

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Hedi Zakonjšek

OBLIKOVANJE IN UVAJANJE BLAGOVNE ZNAMKE
PRIMER Pogrej in pojej

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Hedi Zakonjšek

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

OBLIKOVANJE IN UVAJANJE BLAGOVNE ZNAMKE
PRIMER Pogrej in pojej

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

ZAHVALA

Zahvaljujem se staršem za podporo, mentorju za napotke, podjetju Proconi in agenciji Formitas za nesebično pomoč in prijateljem za priganjanje.

1. UVOD.....	6
2. SPLOŠNO O BLAGOVNI ZNAMKI	8
2.1 KAJ JE BLAGOVNA ZNAMKA	8
2.2 USPEŠNA BLAGOVNA ZNAMKA.....	9
2.3 VRSTE IN STRATEGIJE BLAGOVNIH ZNAMK.....	11
2.3.1 Vrste blagovnih znamk.....	11
2.3.2 Strategije blagovnih znamk.....	12
2.4 ZGODOVINA BLAGOVNIH ZNAMK.....	14
2.4.1 Začetek	14
2.4.2 Kriza	15
2.4.3 Vrnitev.....	15
2.5 OD KLASIČNEGA DO VODSTVENEGA MODELA UPRAVLJANJA BLAGOVNIH ZNAMK	16
2.6 POMEN BLAGOVNE ZNAMKE.....	16
2.6.1 Pomen blagovne znamke za podjetje	16
2.6.2 Pomen blagovne znamke za potrošnika.....	16
2.6.3 Pomen blagovne znamke za družbo.....	17
2.7 TRENDI.....	17
3. OBLIKOVANJE BLAGOVNE ZNAMKE.....	19
3.1 KORAKI V OBLIKOVANJU BLAGOVNE ZNAMKE	20
3.1.1 De Chernatonyjev model	20
3.1.2 Kapfererjev model.....	21
3.1.3 Aakerjev model	22
3.1.4 Povzetek modelov.....	23
3.2 KORPORATIVNA IDENTITETA, IMIDŽ IN UGLED BLAGOVNE ZNAMKE.....	23
3.3 POMEN TRŽNIH RAZISKAV PRI OBLIKOVANJU BLAGOVNE ZNAMKE.....	26
3.4 SEGMENTACIJA TRGA.....	28
3.5 KONKURENČNO POZICIONIRANJE	30
3.6 MARKETIŠKI SPLET	31
3.6.1 Izdelek oz. blagovna znamka	31
3.6.2 Cena	32
3.6.3 Tržne poti	32
3.6.4 Tržno komuniciranje	33
3.7 IME IN CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA BLAGOVNE ZNAMKE.....	33
3.7.1 Izbira imena blagovne znamke	33
3.7.2 Celostna grafična podoba blagovne znamke.....	35
3.7.3 Embalaža	35
4. UVAJANJE BLAGOVNE ZNAMKE.....	36
4.1 ŽIVLJENJSKI CIKEL (IZDELKA/BLAGOVNE ZNAMKE) IN TRŽENJSKE STRATEGIJE.....	36
4.2 TRŽNO KOMUNICIRANJE BLAGOVNE ZNAMKE.....	38

4.3 MERJENJE REZULTATOV	39
5. BLAGOVNA ZNAMKA POGREJ IN POJEJ.....	40
5.1 USTANOVITEV PODJETJA IN ZAMETKI BLAGOVNE ZNAMKE	40
5.2 OBLIKOVANJE BLAGOVNE ZNAMKE <i>POGREJ IN POJEJ</i>	41
5.2.1 Korporativna identiteta in imidž blagovne znamke	41
5.2.2 Tržne raziskave.....	43
5.2.3 Segmentacija trga.....	46
5.2.4 Konkurenčno pozicioniranje.....	48
5.2.5 Marketinški splet.....	49
5.2.6 Ime in celostna grafična podoba	51
5.3 UVAJANJE BLAGOVNE ZNAMKE <i>POGREJ IN POJEJ</i>	53
5.4 MERJENJE IN VREDNOTENJE REZULTATOV	55
6. PRIMERJAVA TEORIJE IN PRAKSE.....	57
7. SKLEP	60
8. LITERATURA IN VIRI.....	61
9. PRILOGA	65

