller v Muzellec in Lambkin 2007: 321).

---

<sup>13</sup> Angl. Brand name.

<sup>14</sup> Različni avtorji se strinjajo, da vizualno identiteto podjetja sestavljajo naslednji elementi: ime podjetja (tudi podružnic, oddelkov, tržnih znamk ipd.), simbol in logotip podjetja, tipografija, pozicijsko geslo ali slogan in barvni sistem.

### **3.2 LOGOTIP TRŽNE ZNAMKE<sup>15</sup>**

»Logotip je grafični element, ki predstavlja tip, asociacijo ali slog podjetja. Sestavljen je lahko iz črk, podob, likov ali kombinacije teh. Logotipi naj bodo čim bolj preprosti, da bodo čitljivi v vseh vrstah uporabe – od vizitk do pisemskih glav.« (Parker 1997: 56)

Dowling (2001: 175) pravi, da so logotipi »znamenje identifikacije in prikazujejo pripadnost, so razločevalen stik z očmi in lahko sporočajo stalnost izdelka/storitve/podjetja«.

Dobri logotipi so tisti, ki so hitro prepoznani, prepoznani z istim pomenom vsem ciljnim skupinam, in tisti, ki vzbudijo pozitivne občutke.

### **3.3 POZICIJSKO GESLO ALI SLOGAN PODJETJA**

Med stalnicami celostne grafične podobe se pogosto pojavlja tudi slogan. Utelešal naj bi filozofijo organizacije in generaliziral obljubo, ki jo daje organizacija svojim potrošnikom.

Dowling (1994: 139) glede slogana svetuje: »Naloga narekuje izbiro štirih do šestih besed dolgega slogana, s katerim se deležnik poveže vsakič, ko vidi vizualno identiteto podjetja«. Opozarja tudi, da mora imeti dober slogan ritemsko celoto, ravnotežje, lahko berljivost in možnost hitre zapomnitve.«

### **3.4 POZICIONIRANJE TRŽNE ZNAMKE<sup>16</sup>**

Po tem, ko smo znamki (izdeleku, storitvi, podjetju, organizaciji) dali ime, jo moramo tudi pozicionirati. To pomeni, da jo moramo na osnovi njenih najbolj tipičnih skupnih lastnosti, koristi in vrednosti razvrstiti v izdelčno oz. storitveno skupino ali podskupino. S tem jo tudi razločimo od ostalih v skupini ali podskupini na osnovi najbolj tipičnih razlik (Wax v Mulej 2004: 48).

---

<sup>15</sup> Angl. „brand logo“.

<sup>16</sup> Angl. »brand positioning«.

### 3.5 IMIDŽ TRŽNE ZNAMKE <sup>17</sup>

Po Dowlingu (2001: 19) je »podoba podjetja globalna ocena, ki vsebuje prepričanja in občutke, ki jih ima človek o organizaciji«.

»Imidž oz. podoba je neke vrste (ob)sodba o entiteti, ki je po pravilu izražena v sklopih besed, lahko le skozi šalo, prilastek, pregovor, cinično pripombo ali pa preprosto gesto. Po drugi strani je ta sodba lahko tudi pozitivna, izražena z besedami odobravanja in občudovanja.« (Jančič 1998: 1030)

Bistvo je, da se podobe podjetij, tržnih znamk, dežel, oseb ipd. ustvarijo v mislih ljudi – torej niso stalna pridobitev organizacije. To je razlog, zaradi katerega je pozitivno podobo treba v konkurenčnih razmerah stalno negovati v skladu z izbranimi načeli in dobrimi strategijami (Dowling 2001: 18).

### 3.6 IDENTITETA TRŽNE ZNAMKE <sup>18</sup>

»Identiteta tržne znamke je otipljiv odraz njene osebnosti. Z drugimi besedami: pomeni vse načine, na katere se tržna znamka skozi izkustva in zaznave predstavlja svojemu okolju.« (Korelc in drugi 2006: 25)

Za tržno znamko je bistvenega pomena, da ima jasno izdelano idealno ali želeno identiteto. Vsi ustvarjalci tržne znamke morajo podpirati in krepiti želeno identiteto ter se izogibati kakršnimkoli nejasnostim ali nekonsistentnostim (Korelc in drugi 2006: 25).

Ločiti jo moramo od **njene podobe**. »Podoba tržne znamke pomeni, kako je tržna znamka zaznana, identiteta le-te pa težnjo po vrsti zaznavnosti znamke.« (Korelc in drugi 2006: 25)

Medtem ko je podoba tržne znamke ponavadi pasivna in usmerjena v preteklost, bi morala biti njena identiteta aktivna in usmerjena v prihodnost ter odsevati asociacije, h katerim teži

---

<sup>17</sup> Angl. »brand image«.

<sup>18</sup> Angl. »brand identity«.

tržna znamka. Če je podoba taktična, bi morala biti identiteta tržne znamke strateška ter odsevati poslovno strategijo, ki bo vodila do želene prednosti (Korelc in drugi 2006: 26).

Ustvarjalci tržne znamke morajo okolju posredovati jasno idejo, kaj tržna znamka je, zakaj obstaja in se zavzema ter kakšni so njeni cilji. Najpomembnejši način, na katerega lahko to storimo, je, da je vse znotraj in zunaj tržne znamke skladno z namenom, delovanjem in tudi z zunanjo podobo. Identiteta se torej odraža na štirih glavnih področjih:

1. *izdelkih in storitvah (kar delaš ali prodajaš);*
2. *okolju (kje delaš ali prodajaš);*
3. *komunikaciji (kako razlagaš, kaj delaš);*
4. *vedenju, ki ga lahko občutimo in včasih skoraj vidimo, in sicer v vedenju do zaposlenih in zunanjega sveta (Korelc in drugi 2006: 26–27).*

V poslovanju je najbolj rizično tisto kar je »neznano«. Prav zaradi tega spreminjanje identitete lahko oddalji potrošnike, ki se počutijo lojalni do tržne znamke, katero so ves čas uporabljali (Kaikati 2004: 17). Spreminjanje identitete v okviru preznamčenja torej zahteva posebno pozornost in pazljivo upravljanje.

### 3.7 PREMOŽENJE TRŽNE ZNAMKE <sup>19</sup>

Premoženje tržne znamke ni nikoli bilo toliko popularno kot danes. V času ko so združitve, prevzemi ali razcepitve skoraj vsakodnevne, tržne znamke postanejo nebesa za stabilnato in vrednost (glej Kapferer, 2001).

Vrednost, ki vključuje ekonomsko in strateško vrednost skupaj, imenujemo premoženje tržne znamke. Je marketinška in finančna vrednost, povezana z močjo tržne znamke na trgu. Premoženje je torej dodana vrednost, ki jo ime tržne znamke omogoča izdelku ne glede na njegove dejanske funkcionalne koristi na trgu.<sup>20</sup> Poleg osnovnih značilnosti, ki so v lastništvu določene tržne znamke, kot so patenti in zaščitne znamke, obstajajo štiri osnovni elementi, ki jih vključujemo v premoženje tržne znamke: dobro **ime**, **lojalnost** (zavezanost potrošnika) **tržni znamki**, zaznana **kakovost** in pozitivne **asociacije na tržno znamko** (Aaker v Kaikati in Kaikati 2003: 17).

Bistvo je ustvariti takšno znamko, ki bo pomembna čim večjemu številu ljudi, ne da bi pri tem izgubili razlikovalno prednost.

---

<sup>19</sup> Angl. »brand equity«.

<sup>20</sup> »Če bi bilo treba to podjetje razdeliti, bi z veseljem vzel tržne znamke, zaščitne znamke in dobro ime, vam pa pustil vse opredmeteno premoženje – in bolje bi mi se godilo kot vam!« (John Stuart, nekdanji predsednik uprave družbe Quaker Oats Ltd.) Poleg te izjave, ki je zelo zgovorna za začetek razprave o premoženju tržnih znamk, spominjam na razliko med dejansko tržno vrednostjo podjetja Coca-Cola in na njeno prodajno vrednost, ki temelji predvsem na dobrem imenu tržne znamke in celotnem ugledu podjetja, kar sem obrazložila na strani 12.

## 4 PREZNAMČENJE<sup>21</sup>

### 4.1 OPREDELITEV KONCEPTA PREZNAMČENJA

Muzellec in Lambkin (2006: 805) definirata preznamčenje kot: »ustvarjanje novega imena, termina, simbola, oblike ali pa kombinacijo vsega navedenega za utrjevanje tržne znamke z namenom razvoja diferencirane (posebne in nove) pozicije v glavah vseh ciljnih skupin (potrošnikov, delničarjev, širše javnosti ipd.), pa tudi v glavah konkurence«.

Prvi del definicije se nanaša na spremembe v marketinški estetiki, zastavlja pa se vprašanje, ali moramo, v kolikor si želimo zaslužiti oznako preznamčenja, nujno spreminjati vse elemente ali zgolj nekatere (Muzellec in Lambkin 2006: 805). Spremembe v marketinški estetiki so lahko precej subtilne in jih je težko razumeti, zato je sprememba imena uporabljena kot glavna indikacija preznamčenja, vendar to ni pravilno.

Drugi del definicije se nanaša na pozicioniranje tržne znamke in na vprašanje, ali se bo ta pozicija v procesu preznamčenja spremenila ali pa ostala enaka. Primer: včasih zunanji dejavniki, kot je sprememba regulative, ne vplivajo nujno na spreminjanje same pozicije podjetja/izdelka. V takem primeru je dovolj samo ponovno utrjevanje pozicije tržne znamke v procesu preznamčenja. Po drugi strani pa so spremembe imena ponavadi povezane s spreminjanjem podobe oz. imidža obstoječe tržne znamke in je posledično repozicioniranje logičen element preznamčenja (Muzellec in Lambkin 2006: 805).

Preznamčenje je torej proces, s pomočjo katerega je neka tržna znamka, podjetje ali pripadnost liniji izdelkov prodajana ali distribuirana z drugačno, spremenjeno identiteto. To lahko vključuje spremembe logotipa, imena, podobe, marketinške strategije in načina oglaševanja. Običajno je posledica repozicioniranja tržne znamke in/ali podjetja. Lahko pa vključuje samo površinske spremembe. Preznamčenje lahko implementiramo na nove, zrele ali pa tudi še nedokončane izdelke. Proces lahko izvedemo namenoma (npr. kot rezultat sprememb v strategiji) ali pa se zgodi sam kot rezultat neplaniranih dogodkov.

Ljubljene tržne znamke se morajo vedno razvijati, da bi ostale priljubljene. Delo s tržnimi znamkami v daljšem obdobju mora vključevati preznamčenje. S strani uveljavljenih skrbnikov

---

<sup>21</sup> Preznamčenje v nadaljevanju uporabljam za angleški izraz »rebranding«.



oblikovane tržne znamke naj bi posodobile organizacije in njihove izdelke z zagotavljanjem nove identitete. Skoraj vsaka poraba sredstev iz proračuna za preznamčenje je popolnoma upravičena in v nekaterih primerih celo nujna za preživetje organizacije in/ali tržne znamke. Od preznamčenja večina pričakuje zlato priložnost za popolno transformacijo (Kaikati in Kaikati 2003: 17).

#### 4.2 PREZNAMČENJE KOT KONTINUUM: POSTOPNO IN DRASTIČNO PREZNAMČENJE

Model preznamčenja kot kontinuuma je prikazan na spodnji shemi 4.1. Vsebuje dve najbolj pomembni dimenziji preznamčenja ter omogoča variiranje stopnjevanja in prikazuje, do katere stopnje se lahko vsaka sprememba zgodi. Preznamčenje je opisano s pomočjo nivoja spremembe v marketinški estetiki in v poziciji tržne znamke. Ta model preznamčenje opisuje kot postopno ali drastično (Muzellec in Lambkin 2006: 805).

**Postopno preznamčenje**<sup>22</sup> pomeni zmerno manjše spremembe na področju pozicioniranja podjetja/izdelka in na področju estetike in oblikovanja, ki so težko perceptivne za zunanje opazovalce<sup>23</sup> (Muzellec in Lambkin 2006: 805).

**Drastično preznamčenje**<sup>24</sup> pa nasprotno opisuje večje, opazne spremembe v pozicioniranju in estetiki, ki bistveno redefinirajo pozicijo, podobo, celostno grafično podobo in ostale elemente podjetja/izdelka. Takšna vrsta preznamčenja ponavadi vključuje najbolj radikalno od vseh sprememb – spremembo imena podjetja/izdelka (Muzellec in Lambkin 2006: 806).

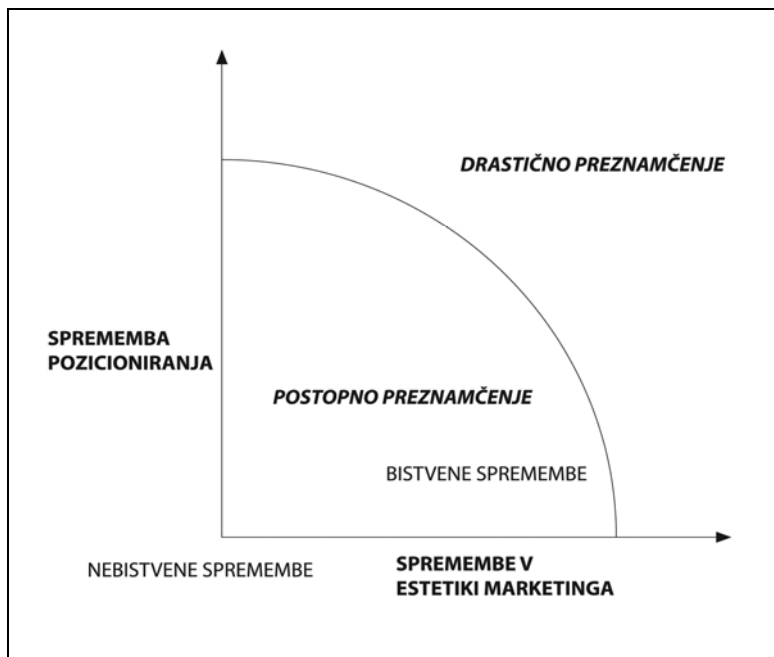
---

<sup>22</sup> Angl. »evolutionary rebranding«.

<sup>23</sup> Primer: Visa International je spremenila svoj logotip, da bi podjetju dodala »svež in sodobnejši izraz«. Vsa podjetja grede v nekem obdobju obstajanja skozi ta proces.

<sup>24</sup> Angl. »revolutionary rebranding«.

Shema 4.1: Preznamčenje kot kontinuum



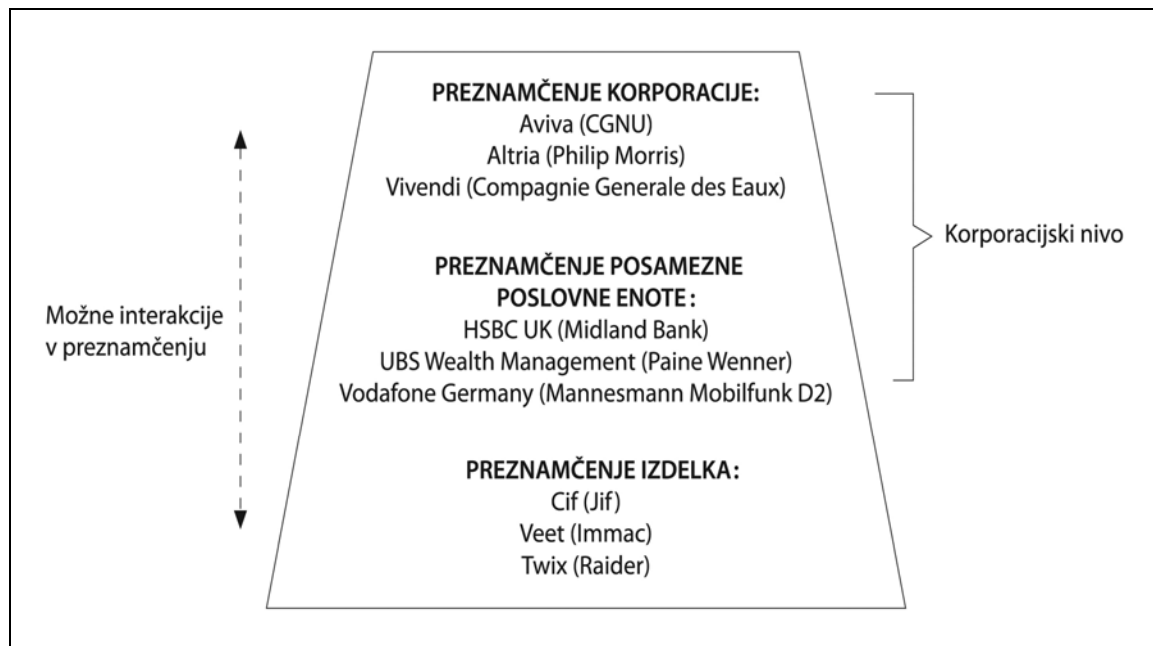
Vir: Muzellec in Lambkin 2006: 805.

