

# Vloga znamčenja v malih in srednje velikih podjetjih

FRANC VIDIC

GEA College, Center višjih šol, Slovenija

JAKA VADNJAL

GEA College, Fakulteta za podjetništvo, Slovenija

Namen članka je prikazati odnos do znamčenja oziroma upravljanja z blagovnimi znamkami med malimi in srednje velikimi podjetji. Tradicionalno povezujemo znamčenje z znamkami velikih svetovnih korporacij, pri čemer večkrat pozabljamo, da se tudi mala in srednje velika podjetja na svoj način ukvarjajo s svojimi znamkami. V raziskavi identificiramo štiri tipe podjetij glede na njihov odnos do blagovnih znamk. Poimenujemo jih ignoranti, uporabniki, nizkocenovni ponudniki in diferencirani ponudniki. Če sta prvi dve skupini razdeljeni glede na različno stopnjo kompleksnosti uporabe sicer enostavnega znamčenja in sta uporabljeni predvsem na lokalnem trgu, kjer podjetja večinoma poslujejo, lahko za zadnji dve ugotovimo, da sta v skladu z opredeljitvijo generične strategije posameznega podjetja in njihovega načina rasti.

*Gljučne besede:* mala in srednje velika podjetja (MSP); znamčenje; strategije

## Uvod

Znamčenje (angl. branding) v malih in srednje velikih podjetjih (v nadaljevanju MSP) je relativno novo področje raziskovanja. Čeprav je o upravljanju z blagovnimi znamkami veliko napisanega, teorije in študije primerov večinoma temeljijo na proučevanju multinacionalk, kot npr. Coca Cola in IBM (Krake 2005), manj pa je raziskano, kaj se dogaja z MSP. Zato je bila ena ključnih motivacij za nastanek tega članka raziskati odnos MSP do znamk in njihovega razvoja.

Razlog, da se je raziskovanje znamčenja omejevalo predvsem na velike korporacije, je verjetno predvsem v tem, da MSP zaradi pomanjkanja razpoložljivih finančnih in človeških virov po navadi nimajo formaliziranega procesa, ki bi se ukvarjal z znamčenjem, zato podobno kot marsikatera poslovna funkcija v MSP tudi management znamk poteka spontano, vzporedno z rastjo podjetja, strateško opredelitvijo in razvojem organizacijske kulture. Nastanek znamke in razvoj ter izkoriščanje je pravzaprav v mnogih primerih podjetniška

ideja (Merrilees 2007). Zanima nas, kam se v tržni strategiji MSP uvršča znamčenje. Ocenjujemo, da znamčenje kljub nepoznavanju teoretičnih konceptov in redko formaliziranih postopkov in dejavnosti obstaja. Lahko je latentno, nezavedno in je seveda odvisno od stopnje razvoja posameznega MSP.

Glavni namen članka je opredeliti različne tipe MSP glede na njihov odnos do znamk. Struktura članka je naslednja: po teoretičnem okviru, v katerem prikazujemo relevanten pregled raziskovalnega opusa na področju znamčenja v MSP, postavimo raziskovalna vprašanja, v katerih domnevamo, da se v naboru MSP pojavljajo določeni tipi podjetij glede na njihovo ravnanje in odnos do tega pomembnega, če ne ključnega elementa strategije vsakega podjetja. Empirični del izpeljemo na osnovi ankete med MSP v Sloveniji. Sledijo analiza rezultatov, opredelitev odgovorov na raziskovalna vprašanja ter sklepi in priporočila.

### Teoretični okvir

Svetovno gospodarstvo označujemo kot negotovo, dinamično, govorimo o recesiji, globalni konkurenci. V turbulentnem okolju, kjer so edina stalnica spremembe, MSP znatno prispevajo k bruto domačemu proizvodu določene države, ustvarjajo nove zaposlitve in postajajo vse pomembnejši izvozniki (Culkin in Smith 2000). Da bi preživel, rasli in uspešno tekmovali v vse bolj konkurenčnem okolju, je za podjetnike in njihova podjetja pomembno, da stalno spremljajo razmere na trgu in se nanje odzivajo z učinkovitimi strategijami (Slater in Narver 2000). Prilagodljiva in inovativna podjetja uspešno poslujejo na specializiranih in nišnih trgih, saj se hitro odzivajo na potrebe oziroma povpraševanje (Goldberg, Coben in Fiegenbaum 2003). Zaradi svoje prilagodljivosti imajo boljše možnosti, da se približajo strankam in dobijo dragocene informacije, ki jih uporabijo za razvoj in ponudbo po meri narejenih izdelkov/storitev, ki za stranke pomenijo visoko dodano vrednost (Gilmore, Carson in O'Donnell 1999). Marketing in strateško upravljanje sta integrirana v vse dejavnosti MSP (Wong in Merrilees 2005).

Med razpoložljivimi marketinškimi orodji je znamčenje po pomembnosti in uporabi verjetno prav pri vrhu (Anarnkaporn 2007). Znamke dajo izdelku oziroma storitvi simbolično oznako kakovosti, s tem omogočajo oblikovanje edinstvene vrednosti za kupca in so glavni element diferenciacije med konkurenčnimi ponudniki (Wong in Merrilees 2005). Znamka je povezana s funkcionalnimi, čustvenimi in osebnostnimi koristmi. Izdelku in tudi podjetju da ime, podobo in kredibilnost v očeh in v percepciji strank ter jim tako pomaga

pri nakupnem odločanju (Gillespie, Jeanett in Hennesy 2007; Keller 2003). Z dodajanjem značilnosti organizacije pa se oblikuje osebnost znamke v smislu njene simbolične vrednosti (Ambiola in Vallaster 2007). Poudariti je treba, da znamčenje ni omejeno na izdelke, ampak vse ugotovitve smiselno in v enaki meri veljajo tudi za storitve.

