

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Svoljšak

**Korporacijska znamka -
primer tržne znamke Tuš**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Svoljšak

Mentorica: doc. dr. Tanja Kamin

**Korporacijska znamka -
primer tržne znamke Tuš**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Korporacijska znamka - primer tržne znamke Tuš

V diplomskem delu opredeljujem pojma tržna znamka in korporacijska znamka ter ugotavljam, ali je tržna znamka Tuš korporacijska znamka. Analiza temelji na različnih opredelitvah pojma korporacijska znamka in njenih značilnosti ter na študiji primera. V prvem delu naloge predstavljam teoretična izhodišča za analizo. V drugem delu naloge s pomočjo študije primera ugotavljam značilnosti posameznih tržnih znamk znotraj Skupine Tuš (trgovine Tuš, Tušmobil, Tuš Telekom, Planet Tuš, Tuš drogerije, Tuš oil) ter značilnosti znamke Tuš kot krovne znamke. Analiza je pokazala, da tržno znamko Tuš lahko opredelimo kot korporacijsko znamko. Tuš deluje kot korporacijska znamka v večini pogledov. Arhitektura znamk znotraj Skupine Tuš je načrtana po vzoru korporacijske znamke, ima svojo dediščino, poudarja pomen in vpletenost vseh zaposlenih ter ima jasno opredeljeno strategijo. Njena največja pomanjkljivost, ki se je pokazala skozi analizo, pa je pomanjkanje skupne in jasne komunikacije vrednot podjetja. Ugotavljam, da tržna znamka Tuš ima potencial, da se razvije v močno korporacijsko znamko.

Ključne besede: Tuš, korporacijska znamka, tržna znamka.

Corporate brand – case study of a brand Tuš

In my thesis I define the concepts of a brand and a corporate brand and I try to determine whether the trademark Tuš is the corporate brand. The analysis is based on different definitions of the concept of the corporate brand, on characteristics of the corporate brand, and on a case study. In the first part of the work I introduce main theoretical concepts. In the second part, using the case study of a group - Skupina Tuš, I examine the characteristics of particular brands within the group (Trgovine Tuš, Tušmobil, Tuš Telekom, Planet Tuš, Tuš drogerije, Tuš oil) as well as the characteristics of the brand Tuš as the overall brand name. The results of the research have indicated that Tuš can be defined as the corporate brand. The architecture of the brands within the group Skupina Tuš follows the model of the corporate brand which has its heritage, acknowledges the importance and interaction of all the employees, and has a clearly stated strategy. On the other hand, the analysis revealed the group's greatest deficiency, that is the lack of common and clearly communicated company values. I conclude with an assertion that the brand Tuš has a great potential to develop into a strong corporate brand.

Key words: Tuš, corporate brand, brand.

1	UVOD.....	6
2	TRŽNA ZNAMKA	7
2.1	Opredelitev pojma tržna znamka	7
2.2	Kapital tržne znamke	8
2.3	Arhitektura tržnih znamk	9
3	KORPORACIJSKA ZNAMKA.....	12
3.1	Lastnosti korporacijske znamke.....	14
3.1.1	Razlika med korporacijskimi znamkami in tržnimi znamkami izdelkov	18
3.1.2	Kategorizacija korporacijske znamke.....	19
3.2	Prednosti in slabosti korporacijske znamke.....	20
3.3	Strategija podaljšanja krovne tržne znamke	22
3.3.1	Recipročen učinek podaljševanja tržne znamke.....	24
3.4	Korporacijska znamka in lojalnost.....	25
3.5	Vodenje korporacijske znamke.....	26
3.5.1	Korporacijska znamka in organizacija	26
3.6	Korporacijska identiteta, imidž in ugled.....	28
3.6.1	Korporacijska identiteta.....	28
3.6.2	Imidž.....	30
3.6.3	Ugled	31
3.6.4	Povezanost pojmov korporacijska identiteta, imidž in ugled	31
4	ŠTUDIJA PRIMERA	32
4.1	Metodologija	32
4.1.1	Namizna raziskava.....	32
4.1.2	Opazovanje in opazovanje z udeležbo.....	33
4.1.3	Intervju	33
4.2	Raziskovalni načrt.....	34
5	TRŽNA ZNAMKA TUŠ.....	35
5.1	Opis trenutnega stanja.....	39
5.2	Potencialne prednosti in slabosti korporacijske znamke Tuš	41
5.2.1	SWOT analiza	42
5.3	Tuš klub, potencial tržne znamke Tuš	44
5.4	Tuš kot korporacijska znamka	46
6	SKLEP.....	49
7	LITERATURA	51

8	SLOVARČEK	54
9	SEZNAM KRATIC	55
10	PRILOGE	56
	Priloga A: Intervju David Razboršek, vodja marketinga Engrotuš d.d.	56
	Priloga B: Intervju Nataša Dovič, vodja marketinga Tušmobil d.o.o.	59

1 UVOD

Danes ima vsak posameznik nenehen stik z tržnimi znamkami. Na eni strani se pojavlja odnos potrošnikov do tržnih znamk, na drugi strani pa upravljanje tržnih znamk z vidika podjetij. Dejstvo je, da se danes podjetja zavedajo pomembnosti upravljanja s tržnimi znamkami. Z vidika vsakega podjetja je na začetku predvsem pomembna odločitev, za kakšno arhitekturo tržnih znamk se bo odločilo, torej, po kakšnem principu bodo tržne znamke znotraj podjetja strukturirane. Obstaja več načinov strukturiranja tržnih znamk, ne obstaja pa nobeno pravilo, kateri je boljši oz. primernejši. Vsako podjetje se mora strateško odločiti za eno izmed njih in tej odločitvi slediti.

Za svojo diplomsko nalogo sem izbrala analizo korporacijske znamke na primeru slovenske tržne znamke Tuš. Je ena redkih tržnih znamk na slovenskem trgu, ki je pod krovno znamko prisotna v različnih panogah in ravno s tega vidika po mojem mnenju tudi zanimiva za analizo.

V prvem, teoretičnem delu naloge sem pregledala temeljno literaturo o tržnih znamkah ter o korporacijski znamki in jih opredelila v sklopu arhitekture tržnih znamk. Podrobneje sem pregledala korporacijsko znamko, in sicer njene lastnosti, prednosti in slabosti v primerjavi z drugimi tipi tržnih znamk, vodenje korporacijske znamke ter njeno identiteto, imidž in ugled.

V drugem delu naloge sem na podlagi izhodišč iz prvega dela opravila analizo tržne znamke Tuš. Študijo primera je vodilo glavno delovno vprašanje, ali tržno znamko Tuš lahko opredelimo za korporacijsko znamko. Tržno znamko Tuš sem analizirala na osnovi navedenih metod: namizne raziskave, opazovanja in opazovanja z udeležbo, inetrjuja in SWOT analize. Cilj diplomske naloge je ugotoviti, ali je tržna znamka Tuš korporacijska znamka.

2 TRŽNA ZNAMKA

2.1 Opredelitev pojma tržna znamka

Za razumevanje in analizo korporacijske znamke bom najprej opredelila pojem tržna znamka. Tržne znamke so močno prisotne v naši okolici in vsak dan se srečujemo z njimi. Pa vendar je tržna znamka več kot samo zunanja podoba. Večinoma so nam bližji in bolj dostopni vidni deli tržne znamke kot so logotip, oglaševalski materiali, embalaža ...

Če primerjamo začetke tržnih znamk z današnjim stanjem, je danes vsekakor težje zgraditi močno tržno znamko kot v preteklosti. Zgraditi tržno znamko danes pomeni veliko vlaganj v tržno komuniciranje, kar s seboj prinaša visoke stroške medijskega zakupa, agencijskega dela, produkcije (Aaker 1991, 8).

Obstaja več definicij tržne znamke. Aaker (1991, 7) tržno znamko opredeljuje kot »razlikovalno ime in/ali simbol (kot je na primer logotip, zaščitni znak ali embalaža), katere namen je identificirati dobrine ali storitve in jih diferencirati od konkurenčnih. Tržna znamka potrošniku nakazuje izvor izdelka in hkrati ščiti tako potrošnika kot tudi proizvajalca od konkurentov, ki bi jo želeli posnemati.« Aaker (prav tam) se v svoji definiciji dotakne obeh strani, podjetja in potrošnika, in opredeli prednosti za oba. Na ta način združuje definicije ostalih avtorjev, ki tržno znamko večinoma definirajo z vidika podjetja ali potrošnika. Večina definicij pojma tržna znamka se osredotoča predvsem na vidik podjetja. Tako Doyle (1998, 166) na primer opredeljuje tržno znamko kot »specifično ime, simbol ali obliko ali najpogosteje kot kombinacijo naštetega – to so razlikovalni elementi posameznega izdelka.« De Chernatony (v Ugglu 2006, 786) opredeljuje tržno znamko kot »izdelke, korporacije, osebe in kraje«, kar pojasnjuje na primeru nogometaša Davida Beckhama. Z nakupom tega športnika je španski klub Real Madrid utrdil tudi prisotnost tržne znamke Real Madrid na azijskem trgu, saj je tam Beckham med svojimi privrženci zelo razpoznaven in uživa močno pripadnost. S tem primerom avtor konkretno pojasnjuje povezavo med izdelki (tržne znamke Real Madrid), korporacijami (korporacija je v tem primeru nogometni klub), osebami (Beckham) in kraji (posredna povezava z azijskim tržiščem) (Ugglu 2006, 786). Zelo jasno pa prednosti tržnih znamk za podjetja v svoji definiciji navedeta tudi Martinez in Pina (2003, 432), ki navajata, da je »tržna znamka

eden najpomembnejših elementov podjetja in jo kot tako podjetja izkoriščajo kot prednost v svoji poslovni strategiji«. Največjo prednost namreč tržna znamka prinaša v primerih, ko podjetje lansira na trg nove storitve. V tem primeru zmanjšuje tveganje neuspeha nove storitve, ker jo potrošniki sprejmejo pod že znanimi simboli. Še ena od definicij tržne znamke, ki jo ponuja Kapferer (v Knox in Bickerton 2003, 999), opredeljuje tržno znamko kot »simbol, ki služi za razlikovanje izdelkov ali storitev enega podjetja od izdelkov in storitev drugega podjetja.«

Imamo torej definicije tržne znamke, ki so nastale z vidika podjetij, in pa definicije, opredeljene z vidika potrošnika. V obeh primerih naj bi tržna znamka tako potrošniku kot podjetju prinašala koristi.

Če najprej pogledamo prednosti tržne znamke z vidika potrošnika, mu le ta, kot navaja Knox, (in Bickerton 2003, 999) pomaga razumeti razlikovalne prednosti pri izbiri določenega izdelka ali storitve, ki so poleg cene in funkcionalnosti samega izdelka za potrošnika pomembne. Številni avtorji (Petromilli in drugi 2002, 22) pripisujejo mnenju potrošnikov veliko težo ter opredeljujejo bistvo tržne znamke kot nekaj, »kar si o njej mislijo in čutijo potrošniki in kar nam pove, kakšno percepcijo imajo potrošniki o sami storitvi oziroma izdelku.« Za potrošnika je tržna znamka prednost. »Tržne znamke za potrošnike predstavljajo niz vrednot, s katerimi se bodo morda želeli poistovetiti,« pravi Ind (v McDonald in drugi 2001, 337). Pomeni in ponuja jim več, po Doyle (1998, 166) »poleg izdelka, ki zadovoljuje njihove funkcionalne potrebe, ponuja tudi določeno dodano vrednost, ki zadovoljuje njihove psihološke potrebe.«

Če strnem zgoraj navedene ugotovitve različnih avtorjev, ugotovim, da je tržna znamka kompleksen pojem, ki zajema sam izdelek ali storitev ter hkrati predstavlja simbolno povezavo med podjetjem in potrošnikom.

2.2 Kapital tržne znamke

Z vidika potrošnika je za razumevanje vrednosti, ki mu jo prinaša določena tržna znamka, bistven pojem kapital tržne znamke. Kot pojasnjuje Aaker (1991, 16), »ta ponavadi doda ali

odvzame vrednost za uporabnike. Pomaga jim interpretirati, obdelati in shraniti velike količine informacij o izdelkih in tržnih znamkah.« Kaže se v lojalnosti tržni znamki, prepoznavnosti imena, zaznani kakovosti ter pri asociacijah, ki jih tržna znamka ustvarja. Ves kapital se transformira skozi ime in simbol tržne znamke. V končni fazi pa prinaša prednosti tako za potrošnika kot tudi za podjetje. Za potrošnika se prednost kaže v lažjem razumevanju danih informacij, odločenosti v pravilnost odločitve za nakup in kot užitek pri uporabi. Po drugi strani pa podjetju tržna znamka prinaša večjo učinkovitost marketinških programov, pripadnost tržni znamki s strani potrošnikov, dviguje ceno izdelku/storitvi, pomaga pri širitvi tržne znamke in pri povečanju obsega poslovanja ter nenazadnje prinaša konkurenčno prednost (Aaker 1991, 17).

Razumevanje pojma kapital tržne znamke je bistveno tudi pri odločanju podjetja o uporabi in širjenju določene znamke. Kapital lahko podjetje namreč izkoristi in ga prenese na nove storitve ali izdelke.

Pri korporacijski znamki, ki je glavna tema moje diplomske naloge, je kapital predvsem vrednost, ki jo krovna znamka prinaša vsem tržnim znamkam znotraj skupine. Kaže se v lojalnosti znamki, prepoznavnosti, je garancija za kakovost, povečuje vrednost posameznih tržnih znamk, enotno tržno komuniciranje lahko pomeni določen prihranek za podjetje ... Odvisno pa je, v kolikšni meri zna podjetje kapital izkoristiti kot prednost v primerjavi s konkurenco.

2.3 Arhitektura tržnih znamk

Cilj pregleda različnih tipov arhitektur tržnih znamk je umestitev korporacijske znamke med druge možne arhitekturne tipe.

Arhitekturo lahko opredelimo kot način, kako podjetja organizirajo, vodijo in lansirajo svoje tržne znamke na trg. Pogosto je arhitektura tržnih znamk zunanji odraz poslovne strategije podjetja, kar pomeni, da mora biti zunanja podoba usklajena s poslovnimi cilji in jih tudi podpirati. Arhitektura tržnih znamk je osnova za upravljanje z tržnimi znamkami v vsakem podjetju. Predvsem pomembno je, da se že ob lansiranju tržnih znamk na trg naredi

načrt, ki se s širitvijo znamk znotraj podjetja nadgrajuje v začrtani smeri. Zato mora biti arhitektura znotraj podjetja zastavljena premišljeno, strokovno in strateško (Petromilli in drugi 2002, 22).

Avtorji navajajo različne tipe arhitektur. Laforet in Sanders navajata tri splošne vzorce: korporacijsko dominantno, izdelčno dominantno in mešano. Korporacijsko dominantna arhitektura tržnih znamk temelji na tem, da imata v tem primeru organizacija in korporacija vlogo gonilne sile vrednosti tržne znamke. Pomembno vlogo pri kreiranju arhitekture tržnih znamk imajo predvsem podznamke in indoziране tržne znamke (Uggla 2006, 787).

Doyle (1998, 167) navaja širšo razdelitev, in sicer na štiri glavne skupine. Razdelitvi, ki jo navajata Laforet in Sanders, dodaja še možnost delitve tržnih znamk v skupine. Navaja štiri možne arhitekturne tipe in njihove opredelitve. Prvi tip je korporacijska znamka, pri kateri je ime podjetja prisotno v imenu večine izdelkov ali storitev podjetja. Drugi tip so individualne tržne znamke, kjer ima vsak izdelek oziroma storitev popolnoma neodvisno ime in ne vključuje imena podjetja; v večini primerov samega izdelka oz. storitve ni mogoče povezati z matičnim podjetjem. Naslednja možnost je po Doyleu kombinacija korporacijske in individualne tržne znamke, zadnja od možnosti pa so skupine tržnih znamk. V tem primeru so določene skupine izdelkov združene pod eno skupno ime, podjetje pa ima več skupin tržnih znamk, ki so med seboj nepovezane.