### 4.3 PREZNAMČENJE V HIERARHIJI TRŽNIH ZNAMK

Drugi koristen način konceptualizacije preznamčenja je konceptualizacija glede na nivo korporacijske strukture, na katerem se dogaja preznamčenje. Po Kellerju (v Muzellec in Lambkin 2006: 806) je **hierarhija tržne znamke** sestavljena iz: **korporacijske tržne znamke** npr. Volkswagen Group, **družinske tržne znamke** kot je Audi, **individualne tržne znamke** kot je AUDI A4 in končno iz **modifikatorja** kot je TDI. Preznamčenje se lahko pojavi na samo enem hierarhijskem nivoju, na nekaterih ali pa na vseh nivojih (Muzellec in Lambkin 2006: 806).

Koristno je analizirati proces preznamčenja v kontekstu poenostavljene hierarhije tržne znamke, ki je sestavljen iz treh nivojev, kar prikazuje shema 4.2.

Shema 4.2: Preznamčenje v hierarhiji znamčenja



Vir: Muzellec in Lambkin 2006: 806.

Ko so vsi trije hierarhijski nivoji združeni na eno horizontalno raven, arhitektura tržne znamke odgovarja t. i. »**krovni tržni znamki**«. <sup>25</sup> To pomeni, da ena krovna znamka velja za vse izdelke ali usluge, ki se nahajajo pod njo (Muzellec in Lambkin 2006: 806).

Nasprotno od tega pa obstaja »**hiša tržnih znamk**« <sup>26</sup>, v kateri ima vsak izdelek lastno tržno znamko, ki ni nujno povezana s krovno tržno znamko in je ta povezava potencialno nezaželena (Muzellec in Lambkin 2006: 806–807).

Široko opazni primeri, kot so sprememba CGNu-a v Avivo ali pa Compagnie Generale des Eaux, ki se je preimenovala v Vivendi, so dobri primeri preznamčenja korporacij, ki niso vplivali na noben drug nivo hierarhije. Drugi primer pa je preimonovanje Midland Banke v HSBC UK banko na nivoju države in podobno tudi pri nemškem Mannesmann Mobilfunk D2, ki je postal Vodafone Germany.

<sup>25</sup> Angl. »branded house«.

<sup>26</sup> Angl. »house of brands«.

Preznamčenje pa se lahko pojavi tudi samo na nivoju izdelka, tak je primer Jifa, čistila, ki ga je podjetje Unilever preimenovalao v Cif ali pa primer Immaca, odstranjevalca dlak, ki ga je proizvajalec Reckitt Benckiser preimenovalo v Veet (Muzellec in Lambkin 2006: 806).

#### 4.4 OSTALI NAČINI PREUČEVANJA PREZNAMČENJA

Preznamčenje lahko definiramo in kategoriziramo na številne načine. Poleg dveh že omenjenih načinov preznamčenja (glej poglavji 4.2 in 4.3) obstaja tudi tretji način preučevanja preznamčenja skozi definiranje štirih širokih kategorij sprememb, ki sprožajo preznamčenje: **spmemba lastniške strukture, korporacijske strategije, sprememba v konkurenčnih pogojih ali pa sprememba zunanjega okolja** (Muzellec in Lambkin 2006: 819).

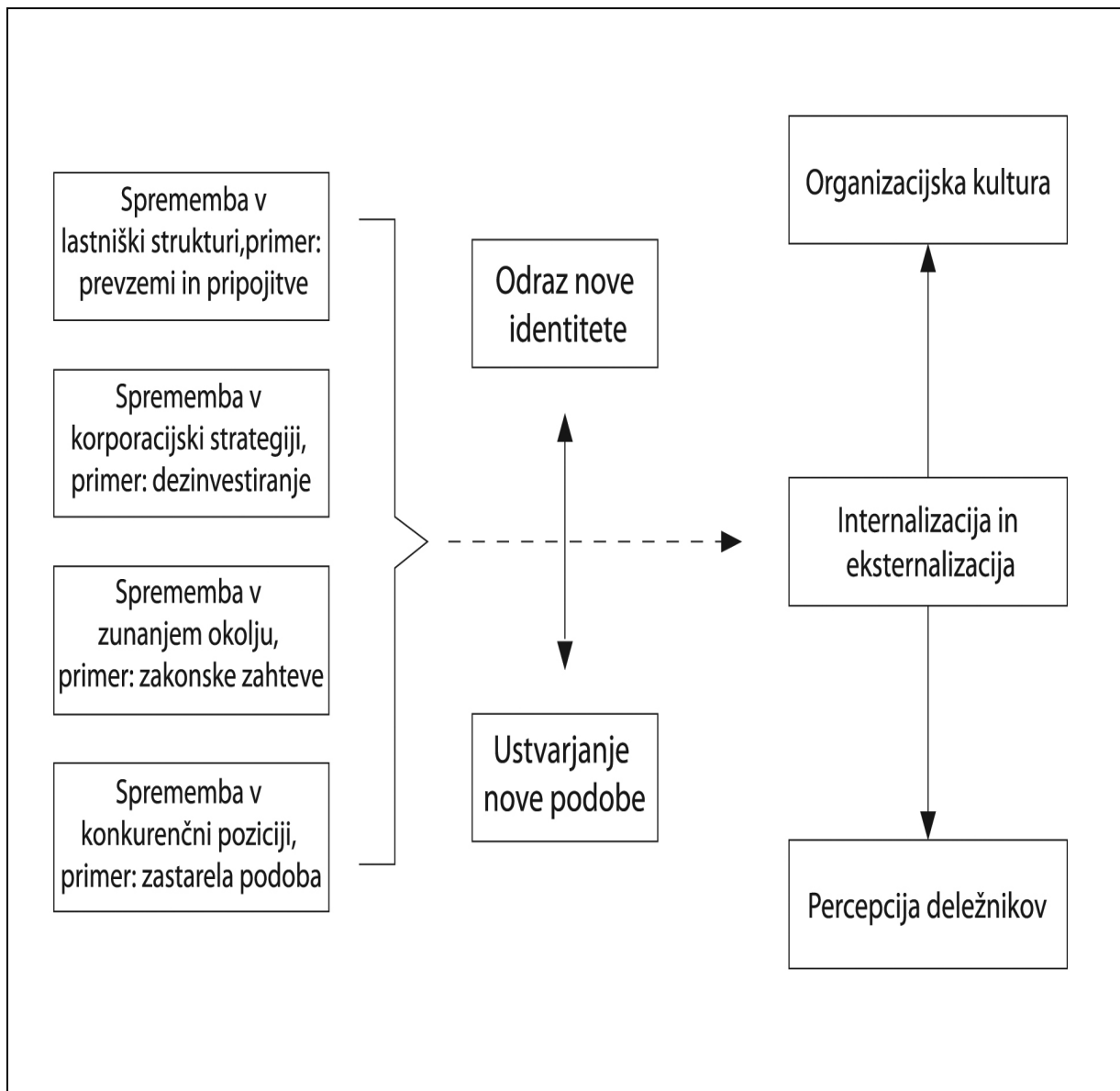
Četrty način preučevanja ima za primarni cilj preznamčenja odražanje spremembe v podjetju in/ali zgraditev in negovanje nove podobe. **Taktično preznamčenje** je spodbujeno z nemarketinškimi dogodki; **strateško preznamčenje** je izraz, ki se uporablja za poskus dodajanja nove vrednosti korporacijski tržni znamki z integracijo ali separacijo posameznih delov arhitekture tržne znamke (Muzellec in Lambkin 2006: 819).

Paradoks preznamčenja zajema diskusije o **premoženju tržne znamke**, njeni **inkubaciji** in **komunikaciji** ter **vplivu osebja oz. zaposlenih na tržno znamko**. Predlaga se, naj ima preznamčenje, ki vključuje spremembe imena, sposobnost vplivati na premoženje tržne znamke in obratno. Dve osnovni sestavini premoženja tržne znamke sta stopnja **zavedanja** in **asociacije, ki jih vzbuja tržna znamka** (glej Aaker 1991). Pomembno je torej uspeli obdržati izjemno visok nivo zavedanja o imenu ves čas njegovega spreminjanja (Muzellec in Lambkin 2006: 819).

Glede na to, da so podobe in asociacije ciljnih javnosti oblikovane tudi z neformalnimi signali, je vloga zaposlenih enako pomembna pri določanju občutkov, ki jih imajo potrošniki do neke tržne znamke. Podoba tržne znamke je v očeh potrošnikov primarno oblikovana na podlagi stikov, ki jih imajo potrošniki z zaposlenimi (Muzellec in Lambkin 2006: 819). To pomeni, da se morajo strategije preznamčenja usmerjati na prepričevanje notranje ciljne javnosti (vseh zaposlenih) k obnašanju po novih pravilih, ki jih tržna znamka želi odražati tudi v zunanji javnosti.

Glavne točke, navedene do sedaj, lahko prikažemo s pomočjo modela procesa preznamčenja. Shema 4.3 spodaj prikazuje vzroke, ki vplivajo na odločanje organizacij o vstopanju v procese preznamčenja, identificira glavne cilje in poudarja pomembnost vpliva ter sodelovanja zunanjih kakor tudi notranjih ciljnih javnosti (Muzellec in Lambkin 2006: 820).

Shema 4.3: Model procesa preznamčenja<sup>27</sup>



Vir: Muzellec in Lambkin 2006: 820.

<sup>27</sup> Angl. »a model of rebranding process«.

V omenjenem modelu je preznamčenje zastavljeno kot sprememba v organizacijski identiteti in/ali poskus spremembe percepcije podobe med zunanjo ciljno javnostjo. Ne glede na faktorje, ki so spodbudili vstop v preznamčenje in na želen začetni cilj, naj bi preznamčenje doseglo učinek znotraj in zunaj organizacije, čeprav v praksi ni vedno tako. Zaposleni gledajo na preznamčenje z očmi zunanjih gledalcev, kar lahko povzroči prepad med »dejansko« in »ustvarjeno« identiteto. Rezultat tega je lahko nekonsistentna podoba podjetja med vsemi ciljnimi javnostmi (Muzellec in Lambkin 2006: 820).

Predlagani model ne opisuje samo fenomena preznamčenja, ampak tudi priznava uveljavljene modele korporacijske graditve tržne znamke, da bi opozarjali menedžerje, da oboje, organizacijska kultura in struktura, vplivata na podobo in ugled podjetja (Muzellec in Lambkin 2006: 820).

Še eden od možnih načinov preučevanja in implementacije znamčenja poda Kaikati (2003) v svojem članku, v katerem kot nujne sestavine **preznamčenja** vključi se **restrukturiranje** in **repozicioniranje**. Je mnenja, da podjetje lahko uspe samo v kolikor obvada vse tri omenjene sestavine dolgega procesa preznamčenja. Kaikati (2003: 489) opozarja na primeru podjetja Accenture, kako sama sprememba imena ne more biti »čudezno zdravilo« za vse tiste spremembe, ki so potekala v podjetju na ravni repozicioniranja tržne znamke in restrukturiranja podjetja.

#### 4.5 PREZNAMČENJE KORPORACIJ <sup>28</sup>

Tržne znamke so kompleksna danost, poenostavljeno jih lahko obravnavamo kot sklope funkcionalnih in čustvenih vrednot. Eden temeljnih ciljev podjetnika je ohranjanje konkurenčne prednosti, obenem pa je zaradi hitrega napredka tehnologije vedno težje ohranjati značilne funkcionalne vrednote posamezne tržne znamke. Pri tem je zaradi naraščajočih medijskih stroškov poudarjanje čustvenih vrednot za podjetja vedno dražje. Zato podjetja vse pogosteje uporabljajo **korporacijske tržne znamke**, ki nadomeščajo linijsko označevanje.

---

<sup>28</sup> Angl. »corporate rebranding«.

Eden izmed razlogov za uporabo korporacijske tržne znamke je tudi zavedanje podjetij, da so zaposleni utelešenje tržne znamke. Hkrati se skušajo od drugih razlikovati ne le po zagotavljanju funkcionalnih vrednot, temveč tudi v načinu ponujanja izdelka oziroma storitve, torej s poudarkom na čustvenih vrednotah. Korporacijske tržne znamke morajo ostati relevantne in obdržati svojo podobo v dinamičnem okolju, v katerem se potrošnikove potrebe in želje, industrijski standardi in strateške prioritete neprestano razvijajo (Stuart in Muzellec v Gotsi in Andriopoulos 2007: 341).

Fenomen sprememb korporacijskih imen, logotipov in strategij je danes odraz dinamične narave trga. Podjetja potrebujejo (ali pa vsaj verjamejo, da potrebujejo) spremembe, da bi izpolnila pričakovanja potrošnikov, delničarjev itd. Organizacije lahko rastejo in razvijajo nove smeri poslovanja, za katere nobena od obstoječih tržnih znamk ni več ustrezna. Po drugi strani pa preznamčenje lahko sproži tudi deintegracija, torej nastajanje večjih podjetij iz enega, pri katerih ima vsako novo podjetje posledično potrebo po novi lastni identiteti, tržni znamki ipd. (Lomax in drugi 2002: 1).

Korporacijske tržne znamke so nekaj posebnega, ker je pri njih korporacija sinonim za tržno znamko oziroma sta pojma izenačena. Rastoča raznolikost kontaktov s potrošniki povečuje tudi raznolikost potrebnih komunikacijskih metod, medtem ko mora biti sporočilo, ki ga oddaja, čim bolj koherentno in dosledno. In četudi morata biti slika ali sporočilo konsistentna, je prav sprejem sporočila tisto, kar je bolj pomembno od vsega ostalega (Ind v Lomax in drugi 2002: 1). Potrošniki razvijajo podobo o organizaciji skozi akumulacijo vseh sprejetih sporočil. Nekatera od teh sporočil so lahko nenamerno poslana v javnost. Zaposleni igrajo pomembno vlogo v promoviranju korporacijske tržne znamke, še posebej tisti v storitvenem sektorju.

Predpostavka, da bo sprememba korporacijske identitete takoj spremenila tudi podobo celotne korporacije, je precej nerealna in zaskrbljujoča. Sprememba imena in/ali logotipa ima lahko poživljajoč učinek na podjetje in njegovo poslovanje, vendar bodo potrošniki zaznali spremembo samo takrat, ko bo delovala tudi na ravni spremembe strategije v podjetju ali celotnega izdelka, storitve (Lomax in drugi 2002: 1).

Test tržne znamke ni tisto, kar sporočamo, ampak tisto, kar naredimo oz. način našega delovanja. Obvezna je pravilna komunikacija ne samo s potrošniki, ampak z vsemi deležniki (delničarji, zaposleni itn). Preznamčenje je sporočilo samo po sebi in neke vrste zunanja manifestacija dejanske spremembe (Lomax in drugi 2002: 1).

Hankinson in Cowking (v Lomax in drugi 2002: 1) si zastavljata vprašanje, kako spremeniti tržno znamko, in predlagata 4-fazni proces zgradbe korporacijske identitete prikazan v tabeli 4.1. Ta proces je splošen in predvideva centralizirano planiranje procesa menedžmenta tržne znamke.

**Tabela 4.1: Štiri faze v procesu zgradbe korporacijske identitete**

FAZE	DEJANJA
Raziskovanje in priporočila	Poslovni pregled identitete, dizajna, komunikacijskih in vedenjskih obrazcev; Pregled percepcije tržne znamke, njegovega poslovanja in vedenjskih vzorcev, ki jih je ustanovil; Narava in razsežnost komuniciranih sporočil;
Zgradba nove identitete	Svetovalna agencija sprejema izhodiščne informacije, na podlagi katerih bo izdelala novo „vizualno“ identiteto; Razvoj komunikacijske strategije s pomočjo katere bo predstavljena nova identiteta in spremembe v vedenju;
Razvoj detajlov	Razvoj zanesljive, razlikovalne in koherentne identitete; Konsistenten pristop h komuniciranju skozi novo razvito organizacijo;
Lansiranje in implementacija	Izdelava hierarhije uvajanja sprememb in časovne opredelitve uvajanja; Izobraževanje in treningi zaposlenih;

Vir: Hankinson in Cowking v Lomax in drugi 2002: 2.