Pomembna je vizualizacija znamke, ki vključuje logotip, označbe, embalažo, dizajn izdelka, oglaševanje, internetne strani itn. (Opoku in dr. 2007). Vizualni stimulansi prispevajo k diferenciaciji, izgradnji znamke, večjemu navdušenju in lojalnosti strank, doseganju višjih cen in večjih tržnih deležev, ki omogočajo dobičke, prepoznavnost in zaščito pred konkurenti (Hutton 1997).

Žal je znamčenje podjetnikom in drugim vpletenim v MSP pogosto popolnoma nov in nepoznan poslovni koncept (Inskip 2004). Podjetnik opredeli poslovno idejo in da podjetju ime, preden registrira podjetje. Opredelitev poslovne ideje je lahko v pisni obliki (npr. poslovni načrt) ali pa je samo stvar miselnih procesov podjetnika. Nato se loti posla. Pogosto so marketinške dejavnosti vezane na razvoj izdelka, postavljanje cen in prodajo, druge marketinške dejavnosti pa so zapostavljene (Halttu 2009).

Prvi zametki strategije znamčenja so lahko istočasni s porajanjem podjetniške ideje (Halttu 2009). V podjetjih z jasno opredeljeno strategijo pa ima znamčenje pomembno vlogo (Berthon, Erwig in Napoli 2008). Pri odločanju za znamčenje je kritično vprašanje, ki si ga upravičeno zastavljajo mnogi MSP: ali je vredno porabiti veliko denarja, časa in energije za vnovičen razmislek o njihovih marketinških orodjih in za uvajanje novih marketinških pristopov (Noble, Sinha in Kumar 2002). Omejenost virov in drugih omejitev je vzrok, da MSP ne uporabljajo konvencionalnih marketinških pristopov (Uusitalo, Wendelin in Mahlamäki 2010). Omejitve lahko povzamemo kot omejeno razpolaganje s finančnimi in tehnološkimi viri; pomanjkanje vodstvenih kadrov, ključna oseba pri odločanju je običajno kar podjetnik lastnik (Berthon, Erwig in Napoli 2008; Fauziah 2009); pomanjkanje časa; pomanjkljivo znanje o trženju in drugih specialističnih znanj (podjetniki so po navadi generalisti) in omejen vpliv na trgu (Gilmore, Carson in Grant 2001).

MSP bi morali pogosteje uporabljati znamčenje, s tem bi povečali tržni delež in zvestobo svojih strank (McAlester 2006; Kohli, Harich in Leuthesser 2005). Znamčenje omogoča vrsto tržnih prednosti in povečuje konkurenčnost podjetij (Spence in Essoussi 2010), znamke dodajajo vrednost z integriteto in kompetencami, ki izhajajo iz ustvarjanja, razvoja in zaščite znamke (Napoli 2006) in s tem omogočajo diferenciacijo (Ratnatunga in Ewing 2009). S pazljivo izbrano

strategijo lahko podjetja pozicionirajo svojo znamko na izbranem nišnem trgu (McAlester 2006). Strategija vključuje usmerjeno komuniciranje s strankami, podaja vrednote, asociacije in attribute, povezane z znamko (Palmer 1996). Zelo majhni segmenti kupcev lahko razvijejo posebne potrebe, ki so drugačne od splošnih potreb značilnega uporabnika oziroma večine uporabnikov določenega izdelka ali storitve, kar omogoča priložnost razvoja in uporabe specializirane osredotočenega znamčenja. MSP bi morali v določenem časovnem obdobju odlično poznati svoje segmente in zanje razviti izrazito njim prilagojeno in specializirano ponudbo (Chen 2001).

Podjetje bi moralo v zgodnji fazi svojega razvoja misliti tudi na ustrezno zaščito svoje znamke (Gillespie, Jeanett in Hennessy 2007). Znamke pomenijo zvezo s strankami (Caprara, Barbanelli in Guido 2001). Poznavanje strank in njihovega vedenja ter njihovo zaupanje vodi v hitro in enostavno nakupno odločanje (Keller 1993; Morris 1996). Izdelek oziroma storitev, ki ima kredibilnost v dojemanju celo zagotavlja zadovoljstvo s proizvodom (Knowles 2001), hkrati pa jih povezuje s podjetjem (Kumar 2003).

V razvoju pozicioniranja, razlikovanja in večje prepoznavnosti izdelka, storitve ali podjetja je strategija znamčenja izjemno pomembna (Pringle in Thompson 1999). Z njo so povezane prednostne naloge sestave učinkovitega marketinškega spleta (Mowie in Merrilees 2005). Strategijo marketinškega spleta podjetje uresničuje in nadgrajuje postopno, v skladu z vizijo, glede na možnosti ter z istočasnim uresničevanjem potreb strank in zagotavljanjem zadovoljstva (Mats 1999). V tem procesu znamčenje funkcionalno preoblikuje elemente marketinškega spleta iz prodajne usmeritve v povezovanje podjetja s strankami (Kim, Lavack in Smith 2007). Strateško predstavljena znamka lahko podjetje popelje v proces vzpostavljanja uspešne in učinkovite razvojne strategije podjetja (Davis 2000).

Hitt ugotavlja (Wong in Merrilees 2005), da se vlogi strateškega managementa in marketinga v MSP prepletata. Znamčenje v MSP je povezano tako z generičnimi strategijami, s konkurenčnimi strategijami oziroma s strategijo zagona, rasti oziroma vstopa na nove trge (De Kluyver 2000). S proaktivnim upravljanjem blagovne znamke so povezane številne prednosti za MSP. Večja dodana vrednost se odraža v identiteti, prepoznavnosti in odnosih (Ambiola in Vallaster 2007). Proaktivnost in učinkovitost pri upravljanju v veliki meri temeljita na percepciji podjetnikov in njihovih dosežkov (Ambiola in Vallaste 2007; Wong in Merrilees 2005).

