

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

TINA TOMAŽIČ

MENTOR: DOC. DR. MIRO KLINE

**PRENOVA CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE
BLAGOVNE ZNAMKE**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

KAZALO

KAZALO.....	1
UVOD.....	4
1 Blagovna znamka.....	7
1.1 Definicije in teoretski pristop.....	7
1.2 Vrednost blagovne znamke.....	9
1.3 Blagovna znamka kot dodana vrednost.....	11
2 Celostna grafična podoba blagovne znamke.....	14
2.1 Identiteta in osebnost blagovne znamke.....	15
2.2 Poslanstvo in vizija blagovne znamke.....	18
2.3 Simbol in logotip blagovne znamke.....	20
2.4 Ime blagovne znamke.....	22
2.5 Slogan oz. pozicijsko geslo.....	24
2.6 Barve, črkopis in tipografija blagovne znamke.....	24
3 Arhitektura blagovne znamke.....	27
4 Komuniciranje.....	36
5 Opredelitev študije primera.....	39
6 Vzroki za prenavo celostne grafične podobe.....	40
7 Analiza situacije: Si.mobil kot blagovna znamka do druge polovice leta 2001.....	42
8 Glavni cilji in ciljne javnosti prenavo celostne grafične podobe.....	46
8.1 Strategija akcije.....	46
8.2 Ciljne javnosti.....	47
8.3 Tržno raziskovanje in analize.....	48
8.3.1 Namen segmentacijske študije:.....	49
8.3.2 Analiza konkurence in situacije na trgu.....	49
8.4 Priprava nove strategije družbe z novo vizijo in poslanstvom.....	50
8.5 Izbor agencije kot strateškega partnerja.....	50
8.6 Strategija ponovnega lansiranja, ključne točke, izzivi in načrti.....	52
9 Komuniciranje prenovljene blagovne znamke.....	53
9.1 Komunikacijska strategija.....	53
9.2 Kreativna strategija blagovne znamke.....	54
9.2.1 Simbol in pozicijski slogan blagovne znamke.....	54

9.2.2	Logotip in uporaba logotipa	56
9.2.3	Osebnost, vrednote in simbolni pomen blagovne znamke	56
10	Arhitektura blagovne znamke.....	58
11	Oglaševalska kampanja z novo podobo	60
12	Razkrivanje prenovljene podobe ciljnim javnostim	61
12.1	Lastniki in delničarji	61
12.2	Finančna javnost, mnenjski vodje, novinarji.....	61
12.3	Obstoječi in potencialni naročniki	62
12.4	Interna javnost (zaposleni)	63
13	Skrb za blagovno znamko	68
13.1	Oglaševalske kampanje danes.....	68
13.2	Potreba po uvajanju novih oglasov in obnovitev priročnika celostne grafične podobe	68
14	Ocena prenove celostne grafične podobe podjetja in zaključek.....	70
14.1	Kako je reagirala konkurenca.....	70
14.2	Ocena uspešnosti s stališča interne javnosti.....	72
14.3	Ocena kampanje in vsebinskega dela prenove celostne grafične podobe.....	73
14.4	Zaključek.....	74
15	Viri in literatura	76

UVOD

Blagovna znamka in njena celostna grafična podoba je pomembno strateško orodje vsakega podjetja. Teorija blagovnih znamk se je razmahnila predvsem v 80-ih letih prejšnjega stoletja. Lahko bi rekli, da so se v tem obdobju podjetja začela zavedati, da je v času svetovne gospodarske rasti in vedno večjega števila produktov in storitev na trgu prepoznavna in uspešna blagovna znamka med najbolj pomembnimi pokazatelji uspešnosti posameznega podjetja. S tega stališča je gradnja blagovne znamke ravno tako pomembna, če ne celo bolj, kot je pomembna osnovna dejavnost podjetja, bodisi proizvodna bodisi storitvena.

Napačna je predstava, da blagovno znamko lahko ustvarimo le z oglaševanjem. Oglaševanje je samo del celotnega procesa gradnje blagovne znamke, tako kot je na primer sponzorstvo ali prodajno mesto ali poslovni prostori podjetja.

Če se vrnemo še malo v zgodovino, lahko ugotovimo, da ima začetek množičnega oglaševanja v drugi polovici 19. stoletja le malo opraviti z oglaševanjem in gradnjo blagovnih znamk. Z začetkom množične proizvodnje, ko se izdelki niso več tako močno razlikovali med sabo, pa se je vloga oglaševanja spremenila: iz obveščanja v graditev pomena in podobe posameznega proizvoda oz. storitve. Prva naloga blagovne znamke je bila dodeliti ime generičnim izdelkom kot so sladkor, moka in praški, konec 19. stoletja pa so že nastajali korporativni logotipi množičnih proizvodov kot so juha Campbell, kosmiči Quaker Oats in drugi. Nastala so imena produktov, korporativna osebnost, embalaža in oglaševanje teh elementov. V sredini prejšnjega stoletja so se podjetja začela zavedati, da blagovna znamka ni le njihova maskota ali prepoznavna oblika s sliko in etiketo. Postopoma se je začelo odmikanje od oglaševanja posameznih produktov ali storitev. Podjetja so skupaj z agencijami začela raziskovati psihološki pomen in bistvo blagovne znamke, torej kaj blagovna znamka pomeni potrošnikom, kako sovпада z njihovim življenjskim stilom in kulturo.

Ta pomemben strateški proces še vedno poteka, dodajajo se nove dimenzije, večja se pomen posameznih elementov blagovne znamke kot so poslanstvo, vizija, filozofija in politika blagovne znamke. Vedno več pozornosti se posveča izboru barv, oblikovnim in mentalnim simbolom ter imidžu blagovnih znamk. Posledica tega so tudi vedno večje razsežnosti oglaševanja, iskanja novih tržnih poti, ciljnih skupin in segmentov.

Tudi strokovna literatura na temo blagovnih znamk, njene vrednosti, pomena in razsežnosti je številna. Mnogi teoretiki opisujejo dimenzije blagovnih znamk ter pri tem bolj ali manj poudarjajo posamezne elemente. Lahko bi rekli, da se mnogi ujemajo in najdejo na skupni točki: pomen vrednot in poslanstva blagovne znamke, ki se izražata skozi vse pore podjetja, ne le skozi oglaševanje; tudi zaradi recesije v oglaševanju, s katero se soočamo v zadnjem desetletju, v Sloveniji v zadnjih nekaj letih, gre tema dvema poglavjema blagovnih znamk pripisovati velik pomen.

Potrošniki ustvarijo čustveno vez z blagovno znamko in na tem področju se gradi vrednost blagovne znamke. Identificirajo se z njenimi vrednotami, poslanstvom, vizijo. To lahko dosežemo s stalnim in konsistentnim komuniciranjem teh elementov, ki morajo biti izraženi tudi skozi ostale elemente celostne grafične podobe: skozi pozicijski slogan, logotip, barve ... Nove izzive predstavljata komuniciranje izkušnje in komuniciranje življenjskega stila. Tako na primer IBM ne prodaja računalnikov, prodaja poslovne rešitve. Diesel ne prodaja obleke, pač pa življenjski stil. Primeri številnih svetovno znanih blagovnih znamk dokazujejo, da je natančno opredeljena strategija blagovne znamke največja tržna vrednost podjetja.

V diplomskem delu se ukvarjam predvsem z vrednostjo blagovne znamke in komuniciranjem le-te skozi celostno grafično podobo blagovne znamke.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov, in sicer teoretičnega dela in študija primera. V prvem poglavju opisujem teoretična izhodišča blagovne znamke. Sodobni avtorji blagovno znamko definirajo s stališča funkcionalnih in čustvenih vrednot, izražanja lastnosti, koristi in osebnosti ter premagovanja tveganja. Razlikujejo se predvsem v različnem poudarjanju posameznih elementov celostne grafične podobe blagovne znamke. Pomemben del v tem poglavju predstavljata vrednost in dodana vrednost blagovne znamke, in sicer s stališča potrošnika. Vrednost in dodana vrednost blagovne znamke sta ključnega pomena v procesu potrošnikovega nakupnega odločanja.

V drugem poglavju opisujem celostno grafično podobo blagovne znamke. Pri celostni grafični podobi se moramo osredotočiti na dve glavni področji, ki se morata povezovati in dopolnjevati med sabo: korporativna identiteta in korporativna podoba blagovne znamke (na simbolni in grafični ravni). Glavni elementi so identiteta in osebnost, vizija in poslanstvo, simbol in logotip, ime, slogan ter barve, črkopis in tipografija blagovne znamke.

Tretje poglavje je namenjeno arhitekturi oz. politiki blagovnih znamk. Redka so namreč podjetja, ki se osredotočijo le na en produkt ali storitev. Širitev blagovnih znamk je rezultat številnih novih produktov in storitev podjetja ter prilagajanja spremenljivim tržnim razmeram. Ob tem se podjetja soočajo s pomembnim strateškim vprašanjem umestitve novosti v celotno grafično podobo blagovne znamke in usklajevanja z njegovo poslovno strategijo. Predstavljeni so različni modeli s stališča različnih avtorjev ter različne možnosti poslovnih strategij blagovnih znamk ter nekateri primeri, ki so opisani v sodobni literaturi.

Četrto poglavje se ukvarja z integriranim tržnim komuniciranjem kot primernim pristopim k gradnji, zavedanju in ustreznemu pozicioniranju blagovne znamke.

Drugi del diplomskega dela je študija primera spremembe celotne grafične podobe podjetja Si.mobil d.d., operaterja mobilne telefonije. V tem delu je prikazana popolna prenova blagovne znamke skozi procese analize situacije, ciljev, metodologije in nove poslovne strategije. Opisana je komunikacijska strategija, načrtovanje in izvedba prenove celotne grafične podobe podjetja.

Zaključek diplomskega dela predstavlja kritično oceno spremembe celotne grafične podobe, oceno uspešnosti posameznih elementov akcije in vpliv sprememb na vrednost blagovne znamke. Pomembno poglavje v drugem delu diplomskega dela predstavlja interno komuniciranje. Strateško načrtovano in skrbno izvedeno interno komuniciranje v podjetju je namreč ključnega pomena tako pri prenovi kot pri ohranjanju uspešne blagovne znamke.

1 Blagovna znamka

Blagovna znamka in vrednost blagovne znamke sta med glavnimi temami v današnjem poslovnem svetu. Lastniki, delničarji, investitorji, uprava in nadzorni svet podjetja vrednost podjetja mnogokrat ocenjujejo glede na vrednost blagovne znamke, čeprav je le-ta mnogokrat neodvisna od njegove dejanske finančne vrednosti. Pravzaprav se celo finančno stanje podjetja lahko skriva za močno blagovno znamko. Edini način za osvojitvev trga je namreč biti lastnik dominantne blagovne znamke na tem trgu. Blagovne znamke so dragoceno premoženje, ki lahko ob pravilnem upravljanju podjetju zagotovijo stalen dotok denarja in dobiček.

1.1 Definicije in teoretski pristop

Blagovne znamke so tako močno sredstvo zato, ker se v njih povezujejo **funkcionalne vrednote**, ki izhajajo iz kakovosti in jih presojamo razumsko, ter **čustvene vrednote**, ki jih presojamo s čustvenimi merili (De Chernatony 2002: 19). S funkcionalnimi lastnostmi blagovna znamka predstavlja jamstvo kakovosti proizvajalca. Pomembna je tudi simbolna vrednost blagovne znamke, ki jo potrošniki presojajo čustveno; s simbolno vrednostjo blagovne znamke potrošniki sporočajo svoja stališča in status.

Potrebno je razlikovati med **blagovno znamko** in **produktom oz. storitvijo**. Osnovna razlika je, da izdelek oz. storitev zadovoljuje določene funkcionalne potrebe posameznikov, blagovna znamka s svojo dodano vrednostjo poleg funkcionalnih potreb zadovoljuje še čustvene oz. psihološke potrebe. Funkcionalne vrednote so lahko na primer učinkovitost, kakovost, pripravnost in preprostost uporabe, čustvene vrednote pa so poštenost, ambicioznost, vedrost, prijaznost.

V strokovni literaturi se prepletajo številni pogledi in definicije blagovnih znamk. Tako je na primer pravno gledano blagovna znamka enostavno "**simbol**, s katerim se produkti podjetja ločijo od drugih, je **certifikat**, ki pove, od kod produkt izhaja, in je pravno registrirana" (Kapferer 1997: 25). Pravna zaščita blagovne znamke v vsakem primeru podjetju zagotavlja zaščito posebnih značilnosti produktov ali storitev in tako zaščito pred možnim posnemanjem. Kapferer razlikuje med identiteto blagovne znamke in

imidžem blagovne znamke ter jo ločuje od izdelka. Blagovna znamka je bistvo izdelka, njegov pomen in njegova usmeritev, definira njegovo usmeritev v času in prostoru.

Podobno je pogosto uporabljena tudi Kotlerjeva definicija blagovne znamke, ki je "ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih" (Kotler 1996: 144). Kotler tako razlikuje med tremi temeljnimi elementi blagovne znamke, ki so **ime**, **znak** in **zaščitni znak**.

Za obe zgornji definiciji lahko rečemo, da sta danes nezadostni, saj ne upoštevata psihološke determinante blagovne znamke oz. ne upoštevata emocionalnega zadovoljevanja potreb. Blagovna znamka precej širši pomen, zato Kapferer nadaljuje, da vrednost blagovne znamke predstavlja njeno sposobnost *zagotoviti enkratno, pozitiven in prominenten pomen v očeh velikega števila potrošnikov* (Kapferer 1997: 25), Kotler (1996: 444) pa definicijo nadaljuje z izražanjem pomenov blagovne znamke: blagovna znamka nas spomni na **lastnosti** (na primer dobro izdelan, hiter), ki jih podjetje lahko uporabi za oglaševanje; izraža **čustvene in/ali uporabne koristi**, ker kupci ne kupujejo lastnosti, ampak koristi (varnost). Blagovna znamka nam govori o **vrednotah** proizvajalca, izraža **kulturo**, **osebnost** (na primer kakšna je asociacija, če bi bila blagovna znamka oseba, žival ali predmet) ter nakaže, kdo in kakšen je **uporabnik**, ki kupuje in uporablja izdelek.

V sodobnosti nekateri avtorji blagovno znamko močno povezujejo z zaposlenimi v podjetju in poudarjajo njihovo vlogo pri oblikovanju močnih blagovnih znamk. Tako De Chernatony (2002: 20) opisuje blagovno znamko hkrati kot **notranje in zunanje označevalce**, ki so na eni strani osnova za utemeljitev obljub potrošnikom, na drugi strani pa sredstvo za spodbujanje zaposlenih. Pri tem konceptu je pomembno, da posebno pozornost namenimo notranjemu upravljanju blagovne znamke, in sicer tako, da se čimbolj uskladijo vrednote zaposlenih z vrednotami znamke, kar dosežemo s premišljenim in kontinuiranim internim komuniciranjem v podjetju.

Kapferer (1997: 26-27) blagovno znamko povezuje s **tveganjem** in pravi, da blagovne znamke začnejo obstajati v trenutku, ko potrošnik zazna tveganje. Ko tveganje v očeh potrošnika izgine, ni več blagovne znamke, ostane le ime produkta. Tveganje je večje, ko je cena višja ali ko so posledice napačne izbire bolj resne. Poleg tega pa smo ljudje socialna bitja, ki se ocenjujemo glede na odločitve, ki jih sprejmemo. S tem lahko tudi

delno razložimo, zakaj je velik del naše socialne identitete zgrajen okrog logotipov in blagovnih znamk, ki jih kupujemo uporabljamo. Na primer, pri hrani je funkcija blagovne znamke premagati nevarnost, kaj pojedemo ali popijemo. Priznani blagovni znamki zaupamo, zato bi lahko rekli, da prav tveganje blagovnim znamkam pripiše legitimnost.

Stopnja tveganja se spreminja glede na situacijo. Poleg tega pa vsi potrošniki nimajo enake stopnje vpletenosti v nakup. Visoko vpleteni so pozorni na vsako malenkost, tiste z nižjo stopnjo vpletenosti zadovolji že osnovni produkt.

Problem za večino potrošnikov, ki čutijo določeno stopnjo tveganja in se bojijo napačne odločitve je, da je večina produktov "neprepustnih" - njihove notranje kvalitete spoznamo šele, ko jih kupimo in uporabimo. Zato je bistvenega pomena (Kapferer 1997: 27), da zunanji indikatorji poudarijo notranje kvalitete teh produktov. Ugled blagovne znamke je najučinkovitejši zunanji indikator. Ostali indikatorji pa so še cena, kvalitetne značilnosti, prodajno mesto, stil in design embalaže.

Blagovna znamka torej odstrani tveganje. Varnost, gotovost, garancija in odsotnost tveganja so vključeni v ceno.

Tveganje je večplasten pojav, sestavljajo pa ga funkcionalno, finančno, časovno, družbeno in psihološko tveganje (De Chernatony 2002: 294).

Širše gledano je blagovna znamka vsak produkt, uspešen ali manj uspešen, vsak oglas, nagrajeni ali hitro pozabljeni, vsak zaposlen v podjetju, od najuspešnejšega in prodornega do manj opaženega, vendar pomembnega, vsaka pripomba potrošnika, tako pohvala kot graja, vsaka trgovina, ki prodaja izdelke; je psihološki koncept v mislih javnosti, ki lahko za vedno ostane nespremenjen.

1.2 Vrednost blagovne znamke

Glavna tema v poslovnem svetu pa ni blagovna znamka na splošno, pač pa njena vrednost in verodostojnost. Le blagovne znamke z visoko vrednostjo lahko dosegajo vodilni položaj in prevladujoč tržni delež ter tako izpolnjujejo pričakovanja in vlaganja lastnikov in delničarjev podjetja.

Blagovno znamko in njeno uspešnost je potrebno opazovati s stališča potrošnika oz. s stališča njegovih potreb in želja. "Uspešna blagovna znamka je prepoznaven izdelek,

storitev, oseba ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami." (De Chernatony in McDonald v De Chernatony 2002: 24).

Vrednost blagovne znamke je tem višja, čim višja je zvestoba potrošnikov blagovni znamki, prepoznavnost imena, zaznana kakovost, čim močnejše in pozitivne so asociacije v zvezi z blagovno znamko.

Visoka vrednost blagovne znamke zagotavlja konkurenčne prednosti podjetju. Stroški za trženje se zaradi visoke prepoznavnosti in zvestobe kupcev znižujejo. Podjetje je lahko bolj učinkovito pri pogajanjih z distributerji in trgovci, od katerih kupci pričakujejo, da bodo imeli blagovno znamko. Prav tako podjetje lahko zaračuna višjo ceno kot konkurenti, ker ima blagovna znamka višjo zaznano kakovost. Lažje jo je tudi razširiti, ker ima veliko verodostojnost. Predvsem pa blagovna znamka nudi podjetju obrambo pred cenovno konkurenco (Kotler 1996: 446).

Vrednost blagovne znamke je pomembna predvsem s stališča kupca. Kupci znajo oceniti, katera ponudba jim bo prinesla največ vrednosti. Znotraj danih možnosti določijo največjo vrednost, upoštevajo stroške iskanja izdelka, omejeno znanje, mobilnost in dohodek. Ustvarijo si vrednostna pričakovanja in ravnajo v skladu z njimi. Nato ugotovijo, ali je ponudba resnično izpolnila njihovo pričakovanje v zvezi z vrednostjo, vse skupaj pa vpliva na njihovo zadovoljstvo in možni ponovni nakup.

Predpostavka je, da kupci kupujejo od tistih podjetij, za katera menijo, da jim izročijo največ vrednosti. "Kupcu posredovana vrednost je razlika med celotno vrednostjo in celotnim stroškom v očeh kupca. Skupna vrednost v očeh kupca so vse koristi, ki jih kupec pričakuje od danega izdelka ali storitve." (Kotler 1996: 37-38).

Predvsem pa je potrebno razlikovati med prednostmi blagovne znamke in njeno vrednostjo. Meritve prednosti blagovne znamke temeljijo na končnih kupcih in distribuciji.

Vrednost blagovne znamke postavlja vprašanje, katere so tiste prednosti (Kapferer 1999: 36), ki bodo podjetju zato, ker uveljavlja določeno politiko blagovne znamke, prinesle dobiček. Te prednosti so:

- zavedanje oz. priklic blagovne znamke

- nivo zaznane kakovosti v primerjavi s konkurenco
- nivo zaupanja, signifikantnosti, empatije in všečnosti
- bogastvo in privlačnost podob, ki jih blagovna znamka priključuje, in neotipljivih vrednosti, ki so povezane s potrošnjo blagovne znamke.

Ti faktorji v očeh potrošnika v primerjavi s konkurenco določijo zaznano vrednost blagovne znamke, ki je vir privlačnosti in lojalnosti.

Podobno potrjuje tudi raziskava (Kapferer, 1999: 26-27), ki jo je izvedla agencija DDB in v kateri so sodelovali številni marketinški direktorji, po mnenju katerih ima močna blagovna znamka naslednje značilnosti:

- zavedanje o blagovni znamki (65%),
- moč pozicioniranja, koncepta, osebnosti, natančnega in razločnega imidža (39%),
- prepoznavnost simbolov s strani potrošnika (36%),
- ugled, spoštovanje, status blagovne znamke in lojalnost potrošnikov (24%).

Obstajajo številne metode za merjenje vrednosti blagovne znamke. Največkrat temeljijo le na prepoznavnosti blagovne znamke, preferenci blagovne znamke, njenem imidžu, prestižu blagovne znamke ter analizirajo druge preference, ko prva preferenca oz. zelena blagovna znamka ni na voljo.

