

Partnersko povezovanje blagovnih znamk (co-branding) kot trženjska strategija mednarodnega podjetja

MAG. VERONIKA STRGAR DEBELJAK, PRODUKTI VODJA, MOBITEL, D. D., LJUBLJANA

Povzetek

Naraščajoča globalizacija, močna konkurenca na trgu in vse bolj zahteven kupec so dejavniki, ki pomembno vplivajo na mednarodno trženje podjetij. Prav zato je namen članka opredeliti strategijo partnerskega povezovanja dveh ali več blagovnih znamk (angl. co-branding) kot učinkovito trženjsko strategijo mednarodnega podjetja in njegovo konkurenčno prednost. Bistveni prispevek članka je predstavitev kvalitativne raziskave, katere cilj je bil priti do spoznanj, ki najbolj ovrednotijo prednosti in slabosti obravnavane strategije kot spodbude mednarodne rasti podjetja. Pri tem gre za analizo najboljših poslovnih primerov in primerjavo med prakso slovenskih in tujih, mednarodnih podjetij. Na koncu članka predstavljeni rezultati raziskave potrjujejo osrednjo hipotezo dela in partnersko povezovanje blagovnih znamk opredelijo kot strategijo mednarodne rasti podjetja, ki ima močan vpliv na prihodnost mednarodnega trženja.

Ključne besede:

Blagovne znamke, partnersko povezovanje blagovnih znamk, co-branding, trženjska strategija, mednarodno podjetje, kvalitativna analiza, konkurenčna prednost, mednarodna rast podjetja

Abstract

Increasing globalization, strong competition on the market and very demanding customers are the factors that strongly influence the international marketing. This is why the purpose of this article is to define the co-branding as an effective marketing strategy of an international company and as its competitive advantage. The main contribution of this article is a presentation of the qualitative research, which goal was to evaluate the opportunities and risks of the above-mentioned strategy as an incentive for the international growth of companies. Included is the analysis of the best business cases and the comparison between practice of the Slovene and foreign, international companies. The results of the research that are presented at the end of the article confirm the central thesis and define the co-branding as a strategy of the international growth of companies that has a strong influence on the future of the international marketing.

Key words:

Brands, co-branding, marketing strategy, international company, qualitative research, competitive advantage, international growth of company

UVOD

Glede na naraščajočo globalizacijo in vse večjo konkurenco na trgu je prihodnost za podjetja bolj negotova in nepredvidljiva kot kdajkoli prej. Tretji dejavnik izrednega vpliva je dramatična transformacija kupca prejšnjega stoletja. Oborožen z vse več informacijami in vedno večjo izbiro je postal izredno zahteven. Ob invaziji cenejših trgovskih blagovnih znamk v supermarketih in recesiji kot stalnim pojavom je postala zvestoba izredno redka dobrina na trgu. Vodilni v podjetjih oblikujejo vedno nove strategije, da bi tako obvladali negotovo okolje in nestanovitne kupce. Če tudi je koncept konkurenčnih prednosti že dolgo časa prisoten v gospodarskem okolju, pa se mu prav zaradi naštetih dejavnikov v zadnjem času posveča prav posebna pozornost (Aaker, Kumar, Day, 1998, str. 728).

Spremembe na trgu so pomembno vplivale tudi na pojmovanje blagovnih znamk. Dolga desetletja je veljal koncept merjenja vrednosti podjetja samo na podlagi osnovnega kapitala, v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja pa se je pričela rast pomena blagovnih

znamk kot premoženja podjetja in njegove največje vrednosti. Če je bilo prej označevanje z blagovno znamko kot učinkovit sistem za konkurenčno trženje izključna domena trženjskih strokovnjakov, ne pa tudi del vsakdanjega upravljanja poslov, pa danes upravljanje blagovnih znamk predstavlja ključno nalogo najvišjega vodstva (John Stubbs v de Chernatony, 2002, str. 5). Pomembno vlogo pri tem odigra organizacijska kultura podjetja, ki predstavlja celoto vrednot zaposlenih, pri čemer pa na zavedanje blagovne znamke s strani vseh zainteresiranih udeležencev ključno vpliva uresničevanje obljube podjetja s strani organizacije kot celote, predvsem pa s strani zaposlenih (de Chernatony, 2002, str. 7, 8).

Prav zato želimo v tem članku predstaviti strategijo partnerskega povezovanja dveh ali več blagovnih znamk z namenom ustvarjanja dodane vrednosti kot učinkovito trženjsko strategijo mednarodnega podjetja. Poznavanje strategije, njenih prednosti in slabosti, načinov izvajanja in predvsem poznavanje najboljših primerov, tako domačih kot tujih, predstavlja mednarodno usmerjenemu podjetju konkurenčno prednost in ga postavlja na vodilno mesto na izbranem trgu.

Cilj mojega raziskovanja je bil priti do spoznanj, ki bodo najbolj ovrednotila prednosti in slabosti strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk kot spodbujevalca mednarodne rasti podjetja. Glede na naraščajočo globalizacijo, močno konkurenco na trgu in izredno zahtevnega kupca je namen članka tudi poudariti strategijo povezovanja blagovnih znamk kot konkurenčno prednost. Iz tega razloga oblikujem osrednjo hipotezo, po kateri je strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk spodbujalec mednarodnega trženja podjetij. Hipotezo testiram ob predpostavki pravilne uporabe strategije, kar vključuje izbiro najprimernejšega partnerja za zvezo blagovnih znamk in učinkovito izvedbo partnerskega sodelovanja ob upoštevanju potencialnih tveganj. Na podlagi kvalitativne analize najboljših primerov želimo poudariti pomen obravnavane strategije v smislu skupne dodane vrednosti udeleženi blagovnih znamk in konkurenčne prednosti, ki ima pomemben vpliv na prihodnost mednarodnega trženja.

V prvem delu članka opredelim relativno nov pojem med strategijami blagovnih znamk, tj. partnersko povezovanje blagovnih znamk. Naj poudarim, da blagovna znamka kot premoženje podjetja ter paradigma vodilne blagovne znamke (Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 8) postavita temelje za povezovanje uveljavljenih blagovnih znamk. V nadaljevanju so predstavljene tako prednosti partnerskega povezovanja blagovnih znamk, kot tudi tveganja in nevarnosti, ki jih podjetja morajo upoštevati, če nočejo, da se njihove negativne posledice dejansko pojavijo in ogrozijo poslovanje. Tretji del je namenjen kvalitativni raziskavi, katere cilj je poiskati najboljše poslovne primere na tem področju in poudariti najznačilnejše dejavnike uspeha uporabljene trženjske strategije. V zaključnem delu so opredeljeni sklepi, do katerih sem prišla med raziskovanjem in glede na rezultate raziskave.

OPREDELITEV STRATEGIJE PARTNERSKEGA POVEZOVANJA BLAGOVNIH ZNAMK

V obdobju zadnjih dvajsetih let smo bili priča izredni rasti svetovne trgovine. Različni dejavniki so spodbudili razvoj podjetniških priložnosti, ki jih do sedaj še ni bilo. Posledično strategije mnogih podjetij temeljijo na strateških zvezah in skupnih vlaganjih, pri čemer je strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk običajna manifestacija podjetij. Pri tem je se-

veda treba omeniti, da je pojem partnerskega povezovanja blagovnih znamk v poslovnem besednjaku relativno nov in se uporablja za opis raznovrstnih trženjskih aktivnosti, ki vključujejo dve blagovni znamki (ali celo več). Pri tem gre lahko za v osnovi sponzorsko razmerje med blagovnima znamkama Adidas in All Blacks, elitno ekipo rugbyjske Zveze Nove Zelandije (NZRU) (Motion, Leitch, Brodie, 2003, str. 1080), skupno oglaševanje, ko blagovna znamka za visoko kakovostno spodje perilo Palmers priporoča uporabo pralnega praška Perwoll, ali pa za ferrarija med hladilniki, kot je Delia Meth-Cohn poimenovala novo linijo gospodinskih strojev, ki jih je za Gorenje oblikoval Pininfarina, legendarni italijanski oblikovalec avtomobilov (Meth-Cohn, 2000, str. 27).

