

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jernej Pristov

Upravljanje tržnih znamk

Filozofija upravljanja tržnih znamk mednarodne marketinške
agencije Ogilvy & Mather

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jernej Pristov
Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

Upravljanje tržnih znamk

Filozofija upravljanja tržnih znamk mednarodne marketinške
agencije Ogilvy & Mather

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Profesorju Zlatku Jančiču se iskreno zahvaljujem za vso pomoč pri pisanju diplome, nasvete in zanimiva predavanja. Družini sem neizmerno hvaležen za vso podporo, ki mi jo je nudila v času študija. Vsem prijateljem, študijskim kolegom in sodelavcem na Imeldi Ogilvy pa bi se rad zahvalil za številne prijetne trenutke, ki smo jih doživeli v minulih letih in podporo pri (ne)pisanju diplome. Še posebej Damjanu, Dragani, Nejcju in Tjaši, ki so pomembno zaznamovali in obogatili moje študijsko življenje. Na svetlo in prijetno prihodnost ter razbohotenje naših življenjskih znamk!

Upravljanje tržnih znamk Filozofija upravljanja tržnih znamk mednarodne marketinške agencije Ogilvy & Mather

Upravljanje tržnih znamk je interdisciplinarni teoretsko-praktični koncept z relativno kratko zgodovino in svetlo prihodnostjo. Razdelimo ga lahko na sedem teoretskih perspektiv, ki se razlikujejo v dojemanju odnosa med tržno znamko in potrošnikom ter definicijami nekaterih ključnih pojmov. Skozi obravnavo smo izpostavili ključne prednosti in pomanjkljivosti posameznih teoretskih pristopov. Ključnega pomena za razvoj teorije je tudi praksa upravljanja tržnih znamk. Z obravnavo filozofije upravljanja tržnih znamk družbe Ogilvy & Mather smo predstavili primer tržno-pozicijske usmeritve podjetja, korporativne tržne znamke, ki poleg poslovnih koristi služi tudi kot generator razvoja trendov in inovativnih praks na področju upravljanja znamk. Analiza razvoja upravljanja tržnih znamk potrebuje mnogokotni interdisciplinarni teoretski okvir in prakse, ki omogočajo evalvacijo obstoječih in eksperimentalno odkrivanje novih upravljaljskih usmeritev.

Ključne besede: tržne znamke, upravljanje tržnih znamk, razvoj upravljanja tržnih znamk, Ogilvy & Mather

Brand management Brand management philosophy of international marketing agency Ogilvy & Mather

Brand management is an interdisciplinary theoretical and practical concept with a relatively short history and bright future. It can be divided into seven theoretical perspectives that differ in perception of the relationship between brands and consumers and definitions of some key concepts. Through our thematisation, we highlight key strengths and weaknesses of various theoretical approaches. The brand management practice is also crucial for the development of the theory. By studying the Ogilvy & Mather's brand management philosophy, we have introduced an example of market positioning – a corporate brand, which in addition to business interests, also serves as a generator of development of trends and innovative practices in the brand management discipline. Analysis of the brand management concept development needs to build on a polygonal interdisciplinary theoretical framework and practices that allow the evaluation of existing and experimental discovery of new management policies.

Key words: brands, brand management, brand management evolution, Ogilvy & Mather

KAZALO

1	UVOD.....	7
2	OPREDELITEV PROBLEMA IN METODOLOGIJA.....	8
3	OPREDELITEV KONCEPTA TRŽNA ZNAMKA.....	10
3.1	Identiteta tržne znamke.....	11
3.2	Osebnost tržne znamke in njen odnos s potrošnikom.....	14
3.3	Imidž tržne znamke.....	14
3.4	Znamčenje s pomočjo pripovedovanja zgodbe.....	15
3.5	Kapital oziroma moč tržne znamke.....	17
4	UPRAVLJANJE TRŽNIH ZNAMK.....	18
4.1	Kronološki pregled razvoja upravljanja tržnih znamk kot teoretske discipline in prakse.....	18
4.1.1	Ekonomski pogled.....	19
4.1.2	Identitetni pogled.....	21
4.1.3	V potrošnika usmerjeni pogled.....	25
4.1.4	Osebnostni pogled.....	28
4.1.5	Relacijski pogled.....	30
4.1.6	Skupnostni pogled.....	32
4.1.7	Kulturni pogled.....	34
4.2	Omejitve obravnavanih konceptov upravljanja tržnih znamk v teoriji in praksi.....	37
5	FILOZOFIJA UPRAVLJANJA TRŽNIH ZNAMK V DRUŽBI OGILVY & MATHER.....	41
5.1	Predstavitev mednarodne agencijske mreže Ogilvy & Mather.....	42
5.2	Filozofija 360-stopinjskega upravljanja tržnih znamk.....	44
5.3	Koncept upravljanja tržnih znamk Veliki ideal.....	47
5.4	Koncept upravljanja tržnih znamk Od 4P k 4E.....	49
5.5	Model upravljanja tržnih znamk Metulj.....	52
6	MED TEORIJO IN (POZICIJSKO) FILOZOFIJO UPRAVLJANJA TRŽNIH ZNAMK.....	59
6.1	Tržne znamke, ki spodbujajo industrijo marketinškega upravljanja.....	59
6.2	Ogilvyev prispevek k razvoju marketinške teorije upravljanja tržnih znamk.....	60
7	SKLEP.....	65
8	LITERATURA.....	67

KAZALO SLIK

SLIKA 3.1: PRIZMA IDENTITETE TRŽNE ZNAMKE	13
SLIKA 4.1: DIMENZIJE ZNANJA O ZNAMKI	27
SLIKA 5.1: OPREDELITEV VELIKEGA IDEALA TRŽNE ZNAMKE	49
SLIKA 5.2: MODEL UPRAVLJANJA TRŽNIH ZNAMK METULJ	53

1 UVOD

Koncepta znamke in znamčenja ter zakonitosti, po katerih delujeta, so del temeljnih družbenih instrumentov, ki nam omogočajo klasifikacijo, razumevanje in sooblikovanje okolja, ki nas obdaja. Težko si predstavljamo družbeno ureditev brez imenskih oznak in njihovega simbolizma, pomenskosti (pomena) ter obljub v določeni skupnosti. Še bolj nepredstavljiva je odsotnost tržnih imen oziroma znamk v gospodarstvu in nasploh v vseh organizacijah, ki komunicirajo z določenim ciljnim občinstvom.

Podjetja, institucije, osebe itn., ki svoje delovanje razumejo marketinško, se zavedajo, da srce njihovega razvoja in sredstvo za ustvarjanje dodane vrednosti predstavlja prav njihova tržna znamka. Dejstvo pa je, da je marketinška literatura pred dobrimi dvajsetimi leti to področje obravnavala še precej površinsko in ga večinoma omejevala zgolj na koncept oglaševanja. Tako ima kot teoretska disciplina upravljanja tržnih znamk precej kratko, a vseeno pestro zgodovino. Gre namreč za enega najbolj živahnih, interdisciplinarnih in hitro razvijajočih se področij marketinške teorije. Ima zelo kompleksen predmet preučevanja, zato se znotraj marketinške teorije z njim ukvarjajo številna teoretska področja – od sociologije, psihologije, kulturologije, komunikologije, umetnosti, ekonomije itn. Tako je upravljanje tržnih znamk postalo večšina alkimističnega iskanja optimalne formule, ki omogoča transformacijo produktov v močne tržne znamke.

V pričujočem delu bomo tako najprej predstavili ključne definicije in koncepte s področja tržnih znamk, ki nam bomo omogočili lažje razumevanje nadaljnje obravnave njihovega upravljanja.

Nato bomo kronološko predstavili razvoj interdisciplinarnega teoretskega koncepta upravljanja tržnih znamk ter pri tem izpostavili prednosti in slabosti posameznih teoretsko-praktičnih perspektiv.

Zadnji dve poglavji bomo namenili mednarodni marketinški mreži Ogilvy & Mather in obravnavi njene filozofije upravljanja tržnih znamk. Najprej se bomo osredotočili na predstavitev konceptov upravljanja tržnih znamk, s katerimi se družba pozicionira na globalnem trgu marketinških storitev. Na koncu bomo poskušali oceniti še prispevek družbe Ogilvy & Mather k razvoju marketinškega koncepta upravljanja tržnih znamk ter povezavo med teorijo in njeno praktično aplikacijo.

2 OPREDELITEV PROBLEMA IN METODOLOGIJA

»Brez dvoma je znamčenje zapleteno upravljavsko področje, ki ga moramo preučiti iz različnih zornih kotov in akademskih tradicij. /.../ Vsak dober raziskovalec področja upravljanja tržnih znamk bo priznal, da ima vsak pristop k študijam znamčenja in upravljanja tržnih znamk svoje prednosti in slabosti«

(Keller v Heding in drugi 2009, 112).

Namen tega diplomskega dela je pregledna predstavitev kronološkega razvoja interdisciplinarnega teoretskega koncepta upravljanja tržnih znamk. Ob tem želimo izpostaviti interdisciplinarne elemente, ki jih mora poznati vsak praktik tega področja. Po drugi plati pa bomo poskušali s temeljito obravnavo filozofije upravljanja tržnih znamk iz agencijske prakse ugotoviti, v kakšnem razmerju sta danes teorija in praksa.

Pri tem si bomo pomagali z deskriptivno metodo preučevanje znanstvene literature s področja marketinga, tržnih znamk in njihovega upravljanja. Tako bomo orisali teoretske okvirje, ki nam bodo omogočili preglednejšo in argumentirano obravnavo področja.

Kot instrument sekundarne analize bomo v drugem delu uporabili tudi javno dostopno in interni javnosti namenjeno gradivo mednarodne agencije Ogilvy & Mather, ki jo uporabljajo za izvrševanje lastne filozofije upravljanja tržnih znamk. Predstavili bomo primer podjetja, ki svojo prisotnost na trgu marketinških storitev gradi na promoviranju pomembnosti tržnih znamk in njihovega

upravljanja. Analizirali bomo koncepte, ki jih Ogilvy & Mather uporablja pri oblikovanju tržnih znamk ter načrtovanju in izvajanju strategij njihovega upravljanja. Poskušali jih bomo povezati s teoretskimi koncepti, predstavljenimi v prvem delu naloge, in ob tem opredeliti njihove prednosti in slabosti. Boljše razumevanje filozofije upravljanja družbe Ogilvy & Mather nam bo omogočila tudi metoda opazovanja z udeležbo, oziroma sodelovanje pri izvedbi upravljanja tržnih znamk v slovenski partnerski agenciji družbe. Vse informacije, pridobljene s to metodo, so kot del poslovne skrivnosti seveda zaupne narave in nam bodo služile izključno kot dodatna pomoč pri prizadevanju za čim bolj sistematično in razumljivo predstavitev javno dostopnih informacij.

3 OPREDELITEV KONCEPTA TRŽNA ZNAMKA

»Vsaka tržna znamka predstavlja nek proizvod, vsak proizvod pa ni tržna znamka«
(Ogilvy v Ogilvy & Mather 2010, 2).

Eno še danes najpogosteje citiranih klasičnih opredelitev tržne znamke je leta 1960 zapisalo Ameriško združenje za marketing. Dejali so, da je tržna znamka »ime, znak, simbol ali dizajn oziroma kombinacija naštetih, katerih namen je identifikacija izdelkov ali storitev prodajalca ali skupine prodajalcev ter diferenciacija glede na konkurenta« (de Chernatony 2002, 37; Kotler 2006, 274; Heding in drugi 2009, 9). Za Davida Ogilvya, očeta sodobnega oglaševanja, je tržna znamka »neoprijemljiva vsota produktivnih atributov: imena, embalaže, cene, zgodovine, slovesa in načina oglaševanja« (Ogilvy v Ogilvy & Mather 2003, 6). Za sodobnejše definicije je značilno širše opredeljevanje znamk, ki vključujejo različne pristope in znamkotvorne elemente ter njihov razvoj skozi čas. V naslednjem poglavju bomo podrobneje predstavili različne perspektive upravljanja tržnih znamk in različne pristope k definiciji ključnih pojmov.

V našem delu bomo torej govorili o tržni in ne o blagovni znamki. Ta nespreten slovenski prevod angleškega termina *brand*, ki se je v splošni rabi najbolj uveljavil, ni več ustrezen, saj danes vemo, »da se znamči veliko širše – ne le blago, temveč tudi osebe in storitve, mesta in države. /.../ Vsem znamkam je skupno to, da so na trgu in da jih njihovi lastniki aktivno tržijo« (Kline 2007).

Področje tržnih znamk je v zadnjih dvajsetih letih obravnavalo veliko avtorjev, ki nekateri bolj, drugi manj različno opredeljujejo ta pojem. V nadaljevanju bomo na kratko predstavili klasifikacijo opredelitev tržnih znamk po de Chernatonyu in Dall'Olmo Riley (1998). Avtorja različna razumevanja znamk razdelita glede na vstopne in izhodne dejavnike ter časovno utemeljitev. Konceptije, ki izhajajo iz vstopnih dejavnikov,¹ govorijo o učinkovitosti usmerjanja virov s strani marketinških strokovnjakov, ki razvijajo ali upravljajo znamko. Razumevanja, ki

¹ Vstopni dejavniki so tržna znamka kot na primer logotip, pravno sredstvo, ime podjetja, okrajšava ali bližnjica, sredstvo za zmanjšanje tveganja, sredstvo za pozicioniranje, osebnost, sklop vrednot, vizija, sredstvo za dodajanje vrednosti in sredstvo za prikaz identitete.

temeljijo na izhodnih dejavnikih,² se osredotočajo na interpretacijo tržne znamke s strani potrošnikov, medtem ko dimenzija časovnih utemeljitev³ upošteva njen razvojni proces (Chernatony in Dall'Olmo Riley 1998, 417-443; de Chernatony 2002, 34-63). Podrobna predstavitev celotne klasifikacije za naše potrebe ni bistvena, zato se bomo v naslednjih podpoglavjih podrobneje ukvarjali samo z identiteto, osebnostjo in odnosom, ki ga potrošnik vzpostavi s tržno znamko in njenim imidžem.

3.1 Identiteta tržne znamke

Identiteto tržne znamke in njeno konstitucijo posamezni avtorji opisujejo različno. Ena najpogosteje uporabljenih definicij pravi, da je identiteta tržne znamke »skupek asociacij, ki jih strateg tržne znamke poskuša ustvariti oziroma vzdrževati« (Aaker in Joachimsthaler 2002, 43). Identiteta tržne znamke mora jasno izražati svojo vizijo in edinstvenost, pri čemer je poudarek na (dolgo)trajni naravi tega procesa. Le na ta način lahko ustvarimo trdno osnovo za koherentno konstrukcijo tržne znamke, ki omogoča uspeh vseh z njo povezanih sedanjih in prihodnjih aktivnosti.

Aaker pravi, da identiteto tržne znamke sestavljajo štiri dimenzije: znamka kot izdelek, kot organizacija, kot osebnost (njen odnos s potrošnikom) in kot simbol (Aaker 1996, 68). Identiteta tržne znamke je nekaj, kar znamka že ima, in tisto, kar želi ustvariti s pomočjo ustrezne strateške podkrepljenosti svojih dejanj (Heding in drugi 2009, 13).

»Po opredelitvi skupine International Corporate Identity Group gre pri identiteti za navade, cilje in vrednote, ki kažejo značilnosti nosilca in s tem tržni znamki omogočajo diferenciacijo« (de Chernatony 2002, 53). V tem primeru moramo poleg eksterne komunikacije, namenjene trgu, izpostaviti tudi pomen internega seznanjanja zaposlenih z vedenji, ki so skladni z identiteto posamezne znamke.

² Potrošniki si o znamki ustvarijo imidž in z njo vzpostavijo odnos.

³ Tržne znamke odsevajo spreminjajoče se zahteve potrošnikov, zato se morajo spreminjati tudi same, hkrati pa ohranjati močan konkurenčni položaj.

Koncept identitete tržne znamke nazorno razloži Kapfererjev model prizme tržne znamke (Kapferer 2008, 182-187), ki jo celostno obravnava s šestih vidikov in dveh dimenzij. Ker tržne znamke govorijo o produktih, storitvah itn., ki jih zastopajo, lahko rečemo, da je predpogoj za oblikovanje (prizme) identitete komunikacija. Prizmo lahko interpretiramo tako na horizontalni kot vertikalni dimenziji.

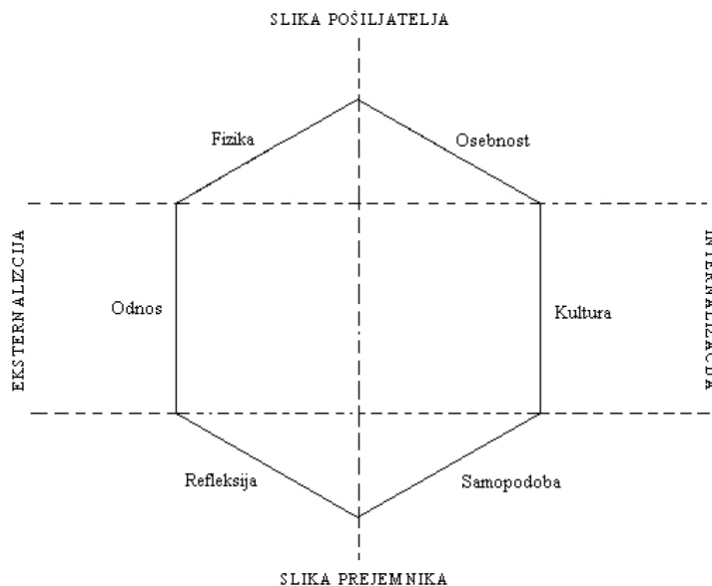
Horizontalno je shema identitete tržne znamke razdeljena na fizični izgled, sliko pošiljatelja in osebnost, samopodobo, sliko prejemnika in refleksijo ter povezavo med odnosom in kulturo, ki omogočata interakcijo med pošiljateljem (upravljavcem) in prejemnikom (potrošnikom). Za boljše razumevanje omenjenega Kapfererjevega modela v nadaljevanju navajajmo kratko razlago njegovih sestavnih elementov.

- a) **Fizični izgled** – predstavlja kombinacijo razlikovalnih značilnosti (bolj ali manj izrazitih), na katere potrošnik pomisli, ko se spomni, oziroma je opomnjen na tržno znamko (Kapferer, 182-183).
- b) **Osebnost** – tržna znamka ima osebnost, ki s komuniciranjem razvije svojevrsten značaj. Način njene komunikacije o produktu oziroma storitvi, ki jo zastopa, izraža osebnost, podobno človeški (prav tam, 183-184). »Vsak oglas je del dolgoročne investicije v osebnost tržne znamke« (Ogilvy v Ogilvy & Mather 2003, 2).
- c) **Samopodoba** – opredeljuje potrošnikovo lastno videnje samega sebe v odnosu do določene tržne znamke. Skozi odnos do tržnih znamk potrošniki razvijejo tudi lastno samopodobo (Kapferer, 187).
- d) **Refleksija** – proces v katerem potrošniki s pomočjo tržne znamke gradijo svojo identiteto in imidž (prav tam, 186).