Konsenza in splošnega pravila v akademskem raziskovanju ni, velja pa, da je treba pri raziskovanju vrednosti blagovne znamke upoštevati tako prepoznavnost, zaznavanje, priključitve in preference glede blagovnih znamk, poleg tega pa je treba upoštevati in analizirati konkurenco, predvidevati prihodnji razvoj in širitve ter številne druge determinante, ki zagotavljajo uspešnost in vrednost blagovne znamke.

1.3 Blagovna znamka kot dodana vrednost

Ko govorimo o vrednosti blagovne znamke, je pomembno poudariti tudi njeno dodano vrednost. Prav dodana vrednost skupaj z osnovnim izdelkom tvori blagovno znamko.

Blagovna znamka je torej sestavljena iz osnovnega izdelka in dodanih vrednosti. De Chernatony in McDonald (1998: 13) ugotavljata, da predstavlja osnovni izdelek jedro

blagovne znamke in je sestavljen iz 20 % vsebine celotne znamke in 80 % stroškov znamke. Ostale, dodane lastnosti obkrožajo osnovni izdelek. Te predstavljajo zgolj 20% stroškov in kar 80% vsebine blagovne znamke ter zajemajo njeno servisiranje, ugled, vrednost v očeh potrošnika ... Tej okolici osnovnega izdelka pravimo tudi dodana vrednost.

Dodana vrednost po mnenju De Chernatonyja in McDonalda (1998: 12) ustvari razliko med izdelkom in blagovno znamko. Brez dodane vrednosti je blagovna znamka izdelek kot vsak drug na polici v trgovini. Je tista vrednost, ki jo podjetje doda izdelku skozi tržni splet, z embalažo, promocijo, ceno, distribucijo in oglaševanjem. Vsi ti elementi skupaj tvorijo osnovo za razločevalno pozicijo od ostalih izdelkov in znamk v potrošnikovem zaznavanju trga. Dodana vrednost je brez pomena, če lastnosti, ki jih blagovna znamka izpostavlja, niso pomembne za potrošnika, če jih ta ne obravnava in če niso opazno drugačne od konkurence.

Namen dodane vrednosti blagovne znamke je, da potrošnik:

- opazi razliko od ostalih znamk,
- zadovoljuje tako funkcionalne kot emocionalne potrebe,
- zmanjšuje potrošnikovo tveganje pri nakupi in
- olajša nakup (De Chernatony in McDonald 1998: 331-332).

Na osnovi dodane vrednosti lahko podjetje blagovno znamko uspešno pozicionira. Dodana vrednost predstavlja potrošnikom tudi emocionalno vrednost, saj ima sporočilno vrednost za okolje in določene skupine. Pogoja za dolgoročen uspeh blagovne znamke je, da je dodana vrednost edinstvena in da jo podjetje lahko zadrži za daljše časovno obdobje, ne da bi ga pri tem ovirali tekmeči.

Kotler (1998: 432 - 433) govori o **petih nivojih blagovne znamke**:

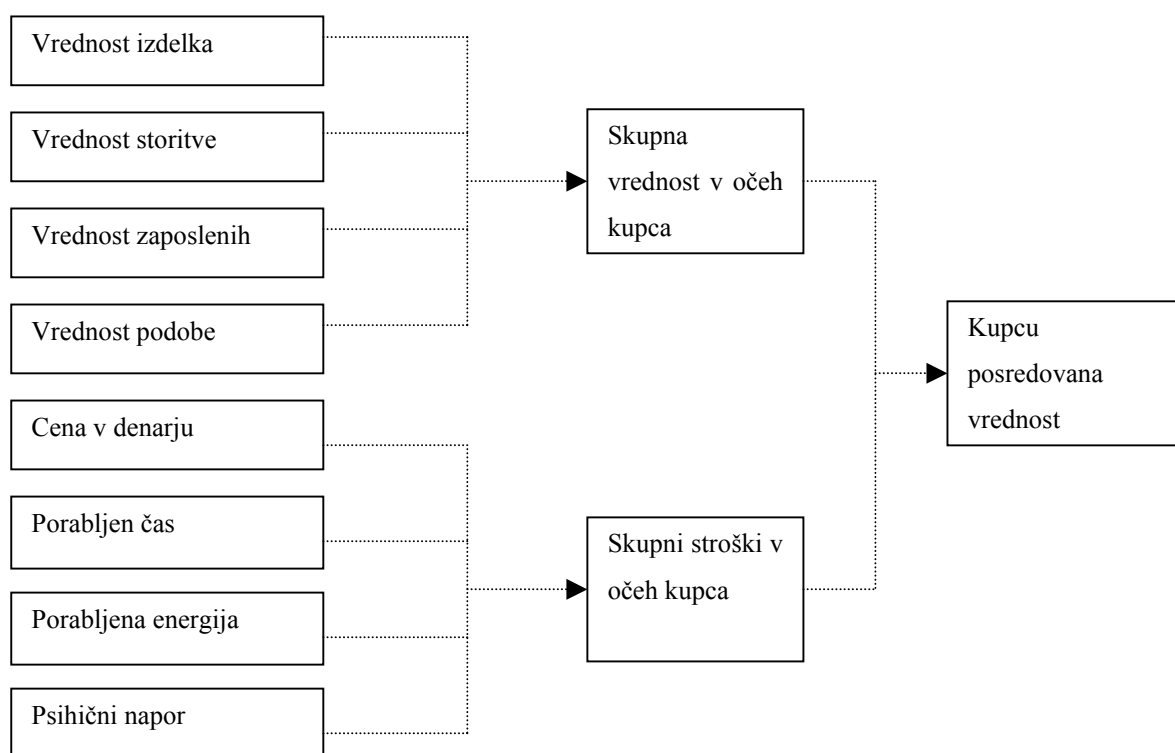
Bistvo vsakega izdelka je njegovo **jedro**, ki predstavlja osnovno korist, ki jo potrošnik potrebuje za zadovoljitev svoje potrebe. Dobra blagovna znamka mora to osnovno korist razviti in predstaviti tako, da bo potrošniku predstavljala edinstveno vrednost in se bo razlikovala od konkurence. Poleg jedra ima vsaka blagovna znamka še 4 nivoje:

- **Osnovni (generični) izdelek**, ki je temeljna različica izdelka.
- **Pričakovani nivo**, ki ga sestavlja niz lastnosti in pogojev, ki jih kupci pričakujejo in z njim soglašajo. Na tem nivoju se izdelki med seboj

bistveno ne razlikujejo, saj večina podjetij lahko ustreže osnovnim pričakovanjem.

- **Razširjeni nivo** pa vsebuje dodatne koristi in storitve, zaradi katerih se ponudba podjetja razlikuje od konkurenčnih ponudb. Te za potrošnika niso več nujne, vendar pomembne. Sem spadajo nefunkcionalne značilnosti, ki je na primer ugled, oz. koristi, ki kupca ne samo zadovoljijo, temveč tudi razveselijo. Razširitev predstavlja strošek za podjetje, razširjene koristi pa kmalu postanejo pričakovane, kar pomeni, da je treba izdelek ali storitev nenehno izboljševati in iskati dodatne koristi in lastnosti.
- Peti nivo predstavlja **potencialni izdelek oz. storitev** z vsemi potencialnimi razširitvami.

Ko si kupec ustvari oceno vrednosti, ravna v skladu s to ceno. Skupno vrednost v očeh kupca in skupni stroški v očeh kupca določajo skupne determinante dodane vrednosti, ki tvorijo končno ceno. Kotler (1996: 38, 40) opisuje determinante dodane vrednosti za kupca, na osnovi katerih si kupec ustvari oceno vrednosti in ravna v skladu z njo:



Slika 1.1: Determinante dodane vrednosti za kupca

Vir: Kotler (1996: 38)

2 Celostna grafična podoba blagovne znamke

Celostna grafična podoba blagovne znamke je strateško najmočnejše orožje podjetja, ki želi doseči prepoznavno in močno pozicijo na trgu. Blagovni znamki zagotavlja visoko vrednost v očeh potrošnika in njeno prepoznavnost. Ustvarjanje in vzdrževanje celostne grafične podobe zahteva natančno strategijo in prefinjeno natančnost pri oblikovanju tako na simbolni kot na grafični ravni.

Pri celostni grafični podobi blagovne znamke se moramo osredotočiti na dve glavni področji, ki morata biti med sabo povezani in se dopolnjevati:

- korporativna **identiteta** blagovne znamke in
- korporativna **podoba** blagovne znamke.

Identiteta blagovne znamke se oblikuje skozi organizacijsko kulturo, skozi strategijo in poslanstvo blagovne znamke, skozi njeno vizijo, filozofijo in politiko blagovne znamke. Ponuja se primerjava s človeškimi karakteristikami lastnostmi oz. s človekovo osebnostjo. Vse te lastnosti morajo biti izražene navzven z imenom, s pozicijskim sloganom, z barvami, simboli, ki jih uporablja v svojih komunikacijah, z logotipom, ki spremlja vse komunikacijske materiale, nenazadnje tudi s tipografijo črk, z liki in s podobami, tako v oglasih kot v drugih komunikacijskih materialih.

Razlikujemo torej med **identiteto blagovne znamke** in njeno **podobo**. Identiteta vključuje načine, s katerimi se podjetje želi istovetiti pred javnostjo. Podoba (design) pa je način, kako javnost podjetje zaznava. Ime, znak podjetja (logotip), znaki, okolje in različne oblike tržnega komuniciranja so inštrumenti, s katerimi oblikujemo identiteto v upanju, da bomo uspeli ustvariti zaželeno podobo blagovne znamke v očeh kupca (Kotler 1996: 304).

Identiteta, osebnost, vizija in poslanstvo podjetja predstavljajo prvi strateški korak pri opredelitvi celostne podobe blagovne znamke. Šele na podlagi teh elementov se lahko oblikujejo vizualni elementi in ton komunikacije ter politika blagovne znamke.

Bistveni elementi celostne grafične podobe so opredeljeni v priročniku celostne grafične podobe, ki predstavlja nekakšen zakonik oz "biblijo" vsem, ki so vpleteni v komunikacijo

blagovne znamke: vodstvu podjetja, strateškim partnerjem, vsem zaposlenim, oglaševalskim agencijam in drugim. Opisuje vse možne oblike pojavnosti blagovne znamke. Poenostavljeno bi lahko rekli, da priročnik opisuje, kaj je dovoljeno in kaj ne, ko skozi katerikoli medij komuniciramo blagovno znamko. Je osnova za konsistentno upravljanje z blagovno znamko in zagotavlja dosledno enako vizualno podobo komunikacijskih sredstev.

2.1 Identiteta in osebnost blagovne znamke

Osebnost blagovne znamke lahko definiramo kot skupek (človeških) karakteristik, ki so povezane z določeno blagovno znamko (Aaker 1996: 141). Te karakteristike vključujejo tako **socioekonomske značilnosti** (spol, starost, razred) kot **osebne značilnosti** (extra-/intovertiranost, toplina, skrb, čustvenost) in **značilnosti življenjskega stila** (aktivnosti, interesi, mnenja).

Osebnost blagovne znamke je neotipljiva karakteristika in pripomore k ustvarjanju odnosa med potrošniki in blagovno znamko, podobno kot pri medčloveških odnosih. S pomočjo osebnosti blagovne znamke se tudi lažje komunicirajo atributi posameznih produktov in storitev.

Če ime podjetje natančno definirano identiteto blagovne znamke in jo v svojih komunikacijah in delovanju upošteva, si zagotovi, da bo na trg pošiljal eno in konsistentno sporočilo in si tako zagotovilo konsistentnost in prepoznavnost.

Osebnost blagovne znamke je del **identitete blagovne znamke**, ki je definirana zelo podobno kot človekova identiteta: določa smer, namen in pomen. Pomaga ustvariti odnos med potrošnikom in blagovno znamko, in sicer s funkcionalnimi, emocionalnimi in ekspresivnimi prednostmi.

V identiteto blagovne znamke se povezujejo štiri dimenzije: blagovna znamka kot **produkt**, blagovna znamka kot **organizacija/podjetje**, blagovna znamka kot **osebnost oz. odnos med potrošnikom in blagovno znamko** ter blagovna znamka kot **simbol** (Aaker 1996: 68).

Pomembno je razlikovati med identiteto in imidžem blagovne znamke. Identiteta je bolj strateška, podoba bolj del taktike podjetja; dovoljena so ji relativna trenutna odstopanja (glede na produkt, storitev, trenutno situacijo na trgu).

Imidž blagovne znamke spremljamo s stališča potrošnika oz. kako potrošnik zaznava izdelek oz. storitev, blagovno znamko ali podjetje. Imidž je način, na katerega potrošniki dekodirajo signale, ki jih oddajajo blagovne znamke. Z identiteto blagovne znamke pa upravlja podjetje, in sicer z namenom določiti njegov namen in pomen. Imidž je v tem pogledu rezultat in interpretacija identitete (Kapferer 1999: 94).

Kapferer (1999: 99) identiteto blagovne znamke opisuje s pomočjo šesterokotne prizme:

1. blagovna znamka ima **fizikalne kvalitete** (kaj je, kaj dela in kako izgleda);
2. ima svojo **osebnost** in si s komunikacijo zgradi karakterne lastnosti, podobno kot ljudje;
3. ima svojo **kulturo** iz katere izhajajo njeni produkti, pri čemer je kultura celota vrednot in način, kako se blagovna znamka predstavlja navzven (s komunikacijskimi sredstvi);
4. je **odnos oz. razmerje**, kjer se križajo transakcije in menjave med ljudmi; ta element je še posebno pomemben za storitvena podjetja, ker je storitev sama po sebi odnos;
5. je **refleksija**, ki izraža, kakšen je potrošnik te blagovne znamke;
6. naslavlja se na našo **samopodobo**, ki jo gradimo z odnosom do blagovnih znamk.

Tudi pozicioniranje blagovne znamke se odvija v okviru njene identitete. Lahko rečemo, da je podoba blagovne znamke odgovor na vprašanje "kako je blagovna znamka percepirana", identiteta odgovarja na "kako, strateško gledano, želimo, da je blagovna znamka percepirana", pozicioniranje blagovne znamke pa je "komunikacijski proces oz. aktivno komuniciranje s ciljno skupino" (Aaker 1996: 68).

Potrošniki se za blagovno znamko odločajo tudi na podlagi njenih značilnosti, sporočilne vrednosti, identitete in njihovega odnosa do blagovne znamke oz. na podlagi tega, kaj blagovna znamka pomeni in izraža (predvsem v primerjavi s konkurenčno).

Ali, kot pravi David Ogilvy, če primerjamo tri blagovne znamke viskija - Jack Daniel's, Grand Dad in Taylor: potrošniki niso poskusili vseh treh in primerjali okusa, za

posameznega so se odločili zaradi imidža, s katerim posamezna blagovna znamka nagovarja različne ljudi. Imidž blagovne znamke predstavlja 90 odstotkov tega, kar mora destilater prodati (Ogilvy 1985: 14).

Če identiteto blagovne znamke primerjamo s človekovo identiteto, je prav tako kompleksna celota, entiteta, v kateri se prepletajo osebnost, kultura, vizija, medsebojni odnosi, pozicioniranje in kultura blagovne znamke. Po De Chernatonyju (2002: 54-55) ima osrednji položaj vizija blagovne znamke, ki kaže pot v boljšo prihodnost. Od kulture zaposlenih, ki verjamejo v določene vrednote, je odvisno, ali jo bomo dosegli. Izražati pa mora tako funkcionalne vrednote kot osebnost oz. čustvene vrednote. Vrednote se udejanjijo in predstavijo z oblikovanjem oz. zunanjo tržno-komunikacijsko podobo blagovne znamke.

V praksi jasno opredeljena identiteta blagovne znamke odgovori na vsakodnevna vprašanja in dileme glede sponzoriranja določenega dogodka, predstavljanja novega produkta, kako spremeniti komunikacijo in še vedno ostati konsistenten. Z jasno opredeljeno identiteto blagovne znamke se izognemo možnosti, da bi bili potrošniki ob morebitni širitvi blagovne znamke in uvajanju novih produktov in storitev zmedeni, izognemo se številnim različnim sporočilom.

Zato je identiteta blagovne znamke skupen element in eno samo sporočilo o vseh produktih, delovanjih in sloganih (Kapferer 1999: 91). Poleg tega koncept identitete pomemben v treh pogledih: blagovna znamka mora biti stanovitna in dolgotrajna, pošiljati mora povezana, skladna in razumljiva sporočila ter biti stvarna in resnična.

Identiteta in osebnost blagovne znamke odgovarjata na vprašanja njene vizije in poslanstva, določata njeno konkurenčno prednost in razliko v primerjavi s konkurenco, o naravi blagovne znamke in simbolih, ki jo izražajo.

Skupaj s poslanstvom in vizijo osebnost in identiteta blagovne znamke predstavljata najpomembnejši del celostne grafične podobe podjetja. Šele na osnovi teh štirih elementov se lahko razvije vizualna in verbalna komunikacija blagovne znamke.

2.2 Poslanstvo in vizija blagovne znamke

Blagovna znamka, ki nima ustrezno opredeljene vizije, lahko obtiči, se ne razvija, v primeru nepredvidenih težav pa poišče kratkoročno rešitev. Predstavlja visok motivacijski faktor za vodilne, zaposlene in potrošnike ter spodbuja določeno vedenje.

De Chernatony (2002: 106) **vizijo blagovne znamke** opredeljuje s tremi sestavinami, ki so med sabo povezane in so hkrati samostojne:

- zaželeno prihodnje okolje,
- smisel blagovne znamke
- vrednote blagovne znamke.

Za uspešno blagovno znamko je pomembno, da ima podjetje vizijo, kakšno naj bi bilo **prihodnje okolje**. Vključuje tako dolgoročne tehnološke spremembe kot osebno videnje okolja, kakršno bi si podjetje želelo za svojo blagovno znamko. Bistvo oblikovanje takšne vizije je preusmeriti pozornost k prenovi trgov in spremembam v načinu poslovanja, k novim strategijam blagovnih znamk.

Iskanje **smisla blagovne znamke** izhaja iz odgovora na vprašanje kako bo blagovna znamka vplivala na izboljšanje življenja ljudi in kako bo to spodbudilo in usmerjalo zaposlene.

Vrednote so najpomembnejša sestavina blagovnih znamk in vplivajo tako na usodo znamke kot na usodo zaposlenih. Ko so bistvene vrednote opredeljene, lahko zelo jasno predstavijo, v čem se blagovna znamka razlikuje od drugih, konkurenčnih. Vrednote so pomembne tudi pri komuniciranju s ciljnim trgom, saj ljudje kupujejo blagovne znamke, ki ustrezajo njihovim vrednotam, in iščejo zaposlitev v podjetjih, ki imajo podobne vrednote. Običajno je treba poiskati majhno število bistvenih vrednot, izbrane pa morajo biti tiste, ki so značilne le za našo blagovno znamko. Splošne vrednote kot so na primer zadovoljstvo potrošnikov, inovativnost, prijaznost zaposlenih je potrebno nadgraditi z značilnimi, enkratnimi vrednotami, ki veljajo le za specifično blagovno znamko.

Poslanstvo je razlog za obstoj organizacije. Ni dovolj reči, da je razlog za obstoj podjetja ustvarjanje dobička. Tega ni mogoče ustvarjati, če z aktivnostjo podjetja ni opravljeno tudi poslanstvo za potrošnika, ki izdelke, storitve ali ideje tega podjetja plača. Zaradi svojega poslanstva podjetje vstopa v menjalni proces s svojim okoljem. Poslanstvo podjetja ni v tem, kar dela, izdeluje; njegovo poslanstvo je v koristih, vrednostih,

vrednotah, ki jih prinaša okolju v menjavo. Okolja omogočajo obstoj podjetja prav zaradi njenega poslanstva (Repovš 1995 :54).

Opredelitev poslanstva mora ponuditi vizijo in smer delovanja podjetja za naslednjih deset do dvajset let. Poslanstvo se ne spreminja vsakih nekaj let in ne sledi vsaki spremembi v gospodarstvu. Pod drugi strani pa mora podjetje ponovno opredeliti svoje poslanstvo, kadar izgubi zaupanje in ne opredeljuje več najbolj smotrnega delovanja podjetja. Je dolgoročno v nasprotju z izdelki in storitvami, ki se spreminjajo, menjajo, izpopolnjujejo.

Lahko se zgodi, da v podjetju zaradi različnih sprememb na trgu ali zaradi širitve blagovne znamke poslanstvo oz. namen zbledi, v podjetju pa ni več jasne smeri in ciljev. V takem obdobju je treba poslanstvo na novo opredeliti in uskladiti. Pri tem je treba upoštevati pet pomembnih elementov (Kotler 1996: 66):

1. zgodovina podjetja: vsako podjetje ima zgodovino svojih ciljev, politike in dosežke; organizacija se ne sme preveč oddaljiti od svoje pretekle zgodovine;
2. trenutne preference lastnikov in posloводства;
3. tržno okolje: vpliva na poslanstvo podjetja;
4. viri organizacije, ki opredeljujejo možna poslanstva;
5. poslanstvo mora temeljiti na značilnih znanjih.

Dobro pripravljena izjava o poslanstvu ima kar nekaj značilnosti. Osredotoči se na **omejeno število ciljev**, določiti mora **glavna konkurenčna področja**, znotraj katerih bo podjetje delovalo, mora **motivirati** (Kotler 1996: 68).