Podobno kot Doyle pa, kot pravi Uggla (2006, 787), »Keller predlaga štiri nivoje v hierarhiji tržnih znamk: korporacijska znamka, družinska tržna znamka, individualna tržna znamka ter razlikovalna imena in številke.«

Tudi Aaker (1991, 17) opredeljuje štiri tipe arhitektur oz. štiri možnosti ureditve tržnih znamk. V tej razdelitvi gre pravzaprav za stopnjo povezanosti tržnih znamk med seboj. Gre za dva pola; v hiši tržnih znamk gre za popolno povezanost le teh, v tržni znamki hiše pa za neodvisnost in nepovezanost tržnih znamk med seboj. Hiša tržnih znamk predstavlja ureditev, kjer so blagovne znamke med seboj popolnoma neodvisne, nobena izmed tržnih znamk v portfelju si imena ne more deliti z drugo. Druga ureditev je indoziрана tržna

znamka, pri kateri med tržnimi znamkami sicer obstaja povezava, vendar je le ta zelo šibka. Tretja ureditev so po Aakerju podznamke pod krovno znamko, kar pomeni, da je ponudba predstavljena pod obstoječo krovno znamko. Zadnja možnost v razdelitvi je tržna znamka hiše, ki pomeni, da si ponudba deli tržno znamko, kot na primer sosedje.

Smernice danes kažejo smer ustvarjanja močne korporacijske znamke in s tem pridobivanja določenih prednosti, kot so zmanjšanje stroškov ter enoten in močnejši nastop na trgu. Ena od prednosti je tudi enotno tržno komuniciranje korporacijske znamke. Močna komunikacija krovne znamke prinaša prepoznavnost vsem podznamenkam enega podjetja. V tem primeru se podjetje izogne dodatnim stroškom, ki bi jih imelo z oglaševalskimi kampanjami za vsak posamezni izdelek ter z grajenjem zavedanja vsake posamične tržne znamke.

3 KORPORACIJSKA ZNAMKA

V prejšnjem poglavju sem pregledala različne tipe arhitektur tržnih znamk. Iz definicij je razvidno, da se korporacijska znamka pojavlja v vseh opredelitvah. Kaj sam pojem korporacijska znamka pomeni, pa bom skušala opredeliti v tem poglavju.

Pojem korporacijska znamka se je pojavil precej kasneje kot pojem tržna znamka. »Pomen korporacijske znamke je v literaturi prisoten že kar nekaj časa, vendar je bila šele v začetku 90-ih let eksplicitno omenjena in poimenovana kot korporacijska znamka,« pravi Berstein (v Balmer in Gray 2003, 974). K utrditvi korporacijske znamke in k zavedanju njene pomembnosti je po mnenju Kellyjeve in Sharpa (v McDonald in drugi 2001, 340) pripomoglo predvsem dejstvo, da »je vedno večja konkurenčnost v storitvenem sektorju podjetja pripeljala do spoznanja, da je močna korporacijska znamka pomemben del konkurenčne prednosti.« Korporacijska znamka postaja »vedno pomembnejši element organizacijske in marketinške strategije«, kot navajata Balmer in Olins, Aaker pa dodaja še prednosti z ekonomskega vidika: »korporacijska znamka lahko prispeva milijonske zneske k bilanci podjetja« (v Leicht in Richardson 2003, 1065). Te opredelitve na kratko in jasno povzemajo pomen in razlog nastanka korporacijske znamke.

Kaj korporacijska znamka je? »Korporacijska znamka je tržna znamka, ki predstavlja korporacijo, ali bolj splošno organizacijo, ter odraža njeno dediščino, vrednote, kulturo, ljudi in strategijo,« pravi Aaker (2004, 16), Knox in Bickerton (2003, 1013) pa opredeljujeta korporacijsko znamko kot »vizualno podobo, verbalni in vedenjski izraz edinstvenega poslovnega modela organizacije«.

Če se podjetje odloči za tip korporacijske znamke, se mora zavedati, da ta zahteva večjo vključenost vodstva podjetja in večji poudarek na komuniciranju poslanstva podjetja. Na splošno vodenje korporacijske znamke zahteva vključenost celotnega podjetja in sodelovanje med vsemi zaposlenimi. Kot pravi Hemsley (v Harris in de Chernatony 2001, 441), morajo zaposleni živeti s tržno znamko, »postati njeni ambasadorji.« Harris in de Chernatony še dodajata (2001, 441), da zaposleni namreč komunicirajo vrednote podjetja in

njegovo čustveno plat. Pomembna je tudi konsistentnost pri sporočanju identitete tržnih znamk.

Zakaj bi se podjetje odločilo za vodenje enotne korporacijske znamke? Korporacijska znamka je lahko predvsem velika konkurenčna prednost podjetja. Če je slabo vodena, lahko predstavlja tudi največjo grožnjo podjetja samemu sebi. Z enim šibkim členom lahko škoduje ostalim tržnim znamkam v skupini, čeprav imajo te dobro in močno pozicijo na trgu. Lahko pa prinese pozitivne učinke z vidika ekonomičnosti ter prispeva k večji vidnosti in zavedanju. Povsod, kjer se pojavljajo posamezni izdelki ali komuniciranje o njih, je prisotno tudi ime tržne znamke. Različni izdelki skupaj prispevajo k večji izpostavljenosti korporacijske znamke. Aaker (1996, 117) na tem mestu opozarja, da uporaba korporacijske znamke ni vedno optimalna. V nekaterih primerih je za tržno znamko bolje, če se ne povezuje s korporacijsko. Kot primer navaja dve vrsti izdelkov, ki sta v popolnoma različnih izdelčnih skupinah, na primer povezovanje tržne znamke živil in tržne znamke barv.

Ko se podjetje odloči za uporabo korporacijske znamke, naj bi se, kot navaja Arnold (1992, 133–134), najprej odločilo, ali je uporaba korporacijske znamke zanj smotrna ali ne. To odločitev pa naj bi podjetje sprejelo na podlagi odgovorov na nekaj vprašanj. Ali je korporacija izstopajoči atribut? Ali korporacija ima svoje vrednote? Korporacijska znamka mora biti namreč več kot samo napis ali znamka, imeti mora vrednote, ki motivirajo potrošnike. Ali korporacijska znamka ima svoj lastni kapital? S pojmom kapital je v tem primeru mišljena edinstvena identiteta tržne znamke, ki potrošniku zagotavlja kakovost kupljenega izdelka ali storitve. Korporacijska znamka mora biti jasno vidna in razpoznavna pri nakupu. Pri tem Arnold ugotavlja, da bi bilo v primeru, če bi podjetja res upoštevala zgoraj navedene kriterije, veliko manj korporacijskih tržnih znamk. To pomeni, da obstaja veliko število tržnih znamk, ki navzven delujejo kot korporacijske, niso pa to v svojem bistvu.

Ob upoštevanju zgoraj navedenih kriterijev se podjetje torej odloči, ali se bo odločilo za vodenje korporacijske znamke. Pri tem se mora zavedati, kaj tovrstna odločitev prinaša in

kaj vodenje tovrstne znamke zahteva. »Namen korporacijske znamke je namreč predstaviti podjetje kot eno celoto in na ta način ustvariti dodano vrednost. Dodana vrednost je skupek strateške pozicije podjetja, aktivnosti podjetja, organizacije, zaposlenih ter portfolija izdelkov,« pravita van Riel in Fombrun (2007, 4). Odločitev za korporacijsko znamko je predvsem strateškega pomena. Povezava med tržnimi znamkami lahko predstavlja največjo priložnost za povečanje vrednosti posameznih znamk. Pri določanju strategije je najpomembnejša perspektiva z vidika potrošnika. Zato mora vodja tržnih znamk najprej odgovoriti na nekaj vprašanj. Katere tržne znamke potrošniki dojemajo kot tržne znamke, ki so v našem portfoliju? Kako potrošniki vidijo odnose med posameznimi tržnimi znamkami v našem portfoliju? Ali potrošniki prenašajo vrednost ene tržne znamke znotraj portfolija na drugo (pozitivne ali negativne lastnosti)? Odgovore na zgoraj zastavljena vprašanja mora podjetje dobiti iz trga, jih analizirati in upoštevati pri svojih odločitvah (Petromilli in drugi 2002, 22).

Za ponazoritev prednosti, ki jih korporacijska znamka podjetju lahko prinese, lahko navedemo ugotovitev Lenartove (2006, 83), ki je na podlagi raziskave, ki jo je opravila med podjetji, ki imajo registrirano korporacijsko znamko, ugotavila, da »so trženjski menedžerji v slovenskih podjetjih prepričani, da ima korporacijska znamka velik vpliv na vse javnosti (skupine deležnikov) podjetja. Največji vpliv ima na kupce podjetja, dobavitelje in na zaposlene v podjetju.«

3.1 Lastnosti korporacijske znamke

Ker je namen moje diplomske naloge v drugem delu predvsem ugotoviti, ali lahko tržno znamko Tuš opredelimo kot korporacijsko znamko, bom najprej definirala, katere so tiste specifične lastnosti, ki korporacijsko znamko določajo.

Ena od značilnosti korporacijske znamke je ta, da se lahko uveljavi na popolnoma različnih področjih oz. tržnih segmentih. Primer raznolike korporacijske znamke je denimo znamka Caterpillar, ki je bila prvenstveno tržna znamka težke mehanizacije, kasneje pa se je uveljavila še kot zelo močna tržna znamka oblačil in obutve. Ponavadi ljudje neradi povezujejo dva tako različna izdelka. Vendar je bistvo uspešnosti obeh segmentov te tržne

znamke predvsem v njenih vrednotah. Tržna znamka Caterpillar je namreč po naravi močna in robustna in to je njeno bistvo (Olins 2005, 92–94).

Balmer (in Gray 2003, 977) korporacijsko znamko opredeljuje širše. In sicer naj bi imela močne kulturne korenine, je kompleksna, saj se dotika številnih deležnikov organizacije, je oprijemljiva v smislu, da jasno komunicira kakovost, vizijo podjetja ter dobičke, ima svoj karakter in potrošniku ponuja določen življenjski slog ter zahteva pripadnost vseh zaposlenih.

Za korporacijsko znamko so tipične še naslednje lastnosti: redkost, daljša življenjska doba, vrednost, nezmožnost imitiranja, socialna kompleksnost, množična vpletenost ter nepopolna zamenljivost. Da je korporacijska znamka redka, pomeni, da je za njen razvoj potreben edinstven splet zgodovinskih okoliščin. Razvijajo se posebne vrednote, ki izhajajo iz identitete podjetja. Korporacijska znamka ima ponavadi tudi daljšo življenjsko dobo kot ostale vrste tržnih znamk. Ko govorimo o vrednosti tržne znamke, lahko rečemo, da podjetju prinaša to prednost, da na njen račun ne izgublja dobičkov. Zaradi vrednosti tržne znamke storitve ali izdelki ne izgubljajo cene oz. jim zunanji deležniki ne morejo zbiti cene. Korporacijsko tržno znamko je tudi težje imitirati, saj je patentno zaščitena in ima svoje bistvo. Je socialno kompleksna, ker zahteva vpletenost številnih deležnikov znotraj podjetja. Med njimi poteka stalna komunikacija in interakcija. Korporacijska znamka zahteva tudi množično vpletenost. Ta vpletenost se odraža v govoricah od ust do ust in v interpretaciji medijskih sporočil. Vpleteni v omenjeni komunikaciji imajo pomembno vlogo pri ustvarjanju ugleda korporacijske znamke (Balmer in Gray 2003, 987–991).

Omenila sem že, da je pri sami korporacijski znamki bistvenega pomena njeno vodenje. Gre za to, da zahteva večjo vključenost vseh vpletenih. Kako točno pa jo je treba voditi, ugotavljata Knox in Bickerton (2003, 1005–1011) s svojo študijo o korporacijskih znamkah. Opredeljujeta šest prevladujočih elementov, ki se v praksi največkrat pojavljajo ob vodenju korporacijskih znamk. Gre za splošno sprejete prakse, ki so se izkazale za učinkovite. Raziskava je bila kvalitativne narave. Glavne ugotovitve študije so naslednjih šest splošno sprejetih resnic:

1. Kontekst tržne znamke – določitev koordinat; korporacijska znamka mora biti zasnovana multidisciplinarno, tako da združuje naslednje elemente: strategijo, korporacijsko komuniciranje, organizacijsko kulturo in preučitev konkurenčnega okolja.
2. Konstrukcija tržne znake – pozicioniranje korporacijske znamke; »Van Riel je definiral koncept skupnih izhodiščnih točk kot centralne vrednote organizacije, ki tvorijo temelje za celotno korporacijsko komuniciranje. Vprašanje je le, katere skupne izhodiščne točke tvorijo okvir korporacijske znamke in kako jih lahko uporabimo za pozicioniranje tržne znamke.« V študiji so se vrednote potrošnikov izkazale kot učinkovita izhodiščna točka za pozicioniranje tržne znamke. Izkazalo se je, da je to prava točka za lažje doseganje konsenza med vodji z različnimi, multidisciplinarnimi ozadji, saj jim ponuja neko skupno točko.
3. Potrditev tržne znamke – artikuliranje obljube tržne znamke; to je proces, v katerega je vpleteno predvsem vodstvo organizacije. »Na podlagi doseženega konsenza o poziciji korporacijske znamke se določi skupna izhodiščna točka, ki temelji na vrednotah potrošnikov.«
4. Konsistentnost tržne znamke – razvijanje konsistentne korporativne komunikacije; po Olinsu je »konsistentnost jedro uspešnega razvoja tržne znamke«. Pri komunikaciji je bistveno, da se razdeli glede na formalnost; pomembni sta obe vrsti komunikacijskih kanalov, tako formalni kot neformalni. V študiji se je izkazalo, da je analiza komunicirane vsebine za merjenje konsistentnosti formalne komunikacije vodstvu pomagala pri spremljanju rezultatov celotnega komuniciranja.
5. Kontinuiteta tržne znamke – zasidranje tržne znamke še globlje v organizaciji; zasidranje tržne znamke globoko v organizaciji pomeni uskladitev pomembnejših poslovnih procesov s korporacijsko znamko. Če je treba, je smiselno poslovne procese v podjetju prilagoditi, predvsem morajo biti usklajeni z vrednotami.
6. Vzdrževanje tržne znamke – spremljanje relevantnosti in razlikovalnih elementov; korporacijsko znamko je treba redno spremljati in ocenjevati ter vzdrževati. Kot ugotavljata Abratt in Mofokeng je »vodenje korporacijske znamke kontinuiran proces in ne le niz enkratnih dogodkov. Ta ugotovitev poudarja potrebo po stalnem kontroliranju stanja tržne znamke na področju relevantnosti in razlikovanja od ostalih«.

Knox in Bickerton sta na podlagi svoje študije poudarila pomen vrednot organizacije za uspešno vodenje korporacijske znamke. Prav tako Mats (v Urde 2003, 1018–1019) v svojem prispevku središčne vrednote postavlja za temelj graditve uspešne korporacijske znamke. Opredeljuje tri vrste vrednot:

1. Vrednote, ki so povezane z organizacijo; najbolj splošno te vrednote opredeljujejo Aaker, Harmon in Joachimstaler kot »organizacijske vrednote« in »korporacijske vrednote«. Še nekaj drugih avtorjev opredeljuje vrednote, npr. Gad kot »pravila življenja«, Kunde kot »korporativna religija«.
2. Vrednote, ki posebljajo tržno znamko; pojem, ki najboljše opredeljuje tovrstne vrednote, je bistvo tržne znamke.
3. Vrednote, kot jih doživljajo potrošniki; na splošno avtorji vrednote, kot jih doživljajo potrošniki, opredeljujejo s pojmom »dodana vrednost«. Knox in Maklan ta izraz uporabljata kot merilo, koliko je potrošnik pripravljen zamenjati za tržno znamko.