Različni avtorji podajajo različno definicijo pojma »co-branding«, ki sem ga prevedla kot partnersko povezovanje blagovnih znamk. Riezebos (2003, str. 98) strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk definira kot: »Vpeljava novega izdelka, označenega z dvema blagovnima znamkama, katerih (1) lastnika sta različni podjetji ali poslovni enoti, ki (2) se uporabljata tudi neodvisno druga od druge, in ki (3) obe na ta način pridobita koristi in prispevata k dodani vrednosti zveze.« Keller (2003, str. 360) pojem opredeli kot: »Partnersko povezovanje blagovnih znamk – pojem se lahko poimenuje tudi partnerska zveza blagovnih znamk – je združitev dveh ali več obstoječih blagovnih znamk v skupnem izdelku ali pa v skupnem trženjskem procesu.« Kotler (2003, str. 434) pa pojem opredeli kot združitev dveh ali več blagovnih znamk v ponudbi z namenom krepitev nakupnega namena.

Za namene raziskovanja, ki ga bom predstavila v nadaljevanju članka, pa sem izbrala Interbrandovo (Blackett, Boad, 1999, str. 7) opredelitev, pri čemer je namen partnerskega sodelovanja dveh ali več blagovnih znamk nadgradnja interesov vseh udeleženi partnerjev, cilj pa skupno ustvarjanje dodane vrednosti.

Slednja opredelitev temelji na dveh kriterijih. Prvi sporoča pričakovano trajanje posameznega partnerstva, drugi pa naravo in količino potencialne vrednosti, ki se lahko ustvari s partnerskim sodelovanjem. Navadno gre za srednjeročno do dolgoročno trajanje, ustvarjalni potencial neto vrednosti pa je premajhen, da bi upravičil oblikovanje nove blagovne znamke in/ali skupno vlaganje. Pri tem obstaja neka gotovost, da močnejše ko so blagovne znamke, ki nastopajo skupaj, verjetneje je, da se bo njihova identiteta ohranila.

Strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk bi tako lahko opisali kot obliko sodelovanja med dvema ali več blagovnimi znamkami, pri čemer se ohranijo vsa imena sodelujočih blagovnih znamk, kupec pa ima v tem okviru zelo pomembno vlogo. V svoji najpristnejši obliki partnersko povezovanje blagovnih znamk obsega partnersko sodelovanje, ki se sklene z namenom premišljene in strateške nadgradnje interesov dveh (ali več) partnerjev. Pravno gledano sta zadevna partnerja neodvisni enoti, njun namen pa je ustvariti nekaj novega – izdelek ali storitev – v obsegu, ki presega meje sposobnosti in strokovnega znanja posameznega udeleženca. Lahko bi torej rekli, da sta pojma, ki definirata obravnavano strategijo, ustvariti nekaj novega in medsebojna odvisnost, pri čemer gre torej za inovacije in poudarjanje razlikovalnih značilnosti, kar pa v današnjem globalnem svetu predstavlja učinkovito konkurenčno prednost. Pri tem pa je treba poudariti nujnost strateškega pristopa k partnerstvu, predvsem glede na to, da tudi partnerski, združeni blagovni znamki predstavljata premoženje obeh udeleženi podjetij na način, kot če bi šlo za

samostojno blagovno znamko, in se temeljito spoprijeti tako s pravnimi kot finančnimi vprašanji in odločitvami glede upravljanja skupnega premoženja.

Za mnoga podjetja je odločitev o partnerskem povezovanju blagovnih znamk taktične narave. Cilj takšne odločitve je izkoristiti zmožnosti in ugled partnerja z namenom, da podjetje vstopi na nove trge, tržne sektorje ali države in s skupnim nastopom ustvari denarne tokove. Če je zveza prerasla v dolgoročneje partnerstvo, toliko bolje. Toda glavni namen je izpeljava specifičnih poslovnih iniciativ za doseg pozitivnih končnih rezultatov.

Za druga podjetja – posebna tista v tehnološkem sektorju, kjer so potrebne znatne naložbe (v osnovna sredstva), pri čemer se lahko donosi izkazujejo šele po nekaj letih – pa je strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk bolj stalne narave. Da pa bi zagotovili, da nobena od udeleženi blagovnih znamk zaradi partnerske zveze ne oslabi in da gre predvsem za večjo korist, se morajo uresničevati pravila učinkovitega upravljanja blagovne znamke ne glede na čas trajanja tovrstnega partnerstva. V literaturi o partnerskem povezovanju blagovnih znamk se pojavljajo primerjave med tovrstnim partnerstvom in poroko. Skupne točke lahko najdemo v skrbni izbiri partnerja, ženitni pogodbi, izpolnitvi, potomcih, srečni in trajni zvezi, ki temelji na medsebojni združljivosti, skupnih idealih in ambicijah. V nasprotju s temeljno idejo o zakonski zvezi, pa je lahko partnersko povezovanje blagovnih znamk namerno le kratkoročne narave, pri čemer gre predvsem za trajanje priljubljenosti. V primeru nenamernega kratkoročnega partnerskega sodelovanja kot posledice neuspešnega upravljanja partnerskih, združenih blagovnih znamk pa obstaja velika verjetnost – kljub morebitnim kratkoročnim dobičkom – škodovanja dolgoročnim interesom posamezne blagovne znamke. Prav zato je pomembno poudariti, da je partnersko povezovanje blagovnih znamk zelo resna poslovna pobuda, ki vsebuje ključna sredstva zadevnih partnerjev in je prav zato nujno, da so ta stalno upoštevana na strani obeh partnerjev v celotnem obdobju partnerskega razmerja (Blackett, Boad, 1999, str. 20).

Upoštevač časovnost različnih oblik sodelovanja lahko navedemo različne primere partnerskega sodelovanja, pri čemer je trajanje odvisno od življenjskega cikla izdelkov in/ali značilnosti vključenih trgov. Na primer sodelovanje med korporacijama McDonald's in Walt Disney pri pospeševanju prodaje in tržnem komuniciranju za izdelke McDonaldsa, ki uporabljajo teme in karakterje iz Disneyjevih filmov, kot je npr. Levji kralj, bi lahko trajalo tri do štiri mesece in se najbolje opiše kot skupna promocija. Na drugi strani pa Mercedes-Benz in Swatch sodelujeta pri razvoju, proizvodnji in lansiranju novega mestnega vozila, pri procesu torej, ki lahko traja tudi več let. Takšno obliko sodelovanja najbolj opišemo kot skupno vlaganje. Podobno veliko letalskih družb sodeluje pri trženju povezav in poletov ter trženju kupcem v globalnih iniciativah kot npr. oneworld ali Star Alliance. Za te iniciative je značilno, da nimajo očitne zaključne točke, zanje so bile namreč ustvarjene nove identitete blagovnih znamk in so v splošnem opisane kot zavezništva (Blackett, Boad, 1999, str. 8).