- e) **Odnos** – tržna znamka je odnos, saj preko neotipljive simbolne izmenjave poveže izdelke in storitve s potrošniki (prav tam, 185-186).
- f) **Kultura** – tržna znamka s svojo kulturo ne določa le fizične reprezentacije izdelka, ampak služi tudi kot sredstvo komunikacije. Je skupek vrednot, ki ji dajejo smisel, inspiracijo in zagon. Kultura povezuje tržno znamko s podjetjem, ki ga predstavlja, še posebej v primeru, če oba nosita isto ime (prav tam, 184-85).

Vertikalno pa je prizma razdeljena na družbene (leve) stranice, ki dajejo tržni znamki zunanji izraz oziroma njeno eksternalizacijo (fizični izgled, odnos potrošnika do znamke in refleksija lastnika v tržni znamki). Desne stranice prizme (osebnost tržne znamke, kultura, ki jo izraža in samopodoba potrošnika) pa predstavljajo notranji duh ali internalizacijo tržne znamke (glej sliko 3.1).

Slika 3.1: Prizma identitete tržne znamke



Vir: Kapferer (2008, 183).

S konceptom identitete tržne znamke se bomo ukvarjali tudi v naslednjem poglavju, in sicer v okviru podpoglavja o identitetni perspektivi upravljanja.

3.2 Osebnost tržne znamke in njen odnos s potrošnikom

Potrošniki smo nagnjeni k temu, da znamkam samodejno pripišemo človeške karakteristike,⁴ njihovo kombinacijo pa dojemamo kot osebnost znamke (Aaker 1997, 347-348). Ključni dejavnik, ki določa potrošnikovo izbiro znamke, je njegova potreba po identifikaciji in izražanju lastnega jaza. Zato je razumljivo, da ga pri tem ne zanimajo le fizične in funkcionalne, temveč tudi simbolne koristi znamke (Heding in drugi 2009, 117-118).

Celostno gledano je osebnost tržne znamke kombinacija karakteristik, s katerimi znamko opremi podjetje, in njihovega dojetja s strani potrošnikov. Prav ta skladnost oziroma kongruenca pa ključno vpliva na razvoj emotivne vezi med potrošnikom in znamko, ki jo lahko opredelimo kot odnos.

S konceptom osebnosti tržne znamke in njenega odnosa s potrošnikom se bomo podrobneje ukvarjali v naslednjem poglavju, in sicer v podpoglavjih o osebnostni in relacijski perspektivi upravljanja.

3.3 Imidž tržne znamke

S konceptom imidž tržne znamke označujemo percepcijo znamke s strani potrošnikov in je ne smemo zamenjevati z identiteto tržne znamke, ki predstavlja njeno strateško vizijo. Keller definira imidž tržne znamke kot »percepcije o znamki, ki izvirajo iz v potrošnikovem spominu shranjenih asociacij o njej« (Keller 1993, 3). Oprijemljive in neoprijemljive asociacije na znamko, ki govorijo tudi o njenih atributih, koristih in z njo povezanih stališčih, določajo pomen znamke za potrošnika. Po Kellerju imidž pomembno vpliva na oblikovanje potrošniškega kapitala tržne znamke (Heding in drugi 2009, 94).

Imidž tržne znamke definirajo koncept *zaznavanja*, saj znamko dojemamo preko čutil, *mišljenja*, ker jo kognitivno ocenimo, in *stališč*, ki jih pripišemo

⁴ Poleg osebnostnih značilnosti in značilnosti življenjskega stila izražajo tudi demografske značilnosti, kot so spol, starost in družbeni status.

znamki na podlagi zaznavanja in kognitivne evalvacije (Aaker in Joachimsthaler 2002, 43; Keller 1993, Grunig 1993). »Pozitiven imidž tržne znamke ustvarjajo marketinške kampanje, ki povežejo znamko z močnimi, naklonjenimi in edinstvenimi asociacijami v potrošnikovem spominu« (Keller in drugi 2008, 52).

Strateški cilj upravljanja imidža tržne znamke je zagotavljanje močnih in pozitivnih asociacij v mislih potrošnikov oziroma reprezentacija njene identitete, ki ima v upravljavskem smislu prednost pred imidžem (Kapferer 2008, 174-175).

V naslednjem poglavju bomo koncept imidža tržne znamke dodatno razložili v podpoglavju o v potrošnika usmerjeni perspektivi upravljanja znamk.

3.4 Znamčenje s pomočjo pripovedovanja zgodbe

V marketinški teoriji izraz znamčenje (ang. *branding*) opredeljuje proces oblikovanja in razvoja tržne znamke, ki presega zgolj poimenovanje proizvodov, storitev ali podjetij in zahteva dolgoročno ter strateško vključenost organizacije. Znamčenje je orodje za izvajanje strategije segmentacije trga in diferenciacije izdelkov. Proces znamčenja gradi tržno znamko tako, da opremi pragmatični produktno-storitveni svet z idealno mešanico oprijemljivih in neoprijemljivih, funkcionalnih in hedonističnih ter vidnih in nevidnih atributov. To omogoči tržni znamki, da zadovoljuje tako funkcionalne kot čustvene potrebe potrošnika (Kapferer 2008, 31). Vsa ta prizadevanja pa je treba postaviti v ustrezno zgodbo, ki ji bodo lahko potrošniki prisluhnili in preko nje vzpostavili odnos s tržno znamko.

Pripovedovanje zgodb je ena od najznačilnejših lastnosti človeške civilizacije, saj nam omogoča celovit način oblikovanja pomenov, razumevanja smisla našega obstoja in okolja, ki nas obdaja. Olajša nam spoznavanje samega sebe in komuniciranje teh spoznanj drugim. Tako lažje razumemo svojo preteklost, sedanost in določimo svoje mesto v družbenem življenju. Zgodb ne ustvarjamo v osami, ampak v interakciji z drugimi člani družbe in jih med seboj

izmenjujemo. Z izmenjavo zgodb definiramo svojo identiteto, aspiracije in položaj v družbi (Fog in drugi 2005, 16).

Tržna znamka pripoveduje zgodbo, napolnjeno s kulturnim pomenom, in je pomemben del kompleksne mreže kulturnih pomenov, ki jih potrošnik uporablja v svojih projektih izražanja kolektivne identitete. Tržna znamka je nosilec pomena in ustvarjanja identitetnih mitov⁵ oziroma preprostih fikcij, ki od daleč naslavlajo imaginarne kulturne strahove in hrepenenja potrošniškega telesa ter izražajo želeno kolektivno identiteto (Holt 2004, 8-9). Potrošniku je bistveno kreiranje kolektivnega oznamčenega pomena. Znamka tako postane preko naslavljanja kolektivne družbene aspiracije simbol oziroma materialno utelešenje identitetnega mita (Holt v Heding in drugi 2009, 237-238).

Ljudje ves čas aktivno iščemo zgodbe in izkušnje, ki nam pomagajo osmisлити življenje. Proces pripovedovanja zgodbe o tržni znamki mora temeljiti na natančno definiranih vrednotah. Tako lahko omogoča podjetjem vzpostavljanje in krepitev čustvene vezi s potrošniki, svojimi zaposlenimi in drugimi deležniki (Fog in drugi 2005, 21-22). Močna znamka temelji na oblikovanju trdnih čustvenih vezi z eksternim in internim okoljem (potrošniki, zaposlenimi itn.). Njena zgodba pa poveže deležnike in krepiti te vezi.

Proces upravljanja znamk lahko tako na zavedni kot nezavedni ravni njegovega delovanja povezujemo s konceptom pripovedovanja zgodbe. Najbolj uspešne tržne znamke so tiste, ki ves čas pripovedujejo in nadgrajujejo zgodbo o sebi (Fanning 1999, 5). Predsednik uprave in soustanovitelj multinacionalke *Nike* Philip Knight je tako nekoč dejal, da v današnjem svetu s proizvodnjem izdelkov ne moremo ustvariti neke bistvene vrednosti. Vrednost lahko izdelkom dodamo z raziskovanjem, inovativnostjo in dobro načrtovanimi marketinškimi aktivnostmi, kamor sodi tudi znamčenje oziroma pripovedovanje zgodbe o izdelku oziroma storitvi, ki jo tržimo (Klein 2004, 187, poudarki dodani).

⁵ Identitetni miti delujejo kot agenti rekonstrukcije potencialno škodljivih deformacij družbenega tkiva nekega naroda oziroma kulture. Ljudje v vsakodnevem življenju dojemajo te deformacije kot osebne strahove. Miti te tenzije stabilizirajo, tako da pomagajo ljudem najti življenjski smisel in utrjevati želeno identiteto na področjih, ki jih skrbijo.

Potrošniki s pomočjo tržnih znamk uprizarjajo zgodbe o svojem življenju in identiteti ter se pozicionirajo v odnosu do kulture, družbe in ljudi, ki jih obkrožajo. Objekti znamk, ki jih ljudje vzljubijo, so še posebej pomembni za vzpostavljanje in vzdrževanje lastnega jaza, saj »služijo kot kazalniki na spomine o ključnih življenjskih dogodkih, odnosih in zgodbah, ki pomagajo reševati identitetne konflikte ter so ponavadi tesno prepleteni v bogato asociacijsko mrežo« (Ahuvia 2005, 179).

3.5 Kapital oziroma moč tržne znamke

Koncept kapitala, moči oziroma vrednosti tržne znamke (ang. *brand equity*) je močno prispeval h krepitvi pomena tržne znamke in znamčenja znotraj marketinškega procesa. Bistvo procesa upravljanja je opremiti tržno znamko s čim večjo močjo oziroma kapitalom. Obstajata dve razumevanji vrednosti tržne znamke – strateško oziroma subjektivno in finančno.

Že ime pove, da finančni pogled vrednost tržne znamke razume skozi prizmo objektivne finančne ocene in jo pri skupni oceni vrednosti podjetja obravnava kot eno izmed neotipljivih obračunskih postavk, ki jih je treba kvantitativno ovrednotiti (Simon in Sullivan 1993; Lindemann 2004).

Za naš cilj je pomembnejše subjektivno razumevanje vrednosti tržne znamke, ki se nanaša na njeno percepcijo s strani potrošnikov in je strateškega pomena za koncept upravljaljskega procesa. Potrošniki so tisti, ki izkusijo znamko, zato jo lahko definiramo kot »potrošnikovo dožemanje vrednosti, ki je s povezavo z imenom znamke dodana funkcionalni vrednosti produkta ali storitve« (Aaker in Biel 1993, 2). Keller pravi, da je ključna predpostavka znamčenja ustvarjanje razlik med produkti, storitvami itn. Zato moramo koncept vrednosti tržne znamke razumeti kot skupni »učinek marketinških aktivnosti, unikatno značilen za določeno tržno znamko« (Keller in drugi 2008, 34). Gre za skupek asociacij in vedenj potrošnikov, ki rezultira v povečanem dobičku podjetja zaradi dodane vrednosti tržne znamke. Te ne bi mogli ustvariti, če je ne bi tržili ter strateško

načrtovali in izvajali marketinških aktivnosti, povezanih z njenim upravljanjem (Kapferer 2008, 14). Vendar je treba priznati, da strateško videnje vrednosti nujno vodi v finančno, saj moramo na potrošniku temelječo vrednost tržne znamke znati tudi numerično oceniti (prav tam, 10).

Ustvarjanje vrednosti znamke je zelo pomemben element koncepta upravljanja znamk, zato bomo v naslednjem poglavju pri vsaki od sedmih perspektiv opozorili na strateške posebnosti v dožemanju tega koncepta.

4 UPRAVLJANJE TRŽNIH ZNAMK

4.1 Kronološki pregled razvoja upravljanja tržnih znamk kot teoretske discipline in prakse

Svetovne korporacije vsako leto vložijo milijone (nekateri tudi milijarde) evrov v načrtovanje in izvedbo aktivnosti za krepitev in povečanje donosnosti svojih tržnih znamk. Področje preučevanja upravljanja tržnih znamk je tako deležno velike pozornosti že od sredine 80-ih let 20. stoletja. V dobrih dveh desetletjih so teoretiki in praktiki na področju upravljanja tržnih znamk razvili številne pomembne koncepte (Heding in drugi 2009, 3).

Za začetno obdobje discipline upravljanja tržnih znamk je značilna pozitivistična paradigma, po kateri marketinški strokovnjaki obvladujejo in izkoriščajo znamko za uresničitev svojih ciljev ter ustvarjajo njeno vrednost preko komunikacije s pasivnimi potrošniki. Tržna znamka je v tem primeru le predmet, sredstvo. Kasnejša konstruktivistična oziroma interpretativna paradigma pa verjame v ustvarjanje vrednosti znamke skozi interakcijo med njenim upravljavcem in aktivnimi potrošniki. Tržna znamka ima osebnost, ki se lahko spreminja skozi čas, in s katero lahko potrošnik vzpostavi oziroma gradi odnos.

V nadaljevanju bomo obravnavali sedem⁶ miselnih šol upravljanja tržnih znamk, ki jih lahko razdelimo v tri obdobja (prav tam). V prvem obdobju se upravljanje tržnih znamk osredotoča na podjetje, ki »se skriva« za znamko, in dejanja, s katerimi vpliva na potrošnika (ekonomski in identitetni pogled). V naslednjem obdobju se upravljanje osredotoči na potrošnika in znamkam posledično vdihne osebnost (v potrošnika usmerjeni, osebni in relacijski pristop) – to obdobje označuje postopni prehod iz pozitivistične v interpretativno paradigmo. Zadnja faza pa govori o vplivu kontekstualnih in kulturnih silnic na zvestobo znamki in nakupne odločitve, kar je bistvo skupnostnega in kulturnega pristopa (prav tam, 20-25).

Teh sedem med seboj dopolnjujočih se smeri, ki so se razvijale v navedenem časovnem zaporedju – pri čemer moramo poudariti, da začetek nove smeri ni vedno pomenil konec razvoja prejšnje – predstavlja evolucijski prikaz razvoja interdisciplinarnega koncepta upravljanja tržnih znamk v teoriji in praksi (prav tam, 21). Med seboj se razlikujejo v bistvu razumevanja koncepta tržne znamke, po interakciji med znamko in potrošnikom ter načinu ustvarjanja in upravljanja vrednosti oziroma kapitala tržne znamke. Vsaka od naštetih smeri je pomembna za naše celostno razumevanje upravljanja tržnih znamk, zato jih bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju tega poglavja.

4.1.1 Ekonomski pogled

Ekonomski pogled na upravljanje dojema tržne znamke kot ekonomične entitete, to pa utemeljuje z neoklasičnim mikroekonomskim teoretskim konceptom stroškov menjave, ki poudarja princip »nevidne roke« ter klasično marketinško teorijo, ki je usmerjena v optimizacijo pravega marketinškega spleta. Tržne znamke so tako »signali, ki lahko zmanjšajo negotovost, ki je prisotna pri vsaki nakupni odločitvi« (Heding in drugi 2009, 33).

⁶ Klasifikacija je rezultat obsežne analize več kot 300 najvplivnejših znanstvenih člankov s področja raziskovanja znamk, objavljenih med letoma 1985 in 2006, ter dodatne literature s področja upravljanja znamk, ki so jo izvedli Heding, Knudtzen in Bjerre.

Ta perspektiva verjame v obstoj t. i. *homo economicusa*, ki ima pregled nad vsemi informacijami o razpoložljivih alternativah, se med različnimi tržnimi znamkami odloča racionalno, ob tem pa vedno stremi k doseganju optimalne potrošniške koristi. Interakcija med tržno znamko in potrošnikom poteka linearno na osnovi analize funkcionalno-tehničnih atributov produkta ter je omejena na eno ali več dejanj nakupa. Vzpostavljanje globljega odnosa med tržno znamko in potrošnikom ni del te ekonomske enačbe. Potrošnike upravljavci znamke dojemajo kot pasivne prejemnike in racionalne analitike sporočil o tržni znamki. K potrošniški odločitvi za določeno tržno znamko tako ne pripomorejo družbena interakcija, kultura itn., temveč izključno potrošniška želja po dobrinah in storitvah, kjer so bistveni kriteriji pozornost, cena in dohodek.

Upravljavski nadzor nad tržno znamko ima po ekonomski perspektivi vedno podjetje. To verjame, da lahko doseže svoj prodajni cilj s taktičnim upravljanjem in optimizacijo vseh elementov marketinškega spleta in tako z množičnimi mediji doseže večje število potrošnikov. Gre za kratkoročno usmeritev upravljanja tržnih znamk, ki dojema nakupno dejanje kot izoliran pojav ter se posledično raje kot na gradnjo odnosa med potrošnikom in tržno znamko osredotoči na naslednji akt nakupa (Hultman in Shaw 2003).

Idealno ekonomsko upravljanje tržne znamke je torej tisto, v katerem marketinški oddelek ponudi trgu pravi produkt po najboljši ceni, potrošnike o ponudbi optimalno obvešča in jim omogoča čim lažji dostop do dobrine. V klasični marketinški teoriji to koncepcijo imenujemo model 4P, ki ga je na osnovi Bordnovega modela marketinškega spleta 12P in v obliki, kot jo poznamo in uporabljamo še danes, leta 1960 opredelil E. J. McCarthy (glej McCarthy 1990), leta 1967 pa je z vključitvijo v delo *Principles of marketing* Philipa Kotlerja postala »hit« marketinške teorije in prakse.

Model 4P, ki govori o izdelku (ang. *product*), ceni (ang. *price*), promociji (ang. *promotion*) in distribuciji (ang. *place*), je torej glavni mehanizem, s katerim podjetje ustvarja in upravlja kapital oziroma moč tržne znamke. Če se izrazimo

bolj poenostavljeno, optimalno razmerje elementov marketinškega spleta povečuje kapital tržne znamke, pomanjkljiva receptura pa ga zmanjšuje. Ali kot je delo upravljavca tržnih znamk opisal Borden: »Če predpostavimo, da se ukvarja z mešanjem vsebin, bo strokovnjak za marketing ustvaril optimalno mešanico marketinških elementov« (Borden 1984, 9).

Kljub vsem pomanjkljivostim je ekonomska perspektiva prvi identificiran pristop k upravljanju tržnih znamk, na katerem temeljijo vsi kasnejši koncepti njihovega upravljanja. Tako v sodobni marketinški praksi še vedno velja za eno »kanonskih« zapovedi, ki jih treba upoštevati pri uspešnem načrtovanju in implementaciji marketinške strategije (Grönross 1994, 4).

4.1.2 Identitetni pogled

Še preden je koncept identitete postal aktualen v teoriji in praksi upravljanja tržnih znamk, sta v marketingu obstajala dva tokova preučevanja in prakticiranja identitete – vizualni in vedenjski. Wally Olins, pionir koncepta identitete tržnih znamk, je konec 80-ih let prejšnjega stoletja identiteto opredelil kot sredstvo korporacij za vzpostavitev sistema vizualne identifikacije, ki omogoči konstituiranje identitete kot elementa za uspešno komunikacijo (Olins v Heding in drugi 2009, 50). V istem obdobju je vedenjska perspektiva z utemeljiteljico S. H. Kennedy na čelu zagovarjala tezo, da potrošniki oblikujejo svojo percepcijo identitete na osnovi celostne izkušnje podjetja oziroma znamke (Kennedy v Heding in drugi 2009, 50).