Vrednote so torej bistvenega pomena pri konceptu korporacijske znamke. In kaj pojem vrednote v podjetju dejansko pomeni? V prvi vrsti opisuje odnos med organizacijo in tržno znamko. Gre za tako imenovano identiteto tržne znamke, kar pomeni, da organizacija razume tržno znamko in ji je tudi v celoti predana (Urde 2003, 1022).

Če povzamem zgoraj navedene opredelitve in jih strnem v eno definicijo, korporacijsko znamko definirajo naslednje specifične karakteristike. Pojavlja se na različnih področjih oz. tržnih segmentih, je kompleksna, z močnimi kulturnimi koreninami, ima svoj karakter, je oprijemljiva in zahteva vpletenost vseh zaposlenih. Zasnovana je multidisciplinarno in je natančno pozicionirana na trgu, nosi določeno obljubo za potrošnike, je konstantna in ima določeno kontinuiteto ter zahteva nenehno vzdrževanje. Korporacijska znamka izraža vrednote organizacije in tržne znamke. To so lastnosti, ki so bistvene pri odločanju, ali tržno znamko lahko operedelimo kot korporacijsko ali ne. Na podlagi navedenih opredelitev bom analizirala tudi tržno znamko Tuš.

3.1.1 Razlika med korporacijskimi znamkami in tržnimi znamkami izdelkov

Pogosto prihaja do zamenjave pomena med pojmom korporacijska znamka in tržna znamka izdelkov. Ker se bom v študiji primera lotila analize korporacijske znamke, želim jasno opredeliti razliko med njima.

Bistvena razlika med obema konceptoma je ta, da vrednote korporacijske znamke izhajajo iz vrednot ustanoviteljev podjetja, njegovih lastnikov, vodstva in zaposlenih, medtem ko tržna znamka izdelka poseblja vrednote marketinga in kreativnega oddelka (Balmer in Gray 2003, 979). Razlika je tudi predvsem v samem vodenju tržnih znamk, saj je pri vodenju korporacijske znamke vpleteno predvsem vodstvo skupaj z vsemi ostali oddelki. Korporacijska znamka naj bi posebljala resnične vrednote in jih preko korporativnega komuniciranja predstavljala različnim deležnikom (Glej Tabela 3.1). (Balmer 2001b v Balmer in Gray 2003, 979).

Tabela 3.1: Primerjava med korporacijskimi znamkami in tržnimi znamkami izdelkov

	Tržna znamka izdelka	Korporacijska znamka
Odgovornost vodenja	Produktni vodja	Vodstvo
Pokrivanje področja v podjetju	Marketing	Večina/vsi oddelki
Splošna odgovornost	Zaposleni v marketingu	Vsi zaposleni
Izvor	Marketing	Različni izvori
Ciljna skupina	Potrošniki	Različni deležniki
Vrednote	Izmišljene	Resnične
Komunikacijski kanali	Tržno komunikacijski splet	Korporativno komuniciranje

Vir: Balmer (2001b) v Balmer in Gray (2003, 979).

Po Balmerju (v Ugglu 2006, 787) je bistvena razlika med korporacijskimi znamkami in tržnimi znamkami izdelkov v tem, da »imajo korporacijske znamke višje strateške cilje, interne in zunanje cilje ter korporacijsko strategijo.« Poleg tega navaja še tri bistvene značilnosti korporacijskih znamk: »so diferencirane, lahko jih komuniciramo in imajo močan kapital.«

3.1.2 Kategorizacija korporacijske znamke

Na začetku sem opredelila pojem arhitektura tržnih znamk, kjer je korporacijska znamka zajeta kot ena izmed možnosti. Znotraj kategorizacije korporacijske znamke pa bom še podrobneje razdelala njene različne oblike.

Po Balmerju lahko korporacijsko znamko kategoriziramo v šest različnih skupin (Glej Tabela 3.2.).

Tabela 3.2: Nove kategorije tržnih znamk

Kategorija korporacijske znamke	Opredelitev	Primer
Družinska	Dve entiteti znotraj iste panoge si delita korporacijsko znamko. Včasih sta geografsko ločeni.	Hilton (VB) Hilton (ZDA)
Deljena	Dve entiteti znotraj iste panoge si delita korporacijsko znamko, vendar delujeta na različnih trgih. Navadno nista geografsko ločeni.	Volvo (komercialna vozila – ŠVE) Volvo (podružnica Forda ZDA)
Sorodna	Urejena kot franšiza.	British Regional Airways, ki uporablja tržno znamko British Airways.
Nadrejena	Umetno narejena krovna znamka, ki povezuje posamezne znamke podjetij.	»One World« letalska združba »Star« letalsko zavezništvo
Multipla	Pogosto uporabljena, po možnosti ima več lastnikov pravico zanjo, uporabljena v različnih gospodarskih sektorjih.	Virgin Virgin Atlantic Airlines Virgin Trains
Zvezna	Dve različni podjetji ustvarita	Airbus Consortium

	novi korporacijski znak	
--	-------------------------	--

Vir: Balmer n.d. v Balmer in Gray (2003, 984).

3.2 Prednosti in slabosti korporacijske znamke

Če pogledamo različne možnosti in modele arhitekture tržnih znamk, lahko za vsako tudi ugotovimo, da ima določene prednosti in slabosti. Prav tako ima korporacijska znamka pozitivne in negativne lastnosti.

Vodenje vseh tržnih znamk pod eno krovno znamko po eni strani zmanjšuje stroške vodenja, komuniciranja, povečuje prepoznavnost in povezuje določeno znamko s podjetjem – potrošniki prepoznajo tržne znamke krovnega podjetja. Največja nevarnost tovrstnega pristopa pa tiči v tem, da lahko slab ugled ene izmed znamk v skupini škoduje ugledu ostalih tržnih znamk.

Po drugi strani posamezne tržne znamke pomenijo večji strošek vodenja in oglaševanja. V vsako je treba vložiti veliko truda in finančnih sredstev za njihovo prepoznavnost, dosego določene tržne pozicije. V primeru krovne korporacijske znamke se ugled z ene tržne znamke prenaša na drugo, kot že omenjeno, pa po drugi strani ravno ta prednost postane slabost v primeru, ko že samo ena tržna znamka v skupini izgubi ugled ali izgubi na kakovosti.

Ključni razlog, zakaj bi se organizacija sploh odločila za strategijo korporacijske znamke je po Balmerju (v Doyle 1998, 167) ta, da »korporacijska znamka podpira vse vidike organizacije in jo hkrati diferencira od konkurentov.«

Korporacijske znamke imajo prednost v ekonomiji obsega, pri vlaganjih v marketing in dosegajo večjo prepoznavnost. Prav tako predstavljajo določeno prednost pri lansiranju novih izdelkov ali storitev na trg. Po drugi strani pa so prednosti individualnih tržnih znamk naslednje: natančnejša segmentacija trga, manjše tveganje, da propad ene od tržnih znamk negativno vpliva na ostale ali celo škoduje ugledu celotnega podjetja.

Ravnotežje med obema strategijama lahko dosežemo s kombinacijo strategij korporacijske in individualnih tržnih znamk ali s strategijo skupin tržnih znamk.

Nobene od prej navedenih strategij ne moremo opredeliti kot boljšo od druge. Nekatera podjetja se ravno zato odločijo za kombinacijo obeh. V praksi se pogosto dogaja celo, da imata dve konkurenčni podjetji v isti panogi različni strategiji, pa vendar sta obe enako uspešni. Bolj pomembno kot to, katero izmed obeh strategij izbrati, je, da ima podjetje dobro definirano strategijo tržnih znamk, ki je v skladu s cilji podjetja (Petromilli in drugi 2002, 22).

Po McDonald, de Chernatony in Harris (2001, 337). je prednost korporacijske znamke v primerjavi z individualnimi znamkami ta, da je lahko nova tržna znamka, ki je povezana z dediščino krovne tržne znamke, veliko hitreje in bolje sprejeta na trgu. Očitna je tudi prednost pri komuniciranju, predvsem z vidika prihranka in možnosti širitve tržne znamke ali izdelka na trge, ki ni prvotno njen ciljni trg, je pa na tem trgu prisotna njena krovna znamka. Uporabniki krovne znamke postanejo tudi uporabniki nove tržne znamke, ki s korporacijsko znamko povezana. »Vodenje in razvijanje ene tržne znamke je stroškovno bolj učinkovito kot vodenje portfolija različnih tržnih znamk, ki so specifične glede na državo ali regijo,« pravi Uggla (2006, 786). Rao opredeljuje korporacijsko znamko kot prednost za podjetje predvsem v »ekonomiji obsega, pri marketingu in nižjih stroških oglaševanja in promocije.« Souiden (v Anatoleva Anisimova 2007, 396) pa dodaja, da korporacijska znamka »pomaga organizacijam, da ne prihaja do zmede pri tržnih znamkah.«

Pa drugi strani je v nekaterih primerih individualna tržna znamka, pri kateri ostane podjetje popolnoma anonimno, lahko prednost. Predvsem kadar nov izdelek vstopa na trg, ki je popolnoma drugačen od obstoječih trgov. Na drastično drugačnem trgu bo po vsej verjetnosti tudi ugled tržne znamke drugačen in bi imel lahko negativen vpliv na obstoječe tržne znamke. Pristop individualne znamke je primeren tudi za inovativne izdelke in storitve, kjer potrošniki pričakujejo nekaj novega, svežega, namesto tradicionalnih vrednot. Ena od prednosti individualne tržne znamke je tudi ta, da v primeru neuspeha nova tržna

znamka ne škoduje ugledu podjetja. Omogoča tudi boljši prodor na nove trge in v nove tržne segmente ter prinaša večjo fleksibilnost kot korporacijska znamka. Pri tem pa je potrebna previdnost, saj lahko podjetje ugotovi, da s komunikacijo naslavlja majhne segmente, stroški oglaševanja pa so veliki (McDonald in drugi 2001, 338).

Martinezova in Pina (2003, 435) sta pod drobnogled v svoji študiji vzela predvsem negativne posledice uporabe korporacijske znamke. Opredeljujeta pa tudi prednosti, ki jih podaljševanje obstoječe tržne znamke na nove storitve in izdelke prinaša. Na splošno je 80 % novih izdelkov ali storitev na trg lansiranih pod imenom krovne tržne znamke. Razlogi za izrabo prednosti obstoječe tržne znamke so znižanje začetnih marketinških stroškov (predvsem stroškov tržnega komuniciranja in distribucije), povečanje učinkovitosti marketinških akcij ter povečanje verjetnosti, da bo nov izdelek ali storitev na trgu uspešen. Predvsem pa je vstop na trg pod okriljem korporacijske znamke lahko prednost pri doseganju večjega tržnega deleža.

3.3 Strategija podaljšanja krovne tržne znamke

»Podaljšanje tržne znamke je uporaba imena tržne znamke, ki se je uveljavila na enem področju, na drugem izdelku ali storitvi, ki se šele uvaja na trg,« pravita Chen in Liu (2004, 25). Strategija podaljšanja tržne znamke je način, kako lahko krovna materinska znamka s svojo uveljavljeno pozicijo na trgu pomaga novo nastalim izdelkom oziroma storitvam, ki vstopajo na trg. Novo predstavljeni podaljšek tržne znamke s pomočjo tovrstne strategije pridobi določene prednosti. DeGrabba, Sullivan, Pitta in Katsanis (v Chen in Liu 2004, 25–26) podaljševanje tržne znamke vidijo kot pridobivanje prednosti na račun že uveljavljenega imena tržne znamke. V praksi pa gre lahko celo za podaljšek imena podjetja ali korporacijske znamke. Lahko gre za izdelek ali storitev, ki je sorodna krovni tržni znamki ali pa prihaja s popolnoma drugega področja.

Kot pglavitno prednost podaljševanja krovne tržne znamke številni avtorji navajajo prenos lastnosti iz tržne znamke na novo nastali izdelek ali storitev. Več avtorjev, Fiske, Pavelchak, Rothbart in Lewis (v Martinez in Pina 2003, 436), poudarja, da bodo posamezniki svoja zaznavanja in prepričanja, ki jih imajo o določeni tržni znamki, prenesli

na podaljšek tržne znamke, če bodo med njima zaznali določeno povezavo in podobnost. Govorijo torej o pozitivnih učinkih pri tržnih znamkah entitet, ki so med seboj podobne. Odgovor na to podajajo Keller, Aaker, Bottomley in Holden (v Martinez in Pina 2003, 436), ki trdijo, da podobnost med entitetami ni potrebna, da bi se zaznana kakovost prenašala iz ene na drugo. Imamo torej novo storitev, ki ni v nobeni povezavi z obstoječo krovno tržno znamko, kljub temu pa ji ta lahko prinaša koristi. Kljub temu je pri ugotavljanju pozitivnega učinka krovne tržne znamke treba v ozir vzeti še določene spremenljivke, ki lahko vplivajo na uspešen prenos vrednot na novo storitev. Nanje opozarjajo različni avtorji. Klink, Smith in Swaminathan (v Martinez in Pina 2003, 436) na primer izpostavljajo pomembnost »trajanja izpostavljenosti podaljšku tržne znamke«. Aaker, Keller, Klink in Smith (v Martinez in Pina 2003, 436) poudarjajo »vpliv informacij, ki so na voljo«, Gurhan-Canli, Maheswaran in Barone kot pomemben faktor navajajo tudi »motivacijo potrošnika«. Klink in Smith (v Martinez in Pina 2003, 436) navajata »inovativnost potrošnika«, Bottomley in Holden (v Martinez in Pina 2003, 436) pa ugotavljata, da je pri uporabi korporacijske znamke v ozir treba vzeti tudi sam »geografski prostor«.

Aaker (v Chen in Liu 2004, 26) opozarja na nevarnost, ki jo prinaša podaljševanje krovne tržne znamke: »Čeprav podaljševanje krovne tržne znamke pomaga pri sprejemanju novega izdelka ali storitve, tako da ju poveže s poznano tržno znamko ali imenom podjetja, obstaja tveganje, da negativno vpliva na ugled krovne tržne znamke, ki ga ta na trgu ima.«

Chen in Liu (2004, 25–26) sta podrobneje analizirala predvsem pozitivne učinke strategije podaljšanja krovne znamke. Večina avtorjev se sprašuje, ali ima podaljšanje pozitivne posledice za njen podaljšek. Odgovor je, da vsekakor obstajajo določene prednosti. V teoriji so največkrat omenjene prednosti za podaljšek tržne znamke zmanjšanje stroškov za raziskave in oglaševanje, predvsem pa povečanje možnosti za uspeh nove storitve. Obstajajo pa tudi recipročne prednosti za krovno znamko. Eden od možnih recipročnih učinkov je ta, da potrošniki krovne znamke, ki sicer niso preveč lojalni, zaradi podaljšane tržne znamke postanejo bolj lojalni obstoječi tržni znamki. Pomembno je, da se podaljšana tržna znamka skuša osamosvojiti in si ustvariti svojo lastno lojalnost.