Poslanstva so najboljša takrat, kadar jih vodi **vizija**, skoraj "neuresničljive sanje". Poudariti mora **glavno poslovno politiko** (politika opredeli obnašanje uslužbencev do strank, dobaviteljev, distributerjev, tekmecev in ostalih pomembnih skupin).

Vizija organizacije je to, kar organizacija želi, je zelena identiteta organizacije oz. organizacija, kakršno si predstavljamo v prihodnosti. Vizija je dobra želja in so sanje o idealnem stanju organizacije; je motivacija za zaposlene.

Vizija je hkrati obljuba vodstvu in zaposlenim v organizaciji ter subjektom v okolju.

Razumevanje, opredelitev poslanstva in vizije podjetja nista pomembni le menedžmentu pri strateškem upravljanju. Pri snovanju celostne grafične podobe podjetja že poslanstvo močno opredeljuje pomene, ki bodo vgrajeni v likovne strukture celostne grafične podobe organizacije, skozi katero se oblikujejo imidž, zaznavanje, mnenje, da organizacija dobro oz. slabo opravlja svoje poslanstvo (Repovš 1995: 56).

2.3 Simbol in logotip blagovne znamke

Simbol organizacije je najosnovnejša stalnica celostne grafične podobe. Naučeni smo, da ga poznavamo kot glavnega predstavnika identitete organizacije. Pri likovnih in barvnih strukturah naj bi grafični oblikovalci upoštevali pomene, ki predstavljajo poslanstvo, moč, filozofijo, cilje in kulturo organizacije (Repovš 1995: 100).

Glavna značilnost in naloga simbola je predstavljanje. Z ustreznim simbolom lahko poleg običajnega pomena dosežemo še dodaten, presežen pomen. Z grafičnim simbolom predstavljamo realno ali želeno identiteto organizacije, predstavlja obljubo organizacije in korist, ki jo ima potrošnik od izdelkov, storitev ali idej organizacije; vse te lastnosti predstavljajo izhodišče za oblikovanje simbola in logotipa.

Simbol oz. vizualni element blagovne znamke je za potrošnika lažje prepoznaven in predstavlja hitrejši priklic kot beseda ali fraza. Poleg tega obstaja veliko kreativnih načinov komuniciranja simbola v posameznih kampanjah oz. splošne pojavnosti. Dolgoročno gledano lahko simbol stoji tudi sam zase in predstavlja celotno blagovno znamko.

Kapferer (1999: 115) simbole in logotipe blagovnih znamk primerja s podpisom: tako kot se v človeškem podpisu izraža osebnost, je lahko bistvo in samopodoba blagovne znamke izražena v simbolih.

Poleg predstavljanja je pomemben namen simbola in logotipa blagovne znamke identifikacija izdelkov ali storitev ter njihova diferenciacija glede na konkurente.

Vendar Kapferer (1999: 115) pravi, da namen simbolov in logotipov ni toliko v tem, da pomagajo pri prepoznavnosti blagovne znamke, pač pa da se blagovne znamke poistovetijo z njimi. Ko podjetje spremeni logotip to navadno pomeni, da se bo spremenilo podjetje ali blagovna znamka; ko se nočejo več identificirati s starim stilom, ga začnejo modificirati.

Razvoj logotipa in simbolov blagovne znamke zahteva jasno definicijo njene identitete. Identiteta in vizualni simbol blagovne znamke se morata ujemati oz. se logotip oz. simbol lahko razvije le na osnovi osebnosti in identitete blagovne znamke. Zunanja pojavnost in komunikacija vključno s simboli, logotipom, grafičnimi elementi in vsemi ostalimi prvinami celostne grafične podobe blagovne znamke mora predstavljati glavne vrednote podjetja in blagovne znamke. Priročnik celostne podobe blagovne znamke predstavlja bolj vodilo oblikovalcem in oglaševalskim agencijam.

Simboli imajo lahko neskončno število oblik, barv in pojavnosti. Pomembno je, da je prepoznaven, predvsem glede na kulturo, v kateri ga uporabljamo, saj simbol lahko obstaja le v neki skupnosti, v kateri živimo. Drugače povedano - v nekem okolju je simbol splošno prepoznaven vendar izgubi svoj pomen v trenutku, ko ga prestavimo v drugo okolje oz. kulturo. Moč in sporočilnost simbolov namreč tičita globoko v človekovi podzavesti in sta rezultat zgodovinskih izkušenj (Repovš 1995: 101) in sta rezultat socialnega okolja, v katerem živimo.

Simboli zbujejo pozitivne in negativne občutke, na kar pa ne vplivajo le likovne in barvne strukture, temveč tudi lingvistični pomeni. Grafična oblika in lingvistični pomen skupaj tvorita asociacijo, zato je lažje simbol zgraditi skupaj z obema elementoma, kar je tudi najbolj pogosto abstraktni simbol z logotipom.

Ključne lastnosti dobrih simbolov so (Repovš 1995: 105-106):

- učljivost (simbol je naučen, kadar ga lahko takoj prikličemo v spomin in ga opišemo ali narišemo natančno do vseh podrobnosti);
- prepoznavnost (lastnost simbola, ki se meri s časom, ki je potreben, da simbol prepoznamo v množici drugih);
- razlikovalnost (sestavljen iz likovnih struktur, ki ga močno razlikujejo od ostalih simbolov, kar prepreči zamenjevanje s kakšnim drugim simbolom);
- berljivost (simboli ne smejo puščati dvoma o tem za katero besedo ali zlog v simbolu gre; berljivost se preizkuša s časom, ki je potreben za branje zloga ali besede);
- referenčnost (je sposobnost, da predstavlja stvari, dogodke, ideje).

Opisane lastnosti delujejo sinergično. Predvsem v času poplave oglaševalskih sporočil in vizualnih komunikacij, ki jim je potrošnik izpostavljen v vsakem trenutku, je potrebno

vsak element simbola natančno preučiti in njegov namen kot celoto udejanjiti v vsebini in obliki.

Podobno tudi Aaker (1991: 198) opisuje tri pomembne vloge simbola:

- zavedanje oz. prepoznavnost
- asociacije
- všečnost (ki vpliva na zaznano kakovost in lojalnost).

Pogosto se za personalizacijo in diferenciacijo blagovne znamke uporabljajo simboli iz narave, predvsem iz živalskega sveta, ki niso le prispevajo osebnosti blagovne znamke, ampak izražajo tudi psihološke značilnosti. Tudi znane osebnosti pogosto predstavljajo določeno blagovno znamko, nekateri junaki predstavljajo emocionalno vez med produktom in ciljno javnostjo; lahko se povezujejo z njihovo nacionalno identiteto ali izhajajo iz pomembnih zgodovinskih dogodkov, krajev ali ljudi. Taki simboli ne predstavljajo blagovne znamke, pomenijo način in ton komunikacije, ki jo podjetje uporablja, da izraža svoje lastnosti.

2.4 Ime blagovne znamke

Ime blagovne znamke je indikator oz. njeno jedro za prepoznavanje in komuniciranje. Z asociacijami, ki jih zbuja, lahko celo oblikuje bistvo blagovne znamke (Aaker 1991: 187). Razkriva namen blagovne znamke in je med najmočnejšimi viri, ki razkrivajo identiteto blagovne znamke; ali, kot pravi Kapferer (1999: 113), "nomen est omen". Pogosto se zgodi, da močne blagovne znamke dajo besedam popolnoma drug pomen (npr. Mercedes, ki je špansko krščansko ime).

Ime blagovne znamke je najpomembnejša stalnica celostne grafične podobe organizacije. Lahko predstavlja osnovo za poimenovanje produktov in storitev ob širitvi blagovne znamke.

Odločitev o imenu blagovne znamke je zelo povezana z njeno strategijo in arhitekturo, o čemer teče beseda v poglavju o arhitekturi blagovne znamke. Vendar tako kot ostali elementi blagovne tudi ime zahteva strateško upravljanje.

Imena organizacij oz. blagovnih znamk so jezikovni znaki, ki imajo svoj denotativen in konotativen pomen. Denotativni pomen se nanaša na stvari, pojave, lastnosti, odnose, ki

jih znak označuje. Konotativni pomen pa se razvije z emocionalnimi izkušnjami posameznikov v zvezi s stvarmi, pojavi, lastnostmi in odnosi, ki jih jezikovni znak označuje, zato je konotativni pomen jezikovnih znakov odvisen od človekove motivacije, emocij in osebnostnih lastnosti človeka (Repovš 1995; 71).

Ime je pomembno, ker je najbolj trajno v primerjavi z ostalimi elementi, poleg tega ga je težje spremeniti, saj sprememba imena organizacije sodi med najtežje in najbolj odgovorne strateške odločitve. Še posebej je ime težko spremeniti, če se uporablja kot ime blagovne znamke izdelkov ali storitev.

Pred odločitvijo za določeno ime je potrebno proučiti vse možne asociacije, ki se pojavljajo ob imenu, pozitivne pa izločiti glede na namen oz. politiko blagovne znamke. Ime se mora ujemati s sloganom, nenazadnje mora upoštevati pravni vidik možnosti registracije in zaščite.

Za ime blagovne znamke veljajo vse pomembne lastnosti kot za logotip: učljivost, prepoznavnost, razlikovalnost, berljivost, referenčnost. Pomembno je tudi, da vključuje čustva, ki po psiholoških raziskavah vplivajo na spomin, na primer ljubezen, sreča (Aaker 1991: 190).

Glavni kriteriji za izbiro imena blagovne znamke so:

1. ime si lahko zapomnimo in naučimo; imeti mora pomen, mora biti lahko izgovorljivo, lahko je tudi zanimivo, nenavadno, z emocionalnimi elementi;
2. pritegne pozornost, po možnosti zanimanje in radovednost;
3. izvabi mentalno sliko;
4. nakazuje na skupino izdelkov oz. opisuje izdelek, storitev ali dejavnost podjetja;
5. po pomenski strukturi naj bo blizu strateškim izhodiščem;
6. podpira slogan in simbol;
7. napeljuje na želene pozitivne asociacije, se hkrati izogiba napeljevanju na negativne in je všečno;
8. ima močno kreativno kapaciteto in potencialne možnosti za kreativno igro v komunikaciji;
9. je razločevalno in
10. je na voljo ter ga je mogoče pravno registrirati in zaščititi.

Do odločitve o spremembi imena blagovne znamke lahko pride zaradi neskladja z naštetimi kriteriji, lahko pa je povezana s širitvijo na tuje trge, zaradi združevanja in prevzemov podjetij in drugih pomembnih razlogov.

Ime blagovne znamke je vredno toliko, kolikor je organizacija investirala v njegovo zaznavanje in pozicioniranje skozi tržne komunikacije (Repovš 1995: 69).

2.5 Slogan oz. pozicijsko geslo

Ime in simbol ter njuna kombinacija je pomemben del celostne grafične podobe podjetja. Vendar pa pogosto samo ime in samo simbol ne zadostujeta pri popolnem izražanju pomena, vrednot, politike, dodane vrednosti blagovne znamke. Pomembno dopolnilo je v tem primeru slogan oz. pozicijsko geslo, ki se pojavlja ob imenu blagovne znamke. Poleg tega ima slogan tudi veliko manj pravnih in drugih omejitev.

Zato se med stalnicami celostne grafične podobe organizacije pogosto pojavlja tudi pozicijsko geslo, ki uteleša filozofijo organizacije, generalno obljubo, ki jo organizacija daje svojim potrošnikom (Repovš 1995: 74).

Uspešen in prepoznan slogan pomembno dopolnjuje vse prej naštete značilnosti dobrega imena blagovne znamke. Lahko zagotovi dodatne pozitivne asociacije in dodatno pojasni ime ter pripomore, da je osnovno sporočilo imena in simbola blagovne znamke ali organizacije se bolj nedvoumno in enopomensko. Enako kot velja za ime, simbol in logotip blagovne znamke mora biti slogan lahko zapomljiv, zanimiv, relevanten, specifičen in ne splošen ter na vseh ravneh povezan z blagovno znamko. Bolj učinkovita so pozicijska gesla, ki vsebujejo specifične, konkretne obljube, kar ne velja za splošna, ki bi se lahko nanašala na karkoli.

Slogan pogosto opredeljuje konkurenčno prednost podjetja oz. blagovne znamke pred drugimi in postane sestavni in neodtujljivi del osnovnih likovnih struktur celostne grafične podobe. Z njim je lažje predstaviti psihološko pozicijo (Repovš 1995: 75).

2.6 Barve, črkopis in tipografija blagovne znamke

Barve so pomemben del vizualnega nagovora znotraj celostne grafične podobe organizacij. Barve same po sebi in tudi v odnosu z drugimi barvami pripomorejo v večji

učljivosti, razlikovalnosti, berljivosti in referenčnosti simbolov in celostnih grafičnih podob (Repovš 1995: 92).

Barva so sicer subjektivna doživetja in jih vsak posameznik doživlja drugače, saj so rezultat genetike, spomina, socialnega učenja in izkušenj, vzbujajo različne asociacije, občutke in pomene, kljub temu pa veljajo nekatere splošne opredelitve: rdeča barva je na primer barva ognja in krvi, agresivna in intenzivna, oranžna je najbolj žareča, rumena topla, zelena pomirjujoča in naravna ... Teh osnovnih načel se mora v komuniciranju držati tudi blagovna znamka, saj z barvami izraža svoje namene in naravo.

Enako velja za tipografijo. Podjetje svoje osnovne značilnosti izraža tudi z dopisi, ki se vsakodnevno pošiljajo na različne naslove. Ne glede na ton, ki ga podjetje izbere, mora biti tipografija čitljiva in berljiva. Na čitljivost in berljivost vplivajo tudi pomembne podrobnosti kot so velikost črk, razdalja med črkami in vrsticami, oblika, poravnava besedila, izpostavljanje naslovov in krepki ali ležeči tisk.

Celostna grafična podoba dobi svojo značilno pojavnost, ki izraža želeno realno identiteto organizacije šele z opredeljeno značilno tipografsko podobo komunikacijskih sredstev, ki daje vtis načrtovane, vedno prepoznavne urejenosti likovnega gradiva, ki se po svoji podobi razlikuje od tipografske podobe drugih organizacij (Repovš 1995: 122).

Vsi posamezni elementi celostne grafične podobe podjetja so opredeljeni v priročniku. Idealen priročnik po Repovšu (1995: 138 - 141) vsebuje:

1. nagovor predsednika oz. prvega vodilnega človeka v podjetju,
2. osnovna strateška izhodišča podjetja (poslanstvo, vizija, filozofija, želeni imidž v očeh ciljnih javnosti, politika blagovnih znamk in pozicijsko geslo),
3. komunikacijski sistem podjetja s komunikacijskimi sredstvi,
4. razlaga uporabljene terminologije,
5. kazalo,
6. likovne strukture in opredelitev barv,
7. kombinacije osnovnih in izvedbenih pojavnosti v merskem sistemu,
8. osnovne tipografske mreže,
9. primere aplikacij na poslovnih tiskanih komunikacijskih sredstvih (npr. vizitka, dopis),
10. primeri internega in zunanjega označevanja,
11. primeri aplikacije na izdelkih in embalaži,
12. primeri aplikacije v oglasih,

13. primeri aplikacij na avtomobilih,
14. na sejmih, razstavah in drugih prireditvah,
15. primeri industrijskega oblikovanja,
16. značilne ilustracije, fotografije in drugi likovni elementi,
17. primeri tridimenzionalnega pojavljanja elementov.

Nekatera podjetja še bolj natančno določijo komunikacijska sredstva, na primer materiale, ki se uporabljajo. Obseg priročnika je odvisen od velikosti in dejavnosti podjetja, ne glede na to pa vsaka celostna grafična podoba potrebuje svojega skrbnika, ki skrbi za njeno konsistentno uporabo in določa širino umetniške svobode oblikovalcem in vsem ostalim, ki upravljajo z blagovno znamko.

3 Arhitektura blagovne znamke

Redka so podjetja, ki se osredotočijo le na en produkt ali storitev. Širitev blagovne znamke in lansiranje novih produktov je pogosto rezultat prilagajanja spremenljivim tržnim razmeram, odkrivanja tržnih niš in nenazadnje tudi rasti oz. tehnološkega razvoja podjetja, ki je sposobno ponuditi nove produkte in storitve oz. nove blagovne znamke. Pri tem se pojavi vprašanje, kam novost umestiti in kako jo komunicirati.

Dilema odločitve je po Kapfererju (1999: 187) povezana z dvojno funkcijo blagovnih znamk: razlikovanje med posameznimi produkti in označitev izvora produkta.

Nove blagovne znamke zahtevajo umestitev, imena in simbole, strategijo in komuniciranje, ki morajo biti v skladu s korporativno strategijo podjetja in ustrezati politiki blagovnih znamk podjetja. Sistem mora biti logičen in prepoznaven tako potrošnikom kot različnim oddelkom v podjetju, kratkoročno mora pospeševati prodajo, dolgoročno pa zagotavljati kapitalsko vrednost blagovne znamke. Poleg tega mora predvideti prihodnji možni razvoj in širitev.

Kotler (1998: 451) ugotavlja **4 strategije blagovne znamke**:

1. **Posamično ime** blagovne znamke:

največja prednost je, da podjetje ne veže svojega slovesa na porabnikovo sprejemanje izdelka. Če izdelek propade ali se izkaže, da je nizke kakovosti, ne škoduje imenu proizvajalca. Strategija posamičnega imena blagovne znamke dovoljuje podjetju, da poišče najboljše ime za vsak novi izdelek.

2. **Krovno družinsko ime** za vse izdelke:

prednost je, da je razvoj cenejši, ker ni potrebe po "imenski" raziskavi ali po visokih izdatkih za oglaševanje z namenom prepoznavanja blagovne znamke. Še več, prodaja bo šla dobro, če je proizvajalčevo ime dobro.

3. **Ločena družinska imena** za vse izdelke:

če podjetje izdeluje popolnoma različne izdelke, ni zaželeno uporabljati eno krovno družinsko ime (na primer podjetje Swift and Company, ki je razvilo posamezna družinska imena za svoje šunke /premium/ in gnojila /vigoro/).

4. **Zaščitni znak podjetja**, povezan s posameznim imenom izdelka:

nekateri proizvajalci povežejo ime svojega podjetja s posameznim imenom za vsak izdelek. Ime podjetja da novemu izdelku verodostojnost, posamezno ime pa

ga individualizira. Tako Quaker Oats v imenu Quaker Oats Cap'n Crunch poudarja sloves podjetja na področju žitaric za zajtrk, medtem ko Cap'n Crunch individualizira in dramtizira nov izdelek.

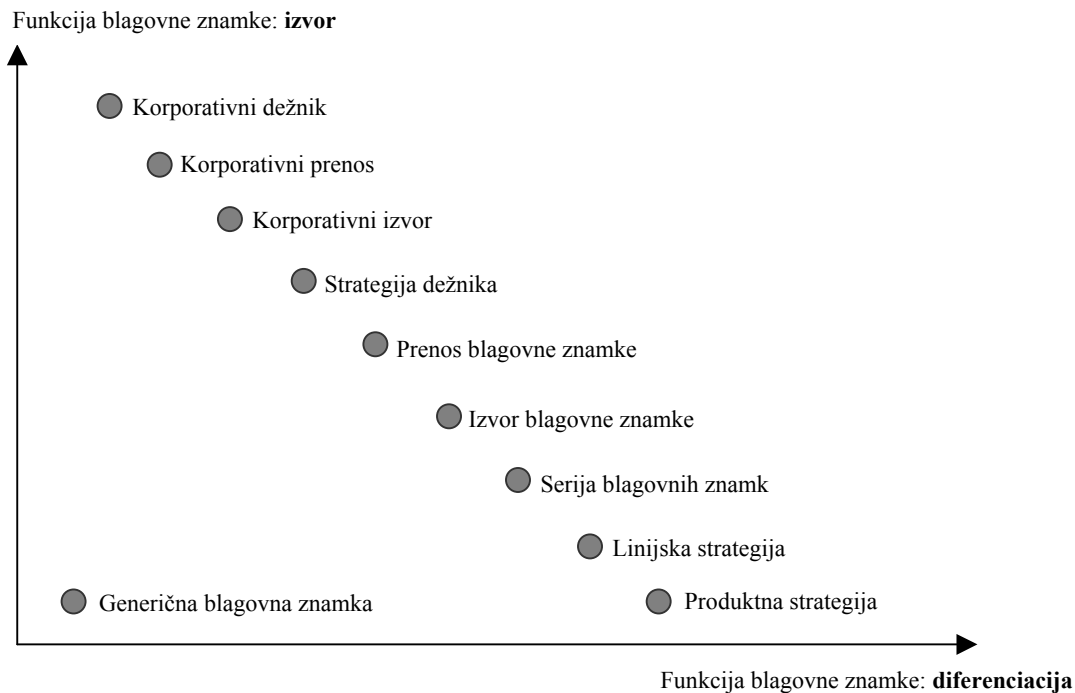
Pred časom je bila večina blagovnih znamk samostojna enota, ki je označevala določene izdelke ali storitve (na primer Miller je predstavljal pivo, Cadillac avtomobil). Današnja situacija je drugačna, predvsem zaradi fragmentacije množičnega trga. Podjetja so začela razširjati blagovne znamke s produkti, ki si niso sorodni, in rezultat je, da imajo mnoga podjetja zmedeno kombinacijo blagovnih znamk s kompleksnimi medsebojnimi odnosi. Mnogokrat si zato podjetja v različnih situacijah in za različne ciljne skupine prizadevajo organizirati številne identitete blagovnih znamk. Potrošniki Millerjevega piva sedaj poznajo produkte kot so Miller Lite, Miller Genuine Draft, Miller Genuine Draft Lite, Miller Super Dry.