## 5 KDAJ JE POTREBNO PREZNAMČENJE?

Večina podjetij se odloča za preznamčenje kot odgovor na zunanje spremembe. Možne spremembe so strukturne korporacijske spremembe (združitve, odcepitve podjetij ipd.) in skrb za način, na katerega zunanje okolje doživlja organizacijo in njene dejavnosti (npr. negativne konotacije o podobi podjetja) (Lomax in drugi 2002: 3).

Raziskovanja so pokazala, da je v nekaterih podjetjih problem v neujemanju podobe, ki jo deležniki pripisujejo podjetju in dejanske podobe podjetja (Lomax in drugi 2002: 4).<sup>29</sup> Takrat je preznamčenje zaželeno in lahko pomaga pri izgradnji nove podobe.

Preznamčenje je največkrat izvedeno pri pripojitvah ali združitvah podjetij ali pri razdelitvi enega podjetja na dve ali več manjših. V takšnih primerih je nujna sprememba tako imena kakor tudi celotnega marketinškega koncepta in komunikacije (Lomax in drugi 2002: 4).

Muzellec in Lambkin (v Gotsi in Adriopoulus 2007: 343) pišeta, da so razlogi za odločitev o preznamčenju korporacij enaki kot razlogi za preznamčenje izdelkov. Korporacije se torej odločajo za kampanje preznamčenja zaradi sprememb v:

- 1. lastniški strukturi (npr. zaradi prevzemov ali akvizicij);*
- 2. korporacijski strategiji (npr. prehod iz poslovanja na nacionalni ravni v poslovanje na internacionalni ravni);*
- 3. konkurenčni poziciji (npr. zastarela podoba korporacije) in*
- 4. zunanjem okolju (npr. deregulacija).*

---

<sup>29</sup> Npr. Scottish Telecom se je zavedal omejitev, ki mu jih prinaša sektor dejavnosti, s katero se ukvarja, in geografskost imena, ki ni v skladu z realnostjo. Scottish Telecom namreč ne deluje samo na področju Škotske, temveč na celotnem področju Velike Britanije in se po drugi strani tudi ne ukvarja samo s telekomunikacijami, saj ponuja tudi razne internetne usluge. Tržna znamka Gardner Merchant je v glavah potrošnikov imela izjemno dobro prepoznavnost na področju »catering« uslug, vendar ga potrošniki sploh niso zaznali kot ponudnika številnih drugih sorodnih uslug, zato je preznamčenje s poudarkom na zamenjavi imena pripeljalo do dobrega uspeha.

Johnson in Thurtle (2002: 28–29) opredeljujeta, kdaj je zaželeno izvesti preznamčenje.

- (1) *Prekinitve vezi s preteklostjo* – npr. če že planiramo velike strateške prehode v podjetju, nam lahko pri tem pomaga preznamčenje, v kolikor ga znamo uporabiti v primernim obsegu. Pomembno je, da je vse, kar podjetje spreminja, transparentno za potrošnike, stranke, vse deležnike in trg na splošno.
- (2) *Prevzemi, alianse, združitve, razcepitve ipd.* – pogosto vse navedeno obeleži novo obdobje v poslovanju in je zaželeno, da se ta sinergija ali razcepitev prikaže v nečem novem, kot je sprememba imena, logotipa, strategije, identitete. Da bi bile vse ciljne notranje in zunanje javnosti pravočasno pripravljene na številne spremembe, skozi katere prehaja organizacija, je potrebna pazljivost pri izvajanju.
- (3) *Organizacija je sprejeta kot »zastarela«* – »zastarelost« se lahko odraža v padcu potrošnikov, v prenasičenosti trga ali v spremembi kulture.
- (4) *Ime organizacije se povezuje z negativnim dogodkom ali tragedijo* – to je najtežja oblika preznamčenja. V takšnih primerih nikakor ni dovolj samo spremeniti ime. V kolikor prehitro spremenimo ime, lahko potrošniki in ostale ciljne javnosti to dojamejo kot cinično marketinško potezo. Če pa ime pustimo nespremenjeno dolgo časa po tragediji, je lahko škoda nepopravljiva (Johnson in Thurtle 2002: 28–29).<sup>30</sup>

Razlogi za preznamčenje so torej številni in jih ni mogoče racionalno kategorizirati. Da bi se odkrila globina težave, s katero se podjetje sooča, je smiselno izdelati raziskave znotraj in zunaj podjetja. Na podlagi rezultatov raziskav pa se je potrebno odločiti za primerno nadaljnje delovanje. Nekaterim podjetjem lahko ustreza sprememba imena, drugim samo sprememba vizualne identitete ali komunikacijske strategije, tretjim pa lahko vse od navedenega skupaj. Le na podlagi globinske in temeljite raziskave lahko podjetje sprejme odločitev o tem, kako se znebiti negativnih konotacij ali slabe podobe. Raziskava je torej prvi

---

<sup>30</sup> Primer Consignije na strani 55: noben od navedenih razlogov ni uporaben za Consignio. Mogoče je podjetje želelo prekiniti z nekaterimi deli svoje preteklosti, vendar ni premislilo o tem, kako bo ohranilo svojo 360 let staro nasledstvo.

korak k »pametnemu preznamčenju«, za katerega moramo upati, da bo uspešno implementirano v vse strukture delovanja podjetja.

## 5.1 CILJI PREZNAMČENJA

Cilji preznamčenja, ki jih v svojem članku navajajo Lomax in drugi (2002: 4–5), so naslednji:

1. *Razvijanje nove podobe oz. imidža*: bolj fleksibilno ime omogoča razvoj mlade in dinamične osebnosti podjetja, s katero se bodo lahko potrošniki, delničarji in vse ostale ciljne javnosti poistovetile;
2. *Repozicioniranje*: npr. neprepoznavnost, ki se je želimo znebiti, ali pa slaba prepoznavnost določenega obsega dela, s katerim se neko podjetje ukvarja;<sup>31</sup>
3. *Želja po kreiranju globalne in široko prepoznavne tržne znamke*.

Poleg omenjenih ciljev je preznamčenje zaželeno, ko določena zunanja dogajanja pripeljejo do slabega delovanja znotraj samega podjetja. Takrat pride do potrebe po spremembi znotraj podjetja z željo, da bi ta sprememba delovala pozitivno na zunaj, bila uspešna na trgu.

V primerih **združitvev, pripojitev, strateških alians, partnerstev, radikalnih sprememb in težav s podobo** preznamčenje korporacij pogosto vključuje drastične spremembe, kot so spremembe imena, podprte z novimi vizijami tržne znamke in novimi vrednotami, ki jih znamka neguje (Gotsi in Andriopoulos 2007: 342).

Osnovni namen revolucionarnih kampanj preznamčenja korporacij je po Muzellecu in Lambkinovi (v Gotsi in Andriopoulos 2007: 342) redefiniranje identitete tržne znamke kot odgovor na nujne spremembe v strukturi podjetja, strategiji in izvedbi. V takšnem kontekstu

---

<sup>31</sup> Podobno že v omenjenem primeru Gardner Merchanta, ki je imel dobro prepoznavnost samo v delu »cateringa«, ne pa ostalega dela svoje celotne ponudbe.

je preznamčenje drago in prinaša tveganje ter nevarnost uničevanja marketinških naporov graditve premoženja korporativne tržne znamke.

Ciljev preznamčenja je veliko in njihova kategorizacija je nemogoča. Velike razlike nastajajo že v samem sektorju dejavnosti, kjer ni mogoče standardizirati preznamčenja in reči, da bo potek preznamčenja enak na področju komunikacij, farmacevtike ali pa avtomobilizma. Poleg tega je različna tudi konkurenčnost in se načini trženja določenih izdelkov ali storitev ne morejo primerjati. Vsaka od navedenih dejavnosti ima svoje posebne zakonitosti, znotraj katerih skušajo podjetja čim uspešneje delovati. Preznamčenja torej ni mogoče preučevati brez analize številnih primerov in spremljanja trendov v posameznih panogah v obdobju, ko se znotraj podjetja pojavi potreba po preznamčenju.

## 5.2 VKLJUČITEV VSEH KLJUČNIH JAVNOSTI V PREZNAMČENJE

»Medtem ko so tržne znamke izdelkov usmerjene predvsem na potrošnike, so korporacijske tržne znamke usmerjene na številne **ključne javnosti oz. deležnike**. Ti vključujejo zaposlene, potrošnike, investitorje, dobavitelje, partnerje, regulativno javnost, interesne javnosti in lokalno skupnost« (Hatch in Schultz v Gotsi in Adriopoulos 2007: 343). Deležniki imajo lahko zelo različne asociacije na korporacijo in imajo posledično tudi različna pričakovanja. Zato morajo biti managerji korporacijskih tržnih znamk pozorni na precej večji obseg mnenj in že obstoječih asociacij znotraj in zunaj organizacije (Jaju in drugi v Gotsi in Adriopoulos 2007: 343).

Poleg tega ključne javnosti med seboj komunicirajo in njihova interakcija vpliva na ustvarjene asociacije (Gotsi in Adriopoulos 2007: 343). Pomembno vlogo imata **korporacijsko komuniciranje** in **organizacijska kultura**, ki spodbujata zaposlene h korporativnem razmišljanju o tržni znamki, stališčih in mnenjih (Balmer v Gotsi in Adriopoulos 2007: 343).

Podoba zunanjih deležnikov in kultura podjetja dokazujeta, da je za preznamčenje korporacij potrebna sinergija med marketingom, managementom človeških virov in strategijo, da bi tako ponovno vzpostavili novo strateško vizijo korporacijske tržne znamke (Hatch in Schultz v Gotsi in Adriopoulos 2007: 343).

Če primerjamo tradicionalni korporacijski management tržnih znamk, zasledimo idejni temelj, ki predpostavlja vizijo korporacijske tržne znamke in njene vrednote kot odsev organizacijske kulture (van Riel in Balmer v Gotsi in Adriopoulus 2007: 343). Po drugi strani je v preznamčenju korporacij znamka pogosto obravnavana kot strateško orodje, usmerjeno na oblikovanje obstoječe kulture in podob z novo strateško vizijo. Zato je zelo pomembno utrditi, kaj deležniki pričakujejo in kaj so pripravljeni sprejeti od »prenovljene« korporacijske tržne znamke (Hatch in Schultz v Gotsi in Adriopoulus 2007: 343). Korporacijske tržne znamke se obnašajo kot kulturni simboli, ki vplivajo na potrošnikovo identiteto, in so vse bolj dojemane kot simbolični izrazi. Njihovi označevalci morajo imeti takšen značaj, da ga lahko razumejo in nanj odgovarjajo notranji in zunanji dejavniki (Gotsi in Adriopoulus 2007: 343).

Poleg omenjenega, kontakti med tržno znamko in njenimi številnimi javnostmi vplivajo na povečanje števila komunikacijskih metod, ki jih je podjetje prisiljeno uporabljati. Pri tem mora biti pozorno na koherentnost in konsistentnost poslanega sporočila. Javnosti razvijajo podobe o organizacijah in/ali znamkah skozi akumulacijo vseh sprejetih sporočil, od katerih so nekatera nenamerno poslana v javnost. To se zgodi, ker je komuniciranje kontinuiran in večdimenzionalen proces v katerem se lahko sporočilo zgubi ali pa spremeni med pošiljateljem in sprejemnikom (Lomax in Mador 2006: 83).

### **5.2.1 VODJE PROJEKTOV IN VKLJUČITEV ZAPOSLENIH V PREZNAMČENJE**

V večini podjetij projekt preznamčenja nastaja pod vodstvom glavnih odborov v podjetju. Za izdelavo in vodenje projektov preznamčenja je učinkovito najeti zunanje agencije, ki s svojo strokovnostjo pripomorejo k izdelavi nove, posodobljene tržne znamke (Lomax in drugi 2002: 5).

Diskusije in dejanska izbira novega imena in vrednosti, komunikacijskih strategij, kanalov komuniciranja ter novega logotipa in podobe podjetja na različne načine vključujejo ali pa sploh ne vključujejo zaposlenih. Skoraj vsa podjetja delajo podobne napake, ko v preznamčenje vključijo samo višje managerje, medtem ko se jim vključitev zaposlenih na nižjih ravneh zdi nepomembna. Delno je to tudi posledica velikosti podjetja. Nerealno je

namreč pričakovati, da bo podjetje z velikim številom zaposlenih upoštevalo mnenje vsakega zaposlenega, saj bi to precej upočasilo procese izbire in odločanja. Po drugi strani pa si manjša podjetja to lahko privoščijo. To je zelo dobro in zaželeno, saj lahko kasneje izberejo možnosti, ki bodo zadovoljile večino. S tem se podjetje zavaruje in je lahko prepričano, da so vsi zadovoljni in bodo želeli sodelovati tudi v implementaciji sprememb (Lomax in drugi 2002: 5–6).<sup>32</sup>

Podjetja lahko tudi popolnoma izključijo zaposlene iz procesa odločanja o ustvarjanju nove tržne znamke. Pogosto se to zgodi zaradi občutljivosti teme, želje po tajnosti in možnosti nezaželenega vpliva na cene na trgu. V takšnih primerih se vse večje spremembe v poslovanju podjetja dogajajo na konferencah za zaposlene zaprtega tipa (Lomax in drugi 2002: 5–6).

### **5.2.2 VKLJUČITEV POTROŠNIKOV V PREZNAMČENJE**

Večina organizacij se zaradi finančnih stroškov redko odloča za preverjanje mnenj potrošnikov o spremembah. Izčrpne ankete ali kakšne podobne načine raziskovanja si lahko ponavadi privoščijo samo velike korporacije, ki jim finančni stroški ne predstavljajo ovire. Največji problem torej predstavlja proračun podjetja, čeprav je vključitev končnih potrošnikov v ustvarjanje nove tržne znamke smiselna poteza. Potrošnike je tudi težje vključiti v projekte preznamčenja za tista podjetja, ki delujejo na širokem geografskem območju ali pa celo globalno. Poleg tega so potrošniki na različnih koncih države ali v različnih državah lahko precej različni in njihovih stališč ter mnenj ni mogoče primerjati med seboj.

---

<sup>32</sup> Eden od takšnih primerov je podjetje BLA, ki je v procese izbire vključilo vseh svojih 60 zaposlenih. Narejene so bile ciljne skupine in »brainstormingi«, na katerih so bile predstavljene vrednosti tržne znamke, osebnost podjetja, čustvene konotacije in racionalne koristi, ki jih tržna znamka ponuja potrošnikom ter ostali ciljni in širši javnosti. Zaposleni so bili vključeni na vseh nivojih odločanja in izbiralo se je z glasovanjem.

### **5.2.3 VKLJUČITEV AGENCIJ V PREZNAMČENJE**

Večina podjetij vključi agencijo vsaj v nekaterih fazah projekta preznamčenja oziroma izdelave nove tržne znamke ali pa je vanj vključena od samega začetka. Agencije se ponavadi najame za strokovno pomoč pri izdelavi komunikacijskih strategij, oglaševanja, zakupa medijskega prostora in celotnega razvoja nove tržne znamke, izdelave terminskih načrtov ipd. (Lomax in drugi 2002: 6). Zunanji strokovnjaki bodo v najmanjšem možnem času izdelali tisto, kar podjetju predstavlja težave, glede na to, da preznamčenje najbrž ni njegova skrb. Agencija je torej tukaj, da bi to fazo spremembe izpeljala čim hitreje in učinkoviteje.

Razlogi, zakaj je bolje sodelovati z agencijo (lahko tudi zunanjimi strokovnjaki) v procesu preznamčenja, (glej Predikat d.o.o. 2007) so sledeči:

- izkušnje in strokovnost agencijskih kadrov;
- veliko število strokovnjakov z različnih področij, dostopnih na enem mestu;
- inovativne rešitve (stalno izobraževanje kadrov);
- hitrejša in učinkovitejša operativna (izvedbena) realizacija;
- večja objektivnost v odnosu do klienta;
- lokalna ekspertiza (regije);
- poznavanje medijev in hitrejši dostop do njih;
- pomoč v kriznih/prelomnih situacijah (»hladna glava«);
- veliko strokovnjakov na enem mestu za manj denarja;
- lažje je odkloniti sodelovanje agenciji kot pa zaposlenim.

### **5.2.4 KRITIČNI DEJAVNIKI ZA USPEH PREZNAMČENJA**

Tržne znamke imajo, podobno kot ljudje, strah pred staranjem. Ne želijo se postarati, saj postati star, pomeni iztrošiti se. Ko tržna znamka enkrat postane stara in iztrošena, je

enakovredna mrtvi znamki. Znamke se v krizi srednjih let poslužujejo drastičnih ukrepov, da bi ostale dalj časa mlade in pomembne. Nekatere od tipičnih metod vključujejo spremembe imena, celotnega izgleda ali celo spremembe v filozofiji tržne znamke (Haig 2006: 165).

