

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Martina Dolgan

Problem optimizacije arhitekture znamk v Mladinski knjigi

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Martina Dolgan
Mentor: doc. dr. Mihael Kline

Problem optimizacije arhitekture znamk v Mladinski knjigi

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

Zahvala

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Mihaelu Klinetu za strokovne nasvete in spodbudo pri pisanju magistrske naloge. Poleg tega se zahvaljujem vsem trinajstim intervjuvancem, ki so sodelovali v raziskavi ter vodstvu Mladinske knjige Založbe.

Hvala tudi Ani Dolgan, Evi Perčič in Jani Šepec. Moji družini gre zahvala za podporo in razumevanje.

Problem optimizacije arhitekture znamk v Mladinski knjigi

V zadnjih letih so znamke v založništvu zelo na udaru. Krčenje oglaševalskih prihodkov, manjša naklonjenost bralcev, njihov prehod na splet, e-knjige in e-revije so le nekatere težave, s katerimi se soočajo tudi slovenski založniki in največja slovenska založba Mladinska knjiga (MKZ). Zato je pomembno, kako je organiziran portfelj znamk založbe in kakšna je njena arhitektura znamk. Primarni cilj magistrske naloge je bil ugotoviti, ali je portfelj znamk v MKZ preveč razširjen ter ali bi bilo smiselno nekatere znamke v prihodnosti prenoviti in/ali med seboj povezati ali druge, ki jih je morda najbolj smiselno izločiti iz portfelja. Na podlagi teoretičnih predpostavk smo poskušali poiskati optimalen model arhitekture znamk, ki bi najbolj ustrezal MKZ. Odločili smo se, da ga oblikujemo po vzoru Aakerjevega modela. Namen magistrske naloge je bil poskus oblikovanja jasnih smernic za prenavo arhitekture znamk v MKZ. Z raziskavo analize vsebine, ki je temeljila na singularni študiji primera (Revizija obstoječe arhitekture znamk v MKZ) smo najprej ugotovili zaznave zaposlenih o poslovnem okolju nato pa še o obstoječi arhitekturi znamk. Na podlagi rezultatov smo ugotovili, da je v podjetju potrebno sistematično in z dolgoročno vizijo pristopiti k uspešni prenovi arhitekture znamk. Ta naj bi temeljila predvsem na zmanjšanju velikosti portfelja znamk, ki bi moral potekati hitro, vendar zelo premišljeno.

Ključne besede: portfelj znamk, arhitektura znamk, metoda analize vsebine, revizija arhitekture znamk.

Challenge of brand architecture optimization in Mladinska knjiga

In the recent years, the brands in publishing industry are under attack. The contraction of advertising revenue, lack of reader's affection and their transition to the internet, e-books and e-magazines are just some of the challenges Slovenian publishers are facing, including Mladinska knjiga as the largest Slovenian publisher. Therefore, it is of extreme importance how brand portfolio of Mladinska knjiga is organized, as well as how its brand architecture is structured. The primary objective of this master's thesis was to determine, whether the brand portfolio in Mladinska knjiga is too expanded and if it would be meaningful to redesign some brands in the future and/or interconnect them, as well as identify brands, which could be excluded from the portfolio. Based on theoretical assumptions, we have aimed to identify the most optimal model of brand architecture that would best suit Mladinska knjiga. It has been decided to design this new model based on Aaker's model. The purpose of the master's thesis was an attempt of developing clear guidelines for brand architecture redesign in Mladinska knjiga. Using content analysis method, which had been based on singular case study titled Revizija obstoječe arhitekture znamk v MKZ (in English Brand architecture audit in Mladinska knjiga), we have primarily identified employee's perception on business environment, as well as their perception on existing brand architecture in Mladinska knjiga. Based on the results we have come to a conclusion that Mladinska knjiga should approach to brand architecture redesign systematically and with long-term vision. The vision should be based primarily on reducing the size of company's brand portfolio, which should be processed quickly, yet with extreme caution.

Key words: brand portfolio, brand architecture, content analysis, brand architecture audit

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	8
2 POLITIKA ZNAMK	10
2.1. OPREDELITEV POJMA ZNAMKA	10
2.2 VIZIJA ZNAMKE	12
2.3 URAVNOTEŽEN POGLED NA ZNAMKO	15
2.3.1 <i>Identiteta znamke (notranji pogled na znamko)</i>	16
2.3.2 <i>Premoženje znamke (zunanj pogled na znamko)</i>	17
3 RAZBISTRITEV RAZMERJA MED ARHITEKTURO ZNAMK IN PORTFELJEM ZNAMK	20
3.1 PORTFELJ ZNAMK.....	21
3.2 OPREDELITEV PORTFELJA ZNAMK	22
3.3 ZGRADBA PORTFELJA ZNAMK	22
3.4 UPRAVLJANJE PORTFELJA ZNAMK	24
4 ARHITEKTURA ZNAMK	26
4.1 OPREDELITEV ARHITEKTURE ZNAMK.....	26
4.2 RAZLIČNI MODELI ARHITEKTURE ZNAMK	28
4.2.1 <i>Arhitektura znamk po Olinsu</i>	28
4.2.2 <i>Kellerjeva definicija modela arhitekture znamk</i>	28
4.2.3 <i>Laforetova in Saundersova definicija arhitekture znamk</i>	29
4.2.4 <i>Kapfererjeva definicija arhitekture znamk</i>	29
4.2.5 <i>Aakerjev model arhitekture znamk</i>	32
5 ŠTUDIJA PRIMERA – MLADINSKA KNJIGA ZALOŽBA	36
5.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA MLADINSKA KNJIGA ZALOŽBA	38
5.2 INVENTURA PORTFELJA ZNAMK V MLADINSKI KNJIGI ZALOŽBI	39
5.3 RAZISKOVALNI PROBLEM, CILJI IN TEZE.....	43
5.4 METODOLOGIJA	44
5.4.1 <i>Metoda analize vsebine</i>	45
5.5 IZVEDBA METODE ANALIZE VSEBINE.....	47
6 ANALIZA, SINTEZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV ANALIZE VSEBINE 49	
6.1 REZULTATI ANALIZE POSLOVNEGA OKOLJA.....	50
6.1.1 <i>Zaznavanje Mladinske knjige</i>	50
6.1.2 <i>Zaznavanje okolja Mladinske knjige</i>	58
6.2 ANALIZA OBSTOJEČE ARHITEKTURE ZNAMK V MLADINSKI KNJIGI	62
6.2.1 <i>Zaznavanje in opredelitev portfelja</i>	62
6.2.2 <i>Vloge znamk v portfelju</i>	65
6.2.3 <i>Upravljanje portfelja znamk</i>	71
6.2.4 <i>Dosedanje upravljane arhitekture znamk</i>	75

7 SMERNICE ZA PRENOVO ARHITEKTURE ZNAMK V MLADINSKI KNJIGI ZALOŽBI	79
8 SKLEP	81
9 LITERATURA	84
PRILOGA A: VPRAŠALNIK ZA INTERVJU	90
PRILOGA B: 13 ZDRUŽENIH INTERVJUJEV Z ZAKRITIMI IDENTITETAMI	903
PRILOGA C: TABELE ZA ODNOSNO KODIRANJE PRI METODI ANALIZE VSEBINE (18 TABEL)	152

KAZALO SLIK

Slika 2.1: SESTAVINE VIZIJE ZNAMKE	13
Slika 2.2: OBLIKOVANJE MANTRE ZNAMKE	15
Slika 2.3: URAVNOTEŽEN POGLED NA ZNAMKO.....	16
Slika 2.4: AAKERJEV MODEL OGRODJA PREMOŽENJA ZNAMKE IZ VIDIKA UPORABNIKOV ..	19
Slika 2.5: PREPLETENOST PREMOŽENJA ZNAMKE IN IDENTITETE ZNAMKE S STRATEGIJO PORTFELJA ZNAMK	20
Slika 2.6: KOMPLEMENTARNI ODNOS MED ARHITEKTURO ZNAMK IN PORTFELJEM ZNAMK	21
Slika 4.1: HIŠA ZNAMK V PRIMERJAVI Z OZNAMČENO HIŠO	31
Slika 4.2: PRIMERI MODELA HIŠE ZNAMK, OZNAMČENE HIŠE IN HIBRIDA MED OBEMA	31
Slika 4.3: AAKERJEV MODEL ARHITEKTURE ZNAMK	33
Slika 4.4: SPEKTER ODNOSOV MED ZNAMKAMI IN RAZLIČNE STRATEGIJE ZNAMČENJA	34
Slika 5.1: HIŠA ZNAMK V MLADINSKI KNJIGI.....	42
Slika 5.2: PRIMER POSTOPKA IZPELJAVE KVALITATIVNE ANALIZE VSEBINE Z ODNOSNIM KODIRANJEM.....	45
Slika 6.1: POTEK REVIZIJE ARHITEKTURE ZNAMK V MLADINSKI KNJIGI ZALOŽBI	49

KAZALO TABEL

Tabela 6.1: TEKOČE POSLOVANJE MLADINSKE KNJIGE ZALOŽBE	52
Tabela 6.2: STRATEŠKE USMERITVE	54
Tabela 6.3: NAJPOMEMBNEJŠI POSLI V SEDANJOSTI IN PRIHODNOSTI	54
Tabela 6.4: VIZIJA.....	56
Tabela 6.5: POSLANSTVO	57
Tabela 6.6: GLAVNO SPOROČILO KORPORATIVNE ZNAMKE MLADINSKA KNJIGA	58
Tabela 6.7: GLAVNE ASOCIACIJE MLADINSKE KNJIGE PO POSAMEZNIH PROGRAMIH	58
Tabela 6.8: KONKURENTI MKZ PO POSAMEZNIH PODROČJIH.....	60
Tabela 6.9: SODELOVANJE Z MK (INTERNI IN EKSTERNI DELEŽNIKI)	62

Tabela 6.10: SPONTAN PRIKLIC NAJPOMEMBNEJŠIH ZNAMK V MK, KI SO JIH NAVEDLI VSAJ TRI ZAPOSLENI	63
Tabela 6.11: SPONTAN PRIKLIC NAJPOMEMBNEJŠIH ZNAMK V MK, KI STA JIH NAVEDLA VSAJ DVA ZAPOSLENA.....	64
Tabela 6.12: SPONTAN PRIKLIC NAJPOMEMBNEJŠIH ZNAMK V MK, KI JIH JE NAVEDEL SAMO EN ZAPOSLEN	64
Tabela 6.13: STRATEŠKE ZNAMKE S FINANČNE PERSPEKTIVE	66
Tabela 6.14: ZNAMKE Z VIDIKA UGLEDA.....	67
Tabela 6.15: PODZNAMKE MLADINSKE KNJIGE.....	68
Tabela 6.16: AVTORJI KOT OSEBNE ZNAMKE.....	69
Tabela 6.17: PARTNERSKO POVEZOVANJE OZIROMA SOZNAMČENJE (COBRANDING).....	70
Tabela 6.18: ODNOSI MED KORPORATIVNO ZNAMKO MLADINSKA KNJIGA IN NJENIMI OSTALIMI ZNAMKAMI	72
Tabela 6.19: OCENA PORTFELJA ZNAMK V MLADINSKI KNJIGI	73
Tabela 6.20: ZMANJŠEVANJE ŠTEVILA ZNAMK, MOREBITNA POVEZANOST ZNAMK V MKZ IN NJIHOVA ŠIRITEV	74
Tabela 6.21: CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA PORTFELJA ZNAMK V MLADINSKI KNJIGI.....	75
Tabela 6.22: POLITIKA UPRAVLJANJA S PORTFELJEM ZNAMK V MLADINSKI KNJIGI.....	76
Tabela 6.23: VIZIJA RAZVOJA STRATEŠKIH ZNAMK	77
Tabela 6.24: REVIDIRANJE ARHITEKTURE ZNAMKI.....	77
Tabela 6.25: MERJENJE PREMOŽENJA ZNAMK	78

1 Uvod

Korporacije, izdelki, storitve, neprofitne organizacije, filmski igralci, pevci, športniki, politiki, turistične destinacije, filmi, knjige, revije itd. vse naštetu so lahko znamke. Danes veliko organizacij trpi zaradi preveč razširjenega portfelja znamk. Gre za fenomen, ko podjetja proizvajajo vse več izdelkov ter posledično več znamk brez strateškega pogleda na to, kako bo širitev vplivala na njihov portfelj in arhitekturo znamk (Sabet 2010). Pogosta je uporaba strategije označevanja po načelu nov proizvod/storitev je nova znamka. Združevanje in prevzemanje podjetij ter njihovih znamk sta prav tako povzročila nenadzorovano rast števila znamk (Petromilli idr. 2002, 22). V nekaterih dejavnostih, predvsem vezanih na široko potrošnjo (pakirano blago), so tako kupci kot trgovci zaskrbljeni in zmedeni zaradi poplave različnih znamk s premajhnimi razlikovalnimi elementi med njimi. Zato so velike korporacije, kot recimo Procter & Gamble, združevale svoje znamke, ukinjale šibke in investicije osredotočale v trženje tistih znamk, ki dosegajo najvišji tržni delež v svojih kategorijah (Kotler idr. 2008, 533). S podobnimi težavami se srečuje tudi največja slovenska založba, Mladinska knjiga Založba d.d., ki smo jo izbrali za študijo primera problema optimizacije arhitekture znamk.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega dela in študije primera. Izbor teoretičnih predpostavk, njihova opredelitev in razlaga nam bodo v pomoč pri izvedbi ter analizi raziskave, »Revizija arhitekture znamk v Mladinski knjigi Založbi«, ki predstavlja empirični del naloge.

V prvem, teoretičnem delu, bomo predstavili politiko znamk, osredotočili se bomo predvsem na opredelitev in razlago pojma vizija znamke. Razložili bomo, kaj pomeni uravnotežen pogled na znamko, h kateremu spadata identiteta znamke in njeno premoženje. Nato se bomo posvetili portfelju znamk. Opredelitvi pojma bo sledilo poglavje o zgradbi portfelja, ki mu sledi razlaga upravljanja portfelja. Pred tem bomo poskušali razložiti razmerje in morebitne razlike ter prekrivanje med teoretično razlago portfelja in teoretično razlago arhitekture znamk. Arhitekturi znamk se bomo podrobno posvetili v četrtem poglavju, ki ga bomo začeli z opredelitvijo pojma arhitektura znamk, nadaljevali bomo s predstavitvijo različnih modelov. Slednje je s teoretičnega vidika slabo raziskano in precej nerazvito. V strokovni literaturi se namreč oba termina (portfelj znamk in arhitektura znamk) pojavljata šele v zadnjih nekaj letih in strokovnjaki svoje strategije večinoma opirajo na izkušnje s področja

izdelkov široke potrošnje. Znamke v založništvu pa imajo preveč kompleksen koncept, da bi lahko nanje neposredno prenesli obstoječe modele arhitekture znamk, saj poleg teoretičnih obstajajo še številni praktični problemi. Eden bistvenih je tudi pomanjkanje vpogleda v ureditev arhitekture znamk tujih, velikih založb npr. Penguin Random House, Dorling Kindersley (DK) ... Slednja ima na spletni strani (DK 2014) v svojem (objavljenem) portfelju le 16 znamk, od tega so 3 osebne znamke (avtorji), večina ostalih pa so licenčne.

Primarni cilj magistrske naloge je ugotoviti, ali je portfelj znamk v Mladinski knjigi Založbi preveč razširjen ter ali bi bilo smiselno nekatere znamke v prihodnosti prenoviti in/ali med seboj povezati ali jih morda izločiti iz portfelja. Zato je namen magistrske naloge oblikovati smernice za prenovo arhitekture znamk v Mladinski knjigi Založbi in poskušati poiskati optimalen model ali kombinacijo različnih modelov arhitekture znamk, ki bodo najbolje ustrezali Mladinski knjigi Založbi.

V zadnjih letih so tudi v založništvu znamke zelo na udaru. Krčenje oglaševalskih prihodkov, manjša naklonjenost bralcev, njihov prehod na splet, e-knjige in e-revije so le nekatere težave, s katerimi se soočajo tudi slovenski založniki (Kruhar 2009). Miha Mazzini pravi (v Rugelj 2012, 18), da takšnih založnikov, kot jih imamo danes v Sloveniji, ne potrebujemo. Bolj kot je založnik velik, manj je profiliran, torej ga čaka slabša prihodnost. Velike založbe imajo problem, ker so povsod in brez jasne identitete, zato je založništvo prihodnosti predvsem v učinkovitem upravljanju z znamkami. Esposito (2010) v svojem članku navaja, da je zmotno prepričanje tistih, ki trdijo, da znamke založnikov nimajo nobene vrednosti oz. je njihov vpliv zanemarljiv. Velika založniška imena privlačijo velike avtorje in ti privlačijo bralce. Uveljavljeni avtorji krepijo premoženje znamke založnika in obratno, uveljavljena znamka založnika krepi pozitiven ugled in osebno znamko avtorjev. Poleg tega je tudi za bralce lahko posredno in neposredno pomembno, katera založniška hiša je izdala posamezen naslov. Zato je pomembno, kako je organiziran portfelj znamk posamezne založbe in kakšna je njena arhitektura znamk.

2 Politika znamk

2.1. Opredelitev pojma znamka

V Sloveniji niti splošna javnost niti marketinška stroka še vedno nista enotni glede izrazoslovja, ki se nanaša na znamke. Naj angleško besedo *brand* prevajamo kot blagovna oz. storitvena znamka, naj bo »brand« tržna znamka ali zgolj znamka? Najustreznejši izraz za katerokoli entiteto na trgu je sicer tržna znamka, ker pa so lahko brandi tudi destinacije, znane osebnosti (politiki, športniki, pisatelji – osebne znamke ...) itd., bomo v nadaljevanju dosledno uporabljali skrajšan izraz znamka, izjema so, citati intervjujev, saj na izrečene besede ne moremo vplivati. Tudi v navedbah, ki nam jih ponujajo različni viri, bomo uporabili poimenovanje znamka, razen tam, kjer bodo navedeni citati.

Pri definiciji znamke spoznamo, da ni enotnega poimenovanja, zato je ena težjih nalog zapisati oziroma oblikovati definicijo znamke, ki bi ujela njeno vseobsežnost, interkontekstualnost in interdisciplinarnost ter ob tem ohranila njeno bistvo (Godina Košir 2007, 36).

Urad za intelektualno lastnino v Sloveniji (UIL, 2014) opredeljuje znamko kot »pravno zavarovan znak ali kakršna koli kombinacija znakov, ki omogoča razlikovanje enakega ali podobnega blaga ali storitev in ga je mogoče grafično prikazati. Znak lahko predstavljajo besede, črke, številke, figurativni elementi, tridimenzionalne podobe ali kombinacije barv.« Ameriško marketinško združenje (American Marketing Association – AMA) pa opredeljuje znamko kot »ime, izraz, simbol in obliko ali kombinacijo naštetega, ki je namenjena prepoznavanju in ločevanju izdelkov ali storitev enega oziroma skupine podjetij od konkurenčnih podjetij.« (AMA 2007) Podobna je Kotlerjeva (1998, 444) definicija, po kateri je »blagovna znamka ime, izraz, simbol oziroma kombinacija naštetih lastnosti, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali več prodajalcev ter razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih /.../. Potrošnikom olajša nakup, saj vedo, katere koristi bodo pridobili z nakupom izdelka uveljavljene blagovne znamke.«

Navedene definicije siromašijo znamko in jo potiskajo na raven celostne grafične podobe, čeprav vemo, da je znamka mnogo več kot le ime in logotip ter je veliko bolj kompleksen pojem (Davis 2002, 503). To kar razlikuje znamko od neznamčenega produkta in ji daje dodano vrednost, je vsota vseh zaznav in občutkov potrošnika,

povezanih z glavnimi atributi posameznega izdelka; njegovim nastopom, imenom, držo in podjetjem, povezanim z znamko (Keller idr. 2008, 3).

»Uspešna blagovna znamka je prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne ali trajne dodane vrednote, ki se kar najbolje ujemajo z njegovimi potrebami.« Tako znamko opredeljuje de Chernatony (2002, 24), ki navaja še, da so znamke danes tako močno sredstvo, ker se v njih povezujejo funkcionalne vrednote, ki izhajajo iz kakovosti in jih presojamo razumsko, ter čustvene vrednote, ki jih presojamo s čustvenimi merili (2002, 19).

Franzen in Bouwman (v Walis 2007, 180) menita, da znamka obstaja predvsem v naših možganih, torej v glavah potrošnikov. Znamko definirata kot omrežje posameznih asociacij povezanih z imenom znamke v človeških možganih in predstavlja skupek informacij, mnenj, osebnih izkušenj, čustev, zaznav, ki funkcionirajo kot posebne povezave in vozlišča¹ v naših možganih, natančneje v človeškem spominu. Vsako potrošniško blago, znamka, firma, ki si jo zapomnimo v življenju, predstavlja neko vozlišče v spominu in pri nakupni odločitvi nekega izdelka ali storitve je zato zelo pomembno, kako tesno so povezana med sabo vozlišča, ki pripadajo produktu, njegovi znamki, firmi in ne nazadnje še zadnji oglaševalski akciji, ki jo je videl posameznik (Ule in Kline 2007, 156).

Tudi de Chernatony (2002, 35) navaja, da so znamke kompleksne danosti, ki se sicer porajajo v trženjskih načrtih, a v resnici obstajajo predvsem v glavah porabnikov.

Korelc (2007, 68–69) na podlagi številnih tujih avtorjev razloži, da znamke obstajajo samo in izključno v glavah ter srcih ljudi, kar pomeni, da »je blagovna znamka konstrukt, ki zahteva psihološko orožje.« Pravi, da najsubtilnejše razlike med znamkami izhajajo iz njenih mehkih delov, kot so vrednote, stališča, temperament, značaj in slog, ki sprožijo in ustvarjajo bogate ter dolgotrajne asociacije in občutke. Njegova razlaga znamke je še najbližje Franzenovi in Bawmanovi definiciji. Poudarja še (Korelc, prav tam), da je »blagovna znamka živi organizem, ki se razvija, raste in zori, vseskozi pa ohranja svoje bistvo.«

¹ »Dolgoročni spomin je organiziran v mrežo. Mreža sestoji iz vozlišč in povezav med njimi. Vsako vozlišče predstavlja kako besedo, pojem, predstavo. Povezave so asociacijske in logične zveze med besedami, pojmi, predstavami.« (Ule in Kline 2007, 155)

Hribar (2007) pravi, da že sama definicija znamke ponuja izrazit spekter inovativnosti in kaže na to, da inovativnosti ni videti konca.. Prvih deset zadetkov na Googlu ponudi natanko toliko definicij in brskanje po različnih virih nam daje občutek, da je definicij skoraj toliko, kot je znamk. Sama definira znamko kot entiteto, ki zajema specifično obljubo vrednot(e), ki je lahko zelo eksplicitna ali zgolj implicitna, ampak vedno mora biti. Potrošniki se morajo identificirati z blagovno znamko, jo videti kot prijatelja, nekoga, ki ga občudujejo, nekoga, ki bi mu bili radi podobni. Blagovna znamka je torej rezultat ustvarjene percepcije v glavah potrošnikov, zato je enkratna, neponovljiva, nenadomestljiva, ker obljublja vrednote, na osnovi katerih lahko (potencialni) potrošniki pričakujejo edinstvene in specifične koristi, ki omogočijo identifikacijo z blagovno znamko ter posledično zvestobo (Hribar, 2007).

Odlične znamke so tiste, ki so prepletene s čustvi in čustva so gonilo večine, če ne vseh, naših odločitev (Bedbury v Fisk 2008, 139).

Ker je celovito dožemanje znamk za naše nadaljnje delo zelo pomembno, se bomo v nadaljevanju osredotočili še na nekatere postavke, ki nam bodo v pomoč pri razumevanju kompleksnejših pojmov, kot sta portfelj in arhitektura znamk. Zato sledi opredelitev vizije znamke in razlaga terminov premoženje znamke in identiteta znamke, ki sta glavna elementa uravnoveženega pogleda na znamko.

2.2 Vizija znamke

Aaker (2014, 20–21) pravi, da se vse začne z definiranjem vizije znamke. Navaja, da podjetja absolutno potrebujejo artikuliran opis vizije znamke, ki se nanaša na držo znamke oz. njeno poslanstvo v očeh potrošnikov in ostalih relevantnih deležnikov (zaposleni, ostali poslovni partnerji ...). Vizija znamke je navsezadnje glavno gonilo pri graditvi znamke. V svoji knjigi *Aaker on Branding (2014)* je termin identiteta znamke zamenjal s terminom vizija znamke. Meni namreč, da ima beseda identiteta manj energije in je prepogosto vzrok zmede pri definiciji, na kaj vse se nanaša identiteta. Zmagovalna vizija znamke je odmevna, drugačna od ostalih v svoji kategoriji, navdušuje in je spodbuda za nove ideje. Mora biti kredibilna tako navznoter kot navzven. Močne znamke imajo vizijo, ki je njihov vir energije, osebnosti in višjega pomena (Aaker 2014, 20–21).

Vizija znamke je eden izmed bistvenih elementov podjetja, saj se navezuje na smernice podjetja v prihodnosti in njegovo rast. Opredeljuje, kakšno vlogo naj ima

znamka pri doseganju dolgoročne strategije podjetja in finančnih ciljev (Davis 2002, 2).

Vizija znamke je tudi želeno stanje v očeh potrošnika in drugih deležnikov, ki so z znamko povezani (Verbič 2011). Za znamko je lahko nevarno, če se ravna po samoumevnem načelu »po katerikoli poti, samo da gremo naprej«, saj je značilnost uspešne znamke močan vodja z jasno vizijo o njej (Bill Gates in Sam Walton v De Chernatony 2002, 106). Brez jasno opredeljene usmeritve znamka ne bo uspešna, dobro zasnovana vizija znamke pa je zagotovilo, da bodo zaposleni bolje razumeli pot, na katero se podajajo (De Chernatony 2002, 131).