Tako širjenje blagovnih znamk in produktov znotraj ene organizacije predstavlja izziv: Kdaj je posamezna blagovna znamka upravičena? Kako lahko različne blagovne znamke ustvarijo sinergijo? Se lahko izognejo uničenju ene druge? Kako lahko zmanjšamo zmedo?

Kompleksnost blagovne znamke namreč pomeni tudi to, da mora blagovne znamke igrati med sabo koordinirane različne vloge.

Vsekakor pa arhitektura oz. sistem ali politika blagovnih znamk mora služiti trženju novih blagovnih znamk in produktov in predstavljati temelj vsem blagovnim znamkam oz. produktom / storitvam v sistemu. Bistvo povezanosti med posameznimi elementi v sistemu je **recipročnost odnosa**: vsaka posamezna blagovna znamka oz produkt mora podpirati sistem in sistem mora podpirati njih.

Kapferer (1999: 189) opisuje modele odnosa med blagovno znamko in produktom oz. storitvijo glede na to, kakšna je vloga posameznega elementa v odnosu in sam odnos (imenski in/ali vizualen). Tako se model približuje bodisi funkciji blagovne znamke kot označevalcu izvora produkta bodisi funkciji blagovne znamke kot razlikovanje med posameznimi produkti:



Slika 3.1: Pozicioniranje alternativnih strategij blagovnih znamk

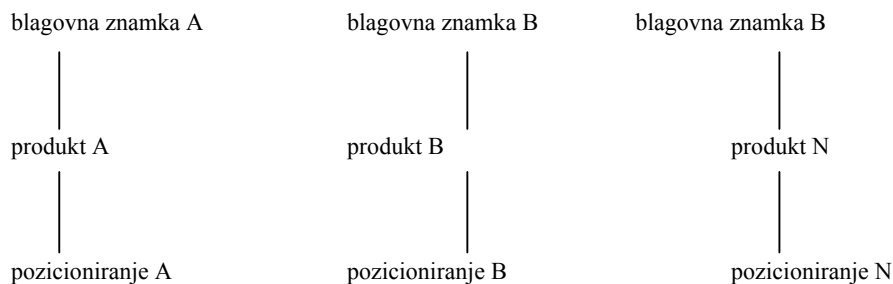
Vir: prirejeno po Kapfererju (1999: 189)

1. Produktna blagovna znamka

Ime se navezuje na en sam produkt. Rezultat take strategije je, da vsak novi produkt dobi svoje ime. Vsak produkt je pozicioniran samostojno in se osredotoči na en tržni segment.

Izbira enega imena za en produkt potrošniku pomaga bolje razlikovati med posameznimi produkti. Ker je posamezna blagovna znamka neodvisna od drugih in neodvisna od imena podjetja, taka politika podjetjem omogoča tveganje na novih trgih (v primerih, ko je ime podjetja relativno nepoznano javnosti), ker neuspeh ne ogrozi krovne blagovne znamke.

Podjetje X:



Slika 3.2: Produktna strategija blagovne znamke

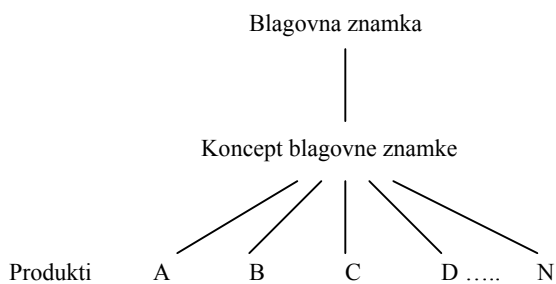
Vir: prilagojeno po Kapfererju (1999: 190)

2. Linijska strategija blagovne znamke

Ta strategija blagovne znamke se odziva na uspeh enega produkta in poleg njega lansira druge koherentne produkte. Ta strategija izkorišča razširitev produkta, ki pa ostaja povezan s prvim ali pa je linija lansirana hkrati. Prednosti so okrepitev prodajne moči in povečanje imidža blagovne znamke, enostavna razširitev linije in nižji stroški lansiranja novih produktov.

3. Serija blagovnih znamk

Serija blagovnih znamk nastaja pod eno blagovno znamko, produkti pa pripadajo enotnemu področju. Najpogosteje to strategijo srečamo v prehrabni, kozmetični in tekstilni industriji. Na ta način se podjetje izogiba neenotnemu komuniciranju, saj so vsi produkti poimenovani enotno, in se hkrati lahko osredotoči le na najznačilnejše in najmočnejše "predstavnike".

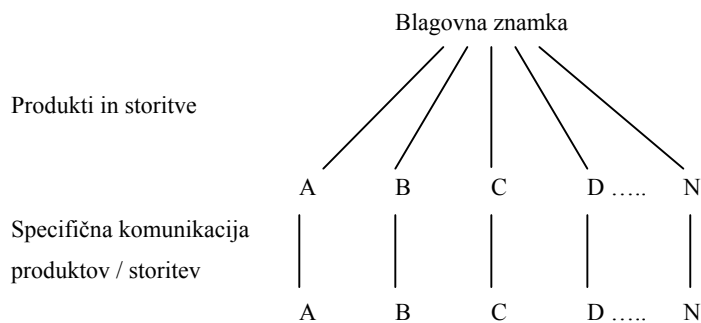


Slika 3.3: Serija blagovnih znamk

Vir: prirejeno po Kapfererju (1999: 195)

4. Strategija dežnika

Ena blagovna znamka podpira različne produkte na različnih trgih. Vsak od njih ima svoj komunikacijski pristop, včasih celo svojo oglaševalsko agencijo, hkrati pa ohranja enotno generično ime (na primer Cannon fotoaparati, Cannon tiskalniki). Ta strategija podjetjem dopušča, da z prepoznavno blagovno znamko vstopajo na druge trge, kjer podjetje še ni prisotno.

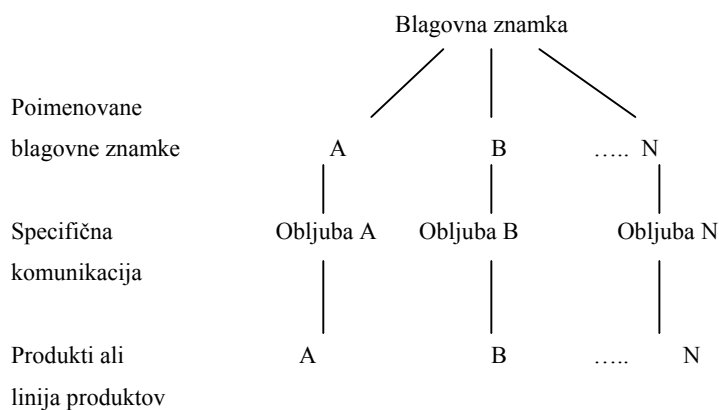


Slika 3.4: Serija blagovnih znamk

Vir: prirjeno po Kapfererju (1999: 195)

5. Strategija izvora blagovnih znamk

je zelo podobna strategiji dežnika, bistvena razlika je v poimenovanju vsakega posameznega produkta, pri čemer se generično ime ne uporablja. Pomembno pa je, da se upošteva in izraža identiteta glavne/starševske blagovne znamke.



Slika 3.5: Izvor blagovnih znam oz. starševska strategija.

Vir: prirjeno po Kapfererju (1999: 201)

Pogosto se ta strategija spremeni v

6. strategijo prenosa blagovne znamke,

pri kateri so produkti avtonomni in imajo skupen le "podpis" glavne blagovne znamke (na primer Bayer). Bayer na primer v tem primeru dovoli, da se določen produkt lansira pod njegovim imenom oz. zagotavlja kvaliteto.

V realnosti obstaja zelo malo primerov čistih oblik opisanih strategij blagovnih znamk, večinoma privzemajo mešane strategije. Strategija je odvisna od mnogih dejavnikov: od

situacije na trgu, od razvitosti posameznega podjetja, korporativne strategije in uveljavljene politike blagovnih znamk. Enotnega modela ni, prilagaja se vsaki posamezni blagovni znamki.

Aaker (1996: 240) govori o **sistemu blagovnih znamk**. Ključ do uspešnega upravljanja blagovnih znamk v kompleksnem okolju je, da jih ne obravnavamo vsake posebej ampak kot članice sistema blagovnih znamk, ki morajo delovati tako, da se med sabo podpirajo (1996: 241).

Cilj sistema blagovnih znamk je nekoliko drugačen od ciljev posameznih blagovnih znamk. Cilji vključujejo:

- izkoriščanje skupnosti za ustvarjanje sinergije. Skupek blagovnih znamk je lahko povezan z imenom krovne blagovne znamke ali uporablja le del imena, vendar pa imajo zaradi različnih produktov ali trgov različne identitete. Skupaj morajo učinkovati tako, da ustvarjajo sinergijo, povečujejo učinek in preprečujejo razdiranje.
- Zmanjševanje škode identiteti blagovne znamke. Razlike v identitetah in vlogah lahko škodijo krovni blagovni znamki. Izziv je učinkovito upravljati sistem in preprečiti neželeni učinek.
- Doseči jasnost v ponudbi produktov. Zmanjšati je treba zmedo in doseči jasnost v ponudbi.
- Olajšati spremembe in prilagoditev. Vse blagovne znamke se zaradi različnih zunanjih vplivov spreminjajo in prilagajajo. Sistem lahko pomaga tako, da bodo spremembe pravočasne in učinkovite.
- Razporediti vire. Da bi preprečili prepogosto odločitev o investicijah, ki temeljijo na osamljenih, izoliranih analizah in tako zanemarjajo vpliv blagovnih znamk na druge blagovne znamke v sistemu.

V sistemu blagovnih znamk mora obstajati hierarhija. Na vrhu hierarhije je korporativna blagovna znamka. S podjetjem se identificirajo ne samo produkti in storitve, ki jih podjetje ponuja, pač pa tudi zaposleni, programi, sistemi, vrednote in kultura (The General Motors je korporativna blagovna znamka in predstavlja organizacijo GM avtomobili, vključno z zaposlenimi, programi, sistemi, vrednotami in kulturo, enako Hewlett-Packard).

Vrsta blagovnih znamk je razpotegnjena skozi različne razrede produktov. GM, Hewlett-Packard sta tako korporativni blagovni znamki kot vrsti blagovne znamke. V nadaljevanju pa na primer Hewlett-Packard Jet pokriva produkte kot so DeskJet, LaserJet, OfficeJet, FaxJet in DesignJet.

Pod vrsto blagovne znamke je produktna linija, ki je povezana s specifičnimi produkti podjetja, na primer: HP LaserJet IV. Osnovna produktna linija pa se lahko nadaljuje v blagovni podznamki, na primer LaserJet IV SE.

Nazadnje je lahko blagovna znamka opisana s trženjem značilnosti produktov ali s storitvami, povezanimi s produkti, na primer LaserJet ponuja izboljšano resolucijo.

Korporativna blagovna znamka	HP
Vrsta blagovne znamke (range brand)	HP Jet Brand
Produktna linija blagovne znamke	LaserJet IV
Blagovna podznamka	LaserJet IV SE
Lastnost/element/storitev	resolucija, povečanje

Tabela 3.6: Sistem blagovne znamke

Vir: prirejeno po Aakerju (1996: 243)

V sistemu blagovnih znamk ima vsaka posamezna blagovna znamka svojo vlogo (Aaker 1996: 243). Glavna je **pogonska, gonilna blagovna znamka**, ki vodi do nakupne odločitve. Njena identiteta predstavlja tisto, kar potrošnik primarno pričakuje od nakupa. **Vloga žirije** zagotavlja podporo in kredibilnost trditvam gonilne blagovne znamke. Primarna vloga je potrošniku ponovno zagotoviti, da bo produkt oz. storitev ustrezal pričakovanjem, saj za njim stoji močno podjetje. tako je na primer HP žirija za Laser-Jet tiskalnike.

Strateška vloga blagovne znamke razporejanje virov za različno uspešne blagovne znamke glede na njihovo pomembnost, finančne koristi in druge kriterije.

Blagovne podznamke izkoriščajo ime krovne blagovne znamke in se od nje razlikujejo po posamezni liniji produktov. Njihova vloga je pojasnjevanje posameznih produktov, izkoriščanje priložnosti na trgu, eventualno modificiranje identitete blagovne znamke in pospeševanje vertikalne ali horizontalne širitve.

Poimenovanja posameznih prednosti, komponent ali storitvenih programov blagovnih znamk se podjetje poslužuje, kadar zaradi številnih blagovnih znamk, premajhnega razlikovanja ali težke zapomljivosti ne more jasno izražati identitete.

"Srebrna krogla" pa je blagovna podznamka ali poimenovana prednost, ki se uporablja kot posrednik oz. medij za spreminjanje ali podpiranje imidža krovne blagovne znamke (tako na primer Sony Walkman - predstavlja inovativno identiteto, ki je bistvenega pomena za Sony).

Repovš (1995: 61) govori o **politiki blagovnih znamk**, ki jo opredeli kot "načrt in opredelitev organizacije za to, kakšna bo simbolna oprema njenih izdelkov, storitev ali idej." Organizacija se seveda lahko opredeli tudi za kombinacijo različnih politik blagovnih znamk. Celostna grafična podoba organizacije, ki upravlja s politiko enovite blagovne znamke, je lahko enostavna in prepoznavna na vsakem izdelku ali komunikacijskem sredstvu organizacije (uporaba enakih likov, barv, ozadja, črkopisa, simbolov). S tem se poveča prepoznavnost in utrjuje imidž blagovne znamke ter njenih izdelkov in storitev.

Podjetja z ostalimi politikami blagovnih znamk imajo lahko večje število celostnih grafičnih podob.

Nekaj najznačilnejših politik blagovnih znamk (Repovš, 1995: 62 - 65):

- **politika označevanja** je politika blagovnih znamk, s katero se organizacija odloči, da ne bo imela blagovnih znamk. Podjetje v tem primeru označi svoje izdelke, storitve ali ideje le formalno, tako kot velevajo predpisi o označevanju blaga in storitev. Takšno politiko imajo lahko monopolna podjetja ali ponudniki blaga in storitev, ki ne morejo ponuditi nikakršne, niti psihološke primerjalne prednosti svojih izdelkov in storitev.
- **Politika enovite blagovne znamke** je tista, v kateri se organizacija opredeljuje, da bodo njeni izdelki, storitve ali ideje nastopali na trgu pod istim imenom in običajno tudi s podobno, značilno simbolno opremo. Pogosto se ime organizacije postavi tudi v funkcijo blagovne znamke. Blagovna znamka, ki je hkrati ime ali skrajšano ime organizacije, se uporabi za označevanje in razlikovanje ter pozicioniranje izdelkov, storitev ali idej. Politika enovite blagovne znamke ustreza podjetjem, ki

imajo dokaj enovit asortiman izdelkov ali storitev, ki so podobno pozicionirani in namenjeni podobnim ciljnim skupinam potrošnikov.

- **Politika horizontalne diverzifikacije blagovnih znamk** predpostavlja, da organizacija upravlja z večjim številom blagovnih znamk, znotraj katerih ni zaznati imena organizacije. Vsaka od blagovnih znamk ima svojo značilno simbolno opremo, po kateri so izdelki ali storitve blagovne znamke prepoznani in razlikovani od drugih podobnih izdelkov ali blagovnih znamk. Takšna politika je priporočljiva, kadar ima organizacija večje število izdelkov ali storitev, ki so med seboj različni glede na tehnološko in psihološko vrednost in so namenjeni zelo različnim segmentom potrošnikov.
- **Politika vertikalne diverzifikacije blagovnih znamk** se pojavlja takrat, ko nove blagovne znamke, ki jih uvaja podjetje, zrastejo iz obstoječe blagovne znamke. Nove blagovne znamke jo uporabijo za podporo, in od tlej se imenuje podporna blagovna znamka. Takšna politika blagovnih znamk se uporabi pri prenavljanju in diverzifikaciji izdelkov ali skupin izdelkov, ki ponudijo svojim segmentom potrošnikov nove obljube.

4 Komuniciranje

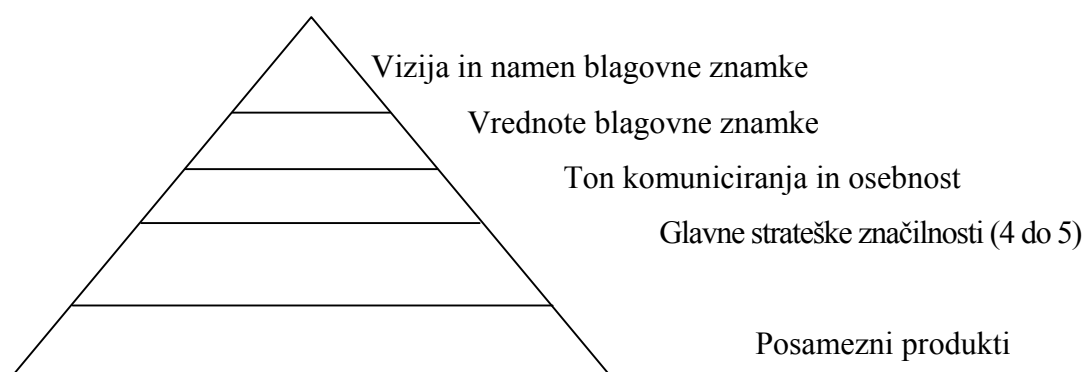
Blagovne znamke lahko nastanejo in obstanejo le s komuniciranjem. Zato je oglaševanje tisto, ki piše zgodovino blagovne znamke in podjetja.

Ko komuniciramo, vedno povemo več, kot dejansko mislimo: vsaka komunikacija pove nekaj o sporočevalcu, o prejemniku, na katerega se sporočevalec naslavlja, in o odnosu, ki ga med njima gradimo.

Ko je dognana identiteta blagovne znamke, natančno določena glavna aktivnost, pristna dodana vrednost, definirana osebnost blagovne znamke in vrednote ter vizualni elementi celostne grafične podobe, se lahko lotimo lansiranja blagovne znamke. Večina strokovne literature namenja poglavja lansiranju novih produktov, redko pa se posvečajo lansiranju nove blagovne znamke. Odtod izhaja tudi pogosta zamenjava med produktom in blagovno znamko.

Pomembno je, da blagovno znamko že na začetku komuniciranja obravnavamo kot blagovno znamko in ne kot ime produkta, predstavljeno skozi oglaševanje. Že na začetku je treba predstaviti tako funkcionalne kot emocionalne vrednosti blagovne znamke.

Glavne uspešne blagovne znamke lahko primerjamo s piramido (Kapferer 1999: 50): na vrhu sta vizija in smisel blagovne znamke, ki vodita k naslednjemu nivoju; le-ta se kaže v komunikacijskem stilu, ki se bolj kot z besedami izraža v načinu in kodih. Ti kodi se ne smejo spreminjati glede na spreminjajočo se inspiracijo kreativnega tima, pač pa morajo biti refleksija edinstvenega karakterja blagovne znamke. Naslednji nivo predstavlja glavne strateške značilnosti (4 do 5 prioriternih), ki izhajajo iz vizije blagovne znamke in se materializirajo v njenih produktih, komunikaciji in delovanju. Nivo produkta na dnu piramide pa je sestavljen iz posameznega pozicioniranja na posameznem trgu oz. tržni niši.



Slika 4.7: Sistem blagovne znamke.

Vir: prirejeno po Kapfererju (1999: 50)

Potrošniki gledajo piramido ravno obratno kot podjetje, in sicer od spodaj navzgor in torej začnejo s tem, kar je resnično in otipljivo. Širše, ko je dno piramide, bolj potrošniki dvomijo v to, da vsi produkti izhajajo iz istega koncepta in da vsi nosijo isto bistvo blagovne znamke.

Blagovna znamka je veliko manj elastična od posameznih produktov in neuspeh razširitve blagovne znamke lahko močno vpliva nanjo. Kapferer (1999: 52) to razlaga s **selektivnim spominom**. Vsebina blagovnih znamk raste iz kumuliranega spomina oglaševanja in posameznih produktov. S spominom lahko tudi razložimo, zakaj imajo ljudje radi nekatere blagovne znamke, ki so jih imeli radi v svoji mladosti. Predvsem zato, ker so blagovne znamke spomin na produkte in lahko deluje kot dolgoročna in stabilna referenca. Prvo dejanje in sporočilo pustijo globlji vtis in dolgoročno percepcijo. V tej perspektivi blagovne znamke ustvarijo kognitivni filter: disonantni in atipični aspekti postanejo nereprezentativni, se ne upoštevajo in so pozabljeni. Zato tudi neuspehi pri razširjanju blagovnih znamk z netipičnimi produkti ne naredijo škode blagovni znamki (Loken in Roedder-John 1993; v Kapferer 1999: 52). Primer je Bic-ova razširitev na parfume, ki je bila neuspešna, pa vendar ni naredila škode blagovni znamki, ker so parfumi v očeh potrošnikov njihov atipičen produkt; prodaja kemičnih svinčnikov, vžigalnikov in britvic še vedno narašča.

Ko se odstranijo atipični, disonantni elementi, blagovna znamka deluje kot selektivni spomin, potrošniki pa ohranijo v spominu iluzijo o stalnosti in koherentnosti.

Oblikovanje celostne grafične podobe in upravljanje z blagovno znamko pomeni mnogo več kot samo nje poimenovanje in komuniciranje z zunanjim svetom.