V 90-ih letih prejšnjega stoletja so številne pomembne raziskave na področju korporativne identitete in izkušnje praktikov z uporabo marketinškega koncepta identitete kot modela za upravljanje aktualizirale ukvarjanje z identiteto tržne znamke. Tvorijo jo medsebojni vplivi korporativne in organizacijske identitete ter imidža in ugleda. Prvi dve komponenti predstavljata interne, drugi dve pa eksterne elemente identitete tržne znamke (Heding in drugi 2009, 55). V teoriji obstajata dve različni konceptiji korporativne identitete. Vizualna perspektiva jo

razume kot formiranje identitete znamke s pomočjo vizualnih sredstev, strateška perspektiva pa se fokusira na strateško vizijo znamke (prav tam, 56).

Koncept organizacijske identitete problematizira vpliv vedenja in organizacijske kulture na oblikovanje identitete tržne znamke. Konstruiranje identitete je kontekstualno pogojeno, saj poteka na družbeni in individualni ravni oziroma v interakciji med znamko in deležniki. Predstavlja emocionalni in kognitivni temelj, na katerem zaposleni gradijo pripadnost podjetju in tržni znamki. Potrošniki ocenjujejo identiteto tržne znamke na osnovi celostne izkušnje podjetja, pri čemer imajo zelo pomembno vlogo zaposleni. Gre za t. i. koncept »živeti znamko« (ang. *living the brand*) (prav tam, 57-58).

Imidž tržne znamke sestavlja mozaik asociacij o njej, ki ga deležniki sestavijo iz formalnih in neformalnih komunikacijskih sporočil podjetja in njegovih zaposlenih. Torej gre za koncepcijo podjetja ali tržne znamke, kot jo dojema eksterna javnost v krajšem časovnem obdobju. Gradimo ga z oglaševanjem in drugimi vidiki kratkoročne komunikacije (prav tam, 59).

Ko govorimo o *ugledu tržne znamke*, imamo v mislih zbirko vrednotenj in vtisov deležnikov, povezanih s tržno znamko, ki je nastala skozi daljše obdobje. Gre za odnos med potrošnikom in znamko. Gradimo ga preko odnosov z javnostmi, komuniciranjem in poudarjanjem korporativnih zgodb o uspehu ter korporativno družbeno odgovornostjo. Še posebej dragoceno je komuniciranje ugleda, ki se generira skozi komunikacijske kanale izven podjetja, kot so na primer množični mediji (prav tam, 59).

Ta pristop poudarja, da le močna in jasna identiteta omogočata optimalno krepitev vrednosti tržne znamke. V primerjavi z večino ostalih modelov, ki jih obravnavamo v tem delu, je prispevek praktikov oziroma njihovih izkušenj močnejše vplival na razvoj identitetne perspektive upravljanje tržnih znamk. Gre za interdisciplinarni model upravljanja, ki združuje področje grafičnega oblikovanja, strateškega upravljanja, antropološke študije organizacijske kulture in vedenja, kognitivne psihologije itn.

Po identitetnem modelu glavni mehanizem, s katerim podjetje (so)ustvarja in (so)upravlja kapital oziroma moč tržne znamke, predstavljajo sama korporacija in njeni zaposleni. Ti skupaj z ostalimi deležniki aktivno sooblikujejo enotno vizualno in vedenjsko identiteto znamke ter jo izražajo na interni in eksterni ravni. Ključna predpostavka tega koncepta je integracija in usklajenost vseh marketinških in komunikacijskih aktivnosti ter prehod iz produktne v strateško oziroma korporativno obravnavo. Korporativno znamčenje naj bi omogočalo oblikovanje enotnega sporočila oziroma identitete, kar razširi upravljanje tržnih znamk iz operativne funkcije marketinškega in prodajnega oddelka v strateški korporativni proces, ki zahteva sodelovanje celotne organizacije.

Sveti gral krepitve vrednosti tržnih znamk v tem primeru predstavljajo odgovori na vprašanja korporacij o tem *kdo so, kaj predstavljajo in kaj želijo doseči ter uspešna implementacija* teh spoznanj v vsako poro njihovega poslovanj (Heding in drugi 2009, 48-49). Ob tem moramo opozoriti, da proces konstrukcije identitete tržne znamke vedno poteka v interakciji med znamko in deležniki, zato je ni mogoče ustvariti le znotraj organizacije ter jo nato komunicirati eksternemu okolju oziroma deležnikom. Na tej točki bomo izpostavili dva teoretska koncepta, ki se ukvarjata z iskanjem optimalne skladnosti med štirimi temeljnimi komponentami identitete tržne znamke. To sta korporativna strategija znamke (ang. *Corporate brand tool kit*) (Hatch in Schultz 2001) in model AC2ID (Balmer in Greyser 2003).

»Korporativna strategija tržne znamke je najbolj učinkovita, kadar uspemo z ustreznim upravljavskim znanjem in potrpežljivim delom uskladiti njene tri ključne elemente: vizijo, kulturo in imidž, pri čemer moramo upoštevati, da je vsak od elementov izpostavljen drugačnim vplivom« (Hatch in Schultz 2001, 131).

Model AC2ID obravnava razmerje med petimi tipi identitete, ki so prisotni v korporaciji in morajo biti usklajeni. To so dejanska (ang. *Actual*), komunicirana (ang. *Communicated*), razumljena (ang. *Conceived*), ki se nanaša na ugled in

imidž, kot ga dojemajo deležniki, idealna (ang. *Ideal*), ki predstavlja optimalno pozicioniranje na trgu, in želena (ang. *Desired*) identiteta, ki predstavlja aspiracije vodstva. Odmik od optimalne usklajenosti petih identitetnih komponent oslabi celotno identiteto tržne znamke in negativno vpliva na poslovanje podjetja (Balmer in Greyser 2003, 15-30).

V nasprotju s produktnim znamčenjem, ki bazira na kratkotrajnih oglaševalskih idejah, korporativno znamčenje ves čas izhaja iz dolgoročne ideje znamke. Korporacija krepi svojo znamko na osnovi svoje edinstvene organizacijsko-kulturne »dediščine« oziroma preteklih izkušenj, skupnih vrednot in stališč zaposlenih, kar krepi njeno strategijo diferenciacije. Gre torej za premik k ustvarjanju in integraciji povezav med notranjimi in zunanjimi deležniki korporacije,⁷ identiteta pa je rezultat konsenza med njimi (Schultz in drugi v Heding in drugi 2009, 51). Na potrošnikovo izbiro tržne znamke imata po identitetnem modelu največji vpliv zanesljiv imidž in ugled podjetja.⁸

V procesu oblikovanja koherentne identitete ima večjo vlogo korporativna kot produktna obravnava tržne znamke. Upravljavska pozornost, ki je bila nekoč osredotočena na vizualno predstavljanje tržnih znamk produktov, postavi v središče preučevanja vpliv organizacijskega vedenja na identiteto in posledično na imidž in ugled tržnih znamk. Ta koncept prinaša tudi premik na področju obravnave potrošnikov. Poudarja namreč, da oblikovanje identitete in krepitev kapitala tržne znamke ne more potekati skozi korporativno nadzorovano linearno interakcijo med potrošnikom in znamko, temveč je ta proces kontekstualno pogojen in je tako rezultat konsenzualnega dogovora med zunanjimi in notranjimi deležniki podjetja (Heding in drugi 2009, 54-55).

⁷ Vodstvo, zaposleni, potrošniki in drugi deležniki.

⁸ Prvo-obravnavani in naslednjih pet modelov upravljanja znamk na to mesto postavljajo interakcijo med znamko in potrošnikom.

4.1.3 V potrošnika usmerjeni pogled

Leta 1993 je Kevin Lane Keller v znanstveni reviji *Journal of Marketing* objavil članek, ki je pomembno vplival na oblikovanje nove teoretske perspektive v upravljanju tržnih znamk. Kellerjev (1993) t. i. v potrošnika usmerjeni pogled (ang. *Consumer based*),⁹ ki ga še natančneje opredeli v svojih kasnejših delih (glej Keller 1998 in 2003b), je s temeljito obravnavo do takrat ne pogosto in detajlno tematiziranega koncepta premoženja tržnih znamk bistveno prispeval k »osamosvojitvi«, hitrejšemu razvoju in dokončnemu formiranju marketinške discipline upravljanja znamk. »Na potrošniku temelječe premoženje tržne znamke je opredeljeno kot razlikovalna posledica (upravljavčevega) znanja o potrošnikovi percepciji tržne znamke na potrošnikov odziv na marketinške aktivnosti« (Keller 1993, 2, poudarki dodani).

Za razliko od ekonomskega in identitetnega pogleda v potrošnika usmerjena perspektiva dojema tržne znamke kot miselne konstrukte, ki prebivajo v mišljenju vsakega potrošnika. Ta tako postane »lastnik« tržne znamke, njeno upravljanje pa dobi obrnjeno dinamiko, ki poteka od potrošnika k upravljavcu ter omogoča zunanje formiranje upravljavske strategije. Proces ustvarjanja vrednosti tržne znamke poteka preko oblikovanja asociacij, ki jih imajo potrošniki o znamki. Njeno moč predstavljajo trdne, edinstvene in naklonjenost vzbujajoče asociacije v razmišljanju potrošnika. »Moč oziroma kapital tržne znamke moramo razumeti kot večdimenzionalni koncept, ki je odvisen od strukture znanja o tržni znamki v potrošnikovem mišljenju in aktivnosti, ki jih lahko podjetje oblikuje na osnovi te strukture znanja za uresničitev svojih poslovnih ciljev« (Keller 1993, 14).

Vendar bi bilo v tem primeru navidez logično sklepanje, da v tem primeru vse niti upravljanja s premoženjem tržne znamke dejansko nadzorujejo potrošniki napačno. Paradoks Kellerjeve definicije je namreč v tem, da imajo nadzor nad celotnim procesom v resnici tisti, ki upravljajo tržne znamke in njihove komunikacijske aktivnosti. Kljub temu, da ta perspektiva že po definicij v

⁹ S slovenskim prevodom smo želeli poudariti fokusiranje perspektive na ukvarjanje s potrošnikom.

središče postavi pomen in moč potrošnika, je ta še vedno podrejen vplivom upravljavsko motivirane komunikacije (Heding in drugi 2009, 84–86).

V potrošnika usmerjeni pogled temelji na kognitivni psihologiji potrošnika, ki se ukvarja z zaznavanjem, pomnjenjem in arhiviranjem znanja, ter na teoriji procesiranja informacij pri nakupni odločitvi (ang. *Information Processing Theory of Consumer Choice*), ki izpostavlja potrošnikovo preobremenjenost z informacijami iz različnih virov, njihovo procesiranje in selekcijo (Bettman 1979, 1).

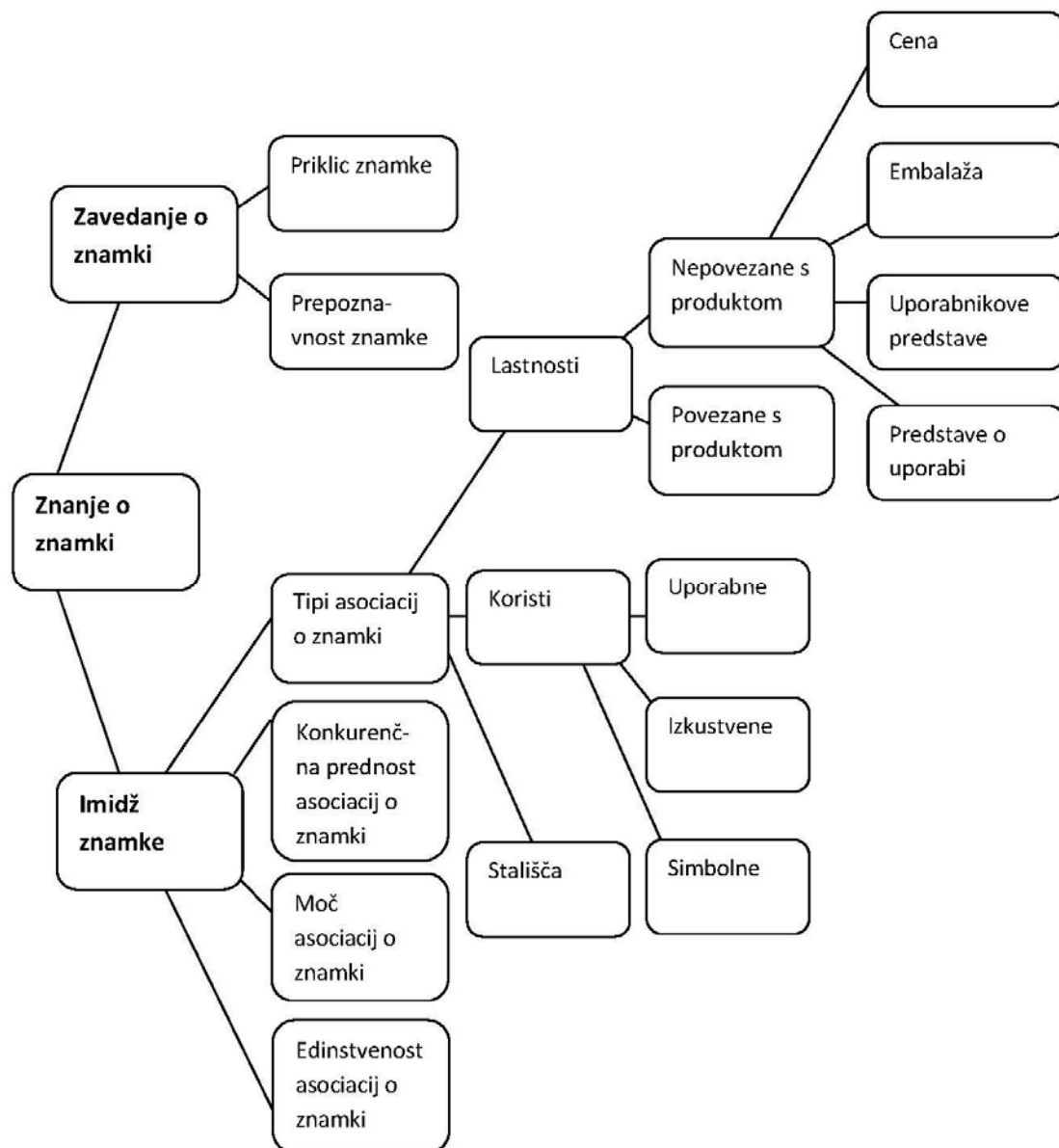
Potrošnikovo znanje se nahaja v miselnih vozliščih, ki so v njegovem spominu povezane v asociacijske mreže. Močnejše kot so povezave, hitrejši je priklic informacij o neki znamki. Aktivnost širjenja povezav med vozlišči oziroma miselnimi reprezentacijami pa sproži zunanji dražljaj. Kognitivna tradicija načrtno zanemara vpliv čustev, zgodovinskih in kulturnih dejavnikov na človekovo ravnanje ter vedenje (Heding in drugi 2009, 88).

Kognitivni potrošnik je metaforično primerjan z računalnikom ter naj bi tako sledil binarni logiki programiranja »če – potem«. Če upravljavec tržne znamke dobro pozna potrošnikovo miselno shemo o znamki, potem mu lahko posreduje prave informacije na pravi način ter spodbudi želen način procesiranja podatkov in nakupno odločitev. »Tržna znamka ima pozitivno (negativno) na potrošniku temelječo premoženje, če se potrošnik odzove na izdelek, ceno, promocijo ali distribucijske kanale bolj (manj) ugodno, kot če bi enako definiran splet marketinških aktivnosti pripisali izmišljeno poimenovani oziroma neznani različici izdelka ali storitve« (Keller 1993, 8).

Ta perspektiva upravljanja opredeli znanje o tržni znamki (ang. *brand knowledge*) kot miselni konstrukt, ki pravi, da se lahko moč oziroma kapital tržne znamke oblikuje šele ko v potrošnikovem mišljenju obstaja zavest o njej, ta pa posledično omogoča njeno prepoznavnost in priklic ter imidž.

Imidž tržne znamke tvorijo potrošnikove asociacije na njene oprijemljive in neoprijemljive dimenzije (ki se odražajo skozi lastnosti, koristi in stališča) ter konkurenčne prednosti, moč in edinstvenost teh asociacij (glej sliko 4.1). Kellerjeva opredelitev znanja o tržni znamki je sicer razvidna in podrobneje predstavljena v njegovem članku (glej Keller 1993).

Slika 4.1: Dimenzije znanja o znamki



Vir: Keller (1993, 7).

Moč oziroma kapital tržne znamke moramo pri tej perspektivi upravljanja znamk razumeti kot model, ki omogoča primerjavo in merjenje asociacij, priljubljenosti in moči konkurenčnih znamk.

4.1.4 Osebnostni pogled

Osebnostni pogled v središče upravljaljskega procesa postavi osebnost tržne znamke ter osebnost njenega stereotipiziranega oziroma idealnega uporabnika. Ljudje svojo materialno lastnino namreč dojemamo kot del nas in ji tako pripišemo določene osebnostne lastnosti. Materialne dobrine predstavljajo pomemben del našega razširjenega jaza – na podoben način kot ga zaznamujejo odnosi z družino, drugimi ljudmi, naši dosežki itn. – ki se spreminja skozi čas (Belk 1988, 160).

Ta perspektiva je prispevala veliko zanimivih in pomembnih raziskav in odkritij, še posebej dragocen pa je prispevek študije Dimenzije osebnosti tržne znamke (ang. *Dimensions of brand personality*) (Aaker 1997). Omenjena raziskava znanstveno dokazuje, da je mogoče idejo osebnostnih dimenzij prenesti iz psihologije človeka na področje tržnih znamk in njihovega upravljanja. Aakerjeva je tako predstavila celovit teoretično-praktični model ukvarjanja z osebnostjo tržne znamke. Preučevala je, katere osebne poteze ljudje povezujejo s širšo skupino tržnih znamk. Oblikovala je pet dimenzij osebnosti tržne znamke – odkritost (ang. *sincerity*), vznemirljivost (ang. *excitement*), sposobnost (ang. *competence*), prefinjenost (ang. *sophistication*) in robotost (ang. *ruggedness*) – na osnovi katerih jih lahko razvrstimo. Opremila jih je z razlago, kako lahko posamezno dimenzijo izrazimo skozi komunikacijo osebnosti tržne znamke, ki poudarja točno določene osebnostne poteze ali vedenja (Aaker 1997, 352-354). Ta model še vedno predstavlja najsodobnejšo konceptualizacijo osebnostnega okvira v upravljanju tržnih znamk. Za gradnjo znamke in njene osebnosti je znanstveno in praktično primernejši in celovitejši kot, med marketinškimi agencijami pogosto priljubljena, teorija osebnostnih arhetipov in narativnih struktur (Heding in drugi 2009, 130).