1. UVOD

Od avtorja ali raziskave je odvisno, koliko let življenja napoveduje novi blagovni znamki, a v povprečju se številka giblje med tri in štiri. Tri in štiri?! Če je to povprečje, pomeni, da mnogo blagovnih znamk ne dočaka niti prvega rojstnega dne. Lahko bi rekli, da umrejo, še preden se rodijo. Vzrokov za te zgodnje "smrti" je več, glavni med njimi pa so zagotovo pomanjkljive priprave na vstop na trg. Blagovna znamka namreč ne nastane čez noč, močna blagovna znamka še manj. Nike je potreboval 15 let, v katerih je z osredotočenim pozicioniranjem, diferenciacijo, doslednostjo in Michaelom Jordanom zrasel v močno globalno blagovno znamko. Coca-Cola je prisotna že 130 let. Za njo je ravno toliko let izkušenj z distributerji, prodajalci, infrastrukturo, oblikovalci in potrošniki. Zato oglas za Coca-Colo danes deluje. A vendar je bilo v blagovno znamko vloženo ogromno znanja, denarja in potrpežljivosti.

V nasprotju z zgoraj omenjenima znamkama je blagovna znamka *Pogrej in pojej* na začetku svoje poti. Na policah slovenskih trgovin se je znašla šele septembra 2004. O njeni prihodnosti je danes pre zgodaj govoriti, mogoče pa je oceniti njeno rojstvo. V moji nalogi me zanima, kaj je podjetje Proconi storilo, da njegov otrok ne bi bil le muha enodnevnica. Da bi preživel ne leto, niti dveh, pač pa dolgo in srečno življenje. Zanima me, kako poteka postopek oblikovanja blagovne znamke, ki svoje negotovo življenje začne z dnem, ko se pojavi na trgu. Se mlado podjetje tega loti samo ali poišče izkušenega partnerja, ki mu pomaga? Sledi teoriji in izsledkom raziskav ali se zanaša na občutek in izkušnje? Katero pot ubere in ali je ta v skladu s teoretičnimi modeli oblikovanja blagovnih znamk?

Uvodnemu poglavju sledi poglavje, v katerem razložim, kaj blagovna znamka je, kaj naredi blagovno znamko uspešno, kakšne vrste in strategije blagovnih znamk poznamo, zgodovino blagovnih znamk, premik od klasičnega modela upravljanja blagovnih znamk k vodstvenemu, pomen blagovne znamke in trende na področju blagovnih znamk.

V tretjem poglavju se ukvarjam s postopkom oblikovanja blagovnih znamk. Ker enotnega recepta za oblikovanje blagovne znamke ni, za osnovo vzamem modele treh znanih avtorjev: de Chernatonyja, Aakerja in Kapfererja. Povzamem njihove glavne skupne točke in jih podrobneje opišem. Tako si s teoretskega vidika ogledam oblikovanje identitete blagovne znamke, pomen tržnih raziskav, segmentacijo trga, pozicioniranje blagovne

znamke, marketinški splet ter izbiro imena in oblikovanje celostne grafične podobe blagovne znamke.

V četrtem poglavju opišem postopek uvajanja blagovne znamke. Življenjski cikel blagovne znamke primerjam z življenjskim ciklom izdelka. Pogledam, kakšen je v fazi uvajanja pomen integriranih tržnih komunikacij in zakaj je pomembno merjenje rezultatov.

Peto poglavje je namenjeno praktičnemu primeru. Po osnovnih podatkih o podjetju se ukvarjam s konkretnim postopkom oblikovanja in uvajanja blagovne znamke *Pogrej in pojej*. Pri tem sledim točkam iz tretjega in četrtega poglavja. Zanima me tudi, kako je podjetje ovrednotilo rezultate po fazi uvajanja in kaj je iz tega zaključilo.