Uspešne blagovne znamke so posledica strategije tržne segmentacije in produktne diferenciacije ter premišljenega tržnega komuniciranja.

Komuniciranje igra vedno večjo vlogo pri poslovnem uspehu. V mnogih kategorijah sta dve glavni točki razlikovanja med konkurenčnimi blagovnimi znamkami **hitra reakcija** in **moč komunikacije** (Brannan 1995: 9).

Vse uspešne so si zelo podobne pri predanosti konsistentnosti v komuniciranju. Rezultat je jasno in prepoznavno pozicioniranje blagovne znamke.

Integrirano tržno komuniciranje pomeni, da imamo eno glavno sporočilo, ki vodi do ene kreativne ideje, ki je implementirana v vse, kar počnemo. Namen vsakega tržnega komuniciranja je na učinkovit način poslati jasno določeno sporočilo določeni ciljni skupini (Brannan 1995: 13). S tem dosežemo večjo prodornost, učinkovitejši vtis in ohranjanje v spominu.

Tržno komuniciranje mora biti konsistentno glede na ciljne skupine in produkte oz. storitve ter skozi čas. Le tako lahko razvijemo emocionalno vez med potrošnikom in blagovno znamko.

5 Opredelitev študije primera

Diplomsko delo je študija primera (t.i. "Case study") spremembe celostne grafične podobe Si.mobila, d.d., slovenskega operaterja mobilne telefonije.

Si.mobil je kot drugi operater mobilne telefonije v Sloveniji oktobra 1998 pridobil državno koncesijo za opravljanje storitev GSM. 25. marca 1999 je začel s komercialnim opravljanjem storitev na področju mobilne telefonije. Po dobrih dveh letih delovanja na trgu se je podjetje odločilo za prenovu celostne grafične podobe blagovne znamke. Hkrati je spremenilo tudi poslovno strategijo, zamenjalo ciljne javnosti, medijsko strategijo in vključilo druge aktivnosti skozi pristop integriranega tržnega komuniciranja.

V študiji primera je prikazana popolna prenova blagovne znamke skozi posamezne procese, ki so:

- analiza situacije,
- opredelitev potrebe in priložnosti,
- cilji akcije in njena strategija,
- metodologija akcije,
- opredelitev ciljnih skupin,
- kreativna strategija in izvedba akcije,
- strategija medijev in druge aktivnosti tržnega komuniciranja,
- rezultati akcije.

6 Vzroki za prenovu celostne grafične podobe

Na kratko bi lahko odločitev o prenovi celostne grafične podobe strnili v štirih ključnih točkah:

1. Sprememba lastniške strukture

Februarja 2001 je Si.mobil, slovenski operater mobilne telefonije, zamenjal lastnika. Večinski delež je po dolgotrajnih pogajanjih kupilo avstrijsko podjetje Mobilkom, avstrijski operater mobilne telefonije in hčerinsko podjetje avstrijskega Telekoma (Telekom Austria Group). Poleg deleža v Si.mobilu ima Mobilkom tudi večinski delež v VIP-netu, hrvaškem operaterju mobilne telefonije, in Mobilkomu Liechtenstein. Vsi trije skupaj tvorijo t. i. skupino Mobilkom (Mobilkom Group). Z nakupom deleža v Sloveniji so zgradili most med Avstrijo in Hrvaško, kar je del Mobilkomovega srednje-evropskega dolgoročnega načrta.

2. Trenutna pozicija Si.mobila na trgu

Za prenovu celostne grafične podobe so se novi lastniki odločili kmalu po vstopu na slovenski trg, in sicer predvsem zaradi situacije Si.mobila kot blagovne znamke v prvi polovici leta 2001: zavedanje blagovne znamke je bilo močno, vendar prepoznavnih vrednot skoraj ni bilo, ekonomska situacija podjetja ni dosegala želenih pričakovanj, hkrati identiteta in osebnost blagovne znamke ni ustrezala dolgoročnim strateškim načrtom pridobivanja in ohranjanja naročnikov. Predvsem je bila taka situacija posledica prejšnje strategije graditve dveh skoraj popolnoma ločenih blagovnih znamk - Si.mobila na področju naročniških razmerij in Halo na področju predplačniškega sistema. Halo je bila uspešna in relativno dobro prepoznavna blagovna znamka, predvsem med mladimi, to je tistimi, ki so šele začeli uporabljati storitve mobilnega operaterja. Tako je Halo postala skoraj samostojna blagovna znamka, ločena od krovne, tako po načinu komuniciranja, celostni grafični podobi kot po zavedanju in priklicu.

3. Situacija na slovenskem trgu mobilne telefonije

Ob močni obstoječi konkurenci se je približeval tudi vstop tretjega operaterja¹ na slovenski trg.

¹ Vega (Western Wireless International)

4. Drugi znaki, ki so nakazovali potrebo po prenovi blagovne znamke:

- nejasna identifikacija in asociacija, povezana z blagovno znamko;
- nejasna arhitektura blagovne znamke in nepovezanost prepoznavnosti podjetja in posameznih produktov podjetja;
- nesistematično tržno raziskovanje (tako raziskovanje potenciala kot raziskovanje zadovoljstva in izpolnjevanja pričakovanj obstoječih naročnikov);
- nejasna dolgoročna strategija blagovne znamke in produktov.

Opisana situacija je narekovana novo strategijo podjetja, ki je vodila do potrebe po prenovi celostne grafične podobe blagovne znamke.

Podjetje Si.mobil je v dveh letih delovanja na slovenskem trgu dozorelo, se ustalilo in postalo tehnološko dovršeno, česar pa njegova podoba ni izražala.

Na podlagi številnih raziskav situacije na slovenskem trgu mobilne telefonije, segmentacijske študije, znanja in izkušenj na hrvaškem in avstrijskem trgu je Si.mobil definiral novo vizijo podjetja in poslanstvo, ki vodi načrtovano strategijo. Vse spremembe so narekovale novo celostno grafično podobo Si.mobila in uveljavitev nove blagovne znamke.

7 Analiza situacije: Si.mobil kot blagovna znamka do druge polovice leta 2001

Si.mobilov komercialni začetek "obratovanja" je v marcu 1999 pomenil predvsem konec monopolizma na področju mobilne telefonije v Sloveniji in potrošnikom omogočil možnost izbire. Na trg se je pozicioniral kot drugi operater z dvema paketoma storitev za dva segmenta - poslovni in rezidenčni segment. Blagovna znamka je kmalu po komercialnem začetku dosegla močan spontani priklic: 17,0 (Gral Iteo, december 1999). Konec leta 1999 oz. v začetku 2000 je Si.mobil lansiral predplačniški sistem Halo, in sicer kot produkt oz. storitev, namenjena predvsem mladim. Komunikacijo Halo-ja je prilagodil ciljni skupini (pod 18 let) in splošnemu evropskemu trendu na področju uporabe storitev GSM; trend se je vedno bolj nagibal k uporabi predplačniškega sistema. Tako sta se že kaj kmalu oblikovali 2 skoraj ločeni blagovni znamki: dva različna logotipa (slika 7.2), različen ton komuniciranja (slika 7.3), osebnost blagovne znamke, uporaba barv, medijskih kanalov ...

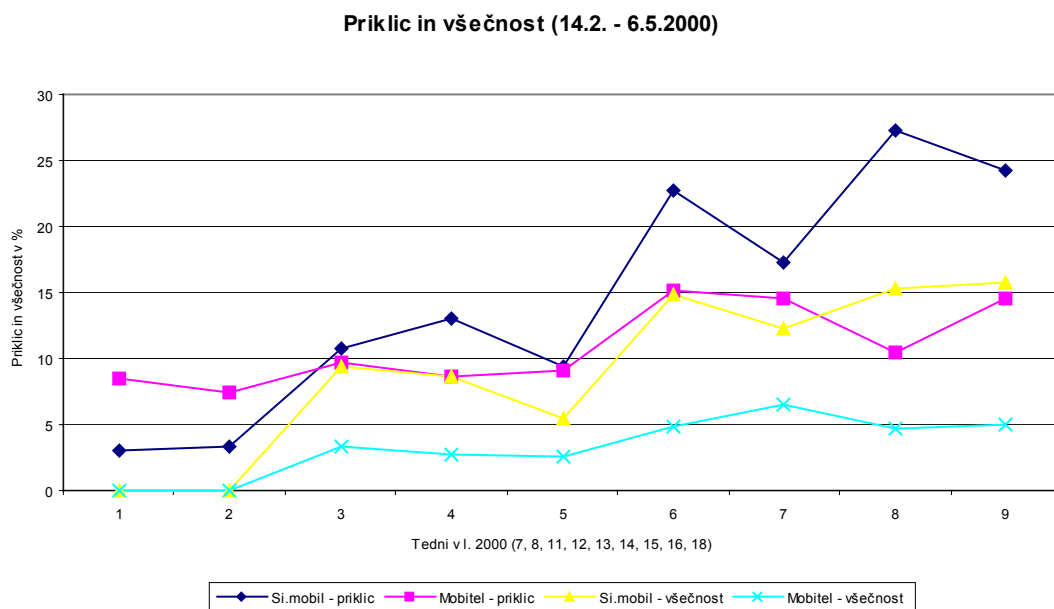
Rezultati raziskav so pokazali, da javnost Halo-ja ne povezuje s Si.mobilom, večkrat je bil Halo naveden kot tretji "operater" oz. ponudnik storitev. Po raziskavi 45,2 % vzorca in 35 % ciljne skupine ni vedelo, kateri operater je ponudnik storitev Halo (Gral Iteo, julij 2000). Situacija je bila tudi posledica močnega oglaševanja predplačniškega sistema Halo². Si.mobil drugih storitev v tem obdobju skoraj ni oglaševal oz. so bile kampanje manjše, lokalne in pod črto (BTL).

Za oglaševanje storitve mobilne telefonije na nivoju naročniških razmerij je bila uporabljena znana osebnost, Miša Novak, takrat aktualna miss Slovenije.

Kot primer navajam rezultate oglaševalskega OdmevaTM, in sicer iz obdobja intenzivnega oglaševanja blagovne znamke Halo (Halo Nina, Halo Nina 2).

² Oglaševalske kampanje "Nina 1" in "Nina 2" ter druge (Odisej, Halo Zvezda); priklic oglasov se je gibal med 85 in 92 %, všečnost oglasov je dosegla stopnjo 3,8 do 4,2 (lestvica 1 do 5, višja ocena pomeni večjo všečnost), oglasi so imeli visoko sporočilno vrednost, saj je 40 do 70 % ciljne skupine razumelo sporočilo posameznih kampanj in vplivalo na njih (Vir Gral Iteo, julij 2000).

Na sliki 7.1 lahko spremljamo začetek oglaševanja Si.mobil-a, vendar izključno pod blagovno znamko Halo. Tudi agencija za tržno raziskovanje je priklic in vsečnost oglasov spremljala kot Halo (naročnik raziskave Si.mobil d.d.).



Slika 7.1: Priklic in vsečnost oglasov v obdobju 10.4. - 21.5.2000.

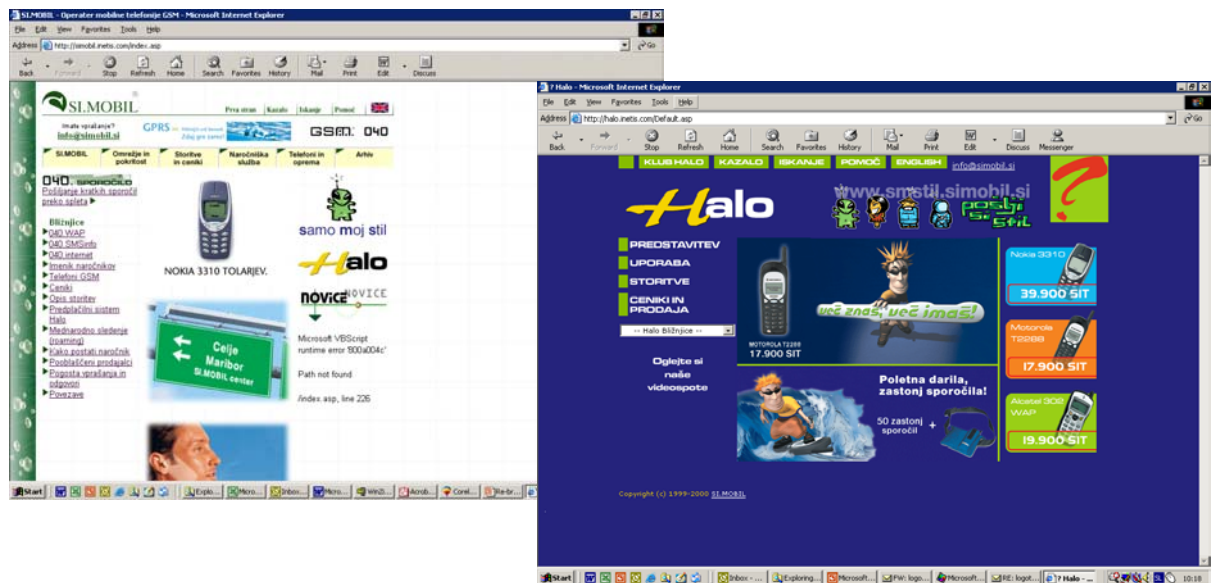
Vir: Gral Iteo, tržno raziskovanje, <http://www.graliteo.si> 3.

Različnost in nepovezanost blagovnih znamk je prikazana v sliki 7.2, različna uporaba barv, grafike in pisave pa v sliki 7.3.



Slika 7.2: Si.mobilov logotip in logotip predplačniškega sistema Halo od marca 1999 do 31. avgusta 2001.

³ V tabelo so uvrščeni oglasi, ki jih je priklicalo 3 ali več odstotkov anketirancev in jih je kot najbolj vsečne navedlo 1,5 ali več odstotkov anketirancev (N = 357).



Slika 7.3: Spletna stran Si.mobila in spletna stran predplačniškega sistema Halo; od decembra 1999 do 31. avgusta 2001.

Poletna darila, zastonj sporočila!

MOTOROLA T2088 ALGATEL 888 SENSORS 838 NOKIA 5110

+ 50 zastonj sporočil

000 40 40 = halo.simobil.si

2 leti 040

WAP

OCENA: ODLIČNO

19.900 SIT

- 8.000 SIT

11.900 SIT

Halo



Slike 7.4 - 7.7: primeri oglasov - Halo in Si.mobil

Si.mobil je po percepciji javnosti zaostajal za konkurenco na področju inovativnosti; po številnih raziskavah so bili potrošniki mnenja, da je v primerjavi s konkurenco drag, ima slabšo pokritost, slabše storitve, slabšo ponudbo telefonov. Nasprotna je bila percepcija Halo-ja, ki je imel veliko izbiro telefonov, inovativnost na področju storitev, celo pokritost s signalom je bila po mnenju anketirancev boljša.

Tako se je v Si.mobilu pravzaprav razvila ena blagovna znamka (Halo), ki bi po prvotni strategiji morala predstavljati le enega izmed produktov oz. storitev podjetja (predplačniški sistem mobilne telefonije).

Vsekakor je pomembno tudi dejstvo, da je v začetku razmaha mobilne telefonije v Sloveniji po zgledu nekaterih drugih evropskih držav (npr. Italija) prevladoval trend uporabe predplačniškega sistema telefoniranja. Ker je treba upoštevati potrebe in želje potrošnikov, je Si.mobil večino energije vložil v razvoj in oglaševanje storitev predplačniške telefonije.

8 Glavni cilji in ciljne javnosti prenove celostne grafične podobe

8.1 Strategija akcije

Osnovno idejo o blagovni znamki v grobi razdelitvi posredujejo izdelki oz. storitve, zaposleni, okolje in komuniciranje, zato je ob repositioniranju blagovne znamke potrebno na novo oblikovati vsa naštetna ključna področja.

Glede na določene glavne cilje podjetja in splošno odločitev za prenovo celostne grafične podobe je Si.mobil določil strategijo akcije oz. predstavitev javnosti, ki jo lahko na kratko strnemo v osem ključnih točk:

- strategija in **identiteta** podjetja,
- tržni segmenti,
- produkti in storitve ter cene,
- komuniciranje blagovne znamke in tržno komuniciranje,
- prodaja in distribucija,
- naročniška služba,
- organizacija podjetja,
- omrežje.

Glavna strategija podjetja se je spremenila z Mobilkomovim nakupom delnic Si.mobila. V tem obdobju je imel Si.mobil 16-odstotni tržni delež. Z velikim vlaganjem novega lastnika, tako finančnim kot kadrovskim ter z izkušnjami mnogih tujih in domačih strokovnjakov se je določila kratkoročna in dolgoročna strategija, poslanstvo in vizija Si.mobila. Eden izmed pomembnejših kratkoročnih ciljev, ki je predstavljal tudi sredstvo za uveljavljanje dolgoročne strategije, je bila celotna prenova podjetja in blagovne znamke.

Glavni cilji:

- komuniciranje vizije in poslanstva družbe skozi novo blagovno znamko;
- skozi novo blagovno znamko doseči izpolnitev glavnih ciljev in pričakovanj delničarjev (upravičiti investicijo skupine Mobilkom);
- graditi in okrepiti imidž blagovne znamke;

- repositioniranje blagovne znamke na trgu mobilne telefonije (okrepiti pozicijo in povečati tržni delež);
- spremeniti percepcijo blagovne znamke na trgu in spremeniti korporativno kulturo;
- ponovno lansirati blagovno znamko - z novim, svežim začetkom in zagonom za prihodnost,
- povečati lojalnost naročnikov in uporabnikov.

8.2 Ciljne javnosti

Si.mobil je kot slovenski operater mobilne telefonije zaradi narave podjetja in številnih regulativnih ukrepov od nekdanj pod drobnogledom tako širše slovenske javnosti (predvsem v obdobju velike rasti števila uporabnikov storitev mobilne telefonije) kot popolnoma specifičnih profesionalnih javnosti. Le-te so bile v Si.mobil vpletene z razpisom za podelitev koncesije in frekvence, kasneje s pritožbami ostalih kandidatov na vladno odločitev, s številnimi razpravami in replikami v medijih ter finančne javnosti na trgu prodaje in nakupa delnic ter druge.

Za komuniciranje nove blagovne znamke je podjetje določilo štiri ključne ciljne javnosti. Vsaka od njih je zahtevala različne nagovore in uporabo različnih tehnik, namer in kanalov komuniciranja.

Ciljne javnosti preнове blagovne znamke so bile:

1. lastniki - delničarji (pretekli in sedanji delničarji),
2. finančna javnost, mnenjski vodje,
3. naročniki (obstoječi in potencialni),
4. interna javnost (zaposleni).

O nagovarjanju ciljnih javnosti po beseda tekla v nadaljevanju.

8.3 Tržno raziskovanje in analize

Raziskave potrošnikov so temeljnega pomena ob uvajanju vsakega novega izdelka in storitve ali ob repositioniranju starega, v veliki meri pa je od tržnih raziskav odvisna tudi strategija podjetja in uspeh prodaje.

Pri koreniti preobrazbi Si.mobila kot blagovne znamke so sodelovali številni zunanji partnerji. Pomembno vlogo je kot svetovalec tako v oddelku marketinga kot na nivoju celotnega podjetja igralo podjetje DiamondCluster International. Osredotočili so se na štiri ključna področja, ki jih sicer mora upoštevati vsako podjetje. Rezultati številnih analiz in raziskav so bili:

- natančna opredelitev tržne situacije na področju mobilne telefonije
- opis trendov in situacije na evropskem področju mobilne telefonije
- analiza konkurence
- segmentacijska študija.

Na podlagi zgornjih točk pa je bil določen projekt in strategija lansiranja.

Da bi dosegli zastavljene cilje in izpolnili pričakovanja prenove blagovne znamke, je bilo potrebno začeti nekatere projekte in udejanjiti ključne procese:

1. Tržno raziskovanje in analiza trenutne situacije na trgu

Pri analizi trga in konkurence se je Si.mobil osredotočili na naslednja področja: socio-ekonomski dejavniki, stopnja penetracije, storitve mobilne telefonije (ARPU - average revenue per user⁴, MUO - minutes of use⁵), odnose na trgu, glavne regulativne zahteve - zakonodaja, rast števila naročnikov in znanje naročnikov, konkurenco, tržni delež in distribucijske kanale; na kratko torej na splošne značilnosti celotnega področja Slovenije, zakonodajo, dinamiko trga in konkurenco.

2. Segmentacijska študija

Poslovni segment, naročniki, uporabniki predplačilnega sistema in potencialni naročniki/uporabniki: zavedanje blagovne znamke in podjetja, percepcija operaterja, zadovoljstvo s trenutnim operaterjem, razlogi in namen menjave operaterja, vir informacij, dodatne storitve, mnenje o mobilni telefoniji, nakupni namen, razlog in

⁴ Op.p.: povprečni dohodek od naročnika

⁵ Op.p.: uporaba storitev po minutah

ovire nakupa, prodaja in distribucija, preference glede operaterja in znamke mobilnega telefona. Glede na rezultate segmentacijske študije so bili določeni glavni segmenti potrošnikov in izluščeni glavni tržni segmenti, in sicer glede na uporabo telekomunikacijskih storitev (predvsem mobilnih) ter glede na faktorje, na osnovi katerih se naročnik/uporabnik odloča za posameznega ponudnika storitev.