Glede pristopa k znamčenju avtorji opredeljujejo različne tipe glede na stopnjo razvoja podjetja (Haigh in Knowles 2005; Halttu

2009) oziroma odnosa podjetnika do znamčenja (Wong in Merrilees 2005). Haigh in Knowles (2005) jih razlikujeta glede na stopnje razvoja znamke. Na prvi stopnji uporablja podjetje logo in povezane vizualne elemente, na drugi stopnji ima že močnejše uveljavljeno in zaščiteno znamko, na tretji stopnji pa znamka predstavlja celotno organizacijo oziroma podjetje. Wong in Merrilees (2005) sta opredelila tri tipe podjetij glede na njihov odnos do znamčenja in tržne uspešnosti; (1) minimalistični, kjer je večina dejavnosti vezana na samo vodstvo; (2) embrionalni vključuje več marketinških dejavnosti, ki potekajo predvsem neformalno, reklama se širi od ust do ust; in (3) integrativni, kjer gre za kombinacijo formalno in neformalno koordiniranih dejavnosti.

Nalogi, ki smo si ju zastavili v članku, sta vezani na ugotavljanje:

1. odnosa podjetnikov do znamčenja ter
2. razvrstitve MSP v skupine glede na stopnjo razvoja znamčenja.

### Metodologija in vzorčenje

V skladu s pregledom literature se v raziskavi osredotočamo na MSP. Raziskavo smo izvedli v začetku leta 2010. Merski instrument je bil razvit v dveh fazah. V prvi fazi smo opravili poglobljene intervjuje z desetimi podjetniki s področja kamnoseštva, frizerstva, gostinstva in turizma. Na podlagi analize intervjujev in strokovne literature (Berthorn, Ewig in Napoli 2008; Fauziah 2009; Wong in Merrilees 2005) smo sestavili vprašalnik in ga poslali na 2500 naslovov MSP. Naslove podjetij smo dobili iz javne podatkovne zbirke IPIS (<http://www.ipis-mm.si>). Podatkovna zbirka vključuje osnovne podatke o poslovanju ter naslove vseh poslovnih subjektov in podjetnikov.

Izbran vzorčni okvir so bila podjetja z več kot 6 in manj kot 250 zaposlenimi. Majhna podjetja (mikro podjetja) z manj kot 6 zaposlenimi smo izločili. Ocenili smo, da je pri teh zelo malo možnosti, da bi izpolnila vprašalnik oziroma da zaradi narave svojega dela niso sposobna dati raziskovalno relevantnih odgovorov. Iz tako pripravljene zbirke podatkov smo naključno izbrali 2500 naslovnikov. Vsak je po pošti prejel vprašalnik, ki smo mu dodali spremni dopis in pisemsko ovojnico z našim naslovom. V spremnem dopisu smo nagovorili podjetnika oziroma direktorja, ga prosili, da odgovori na vprašalnik in ga vrne pošiljatelju. Želeli smo namreč, da odgovore napiše tisti, ki podjetje dejansko vodi. Na koncu smo prejeli 176 uporabnih odgovorov, kar je dobrih 7% oziroma podobno kot v nekaterih naših pa tudi drugih raziskavah (Bratkovič, Antončič in Ruzzier 2009),

ki so bile izvedene med podjetniki v zadnjih dveh letih v Sloveniji.

Stališča vprašanih smo merili z vrsto trditev, za katere so izražali svoje strinjanje na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice. Dobljene podatke smo statistično obdelali z deskriptivno analizo in z metodo razvrščanja v skupine. Preverjali smo stališča podjetnikov, kako vidijo vlogo znamčenja. Na podlagi izraženih stališč do znamčenja smo razvrstili podjetja v štiri skupine. Pri tem smo uporabili programsko opremo SPSS.

Med tistimi, ki so odgovorili na vprašalnik, je bilo kar 82,5 % podjetnikov/ustanoviteljev ali glavnih direktorjev podjetij. Odgovarjali so predvsem moški. Ti so vrnili 76 % vprašalnikov. Majhen delež žensk potrjuje majhno število podjetnic v Sloveniji, ki precej zaostaja za evropskimi povprečji. Starost anketiranih je med 23 in 72 let, 20 % je mlajših od 40 let, 70 % je starih med 40 in 60 let in 10 % je starejših od 60 let. Skoraj polovica (49 %) vprašanih ima izobrazbo tehnične smeri, dobra tretjina pa jih ima izobrazbo s poslovno usmeritvijo. Glede končane stopnje formalnega izobraževanja se je 48 % vprašanih opredelilo, da so končali poklicno ali srednjo šolo, ostali pa so končali višješolski študij (20 %), visokošolski oziroma univerzitetni študij (22 %) ali pa so končali celo podiplomski študij (10 %). Tri četrtine vprašanih nima delovnih ali poslovnih izkušenj v tujini. Ostali pa so nabirali izkušnje večinoma v sosednjih državah in na območju držav, nastalih iz nekdanje Jugoslavije.

Največ podjetij se ukvarja s proizvodno dejavnostjo (27 %), 22 % s trgovino, 18 % z gradbeništvom, sledijo dejavnosti, kot so finančne storitve, transport, inženiring in druge. Okrog 40 % jih je v letu 2009 imelo več kot milijon evrov prihodkov, 39 % pa med 200 tisoč in milijonom evrov prihodkov. Polovica podjetij zaposluje manj kot deset zaposlenih, največje podjetje pa zaposluje 80 oseb. Čeprav smo pošto pošiljali podjetjem, ki so po podatkih v zbirki IPIs 2009 zaposlovala 6 oziroma več oseb, je kar 20 % vprašanih odgovorilo, da je ob koncu leta 2010 zaposlovalo manj oseb, kar bi lahko bila posledica krize in dejansko zmanjšanje števila zaposlenih glede na stanje zadnjih uradnih poslovnih izkazov ali nenatančno odgovarjanje.

52 % vprašanih opredeljuje svoje podjetje za družinsko podjetje. Med njimi jih je večina v rokah ustanoviteljske generacije, teh je 72 %, sledijo podjetja v rokah druge generacije (10 %), v preostalih podjetjih pa se je zamenjalo že več generacij.