Med tema dvema skrajnostma pa lahko uvrstimo veliko število različnih sporazumov o sodelovanju, ki jih običajno opišemo kot strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk. Kot primer služita Coca-Cola z NutraSweet z namenom proizvodnje in trženja nizkokalorične kokakole Diet Coke (v Evropi Coca-Cola Light) ali Intel z raznolikimi izdelovalci osebnih računalnikov z namenom označevanja računalniške strojne opreme z logotipom »Intel Inside« ob blagovni znamki proizvajalca. Tudi tovrstna sodelovanja nimajo določene zaključne točke. Zdi se, da načrtovano trajanje močno vpliva na kategorizacijo različnih stopenj sodelovanja, vendar pa to ni edini razlikovalni dejavnik. Dolgoročneje oblike sodelovanja vsebujejo načeloma znatnejši prispevek sredstev in strokovnega znanja in s tem tudi večji potencial za ustvarjanje skupne vrednosti (Blackett, Boad, 1999, str. 8). Glede na namen ustvarjanja skupne vrednosti med podjetjema je Interbrand razvil model za opredelitev različnih tipov partnerskega povezovanja blagovnih znamk. Posamezni tipi sodelovanja se razlikujejo glede na naravo posamezne oblike sodelovanja in pojem, ki ga opisuje.

Partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom povečanja zavedanja blagovne znamke s pomočjo

baze kupcev partnerja je najnižja stopnja soudeležbe in s tem ustvarjanja vrednosti. Veliko partnerstev z namenom neposrednega trženja temelji na tej osnovi, prav tako pa to načelo dobro opisujejo partnerstva med dobavitelji kreditnih kartic in drugimi partnerji na podlagi strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk. Kot primer lahko navedemo partnerstvo med American Express in Delta Airlines, pri čemer je American Express vpeljal različico svoje nove kreditne kartice Optima v dogovoru z letalsko družbo Delta Airlines za program SkyMiles pod obema blagovnimi znamkama in povabil člane programa SkyMiles k včlanitvi.

Na tej najnižji stopnji strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk lahko torej vsak izmed sodelujočih partnerjev doseže koristi in izkoristi možnosti za prihodek, pri čemer obstaja tudi možnost povečanja zavedanja njegove blagovne znamke med široko množico porabnikov. Seveda mora pri tem obstajati naraščajoča korist za porabnike, ki spodbuja pozitivne asociacije v zvezi s partnerskim povezovanjem blagovnih znamk. V okviru teh omejitev je izbira partnerjev široka (Kippenberger, 2000, str. 12).

Na drugi stopnji ustvarjanja vrednosti temelji sodelovanje v okviru strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk na medsebojni potrditvi vrednot obeh blagovnih znamk in njihovega umeščanja. Osnovni razlog za združevanje so torej oblikovanje, krepitev in podpora obeh udeleženi blagovnih znamk. Blagovne znamke, ki sodelujejo v tovrstnih partnerstvih, se morajo ujemati v vrednotah in asociacijah, ki so povezane z njimi, cilj pa je, da se ohranijo v zavesti kupcev oziroma si mesto v mislih kupcev šele pridobijo. Prav to precej zmanjša izbiro potencialnih partnerjev, hkrati pa zveča vrednost ustvarjalnega potenciala v primerjavi s prvo stopnjo partnerskega sodelovanja (Uggla v Sandeberg, Östlund, 2003, str. 12).

Dober primer *partnerskega povezovanja blagovnih znamk z namenom potrditve vrednot* je sodelovanje med francosko kulinarčno akademijo Le Cordon Bleu, katere blagovna znamka je postala sinonim za najvišje kuharske standarde, in podjetjem Tefal, ki je vodilni francoski proizvajalec kuhinjskih izdelkov (Kippenberger, 2000, str. 13).

Izmed vseh štirih tipov partnerskega povezovanja blagovnih znamk najdemo v literaturi najpogostejše opis *strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk glede na sestavine izdelka*. S to obliko partnerskega povezovanja blagovnih znamk tipično povežemo dva primera: sodelovanje med izdelovalci osebnih računalnikov in podjetjem Intel (Moon, 2002, str. 5) ter med nizkokalorično kokakolo Diet Coke in sladilom NutraSweet (Ramirez, 1990, str. 21–22). Norris (1992, str. 20) meni, da je to proces, v katerem so ključne lastnosti posamezne blagovne znamke vključene v drugo blagovno znamko kot sestavine. Po avtorjih Desai in Keller (2002, str. 85) je osnovna motivacija za uporabo označevanja z blagovno znamko glede na sestavine izdelka v možnosti večje diferenciacije blagovne znamke gostiteljice v primerjavi s konkurenčnimi izdelki z jasnim poudarjanjem lastnosti sestavine (npr. piškot Safeway z mlečno čokolado Hershey). Na ta način se izboljša konkurenčni položaj blagovne znamke gostiteljice.

Večja vrednost se torej ustvarja na način, da vodilna blagovna znamka ponuja na posameznem trgu izdelek, ki ga označuje kot sestavino drugega, z blagovno znamko označenega izdelka. Bistvo strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk glede na sestavine izdelka je v tem, da proizvajalec, ki želi posredovati jasno sporočilo o lastnostih in vrednotah njegovih izdelkov, uporablja in komunicira z blagovno znamko označene sestavine, ki s podobo blagovne znamke okrepijo želene lastnosti in vrednote izdelka. Korist proizvajalca dobavitelja posamezne sestavine je v zagotovljenem prodajnem volumnu, istočasno pa se krepi moč blagovne znamke izdelka sestavine. Korist proizvajalca gostitelja pa je v potrditvi lastnosti in podobe njegovih izdelkov, pri čemer deli stroške trženja (Kippenberger, 2000, str. 13). Intel, Gore-Tex, Lycra, Teflon, Trinitron, DigitalDNA, Dolby, NutraSweet, AirMax so vse svetovno znane blagovne znamke, ki označujejo sestavine končnih izdelkov in so dosegle najvišjo raven prepoznavnosti (Thompson, 1998, str. 24).

Slika 1: Različni tipi partnerskega povezovanja blagovnih znamk z vidika ustvarjanja skupne vrednosti



Vir: Interbrand (Blackett, Boad, 1999, str. 9)

Na četrti, najvišji stopnji gre za partnerstvo dveh močnih in dopolnilnih blagovnih znamk z namenom izdelave izdelka, ki je več kot le združitev posameznih delov, ali ponudbe storitev in temelji na zavezi obeh partnerjev, da v te namene uporabita svoje bistvene spretnosti in sposobnosti. Pri tem lahko obe blagovni znamki prispevata le v primeru, da je zavedanje blagovne znamke na enaki ravni. Ključni dejavnik uspeha tovrstnega partnerstva pa je poiskati partnerja, ki bo izboljšal ponudbo na temelju dopolnilnih asociacij (Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 142). Primerov tovrstne oblike sodelovanja ni veliko, razlog za to pa je verjetno predvsem v tem, da se podjetja v takšnih primerih raje odločijo za vpeljavo nove blagovne znamke, za formalno zvezo z drugim podjetjem ali pa se odločijo za skupna vlaganja. Največ primerov tovrstnega partnerstva je na področju trgovine.

Kot primer *strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti* lahko navedemo povezavo med podjetjema Esso in Tesco Express v Veliki Britaniji. Dve močni blagovni znamki sta pomembna elementa ponudbe. Prav zato je za izbiro partnerja za tovrstno sodelovanje, ki temelji na tesnejši zavezi udeleženi, potrebna temeljita analiza tržnih značilnosti in skupnih odločitev o tem, s katerim načinom bi najučinkoviteje nagovorili trg (Blackett, Boad, 1999, str. 15).

PRILOŽNOSTI IN KORISTI STRATEGIJE PARTNERSKEGA POVEZOVANJA BLAGOVNIH ZNAMK

Lastniki blagovnih znamk so našli veliko različnih načinov, na podlagi katerih je partnersko povezovanje blagovnih znamk postalo sinonim za prednosti. Uveljavljenim blagovnim znamkam ponuja priložnost za ustvarjanje novih prihodkov ali za povečanje prodaje obstoječih, novim, še ne uveljavljenim blagovnim znamkam pa omogoča takojšnjo verodostojnost na običajno skeptičnem trgu. Strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk lahko zmanjša potrebo po dragih investicijah na novih ciljnih trgih ali postane sredstvo za premagovanje nefinančnih vstopnih ovir, za pridobivanje dodatnih možnosti za boljšo prepoznavnost blagovne znamke, za zmanjševanje tveganj ali za ustvarjanje novih načinov komunikacije s trgov. Lahko se uporabi tako za pridobivanje kratkoročnih taktičnih prednosti kakor tudi za dolgoročne strateške namene.