V kontekstu upravljanja znamk se konstrukt *osebnost tržne znamke* nanaša na »niz človeških značilnosti, ki jih povežemo s tržno znamko« (Aaker 1997, 347). Ta perspektiva predpostavlja, da so človekova osebnost, njegova potrošniška identiteta in njeno izražanje ključni dejavniki, ki določajo proces ustvarjanja moči oziroma kapitala tržne znamke ter vplivajo na odločitev za določeno tržno znamko. Osebnostne poteze se na tržno znamko direktno prenesejo preko osebnosti (realne, zgodovinske ali idealne), ki jih povežemo z njo. To so lahko znani podporniki, vodstvo podjetja ali celo zaposleni, preko katerih stopamo v stik z znamko (McCracken 1989). Neposredno pa na osebnostne poteze tržne znamke vplivajo tudi produktni atributi, asociacije na produktno kategorijo, ime tržne znamke, logotip, oglaševalski stil, cena in distribucijski kanali (Batra in drugi v Aaker 1997, 348). Osebnost tržne znamke vsebuje tudi demografske karakteristike, kar pomeni, da izraža spol, starost in družbeni status (Levy v Aaker 1997, 348). Osebnostne poteze tržne znamke naj bi bile podobno kot pri ljudeh močne, prepoznavne in trajne.

Potrošniki tako pred nakupno odločitvijo poleg fizičnih in funkcionalnih karakteristik izdelka tehtajo tudi simbolne koristi oziroma pomene, ki jih prinaša konzumacija točno določene znamke. Močna in privlačna osebnost tržne znamke, ki jo strateško definiramo in upravljamo, pritegne ciljno skupino potrošnikov in na individualni ravni ustvari močno čustveno vez med tržno znamko in njenim uporabnikom.

Neotipljive simbolne značilnosti mora upravljavec skozi želeno osebnost skrbno vplesti v vedenje in komunikacijo tržne znamke. Tako lahko predstavlja pomembno orodje diferenciacije znotraj produktne kategorije, konstrukcije moči tržne znamke in potrošniške zvestobe. Glavna predpostavka tega koncepta tako pravi, da je ključno gonilo konsumpcije tržne znamke potrošnikova potreba po identiteti in njenemu izražanju. Osebnost tržne znamke ima zato pomembno vlogo tako pri osebni oziroma notranji kot zunanji oziroma družbeno-simbolni konstrukciji potrošnikovega jaza – dejanskega, zelenega ali idealnega.

Osebnostni pogled upravljanja tržnih znamk svoja teoretska izhodišča črpa iz kognitivne in socialne psihologije človeške osebnosti, študij potrošniškega vedenja in socialne psihologije. Ta upravljavška perspektiva se tako na teoretski in praktični ravni ukvarja s tremi ključnimi temami: osebnostjo (potrošnika in znamke), izražanjem (potrošniškega) jaza in skladnostjo oziroma kongruenco med osebnostjo tržne znamke in potrošnikovega jaza (Heding in drugi 2009, 116-119).

Osebnostna oziroma identitetna menjava med tržno znamko in potrošnikom poteka interaktivno in ciklično, skozi nenehno recipročno izmenjavo simbolnih koristi. Ta proces poteka med enim potrošnikom in eno znamko, pri čemer potrošnik na osnovi simbolnega vrednotenja znamke oceni, koliko ta prispeva h kreaciji in izražanju njegove lastne identitete. Večja kot je skladnost oziroma kongruenca med osebnostjo tržne znamke in potrošnikovim (dejanskim, želenim ali idealnim) jazom (ang. *brand-self congruence*), večja bo potrošnikova preferenčna naklonjenost posamezni znamki oziroma njenemu odnosu (Heding in drugi 2009, 125). Upravljavec tržne znamke pa lahko iz tega recipročnega menjalnega odnosa poleg prodajnih koristi pridobiva tudi informacije oziroma opozorila o morebitnih nujnih prilagoditvah osebnosti znamke. Seveda mora pri tem skrbno ločevati med interakcijami, ki krepijo tržno znamko in tistimi, ki negativno vplivajo na uspešnost njene osebnosti (prav tam, 120-127).

4.1.5 Relacijski pogled

Ta perspektiva temelji na predpostavki o diadičnem in cikličnem odnosu med tržno znamko in individualnim potrošnikom. Določajo ga enaki parametri kot človeške odnose, zanj pa je značilna neprestana in enakovredna menjava, ki temelji na pomenih. Potrošnik in upravljavec tako hkrati določata proces ustvarjanja moči oziroma kapitala tržne znamke. S svojo obravnavo ta perspektiva predstavlja premik v znanstvenem in metodološkem smislu, saj govori o novi fenomenološki in kvalitativni konceptualizaciji tržne znamke, kot nečesa, kar je »v lasti« potrošnika. Tržna znamka namreč »med porabnikom in

izdelkom ustvarja odnos, ki presega zgolj kupoprodajni okvir« (Kline in Toroš 2010, 87).

Relacijski pristop se s potrošnikovo notranjo realnostjo ukvarja holistično in raziskuje pomen njegovih občutkov, dojemanj in misli. Pridobljena znanja o procesu konstrukcije posameznikove identitete pa vključi v proces upravljanja tržne znamke (Heding in drugi 2009, 152-154). To pomeni, da abstraktne, motivirane in eksperimentalne kategorije, ki jih potrošniki ustvarijo za tržne znamke, niso nujno enake kot tiste, ki so jim jih želeli sporočiti njihovi upravljavci. »Pri oblikovanju odnosov med znamkami in potrošniki ni pomembno le tisto, kar želijo doseči upravljavci, oziroma kakšne so kulturno prisotne predstave o znamkah, ampak tudi kaj potrošniki naredijo s tržnimi znamkami, da bi svojim življenjem dodali določene pomene« (Fournier 1998, 367).

Teorija o odnosu med znamko in potrošnikom svoja spoznanja črpa s področja animizma in teorije odnosov. Animizem poudarja, da znamkam lahko pripišemo osebnost, ki je podobna človeški. Človeške osebnosti so transformirane v osebnosti tržnih znamk, potrošniki pa stopijo v interakcijo z znamkami, s katerimi so najbolj kompatibilni in ki jim lahko v največji meri pomagajo izražati lastni jaz.

Teorija odnosov slednje razume kot ključne dejavnike človekovega razvoja, ki so odvisni od kontekstualnih vplivov. Njihov namen je opremiti življenje s pomeni in ga strukturirati (Heding in drugi 2009, 157-158). Ti pomeni so lahko psihološke (naši trenutni življenjski projekti, skrbi), družbeno-kulturne (spremembe v naših življenjskih razmerah) in relacijske narave (vsi odnosi so del širše mreže odnosov).

Vloga, ki jo igrajo tržne znamke v življenju posameznega potrošnika, je globoko povezana z identiteto na celostni ravni in načinom, na katerega se identiteta izraža v njegovih odnosih z drugimi osebami. Oseba, ki jo v življenju spremlja le nekaj poglobljenih in trajnih medosebnih odnosov, bo tipično izražala naklonjenost nekaj preferenčnim tržnim znamkam, medtem ko bo oseba, za

katero je značilna višja stopnja eksperimentiranja na področju osebnih odnosov, bolj eksperimentalno naravnana tudi v procesu izbire tržne znamke (prav tam, 160). Ta pristop od upravljavca pričakuje, da tržno znamko v čim večji meri opremi z ustreznimi pomeni, ki izražajo stabilnost in trajnost. Le tako lahko potrošniki s tržno znamko sooblikujejo pristen in kakovosten (osebni) odnos. Tržna znamka se mora do potrošnika obnašati kot pravi prijatelj in ga ne sme izkoriščati preko meje, ki jo še dovoljuje prijateljski odnos.

Fournierjeva svojo teorijo o odnosih med tržnimi znamkami in potrošniki ter *tipologijo 15 oblik odnosov* (glej Fournier 1998, 362-365) nadgradi s šest-dimenzionalnim konstruktom kakovosti tega odnosa (ang. *Brand Relation Quality*). Relacijski pristop ni osredotočen samo na trenutek nakupa, ampak na vse, kar vpliva na potrošniško odločitev. Tako redefinira proces upravljanja tržnih znamk kot nenehen, kompleksen in nestabilen.

Ta koncept kljub dejstvu, da se relativno malo ukvarja s praktično aplikacijo spoznanj, predstavlja ključen paradigmatični premik v upravljanju tržnih znamk in pomembno vpliva na kasnejši upravljavski perspektivi – skupnostno in kulturno. Poleg tega upravljavcem in raziskovalcem omogoči, da presežejo koncept zvestobe tržni znamki in se poglobijo v odnos. Ta nam pove zakaj in kako se potrošnik odloči za nakup in zvestobo določeni tržni znamki (Heding in drugi 2009, 157-175).

4.1.6 Skupnostni pogled

Skupnostni pristop teorijam o ustvarjanju kapitala oziroma moči tržne znamke doda znanje o pomenu, ki ga najdemo v skupinski komunikaciji med predanimi potrošniki določene tržne znamke. Pogoj za oblikovanje skupnosti tržne znamke (ang. *brand community*) (Muñiz in O'Guinn 2001) je interakcija med vsaj dvema potrošnikoma, ki omogoča »aktivno in pomembno pogajanje o tržni znamki med potrošniškimi kolektivi in marketinškimi institucijami« (O'Guinn in Muñiz 2005, 252).

Skupnostni pogled uvaja v upravljavski proces novo dinamiko, saj upravljavec ni več vključen v dialog le z enim potrošnikom, ampak potencialno z množico potrošnikov, ki lahko v osebni ali internetni komunikaciji izmenjujejo dobre ali slabe izkušnje, čustva navdušenja ali razočaranja, širijo govornice o tržni znamki itn. Te skupnosti so »socialne entitete, ki kažejo na prisotnost tržne znamke v vsakodnevnem življenju potrošnikov in načine, na katere se povežejo s potrošniki in potrošnike med sabo« (Muñiz in O'Guinn 2001, 418). Spremembo v percepciji menjave med potrošnikom in znamko imenujemo triada znamke (prav tam, 421).

V skupnost vključeni potrošniki bodo lahko nadaljevali razpravo o tržni znamki tudi, ko upravljavec misli, da je interakcije že konec. Sprememba v pogajalski moči vpliva na ustvarjanje pomena tržne znamke in njen kapital oziroma moč, saj pogajanje pretežno poteka pod pogoji, ki jih določajo potrošniki. Člani skupnosti lahko s svojo interakcijo tržni znamki prinesejo številne koristi, povezane z njeno potrošnjo. Sodelovanje v skupnosti pa potrošnikom ne prinaša le družabnih koristi ampak tudi informacije. Upravljanje tržnih znamk je z vidika skupnostne perspektive kompleksen proces, ki lahko vključuje avtonomne skupine potrošnikov, to pa lahko oteži komuniciranje tržne znamke.

Vendar je znanje o ravneh zvestobe tržni znamki in njenem pomenu, ki jih najdemo v skupnostih, neprecenljivo (prav tam, 427).

Znamka z močno skupnostjo ima običajno v primerjavi z znamko, okoli katere se je oblikovala šibka skupnost, večjo vrednost za upravljavca. Vendar je treba poudariti, da lahko močna skupnost upravljavcu znamke predstavlja tudi grožnjo, če skupnost kolektivno zavrne njegova prizadevanja oziroma spremembo proizvoda in potem uporabi komunikacijske kanale znamke za širjenje zavrnitve (prav tam, 427).

Ta perspektiva temelji na etnografski znanstveni tradiciji, kar pomeni, da se raziskovalec osredotoča na koncept kulture in njenega vpliva na potrošnikovo vedenje, pri čemer sodeluje v resničnem svetu subjektov, ki jih preučuje.

Etnografski pristop k upravljanju tržnih znamk potrošnika dojema kot kulturnega akterja v določenem družbenem okolju, ki dojema nakupno izkušnjo kot vir pomembnih osebnih družbenih izkušenj (Heding in drugi 2009, 184). Nanjo je pomembno vplival tudi koncept potrošniških subkultur (ang. *subcultures of consumption*). Potrošniška subkultura je prepoznavna podskupina družbe, ki se formira na osnovi skupne obveze določenemu produktnemu razredu, znamki, oziroma potrošniški aktivnosti (Schouten in McAlexander 1995).

4.1.7 Kulturni pogled

Tržna znamka je v tej perspektivi razumljena kot »kulturni artefakt, ki potuje skozi zgodovino« (Holt 2004, 215). Potrošnja znamke je definirana skozi makro raven kulturnega konteksta, kulturni pogled pa temelji na kulturoloških študijah. Družbena kulturna definicija, ki kulturo tesno povezuje s konstrukcijo pomena in komunikacijo želi »pojasniti eksplicitne in implicitne pomene neke kulture in razumevanje, kako se ti pomeni v njej oblikujejo in razširjajo« (du Gay in drugi v Heding 2009, 209). Pogoj za obstoj kulture je, da si pripadniki neke skupine delijo pomene in vrednote v obliki kolektivnih reprezentacij.

Ta pristop črpa izhodišča iz teorije kulturnega znamčenja, kulturne potrošnje, civilno-družbenega gibanja proti znamčenju *No Logo* in predlaga nov scenarij *Citizen-Artist* (Holt 2002) ki naj bi omogočal družbeno odgovornejše kulturno znamčenje.

Teorija kulturnega znamčenja temelji na obsežni empirični študiji ikoničnih znamk, ki združuje strateške prijeme za ustvarjanje in upravljanje znamke z namenom njene transformacije v kulturno ikono. Kulturno znamčenje se tako ukvarja z vidiki kulture, ki lahko pripomorejo h krepitvi moči oziroma kapitala tržne znamke (glej Holt 2004, 13-38).

Kulturna potrošnja govori o produkciji in kroženju kulturnih pomenov preko potrošnih dobrin. Ne gre za potrošnjo kulturnih objektov, kot so knjige, glasba itn., temveč za obravnavo potrošnih dobrin kot enakovrednih prenašalcev

pomena. Ta paradigma poudarja, da materialne dobrine potrošniku ne nudijo le materialnih koristi, temveč so tudi nosilci kulturnih pomenov in komunikacije. Sistem kulturne potrošnje vstopa v življenje potrošnikov preko oglaševanja in koncepta mode, ki soustvarjata kulturne pomene in spodbujata njihovo konsumpcijo (McCracken 1988).

Znamke v sodobni družbi generirajo probleme kulturnega imperializma in standardizacije ter so pomemben partner globalizacijskega procesa (Heding in drugi 2009, 224). »Obstajajo korporacije, ki se tržijo tako agresivno, ki so tako zelo odločne, da bodo vtisnile svoj pečat na vsakogar in na vsako ulico, da med mislečimi ljudmi vzbujajo čedalje večji prezir /.../ do uničevanja kulture in njene zamenjave s temi množično proizvedenimi korporacijskimi logotipi in slogani« (Klein 2004, 266). Ta citat nazorno pojasnjuje odpor dela civilne družbe do nekontroliranega in postmoderno navdahnjenega znamčenja uspešnih tržnih znamk.

Model upravljanja znamk *Citizen-Artist* govori o uspešnem spoprijemanju s civilno-družbenimi nasprotovanji znamkam, kot je npr. gibanje *No Logo*. Holt zagovarja potrebo po novi paradigmi upravljanja znamk, ki razume, da je postmoderni koncept zakrivanja kapitalističnih interesov z ikonično komunikacijo znamk treba nadgraditi z odkritostjo o profitnih motivih, družbeno odgovornim ravnanjem in soustvarjanjem pristnih in relevantnih kulturnih vsebin (Holt 2002).

Pristop temelji na analizi tržnih znamk in znamčenja v luči kulturnih vplivov in načinov, na katere je mogoče oblikovati ikonične tržne znamke. Preučuje pa tudi vpliv praks znamčenja na globalizirano kulturo in trg ter težave, ki jih te prakse povzročajo v družbi. Tržne znamke pomembno sooblikujejo prevladujočo kulturo, zato ta perspektiva namesto posameznega potrošnika raziskuje potrošniško kulturo.

Fokus ukvarjanja s tržno znamko še vedno ostaja na njenih pomenih, ki se oblikujejo v določeni skupini potrošnikov. Vendar se kulturni pogled osredotoča tudi na sokreacijo tržnih znamk v kontekstu iskanja kolektivnih pomenov in

družbeno-kulturnih procesov, ki nenehno problematizirajo in zagotavljajo legitimnost tržne znamke pred njenimi različnimi potrošniškimi skupinami (Kates v Heding in drugi 2009, 209). Kapital oziroma moč tržnih znamk se po tej perspektivi oblikuje, ko tržna znamka, ki jo upravljavec namerno opremi s kulturnimi pomeni, igra aktivno vlogo v potrošniški kulturi. Tržne znamke so izpostavljene družbenim in kulturnim spremembam ter so tako odvisne od dejavnikov, ki jih upravljavec ne more povsem obvladovati, saj ni edini soustvarjalec pomena oziroma zgodbe tržne znamke. Z uspešnim upravljanjem pa ji lahko pridobi konkurenčno prednost. Ta potrošnikom zagotavlja ustrezno mrežo asociacij in najpomembnejše mite njihovega časa, tržni znamki pa omogoča, da postane ikona.

V primerjavi s prejšnjimi perspektivami, ki zanemarjajo vlogo simbolizma v upravljanju tržnih znamk, se kulturni pogled ukvarja z njihovimi ikoničnimi potenciali in korporativno družbeno odgovornostjo. Holt predhodnim modelom očita, da se ukvarjajo z iskanjem prave identitete znamke in nadziranjem njene konsistentnosti oziroma krmiljenjem med čermi zunanjih vplivov. Po njegovem prepričanju se »identitetno-konsistentne« znamke ne morejo ustrezno in pravočasno prilagoditi spremembam, ki so nujne za doseganje oziroma ohranitev statusa ikone. Uspeh ikonične tržne znamke je namreč odvisen od prilagojenosti njene mitske identitete aktualnim družbenim kulturnim tenzijam in ne od konsistentnosti (Holt v Heding in drugi 2009, 239). Danes potrošniki od tržnih znamk pričakujejo, da se obnašajo odgovorno do skupnosti, v katerih delujejo. Zanima jih »kako podjetja ravnajo z ljudmi, ko niso potrošniki. Tržne znamke bodo z zaupanjem sprejeli kot vire kulturnih vsebin oziroma zgodb, ko bodo dokazale, da so družbeno odgovorne v pravem skupnostnem smislu« (Holt 2002, 88).

4.2 Omejitve obravnavanih konceptov upravljanja tržnih znamk v teoriji in praksi

Kot smo navedli že v opredelitvi problema, ima vsak pristop k študijam znamčenja in upravljanja tržnih znamk svoje prednosti in slabosti (Keller v Hedning in drugi 2009, 112).