Karkoli je naredilo znamko uspešno v preteklosti, je verjetno ne bo v prihodnosti. Veliko znanih in uspešnih tržnih znamk danes skuša obdržati zasedene pozicije z neprestano evolucijo in posodabljanjem lastne identitete skozi čas (Haig 2006: 166).

Danes, ko se tržni trendi spreminjajo zelo hitro, lahko podjetja, ki ne premislijo dobro pred vstopanjem v preznamčenje, uničijo vse pretekle marketinške napore. Vsekakor je treba uporabljati raziskovanja, da bi razumeli, kaj si potrošniki mislijo o naši tržni znamki. To je pomembno predvsem zato, ker so tržniki ponavadi zelo navezani na znamko in vidijo težave tam, kjer jih ni ali pa težav sploh ne zaznajo. Paziti je treba, da ne precenimo vrednosti in moči lastne tržne znamke in omogočiti, da bo, karkoli že počnemo v procesu preznamčenja, usklajeno z racionalnim poslovanjem in cilji podjetja. To zveni zelo očitno, vendar se prav v teh smernicah zgodijo največje napake v kampanjah preznamčenja. Poleg tega tržne znamke ustvarjajo emocionalne povezave s potrošniki. Emocije pa so nekaj, kar je zelo težko obvladovati, in je treba biti izjemno pazljiv, tako v življenju kot tudi pri tržnih znamkah (Haig 2006: 166).

Podjetjem sta prepuščeni dve možnosti: narediti spremembe zelo subtilno, da bodo skoraj neopazne potrošnikom<sup>33</sup>, ali narediti spremembo v skladu z željami potrošnikov. Če podjetje ignorira obe od navedenih možnih sprememb in spreminja podjetje, kakor njemu ustreza, lahko konča svojo zgodbo na trgu (Haig 2006: 166–167).

Čeprav se projekti preznamčenja očitno razlikujejo med podjetji glede na številne faktorje, pa obstajajo tudi nekateri vzorci, za katere lahko trdimo, da so univerzalni in da se jih lahko uporabi, ne glede na panogo, velikost podjetja ali težavo, ki se jo želi rešiti s preznamčenjem.

---

<sup>33</sup> Npr. podjetje Shell je naredilo skoraj dvajset subtilnih sprememb dizajna, logotipa in nobena od dvajsetih sprememb ni bila radikalna za identiteto podjetja.



Preznamčenje ne smemo uporabljati za prekrivanje lukenj. Kaikati in Kaikati (2003: 18–20) navajata štiri najopaznejše **nevarnosti kampanj preznamčenja**, ki se jim lahko izognemo z dobrim načrtovanjem:

*(1) Zavedaj se zamke nasledstva;*<sup>34</sup>

*(2) Ne sledi slepo globalnim trendom preznamčenja;*<sup>35</sup>

*(3) Odupri se potrebi po preznamčenju pri združitvah podjetij;*<sup>36</sup>

*(4) Pazljivo uporabljaj reprezentacije s pomočjo slavnih osebnosti.*<sup>37</sup>

### ***(1) Zavedaj se zamke nasledstva***

Preden se odločimo za preznamčenje izdelka in/ali tržne znamke ali pa dvomimo v njegov logotip in izgled, naj bi korporacijski managerji raziskali, kaj ključne javnosti menijo o obstoječi tržni znamki in njeni nacionalnosti. Na primer, postalo je precej modno, da se nekatera britanska podjetja, kot so British Telecom, British Petroleum, British Gas itd. želijo znebiti svoje »britanskosti«. Vsa navedena podjetja so želela dobiti bolj globalno podobo, glede na to, da se je trg, na katerem delujejo, razširil zunaj meja Velike Britanije. Začetnike tega trenda so britanski mediji obtoževali za uničevanje kulturnih vrednot. In res je, veliko potrošnikov išče v znamkah prav to dolgoletno nasledstvo in avtentičnost. Gre za izziv, v katerem je nacionalnost tržne znamke globoko ukoreninjena v DNA strukturo tržne znamke<sup>38</sup> (Kaikati in Kaikati 2003: 18).

---

<sup>34</sup> Angl. »beware of the heritage rebranding trap«.

<sup>35</sup> Angl. »do not follow the global rebranding crowd blindly«.

<sup>36</sup> Angl. »resist merger-induced rebranding temptations«.

<sup>37</sup> Angl. »watch out for celebrity rebranding snits«.

<sup>38</sup> British Airways, znana letalska družba, se je želela znebiti svoje »britanskosti« in je začela s programom postavitve različnih simbolov destinacij na svoja letala. Izkazalo se je, da je Union Jack oz. angleška zastava postala najbolj prepoznaven simbol na letalih. Ko so vprašali uporabnike svojih uslug, zakaj raje izbirajo Union Jack kot npr. maorske tatuje, so ugotovili, da jih angleška zastava asocira na odgovornost, umirjenost v krizah in kontrolo nad vsem, kar so predvsem zelo zaželene asociacije za letalsko družbo.

## ***(2) Ne sledi slepo globalnim trendom preznamčenja***

Slepo sledenje preznamčenju podjetij je ne le drago, temveč tudi popolnoma neučinkovito. Vsako podjetje mora samo zase čim bolj natančno utrditi lastne motive in cilje za preznamčenje. Multinacionalkam se pogosto zdi smiselno združiti več regionalnih tržnih znamk v eno samo globalno tržno znamko, predvsem kadar je število tržnih znamk naraščajoče in neobvladljivo. Unificirana globalna tržna znamka lahko bistveno zmanjša stroške oblikovanja, produkcije, distribucije in promocije.

Težave pa se pojavijo tam, kjer so potrošniki izjemno lojalni svojim regionalnim tržnim znamkam. Zato morajo korporacije pred odločitvijo o uvajanju samo ene krovne globalne znamke analizirati priljubljenost tržne znamke, ki jo želijo spremeniti v vsaki posamezni državi.<sup>39</sup>

Nekatere multinacionalke pa, v nasprotju s predhodno navedenim primerom, nočejo spreminjati svojih številnih regionalnih imen. Trdijo, da je prav ta regionalnost tisto, kar potrošnike privlači, da kupujejo njihove izdelke (Kaikati in Kaikati 2003: 18–19). Seveda sta oba primera odvisna od dejavnosti. Avtomobilov, hrane, farmacevtskih izdelkov ipd. ne moremo prodajati na isti način, torej je tudi k preznamčenju potrebno pristopiti s takšnim razmislekom.

## ***(3) Odupri se potrebi po preznamčenju pri združitvah podjetij***

Združitvam podjetij pogosto sledijo kampanje preznamčenja. Novo zasnovana podjetja pogosto želijo obdržati največ od premoženja in vrednosti obeh znamk, ki sta se združili. Izum novega imena, primerne za obe podjetji, je pogosto dolgotrajen in mučen proces, ki ima lahko, če je dobro premišljen s strani strokovnjakov, zelo pozitiven izid. Ime najbrž ne bo popolnoma novo. Torej bo ustvarilo vse tiste pozitivne asociacije, ki že obstajajo v glavah potrošnikov (Kaikati in Kaikati 2003: 19–20).

---

<sup>39</sup> Takšen primer predstavlja Kellogg's, ki je v Veliki Britaniji skušal spremeniti ime ovsenih kosmičev v Coco-Pops in Choco-Krispies. Naknadno so ankete pokazale, da Britanci niso pripravljeni zamenjati ime priljubljene znamke Kellogg's.

#### ***(4) Pazljivo uporabljaj reprezentacije s pomočjo slavnih osebnosti***

V poskusih oplemenitenja in požitve umirajočih izdelkov se korporacijski managerji pogosto odločajo za reprezentacijo s pomočjo slavne osebnosti. Takrat se pogosto soočajo z nevarnostjo, ki jo prinaša sodelovanje z močnimi osebnostmi. Če javnost ne dojame vrednosti izbrane osebnosti enako ali zaželeno kot so tiste vrednosti, ki jih ima tržna znamka, potem takšna kampanja sploh ne bo imela pričakovanega odziva (Kaikati in Kaikati 2003: 20).

Lomax in drugi (2002: 6–7) so kot kritična oz. pomembna za dober uspeh preznamčenja ocenili naslednja dejanja:

- utrditev ključnih zunanjih in notranjih ciljnih javnosti;
- uporaba zunanje pomoči za podporo spremembam, nadzorovanju in ocenjevanju uspehov;
- vključitev zaposlenih v razvojni proces, da bi zavarovali zavezanost k spremembam;
- krojenje komunikacij po potrebah posameznih skupin;
- temeljito planiranje: ocenjevanje kapacitet in razvoj eventualnih planov za možne krizne situacije;
- temeljita priprava in opremljanje zaposlenih;
- nadzorovanje in ocenjevanje vseh posameznih faz.

Poleg naštetih ključnih točk, pomembnih za uspešno izpeljavo preznamčenja, so bile v kvalitativni študiji, ki je vsebovala 14 poglobljenih intervjujev z managerji in izvajalci preznamčenja vodilnega britanskega telekomunikacijskega podjetja (Gotsi in Adriopoulos 2007: 341), odkrite **štiri napake**, za katere lahko rečemo, da so značilne za vsako preznamčenje.

Te so sledeče:

(1) *Nepovezanost oz. izključenost iz procesa preznamčenja;*<sup>40</sup>

(2) *Zaslepljenost deležnikov;*<sup>41</sup>

(3) *Poudarek na oznakah in ne pomenu;*<sup>42</sup>

(4) *Eno podjetje, en glas – izziv več identitet*<sup>43</sup> (Gotsi in Adriopoulos 2007: 346).

V nadaljevanju sledi razlaga zgoraj navedenih napak.

### **1. Nepovezanost oz. izključenost iz procesa preznamčenja**

V procesu preznamčenja deležniki pogosto reagirajo na novo korporacijsko tržno znamko na podlagi prejšnjih, že obstoječih asociacij nanjo. Ključna poteza za pravilno izbiro nove korporacijske identitete tržne znamke je predvideti pričakovanja različnih skupin deležnikov v povezavi z novo korporacijsko tržno znamko. Pomanjkanje razumevanja organizacijske identitete lahko vpliva na internalizacijo obljube nove korporacijske tržne znamke. Nesoglasja med s strategijo določeno identiteto znamke in pričakovanji deležnikov glede prenovljene tržne znamke lahko končajo v prepadu, ki ga ni vedno lahko premostiti (Gotsi in Adriopoulos 2007: 347).

### **2. Zaslepljenost deležnikov**

V kolikor imajo pričakovanja pomembno vlogo za percepcijo zunanje javnosti glede nove korporacijske tržne znamke, potem mora biti korporacija prepričana, da ne obljublja ničesar, česar v stvarnosti ne more tudi storiti (de Chernatony in drugi v Gotsi in Adriopoulos 2007: 348). Podoba mora biti zgrajena na realnih obljubah in zaradi tega je preznamčenje s pomočjo zelo dragih medijskih kampanj nevarno. Interna in eksterna komunikacija sta torej ključnega pomena za uspešno preznamčenje, ker brez njih niti zaposleni niti ostali zunanji

---

<sup>40</sup> Angl. »disconnecting with the core«.

<sup>41</sup> Angl. »stakeholder myopia«.

<sup>42</sup> Angl. »emphasis on labels not meanings«.

<sup>43</sup> Angl. »one company one voice – the challenge of multiple identities«.

deležniki ne morejo zgraditi nove podobe in mnenja o naši korporaciji v skladu z našimi načrti o tem, kaj naj bi zelena tržna znamka pomenila (Gotsi in Adriopoulus 2007: 348).

### **3. Poudarek na oznakah in ne pomenu**

Večina intervjuvancev se je pritoževala nad prevelikim poudarkom na razvoju novih oznak tržne znamke korporacije (novo ime, logotip, nove vrednote). Ni pa bilo razmisleka o tem, kako naj te oznake prevedemo v nekaj otipljivega za zaposlene (Jevons in drugi v Gotsi in Adriopoulus 2007: 348). Potrebno je bilo razviti neke vrste trditve, ki bi okrepile simbole, kot sta ime in logotip, <sup>44</sup> da bi se tako vzpostavilo jedro novih obljub tržne znamke. V tem pogledu je zelo pomembna sinergija oziroma komunikacija med managementom in managementom človeških virov. Ne gre za raven poročanja o tem, kaj je novo, ampak za raven poročanja o tem, kaj naj bi storili, da bodo te vidne spremembe razumljive vsem deležnikom na nivoju mentalne percepcije sprememb.

Ta neuskklajenost med spremenjenimi opaznimi elementi in značaji prenovljene korporacijske tržne znamke lahko oslabi potrebo zaposlenih po razumevanju novih obljub (Gioia in drugi v Gotsi in Adriopoulus 2007: 349).

### **4. Eno podjetje, en glas – izziv več identitet**

Preznamčenje pogosto temelji na načelu o edinstveni kulturi, kar je pogosto preveč oddaljeno od realnosti znotraj korporacije. Ponavadi znotraj korporacij obstaja več različnih kultur, npr. vsak oddelek ima neko svojo posebnost. Prav zaradi tega je zelo težko ukoreniniti edinstveno kulturo, kar pa je eden od pogojev za uspešno preznamčenje. Brez edinstvene kulture ni enotnega sporočila, ki naj bi ga pošiljali vsem svojim deležnikom (Balmer in Wilson v Gotsi in Adriopoulus 2007: 349–350).

Po navajanju številnih nevarnosti logično sledi vprašanje, kako se jim izogniti. Rešitev je v tem, da skušamo čim bolj realno odgovoriti na sledeča vprašanja:

- (1) *Imej prave razloge* – nujno je premisliti, zakaj želimo narediti preznamčenje, ali je to sploh nujno in zakaj menimo, da naša stara tržna znamka ni več uporabna;

---

<sup>44</sup> Na primer: »Mi smo inovacijsko podjetje« ali »Mi se osredotočamo na enostavnost in hitrost«.

- (2) *Vprašaj potrošnike in zaposlene o lastni tržni znamki* – nikoli ne podcenjuj tistega, kar si slišal na fokusnih skupinah, intervjujih ali pa od ostalih marketinških strokovnjakov; potrebno je dobiti mnenja ljudi, na katere bodo spremembe, povezane s preznamčenjem, najbolj vplivale (npr. zaposlene);
- (3) *Ni nujno najeti zunanje svetovalce* – včasih so najprimernejši za razmišljanje o novostih v tržni znamki prav tisti ljudje, ki z njimi delajo vsak dan; denar ne zagotavlja vedno uspeha;
- (4) *Preuči stara imena tržne znamke* – to je zelo tvegana strategija, vendar je včasih zelo uspešna, ker so mogoče razlogi, zaradi katerih je bilo ime opuščeno, napačni;
- (5) *Zapomni si, da je sprememba imena samo začetek!* – Ne pozabi, da je sprememba imena samo začetek dolgega procesa, ki se mora nujno končati v spremembi strategije, kulture v organizaciji in načina razmišljanja vseh zaposlenih, pa tudi v spremembi identitete, podobe itn. (Johnson in Thurtle 2002: 30).

### **5.2.5 ZAKLJUČEK**

Kompleksnost in tudi intenziteta virov si zaslužita posebno mesto. Kompleksnost lahko zahteva najem zunanjih svetovalcev ali agencij. Kot sem že prej omenila, je preznamčenje korporacij projekt, ki ga ne izvajamo vsakodnevno in je zaradi tega koristno uporabiti znanje strokovnjakov s tega področja, ki objektivno razmišljajo o našem problemu in je njihovo dodatno delo precej pomembno za uspeh projekta (Lomax in drugi 2002: 7).

Kompleksnost zahteva tudi pazljivo načrtovanje. Posebno v primeru panog, kot so bančništvo, »catering«, oblikovanje ali komunikacijske strategije znotraj terminskega načrta se lahko izkaže za negotovo disciplino, pri kateri so zunanji sodelavci in/ali strokovnjaki še kako potrebni. Vse to pa tudi ni možno brez realističnega načrtovanja projekta (Lomax in drugi 2002: 7).

Pri projektih se pojavljajo tudi težave pri preverjanju same implementacije in njenega ocenjevanja. Ponavadi za to dejavnost zmanjka časa (Lomax in drugi 2002: 7).