Blackett in Boad (1999) v svojem delu opredelita naslednje prednosti partnerskega povezovanja blagovnih znamk:

- ustvarjanje ekonomske vrednosti
- povečanje prodaje
- višje cene
- hitrejši donosi
- finančno nadomestilo (licenčnine)
- novi trgi
- nižje investicije
- zmanjševanje tveganj
- izogibanje vstopnim oviram
- pogajalske prednosti v odnosih s poslovnimi kupci

Slika 2: Umetstitve obravnavanih primerov podjetij v model različnih tipov partnerskega povezovanja blagovnih znamk z vidika ustvarjanja skupne vrednosti



Vir: Interbrand (Blackett, Boad, 1999, str. 9)

- priprava trga
- zagotovilo kupcem
- dodatne koristi za kupce
- dodatne možnosti za posebne promocije
- nove priložnosti za komunikacijo
- dostop do vodilne tehnologije
- močnejša sporočilnost oglaševalskih akcij
- komuniciranje visoke kakovosti in razlikovalnih značilnosti izdelkov in storitev
- odkritje blagovne znamke
- povečanje vrednosti blagovne znamke
- sprejemanje pozitivnih vrednot partnerske blagovne znamke.

TVEGANJA IN NEVARNOSTI, POVEZANE S STRATEGIJO PARTNERSKEGA POVEZOVANJA BLAGOVNIH ZNAMK

Kljub vsem naštetim prednostim pa partnersko povezovanje blagovnih znamk vendarle ni preprosta trženjska strategija v zahtevnem mednarodnem okolju in nerealistična pričakovanja o visokih nagradah na podlagi majhnih naložb ali naporov nikakor niso na mestu. Obstaja veliko tveganj, ki lahko ogrozijo ugled posamezne sicer močne blagovne znamke, še posebej, če se izbira partnerske blagovne znamke izkaže za neustrezno ali če partnerska blagovna znamka iz različnih razlogov doživi polom na trgu ali se ji zmanjša ugled. Tako kot v vsakem drugem poslovnem kontekstu je tudi v tem primeru potrebna temeljita raziskava poslovnega okolja in vrednot posameznega podjetja, da bi tako zmanjšali tveganja zaradi nepričakovanih težav. Sledi opredelitev nekaj najpogostejših nevarnosti in tveganj (Blackett, Boad, 1999):

- želja po hitrem zaslužku
- spremembe v finančnem položaju partnerja
- neuspeh pri doseganju ciljev
- prevzemi in spojitev (podjetij)
- spremembe v vedenju trga
- preobširna širitev franšiz blagovne znamke
- ponovno umeščanje blagovne znamke partnerja
- izguba ekskluzivnosti pri značilnostih blagovne znamke
- povečano tveganje podobnega videza
- ločitev partnerskih blagovnih znamk
- degeneracija registrirane (pravno zaščitene) blagovne znamke v generičen pojem
- dve blagovni znamki kot »hibrid«
- tveganja zaradi nepremišljene uporabe blagovnih znamk
- nezdružljive korporacijske osebnosti
- nezdržljivost »sorodnih« blagovnih znamk.

RAZISKAVA DOBRIH PRIMEROV IZ PRAKSE

Eden izmed najpomembnejših kriterijev pri izbiri posameznih primerov je vidik mednarodnega poslovanja podjetja in njegova uspešnost na mednarodnih trgih. Drug kriterij je uspešno izvajanje partnerske zveze blagovnih znamk, pri čemer področja raziskovanja ne omejim, tako da me zanimajo tako proizvodna kot

storitvena podjetja, tako porabniški kot medorganizacijski trgi. Glede na to, da lahko ugotovimo, da se le redka slovenska podjetja ukvarjajo z vrednotenjem premoženja svojih blagovnih znamk, me to področje še posebej zanima z vidika primerjave z najboljšimi tujimi primeri, pri čemer pa je poudarek predvsem na vrednotenju skupne ustvarjene vrednosti blagovnih znamk, udeleženi v partnerstvu. Ne glede na to, da gre za uspešne primere, se v tem delu posebej posvetim tveganjem in nevarnostim, ki jih morajo podjetja v tovrstnih zvezah nujno upoštevati, da bi tako strategijo izvedla uspešno. Glede na naraščajočo globalizacijo, močno konkurenco na trgu in izredno zahtevnega kupca me zanima tudi, ali strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk predstavlja konkurenčno prednost in spodbuja mednarodno trženje podjetij. Kolikor mi je znano, tovrstna raziskava med slovenskimi podjetji še ni bila izvedena, drugače pa je v primeru tujih podjetij.

Metodologija in cilji raziskave

Z namenom pridobiti globlja spoznanja o naravi preučevanega problema sem uporabila preiskovalno raziskovanje, pri čemer so raziskovalne metode zelo prilagodljive, delno strukturirane in kvalitativne. Pri tem nisem imela strogo zahtevanih pričakovanj o rezultatu.

Cilj kvalitativne raziskave je bil ugotoviti, kaj menijo odgovorni o preučevanem problemu, in razkriti vidike, ki so najpomembnejši za obravnavano področje. Zaradi težje dostopnosti do posameznih odgovornih za področje razvoja in upravljanja blagovnih znamk v tujih podjetjih sem za namene raziskovanja uporabila sekundarne vire. Z izjemo enega primera, kjer je šlo za študijo, so sekundarni viri temeljili na že izvedenih globinskih intervjujih ter njihovi analizi.

Cilji raziskave so povezani z iskanjem odgovorov na naslednja vprašanja: (1) katere so prednosti partnerskega povezovanja blagovnih znamk in katera potencialna tveganja morajo podjetja upoštevati, (2) katere kriterije upošteva podjetje pri izbiri najprimernejšega partnerja in kakšne so lastnosti, prednosti partnerjev, ki zagotavljajo uspeh zveze, (3) na kakšne načine merijo izbrana podjetja skupno ustvarjeno vrednost in učinke na mednarodnih trgih, (4) kakšni so učinki partnerske strategije na kupce, (5) ali bi strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk lahko opisali kot spodbujevalko mednarodne rasti podjetja ter (6) ali partnersko povezovanje blagovnih znamk predstavlja konkurenčno prednost na zahtevnih mednarodnih trgih in ima pomemben vpliv na prihodnost mednarodnega trženja.

Opis vzorca. Raziskava se osredotoča na analizo različnih primerov partnerskega povezovanja blagovnih znamk z namenom identifikacije prednosti in slabosti te strategije ter njene predstavitve kot konkurenčne prednosti na mednarodnih trgih ne glede na to, ali gre za storitveno ali proizvodno podjetje, in ne glede na to, ali deluje na porabniških ali medorganizacijskih trgih. Pri tem je vzorec namenski. Avtorja Kuzel in Patton navajata številne vrste vzorčenja pri kvalitativnem raziskovanju, in sicer: vzorčenje na osnovi izbranih kriterijev, vzorčenje na osnovi tipičnih primerov, vzorčenje na osnovi intenzivnosti informacij, ki jih omogočajo primeri, vzorčenje na osnovi homogenosti primerov z vidika preučevanega pojava itd. (Miles, Huberman, 1994, str. 28). Glede na navedeno Kuzelovo in Pattonovo klasifikacijo bi vzorec lahko opredelila kot vzorec, ki temelji na izbranih kriterijih. Pri tem je ključnega pomena kriterij uspešnosti partnerske zveze in pa pozitivnih učinkov na mednarodnih trgih kot posledice tega partnerstva. Ker pa v prvem delu partnerskega povezovanja blagovnih znamk opredelimo glede na Interbrandov model, ki predpostavlja štiri različne stopnje partnerstev, gre hkrati za vzorčenje na osnovi tipičnih primerov.