Martinezova in Pina (2006, 437–443) sta z manjšim študijskim eksperimentom dokazala nekaj trditev, povezanih z razširitvijo krovne tržne znamke na nove izdelke oziroma storitve. Šlo je za manjši eksperiment med študenti. V tem primeru težko apliciramo ugotovitve na celotno populacijo, vendar so vseeno relevantne. Avtorja sta prišla do zanimivih ugotovitev. Kadar lansiranje novega izdelka ali storitve ustvari nove asociacije ali zmede obstoječe, ki jih potrošniki imajo o obstoječi tržni znamki, lahko to poslabša ugled tržne znamke. Nove informacije o razširjeni tržni znamki sicer ne vplivajo na odnos do tržne znamke v celoti, lahko pa v primeru, da je odziv na novo tržno znamko negativen, ta negativno vpliva na določena prepričanja o krovni tržni znamki. Ugotovila sta še, da manjša, kot je podobnost med krovno in podaljšano tržno znamko, in slabša, kot je kakovost podaljšane tržne znamke, več je možnosti, da se ugled krovne znamke poslabša.

Krovna tržna znamka lahko prinese številne prednosti. Vendar pa po drugi strani prinaša precejšnje tveganje za krovno tržno znamko. V najslabšem primeru lahko pride do uničenja ugleda tržne znamke. Glede na to, da se gradnja ugleda dolgotrajen proces, ki terja veliko napora, vloženih marketinških sredstev, komuniciranja in predvsem časa, je škoda lahko velika.

3.3.1 Recipročen učinek podaljševanja tržne znamke

Po Aakerju in Kellerju (v Chen in Liu 2004, 26) lahko recipročen učinek, ko imata korist tako krovna kot podaljšana tržna znamka, nastane le v primeru, ko je krovna tržna znamka v primerjavi s svojimi konkurenti nekje v povprečju, podaljšek pa je zelo uspešen. Seveda je učinek lahko tudi negativen za obe tržni znamki. In sicer je to najbolj verjetno takrat, kadar je podobnost med podaljškom in krovno znamko zelo majhna.

Ko govorimo o recipročnem učinku, je treba pogledati tudi, kako se v tem primeru obnašajo potrošniki. Glede na odnos do krovne tržne znamke jih lahko razdelimo na lojalne in nelojalne uporabnike. Pri potrošnikih, ki so bili krovni tržni znamki že prej lojalni, posebnih sprememb ni zaznati. Po vsej verjetnosti bodo enako pripadnost delili tudi do novo predstavljene tržne znamke. Obstaja pa velika verjetnost, da bodo potrošniki, ki pred

tem tržni znamki niso bili lojalni, oziroma so imeli o njej celo negativno mnenje, do podaljšane tržne znamke dovzetni. Pripravljene so poskusiti novo znamko in celo spremeniti svoja prepričanja. Kakšna je lahko škoda pri percepciji krovne tržne znamke pri uporabnikih v primeru, da je njihova izkušnja s podaljšano tržno znamko negativna? Lojalni uporabniki bodo v tem primeru dobili negativne informacije, ki bodo nasprotujoče tistim, ki so jih imeli do sedaj. Pri nelojalnih uporabnikih oziroma neuporabnikih pa negativna izkušnja ne more povzročiti večje škode, saj je njihov odnos so krovne tržne znamke že tako in ali tako ničeln (Chen in Liu 2004, 27).

3.4 Korporacijska znamka in lojalnost

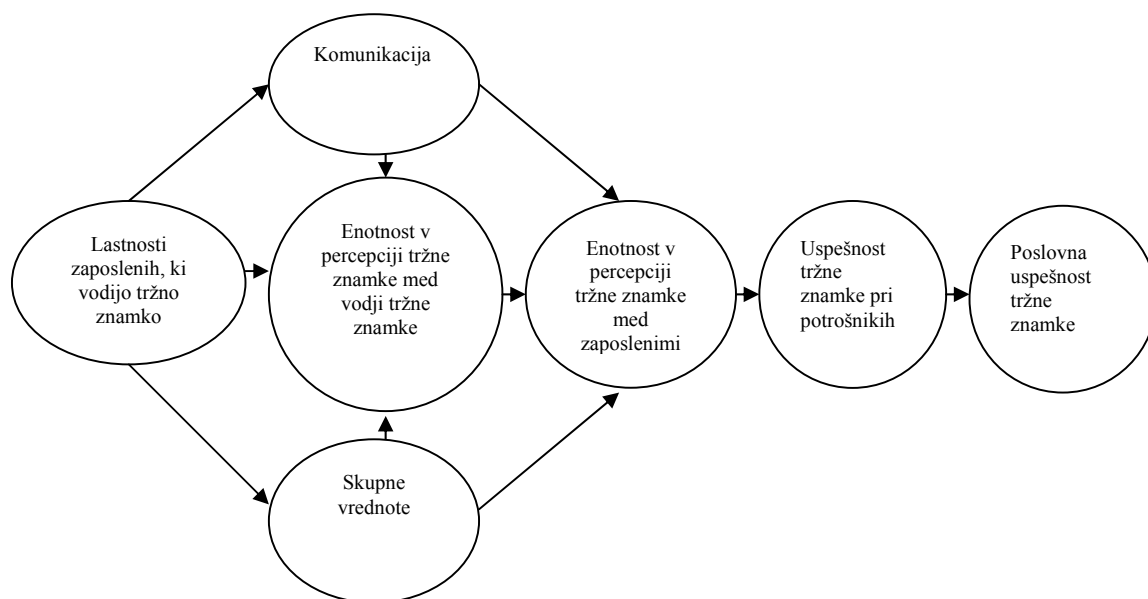
Lojalni kupci oz. uporabniki so ena pglavitnih prednosti, ki jih korporacijska znamka prinaša organizaciji. Lojalni kupci za organizacijo na splošno pomenijo nižje stroške. Lojalni kupci so manj cenovno občutljivi, hkrati pa se zaradi njihovega zadovoljstva širijo pozitivne govorice od ust do ust. Tako v akademskih sferah kot tudi med praktiki je že kar nekaj časa prisotno spoznanje, da je pomen korporacijske znamke danes zelo velik. Korporacijska znamka je eden od načinov, kako se podjetje lahko bori na vedno bolj konkurenčnih trgih, saj omogoča, da z njeno pomočjo organizacije ustvarijo razlikovalno prednost pred konkurenti. Vendar pa je zaenkrat malo znanega o tem, kakšen je dejanski vpliv korporacijske znamke na vedenje potrošnikov. Ena od študij, ki je bila narejena na to temo, je Hsienova (v Anatolova Anisimova 2007, 396) študija o odnosu med korporacijsko znamko in lojalnostjo potrošnikov. Ena glavnih ugotovitev študije je, da »percepcija o krovni tržni znamki močno vpliva na nakupno vedenje potrošnikov«. Prav tako sta na podlagi študije do podobnega zaključka prišla Nguyen in Leblanc (v Anatolova Anisimova 2007, 396): »Kadar je potrošnikova percepcija o organizacija pozitivna, je večja tudi lojalnost potrošnikov.« Kljub temu pa moramo imeti v mislih tudi dejstvo, da je lahko pozitiven vpliv na potrošnikovo obnašanje do organizacije v določenih primerih močan, medtem ko nekatere organizacije tega vpliva sploh ne občutijo (Anatolova Anisimova 2007, 395–396).

3.5 Vodenje korporacijske znamke

3.5.1 Korporacijska znamka in organizacija

Številni avtorji poudarjajo pomen usklajenega vodenja korporacijske znamke. Pri tej obliki tržne znamke je učinkovito vodenje še bolj bistvenega pomena kot pri katerikoli drugi.

Shema 3.1: Odnosi med notranjimi resursi tržne znamke in uspešnostjo tržne znamke



Vir: Harris in de Chernatony (2001, 447).

Shema prikazuje, kako se notranja usklajenost med deležniki v podjetju odraža na uspešnosti tržne znamke, v percepciji pri potrošnikih in posledično v poslovnih rezultatih. Velik pomen pri tem konceptu ima notranja enotnost med zaposlenimi, ki vodijo in upravljajo tržno znamko. Bolj kot so si zaposleni med seboj podobni, bolj enotna bo percepcija celotnega podjetja o tržni znamki. Pomembno vlogo imajo tudi skupne vrednote. Vrednote vplivajo na enotno percepcijo o tržni znamki med oddelkom, ki skrbi za tržno znamko, in ostalimi zaposlenimi v organizaciji. Pomemben del je seveda tudi komunikacija med zaposlenimi. Bolj kot so si člani ekipe med seboj podobni, enostavnejša in učinkovitejša je komunikacija. Največji pomen notranje komunikacije je ta, da ustvarja

enotno percepcijo o naravi njihove korporacijske znamke. Vsi navedeni dejavniki pripomorejo k zelenemu končnemu rezultatu – uspešnost tržne znamke pri potrošnikih in posledično dobri poslovni rezultati (Harris in de Chernatony 2001, 447–449). Korporacijska znamka zahteva, da zaposleni, investitorji, uporabniki/stranke in javnost delujejo kot ena celota (van Riel in Fombrun 2007, 4).

Kako morajo potekati odnosi in procesi znotraj podjetja oziroma katere spremembe so nujno potrebne za uspešnost tržnih znamk? Najprej je zelo pomembno planiranje proračuna na ravni podjetja. Drugi pomemben dejavnik so odnosi med oddelki, saj je potrebna odlična komunikacija in sodelovanje med marketingom in prodajo ter oddelkom za odnose z javnostmi. Vsi procesi, ki potekajo znotraj podjetja, morajo vsebovati zavedanje o storitvah ali izdelkih podjetja. Vsi zaposleni, pa tudi dobavitelji in zunanji partnerji, morajo biti del tržne znamke in živeti skupaj z njo. Ljudje namreč predstavljajo živi del znamke in ponudbe podjetja ter na ta način predstavljajo tržno znamko. Zlato pravilo za dobro vodenje tržnih znamk je, da morajo ljudje razumeti bistvo tržne znamke in z njo tudi živeti. Kar podjetje komunicira, morajo zaposleni tudi kazati navzven v svojem obnašanju. Pomembna je konsistentnost v vseh dejanjih podjetja. Ker so bistven in najpomembnejši faktor uporabniki, mora podjetje vedno prisluhniti željam in potrebam uporabnikov ter jim izkazovati spoštovanje (Olins 2005, 87–89).

Pomen zaposlenih pri močni korporacijski znamki poudarjajo številni avtorji. Kot navaja Hogg (v McDonaldu drugi 2001, 346), morajo podjetja komunicirati svoje cilje, vrednote in uspešnost, da s tem spodbudijo zaposlene k sodelovanju pri zgodbi o uspehu podjetja. Zaposleni so namreč v očeh potrošnikov tisti, ki posebljajo tržno znamko. Da bi ustvarili močno tržno znamko, se morajo najprej zaposleni v podjetju naučiti živeti z njo, saj za potrošnike predstavljajo tržno znamko. Dolgoročno je enotno in konsistentno obnašanje zaposlenih ključno za uspeh (Olins 2004, 75–78). Pomen zaposlenih pri korporacijski znamki poudarja tudi Podnar (2004, 108) v svoji doktorski disertaciji pod pojmom organizacijska identifikacija. Gre za identifikacijo z institucijo, kjer se zaposleni identificirajo na podlagi korporativne identitete (Alvesson, Ashford in Mael v Podnar 2004, 108). Zaposleni sprejmejo organizacijske vrednote, identiteto in se poistovetijo z njimi.

Identificirajo se z atributi organizacije, organizacijo pa vidijo skladno s svojo samopodobo (Siegel in Sisaye v Podnar 2004, 109).

3.6 Korporacijska identiteta, imidž in ugled

3.6.1 Korporacijska identiteta

Korporacijska znamka in korporacijska identiteta sta dva ločena pojma, ki sta pogosto napačno razumljena kot isti pojem. Pojem korporacijska identiteta se nanaša na različne attribute korporacije in odgovarja na vprašanja Kaj smo? in Kdo smo? Nanaša se na teme kot so poslovni cilji podjetja in na organizacijsko kulturo (Balmer in Gresey 2003 v Balmer in Gray 2003, 979). Identiteta podjetja je eden od ključnih elementov pri korporacijski znamki. Balmer (v Knox in Bickerton 2003, 1004) loči pet različnih komponent identitete: dejansko, komunicirano, zaznano, idealno in želeno. Korporacijska identiteta je nujno prisotna v vsakem podjetju, medtem ko vsako podjetje ne prevzame koncepta korporacijske znamke, ampak se lahko odloči za drugačno arhitekturo tržnih znamk (Glej Tabela 3.3) (Balmer in Gray 2003, 981).

Tabela 3.3: Razlika med korporacijo tržno znamko in korporacijsko identiteto

	Korporacijska identiteta	Korporacijska znamka
Nujnost za podjetje	Obvezna	Neobvezna
Stabilnost	Neprestano se razvija	Relativno stabilna
Odgovornost vodenja v podjetju	Vodstvo	Vodstvo
Funkcionalna odgovornost	Vse funkcije	Vse funkcije
Disciplinarne korenine	Multidisciplinarna	Multidisciplinarna
Glavna vodila	Strategija, kultura, vizija	Zavezanost tržnim znamkam, kultura
Dozorevanje	Kratko	Srednje/dolgo
Osredotočenje deležnikov	Večinoma notranji deležniki	Večinoma zunanji, pomembni so tudi notranji
Želeni profil vpletenih	Od nižjega do visokega	Ponavadi višji

deležnikov		
Pomembnost nadzorovane komunikacije	Različno	Ponavadi bistvenega pomena
Pomembnost oglaševanja in vizualne podobe	Različno	Ponavadi bistvenega pomena
Ključni elementi	Kultura (subkulture), strategija, struktura, komunikacija, uspešnost, percepcija	Razvoj tržne znamke, komunikacija in ostali elementi identitete
Prenosljivost	Ponavadi težko prenosljiva	Različno

Vir: Balmer in Gray (2003, 981).

Van Riel in Balmer (v Harris in de Chernatony 2001, 442) opredeljujeta korporacijsko identiteto kot »etos, želje in vrednote organizacije, ki ustvarjajo občutek individualnosti, ki tržno znamko razlikuje od ostalih.« Po Schmidtu (v Melewar in Karaosmanoglu 2006, 847–848) pa je »učinkovit strateški instrument in sredstvo za doseg konkurenčne prednosti.« Akademska sfera se ukvarja z definiranjem korporacijske identitete, vendar, kot pravi Balmer, še vedno ne obstaja natančna definicija, kar povzroča težave tudi podjetjem v praksi pri izvajanju strategij. Malewar in Karaosmanoglu (2006, 847–848) jo na podlagi prispevkov opredeljujeta kot »strateško manifestacijo vizije in misije na ravni korporacije, ki je podprta s strategijami, ki jih korporacija izvaja pri operativi in produkciji. Splošno sprejeta Balmerjeva (v Melewar in Karaosmanoglu 2006, 847–848) definicija opredeljuje identiteto kot »bistvo, to, kar organizacija je. Identiteta poseblja edinstvene lastnosti organizacije kot so zgodovina, filozofija, kultura, komunikacija in področje, na katerem organizacija deluje.« Malewar in Jenkins (v Melewar in Karaosmanoglu 2006, 847–848) pa še dodajata, »da se je pojem korporativna identiteta prvotno razvil iz korporacijske vizualne identitete, ki je korporacijo predstavljala navzven.« Pojem korporativna identiteta je kasneje postala sinonim za različne funkcije znotraj organizacije, kot so poslovna strategija, filozofija vodstva, organizacijska kultura, vedenje in celostna grafična podoba organizacije. Slednja pojma sta neodvisna in edinstvena za vsako organizacijo (Melewar in Karaosmanoglu 2006, 847–848).