Zanimivo je tudi to, da se vse večje število podjetij odloča za izbiro nevtralnih imen. Čutijo, da jim takšna imena ne bodo omejevala delovanja, v kolikor bo prišlo do širjenja ponudbe. Po drugi strani pa lahko takšna imena, ki nimajo pomena in lingvističnega porekla, zameglijo poreklo in nastanek samega podjetja (Lomax in drugi 2002: 8).

Vsa podjetja niso enako zadovoljna z uspehom preznamčenja. Vsekakor se strinjajo, da s preznamčenjem podjetja raste podjetje in njegovo znanje. Znanje, ki so ga na tej poti pridobili o lastni tržni znamki, njenih vrednotah in o sredstvih, ki so jih uporabili za njegovo izražanje, je vsekakor neprecenljive vrednosti (Lomax in drugi 2002: 8).

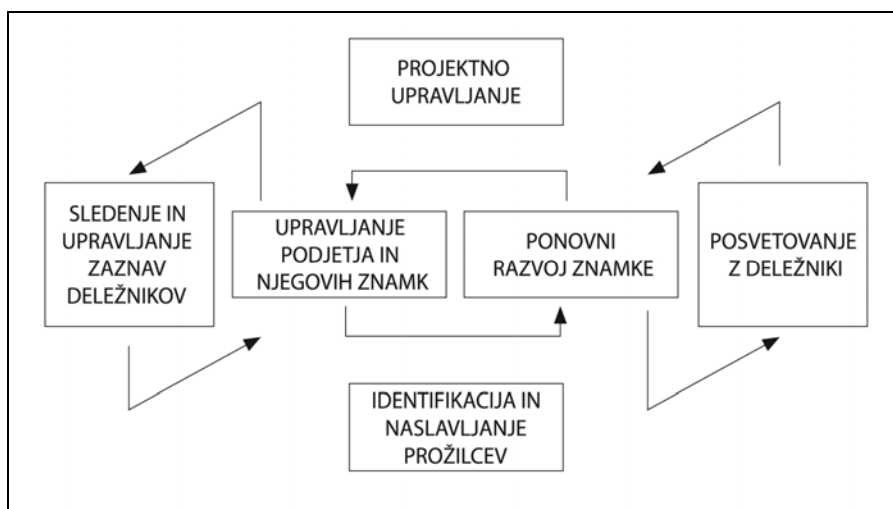
Raziskovanje, ki ga predlagata Hankinson in Cowking (v Lomax in drugi 2002: 8–9) narekuje pristop k preznamčenju, ki temelji na ključnih težavah (glej tabelo 5.1). Te se dotikajo managerjev glede na pristop. Ta področja s težavami so lahko vgrajena v integrirani konceptualni model procesa preznamčenja (glej shemo 5.1) kot vidik ali aktivnost znotraj obnavljanja podjetja. Model ponuja idejo, da na preznamčenje lahko gledamo (čeprav ni pogost proces) kot na del cikličnega modela organizacijskega managementa in poživljanja, kar je prikazano v sledeči tabeli in shemi.

Tabela 5.1: Področja težav za managerje vključene v preznamčenje korporacij

PODROČJE PROBLEMA	DEJAVNOST
Sprožilec	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opazovanje potreb in želja ciljnih javnosti</li> <li>• Identificiranje potrebe po spremembi</li> <li>• Prepoznavanje meja v odločitvenem procesu</li> </ul>
Razvoj nove tržne znamke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrola percepcije obstoječe tržne znamke</li> <li>• Utrjevanje misije in vrednosti skozi konzultiranje</li> <li>• Izbira novega imena skozi primerno konzultacijo</li> <li>• Razvoj vizualne identitete in komunikacijskega sistema</li> <li>• Primerno vključevanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih</li> </ul>
Projektni menedžment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepoznati velikost in kompleksnost projekta</li> <li>• Ocenjevanje kapacitete v smislu posebnih znanj in potrebne velikosti</li> <li>• Ocenjevanje potrebnega časa; izdelava planov za krizne situacije</li> <li>• Integrirati oz. implementirati strategijo v procese odločanja</li> </ul>
Sledenje dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocenjevanje posameznih zastavljenih ciljev</li> <li>• Nadzorovanje odziva ciljnih javnosti na spremembe</li> </ul>

Vir: Hankinson in Cowking v Lomax in drugi 2002: 9.

Shema 5.1: Integrirani konceptualni model procesa preznamčenja



Vir: Hankinson in Cowking v Lomax in drugi 2002: 9.



## **6 KAJ VSE VPLIVA NA PREZNAMČENJE?**

### **6.1 VPLIV ČASA IN ZAPOSLENIH NA PREZNAMČENJE**

Preznamčenje je sled dogajanj v času. Da bi ostali pomembni in zaželeni, je včasih potrebno časovno gledano premisliti o ponudbi organizacije in njeni strateški vrednosti za deležnike (Stuart in Muzellec v Hankinson in drugi 2007: 236).

Za preznamčenje so pogosto najeti zunanji svetovalci in/ali agencije. Implementacija sprememb je predvsem odgovornost zaposlenih v organizaciji. Njihova vloga je življenjskega pomena za uspešno preznamčenje (Hankinson in drugi 2007: 236). Zaposlene lahko torej vidimo kot deležnike učinkovitega preznamčenja.

Nekateri pravijo, da mora nujno obstajati čas, v katerem naj bi se zaposleni prilagodili novim posledicam preznamčenja. Oziroma, da obstaja čas uveljavljanja ali prilagoditve na novo nastalo realnost prenovljene tržne znamke (Ind v Hankinson in drugi 2007: 236). To pomeni, da bodo zaposleni v organizacijah, v katerih že daljše obdobje ni bilo izvedeno preznamčenje, pripravljeni vložiti več svojega znanja in truda. Imeli bodo bolj zaželeno stališča in bo njihov odnos do preznamčenja pozitivnejši.

Po drugi strani pa Kaikati in Kaikati (v Hankinson in drugi 2007: 236) menita, da bodo zaposleni pozitivno sprejeli interne spremembe ob takojšnjem vstopu v proces preznamčenja. Več kot bodo zaposleni imeli časa za razmislek o procesu preznamčenja, manj pozitivna bodo njihova mnenja in bolj nezaželeno bo njihovo obnašanje. To je na nek način razumljivo, ker je preznamčenje zelo kompleksen proces, ki zahteva vloženo dodatno energijo, trud in znanje zaposlenih.

Preznamčenje je strategija oblikovanja signalov sprememb. Najočitnejši signali so vizualna identiteta, sprememba imena, logotipa, oblike in barv itd. Preznamčenje še zdaleč ni samo sprememba vizualnega, zgolj takšna sprememba namreč ne bi spremenila poslovanja podjetja. Z roko v roki s spremembo vizualnega gre tudi veliko stroškov, povezanih z najemom oblikovalcev in zunanjih strokovnjakov. Zato je potrebno ponovno ovrednotiti lastno podjetje, določiti, kaj je dobro in kaj slabo, ter kako to na najlažji in hitrejši način spremeniti (Kaikati in Kaikati v Hankinson in drugi 2007: 237).

## **6.2. VLOGA ZAPOSLENIH V PREZNAMČENJU**

Ljudje imajo ključno vlogo pri vsaki spremembi (Booms in Bitner v Hankinson in drugi 2007: 237). Zato je nenavadno, da koncept in izvedba internega znamčenja, ki prepoznava ključno pomembnost zaposlenih v prezentaciji izkušenj s tržno znamko, dobiva manj pozornosti kot zunanje znamčenje. Znano je, da igrajo zaposleni ključno vlogo pri gradnji odnosov z javnostmi, kar vključuje tudi porabnike tržne znamke. Slednji so neločljivi del tržne znamke.

Ne glede na veliko pomembnost zaposlenih v procesu preznamčenja, je literature, ki bi se ukvarjala s to tematiko, zelo malo. Thomson in drugi (v Hankinson in drugi 2007: 237) poudarjajo pomembnost razumevanja vrednot, ki jih neguje podjetje oz. njegovi zaposleni. Ti naj bi ponotranjili vrednote, ki jih podjetje zagovarja, preden so te iste vrednote predstavljene širši javnosti. Zaželeno je, da ima podjetje možnost izbire zaposlenih na podlagi predpostavke o vključenosti vrednot organizacije in zaposlenih.

Obnašanje je naslednji vidik, ki obravnava, kako lahko zaposleni doprinesejo k uspešnosti preznamčenja. Številne študije poudarjajo pomembnost obstoja tržnih znamk, kar pomeni obnašanje, ki odraža vrednote organizacije. To je grenak preizkus, ali zaposleni iskreno ponotranjajo vrednote organizacije (Hankinson v Hankinson in drugi 2007: 237).

Iz tega sledi zaključek, da katerakoli sprememba tržne znamke zahteva popolno sodelovanje in pomoč zaposlenih.

## **6.3 VPLIV ČASA NA PREZNAMČENJE**

Marketinška literatura o preznamčenju opozarja na to, da organizacije za spremembe pogosto potrebujejo čas (Hankinson v Hankinson in drugi 2007: 237). »Predstavitev sprememb v organizaciji je adaptacijski proces, v katerem se zaposleni učijo novih načinov razmišljanja in dela. Zaposleni potrebujejo čas, da internalizirajo nove vrednote tržne znamke, npr. da se naučijo novih vrednot in da se sčasoma začnejo obnašati v skladu z njimi.« (Hankinson v Hankinson in drugi 2007: 237) Ta pogled je tudi podprt s strani teoretikov, ki verjamejo, da lahko »strah pred spremembami upočasni čas privajanja in v nekaterih primerih celo uniči celotni proces« (Boddy v Hankinson in drugi 2007: 237).

Teoretiki managementa sprememb poudarjajo, da »zaposleni potrebujejo čas za prilagoditve spremembam« (Hankinson in drugi 2007: 237). V literaturi so tudi navedeni načini pospeševanja tega adaptacijskega procesa. Vizionarsko vodenje je najpomembnejši element. Višji management bi moral čim bolj vključevati zaposlene vseh ravni v proces sprememb, tako pri strateškem planiranju kot tudi pri implementaciji.

Seveda, procesu prilagoditve pomaga tudi dobra komunikacija, ki ga lahko pospeši. Čim učinkovitejši je komunikacijski kanal, hitreje bodo informacije prenamčenja prišle do deležnikov (Hankinson in Lomax v Hankinson in drugi 2007: 237–238).

Bergstorm in drugi (v Hankinson in drugi 2007: 238) navajajo tri ključne sestavine učinkovite komunikacije:

- (1) visok status voditelja;
- (2) visoka frekvenca sporočil;
- (3) uporaba številnih komunikacijskih poti.

Po drugi strani pa v literaturi, ki se ukvarja z organizacijsko kulturo in obnašanjem, zasledimo drugačen fenomen, ki nam lahko pojasni, kako hitre in korenite spremembe se lahko dogajajo v organizacijah. Hankinson in drugi (2007: 238) identificirajo tri tipe sprememb.

Prvi tip spremembe imenujejo **očitna sprememba**<sup>45</sup>. To je sprememba, v kateri se organizacijska identiteta spremeni v smislu artefaktov, kot so npr. ime, logotip ali simbol, vendar takšna sprememba ne zajema globljih sprememb, kot so organizacijske vrednote, misija ali vizija. Prvotno organizacijsko jedro ostaja popolnoma nespremenjeno.

Drugi tip sprememb so **drastične spremembe**<sup>46</sup>, ki so tipične za prevzeme in združitve. Za ta tip so značilne korenite spremembe, od tržne niše, organizacijske identitete, novih logotipov, simbolov do novih vrednot, ki so ponavadi tudi precej drugačne od prejšnjih.

---

<sup>45</sup> Angl. »apparent change«.

<sup>46</sup> Angl. »revolutionary change«.

Tretji tip sprememb Gagliardi (v Hankinson in drugi 2007: 238) poimenuje **kulturni inkrementalizem**<sup>47</sup>, ki je po njegovem mnenju edini tip spremembe, ki dosega globlji nivo z združitvijo starih in novih vrednot.

Drastična sprememba in kulturni inkrementalizem sta spremembi na daljši rok, medtem ko očitna sprememba traja precej manj časa.

Še ena razlaga pomembnosti časa za preznamčenje lahko leži v Hawthorne učinku<sup>48</sup>, pri katerem lahko vsaka sprememba v delovnem okolju vpliva na izvedbo dela in učinkovitost, predvsem zato, ker se zaposleni počutijo bolj zaželeni (Boddy v Hankinson in drugi 2007: 238).

Preznamčenje je relativno novo področje zanimanja akademikov. Je tudi zelo draga in časovno obremenjujoča iniciativa managementa. Prav zato se ne moremo čuditi številnim kritikam. Trdimo lahko, da je preznamčenje naporno za vse zaposlene v organizaciji, je stroškovno precej drago, jemlje veliko časa, je preveč kompleksno, ker vključuje vse nivoje v organizaciji, in je zaradi tega težko obvladljivo ipd. Po drugi strani pa obstajajo številni primeri zelo uspešnega preznamčenja, kar gre v prid dejstvu, da se z dobro organizacijo in komunikacijo lahko doseže zastavljeni cilj.

#### **6.4. VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PREZNAMČENJE**

V 21. stoletju je preznamčenje korporacij proces, ki se uporablja več kot kadarkoli prej. Kot odgovor na notranje in zunanje organizacijske spremembe podjetja vse pogosteje ustvarjajo nove tržne znamke – nova imena, logotipe, slogane, korporacijske vrednote tržnih znamk, da bi s tem opozorile na nove položaje na trgu (Muzellec in Lambkin v Gotsi in drugi 2008: 46). Akademiki s tega področja opozarjajo, da managerjem redko uspe uskladiti številne multidisciplinarnе veščine in usmerjenost na vse deležnike v strategijah preznamčenja. Zato

---

<sup>47</sup> Angl. »cultural incrementalism«.

<sup>48</sup> Angl. »Hawthorne effect«.

nekateri od njih hitijo k enostavnejšim rešitvam odnosov z javnostmi, ki se redko izkažejo za uspešne (Gotsi in drugi 2008: 46–47).

**Vloga korporacijske kulture** tako pridobiva v managementu tržne znamke vse večjo pozornost. Izhodišča, ki se ukvarjajo s kulturo v organizacijah, poudarjajo, da morajo biti vrednote tržne znamke usklajene in da morajo spoštovati kulturo organizacije. Npr. notranje vrednote, verovanja in osnovne predpostavke, ki govorijo o tem, kako se določene stvari počnejo v organizaciji, naj bi bile usklajene z obnašanjem zaposlenih (Schein v Gotsi in drugi 2008: 47). Kulturna prilagoditev na korporacijske vrednote znamke je torej pomembna; čeprav v primerih preznamčenja to predstavlja izziv, ker novo utemeljene vrednote redko odražajo mnenja in vrednote, ki jih zaposleni uporabljajo. Preznamčenje je sprožilec sprememb in zato ne sme/naj ne bi bil odraz kulturnega *statusa quo* ter odraža aspiracije k novi strateški usmeritvi. Danes še vedno ne obstajajo empirični dokazi o tem, kako naj bi potekala kulturna prilagoditev pred in po kampanji preznamčenja, vendar novejša študije kažejo, da managerji z razumevanjem kulture, obladajo tudi komunikacijo zelenih sprememb (Hatch in Schultz v Gotsi in drugi 2008: 47).

Kulturo sedaj opisujejo kot organizacijski fenomen (gre za t. i. »**integracijsko perspektivo**«<sup>49</sup>); podjetja poznajo kulturo, ki naj bi bila usklajena s korporacijskimi vrednotami tržne znamke. Čeprav je to tako, nedavne slabo izpeljane kampanje preznamčenja dokazujejo, da zaželene vrednote tržne znamke pogosto ne odražajo tistih vrednot, ki so v uporabi; torej niso odraz pričakovanih vrednot in značajev korporacijske identitete (Muzellec in Lambkin v Gotsi in drugi 2008: 48). Prav nasprotno, nove vrednote tržne znamke pogosto pridejo od zunaj in ne od znotraj organizacije. So posledica marketinškega raziskovanja, ki pripelje do novega pozicioniranja. Podjetja šele takrat začnejo z izčrpajočimi programi prilagajanja na novo kulturo znotraj podjetja in takrat se njihova ideja o obstoju poenotene kulture znotraj podjetja, izkaže za napačno (Gotsi in drugi 2008: 48).

Nekatere študije (Frost in drugi v Gotsi in drugi 2008: 48) portretirajo korporacijsko kulturo kot mozaik neskladij; gre za primere, ko so predvidene vrednote v realnosti spodkopane z neformalnimi normami in je zaradi tega kulturni konsenz včasih dosežen samo v posameznih

---

<sup>49</sup> Angl. »integration perspective«.

subkulturnih skupinah (npr. posamezni oddelki ipd.) znotraj podjetja (gre za t. i. »diferenciacijsko perspektivo«<sup>50</sup>).