Na osnovi strokovne literature in strokovnih člankov z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja partnerskega povezovanja blagovnih znamk ter lastnega poznavanja slovenskega trga, predvsem pa na osnovi lastne presoje uspešnosti posameznih primerov, sem izbrala 4 slovenska in 4 tuja podjetja, ki izvajajo povezovanje blagovnih znamk s svojimi partnerji. V drugi polovici novembra 2004 sem vodjem trženja (marketinga) izbranih slovenskih podjetij po pošti oziroma po elektronski pošti poslala dopis s pojasnilom o namenu raziskave in s prošnjo za sodelovanje v raziskavi, pozneje pa sem jih tudi poklicala. Prvi intervju, pri čemer gre za delno strukturirane globinske intervjuje, sem izvedla v podjetju Gorenje konec no-

vembra 2004, sledil je intervju v podjetju Adacta ter telefonski intervju v podjetju Diners Club SLO, zadnjega pa sem izvedla sredi decembra 2004 v podjetju Adriatic. Kot sem že omenila, sem podatke v zvezi s tujimi primeri črpala iz sekundarnih virov.

Pred izvedbo kvalitativne raziskave sem oblikovala izhodiščna vprašanja, ki sem jih skupaj s kratko predstavitvijo in namenom raziskave tudi vnaprej posredovala podjetjem. Namen izhodiščnih vprašanj ni bila stroga določitev poteka pogovora, marveč so služila le kot okvir za pogovor in dajala intervjuvancem možnost, da so se lahko na pogovor tudi ustrezno pripravili. Nekatera vprašanja so se pri tem vezala na širšo tematiko razvoja in upravljanja blagovnih znamk. V osrednjem delu izhodiščnega vprašalnika sem se osredotočila na ključne dileme v zvezi s preučevanim problemom, v zadnjem delu pa sem skušala pridobiti čim več informacij o prihodnosti mednarodnega trženja v povezavi s partnerskim povezovanjem blagovnih znamk.

Za namene kvalitativne raziskave partnerskega povezovanja blagovnih znamk v slovenskem prostoru za mednarodnimi učinki sem izbrala naslednja slovenska podjetja: Diners Club SLO, d.o.o., Adriatic, zavarovalna družba, d.d., Adacta, programska oprema, d.o.o. in Gorenje, d.d.

Za namene primerjave med slovenskimi in tujimi mednarodnimi podjetji na področju partnerskega povezovanja blagovnih znamk pa sem izbrala naslednja podjetja: Intel Corporation, W.L. Gore & Associates, Inc., Accor Dorint SMART GmbH ter adidas-Salomon AG. Tako kot v slovenskih primerih gre tudi tu za zelo različna podjetja, tako storitvena kot proizvodna, ki delujejo ali na porabniških ali medorganizacijskih trgih. Prav tako gre za različne tipe in oblike partnerskih povezav blagovnih znamk.

Pri tem bi poudarila razliko med raziskovanjem izbranih slovenskih in izbranih mednarodnih primerov. Pri slednjih gre namreč za povzemanje sekundarnih virov, pri čemer pa podane informacije in ugotovitve, iz izjemo primera Dorint Sofitel, v osnovi izhajajo iz kvalitativnega raziskovanja, natančnejše delno strukturiranih globinskih intervjujev.

REZULTATI RAZISKAVE

Rezultate raziskave prikazujem v skladu z izhodišnimi vprašanji, ki sem jih oblikovala za namene intervjujev, pri tujih primerov pa sem odgovore nanja črpala iz sekundarnih virov. Izhodiščna vprašanja sledijo namenu članka, predvsem pa ciljem raziskave. Interpretacija podatkov temelji na primerjavi s teoretičnimi koncepti in poznavanjem prakse tujih najboljših primerov na področju partnerskega povezovanja blagovnih znamk. Glede na to, da gre za majhno število vzorčnih enot, pri čemer gre za zelo različna podjetja, ki v osnovi delujejo v zelo različnih poslovnih okoljih, rezultatov raziskave ne smemo posploševati, marveč jih moramo upoštevati v okviru posameznih primerov.

Temeljno vodilo pri odločitvi za povezovanje blagovne znamke posameznega podjetja s partnersko blagovno znamko je glede na podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, pa tudi v primeru tujih podjetij, zelo različno. Partnersko povezovanje blagovnih znamk predstavlja na zasičenem slovenskem trgu plačilnih kartic inovativen način pridobivanja novih (aktivnih) imetnikov kartic, pri čemer gre v primeru podjetja Diners Club SLO tudi za učinkovito strategijo uveljavljanja blagovne znamke Diners Club v Sloveniji. Glavno vodilo za Adriatic so nove priložnosti, ki ustvarjajo dodatno vrednost za njihove zavarovance, pri čemer gre tudi za usmeritev podjetja, ki želi svojim kupcem s partnerstvi ponuditi otipljivo vrednost svojih storitev. Gorenje je svojega partnerja oblikovalsko hišo Pininfarina izbralo zaradi potrebe po novi, drugačni liniji aparatov, ki bi mu zagotovila prepoznavnost in uveljavljenost na tujih trgih. V primeru Adacte ne gre za tipičen primer prav zato, ker njihov partner podjetje Microsoft ne predstavlja ene izmed mnogih izbir, ampak je to partnerstvo v zastavljenih okvirih poslovanja edino logično.

V primeru Intela gre za razvoj partnerskega programa, katerega namen je bila spodbujitev rasti oglaševanja v industrijski panogi, določitev načina za dodajanje logotipa »Intel Inside« na strojno opremo ter povečanje zavedanja pomena mikroprocesorjev na strani končnih uporabnikov. Vodilo podjetja Gore je bilo prav tako povečanje zavedanja blagovne znamke na strani končnih kupcev ter posledično spodbujanje

sprejemanja izdelkov pri vseh prodajnih kanalih. Kljub temu torej, da tako Intel kot Gore v osnovi delujeta na medorganizacijskih trgih, sta s pomočjo partnerskih povezav želela doseči zavedanje svojih blagovnih znamk pri končnih kupcih. Vodilo pri nastajanju partnerske blagovne znamke Dorint Sofitel je bilo na strani podjetja Dorint edinstvena priložnost za povečanje mednarodne uveljavljenosti uspešne nemške blagovne znamke, skupina Accor pa je želela dodatno utrditi svoj tržni položaj v Nemčiji. Cilj nemške korporacije Adidas je bil s pomočjo partnerja postati najboljša športna blagovna znamka na svetu.

Ne glede na različnost posameznih primerov lahko rezultate strnemo v ugotovitve, da je temeljno vodilo vseh udeleženih podjetij v posameznih partnerstvih postati boljši in posedovati (mednarodno) uveljavljeno blagovno znamko.