Ekonomski pristop dojema upravljanje tržnih znamk izključno kot sredstvo, ki omogoča vodstvu maksimizacijo prodajnih rezultatov podjetja. Te rezultate lahko vodstvo podjetja doseže z analiziranjem, načrtovanjem in implementacijo marketinških aktivnosti. Jančič (1999, 139) je že pred več kot desetimi leti poudaril, da »klasični model 4P v prihodnosti še zdaleč ne bo igral tolikšne vloge, kot jo je imel doslej«. Kljub številnim pomanjkljivostim je poznavanje ekonomskega modela za upravljanje tržnih znamk 4P, njegovih prednosti in omejitev, še vedno ključno za vsakega praktika na tem področju, v teoretskem smislu pa predstavlja temelj za razvoj vseh ostalih šol upravljanja znamk. Danes je ta model uporaben predvsem kot orodje za načrtovanje in izvedbo marketinških aktivnosti, ki omogoča sprejemanje osnovnih odločitev na področju marketinških stroškov, razporejanje marketinških virov in optimizacijo marketinškega spleta. Povedano drugače, omogoča nam prevajanje marketinške strategije v konkretizirane marketinške programe (Kotler 1997, 86-87). Ključno omejitev tega modela predstavlja njegova »kratkovidnost« oziroma pretirana osredotočenost na zagotavljanje naslednje menjave. Upravljaavec tržne znamke, ki sledi zgolj ekonomskemu modelu, se ne ukvarja s potrošniki in njihovim odnosom z znamko, kar pomeni, da slabo pozna svojo tržno znamko in njene prave tržne potenciale.

V identitetnem pristopu strateško upravljanje tržne znamke svoj navdih išče predvsem znotraj korporativne organizacije, ki stoji za njo. Tovrstno upravljanje prinaša tveganje, da se organizacija in posledično tržna znamka ujameta v past lastnega narcisizma in zgubita stik z realnimi zahtevami trga.

V potrošnika usmerjeni pogled zaznamuje paradoksalna in nasprotujoča si narava dveh ključnih idej. Po eni strani ta pristop upravljanja tržnih znamk predpostavlja, da potrošniki nadzirajo vse vzvode odločanja o tržni znamki, po drugi pa upravljavec znamke še vedno temeljito nadzoruje njeno (linearno) komunikacijo. Od tu izhaja tudi ideja, da je najboljši upravljavec tržne znamke tisti, ki zna najbolje »programirati« potrošniško telo (Heding in drugi 2009, 103). V primerjavi z identitetnim pristopom se v potrošnika usmerjena filozofija upravljanja znamk zelo dobro znajde na parketu tržne realnosti in poznavanja potrošnikovega razmišljanja. A ker se ukvarja samo s potrošnikom, ji manjka v prihodnost zazrta organizacijska vizija, ki je ključna za strateško in vizionarsko osnovanost upravljalvskega procesa tržne znamke. »Upravljanje tržnih znamk je v tem primeru opredeljeno kot taktični proces cikličnega prilagajanja potrošniškim predstavam o tem, kakšna naj bi bila tržna znamka, zaradi česar imidž znamke počasi izpodrinja vlogo njene identitete« (Louro and Cunha 2001, 863). Poleg tega ta upravljavski pristop v skladu s svojo kognitivno psihološko tradicijo pri pojasnjevanju potrošniškega vedenja namerno zanemarija vpliv čustvenih in kulturnih dejavnikov. »Potrošniški« pristop si je uspel priboriti neko dominantno vlogo v teoriji upravljanja tržnih znamk. Keller kritike svojega pristopa in nove perspektive označi kot »nove študije, ki zaradi možnosti uporabe novejših raziskovalni metod omogočajo odkrivanje spregledanih oziroma relativno zanemarnjenih dimenzij potrošniškega znanja o tržni znamki, ki pomembno vplivajo na razvoj teorije in upravljalvske prakse« (Keller 2003a, 600). S to izjavo želi povedati, da so vsa kasnejša spoznanja le razširitev njegovega koncepta »znanja o tržni znamki«. Priznati pa moramo, da je v potrošnika usmerjeni pristop v primerjavi z nekaterimi drugimi deležen veliko večje kritične obravnave s strani kasnejših perspektiv – predvsem relacijske in kulturne.

Osebnostna perspektiva lastnikom tržnih znamk omogoča, da identificirajo mehanizme konstrukcije njihovih identitet in jih razvijejo v osebnosti, ki bodo potrošnikom zanimive in privlačne. V primeru, da podjetje ni uspešno oziroma nepremišljeno pri razvijanju te osebnosti, njenih adaptacijah željam potrošnikov ali napačno definira ciljno skupino tržne znamke, bodo potrošniki zavrnilo odnos

in dobrine, ki jih ta ponuja, ali celo spremenili osebnost na način, ki bi ji škodoval (Heding in drugi 2009, 127). Osebnostna perspektiva, ki temelji na individualni ravni menjave (med znamko in enim potrošnikom), za upravljavca predstavlja povečan obseg situacij, ki jih mora nadzorovati, s tem pa tudi povečano tveganje za destabilizacijo upravljavskega procesa. Vendar tega ne moremo izpostaviti kot »*knockout*« kritiko, saj gre celostno gledano za zelo pomemben prispevek h konceptu upravljanja tržnih znamk.

Kljub teoretski dodelanosti je šibka točka relacijskega pristopa njegova praktična aplikacija. Upravljavec znamke je v praksi izpostavljen preveliki količini nestrukturiranih informacij o vsakem individualnem potrošniku, ki bi jih moral nenehno vključevati v strategijo tržne znamke. V praksi težko izvedljivo je tudi nenehno pogajanje o pomenih, ki jih mora izražati tržna znamka, z vsakim potrošnikom posebej (Hedign in drugi 2009, 171-172).

Skupnostna perspektiva poleg dragocenega vpogleda v večplastnost odnosa med znamko in potrošnikom ter med več potrošniki, upravljavskemu procesu tržne znamke doda tudi zavedanje o spremenjenih razmerjih moči in vpliva na ustvarjanje njenih pomenov. Posamezniki, ki so združeni v skupnost, so lahko ekstremno zvesti in entuziastični potrošniki, hkrati pa lahko te skupnosti zaradi svoje avtonomnosti zavrnejo marketinške aktivnosti, ki jih načrtuje upravljavec tržne znamke (prav tam, 184). Upravljavec tržne znamke, ki je lahko le diskreten opazovalec neke skupnosti ali aktivno (vendar diskretno) vključen v njeno formiranje, mora poskrbeti, da je informiranje usmerjeno v previdno gradnjo intimnega odnosa s potrošniki. To predstavlja grožnjo, da konkurenca pride do pomembnih ali celo zaupnih informacij o znamki. Skupnostni pristop je tako bolj uporaben, kadar želimo obdržati obstoječe potrošnike in poglobiti odnose z njimi (prav tam, 199).

Kulturni pogled upravljanja tržnih znamk presega prejšnje okvire z dobrim razumevanjem vpletenosti znamk v kulturno potrošnjo in njihovih (negativnih) vplivov na družbeno življenje. Zato od upravljavca tržne znamke pričakuje, da bo pri oblikovanju marketinških ukrepov pridobil podroben vpogled v aktualna

kulturna dogajanja v družbi, oblikoval mite o znamki, ki bodo naslavljali najpomembnejše kontradikcije sodobnega časa in ob vsem tem upošteval načela kulturnega aktivizma (Heding in drugi 234-235). To zahtevno nalogo naj bi bilo mogoče doseči s ptičjo perspektivo upravljanja. Ob tem pa se moramo zavedati dejstva, da upravljavec nima vpliva na vse situacije, ki vplivajo na znamko (prav tam, 211). Kulturni pogled je teoretsko in raziskovalno dobro utemeljen, a je zahteven za izvajanje v praksi.

Kot smo ugotovili s pregledom vseh sedmih perspektiv upravljanja znamk, gre za kompleksen teoretski in praktični proces, ki zahteva prav tako kompleksno obravnavo in interdisciplinarno angažirano kombiniranje uporabnih spoznanj vseh pristopov.

5 FILOZOFIJA UPRAVLJANJA TRŽNIH ZNAMK V DRUŽBI OGILVY & MATHER

*»Potrošnikov ne moreš dolgočasiti v nakup produkta«
(Ogilvy 1985, 80).*

V sodobni marketinški teoriji in praksi je težko zaslediti oporekanja dejstvu, da so tržne znamke najdragocenejše premoženje podjetij. To je velik dosežek in napredek za marketinško poslovanje podjetij, še posebej, če vzamemo v obzir dejstvo, da je pred slabimi desetimi leti tako v teoretskih kot praktičnih krogih upravljanja tržnih znamk še potekala živahna razprava z deljenimi mnenji o smiselnosti obsežnih marketinških vlaganj v krepitev tržnih znamk in učinkih, ki jih lahko imajo na poslovne rezultate podjetja.

Globalna ekonomija tržne znamke danes večinoma razume kot lastniško zaščitene dobrine, vir konkurenčnih prednosti ter nepogrešljiv vzvod za vstopanje na nove trge in lansiranje »svežih« proizvodov. Priznava jim tudi nezamenljivo vlogo v procesu vzpostavljanja in ohranjanja potrošniške zvestobe, ki omogoča ustvarjanje dobička.

Tržne znamke so v sodobnem globalnem gospodarstvu ključnega pomena. K temu zavedanju in razvoju področja je nedvomno pomembno prispevala tudi družba *Ogilvy & Mather*,¹⁰ ki že 62 let svoje delovanje usmerja v razvoj in krepitev tržnih znamk globalnih in lokalnih naročnikov. Pri Ogilvyu se zavedajo dejstva, da gradnja in upravljanje tržnih znamk nista enostavni nalogi. A če so pri tem procesu uspešni, lahko močne tržne znamke ponesejo podjetje tudi čez gospodarsko najtežje čase. So »prava konstanta, okoli katere uspešna podjetja gradijo svoje bogastvo« (Ogilvy & Mather 2003, 2).

Zaradi Ogilvyeve vsestranske predanosti področju je obravnava njihove filozofije, konceptov in orodji, ki jih uporabljajo pri upravljanju tržnih znamk, v tem diplomskem delu neizbežna. Po kratki predstavitvi družbe bomo pojasnili

¹⁰ Zaradi slogovne pestrosti bomo ime Ogilvy & Mather uporabljali tudi v skrajšani obliki »Ogilvy«.

njihovo osrednjo filozofijo 360-stopinjskega upravljanja tržnih znamk (ang. *360 Degree Brand Stewardship®*), koncepta Veliki ideal (ang. *The big idea™*) in Od 4P k 4E (ang. *From 4Ps to 4Es*) ter set upravljaljskih orodij Metulja (ang. *Butterfly*).

Ob tem moramo poudariti, da smo Ogilvyevo filozofijo upravljanja tržnih znamk v tem diplomskem delu analizirali s pomočjo gradiva, namenjenega tržnemu pozicioniranju oziroma samopromociji družbe, gradiva namenjenega informiranju in izobraževanju interne javnosti in publikacij tretjih oseb o družbi Ogilvy & Mather in njenih povezanih podjetji.

5.1 Predstavitev mednarodne agencijske mreže Ogilvy & Mather

David Ogilvy je leta 1948 ustanovil oglaševalsko agencijo, ki se je skozi desetletja razvila v eno od osmih največjih marketinško-komunikacijskih agencijskih mrež na svetu, družbo Ogilvy & Mather.

David Ogilvy je že od samega začetka svojo agencijo želel razviti v edinstveno podjetje, ki ga bodo odlikovala posebna znanja in delovne metode. Ali kot se je sam izrazil: »Samo prvovrstno poslovanje in to na prvorazreden način« (Ogilvy & Mather). Kot priseljensec v ZDA se je že ob ustanovitvi agencije zavedal dejstva, da bo moral za njeno uspešno delovanje in prepoznavnost ustvariti močno tržno znamko. Osnoval jo je na treh temeljnih komponentah: odličnosti in raznolikosti zaposlenih, kakovosti in prvorazrednosti storitev ter prepričanju v pomembnost ustvarjanja in krepitev močnih tržnih znamk. David Ogilvy je svoje delo opravljal zelo predano in pri tem ves čas poudarjal, da ima agencija nalogo, da ustvarja oglaševanje, ki gradi in krepi tržne znamke in njihovo osebnost, ter s tem povečuje prodajo. Ena od njegovih najbolj znanih izjav namreč pravi »delamo več kot le oglase« (Ogilvy & Mather). V zadnjih 60 letih, je Ogilvy tako pomagal ustvariti in upravljati nekaj najbolj prepoznavnih svetovnih blagovnih znamk: *American Express, Sears, Ford, Shell, Barbie, Pons's, Dove, Maxwell House, IBM in Kodak*.

Družba z uradnim nazivom Ogilvy & Mather Worldwide je danes z okoli 450 predstavništvi v 169 mestnih 120 držav ena izmed osmih največjih marketinško-komunikacijskih agencijskih mrež na svetu. Je v lasti družbe WPP, svetovnega voditelja na področju komunikacijskih storitev. Ogilvy & Mather sestavlja mreža podjetji, ki so globalno specializirana za različna marketinška področja. V nadaljevanju navajamo najpomembnejše med njimi (Ogilvy & Mather):

- **OgilvyOne Worldwide**,¹¹ ki velja za vodilno agencijsko mrežo na področju direktnega in interaktivnega marketinga.
- **OgilvyInteractive Worldwide**,¹² agencija, specializirana za digitalne marketinške rešitve, ki jo je ugledna družba *Forrester Research* avgusta 2009 izbrala za vodilno svetovno agencijo na tem področju (Forrester Research 2009).
- **Neo@Ogilvy**,¹³ ena največjih svetovnih agencijskih mrež, ki svojim naročnikom ponujajo celostne rešitve na področju digitalnih in elektronskih medijev.
- **Ogilvy CommonHealth Worldwide**,¹⁴ mreža celostnih marketinških agencij, specializiranih za naročnike iz zdravstvene industrije.
- **OgilvyAction**,¹⁵ velja za t. i. »aktivacijsko orodje« Ogilvyeve mreže. Specializirana je za marketinške analize v najširšem smislu, ki so pogoj za uspešno načrtovanje in izvedbo Ogilvyevih projektov.
- **Ogilvy Public Relations Worldwide**,¹⁶ ki velja za eno izmed vodilnih svetovnih agencijskih mrež na področju odnosov z javnostmi.
- **RedWorks**,¹⁷ Ogilvyeva agencijska mreža, specializirana za klasično produkcijsko in oblikovno izvedbo Ogilvyevih kreativnih rešitev.
- **OgilvyEntertainment**,¹⁸ sestavlja ekipa strokovnjakov, ki so vključeni v proces znamčenja in specializirani za inovativno integracijo DNA tržne znamke v zanimivo in zabavno vsebino, ki aktivira potrošnike.

¹¹ Glej <http://www.ogilvy.com/About/Network/OgilvyOne-Worldwide.aspx>.

¹² Glej <http://www.ogilvy.com/About/Network/OgilvyInteractive.aspx>.

¹³ Glej <http://www.neoogilvy.com/>.

¹⁴ Glej <http://www.commonhealth.com/>.

¹⁵ Glej <http://www.ogilvyaction.com/>.

¹⁶ Glej <http://www.ogilvypr.com/>.

¹⁷ Glej <http://www.redworks.com/>.

- **OgilvyEarth**,¹⁹ agencija, specializirana za komuniciranje po načelih trajnostnega razvoja, ki po študiji neodvisne raziskovalne družbe *Verdantix* velja za vodilno na tem področju (Verdantix 2010).
- **Ogilvy Noor**²⁰ je prva svetovalna agencija, specializirana za gradnjo in globalno upravljanje islamskih tržnih znamk, ki je nastala leta 2010.

Ogilvy & Mather skrbi za marketinško in komunikacijsko podporo številnim družbam iz lestvice 500 najuspešnejših svetovnih podjetij (ang. *Fortune Global 500*), kot so npr. *American Express, BAT, BP, Cisco, Coke, DuPont, Ford, Gillette, IBM, Johnson & Johnson, Kodak, Kraft, Lenovo, Mattel, Motorola, Nestlé, SAP, Unilever, in Yahoo!* (CNN Money 2010). Prednosti svojega poslovanja in znanja opredeljuje kot sintezo multikulturnega timskega sodelovanja visoko usposobljenih zaposlenih. Ta omogoča globalno in lokalno podporo naročnikom v vseh marketinških in komunikacijskih strokovnih disciplinah ter izmenjavo izkušenj in ugotovitev znotraj mreže.

Družba Ogilvy & Mather je v Sloveniji in trgih nekdanje Jugoslavije²¹ prisotna prek marketinške agencije Imelda Ogilvy, ki na slovenskem trgu deluje že 22 let. Agenciji sta v partnerskem odnosu, kar jima omogoča vzajemno izmenjavo znanja in izkušenj pri lokalnih, regijskih in globalnih marketinških temah (Imelda Ogilvy 2010).

5.2 Filozofija 360-stopinjskega upravljanja tržnih znamk

Filozofija 360-stopinjskega upravljanja tržnih znamk (ang. *360 Degree Brand Stewardship*®) je pozicijski koncept oziroma produkt ali povedano drugače storitvena tržna znamka agencije. Že njeno ime govori o Ogilvyevi sposobnosti celostnega in integriranega vodenja tržnih znamk mednarodnih naročnikov s kombinacijo lokalnega marketinškega znanja in izkušenj z viri, ki jih omogoča

¹⁸ Glej <http://www.ogilvy.com/About/Network/OgilvyEntertainment.aspx>.

¹⁹ Glej <http://www.ogilvyearth.com/>.

²⁰ Glej <http://www.ogilvynoor.com/>.

²¹ Razen v Srbiji, kjer imata agenciji ločeni poslovalnici in vsaka svoje naročnike.

globalna mreža. Ta dinamika naj bi omogočala ustvarjanje močnih kampanj, ki uspešno izpolnjujejo specifične zahteve posameznih lokalnih trgov in ob tem spodbujajo krepitev ene univerzalne identitete tržne znamke. Ogilvy & Mather pozicionira tržno znamko *360 Degree Brand Stewardship*® kot celosten pogled na marketinško komuniciranje. Omogoča optimalno kombinacijo raznovrstnih orodij iz različnih marketinških disciplin, nujnih za optimalno oblikovanje in upravljanje tržne znamke. Upravljanje znamke po tem konceptu zahteva oblikovanje konsistentnih in kredibilnih sporočil, ki pritegnejo pozornost potrošnikov ter so skladna z imidžem in identiteto tržne znamke. Koncept poudarja pomembnost nenehnega usmerjanja vseh dejanj oziroma sporočil tržne znamke na način, ki izpolnjuje obljube tržne znamke vsem njenim občinstvom (Ogilvy & Mather 2002, 8-17). Ali kot pravi Shelly Lazarus, nekdanja glavna izvršna direktorica in današnja predsednica družbe Ogilvy & Mather Worldwide: »S tem, ko definiramo tržno znamko kot odnos podjetja s potrošnikom, postane pomembno vse, kar zadeva potrošnika, njegov odnos s tržno znamko in njena celotna komunikacija. In to je bistvo filozofije 360-stopinjskega znamčenja in upravljanja« (Ogilvy & Mather 2010a).

Gre za 3-stopenjski proces, ki agenciji Ogilvy & Mather omogoča razvoj idej in njihovo uporabo za doseganje ciljnih skupin na različnih točkah vplivanja, povečanje vpliva tržnih znamk naročnikov in krepitev njihovih odnosov s potrošniki (Ogilvy Public Relations Worldwide 2010).