Hatch in Schultz (1997, 357–358) povzemata Balmerja, Abratta in Dowlinga ter opredeljujeta korporacijsko identiteto kot idejo, kaj organizacija je. Ideja je močno povezana z vizijo in strategijo podjetja. S tem poudarjata vlogo vodstva pri oblikovanju korporacijske identitete. Balmer posebej omenja še grafično podobo organizacije in korporacijske simbole kot vizualni del identitete. Hatch in Schultz nadaljujeta, da »je simbolični konstrukt identitete tisti, ki ga vodstvo komunicira drugim članom organizacije, te pa si identiteto razlagajo v skladu s kulturnimi vzorci organizacije.«

Simboli in grafična podoba organizacije so torej zunanji znak korporacijske identitete. S pomočjo simbolov si ostali deležniki organizacije prevedejo korporacijsko identiteto v skladu s kulturnimi vzorci. Na ta način identiteta prehaja od vodstva, ki identiteto ustvarja, do ostalih členov v organizaciji. Podnar (2005, 72) v svojem prispevku opozarja na pogosto napačno interpretacijo korporacijske identitete kot zgolj vizualno identiteto.

3.6.2 *Imidž*

Tako kot korporacijska identiteta tudi imidž organizacije temelji na vodstvu podjetja, to je na njihovih dejanjih in izjavah (Hatch in Schultz 1997, 356). Pri opredelitvi pojma obstajata dva vidika, in sicer definicije v literaturi o organizacijah in definicije v marketinški literaturi. Organizacijska literatura opredeljuje pojem imidž z notranjega vidika. Dutton in Dukerich (v Hatch in Schultz 1997, 356) imidž opredeljujeta kot »predstavo članov organizacije o tem, kako drugi vidijo njihovo organizacijo«, medtem ko Whetten, Lewis in Mischel (v Hatch in Schultz 1997, 356) pojem opredeljujejo kot »predstavo elit znotraj organizacije, torej način, kako bi si želeli, da drugi vidijo organizacijo.« Na drugi strani marketinška literatura opredeljuje pojem imidž z nasprotnega, zunanjega vidika, to je, kako zunanji deležniki (potrošniki, dobavitelji, regulatorji in drugi) vidijo organizacijo. V tem konceptu Dichter (v Hatch in Schultz 1997, 356) imidž opredeljuje kot »vtis, ki ga entiteta (organizacija) naredi v glavah ljudi.« Prav tako Bernstein (v Hatch in Schultz 1997, 356) trdi, da »je imidž konstrukt vtisov javnosti, si so ustvarjeni zato, da vplivajo na ostalo občinstvo.« Alveson (v Hatch in Schultz 1997, 356–359) podaja kompleksno definicijo pojma imidž, ki združuje oba pristopa: »Imidž organizacije je živ vtis, ki ga ima

posameznik ali skupina o organizaciji in je rezultat interpretacije skupine in komuniciranja samo podobe s strani organizacije.« Repovš (v Podnar 2005, 71) opredeljuje imidž kot »percepcijo o podjetju, ki si jo ustvari posameznik.«

3.6.3 Ugled

Korporacijski ugled postaja vse bolj pomembna razlikovalna in konkurenčna prednost za podjetja. Ugled ni odvisen samo od cene in kakovosti, temveč nanj vpliva več dejavnikov, med njimi tudi zgodovina korporacije (Satir 2006, 56-57). Po Kellerju (v Martinez in Pina 2003, 433) je definicija ugleda naslednja: »Ugled je percepcija o tržni znamki, ki se odraža kot asociacija, ki je zasidrana v glavah potrošnikov.« Herbing in Milewicz (v Satir 2006, 57) pa ugled opredeljujeta kot »zaupanje, ki ga korporacija ustvari z držanjem svojih obljub na odločen način«.

3.6.4 Povezanost pojmov korporacijska identiteta, imidž in ugled

Korporacijska identiteta, imidž in ugled so trije pojmi, ki so med seboj močno povezani, obstajajo pa določene razlike med njimi, ki jih razlikujejo. Podnar (2005, 71) navaja razliko med korporacijsko identiteto, imidžem in ugledom z vidika upravljanja. Bistvena razlika je ta, da s »korporacijsko identiteto neposredno upravlja organizacija« medtem ko »sta imidž in ugled v domeni posameznikov ali javnosti.« Kline (v Podnar 2005, 71) opredeljuje razliko med imidžem in ugledom podjetja glede na poznavanje podjetja. In sicer lahko imidž ustvari že posameznik, ki je komaj slišal za podjetje, medtem ko se ugled konstruira skozi osebno izkušnjo posameznika.

4 ŠTUDIJA PRIMERA

4.1 Metodologija

V prvem delu naloge sem naredila pregled strokovne literature s področja korporacijskih tržnih znamk. V drugem delu naloge pa bom predstavila študijo primera. Za primer sem izbrala tržno znamko Tuš. Za to znamko sem se odločila predvsem zato, ker se je v zadnjih dveh letih iz pretežno trgovinske dejavnosti razširila na povsem nove tržne segmente, vse njene podznamke pa nastopajo na trgu povezano pod krovno znamko Tuš. Navzven Tuš deluje kot korporacijska znamka. Kriteriji za analizo tržne znamke Tuš bodo teoretska izhodišča o korporacijski znamki, ki sem jih navedla v prvem, teoretičnem delu naloge.

Kot navaja Yin (v Cano 2008), je podatke znotraj študije primera mogoče zbirati preko različnih virov: dokumentacije (pisma, pisna poročila, objave v tiskanih medijih itd.), arhivskih podatkov (poročila o storitvah, administrativni zapisi, podatki raziskav, zemljevidi, osebni zapiski itd.), intervjujev, opazovanja in opazovanja z udeležbo ter s pomočjo fizičnih dejstev. Kot glavno metodo znotraj študije primera bom uporabila namizno raziskavo, torej zbiranje podatkov s pomočjo interne dokumentacije podjetij, deloma pa tudi s pomočjo opazovanja z udeležbo, kot zaposlena v enem od podjetij, v podjetju Tušmobil d.o.o. V študijo primera bom vključila tudi intervju z Natašo Dovič, vodjo marketinga v podjetju Tušmobil d.o.o., in Davidom razborškom, vodjo marketinga v podjetju Engrotuš d.d.

4.1.1 Namizna raziskava

Namizna raziskava je raziskava, v kateri pridobivamo informacije s pomočjo objavljenih ali neobjavljenih virov. Gre za sekundarno raziskavo, ki sloni na sekundarnih informacijskih virih. Od raziskovanja literature se razlikuje v tem, da gre pri namizni raziskavi za pregled in povzemanje informacij po dejanski dokumentaciji. Na koncu raziskovalec poda zaključno poročilo o raziskovani temi. Zaključek mora vsebovati povzetek stanja razisovanega primera, cilje raziskave, raziskane vire ter poročilo, v katerem so zbrane informacije kategorizirane, povzete in ovrednotene (Delaney Woods and Associates 2008).

4.1.2 Opazovanje in opazovanje z udeležbo

Po Gillhamu (2008, 1–102) ima opazovanje tri glavne elemente. V primeru, ko gre za opazovanje podjetja oz. tržne znamke, so ti trije elementi naslednji: opazovanje, kaj zaposleni delajo, poslušanje in občasna vprašanja zaposlenim za pojasnitev določenih nejasnosti. Bolj podrobno lahko svojo metodo opazovanja oporedelim kot opazovanje z udeležbo, kar pomeni, da sem v dogajanje vpeletena in gre v tem primeru za opisno metodo. V praksi se dejansko prepletata dve različni metodi, to sta opazovanje od zunaj in opazovanje z udeležbo. Gre za dve različni tehniki, ki pa se ponavadi uporabljata skupaj. Rezultat prepletanja je mešanica opaženega s pomočjo osebne udeležbe in zaznanega stanja kot zunanji opazovalec. Ta metoda je v veliki meri odvisna od opazovalca. Glede na to, da je pri korporacijski znamki velik del celostna grafična podoba, se pravi vidni del tržne znamke, bo v tem primeru za analizo primerna tudi metoda z uporabo fizičnih elementov.

4.1.3 Intervju

V študiji primera bom kot eno od kvalitativnih raziskovalnih metod vključila tudi intervju. Na podlagi podatkov o tržni znamki, ki sem jih predhodno pridobila s pomočjo interne dokumentacije ter opazovanja, sem opravila tudi intervju z Davidom Razborškom, vodjem marketinga v podjetju Engrotuš d.d., ter z Natašo Dovič, vodjo marketinga v Tušmobilu d.o.o. Nataša Dovič kot vodja marketinga vodi oddelek produktnega marketinga in oddelek za tržno komuniciranje v podjetju Tušmobil d.o.o. V oddelku marketinga je delala tudi že v podjetju Voljatel d.d., predhodniku podjetij Tuš Telekom in Tušmobil, in je bila prisotna pri celotnem procesu preimenovanja podjetja ter pri lansiranju novih tržnih znamk Tušmobil in Tuš Telekom. Poznavanje preteklih in sedanjih razmer, povezanih s tržno znamko Voljatel oz. Tušmobil, je razlog, da sem se odločila za intervju z Dovičevo. David Razboršek je vodja marketinga v podjetju Engrotuš d.d. Razboršek je bil prisoten pri odločanju o arhitekturi tržne znamke Tuš ob širitvi znamke. Prisoten je bil tako pri strateških odločitvah kot pri sami izvedbi širitve tržne znamke Tuš in je po mojem mnenju ena izmed kompetentnih oseb, ki podrobno pozna razloge za posamezne odločitve o tržni znamki Tuš. Intervjuja sta bila opravljena preko elektronske pošte na podlagi v naprej pripravljenih vprašanj (Glej: Priloga A in Priloga B).

4.2 Raziskovalni načrt

Cilj raziskave praktičnega primera tržne znamke Tuš je na podlagi dejanskega stanja znotraj podjetij ugotoviti, ali tržna znamka Tuš izpolnjuje kriterije, ki definirajo korporacijsko znamko.

Najprej bom na podlagi obstoječih dokumentov podjetij v Skupini Tuš z namizno raziskavo in s pomočjo opazovanja z udeležbo opisala trenutno stanje znamke. In sicer bom za osnovo raziskave praktičnega dela vzela teoretična izhodišča iz prvega dela naloge. V tem delu bodo glavni raziskovalni elementi: opis posameznih tržnih znamk Tuš, določitev strategije, ciljev in poslanstva tržne znamke Tuš, organizacija in vodenje tržnih znamk znotraj posameznih podjetij ter na ravni Skupine Tuš.

V raziskavo študije primera bom vključila tudi intervju z vodjema marketinga v podjetjih Engrotuš in Tušmobil. S pomočjo intervjuja bom iskala odgovore na vprašanja o strateških odločitvah glede vodenja znamke in o načrtih z njo v prihodnosti.

V zaključnem delu bom v poročilu podala lastne ugotovitve, mnenje in izhodišča za nadaljnje raziskovanje.

5 TRŽNA ZNAMKA TUŠ

Nastanek tržne znamke Tuš sega v leto 1989, in sicer je nastala kot tržna znamka Tuš Trgovine. Na svojem začetku je predstavljala verigo trgovin z živilskimi izdelki. Ime je dobila po lastniku Mirku Tušu. Leta 2002 se je tržna znamka začela širiti v okviru Skupine Tuš. Z odprtjem prvega zabavišnega središča Planet Tuš v Celju se je predstavila nova tržna znamka, ki je obstoječo krovno znamko Tuš predstavila na popolnoma novem tržnem segmentu. Leta 2003 se je širitev tržne znamke Tuš nadaljevala. Skupini Tuš so se priključili še bencinski servisi Tuš Oil. V okviru skupine Tuš so torej nastale tri tržne znamke, vsaka v svojem segmentu. Leta 2007 so se skupini Tuš pridružili še dve novi tržni znamki, Tušmobil in Tuš Telekom, obe na področju telekomunikacij. Že pri samem imenu obeh znamk je nastala jasna povezava s krovno znamko Tuš (Tuš 2009; Tuš Telekom 2008; Tušmobil 2008). David Razboršek, vodja marketinga na Engrotušu, pojasnjuje, na kakšen način in zakaj so se v podjetju odločili za širitev tržne znamke pod enim krovnim imenom:

Skladno z razvojem podjetja in njegovih dejavnosti se je razvijala tudi politika tržnih znamk. Osnovno dejavnost je s pričetkom 20 let nazaj predstavljala trgovina na drobno z živili pod znamko Tuš Trgovine. Nadalje so se razvijale tržne znamke Tuš Cash&Carry, Tuš Drogerije, Tuš oil, Planet Tuš, Restavracije Tuš in Tušmobil. Zaradi integracije pozitivnih lastnosti tržne znamke Trgovin Tuš na ostale znamke smo se v podjetju odločili za enoten pristop – krovno znamko Tuš. Ključna skupna vrednota znamke Tuš je postal “predani kakovosti – kakovostno blago in storitve po dostopnih cenah” (Glej: Priloga A).

Tržna znamka Tuš je leta 2006 spremenila svojo strategijo. Pred tem je bila na trgu kot trgovinska tržna znamka prisotna pod sloganom Kjer dobre stvari stanejo manj, poznana predvsem kot trgovina na drobno z nizkimi cenami. Novo zastavljena željena percepcija tržne znamke je bila združiti kakovost in nizko ceno, realno pa je bila med potrošniki prepoznavna bolj po nizkih cenah kot po kakovosti. S spremembo strategije so pri Tušu želeli to zaznano percepcijo spremeniti in postati tržna znamka, ki je zavezana kakovosti.

To strategijo so začeli izvajati s spremenjenim tržnim komunikacijskim načrtom in novim sloganom Vedno boljši. Zavezanost h kakovosti je postala glavna jedrna vrednota tržne znamke Tuš in s tem vrednota vseh tržnih znamk pod krovno tržno znamko. Poleg kakovosti je cilj tržne znamke Tuš ohraniti tudi sprejemljive cene, svojim uporabnikom ponuditi več za njihov denar (Young&Rubicam 2006).

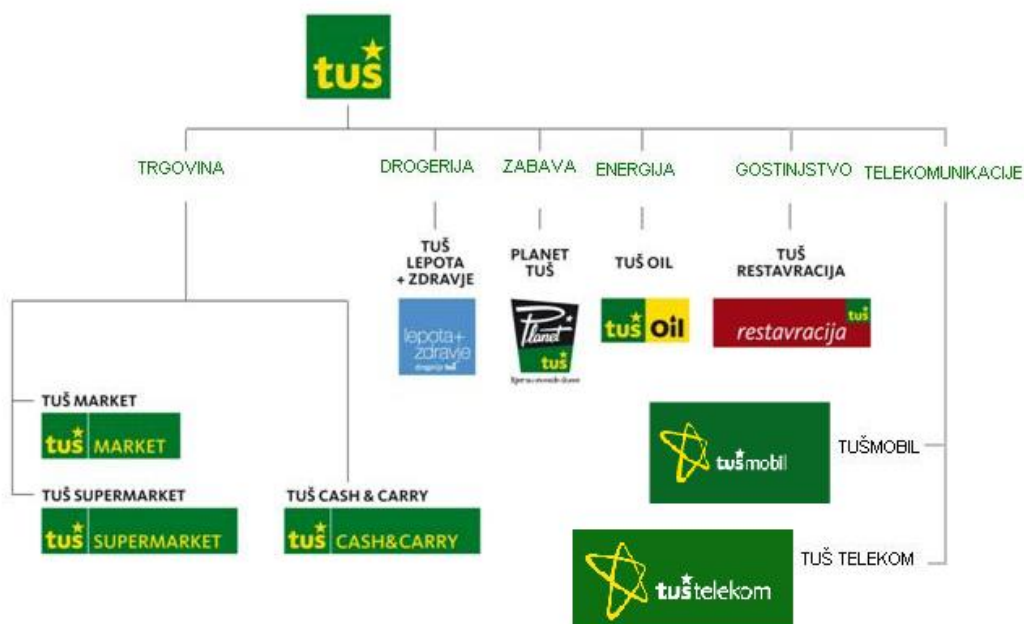
V strategiji tržne znamke Tuš (Young&Rubicam 2006) so opredeljeni glavni razlikovalni elementi tržne znamke v primerjavi s konkurenčnimi tržnimi znamkami:

- gre za Slovensko podjetje
- osredotoča se na družinske vrednote
- daje zaupanje in prijaznost
- enostavnost
- družinskost
- neodvisna v strateških odločitvah
- ukvarja se tudi z aktivnostmi izven trgovine, zabavo
- je mlada, dinamična in išče nove izzive.