Podjetja svoje partnerje izbirajo po določenih kriterijih. Diners Club SLO izbira med solidnimi podjetji, ki imajo v slovenskem prostoru uveljavljene blagovne znamke. Pomembno je tudi, da baza strank potencialnega partnerja predstavlja prednost za partnersko podjetje. Podobno velja za Adriatic, pri čemer pomembno vlogo odigra kakovost storitev ali izdelkov potencialnega partnerskega podjetja. Kriteriji podjetja Microsoft za doseg partnerskega položaja so zelo visoki in večplastni, pri čemer podjetje Adacta dosega najvišjo možno stopnjo (angl. Gold Certified Partner). Tudi Gorenje kot ključni kriterij za povezavo z blagovno znamko Pininfarina navaja njegovo prepoznavnost in uveljavljenost na mednarodnih trgih. Podjetje Intel pri partnerskem povezovanju blagovnih znamk poudarja dopolnjevanje poslovanja, enake vrednote ter usklajene asociacije potencialnih partnerjev z asociacijami Intela, pri čemer je zelo pomembna tudi kakovost strojne opreme. Gore poudarja dva temeljna kriterija, ki ju mora potencialni partner izpolnjevati: biti mora vodilno podjetje in stalno skrbeti za razvoj izdelkov, prav tako mora imeti učinkovit razvit distribucijski sistem, izrednega pomena pa je tudi njegova inovativnost. Ključni kriterij hotelske verige Dorint za povezavo je bila mednarodna uveljavljenost podjetja Accor ter njegov učinkovit prodajni in distribucijski sistem. Glavni razlog, ki je običajnemu sponzorskemu razmerju omogočil, da se je razvilo v partnersko zvezo blagovnih znamk, pa je bila dolgoročna narava razmerja, pri čemer se je zveza blagovnih znamk uresničevala v različnih kontekstih in na različnih ravneh.

Lastnosti oziroma prednosti potencialnih partnerjev, ki zagotavljajo uspeh zveze blagovnih znamk, se v odgovorih včasih tesno prepletajo s kriteriji, ki jih morajo potencialni partnerji izpolniti, da bi v zvezi lahko sodelovali. Navajam torej lastnosti oziroma prednosti, ki so jih posamezna podjetja posebej poudarila. Adriatic je kot prednost svojega partnerja podjetja Delo navedel njegov ugled in primat na slovenskem trgu, njegovo odlično poznavanje svojih naročnikov in bralcev ter asociacij, kot sta verodostojnost in tradicija. Kot odločilno prednost obeh partnerjev, ki je hkrati ključna za uspeh povezave, pa je Adriatic navedel podporo partnerstva s strani vodstev. Adacta kot partner lahko na temelju visoko kvalificiranih in usposobljenih kadrov ponudi nadgradnjo izdelka, ki ga ponuja njen partner, in s tem oblikuje poslovno rešitev za končnega kupca. Prednosti, ki ju oblikovalska hiša Pininfarina prinaša Gorenju, sta njena neobremenjenost s tehnologijo in stik s trendi. Prenos podobe blagovne znamke Pininfarina je Gorenju tako omogočil vstop v višji cenovni razred in visoko pozicijo na tujih trgih.

Potencialni partner si mora s podjetjem Intel deliti enake vrednote, kot sta npr. kreativnost in ustvarjanje novega sveta ter asociacije kot je natančnost in usmerjenost v tehnološki napredek. Gore lahko svojim partnerjem ponudi know-how, strukturo in procese za sodelovanje, od svojih partnerjev pa pričakuje podobne asociacije, kot so aktivnost, pripravljenost na spremembe in vreden zaupanja. Prednosti blagovne znamke Sofitel se izkazujejo v izvirnosti, visoki kakovosti storitev, moderni tehnologiji ter pristnosti. Te lastnosti se odlično dopolnjujejo z nemško učinkovitostjo, kakovostjo in osebnim pristopom blagovne znamke Dorint. Adidas lahko ponudi odlično razvite distribucijske kanale in trženjski know-how, ekipa All Blacks pa svoj športni uspeh skupaj z nekaterimi vrednotami, kot sta tradicija in inspiracija, ki se skladajo z vrednotami korporacije Adidas.

Na eni strani gre torej za visoke kriterije, ki odločilno vplivajo na vzpostavitev partnerske zveze blagovnih znamk, na drugi pa za lastnosti oziroma prednosti, ki jih posamezna blagovna znamka lahko ponudi in so

obenem zagotovilo za uspeh vzpostavljene zveze. Pri tem mora nujno obstajati ujemanje med identitetama blagovnih znamk, prav tako pa morajo blagovne znamke imeti na razpolago vrsto asociacij, ki jih lahko ponudijo partnerju v dopolnitev oziroma nadgradnjo njegovih asociacij.

Dejavniki trajanja partnerske zveze blagovnih znamk je v opisanih primerih sicer različen in odvisen od posameznega tipa partnerstva, pa vendar lahko v splošnem podamo ugotovitev, da je uspeh večji, če gre za zavezo v daljšem časovnem obdobju. To ugotovitev potrjujejo predvsem tuji primeri. Intel poudarja pomembnost dolgoročne usmeritve v zvezi s posameznimi trženjskimi odločitvami, predvsem iz razloga, da te ključno vplivajo na celotno industrijo. Prav tako Gore ob poudarjanju odlične kakovosti izdelkov temelji na dolgoročnih licenčnih dogovorih. Tudi Dorint in Accor sta sklenila 10-letno pogodbo z možnostjo podaljšanja. Kot sem že omenila, pa je sponzorsko razmerje lahko preraslo v partnersko zvezo adidas-All Blacks le ob izpolnjenem pogoju, da gre za dolgoročno usmeritev.

V zvezi z **vrednotenjem skupne ustvarjene vrednosti partnerstva** lahko na podlagi analize obravnavanih primerov ugotovimo, da podjetja za zdaj niso razvila posebne (standardizirane) metode vrednotenja. Izvirni razlog je v primeru slovenskih podjetij verjetno predvsem v tem, da niso razvila posebnih metod vrednotenja svojih blagovnih znamk in njihovega premoženja, kar bi predstavljalo osnovo za vrednotenje partnerstva. Načeloma vrednost partnerstva merijo z rastjo prodajnih učinkov, gre pa seveda tudi za merjenje t. i. mehkih učinkov, kot je povečanje ugleda, ustvarjanje boljše podobe blagovne znamke v slovenskem prostoru in na tujih trgih. Podobno velja tudi za tuje primere, pri čemer se razlika kaže predvsem v večjem zavedanju pomena blagovne znamke in vrednosti njenega premoženja, kar se v finančnih izkazih podjetij tudi pogostejše pojavlja kot pri nas. Gotovo pa velja, da se tudi v tujih primerih vrednost partnerstva izkazuje v boljših prodajnih učinkih in rasti poslovanja na tujih trgih.

Učinki partnerskega povezovanja blagovnih znamk na kupce. Glede na odgovore sogovornikov, tako tistih v izviri raziskavi kot tistih iz sekundarnih virov, lahko ugotovimo, da uspešno izvajanje partnerskega povezovanja blagovnih znamk pozitivno vpliva na kupce. V splošnem prednosti, ki jih v partnerstvo prinaša blagovna znamka, povečujejo zanimanje kupcev za izdelke oziroma storitev, hkrati pa raste tudi zavedanje partnerske blagovne znamke, kar prinaša v nadaljnjih stopnjah njeno uveljavitev in zvestobo kupcev.

Seveda pa je na tem mestu treba opozoriti na nekatere razlike, ki izhajajo predvsem iz različnosti podjetij in tipov partnerstev. V primerih podjetij Diners Club SLO, Adriatic, Gorenje, Dorint-Sofitel ter Adidas gre načeloma za poslovanje na porabniških trgih ne glede na to, da nekatera ponujajo izdelke, druga pa storitve ali celo kombinacijo obojega. V tem smislu se učinki partnerstva blagovnih znamk kažejo neposredno pri končnih kupcih. V primerih podjetij Adacta, Intel in Gore pa je zgodba nekoliko drugačna glede na to, da delujejo na medorganizacijskih trgih. Pri tem sta podjetji Intel in Gore posebna v tem, da končne kupce nagovarjata le v okviru partnerstev blagovnih znamk, s čimer pa vplivata tudi na druge prodajne kanale. Adacta kot eden izmed partnerjev podjetja Microsoft omogoča slednjemu, da na način partnerstev svojo blagovno znamko uveljavlja tudi na trgu poslovnih rešitev, pri čemer Microsoft ponudi izdelek, Adacta pa njegovo specifično nadgradnjo in vpeljava.