De Chernatony (2002,106) opredeljuje vizijo znamke s tremi samostojnimi, a hkrati povezanimi sestavinami:

- predstava o prihodnjem okolju,
- smisel znamke,
- vrednote znamke.

Slika 2.1: Sestavine vizije znamke



Vir: prirejeno po De Chernatony (2002,106).

Za uspeh znamke je pomembno, da ima podjetje vizijo o tem, kakšno naj bi bilo **prihodnje okolje** in kakšne zaželene spremembe naj bi znamka prinesla. Dolgoročni pogled je tudi spodbuda za upoštevanje okoliščin (politični, ekonomski, družbeni, tehnološki, okoljski vidiki), ki bodo povzročile postopne spremembe na trgu in bodo v prihodnosti vplivale na znamko. Bistvo snovanja takšne vizije je usmerjanje pozornosti na trg, torej na obstoječe uporabnike in ne uporabnike znamke. Pri oblikovanju predstave o drugačni prihodnosti pomagajo tudi fokusne skupine, ki jih

tvorijo neuporabniki, saj bodo stanje ocenjevali z manj izrazitimi vnaprejšnjimi sodbami. Najprej jim omogočimo, da se spoznajo z znamko, jo uporabijo, nato jih povprašamo, kaj jim ni bilo všeč, kaj pogrešajo in kaj bi spremenili (povzeto po De Chernatony 2002, 108–113).

Iskanje **smisla znamke** je druga sestavina vizije znamke in predstavlja več kot zgolj ustvarjanje dobička ter povečanje bogastva delničarjev. Smisel lahko opredelimo z odgovorom na vprašanja, kako bo določena znamka vplivala na izboljšanje življenja ljudi in kako bo to spodbudilo ter usmerjalo zaposlene. Izjave v slogu maksimiziranje dobička ne morejo motivirati zaposlenih, saj namesto o posebnem prispevku posamezne znamke družbi, govorijo o samoumevnih zahtevah, ki veljajo za katerokoli profitno organizacijo (De Chernatony 2002,132).

Kot primer smisla znamke navajamo spletne knjigarne Amazon, pri katerih je smisel bolj zadovoljstvo kupcev kot pa prodaja knjig. Svojo znamko so zasnovali kot znamenje odličnosti pri dobavi, tako da se je iz znamke, za katero so bile knjige osnovna dejavnost, razvila v znamko, ki daje vtis, da ni posebej povezana z nobeno kategorijo izdelkov. Tukaj so pri Amazonovem konkurentu, družbi Bol, odkrili šibko točko in izkoristili funkcionalno vrednoto odličnosti pri dobavi, ki je med izkušenimi uporabniki postala samoumevna. Pri Bolu pa so šli dlje od uporabnikove izkušnje in zavzeli bolj čustveno stališče s sloganom: »Imejte radi knjige. Priključite se in kupujte pri BOL.com!« (povzeto po De Chernatony 2002, 112–115)





Vrednote so tretja sestavina znamke in vplivajo tako na usodo znamke kot na usodo zaposlenih. Poleg tega je jasno opredeljen sklop vrednot dobro izhodišče za razvoj znamke v korist uporabnikov. Ljudje kupujejo znamke, ki ustrezajo njihovim vrednotam, in iščejo zaposlitev v podjetjih, ki imajo podobne vrednote. Torej vrednote znamke vplivajo tako na uporabnike kot na zaposlene. Ključno je, da ima znamka majhno število vrednot, običajno naj jih ne bi imela več kot pet. Pri večjem številu vrednot se zaposleni težje spomnijo vseh, zato postaneta oblikovanje ter vzdrževanje jasne in enotne obljube težje uresničljiva. Izbrane vrednote morajo biti posebne, značilne izključno za znamko in ne smejo biti splošne vrednote kategorije, v kateri znamka tekmuje (npr. zadovoljstvo odjemalcev, kakovost in odličnost v stikih z zaposlenimi, inovativnost – to so samoumevne vrednote, ki jih mora imeti vsaka znamka).

Vrednote znamke lahko razdelimo na bistvene in obrobne. Bistvene so tiste, ki jih bo znamka vedno podpirala ne glede na spremembe v svojem okolju in bodo njena

osrednja značilnost. Obrobne pa so drugotnega pomena in so tiste, ki so za znamko manj pomembne in jih lahko glede na razmere v okolju opustimo ali dodajamo (povzeto po De Chernatony 2002, 116–125).

Ključne vrednote znamke (Kline 2009) predstavljajo skupek abstraktnih konceptov ali fraz, s katerimi opišemo od pet do deset najpomembnejših dimenzij/lastnosti mentalnega zemljevida znamke. Na podlagi osnovnih vrednot znamke oblikujemo mantro znamke, ki predstavlja njeno jedro oz. bistvo, njeno srce in dušo. Mantra znamke oblikujemo tako, da najprej določimo njeno funkcijo, ki opisuje naravo izdelka ali storitve ali vrsto izkušenj oz. koristi, ki jih nudi znamka. Nato določimo opisno določilo, ki bolj podrobno opiše njeno naravo. Na koncu pa dodamo čustveno določilo, ki na drugačen način opiše, kako natančno in na kakšen način znamka nudi koristi.

Slika 2.2: Oblikovanje mantre znamke

Primer znamke	Čustveno določilo	Opisno določilo	Funkcija znamke
	Pristnost	Atletska	Dosežek
	Veselje	Družina	Zabavati se
	Zabava	Ljudje	Hrana
	Kakovost in tradicija	Bralci	Širjenje znanja in vzgoja bralca

Vir: prirejeno po Kline (2009).

Vizija znamke predstavlja tudi osrednji položaj v identiteti znamke, ki jo bomo razložili v nadaljevanju.

2.3 Uravnotežen pogled na znamko

Analiziranje koncepta znamke lahko razdelimo na dve večji vsebinski področji (Konečnik 2006, 265). Prvo osvetljuje koncept znamke z zornega kota skrbnika znamke, torej notranji pogled, poudarek pa je predvsem na oblikovanju in opredeljevanju identitete znamke, s pomočjo katere opredelimo bistvo znamke.

Nasproten izziv analize znamke pa predstavlja koncept premoženja znamke, ki je zunanji pogled na znamko. Ta dvostranski pogled na znamko imenujemo uravnotežen pogled na znamko (Slika 2.3), ki je zelo pomemben, v kolikor želimo resnično dojeti širino pojma in pomena, ki ga imajo znamke v našem življenju (Konečnik 2006, 270).

Slika 2.3: Uravnotežen pogled na znamko



Vir: povzeto po De Chernatony v Konečnik (2006, 266).

2.3.1 Identiteta znamke (notranji pogled na znamko)

Identiteta znamke nam pove, kakšna je znamka v resnici, kako jo vidijo njeni uporabniki, kako jo razumejo in kakšen odnos naj bi z njo izoblikovali. Je element prenašanja sporočil o izdelkih, dejanjih in sloganih širšemu občinstvu. Bistvo identitete je v njeni individualnosti, vrednotah, prihodnosti, lastnostih in zunanji podobi izdelka (Kapferer v Vukasovič 2009, 261).

Identiteto znamk oblikuje več dejavnikov in je lahko sestavljena iz več delov, ki na koncu tvorijo strukturirano celoto (De Chernatony 2002, 54). Različni avtorji, ki poudarjajo različne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost oblikovanja identitete znamk, so enotni v tem, da pomeni opredelitev koncepta identitete znamke predvsem njeno predstavitev z notranjega vidika, torej pogleda različnih interesnih skupin v podjetju (De Chernatony 1999 v Vukasovič 2009, 261). Te interesne skupine pa morajo biti sposobne uskladiti svoje videnje o znamki, ki ga bodo prenesle končnemu uporabniku in mu dale jasno sliko o znamki (Konečnik 2006, 265–269).

2.3.2 Premoženje znamke (zunanji pogled na znamko)

Pri ravnanju z znamkami mora biti podjetje pozorno tudi na doseganje, merjenje in dvigovanje bogastva oziroma vrednosti znamke. Gre za dodano vrednost, ki izraža prisotnost znamke v mišljenju in čustvovanju potrošnika ter vpliva na njegove nakupne odločitve in vedenje, skupaj s finančnimi dosežki znamke, ki iz tega sledijo. Bogastvo oz. premoženje znamke lahko razdelimo na tri komponente, in sicer na:

- mentalno bogastvo znamke – npr. odstotek zavedanja, poznavanja, nakupne namere, ugled ...;
- vedenjsko – npr. penetracija, tržni delež, delež ponovljenih nakupov ...
- in finančno premoženje znamke – npr. geografska razširjenost, položaj na trgu, donosnost ... (Podnar idr. 2007, 133).

Vrednost znamke oz. premoženje podjetja, kot jo definira Lah (2000, 155), je »ekonomski izraz poslanstva (misije) podjetja v (pod)zavesti potrošnikovih dohodkov.« Graditev vrednosti znamke je dolgoročni strateški cilj podjetja, saj prinaša podjetju dolgoročno konkurenčno prednost. Z ekonomskega vidika je po eni strani kapital, po drugi strani pa predstavlja dokaz o uspešnosti naložb podjetja v tržno komuniciranje (Lah, prav tam).

Za jasno opredelitev neotipljivega premoženja znamke je potrebno ločiti med konceptom premoženja znamke in konceptom vrednosti znamke, ker gre za ločeni, čeprav med sabo zelo prepleteni zadevi (Raggio in Leone 2010, 251). Vrednost znamke tako pomeni prodajno ali menjalno vrednost znamke za management, medtem ko neotipljivo premoženje znamke pomeni, kako jo dojemajo potrošniki oz. njihovi porabniki. Potemtakem je ključna naloga upravljalcev znamk maksimizirati in vplivati na premoženje znamk, da bi lahko povečali njeno vrednost (Raggio in Leone, prav tam).

Zunanji pogled na znamko vključuje ovrednotenje in zaznavo znamke v očeh uporabnikov (Konečnik 2006, 269). Premoženje znamke osnovano na potrošnikih je tista postavka, ki ji v nadaljevanju posvečamo pozornost.

Premoženje znamke kot zunanji pogled na znamko (Slika 2.3) je tem večje, čim višja je lojalnost znamki, zavedanje o znamki, zaznavna kakovost, jasnost asociacij povezanih z znamko ter druga lastnina znamke. Vsi naštetni elementi so sestavni deli Aakerjevega modela (Slika 2.4) premoženja znamke. Ta model spada med najbolj

znane konceptualne modele, pri katerih je cilj opredelitev in razlaga dejavnikov premoženja znamke z vidika uporabnika (prirejeno po Vukasovič 2009, 261). Torej gre za koncept premoženja znamke, ki je osnovan na stranki in definiran kot »diferencialni vpliv, ki ga ima znanje o znamki na reakcijo stranke na marketinške aktivnosti.« (Kline 2009) Osnovna premisa modela premoženja znamke, osnovana na stranki podjetja, pa se glasi: »Moč znamke je v tem, kar so se stranke naučile, občutile, videle in slišale o znamki na osnovi osebnih izkušenj.« (Kline 2009)

Zvestoba oz. lojalnost znamki je v Aakerjevem modelu (Aaker 1991, 41) zelo pomemben dejavnik z vidika stranke in je merilo, ki pomeni porabnikovo predanost znamki. Zvesti porabniki so bolj dovzetni za morebitne spremembe pri znamkah in množica lojalnih strank za podjetje pomeni konstanten denarni tok tako v sedanosti kot v prihodnosti.

Zavedanje o znamki oz. prepoznavnost imena znamke (Aaker 1991, 61) je ključnega pomena, saj gre za začetni dejavnik premoženja znamke z vidika porabnikov in se nanaša na sposobnost prepoznavanja znamke v določeni kategoriji izdelkov ali storitev.

Aaker (1991, 84) v svojem modelu opredeljuje **zaznano kakovost** kot porabnikovo subjektivno dožemanje kakovosti v odnosu do konkurenčnih znamk. kar je v večini primerov odločilni razlog za nakup.

Asociacije o znamki Aaker (1991, 125) opredeli kot vse, kar je v porabnikovem spominu vezano na znamko (osebnost znamke, simboli, izdelki ...).

Druga lastnina znamke pa pomeni npr. možnost patentiranja, licenciranja ...

Slika 2.4: Aakerjev model ogrodja premoženja znamke z vidika uporabnikov



Vir: prirejeno po Aaker (1991, 13).

Glavni elementi premoženja znamke so: zavedanje o znamki, ugled znamke, diferenciacija, njena energija, relevantnost, lojalnost znamki in možnost širitve (Aaker 2004, 83).

Pozitivni rezultati premoženja znamke so marketinška prednost podjetja in se kažejo v (Keller idr. v Kline 2009):

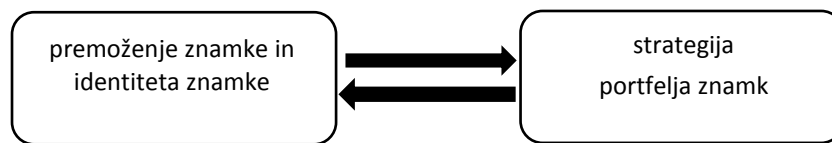
- izboljšani percepciji delovanja izdelkov,
- večji stopnji lojalnosti,
- manjši ranljivosti glede na marketinške aktivnosti konkurentov,
- manjši ranljivosti v času krize,
- doseganju višjih marž na trgu,
- bolj neelastičnem odzivu potrošnikov na povišanje cene,
- bolj elastičnem odzivu potrošnikov na padce cen,
- boljšem sodelovanju in večji podpori trgovine,
- večji učinkovitosti marketinških komunikacij,
- priložnosti za licenciranje znamke,
- možnosti širitve znamke na druga področja.

Merjenje premoženja znamk v Sloveniji

Slovenska podjetja nimajo informacij, koliko je vredno njihovo neotipljivo premoženje v obliki znamk, ali pa razpolagajo z izračuni, ki so prenizki (Kline 2010). Podcenjujejo namreč tudi pomen in vrednost drugih oblik neotipljivega kapitala – intelektualne lastnine patentov, inovacij, modelov. Lastniki znamk se sploh ne borijo proti kopijam in imitacijam. Kline (prav tam) meni, da je to zgolj eden od primerov mačehovskega odnosa ali podcenjevanja pomena znamk v slovenskih podjetjih. V to skupino spada tudi Mladinska knjiga Založba, ki je v nadaljevanju predmet našega raziskovanja na področju znamk.

Tako premoženje znamk kot njihova identiteta sta glavna elementa pri odločitvah, ki so povezane s strategijo portfelja znamk in z arhitekturo znamk. Premoženje znamk vpliva na to, kakšna je optimalna strategija portfelja oziroma ali je določena strategija sploh izvedljiva. Strategija portfelja znamk, ki je predmet proučevanja v naslednjem poglavju, ter premoženje znamk in njihova identiteta so tako prepleteni, da je težko razvijati eno brez drugega. Če npr. ne poznamo vloge znamke v portfelju, bomo težko določili njeno premoženje in obratno (povzeto po Aaker 2004, 83–85).

Slika 2.5: Prepletenost premoženja znamke in identitete znamke s strategijo portfelja znamk



Vir: prirejeno po Aaker (2004, 83).

3 Razbistritev razmerja med arhitekturo znamk in portfeljem znamk

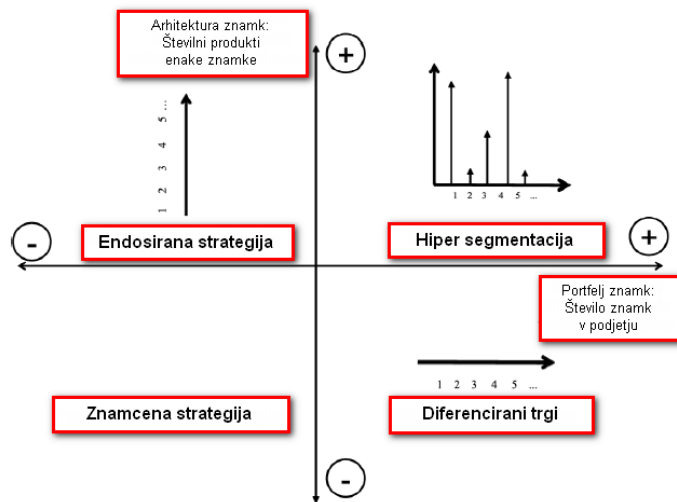
Razbistritev oz. pojasnilo odnosa med arhitekturo in portfeljem znamk (Chailan 2009, 174) nam lahko razširi polje za analiziranje znamk, predvsem z vidika strateških dimenzij znamk.

S portfeljem znamk specificiramo število znamk in njihove vloge, medtem ko arhitektura znamk pomeni tipe odnosov med znamkami (Chailan 2009, 180). Arhitektura omogoča definicijo (Chailan 2009, 176) stopnje ekskluzivnosti znamke v relaciji do izdelka/storitve, implicitno v povezavi z nastopom izdelka/storitve na trgu. Ena znamka je lahko rezervirana samo za en izdelek/storitev, za celo kategorijo izdelkov/storitev ali za več kategorij le-teh. Več o arhitekturi znamk je navedeno v poglavju 4. Portfelj znamk pa nam omogoča raziskovanje (Chailan prav tam) možnih sožitij med znamkami ter iskanje ravnotežja med znamkami, ki so vključene v posamezno podjetje, ne glede na to kakšna je arhitektura znamk. Portfelj znamk je podrobneje razložen v nadaljevanju poglavja.

Pojasnilo odnosa med arhitekturo in portfeljem temelji na strategiji »hiše znamk« (poglavje 4.2), ki vključuje veliko število znamk, s katerimi podjetje razpolaga in jih upravlja ter se sooča z izzivom, kakšna naj bodo pravila igre (Chailan 2009, 179) med znamkami. Slednje postavlja vprašanja, povezani s potrebo pozicioniranja teh znamk v medsebojnem odnosu in z določanjem strateškega ravnotežja znamk znotraj ene organizacije.

Slika 2.6 ponazarja, kako sta portfelj in arhitektura znamk komplementarna, torej kako se dopolnjujeta, in prikazuje *modus vivendi*² med posameznimi znamkami.

Slika 2.6: Komplementarni odnos med arhitekturo znamk in portfeljem znamk



Vir: prirejeno po Chailan (2009, 180).

3.1 Portfelj znamk

Ekonomsko stanje svetovnega gospodarstva oz. čas splošne recesije je drastično vplivalo na vedenje potrošnikov. Ti so postali bolj premišljeni, varčni ter povezani med sabo, posledično so se spremenile tudi njihove nakupne navade. Zato postaja vse pomembnejše, kakšna sta portfelj znamk in arhitektura znamk (Manfred in Abigail 2011, 2), ki jo bomo predstavili v naslednjem poglavju. Pravilen ali napačen pristop pri upravljanju s portfeljem znamk in določanju njihove arhitekture vpliva na upravljanje odnosov s strankami (*CRM – customer relationship*) skozi prizmo njihove finančne vrednosti.

² »Módus vivéndi módusa vivéndi m (ô-ê) knjiž. odnos, ki omogoča sožitje: doseči, najti modus vivéndi« (SSKJ 2014).

3.2 Opredelitev portfelja znamk

Obstajajo različne opredelitve, kaj pravzaprav je portfelj znamk, prav tako mu strokovnjaki ne posvečajo prav velike pozornosti (Chailan 2009, 176).

Riezebos (v Chailan 2009, 177) definira portfelj znamk kot »nabor znamk, ki so v lasti ene organizacije.« Keller idr. (2002, 23) pa portfelj znamk opredeljujejo kot »nabor vseh znamk, linij znamk, ki jih podjetje prodaja v določeni kategoriji.« Manj je pomembna pozicija znamk v portfelju kot način, kako znamke vplivajo ena na drugo znotraj portfelja (Petromilli idr. 2002, 23).

V portfelj znamk so umeščene vse znamke, s katerimi organizacija razpolaga. Veliko število izdelkov v podjetju narekuje organizacijo sistema znamk, torej organiziran portfelj znamk. Ta sistem organiziranja izdelkov potrošniku razjasni ponudbo podjetja in jo strukturira v logično celoto. V portfelju se znamke nahajajo v medsebojnem odnosu, ki mora imeti svojo logiko, kupcem mora zagotavljati jasnost v nasprotju s kompleksnostjo in zmedo. Znamke v portfelju morajo delovati sinergično, portfelj pa mora dajati občutek urejenosti, izražati namen podjetja in smer, v katero se giblje. Pomembno je, da portfelj maksimizira kapital znamke, kar pomeni, da posamezna znamka ne sme škodovati oziroma zmanjševati kapitala ostalih znamk (Keller idr. 2008, 505).

3.3 Zgradba portfelja znamk

Portfelj znamk organizacije vključuje vse znamke, s katerimi organizacija upravlja (Aaker 2004, 16–18), torej vključuje krovno (glavno) znamko, podznamke, indosirane znamke, znamke podjetij, soznamčenje ...

Osnova oz. temelj portfelja je njegova zgradba, zato pogosto ostaja dilema, ali naj podjetja portfelj znamk krčijo (ali naj kakšno znamko ukinejo ali naj znamke združijo) ali naj v portfelj dodajajo znamke in na kakšen način (Aaker 2004, 16). Strukturiranje portfelja izdelčnih znamk prinaša zaradi vedno ožje segmentacije na trgu možnosti hitrega povračila investicije (v R&R, opremo, oglaševanje ipd.). To je tudi razlog, zaradi katerega se podjetja le v izjemnih primerih odločajo za novo znamko. Ta praviloma nastane samo, če je nov izdelek zelo pomemben, če ustvarja novo razmerje med kakovostjo in ceno, če ustvarja novo izdelčno kategorijo, če je rezultat

nakupa podjetja, če se ne more priključiti osnovni znamki in če lahko izdelek postane osnova za ustvarjanje novih podznamk (Kapferer 1997, 210).

Portfelj znamk Aaker (2004, 1–27) opredeljuje skozi prizmo šestih dimenzij.

Portfelj vlog posameznih znamk (*portfolio roles*)

- *Strateška znamka (strategic brand)* je lahko trenutno dominantna znamka (*power brand*), ki ustvarja najboljše finančne rezultate, potencialno dominantna znamka (*future power brand*), ki je v fazi razvoja in ima velik potencial za ustvarjanje dobrih finančnih rezultatov v prihodnosti, ali predstavlja temeljno znamko (*linchpin brand*), ki zagotavlja osnovo, na kateri podjetje gradi zvestobo odjemalcev, kar služi kot vzvod rasti za osrednja poslovna področja (Aaker 2004, 23).
- *Srebrna krogla oz. srebrni naboj (silver bullet)* je znamka, ki pozitivno vpliva na drugo znamko tako, da ustvarja, spreminja in vzdržuje njen ugled (Aaker 2004, 26).
- *Molzne krave (cash cow)* pravimo znamkam, pri katerih finančni rezultati stagnirajo ali počasi upadajo. To so znamke, ki sicer ustvarjajo pozitiven finančni tok brez vlaganja v promocijo in tako opravičujejo svoj obstoj (Aaker 2004, 27).
- *Zaščitna znamka (flanker brand)* predstavlja rešitev v primeru konkurenčne ponudbe, ki lahko predstavlja nevarnost za določeno znamko in ki lahko z določenim odzivom vpliva na zmanjšanje premoženja znamke (Aaker 2004, 26).
- *Oznamčeni spodbujevalnik (branded energizers)* vključuje oznamčeno promocijo, sponzorstva, izdelke, program, simbole oz. drugo entiteto, ki z ustvarjanjem pozitivnih asociacij pozitivno vpliva na premoženje znamke (Aaker 2004, 25).

Vloga znamk v povezavi z izdelkom (*product defining roles*) (Aaker 2004, 18–19)

- Krovna oz. glavna znamka (*master brand*) je primarni indikator ponudbe, je nad vsemi in je točka sklicevanja (*point of reverence*).
- Podporna znamka oz. indosirana znamka (*endorser brand*) je uveljavljena znamka, ki služi za dodajanje kredibilnosti in identitete ostalim znamkam. Običajno je korporacijska znamka, ki jo dodajamo drugim znamkam zaradi pozitivnih asociacij.
- Podznamka (*subbrand*) bogati ali modificira asociacije, ki so vezane na krovno znamko. Običajno se jo uporabi, ko želimo širiti znamko v nov tržni segment.
- Deskriptor (*descriptor*) opisuje ponudbo s funkcionalnega vidika. Ima opisno razlagalno funkcijo in običajno ga dodamo glavni znamki. Uporabljamo ga tudi kot

širitev glavne znamke v nove segmente v primeru strategije oznamčene hiše, npr. *Amazon web services*.

- Izdelčna znamka (*product brand*) definira ponudbo izdelkov na osnovi glavne znamke in podznamke ali na osnovi glavne znamke in deskriptorja, npr. *Toyota Yaris* ali *Nivea Personal care*.
- Znamka »dežnika« (*umbrella brand*) predstavlja skupino izdelkov pod eno znamko, npr. *Microsoft Office Word*, *Microsoft Office Excel*.
- Vloga diferenciatorja (*branded differentiators*) dodaja in izpostavlja najpomembnejše funkcionalne lastnosti izdelka, ki so lahko v lasti podjetja ali pa licenčne, npr. *Gore-tex*.
- Soznamčenje (*co-brand*) je pomembna strategija znamčenja (Na Xiao Seung Hwan (Mark) Lee, 2014), ki lahko povečuje zavedanje o znamki ter krepí imidž znamke. Gre za sodelovanje dveh znamk v obliki partnerstva pri določeni ponudbi, npr. *Generali* in *Vzajemna* (akcija vinjeta zastonj).
- Vlogo pospeševalca (*driver roles*) ima tista znamka, ki ima največje zasluge pri nakupni odločitvi. Običajno ima to vlogo glavna znamka.