## Rezultati

Rezultate raziskave lahko razvrstimo v dve skupini, in sicer na ugotavljanje odnosa podjetnikov glede znamčenja ter na razvrstitev MSP

glede na stopnjo razvoja znamčenja. Prvi del raziskave so rezultati opisne statistike sodelujočih v raziskavi, drugi del pa so rezultati razvrščanja podjetij v skupine.

#### ODNOS PODJETNIKOV DO ZNAMČENJA

V povezavi z ugotavljanjem odnosa podjetnikov do znamčenja smo preverjali, kako imajo MSP oblikovano svojo podobo, kdo jo je oblikoval, ali je oblikovalec v kakšnem odnosu s podjetjem (sorodstvo, prijateljstvo), koliko so plačali za oblikovanje podobe in ali so jo pravno zaščitili oziroma so jo poskušali finančno ovrednotiti. Iz rezultatov raziskave je razvidno, da se podjetniki do določene mere zavedajo pomembnosti znamčenja, zato imajo podjetja oblikovane posamezne elemente celostne podobe: logotip, oznake, embalažo, oglase in spletne strani. Samo 8,9 % anketiranih se je opredelilo, da nimajo oblikovane podobe svojega podjetja. 39,4 % vprašanih ocenjuje, da imajo v podjetju oblikovano celostno grafično podobo, 30,6 % jih je razvilo le logotip in znak. 21,1 % vprašanih ima oblikovan samo napis.

Za oblikovanje videza znamke, znaka, logotipa oziroma celostne grafične podobe jih je največ (40 %) najelo profesionalnega oblikovalca, vendar jih je kar 31,7 % zadevo vzelo v svoje roke in so znamko oblikovali v lastni režiji. Sledijo odgovori, da je podobo oblikoval amaterski oblikovalec (9,4 %), tiskar (8,3 %), arhitekt (3,9 %) ali marketinška agencija (2,8 %), nekateri pa na to vprašanje niso odgovorili. Oblikovalci posameznih elementov znamke večinoma niso sorodstveno ali prijateljsko povezani s podjetjem (59,4 %), tistih, ki so tako ali drugače povezani s podjetjem, pa je 32,8 %, pri čemer nekateri na vprašanje niso odgovorili. Razvoj in oblikovanje znamke je večina (42,8 %) vprašanih dobila brez plačila, 40 % jih je plačalo manj kot 2000 evrov, 20 % vprašanih pa manj kot 500 evrov. Samo 10,6 % anketiranih podjetij je za oblikovanje podobe podjetja plačalo več kot 2000 evrov. Nekaj vprašalnikov je bilo brez odgovora na to vprašanje, kar najbrž pomeni, da vprašani niso želeli odgovoriti ali da se ne spominjajo, koliko so plačali za oblikovanje blagovne znamke.

Znamke oziroma posameznih elementov podobe podjetja, večina podjetij (63,9 %) nima pravno zaščitene in le 23,9 % vprašanih je znamko podjetja ustrezno zaščitilo. Ostali anketiranci na vprašanje niso odgovorili, kar lahko pomeni, da nekateri ne razumejo dobro, kaj pravna zaščita blagovne znamke pravzaprav pomeni.

S petstopenjsko Likertovo lestvico strinjanja smo preverjali stališča glede vpliva različnih dejavnikov do doseganja ciljev znamke, odnos do celostne podobe in znamke, pomembnost vključevanja vodstvenega osebja v upravljanje znamke ter stališče glede spremljanja



PREGLEDNICA 1 Aritmetične sredine, standardni odkloni, asimetričnost in sploščenost za oceno stališč podjetnikov do znamčenja

Trditev	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Naša komunikacija, marketing, dobava izdelka/storitve, finance in človeški viri so vsi v funkciji doseganja ciljev blagovne znamke.	166	3,69	0,990	-0,436	0,188	0,130	0,375
Blagovno znamko vidimo kot nekaj, kar je bistveno več od vizualne podobe tržnega komuniciranja.	166	3,59	1,027	-0,433	0,188	-0,186	0,375
Vodstveno osebje v podjetju se aktivno vključuje v trženjske aktivnosti za našo blagovno znamko.	169	3,86	0,969	-0,517	0,187	-0,034	0,371
V podjetju imamo vzpostavljen sistem spremljanja ugleda naše blagovne znamke.	167	3,05	1,166	-0,071	0,188	-0,707	0,374
Vrednost naše blagovne znamke skušamo tudi finančno ovrednotiti.	169	3,10	1,126	-0,049	0,188	-0,576	0,375

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) – število odgovorov, (2) – aritmetična sredina na lestvici od 1 do 5 (1 pomeni, da se s trditvijo nikakor ne strinjajo, 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo), (3) standardni odklon, (4) koeficient asimetričnosti porazdelitve (glede na normalno porazdelitev), (5) koeficient sploščenosti porazdelitve (glede na normalno porazdelitev), (6) standardna napaka.

in vrednotenja znamke (preglednica 1). S trditvijo »Naša komunikacija, marketing, dobava, finance in človeški viri so v funkciji doseganja ciljev blagovne znamke« se strinja večina, kar 88 % vprašanih. Veliko stopnjo strinjanja (68 %) so izrazili tudi pri trditvi »Blagovno znamko vidimo kot nekaj, kar je bistveno več od podobe tržnega komuniciranja.« Nekaj manj (66 %) pa se jih strinja s trditvijo »Vodstveno osebje v podjetju se aktivno vključuje v trženjske dejavnosti, povezane z blagovno znamko.« Trditvi »V podjetju imamo vzpostavljen sistem spremljanja ugleda blagovne znamke« jih pritrjuje 35 %, enak delež pa je tudi tistih, ki so pritrjili trditvi »Vrednost naše blagovne znamke skušamo tudi finančno ovrednotiti.« Iz navedenega lahko povzamemo pričakovano ugotovitev, da se več podjetij ukvarja z osnovno stopnjo upravljanja blagovne znamke. Višja kot je stopnja kompleksnosti upravljanja blagovne znamke, manj podjetij trdi, da se ukvarja z blagovno znamko na taki stopnji.