Skupina Tuš

Tržne znamke znotraj Skupine Tuš imajo enotno celotno grafično podobo (CGP). Tuševi razpoznavni barvi sta zelena in rumena, vedno pa se v simbolu pojavlja tudi zvezda oziroma njena mutacija, kar je jasno razvidno iz CGP priročnikov posameznih podjetij. Poleg tega vse tržne znamke tudi v imenu vsebujejo krovno znamko Tuš (Tuš 2004; Tušmobil 2007; Tuš Telekom 2007).

Slika 4.1: Arhitektura tržnih znamk znotraj Skupine Tuš



Vir: Young&Rubicam (2006).

Znotraj Skupine Tuš so pod krovno tržno znamko naslednje posamezne tržne znamke:

Trgovine Tuš

Tržna znamka Trgovine Tuš je bila prva izmed tržnih znamk Tuš. Nastala je leta 1989 kot trgovinska znamka. V preteklem letu je doživela repozicioniranje v smislu kakovosti. Pred tem so bile glavna prednost, ki jo je Tuš komuniciral svojim potrošnikom, nizke cene

izdelkov, kar je poudarjal tudi njihov slogan Kjer dobre stvari stanejo manj. Nova pozicija na trgu po eni strani poudarja usmerjenost h kakovosti, po drugi strani pa rast in širjenje tržne znamke. Na to kaže tudi novi slogan Vedno boljši. Kot trgovec je Tuš prepoznaven tudi po nižjih cenah izdelkov. »Engrotuš je v začetku leta 2007 nastopil z novo komunikacijsko kampanjo, s katero je izbrani ciljni javnosti predstavil svojo strateško preusmeritev iz cenovno orientiranega trgovca v ponudnika visoko kakovostnih izdelkov po ugodnih cenah.« (Sof 2008; Tuš 2009)

Tušmobil

Podjetje Tušmobil d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 2006, svoje storitve pa je komercialno začelo tržiti novembra 2007. Podjetje je ponudnik storitev mobilne telefonije. Tržna znamka Tušmobil na trgu nastopa pod sloganom Čisti računi. S sloganom sledi enostavnosti, ki jo že leta komunicira Tuš znotraj trgovinske dejavnosti. Tušmobil zaenkrat na trgu nastopa predvsem s konkurenčnimi cenami. Tukaj se kaže tudi vzporednica z ostalimi tržnimi znamkami Tuš in njihovimi vrednotami – naravnost k ugodnejšim nakupom (Tuš 2009).

Tuš Telekom

Podjetje Tuš Telekom d.d. je nastalo leta 2006 s preimenovanjem podjetja Voljatelj telekomunikacije d.d., ustanovljenega leta 2000. Podjetje je ponudnik internetnih dostopov, komunikacijskih glasovnih storitev in storitev IP-televizije. Tuš Telekom je podjetje, ki je neposredno nasledilo podjetje Voljatelj, vendar se je po preimenovanju celostno in grafično popolnoma poenotilo z ostalimi tržnimi znamkami v Skupini Tuš. Tuš Telekom nima svojega lastnega slogana (Tuš Telekom 2008).

Planeti Tuš

Tržna znamka Planeti Tuš nastopa na trgu s sloganom Kjer so zvezde doma, njena primarna ciljna skupina so mladi. Je posebnost med tržnimi znamkami v Skupini Tuš, kajti je edina tržna znamka, ki ima primarno mlajšo ciljno skupino. Planeti Tuš se ukvarjajo izključno z zabaviščno dejavnostjo, med katere spadajo kinematografi, bowling centri in gostinski lokali. Tržna znamka Planeti Tuš ima v strategiji tržne znamke Tuš nalogo Tuševim

strankam, ki dobijo več za svoj denar, poleg ostalih storitev ponuditi še zabavo (Planet Tuš 2008).

Tuš Oil

Bencinski servisi Tuš Oil so še ena od dejavnosti znotraj skupine Tuš, spadajo pod področje energije. V primerjavi z ostalimi ponudniki naftnih derivatov v Sloveniji je mreža bencinskih servisov Tuš Oil precej nerazvejana. Predvsem je koncentrirana v Celju in okolici. Imajo pa pomembno vlogo v sklopu celotne strategije, kjer tržna znamka Tuš želi v prihodnosti zavzeti nastopati tudi kot konkurenčni ponudnik na trgu energije (Tuš 2009).

Tuš drogerije

Drogerije Lepota in zdravje so edina tržna znamka v Skupini Tuš, ki še do začetka leta 2009 z imenom ni sledila arhitekturi tržnih znamk Tuš. Ob nastanku leta 2001 so se drogerije še imenovali Drogerije Tuš, vendar so se kasneje v procesu repositioniranja preimenovali v poslovalnice Lepota in zdravje in se s tem odmaknile od tržne znamke Tuš. V začetku leta 2009 so se drogerije ponovno preimenovali v Tuš drogerije in tako z ostalimi tržnimi znamkami tvorijo celoto krovne znamke. Trenutno se zaradi prepoznavnosti imena Lepota in zdravje v komunikaciji pojavljajo drogerije še z obema imenoma (Tuš 2009).

5.1 Opis trenutnega stanja

V raziskavi, ki jo je leta 2006 pred širitvijo tržne znamke Tuš za Skupino Tuš opravila agencija Young&Rubicam, je vodstvo podjetja opredelilo cilje in strategijo tržne znamke Tuš. Dolgoročno želi biti tržna znamka Tuš prepoznavna po kakovosti izdelkov in storitev, nizkih cenah, prijaznem osebju in zadovoljnih kupcih. Poleg tega je vodstvo opredelilo zaposlene v podjetjih znotraj Skupine Tuš kot največji kapital tržne znamke. Na podlagi primerjave pogleda na tržno znamko znotraj podjetja in dejanskim stanjem, je raziskava leta 2006 pokazala, da tržna znamka Tuš na trgu v tistem trenutku ni imela želene percepcije. Predvsem so bila največja odstopanja glede kakovosti same tržne znamke (Young&Rubicam 2006).

S širitvijo tržne znamke Tuš na druge tržne segmente je bila načrtovana glavna ideja, ki naj bi povezovala vse znamke znotraj Skupine. Glavni cilj ob širitvi tržne znamke Tuš je bil zgraditi dolgoročno vizijo, ki bi zajela vse poslovne segmente znotraj Skupine in bi tržno znamko Tuš diferencirala od konkurence (Young&Rubicam 2006).

Do sedaj tržna znamka Tuš na trgu še ni nastopila z enotno komunikacijo krovne tržne znamke kot celotna Skupina Tuš. Posamezne tržne znamke znotraj Skupine nastopajo v komunikaciji s ciljnim javnostmi vsaka posebej. Se pa povezujejo med seboj v določenih skupnih kampanjah, kjer se prepletajo storitve in izdelki posameznih podjetij. David Razboršek pojasnjuje:

Na trgu nastopa krovna znamka Tuš enovito, zaradi pozitivne integracije med krovno znamko in ostalimi podznamkami. Hkrati pa dopušča posameznim podznakam, da glede na dejavnost razvijejo svoj del identitete. Skupna vrednota »predani kakovosti - zagotavljanje kakovostih izdelkov in storitev po dostopnih cenah«, pa je bistvena pri vseh podznakah. Še naprej bo vsaka izmed znamk delovala skladno s komunikacijsko strategijo Tuša, hkrati pa dovolj ločeno, da zagotavlja in izpostavlja konkurenčne prednosti na posameznem dejavnosti in dosega zastavljene cilje. Ključni povezovalni element za kupca je projekt Tuš kluba, z identifikacijsko kartico. Ta združuje ugodnosti na vseh področjih in je najprimernejše orodje, ki lahko zagotavlja enoten nastop (Glej: Priloga A).

Zelo verjetno bo tržna znamka Tuš v bližnji prihodnosti nastopila z enotno oglaševalsko kampanjo. Nataša Dovič, vodja marketinga na Tušmobilu, ne izključuje te možnosti, predvsem pa izvedbo te ideje vidi skozi bonitetni sistem Tuš klub, ki povezuje vse tržne znamke (Glej: Priloga B).

Lojalnostni program Tuš klub je pomemben povezovalni element vseh tržnih znamk Tuš. Deluje kot skupna baza uporabnikov. Primarno je to baza kupcev v trgovinah Tuš, kar je tudi jasno, saj je bila to prva dejavnost v Skupini, ki je stopila na trg. Young&Rubicam v svoji raziskavi o tržni znamki Tuš kot glavno priložnost navaja povečanje lojalnosti

Tuševih kupcev, ki so hkrati potencialni uporabniki vseh Tuševih storitev in izdelkov. Ti pa so združeni ravno preko Tuš kluba (Young&Rubicam 2006).

5.2 Potencialne prednosti in slabosti korporacijske znamke Tuš

Balmer kot ključno prednost korporacijske znamke navaja diferenciacijo od ostalih tržnih znamk (Doyle 1998, 167). V primeru tržne znamke Tuš gre predvsem za diferenciacijo novo nastalih tržnih znamk od konkurenčnih, ker so prevzele ime že uveljavljene tržne znamke Tuš. Poleg tega imajo, kot navaja McDonald (in drugi 2001, 337), »korporacijske tržne znamke tudi prednost v ekonomiji obsega, pri vlaganjih v marketing in dosegajo večjo prepoznavnost.« Predstavljajo določeno prednost, posebej pri lansiranju novih izdelkov ali storitev na trg, kot prednost pa lahko izpostavimo še uporabnike povezane tržne znamke, ki so potencialni uporabniki nove znamke (McDonald in drugi 2001, 337). Nove tržne znamke Tušmobil, Tuš Telekom, Tuš Oil in Planet Tuš so imele tako ob vstopu na trg določeno prednost predvsem v smislu obstoječih Tuševih potrošnikov, v bazi potencialnih uporabnikov. Obstaja verjetnost, da bodo lojalni Tuševi uporabniki bolj dovzetni tudi za ostale tržne znamke znotraj skupine Tuš, predvsem pa predstavljajo bazo, s katero lahko ob intenzivnem notranjem marketingu posamezne tržne znamke dosežejo rezultate. Avtorji navajajo tudi prednost prihranka, predvsem pri skupnem komuniciranju (McDonald in drugi 2001, 338). Čeprav v komunikaciji Skupina Tuš ne nastopa skupaj, pa oglaševanje vsake posamezne tržne znamke komulativno pripomore k večji skupni prepoznavnosti. Na ta način vložek posamezne tržne znamke prinaša pozitivne učinke tudi ostalim znamkam. Uporabniki na trgu so z več strani hkrati opozarjani na tržno znamko Tuš, pa naj gre tukaj za Planete Tuš, Tušmobil, Tuš Trgovine ...

Naslednja potencialna prednost za podjetja znotraj Skupine Tuš so že utečeni poslovni procesi, ki so bili prvotno vzpostavljeni znotraj podjetja Engrotuš; informacijski sistemi, delovni procesi, organizacija poslovanja, človeški viri, znanje, odnosi z zunanjimi deležniki in možnost razširitve sodelovanja z dobavitelji na vse člane znotraj Skupine. S tem lahko novo nastala podjetja prihranijo veliko energije z vzpostavljanjem partnerskih odnosov, posledično pa povečanje Tuša kot Skupine prinaša tudi ugodnejše pogoje poslovanja z

zunanjsimi deležniki, saj podjetje z vsako novo tržno znamko postaja večje in razpoznavnejše ter hkrati večji odjemalec na trgu.

Zaradi širokega spektra storitev, ki jih Skupina Tuš ponuja, ima določeno prednost pred konkurenčnimi podjetji. Ena tržna znamka v tem primeru svojemu uporabniku lahko ponudi širok spekter storitev, od trgovinskih izdelkov, mesta za zabavo, bencinskih servisov, telekomunikacijskih storitev ... Za uporabnika, ki tržni znamki Tuš zaupa, to pomeni veliko prednost, prihranek časa in določeno zagotovilo kakovosti. V tem pogledu je tržna znamka Tuš edina na slovenskem trgu, ki v tem trenutku uporabniku ponuja toliko različnih storitev pod enim imenom. Za celotno Skupino zvesti uporabniki tržne znamke pomenijo potencial. Odvisno je, kako ga določene unamke znotraj skupine znajo izkoristiti. Obstaja tudi možnost medsebojnega sodelovanja in prepletanje ponudbe znotraj Skupine.

Razboršek vidi največjo prednost tržne znamke Tuš kot korporacijske znamke v »prepoznavnosti, nižjih stroških upravljanja novih tržnih znamk in v zadovoljnih kupcih.« Kot ključno prednost za uporabnike pa izpostavlja »integracijo ugodnosti skozi Tuš klub za vse dejavnosti znamke Tuš« (Glej: Priloga A).

Kot slabost korporacijske znamke Doyle (1998, 167) navaja možnost, da ena šibka tržna znamka slabo vpliva na poslovanje vseh ostalih. Ta potencialna nevarnost lahko velja tudi za Skupino Tuš, ker so vse tržne znamke znotraj nje jasno povezane in je tudi njihova lastniška struktura popolnoma jasna. V primeru, da bi ena od tržnih znamk izgubila vrednost oz. prišla na slab glas, bi to lahko imelo negativne posledice tudi za ostale tržne znamke.

5.2.1 SWOT analiza

Za natančno analizo in določitev prednosti tržne znamke Tuš bom naredila SWOT analizo, analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Gre za umestitev tržne znamke Tuš v zunanje okolje in primerjavo s konkurenčnimi slovenskimi podjetji. Ker je Tuš kot korporacijska znamka, ki pokriva različna tržna področja, za slovenski trg edinstvena (edina znamka, ki pod okriljem ene krovne znamke pokriva področje trgovine,

telekomunikacij, energije, zabave ...), bom primerjavo iskala v številnih tržnih znamkah, ki so specializirane vsaka na svojem področju (telekomunikacije, zabava, trgovina, energija). Konkretno bom primerjala tržno znamko Tuš kot korporacijsko znamko, se pravi ponudnika različnih storitev na eni strani in specializirane tržne znamkame v samo enem tržnem segmentu an drugi strani.

Prednosti:

- uporabniku lahko ponudi velik razpon različnih storitev pod enim imenom
- uporabniku zagotavlja kakovost za kupljeno blago
- posamezne tržne znamke pod okriljem tržne znamke Tuš imajo večjo prepoznavnost, saj se kapital prenaša iz ene na drugo
- možnost prepletanja ponudbe posameznih tržnih znamk znotraj Skupine in s tem ponuja potrošniku bolj celovito ponudbo
- nižji stroški vodenja posameznih tržnih znamk
- možnost prenašanja znanja in organizacijske strukture med podjetji
- prepoznavna tržna znamka na slovenskem trgu.

Slabosti:

- ena šibka tržna znamka v skupini lahko načne ugled korporacijske znamke ali ostalih podznamk
- nejasna opredelitev vrednot in komuniciranje korporacijske znamke posledično vpliva na vse tržne znamke Tuš
- povezovanje tržnih znamk v različnih branžah, ki imajo pri potrošnikih različno vrednost (primer trgovina in telekomunikacije), lahko razvrednoti tržne znamke, ki so v bolj »cenjenih« panogah.