V nekaterih primerih raziskovalna dela (Frost in drugi v Gotsi in in drugi 2008: 48) dokazujejo, da je doseganje kulturnega soglasja včasih nedosegljivo – ne le na ravni celotne organizacije, ampak tudi na ravni subkulturnih skupin znotraj organizacije. Te študije opozarjajo na to, da je doseganje kulturnega soglasja odvisno od primera do primera (gre za »perspektivo fragmentov«<sup>51</sup>). Zaposleni lahko sprejmejo določene vrednote in zavrnejo druge, ne glede na to, kateri subkulturni skupini pripadajo znotraj organizacije.

Iz navedenega je razvidno, da sprejemanje novih vzorcev kulture vključuje občutljive procese. Podjetja morajo namreč prepoznati in poimenovati težave v subkulturnih skupinah, spreminjati odpor zaposlenih in željo po ohranjanju *statusa quo*, povečati dinamiko moči in politiko podjetja. Največkrat imajo podjetja več identitet in več kulturnih vzorcev. Posledično je neprimerno in nepremišljeno uporabljati linearni pristop k sprejemanju zaželenega kulturnega vzorca, ki ga podpira veliko število managerjev (Balmer in Wilson v Gotsi in drugi 2008: 48).

Za podjetja je najbolj smiselno, da imajo jasno vizijo in določene vrednote tržne znamke. Šele nato sledi uresničevanje te vizije in vrednot skozi notranje komunikacijske kanale in oddelke za upravljanje s človeškimi viri. Ta zahtevna igra med strateško vizijo, organizacijsko kulturo, korporacijskimi podobami in ugledom, je kritični test za vse managerje, ki skrbijo za tržno znamko (Gotsi in drugi 2008: 47).

Naivno je – če ne že nevarno – sprejemati zunanje pristope, ki temeljijo na odnosih z javnostmi in zaposlene postavljajo na konec procesa, ter menijo, da je organizacijsko kulturo v vsakem času možno spreminjati in celo manipulirati z njo v želeni smeri. Spreminjanje kulture je postopen proces, ki naj bi ga v podjetju izvajal celoten oddelek za management. Je proces, ki zahteva vztrajnost, zavezanost, načrtovanje, jemlje veliko časa in zahteva vključevanje zaposlenih.

---

<sup>50</sup> Angl. »differentiation perspective«.

<sup>51</sup> Angl. »fragmentation perspective«.

## 7. PREZNAMČENJE – SPREMEMBA IMENA ALI VEČ?

V zadnjih letih je bilo možno opaziti veliko sprememb imen tržnih znamk in/ali podjetij. Te spremembe so odraz dinamične narave trga: podjetja so na nek način prisiljena na radikalne spremembe, kako bi izpolnjevala visoka pričakovanja svojih potrošnikov in deležnikov. Nova imena so sprožena zaradi različnih vplivov. Na primer veliko podjetij zaradi novih tehnologij začuti svoje ime kot zastarelo. Tudi združitve podjetij lahko sprožijo potrebo po spremembi imena znamke, ko vodstva združenih podjetij ugotovijo, da nobena od starih imen ne ustrezajo njuni novi tržni znamki (Lomax in Mador 2006: 82).

Zdi se, da danes številne organizacije opravijo svojo transformacijo zgolj s spremembo imena, kar nato imenujejo preznamčenje. Če bi bilo preznamčenje tako enostavno, kot je sprememba imena, potem bi se več govorilo o uspehih in ne toliko o neupehu tega občutljivega področja marketinga (Johnson in Thurtle 2002: 30).

Preznamčenje je veliko več kot samo sprememba imena. Zahteva veliko raziskovanja, podlage in trdega dela, pa tudi časa in denarja. Novo ime tržne znamke ali organizacije naj bi nastalo iz intenzivnega raziskovanja in analiz, biti mora cenovno sprejemljivo, kratko, zapomnljivo, lahko izgovorljivo v vseh jezikih, v kolikor podjetje načrtuje razširitev svoje dejavnosti ipd. (Kaikati in Kaikati 2003: 18). Preznamčenje z namenom ustvarjanja novosti ne bo doseglo vidnih rezultatov, lahko pa povzroči veliko škode ugledu, podobi in identiteti podjetja (Johnson in Thurtle 2002: 28).<sup>52</sup>

Imena brez značaja niso več v modi. Minil je čas, ko si lahko s kakršnokoli besedo poimenoval tržno znamko, izdelek ali uslugo.<sup>53</sup> Danes potrošniki neradi izgovarjajo imena organizacij brez

---

<sup>52</sup> Na primer Post Office Group v Veliki Britaniji, je pred preznamčenjem v letu 2001 bil druga najprepoznavnejša tržna znamka v državi (po Coca-Coli). V kontroverzni potezi je iz 360. letnega nasledstva postal Consignia, kar je bila sprememba imena, ki ga je stala izgube dveh milijonov ameriških dolarjev. Consignia ni izgubila samo denarja in svojih potrošnikov. Ime Consignia samo po sebi ničesar ne pomeni. Poleg tega podjetje ni promoviralo svojega novega imena in celotne identitete. Postal je tudi izjemno nepriljubljeno med svojimi zaposlenimi. Zato je pomembno razmisliti, ali so razlogi podjetja za preznamčenje pravi oziroma **kdaj je primerno pristopiti k preznamčenju** (Johnson in Thurtle 2002: 28).

<sup>53</sup> Primeri kot sta Apple za računalnike ali pa Orange za telekomunikacije itn.

globljega pomena, z izjemo tistih, ki so že uveljavljena. Potrošniki pričakujejo od podjetja, da jim razloži, zakaj se je odločilo za kakršnokoli spremembo, tudi če gre izključno za spremembo imena. Razlaga je potrebna ne le za potrošnike, temveč tudi za vse notranje in zunanje ciljne javnosti, od delničarjev, partnerjev, klientov, širše skupnosti ipd. (Johnson in Thurtle 2002: 29).

Glede na to, da imena brez značajev niso več v modi, je v zadnjem desetletju postalo zelo priljubljeno oživljati staro tržno znamko, posebej njeno ime ali pa vsaj njen del (Johnson in Thurtle 2002: 29). Takšna strategija je priljubljena, saj:

- so stare znamke takoj prepoznane;
- nostalgija za določenimi ikonami ali slogani gradi pozitivne in dolgotrajne asociacije;
- gre za že preizkušeno oglaševanje.

### **7.1 STRATEGIJE ZA USPEŠNO PREZNAMČENJE**

Korporacijski strokovnjaki, ki preučujejo možnosti za preznamčenje, se morajo odločiti o tem, katero pot bodo izbrali za implementacijo preznamčenja. Lahko izberejo eno izmed šestih strateških načinov ali kombinacijo več strategij implementacije, ki jih navajata Kaikati in Kaikati (2003: 20–23):

- 1. phase-in/phase-out strategy;*
- 2. combined branding strategy via one umbrella brand;*
- 3. translucent warning strategy;*
- 4. sudden eradication strategy;*
- 5. counter takeover strategy;*
- 6. retrobranding strategy.*



### ***(1) phase-in/phase-out strategy***

V začetni fazi je nova tržna znamka na nek način navezana na že obstoječo za neko uvodno obdobje, v katerem se nova tržna znamka šele predstavlja deležnikom. Po prehodnem obdobju je stara tržna znamka izločena iz uporabe.<sup>54</sup>

### ***(2) combined branding strategy via one umbrella brand***

Omenjena strategija je kombinacija obstoječih tržnih znamk. Npr. krovno znamčenje je lahko primerno za nekatere organizacije, medtem ko drugim bolj ustreza posamezno znamčenje vsakega izdelka. Globalna tržna znamka se ponavadi uporablja kot krovna znamka, pod katero obstajajo številne druge znamke ali kot znamka, ki služi za prodor na novi trg.<sup>55</sup>

### ***(3) translucent warning strategy***

Tretja strategija se nanaša na opozarjanje potrošnikov pred in po implementaciji preznamčenja. To je ponavadi doseženo z intenzivno promocijo, projekcijah v trgovinah ali embalaži izdelka, čigar podobo želimo spremeniti.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Disney je uporabil takšno strategijo v svojem pariškem zabaviščnem parku. Ko je bil slednji odprt, se je zanj uporabljalo ime *Euro Disney*, sčasoma pa so ga preimenovali v *Disneyland Paris*. Preznamčenje je bilo implementirano skozi več faz. Najprej so skupaj spojili besedi *Euro* in *Disney*, s čimer so dobili besedo *EuroDisney*. Nato so v naslednjem obdobju dodali besedo *land*. Potem so imenu *Euro Disneyland* dodali še besedo *Paris* in so v zadnji fazi opustili iz imena besedo *Euro*. S tem so končno v oktobru leta 1994 dobili želeno ime *Disneyland Paris*.

<sup>55</sup> Banka National Bank Americard je svoje kreditne kartice prodajala pod 22 različnimi imeni po celem svetu, nato pa jih je združila v eno krovno znamko VISA. To ime je bilo izbrano, ker se v večini jezikov izgovarja enako. Pod to krovno znamko pa obstajajo različne VISA kreditne kartice, ki so prilagojene potrebam potrošnikov. V prihodnosti se je takšna poteza preznamčenja izkazala za dobro odločitev, saj je VISA postalo globalno prepoznavno ime ne glede na to, kakšna je končna kartica, ki jo uporablja določen uporabnik. To dokazuje tudi izjemno visok letni zaslužek VISE. V okviru preznamčenja je VISA zasnovala številne programe, v katerih je s svojimi partnerji ustvarila idejo o pridobivanju kreditnih točk za uporabnike VISA kartice, s katerimi lahko pridobivajo različne ugodnosti in/ali popuste.

<sup>56</sup> Za primer lahko vzamemo čokoladico Marathon v Veliki Britaniji, zdaj znano kot Snickers. Na začetku so bili strokovnjaki mnenja, da ima sprememba tako znanega imena lahko katastrofalne posledice. Vendar je imela

#### ***(4) sudden eradication strategy***

Ta strategija temelji na opuščanju starega imena tržne znamke dobesedno čez noč in takojšnjem uvajanju novega imena brez prehodnega obdobja. Takšna strategija je primerna, ko organizacija ali podjetje želi spremeniti asociacije na staro podobo podjetja. Propadajoče tržne znamke, za katere ne obstaja več možnosti za nenadno poživitev, so prava izbira za omenjeno strategijo. V podjetju morajo razviti dobro premišljeno politiko o ukinitvi zastarele tržne znamke.

Počasno reševanje slabih in zastarelih znamk odvrča agresivno povpraševanje po nadomestnih izdelkih. V kolikor podjetje ne more najti kupca za svojo tržno znamko, mora resno razmisliti o njenem takojšnjem izločanju.

#### ***(5) counter-takeover strategy***

Ta strategija se pogosto uporablja po prevzemu. Prevzemniki želijo ponavadi obdržati lastno tržno znamko, da bi pokazali, kako dominantni so lastniki. V obratni, prevzemni strategiji preznamčenja, prevzemnik in prevzeti zamenjata vlogi. Tisti, ki je vlogo prevzel, opusti svojo tržno znamko v korist prevzete, in to v primerih, ko je prevzeta znamka bolj popularna, prepoznavna in spoštovana.<sup>57</sup> Čeprav takšni obratni prevzemi tržnih znamk niso pogosti, se vse več podjetij in organizacij odloča prav za takšno strategijo.

---

kampanja zelo pozitiven učinek iz dveh razlogov. Pred samo kampanjo je Marathonov ovitek za čokoladico dobil pripis *Svetovno znan kot Snickers*, potem, ko je bilo preznamčenje v celoti izvedeno, so bile na ovitek Snickersa natisnjene tudi besede *Prehodno znan kot Marathon*. Medtem pa je vizualno (barvno in oblikovno) ovitek ostal skoraj enak, spremenjeno je bilo več ali manj le ime čokolade.

<sup>57</sup> Primer: Ko je podjetje Hutchinson Telecom izdalo mobilno linijo pod nazivom Orange v Veliki Britaniji leta 1994, je bil poslovni svet precej skeptičen glede primernosti imena tržne znamke. V maju 2000 je francoski Telecom prevzel omenjenega ponudnika mobilne mreže in obdržal ime Orange, ker se je ime do takrat že precej uveljavilo in postalo prepoznavno. Danes je kampanja preznamčenja razvila Orange v vseevropsko tržno znamko s 33 milijoni potrošnikov v več kot dvajsetih državah.

## ***(6) retrobranding strategy***

Podjetja, ki se odločajo za strategijo preznamčenja, so tista, ki priznajo napako, narejeno glede zavračanja nekega imena tržne znamke, ki so ga uporabljali v preteklosti. Odločijo se torej za ponovno uporabo starega imena tržne znamke, kar je precej drastična odločitev. Takšne strategije se lahko poslužijo podjetja, ki so izgubila svoja imena tržnih znamk v prevzemih, združitvah ipd., ko se je zaradi spajanja imen izgubil prvotni smisel imena določene tržne znamke. To lahko pripelje do nerazumevanja deležnikov o tem, s čim se podjetje pravzaprav ukvarja. Takrat je najboljša strategija uporabiti nekdanje ime, ki je že uveljavljeno, prepoznavno, in potrošnikom verjetno ne bo potrebno razlagati, s čim se njihovo podjetje ali organizacija ukvarja.

### **7.2 UČENJE NA NAPAKAH: NEUSPEŠNI PRIMERI PREZNAMČENJA**

Haig (2003: 167–183) navaja naslednje smernice številnih znanih procesov preznamčenja, ki so bili neuspešno izpeljani. Primeri so sledeči: preznamčenje podjetja, ki se ukvarja z modnimi oblačili Tommy Hilfiger, podjetje Royal Mail, ki se je iz neznanih razlogov odločilo spremeniti svoje ugledno, 300 let znano ime v Consignia – ime brez značaja; podjetje BT mobilnega operaterja, ki se je tudi odločilo za več milijonov funtov težko kampanjo spremembe imena v O<sub>2</sub> in številne druge. Priporočene smernice so:

- ne spreminjaj le zato, ker se ti zdi, da tržna znamka potrebuje spremembo. Razišči in točno določi vzroke za spremembo;
- zavedaj se, da ima realnost v poslovnem svetu svoj učinek;
- ne spreminjaj svoje magične formule uspeha<sup>58</sup>;
- ne tekmuje z zate nepomembnimi in neprimerljivimi konkurenti<sup>59</sup>;

---

<sup>58</sup> Primer Tommy Hilfigera: Bil je znan kot proizvajalec klasičnih oblek s pridihom posebnosti. V preznamčenju se je primerjal s konkurenco in se preveč osredotočil na posebnosti in premalo na tradicionalnost.

- ne uveljavljaj se na novih področjih poslovanja, za katera nisi usposobljen<sup>60</sup>;
- ne boj se uporabljati lastnega logotipa<sup>61</sup>;
- ne uničuj identitete tržne znamke<sup>62</sup>;
- zavedaj se dejstva, da imena tržne znamke ni možno uničiti, umakniti čez noč<sup>63</sup>;
- bodite dostopni;
- bodite zanesljivi in ne obljublajte tistega, česar ne morete izpolniti, saj si lahko s tem uničite dober ugled;
- ustvarite močno iniciativo in motivirajte potrošnike, da sodelujejo v spremembah aktivno in vam s tem pomagajo;
- izpolnjujte svoje obljube;
- ne zamegljujete odnosa s povezanimi tržnimi znamkami. Ne blatite ostalih konkurenčnih tržnih znamk, ker to pomeni, da ne verjamete dovolj v svojo.
- bodite realistični;
- razumite konkurenco;
- spremembe morajo biti korenite, samo sprememba imena tržne znamke ne bo zavedla nobenega potrošnika, če ostali postopki ostanejo nespremenjeni;

---

<sup>59</sup> Primer: Tommy Hilfiger je sam sebe začel primerjati z uspešnimi evropskimi tržnimi znamkami, kot so Prada, Gucci ipd. Omenjena podjetja se ne morejo primerjati na nobeni ravni. Ne ustvarjajo za podobne potrošnike, povsem neustrezna bi bila tudi primerjava na ravni izdelkov.

<sup>60</sup> Npr. Harley Davidson, ki je skušal neuspešno razširiti svojo ponudbo na parfume.

<sup>61</sup> Primer: logotip je tisto, kar je Tommy Hilfiger kot tržna znamka danes. Ko je Hilfiger skušal zmanjšati uporabo svojega logotipa, je podjetje prišlo v resne težave.