RAZVRSTITEV MSP V SKUPINE GLEDE NA STOPNJO  
RAZVOJA ZNAMČENJA

Na podlagi intervjujev s predstavniki podjetij, diskusije s strokovnjaki s področja marketinga in podjetništva oziroma vodenja malih podjetij ter analize znanstvene in strokovne literature smo predpostavili, da imamo dejansko opraviti z različnimi skupinami podjetij glede na njihov odnos do razvoja znamčenja oziroma do opredelitve generične strateške usmeritve. Pogosto uporabljena tehnika je metoda razvrščanja v skupine (angl. cluster analysis). Pri tej analizi posamezna podjetja združujemo v skupine tako, da je med skupinami čim večja (eksterna) heterogenost, znotraj posamezne skupine pa čim večja (interna) homogenost. Na podlagi teoretičnih izhodišč (Wong in Merrilees 2005; Fauziah 2009; Porter 1980) smo predpostavili možnost treh, štirih in petih skupin. Za take primere Hair in soavtorji (2010) priporočajo nehierarhičen postopek določanja skupin. Uporabili smo metodo voditeljev (angl. K-means). Metoda voditeljev formira podatke v skupine okoli vnaprej določenega števila centrov skupin in se po navadi uporablja v primerih, ko raziskovalec razumsko vnaprej oceni smiselno število klastrov (Hair in dr. 2010).

Izdelali smo analizo za tri, štiri in pet skupin. Kot najprimernejša se je izkazala metoda združevanja posameznih podjetij v štiri skupine, pri čemer gre za subjektivno oceno raziskovalcev, kar je že uporabljena praksa v drugih raziskavah (Harada 2003). Ugotavljali smo pripadnost posameznim skupinam, oddaljenost vrednosti spremenljivk od centrov skupin in njihove značilnosti glede na oddaljenost vrednosti spremenljivk med posameznimi centri skupin (preglednica 1).

Centri skupin so izračunani kot aritmetična sredina spremenljivk v vsakem od končnih centrov skupin. Centri skupin kažejo posamezne skupine. Oddaljenost od centrov oblikuje nove spremenljivke, ugotovljene na podlagi evklidske razdalje med posameznimi primeri in njihovimi opredeljenimi centri. Preglednica 2 prikazuje, da so največje razdalje (razlike v povprečni vrednosti spremenljivk med člani posamezne skupine) v našem primeru med skupinama 2 in 4 (8,182) in najmanjše razdalje med skupinama 1 in 3.

S testom ANOVA ugotavljamo, katere spremenljivke vplivajo na oblikovanje skupin. Spremenljivke z veliko vrednostjo  $F$  omogočajo ključno postavko za razlikovanje med skupinami (preglednica 3).  $F$ -test se uporablja za opisovanje, saj skupine izbiramo z namenom maksimiranja razlik med enotami iz različnih skupin. Če opazovani značilni razredi niso pravi v danem primeru in jih zato ni mogoče

PREGLEDNICA 2 Razdalje spremenljivk med centri klastrov

Skupina	1	2	3	4
1		5,075	3,285	4,283
2	5,075		4,659	8,182
3	3,285	4,659		6,886
4	4,283	8,182	6,886	

PREGLEDNICA 3 Rezultati testov ANOVA

Trditev	Skupina		Napaka		(3)	(4)
	(1)	(2)	(1)	(2)		
Našim kupcev največ zaupanja vzbujajo naši izdelki in storitve.	2,10	3	0,60	144	3,496	0,017
Blagovna znamka nima vpliva na višino prodajne cene.*	7,83	3	1,57	144	4,979	0,003
Na našo prodajo najbolj vpliva lepo oblikovana embalaža.	10,98	3	1,28	144	8,564	0,000
Naši kupci najbolj zaupajo imenu našega podjetja.	5,58	3	0,83	144	6,675	0,000
Oblika našega izdelka oziroma storitve ne vpliva pomembno na prodajo.*	5,36	3	1,52	144	3,522	0,017
Naši kupci najbolj zaupajo našemu direktorju.	0,28	3	1,32	144	0,214	0,886
Za dobro prodajo so pri nas najpomembnejše nizke cene.*	21,85	3	1,05	144	20,893	0,000
Prodajno osebje ne prispeva pomembno k naši dobri prodaji.*	4,10	3	1,41	144	2,916	0,036
Blagovna znamka ima po mojem mnenju velik vpliv na obseg prodaje.	11,18	3	0,88	144	12,732	0,000
Naši kupci zaupajo naši blagovni znamki.	8,47	3	0,68	144	12,443	0,000
Blagovna znamka zelo vpliva na ugled podjetja kot celote.	17,29	3	0,63	144	27,626	0,000
Blagovna znamka predstavlja našo veliko konkurenčno prednost.	13,06	3	0,78	144	16,670	0,000

*Nadaljevanje na naslednji strani*

razlagati kot preizkus hipoteze, potem pomeni, da so centri skupin enaki.

Glede na to, kako se podjetniki v MSP lotevajo strateškega upravljanja z znamkami, smo razvrstili podjetja v štiri skupine (preglednici 4 in 5). Iz preglednic je razvidno, kakšen delež pripada posamezni skupini. Delitev je v skladu z ugotovitvami o naravnosti podjetij avtorjev Wong in Merrilees (2005). Kar 32 enot je bilo pri izračunu izločenih. Izločene enote smo vnovič preverili. Pri enotah,