V šestem poglavju blagovno znamko *Pogrej in pojej* najprej umestim v teoretski okvir, ki govori o blagovnih znamkah (2. poglavje), nato pa oblikovanje in uvajanje blagovne znamke *Pogrej in pojej* natančneje primerjam s teorijo, da ugotovim, v kolikšni meri se ujemata.

V sklepnem poglavju povzamem, kaj vse je podjetje storilo za to, da blagovna znamka *Pogrej in pojej* ne bi še znižala že tako nizke povprečne starosti blagovnih znamk. Njihovo delo kritično ocenim tudi s svojega vidika.

2. SPLOŠNO O BLAGOVNI ZNAMKI

2.1 Kaj je blagovna znamka

Blagovna znamka je več kot njeni sestavni deli, več kot izdelek. Coca-Cola na primer ni samo voda, sirup in mehurčki. Če izdelek definiramo kot tisto, kar izpolni funkcionalne potrebe potrošnikov, se blagovna znamka uporablja za razlikovanje izdelkov v množici enakih. American Marketing Association (AMA) je leta 1960 podal naslednjo definicijo blagovne znamke: »Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih.« Tako se z blagovno znamko prepozna proizvajalca, ki prek nje obljubi, da bo »kupcem dosledno ponujal določene lastnosti, koristi in storitve« (Kotler 1998: 444).

Zgornja definicija za osnovo jemlje vidne označevalce, kar pa še zdaleč ni vse. Po de Chernatonyju (2002: 35) sodi v prvo izmed treh skupin različnih tolmačenj oz. razlag blagovnih znamk:

1. Definicija glede na vstopne dejavnike. Po tej definiciji blagovno znamko managerji pojmujejo kot enega izmed načinov, kako usmerjati vire, da bi vplivali na porabnike.
2. Definicija glede na izstopne dejavnike. Po tej definiciji je blagovna znamka sredstvo, ki porabniku pomaga doseči »nekaj več.«
3. Definicija glede na časovno razvojno komponento.

Blagovno znamko tako lahko razumemo kot (de Chernatony, 2002: 35):

logotip, pravno sredstvo, ime podjetja, okrajšavo ali bližnjico, sredstvo za zmanjševanje tveganja, sredstvo za umestitev, osebnost, sklop vrednot, vizijo, sredstvo za dodajanje vrednosti, sredstvo za prikaz identitete, podobo, odnos ali razvijajočo se danost.

Kaj je blagovna znamka, je potemtakem težko reči. Gre za preplet različnih tolmačenj.

Kljub temu de Chernatony (2002: 35) poda naslednjo definicijo blagovne znamke:

Blagovne znamke so kompleksne danosti, ki se sicer porajajo v trženjskih načrtih, a v resnici obstajajo predvsem »v glavah« porabnikov. So predvsem posledica trajnega procesa, v katerem odjemalci usklajene dejavnosti v organizaciji, ki potekajo z namenom zagotavljanja nekega skupka vrednot, tolmačijo in ponotranjijo tako, da nadgradijo svoje življenje in da organizacija, ki se odziva na povratne informacije, poveča verjetnost za uspeh blagovne znamke.

Med temeljne sestavine blagovne znamke, s katerimi proizvajalec svoj izdelek identificira in diferencira, prištevamo (Nickels in Wood, 1997: 262) ime blagovne znamke (del blagovne znamke, ki ga izgovorimo), znak blagovne znamke (grafična in barvna predstavitev blagovne znamke, ki je prepoznavna, a neizgovorljiva) in zaščitni znak (blagovna znamka ali le njen del, ki je z zakonom zaščiten in proizvajalcu zagotavlja ekskluzivno uporabo).

Kapferer (1992: 11) pravi, da blagovna znamka ni izdelek, pač pa je vir izdelka, njegov pomen, njegova usmeritev, predvsem pa blagovna znamka določa identiteto izdelka v času in prostoru. Blagovne znamke je treba upravljati, negovati in nadzorovati. Glavni nalogi blagovne znamke (Kapferer, 1992: 107) sta razločevanje enega izdelka od drugega in označevanje izvora izdelka. Kapferer (1992: 87) ne verjame, da se kupec, soočen z izdelki brez blagovnih znamk, lahko odloči. Zato je treba izdelkom z blagovno znamko vdihniti vrednote, ki naj jih potrošnik kupi.