<sup>62</sup> Primer: ko je podjetje BT lansiralo več ponudnikov mobilne telefonije z različnimi imeni, kot sta Cellnet in Genie, je to med porabniki povzročilo zmedo.

<sup>63</sup> Čeprav je podjetje BT vložilo milijone v spremembo imena, je O<sub>2</sub> še danes precej neznano ime med porabniki.

- ni možno skriti svoje preteklosti, tudi če je le-ta dobra, še manj pa, če je slaba. Tisto, kar lahko naredimo, je, da iz nje izvlečemo najboljše sporočilo in ga pošljemo svojim potrošnikom (Haig 2003: 167–183).

### **7.3 MERJENJE UČINKOVITOSTI PREZNAMČENJA**

Hankinson in Lomax (v Hankinson in drugi 2007: 236) uporabljata tri dimenzije za merjenje učinkovitosti preznamčenja:

*(1) pridobitev novega znanja – nova sporočila, vrednote;*

*(2) bolj zaželeno mnenja – počutiti se vključenega ali vrednega s strani organizacije;*

*(3) bolj pozitivno obnašanje - delati v sodelovanju s kolegi.*

Merjenje učinkovitosti preznamčenja je zelo pomemben del. Ni ga priporočljivo preskočiti, čeprav praksa opominja, da se to največkrat zgodi. Merjenje učinkovitosti je enako pomembno kot vsak drug korak. Zaželen je, ker številčno in opisno daje informacije o uspehu akcije, saj spominja zaposlene na občutek vrednosti, uspeha, vključenosti ipd.

Organizacije so tiste, ki v procesu preznamčenja ponovno ocenjujejo same sebe, svoje vrednote za ciljne javnosti in organizacijsko kulturo, cilje, vizijo.

## **8 ANALIZA PRIMERA PODJETJA DUHAN D.D. RIJEKA**

### **8.1 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Podjetje Duhan d.d. Rijeka je bilo ustanovljeno leta 1949. Njegovo področje delovanje je prodaja tobačnih izdelkov, tiska, hrane in pijače, galanterije ter ostalih izdelkov, primernih za prodajo v kioskih. Ukvarja se z maloprodajo in veleprodajo. Ima okrog 300 zaposlenih na približno 125 prodajnih mest v Primorju, na otokih, v Istri, Gorskemu kotaru in v Liki. Duhan je eno izmed desetih največjih reških podjetij po prihodku. Je v večinski lasti Adris grupe d.d. (Predikat d. o. o. 2005: 5).

Leta 2005 je v februarju na mesto direktorja podjetja prišel g. Nikola Rovis, z veliko ambicijo po spreminjanju zastarelega in slabo prepoznavnega podjetja.

V nadaljevanju bom analizo preznamčenja podjetja razdelila v tri skupine: obdobje pred preznamčenjem (2005), obdobje preznamčenja (2006) in obdobje po preznamčenju (2007).

### **8.2 PRED PREZNAMČENJEM**

Takratno stanje v podjetju je vsebovalo dobre in slabe strani. Dobre so bile naslednje: likvidnost, solventnost in še vedno dobiček. Slaba stran tega pa je bila, da to ni dovolj za dolgoročno rast podjetja (glej Dizdarević 2007).

Med zaposlenimi je bil opazen pesimizem, skepticizem, nemotiviranost in negativno delovno ozračje. Poslovni procesi so bili neučinkoviti, zaloge pa velike. Posledično jih poslovni partnerji niso jemali resno (glej Predikat d.o.o. 2007).

Veleprodaja se zunaj področja Istre ni dogajala. Večina vozil je bila v izredno slabem stanju. Kakovost dela veleprodaje je bila nizka, konkurenca pa močna.

Za maloprodajo so bila značilna neprilagojena in zastarela prodajna mesta, delovne razmere pa zelo slabe (neklimatizirana delovna mesta). Potrošniki so se veliko pritoževali nad neprijaznostjo zaposlenih. V maloprodaji ni bilo prihodka marketinških uslug. Maloprodajni

konkurenti pa so začeli z lastnim preznamčenjem pred dvema letoma in njihovi uspešni rezultati so postopoma postajali opazni (glej Predikat d.o.o. 2007).

Nedavno ustanovljena nova uprava podjetja je bila odločna v želji, da izboljša tržno pozicijo družbe in poveča dobičke rednega poslovanja – maloprodaje in veleprodaje (Predikat d.o.o. 2005: 5).

Uprava je s pogledom na dosedanje komunikacijske aktivnosti v podjetju prišla do zaključka, da je v podjetju že dolgo časa zapostavljena tržna komunikacija. S tem so tudi zmanjšane možnosti za boljši položaj na trgu. Medtem ko se je konkurenca razvijala in posodabljala, je Duhan še vedno vztrajal v ustaljenih načinih delovanja (Predikat d.o.o. 2005: 5).

V letu 2005 so sledila organizacijska in kadrovska prestrukturiranja v podjetju:

- uvajanje edinstvenega informacijskega sistema;
- zmanjšanje števila skladišč z osem na štiri;
- zmanjšanje števila poslovalnic s šest na dve;
- zmanjšanje števila delavcev z 79 na 60 (-25%) (glej Predikat d.o.o. 2007).

Poleg reorganizacije so ostale pomembne spremembe vključevale:

- izboljšanje delovnih razmer (klimatiziranje vseh delovnih mest);
- ureditev sistema veleprodaje: začetek prodaje v Reki, povečanje kakovosti dela v Istri, uvajanje individualnih stimulacij za rezultate;
- zmanjšanje zalog za 40 odstotkov, večja likvidnost in posledično višji finančni prihodki;
- upravljanje z maloprodajnimi cenami;
- začetek izboljšanja odnosov z dobavitelji;
- začetek dotoka prihodka marketinških uslug (glej Predikat d.o.o. 2007).

Dodatni, novi izzivi, ki so se pojavili po procesu reorganizacije, so bili:

- *nezaupanje, slab imidž*: »zastarelo podjetje«, »relikt preteklosti«;
- *efekt »steklenega stropa«*: čeprav je imelo podjetje izjemno dobro ponudbo glede na konkurenco, je težko pridobivalo dela in zaupanje ljudi;
- *ne(pre)poznavnost*: 50 odstotkov kupcev se po nakupu ni zavedalo, da so nakup opravili v Duhanu;
- *neinformiranost*: javnost in potencialne stranke niso vedeli, da se podjetje Duhan ukvarja tudi z veleprodajo; poleg tega prodajalci na delovnih mestih niso vedeli, kdo je direktor podjetja, za katero delajo, niti koliko Duhanovih prodajnih mest približno obstaja (glej Predikat d.o.o. 2007).

Iz tega so bili izpeljani novi poslovni cilji:

- ustvariti rast prodaje in dobička;
- izboljšati tržno pozicijo in zgraditi temelje za nadaljno širitev poslovanja;
- v veliki meri izboljšati kakovost in učinkovitost poslovanja;
- profesionalizirati tržno komunikacijo v podjetju (glej Predikat d.o.o. 2007).

### **8.3 V ČASU PREZNAMČENJA**

Po začetnih organizacijskih in kadrovskih prestrukturiranjih v podjetju je uprava kontaktirala agencijo Predikat, z željo po pogodbenem sodelovanju, in sicer za agencijsko podporo, z namenom profesionalizacije celotne komunikacije in tržnega predstavljanja Duhana. Namen tega je bilo izboljšati podobo in realizacijo poslovnih ciljev. Preznamčenje v sodelovanju s podjetjem Predikat d.o.o. iz Reke je potekalo v letih 2005 in 2006 (glej Dizdarevič 2007).

Preznamčenje je proces, ki traja in je, kot je dejal sam direktor Duhana d.d. (glej Predikat d.o.o. 2007), primerljivo s »popravljanjem letala v letu«, kar je težko, saj je poleg popravkov potrebno še vedno opravljati vse tiste naloge, ki smo jih opravljali do takrat; še več –



potrebno je vložiti dodatno energijo, da bi to počeli na nov način, ki od nas zahteva delo v skladu z zastavljenimi cilji napredovanja.

Na tej stopnji je bilo potrebno narediti načrt komunikacijske strategije, ki je v primeru Duhana sestavljen iz naslednjih ključnih vprašanj:

- kaj želimo doseči? – definiranje ciljev;
- s kom in na kakšen način komuniciramo? – določanje ciljnih javnosti;
- kakšna ključna sporočila želimo ustvariti? – ustvarjanje sporočil za ciljne javnosti;
- kdo je z nami in kdo proti? – določanje naših partnerjev;
- kaj moramo storiti? – ustvarjanje terminskega načrta aktivnosti in postopkov nadaljnjega delovanja;
- kakšne povratne informacije bi želeli dobiti? - evalvacija in prilagoditev strategije (glej Predikat d.o.o. 2007).

Ko so odgovorili na zastavljena vprašanja, je sledila dokončna odločitev o preznamčenju. Glede na to, da je konkurenca profesionalizirala komunikacijo, da je percepcija Duhana v očeh vseh ciljnih javnosti (zaposleni, kupci, partnerji itn.) izjemno slaba, in glede na to, da ne obstaja edinstvena vizualna identiteta, kar povzroča nejasnost o dejanski velikosti in pomembnosti podjetja v očeh javnosti, je prišlo do potrebe po koreniti spremembi v obliki preznamčenja (glej Predikat d.o.o. 2005).

Poleg že vseh natančno opisanih sprememb, ki so se dogajale znotraj podjetja, je bilo potrebno spremeniti tudi vizualno identiteto, ki se je v anketah med potrošniki izkazala za izjemno nekonsistentno.<sup>64</sup> V uporabi je bilo namreč sočasno več kot deset različnih logotipov Duhana, v voznem parku so se nahajala različna prevozna sredstva, vsako z drugačnim logotipom ali pa celo brez. Poleg tega je bil sistem komunikacije z internimi dokumenti zastarel ali sploh ni obstajal. Prodajalci so zlagali blago, kakor se jim je zdelo, da je najbolj

---

<sup>64</sup> Primer iz opravljenih anket: 50 odstotkov kupcev se po nakupu na prodajnem mestu Duhana ni zavedalo, da so nakup opravili na prodajnem mestu tržne znamke Duhan.

smiselno, glede na to, da niso od podjetja dobivali nobenih standardiziranih napotkov o razstavljanju tiskovin in ostalega prodajnega asortimana (glej Predikat d.o.o. 2007).

Podjetje je v sodelovanju z agencijo prišlo do novega pozicijskega slogana, ki je kratek, uporaben, lahko zapomnljiv, zanimiv. Izbrali so slogan: Najbližji. Podjetje je izmed nekaterih ponujenih sloganov izbralo prav tega, ker se jim je zdel najbolj smiselen glede na opredeljeno strategijo (podjetje se je želelo približati tako kupcem kot partnerjem v veleprodaji) (Predikat d.o.o. 2005: 23).

Nato je sledila še sprememba logotipa. Po začetnih informacijah, ki so jih dali zaposleni v internih anketah, so na površje prišle naslednje besede, ki naj bi bile ujete v novem logotipu: moderen, komunikacijski, odprt, zanesljiv, ustvarjalen, prepoznaven in fleksibilen (Predikat d.o.o. 2005: 23).

Na podlagi izhodiščnih informacij in komunikacijske strategije je podjetje Studio Conex d.o.o. iz Reke izdelalo nov logotip. Kot vodilo so si grafični oblikovalci izbrali naslednje asociacije: sonce (asociacija na komunikativnost), morje (asociacija na fleksibilnost), nasmeh (asociacija na modnost in prepoznavnost) in so predlagali naslednji logotip (glej Prilogo A), ki je bil tudi sprejet.

Kako je agencija podjetju razložila, da je potrebno imeti tržno znamko?

- (a) Potrošniki so vse bolj zahtevni.
- (b) Na trgu je veliko število tržnih znamk.
- (c) Kupci sami izbirajo izdelke – torej kupujejo (ne gre več za prodajo).
- (d) Tržna znamka vnaprej proda izdelek (glej Predikat d.o.o. 2007).

S tržno znamko torej dosegamo diferenciacijo, edinstvene emocionalne asociacije, dolgotrajnost izdelkov, povpraševanje in večjo finančno vrednost. Cilj vsakega uspešnega projekta znamčenja je v zavesti potrošnika ustvariti percepcijo, da na trgu ne obstaja niti en izdelek/usluga, podobna naši. Nujna je težnja po edinstvenosti (glej Dizdarević 2007).

V komunikacijski strategiji (Predikat d.o.o. 2005: 17) so bili definirani tudi naslednji deležniki:

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| (1) maloprodajni kupci, | (6) lokalna samouprava (na območju delovanja),                          |
| (2) veleprodajni kupci, | (7) telesa državne uprave, zadolžena za nadzorovanje lastne dejavnosti, |
| (3) interna javnost,    | (8) mediji (široka javnost);  |
| (4) lastniki,           |   |
| (5) poslovni partnerji, |   |

Po definiranju vsega, kar je potrebovalo spremembo v podjetju, je sledilo delo na dejanskih spremembah. Potrebno je bilo aplicirati nov logotip na vsa prodajna mesta, na vozila, opravljen je bil nakup novih prodajnih mest, potrebno je bilo izdelati interne obrazce za komunikacijo z vsemi prodajalci. Sledilo je tudi izobraževanje vseh zaposlenih, izdelan je bil načrt prodajnih akcij, aplikacija nove vizualne identitete na spletni strani, izdelani obrazci za interna sporočila, določena so bila zaželena sponzorstva in/ali donacije, ki so bila tudi uresničena (glej Predikat d.o.o. 2007).

V času preznamčenja so potekale še nekatere dejavnosti:

- (a) investicija cca. 820. 000 eurov; opravljen je nakup 30 novih standardiziranih kioskov in 15 novih dostavnih vozil;
- (b) močna rast distribucije, upoštevanje sprememb na trgu;
- (c) aktiven razvoj prodajnih poti;
- (d) sistematiziranje ponudbe, začetek sistematiziranega razstavljanja blaga;
- (e) graditev odnosov z zaposlenimi: izobraževanje, merjenje kakovosti usluge z metodo »skrivnega kupca«, uvajanje individualnih stimulacij za dobre rezultate v delu ipd. (glej Predikat d.o.o. 2007).

#### **8.4 OBDOBJE PO PREZnamČENJU**

Po uspešno izpeljanem preznamčenju so zaposleni dobili nov zalet za delo in se takoj lotili novih ambicioznih projektov. Eden najpomembnejših je bila standardizacija notranjosti vseh fiksnih in mobilnih prodajnih mest. Potrebno je bilo ustvariti takšno opremo, ki bo ustrezala različnim dimenzijam prostora, in ki bo zadovoljila visoke kriterije razstavljanja blaga. Želja uprave in ostalih zaposlenih je bila ustvariti modularan, funkcionalen in prepoznaven interier Duhanovih prodajnih mest. Končni cilj tega projekta pa je bila izdelava knjige standardov interierja in njegova čim boljša aplikativnost (glej Predikat d.o.o. 2007).

Nato je sledilo merjenje in preverjanje učinkovitosti celotnega projekta preznamčenja. Rezultati projekta so prikazani v prilogah B, C, Č, D, E in F (glej str. 75–83).

Po preznamčenju v podjetju se je poleg merljivih uspehov začel širiti tudi dober glas in se je pojavnost Duhana v strokovnih časopisih, dnevnih tiskovinah ipd. izjemno povečala. Samo preznamčenje sta izvedla podjetja Predikat d.o.o. (za komunikacijsko strategijo in tehnično podporo) in Studio Conex d.o.o. (za vizualno spremembo identitete), ki sta bili s strani Rebrand združenja iz San Francisca (glej Rebrand.com 2007) izbrani za izvedbo najboljšega projekta preznamčenja v letu 2007.

## 9 SKLEP

Danes je čas iskanja izvirnosti, edinstvenosti in drugačnosti. Vse to nas sili k neprestanemu spreminjanju, iskanju novega, boljšega. Potrošniki postajajo vse bolj zahtevni. Na trgu iz dneva v dan raste neobvladljivo število tržnih znamk, kupci pa sami izbirajo izdelke – izdelki se torej ne prodajajo, ampak kupujejo. Po drugi strani pa tržna znamka vnaprej prodaja izdelek. V takšnih hitrih spremembah se več ne znajdejo niti posamezniki niti podjetja. Spremembe so postale edina stalnica. V tem kontekstu nastane preznamčenje, ki želi uvesti red v stalno spreminjajoče se okolje, spodbuditi konkurenco, spremembe na trgu, pri potrošnikih, v načinih gledanja na svet.