Struktura portfelja znamk (*portfolio structure*)

- Grupiranje znamk npr. po izdelčnih kategorijah, hierarhična drevesa znamk in mrežni model znamk (Aaker 2004, 27).

Grafična predstavitev portfelja (*portfolio graphics*)

- Logotipi, celostna grafična podoba, simboli, vizualna podoba, grafične različice tiskanih oglasov, dizajn ... (Aaker 2004, 32).

Doseg znamke (*brand scope*)

- Doseg znamke se običajno širi z uporabo podznamk, indosiranih znamk, deskriptorjev in soznamčenja (Aaker 2004, 21).

3.4 Upravljanje portfelja znamk

Učinkovito upravljanje s portfeljem znamk neposredno vpliva na dobičkonosnost podjetja. Zahteva selektiven pristop pri načrtovanju stroškov in investicij v posamezne znamke ter natančno poznavanje ključnih ekonomskih pojmov in ukrepov, kot so tržni delež, cenovna politika, ekonomija obsega ter druge finančne spremenljivke. Slabo definiran portfelj znamk pa vodi k medsebojnemu prekrivanju

znamk, slabšanju premoženja znamke, kar posledično vodi k slabši dobičkonosnosti podjetja ter slabši distribuciji (Pierce in Moukanas 2002, 15).

Glavni cilji učinkovitega upravljanja portfelja znamk so, kot navaja Aaker v knjigi *Brand portfolio strategy* (2004, 33–35), naslednji:

- negovanje sinergij v portfelju,
- dvigovanje premoženja znamk,
- kreiranje in vzdrževanje relevantnosti,
- razvoj in izpopolnjevanje močnih znamk in
- zagotavljanje jasnosti v ponudbi.

Glavni dejavniki, ki vplivajo na učinkovito upravljanje portfelja, so (Aaker 2004, 76–82).

- **Tržna dinamika**, ki vključuje poznavanje:
 - obstoječih kupcev: kakšne so njihove nakupne navade, stopnja lojalnosti, povprečni nakup, kaj jih motivira, njihov življenjski stil, kakšna je njihova cenovna elastičnost, so ne/zadovoljni ... ;
 - konkurence: kdo so konkurenti po posameznih kategorijah, kakšne so njihove prednosti, slabosti, poslovna strategija, kolikšno je njihovo premoženje znamk, katerim trendom sledijo, kakšen je njihov portfelj znamk;
 - trendov, ki jih narekuje trg: kakšna je dinamika rasti izdelkov/storitev znotraj posameznih kategorij, kakšno je okolje z vidika kulture, demografije, tehnoloških sprememb, ekonomskih trendov, kakšna je percepcija sprememb znotraj posameznih kategorij.
- **Poslovna strategija podjetja**: portfelj znamk mora podirati osnovno poslovno strategijo, po drugi strani se mora poslovna strategija odsevati v samem portfelju.
- **Identiteta znamk in premoženje znamk** (poglavji 2.3.1 in 2.3.2).
- **Revizija portfelja znamk.**

4 Arhitektura znamk

4.1 Opredelitev arhitekture znamk

Dinamika tržnega okolja in nove poslovne strategije so podjetja prisilile h kritičnemu pristopu prenove portfelja znamk in določanju odnosov znamk znotraj portfelja, torej k prenovi arhitekture znamk, ki je pomembna naloga, povezana z upravljanjem znamk (povzeto po Petromilli idr., 22).

Arhitektura znamk pomeni način, kako podjetje organizira svoje znamke ter kako z njimi upravlja in nastopa na trgu.. Arhitektura znamk je pogosto zunanja podoba poslovne strategije podjetja in mora biti usklajena z njenimi cilji ter jih podpirati (Petromilli idr., 2002, 23). Predstavlja sistem, hierarhijo oziroma relacije med posameznimi znamkami (Kapferer 1997, 188–205). Hkrati določa število ločenih znamk, kriterije za samostojno znamko, stopnje odnosov med posameznimi samostojnimi znamkami, poimenovanja in naravo odnosov med posameznimi stopnjami. Keller (2008, 505) navaja, da nekateri marketinški strokovnjaki uporabljajo termin arhitektura znamk kot opredelitev strategije znamčenja.

O arhitekturi znamk lahko govorimo kot o integriranem procesu razvoja znamk, in sicer z ustvarjanjem različnih razmerij med znamkami znotraj danih možnosti v konkurenčnem okolju, v katerem se znamke nahajajo. Arhitektura znamk v določenem podjetju je vedno povezana z zapuščino preteklih managerskih odločitev in s trenutnim konkurenčnim stanjem na trgu. Zgodovina podjetja namreč znamki nalaga tudi njeno prtljago. Sem spadajo močne znamke z bogato tradicijo, npr. Luis Vuitton, in po drugi strani šibke znamke z močno tradicijo, npr. Samsonite (Rajagopal in Sanchez 2004, 233).

Podnar (2007, 131) navaja, da gre pri arhitekturi znamk za »sistem odnosov in hierarhije oziroma razmerja med ponudbo podjetja in posameznimi tržnimi znamkami, ki to ponudbo označujejo, vključno z razmerji znotraj elementov posamezne tržne znamke.«

Osnovo za določanje arhitekture predstavlja izdelčni ali storitveni splet, ki je vezan na organizacijo in njene posamezne dele. Pri tem je pomembno, da ločimo med ravniho organizacije, ravniho njenih strateških poslovnih enot, ravniho skupine izdelkov oziroma storitev in posamično ravniho izdelka ali storitve (Podnar idr. 2007, 132).

Jasna in pregledna arhitektura znamk je več kot le tradicionalno popisovanje, klasificiranje in grupiranje znotraj portfelja (Kline idr. 2007):

- z njo se določajo odnosi med znamkami,
- definira se moč posameznih znamk,
- identificirajo se omejitve in priložnosti znamk,
- izrišejo se povezave in prekrivanje med znamkami.

Na ta način zgrajena arhitektura znamk ustvarja podporo za nastajanje močnih znamk, optimalno alokacijo virov podjetja, omogoča jasen pregled nad ponudbo in predstavlja osnovo za nadaljnjo rast vrednosti znamk (Kline prav tam).

Arhitekturo znamk lahko opredelimo kot sistem oziroma politiko znamk, ki mora po eni strani ustrezati segmentaciji potrošnikov, po drugi strani pa mora biti usklajena s poslovno strategijo podjetja in podpirati njene cilje. Različne poslovne strategije posledično zahtevajo različne arhitekture znamk (Petromilli idr. 2002, 23).

Namen identificiranja arhitekture znamk je dvojen: prvič, izostriti oz. razjasniti zavedanje o znamki (izboljšati potrošnikovo razumevanje znamke ter jasno komunicirati podobnosti in razlike med izdelki), in drugič, graditi na imidžu znamke; maksimizirati prenos bogastva znamke na izdelke z namenom spodbuditi prvi nakup in kasneje ponoven nakup (Keller idr. 2008, 504). Najpogostejše vprašanje, ki si ga v podjetju zastavijo v povezavi z arhitekturo znamke, je, ali naj se podjetje odloči za eno samo krovno znamko za vse njihove izdelke ali naj se odloči za zbirko individualnih znamk z različnimi imeni (Keller idr. 2008, 503–504). Ni pravila, katera izbira je boljša, saj organizacije v določenih okoliščinah potrebujejo različno arhitekturo znamk (Petromilli idr. 2002, 23).

Za tržne vodje je značilno, da imajo eno močno znamko in več podznamk, angleško se ta vrsta arhitekture imenuje **branded house**³. Primer takšne arhitekture je podjetje oz. znamka IBM, ki na trgu nastopa pod krovno znamko (*master brand*). Prav nasprotno arhitekturo pa imajo podjetja, ki delujejo v zelo različnih kategorijah in imajo veliko samostojnih znamk, angleško **house of brand**⁴ (Petromilli idr. 2002, 23). Kot primer lahko izpostavimo globalno korporacijo Procter & Gamble ali General Motors. Podjetja namreč želijo maksimizirati svoj tržni delež in posledično doseči

³Slo prevod »oznamčena hiša«.

⁴Slo prevod »hiša znamk«.

dobre finančne rezultate, kar storijo tako, da širijo nabor produktov in posledično znamk.

4.2 Različni modeli arhitekture znamk

4.2.1 Arhitektura znamk po Olinsu

Angleški marketinški svetovalec Olins, (v Chailan 2009, 177) definira tri osnovne nivoje arhitekture znamk.

1. **Monolitna znamka – korporativno znamčenje:** eno krovno ime za vse produkte. Znamka najpogosteje predstavlja ime podjetja ali skupine izdelkov in obstaja za vso ponudbo (Podnar idr. 2007, 132).
2. **Indosirana znamka– mešano znamčenje:** dve znamki, ki predstavljata en produkt. To je podporna znamka, pri kateri poleg krovnega imena podjetja nastopa še ime znamke (Podnar idr. 2007, 132). Kline (Kline in Berus, 2002) pravi, da gre za preneseno arhitekturo.
3. **Hiša znamk – oznamčeni produkti:** vsak produkt ima svojo znamko. Podnar (2007, 132) to poimenuje samostojna tržna znamka, kar pomeni, da izdelek, storitev ali skupina izdelkov na trgu nastopajo povsem samostojno.

4.2.2 Kellerjeva definicija modela arhitekture znamk

Keller (v Chailan 2009, 177 in v Keller idr. 2008, 519–521) loči štiri osnovne nivoje arhitekture znamk oz. strategije znamčenja.

- Korporativna znamka oz. ime podjetja: je uvrščena na najvišji nivo in se skoraj vedno pojavlja ob izdelku kot edina znamka (npr. Du Pont). Lahko je združena z družinsko ali individualno znamko (npr. Siemens – *Siemens Transportation System*). Včasih pa je skoraj nevidna in prisotna zgolj zaradi pravnoformalnih zahtev (npr. V&S Skupina ne uporablja svojega imena pri Absolut vodki).
- Družinska znamka: se uporablja za več izdelčnih kategorij in ne predstavlja nujno imena podjetja (npr. Beatrice foods). V primeru, da je korporativna znamka aplicirana na serijo izdelkov in deluje kot družinska znamka, se ti dve funkciji združita (npr. PepsiCo, Gatorade).

- Individualna znamka: označuje le eno kategorijo izdelkov, čeprav lahko nastopi znotraj te kategorije več različnih izdelkov.
- Določevalac (*modifier*): zgolj označuje specifične lastnosti oz. tip izdelka (npr. viski Johnnie Walker Red Label ali v slovenskem prostoru MU sveže mleko in MU sveže mleko s podaljšano svežino.)

4.2.3 Laforetova in Saundersova definicija arhitekture znamk

Laforet in Saunders (v Keller idr. 2008, 535) sta na podlagi analize dvajsetih znamk dveh britanskih vodilnih trgovskih verig oblikovala štiristopenjsko hierarhijo znamk. Na podlagi te hierarhije znamk sta ugotovila, da večina podjetij uporablja naslednje strategije znamčenja:

- strategijo s korporativno dominantno – korporativne znamke (Corporate Dominant), ki vključuje korporativno ime;
- hiša znamk, ki vključuje podporno ime znamke;
- strategijo mešanih znamk – dvojne tržne znamke (daje enako stopnjo pomembnosti dvema ali več imenom), indosirane znamke (ime samostojne znamke sicer dominira, je pa podprto oz. indosirano s korporativno znamko oz. njeno identiteto);
- strategija, v kateri dominira samostojna znamka – monotržne znamke (uporabljeno le eno ime znamke, vendar korporativna znamka ni skrita; npr. Mars, Twix, Snickers, Bounty);
- prikrite znamke (uporabljena znamka izdelka, korporativna znamka pa je prikrita).

4.2.4 Kapfererjeva definicija arhitekture znamk

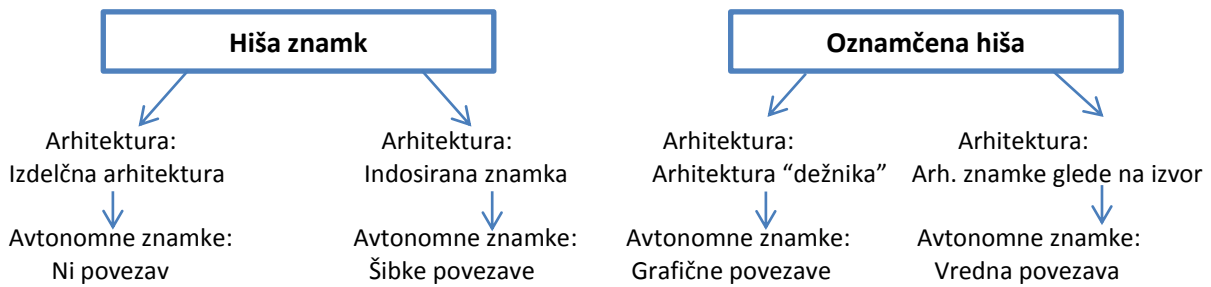
Prav tako sistematičen je model arhitekture znamk, kot ga opredeljuje Kapferer (1997, 188–205), ki loči šest osnovnih možnosti za arhitekturo znamk.

- Izdelčna oz. produktna arhitektura (*product-brand*): eno ime, en izdelek, ena pozicija. Prednost take strategije je, da uporabniki ne povezujejo znamk niti med sebo niti s podjetjem, kar omogoča podjetju lažjo širitev na nove trge.. Slabost te strategije pa je, da ni povezave med identiteto podjetja in njenimi znamkami.

- Linijska arhitektura znamke (*line-brand*): skupno ime za komplementarne izdelke na istem tržnem segmentu (npr. Studio Line skupine L'oreal). Izdelki so zelo blizu osnovnemu izdelku, prednost te arhitekture je, da z dodajanjem izdelkov povečuje moč znamke. Slabost strategije pa nastopi takrat, ko se v linijo vključi preveč heterogenih izdelkov, ki posledično ne morejo oblikovati skupnih vrednot znamke.
- Široka arhitektura znamk (*range brand*): vsi izdelki so med sebo povezani z enim konceptom in po enakem principu, vrsta izdelkov daje iste obljube (npr. Benetton ali Mango). Prednost je predvsem v osredotočenju na eno znamko, s čimer se lahko veča premoženje znamke, ki lahko prehaja iz enega na drugi izdelek. Oglaševanje je generično in s tem se razvija ter poudarja koncept znamke.
- Arhitektura »dežnika« krovne znamke (*umbrella brand*): enaka znamka za različne produkte na različnih trgih (npr. Philips), ki ima za vse izdelke eno znamko (izdelki za gospodinjstvo, osebno nego, računalniki, televizije ...), posebej se oglašuje, pri čemer pa ohranja generično ime. Glavna prednost te arhitekture je, da je osredotočena na eno ime (delovanje ekonomije obsega), zato dosega visoko zavedanje potrošnikov o znamki.
- Arhitektura znamke glede na izvor oz. poreklo (*brand-origin ali source brand*): krovna znamka sicer obstaja, vendar ima zelo majhno vlogo. Povezuje ime krovne znamke, ki potrdi kakovost izdelka, z izdelčnimi znamkami, ki dajejo izdelkom razlikovalni pomen (npr. Yves Saint Laurent z izdelkoma Opium in Kouros).
- Indosirana arhitektura znamke (*endorsed brand*): krovna znamka je postavljena pod izdelčno znamko, ki ima glavno težo in deluje kot garancija za kakovost oziroma predstavlja podpis (npr. podjetje Bayer se podpiše pod znamko Aspirin) (Kapferer prav tam).

Delovanje mednarodnih korporacij in prilagajanje na spremembe, ki jih narekuje trg, sta pripeljala do novih trendov znamčenja. Kapferer (2007, 319) je zato našteje možnosti arhitekture znamk poenostavljeno razvrstil v dve klasifikaciji: hišo znamk in oznamčeno hišo (Slika 4.1).

Slika 4.1: Hiša znamk v primerjavi z oznamčeno hišo



Vir: Kapferer (2007, 319).

Podjetja v praksi uporabljajo različne kombinacije pojavnosti znamk, zato imajo lahko tudi hibridno arhitekturo (Podnar idr. 2007, 133), ki predstavlja združeno arhitekturo oznamčene hiše in hiše znamk. Torej gre za kombinirani strategiji. Slika 4.2 prikazuje primere vseh treh naštetih arhitektur.

Slika 4.2: Primeri modela hiše znamk, oznamčene hiše in hibrida med obema



Vir: Phillips in Hopelain (2014).

Premik od linije individualnih znamk oz. hiše znamk k prevladi korporacijskega imena oz. oznamčene hiše

V zadnjem času (Kline in Rozman, 2001) je opaziti očitne premike v podjetjih, ki so bila dolgo znana po politiki individualnih znamk, od tega načina so se preusmerila k povezovanju znamk s krovno znamko podjetja, torej k bolj enotnemu ter celostnemu razmišljanju. Multinacionalke, kot so Unilever, P&G, General Motors itd., so spoznale, da so širši javnosti s krovnega vidika tako rekoč neznane, čeprav njihove izdelke pozna skoraj vsak. Danes, po več kot desetih letih, je zelo opazen premik od linije individualnih znamk k prevladi korporacijskega imena tako pri imenovanju izdelkov

kot pri snovanju komunikacijskih kampanj, ki so zasnovane tako, da prevladuje krovna znamka. Kot primer navajamo kampanjo multinacionalke P&G »Hvala ti, mama! (*Thank you, mom!*)« za zimske olimpijske igre v Sočiju, v okviru katere znamke P&G izkazujejo spoštovanje vlogi, ki jo igrajo mame, ko pomagajo svojim otrokom uresničiti njihove sanje (P&G, 2014).

V Sloveniji je zadnji najbolj odmeven primer združevanja oz. ukinjanja znamk Telekom Slovenije, ki je imel pred združitvijo znamk pod krovno znamko Telekom v svojem portfelju več kot 20 znamk. Telekom Slovenije sedaj na trgu nastopa z osveženo podobo krovne blagovne znamke, pod katero so združene vse storitve, ki jih družba ponuja svojim uporabnikom. Moč in vrednost internih znamk prenašajo na krovno znamko Telekom, ki jo bodo repozicionirali, hkrati pa bodo poenostavili svojo ponudbo, komunikacije z uporabniki njihovih storitev in svoj zunanji nastop (povzeto po Šubic 2014). Čeprav so mnogi strokovnjaki prepričani, da se je družba Telekom Slovenije za to potezo odločila le zato, da bi navidezno povečala svojo tržno vrednost, uprava družbe Telekom Slovenije v združitvi vidi zgolj prednosti.

Tuškej (v Šubic 2014) poudarja, da združevanje znamk v svetu poteka zadnjih deset let, saj je vzdrževanje več znamk, ki pokrivajo manjšo ponudbo, drag posel. S tega zornega kota je smiselno, da tudi Telekom Slovenije združil znamke za mobilne in fiksne komunikacije. Iz navedenega lahko povzamemo, da se trend združevanja in ukinjanja znamk tako v svetu kot v Sloveniji nadaljuje.

Kljub temu da se danes poudarja uporabo močnih korporacijskih znamk, pa ni prijema, ki bi bil ob vsakem trenutku primeren za vsa podjetja. Vsako podjetje mora dobro premisliti o svoji obstoječi strukturi uporabljenih znamk in se ob upoštevanju različnih dejavnikov odločiti, katera vrsta arhitekture je najprimernejša zanj.

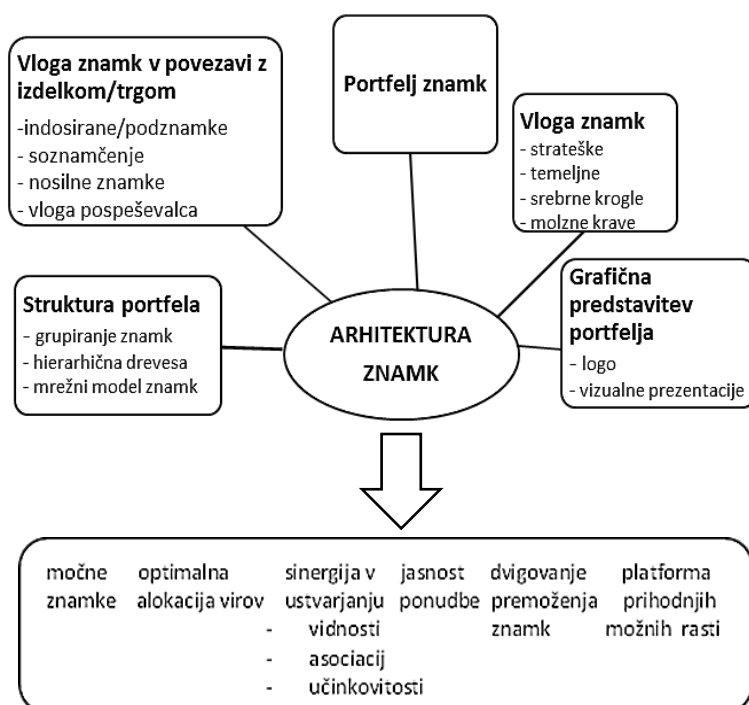
4.2.5 Aakerjev model arhitekture znamk

Aaker in Joachimsthaler (2000, 134–143) definirata arhitekturo znamk kot urejeno strukturo portfelja znamk, ki pojasnjuje vlogo posameznih znamk, odnose med njimi in njihovo trženjsko vlogo ter navaja pet dimenzij arhitekture znamk:

- portfelj znamk (je preveč ali premalo znamk ali ravno prav),

- portfelj odnosov med znamkami (*strategic brands*⁵, *linchpin brands*⁶, *silver bullets*⁷ *in cash cow*⁸),
- vloga znamk v povezavi z izdelkom/trgom (podporne znamke, podznamke, nosilne znamke, soznamčenje),
- struktura portfelja znamk (grupiranje znamk npr. po izdelčnih kategorijah, hierarhična drevesa znamk, razvrščanje znamk/podznamk po pomembnosti) in
- grafična predstavitev portfelja (logotipi, celostna grafična podoba, simboli, vizualna podoba, grafične različice tiskanih oglasov, dizajn ...).

Slika 4.3: Aakerjev model arhitekture znamk



Vir: prirejeno po Aaker in Joachimsthaler (2000, 104).

⁵Strateška znamka: to sta dominantna znamka (*power brand*), potencialno dominantna znamka (*future power brand*).

⁶ Spada med strateško znamko in pomeni temeljno znamko, ki zagotavlja osnovo, na kateri podjetje gradi zvestobo odjemalcev, kar služi kot vzvod rasti za osrednja poslovna področja.

⁷ Srebrna krogla je znamka, ki pozitivno vpliva na drugo znamko tako, da ustvarja, spreminja in vzdržuje njen ugled.

⁸ Molzne krave.

Po Aakerju in Joachimsthalerju (2000, 104) imamo štiri osnovne strategije znamčenja (Slika 3.2):

- hiša znamk (*house of brands*),
- podporne oz. indosirane znamke (*endorsed brands*),
- podznamke (*subbrands*),
- oznamčena hiša (*branded house*).

Avtorja postavita orodje za opazovanje arhitekture znamke, t.i. spekter razmerij med znamkami (*brand relationship spectrum*, Slika 4.4). Glede na stopnjo, kako so znamke med seboj povezane in kakšna je percepcija določene znamke v glavah potrošnikov, postavita na eno stran spektra hišo znamk, na drugo stran pa oznamčeno hišo.

Slika: 4.4: Spekter odnosov med znamkami in različne strategije znamčenja



Vir: prirejeno po Aaker (2004, 48).

Hiša znamk vključuje strategijo poimenovanja posameznih izdelkov oz. storitev, zato vsaka znamka deluje samostojno. Gre za podjetje, ki pri individualnih znamkah (Kline in Rozman, 2001) uporablja niz imen (npr. P&G), ki na videz nimajo nič skupnega oziroma niso povezana. Vsaka znamka deluje samostojno z namenom maksimizirati svoje učinke na trgu (Aaker in Joachimsthaler 2000, 106). Pri taki ureditvi gre za odnos, kjer so znamke popolnoma neodvisne ena od druge in nobena si ne more sposoditi imena druge. Pri oznamčeni hiši pa se ime podjetja uporablja v celotnem

portfelju njegovih izdelkov oz. storitev. Vsi izdelki izražajo (Kline in Rozman, 2001) konsistentno kulturo in obljublajo enake vrednote, kar pomeni, da se lahko ugled prenaša iz enega izdelka na drugega in zaradi gospodarnosti obsega ponuja bistven prihranek v promociji ter komuniciranju. Prej omenjeni Olins ta nivo poimenuje monolitna znamka oz. korporativno znamčenje. Uporaba tega sistema lahko onemogoča jasno ciljno načrtanost posameznih znamk, kar omejuje uporabo v močno diverzificiranih podjetjih (npr. Virgin).

Med hišo znamk in oznamčeno hišo sta strategiji indosiranih znamk in podznamk. Pri podporni oz. indosirani znamki (Aaker in Joachimsthaler 2000, 110) je bistvenega pomena podpora krovni znamki, saj ta zagotavlja večjo kredibilnost podporni znamki, čeprav nastopa samostojno. Pri strategiji podznamk (Aaker in Joachimsthaler 2000, 115) je vez med imenom izdelka in korporacijsko znamko močna. Krovna znamka daje referenčni okvir, ki je razširjen s podznakami, ki utrjujejo njen imidž z dodajanjem pozitivnih asociacij, energije in osebnosti ter je kot znamka relevantna v očeh uporabnikov. Pri strategiji, osredotočeni na podznamko, gre za ureditev, ko so podznamke predstavljene pod obstoječo krovno znamko. Podznamka ima lahko tri vloge, in sicer je samo opisna, lahko prevzame glavno vlogo ali je nekje vmes.