2.2 Uspešna blagovna znamka

Vsaka blagovna znamka seveda še ni uspešna. Scott Bedbury (Kalin, 2001) pravi: »Blagovne znamke ki se množično prilagajajo, nadzorujejo distribucijo in razumejo vpliv novih tehnologij, bodo uspele. Tiste, ki proizvajajo nediferencirane izdelke in prodajajo kjer koli in komur koli, bodo pogorele. « Po Doyleu (1994: 166) je uspešna blagovna znamka tista, ki poleg izdelka, ki zadovoljuje potrebe potrošnikov, vsebuje še koncept dodane vrednosti, ki izpolnjuje psihološke potrebe.

De Chernatony (2002: 24) podaja naslednjo definicijo uspešnih blagovnih znamk: »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 (2002: 24) še dodaja, kako zelo je za uspešno blagovno znamko pomemben usklajen pogled nanjo na ravni celotnega podjetja. V nasprotnem primeru se lahko namreč zgodi, da načrtana strategija zaradi različnih oddelčnih tolmačenj in posledičnega neusklajenega delovanja neučinkovita ne učinkuje.

Ključni element blagovne znamke je potemtakem dodana vrednost. Če dodane vrednosti ni, kupec pravzaprav nima razloga, da bi se odločil prav za našo blagovno znamko. Dodano vrednost sestavljata motivacijska korist, pri kateri je glavno vodilo uporabnost izdelka, in diskriminativna korist, kjer gre za distanciranje od konkurentov prek napihovanja imidža (Jones, 2003). Blagovne znamke so tako močno sredstvo prav zato, ker se v njih povezujejo funkcionalne vrednote, ki izhajajo iz kakovosti izdelka in jih presojamo razumsko (npr. uporabnost, učinkovitost, pripravnost, preprostost), ter čustvene vrednote, ki jih presojamo s čustvenimi merili (poštenost, ambicioznost, previdnost). Dodano vrednost proizvajalci dosegajo predvsem z upravljanjem marketinškega spleta – vsebinami sporočil, embalažo, cenami, vrsto trgovine, slogom.

Strokovnjaki ameriške agencije Young and Rubicam (Korelc, 2000a) omenjajo štiri korake, ki jih je treba upoštevati pri graditvi močne blagovne znamke: razlikovanje, relevantnost, spoštovanje in poznavanje. To pomeni, da potrebujemo razlikovalne prednosti, ki nas delajo drugačne; potrošnika mora blagovna znamka nagovarjati, biti mu mora podobna, se skladati z njegovim življenjskim stilom; potrošnik mora blagovno znamko ceniti in jo, nenazadnje, čim bolje poznati, ne le od zunaj, pač pa tudi od znotraj - vedeti mora, kaj blagovna znamka prispeva k družbi in kako podjetje ustvarja vrednost.

In kaj je končni cilj koncepta blagovne znamke? Jo zasnovati, oblikovati in o njej komunicirati tako uspešno, da postane privlačna za katero koli kategorijo osnovnih potreb potrošnikov (Kline, 1999: 10).

2.3 Vrste in strategije blagovnih znamk

2.3.1 Vrste blagovnih znamk

Proizvajalci imajo glede na svojo vlogo na trgu različne možnosti za vpeljavo lastne blagovne znamke.

Že v 19. stoletju so se kot odziv na nezanesljive dobavitelje pojavile **trgovske blagovne znamke** (Sainsbury's), prvi pa je takšno znamko registriral Co-op leta 1929 v Franciji (Kapferer, 1992: 128). Na prvi pogled se morda zdi, da se trgovcem, torej posrednikom, razvoj lastne blagovne znamke ne izplača (Kotler, 1998: 449, 450):

Najti morajo sposobne dobavitelje, ki lahko dobavljajo stalno enako kakovost. Naročiti morajo velike količine in vezati sredstva v zaloge. Denar morajo porabiti za promocijo svojih zasebnih blagovnih znamk. Če njihov izdelek s trgovsko blagovno znamko ni dober, tvegajo, da bodo porabniki razvili negativen odnos do drugih njihovih izdelkov.