PREGLEDNICA 3 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Trditev	Skupina		Napaka		(3)	(4)
	(1)	(2)	(1)	(2)		
Znak podjetja uporabljamo na vizitkah, v dopisih, e-pošti itn.	4,22	3	0,72	144	5,842	0,001
Znak našega podjetja je naša blagovna znamka.	27,40	3	0,80	144	34,030	0,000
Znak oziroma blagovno znamko uporabljamo na embalaži.	40,60	3	1,23	144	32,948	0,000
Naša znamka označuje poslovno stavbo, trgovino, lokal, vozni park itn.	47,30	3	1,08	144	43,847	0,000
Znak oziroma blagovno znamko uporabljamo v oglasih.	41,48	3	0,69	144	59,881	0,000
Z znamko podjetja označujemo notranjost podjetja (pisarne, hodnike, proizvodne prostore, skladišča itn.).	36,64	3	1,37	144	26,808	0,000
Blagovna znamka mora biti oblikovana glede na funkcijo izdelka/storitve.	8,02	3	0,98	144	8,215	0,000
Blagovna znamka mora biti oblikovana tako, da v čim večji meri upošteva želje direktorja.	1,37	3	1,29	144	1,064	0,366
Blagovna znamka mora biti oblikovana glede na pričakovanje kupcev.	5,18	3	1,31	144	3,949	0,010
Z našo blagovno znamko se ne razlikujemo od konkurenčnih znamk.*	22,54	3	1,05	144	21,446	0,000

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) srednja vrednost, (2) *df*, (3) *F*, (4) značilnost.  
\* Likertova lestvica je bila v vprašalniku obrnjena.

kjer je manjkalo manj kot 10 % vrednosti, smo namesto manjkajočih vstavili nadomestne vrednosti (Hair in dr. 2010), tako da je ostalo izločenih le 8 enot. Nato smo vnovič preverili celoten izračun. Vnovični izračun se od predhodnega ni pomembno razlikoval. Glede na skupne lastnosti smo poimenovali posamezne skupine: ignoranti, uporabniki, nizkocenovni ponudniki in diferencirani ponudniki. Opise posameznih skupin prikazuje preglednica 6.

1. *Ignoranti* uporabljajo znamko minimalno, njim pripada 12 % anketiranih podjetij. Ti imajo znak ali pa tudi ne, lahko imajo poslovne posetnice z znakom, jih uporabljajo v dopisih, vendar blagovni znamki ne pripisujejo posebne pomembnosti v poslovanju. Kar je nastalo na področju znamčenja, je bilo spontano, brez izdelanih načrtov in neprofesionalno. Znak je bil izdelan bolj po načelu, da se ga podjetju »spodobi« imeti.
2. *Uporabniki* so v začetni fazi razvoja znamke. Teh je največ, in sicer kar 41 % anketiranih. Uporabljajo znak podjetja na pose-

PREGLEDNICA 4 Centri skupin

Trditev	Skupina			
	1	2	3	4
Našim kupcem največ zaupanja vzbujajo naši izdelki in storitve.	4	4	5	5
Blagovna znamka nima vpliva na višino prodajne cene.*	3	4	2	3
Na našo prodajo najbolj vpliva lepo oblikovana embalaža.	2	4	3	2
Naši kupci najbolj zaupajo imenu našega podjetja.	4	4	4	3
Oblika našega izdelka oziroma storitve ne vpliva pom. na prodajo.*	3	4	2	3
Naši kupci najbolj zaupajo našemu direktorju.	3	3	3	3
Za dobro prodajo so pri nas najpomembnejše nizke cene.*	3	5	2	3
Prodajno osebje ne prispeva pomembno k naši dobri prodaji.*	2	2	2	2
Blagovna znamka ima po mojem mnenju velik vpliv na obseg prodaje.	3	5	4	3
Naši kupci zaupajo naši blagovni znamki.	4	4	4	3
Blagovna znamka zelo vpliva na ugled podjetja kot celote.	3	5	5	3
Blagovna znamka predstavlja našo veliko konkurenčno prednost.	3	5	4	3
Znak podjetja uporabljamo na vizitkah, v dopisih, e-pošti itn.	4	4	5	4
Znak našega podjetja je naša blagovna znamka.	4	5	5	2
Znak oziroma blagovno znamko uporabljamo na embalaži.	3	5	4	2
Naša znamka označuje poslovno stavbo, trgovino, lokal, vozni park itn.	3	4	5	2
Znak oziroma blagovno znamko uporabljamo v oglasih.	4	5	5	2
Z znamko podjetja označujemo notranjost podjetja (pisarne, hodnike, proizvodne prostore, skladišča itn.).	3	4	4	2
Blagovna znamka mora biti oblik. glede na funkcijo izdelka/storitve.	4	4	4	3
Blagovna znamka mora biti oblikovana tako, da v čim večji meri upošteva želje direktorja.	3	3	2	2
Blagovna znamka mora biti oblikovana glede na pričakovanje kupcev.	4	4	4	3
Z našo blagovno znamko se ne razlikujemo od konkurenčnih znamk.*	2	5	2	3

OPOMBE \* Likertova lestvica je bila v vprašalniku obrnjena.

PREGLEDNICA 5 Število podjetij v skupini

Skupina	1	2	3	4	Skupaj
Število	61	11	58	18	148
Delež (v odstotkih)	41	8	39	12	100

OPOMBE 1 – uporabniki, 2 – diferencirani ponudniki, 3 – nizkocenovni ponudniki, 4 – ignoranti. Neveljavne enote: 32.

tnicah, v dopisih, oglasih in se zavedajo pomembnosti blagovne znamke. Prepričani so, da mora biti znak oblikovan v skladu s pričakovanji strank in te mu morajo zaupati. V primerjavi s podjetji v skupini ignoranti je znamčenje bolj načrtovan in premišljen proces. Podjetja so za razvoj znamke pripravljena tudi vložiti nekaj denarja.

PREGLEDNICA 6 Identificirani tipi podjetij

Tip podjetja	Lastnosti
Ignoranti	Poslovne posetnice z znakom. Znak uporabljen v dopisih. Znamki ne pripisujejo posebnega pomena v poslovanju.
Uporabniki	Znak podjetja na posetnicah, v dopisih, oglasih. Se zavedajo pomembnosti blagovne znamke, ki mora biti v skladu s pričakovanji kupcev.
Nizkocenovni ponudniki	Uporaba znaka v korespondenci, pri označevanju zgradb itn. Izjemno pomembno je pričakovanje strank. Znamka nima pomembnega vpliva na prodajo, ampak nizka cena.
Diferencirani ponudniki	Zavedanje pomembnosti znamčenja in diferenciacije. Znamka je bistveni atribut razlikovanja od konkurence. Ne konkurirajo z nizkimi cenami, ampak s posebno ponudbo.