V tabeli 4.1 so navedeni različni modeli arhitekture znamk, ki smo jih opisali.

Kateri model oz. kombinacija modelov arhitekture znamk je najprimernejši oz. najbolj optimalen za Mladinsko knjigo Založbo je bilo težko določiti. Vsekakor pa je bilo potrebno sprejeti odločitev, iz katerega modela bomo izhajali in nam bo glavna opora pri reviziji arhitekture znamk. Izbrali smo Aakerjevo opredelitev arhitekture znamk, ker je glede na ostale modele najbolj podrobno opredeljena ter zajema različne postavke, ki jih lahko apliciramo na naš primer proučevanja (glej sliko 4.3). Poleg tega smo se za ta model odločili tudi iz praktičnega vidika, saj je prav Aaker tisti, ki je postavil ogrodje za izvedbo revizije arhitekture znamk.

Tabela: 4.1: različni modeli arhitektur znamk

Olins (1984)	Kapferer (1991)	Laforet in Saunders ter Olins (1994)	Keller (1998)	Aaker in Jachimsthaler (2000)
<ul style="list-style-type: none"> - monolitna arh. znamk (korporativno znamčenje) - indosirana arh. znamk (mešano znamčenje) - hiša znamk (oznamčeni produkti) 	<ul style="list-style-type: none"> - arh. dežnika - arh. znamke glede na izvor - indosirana arh. znamke - široka arh. znamke - linijska arh. znamk - izdelčna oz. produktna arh. 	<ul style="list-style-type: none"> - arh. s korporativno dominantno - hiša znamk - arh. mešanih znamk - arh. kjer prevladuje samostojna znamka - arh. prikritih znamk (indosirana) 	<ul style="list-style-type: none"> - korporativna znamka oz. ime podjetja - družinska znamka - individualna znamka - določevalec 	<ul style="list-style-type: none"> - oznamčena hiša (enake ali različne identitete) - podznamke - indosirane znamke - hiša znamk

Vir: prirejeno po Chailan (2009, 177–176).

5 Študija primera – Mladinska knjiga Založba

»Študija primera je podrobna raziskava, pogosto s podatki, ki jih zbiramo daljše obdobje, ene ali več organizacij ali skupin v organizacijah, ki skuša analizirati kontekst in procese, ki jih vključuje pojav, ki je predmet proučevanja. Pojava ne proučujemo izolirano od konteksta (kot se dogaja pri laboratorijskih raziskavah), ampak nas zanima natanko zato, ker je v odnosu do konteksta« (Cassell in Symon 1994, 208 v Mesec 1998, 2).

Študija primera je empirična raziskava, ki preiskuje sodobni pojav v njegovem realnem življenjskem kontekstu, še posebej, ko meje med pojavom in kontekstom niso evidentne (Yin 2008, 19). Pogosto se uporablja kot metoda pri raziskovanju različnih pojavov v psihologiji, sociologiji, politologiji, antropologiji, prav tako se uporablja v izobraževanju, zdravstvu, pri socialnem delu in v zadnjem času tudi v ekonomiji (Yin 2008, 4). Študije primerov so temeljit *opis* in *analiza* posamezne *enote* (posameznika, programa, dogodka, organizacije ...) ali *zaokrožene celote* (skupine, skupnosti, procesov ...). V okviru študije primera lahko proučujemo en sam primer ali več primerov (Mesec 1998,4).

- *Singularna študija primera*

Če proučujemo en sam primer, govorimo o singularni študiji primera ali singularnem načrtu. Singularna študija primera je pravzaprav tista vrsta, po kateri se celoten pristop imenuje študija primera, saj so si prvotno pod tem pojmom predstavljali samo singularno študijo primera (v psihologiji, pravu, organizacijskih vedah itd.). Ta vrsta proučuje en primer (eno samo organizacijo ali enega samega posameznika), torej delamo raziskavo na numerusu 1. V skladu s to vrsto znanstvene metode smo naredili tudi analizo vsebine na primeru ene organizacije, in sicer Mladinske knjige Založbe.

- *Pluralna ali komparativna študija primera*

Če proučujemo več primerov, ki jih med seboj primerjamo, govorimo o komparativni študiji primerov. Pluralne študije primera vključujejo sicer več kot en primer, vendar nikoli velikega števila primerov in tudi ne uporabljajo statističnega načina sklepanja. Pluralno študijo primera lahko izvedemo na osnovi manjšega števila opisov primerov, življenjskih zgodb, intervjujev in podobnega gradiva (Mesec 1998, 4).

Pri tej metodi lahko uporabimo različne vrste *empiričnega gradiva* (prirejeno in povzeto po Mesec 1998, 5):

- ✓ primarno: uporabljamo izključno gradivo, ki ga dobimo z opazovanjem, največkrat z opazovanjem z udeležbo in s spraševanjem (različne vrste intervjujev, tudi globinski in polstrukturirani intervjuji);
- ✓ sekundarno: empirično evidenco sestavljajo dokumenti, zbrani v dosjejih o primerih (npr. v pravu, socialnem delu)
- ✓ ali kombinirano: glede na to da se v okviru študije primera priporoča uporaba več različnih virov gradiva, so pogoste študije, ki uporabljajo gradivo iz primarnih in sekundarnih virov hkrati.

Kombiniran način pridobivanja gradiva smo uporabili tudi v primeru Mladinske knjige, saj izvedba polstrukturiranih intervjujev spada med primarne vire, inventura oz. popis znamk v portfelju Mladinske knjige pa spada med sekundarno zbiranje gradiva.

5.1 Kratka predstavitev podjetja Mladinska knjiga Založba

Mladinska knjiga Založba (MKZ) letos obeležuje 70 let (ustanovljena je bila leta 1945) delovanja in v sedmih desetletjih je s svojimi knjižnimi izdajami ter projekti odločilno zaznamovala slovenski prostor. Iz založnice otroške in mladinske literature se je razvila v splošno založbo, ki ima v svojem programu leposlovje, priročnike in enciklopedije, učbenike, revije ter druge nosilce besede, slike in zvoka. Od začetka delovanja ima v knjižnem programu posebno mesto izvirna otroška slikanica z ilustracijami najboljših slovenskih avtorjev. Že zelo zgodaj je začela izdajati dela iz domače in svetovne književnosti za odrasle, o čemer pričajo najstarejše knjižne zbirke Kondor, Lirika, Nova slovenska knjiga, Čebelica, Sinji galeb (z leti se je oblikovalo več kot 20 zbirk), ki so še danes uspešne in priljubljene med bralci. Z revijami Cicido, Ciciban, Cici zabavnik, Moj planet, Pil, Gea in z revijo Reader's Digest se uvršča tudi med pomembne revijalne založnike v Sloveniji. Večina knjižnih izdaj je namenjena slovenskemu trgu, del pa tudi jugovzhodnim trgom, zlasti hrvaškemu. Ves ta čas je MKZ razvijala tudi svoje prodajne poti ter temu prilagajala svoj založniški program. V letu 1961 so odprli knjigarno Konzorcij, ki je od takrat največja slovenska knjigarna. Leta 1974 je ustanovila prvi slovenski knjižni klub Svet knjige, kasneje še Ciciklub za najmlajše bralce. V letu 2004 je postala večinska lastnica Cankarjeve založbe in pričela s prodajo ter trženjem njenih naslovov. Istega leta je sklenila poslovno partnerstvo z založniško hišo Reader's Digest in s tem nadgradila metode direktnega trženja (povzeto po Mladinska knjiga 2013, 27). Od 2007 na podlagi raziskave, ki poteka v sklopu revije Reader's Digest, podeljujejo nagrade Trusted Brand, ki jih dobijo najbolj zaupanja vredne znamke med potrošniki. Je osrednja založba v Sloveniji, ki je v svoji zgodovini izdala več kot 100 milijonov knjig, je tudi največja knjigotrška mreža z več kot 50 knjigarnami, papirnicami, veleprodajnimi centri in specializiranimi prodajalnami. Poleg tega ima v lasti tiskarno (leta 2007 se ji je pridružilo podjetje Grafika Soča), lastni logistični center in spletno knjigarno Emka. Na policah Emka.si, ki poleg ostalih prodajnih programov ponuja knjige vseh slovenskih založb, je več kot 1.100.000 domačih in tujih knjig, učbenikov za vse ravni izobraževanja ter izdelkov s področja papirništva in poslovnih daril (Mladinska knjiga 2014). V letu 2012 je MKZ pričela prodajati tudi e-knjige, sprva le preko I-stora (Applova trgovina), leta 2013 pa so odprli lastno e-knjigarno e-emka.si. Zaradi navedenega ne preseneča, da je MKZ največje slovensko založniško podjetje.

Na Slovenskem se je njen tržni delež skozi čas sicer spreminjal, vendar je vse od leta 2004 nad 40 %. Projekti MKZ, ki so nedvomno najvidneje zaznamovali slovenski prostor, so Enciklopedija Slovenije, ki je nastajala skozi desetletja, Slovenika (pomanjšana in posodobljena enciklopedija Slovenije), Veliki atlas Slovenije, razkošna, ilustrirana izdaja Biblije, prestižne bibliofilske izdaje, kot sta Neskončni Leonardo in Večni Michelangelo, knjižni klub Svet knjige, revija Ciciban (ki prav tako izhaja že 70 let), elitna zbirka Kondor, otroška zbirka Čebelica ... Korporacijsko znamko Mladinska knjiga odlikuje široka prepoznavnost v slovenskem in tudi mednarodnem prostoru. Dolgoletna tradicija in prepoznavnost znamke sta po mnenju zaposlenih odlična temelja, na katerih gradijo sodobno, razvojno naravnano podjetje. Mladinska knjiga ima v lasti še celo množico znamk (nekatero so bile pravkar navedene), nekatere so prepoznavne bolj in druge manj. V nadaljevanju se tako bolj podrobno posvečamo največjemu premoženju Mladinske knjige – njenim znamkam.

5.2 Inventura portfelja znamk v Mladinski knjigi Založbi

S pomočjo internih virov MK Založbe smo popisali trenutno stanje znamk v Mladinski knjigi Založbi in delno v Skupini Mladinska knjiga (na razpolago smo imeli le vire MK Založbe, ki so delno vsebovali tudi podatke za celo Skupino MK). Ker ni jasnega portfelja in ker ni nikjer v celoti eksplicitno zapisan, smo znamke (in podznamke) razporedili v naslednje kategorije:

- **korporativna znamka:** Mladinska knjiga;
- **znamke podjetij:**
 - v Sloveniji: Mladinska knjiga Založba, Mladinska knjiga Trgovina, Mladinska knjiga Logistika, Cankarjeva založba, Grafika Soča, MK Naložbe;
 - na tujih trgih: Mozaik knjiga Zagreb, Mladinska knjiga Sarajevo, Mladinska knjiga Beograd, Mladinska knjiga Skopje;
- **revije:**
 - Ciciban: Cici Vesela šola, Cici umetnije, Modri medvedek (maskota), Za starše (spletna priloga), Za dva groša fantazije, Slon, Pojemo pojemo, Pogled;

- Cicido: Cici Vesela šola, Cici umetnije, Modri medvedek (maskota), Za starše (spletna priloga), Za dva groša fantazije, Slon, Pojemo pojemo, Pogled;
- Cici zabavnik: Dino (maskota revije Cici zabavnik);
- Pil: Pilov strip, Kodrlajsasta Pepca (maskota), Šnofi (maskota), Teta Justi, Vesela šola, RR1 (maskota Vesele šole), Poskusnica, Fejst film;
- Moj planet, Dr. Vetko, Planetko (maskota);
- Gea, Geina predavanja, Gein foto natečaj;
- **knjižna produkcija:**
 - leposlovje za odrasle (MK): Nova slovenska knjiga, Spomini in izpovedi, Jubilejne izdaje, Oddih, Premiki, Esenca, Roman, Lirika, Nova lirika, Krimi, Žepnice, Kondor, Veliki večni romani, Kapučino, Naše besede;
 - otroško in mladinsko leposlovje (MK): Sinji galeb, Blazno resno, Fantazijska literatura, Nesmrtni, Knjigožer, Srednji svet, Odisej, Bum, Čebelica, Zakladi otroštva, Pisanice, Zlata ptica, Cicibanova knjižnica, Biseri, Srednji svet;
 - priročniki: Za zdravo življenje, Ogledalo, Kekec, Narava na dlani, Naj 10;
 - leksikoni in enciklopedije: Veliki atlas Slovenije, SSKJ, Slovenika;
 - monografije in biografije: Hitler, Tito
 - luksuzne izdaje: Večni Michelangelo, Neskončni Leonardo, Razkošna, ilustrirana izdaja Biblije;
 - učbeniki: Brihtna glavca, Knjiga pred noskom, Čudežni mlinček, Ringaraja pred noskom, Pamet je boljša kot žamet, Cici zvezek, Domače branje;
- **knjižni klubi:**
 - Svet knjige: Cankarjeva pot, Knjiga četrletja, Bonus plus;
 - Ciciklub: Cicikotiček;
- **direktno trženje**: Krog;
- **nagrade**: Modra ptica, Levstikova nagrada;
- **Cankarjeva založba**: Hvalnice, Izvirna poezija, Izvirna proza, Najst, Bralna znamenja, Jezikovni priročniki, Moderni klasiki, S poti, Miniaturke, Premiera, Leksikon Sova, Leksikon Cankarjeve založbe, Axis;
- **galerije**: Galerija Ars, Galerija Sončnica;
- **športno kulturno društvo**: Modrin;
- **avtorji kot osebne znamke**:

- domači avtorji: Jelka Reichman, Zvonko Čoh, Svetlana Makarovič, Ančka Gošnik Godec, Anja Štefan, Lila Prap, Tone Pavček, Ciril Zlobec, Kajetan Kovič, Boris Pahor, Niko Grafenauer, Marlenka Stupica, Andrej Rozman Roza, Desa Muck, Marjan Manček, Boštjan Gorenc – Pižama, Boštjan Napotnik – Napo ...;
- tuji avtorji: Dan Brown, Umberto Eco, Kahlil Gibran, George R. R. Martin, J. K. Rowling, Khaled Hosseini, Jamie Oliver ...;
- **Mladinska knjiga Trgovina:** Frankfurt po Frankfurtu, Bologna po Bologni, Knjigarna Konzorcij, Praznik Čebelice, Blink (maskota šolski program), Brihta (maskota šolski program), Poletno branje, Center Oxford, Trubarjev antikvariat
- **e-portali:** učimse.com, učimte.com, fejsbuk;
- **spletna trgovina:** emka.si;
- **socialna omrežja:** Radi beremo, Podčrtanke, Šola je nora, Mladinska knjiga;
- **knjižni junaki:** Maček Muri, Muca Copatarica, Piki Jakob, Mojca Pokrajculja, Martin Krpan, Čudežna bolha Megi, Anica ...;
- **e-knjige:** e-emka.si;
- **licenčne znamke:** Disney, Peter Zajec (Peter Rabbit), Angry Birds, Hello Kitty, Piki, Zverjašček, Zverjasec (Gruffalo), Harry Potter, Mali princ, Kapitan Gatnik, Pika nogavička, Reader's Digest, Trusted Brand ...

Oprelitev dejanskega števila znamk je bila zahteven korak, saj smo informacije zbirali po celem podjetju, ker so znamke razpršene med različnimi sektorji, službami in uredništv. Zato ne moremo trditi, da so navedene vse obstoječe znamke, saj ni bilo poenotenih virov, ki nam bi omogočali stodstotno opredelitev dejanskega stanja. Zgornji seznam kaže, da ima Mladinska knjiga v svojem portfelju več kot 150 znamk, pri tem pa nismo šteli ne tujih ne domačih avtorjev (kot osebne znamke) ne znamk na tujih trgih.

Sekundarne asociacije (nagrade in priznanja)

V nadaljevanju navajamo še seznam nekaterih nagrad, ki jih podeljujejo različna društva ali organizacije in delujejo na znamke Mladinske knjige kot pozitivne sekundarne asociacije. To so: nagrada Kristine Brenkove (ZKZK – Zbornica knjižnih založnikov in knjigotržcev), večernica (časopisno-založniško podjetje Večer), nagrada

kresnik (časopisna hiša Delo), zlata hruška (Pionirska; Mestne knjižnice Ljubljana), knjiga leta (velika nagrada Slovenskega knjižnega sejma), nagrada Hinka Smrekarja (Zveza društev slovenskih likovnih umetnikov)

Znamke lahko preko sekundarnih asociacij povežemo z drugimi entitetami. Dejstvo je, da bodo porabniki (v našem primeru večinoma bralci in kupci knjig) ob takšni miselni povezavi navezali lastnosti neke druge entitete na podobo, ki jo imajo o naši znamki oziroma kot pravi Keller (v Dolgan in drugi 2009), si znamka izposodi potrošnikovo znanje o neki drugi znamki. To znanje je sekundarno potrošnikovo znanje, ki nastane v povezavi znamke z različnimi entitetami, ki so lahko podjetja, država izvora, distribucija (prodajna mesta, trgovine), licenciranje, druge znamke (zavezništvo znamk, *co-branding* oz. soznamčenje), znane osebe, športne, kulturne in druge prireditve, **nagrade in priznanja** ... Sekundarne asociacije spet povratno vplivajo na primarne asociacije oz. na podobo, ki si jo je potrošnik ustvaril o določeni znamki. Med zgoraj omenjenimi nagradami in priznanji so tudi take, ki so jih intervjuvanci pri analizi vsebine omenili kot znamke, ki po njihovem mnenju spadajo v portfelj Mladinske knjige (npr. nagrada Kristine Brenkove, nagrada kresnik in večernica (Tabela 6.11). Iz navedenega je jasno, da ima Mladinska knjiga svoj portfelj organiziran kot hišo znamk, ki vključuje (Aaker 2004, 48) samostojne, nepovezane ali delno povezane znamke.

Slika 5.1: Hiša znamk v Mladinski knjigi



Vir: prirejeno po Aaker (2004, 49).

5.3 Raziskovalni problem, cilji in teze

Raziskovalni problem: zaradi velikega števila medsebojno povezanih podjetij v Sloveniji in jugovzhodni Evropi ter zaradi številnih področij poslovanja in širokega spektra programov na področju založništva, trgovine in logistike se Skupina Mladinska knjiga sooča z zmedo na področju arhitekture znamk. Največje število znamk spada pod okrilje Mladinske knjige Založbe, zato se empirični del nanaša predvsem na slednjo. Znamke niso zadovoljivo povezane v enoten sistem, ki bi bil smiseln, razumljiv, predvsem pa logičen. Torej sistem, ki bi bil sprejemljiv za različne skupine deležnikov, saj obstoječe stanje povzroča zmedo med vsemi deležniki. Poleg tega ni jasno, kolikšno je (neotipljivo) premoženje znamk.

Cilj magistrske naloge je identifikacija potencialnih znamk v Mladinski knjigi Založbi, ki bi jih bilo smiselno v prihodnosti prenoviti in/ali med seboj povezati. Poleg tega je

cilj naloge identificirati tiste znamke, ki nimajo potenciala in ne prinašajo dodane vrednosti (niti s finančnega vidika niti z vidika ugleda ter vidika družbene odgovornosti), zato je smiselno, da se jih izloči iz portfelja znamk podjetja.

Namen magistrske naloge je oblikovati smernice za prenovo arhitekture znamk v Mladinski knjigi Založbi in poskušati poiskati optimalen model ali kombinacijo različnih modelov arhitekture znamk, ki bodo najbolj ustrezali Mladinski knjigi Založbi.

V nalogi se bomo omejili predvsem na Mladinsko knjigo Založbo, saj je nosilka večine znamk Skupine Mladinska knjiga. Opredelili bomo pomen in moč znamk na posameznih programih ter izpostavili, zakaj je pomembno, da mora prihodnje upravljanje znamk stremeti tudi k večji izrabi korporativne znamke Mladinska knjiga.

Teza 1: Uspešna prenova arhitekture znamk v Mladinski knjigi Založbi temelji na zmanjšanju velikosti portfelja znamk.

Kapferer (1997, 275) navaja, da je osnovni problem, s katerim se srečujejo podjetja pri preoblikovanju portfelja, koliko znamk obdržati pri posameznem tržnem segmentu. Poudarja, da je današnji trend zmanjševanje velikosti portfeljev, ki mora potekati sicer hitro, vendar zelo preišljeno.

Teza 2: Odnosi med korporativno znamko Mladinska knjiga in njenimi ostalimi znamkami niso dovolj jasni.

Teza 3: Korporativna znamka Mladinska knjiga je premalo uporabljena v navezovanju na druge znamke.

Korporativna znamka ima lahko po Aakerju (2004, 3) tri vloge: je pospeševalec podznamk, prenašalec dodane vrednosti in asociacij ali predstavlja krovno matično podjetje. Kakšne so te vloge v Mladinski knjigi Založbi, bomo raziskali v magistrski nalogi.

Teza 4: Bistvo problema dosedanjega relativno premalo uspešnega upravljanja znamk v Mladinski knjigi Založbi je nejasna vizija razvoja znamk.

5.4 Metodologija

Pri analizi smo uporabili kvalitativno metodo raziskovanja, ki zahteva predvsem v postopku zbiranja in analize rezultatov večji časovni vložek raziskovalca v primerjavi s kvantitativnimi metodami raziskovanja (Perčič 2009, 68). Za to vrsto raziskave je

značilno, da nam omogoča pridobiti veliko informacij, ki so vsebinsko bogate. Analiza podatkov, ki terja veliko časa, discipline, dovednosti in trdega dela je bolj razlagalne narave in dopušča več osebnega kreativnega vložka tako pri izvedbi raziskave kot pri obdelavi ter analizi podatkov, kar pa ne pomeni, da je izvedena manj sistematično. Če jo primerjamo s kvantitativnimi raziskovalnimi metodami (Walker 1985, 3–4), dobimo prav tako objektivne, uporabne rezultate. V našem primeru smo uporabili metodo analize vsebine.

5.4.1 Metoda analize vsebine

Metoda analize vsebine se že dalj časa uporablja na področju komunikologije, novinarstva, sociologije, financ itd. Navedena metoda postaja vedno bolj priljubljena, saj se njena uporaba konstantno povečuje tudi na drugih področjih, recimo v ekonomiji in marketingu. Slabost analize vsebine je, da je metoda kompleksna, ni dovolj standardizirana in formulirana (Polit in Beck 2004 v Habjanič 2008). Analiza vsebine je raziskovalna metoda za ugotavljanje ponovljivih in veljavnih povezav iz podatkov v kontekstu z namenom ugotoviti določeno znanje, nove poglede in predstaviti dejstva ter napotke za prakso.

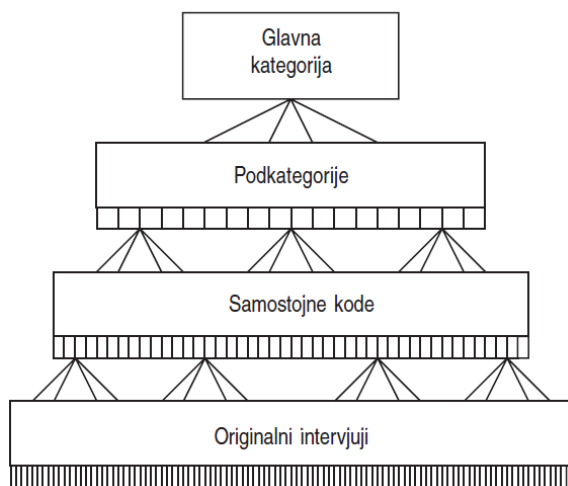
Analiza vsebine je postopek, pri katerem oblikujemo pojme ali kode, nato jih kategoriziramo in med seboj povežemo ter oblikujemo teoretične modele in sisteme (Elo in Kyngäs 2008 v Habjanič 2008). V našem primeru smo uporabili metodo analize vsebine za predstavitev dejstev ter napotkov za praktično delo.

Postopek kvalitativne metode analize vsebine

V praksi eden izmed možnih postopkov kvalitativne analize besedila poteka tako, da izvedemo intervjuje in jih nato dobesedno prepisemo ali zapišemo izjave, kar je izhodišče za analizo. Sledi kodiranje, ki nam omogoča zmanjševanje obsega pridobljenih podatkov in povezavo razdrobljenih pomenov raziskovalne tematike v vsebinsko in pomensko zaključene enote. Rekonstrukcija pridobljenih podatkov v nove zaključene pomenske enote pa nam omogoča novo oz. poglobljeno razumevanje podatkov (Bryman in Bell 2003, 299–300). Najprej določimo samostojne kode (samostalnice, ki se nam zdijo pomembni), sledi faza, v kateri sorodne samostalnice (pojme) združimo ali nekatere tudi zbrisemo, torej oblikujemo končni

seznam samostojnih kod. Ko imamo izbran minimalen nabor kod, definiramo podkategorije, nato še glavno kategorijo (Slika 5.2). Kontrola rezultatov se lahko izvede tako, da drugi raziskovalec ali poznavalec tematike opravi lastno kvalitativno analizo (vsaj določen del raziskave), nato rezultate primerjamo, da vidimo, ali so približno enaki (Erjanti 1999 v Habjanič 2008).

Slika 5.2: Primer postopka izpeljave kvalitativne analize vsebine z odnosnim kodiranjem



Vir: prirejeno po Erjanti (1999 v Habjanič 2008).