Glede na obravnavane primere lahko ugotovimo, da **partnerstvo blagovnih znamk predstavlja strategijo mednarodne rasti podjetja**. Na to jasno kažejo mednarodni primeri, kot so Gorenje, Intel, Gore, Dorint Sofitel in Adidas. Gorenju je prav zveza z uveljavljeno oblikovalsko hišo prinesla uspeh na pomembnejših evropskih trgih. Podobno sta podjetji Intel in Gore uspeh svoje blagovne znamke in njeno uveljavljenost na mednarodnih trgih dosegla prav s partnerstvi blagovnih znamk. Strateško partnerstvo s podjetjem Accor je nemški blagovni znamki Dorint prineslo mednarodno uveljavljenost. Prav tako tudi Adacta v partnerstvu vidi priložnost za rast na mednarodnih trgih, ki jo omogočajo globalni izdelki partnerja. Diners Club SLO sicer svoje partnerje izbira v slovenskem poslovnem prostoru, vendar pa deluje v okviru uspešnega mednarodnega podjetja, ki tudi na ta način uveljavlja svojo blagovno znamko.

Katere **prednosti** oziroma **priložnosti** in na drugi strani **slabosti** oziroma **tveganja partnerskega povezovanja blagovnih znamk** izkazujejo obravnavani primeri? Naj jih opredelim v nadaljevanju.

Prednosti partnerskega povezovanja blagovnih znamk:

- sovpadanje baze strank enega partnerja s ciljno publiko drugega
- povečanje baze kupcev
- širitev uporabniške baze blagovne znamke
- dostop, doseg do novega kroga porabnikov, medijev, lokalnih skupnosti
- jasna diferenciacija od ostalih ponudnikov (izdelkov oziroma storitev)
- boljša kakovost izdelkov in storitev
- dostop do vodilne tehnologije
- več inovativnosti
- večje investicije v raziskave in razvoj
- višje umeščanje v oči kupcev, vstop v višje cenovne razrede
- rast zanimanja za izdelke in storitve partnerske blagovne znamke s strani kupcev
- rast prodaje
- nižji stroški promocije, trženja
- prednosti prodajne in distribucijske mreže partnerja
- dostop do trgov partnerja in prodajnih kanalov
- rast zavedanja blagovne znamke
- povečanje ugleda blagovne znamke
- večja zvestoba blagovni znamki s strani kupcev
- sporočanje kupcem o dolgoročni perspektivi blagovne znamke in njeni verodostojnosti
- rast zaznane kakovosti partnerske blagovne znamke, širitev ponudbe vrednot, pozitivno spreminjanje osebnosti partnerske blagovne znamke
- prenos močne uveljavljenosti blagovne znamke enega partnerja na partnerja z manj uveljavljeno blagovno znamko
- prenos pozitivne podobe blagovne znamke na partnerja.

Tveganja in nevarnosti, ki jih je treba upoštevati:

- Možnost razvrednotenja pomena skupno ustvarjene dodane vrednosti na strani kupca, če ta ugodnosti pridobi zastonj.
- Nepripravljenost trga na tovrstna navzkrižna povezovanja (pri tem gre predvsem za povezovanje med storitvenim in proizvodnim podjetjem).
- Logistični zapleti kot posledica blazne načrtovanja.
- Nezadovoljstvo udeležencev v procesu izvajanja partnerstva.
- Vezava partnerstva na sezonske aktivnosti, predvsem iz razloga, ker so »sezone« posameznega partnerja lahko časovno zelo različne.
- Neusklajena ponudba partnerjev.
- Povezovanje storitvenega in proizvodnega podjetja, ki delujeta po različnih principih in se ne poznata dovolj.
- Tveganje, da z odhodom odgovornega človeka tudi zveza in skupni projekti doživijo konec.
- Največja nevarnost za obe blagovni znamki v partnerstvu pa je, če ena od blagovnih znamk doživi neuspeh na trgu (npr. škandal, prevzem, stečaj). To ima lahko za posledico zmanjšanje ugleda obeh blagovnih znamk.
- Finančna tveganja.
- Povezanost z negativnimi konotacijami partnerja – povezanost tudi v slabem.
- Nevarnost, da bi se združili blagovni znamki, med identitetama katerih ne bi bilo podobnosti.
- Manjša svoboda pri odločanju npr. glede investicij, trženja, določanja cen...
- Manjša samostojnost pri nadzoru blagovne znamke.
- Zloraba patentov, registriranih blagovnih znamk, kopiranje logotipov, etiket ter posledično nepravilno signaliziranje trgu in kupcem.
- Težave pri razdruževanju starih povezav in v zvezi z njimi ustvarjenih asociacij.

Navedene prednosti in koristi izbranih primerov potrjujejo hipotezo, da je partnersko povezovanje blagovnih znamk uspešna dolgoročno usmerjena trženjska strategija in konkurenčna prednost na zahtevnih mednarodnih trgih. Za uspeh tovrstne zveze blagovnih znamk pa je nujno, da se upoštevajo tudi navedene nevarnosti in tveganja, tako da jih podjetja pravočasno prepoznajo in ukrepajo na način, ki preprečuje morebitno škodo.

OMEJITVE RAZISKAVE IN MOŽNOSTI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

Naj pri tem omenim tudi nekatere omejitve, s katerimi sem se srečala pri raziskovanju. V zvezi s primeri iz poslovne prakse lahko ugotovim, da je na slovenskem trgu malo tipičnih primerov partnerskih zvez blagovnih znamk z učinki na mednarodnih trgih. Kot težava se je izkazala tudi težka dostopnost do odgovornih oseb za trženje oziroma upravljanje blagovnih znamk v mednarodnih (tujih) podjetjih. Prav tako pa zaradi nedostopnosti kvantitativnih podatkov, ki so v večini primerov označeni kot poslovna skrivnost, ugotovitev največkrat ni bilo mogoče podkrepiti z realnimi rezultati.

Kljub navedenim omejitvam menim, da bi za slovenska podjetja bila zanimiva in uporabna raziskava učinkovitosti partnerskih zvez blagovnih znamk. Kot težavo bi v tem primeru lahko omenili ugotovitve, da so le redka slovenska podjetja razvila metode vrednotenja blagovne znamke, prav tako pa težavo predstavlja pogosta nedostopnost kvantitativnih podatkov.

Glede na to, da je bil namen tega prispevka in raziskovanja predvsem predstavitev partnerskega povezovanja blagovnih znamk kot konkurenčne prednosti na mednarodnih trgih in osvetlitev njegovih prednosti in slabosti ne glede na različnost in specifične posameznega tipa partnerskega sodelovanja, bi lahko pomemben prispevek predstavljala tudi poglobljena raziskava posameznih tipov partnerstev.

Podobno velja tudi za osredotočeno raziskavo samo za področje izdelkov oziroma storitev ter za porabniške oziroma medorganizacijske trge. Na ta način bi lahko ugotovitve predstavljale učinkovito orodje za posamezna podjetja, ki se med seboj razlikujejo prav zaradi naštetih značilnosti poslovanja.

SKLEPI IN UGOTOVITVE

V članku sem želela opredeliti prednosti in slabosti partnerskega povezovanja blagovnih znamk kot eno izmed najaktualnejših trženjskih strategij mednarodnega podjetja. Glede na strokovno literaturo, predvsem pa glede na najboljše mednarodne primere s področja partnerskega povezovanja blagovnih znamk ter glede na slovenska podjetja, ki so sodelovala v kvalitativni raziskavi, lahko podam naslednje ugotovitve.