8.3.1 Namen segmentacijske študije:

Stereotip o enotnem, homogenem trgu je fikcija in že dolgo ne obstaja več. V 80-ih letih je trg postal razdrobljen in prehaja v posamezne delce - segmente. Sodobna podjetja uvajajo strategijo segmentacije, saj je vsak posamezni segment bolj homogen kot celoten trg (Loudon, Della Bitta 1993: 31). Cilj je razvoj in uvajanje različnih produktov in storitev, oglaševanja in tržnega komuniciranja, uporaba različnih distribucijskih kanalov, prilagojenega vsakemu posameznemu segmentu definiranih ciljnih javnosti.

S pomočjo segmentacijske študije sta bili izluščeni dve pomembni ciljni skupini, vsaka od njih je bila razdeljena še na pet različnih segmentov. Posamezni predstavniki teh skupin (tako individualni kot poslovni uporabniki) predstavljajo ključne in strateške ciljne skupine prenovljenega Si.mobila.

8.3.2 Analiza konkurence in situacije na trgu

Si.mobil se je že na samem začetku kot drugi operater soočil skorajda z monopolno situacijo močne konkurence, ki je imela utrjeno pozicijo in konsistentno komunikacijo. Spremeniti percepcijo ciljnih javnosti je eden izmed težjih in tudi časovno zamudnih procesov v tržnem komuniciranju.

Poleg obstoječe konkurence se je na slovenskem trgu mobilne telefonije približeval še vstop tretjega operaterja.

Analiza konkurence poteka na ravni raziskovanja storitev in produktov, ki jih posamezni konkurent nudi, na ravni socio-demografskih značilnosti obstoječih in potencialnih uporabnikov storitev in raziskovanja percepcije posamezne blagovne znamke (cena, ponudba mobilnih telefonov, omrežje, prijaznost in orientiranost k potrošniku, inovativnost, imidž blagovne znamke in druge).

Po podatkih revije Mobile Communications International (april 2002) je bilo septembra 2001 v Sloveniji 1,4 milijona uporabnikov mobilne telefonije, kar pomeni, da je bila Slovenija po penetraciji (delež uporabnikov glede na število prebivalcev) na desetem mestu, tik za Velik Britanijo in Norveško ter pred Nizozemsko, Švico in Irsko. Pomemben je tudi podatek, da je bila v Sloveniji v enem letu zabeležena kar 38,7-odstotna rast (Primerjava september 2000/september 2001; vir Mobile Communications International, april 2002), in sicer še pred prihodom tretjega operaterja.

8.4 Priprava nove strategije družbe z novo vizijo in poslanstvom

Nova strategija družbe je v prvi vrsti upoštevala visoko zrelost slovenskega trga mobilne telefonije, ovrednotena in sprejeta je bila na podlagi podrobne analize preteklega poslovanja in upoštevanja prihoda tretjega operaterja na trg. Rešitev po meri vsakega posameznega naročnika in uporabnika so temeljno vodilo.

Prva stopnja v procesu oblikovanju blagovne znamke je njena **vizija**.

Vizija Si.mobila je opisana v ključnem stavku: *"Želimo postati najbolj priljubljen slovenski operater mobilne telefonije, ki z odgovornostjo in odličnostjo izpolnjuje potrebe uporabnikov."*

Poslanstvo Si.mobila pa je postalo: *"Postavljamo standarde zadovoljnega uporabnika. Ponujamo enostavne in uporabne proizvode in storitve po dostopnih cenah. V prijetnem delovnem okolju se odgovorno lotevamo tudi največjih izzivov, ki edini prinašajo vrhunske poslovne rezultate. Moč črpamo iz sinergije skupine, z lastnim delom pa krepimo vrednost - in vrednote."*

V poslanstvu in viziji podjetja so opisana vsa področja, na katerih je bilo treba uvesti **ključne spremembe**: področje ponudbe (produkti, storitve, cene) in definicije ciljnih skupin, področje prodaje in distribucije, naročniške službe, ki predstavlja srce storitveno naravnane podjetja, področje reorganizacije podjetja, tehničnega sektorja podjetja in seveda tržnega komuniciranja.

8.5 Izbor agencije kot strateškega partnerja

Vsi odgovori na ključna vprašanja o poslanstvu, viziji in strategiji nove blagovne znamke, ciljnih skupinah, konkurenci in spremembah, ki jih zahteva integrirano tržno

komuniciranje blagovne znamke, so bili bistvenega pomena za naslednji korak, ki ga je Si.mobil načrtoval za spremembo blagovne znamke: natečaj za izbor partnerske agencije za oblikovanje blagovne znamke.

Na natečaju sta sodelovali dve mednarodni agenciji z izkušnjami z mobilnimi operaterji drugod po Evropi: Wolff Olins, s pomočjo katerega se je re-pozicioniral in prenovil angleški GSM operater Orange, in Grey Strategic Planning, ki je strateški partner enega izmed vodilnih proizvajalcev mobilnih telefonov - Nokia.

Podana glavna izhodišča so bila strategija družbe, temeljni poslovni cilji in dosedanje izkušnje z obstoječo blagovno znamko ter situacija na trgu. Obe agenciji sta pred predlagano kreativno rešitvijo in komunikacijsko strategijo raziskovali značilnosti slovenske javnosti, analizirali njene vrednote, cilje, poglede in drugo glavnih ciljnih skupin, analizirali obdobje ter konkurenco.

Na podlagi številnih kriterijev (predlagana identiteta / design blagovne znamke, strategija komuniciranja in strategija arhitekture blagovne znamke, predlog opremljenosti prodajnih mest, predlagana metodologija, načrt izvedbe ter drugih kriterijev) je bil izbran Si.mobilov strateški partner nove blagovne znamke - Grey Strategic Planning.

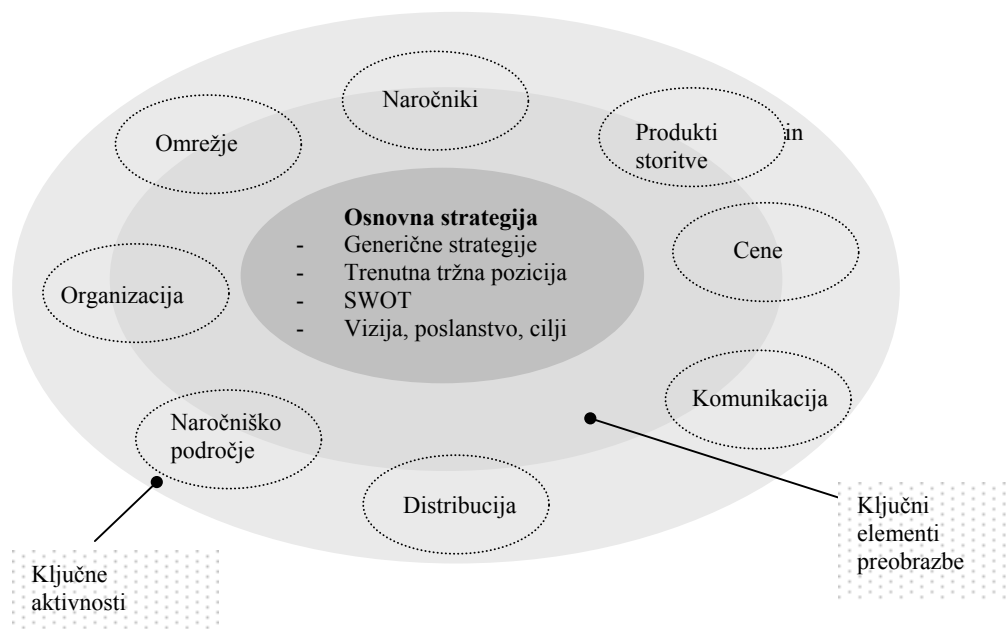
Grey Strategic Planning je razvil celoten **priročnik blagovne znamke**, ki vsebuje naslednje elemente:

- strategija blagovne znamke (vrednote, osebnost in ton komuniciranja)
- kreativna strategija blagovne znamke (logotip in slogan), blagovnih podznamk in arhitektura blagovne znamke
- identiteta blagovne znamke (aplikacije in uporaba logotipa, barve, uporaba klicaja kot simbola, tipografija)
- korporativno komuniciranje (dopisi, kuverte, poslovne vizitke, prezentacije),
- oglaševanje (tiskani oglasi v različnih formatih, veliki občestni plakati, letaki in brošure ...).

Poleg agencije kot strateškega partnerja pri oblikovanju blagovne znamke je Si.mobil povabil k sodelovanju (po natečaju) še enega, ključnega strateškega partnerja za komuniciranje nove blagovne znamke in izvedbo sprememb v celostni grafični podobi - oglaševalsko agencijo v Sloveniji.

8.6 Strategija ponovnega lansiranja, ključne točke, izzivi in načrti

Ključni elementi preobrazbe in aktivnosti so prikazani v sliki 8.1:



Slika 8.1: Ključni elementi preobrazbe in aktivnosti.

Vsako področje prenove je predstavljalo izziv. Interno so bili izzivi predvsem časovni rok - kratko obdobje, ki je bilo na voljo za implementacijo vseh sprememb (na voljo so bili 4 meseci) ter logistika in tajnost izvedbe.

9 Komuniciranje prenovljene blagovne znamke

9.1 Komunikacijska strategija

Komunikacijska strategija podjetja, ki mora v vsakem pogledu slediti poslovni strategiji, je bila določena s štirimi ključnimi točkami:

1. Pozicioniranje

Osnovno komunikacijsko pozicioniranje. Ustvariti je bilo potrebno močno zavedanje o blagovni znamki, ki je ključnega pomena pri odločanju potrošnika. Prepoznavna blagovna znamka je namreč večkrat izbrana v primerjavi z neznanimi blagovnimi znamkami, predvsem v primerih, ko je potrošnikova stopnja vpletenosti v nakup visoka (izbira naročniškega paketa in mobilnega telefona zahteva visoko stopnjo vpletenosti v nakupni proces).

Določena je bila specifična komunikacija s tremi ključnimi segmenti, osredotočena na moč in prednosti ter preseganje šibkosti.

2. Vrednote

Komunikacija s potrošniki se osredotoči na prijaznost, preprostost, inovativnost, usmerjenost k naročniku. "Vedno zame" kot pozicijski slogan in del logotipa opozarja na prilagojenost vsakemu posamezniku.

3. Ključna sporočila

Si.mobil je močna blagovna znamka, ki ponuja dobre aparate, skrbi za svoje naročnike, ima zanesljivo omrežje, dobro pokritost in zadostne kapacitete, predstavlja rastočo družbo naročnikov, uvaja nove inovativne storitve, ima razširjeno distribucijsko mrežo lastnih trgovin, izkorišča sinergijo skupine Mobilkom.

4. Mediji

Optimalna raba medijskih sredstev za doseg strateških ciljev, povečati intenzivnost za doseg "first in mind" pozicije", intenzivirati PR.

Si.mobil je v komunikacijski strategiji upošteval dejstvo, da je oglaševanje eden izmed najpomembnejših virov iskanja in pridobivanja informacij, na podlagi katerih se potrošnik odloči za posamezno blagovno znamko.

9.2 Kreativna strategija blagovne znamke

Pomembno vprašanje predstavlja, kako komunicirati osnovne vrednote blagovne znamke in s kreativnostjo dosegati prepoznavnost in učinkovitost? V nezamenljivo in prepoznavno celoto je s kreativno strategijo potrebno združiti vse povezujoče se posamične elemente, kot so sporočilo, barve, zvok, ton nagovora in format. Si.mobil je v svojih oglasih postal **pripovedovalec zgodb**, ki so blizu natanko določenim ciljnim skupinam; z njimi prenaša sporočila, s katerimi se ciljne skupine identificirajo in jih sprejemajo za svoje. Barve, glasba, ljudje in ton sporočil niso naključno izbrani, temveč v skladu z osnovno strategijo in z upoštevanjem učinkovitega strateškega upravljanja blagovne znamke.

9.2.1 Simbol in pozicijski slogan blagovne znamke

Si.mobil je blagovna znamka, ki potrošnikom omogoča, da izražajo svoje potrebe, potrošniki so obravnavani individualno in osebno. Vizualna prezentacija je klicaj, ki pritegne pozornost, spomni naročnike, naj izrazijo svoje mnenje in želje. Taka je tudi barva krovne blagovne znamke - močna svetlo zelena, pozitivna zelena z veliko svetlobe, zelena, s katero obarvaš poudarke v knjigi - s tem Si.mobil obarva potrebe vsakega potrošnika.

Slogan krovne blagovne znamke je "Vedno zame" - jasna izjava, kratka, enostavna, lahko zapomljiva. Pozicijski slogan vedno nastopa kot vizualni del logotipa v vseh tiskanih medijih in kot "podpis" v radijskih in televizijskih oglasih.

Simbol blagovne znamke je (zeleni) klicaj (slika 9.1), ki je hkratio znamenje

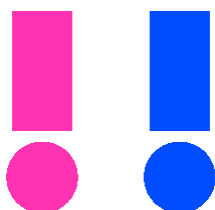
- človeka v središču pozornosti,
- zadostne drznosti
- poenotene podobe.



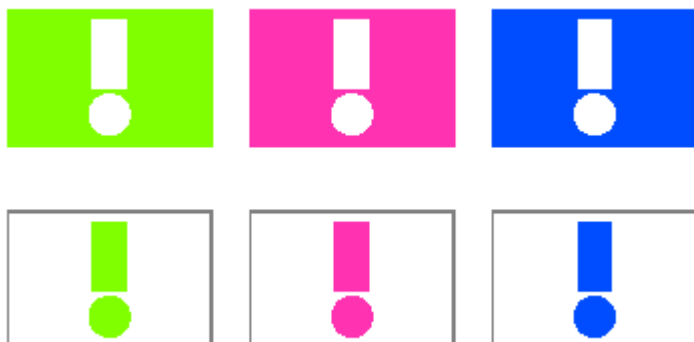
Slika 9.1: Korporativni simbol blagovne znamke

Simbol oz. vizualni imidž blagovne znamke je za potrošnika lažje prepoznaven in predstavlja hitrejši priklic kot beseda ali fraza. Poleg tega obstaja veliko kreativnih načinov komuniciranja simbola v posameznih kampanjah oz. splošne pojavnosti. Dolgoročno gledano lahko simbol stoji tudi sam zase in predstavlja celotno blagovno znamko.

Simbol, klicaj, se prilagaja posameznim blagovnim podznamkam in ga je dovoljeno samostojno uporabljati v drugih dveh barvah, ki predstavljata blagovni podznamki - roza za Si.mobil Halo in modri za Si.mobil Business (slika 9.2):



Slika 9.2: Simbola blagovnih podznamk Si.mobil Halo in Si.mobil Business



Slika 9.3: Uporabe simbolov blagovne znamke in blagovnih podznamk

9.2.2 Logotip in uporaba logotipa

Kot je bilo navedeno zgoraj, se logotip vedno uporablja skupaj s pozicijskim sloganom. V skladu z arhitekturo blagovne znamke obstajajo tri variacije logotipa (slika 9.4):



Slika 9.4: Logotipi korporativne blagovne znamke in blagovnih podznamk Si.mobil Halo in Si.mobil Business.

V primeru, ko ni možna barvna objava logotipa, se uporablja siva ali črna izvedba (slika 9.5):



Slika 9.5: črno-bela izvedba logotipa blagovne znamke.

Logotip lahko stoji samostojno ali v belem zaobljenem okvirčku; v oglasih in drugih korporativnih komunikacijskih materialih izključno v desnem spodnjem kotu.

9.2.3 Osebnost, vrednote in simbolni pomen blagovne znamke

Osebnost in vrednote blagovne znamke izhajajo iz rezultatov raziskav pred prenovo blagovne znamke:

Slovenci so enostavni, želijo živeti "normalno", organizirano življenje. Razveseljujejo jih drobna vsakodnevna zadovoljstva, ki polepšajo njihovo življenje: glasba, lepo vreme, izlet. Želijo, da jih družbeno okolje sprejme, vendar so hkrati po naravi samostojni in individualisti. Želijo biti nagrajeni za dobro opravljeno delo. Ne želijo si neodgovorne zabave. Iščejo harmonijo med materialnim napredkom in mirno vestjo.

Ne opredeljujejo se več s klasičnimi in popolnoma tradicionalnimi vrednotami. Skupne vrednote so individualnost, varnost, upoštevanje pravil in dolgoročno načrtovanje. So racionalni, vendar za svoja dejanja želijo in pričakujejo čustveno nagrado.

Na podlagi raziskav, ki jih je opravilo podjetje Grey Strategic Planning, je bilo izhodišče komunikacijske strategije orientiranost k potrošniku, enostavnost.

Ton komunikacije je "down-to-earth", realen, poljuden, topel, prijazen, skrben (vendar ne sentimentalen), odkrit in pošten, enostaven, ne pretirano sofisticiran, vznemirljiv, poln življenja in gibanja, ne-statičen.

Si.mobil je začel intenzivno skrbeti in graditi **identiteto** in **osebnost** blagovne znamke.

Osebnost blagovne znamke lahko definiramo kot skupek (človeških) karakteristik, ki so povezane z določeno blagovno znamko. Te karakteristike vključujejo tako socioekonomske značilnosti (spol, starost, razred) kot osebne značilnosti (extra-/intovertiranost, toplina, skrb, čustvenost) in značilnosti življenjskega stila (aktivnosti, interesi, mnenja).

Novi Si.mobil kot blagovna znamka se osredotoči na inovativnost, prijateljstvo, svežino, odkritost, poštenost, mladost. Osebnost prenovljene blagovne znamke je izražena predvsem s skrbnostjo. Si.mobil je v prvi vrsti skrben, ker svoje naročnike in uporabnike obravnava individualno in ne kot številke. Uči se od svojih naročnikov.

Osebnost blagovne znamke je del **identitete blagovne znamke**, ki je definirana zelo podobno kot človekova identiteta: določa smer, namen in pomen. Pomaga ustvariti odnos med potrošnikom in blagovno znamko, in sicer s funkcionalnimi, emocionalnimi in ekspresivnimi prednostmi (Akker 1996: 68).

V identiteto blagovne znamke se povezujejo štiri dimenzije: blagovna znamka kot **produkt**, blagovna znamka kot **organizacija/podjetje**, blagovna znamka kot **osebnost oz. odnos med potrošnikom in blagovno znamko** ter blagovna znamka kot **simbol**.

Potrošniki se za blagovno znamko odločajo na podlagi njenih značilnosti, sporočilne vrednosti, identitete in njihovega odnosa do blagovne znamke oz. na podlagi tega, kaj blagovna znamka pomeni in izraža (predvsem v primerjavi s konkurenčno).

10 Arhitektura blagovne znamke

Si.mobil se je s prenovo celostne grafične podobe blagovne znamke odločil, da na trgu nastopa s tremi blagovnimi podznamkami, pri čemer krovna blagovna znamka predstavlja tudi eno izmed treh blagovnih podznamk⁶ (slika 10.1). Pri odločitvi za tako strategijo je pomembno upoštevati, da morajo biti razmerja med posameznimi blagovnimi podznamkami jasno in smiselno določena, vsaka posebej mora funkcionirati samostojno in hkrati v skladu s krovno blagovno znamko ter si med sabo ne konkurirajo.

Arhitektura krovne blagovne znamke omogoča sinergijo in večjo moč, lažje upravljanje z blagovno znamko in racionalizacijo komunikacijskih sredstev. Hkrati omogoča tudi jasno komunikacijo osnovnih vrednot na vseh nivojih, tako na korporativnem nivoju kot na nivoju blagovnih podznamk.

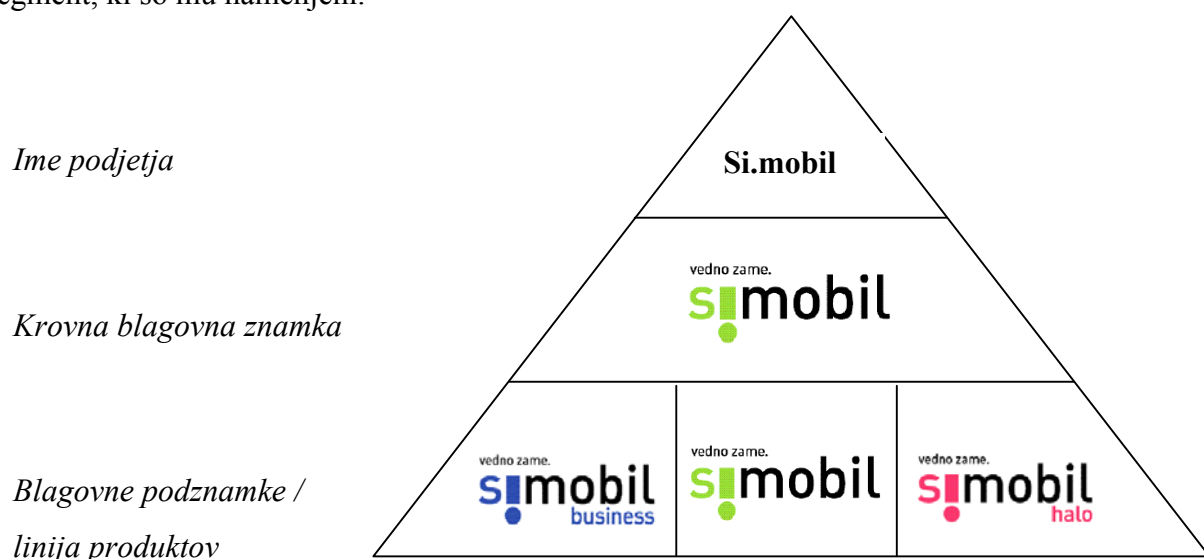
Vse značilnosti krovne blagovne znamke veljajo tudi za blagovne podznamke: enostavnost, predvsem sinergija s krovno blagovno znamko in podrejenost njej. Blagovne podznamke se ločijo po barvi in podrejenem imenu. Halo kot ime predplačniškega sistema je ostalo zaradi pretekle prepoznavnosti, vendar se zaradi usklajenosti ne uporablja več samostojno, temveč vedno v povezavi z imenom krovne blagovne znamke. Prav tako se za obe blagovni podznamki uporablja enoten podpis "Vedno zame", tako vizualni v tiskanih medijih kot glasovni na radiu in televiziji.