Metodo analize vsebine smo opravili tako, da smo izvedli zbiranje podatkov na podlagi **polstrukturiranih globinskih intervjujev**, ki so ena od zvrsti kvalitativnih raziskav. Kot navaja Walker (1985, 8) so le-ti primerni za proučevanje občutljivih in kompleksnih raziskovalnih problemov. Za to obliko intervjuja smo se odločili, ker je v primerjavi z nestrukturiranim intervjujem večina vprašanj vnaprej določenih, vseeno je pri vsakem vprašanju prostor za podrobnejši odgovor, mnenje ali misel (Wilkinson in Birmingham 2003, 45). Značilno za polstrukturirani globinski intervju je, da je namen raziskave jasen, odgovori na vprašanja pa so odprti in prosto tekoči (Churchill in Iacobucci 2005, 285).

Intervjuvanci

13 intervjujev je bilo izvedenih od julija do septembra 2012. Naveden vzorec ni bil oblikovan naključno, saj intervjuvanci predstavljajo zelo kompetentne in aktualno

zaposlene v Mladinski knjigi Založbi (vsi razen enega so bili v času zaključevanja pričujočega dela še vedno zaposleni). K sodelovanju smo povabili zaposlene v top menegmentu in v srednjem menegmentu: predsednik uprave, član uprave, direktor področja prodaje, glavni urednik, direktor marketinga in službe za odnose z javnostjo, direktor razvoja in Cankarjeve založbe, vodja kadrovske službe, vodja službe za avtorske pravice, vodja sektorja prodaje fizičnim osebam in direktnega trženja, vodja likovno-tehničnega uredništva, vodja uredništva leposlovja, urednik otroškega leposlovja in likovni urednik otroškega leposlovja (namenoma smo uporabili oznake funkcij moškega spola, čeprav so bile med intervjuvanci tudi ženske). Vprašanja za intervju so temeljila na teoretičnem izhodišču »Revizija arhitekture znamk« (Aaker in Joachimsthaler (2000, 158–159), ki zajema področje okolja poslovanja podjetja, portfelja znamk, politike znamk, arhitekturo znamk ...

5.5 Izvedba metode analize vsebine

1. **Priprava na raziskovalni proces:** izbor in študija relevantne literature predvsem s področja portfelja znamk in arhitekture znamk, politike znamk, upravljanja znamk ter s področja metodologije.
2. **Priprava vprašanj za intervjuje:** vprašanja za intervjuje temeljijo na teoretičnem izhodišču »Revizija arhitekture znamk« (Aaker in Joachimsthaler (2000, 158–159), ki zajema področje okolja poslovanja podjetja, portfelja znamk, politike znamk, arhitekturo znamk ... Vprašanja so razvrščena v dva ločena sklopa (Priloga 1):
 - analiza poslovnega okolja, kot ga zaznavajo zaposleni v Mladinski knjigi Založbi, ki vključuje tako zaznavanje podjetja kot njegovega zunanjega okolja, v katerem deluje;
 - arhitektura znamk z vidika zaznavanja in upravljanja portfelja znamk Mladinske knjige Založbe.
3. **Zbiranje podatkov: izvajanje polstrukturiranih globinskih intervjujev:** posamezen intervju je trajal povprečno 80 minut, najdaljši intervju je trajal 130 minut, najkrajši pa 50 minut. Intervjuji so potekali na sedežu podjetja Mladinska knjiga Založba v pisarnah sodelujočih, tako da so se počutili domače in sproščeno. Med izvedbo sta bila prisotna samo izvajalka intervjuja in intervjuvanec, zaradi pravilne interpretacije podatkov in podrobnega zapisa smo

pogovore snemali. Vsi udeleženci so bili seznanjeni s snemalno napravo, s postopkom so se strinjali. Zagotovljena jim je bila popolna anonimnost in zakrivanje njihovih identitet pri analizi podatkov ter interpretaciji rezultatov, kot to narekuje mednarodni kodeks trženjske in družboslovne raziskovalne prakse (ESOMAR/ICC⁹). Vseh sodelujočih je bilo 13, obdobje izvedbe je trajalo tri mesece, in sicer od julija do septembra 2012.

4. Analiza, sinteza in interpretacija rezultatov:

- prepis oziroma transkripcija: vse intervjuje smo snemali z diktafonom in jih kasneje s pomočjo slušalk ter počasnega predvajanja pretipkali (Priloga 2);
- urejanje gradiva: najprej smo v Wordovem dokumentu uredili zapise tako, da smo združili vse odgovore, ki so se nanašali na enako vprašanje. Maksimalno število odgovorov je bilo 13, vendar na nekatera vprašanja niso vsi odgovorili ali pa niso dali nobenega konkretnega odgovora, ki bi ga lahko uporabili pri analizi vsebine. Nato smo zakrili identiteto posameznikov tako, da smo intervjuvance označili po abecednem redu od A do M (šumnik Č smo izpustili);
- uporabljena je bila metoda analize vsebine na podlagi odnosnega kodiranja, kar pomeni določanje samostojnih kod (po potrebi še podrednih kod), podkategorij in kategorij. Vse skupaj je podkrepljeno s citati iz originalnih intervjujev (Erjanti, 1999 v Habjanič 2008). Kategorija (npr. tekoče poslovanje) je po hierarhiji na najvišjem mestu, sledijo podkategorije, ki predstavljajo skupni imenovalec posameznih trditev (npr. najbolj prodajani izdelki), nato so razvrščene samostojne kode, ki lahko predstavljajo dva nivoja. Najnižje na hierarhiji je podredna koda, ki je umeščena pod samostojno kodo (npr. leposlovje za odrasle je podredna koda samostojne kode knjižne izdaje). Pri podrednih kodah lahko dodamo še njeno dopolnitev (npr. Tone Pavček – Angeli pri leposlovju za odrasle);

⁹ ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research)/ICC (International Chamber of Commerce) – mednarodni kodeks trženjskih in družbenih raziskav. »6. člen – Snemanje in tehnike opazovanja: V primeru, da se v raziskovalne namene uporabljajo snemalne naprave oziroma se uporablja tehnika opazovanja, morajo biti na to respondenti predhodno opozorjeni. To pravilo ne velja, kadar se tehnike uporabljajo na javnem mestu in se z njimi ne zbirajo osebni podatki. Na željo respondentov mora biti posnetek oziroma relevanten del posnetka uničen oziroma izbrisan. Identiteta respondentov mora biti zaščiten, razen če je z respondenti dogovorjeno drugače (Mediana, 18. 11. 2014).

- interpretacija rezultatov: vse rezultate posameznega sklopa oz. skupine smo prikazali s pomočjo tabel. Na levi strani so prikazane podkategorije in samostojne kode oz. podredne kode (sinteze kod analiziranih citatov), na desni strani tabele so nanizani izbrani citati iz originalnih intervjujev (Priloga Tabele), ki služijo kot podpora oziroma dodatna razlaga navedenim ugotovitvam na levi strani tabele. Vsaka tabela je vzporedno opremljena še z dodatnimi pojasnili in skupnimi ugotovitvami.

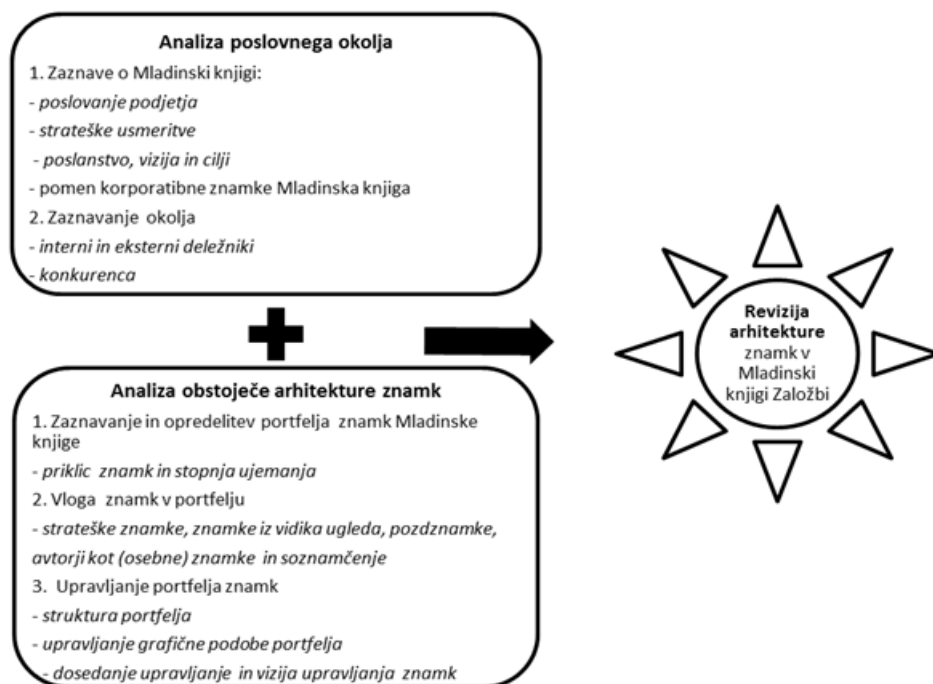
6 Analiza, sinteza in interpretacija rezultatov analize vsebine

Analizirali smo vsebino obstoječe strukture znamk v Mladinski knjigi Založbi. Predstavljeni rezultati analize vsebine intervjujev nam bodo v pomoč pri identifikaciji tistih znamk, ki jih bomo v predlogu prenove arhitekture znamk obravnavali kot potencialne, ter identifikaciji tistih, ki bi jih bilo možno v prihodnosti med seboj povezati, prenoviti ali izločiti. S pomočjo dobljenih rezultatov bomo postavljene teze ali potrdili ali ovrgli.

Različni pogledi, teme, predlogi iz trinajstih intervjujev so združeni v dva glavna ločena sklopa in oba temeljita na teoretičnem izhodišču »Revizija arhitekture znamk« (Aaker in Joachimsthaler 2000, 158–159), ki zajema (Slika 6.1):

- *analizo poslovnega okolja, kot ga zaznavajo zaposleni v Mladinski knjigi Založbi*, kamor spada zaznavanje podjetja (poslovanje, strateške usmeritve, poslanstvo, vizija in cilji MKZ) kot njegovega zunanjega okolja (interni in eksterni deležniki ter konkurenca);
- *analiza obstoječe arhitekture znamk z vidika zaznavanja zaposlenih*, ki so sodelovali pri intervjujih. Analiza vsebuje zaznavanje in opredelitev portfelja, vloge znamk v portfelju ter upravljanje portfelja znamk Mladinske knjige Založbe.

Slika 6.1: Potek revizije arhitekture znamk v Mladinski knjigi Založbi



Vir: prirejeno po Aaker (2009, 158–159).

6.1 Rezultati analize poslovnega okolja

V poglavju so predstavljeni vidiki, kako intervjuvanci zaznavajo Mladinsko knjigo Založbo ter kako zaznavajo najpomembnejše vplive iz okolja, ki usmerjajo poslovanje podjetja. Vse to namreč izraža in oblikuje njegovo identiteto. Te informacije nam omogočajo tudi spoznavanje širšega okvirja problematike znamk podjetja, ki so središče našega raziskovanja.

6.1.1 Zaznavanje Mladinske knjige

Najprej so zaposleni odgovarjali na vprašanja, povezana z njihovim zaznavanjem podjetja, ter se osredotočili na tekoče poslovanje, strateške usmeritve, poslanstvo in vizijo ter na glavno sporočilo korporativne znamke Mladinska knjiga.

Tekoče poslovanje podjetja

Sodelujoči v raziskavi so spregovorili o poslovanju Mladinske knjige Založbe, deloma tudi o Skupini Mladinska knjiga. Ker so bili vsi intervjuvanci zaposleni v Založbi (vključno s predsednikom uprave in članom uprave), se večina odgovorov nanaša na Mladinsko knjigo Založbo, posebej je navedeno, kjer se dotaknejo tudi Skupine MK. Intervjuvanci so spregovorili o situaciji na splošno, aktualni prodaji posameznih knjižnih izdaj ter prodaji izdelkov z največjim potencialom.

Rezultati

Po mnenju sodelujočih intervjuvancev je upadla prodaja na vseh prodajnih poteh, če gledamo z vidika MK Založbe kot z vidika Skupine MK. Padec prodaje pripisujejo posledicam časa in razmer, ki so se dogajale na trgu, torej predvsem krizi, v kateri je bila leta 2012 tudi Slovenija. Tako v Sloveniji kot na trgih JV Evrope se MK sooča s težko gospodarsko situacijo, in sicer na vseh področjih poslovanja (knjigotrštvu, založništvu in papirništvu). Eden izmed vprašanih navaja: »*Trenutno poslovanje je zahtevno, predvsem zahteva veliko prilagajanj na stroškovni strani, ker trg narekuje nek svoj tempo prihodkov.*« (Priloga C1). Kljub upadu prometa večinoma menijo, da je MK glede na splošne gospodarske razmere še vedno relativno uspešna znotraj panoge, v kateri deluje. Poslovanje je sorazmerno solidno in MK Založba še vedno ostaja uspešna slovenska založba (Tabela 6.1).

Najbolj prodajani izdelki

Najbolj prodajani izdelki po številu prodanih izvodov so *knjižne izdaje* (Tabela 6.1), ki jih glede na žanr uvrščamo v leposlovje za odrasle. Intervjuvanci so izpostavili dva knjižna naslova: *Angeli* (avtor Tone Pavček) in *Ti povem zgodbo?* (avtor Jorge Bucay). Med priročniki so izpostavili predvsem *Veliki atlas Slovenije, Sloveniko – slovensko nacionalno enciklopedijo* in *30 minut za kosilo – knjiga Jamia Oliverja*. Prvi dve spadata v tako imenovani A segment (interno poimenovanje velikih projektov, ki so višjega cenovnega razreda in prinašajo največ prihodkov, nad 100 EUR). Po njihovem mnenju se v zadnjem času spreminja razmerje med leposlovjem in priročniki, število prodanih izvodov gre v prid leposlovju. Vendar je potrebno razločevati, kaj prinese največ po vrednosti, kaj pa po količini. Teh dveh vidikov intervjuvanci večinoma niso posebej artikulirali. Kot prodajne uspešnice so navedli še

biografiji Hitler in Tito, med intervjujem je bilo rečeno: »Ne glede na to da so višjega cenovnega razreda, se dobro prodajajo.« (Priloga C1)

Mladinsko in otroško leposlovje se prav tako dobro prodaja, med katerimi so otroške slikanice zvezda stalnica. Eden izmed intervjuvancev pravi: »Predvsem slikanice imajo vsako leto 20, 25 ponatisov in to je naša srebrnina, naša hrbtenica /.../ te knjige redko vidiš na lestvicah, razen Mačka Murija in Muco Copatarico.« (Priloga C1) Med izdelke, ki se dobro prodajajo, so uvrstili še *trgovsko blago* sektorja Reader's Digest.

Tabela 6.1: Tekoče poslovanje Mladinske knjige Založbe

Tekoče poslovanje podjetja	Soglasje (možnih 13 odgovorov)
Rezultati	
- Dobro	5
- Slabše	5
Najbolj prodajani izdelki	
- <i>Knjižne izdaje</i>	12
o Otroško in mladinsko leposlovje	4
o Leposlovje za odrasle	6
o Priročniki Mladinske knjige	3
o Monografije in Biografije	3
o Luksuzni projektni	3
o Tiste izdaje, ki imajo »zgodbo«	1
- <i>Trgovsko blago</i>	1
o Readers's Digest	1
	1
Slabše prodajani izdelki	
- <i>Revije</i>	2
o Moj planet	
o Cici zabavnik	
- <i>Priročniki Reader's Digest</i>	1
- <i>Direktno trženje</i>	1
- <i>Knjižni klubi</i>	1
o Svet knjige	
o Ciciklub	
Izdelki z največjim potencialom	
- <i>E-izobraževalni portali</i>	1
- <i>Učbeniki</i>	1
- <i>Priročniki</i>	1
- <i>Izdelki z »zgodbo«</i>	3

Slabše prodajani izdelki

Kot padec prodaje so izpostavili predvsem *priročnike Reader's Digest* in *revije* (še posebej *Moj planet* in *Cici zabavnik*), ki se soočajo s padcem naklad predvsem na račun nižje prodaje izdaj periodičnega tiska zaradi splošnega položaja v Sloveniji. Z

vidika prodajnih poti pa je po njihovem mnenju prodaja padla predvsem na *knjižnih klubih* (Svet knjige in Ciciklub) ter na *prodaji po pošti in direktnih oblikah prodaje*.

Izdelki z največjim potencialom

Vprašani menijo, da so izdelki in. storitve, ki so povezani z razvojem e-vsebin in e-portalov (izobraževalni portal), ter *knjižne izdaje, na katere lahko pripnejo neko dodatno »zgodbo«*, zato jih marketinško lažje podprejo, izdaje z največjim potencialom. Učbenike pa omenjajo predvsem v veliki odvisnosti od države (učbeniki bodo šli v prodajo, dokler bodo v šoli obvezni) in so kljub razmeram optimistični. Za priročnike, ki so prav tako potencial, pa je eden dejal: *»Glede na to da je starejša populacija boljši kupec knjig /.../ bodo priročniki tisti.«* Vemo, da se nadaljuje trend staranja prebivalstva tudi v Sloveniji, zato je ta pogled zelo realen (Priloga C1).

Strateške usmeritve

Pri strateških usmeritvah so bili skoraj enotni, da je najpomembnejše ostati in iskati prihodnost v jedrnih (gledano s perspektive Skupine Mladinska knjiga) dejavnosti, ki so: založništvo, knjigotrštvo in trgovina. V založništvu je najpomembnejše, da ostanejo generalni založnik v Sloveniji (Tabela 6.2). Poleg tega menijo, da je ohranjanje produkcije in prodaje trde knjige še vedno ključna strateška usmeritev založbe.

Poudarili so, da je strateškega pomena obdržati visoko kakovostno raven. Produkcija otroških in mladinskih knjig, ki je temelj Mladinske knjige Založbe in s katero je začela svojo založniško pot, je še vedno ena od glavnih strateških usmeritev. Poleg naštetega je strateško pomembno doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Dodali so še, da je razpršenost prodajnih poti, ki ustrezajo posameznim programom in različnim segmentom prav tako ključnega pomena.

Tabela 6.2: Strateške usmeritve

Strateške usmeritve
<u>Ostati generalni založnik</u> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ostati najmočnejši na področju knjigotrštva</i> - <i>Ostati najmočnejši na področju založništva</i>
<u>Ohranjanje prodaje trde knjige (core business)</u>
<u>Produkcija otroških knjig</u>
<u>Visoka kakovost</u>
<u>Razpršenost na več segmentih</u>
<u>Doseči dobre prodajne rezultate in biti s programom prisotni na vseh prodajnih poteh</u>
<u>Razvoj e področja</u> <ul style="list-style-type: none"> - <i>integracija elektronske in zidane infrastrukture</i> - <i>konverzija knjig v e-format</i> - <i>odpreti prvo e-knjigarno v Sloveniji</i> - <i>usmeritev v elektronsko založništvo kot podpora prodaji tiskanih učbeniških gradiv</i>
<u>Ostalo:</u> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Izboljšati kakovost naših storitev v Mladinski knjigi Trgovini</i> - <i>Obdržati stranke na dolgi rok</i> - <i>Ostati najmočnejši na segmentu MK Trgovine (pisarniškim in papirniškim material)</i>

Tabela 6.3: Najpomembnejši posli v sedanosti in prihodnosti

Najpomembnejši posli v sedanosti
<u>Knjižne trde izdaje</u> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Otroško in mladinsko leposlovje</i> - <i>Leposlovje za odrasle</i> - <i>Priročniki</i>
Najpomembnejši posli v prihodnosti (čez 5 do 10 let)
<u>E-knjige</u>
<u>E-izobraževalni portali</u>
<u>Knjižne trde izdaje</u> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Otroško in mladinsko leposlovje</i> - <i>Leposlovje za odrasle</i> - <i>Priročniki</i>

Ključna strateška usmeritev je tudi razvoj elektronskega založništva, kamor spada razvoj lastne e-trgovine ter sistematična konverzija knjig v e-format (osredotočeni so predvsem na C segment in leposlovje). Razvoj e-vsebin na področju učbenikov in vzpostavitev izobraževalnega portala vidijo predvsem kot podporo prodaji tiskanih verzij, ki so še vedno *core business*. E-knjige in izobraževalni portal nekateri vidijo tudi kot ključne posle v prihodnosti (Tabela 6.3), želijo vzpostaviti integracijo elektronske in zidane infrastrukture. Eden izmed sodelujočih v raziskavi pravi, da je potrebno »izvesti neke vrste integracijo elektronske in zidane infrastrukture, v tem smislu, da bodo knjigarne postale prostor za ogledovanje in nakupovanje e-knjig.« (Priloga C2)

Vse omenjene strateške usmeritve se nanašajo na slovenski trg, ki je njihov dominantni. Pod ostalo spada še segment MK Trgovine, za katerega je glavna

usmeritev ostati najmočnejši ponudnik pisarniškega in papirniškega materiala v Sloveniji ter obdržati stranke na dolgi rok. Tukaj vidijo rezervo predvsem pri izboljšanju samih storitev na prodajnih mestih.

Intervjuvanci so se posvetili tudi glavnim tveganjem ter izpostavili ovire in pasti. Odsotnost večinskega lastnika vidijo kot glavno negotovost. Intervjuvanci sicer niso navedli veliko ostalih podrobnosti, omenili pa so, da so obstoječe direktne prodajne poti drage, vendar nujne za sedanje in prihodnje poslovanje. Pri razvoju e-založništva je glavna past dejstvo, da trdo knjigo lahko ogroža e-knjiga. Popolnoma logično je razmišljanje enega od intervjuvancev, ki pravi: *»Zelo hud problem je ta, da je e-knjiga v resnici destruktivna tehnologija, ki lahko sesuje praktično celo knjižno verigo.«* (Priloga C2) Kot oviro pri razvoju e-knjig so omenili tudi jezikovne omejitve. Eden od direktorjev v intervjuju navaja zanimivo, a hkrati realno videnje jezikovnega problema: *»Mi smo tam nekje šele po kitajskem trgu /.../, ker je prioriteta razvoja za enkrat angleški, španski jezik zaradi Latinske Amerike, nemški, francoski, japonski, italijanski in nato kitajski jezik. Potem za Kitajsko pa pridejo na vrsto «evropski palčki«. Mi se pa moramo potem »gužvati«, da pridemo na vrsto čim prej /.../«* (Priloga C2)

Vizija

»MK Založba bo imela na področju založniške in knjigotrške dejavnosti vodilni položaj v Sloveniji. Svoj položaj bo utrjevala s širitvijo svoje dejavnosti na druga področja, povezana z vzgojo, izobraževanjem in razvedrilom, ter s proizvodnjo izdelkov, katerih vsebina je povezana z blagovnimi znamkami MK Založbe.« (Mladinska knjiga 2013, 28) Zapisana vizija se navezuje na obvladujočo družbo MK Založbo, medtem ko se naslednja opredelitev nanaša na celotno Skupino MK: *»Skupina MK bo vodilna na področju založništva, knjigotrštva in papirništva v Sloveniji, na ciljnih trgih JV Evrope pa bo med prvimi v izbranih tržnih nišah. Odlikovale jo bodo ustvarjalnost, razvojna naravnost, trdnost, racionalnost in poslovna odličnost.«* (Mladinska knjiga 2013, 31)

Tabela 6.4: Vizija

Vizija (navedeno po frekvenci)
<p><u>Splošno:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Biti komercialno uspešni</i> - <i>Usmeritev v razvoj</i> - <i>Delati zahtevnejše zbirke in projekte</i> - <i>Repozicioniranje</i> - <i>Na novo definirati vizijo</i>
<p><u>Specifično:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Biti najmočnejši na področju izobraževanja</i> - <i>Biti najmočnejši na področju kulture</i> - <i>Razvoj in ponujanje e-vsebin</i>

Vodilni so v intervjujih opredelili tudi poslanstvo in vizijo Mladinska knjige. Zaznave, povzete v Tabeli 6.4 se glede na to, kako je **vizija** zapisana v letnem poročilu, v veliki meri ujemajo z zapisom.

Intervjuvanci so dodali še, da je vizija Mladinske knjige biti najmočnejši na področju kulture, biti komercialno uspešni ter biti usmerjeni v razvoj in ponujanje e-vsebin. Menijo, da bi bilo potrebno na novo razmišljati, kako se pozicionirati zaradi razvoja digitalnih medijev in tudi s tega vidika na novo definirati vizijo. Eden izmed njih navaja: »Danes je pač tak čas, da bi morala vsaka založniška znamka na novo razmišljati, kako se pozicionirati zaradi razvoja digitalnih medijev. S tega stališča ne blagovne znamke ne vizija in ne poslanstvo ne odražajo dejanskih potreb trga.« (Priloga C4)

Poslanstvo

V primerjavi z opredelitvijo vizije, ki je navedena v letnem poročilu Mladinske knjige ločeno za Mladinsko knjigo Založbo in nato za celotno Skupino, je poslanstvo opredeljeno kot skupno (za Mladinsko knjigo Založbo in Skupino Mladinska knjiga): »V Skupini MK ustvarjamo in tržimo izdelke in storitve za izobraževalne, kulturne in razvedrilne namene. Zagotavljamo odličnost na vseh ravneh naše dejavnosti v zadovoljstvo in korist naših strank, sodelavcev in lastnikov.« (Mladinska knjiga 2013, 31)

Poslanstvo zaposleni vidijo predvsem v ponujanju kakovostnih vsebin, ki so izobraževalnega, razvedrilnega in kulturnega značaja. Poleg tega omenjajo, da so

ekonomska organizacija. Menijo, da bi bilo treba na novo definirati ne samo vizije, temveč tudi poslanstvo. Eden izmed zaposlenih, ki je posebej poudaril potrebo po redefiniranju vizije in poslanstva, navaja: *»Mislim, da sta vizija in poslanstvo precej »začvekana«. Tam je pač kup fraz, ki bi jih lahko generiral tudi računalnik sam. To so pač fraze, ki služijo same sebi.«* (Priloga C4)

Tabela 6.5: Poslanstvo

Poslanstvo (navedeno po frekvenci)	
-	Kulturno poslanstvo
-	Nudenje razvedrilnih vsebin
-	Nudenje izobraževalnih vsebin
-	Ekonomska organizacija
-	Na novo definirati poslanstvo
-	Delati kakovostne izdelke s kakovostnimi vsebinami
-	Delati kakovostne ilustracije

Povezava znamk z vizijo in poslanstvom

Skoraj vsi vprašani so mnenja, da se vizija in poslanstvo zrcalita v znamkah Mladinske knjige. Čeprav se le eden s tem ne strinja in meni, *»da ne znamke ne vizija s stališča razvoja digitalnih medijev ne odražajo dejanskih potreb trga,«* je to stališče zelo pomembno in vredno razmisleka (Priloga C4).