A vendar so trgovske blagovne znamke dobičkonosne. V času recesije, ko velik del potrošnikov pazi na vsak tolar, se posameznik hitreje odpove tudi večletni zvestobi določeni blagovni znamki in se odloči za nakup cenejšega izdelka povprečne kakovosti, ki ga ima v lasti trgovska organizacija.

Proizvajalci lahko oblikujejo lastne blagovne znamke, ki jim pravimo **blagovne znamke proizvajalca**. Še nedavno so bile te blagovne znamke, imenovane tudi nacionalne blagovne znamke, nesporno vodilne na trgu. Danes izgubljajo boj proti trgovskim blagovnim znamkam. Kljub temu to še ni razlog, da se podjetje ne bi odločilo za razvoj lastne blagovne znamke, pač pa opomnik, kako zelo previdno mora biti pri tem in kako pozorno mora zastaviti svoj projekt uresničevanja.

Če se proizvajalec odloči, da bo kupil ime ali simbol, ki ga je ustvaril nekdo drug, govorimo o **licenčni blagovni znamki**. S tem proizvajalec takoj dobi preizkušeno in uveljavljeno blagovno znamko ter se tako izogne stroškom, ki bi jih moral vložiti v razvoj sam, pa tudi morebitnemu neuspehu. Licenco lahko proizvajalec kupi tudi za znan lik ali osebo, najnovejša oblika dajanja licence pa je korporacijska licenca – gre za najem zaščitnega znaka ali loga korporacije, ki je poznan v eni kategoriji in ga uporabljajo v sorodni kategoriji izdelkov (Kotler, 1998: 449).

Posebna oblika blagovnih znamk so **soznamke**. Mednje sodijo partnerstva med podjetjem in znano osebo, podjetjem in dobaviteljem ali partnerstvo med dvema podjetjema. Z nakupom takšnega izdelka potrošnik »dobi« kar dve dodani vrednosti. Zato so soznamke odlično orodje za ustvarjanje vrednosti, hkrati pa so takšni poizkusi lahko zelo tvegani - če eno podjetje pretrese škandal, je hitro pod vprašajem tudi verodostojnost drugega podjetja (Nunes, 2003).

2.3.2 Strategije blagovnih znamk

Ko se proizvajalec odloči, da bo izdelke na trgu prodajal pod lastno blagovno znamko, ima na voljo več strategij (Kotler, 1998: 451). Prva možnost je, da vsak izdelek na trgu nastopa s svojim imenom, osebnostjo in simbolno podobo. Takrat govorimo o posamičnih imenih blagovne znamke. Prednost te strategije je, da neuspešen izdelek ne vpliva na sloves podjetja in ne škoduje imenu proizvajalca, novo ime pa povzroči tudi novo zanimanje in omogoča novo prepričevanje. Druga možnost je, da se proizvajalec odloči za krovno družinsko ime za vse izdelke. V tem primeru je proizvajalcem z dobrim imenom tudi dobra prodaja pravzaprav zagotovljena. Vendar pa s to strategijo podjetje težko razločuje med izdelki vrhunske kakovosti in slabšimi, zaradi česar večina potrošnikov lahko pričakuje le povprečno kakovost vseh izdelkov. Kadar podjetje izdeluje različne izdelke ali pa znotraj ene izdelčne skupine ponuja izdelke različnih kakovosti, je bolje, da uporablja ločena družinska imena. Četrta in po Kotlerju zadnja možnost je, da proizvajalec svoje ime poveže z izdelkom prek zaščitnega znaka podjetja in mu tako da verodostojnost, medtem ko posamezno ime izdelek individualizira. Vendar to strategijo nekateri (Reis in Reis v Vilfan, 2000) odsvetujejo, saj verjamejo, da je za potrošnika realnost izdelek in ne podjetje samo, kar pomeni, da je dovolj, da se na izdelku pojavlja le ime izdelka.