- Nizkocenovni ponudniki* so v fazi, ko strategijo znamčenja integrirajo z drugimi strategijami tržnega nastopa, v smislu generične strategije obvladovanja stroškov. Teh je 39%. Njihova značilnost je, da uporabljajo znak v korespondenci, poleg tega pa tudi načrtno označujejo še zgradbe, poslovalnice, avtomobile. Veliko vlogo pri znamčenju in dizajnu pripisujejo pričakovanju strank in funkcionalnosti izdelkov. Menijo, da znamka ne vpliva pomembno na prodajno ceno. Za večjo prodajo so pomembne predvsem nizke cene. Znamčenje je profesionalizirano in je v funkciji sporočanja strankam, da je strateška usmeritev podjetja konkurenčnost z nizkimi cenami.
- Diferencirani ponudniki* prav tako integrirajo znamčenje z drugimi strategijami tržnega nastopa, le da so izbrali generično strategijo diferenciacije. V četrti skupini je 8% anketiranih podjetij. Ti se zelo zavedajo pomembnosti znamčenja. Znamčenje omogoča diferenciacijo v primerjavi z drugimi ponudniki, to omogoča konkurenčnost. Znamka je pomemben atribut razlikovanja. Močna znamka omogoča doseganje višjih prodajnih cen, zato podjetja želijo še dodatno izboljšati položaj svoje znamke. Diferencirani ponudniki na trgu ne konkurirajo z nizkimi cenami, ampak tudi z nekoliko višjimi cenami, s strategijo diferenciacije: s ponujanjem določenih posebnosti in dodatnih storitev v ponudbi.

### Sklepi in priporočila

Iz pričujoče raziskave so razvidna stališča podjetnikov oziroma direktorjev anketiranih slovenskih MSP glede znamčenja, morebitnih prednosti, ki jih znamka omogoča, in njihovega izkoriščanja. Rezul-

tati raziskave kažejo, da zavedanje o pomembnosti znamčenja med podjetniki obstaja, saj jih le 8,9 % nima oblikovane podobe svojega podjetja.

V skladu s pristopom in strategijo znamčenja smo podjetja razvrstili v štiri skupine, ki smo jih poimenovali: ignoranti, uporabniki, nizkocenovni ponudniki in diferencirani ponudniki. Ignoranti se glede znamčenja vedejo pasivno, ne upravljajo z znamko in uporabljajo znamko predvsem iz formalnih razlogov. Uporabniki, teh je največ, upravljajo z znamčenjem reaktivno, v skladu s pričakovanjem strank. Proaktiven odnos do upravljanja imajo nizkocenovni ponudniki in diferencirani ponudniki, oboji upravljajo znamko v skladu s temeljno strateško usmeritvijo. Vendar je treba poudariti, da si štiri skupine ne sledijo sekvenčno, ampak je umestitev podjetja v določeno skupino bolj stvar strateške opredelitve. Pomembna je ugotovitev, da podjetja z načrtovanjem in usmerjanjem strategije znamčenja lahko vplivajo na uspešnost poslovanja in na povezovanje s strankami. Le malo podjetij proaktivno upravljanja in izkorišča prednosti znamke.

Zavedamo se omejitev pri svojem raziskovalnem delu. Raziskava je narejena na podlagi relativno majhnega števila vrnjenih vprašalnikov. Z večjim številom vrnjenih vprašalnikov bi lahko dobili natančnejše rezultate. Poleg tega bi bilo zanimivo raziskavo razširiti tudi na mikro in na velika podjetja ter tako dobiti pogled na celotno sliko podjetij v Sloveniji. Uporabljeno metriko bi bilo treba še dodelati, tako bi namreč lahko izvedeli tudi več informacij o demografskih posebnostih posameznih identificiranih tipov podjetij in njihovi fazi življenjskega cikla. Prav tako bi bilo smiselno uporabljeno metodologijo kombinirati še s kakšno drugo, ki bi dopolnila dobljene rezultate.

MSP ne razpolagajo z velikimi finančnimi in kadrovske viri, toda kljub temu s pazljivo izbrano strategijo lahko uspešno pozicionirajo svojo znamko na izbranem nišnem trgu in učinkovito sodelujejo s strankami. Njihova prednost so neposredni stik s strankami, prilagodljivost, hitrost in fleksibilnost. S praktičnega vidika je znamka dodana vrednost, ki omogoča diferenciacijo in prepoznavnost glede na druge ponudnike, je dolgoročno strateško orodje, vključena je v razvoj podjetniške ideje in v oblikovanje vizije podjetja v smislu oblikovanja konkurenčnosti, razvoja in dolgoročnega preživetja podjetja. Poslovna in trženjska strategija morata podpirati strategijo oblikovanja močnih prepoznavnih znamk. Iz raziskave je razvidno, kako pomembno je, da se podjetnik zaveda pomembnosti znamčenja, komunikacije znamke v povezavi z njenim pozicioniranjem.