Pomen korporativne znamke Mladinska knjiga

Sodelujoči so izpostavili ključne asociacije, povezane z njihovim zaznavanjem korporativne znamke Mladinska knjiga, ki so navedene v Tabeli 6.6. Povzamemo lahko, da je znamka Mladinska knjiga sinonim za knjigo, dobro vsebino, kakovost, tradicijo in je namenjena vse generacijam (to omogoča širina programa).

Vse asociacije, z izjemo ene, so bile pozitivne. Pri tradiciji je eden izpostavil negativni vidik le-te, in sicer: *»/.../ hkrati pa se mi zdi, da predstavlja tudi neko tradicijo v slabem smislu. Da je to tudi rahlo okostenela firma.«* (Priloga C5)

Tabela 6.6: Glavno sporočilo korporativne znamke Mladinska knjiga

Glavno sporočilo Mladinske knjige
<u>Asociacije (atributi urejeni po frekvenci):</u>
- <i>Kakovost</i>
- <i>Tradicija</i>
- <i>Zanesljivost</i>
- <i>Sinonim za knjigo</i>
- <i>Otroško, mladinsko</i>
- <i>Za vso družino</i>
- <i>Domačnost</i>
- <i>Toplina</i>
- <i>Pozitivizem</i>

Tabela 6.7: Glavne asociacije Mladinske knjige po posameznih programih

Asociacije po posameznih programih	Skupne asociacije
<u>Knjige:</u> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kakovostne knjige</i> - <i>Slovenski in tuji avtorji</i> - <i>Za otroke in mladino</i> - <i>Za vso družino</i> - <i>Za vsak okus</i> - <i>Dobre vsebine</i> - <i>Sinonim za knjigo v Sloveniji</i> 	<u>Kakovost</u> <u>Tradicija</u> <u>Za vso družino</u> <u>Za vsak okus</u> <u>Za vse generacije</u>
<u>Revije:</u> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Za vso družino</i> - <i>Za vsak okus</i> - <i>Za vse generacije</i> 	
<u>Ostalo:</u> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Izdelki in storitve s področja kulture, izobraževanja in razvedrila</i> - <i>Tradicija v dobrem smislu</i> - <i>Tradicija v slabem smislu</i> - <i>Zanesljivost</i> - <i>Kakovost</i> 	

6.1.2 Zaznavanje okolja Mladinske knjige

V intervjujih so zaposleni spregovorili o ključnih značilnostih okolja, v katerem podjetje posluje:

- o najpomembnejših konkurentih in morebitnih vzornikih,
- ter o ključnih skupinah eksternih in internih deležnikov podjetja.

Najpomembnejših konkurenti in morebitni vzorniki

Mladinska knjiga nima generalnega, velikega konkurenta, saj je edina založba v slovenskem prostoru, ki lahko izda od manj zahtevnih projektov do tistih zelo zahtevnih in posledično zelo dragih (npr. enciklopedije, atlasi, luksuzni projekti ...), ima pa več med samo nepovezanih manjših konkurentov. To so specializirane manjše založbe (navedene so v Tabeli 6.8 in Prilogi C6), ki so močne na posameznih segmentih, predvsem pri prodaji knjig do 30 EUR (C segment, kot ga poimenujejo v Mladinski knjigi Založbi). Sodeč po izjavah sodelujočih v raziskavi, imajo največ majhnih konkurentov na področju otroške in mladinske produkcije. Najmanj konkurentov so navedli na področju izobraževalnega e-portala, kjer je konkurenca le Rokus Klett s portalom Lili in Bine, sledi področje revij, izobraževalnih vsebin in priročnikov. Na področju popularnega (pop) leposlovja je poleg založb Sanje, Miš, Modrijan, Meander prevladujoč manjši konkurent založba Učila International, ki konkurira tudi z nižjo ceno. Vsi omenjeni konkurenti so po področjih navedeni v Tabeli 6.8.

Učila so tudi edini konkurent, za katerega so omenili, da bi bil lahko vzornik: *»Učila /.../ imajo določene svari, ki so za nas lahko tudi vzor; so veliko bolj fleksibilni, imajo relativno malo št. zaposlenih, so veliko bolj prodorni /.../, so veliko bolj agresivni v shopping centrih ...«* (Priloga C6)

Z vidika celotne Mladinske knjige Založbe in Skupine Mladinska knjiga pa skoraj vsi rezultati kažejo, da vzornikov v Sloveniji ni, lahko jih iščejo le zunaj naših meja. Kot dober zgled so izpostavili dansko založbo Gyldendal, ki je tako po organiziranosti kot po velikosti primerljiva z Mladinsko knjigo.

Tabela 6.8: Konkurenti MKZ po posameznih področjih

Konkurenti MKZ	Otroški in mladinski program	(Pop) Leposlovje za odrasle	Priročniki za otroke in odrasle	Izobraževalne vsebine	E-izobraževalni portali	Revije za otroke	Cenovna konkurenčnost
Učila International		X	X				X
Didakta	X	X	X				
Rokus Klett				X	X		
Sanje	X	X					
Miš	X	X					
Grahovec	X						X
Modrijan	X	X					
DZS				X			
Meander		X					
Totaliteta			X				
Tehnična založba			X				
Družina (Mavrica)						X	
Studio Hieroglif d.o.o. (Zmajček)						X	

Eksterni in interni deležniki

Mladinska knjiga Založba redno sodeluje z najrazličnejšimi skupinami deležnikov, ki poleg konkurentov pomembno usmerjajo njeno poslovanje. Ključne skupine tako internih kot eksternih deležnikov podjetja so prikazane v Tabeli 6.9.

Pri **eksternih deležnikih** smo dobili več uporabnih rezultatov, saj so skoraj vsi intervjuvanci izpostavili domače avtorje (že uveljavljene in nove) kot glavno skupino zunanjih deležnikov, ki krepijo moč in ugled podjetja ter delajo in utrjujejo znamko Mladinske knjige Založbe. Menijo, da dobre založbe brez dobrih avtorjev ne more biti. Posebej so izpostavili znane slovenske ilustratorje, kot so Jelka Reichman, Marlenka Stupica, Alenka Sottler in Ančka Gošnik Godec. Pravijo, da so ta imena že sama po sebi znamke. Glavna ikona je nedvomno Jelka Reichman, zato navajamo eno izmed izjav intervjuvancev: »*Za Jelko Reichman lahko rečemo, da je ona sama blagovna znamka /.../ ona sama prinaša znamki MK eno težo /.../, ona je v slovenskem prostoru dobesedno pojem, legenda.*« (Priloga C7)

Po številu navedb sledijo kupci. Kovač v svoji knjigi od Katedrale do palačinke (2009, 72–78) pravi, da spadajo vsi deležniki v komunikacijski krog knjige. Pri tiskani knjigi je ta skoraj še vedno enak kot pred 300 leti, kar pomeni, da imamo v ta sklop vtakane avtorje, tiskarje, distributerje, knjigarnarje, knjižničarje in kupce. Po mnenju večine

vprašanih je kupec ključnega pomena: »*Tukaj je seveda najbolj pomemben kupec. Ker seveda, če kupca ni, potem tudi knjige ni. Jaz pravim, da knjiga ni dokončana, dokler ni prodana. Samo narejena knjiga v skladišču je mrtev kapital. Tako da ključni so seveda kupci in bralci.*« (Priloga C7)

Lastnikov in delničarjev, čeprav so po mnenju nekaterih najpomembnejši, vsi ne omenijo (navedlo jih je 5 od 13). Bralce navajajo po frekvenci takoj za lastniki (omenili so jih 4 vprašani). Državne institucije in javni zavodi s področja izobraževanja in kulture (ministrstva, šole, muzeji, galerije, Inštitut Jožefa Štefana, Biotehnična fakulteta, Živalski vrt) so prav tako pomembni eksterni deležniki (tako menijo 3 vprašani). Ministrstvo za izobraževanje, šolstvo in šport so izpostavili predvsem z negativnega vidika, kot oviro zaradi njihove politike subvencioniranja in šolske politike v odnosu do učbeniških gradiv. Nato sledijo še vsi ostali eksterni deležniki, med katere spadajo: lektorji, prevajalci, splošna javnost, akademska sfera, izvajalci seminarjev, knjižničarji, knjigarnarji, sponzorji, oglaševalci, tiskarji, distributerji in dobavitelji.

Odgovori, ki se nanašajo na **interne deležnike**, so bili zelo pomanjkljivi, večina vprašanih na ta del sploh ni odgovorila. Ključni interni deležniki so po njihovem mnenju vsi zaposleni. Ocenjujejo tudi, da je pomemben element intenzivno sodelovanje z uredništvu in področjem prodaje ter z vsemi ostalimi službami (nabava, pravna služba, finance ...) v podjetju. Za lažjo predstavbo so vse službe navedene v Prilogi 3, ki vključuje organigram Mladinske knjige Založbe in Skupine Mladinska knjiga..

Tabela 6.9: Sodelovanje z MK (interni in eksterni deležniki)

Deležniki	Soglasje (možnih 13 odgovorov)
Eksterni :	
- avtorji	10
○ ilustratorji (Jelka Reichman, Marlenka Stupica, Ančka Gošnik Godec, Alenka Sottler)	
- kupci	8
- lastniki (delničarji)	5
- bralci	4
- državne institucije	3
○ javni zavodi s področja izobraževanja in kulture	
- knjižničarji	2
- izvajalci seminarjev	1
- splošna javnost	1
- tiskarji	1
- distributerji	1
- dobavitelji	1
- mediji	1
- prevajalci	1
- lektorji	1
- akademska sfera	1
- sponzorji in oglaševalci	1
Interni:	
- vsi zaposleni	
○ področje uredništva	
○ področje prodaje	
○ podporne službe	
○ Mladinska knjiga trgovina	

6.2 Analiza obstoječe arhitekture znamk v Mladinski knjigi

6.2.1 Zaznavanje in opredelitev portfelja znamk

Posvetili smo se prvi od petih dimenziji arhitekture znamk, to je analizi portfelja znamk po Aakerjevem modelu (Poglavje 4.2.6).

V Tabelah 6.10, 6.11 in 6.12 so našteje znamke Mladinske knjige po spontanem priklicu vprašanih, kjer nas ni zanimalo, v katero kategorijo spadajo (npr. leposlovje za odrasle, nagrade ...), temveč smo želeli dobiti zgolj spontan priklic znamk. Skupaj so zaposleni identificirali kar 87 različnih znamk. Intervjuvance smo nato prosili, naj naštejejo znamke po pomembnosti, in sicer glede na njihovo subjektivno dožemanje.

naj bi vsak naštel 10 najpomembnejših znamk. Vsi so bili enotni le pri korporacijski znamki Mladinska knjiga, saj so jo vsi navedli. Sledili sta znamki Svet knjige z 12 (92,3 %) ter Ciciban z 11 (84,6 %) navedbami. Kondor in Vesela šola sta prav tako dosegla visoko stopnjo ujemanja, saj ju je naštel 9 vprašanih. Revija Gea je dobila 8 (61,5 %) navedb, reviji Cicido in Pil pa 7 (53,8 %), kar je še vedno več kot polovica. Pri vseh ostalih znamkah intervjuvanci niso bili tako enotni, kar 49 znamk (56,3 %) je takih, ki so bile navedene le enkrat (7,7 %). Te so naštete v Tabeli 6.12. 13 je takih, ki so bile navedene dvakrat (15,4 %), prikazuje jih Tabela 6.11, 6 pa je takih, ki so se pojavile trikrat (23,1 %). Modra ptica je znamka, ki so se jo spomnili 4 vprašani (30,8 %), Čebelica, Roman, Reader's Digest, Sinji galeb in avtorica Jelka Reichman so dobili po 5 (38,5 %) glasov, Cankarjeva založba, Konzorcij in Levstikove nagrade pa 6 (46,2 %). Slednje so v Tabeli 6.10.

Neenotnost odgovorov je jasen pokazatelj, da je pregled nad znamkami nejasen, kar potrjuje tudi **Tezo 1**, da ima Mladinska knjiga v svojem portfelju preveč znamk in posledično se pojavi potreba po zmanjševanju le-teh.

Tabela 6.10: Spontan priklic najpomembnejših znamk v MK, ki so jih navedli vsaj 3 zaposleni

Znamka	št. intervjuvancev	% ujemanja
Mladinska knjiga	13	100
Svet knjige	12	92,3
Ciciban	11	84,6
Kondor	9	69,2
Vesela šola	9	69,2
Gea	8	61,5
Cicido	7	53,8
Pil	7	53,8
Cankarjeva založba	6	46,2
Konzorcij	6	46,2
Levstikova nagrada	6	46,2
Čebelica	5	38,5
Roman	5	38,5
Reader's Digest	5	38,5
Sinji galeb	5	38,5
Jelka Reichman	5	38,5
Modra ptica	4	30,8
Oddih	3	23,1
Esenca	3	23,1
Brihtna glavca	3	23,1
Ciciklub	3	23,1
Lirika	3	23,1

Tabela 6.11: Spontan priklic najpomembnejših znamk v MK, ki sta jih navedla po 2 zaposlena

Znamka	št. intervjuvancev	% ujemanja
Žepnica	2	15,4
Odisej	2	15,4
Zlata ptica	2	15,4
Zlata knjiga	2	15,4
Mladinska knjiga Trgovina	2	15,4
Cici vesela šola	2	15,4
Zvonko Čoh	2	15,4
Lila Prap	2	15,4
Mladinska knjiga Založba	2	15,4
Cici zabavnik	2	15,4
Frankfurt po Frankfurtu	2	15,4
Tone Pavček	2	15,4
Kajetan Kovič	2	15,4

Tabela 6.12: Spontan priklic najpomembnejših znamk v MK, ki jih je navedel samo po 1 zaposlen

Znamka	Znamka	Znamka
Premiki	Bologna po Bologni	Otroški mladinski program
Sončnice	Krog	Velika slikanica
Modri medvedek	Mali moj planet	Veliki večni romani
Kapitan Gatnik	Novi roman	Moj planet
Harry Potter	Sodobni roman	Emka
Mali princ	Pahor	Grafika Soča
Pika Nogavička	Kristina Brenkova	Moderni klasiki
Ančka Gošnik Godec	Niko Grafenauer	Za dva groša fantazije
Marlenka Stupica	Berko	Slon
Roza	Mladinska knjiga knjigarna	Zakladi otroštva
Svetlana Makarovič	Slovenika	Pojemo, pojemo
Marjan Manček	Veliki atlas Slovenije	Žlabudron
Anja Štefan	Velika slovenska knjiga	Cici umetnije
Naša beseda	Umetniške monografije	Maček Muri
Večernica	Izobraževalni portal	Muca Copatarica
Nagrada Kristine Brenkove	Otroški program	Martina Krpan
Kersnik		

6.2.2 Vloge znamk v portfelju

Pri opredelitvi vlog, ki predstavljajo drugo in tretjo dimenzijo arhitekture znamk, smo izhajali iz Aakerjevega modela, vendar smo ga za potrebe raziskave ustrezno priredili. Število vlog smo zmanjšali na pet, obstoječi portfelj znamk nam namreč ne omogoča analize v globino, saj ni narejen sistematično in logično. Najprej smo analizirali dve vlogi z vidika portfelja (strateške znamke s finančne perspektive in znamke z vidika ugleda), potem pa še tri z vidika vlog posameznih znamk v kontekstu izdelkov/storitev in v povezavi s trgom (podznamke in soznamčenje). V drugi sklop smo umestili še avtorje kot osebne znamke, tako da smo na koncu prišli do treh vlog.

Strateške znamke s finančnega vidika

Intervjuvanci so najprej identificirali strateške znamke s finančnega vidika (tiste znamke, ki naj bi prinašale največ profita). Skupaj so našli 20 znamk in tudi tokrat so bili enotni pri korporacijski znamki Mladinska knjiga, revija Ciciban je bila znova uvrščena na drugo mesto z 10 navedbami. Svet knjige je dobil 6 glasov, revijalni del (Gea, Cicido, Pil in Vesela šola) je po njihovem mnenju prav tako strateški, saj so ga našli štirikrat ali trikrat. Sledijo otroška zbirka Čebelica, ki je bila navedena trikrat, Emka in Zakladi otroštva pa dvakrat. Vprašani menijo, da so tudi avtorji strateške (osebne) znamke. Ostale znamke, ki so strateške z vidika enega vprašanega, so navedene v Tabeli 6.12.

Opredelitvi strateških znamk so sledila še vprašanja povezana s podporo in vodenjem le-teh ter vprašanje, ki se je nanašalo na finančna sredstva, namenjena strateškim znamkam. Pri tem delu intervjuvanci niso bili enotni, saj jih en del meni, da imajo dovolj podpore, druga večina pa je mnenja, da znamke nimajo ustrezne (predvsem promocijske) podpore. Pri finančnem vlaganju v znamke smo dobili precej modre odgovore, saj se zaposleni zavedajo stanja tako v podjetju kot na trgu, zato njihova pričakovanja niso visoka. Izpostavili so problem upravljanja (osebnih) znamk avtorjev in omenili poskus grajenja znamke z Lilo Prap, ki ni prinesel želenih rezultatov (Priloga C8).

Tabela 6.13: Strateške znamke (s finančne perspektive)

Znamka	št. intervjuvancev	% ujetanja	področje
Mladinska knjiga	13	100	korporacijska znamka
Ciciban	10	76,9	revije
Gea	4	30,8	revije
Cicido	3	23,1	revije
Pil	3	23,1	revije
Vesela šola	3	23,1	revije
Svet knjige	6	46,2	Knjižni klub
Ciciklub	4	30,8	Knjižni klub
Čebelica	3	23,1	otroško leposlovje
Zakladi otroštva	2	15,4	otroško leposlovje
Velika slikanica			otroško leposlovje
Emka	2	15,4	spletna knjigarna
avtorji	2	15,4	avtorji
Reader's Digest			licenčna znamka
Kondor			leposlovje za odrasle
Premiki			leposlovje za odrasle
Moderni klasiki			leposlovje za odrasle
Cankarjeva založba			znamka podjetja
Konzorcij			znamka Mladinske knjige Trgovine
E-knjige			e-knjige

Opredelitev znamk z vidika ugleda

Sledila je navedba tistih znamk, ki se vprašanim z vidika ugleda zdijo najpomembnejše. Kot pri strateških znamkah so prav vsi omenili znamko Mladinska knjiga, sledi ji Ciciban z 9 glasovi. Cankarjeva založba je na 3. mestu z osvojenimi 6 glasovi, sledi Čebelica s 5, revija Gea, zbirka Kondor, Levstikova nagrada in nagrada modra ptica so dobile 4 glasove. Knjižni klub Svet knjige, reviji Cicido in Pil, Brihtna glavca, Vesela šola so znamke, ki so jih našteali po 3 vprašani. 7 znamk je takih, ki so bile navedene dvakrat in 15 takih, ki jih je navedel samo eden izmed intervjuvancev. Vse znamke z vidika ugleda so navedene v Tabeli 6.14. Prekrivanje med strateškimi znamkami in znamkami z vidika ugleda je veliko, saj so po mnenju vprašanih skoraj vse strateške znamke pomembne tudi z vidika ugleda, izjema sta znamki Reader's Digest in Premiki. Pri znamkah z vidika ugleda pa so našteali tudi take, ki jih ne uvrščajo med strateške s finančnega vidika.

Pri podrobni analizi znakov z vidika ugleda glede na posamezno kategorijo (Tabela 6.14) ugotovimo, da so zaposleni priklicali največ znamk s področja leposlovja za odrasle, to je kar 8 različnih, čeprav je pri vseh, razen pri znamki Kondor (stopnja ujemanja je 30,8 %), stopnja ujemanja najnižja (7,7 %). Sledijo revije s priklicem 5 znamk, kjer prevladuje Ciciban (69,2 % ujemanja), nato Gea, potem Cicido, Pil in njegova podznamka Vesela šola. Kategorija otroškega leposlovja, enciklopedične izdaje in knjižni junaki so kategorije, za katere so se opredelili po 3 vprašani.

Tabela 6.14: Znamke z vidika ugleda

Znamka	št. intervjuvancev	% ujemanja	Področje
Mladinska knjiga	13	100	korporacijska znamka
Ciciban	9	69,2	revije
Gea	4	30,8	revije
Cicido	3	23,1	revije
Pil	3	23,1	revije
Vesela šola	3	23,1	revije
Cankarjeva založba	6	46,2	znamka podjetja
Čebelica	5	38,5	otroško leposlovje
Odisej			mladinsko leposlovje
Velika slikanica			otroško leposlovje
Kondor	4	30,8	leposlovje za odrasle
Lirika	2	15,4	leposlovje za odrasle
Roman			leposlovje za odrasle
Oddih			leposlovje za odrasle
Nova slovenska knjiga			leposlovje za odrasle
Veliki večni romani			leposlovje za odrasle
Velika slovenska knjiga			leposlovje za odrasle
Moderni klasiki			leposlovje za odrasle
Modra ptica	4	30,8	nagrada
Levstikova nagrada	4	30,8	nagrada
Svet knjige	3	23,1	knjižni klub
Brihtna glavca	3	23,1	učbeniki
Maček Muri	2	15,4	knjižni junak
Muca Copatarica	2	15,4	knjižni junak
Martina Krpan	2	15,4	knjižni junak
Frankfurt po Frankfurtu	2	15,4	znamka MK Trgovine
Emka	2	15,4	spletna trgovina
avtorji	2	15,4	avtorji
Enciklopedične izdaje Slovenika			enciklopedične izdaje
Veliki atlas Slovenije			enciklopedične izdaje
Konzorcij			znamka MK Trgovine
Umetniške monografije			luksuzni projekti
E-knjige			e-knjige
Izobraževalni portal			e-portali

Opredelitev podznamk

Sodelujoči v raziskavi večinoma sploh niso identificirali podznamk oz. je bil njihov priklic minimalen. Kot kaže Tabela 6.15 je še najbolj prepoznavna podznamka Cicido, ki spada pod glavno znamko Ciciban. Vse ostale podznamke so našteje le enkrat, v dveh primerih dvakrat (Vesela šola kot podznamka Pila in Cici umetnije kot podznamka Cicibana). Poleg tega so napačno opredelili podznamko Reader's Digest, ki je licenčna znamka in ne podznamka Mladinske knjige. Sledi logičen sklep, da je vloga podznamk v portfelju premalo poudarjena in ni jasne povezave med posameznimi podznakami z glavno znamko znotraj ene kategorije.

Tabela 6.15. Podznamke Mladinske knjige

Znamka	Podznamka	Št. intervjuvancev	% ujemanja
Mladinska knjiga (korporacijska znamka)	Mladinska knjiga Trgovina Cankarjeva Založba Reader's Digest		
Ciciban (revija)	Cicido	6	46,2
	Cici Vesela šola (Ciciban)		
	Cici umetnije	2	15,4
	Za dva groša fantazije Slon Pojemo, pojemo Zakladi otroštva		
	Pil (revija)	Vesela šola	2
Svet knjige (klub)	Ciciklub		
Lila Prap (avtorica)	Žlabudron		

Avtorji kot (osebne) znamke v Mladinski knjigi

Znane, uveljavljene avtorje, ki so pogosto prisotni tudi v medijih, opredeljujemo kot osebne znamke. Avtorji so postajali zanimivi sorazmerno z uveljavljenostjo svoje znamke in kot pravi Blatnik (2008, 137) je specifična izdelka, vsebina njihove konkretne knjige, stopila v ozadje. Coker (v Stojič 2014) poudarja pomen avtorjev kot znamk, ki lahko z blogi, brezplačnim poskusnim branjem delov knjige ter povezavami z oboževalci itd. vplivajo na potencialne kupce. Vsi našteji prijemi so orodja, ki se jih poslužujejo predvsem mlajši slovenski avtorji in pa tuji avtorji. Med starejšimi avtorji Mladinske knjige (naštetih so v Tabeli 6.16) je tak pristop bolj izjema kot pravilo.

Avtorji so v Mladinski knjigi izjemno pomembni, zato jih tudi intervjuvanci dojemajo kot (osebne) znamke. Daleč največ navedb med domačimi avtorji je dobila ilustratorka Jelka Reichman. Zvonko Čoh, Lila Prap, Tone Pavček in Kajetan Kovič so avtorji, ki so jih našteali dvakrat. Vsi ostali avtorji (vključno s tujimi avtorji), ki so jih navedli enkrat, so prav tako navedeni v Tabeli 6.16.