Si.mobil ima tako pod krovno blagovno znamko še tri blagovne podznamke:

- Si.mobil (zeleni) - za naročniška razmerja na rezidenčnem segmentu
- Si.mobil Halo - za predplačniški sistem
- Si.mobil Business - za poslovni segment.

⁶ Op.p.: "zeleni" Si.mobil, ki predstavlja tako krovno blagovno znamko kot blagovno podznamko.

Produkti in storitve so organizirani pod vsako posamezno blagovno podznamko glede na tržni segment, ki so mu namenjeni.



Slika 10.1: Arhitektura blagovne znamke

Logotipi krovne blagovne znamke in blagovnih podznamk se razlikujejo po barvi in po imenu, ki je dodan osnovnemu logotipu (ki je vedno sestavljen iz besede Si.mobil s stiliziranim klicajem in sloganom "Vedno zame").

Uporabljajo se izključno po priročniku celostne grafične podobe definirane in avtorsko oblikovana tipografija.

11 Oglaševalska kampanja z novo podobo

Oglaševalska kampanja, s katero se je Si.mobil predstavil javnosti v prenovljeni podobi, je upoštevala osnovne komunikacijske in kreativne strategije.

Konec avgusta 2001 se je začel prvi del oglaševalske kampanje, ki je napovedoval ponovno lansiranje Si.mobila. Za t.i. "teazing kampanjo" sta bila izbrana dva glavna množična medija - televizija in obcestni plakati. V obeh medijih se je komunikacija poigravala z vprašanjem "Si?" in odgovorom "Sem.". Primeri oglasov: Priloga A, slike 1.1 do 1.10.

Namen vsakega tržnega komuniciranja je ciljni javnosti kar najbolj učinkovito pošiljati jasno in konsistentno sporočilo o blagovni znamki. Zato je bil izbran širok medijski splet in široko razpredeni komunikacijski kanali.

Poleg oglaševanja na televiziji, na velikih obcestnih plakatih in v tiskanih medijih Si.mobil svojo blagovno znamko in produkte komunicira preko:

- zaposlenih,
- prodajnih mest, ki so Si.mobilovi pooblaščen prodajalci in Si.mobilove lastne trgovine, široko razpredene po vsej Sloveniji,
- sponzorstev,
- donacij,
- dogodkov,
- naročniške službe,
- oglaševalskih kampanj,
- komuniciranja uprave.

12 Razkrivanje prenovljene podobe ciljnim javnostim

Ciljne javnosti:

1. lastniki - delničarji
2. finančna javnost, mnenjski vodje
3. naročniki (obstoječi in potencialni)
4. interna javnost (zaposleni)

Odnosi z javnostmi so v Si.mobilu z novo strategijo in pozicioniranjem prešli iz podporne v središčno vlogo.

12.1 Lastniki in delničarji

Za lastnike in delničarje je Si.mobil pripravljala izredne skupščine in predstavitve celotnega projekta. Prenovljena blagovna znamka je bila ključnim partnerjem predstavljena pred začetkom oglaševanja.

12.2 Finančna javnost, mnenjski vodje, novinarji

Nekaj dni pred oglaševalsko kampanjo je bila na širši novinarski konferenci predstavljena nova blagovna znamka, predvsem s stališča spremembe produktov in storitev (paketov, cen, sprememb v tarifnem sistemu, omrežja). Sporočilo za medije je opisalo spremembe v storitvah, in sicer predvsem s stališča sprememb za obstoječe in potencialne naročnike, na kar so se predstavniki medijev še posebej osredotočili in v svojih prispevkih kritično ocenili. Poseben strateški pristop je zahtevalo predvsem pojasnjevanje sprememb v tarifnem sistemu, saj je le-to sledilo tarifnemu sistemu drugih operaterjev po Evropi (15 oz. 30 sekundni interval obračunavanja klicev⁷). Poleg primerjalnih tabel situacije pred in po prenovi je bila ta sprememba v medijih najbolj odmevna⁸.

⁷ Op.p.: v primerjavi s prejšnjim sekundnim obračunavanjem.

⁸ Op.p.: razprave so se nadaljevale in razširile nekaj mesecev kasneje, ko se je za podoben sistem obračunavanja odločil tudi konkurenčni operater.

12.3 Obstoječi in potencialni naročniki

Ustrežno komuniciranje z obstoječimi naročniki je pomembno s stališča lojalnosti. Ohranjanje potrošnikov ima namreč vse večjo vrednost, predvsem zaradi trenutne tržne situacije na področju mobilne telefonije⁹, in zaradi dejstva, da je ohranjanje potrošnikov cenejše kot pridobivanje novih.

Lojalnost blagovni znamki je namreč merilo, kakšna navezanost obstaja med potrošnikom in blagovno znamko oz. kakšna je možnost, da bo potrošnik začel uporabljati drugo blagovno znamko.

Med indikatorji lojalnosti je tudi cena, ki ji je potrošnik pripravljen plačati za produkt v primerjavi s produkti druge blagovne znamke, ki imajo sicer podobne ali manj prednosti. Pomemben indikator lojalnosti predstavlja tudi zadovoljstvo potrošnika, ki se meri s številnimi metodami (kratke interne telefonske ankete, kratki vprašalniki na prodajnih mestih, zunanje raziskave in drugo).

V prizadevanju ohranjanja potrošnikov se uvajajo različni načini poglobljenega odnosa s potrošnikom (Kline 1996: 250), ki jih je Si.mobil uvedel oz. izpopolnil ob prenovi blagovne znamke:

- koncept individualiziranega trženja,
- oblikovanje in izvajanje politike celovite kakovosti,
- vpeljevanje povratnega sistema zadovoljevanja zgodnjih opozoril (pritožb),
- zbujanje realnih pričakovanj pri potrošnikih,
- zagotovitev jamstva za izpolnjevanje pričakovanj,
- formaliziranje sistema povratne informacije potrošnikom,
- okrepitev lojalnosti potrošnikov.

Za obstoječe naročnike in za ohranjanje njihove lojalnosti so bili pripravljene številni kanali komuniciranja. Poleg oglaševanja v množičnih medijih je Si.mobil uporabil kanal **direktne pošte**, kjer je razložil podobo, osebnost in vrednote nove blagovne znamke ter spremembe, ki bi lahko vplivale na obstoječe naročnike.

⁹ Op.p.: rast trga sledi zahodno evropskim trendom; penetracija je že presegla 70 %.

Sistem komuniciranja z obstoječimi naročniki se na zunaj ni spremenil, bistvene so notranje spremembe v podjetju. Spremeniti se je morala organizacija naročniške službe, in sicer v tolikšni meri, kolikor je bilo potrebno zaradi spremembe vizije in poslanstva družbe (postavljamo standarde zadovoljnega uporabnika; z odgovornostjo in odličnostjo izpolnjujemo potrebe uporabnika). S pomočjo sodobnih segmentacijskih sistemov se lahko izvaja bolj individualizirano komuniciranje s potrošniki (ločevanje ponudbe glede na posamezni naročniški paket, glede na samo uporabo in vrsto uporabljenih storitev), kar vpliva na njihovo lojalnost. Poleg tega so bili vpeljeni nekateri sistemi pridobivanja povratnih informacij in spremenjeni sistemi opozoril.

S potencialnimi naročniki Si.mobil komunicira preko celotnega tržno-komunikacijskega spleta in uporablja tako oglaševanje nad črto kot oglaševanje pod črto. Pri tem je pomembno temeljito poznavanje ciljnih skupin, ki v komunikacijskem procesu edino lahko omogoči natančno ciljanje in doseganje. Poznavanje ciljnih skupin ne vključuje samo zbir socio-demografskih podatkov; zahteva poznavanje dnevnega ritma določene ciljne skupine ljudi, življenjskih navad in vedenja, vrednot ... Zato so potrebne segmentacijske študije in mnogokrat izvajanje ad-hoc raziskav (kratke telefonske raziskave, uporaba metodologije fokusnih skupin pred razvojem produkta, pred razvojem možnih kreativnih rešitev in njihovo celostno testiranje pred začetkom kampanje)¹⁰.

12.4 Interna javnost (zaposleni)

Pomemben del komuniciranja nove blagovne znamke je interno komuniciranje.

V preteklosti je bilo oglaševanje zelo učinkovit način tako za seznanjanje s funkcionalnimi vrednotami blagovne znamke kot za oblikovanje njenih čustvenih vrednot in obveščanje potrošnikov o njih. Čedalje močneje pa na vtis o blagovnih znamkah vpliva osebje, s katerim potrošniki prihajajo v stik. Zaposleni oblikujejo podobo o vrednotah blagovne znamke, saj v sodobnem poslovnem svetu postaja vse pomembnejši način, na kakšen način potrošniki dobijo, kar kupijo. Oglaševanje seveda še vedno ostaja pomembno sredstvo oblikovanja blagovnih znamk, poleg tega pa morajo podjetja zagotoviti, da zaposleni izpolnjujejo obljube, ki se oglašujejo.

¹⁰ Na podlagi tega je na primer nastala ideja o avtobusnih platiščih kot oglaševalskem mediju za ciljno skupino 15 do 27 let.

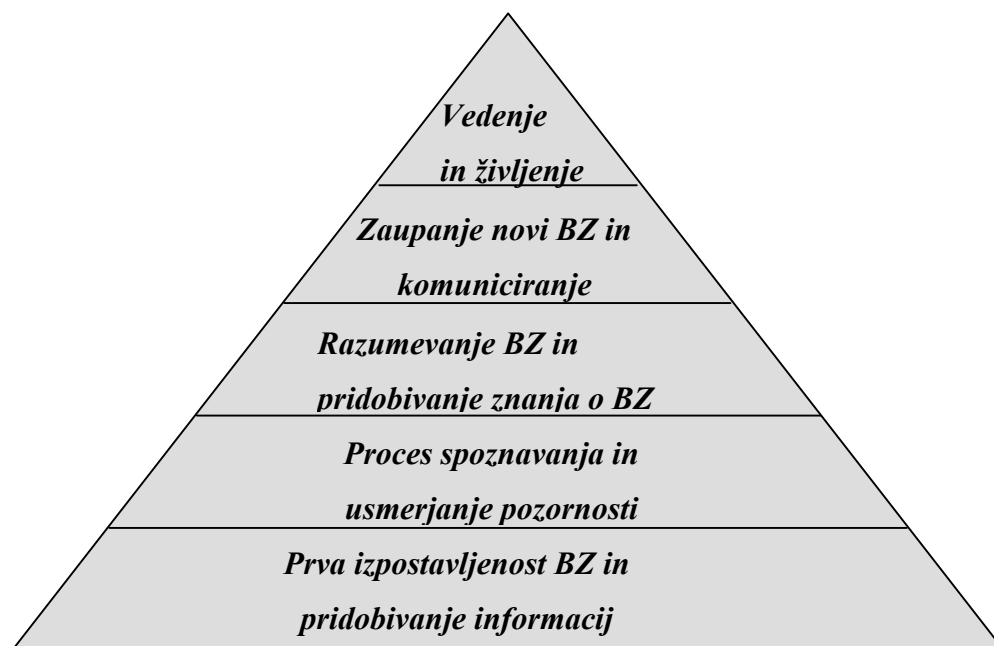
Predvsem v storitveni dejavnosti, ki je glavna funkcija operaterja mobilne telefonije, so zaposleni srce in duša podjetja. Vsakodnevni stiki z obstoječimi in potencialnimi naročniki so glavna značilnost podjetja storitvene dejavnosti. Večinoma je pri ljudeh prva asociacija ob besedah mobilna telefonija najprej mobilni telefon, ki predstavlja le sredstvo za uporabo storitev. Vendar je popolna storitev še vedno temeljna naloga mobilnega operaterja.

Ob močnem zavedanju, da je organizacijska kultura lahko tisti dejavnik, ki lahko podjetju prepreči uvajanje sprememb in doseganju ciljev ter strategije, je bilo interno komuniciranje zelo pomemben del prenove blagovne znamke. Za uspešno strategijo se je morala spremeniti tudi organizacijska kultura, ki naj prinese identifikacijo zaposlenih s podjetjem, socializacijo, informiranje in izobraževanje, doseganje lojalnosti, razvijanje pozitivnih odnosov in nenazadnje - zabavo. Ker so bile uvedene mnoge strateške, strukturne, tehnološke in kadrovske spremembe, jih je bilo potrebno podpreti s premišljenim programom internega komuniciranja.

Strategija internega komuniciranja je bila popolna prenova in sprememba ter interna graditev blagovne znamke kot prvi korak v celotnem procesu. Cilj je, da zaposleni živijo z blagovno znamko, sredstvo za doseg tega cilja pa je všečnost blagovne znamke.

Prenova celostne grafične podobe je tako eksterno kot interno potekala v popolni tajnosti. Tako velika večina zaposlenih do zadnjega ni bila seznanjena z novo podobo Si.mobila. ob uvedbi pa so jo morali poznati do popolnosti.

Potek internega komuniciranja lahko nakažemo s komunikacijsko piramido, pri kateri je prva stopnja izpostavljenost, ki se nadgrajuje do zadnje stopnje, ki je vedenje.



Slika 12.1: Komunikacijska piramida internega komuniciranja nove blagovne znamke.

Interno komuniciranje je potekalo po fazah:

- seznanjanje vseh zaposlenih z novim poslanstvom in novo vizijo novega Si.mobila.
- ponovno definiranje korporativne kulture za uporabo znotraj podjetja in za komuniciranje navzven
- priprava novega priročnika uporabe nove blagovne znamke
- seznanjanje zaposlenih z nove blagovne znamke (novo celostno grafično podobo, logotipom) - dogodek za zaposlene, izobraževanje vsakega posameznega oddelka, brand box za zaposlene (slika 12.2).

Celoten proces mora potekati kar se da zabavno in, kar je bistveno, nevsiljivo. Seznanjanje z novo korporativno kulturo z novo blagovno znamko mora zaposlenim počasi in učinkovito postati popolna vsakdanjost, tako na delovnem mestu kot v prostem času. Doseči je treba recipročnost v odnosu podjetje - zaposleni.

Dolgotrajni in nikoli končan proces se je začel s "teazing" kampanjo - z vabili na zabavo oz. interni dogodek. Seveda so vsi zaposleni vedeli, da se "nekaj pripravlja", velika večina pa ni bila seznanjena s podrobnostmi. Z nekajdnevnim razmakom so zaposleni po elektronski pošti dobivali zanimiva vabila. Pošiljatelj je bil vedno klicaj. Prvič eden, drugič dva in za finale trije. Vsakokrat je bila razkrita podrobnost več o namenu, kraju in času dogodka. Vabilo je bilo izvirno - plastenka vode z etiketo glavnega elementa in simbola nove blagovne znamke - klicajem.

Na uradnem delu zabave so bile razkrite vse podrobnosti: novi Si.mobil, nova celostna grafična podoba z logotipom, barvami, strukturo blagovne znamke in simbolom, novi slogan, poslanstvo in vizijo, novo kulturo podjetja.

S 1. septembrom, ki je bil uradni datum začetka novega Si.mobila, je vsak zaposleni dobil t.i. "Brand box". Namen Brand boxa je prijetno presenečenje in osnovno orodje za uspešen začetek, velika škatla z uporabno vsebino: majica (moška ali ženska), skodelica, podloga za miško, svinčnik, etikete, blok za zapiske, sladkarije, vizitke in "Drobno trdno knjižico o veliki prijazni blagovni znamki" (slika 12.3), ki govori o poslanstvu in viziji Si.mobila, o zgodbi zelenega klicaja, o odgovornosti vsakega posameznika in o storitvah, ki so bistvo podjetja.



Slika 12.2: Brand box11



Slika 12.3: Brand manual

¹¹ Brand box je dobitnik zlatega peresa, nagrade, ki za največje dosežke na področju poslovnega komuniciranja podeli IABC, Mednarodna organizacija poslovnih komunikatorjev.

Interno komuniciranje je dolgotrajen in zahteven proces, graditi in izpolnjevati ga je treba iz dneva v dan in z novim Si.mobilom so se v podjetju uvedle številne spremembe na tem področju.

Blagovne znamke kot zunanji in notranji označevalci so na eni strani utemeljitev obljub potrošnikom, na drugi pa sredstvo za spodbujanje zaposlenih. Tako vsi vpleteni lahko ugotovijo, kakšno vedenje se od njih pričakuje, in sicer skupek vrednot, značilnih za blagovno znamko, in s tem kulturo podjetja. Notranje upravljanje z blagovno znamko pomeni, da uskladimo vrednote zaposlenih z vrednotami blagovne znamke (De Chernatony 2002: 21).

Nekateri elementi internega komuniciranja v podjetju:

- *Si.Weekly: e-mail vsem zaposlenim, ki obvešča o pomembnejših novostih tedna (nove bazne postaje, nova kampanja, praznovanje ob posebnih priložnostih ...);*
- *Intranet z odprtim forumom in možnostjo, da vsak posameznik dodaja novice, ki so pomembne za celotno podjetje;*
- *Darila ob obletnicah (majice, kape, torbe ...);*
- *Korporativne osebne čestitke za različne priložnosti (rojstni dan, rojstvo, sožalna brzojavka);*
- *Večji interni dogodki (spomladanski in jesenski piknik, novoletna zabava);*
- *Interni dogodki za otroke zaposlenih;*
- *Interni natečaji za najboljše ideje z nagradami;*
- *Inside - interni časopis, ki izide štirikrat na leto;*
- *"Okrašenost" hodnikov z ažurnimi plakati zadnjih oglaševalskih kampanj;*
- *T.i. "Introduction day" za nove zaposlene;*
- *T.i. "Brand box" ob prvem delovnem dnevu (slika 6-2);*
- *Popusti v bližnjih restavracijah in rekreacijskih središčih, ki jih zaposleni uveljavljajo s Si.mobilovo identifikacijsko izkaznico ...*

13 Skrb za blagovno znamko

13.1 Oglaševalske kampanje danes

V mobilni telefoniji smo priča hitremu in stalnemu spreminjanju in nadgradnji storitev in produktov. Dinamika, inovativnost, razvoj in spremembe v kratkih časovnih obdobjih so osnovne značilnosti, ki narekujejo stalno prisotnost na trgu. Pri gradnji blagovne znamke pod takimi pogoji je pomembna kontinuiteta pojavnosti v celotnem komunikacijskem spletu: oglaševanje, odnosi z mediji, sponzorstva, dogodki, interno komuniciranje. Si.mobil jo dosega v elektronskih in tiskanih medijih z nacionalno pokritostjo, prav tako pa se pojavlja tudi v regionalnih in lokalnih medijih, če strategija tako narekuje.

Blagovna znamka zahteva tudi stalno spremljanje, ki se izvaja s številnimi raziskavami in analizami:

- Prodaja/tržni delež, analiza obstoječih naročnikov, Mediana IBO, Brand Positioning raziskava, segmentacijske študije, satisfakcijske študije, fokusne skupine, analize dosega medijev in ratingi, spremljanje svetovnih trendov na konferencah in seminarjih, kliping, festivali/natečaji.

13.2 Potreba po uvajanju novih oglasov in obnovitev priročnika celostne grafične podobe

Prenova blagovne znamke je enkratni proces, upravljanje in skrb za blagovno znamko je dolgotrajen in nikoli zaključen proces. Konsistentno oglaševanje in ohranjanje celostne grafične podobe blagovne znamke pomeni ohraniti vrednote, delovati v skladu z vizijo in poslanstvom, slediti strategiji podjetja in osebnosti blagovne znamke, kar je pomembno in hkrati zahtevno predvsem v sodobnem času stalnih sprememb na trgu, ki se jim morata prilagajati podjetje in blagovna znamka.

Osnovno komuniciranje mora ostati konsistentno in nespremenjeno v skladu z identiteto blagovne znamke (ton komuniciranja, osebnost blagovne znamke), spremeniti se mora vsebina.

Upoštevati je treba tudi dejstvo, da je v sodobnem svetu potrošnik vsakodnevno in nenehno izpostavljen različnim sporočilom, ki vplivajo nanj in ga spreminjajo.

Spreminjajo se njihova mnenja, stališča, znanje in prepričanja. Temu se mora prilagajati tudi blagovna znamka in njeni oglasi.

Si.mobilovo oglaševanje je razdeljeno na nekaj različnih oglasov oz. različna komuniciranja. Poleg korporativnega komuniciranja je nekaj mesecev kasneje uvedel tako imenovane prodajne oglase oz. produktno komuniciranje (kjer se osredotoči na komuniciranje produktov, cene in distribucijske mreže), storitvene oglase oz. komuniciranje storitev dodane vrednosti (kjer je poudarjeno komuniciranje novih storitev, ki so na voljo obstoječim in potencialnim naročnikom oz. uporabnikom), komuniciranje tehnoloških novosti in oglase pooblaščenih prodajalcev.