Podobne možnosti kot Kotler navajata tudi Nickels in Wood (1997: 264). Po njiju se družinska blagovna znamka uporablja za vse izdelke, ki sestavljajo družino, posamična blagovna znamka pa za posamezen izdelek v družini. Govorita tudi o širjenju in poglobljanju blagovne znamke. Širjenje blagovne znamke pomeni, da nov izdelek v sicer drugi izdelčni skupini poimenujemo z imenom naše obstoječe blagovne znamke, kar lahko potrošnike sicer zmede, a prednost strategije je po njunem mnenju v prihranitvi stroškov za lansiranje nove blagovne znamke. V prid strategiji govori tudi podatek (Kapferer, 1992: 84), da več kot štiri leta preživi le 30 % novih blagovnih znamk, med izdelki, lansiranimi pod starimi blagovnimi znamkami, pa je preživetje polovično. Nickels in Wood (1997: 264)

omenita še četrto možnost, to je poglobljanje izdelčne linije, ko podjetje že obstoječi skupini izdelkov doda novega. Tako lahko proizvajalec ponudi svojo blagovno znamko širšemu segmentu potrošnikov (npr. Diet Coca-Cola za tiste, ki pazijo na kalorije), pri čemer pa mora paziti, da se število izdelkov ne povzpne previsoko. Marconi (1993: 93) opozarja, da bo nov izdelek na polici stal le na račun nekega drugega, kar pomeni, da se bo moral hitro dokazati. Zato je pomembno opraviti predhodno raziskavo in trgu ponuditi, kar si res želi. Izogniti se je treba tudi »kanibalizaciji« – nevarnosti, da bi nov izdelek namesto kupcev konkurenčnih izdelkov prevzel dosedanje kupce našega prvotnega izdelka.

Kot meni Kapferer (1992: 83), je širjenje in poglobljanje blagovne znamke nujno, saj nas v nasprotnem primeru konkurenca prehiti. Proizvajalec mora biti na tekočem s trendi in jim prilagajati proizvodno linijo, pri čemer se mu ni treba omejevati na prvotno tehnologijo. Četudi je začel s proizvodnjo klavirjev, se lahko na primer razširi na avtomobile. Pot blagovne znamke namreč ni začrtana vnaprej. Važno je le, da ostane zvesta sama sebi. A če želi ostati prepoznavna in uspešna, je pomembno, da je jedro globoko zasidrano.

Kapferer (1992: 83) omeni še eno širjenje, t.j. širjenje blagovne znamke na nove trge. Meni, da naraščajoči stroški za raziskave, razvoj in vlaganja zahtevajo, da podjetja iščejo največje možne trge, ki jih dosežejo le z oglaševanjem. Ker pa je finančno nemogoče enako močno uveljavljati množico blagovnih znamk, mora podjetje za nastop na svetovnem trgu izbrati le paradne konje. Glede na specifične zahteve trga lahko podjetje prilagodi ne le tržne komunikacije, pač pa tudi izdelek, pri čemer se nekatera podjetja odločijo celo, da bodo ustvarila popolnoma nov produkt (npr. Kellogs Basmati za indijski trg), saj je navsezadnje potrošnik tisti, čigar potrebe je treba zadovoljiti (International Marketing Commerce 469, 2005).

2.4 Zgodovina blagovnih znamk

2.4.1 Začetek

V preteklosti večina izdelkov ni imela blagovne znamke. Ljudje so se med seboj poznali in si zaupali, ali pa so se preprosto zanesli na poštenost prodajalcev. Kot ugotavlja Kotler (1998: 447), se prvi zametki blagovne znamke pojavijo v srednjem veku, ko so cehi začeli zahtevati od obrtnikov označevanje blaga z zaščitnim znakom. To naj bi tako njih same kot tudi kupce obvarovalo pred slabšim blagom.