Tabela 6.16: Avtorji kot (osebne) znamke

Znamka	št. intervjuvancev
Domači avtorji	
Jelka Reichman	5/13
Zvonko Čoh	2/13
Lila Prap	2/13
Tone Pavček	2/13
Kajetan Kovič	2/13
Boris Pahor	
Niko Grafenauer	
Ančka Gošnik Godec	
Marlenka Stupica	
Andrej Rozman Roza	
Svetlana Makarovič	
Marjan Manček	
Anja Štefan	
Tuji avtorji	
Dan Brown	
Umberto Eco	
Kahlil Gibran	
George R. R. Martin	
J. K. Rowling	
Jemie Oliver	
Khaled Hosseini	

Soznamčenje

Pri pregledu soznamčenja (Tabela 6.17 in Priloga C9) smo ugotovili, da zaenkrat še ni strateških povezav z drugimi partnerji, izjema je notranja povezava z licenčno znamko Reader's Digest. Z znamko Reader's Digest se povezujejo z zunanjimi partnerji, s katerimi skupaj podeljujejo nagrade Trusted brand. Med bralci revije namreč poteka raziskava o najbolj zaupanja vrednih znamkah med slovenskimi potrošniki. S Cankarjevo založbo, ki prav tako spada pod okrilje Mladinske knjige, pa

je tesno sodelovanje, predvsem pri pripravljanju skupnih oglaševalskih akcij in tiskovnih konferenc.

Sodelujoči so izpostavili, da je previdnost in zadržanost na tem področju zelo dobrodošla zaradi ugleda Mladinske knjige. Po drugi strani pa so bili skoraj enotni, da bi bilo partnersko povezovanje koristno za podjetje in njihove znamke.

Tabela 6.17: Partnersko povezovanje oziroma soznamčenje (*co-branding*)

Soznamčenje	Soglasje (možnih 13 odgovorov)
<u>Zunanje povezave:</u> Reader's Digest <i>Trusted Brand</i>	1
<u>Notranje povezave:</u> Reader's Digest Cankarjeva založba	1 1
<u>Ni soznamčenja</u>	8

Pri **določevanju vseh naštetih vlog posameznih znamk** (strateške znamke, podznamke, znamke z vidika ugleda, avtorji kot osebne znamke in soznamčenje) lahko zaključimo, da intervjuvanci niso enotni pri identifikaciji vlog, ki jih imajo posamezne znamke. Razpršenost odgovorov priča, da je pregled nad vlogami, ki jih imajo znamke, nejasen, kar samo potrjuje naše domneve, da ni logičnega in oprijemljivega sistema, ki bi omogočal urejeno ter konsistentno poročanje o portfelju znamk Mladinske knjige. Izjema je peščica znamk: korporacijska znamka Mladinska knjiga, revija Ciciban, knjižni klub Svet knjige, podjetje Cankarjeva založba in otroška zbirka Čebelica. Pri navedenih znamkah je bil odstotek ujemanja vsaj 46,2 %, kar pomeni, da je skoraj polovica intervjuvancev (vsaj 6 od 13) navedla enako znamko pri posamezni vlogi. Pri določanju vloge znamk z vidika soznamčenja so bili odgovori še najbolj pomanjkljivi, zato nismo prišli do jasnega zaključka. Na podlagi odgovorov lahko sklepamo, da Mladinska knjiga trenutno nima močne povezave z drugimi zunanjimi znamkami, razen z znamko Reader's Digest, ki pa spada v portfelj znamk MK.

6.2.3 Upravljanje portfelja znamk

Četrta dimenzija arhitekture znamk se navezuje na strukturo portfelja znamk, ki po Aakerju (2004, 135) vključuje grupiranje znamk (npr. po segmentih, izdelčnih kategorijah, kakovosti ...), hierarhična drevesa znamk in klasifikacijo znamk (razvrščanje znamk/podznamk, njihovo širitev, krčenje ali združevanje). V analizo strukture smo vključili tudi odnos med korporativno znamko MK in njenimi ostalimi znamkami. Dodali smo še oceno portfelja ter mnenje intervjuvancev, ali je potrebo krčenje, združevanje ali širitev znamk v portfelju.

Odnos med korporativno znamko Mladinska knjiga in njenimi ostalimi znamkami

V Tabeli 6.18 so navedene trditve, ki opisujejo odnos med korporativno znamko Mladinska knjiga in njenimi ostalimi znamkami. Zanimalo nas je, ali sodelujoči v raziskavi menijo, da je korporativna znamka MK dovolj izkoriščena v navezovanju na druge znamke ali morda menijo, da ni dovolj povezana z ostalimi znamkami. Nekateri verjamejo, da so na tem področju še rezerve in bi bilo mogoče znamko MK še bolj povezati z ostalimi znamkami, saj so v njihovih očeh ti odnosi prešibki. Večina pa se strinja, da je znamka MK dovolj izkoriščena v navezovanju na ostale znamke. Izpostavili so predvsem knjižno založništvo in učbenike, na tem področju naj bi bili odnosi urejeni, medtem ko menijo, da so pri revijah še rezerve in da znamka MK ni v enotnem ter urejenem odnosu do revij. Nekateri celo menijo, da so ostale znamke tiste, ki dajejo moč korporativni znamki in ne obratno, kar je zanimivo razmišljanje. Taka znamka je Ciciban, za katero peščica meni, da ni potrebe po povezovanju z MK. »Cicibana ne kupujejo ljudje, ker je to MK, ampak MK zato, ker prodaja Ciciban /.../ Korporacija MK je samo oblika upravljanja s temi stvarmi.« (Priloga C10) Eden izmed vprašanih pa je izpostavil, da je Ciciban premalo povezan z MK. Zanimivo je, da ostalih revij in njihovega odnosa do znamke MK sploh niso omenjali. Poleg revije Ciciban so izpostavili še Svet knjige, Cankarjevo založbo in Reader's Digest. Menijo, da pri slednjih ni potrebe po povezovanju, saj Cankarjeva založba ni indosirana znamka Mladinske knjige, temveč deluje samostojno. Ko jo je Mladinska knjiga leta 2004 vzela pod svoje okrilje, je ta spremenila svoj status, in sicer iz korporativne znamke je postala znamka podjetja. Pri knjižnem klubu Svet knjige so bili vprašani, ki so omenili odnos med MK in Svetom knjige, enotni, da je boljše, da Svet knjige ni v

tesnem odnosu z Mladinsko knjigo. Kot argument so navedli dejstvo, da knjižni klub prodaja tudi produkcijo drugih založb ter druge izdelke ostalih dobaviteljev. Reader's Digest je znamka, ki tako kot Cankarjeva založba ni indosirana Mladinski knjigi. Po mnenju sodelujočih je ključna razlika med omenjenima znamkama, da Cankarjeva založba spada med najbolj ugledne znamke Mladinske knjige, medtem ko je Reader's Digest znamka, ki na dolgi rok škoduje ugledu MK, „zato bi jo bilo potrebno držati čim dlje v odnosu do korporativne znamke MK.

Tabela 6.18: Odnosi med korporativno znamko Mladinska knjiga in njenimi ostalimi znamkami

Odnos med znamko Mladinska knjiga in ostalimi znamkami	Soglasje (možnih 13 odgovorov)
<u>Splošno:</u> <i>MK je dovolj izkoriščena v navezovanju na druge znamke</i>	7
<i>MK ni dovolj izkoriščena v navezovanju na druge znamke</i>	4
<u>Knjižne izdaje:</u> <i>MK je dovolj povezana s knjižnimi izdajami znotraj različnih zbirk</i>	1
<u>Učbeniki:</u> <i>MK je dovolj povezana z učbeniki</i>	1
<u>Revije:</u> <i>MK ni dovolj povezana z znamkami revij</i> <i>Ciciban</i>	2
<i>Je potreba po povezovanju z MK</i>	1
<i>Ni potrebe po povezovanju z MK</i>	2
<u>Cankarjeva založba:</u> <i>Ni potrebe po povezovanju z MK</i>	1
<u>Svet knjige</u> <i>Ni potrebe po povezovanju z MK</i>	2
<u>Reader's Digest</u> <i>Ni potrebe po povezovanju z MK</i>	3

Glede na navedeno lahko **Tezo 3:** »Korporativna znamka Mladinska knjiga je premalo uporabljena v navezovanju na druge znamke,« delno potrdimo, delno pa ovržemo. Na nekaterih področjih (knjige, učbeniki) so odnosi urejeni, na področju revij so še rezerve, pri nekaterih znamkah pa sploh ni potrebe po povezovanju.

Tezo 2: »Odnosi med korporativno znamko Mladinska knjiga in njenimi ostalimi znamkami niso dovolj jasni,« pa lahko potrdimo, ker sta razpršenost in neenotnost

odgovorov dovolj dobra pokazatelj, da ni urejene strukture odnosov med korporativno znamko in njenimi ostalimi znamkami.

Ocena portfelja

Portfelj v Mladinski knjigi po mnenju večine sodelujočih v raziskavi ni optimalen in ni narejen sistematično (Tabela 6.19). Kar 11 od 13 intervjuvancev trdi, da bi ga bilo potrebno preurediti (Priloga C11). Le dve osebi sta menili, da je portfelj urejen, vendar je bilo tudi v njunih navedbah čutiti dvom: *»/.../ se mi zdi, da je narejen sistematično. Seveda mi se z vsemi štirimi trudimo, da bi bile znamke vodene, je pa res, da se včasih zgodi, da se na nižjem nivoju katera stvar malo po svoje naredi.«* In trditev: *»Lahko rečemo, da je urejeno.«* Kot glavne vzroke neurejenosti v portfelju so izpostavili predvsem dejstvo, da znamke nimajo skrbnikov, da si niso enotni v tem, kaj določena znamka pomeni z vidika ugleda in s strateškega vidika. Torej bi bilo potrebno določiti posamezne vloge znamk. Pojavlja se tudi potreba po reviziji celotnega portfelja, saj menijo, da vsi vseh znamk sploh ne poznajo in da je znamk preveč. Poleg tega se na tem področju sprejemajo posamezne odločitve samo za določeno znamko, kar dolgoročno ni donosno.

Tabela 6.19: Ocena portfelja znamk v Mladinski knjigi

Ocena portfelja znamk v Mladinski knjigi	Soglasje (možnih 13 odgovorov)
<u>Portfelj ni sistematičen:</u> <i>Portfelj je potrebno urediti</i> <i>Vzroki zmede v portfelju</i> <i>Nepoznavanje vseh znamk</i> <i>Sprejemanje ad hoc odločitev</i> <i>Ni vodij posameznih znamk</i> <i>Znamke nimajo jasne vloge</i> <i>Znamk je preveč in so neobvladljive</i>	2
<u>Portfelj je sistematičen</u>	4

Struktura portfelja znamk

Kot kažejo odgovori v Tabeli 6.20 je v portfelju podjetja preveč znamk, zato bi bilo smiselno nekatere od njih ukiniti oziroma združiti tiste, ki to omogočajo. Nesmiselno je, da je vsaka posamezna zbirka znamka, s čimer se strinjajo tudi intervjuvanci.. Menijo, da so znamke trenutno preveč razpršene, zato ni logične povezanosti med njimi, obenem pa se zavedajo, da je pri ukinjanju ali združevanju znamk potrebno pregledati vse interese, tudi družbeni interes (kulturni interes). Na podlagi odgovorov lahko zaključimo, da se nenehno prepletata poslovni interes in družbeni (kulturni) interes. Posamezne izdaje so namreč odvisne od državnih subvencij, zato jih je smiselno obdržati, tudi če s prodajnega vidika ne prinašajo nekih presežkov, so pa pomembne z vidika ugleda. Ko smo se dotaknili možnosti širitve znamk, so bili večinoma mnenja, da znamke niso preveč razširjene, po drugi strani pa se strinjajo, da nadaljnje širitve niso potrebne. Izpostavili so predvsem znamko Cici, pri kateri imajo različna mnenja glede širitve. Večina dojema širitev kot pozitivno, kljub temu pa se je pojavilo mnenje, da bi bilo boljše, če znamke ne bi širili.

Tabela 6.20: Zmanjševanje števila znamk, morebitna povezanost znamk v Mladinski knjigi Založbi in njihova širitev

Struktura portfelja znamk v Mladinski knjigi	Soglasje (možnih 13 odgovorov)
<u>Zmanjševanje št. znamk je potrebno:</u>	8
- Znamk je preveč	8
- Znamke so preveč razširjene	1
o Ciciban in podznamka Cici zabavnik	
- Potrebna je ukinitvev nekaterih znamk	4
<u>Povezovanje znamk</u>	5
<u>Zbirke so znamke</u>	1
<u>Zbirke niso znamke</u>	5
<u>Zmanjševanje št. znamk ni potrebno</u>	6

Pri odgovorih se kaže velika pomanjkljivost predvsem v številu odgovorov in v nekonsistentnosti. Le redko se je zgodilo, da je na vprašanje odgovorilo vseh 13 intervjuvancev.

Grafična podoba portfelja znamk

Grafična podoba portfelja znamk je zadnja dimenzija arhitekture znamk, vanjo uvrščamo logotipe, celostno grafično podobo, simbole, vizualno podobo, grafične različice tiskanih oglasov, dizajn ... Odgovori večine so bili (Tabela 6.21), da je celostna grafična podoba jasna, dosledna in miselna ter da so ostali elementi, ki so povezani s korporacijsko znamko Mladinska knjiga, v dobrem stanju. Le eden od vprašanih meni, da grafična podoba ni optimalna, vendar: *»/.../ je ne bi menjal, ker bi to povzročilo toliko cirkusov in stroškov, da mislim, da plusi iz tega naslova ne bi odtehtali minusa.«* (Priloga C12) Žal pa skoraj nihče ni omenil ostalih znamk, zato je ta del analize delno pomanjkljiv. Lahko povzamemo le, da imajo ostale znamke na tem področju še možnost izboljšav. Čeprav se v večini strinjajo, da CGP podpira strukturo portfelja, je bilo kar nekaj takih, ki na vprašanje niso odgovorili, nekaj takih pa, ki menijo, da CGP ne podpira strukture portfelja.

Tabela 6.21: Celostna grafična podoba portfelja znamk v Mladinski knjigi

Celostna grafična podoba (CGP) portfelja znamk v Mladinski knjigi	Soglasje (možnih 13 odgovorov)
<u>Korporativna znamka:</u> <i>CGP je jasna, dosledna in smiselna</i> <i>CGP ni optimalna</i>	7 1
<u>Ostale znamke</u> <i>Ni odgovorov</i>	
<u>Podpora portfelja</u> <i>CGP podpira strukturo portfelja</i> <i>CGP ne podpira strukture portfelja</i>	6 3

6.2.4 Dosedanje upravljanje arhitekture znamk

Intervjuvanci so spregovorili tudi o njihovem dojemljanju upravljanja z arhitekturo znamk. Njihovo videnje dosedanje situacije je večinoma nasprotujoče. Nekateri menijo, da ima podjetje politiko upravljanja z znamkami, drugi pravijo, da je nima. Tisti s pritrdilnim odgovorom poudarjajo, da politika obstaja, čeprav ni nikjer zapisana. Enako je z vizijo upravljanja s strateškimi znamkami ter z revidiranjem arhitekture znamk. Znamke se v portfelj dodajajo »same od sebe« oziroma takrat, ko

to narekuje trg in ko je ena znamka že uveljavljena. Zbirke niso znamke in ljudje določenih znamk sploh ne prepoznajo.

Politika upravljanja s portfeljem znamk

Iz Tabel 6.22, 6.23, 6.24 in 6.25 lahko povzamemo, da v Mladinski knjigi Založbi ni jasne politike celostnega upravljanja z znamkami, ni jasne vizije (tudi če obstaja, ni zapisana) ter prav tako ni sistematičnega in rednega revidiranja arhitekture znamk. Čeprav imajo nekatere znamke svoje priročnike CGP (npr. korporacijska znamka Mladinska knjiga, Ciciban, Svet knjige, Reader's Digest), to še ne pomeni, da obstaja politika upravljanja z znamkami na ravni celotne organizacije. Sklepamo lahko, da v podjetju manjka celovit pristop upravljanja z znamkami. Politika upravljanja znamk je odvisna od tistega, ki z njo dela. Obstajajo sicer nenapisana pravila, vendar kar ni zapisano, ni definirano, zato se vedno in povsod ne upošteva. Potrdimo lahko tudi **Tezo 4:** »Bistvo problema dosedanjega relativno premalo uspešnega upravljanja znamk v Mladinski knjigi Založbi je nejasna vizija razvoja znamk.«

Tabela 6.22: Politika upravljanja s portfeljem znamk

Politika upravljanja z znamkami	Citati	Soglasje (možnih 13 odgovorov)
Ni politike upravljanja s portfeljem znamk	A: »Moje mnenje je, da ne.« B: »Ni jasno dorečena.« C: »Ne. To manjka absolutno.« D: »Nimamo politike. V bistvu je to zelo difuzno.« E: »Verjetno je nimamo.«	5
Politika upravljanja s portfeljem znamk obstaja	G: »Ja.« F: »Samo za korporativno.« H: »Ja, bi rekel, da imamo.« J: »Mislim, da jo imamo.« K: »Mislim, da obstaja, da se ve, ne vem pa, če je povsod napisana.« L: »Imamo jo, ampak ne pisne.« M: »Neke osnove so, koliko je pa to vodeno, ažurirano, jaz tega ne vem.«	7

Tabela 6.23: Vizija razvoja strateških znamk

Vizija razvoja strateških znamk	Citati	Soglasje (možnih 13 odgovorov)
Ni jasne vizije	A: »Ne.« C: »Ne.« D: »Ne, da bi jaz vedel.« E: »Po moje da ne.« F: »Ne.«	5
Vizijo imamo	G: »Imamo vizijo« I: »Vizijo imamo za te BZ. Sistematično se pa tudi bi rekel ukvarjamo s tem, vsaj direktorji.« J: »Recimo, da ja.« K: »Ja, mislim, da s tržnega vidika imamo.«	4
Cici znamka ima vizijo	B: »Mi se najbolj ukvarjamo s Cici BZ in tukaj imamo precej jasno vizijo.«	1

Revidiranje arhitekture znamk

Pri odgovorih, ki so se nanašali na revidiranje arhitekture znamk, so bili intervjuvanci neenotni. Eden je odgovoril, ne vem, eden se ni opredelil, pet jih meni, da ne revidirajo arhitekture znamk, pet pa, da to počnejo, ko kakšno znamko ukinejo ali ko jih Urad za intelektualno lastnino pozove, da je potrebno znamke podaljšati. V Tabeli 6.24. so navedeni vsi odgovori.

Tabela 6.24: Revidiranje arhitekture znamk

Revizija arhitekture znamk	Citati	Soglasje (možnih 13 odgovorov)
Arhitekturo znamk ne revidiramo	A: »Jaz osebno se s tem ne ubadam.« B: »To pa ne delamo.« C: »Ne.« D: »Ne, pa bi jo mogli.« I: »./../ ne prav pogosto.«	5
Arhitekturo znamk revidiramo	F: »V bistvo do tega pride samo takrat, ko nas urad pozove, da je treba podaljšati znamke.« G: »V bistvu ja.« H: »Oziroma ja, seveda, saj kakšno tudi kdaj ukinemo.« K: »Ja že ta najin razgovor mogoče vodi v to smer.« L: »Jih ja.« M: »Moje mnenje je, da tukaj malo manjka sistematičnosti.«	6

Merjenje premoženja znamk

Tabela 6.25: Merjenje premoženja znamk

Merjenje premoženja znamk	citati
Premoženje znamk merimo	/
Premoženja znamk ne merimo Soglasje 12 od 13 možnih odgovorov, samo 1 vprašani ni dal odgovora.	<i>B: »Ne vem pa, koliko je to vredno. Nimam nobene predstave, ali je to 100.000 EUR ali je milijon.«</i> <i>C: »Po moje da ne. Zato ker noben na to niti ne pomisli.«</i> <i>D: »Recimo, da se zgodi neka norost in da mi neki privat firmi prodamo brand Čebelica. Rad bi videl frajerja, ki bi šel in to izračunal. Praktično je nemogoče.«</i> <i>E: »Ne, pojma nimam.«</i> <i>F: »Ne, ampak to bi bilo nujno treba narediti. To se je pokazalo takrat, ko smo hoteli Veselo šolo prodati.«</i> <i>G: »Ne, kako ga pa lahko izmerimo?«</i> <i>H: »Jaz mislim, da se tega ne da izmerit.«</i> <i>I: »Ne toliko so razpršene, da se ne splača merit. Bi bilo več stroškov.«</i> <i>J: » Ne. Zato ker mislim, da v SLO ni resne metodologije, ki bi to omogočala. In še tam kjer se je to zgodilo, se je naredilo iz razloga napihovanja bilanc.«</i> <i>K: »Ne. To je intangible asset.«</i> <i>L: »Ne, ne merimo jih.«</i> <i>M: »Mislim, da mi to težko ovrednotimo. Tako da, bi rekel, da imamo mi to nekako izračunano, nimamo, mogoče finance imajo.«</i>

Kaj predstavlja premoženje znamk, smo opredelili v drugem poglavju naloge. Za jasno opredelitev neotipljivega premoženja znamke je potrebno ločiti med konceptom premoženja znamke in med konceptom vrednosti znamke, ker gre za ločeni, čeprav med sabo zelo prepleteni zadevi (Raggio in Leone 2010, 251). Vrednost znamke tako pomeni prodajno ali menjalno vrednost znamke za management, medtem ko neotipljivo premoženje znamke pomeni, kako znamko dojemajo potrošniki oz. njeni porabniki. Potemtakem je ključna naloga upravljavcev znamk maksimizirati in vplivati na premoženje znamk, da bi lahko povečali njeno vrednost (Raggio in Leone prav tam).

Iz Tabele 6.25 je razvidno, da v Mladinski knjigi premoženja znamk ne merijo, saj so prav vsi odgovorili, da tega ne počnejo, torej je stopnja ujemanja njihovih odgovorov 100 %. Nekateri menijo, da bi bilo to nujno potrebno storiti, drugi pravijo, da premoženja znamk ne merijo, ker ga je praktično nemogoče izmeriti, tretji pa niso iskali razlogov, zakaj ga ne merijo in ali ga je potrebno meriti, vedo le, da ga ne merijo.

7 Smernice za prenovu arhitekture znamk v Mladinski knjigi Založbi

Kateri model oz. kombinacija modelov arhitekture znamk bi bil najprimernejši oz. najbolj optimalen za Mladinsko knjigo Založbo je bilo težko določiti, saj imajo znamke v založništvu preveč kompleksen koncept, da bi lahko nanje neposredno prenesli obstoječe modele arhitekture znamk. Poleg tega se nismo mogli orientirati po dobrih praksah iz tujine, saj smo se soočili s pomanjkanjem vpogleda v ureditev arhitekture znamk tujih, velikih založb, kot so npr. Penguin Random House, Dorling Kindersley (DK). Vsekakor pa je bilo potrebno sprejeti odločitev, iz katerega modela bomo izhajali in ki bo glavna opora pri reviziji arhitekture znamk. Izbrali smo Aakerjevo opredelitev arhitekture znamk, ker je glede na ostale modele najbolj podrobno opredeljena ter zajema različne postavke, ki smo jih lahko aplicirali na naš primer proučevanja. Poleg tega smo se za ta model odločili tudi s praktičnega vidika, saj je prav Aaker tisti, ki je postavil ogrodje za izvedbo revizije arhitekture znamk.

V podjetju Mladinska knjiga Založba je potrebno sistematično pristopiti k uspešni prenovi arhitekture znamk in z dolgoročno vizijo. Ta bi morala temeljiti predvsem na zmanjšanju velikosti portfelja znamk, ki bi moral potekati hitro, vendar zelo premišljeno. Še pred tem pa je potrebno urediti obstoječi portfelj izdelkov, za tem znamk, in sicer tako da se klasificira znamke po posameznih kategorijah oz. področjih.

Z namenom oblikovanja jasnih smernic za prenovu arhitekture znamk v Mladinski knjigi Založbi smo v raziskavi predvsem ugotavljali zaznave zaposlenih o dosedanjih izkušnjah z upravljanjem znamk v podjetju. V skladu z ugotovitvami raziskave in rezultatov analize vsebine priporočamo delovanje v naslednjih korakih.

1. Sekundarna analiza virov:
 - a. opredelitev dejanskega števila kategorij izdelkov in storitev;
 - b. opredelitev dejanskega števila znamk znotraj posameznih kategorij izdelkov in storitev;
 - c. klasifikacija znamk po posameznih kategorijah oz. področjih, ki so navedeni v poglavju 5.2, inventura portfelja znamk v Mladinski knjigi Založbi (npr. klubi, knjižne izdaje, revije, nagrade ...);

- d. identifikacija znamk, ki lahko postanejo gradniki sistema znamk MK Založbe;
 - e. opredelitev vlog znamk v portfelju:
 - identifikacija strateških znamk s finančnega vidika;
 - identifikacija znamk z vidika ugleda;
 - identifikacija ključnih sedanjih avtorjev (kot osebne znamke) in identifikacija potencialnih avtorjev;
 - identifikacija znamk, ki bi jih lahko ukinili;
 - f. opredelitev odnosov med znamkami:
 - pri katerih znamkah bi bilo potrebno še bolj poudariti pomen korporativne znamke Mladinska knjiga;
 - pri katerih znamkah bi bilo smiselno zmanjšati vpliv in povezovanje s korporativno znamko Mladinska knjiga.
2. Določitev skrbnikov ključnih znamk.
 3. Raziskava potrošnikov:
 - a. identifikacija najmočnejših znamk z zornega kota potrošnikov.
 4. Prenova portfelja znamk.
 5. Poskus merjenja premoženja petih ključnih znamk (strateških znamk s finančnega vidika).
 6. Monitoring uspešne prenove:
 - a. povratne informacije internih deležnikov;
 - b. povratne informacije eksternih deležnikov;
 - c. finančni rezultati.