V družbi Ogilvy & Mather verjamejo, da upravljanje tržnih znamk po tej filozofiji poveča zvestobo potrošnikov tržni znamki in njeno profitabilnost. Model 360-stopinjskega upravljanja razdelijo na tri faze, ki si sledijo v naslednjem zaporedju: odkritje, strategija in načrtovanje ter izvedba (Keller in drugi 2008, 395-398; Ogilvy & Mather 2002, 20-34).

- a) Faza **odkritja** označuje spoznavanje tržne znamke, njenih uporabnikov in konkurence. Sestavljajo jo vprašanja o esenci tržne znamke, o njeni komunikaciji s potrošniki, osebnosti, o izdelku, ki ga predstavlja, in njegovih uporabnikih, podjetju, ki ima v lasti tržno znamko ter njeni viziji.

- b) V fazi **oblikovanja strategije in načrtovanja aktivnosti** Ogilvyeve strokovnjake zanimajo naslednje informacije: izzivi in priložnosti, s katerimi se srečuje tržna znamka, njene ciljne skupine in njihovo razumevanje tržne znamke, stične točke, ki določajo njen odnos s potrošniki ter prelomne točke tega odnosa.
- c) Faza **izvedbe** marketinških aktivnosti temelji na prvih dveh fazah in je odvisna od njune predhodne temeljitosti. Ključnega pomena v tej fazi je osrednja ideja, ki naj bi povezovala vse aktivnosti posamezne tržne znamke ter vprašanja njene kreativne izvedbe in uporabe medijev. Faza se zaključi z evalvacijo aktivnosti in meritvami učinka izvedenih dejavnosti skozi različne kazalnike uspešnosti (tržni delež, priklic tržne znamke, donos na investicije itn.).

Uresničevanje tega upravljalvskega procesa temelji na naslednjih profesionalnih in korporativnih načelih družbe Ogilvy & Mather:

- *Verjamemo v tržne znamke.*
- *Podjetja ustvarjajo izdelke, potrošniki pa imajo v lasti tržne znamke.*
- *Gradnja močnih tržnih znamk se vedno začne z definicijo odnosa med tržno znamko in potrošnikom in njegovim ubesedenjem v enostaven jezik.*
- *Potrošniki gradijo tržne znamke na podoben način, kot gradijo ptice svoja gnezda – iz malih delcev in slamic, ki jih najdejo sproti.*
- *Naše profesionalno poslanstvo je pomagati naročnikom graditi močne in trajne tržne znamke, ki lahko postanejo del življenj potrošnikov ter z njimi vzpostavijo odnos zvestobe in zaupanja.*
- *Močne in trajne tržne znamke lahko zgradimo s pomočjo močnih in trajnih idej.*
- *Tržne znamke imajo številne deležnike, ki pomembno vplivajo na njihovo formiranje.*

- *Najboljši način za razvoj tržne znamke je učinkovito komuniciranje z vsemi njenimi občinstvi na vseh ravneh odnosa.*
- *Najpomembnejša je izkušnja tržne znamke.*
- *Vsi potrošniki niso »ustvarjeni« enaki.*
- *Vsi naročniki niso »ustvarjeni« enaki.*
- *360-stopinjsko upravljanje tržne znamke pomeni ustvarjanje sporočil, ki pritegnejo pozornost in komunicirajo obljubo, ki je skladna z imidžem in identiteto tržne znamke. Gre za upravljanje vseh dejanj, tako manj, kot bolj pomembnih, ki omogočajo izpolnjevanje obljube tržne znamke vsem njenim občinstvom na vsaki točki odnosa in ob vsakem trenutku.*
- *360-stopinjsko upravljanje tržnih znamk vodi v zvestobo potrošnikov in donosnost tržnih znamk.*
- *Ukvarjamo se z generiranjem idej in rešitev, ki prodajajo.*
- *Naše delo je več kot le oglaševanje.*
- *Cenimo in vzgajamo strokovnjake ter se organiziramo v ekipe, ki učinkovito skrbijo za tržne znamke.*
- *V vsem, kar počnemo, stremimo k odličnosti.*
- *Delujemo na medijsko nevtralen način.*
- *Svet bi bil lepši, če bi se več tržnih znamk zavedalo svojih velikih idealov. Naša dolžnost je, da jim pri tem pomagamo.*

Vir: Keller in drugi (2008, 395); Ogilvy & Mather (2002, 8-17); Ogilvy (2009b, 10).

5.3 Koncept upravljanja tržnih znamk Veliki ideal

V družbi Ogilvy & Mather verjamejo, da uspeh številnih vodilnih znamk ne temelji le na izjemnih idejah, ampak predvsem na idealih. Z besedno igro ideja-ideal (ang. *idea-ideal*), želijo povedati, da ideal tržne znamke predstavlja njen višji namen oziroma večdimenzionalni vir številnih idej, ki nastajajo znotraj in zunaj podjetja in tržni znamki skozi čas omogočijo večjo podporo potrošnikov in pozitivno vplivajo na povpraševanje. Ali kot pravi John Kay, »paradoks osredotočenosti nekaterih podjetij na zasledovanja zaslužka se pokaže v tem,

da najbolj donosna podjetja niso nujno tista, ki so najbolj profitno orientirana« (Kay 2004). Najbolj uspešna so pogosto podjetja, ki definirajo in izpolnjujejo svoje ideale, kar jim omogoča finančno uspešnost.

Koncepta Veliki ideal (ang. *The big idea*TM)²² ne smemo enačiti z marketinškim konceptom pozicioniranja tržne znamke, ki lahko temelji izključno na funkcionalnih koristih izdelka, ki ga predstavlja, npr. pralni prašek Persil opere perilo bolje od ostalih praškov, mehčalec Silan diši lepše in dlje itn. Medtem ko veliki ideal tržne znamke vedno predstavlja inherentno ali vsaj ne povsem funkcionalistično pojmovanje, kakšna je lahko tržna znamka v stanju njene popolnosti oziroma najvišje možne stopnje širše družbene aktualizacije. »Veliki ideal je sistem vrednot, ki narekuje pot in dinamiko vseh aktivnosti tržne znamke ter ji pomaga pritegniti čim širšo podporo. Zato mora biti danes, bolj kot kdajkoli prej, usklajen s pričakovanji in vrednotami potrošnikov in drugih deležnikov« (Ogilvy & Mather 2009a, 10).

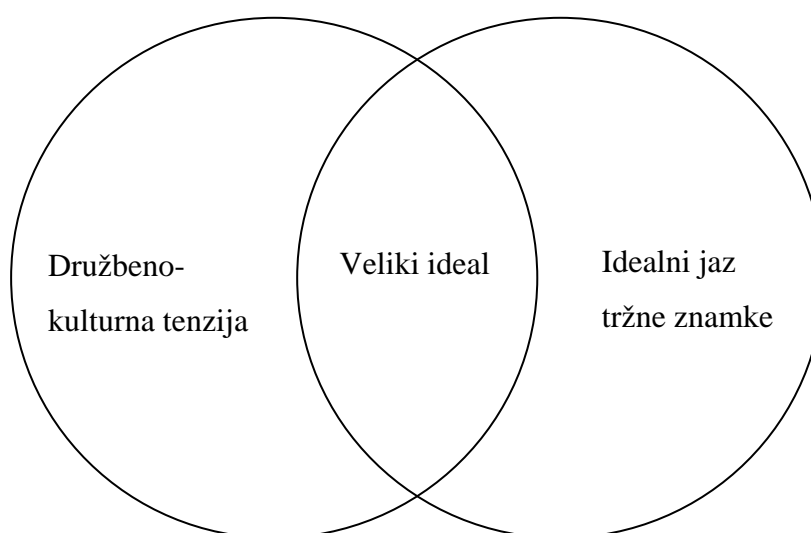
Veliki ideali tržnih znamk so platforme, ki omogočajo generiranje inovativnih idej. Ko je tržna znamka v popolni harmoniji s svojim idealom, omogoča enostavnejše in uspešnejše snovanje ter uresničevanje idej. Tako se ideali naj ne bi spreminjali prehitro, medtem ko ideje dovoljujejo hitrejšo evoluciono dinamiko. Močne tržne znamke običajno hkrati razvijajo več medsebojno skladnih idej, saj si ne morejo privoščiti monotonega in enotirnega delovanja (prav tam, 5).

V Ogilvyu verjamejo, da se najboljše opredelitve velikih idealov tržnih znamk vedno navezujejo na specifično aktualno družbeno-kulturno tenzijo oziroma trend. »Trgi so pogovori« (Searls in Weinberger v Ogilvy 2009b, 20), zato morajo biti uspešne tržne znamke vedno spretni in zanimivi sogovorniki. Našo pozornost pa pritegnejo šele takrat, ko imajo zanimiv, odmeven in navdihujoč pogled na pomembna in aktualna kulturno-družbeno dogajanja. Na ta vidik smo opozorili tudi v podpoglavju o kulturnem pristopu upravljanja tržnih znamk (Holt 2002). Če se izrazimo nekoliko matematično (prav tam, 19-21), veliki ideal

²² Zaradi slogovne pestrosti bomo v nadaljevanju uporabili tudi formulacijo veliki ideal tržne znamke oziroma krajšo različico ideal.

uspešne tržne znamke nastane na preseku idealnega jaza tržne znamke in njenega odnosa do neke aktualne kulturno-družbene tenzije (glej sliko 5.1).

Slika 5.1: Opredelitev Velikega ideala tržne znamke



Vir: Ogilvy & Mather (2009a, 20).

5.4 Koncept upravljanja tržnih znamk Od 4P k 4E

V marketinškem svetu ima še danes precej velik pomen in vpliv koncept 4P iz 60-ih let prejšnjega stoletja, ki smo ga natančneje obravnavali v okviru ekonomskega pristopa k upravljanju tržnih znamk. McCarthyjev marketinški aksiom izdelek-distribucija-cena-promocija (ang. *product-place-price-promotion*), še vedno ostaja del vsakdanje obravnave v teoriji in praksi, vendar moramo poznati in razumeti tudi njegove omejitve. Tako v družbi Ogilvy & Mather predlagajo nadgraditev 4P-jev v 4E-je (ang. *From 4Ps to 4Es*) (Fetherstonhaugh 2009).

Koncept 4P je nastal v časih, ki so izumili sodobno oglaševanje in potrošništvo ter so jim »kraljevali«
oglaševalci in daljša doba trajanja razlikovalnih prednosti

izdelkov. Ti so lahko poslušno množično publiko dokaj enostavno »obvladovali« z oglasi, ki jih danes dojemamo kot kultne in jih uvrščamo v zlato dobo oglaševalske zgodovine. 50 let kasneje imajo današnji potrošniki ključno oziroma celo vodilno vlogo pri upravljanju marketinških aktivnosti, občinstvo je močno segmentirano, potrošniki pa med seboj komunicirajo zelo razpršeno in neobvladljivo. Pri tem pa uporabljajo nove, sodobne medije, ki jim dajejo še večje možnosti za sodelovanje v procesu upravljanja komunikacije tržnih znamk. Diferenciacija med proizvodi je čedalje manj opazna in je na udaru nenehnega konkurenčnega boja za izenačevanje in preseganje v tržnem oziroma funkcionalnem smislu. Model 4E je tako odgovor na pomembne premike na vseh štirih oseh klasičnega marketinškega spleta:

- **Izkušnja (ang. *experience*) namesto izdelka**

Klasična marketinška teorija poudarja iskanje temeljne konkurenčne prednosti, ki jo ima nek že ustvarjen izdelek ali storitev za potrošnike in ponavljajoče oglaševanje te prednosti ciljni skupini. V današnjih hitro spreminjajočih se razmerah to ni dovolj, saj imajo te prednosti precej krajšo konkurenčno dobo. Marketinški strokovnjaki morajo zato poznati celoten nakupovalni proces oziroma izkušnjo – nakupne navade potrošnikov, dejavnike, ki vplivajo na nakup, kje in zakaj pride do nakupnega dejanja ter kaj se zgodi po nakupu. Ogilvy & Mather podkrepi svojo tezo s sodelovanjem s kultno ameriško znamko čokoladnih izdelkov *Hershey's*. Od podjetja so pred leti prejeli naročilo za zasnovo oglasnega veleplakata na trgu Times Square v New Yorku. Namesto (produktnega) oglasa je Ogilvy & Mather za *Hershey's* zasnoval idejni koncept, ki se je osredotočil na doživetje tržne znamke in celovito prenovo prodajnega mesta na trgu Times Square. Prodajni prostor *Hershey's* je tako postal igriva prodajalna sladkarij, polna asociacij na otroštvo, ki vabi obiskovalce, da doživijo izkušnjo tržne znamke *Hershey's*. S tem »posegom« je postala omenjena prodajalna ena najbolj donosnih trgovin na kvadratni meter v ZDA (Fetherstonhaugh 2009).

- **Prisotnost povsod (ang. *everyplace*) namesto običajne prodajne distribucije**

Nekoč je bila prodaja omejena na določen prodajni prostor. Danes potrošniki sami določajo oziroma sooblikujejo prodajne poti. Z razcvetom sodobnih mobilnih in spletnih medijev pozornost potrošnikov čedalje težje aktiviramo s prekinitvami v obliki klasičnih oglasnih blokov. Zato jih je treba nagovoriti skozi prave medije in v trenutkih, ko so najbolj pripravljeni na interakcijo s tržno znamko. Družba Ogilvy & Mather je zato ustanovila mrežo laboratorijev za digitalne inovacije z raziskovalnimi enotami na različnih koncih sveta. Njihova naloga je iskanje načinov oziroma medijev, ki omogočajo še kakovostnejšo povezanost znamke s potrošniki. Zanimiv primer je virtualni asistent, ki »živi« v mobilnem telefonu in potrošniku neke priljubljene alkoholne pijače olajša in izboljša uživanje življenja. Opozarja ga na promocijske ponudbe, mu pomaga pri rezervacijah klubov, ocenjuje njihovo priljubljenost, omogoča ekskluzivne vstopnine in celo video vključitev v aktualno dogajanje na neki lokaciji (Fetherstonhaugh 2009).

- **Menjava (ang. *exchange*) namesto cene**

Po modelu 4P je potrošniška menjava zelo enostavna in omejena na plačilo za nek produkt ali storitev. Današnje razmere velevajo fokusni premik iz maksime *nižanje stroškov za večjo cenovno konkurenčnost* v vzajemno zavedanje o vrednosti dobrin, tako za potrošnika kot lastnike tržnih znamk. Ključno je, da marketing razume, kdaj in zakaj so potrošniki pripravljeni plačati za neko stvar, ji nameniti pozornost, jo vključiti v svoje življenje in podeliti svoje zaupanje. Potrošniki torej zaupajo svoj denar tržni znamki, ki se jih trudi razumeti in ne tisti, ki samo ponuja dobrine po določeni ceni (prav tam).

- **Oznanjanje (ang. *evangelism*) namesto klasičnega oglaševalskega promoviranja**

Klasična potrošniška izpostavljenost oglaševanju v različnih medijih enostavno ni več dovolj za razvoj in krepitev konkurenčnih atributov neke tržne znamke. Tržne znamke bolj kot kdajkoli prej potrebujejo močno srce oziroma privlačno zgodbo ter energičen in emotiven ton komunikacije, ki je vedno kulturno-družbeno usklajen in aktualen. Pri Ogilvyu bi temu rekli *The big idea*TM, tržna znamka v najboljši podobi oziroma točka, iz katere tržna znamka črpa svojo

energijo in strast. Sodobno oznanjanje tržne znamke, njenega poslanstva in izkušnje se lahko uspešno udejanja skozi združitev najstarejše oblike promoviranja, t. i. »govoric od ust do ust« z družbenim mreženjem in sodobnimi spletnimi orodji 2.0. Svojo tezo ponazorijo z medijsko odmevnim in komunikacijsko zelo uspešnim sodelovanjem s tržno znamko *Dove*. S kampanjo »resnične lepote« so »veliki ideal« tržne znamke *Dove* uspešno vpletli v aktualno družbeno življenje in razpravo o sodobni koncepciji lepote (Fetherstonhaugh 2009).

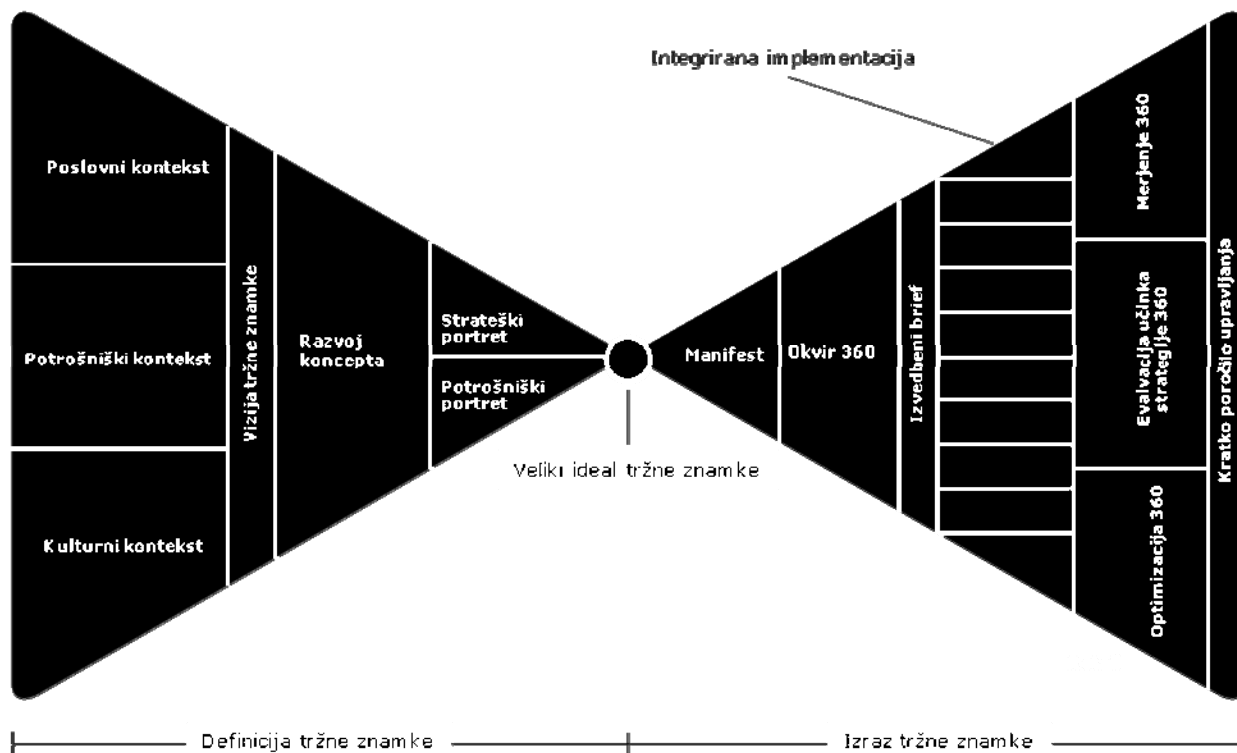
5.5 Model upravljanja tržnih znamk Metulj

Model Metulj (ang. *Butterfly* ali *360 Degree brand stewardship toolkit*) združuje Ogilvyeve koncepte upravljanja tržnih znamk v pregledno upravljavsko orodje, ki natančno definira njegove sestavne dele in vlogo v procesu strateškega upravljanja. Ogilvyevi koncepti so izraz njegove korporativne strategije na področju vodenja tržnih znamk. Model *Butterfly* pa govori o taktikah uresničevanja teh strateških usmeritev.