Priložnosti:

- Tuš klub kot velika potencialna baza uporabnikov za vse tržne znamke znotraj Skupine Tuš
- zadovoljni uporabniki ene tržne znamke so bolj dovzetni za ostale tržne znamke Tuš, ker imajo o njej pozitivno mnenje

- nove tržne znamke pod okriljem tržne znamke Tuš imajo potencial, da bodo med obstoječimi Tuševimi uporabniki dobro sprejete
- s prepletanjem ponudbe posameznik tržnih znamk Tuš lahko uporabnikom Tuš ponudi »več za njihov denar«.

Nevarnosti:

- ozko specializirane tržne znamke, ki vso svojo energijo usmerjajo v eno branžo in intenzivno nastopajo na trgu z ozko usmerjeno tržno komunikacijo (Mobitel, Mercator)
- uporabniki, ki so nezadovoljni z eno od storitev Tuš, lahko začnejo zavračati tudi ostale storitve pod to tržno znamko
- uporabniki, ki so nezadovoljni z eno od storitev Tuš, širijo negativne govorce in s tem škodujejo vsem tržnim znamkam Tuš.

5.3 Tuš klub, potencial tržne znamke Tuš

V prvem delu naloge sem pisala o lojalnosti kot eni poglobitnih prednosti korporacijske znamke. Od posameznega podjetja pa je odvisno, kako dobro zna ta potencial v obliki lojalnih kupcev izkoristiti. Kadar govorimo o lojalnih potrošnikih, imamo ponavadi v mislih zadovoljne uporabnike. Ti pa pomenijo na splošno nižje stroške za podjetje, manj so cenovno občutljivi ter o podjetju in tržni znamki širijo pozitivne govorce. Prav zato Tuš klub, program, ki nagrajuje zvestobo, vidim kot zelo velik potencial tržne znamke Tuš.

Tuš klub je bonitetni sistem oz. lojalnostni program, ki Tuševim uporabnikom prinaša določene ugodnosti in nagrajuje njihovo zvestobo. Prvotno je Tuš klub nastal kot bonitetni sistem trgovin Tuš, postopoma pa se v ta bonitetni sistem vključujejo še ostale tržne znamke s svojo ponudbo. Na ta način je Tuš klub trenutno poleg skupne celostne grafične podobe najmočnejši povezovalni element posameznih tržnih znamk Tuš, predvsem v smislu notranjega marketinga. Tuš klub predstavlja bazo cca 650.000 aktivnih članov. To so kupci trgovin Tuš, ki vsaj dvakrat mesečno opravijo nakup. Bonitetni sistem deluje tako, da člani Tuš kluba pridobivajo določene ugodnosti na podlagi nakupov v trgovinah Tuš.

Trenutno so ugodnosti za člane Tuš kluba naslednje: nakup izbranih izdelkov v trgovinah Tuš 50 % ceneje, nakup izdelkov iz kataloga želja s popusti, poseben katalog izdelkov v trgovinah Tuš – Mojih 10 najljubših, ugodnejša potovanja s programom Tuš klub potovanja, Tuš baby klub, program Zbirajmo minute, v katerem člani pridobivajo dodatne minute pogovorov pri Tušmobilu, in popusti za nakup goriva na Tuš oilih (Tuš 2009).

Zaenkrat torej program nagrajuje kupce trgovin Tuš z bonitetami, ki jih lahko koristijo pri ostalih tržnih znamkah znotraj skupine. Primer je povezava s Tuš Oili in Tušmobilom. V obeh primerih gre za komplementaren odnos dveh tržnih znamk, ki koristi tako eni kot drugi tržni znamki. V primeru programa Zbirajmo minute, v katerem kupci v trgovinah Tuš zbirajo minute pogovorov pri Tušmobilu, imata na primer korist obe tržni znamki, tako trgovine Tuš kot Tušmobil, in sicer z vidika prehajanja njunih potrošnikov. Gre za program, ki kupcu v Tuševih trgovinah prinaša brezplačne minute pogovorov pri Tušmobilu, kar je tehten razlog, na podlagi katerega bi se Tuševi kupci lahko odločili postati Tušmobilov uporabnik. Če upoštevamo še dejstvo, da gre za najbolj zveste Tuševe kupce, ki to dokazujejo s članstvom v Tuš klubu, je njihov odnos do tržne znamke Tuš zelo verjetno pozitiven. Na ta način Tušmobil iz baze Tuševih kupcev z notranjim marketigom pridobiva nove uporabnike. Po drugi strani je proces prehajanja uporabnikov recipročen. Tako kot je sodelovanje koristno za tržno znamko Tušmobil, je po drugi strani tudi za trgovine Tuš. Program zbirajmo minute je le eden od programov, ki prinašajo različnim tržnim znamkam v Skupini recipročen pozitiven učinek. Tovrstne skupne akcije pri Tušu oglašujejo predvsem v lastnih katalogih.

Pomembnosti Tuš kluba se zavedajo tudi pri Tušu. »Tuš klub našim uporabnikom prinaša bonitete in popuste. Združuje bazo Tuševih kupcev, ki jih lahko za njihove nakupe dodatno nagradimo. Zelo pomemben element, ki nam kot podjetju posreduje podatke o kupcu in mi ga za njegova dejanja lahko nagradimo,« pravi Dovičeva (Glej: Priloga B).

5.4 Tuš kot korporacijska znamka

V praktičnem delu bom analizirala, kako delujejo posamezne znamke znotraj Skupine, ali delujejo povezano in kako nastopa krovna znamka Tuš. Glede na teoretična izhodišča bom skušala v teoretski okvir umestiti tržno znamko Tuš kot korporacijsko znamko in tržne znamke znotraj Skupine Tuš kot njene podznamke. Moje glavno raziskovalno vprašanje, na katerega bom skušala odgovoriti, je, ali je tržna znamka Tuš korporacijska znamka.

V teoretičnem delu naloge sem kot eno pomembnejših komponent vsake tržne znamke opredelila kapital tržne znamke. Kaže se v lojalnosti tržni znamki, prepoznavnosti imena, zaznani kakovosti in pri asociacijah, ki jih tržna znamka ustvarja. Ves ta kapital se transformira skozi ime in simbol tržne znamke. V končni fazi pa prinaša prednosti tako za potrošnika kot tudi za podjetje. Za potrošnika se ta prednost kaže v lažjem razumevanju danih informacij, odločenost v pravilnost odločitve za nakup in kot užitek pri uporabi. Po drugi strani pa za podjetje tržna znamka prinaša večjo učinkovitost marketinških programov, pripadnost tržni znamki s strani potrošnikov, dviguje ceno izdelku/storitvi, pomaga pri širitvi tržne znamke in povečanju obsega trgovanja ter nenazadnje prinaša tudi konkurenčno prednost (Aaker 1991, 17). Tržna znamka Tuš je na trgu prepoznavna in ima veliko lojalnih uporabnikov, kar dokazuje članstvo v Tuš klubu. Glede na to, da je Tuševo poslanstvo zagotoviti svojim uporabnikom kakovost za nizko cenom, lahko glede na število lojalnih kupcev ugotovim, da so v izvajanju te strategije uspešni. V primeru tržne znamke Tuš se kapital prenaša iz že obstoječih tržnih znamk na trgu na novo nastale.

Tržna znamka Tuš je tudi arhitekturno začrtana po vzoru korporacijske znamke, saj korporacija Tuš nastopa kot gonilna sila vrednosti vseh tržnih znamk. Poleg tega je ime podjetja prisotno v imenu vseh posameznih dejavnosti. Prav tako se tržna znamka Tuš uveljavlja na popolnoma različnih področjih oz. tržnih segmentih, to je od trgovinske dejavnosti, do zabaviščne dejavnosti, v telekomunikacijah ... Po Balmerjevi kategorizaciji gre v tem primeru za multiplo tržno znamko, saj je pogosto uporabljena in se hkrati uporablja v različnih gospodarskih sektorjih (Balmer v Balmer in Gray 2003, 984). Na zunaj tržna znamka Tuš torej deluje kot korporacijska znamka.

Tržna znamka Tuš zadovoljuje tudi kriterije, ki sta jih definirala Knox in Bickerton (2003, 1013), da je »korporacijska znamka vizualna podoba, verbalni in vedenjski izraz edinstvenega poslovnega modela organizacije.« V primeru tržne znamke Tuš je skupni grafični prepoznavni element vseh znamk znotraj Skupine del imena Tuš in zvezda, ki pa se pri posameznih tržnih znamkah pojavlja v različni izvedbi oz. mutacijah. Vsem tržnim znamkam Tuš sta skupni tudi tipični prepoznavni barvi, zelena in rumena. Na podlagi enotnih elementov celostne grafične podobe lahko obstoječi uporabniki tržne znamke Tuš enostavno povežejo z njo tudi ostale tržne znamke v Skupini. Celostna grafična podoba sledi oz. se nadaljuje s širjenjem tržne znamke Tuš in je eden bistvenih povezovalnih elementov tržne znamke.

V teoretičnem delu naloge sem kot eno od lastnosti korporacijske znamke opredelila tudi skupno tržno komuniciranje, ki posledično prinaša prepoznavnost vsem podznamkam. Kot pojasnjuje Razboršek, zaenkrat Skupina Tuš še ni imela skupne tržne komunikacijske kampanje, vsaka od posameznih tržnih znamk je, kar se tega tiče, enota zase, vendar vse delujejo v isti smeri, komunicirajo kakovost za nizko ceno (Glej: Priloga A).

Kako pa je z ostalimi, navzven nevidnimi komponentami korporacijske znamke pri tržni znamki Tuš? Če izhajam iz definicije, ki jo podaja Aaker (2004, 16), da je »korporacijska znamka tista znamka, ki predstavlja korporacijo, ali bolj splošno – organizacijo, ter odraža njeno dediščino, vrednote, kulturo, ljudi in strategijo«, lahko rečem, da tržna znamka Tuš sledi navedeni definiciji. Tržna znamka Tuš izhaja iz podjetja s splošno in javno poznano lastniško strukturo, kjer se samo ime tržne znamke povezuje z ljudmi, ustanovitelji tržne znamke. Torej tudi dediščina tržne znamke izhaja iz ustanovitve tržne znamke in iz njenih lastnikov. Posledično lahko trdim, da vrednote tržne znamke Tuš izhajajo iz njenih lastnikov (Tuš 2009).

Specifična za korporacijsko znamko je tudi vpletenost in prepletenost vseh zaposlenih pri vodenju tržne znamke. V organizacijski strukturi tržne znamke Tuš obstaja tesna povezanost med posameznimi člani znotraj Skupine. Gre predvsem za racionalno razporejanje delovnih nalog med člani Skupine, komunikacijo med njimi in enotno

nastopanje v odnosih z zunanjimi deležniki. Obstaja tesna povezava in sodelovanje med oddelki med posameznimi ločenimi podjetji znotraj skupine (kot primer sodelovanja lahko navedem sodelovanje med oddelki marketinga). Harris in de Chernatony (2001: 447) v svojem modelu vodenja in odnosov znotraj tržne znamke poudarjata pomen komunikacije, lastnosti zaposlenih, enotnost v percepciji tržne znamke med zaposlenimi ter skupne vrednote. Na primeru Skupine Tuš je opaziti komunikacijo med vsemi člani.

Tržna znamka Tuš ima tudi jasno zastavljeno strategijo. Je inovativa in odprta za nove ideje, ima željo po vsakodnevnem izboljševanju kakovosti, da lahko svojim strankam ponudi najboljše izdelke, storitve in zabavo po sprejemljivih cenah. Kot svoj največji kapital pri Tušu izpostavljajo zaposlene, saj so ključni faktor na poti k uspehu. Od zaposlenih se pričakuje, da živijo v skladu z obljubo tržne znamke, saj so zunanji odraz podjetja. Glavna obljuba, ki jo tržna znamka Tuš (Young&Rubicam 2006) daje svojim uporabnikom, je: »Da bi bili z vsakim dnem boljši, se vsak dan trudimo močneje.«

6 SKLEP

Glede na analizo različnih opredelitev pojma korporacijska znamka in analizo dejanskega stanja tržne znamke Tuš ugotavljam, da Tuš deluje kot korporacijska znamka oz. vsaj v večini pogledov deluje kot korporacijska znamka. Največja pomanjkljivost Tuša kot korporacijske znamke, ki sem jo skozi analizo opazila, je pomanjkanje skupne in jasne komunikacije vrednot podjetja. Potrošnik na trgu ne more dobiti informacije, kaj želi Tuš kot celota sporočiti javnosti. Kot sem ugotovila, tržna znamka ima jasno opredeljeno strategijo in vrednote, ne sporoča pa jih dovolj učinkovito. Na tem mestu manjka močna povezovalna komunikacijska kampanja, ki bi na enem mestu predstavila vrednote vseh tržnih znamk Tuš. Kot pa pravi vodja marketinga na Tušmobilu Nataša Dovič »so razmišljanja o skupni enoviti kampanji na mestu« (Glej: Priloga B), tako da v prihodnosti s strani Tuša lahko pričakujemo tudi ta korak, ki bo tržno znamko Tuš še bolj približal korporacijskim znamkam.

Tržna znamka Tuš ima potencial, da se razvije v močno korporacijsko znamko. Za nadaljni razvoj tržne znamke bi bilo smiselno opraviti tržno raziskavo, s katero bi ugotovili vpliv korporacijske znamke na posamezne tržne znamke Tuš. Prav tako bi bilo smiselno ugotoviti, kakšni so medsebojni vplivi ene tržne znamke na drugo; na primer ali ima tržna znamka Tušmobil pozitiven vpliv na tržno znamko Tuš Trgovine in obratno. S tem bi preverili pravilnost odločitve za vodenje vseh dejavnosti pod eno krovno tržno znamko Tuš in učinkovitost vodenja korporacijske znamke. Na Tušu so mnenja, da je bila odločitev pravilna in da posameznim tržnim znamkam prinaša pozitivne učinke, kar pojasnjuje tudi Razboršek: »Predvsem gre za pozitivno povezavo. Z uvedbo Tušmobila je znamka Tuš Trgovine pridobila na imadžu zaradi tehnološko napredne znamke (Tušmobil). Povečala se je prepoznavnost pri mlajši ciljni skupini, ki še nima izkušenj z nakupovanjem v trgovinah Tuš. Po drugi strani je Tušmobil kot novejša znamka pridobil na kredibilnosti, večji in hitrejši prepoznavnosti in zaznavnosti ter lažji in cenejši dostop do obstoječih odjemalcev ostalih znamk Tuša.« (Glej: Priloga A)

Ob pisanju naloge se mi je postavilo kar nekaj zanimivih vprašanj, ki bi bila lahko predmet nadaljnjih raziskav. Kako potrošniki dojemajo korporacijsko znamko Tuš oz. kakšna je njihova percepcija o tržni znamki? Ali imajo posamezne tržne znamke znotraj skupine enak profil uporabnikov ali ima vsaka posamezna tržna znamka svoje specifične uporabnike? Kako je tržna znamka Tuš kot prvotno trgovinska tržna znamka vplivala na lansiranje ostalih tržnih znamk; ali jim je prinesla prednost pri vstopu na trg?

7 LITERATURA

1. Aaker, David A. 1991. *Managing Brand Equity; Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
2. --- 1996. *Building strong brands*. New York: The Free Press.
3. --- 2004. *Brand portfolio strategy; Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity*. New York: The Free Press.
4. Anatoleva Anisimova, Tatiana. 2007 The effects of corporate brand attributes on attitudinal and behavioural consumer loyalty. *Journal of Consumer Marketing* 24 (7): 395–405.
5. Arnold, David. 1992. *The handbook of brand management*. London: Century Business
6. Balmer, John M.T in Edmund R. Gray. 2003. Corporate brands: What are they? What of them?. *European Journal of Marketing* 37 (7/8): 972–997.
7. Balmer, John M. T. in Stephen A. Greyser. 2006. Corporate marketing; Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing* 40 (7/8): 730–741.
8. Chen, kuang-Jung in Chu-Mei Liu. 2004. Positive brand extension trial and choice of parent brand. *Journal of product&brnad management* 13 (1): 25–36.
9. Cano, Virginia. 2000. *Case Study Research*. Dostopno prek: www.qmu.ac.uk/psych/RTrek/study_notes/web/sn10_1.htm (20. oktober 2008).
10. *Delaney Woods and Associates*. Dostopno prek: www.delaneywoods.com.au/desktop_research.html (20. oktober 2008).
11. Dowling, Grahame. 2001. *Creating Corporate Reputations*. New York: Oxford University Press Inc.
12. Dovič, Nataša. 2009. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 15. januar.
13. Doyle, Peter. 1998. *Marketing management and strategy*. Velika Briranija: Prentice Hall Europe.
14. Gillham, Bill. 2008. *Case study research methods*. London: British Library Cataloguing in Publication Data.
15. Harris, Fiona in Leslie de Chernatony. 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing* 35 (3/4): 441–456.