Posledice sprememb trga zaradi rasti globalizacije, močne konkurence in zahtevnega kupca v zadnjih desetletjih se kažejo v drugačnem pojmovanju tako označevanja z blagovnimi znamkami kot tudi blagovnih znamk. Blagovna znamka igra ključno vlogo tudi pri internacionalizaciji podjetij, pri čemer globalna strategija blagovne znamke določa identiteto mednarodnega podjetja in njegov tržni položaj. Vodilne blagovne znamke danes gotovo sooblikujejo globalno strategijo podjetja, ki mora vsebovati učinkovite rešitve na številne izzive zahtevnih mednarodnih trgov. Svojo pomembno vlogo kot konkurenčno orodje na mednarodnih trgih pri tem odigra partnersko povezovanje dveh globalnih, vodilnih blagovnih znamk.

Partnersko povezovanje blagovnih znamk je v mednarodnem trženju relativno nov in še neraziskan pojav. Avtorji predvsem tuje strokovne literature so si edini v tem, da gre za različne oblike partnerskega sodelovanja, ki pa jim je skupno ustvarjanje dodane vrednosti v partnerstvu dveh ali več (ujavljenih) blagovnih znamk. Po Interbrandovi definiciji gre za model štirih stopenj partnerstva, ki jih določata dva dejavnika: časovnost partnerskih razmerij in ustvarjanje skupne vrednosti med partnerjema. Od najnižje do najvišje stopnje gre za (1) partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom dosega zavedanja blagovne znamke, (2) partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom potrditve vrednot, (3) partnersko povezovanje blagovnih znamk glede na sestavine izdelka ter (4) partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti.

Partnersko povezovanje blagovnih znamk kot trženjska strategija mednarodnega podjetja prinaša s seboj številne prednosti, pozitivne učinke in priložnosti tako za udeležena partnerja kot tudi za vse zainteresirane udeležence. Pri tem naj posebej poudarim ustvarjanje dodane vrednosti za kupce in druge zainteresirane udeležence, rast zavedanja, ugleda in posledično zvestobe tako partnerski blagovni znamki

kot tudi izvirnim blagovnim znamkam, podjetje pa na ta način doseže razlikovalne učinke, ki pozitivno vplivajo na prodajo in rast tržnega deleža na mednarodnih trgih.

Poudariti pa je treba tudi številna tveganja in nevarnosti, ki jih morajo podjetja v procesu oblikovanja mednarodne trženjske strategije v partnerstvu z drugim podjetjem oziroma blagovno znamko nujno upoštevati, da bi tako zagotovila uspeh strategije na trgu. Ključnega pomena je izbira primerne partnerja kot temelj vsakega uspešnega partnerstva. Posebno pozornost je treba posvetiti skladnosti identitet blagovnih znamk potencialnih partnerjev, pomembna pa sta tudi stopnja uveljavljenosti posamezne blagovne znamke ter jasen cilj partnerske zveze.

Kvalitativna raziskava štirih slovenskih podjetij v primerjavi z izbranimi primeri tujih podjetij potrjuje osrednjo hipotezo, da je partnersko povezovanje blagovnih znamk spodbujevalec mednarodnega trženja podjetij. Ob tem je bila izpolnjena predpostavka pravilne uporabe strategije, kar vključuje izbiro primerne partnerja za zvezo blagovnih znamk in učinkovito izvedbo strategije ob upoštevanju morebitnih tveganj in nevarnosti.

Četudi so primeri tako slovenskih kot tujih podjetij zelo različni in delujejo v različnih poslovnih okoljih in na različnih trgih, je njihova skupna značilnost, z izjemo enega slovenskega podjetja, ki je šele na začetku vstopanja na tuje trge, uspeh na mednarodnih trgih. Na uspeh mednarodne trženjske strategije pa pri tem ključno vpliva prav partnersko povezovanje blagovnih znamk.

Medtem ko lahko za podjetja, ki že od začetka poslujejo v tržnem gospodarstvu, z gotovostjo trdim, da strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk učinkovito uporabljajo in uresničujejo, se slovenski trg ob svetlih izjemah s tem pojavom šele spoznava. Glede na to, da partnersko povezovanje blagovnih znamk predstavlja med drugim učinkovit način vstopanja v nove tržne segmente ali na nove, tuje trge, menim, da bi bilo smiselno, da tudi slovenska podjetja v strategiji, ki bo v mednarodnem, globalnem gospodarstvu imela močan vpliv na prihodnost trženja, prepoznajo učinkovito trženjsko orodje.

veronika.debeljak@mobilnet.si

1. Slovenski pravopis določa pisanje imen z veliko začetnico, v primeru podjetja adidas-Salomon AG pa bi opozorila na drugačno uporabo: tako pri imenu podjetja kot tudi blagovni znamki adidas je uveljavljena uporaba male začetnice in takšno uporabo upoštevam z izjemo naslova tudi v pričujočem prispevku

2. Delno strukturirano zbiranje podatkov pomeni, da se izhodiščne teme sicer predložijo, vendar pa so vprašanja in odgovori nestandardizirani.

3. Slovenski pravopis določa pisanje imen z veliko začetnico, v primeru podjetja adidas-Salomon AG pa bi opozorila na drugačno uporabo: tako pri imenu podjetja kot tudi blagovni znamki adidas je uveljavljena uporaba male začetnice in takšno uporabo upoštevam z izjemo naslova tudi v pričujočem prispevku.

LITERATURA

• Aaker David A., Joachimsthaler Erich: *Brand Leadership*. The Free Press, New York 2000, 351 str.
• Aaker David A., Kumar V., Day George S.: *Marketing Research*. John Wiley & Sons, New York 1998, 776 str.

• Blackett Tom, Boad Bob: *Co-branding, The Science of Alliances*. St. Martin's Press, New York 1999, 142 str.
• Desai K. K., Keller K. L.: »The effects of ingredient branding strategies on host brand extendibility«, *Journal of Marketing*, 66 (2002), januar 2002, str. 79–93.
• De Chernatony Leslie: Blagovna znamka: *Od vizije do vrednotenja*. GV Založba, Ljubljana 2002, 318 str.

• Keller Kevin Lane: *Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity (2nd Ed.)*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2003, 788 str.
• Kippenberger T.: »Co-branding as a new competitive weapon«, *The Antidote*, 5(2000), 6, str. 12–15.
• Kotler Philip: *Marketing Management (11. Ed.)*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2003, 706 str.

• Meth-Cohn Delia: »The Ferrari of Fridges«, *Business Central Europe*, junij 2000, str. 27.
• Miles Matthew B., Huberman Michael A.: *Qualitative Data Analysis*. Sage Publications, Thousand Oaks, California 1994, 338 str.
• Moon Youngme: »Inside Intel Inside«, *Harvard Business Review*, 5. 6. 2002, 24 str.
• Motion Judy, Leitch Shirley, Brodie Roderick J.: »Equity in corporate co-branding: The case of adidas and the All Blacks«, *European Journal of Marketing*, 37(2003), 7/8, str. 1080–1094.
• Norris Donald G.: Ingredient Branding: »A Strategy Option with Multiple Beneficiaries«, *Journal of Consumer Marketing*, 9(1992), 3, str. 19–31.
• Pickton David, Broderick Amanda: *Integrated marketing communication*. Financial Times, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2001, str. 21–45, 118–139.
• Ramirez Anthony: »Fake Fat: Sweet Deal for Monsanto«, *The New York Times*, 28. 5. 1990, str. 21–22.
• Riezebos Rik: Brand Management: *A Theoretical and Practical Approach*. Financial Times, Pearson Education Limited, London 2003, 347 str.
• Thompson Stephanie: »Brand buddies – co-branding meal solutions«, *Brandweek*, 39(1998), 8, 23. 2. 1998, str. 22–30.
• Uggla Henrik v Carl-Fredrik af Sandeberg, Johan Östlund: *Ingredient co-branding of private labels*. Magistrsko delo. Stockholm University, School of Business, Stockholm 2003, str. 12.