Že samo ime *Butterfly* upravljanje tržnih znamk simbolično primerja s kompleksno sestavljenostjo telesa metulja, ki je na prvi pogled enostavno, ob podrobnem pogledu pa spoznamo, da njegova krila tvori zapleten vzorec tankih žil, ključen za uspešno letenje. Ogilvyev »metulj« anatomskega ponazarja idealno konstrukcijo tržne znamke in nam razlaga, na kakšen način jo moramo upravljati, da bo njen uspeh oziroma let optimalen. Vsak metulj in tržna znamka imata v idealnih razmerah tri ključne skupne točke: telo ali *The big idea*TM, ki nosi krila oziroma je vir vseživljenjske energije tržne znamke ter dve popolni in zdravi krili, ki zagotavljata telesu ravnotežje pri letu in mu omogočata doseganje zastavljenih ciljev (Ogilvy & Mather 2004, 2).

V nadaljevanju bomo na kratko predstavili razčlemba taktik modela *Butterfly* (glej sliko 5.2).

Slika 5.2: Model upravljanja tržnih znamk Metulj



Vir: Ogilvy & Mather (2004, 1).

Levo krilo Ogilvyevega Metulja združuje upravljaljske taktike, ki se ukvarjajo z definicijo tržne znamke (ang. *Brand definition*), desno pa taktike vezane na njen izraz (ang. *Brand Expression*). Obe »krili« povezuje ideal tržne znamke oziroma izvir njene vitalnosti in vseh izjemnih idej (prav tam).

V nadaljevanju bomo na kratko predstavili elemente, ki tvorijo definicijo tržne znamke (Ogilvy & Mather 2004, 2):

a) Poslovni kontekst (ang. *Business context*)

Analiza poslovnega konteksta tržne znamke ima šest dimenzij. Prva, **analiza poslovnega modela podjetja** (ang. *business model analysis*), pokaže, v kateri tržni panogi posluje naročnik in na kakšen način ustvarja dodano vrednost v primerjavi s konkurenco. Druga dimenzija, **analiza produkta** (ang. *product interrogation*), se osredotoči na natančno obravnavo

izdelka ali storitve z namenom identifikacije prednosti, ki jih je mogoče izpostaviti in vključiti v ideal in marketinške ideje tržne znamke. Tretja dimenzija, **segmentacija potrošnikov** (ang. *customer segmentation*), označuje proces združevanja potrošnikov v skupine na osnovi podobnih potreb in vedenj, kar omogoča bolj prilagojeno komuniciranje s posameznimi ciljnimi skupinami. **Vrednostna analiza potrošnikov** (ang. *customer value analysis*) omogoča identifikacijo potrošnikov, ki so za tržno znamko najbolj dragoceni, boljše razumevanje dinamike njihovega odnosa do tržne znamke in optimizacijo porabe proračunskih sredstev. **CRM analiza** (ang. *CRM analysis*) preveri učinkovitost upravljanja odnosov tržne znamke in podjetja s potrošniki ter poslovno upravičenost in pripravljenost uvajanja posameznega CRM programa. **Arheološka analiza tržne znamke** (ang. *brand archaeology*) je orodje za identifikacijo celotne marketinške dediščine posamezne tržne znamke.

b) Potrošniški kontekst (ang. *Consumer context*)

Tudi Ogilvyeva analiza potrošniškega konteksta tržne znamke ima šest dimenzij. **Revizija tržne znamke** (ang. *brand audit*) omogoča identifikacijo razmišljanj, čustev in vtisov, ki jih potrošniki povezujejo z njo oziroma stopnje konkurenčnega pozicioniranja. **Revizija vizualne podobe** (ang. *visual audit*) je proces dekonstrukcije vizualne govorice tržne znamke, ki lahko vodi do strateško pomembnih spoznanj in v evolucijo njene obstoječe grafične podobe. **Revizija ugleda** (ang. *reputation audit*), z natančno in obsežno analizo medijskih poročanj o tržni znamki določi stanje njenega slovesa v javnosti. **OgilvyDiscovery**, Ogilvyeva hčerinska družba, specializirana za poglobljene etnografske študije potrošnikov, lahko z intenzivnim preživljanjem časa z njimi identificira in pojasni njihove neizrečene oziroma nezavedne potrebe in želje. **Prelomne točke** (ang. *moments of truth*) so orodje za identifikacijo kritičnih interakcijskih točk s tržno znamko s potrošniškega zornega kota, ki pomenijo (ne)uspeh pri doseganju zelenega ugleda tržne znamke. **BrandzTM** je priznana kvantitativna raziskava o 100 najbolj dragocenih globalnih tržnih znamkah (ang. *Top 100 most valuable global brands 2010*), ki je na voljo le podjetjem

mreže WPP. Ogilvyevim strokovnjakom omogoča merjenje in diagnostiko globine odnosa med potrošniki in tržnimi znamkami (Brandz).

c) Kulturni kontekst (ang. *Cultural context*)

Ogilvyevo obravnavo kulturnega okolja, v katerem je prisotna tržna znamka, sestavljajo tri ravni analize. **Spremljanje demografskih trendov** (ang. *demographic trend monitor*) zagotavlja okvirno razumevanje širine vpliva demografskih trendov na potrošnike in njihova pričakovanja od tržne znamke. S spremljanjem aktualnih procesov, ki potekajo znotraj različnih skupin potrošnikov, omogoča napovedovanje prihajajočih sprememb v njihovem vedenju. **Spremljanje najnovejših mnenjskih trendov** (ang. *leading edge trend monitor*) se osredotoča na razumevanje svetovne situacije na področju mnenjskih voditeljev in odločevalcev. Njihova hčerinska družba Ogilvy – Crystal ažurno spremlja dinamiko najnovejših družbeno-kulturnih dogajanj in subkulturna gibanja na družbeni margini ter ugotavlja njihove možnosti za trendovsko vključitev v prevladujočo kulturo. **Spremljanje svetovnih potrošniških trendov** (ang. *global consumer trend monitor*) je dolgotrajna kvantitativna študija prevladujočih družbenih in kulturnih trendov, ki jo izvaja WPP-jeva družba *Henley Centre HeadlightVision*.²³ Raziskava ponuja dober prikaz spreminjanja svetovnih kulturno-družbenih vzorcev in aktualno razumevanje prevladujoče kulture v svetovnem merilu.

d) Posnetek tržne znamke (ang. *Brandscan*)

Gre za strukturiran posnetek moči oziroma kapitala tržne znamke skozi šest ključnih parametrov: izdelek, imidž, njenega tipičnega potrošnika, distribucijske kanale, vizualno identiteto in naklonjenost, ki si jo je tržna znamka pridobila pri svojih deležnikih. Ta posnetek je osnova za definicijo vizije tržne znamke.

²³ Glej www.hchlv.com.

e) Vizija tržne znamke (ang. *Brand ambition*)

Vsaka tržna znamka mora imeti po Ogilvyevem prepričanju vedno pred očmi kratek povzetek, ki opisuje njeno dolgoročno vizijo. Ta opis je rezultat kontekstualne analize, ki je usmerjena v širšo definicijo poslovnih priložnosti tržne znamke, njihovo doseganje ter premagovanje marketinških in drugih izzivov na tej poti.

f) Razvoj koncepta tržne znamke (ang. *Concept development workshops*)

Ogilvyevi strokovnjaki za tržne znamke te delavnice dojemajo kot interaktivne učne ure s potrošniki, na katerih iz prve roke dobijo pomembne informacije o tržnih znamkah, ki jih lahko takoj uporabijo pri oblikovanju in izboljšavah njihovih strateških usmeritev. V nasprotju s tradicionalno razširjenimi fokusnimi skupinami, te delavnice udeležence aktivno involvirajo v kreativni proces, ki lahko služi kot vir informacij za nadgradnjo strategije tržne znamke.

g) Strateški portret tržne znamke (ang. *Brandprint*)

Gre za strateški dokument, ki povzema trenutne in želene karakteristike tržne znamke in njeno osrednjo idejo, ki lahko omogoči transformacijo iz trenutnega v želeno stanje. To orodje je usmerjeno v pozicioniranje močne, opazne ideje tržne znamke, ki je postavljena v središče njene zgodbe in vseh strategij ter iskanje idealnega ravnotežja med njimi.

h) Potrošniški portret (ang. *Customerprints*)

Pri Ogilvyu z uporabo različnih večmedijskih tehnik natančno portretirajo posamezne relevantne skupine potrošnikov in tako jasno razložijo pomen njenega odnosa s tržno znamko.

V nadaljevanju bomo na kratko predstavili elemente, ki tvorijo izraz tržne znamke (prav tam):

a) Manifest tržne znamke (ang. *Brand manifesto*)

To je primarni kreativni izraz na novo definirane tržne znamke oziroma navdihujoča artikulacija njene edinstvene vizije in poslanstva. Običajno ga spremlja krajši priročnik in drugi večmedijski materiali, ki jasno predstavijo pravi jaz tržne znamke.

b) Okvir 360 (ang. *360 funnel*)

Okvir 360 predstavlja Ogilvyevo interpretacijo integriranega tržnega komuniciranja, ki omogoča prenos ideje tržne znamke v usklajeno marketinško komuniciranje. Zagotavlja optimalno organizacijo kreativnega dela in uporabe medijev pri posameznih marketinških nalogah, ki je ves čas usmerjena v doseganje zastavljenih ciljev. Hkrati pa določa tudi kriterij za evalvacijo rezultatov.

c) Izvedbeni brief (ang. *Task brief*)

Je bolj osredotočen na posamezno komunikacijsko nalogo in ne toliko na uporabo medijev. Lahko bi ga poimenovati tudi izhodiščno točko za razvoj kreativnih rešitev, ki ni omejena z medijem njihove aplikacije ter lahko tako vodi v izjemne in inovativne rešitve. Izvedbeni brief je usmerjen v doseganje specifičnega cilja, ki vodi v poglobitev odnosa med potrošnikom in tržno znamko.

d) Integrirana implementacija (ang. *The work*)

Pri tem je ključnega pomena izbor ključnih tržno-komunikacijskih orodij ter s kreativno idejo in medsebojno usklajena marketinška aplikacija na vseh nivojih. Izbor orodij definira odnos med potrošnikom in tržno znamko (odnosi z javnostmi, interno komuniciranje, direktni marketing, interaktivno komuniciranje, dogodki in promocije, oglaševanje, upravljanje odnosov s potrošniki itn.).

e) Merjenje 360 (ang. *360 tracking*)

To orodje Ogilvyu omogoča merjenje globine odnosov med potrošniki in znamkami skozi različne medije in določanje vedenjskih premikov v teh

odnosih. Osredotoča se predvsem na potrošnike, ki so se znašli na prelomni točki odnosa z neko tržno znamko.

f) Evalvacija učinka strategije 360 (ang. *360 analytics*)

Združuje orodja, ki omogočajo merjenje učinka in vpliva uporabe 360-stopinjskega upravljanja tržnih znamk na stališča, čustva, vedenje potrošnikov in prodajne rezultate. Gre za obsežno, metodološko podkrepljeno statistično analizo, ki omogoča pripravo natančnega poročila o rezultatih marketinških aktivnosti.

g) Optimizacija 360 (ang. *360 optimization*)

To orodje omogoča optimizacijo komunikacijskih aktivnosti tržne znamke v različnih medijih in razporeditve marketinških sredstev tržne znamke z namenom doseči čim boljše rezultate oziroma kazalnike donosnosti marketinške investicije.

h) Kratko poročilo upravljanja (ang. *Brand report card*)

Povzetek ključnih izsledkov evalvacije upravljanja tržne znamke po metodi družbe Ogilvy & Mather, ki jasno pokaže, v kolikšni meri so pomagali naročniku pri doseganju njegovih poslovnih ciljev.

6 MED TEORIJO IN (POZICIJSKO) FILOZOFIJO UPRAVLJANJA TRŽNIH ZNAMK

Vsekakor moramo upoštevati dejstvo, da ima tudi praksa upravljanja tržnih znamk pomemben vpliv na teorijo oziroma da brez ene ne bi bilo druge. Poznavanje teoretskih temeljev in njihova aplikacija sta operativna predpogoja te industrije, teorija pa je vedno zgolj teoretizacija prakse.

6.1 Tržne znamke, ki spodbujajo industrijo marketinškega upravljanja

Vsi koncepti, modeli, filozofije itn. upravljanja tržnih znamk v marketinškem svetu nastopajo kot lastniško zaščitene entitete oziroma tržne znamke, ki omogočajo njihovim lastnikom in uporabnikom uresničevanje lastnih pridobitnih interesov. To diplomsko delo smo začeli z opredelitvijo koncepta tržne znamke, nadaljevali s klasifikacijo različnih pristopov na področju upravljanja tržnih znamk in predstavivijo filozofije upravljanja, ki jo pri svojem delu uporablja družba Ogilvy & Mather. Skozi celotno obravnavo smo se sklicevali na teoretsko oziroma praktično uveljavljene koncepte, oznamčena spoznanja različnih avtorjev (posameznikov ali organizacij), ki jih priznava, podpira in uporablja večinska marketinška javnost. Dela nekaterih avtorjev imajo celo status kanonske literature, t. i. aksiomov marketinško-upravljavske discipline, nekatera rušijo oziroma nadgrajujejo uveljavljene resnice itn.

Keller, Kapferer, Aaker, Holt, skratka vsi avtorji, ki jih v tem delu navajamo so s svojim pisanjem, raziskavami in avtorsko zaščiteni »izdelki«, vsaj v določeni meri tržne znamke. Uporaba in razvoj marketinškega diskurza jim namreč omogočata, da s svojim uspešnim delovanjem dosežajo kredibilen status znanstvenikov oziroma praktikov z mnenjskim vplivom v marketinško-ekonomski oziroma celo širši javnosti. Precej pogosti so tudi primeri, ko akademiki oziroma praktiki²⁴ nekega področja postanejo tržne znamke oziroma

²⁴ Na marketinškem področju bi to lahko bila na primer akademik in avtor kanonske marketinške literature Philip Kotler ter David Ogilvy, ustanovitelj agencije Ogilvy Mather in oče sodobnega oglaševanja.

zvezde, ki polnijo konferenčne dvorane, drago zaračunavajo svoje svetovalne ure in druge storitve ter s svojo osebnostjo generirajo uspešno prodajo knjig in drugih bolj ali manj strokovnih vsebin. Mnogi postanejo tudi del zgodovine področja in tržne znamke, ki potomcem (posameznikom ali organizacijam) s svojo zapuščino omogočajo komfortno življenje in nadaljevanje tradicije.

David Ogilvy se je ob ustanovitvi svoje marketinško-svetovalne agencije zavedal potenciala tržnih znamk – tudi lastne. In prav s tem je svoji znamki omogočil, da se je v svetovnem marketinškem prostoru uveljavila kot strokovnjak za znamčenje in upravljanje tržnih znamk. Res je, da vse pomembnejše marketinške agencije v sklopu svojih storitev ponujajo tudi ustvarjanje in upravljanje tržnih znamk. Vendar nobena od njih tega procesa ne postavi v središče svojega delovanja, ga določi za svoj *modus operandi* ter z večdesetletnim (teoretskim in praktičnim) raziskovanjem discipline upravljanja tržnih znamk usmerja svoj in profesionalni razvoj panoge. Lahko bi rekli, da je agencija Ogilvy & Mather z lastnim tržnim pozicioniranjem veliko prispevala k popularizaciji in razvoju diskurza ter prakse znamčenja. Pomembno je namreč, da se zavedamo, da namenjanje pozornosti tej marketinški temi ne generira le poslovnih uspehov, temveč tudi investicije v raziskave in v ambicioznejšo realizacijo projektov s področja znamčenja.

6.2 Ogilvyev prispevek k razvoju marketinške teorije upravljanja tržnih znamk

Družba Ogilvy & Mather se s svojimi povezanimi družbami dojema kot specialista za strateško-izvedbeno upravljanje tržnih znamk na vseh aktualnih in perspektivnih ravneh svojega delovanja. Uspešnost njihovega delovanja potrjujejo tudi številna marketinška priznanja (Ogilvy & Mather Worldwide). V prejšnjem poglavju smo predstavili Ogilvyevo filozofijo upravljanja tržnih znamk ter medije – koncepta in model – skozi katere se udejanja. V nadaljevanju nas bo zanimalo, iz katerih teoretskih perspektiv upravljanja, ki smo jih obravnavali v prvem delu, črpajo navdih in znanje, ter kateri so tisti njihovi teoretsko-praktični atributi, ki prispevajo k razvoju discipline.

Ogilvyev koncept 360-stopinjskega upravljanja, kot eno od svojih bistvenih prednosti izpostavlja prav krepitev univerzalne identitete in imidža tržnih znamk kot sredstva za povečanje njihovega vpliva in krepitev odnosov s potrošniki. Obravnava pa tudi vprašanja osebnosti tržne znamke, njenega odnosa s potrošniki in potrošniške segmentacije. Gre torej za koncept integriranega marketinškega upravljanja in komuniciranja, ki omogoča optimalno razumevanje in pokrivanje dogajanj, s katerimi se tržne znamke in njihovi lastniki srečujejo na lokalnih in globalnih tržiščih. Ob pregledu javno dostopnih opisov tega koncepta ugotovimo, da v vseh svojih javno dostopnih predstavitev bolj poudarja praktično ukvarjanje s področjem upravljanja tržnih znamk in se zelo redko neposredno sklicuje na teorijo oziroma se ukvarja s teoretsko tematizacijo tega področja. To se zdi z vidika njegovega primarnega namena, konkurenčnega pozicioniranja družbe Ogilvy & Mather na trgu marketinških storitev in izvajanja storitev, celo smiselno. Ne smemo namreč pozabiti, da naročniki običajno najemajo svetovalne agencije, da jim pomagajo pri izzivih, ki presegajo širino njihovih internih strokovnih ali operativnih kompetenc ter tako ne želijo oziroma nimajo časa poslušati predavanj o teoriji, ki velja na tem področju. To in v praksi prevladujoče načelo »manj besed, več akcije« je najverjetneje tudi razlog, da je Ogilvy svoje kompetence na področju upravljanja tržnih znamk v eni izmed svojih predstavitvenih publikacij povzel z besedami »orodja in ne pravila« (Ogilvy & Mather 1997, 2). Koncept 360-stopinjskega upravljanja tako lahko upravičeno dojemamo kot prispevek k teoretsko-praktičnemu razvoju in kreptvi marketinškega področja upravljanja tržnih znamk. Gre namreč za obratni proces transformacije uveljavljenih in teoretsko podprtih marketinških spoznanj v storitveno tržno znamko, ki označuje lastniško zaščiteno prakso »Ogilvyevega razmišljanja in upravljanja tržnih znamk« (Ogilvy & Mather 2002, 9).