## Literatura

- Ambiola, T., in C. Vollester. 2007. »Brand, Organisational Identity and Reputation in SMES: An Overview.« *Qualitative Market Research: An International Journal* 10 (4): 341–348.
- Anarnkaporn, A. 2007. »Branding as a Competitive Advantage for SMES.« *Ru International Journal* 1 (1): 25–36.
- Berthon, P., T. E. Ewing in J. Napoli. 2008. »Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises.« *Journal of Small Business Management* 46 (1): 27–45.
- Bratkovič, T., B. Antončič in M. Ruzzier. 2009. »Strategic Utilization of Entrepreneur's Resource-Based Capital and Small Firm Growth.« *Journal of Management and Organization* 15 (4): 486–499.
- Caprara, G. V., C. Barbanelli in G. Guido. 2001. »Brand Personality: How to Maske the Mataphor Fit?« *Journal of Economic Psychology* 22:377–395.
- Chen, C. H. 2001. »Using Free Associations to Examine the Relationship between the Characteristics of Brand Associations and Brand Equity.« *Journal of Product & Brand Management* 10 (7): 439–451.
- Culkin, N., in D. Smith. 2000. »An Emotional Business: A Guide to Understanding the Motivations of Small Business Decision Takers.« *Qualitative Market Research* 3 (3): 145–157.
- Davis, S. M. 2000. *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands*. San Francisco: Jossey-Bass.
- De Kluyver, C. A. 2000. *Strategic Thinking*. London: Prentice-Hall.
- Fauziah, S. A. 2009. »Brand Management: Brand Dynamic: Building the Most Valuable Asset in Business.« In *The Esentials of Marketing Principles*, ur. R. Baharun, 137–163.
- Gillespie, K., J. P. Jeanett in H. D. Hennesy. 2007. *Global Marketing*. 2. izd. New York: Houghton Mifflin.
- Gilmore, A., D. Carson in A. O'Donnell. 1999. »Added Value: A Qualitative Assessment of SME Marketing.« *Irish Marketing Review* 12 (1): 27–35.
- Gilmore, A., D., Carson in K. Grant. 2001. »SME Marketing in Practice.« *Marketing Intelligence & Planning* 19 (1): 6–17.
- Goldberg, A., I., G. Coben in A. Fiegenbaum. 2003. »Reputation Building: Small Business Strategies for Successful Venture Development.« *Journal of Small Business* 41:168–186.
- Halttu, M. 2009. »Corporate Brand Building in Different Small Business Growth Stages.« Magistrsko delo, University of Oulu, Oulu.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin in R. E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7. izd. Upper Saddle River, NY: Pearson Prentice-Hall.
- Harada, N. 2003. »Who Succeeds as an Entrepreneur? An Analysis of the Post-Entry Performance of New Firms in Japan.« *Japan and the World Economy* 15 (2): 211–222.



- Haigh, D., in J. Knowles 2004. »How to Define Your Brand and Determine its Value.« *Marketing Management* 13 (3): 24–28.
- Hutton, J. 1997. »The Influence of Brand and Corporate Identity on Consumer Behavior: A Conceptual Framework.« *Journal of Brand Management* 5:428–439.
- Inskip, I. 2004. »Corporate Branding for Small to Medium-Sized Businesses.« *Brand Management* 11 (5): 358–365.
- Keller, K. L. 1993. »Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity.« *Journal of Marketing* 57:1–22.
- Keller, K. L. 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 2. izd. London: Prentice-Hall.
- Kim, C. K., A. M. Lavack in M. Smith. 2001. »Consumer Evaluation of Vertical Brand Extensions and Core Brands.« *Journal of Business Research* 52:211–222.
- Knowles, J. 2001. »The Role of Brand Business.« *V Brands Vision & Values*, ur. J. Goodchild in C. Callow, 21–90. New York: Wiley.
- Kohli, C. S., K. R. Harich in R. Leuthesser. 2005. »Creating Brand Identity: A Study of Evaluation of New Brand Names.« *Journal of Business Research* 58:1506–1515.
- Krake, F. B. 2005. »Successful Brand Management in SMEs: A New Theory and Practical Hints.« *Journal of Product and Brand Management* 14 (4): 228–238.
- Kumar, N. 2003. »Kill a Brand, Keep a Customer.« *Harvard Business Review* 81 (12): 86–95.
- Mats, U. 1999. »Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources.« *Journal Of Marketing Management* 15 (13): 117–133.
- McAlester, J. 2006. »The Added Value of Niche Brands.« [http://www.lulu.com/items/volume\\_34/535000/535239/1/print/535239.pdf](http://www.lulu.com/items/volume_34/535000/535239/1/print/535239.pdf)
- Merrilees, B. 2007. »A Theory of Brand-Led SME New Venture Development.« *Qualitative Market Research: An International Journal* 10 (4): 403–415.
- Morris, B. 1996. »The Brand's the Thing.« *Fortune*, March.
- Mowle, J., in B. Merrilees. 2005. »A Functional and Symbolic Perspective to Branding Australian SME Wineries.« *Journal of Product and Brand Management* 14 (4): 220–227.
- Napoli, E. 2006. »Developing and Validating a Multidimensional Non-profit Brand Orientation Scale.« *Journal of Business Research* 58:841–853.
- Noble, C. H., R. K. Sinha in A. Kumar. 2002. »Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications.« *Journal of Marketing* 66 (4): 25–39.
- Opoku, R. A., R. Abratt, M. Bendixen in L. Pitt. 2007. »Communicating Brand Personality: Are the Websites Doing the Talking for Food SME's.« *Qualitative Market Research* 10 (4): 362–374.

- Palmer, A. J. 1996. »Integrating Brand Development and Relationship Marketing.« *Journal of Retailing and Consumer Services* 3 (4): 251–257.
- Porter, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
- Pringle, H., in M. Thompson. 1999. *How Cause Related Marketing Builds Brands*. London: Satchi & Satchi.
- Ratnatunga, J., in M. T. Ewing, 2009. »An Ex-Ante Approach to Brand Capability Valuation.« *Journal of Business Research* 62:323–331.
- Slater, S. F., in J. C. Narver. 2000. »Intelligence Generation and Superior Customer Value.« *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1): 120–127.
- Spence, M., in L. H. Essoussi. 2010. »SME Brand Building and Management: An Exploratory Study.« *European Journal of Marketing* 44 (7–8): 1037–1054.
- Uusitalo, O., R. Wendelin in T. Mahlamäki. 2010. »Branding as an Opportunity of SMEs' Internationalization Strategy in B2B Market.« <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7298.pdf>
- Wong, H. Y., in B. Merrilees. 2005. »A Brand Orientation Typology for SMEs: A Case Research Approach.« *Journal of Product & Brand Management* 14 (3): 155–162.