Izjemno pomembno je razumeti logiko sprememb. Že zdavnaj je postalo jasno, da potrošniku najbrž nič ne pomeni, če izdelku spremenimo ime. V ozadju spremembe naj bi obstajala neka visoko razumljiva zgodba in razlog, zaradi katerega smo se odločili za to potezo. Teorije oziroma strategije preznamčenja nam govorijo prav o tem, kako na kakovosten način spreminjati podjetja, izdelke, storitve in kdaj je to resnično potrebno. Morda pa sprememba sploh ni potrebna in je potreba po njej nastala le iz želje po drugačnosti in inovativnosti. To seveda ni pravi razlog, da začnemo spreminjati sebe, podjetja, ljudi okoli nas in razmišljanja. Poleg tega na vsako spremembo vplivajo številni dejavniki, kot so čas, zaposleni, organizacijska kultura in drugi.

Cilj vsakega projekta preznamčenja naj bi bil, da z nizom dejavnosti ustvarjamo določeno podoba o izdelku ali storitvi. Na ta način se zavarujemo, da bodo potrošniki naš izdelek ali uslugo razlikovali od ostalih podobnih ali enakih izdelkov na trgu in ga dojemali kot edinstvenega in superiornega zaradi določenih značilnosti, ki jih drugi izdelki iste kategorije nimajo. Te lastnosti so lahko dejanske ali pa ustvarjene.

Znamčenje in/ali preznamčenje sta procesa, ki se nikoli ne končata. Nista predvidena le za velike korporacije, ki imajo na voljo veliko sredstev. Preznamčenje lahko izvedejo tudi manjša podjetja, v kolikor z njim upravljajo z znanjem, natančno in dosledno.

Nujno in težko je biti edinstven. Za to potrebujemo veliko časa, ustvarjalnosti, znanja in premišljenosti. S kakovostnim preznamčenjem pa dosegamo prav to: diferenciacijo in edinstvene emocionalne asociacije na izdelek ali storitev.

Najboljše za vsako tržno znamko je, da uspe ustvariti novo ozko tržno nišo in postati sinonim oziroma lastnik te tržne niše (primeri: iPod, Starbucks, Ryanair). Na ta način sebi zagotovimo neke vrste monopol. Slednji pa je naravno okolje za dobičkonosno poslovanje. Takšen naj bi torej bil rezultat uspešno izpeljanega preznamčenja.

Podjetje Duhan d.d., ki sem ga izbrala kot primer uspešnega preznamčenja, govori o tem. Veliko znanja, zaupanja in vztrajnosti so ključni dejavniki vsakega poslovnega uspeha, ne le preznamčenja. Korenite spremembe, ki jih je naredilo podjetje, so zajele vse ravni delovanja znotraj podjetja. Spremenjen je bil način komunikacije, obnašanje do potrošnikov in vseh ostalih deležnikov. Potrebno je bilo posodobiti tehnologijo in nadgraditi način razmišljanja zaposlenih. Ti so bili motivirani za težko in naporno vsakodnevno spreminjanje. Spremenjena je bila tudi celotna organizacijska kultura, klima med zaposlenimi in celoten način opravljanja dela. Primer je zelo dober tudi zato, ker na lep način pokaže, kako sprememba imena ali celostne grafične podobe brez sodelovanja zaposlenih ne bi imela nobenega smisla. Preznamčenje nikakor ni le sprememba imena in/ali grafične podobe. Je celota sprememb, ki se osredotočajo ne jedro podjetja, da bi iz temelja ustvarile novo identiteto, podobo in obnašanje podjetja.

Po obdobju preznamčenja se v večini podjetij začne obdobje mirovanja. Energija je popolnoma izčrpana in naenkrat se preverjanje učinkovitosti zdi nepomembno. Prav v tem leži napaka. Izjemno pomembno je številčno in opisno sintetizirati informacije o posameznih uspehih in/ali neuspehih preznamčenja.

Prihodnost preznamčenja je v mojih očeh zelo pozitivna. Teorije je še vedno malo. Teoretiki naj bi delovali tako kot pri preznamčenju – vedno naj bi iskali nove, inovativne rešitve, modele in teorije, preden stare povozi čas. S pomočjo novih idej bi preznamčenje postalo ugodnejše, obvladljivejše in manj stresno za zunanje in notranje okolje. Trnova pot preznamčenja, ki jo zdaj veliko podjetij prehaja, bi postala lažja in celo navdušujoča za vse vpletene v proces.

## 10 LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, David A. (1991): *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
2. Chernatony, Leslie de (2002): *Blagovna znamka od vizije do vrednotenja – strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV založba.
3. Dowling, Grahame Robert (1994): *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan Page.
4. Dowling, Grahame Robert (2001): *Creating corporate reputations: identity, image and performance*. Oxford, New York: Oxford University Press.
5. Gotsi, Manto in Constantine Andriopoulos (2007): Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. *Corporate Communications: An International Journal* 12(4), 341–355. Brunel University, Uxbridge, Velika Britanija: Emerald Group Publishing Limited.
6. Gotsi, Manto, Constantine Andriopoulos in Alan Wilson (2008): Corporate rebranding: is cultural alignment the weakest link? *Management Decision* 46(1), 46–57. Glasgow, Velika Britanija: Emerald Group Publishing Limited.
7. Grad, Anton, Ružena Škerl in Nada Vitorovič (1997): *Veliki angleško-slovenski slovar*. Elektronska izdaja, verzija 1.0, DZS.
8. Haig, Matt (2006): *Brand Failures: The truth about 100 biggest branding mistakes of all time*. London in Philadelphia: Kogan Page.
9. Hankinson, Philippa, Wendy Lomay in Chris Hand (2007): The time factor in rebranding organizations: its effect on staff knowledge, attitudes and behaviour in UK charities. *Journal of Product & Brand Management* 16(4), 236–246. Velika Britanija: Emerald Group Publishing Limited.
10. Intervju z Ivo Dizdarević, namestnico direktorja v podjetju Predikat d.o.o. Reka, 1.11.2007.
11. Jančič, Zlatko (1998): Nevidna povezava ugleda države in podjetij. *Teorija in praksa* 35(6), 1028–1041. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Johnson, B. in G. Thurtle (2002): Consignia plays the re-branding name game – and loses. *Strategic Direction* 18(10), 28–31. ZDA: MCB UP Ltd.

13. Kaikati, Jack G. in Andrew M. Kaikati (2003): A rose by any other name: rebranding campaigns that work. *Journal of Business Strategy* 24(6), 17–23. ZDA: MCB UP Ltd.
14. Kaikati, Jack G. (2003): Lessons from Accenture's 3Rs: rebranding, restructuring and repositioning. *Journal of Product & Brand Management* 12(7), 477–490. ZDA: MCB UP Ltd.
15. Kaikati, Jack G. (2004): Transforming Andersen into Accenture – Rebranding helps the best get even better. *Strategic Direction* 20(5), 17–19. Velika Britanija: Emerald Group Publishing Limited.
16. Kapferer, Jean Noël (2001): *(Re)inventing the brand – can top brands survive the new market realities?* Velika Britanija: Kogan Page.
17. Korelc, Tomaž, Matej Musulin in Sabina Vidmar (2006): *Moč blagovne znamke - kako ustvariti močno in prodorno blagovno znamko*. Šenčur: razvojno izobraževalno združenje Orel.
18. Kotler, Philip (1996): *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
19. Lomax, Wendy, Martha Mador in Angelo Fitzhenry (2002): *Corporate Rebranding: Learning from Experience*. Velika Britanija: Kingston University.
20. Lomax, Wendy in Martha Mador (2006): Corporate re-branding: From normative models to knowledge management. *Journal of Brand Management* 14(1/2), 82–95. Velika Britanija: Palgrave Macmillan Ltd.
21. Mulej, Nastja (2004): *Ljubljena tržna znamka*. Magistarsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Muzellec, Laurent in Mary Lambkin (2006): Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European Journal of Marketing* 40(7/8), 803–824. University College Dublin, Irska: Emerald Group Publishing Limited.
23. Muzellec, Laurent in Mary Lambkin (2007): Does Diageo make your Guinness taste better? *Journal of Product & Brand Management* 16(5), 321–333. University College Dublin, Irska: Emerald Group Publishing Limited.
24. Parker, Roger C. (1997): *Grafično oblikovanje*. Ljubljana: Pasadena.
25. Predikat d.o.o. (2005): *Komunikacijska strategija za podjetje Duhan d.d.* Interno gradivo. Reka.
26. Predikat d.o.o. (2007): *Rebranding iz susjedstva*. Interno gradivo. Reka.



27. Rebrand (2007): *Best rebranding project's of 2007*. Dostopno na <http://www.rebrand.com/page494.html> (11. december 2007).
28. Werkman, Casper J. (1974): *Trademarks*. Amsterdam: J. H. de Bussy.

## PRILOGE

Priloga A: Slika nastanka logotipa podjetja Duhan d.d.



Vir: Predikat d.o.o. 2007.

Priloga B: Stanje v Duhanu d.d. pred preznamčenjem



\* Zastarel izgled prodajnih mest Duhana d.d.

Vir: Predikat d.o.o. 2007.



\* Neizkoriščenost vozil in prodajnih mest za promoviranje osebnosti lastne tržne znamke in uporabe logotipa

Vir: Predikat d.o.o. 2007.





\* Zastarel sistem komunikacije z internimi dokumenti



\* Nestandardiziranost in zastarel izgled prodajnih mest

Vir: Predikat d.o.o. 2007.

Priloga C: Aplikacija nove vizualne identitete in komunikacijske strategije na Duhan d.d.



\* Aplikacija nove vizualne identitete in educiranje zaposlenih



Vir: Predikat d.o.o. 2007.





\* Aplikacija nove vizualne identitete na prodajna mesta in sredstva komunikacije z notranjo in zunanjo javnostjo



\* Aplikacija nove vizualne identitete na vozila

Vir: Predikat d.o.o. 2007.

Ono što nam je zaista važno, vaš je osmijeh!

300 namiješenih zaposlenika

40.000 vjernih kupaca dnevno

brza dostava za 400 poslovnih partnera

140 najbližih prodajnih mjesta

najbliži. DUHAN

www.duhanri.hr

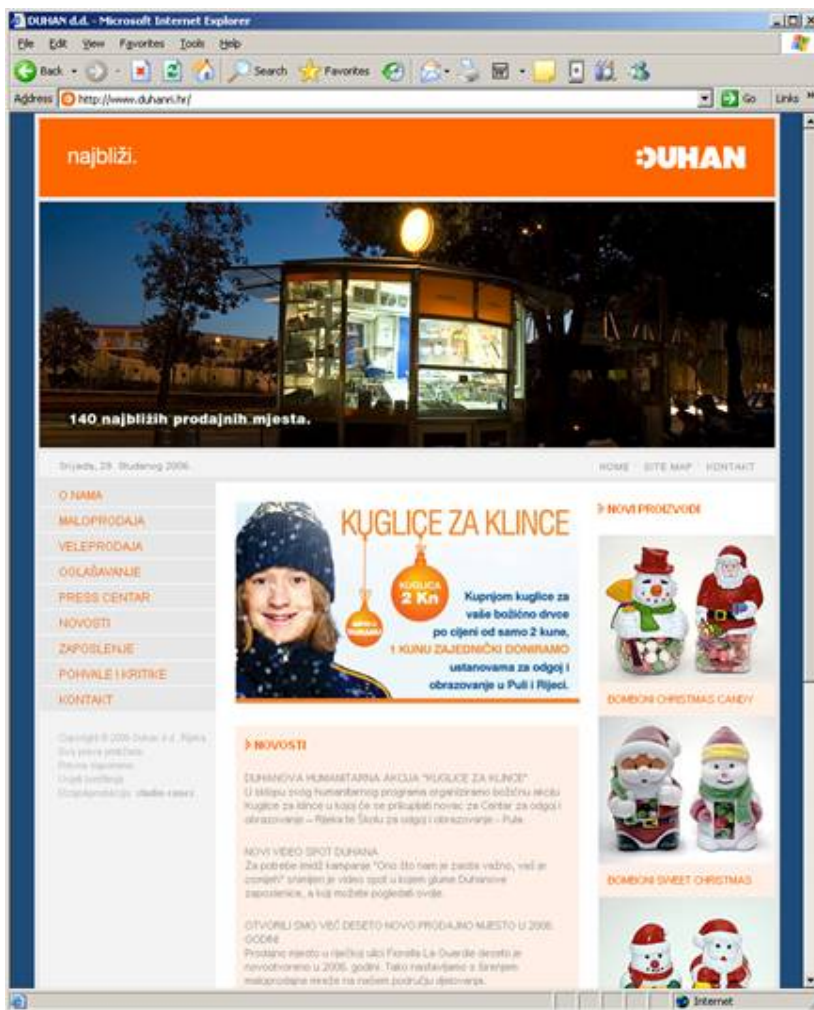
The advertisement features a large, smiling woman on the right side. To her left, there are four circular callouts, each containing a different scene from the DUHAN business: a woman working at a counter, a woman smiling at a customer, a man holding a DUHAN delivery box, and a DUHAN store interior. The background is a light orange color with a blue footer containing the DUHAN logo and the slogan 'najbliži.'

\* Ogllaševanje primerno narejenemu preznamčenju

Vir: Predikat d.o.o. 2007.



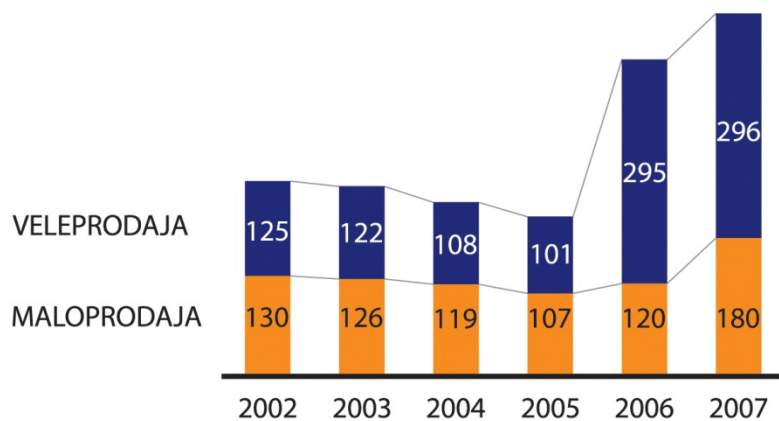
\* Aplikacija vizualne identitete in komunikacijske strategije na spletno stran



Vir: Predikat d.o.o. 2007.

### Priloga Č: Rast veleprodaje in maloprodaje v Duhanu d.d.

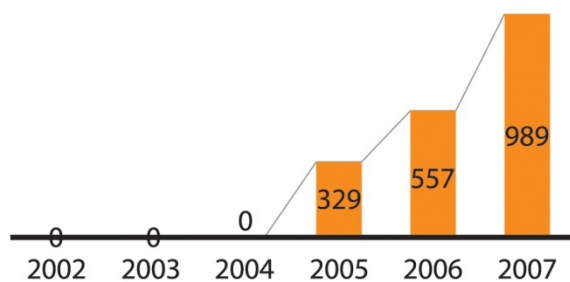
\* Merjeno po količinski prodaji cigaret v 1000 enot



Vir: Predikat d.o.o. 2007.

### Priloga D: Prihod od marketinških uslug

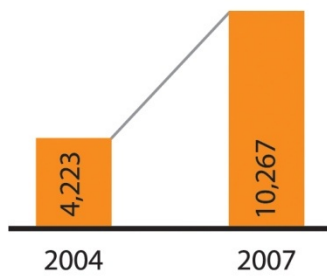
\* Merjeno v 100 Evrih



Vir: Predikat d.o.o. 2007.

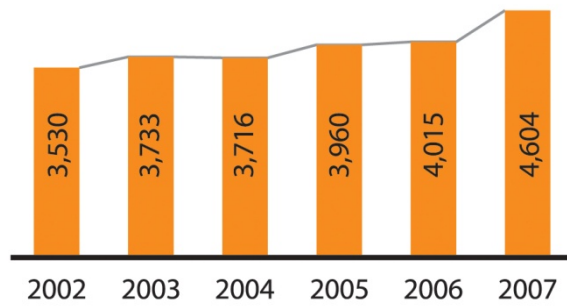
### Priloga E: Učinkovitost prodaje

\* Merjeno po delavcu in po količinski prodaji cigaret v tonah



Vir: Predikat d.o.o. 2007.

### Priloga F: Rast povprečnih plač v podjetju



Vir: Predikat d.o.o. 2007.