Taktična narava tega koncepta je še toliko izrazitejša v različici oziroma modelu *Butterfly* oziroma *360 Degree brand stewardship*, ki že po imenu ponujata še bolj teoretsko prečiščen »koncentrat« upravljaljskih orodij. *Butterfly* predstavlja inovativno in pregledno marketinško integracijo vseh postopkov in dimenzij, ki jih mora upoštevati tržna znamka. Seveda je ta teoretska prečiščenost le navidezna. Podrobnejša analiza modela pokaže, da vsak element predstavlja

neko širše teoretsko in izkustveno podkrepljeno področje delovanja upravljalvske ekipe tržne znamke (Ogilvy & Mather 2004).

Model je zaradi svoje kompleksnosti – obravnava poslovno okolje, potrošnike, kulturni prostor, tržno znamko, marketinško-komunikacijsko izvedbo, različne analize itn. – mogoče za marsikoga lahko tudi zastrašujoč, saj ne odstopa od ideje, da se je treba upravljanja tržnih znamk lotiti celostno in z izjemno predanostjo. Kot tak predstavlja zanimivo prakso predvsem za tista teoretska področja, ki se ukvarjajo z optimizacijo integriranih marketinških procesov. Njegov prispevek k razvoju discipline lahko vidimo prav v pregledni taktični opredelitvi in sistematizaciji posameznih faz upravljanja tržnih znamk.

Koncept *The big ideaLTM* črpa navdih iz kulturnega, najmlajšega pristopa v teoriji upravljanja tržnih znamk. Lahko ga razumemo kot Ogilvyev kreativni projekt, pravno zaščiteno tržno znamko, ki obstoječi tržni poziciji dodaja aktualno temo korporativne družbene odgovornosti in kulturne integriranosti. Že ime publikacije, ki so jo izdali ob tej priložnosti (*The big ideaLTM: A small book on a big topic*), sporoča, da Ogilvy & Mather svojim naročnikom ponuja novo, pomembno storitev (Ogilvy & Mather 2010). Kot vsi njihovi oznamčeni koncepti in modeli upravljanja tržnih znamk, tudi *The big ideaLTM* svojo uporabniško vrednost komunicira inovativno, teoretsko prečiščeno in praktično usmerjeno. Že po začetnem branju predstavitev publikacij lahko ugotovimo, da omenjeni koncept govori o družbeni odgovornost tržne znamke in njeni optimalni umeščenosti v kulturno-družbeno življenje – najbolj aktualni in na trenutke že preveč vseprisotni²⁵ marketinški temi zadnjih let. Torej gre za še en primer Ogilvyevega embaliranja splošno sprejetih dejstev in marketinških praks v privlačno tržno znamko, ki je ustvarjena za pospeševanje prodaje storitev marketinškega svetovanja. Lahko bi dejali, da v stilu famoznega citata Davida Ogilvyja »prodajamo ali pogorimo« (ang. *we sell or else*), ki ga družba Ogilvy & Mather pogosto navaja kot enega svojih najpomembnejših korporativnih načel (Ogilvy 2009b). Vseeno pa moramo Ogilvyu in njegovemu konceptu priznati

²⁵ Tu imamo v mislih razmerje med številom razprav na to temo in dejanskimi družbeno odgovornimi marketinškimi ukrepi, ki jih podjetja izvajajo strateško in konsistentno.

zasluge za spodbujanje vplivnih svetovnih podjetij, da v aktivnosti svoje tržne znamke vključijo tudi širši kulturno-družbeni prostor ter premislijo o bistvu svojega delovanja in odgovornosti. Gre namreč za pomemben prispevek k utrjevanju zavesti o pomembnosti tega vidika upravljanja. Dodaten argument v prid Ogilvyevemu sodelovanju na področju razvoja teorije tržnih znamk je dejstvo, da naročniki, ki »kupijo« njegovo filozofijo, pogosto investirajo veliko finančnih sredstev v številne in različne marketinško-komunikacijske projekte, ki so lahko v praksi bolj ali manj uspešni. Ob tem pa nastajajo nove prakse, ki širijo meje že videnega in znanega ter motivirajo nove inovacije, nenazadnje pa služijo tudi kot odličen študijski material za (teoretsko) analiziranje bolj in manj uspešnih praks in lažje spremljanje oziroma napovedovanje trendov na področju upravljanja tržnih znamk. Lahko bi dejali, da gospodarstvo na nek način vlaga tudi v raziskave, ki lahko pokažejo, v katero smer naj bi se teorija upravljanja tržnih znamk razvijala in smeri, ki se jim mora izogibati.

S konceptualno remodulacijo *From 4Ps to 4Es* družba Ogilvy & Mather poziva k posodobitvi v praksi še vedno zelo priljubljene kanonske 4P filozofije upravljanja tržnih znamk. Seveda tudi to dejanje lahko razumemo kot del tržnega pozicioniranja družbe. Že v prejšnjih poglavjih smo omenili, da marketinški koncept 4P, kljub svoji razvpitosti in pomembnosti, še zdaleč ni dovolj kompleksen, da bi zadoščal za učinkovito upravljanje tržnih znamk. Ogilvyeva revitalizacija model štirih P-jev nadomesti s četvorčkom E-jev – izrazi, ki v slovenščini izdelek širijo v izkušnjo, distribucijo v vseprisotnost, cenovni fokus v menjavo ter klasično oglaševanje v novodobno oznanjanje. Vsekakor gre za opazno dejanje, ki povzema vse tisto, kar smo že opisali v drugem poglavju in podkrepi našo tezo, da je 4P neizbrisen in pomemben del zgodovine marketinga – začetek zgodbe, ki s časom postaja čedalje bolj kompleksna in obsežna ter zato potrebuje temeljito posodobitev. 4E ni inovativen prispevek k področju upravljanja tržnih znamk – niti v Ogilvyevem, niti v širšem teoretsko-praktičnem kontekstu. Lahko ga označimo kot zanimivo publicistično tematizacijo potrebe po paradigmatskem in posledično tudi praktičnem marketinškem premiku, pisano na način, ki izpostavlja vse ključne Ogilvyeve prakse upravljanja tržnih znamk.

Vsekakor moramo priznati, da je Ogilvy & Mather s svojim tržnim pozicioniranjem, upravljavsko filozofijo in koncepti ter znamčenju predano korporativno kulturo pomembno zaznamoval marketinško disciplino upravljanja tržnih znamk. Res je, da ne ponujajo pregledne teoretske tematizacije področja in se tako bolj osredotočajo na iskanje praktičnih in široko argumentiranih upravljavskih rešitev. Kaj drugega bi bilo od njih tudi nerazumno pričakovati, saj je poslanstvo njihovega delovanja premagovanje upravljavskih ovir v praksi. Vsaka marketinška praksa ima svoje pomanjkljivosti, a kljub temu na neki ravni inspirira teorijo in ustvarja gradiva za akademsko in praktično raziskovanje, ki vodita v oblikovanje novih perspektiv in modelov upravljanja.

7 SKLEP

K odločitvi, da svoje diplomsko delo posvetim upravljanju tržnih znamk, je bistveno prispevalo dejstvo, da sem v času študija marketinga na ljubljanski Fakulteti za družbene vede precej pogrešal podrobnejšo tematizacijo te marketinško tako pomembne teme. Kot bodoči ali izkušeni marketinški praktiki lahko opravljamo zelo različna dela, vendar bodo vsa na nek način povezana s posamezno tržno znamko in okoljem, v katerem deluje.

Kot je razvidno iz mojega pričujočega dela, je področje tržnih znamk in njihovega upravljanja ena od ključnih prioritete vsakega celostnega marketinškega procesa. Pri tem pa je bistvenega pomena, da dobro poznamo razvojno kronologijo koncepcije tržnih znamk ter doprinos posameznih vmesnih razvojnih stopenj k procesu upravljanja.

S kronološko klasifikacijo in teoretsko tematizacijo sedmih različnih perspektiv upravljanja tržnih znamk sem poskušal prikazati interdisciplinarni značaj in evolucijsko pestrost tega področja v zadnjih dvajsetih letih. Ugotovil sem, da se posamezni pristopi upravljanja med seboj razlikujejo v samem bistvu razumevanja koncepta tržne znamke, to je po interakciji med znamko in potrošnikom ter načinu ustvarjanja in upravljanja kapitala tržne znamke. Dober upravljevec tržne znamke mora poznati vsako izmed obravnavanih perspektiv, saj lahko le tako celostno razume potenciale in pasti svojega dela.

Ob tem moramo upoštevati dejstvo, da ima praksa upravljanja tržnih znamk pomemben vpliv na teoretsko evolucijo. Globalna marketinško-svetovalna agencija Ogilvy & Mather že 62 let v središče svojega marketinškega delovanja in korporativne kulture postavlja tržne znamke in razvoj učinkovitih praks za njihovo upravljanje. Na enak način so vzpostavili in še vedno upravljajo svojo tržno znamko in upravičujejo pozicioniranje globalnega specialista za upravljanje tržnih znamk ter skozi zadnja desetletja pomembno prispevali k popularizaciji in razvoju koncepta. V svoji upravljavski filozofiji, konceptih in modelih se osredotočajo predvsem na iskanje praktičnih in široko

argumentiranih rešitev za celotno marketinško krmarjenje tržnih znamk svoji naročnikov. Res je, da se ob tem (neposredno) ne ukvarjajo s teoretsko tematizacijo področja, vendar dosledno upoštevajo in pogosto tudi kreativno redefinirajo veljavno teorijo in prakso, nova raziskovalna odkritja ter (so)oblikujejo nove razvojne usmeritve upravljanja.

Ključno vrednost mojega diplomskega dela tako predstavlja povezava celostne teoretske klasifikacije interdisciplinarnega marketinškega koncepta upravljanja tržnih znamk z eno od najvidnejših svetovnih praks na tem področju. Tako sem poskušal pokazati, da ima vsaka upravljavska praksa poleg številnih prednosti tudi določene pomanjkljivosti, ki skupaj omogočajo teoretsko in praktično raziskovanje ter oblikovanje novih perspektiv in modelov upravljanja.

Zaradi obsežnosti področja je to diplomsko delo kljub svoji izčrpnosti in preglednosti le skromen poskus njegove celovite obravnave, ki ob koncu odpira številna (pod)vprašanja in ponuja iztočnice za nove razprave. Zato upam, da bo kakega bralca spodbudilo k podrobnejši tematizaciji in aktualizaciji tega področja in mogoče celo vplivalo na povečanje obsega njegove obravnave v sklopu rednih ali vsaj izbirnih študijskih predmetov.

8 LITERATURA

- Aaker, David A. in Alexander L. Biel. 1993. *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Aaker, David A. 1996. *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- --- in E. Joachimsthaler. 2002. *Brand Leadership*. Sydney: Free Press Business.
- Aaker, Jennifer. 1997. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research* 34 (avgust): 347-356.
- Ahuvia, Aaron C. 2005. Beyond the extended self: loved objects and consumers' identity narratives. *Journal of Consumer Research* 32 (junij): 171-184.
- Balmer, John M. T. in Stephen E. Greyser. 2003. Managing the multiple Identities of the Corporation. V *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and corporate-level Marketing*, ur. Balmer, John M. T. in Stephen E. Greyser, 15-30. London: Routledge.
- Belk, Russel W. 1988. Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research* 15 (2): 139-168.
- Bettman, James R. 1979. *An Information Processing Theory of Consumer Choice*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Borden, Neil. 1984. The concept of the marketing mix. *Classics* 2 (september): 7-12.
- *Brandz*. Dostopno prek: <http://www.brandz.com/> (1. september 2010).
- De Chernatony, Leslie in Francesca Dall'Olmo Riley. 1998. Defining A »Brand«: Beyond the Literature with Experts' Interpretations. *Journal of marketing management* 14: 417-443.
- De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja. Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba d.o.o.
- Fanning, John. 1999. Tell me a story: the future of branding. *Irish Marketing Review* 12 (2): 3-15.

- Fetherstonhaugh, Brian. 2009. *The 4Ps are out, the 4Es are in*. Dostopno prek: http://www.ogilvy.com/On-Our-Minds/Articles/the_4E_are_in.aspx (2. september 2010).
- Fog, Klaus, Christina Budtz in Baris Yakaboylu, ur. 2005. *Storytelling: Branding in practice*. Berlin/New York: Springer.
- Forrester Research. 2009. *The Forrester wave : US Interactive Agencies – Strategy And Execution, Q3 2009*. Dostopno prek: http://www.forrester.com/rb/Research/wave%26trade;_us_interactive_agencies_%26%238212;_strategy_and/q/id/53604/t/2 (28. september 2010).
- CNN Money. 2010. *Fortune Global 500*. Dostopno prek: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/> (2. september 2010).
- Fournier, Susan. 1998. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research* 24 (4): 343-373.
- Grönroos, Christian. 1994. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision* 32 (2): 4-26.
- Grunig, James. 1993. Image and substance: from symbolic to behavioural relationships. *Public Relations Review* 19 (2): 121-139.
- Hatch, Mary Jo in Majken Schultz. 2001. Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard Business Review* (februar): 129-134.
- Heding, Tilde, Charlotte F. Knudtzen in Mogens Bjerre, ur. 2009. *Brand Management: Research, theory and practice*. New York: Routledge.
- *Henley Centre HeadlightVision*. Dostopno prek: <http://www.hchlv.com/> (1. september 2010).
- Holt, Douglas B. 2002. Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. *Journal of Consumer Research* 29 (junij): 70-90.
- --- 2004. *How Brands Become icons*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hultman, Claes M. in Eleanor Shaw. 2003. The interface between transactional and relational orientation in small service firms' marketing

- behavior: a study of Scottish and Swedish small firms in the service sector. *Journal of Marketing Theory and Practice* 11 (1): 110-112.
- *Imelda Ogilvy*. Dostopno prek: <http://www.imeldaogilvy.si/sl/> (2. september 2010).
 - Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
 - Kapferer, Jean-Nöel. 2008. *The new strategic brand management: Creating and sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
 - Kay, John. 2004. Obliquity. *Financial Times*, 17. januar. Dostopno prek: <http://www.johnkay.com/2004/01/17/obliquity/> (18. avgust 2010).
 - Keller, Kevin Lane. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57 (1): 1-22.
 - --- 1998. *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
 - --- 2003a. Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer research* 20 (3): 595-600.
 - --- 2003b. *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity, 3rd edition*. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.
 - Keller, Kevin Lane, Tony Apéria in Mats Georgson, ur. 2008. *Strategic brand management. A European Perspective*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
 - Klein, Naomi. 2004. *No Logo*. Ljubljana: Maska.
 - Kline, Miro. 2007. *Sprožanje konkretnih občutij ljudi najbolj prepriča o nakupu*. Dostopno prek: <http://www.korak.ws/clanki/sproanje-konkretnih-obutij-ljudi-najbolje-prepria-o-nakupuhtml.html> (17. maj 2010).
 - --- in Ivan Toroš. 2010. Cenovna strategija v odvisnosti od moči tržne znamke. *Akademija MM* 10 (15): 85-97.
 - Kotler, Philip. 1997. *Marketing Management: Analyses, Planning, Implementation and Control*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
 - --- in Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing management, twelfth edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
 - Lindemann, Jan. 2004. Brand valuation. V *Brands and Branding*, ur. R. Clifton, 24-44. London: Economist.

- Louro, Maria João in Paulo Vieira Cunha. 2001. Brand management paradigms. *Journal of marketing management* 17: 849-875.
- McCarthy, Jerome E. 1960. *Basic Marketing: a Managerial approach*. Homewood: Irwin.
- McCracken, Grant. 1988. *Culture and consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
- --- 1989. Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process. *Journal of Consumer Research* 16 (3): 310-321.
- Muñiz, Albert M., Jr in Thomas C. O'Guinn. 2001. Brand community. *Journal of Consumer Research* 27 (march): 412-431.
- *Neo@Ogilvy*. Dostopno prek: <http://www.neoogilvy.com/> (1. september 2010).
- Ogilvy, David. 1985. *Ogilvy on advertising*. New York: Random House.
- *OgilvyAction*. Dostopno prek: <http://www.ogilvyaction.com/> (1. september 2010).
- *Ogilvy CommonHealth Worldwide*. Dostopno prek: <http://www.commonhealth.com/> (1. september 2010).
- *OgilvyEarth*. Dostopno prek: <http://www.ogilvyearth.com/> (1. september 2010).
- *OgilvyEntertainment*. Dostopno prek: <http://www.ogilvy.com/About/Network/OgilvyEntertainment.aspx> (1. september 2010).
- *Ogilvy Noor*. Dostopno prek: <http://www.ogilvynoor.com/> (1. september 2010).
- *Ogilvy Public Relations Worldwide*. Dostopno prek: <http://www.ogilvypr.com/> (1. september 2010).
- --- 2010. Q & A with Sandra Saias - *Product Marketing*. Dostopno prek: <http://www.ogilvypr.com/en/content/q-amp-sandra-saias-product-marketing/> (2. september 2010).
- Ogilvy & Mather. 1997. *The Brand Stewards Handbook: A Guide to Brand Stewardship at Ogilvy & Mather*. New York: Ogilvy & Mather Worldwide.

- --- 2002. *360 Degree Brand Stewardship*. New York: Ogilvy & Mather Worldwide.
- --- 2003. *Ogilvy on Ogilvy*. New York: Ogilvy & Mather Worldwide.
- --- 2004. *Ogilvy 360 Degree Brand Stewardship toolkit*. New York: Ogilvy & Mather Worldwide.
- --- 2009a. *The big ideal: A small book on a big topic*. New York: Ogilvy & Mather Worldwide.
- --- 2009b. *The eternal pursuit of unhappiness. Being very good in no good, you have to be very, very, very, very, very good*. Singapore: Ogilvy & Mather Worldwide.
- --- 2010a. *Prezentacija Ogilvy & Mather*. Dostopno prek: <http://www.scribd.com/doc/36758253/O-M> (26. september 2010).
- *Ogilvy & Mather Worldwide*. Dostopno prek: <http://www.ogilvy.com/> (1. september 2010).
- *OgilvyInteractive Worldwide*. Dostopno prek: <http://www.ogilvy.com/About/Network/OgilvyInteractive.aspx> (1. september 2010).
- *OgilvyOne Worldwide*. Dostopno prek: <http://www.ogilvy.com/About/Network/OgilvyOne-Worldwide.aspx> (1. september 2010).
- O'Guinn, Thomas C. in Albert M. Muñiz, Jr. 2005. *Communal consumption and the brand. V Inside consumption: Consumer Motives, Goals and Desires*. London: Routledge.
- *RedWorks*. Dostopno prek: <http://www.redworks.com/> (1. september 2010).
- Simon, Carol J. in Mary W. Sullivan. 1993. The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science* 12 (1): 28-52.
- Verdantix. 2010. *Green Quadrant: Sustainability Communications Agencies (US)*. Dostopno prek: http://www.verdantix.com/index.cfm/papers/Products.Details/product_id/150/green-quadrant-sustainability-communications-agencies-us/-/ (28. september 2010).

- Schouten, John W. in James H. McAlexander. 1995. Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers. *Journal of Consumer Research* 22 (junij): 43-61.