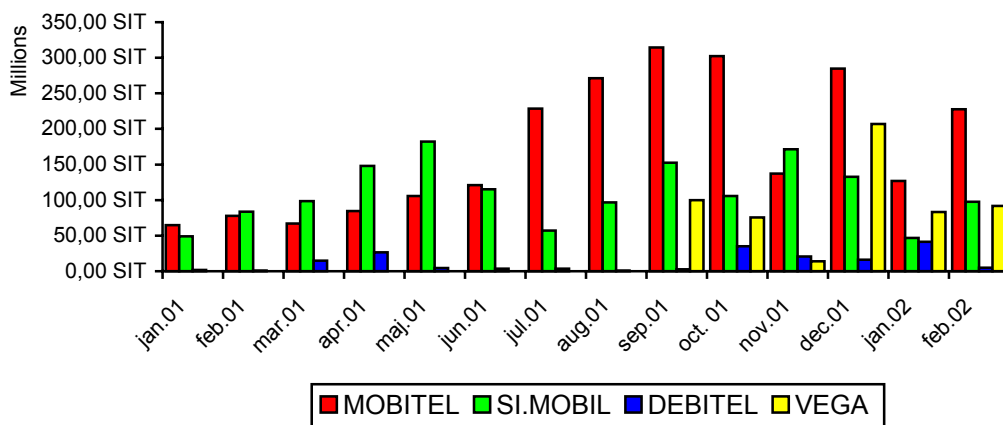
Ob upoštevanju splošne recesije v oglaševanju, v kateri Slovenija ni izjema, se razvijajo nova oglaševalska orodja in kategorije, ki zagotavljajo hitre prodajne rezultate. Oglaševanje pod črto in integrirano tržno komuniciranje postaja pomembno in nepogrešljivo, zato se medijski proračuni razporejajo na aktivnosti na prodajnih mestih, direktno pošto, odnose z javnostmi, organizacijo dogodkov, sponzorstva in druge. Pri tem ne smemo zanemariti emocionalnega naboja, vrednot, poslanstva blagovne znamke, ki je poleg ponudbe odločilnega pomena za potrošnika.

14 Ocena prenove celostne grafične podobe podjetja in zaključek

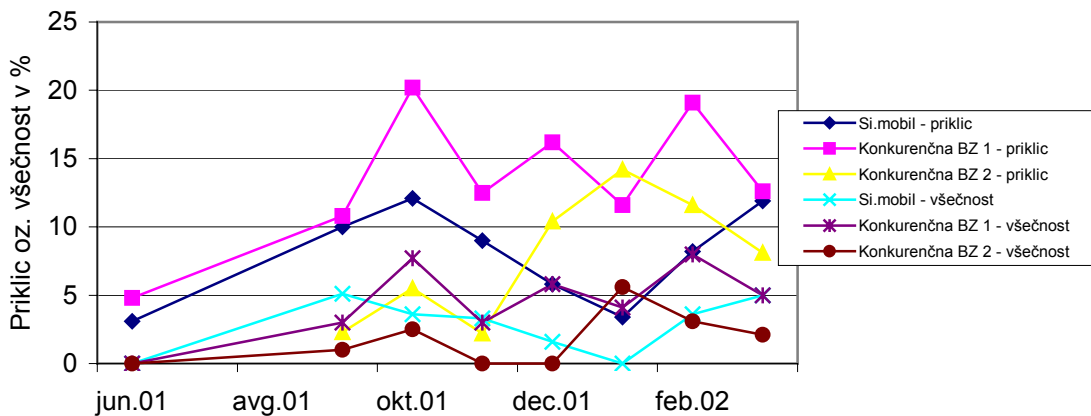
14.1 Kako je reagirala konkurenca

Reakcija konkurence je prikazana v bruto oglaševalski vrednosti (GAV - Gross Advertising Value) v obdobju od januarja 2001 do februarja 2002 (slika 14.1).

Do konca maja 2001 je Si.mobil oglaševal predvsem predplačniški sistem Halo. Oglaševanje se je postopoma zmanjševalo do septembra zaradi dveh glavnih razlogov: obdobja oz. letnega časa ter zaradi pripravljanja na oglaševanje novega Si.mobila in nove ponudbe produktov in storitev. Nasprotno je konkurenca močno povečala oglaševanje, predvsem oglaševanje imidža in storitev omrežja. V oktobru in novembru je opažena najava tretjega operaterja na trg mobilne telefonije.



Slika 14.1: GAV; Vir: Inštitut za raziskavo medijev



Slika 14.2: Oglaševalski odmev od junija 2001 do marca 2001,

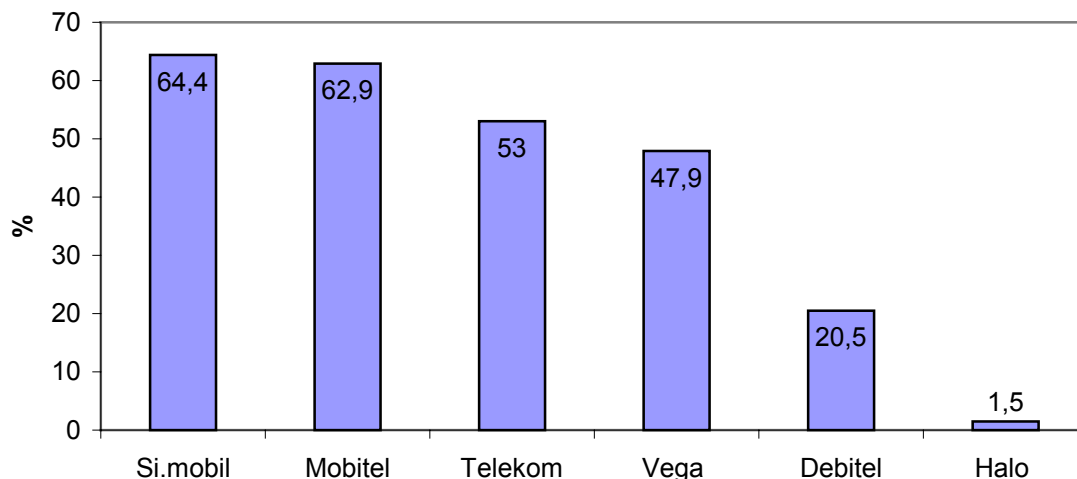
Vir: www.graliteo.si

V zadnjem obdobju so telekomunikacijske storitve ena najbolj opaznih, oglaševanih in hitro rastočih panog. Oglasi mobilne telefonije imajo po podatkih Mediane največji delež v slovenskem oglaševalskem kolaču. Telefonska raziskava (Gral-Iteo, Petra Oseli, www.graliteo.si) o priklicu blagovnih znamk in oglasov s področja telekomunikacijskih storitev je pokazala, da je med priklici na prvem mestu mobilna telefonija, med blagovnimi znamkami pa je na prvem mestu Si.mobil, sledijo Mobitel, Telekom, Vega in Debitel. Si.mobil in Mobitel sta imela več kot 60-odstotni spontani priklic (slika 14.2).

Za primerjavo navajam podatke iz konca leta 2000¹², in sicer priklic ponudnikov mobilnih storitev: Si.mobil 50,7-odstotkov, Mobitel 69,8-odstotkov, Debitel 30,4-odstotkov in Halo 19,2-odstotkov¹³. Predvsem je bistvena sprememba priklica pri Halo-ju.

¹² Gral-Iteo, Position of Si.mobil, Ljubljana, 2000

¹³ Op.p.: velikost vzorca je v primerjavi z raziskavo "Priklic blagovnih znamk in oglasov s področja telekomunikacijskih storitev", Gral-Iteo, maj 2002, nekoliko večji, tudi metodologija raziskovanja je drugačna, zato rezultat obeh niso popolnoma primerljivi, nakazujejo pa trend oz. spremembe.



Slika 14.3: Priklic BZ - ponudniki telekomunikacijskih storitev, Gral-Iteo, maj 2002¹⁴.

Pri priklicu oglasov ponudnikov telekomunikacijskih storitev je slika podobna. Oglasi za znamki Si.mobil in Mobitel po priklicu zasedajo prvo in drugo mesto, obe imata več kot 50-odstotni priklic. Največji je priklic televizijskih oglasov, sledijo oglasi v tiskanih medijih in plakati.

14.2 Ocena uspešnosti s stališča interne javnosti

V interni tržni raziskavi je sodelovalo 70% zaposlenih. Vprašalnik je bil razdeljen v zaprtih kuvertah, ki so zagotavljale anonimnost odgovorov.

Ciljna skupina je imela več dni časa za izpolnjevanje vprašalnika (lahko tudi v prostem času).

S stališča interne javnosti je bila prenova blagovne znamke odlično sprejeta in je po raziskavah izpolnila cilje in pričakovanja. Interna javnost zaupa novi blagovni znamki, sprejela jo je za svojo, tako kot tudi novo filozofijo podjetja.

Dve tretjini zaposlenih je po raziskavi mnenja, da je interna komunikacija (e-mail, izobraževanje, brand-box, zabava) pozitivno spremenila odnos do Si.mobila kot blagovne

¹⁴ Op.p.: v tabelo so vključene le nekatere blagovne znamke, ki so bile navedene. Ostale navedene so bile: Isdn (5,3 %), Siol (5,2 %), Siemens (2,5 %), Nokia (1,9 %), Cronet (1,7 %), Gsm (1,6 %), Pošta (1,4 %), Ericsson (1,3 %), Vodafon (1,0 %), Telemach (1,0 %).

znamke. Interno komuniciranje je bilo informativno, inovativno (pritegnilo pozornost), zabavno, prepričljivo, zaupanja vredno, jasno in razumljivo.

Pozitivna percepcija blagovne znamke se je v očeh interne javnosti močno izboljšala na sledečih področjih:

razvoj, orientiranost k potrošniku, inovativnost, kakovost storitev, profesionalizem, svežina. Rahlo slabši rezultat v primerjavi s "starim" Si.mobilom je nova blagovna znamka dosegla na področju "slovenska blagovna znamka", kar je posledica lastništva in dnevnih kontaktov zaposlenih s tujci.

Nova blagovna znamka je po mnenju zaposlenih prijazna in všečna, lahko prepoznavna, njena uporaba pa konsistentna in "ima stil".

Zanimiva je primerjava z živalmi: stari Si.mobil zaposleni primerjajo z želvo, kačo, slonom; stari Si.mobil je bil tako počasen, vedno drugi in ne-inovativen. Novi Si.mobil zaposleni asociirajo s tigrom, levom, lisico, gazelo, mravljo, torej z živalmi, ko so hitre, okretne, marljive, z močno željo po preživetju in obstanku, z močnim "team spirit-om" in željo po skupnem uspehu. Vse te značilnosti se kažejo v novi filozofiji in novi interni korporativni kulturi.

14.3 Ocena kampanje in vsebinskega dela prenove celostne grafične podobe

Si.mobil je prenovljeno blagovno znamko predstavil z zelo imidž orientirano oglaševalsko kampanjo, v kateri je predstavil vrednote, poslanstvo in namen. Tak pristop je s stališča zavedanja o blagovni in doseganja spontanega priklica ustrezen pristop. Vendar pa moramo vsekakor nakazati na glavne očitke: po precejšnjem vzbujanju pozornosti je trg pričakoval korenite spremembe tudi v produktih oz. storitvah, Si.mobil pa se je precej izognil komuniciranju nove ponudbe in s tem dosegel efekt razočaranja pri ciljnih skupinah.

Kot smo brali na začetku študije primera, je že pred prenovo celostne grafične podobe prevladovalo prepričanje, da ima Si.mobil slabšo pokritost s signalom v primerjavi s konkurenco, česar se pa le s prenovo blagovne znamke in imidž kampanjo ne da popraviti.

Poleg tega velja še omeniti, da je javnost z zanimanjem pričakovala prihod tretjega operaterja. Po izkušnjah sodeč (po svetu in pri nas) je prihod novega akterja na trg vedno povezan z velikimi cenovnimi ugodnostmi in posebnimi akcijami.

Nekatere stvari, na katere bi se sicer s kontinuiranim in konsistentnim komuniciranjem dalo vplivati, niso bile spremenjene.

Uspešnost prenove blagovne znamke in oglaševalske kampanje na splošno lahko ocenjujemo s stališča zavedanja in vsečnosti oglaševanja. Oboje se je namreč po nekaj mesecih precej popravilo, kar je bil pravzaprav osnovni namen prenove: graditi blagovno znamko na temeljih nove strategije, vizije, poslanstva politike, organizacijske kulture ter sodobnih grafičnih elementih celostne podobe (slogan, logotip, barve, simbol).

Si.mobil je ob prenovi celostne grafične podobe upošteval bistvene elemente blagovne znamke: opredelil je vizijo in poslanstvo, izoblikoval osebnost, strukturalno filozofijo in politiko blagovne znamke ter vizualno celostno grafično podobo. Priročnik celostne grafične podobe podjetja se zelo približuje idealnemu priročniku, kot ga opisuje Repovš (1995: 138 - 141).

14.4 Zaključek

Za uspešen obstoj blagovne znamke na trgu ni dovolj, da se potrošnik zgolj zaveda obstoja znamke, ampak mora biti znamki naklonjen, jo pozitivno vrednotiti ter upoštevati v svojih nakupnih odločitvah. Imidž blagovne znamke v grobem predstavlja način potrošnikovega razmišljanja o blagovni znamki in čustva, ki se zbudijo, ko potrošnik pomisli nanjo. Imidž blagovne znamke opredeljuje ključne lastnosti, asociacije, ideje, koristi, osebe in vrednote, ki jih potrošniki pripisujejo blagovni znamki. Prav na podlagi teh lastnosti podjetje gradi svojo konkurenčno prednost. Imidž blagovne znamke se oblikuje dolgoročno, predstavlja tudi nezavedno in neotipljivo področje.

Ko je politika blagovne znamke nejasna, pozicioniranje zmedeno, strategija napačna ali zastarela in ko podjetje ne dosega zastavljenih ciljev, je smiselno uvesti projekt spremembe celostne grafične podobe blagovne znamke. Sprememba je lahko uspešna le v primeru, ko se spremenijo popolnoma vsi elementi blagovne znamke. Največkrat lahko ostane nespremenjeno le ime, ki se je z obstojem blagovne znamke na trgu usidrilo v spominu potrošnikov.

Odločitev za posamezno blagovno znamko ni odvisna le od prepoznavnosti (to je bolj značilno za nakupe, kjer je stopnja vpletenosti nizka oz. ko gre za generične produkte), odvisna je od pozitivnih čustev, ki se poleg prepoznavnosti zbudijo pri potrošniku. Zato je treba graditi imidž, emocije, vrednote ...

Za uspešno prenovo blagovne znamke je treba poseči v vsak njen atom in spremembe integrirano vpeljati v celoten tržno-komunikacijski splet. Celostna grafična podoba blagovne znamke ne pomeni le spremembe barv, oglasov in slogana. Še posebej, če je povezan z radikalnimi spremembami v strategiji podjetja, zahteva radikalno spremembo korporativne identitete in kulture, podprto s številnimi raziskavami. Ne le z ekonomskega vidika (stroški, ki so povezani s spremembo blagovne znamke so izredno visoki).

Pomembno je razlikovati med izdelkom oz. storitvijo in blagovno znamko. Blagovna znamka brez dodane vrednosti in vseh ostalih, v diplomskem delu opisanih elementih, ni blagovna znamka.

Zanemariti ne gre internega komuniciranja, predvsem v podjetju storitvene dejavnosti. Pregled literature je pokazal, da ga avtorji sicer omenjajo, vendar redki pripisujejo dovolj velik pomen. Tudi izbor strokovne literature o tej temi je manjši od izbora drugih teoretskih izhodišč blagovne znamke.

Obstajajo številne analize za merjenje vrednosti blagovne znamke. Mnogokrat temeljijo le na enem merilu, in sicer prepoznavnosti blagovne znamke ter prvi in drugi preferenci blagovne znamke, ko na primer zelena blagovna znamka ni na voljo. Prepoznavnost in priklic blagovne znamke nikakor ni zadosten pokazatelj njene uspešnosti. Vrednost blagovne znamke mora v ospredje postaviti vprašanja o zavedanju in priklicu, o zaznani kakovosti v primerjavi s konkurenco, bogastvu in privlačnosti podob, ki jih blagovna znamka priključuje, o neotipljivi vrednosti, ki je povezana s potrošnjo, glavno pa je vprašanje lojalnosti potrošnikov, ki je cilj vsake blagovne znamke, ki to hoče biti, predvsem pa, če hoče biti uspešna. Lojalnost potrošnikov se namreč gradi s spoštovanjem in upoštevanjem lastnosti blagovne znamke, ki so prvotno zapeljale potrošnika.

15 Viri in literatura

- Aaker, A. David (1996) Building strong brands. The Free Press.
- Aaker, A. David (1991) Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name. The Free Press.
- Brannan, Tom (1995) A practical guide to integrated marketing communication. Kogan Page.
- De Chernatony, Leslie (2002) Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk. Ljubljana, GV Založba.
- Gral Iteo, tržne raziskave; Monitoring of response of the advertising campaigns of Halo, Ljubljana, julij 2000
- Gral Iteo, tržne raziskave, Omnibus: Brand image and position, Ljubljana, december 1999
- Gral Iteo, tržne raziskave, Households Omnibus Survey: Position of Si.mobil, Ljubljana, avgust 2000
- Inštitut za raziskavo medijev
- Kapferer, Jean - Noël (1999) Strategic Brand Management, Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. London: Kogan Page.
- Kotler, Philip (1996) Marketing Management: trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, upravljanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga
- Loudon, David L., Della Bitta Albert J. (1993) Consumer Behaviour, Concepts and Applications. McGraw-Hill, Inc.
- Ogilvy, David (1985) Ogilvy on Advertising. Vintage Books, A Division of Random House.
- Repovž, Jernej (1995) Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij. Ljubljana: Studio Marketing.
- Si.mobil, Marketing - Tržno raziskovanje, Acceptance of new Si.mobil brand by its employees, Ljubljana, januar 2001
- Si.mobilov projekt prenove celostne grafične podobe blagovne znamke:
 - o Priročnik celostne grafične podobe (2001), Si.mobil, d.d.
 - o Drobna trdna knjižica o veliki prijazni blagovni znamki (2001), Si.mobil, d.d.

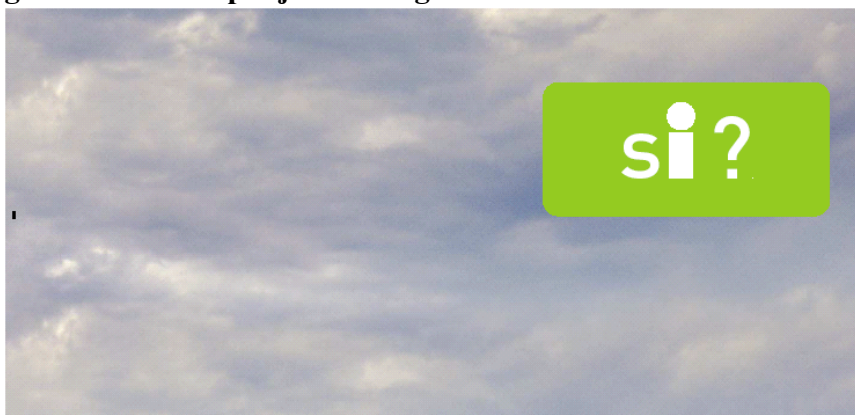
- Interni dokumenti projekta "Prenova celostne grafične podobe" (2001 - 2002), Si.mobil, d.d.
- Škerlep, Andrej (1996) Semiotika oglaševanja: Anatomija pomena oglaševalskih sporočil. V Slovenska država, družba in javnost, Zbornik ob 35-letnici Fakultete za družbene vede, Univerza v Ljubljani, prispevki za okrogle mize, 27. - 29. november 1996, urednik Anton Kramberger. Ljubljana.
- Ule, Mirjana in Kline, Miro (1996) Psihologija tržnega komuniciranja. FDV, knjižna zbirka Teorija in praksa, Ljubljana.

15.1 "

PRILOGA A:

PRENOVA CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE - OGLAŠEVALSKA KAMPANJA

Oglaševalska kampanja - teasing"





Slika 1.1 do 1.4: "Oglaševalska kampanja - teasing "; veliki obcestni plakati
"Oglaševalska kampanja - 1. september 2001"



Sliki 1.5 in 1.6: "Oglaševalska kampanja"; veliki obcestni plakati

Si že kdaj odštevala
prihodnost dežnim kapljam?

Ja vprašanje. In je odgovor. In je vse, kar je vmes: sedanje misli in prihodnje slutnje. Pri Simobilu bi jih iskreno radi delili z vami. Zato se ne obotavljajte izreči še tako impulzivnih želja. Prepoznali nas boste po zelenem klicaju. Se nikoli nismo tako dobro pokrili Slovenije, se tako dobro razumeli s sosedi in znali tako pozorno prisluhniti sodobnemu svetu. Samo odgovorni ljudje si drznemo spreminjati svet.

www.simobil.si 080 40 40

vedno zame.
simobil

Si že kdaj čez celo mesto
zakričal: ljubim te?

Ja vprašanje. In je odgovor. In je vse, kar je vmes: sedanje misli in prihodnje slutnje. Pri Simobilu bi jih iskreno radi delili z vami. Zato se ne obotavljajte izreči še tako impulzivnih želja. Prepoznali nas boste po zelenem klicaju. Se nikoli nismo tako dobro pokrili Slovenije, se tako dobro razumeli s sosedi in znali tako pozorno prisluhniti sodobnemu svetu. Samo odgovorni ljudje si drznemo spreminjati svet.

www.simobil.si 080 40 40

vedno zame.
simobil

Sliki 1.7 in 1.8: "Ogllaševalska kampanja", tiskani oglasi



Sliki 1.9 in 1.10: "Oglaševalska kampanja", oglas v Delu