Prve korake (sekundarna analiza virov) bi lahko v podjetju opravili sami, brez pomoči zunanjih strokovnjakov, medtem ko priporočamo za nadaljnje delo, ki je bolj kompleksno, zunanje svetovalce. In sicer predvsem za del, ki se nanaša na raziskavo potrošnikov, prenovo portfelja in merjenje premoženja znamk. Za organizacijo bi bilo najbolj optimalno, da bi lahko najela zunanjega svetovalca že na začetku procesa, saj bi tako lahko usmerjal vse vpletene zaposlene, ki so povezani s prenovo arhitekture znamk.

8 Sklep

V zadnjem času se na domačih tleh soočamo z umiranjem slovenskih znamk, čeprav se rojevajo tudi nove. Podjetja se med sabo soočajo s podobnimi problemi med katere spadajo nerazumevanje pomena in obljub znamke, nezadostna podpora, nepotrpežljivost, slab nadzor nad izvajanjem strategij, prehitro spreminjanje znamke, odsotnost ali prehitra zamenjava skrbnikov znamk in nerazumevanje kompleksnosti njenega upravljanja.

V Mladinski knjigi Založbi se sicer ne srečujejo z umiranjem znamk, so pa soočeni z nekaterimi omenjenimi pomanjkljivostmi pri upravljanju znamk, ki so značilni za večino slovenskih podjetij z dolgoletno tradicijo.

Ključni cilj magistrske naloge je bil ugotoviti, ali je portfelj znamk v Mladinski knjigi Založbi preveč razširjen in ali bi bilo smiselno nekatere znamke v prihodnosti prenoviti in/ali med seboj povezati ali jih morda izločiti iz portfelja. Namen magistrske naloge pa je bil poskus oblikovati jasne smernice za prenovu arhitekture znamk v Mladinski knjigi Založbi in poiskati optimalen model ali kombinacijo različnih modelov arhitekture znamk, ki ji bodo najboljše ustrezali. S tem namenom smo v raziskavi analize vsebine, ki je temeljila na singularni študiji primera, in sicer na »Reviziji obstoječe arhitekture znamk v Mladinski knjigi Založbi«, najprej ugotavljali zaznave zaposlenih o poslovnem okolju, ki vsebujejo: zaznave o poslovanju podjetja Mladinska knjiga, strateške usmeritve podjetja, poslanstvo in vizijo podjetja ter pomen korporativne znamke Mladinska knjiga. Nato smo se posvetili ključnemu delu, in sicer analizi obstoječe arhitekture znamk, ki je vsebovala zaznave zaposlenih o portfelju znamk Mladinske knjige, vlogah znamk v portfelju ter dosedanjem upravljanju znamk v Mladinski knjigi.

Ugotovili smo, da ima Mladinska knjiga zaradi številnih področij poslovanja in širokega spektra programov na področju založništva ter trgovine zmedo na nivoju arhitekture znamk. Največje število znamk spada pod okrilje Mladinske knjige Založbe, zato se je empirični del naloge nanašal predvsem na slednjo. S pomočjo raziskave smo ugotovili, da so ključne sestavine problematike znamk v Mladinski knjigi Založbi naslednje:

- priklic različni znamk je pokazal, da so vsi intervjuvanci naštel veliko število znamk, vendar je stopnja ujemanja med njimi zelo nizka,

- redke so znamke, ki jih je omenila večina intervjuvancev: Mladinska knjiga, Svet knjige, Ciciban, Cicido, Pil, Gea, Vesela šola, Kondor, Cankarjeva Založba in Konzorcij;
- portfelj znamk je premalo sistematičen;
- nimajo jasno določenih skrbnikov za znamke;
- ni jasne klasifikacije znamk po posameznih kategorijah oz. področjih;
- znamk je preveč in so preveč razdrobljene;
- ni konsistence pri določitvi odnosa posameznih znamk do korporativne znamke Mladinska knjiga;
- neusklajenost finančnega motiva znamk in motiva znamk z vidika ugleda;
- politika upravljanja s portfeljem znamk je pomanjkljiva;
- arhitekture znamk ne revidirajo sistematično oz. niso opredeljeni, kaj sploh spada v revizijo arhitekture znamk;
- ne merijo premoženja znamk.

Ugotovili smo, da znamke niso zadovoljivo povezane v enovit sistem, ki bi bil smiseln, razumljiv, predvsem pa logičen. Torej sistem, ki bi bil sprejemljiv za različne skupine deležnikov, saj obstoječe stanje povzroča zmedo med vsemi deležniki. Poleg tega ni jasno, kolikšno je njihovo (neotipljivo) premoženje znamk.

Smernice za postopno prenovo arhitekture znamk smo oblikovali na podlagi Aakerjevega modela arhitekture znamk, ki smo ga podrobno predstavili tudi v teoretičnem delu naloge ter na podlagi katerega je temeljila raziskava »Revizija obstoječe arhitekture znamk v Mladinski knjigi«. Z namenom oblikovanja jasnih smernic za prenovo arhitekture znamk v Mladinski knjigi Založbi smo v raziskavi predvsem ugotavljali zaznave zaposlenih o dosedanjih izkušnjah z upravljanjem znamk v podjetju. V skladu z ugotovitvami iz raziskave analize vsebine priporočamo, da se sistematično ter z dolgoročno vizijo pristopi k uspešni prenovi arhitekture znamk.

Založništvo je panoga, ne samo v Sloveniji, temveč tudi globalno, ki v literaturi, ki se nanaša na upravljanje znamk, portfelj znamk, arhitekturo znamk nima zadostne podpore. V teoriji sicer lahko zasledimo ogromno primerov, ki se navezujejo na ostalo potrošniško blago (hrana, pijača, oblačila, avtomobilizem kozmetika ...), nikjer pa nismo zasledili praktičnega primera, ki bi bil vezan ali na knjige ali na revijalni tisk. Posledično so tu še avtorji, ki so lahko osebne znamke, zato je lahko tudi od njih

odvisna prihodnost znamk v založništvu. Na podlagi naših ugotovitev iz singularne študiji primera Mladinske knjige lahko povzamemo, da si znamke v tej panogi zaslužijo nedvomno več pozornosti stroke in njenih upravljavcev. Pri nadaljnjem razvoju teorije bi bilo zato smiselno upoštevati dejstvo, da so obstoječi modeli arhitekture znamk premalo rigorozni in jih lahko le delno apliciramo na področje založništva. Zato bi bilo koristno, da modelom arhitekture znamk v teoriji namenijo več pozornosti, še posebej za področje založništva, ki ima izredno kompleksno strukturo kategorijo izdelkov in storitev ter posledično podobno zapleteno arhitekturo znamk.

9 Literatura

1. Aaker, David. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
2. Aaker, David in Erich Joachimsthaler. 2000. *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
3. Aaker, David. 2004. *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Ennergy, Leverage and Clarity*. New York: The Free Press.
4. Aaker, David. 2014. *The first 7 steps in building a brand. Marketing management*. Dostopno prek: <https://www.prophet.com/theinspiratory/2014/10/27/the-first-step-in-building-a-brand/> (15. januar 2015).
5. *American Marketing Association*. 2007. Dostopno prek: <http://www.esp-conference.de/handouts.pdf> (2. september 2014).
6. Atkinson, Nathalie. 2014. What book publishers can learn from luxury brands. *The globe and mail*. Dostopno prek: <http://www.theglobeandmail.com/life/fashion-and-beauty/fashion/nathalie-atkinson-what-book-publishers-can-learn-from-luxury-brands/article21425060/> (10. december 2014).
7. Blatnik, Andrej. 2008. Še ena knjiga (pre)več. Kako smo nehali brati in začeli šteti. *Elektronska revija Knjižnica* 52 (2–3): 135–145. Dostopno prek: <http://revija-knjiznica.zbds-zveza.si/lzvodi/K0823/blatnik.pdf> (10. januar 2015).
8. Chailan, Claude. 2009. Brand arhitecture and brands portfolio: a clarification. *EuroMed Journal of Business* 4 (2): 173–184. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1800842&show=abstract> (15. julij 2014).
9. Churchill, Gilbert A. jr. in Iacobucci Dawn. 2005. *Marketing Research: Methodological Foundations. 9th. ed.* South Western: Thompson.
10. De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja. Strateško oblikovanje in vzdrževanja blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
11. Davis, Scott. 2002. Implementing your Bam Strategy: 11 steps to making your brand a more valuable business asset. *Journal of consumer marketing* 19 (6): 503–513.
12. Dolgan, Martina, Barbara Podlogar, Silvija Stanič in Maja Lampret. 2009. *Pomen sekundarnih asociacij tržnih znamk (primer Trusted Brand)*. Seminarska naloga pri predmetu upravljanje tržnih znamk. Ljubljana: FDV.

13. Dorling Kindersley (DK), 2014. *Brands*. Dostopno prek: <http://www.dk.com/uk/brands/> (1. oktober 2014).
14. Esposito, Joseph. 2010. *Why Publishers' Brands Matter*. Dostopno prek: <http://scholarlykitchen.sspnet.org/2010/04/12/why-publishers-brands-matter/> (15. julij 2014).
15. Fisk, Peter. 2006. *Marketing Genius*. England: Capstone Publishing Limited (Wiley Company).
16. Godina Košir, Ladeja. 2005. *Zgodba blagovne znamke in njen vpliv na oblikovanje identitete posameznika*. Magistrska naloga. Ljubljana: FDV.
17. Habjančič, Ana. 2008. *Kvalitativno raziskovanje v zdravstveni negi z metodo analize besedila*. Zbornik predavanj z recenzijo/1. Mednarodna znanstvena konferenca. September 25–26, 2008, Bled, Slovenija. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego. Dostopno prek: http://www.fzj.si/uploads/file/Zbornik_1_mednarodna_znanstvena_konferenca_2008_ky.pdf (15. september 2014).
18. Hribar, Maja. 2007. Izzivi blagovnih znamk. *E-mesečnik GFK Orange*. Dostopno prek: http://www.gfkorange.si/?option=com_gfkorange&Itemid=57&id=234 (1. oktober 2014).
19. Kapferer, Jean-Noel. 1997. *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 2 nd Edition. New York: Kogan Page LTD.
20. Kapferer, Jean-Noel. 2008. *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 4 nd Edition. New York: Kogan Page LTD.
21. Keller, Kevin Lane, Tony Aperia in Mats Georgson. 2008. *Strategic Brand Management: A European perspective*. London: FT Press.
22. Kline, Miro in Ana Rozman. 2001. Korporacijske znamke odlično krepijo ugled podjetja. *Finance*, 171/2001. Dostopno prek: <http://www.finance.si/10896/Korporacijske-znamke-odlo%C4%8Dilno-krepijo-ugled-podjetja> (10. september 2014).
23. Kline, Mihael in Tomaž Berus. 2002. Podjetje = blagovna znamka. *Podjetnik* 11 (2): 24–27.
24. Kline, Mihael. 2010. Mačehovski odnos podjetij do blagovnih znamk. *Dnevnik*, 2. marec. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/kultura/fokus/1042341478> (1. oktober 2014).

25. Kline, Miro, Eva Perčič in Nuša Fain. 2007. *Poročilo preliminarnih raziskav: Rezultati analize globinskih intervjujev z vodilnimi menedžerji o blagovnih znamkah Skupine Mladinska knjiga, d.d.* Ljubljana: Kline & Partner.
26. Kline, Mihael. 2009. *Tržna znamka podjetja: upravljanje neotipljivega bogastva podjetja.* Gradivo pri predavanjih Upravljanje tržnih znamk. Ljubljana: FDV.
27. Konečnik, Maja. 2006. Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnovešenega pogleda nanjo. *Organizacija* 39 (4). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Korelc, Tomaž. 2007. *Strateški marketing in razvoj blagovnih znamk.* Ljubljana: Cratoor d.o.o.
29. Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. 2. popravljena izd.* Ljubljana: Slovenska knjiga.
30. Kotler, Philip, Gary Armstrong, Veronica Wong in John Saunders. 2008. *Principals of marketing: 5th. European ed.* London: FT Press.
31. Kovač, Miha. 2009. *Od katedrale do palačinke. Tisk branje in znanje v digitalni družbi.* Ljubljana: Študentska založba.
32. Kruhar, Simona. 2009. Zakaj se Delo in Dnevnik ne bi združila? (intervju z Aleksandrom Bratina (Dnevnik), Tomažem Bergočem (Žurnal media), Darianom Koširjem (Delo), Petrom Franklom (Finance) in Urošem Skuhala (Večer)). *Marketing Magazin* 29 (342): 10–14.
33. Lah, Marko. 2000. Premoženjski in prepričevalni učinki blagovne znamke. *Vregov zbornik Javnost* (7): 153–162.
34. Mafred, Abraham in Taylor Abigail. 2011. Brand housing: Best practice for brand architecture. *Admap*. Dostopno prek: <http://www.warc.com/Topics/AdmapFebruary2011.topic> (15. september 2014).
35. Mediana. 2014. *ICC/ESOMAR mednarodni kodeks trženjskih in družbenih raziskav.* Dostopno prek: <http://www.mediana.si/strokovni-clanki/esomar-kodeks/> (12. oktober 2014).
36. Mesec, Blaž. 1998. *Študija primera (v socialnem delu).* Gradivo pri predmetu Metodologija z raziskovalnim seminarjem. Podiplomski magistrski študij Sociologija – socialno delo v skupnosti. Ljubljana: FDV in Visoka šola za socialno delo.

37. Mladinska knjiga d.d. 2014. *Emka.si*. Dostopno prek:
http://www.mladinska.com/knjigarne_in_papirnice/spletna_knjigarna_emka_si (10. september 2014).
38. Mladinska knjiga d.d. 2013. *Letno poročilo Mladinske knjige Založbe d.d. in Skupine Mladinska knjiga*. Ljubljana: interno gradivo.
39. P&G Central Press Office. 2014. *Procter & Gamble Brands Open Global Family Home to Serve Moms and Families of Olympians at the Sochi 2014 Olympic Winter Games*. Dostopno prek:
<http://www.businesswire.com/news/home/20140206006125/en#.VLpbVE90yL8>
 (6. november 2014).
40. Na Xiao Seung Hwan (Mark), Lee. 2014. Brand identity fit in co-branding: The moderating role of C-B identification and consumer coping. *European journal of marketing* 48(7/8): 1239–1254. Dostopno prek:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EJM-02-2012-0075> (5. september 2014).
41. Perčič, Eva. 2009. *Čas kot vrednost: možne prednosti zmanjševanja in spreminjanja potrošnje*. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV.
42. Petromilli, Michael, Dan Morrison in Michael Million. 2002. Brand architecture: building brand portfolio value«. *Strategy & Leadership* 30 (5): 22–28. Dostopno prek:
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=872850&show=abstract>.
 (14. julij 2012).
43. Petrov, Sabina. 2006. Intervju z Vesno Žabkar in Majo Markovec Brenčič, EF:Globalnih znamk nimamo, močnih regionalnih pa veliko. *Finance* 5 (2006). Dostopno prek: <http://www.finance.si/141672/Intervju-z-Vesno-%C5%BDabkar-in-Majo-Markovec-Bren%C4%8Di%C4%8D-EFGlobalnih-znamk-nimamo-%C4%8Dnih-regionalnih-pa-veliko?metered=yes&sid=394807508> (10. oktober 2012).
44. Pierce, Andrew and Hanna Moukanas. 2002. Portfolio power: harnessing a group of brands to drive profitable growth. *Strategy & Leadership* 30 (5):15–21. Dostopno prek:
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=872849&show=abstract>
 (14. julij 2012).

45. Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: FDV.
46. Philips, Carol in Judy Hopelain. 2014. Brand architecture: Designing Your Brand Portfolio for Success. *Brand Amplitude*. Dostopno prek: <http://www.slideshare.net/CarolPhillips/brand-architecture-toolkit-rev-ii-91414-39246494> (1. oktober 2014).
47. Rajagopal in Ramulo Sanchez. 2004. *Conceptual analysis of brand architecture and relationship within product categories*. *Brand management* 11 (3): 233–247.
48. Randle, D. Raggio in Robert P. Leone. 2007. The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning. *Journal of Brand Management* 14: 380–395.
49. Rugelj, Samo. 2012. Uporabniki vedno hočejo vsebino, ne glede na medij prenosa (intervju z Miho Mazzinijem). *Bukla* 8 (74–75): 18–19.
50. Sabet, Denise. 2010. Brand Portfoljo Strategy. *Labbrand; Brand Innovation*. Dostopno prek: <http://www.labbrand.com/brand-source/brand-portfolio-strategy> (2. september 2014).
51. Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ). 2014. Cankarjeva založba. d.o.o
52. Stojić, Tatjana. 2014. *Prilagajanje slovenske založniške dejavnosti družbeno-ekonomskim spremembam: primer Mladinske knjige Založbe*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Šubic, Petra. 2013. Kdaj bo Telekom zradiral znamko Mobitel? *Finance*, 26. september. Dostopno prek: <http://www.finance.si/8348027/Kdaj-bo-Telekom-zradiral-znamko-Mobitel?metered=yes&sid=394807508> (23. september 2014).
54. Ule, Mirjana in Kline Miro. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: FDV (Zbirka Teorija in Praksa).
55. Wilkinson, David in Peter Birmingham. 2003. *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. London: Routledge Falmer.
56. Walker, Robert. 1985. *An introduction to Applied Qualitative Research*. Aldershot, United Kingdom: Gower Publishing Limited.
57. Makovec-Brenčič, Maja. 2008. Izzivi brandmenedžerjev. *Kapital* (29. september).
58. Urad RS za intelektualno lastnino (URSIL), 2014. Dostopno prek: <http://www.uil-sipo.si/uil/dodatno/koristni-viri/pogosta-vprasanja/znamke/> (27. december 2014).
59. Verbič, Primož. 2011. *Droga Kolinska: Izzivi upravljanja blagovnih znamk na več trgih*. Ljubljana: Marketinški Fokus (15. marec 2011).

60. Vukasovič, Tina. 2009. Raziskovalni model strateškega repozicioniranja blagovne znamke. *Management* 4 (3): 259-280. Koper: Fakulteta za management.
61. Yin, Robert K. 2008. *Case Study research: Design and methods, 4th editions*. Newbury: Sage Publications.
62. Walis, Tjaco. 2007. The Mental World of Brands: Mind, Memory and Brand Success. Oxfordshire World Advertising Research Center. *Journal of Brand Management* 16 (3): 176–194.

Priloge

Priloga A: Vprašalnik za intervju

REVIZIJA ARHITEKTURE ZNAMK

I. Analiza poslovnega okolja

1. Kako ocenjujete tekoče poslovanje celotne Skupine Mladinska knjiga ter Mladinske knjige Založbe? Kateri izdelki/storitve se trenutno najbolje prodajajo, prinašajo največji dobiček (tretje pokritje) in imajo največ prostora za rast? Kateri izdelki/storitve imajo največji potencial?
2. Kakšne so vaše strateške usmeritve?
3. Kateri posli so tako finančno kot strateško najbolj pomembni v tem trenutku in kateri v prihodnosti?
4. Kateri tržni segmenti so za vas finančno in strateško najbolj pomembni v tem trenutku ter kateri v prihodnosti?
5. Kakšna sta vizija in poslanstvo Mladinske knjige? Ali se zrcalita v njenih znamkah?
6. Kdo so vaši najpomembnejši konkurenti? Ali je med njimi tudi kakšen vzornik?
7. Kdo so vaši interni deležniki? Kdo so vaši eksterni deležniki? Ali in na kakšen način omenjeni deležniki krepijo moč tržne znamke Mladinska knjiga?
8. Kaj je po vašem mnenju glavno sporočilo korporativne znamke Mladinska knjiga (kaj je njeno bistvo, njen pomen)? Kaj vam najprej pride na misel, ko pomislite na omenjeno tržno znamko?

II. Arhitektura znamk

a) Portfelj znamk

9. Opredelite znamke in podznamke v portfelju.
Torej, katere so »glavne znamke« v repertoarju Mladinske knjige. Prosim, da jih naštejete po vrsti (po pomembnosti), tako kot vi mislite (vsaj 10). Katere so podznamke?

b) Vloga portfelja znamk

10. Katere znamke so po vašem mnenju strateške (z vidika profita in si z njimi obetate največji donos tudi v prihodnosti)?
11. Katere (tržne) znamke ali podznamke imajo poglobljeno vlogo z vidika ugleda, so najbolj prepoznavne in prinašajo najvišjo dodano vrednost? Ali menite, da je potreben razvoj novih, takšnih (tržnih) znamk? (*silver bulett – srebrna krogla je tržna znamka, ki pozitivno vpliva na drugo tržno znamko tako, da ustvarja, spreminja in vzdržuje njen ugled.*)

12. Ali imajo znamke (*silver bullet in linchpin brands*), ki ste jih pravkar navedli (11. vprašanje), dovolj podpore, so aktivno vodene in jim namenjate dovolj sredstev?

c) Različne povezave med vlogami znamk (*Product-Market Context Roles*)

13. Identificirajte tiste znamke in podznamke, ki nosijo za sabo največjo odgovornost. Kolikšno je premoženje teh (tržnih) znamk? Ali merite premoženje posameznih znamk? Če ja, na kakšen način? Če ne, zakaj ne? Kako močna je navezanost vaših kupcev (in ostalih deležnikov, recimo bralcev, avtorjev) na posamezno (tržno) znamko? Katere znamke je potrebno graditi in jih aktivno upravljati?

14. Katere so vaše podznamke (*subbrands*) na posameznih področjih; recimo Cici Vesela šola je podznamka Cicibana? Kakšna je njihova vloga? (*descriptorji ali driverji*) Prosim, ocenite, ali te podznamke dobivajo zadostno podporo tako z vidika virov (finančni, človeški) kot z vidika upravljanja.

15. Ali posamezne (tržne) znamke (*endorsed brands; tiste znamke, ki na prvi pogled niso povezane z Mladinsko knjigo, nimajo MK v imenu, so »samosvoje«*) prinašajo dovolj dodane vrednosti? Je njihova identiteta primerna za vlogo, ki jo imajo? Ali bi morali njihovo vlogo morda zmanjšati ali v kateri od povezav celo ukiniti? So katere izmed naštetih (tržnih) znamk takšne, ki bi jih bilo potrebno še bolj izpostaviti?

16. Katere od vaših tržnih znamk se partnersko povezujejo (*co-brands*)? Ali so dobro zasnovane? Bi morda morali razmisliti o novih? Kakšne partnerske povezave bi pripomogle h grajenju in povečanju ugleda vaših (tržnih) znamk?

17. Opredelite glavne lastnosti, komponente in namen vaših (tržnih) znamk. Ali bi morda morale imeti manjšo oz. večjo vlogo?

d) Struktura portfelja znamk

18. Opredelite znamke po segmentih, prodajnih poteh, ciljni publiki ...

19. Kako bi ocenili trenutni portfelj (tržnih) znamk v Mladinski knjigi? Ali je narejen smiselno, sistematično, razdeljen po namembnosti ...? Ali se na tem področju sprejemajo *ad-hoc* odločitve ali imate določeno strategijo za posamezne (tržne) znamke?

20. Ali menite, da so med vašimi (tržnimi) znamkami tudi take, ki v bistvu sploh niso znamke oz. nimajo vseh potrebnih karakteristik znamke? Bi mogoče morali katere izmed znamk ukiniti, jih morda povezati med sabo? (*morda zaradi neprofitabilnosti ali katerega drugega vzroka*) Kaj pa z vidika ugleda? (*Pri ukinjanju Vesele šole ste pomislili na ugled?*) So katere znamke podcenjene in bi jim morali posvetiti več pozornosti v smislu upravljanja?

21. Ali so katere znamke preveč razširjene? Trpi morda njihov celoten ugled zaradi tega?

22. Kako je s širitvijo znamk? (*horizontalno npr. Pil, Vesela šola, Teta Justa, Šnofi, vertikalno npr. Ciciban-Cici Vesela šola, Cici umetnije, kombinirana strategija vertikalne in horizontalne*) Kakšne so osnove za širitev (povejte en dober primer)?

e) Grafična podoba portfelja znamk

23. Prosim, če mi poveste en primer, kako je znamka v vašem naboru zasnovana grafično; vključno z logotipom in ostalimi komunikacijskimi (marketinškimi) materiali. Je celotna grafična podoba jasna, dosledna in smiselna ali lahko takoj prepoznate zmedo in nejasnosti? Ali je relativna pomembnost posamezne (tržne) znamke izražena tudi v komunikacijskih (marketinških) materialih?

24. Ali celotna grafična podoba (tržne) znamke podpira strukturo portfelja? Ali podpira vse vloge, ki jih ima znamka? Ali celotna grafična podoba podpira osebnost znamke?

III Upravljanje z arhitekturo znamk

25. Po kakšnem postopku v portfelj dodajate znamke ali podznamke? Katere kriterije uporabljate?

26. Ali občasno revidirate arhitekturo znamk?

27. Kdo skrbi za grafično podobo znamk? Po kakšnem postopku se vodi in odloča o komunikacijskih (marketinških) materialih za posamezne znamke?

28. Ali imate v podjetju določeno politiko upravljanja z znamkami?

29. Ali imate jasno vizijo za znamke (tiste, ki ste jih prej našteali)? Kakšna je ta vizija? Ali se kdo s tem sistematično ukvarja?

30. Kakšni so odnosi med korporativno znamko Mladinska knjiga in njenimi ostalimi znamkami?

31. Ali je korporativna znamka Mladinska knjiga dovolj izkoriščena v navezovanju na druge znamke? Prosim, če mi lahko poveste nekaj primerov delovanja v praksi.