16. Hatch, Mary Jo in Majken Schultz. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* 31 (5/6): 356–365.
17. Kay, Mark K. 2006. Strong Brands and corporate brands. *European Journal of Marketing* 40 (7/8): 742–760.
18. Knox, Simon in David Bickerton. 2003. The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing* 37 (7/8): 998–1016.
19. Lenart, Andreja. 2006. *Vrednotenje korporacijskih tržnih znamk na primeru slovenskih podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Melewar, T. C. in Elif Karaosmanoglu. 2006. Seven dimensions of corporate identity; a categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing* 40 (7/8): 847-848.
21. Martinez, Eva in Jose M. Pina. 2003. The negative impact of brand extensions on parent brand image. *Journal of product&brand management* 12 (7): 432–448.
22. McDonald, Malcolm H.B, Leslie de Chernatony in Fiona Harris. 2001. Corporate marketing and service brands: Moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing* 35 (3/4): 335–352.
23. Olins, Wally. 2004. *On brand*. New York: Thames & Hudson.
24. Petromilli, Michael, Dan Morrison in Michael Million. 2002. Brand architecture: building brand portfolio value. *Strategy & Leadership* 30 (5): 22–28.
25. *Planet Tuš*. Dostopno prek: www.planet-tus.si (5. december 2008).
26. Podnar, Klement. 2004. *Ugled, organizacijska identifikacija in zavezanost zaposlenih*. Doktorat. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. --- 2005. Corporate identity in Slovenia. *European Journal of Marketing* 10 (1): 69–82.
28. Razboršek, David. 2009. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 9. februar.
29. Richardson, Neil in Shirley Leitch. 2003. Corporate branding in the new economy. *European Journal of Marketing* 37 (7/8): 1065–1079.
30. Satir, Cigdem. 2006. The nature of corporate reputation and the measurement of reputation components. *European Journal of Marketing* 11 (1): 56–63.
31. Sof. 2008. *Oglaševalec leta za leto 2007 je podjetje Engrotuš*. Dostopno prek: www.sof.si/novice/novica?aid=81 (5. december 2008).

32. *Tuš*. Dostopno prek: www.tus.si (6. april 2009).
33. --- 2004. *CGP priročnik Tuš*. Interno gradivo.
34. *Tušmobil*. Dostopno prek: www.tusmobil.si (5. december 2008).
35. --- 2007. *CGP priročnik Tušmobil*. Interno gradivo.
36. *Tuš Telekom*. Dostopno prek: www.tustelekom.si (5. december 2008).
37. --- 2007. *CGP priročnik Tuš Telekom*. Interno gradivo.
38. Uggla, Henrik. 2006. The corporate brand association base: A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture. *European Journal of Marketing* 40 (7/8): 785–802.
39. Urde, Mats. 2003. Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing* 37 (7/8): 1017–1039.
40. van Riel, Cees B.M. in Charles J. Fombrun. 2007. *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Oxon: Routledge.
41. Young&Rubicam. 2006. *Tuš Tomorrow: A 3-Step Approach to Branding and Positioning*. Interno gradivo.

8 SLOVARČEK

Brand assets – sredstva tržne znamke
Brand equity – kapital tržne znamke
Brand essence – bistvo tržne znamke
Brand extension – podaljšek tržne znamke
Brand portfolio – portfelj tržnih znamk
Brand strenght – moč tržne znamke
Brand value – vrednost tržne znamke
Branded house – tržna znamka hiše
Corporate brand – korporacijska znamka
Corporate communication – korporacijsko komuniciranje
Corporate identity – korporacijska identiteta
Corporate image – korporacijski imidž
Corporate reputation – korporacijski ugled
Desktop research – namizna raziskava
House of brands – hiša tržnih znamk
Marketing mix – trženjski splet
Marketing communication mix – trženjsko komunikacijski splet
Stakeholders – deležniki

9 SEZNAM KRATIC

CGP – celostna grafična podoba

Priloga A: Intervju David Razboršek, vodja marketinga Engrotuš d.d.

Arhitektura tržne znamke Tuš je strukturirana na način, da vse tržne znamke znotraj Skupine izhajajo iz tržne znamke Tuš. S kakšno vizijo je nastala takšna arhitektura?

Skladno z razvojem podjetja in njegovih dejavnosti se je razvijala tudi politika tržnih znamk. Osnovno dejavnost je s pričetkom 20 let nazaj predstavljala trgovina na drobno z živili pod znamko Tuš Trgovine. Nadalje so se razvijale tržne znamke Tuš Cash&Carry, Tuš Drogerije, Tuš oil, Planet Tuš, Restavracije Tuš in Tušmobil. Zaradi integracije pozitivnih lastnosti tržne znamke Trgovin Tuš na ostale znamke smo se v podjetju o določili za enoten pristop – krovno znamko Tuš. Ključna vrednota znamke Tuš je predani kakovosti – kakovostno blago in storitve po dostopnih cenah.

Kakšne so vrednote, vizija znamke Tuš (govorim o krovni znamki Tuš)?

Ključna vrednota predani kakovosti – zagotavljanje kakovostih izdelkov in storitev po dostopnih cenah, pa je bistvena na vseh podznamkah.

Ali želi nastopiti na trgu čim bolj enovito kot ena krovna znamka, pod katero delujejo ostale podznamke (Tušmobil, Tuš Telekom, Planet Tuš, Tuš Oil ...)?

Na trgu nastopa krovna znamka Tuš enovito, zaradi pozitivne integracije med krovno znamko in ostalimi podznamkami. Hkrati pa dopušča posameznim podznamkam, da glede na dejavnost razvijejo svoj del identitete.

Katere so prednosti, ki jih vidite v povezovanju tržnih znamk znotraj Skupine?

Ključne prednosti so:

- *prepoznavnost*
- *nižji stroški pri uvajanju nove znamke*
- *zadovoljni kupci in integracija ugodnosti skozi Tušklub v vseh dejavnostih znamke Tuš.*

Je po vašem mnenju na posamezne tržne znamke znotraj skupine povezava s krovno tržno znamko vplivala pozitivno ali negativno (npr. kaj je povezava prinesla tržni znamki Tušmobil na eni in Tuš kot trgovinski znamki na drugi strani)?

Predvsem gre za pozitivno povezavo. Z uvedbo Tušmobila je znamka Tuš trgovine pridobila na imagu tehnološko napredne znamke, povečala se je prepoznavnost pri mlajši ciljni skupini, ki še nima izkušenj z nakupovanjem v trgovinah Tuš. Tušmobil kot novejša znamka pa je pridobil na kredibilnosti, večji in hitrejši prepoznavnosti in zaznavnosti ter lažji in cenejši dostop do obstoječih odjemalcev ostalih znamk Tuša.

Tržna znamka Tuš kot korporacijska znamka zaenkrat na trgu še ni nastopila z enotno tržno komunikacijsko kampanjo. Ali je v strategiji predviden enoten nastop?

Še naprej bo vsaka izmed znamk delovala skladno s komunikacijsko strategijo Tuša, hkrati pa dovolj ločeno, da zagotavlja in izpostavlja konkurenčne prednosti na posameznem dejavnosti in dosega zastavljene cilje.

Ali vidite Tuš klub kot povezovalni element med pozameznimi tržnimi znamkami?

Ključni povezovalni element za kupca je projekt Tuš kluba, z identifikacijsko kartico. Ta združuje ugodnosti na vseh področjih in je najprimernejše orodje, ki lahko zagotavlja enoten nastop.

Ali imajo posamezne tržne znamke znotraj Skupine enako vizijo in cilje?

Ključna vrednota in viziji sledijo vse podznamke Predani kakovosti – visoka kakovost izdelkov in storitev po dosegljivih cenah – Get more- pay less. Vsaka izmed podznamk pa bo ohranjala pomemben del lastne identitete, kar zagotavlja njeno uspešnost in prepletanje odjemalcev storitev in izdelkov.

Tržna znamka Tuš raste na videz po vzoru tržne znamke Virgin. Ali je Virgin dejansko model, ki ga tržna znamka Tuš sledi?

Zgodovina in lastnosti Virigna in Tuša sta si na področju hitre rast, lastniške strukture in drznosti v poslovanju relativno podobni. Prav tako sta obe znamki t. i. »Robin hoodai« na

področjih, ki se jih lotevata, kar zagotavlja določeno podobnost,. Hkrati pa Tuš sledi svoji jasni viziji in ohranja image pristnosti in domačnosti.

Priloga B: Intervju Nataša Dovič, vodja marketinga Tušmobil d.o.o.

Arhitektura tržne znamke Tuš je strukturirana na način, da vse tržne znamke znotraj Skupine izhajajo iz tržne znamke Tuš. S kakšno vizijo je nastala takšna arhitektura?

Tržna znamka Tuš je v svoji 20 letni zgodovini (prva trgovina se je odprla leta 1989 v Slov. Konjicah) postala ena največjih trgovinskih verig v Sloveniji in hkrati tudi med uspešnejšimi v evropskem prostoru. Znamka Tuš je vedno na poti inovacij in dojemljiva za nove ideje. Je napredna in kakovostna. Tuš se navzen kaže kot znamka, ki je prepoznana kakovostnih produktih in storitvah, nizkih cenah, prijaznem osebju in zadovoljnjih strankah. Svoje zaposlene vidi kot velik kapital. Tuš investira v družbeno odgovorne projekte. Grafična identiteta tržne znamke je zasnovana tako, da omogoča razvoj in novosti, ne da bi pri tem zahtevala spremembe izhodišč.

Kakšne so vrednote, vizija znamke Tuš (govorim o krovni znamki Tuš)?

To so:

- 1. slovensko podjetje*
- 2. osredotoča se na družinske vrednote³. daje zaupanje in prijaznost*
- 4. enostavnost*
- 5. družinskost*
- 6. neodvisna v strateških odločitvah*
- 7. ukvarja se tudi z aktivnostmi izven trgovine, zabavo*
- 8. je mlada, dinamična in išče nove izzive.*

Demografija ciljne skupine so: kupci vseh starosti, po večini iz nižjega in srednjega razreda, ne-materialisti, prijazni in lojalni. Pri nakupih izpostavljajo: Cena je bolj pomembna od kakovosti, Cenovno občutljivi, Izvor produktov ni tako pomemben, Radi se zabavajo, so lojalni in zadovoljni z izbiro trgovca.

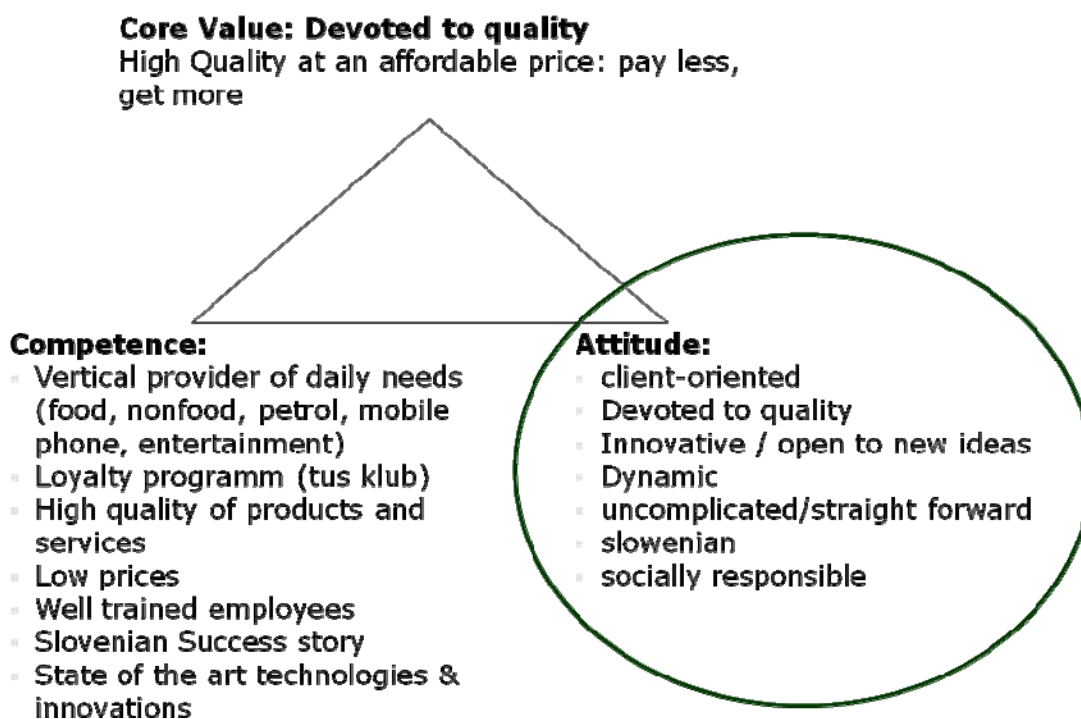
Ali želi nastopiti na trgu čim bolj enovito kot ena krovna znamka, pod katero delujejo ostale podznamke (Tušmobil, Tuš Telekom, Planet Tuš, Tuš Oil ...)

Tržna znamka Tuš nastopa na trgu kot Holding, kar pomeni da združuje v skupini vse podznamke, ki tržijo različne storitve in produkte.

Katere so prednosti, ki jih vidite v povezovanju tržnih znamk znotraj Skupine? *Kakovostne storitve za nižjo ceno (plačaj manj – dobi več) in prepoznavnost tržne znamke.*

Je po vašem mnenju na posamezne tržne znamke znotraj skupine povezava s krovno tržno znamko vplivala pozitivno ali negativno (npr. kaj je povezava prinesla tržni znamki Tušmobil na eni in Tuš kot trgovinski znamki na drugi strani)?

The umbrella brand TUS tomorrow



Tržna znamka Tuš kot korporacijska znamka zaenkrat na trgu še ni nastopila z enotno tržno komunikacijsko kampanjo. Ali je v strategiji predviden enoten nastop?

Ideja je vsekakor na mestu in o njej smo že razpravljali znotraj Tuš kluba, kjer bi celoten boniteten sistem predstavili skozi eno tržno znamko.

Ali vidite Tuš klub kot povezovalni element med pozameznimi tržnimi znamkami?

Tuš klub omogoča bonitete in popuste, združuje bazo tuševih kupcev, ki jih lahko za njihove nakupe dodatno nagradimo. Zelo pomemben element, ki nam posreduje podatke o kupcu, ki ga za njegova dejanja lahko nagradimo.

Ali imajo posamezne tržne znamke znotraj Skupine enako vizijo in cilje?

Cilj vseh tržnih znamk je ponuditi potrošnikui več za manj denarja. Na prvem mestu pa je kakovost.

Tržna znamka Tuš raste na videz po vzoru tržne znamke Virgin. Ali je Virgin dejansko model, ki ga tržna znamka Tuš sledi?

Le v primeru Tušmobil ponudbe smo se zgledovali po modelu Virgin, tržna znamka Tuš je model postavila sama in je kot taka na slovenskem trgu edinstvena.