Izdelki, ki so se jih ljudje navadili in jih sprejeli, so se nato začeli na trgu pojavljati v večjih količinah. Proizvajalo jih je vse več različnih podjetij, a ostajali so uniformirani in potrošniki so kupili, kar jim je prišlo pod roke – proizvajalec je bil torej manj pomemben (avto) oziroma sploh ne (žarnica). Takrat so podjetja ugotovila, da poleg oglaševanja izdelkov potrebujejo nekaj več. Prvi korak je bil vdahnuti jim življenje prek pravega imena in jih tako podomačiti (*familiizirati*). Tako so generični izdelki, kot so sladkor, milo, müsliji in podobno, dobili imena - eni prvih korporacijskih logotipov so bili tisti za juhe Campbell's, konzerve Heinz in müslije Quaker Oats. Posledično posrednik med proizvajalcem in kupcem ni bil več mali prodajalec, pač pa na primer Uncle Ben. Izdelek z utrjenim imenom in značajem se je z oglaševanjem zdaj obrnil na potencialne kupce in prišli smo do današnjih temeljev: »osebnosti« korporacije, edinstvenega imena, pakiranja in oglaševanja (Klein, 2002: 16).

Iskanje pravega pomena blagovnih znamk se je v 50. letih 20. stoletja končalo z ugotovitvijo, da so blagovne znamke tiste, ki prodajajo. Ljudje torej ne kupujejo izdelkov, pač pa blagovne znamke. Pomembno je postalo, kako ljudje znamke percipirajo in kaj jim pomenijo, tako na individualni, kot na družbeni ravni. Kako pomembna je blagovna znamka, je postalo še bolj jasno leta 1988, ko je Philip Morris za KRAFT odštél 12,6 milijard dolarjev – 6-kratno knjigovodsko vrednost. Razlika v ceni je bila seveda vrednost imena KRAFT (Klein, 2002: 18). Takšni primeri niso redki – tudi Nestle je za nakup podjetja Rowntree plačal 5-krat več od njegove knjigovodske vrednosti, Grand Metropolitan pa je ob nakupu podjetja Heublein k svoji vrednosti pripisal 800 milijonov dolarjev, da bi poudaril vrednost Smirnoffa in drugih blagovnih znamk (Kotler, 1998: 446).

2.4.2 Kriza

Prihodnost blagovnih znamk je po Kleinovi (2002: 22) 2. aprila 1993 izgledala vse prej kot obetavno. Na ta dan, znan tudi kot »Marlboro petek«, je Philip Morris objavil znižanje cen Marlboro cigaret za 20 %, saj so na ta način želeli še naprej konkurirati na trgu, ki so ga vse hitreje osvajale cenejše blagovne znamke. To je v očeh strokovnjakov pomenil konec za blagovne znamke. Skupaj s cenami delnic Philip Morrisa so takoj padle še cene delnic podjetij z blagovnimi znamkami, kot so Heinz, Quaker Oats, Coca-Cola, Pepsi, Procter in Gamble idr.

2.4.3 Vrnitev

Resnična posledica »Marlboro petka« je bil pojav dveh temeljnih smeri v marketingu in potrošništvu devetdesetih: prve so ogromne blagovne hiše, ki prodajajo osnovne življenjske potrebščine in monopolizirajo velik del tržišča, kot npr. Wal-Mart, druge pa posebno cenjene statusne blagovne znamke, ki prodajajo temelje življenjskih stilov in monopolizirajo velik del kulturnega prostora (npr. Nike).

Globalno uspešne blagovne znamke, kot so Coca-Cola, Pepsi, Disney, McDonald's in Burger King, so cvetele. Pridružili so se jim še novi proizvajalci – Gap, IKEA, Body Shop, Starbucks, ki so predvsem s premišljeno oblikovano embalažo in poudarkom na nakupnem okolju generične izdelke mojstrsko preoblikovali v specifične blagovne znamke. Vodilni marketinški strategji so našli ključ do uspeha: gradnja močne korporativne identitete. Ta podjetja so marketing vgradila v vsak delček svojega korporacijskega koncepta in blagovno znamko kot virus lansirala v kulturni prostor prek nešteto kanalov: sponzorstva, politične kontroverznosti, nakupnega izkustva in širjenja znaka. S potrošniki so vzpostavila čustvene vezi in na njih gradila svoj obstoj. Prihodnost blagovni znamki kot izkušnji, kot življenjskemu slogu, je bila zagotovljena (Klein, 2002: 28).

2.5 Od klasičnega do vodstvenega modela upravljanja blagovnih znamk

Leta 1931 je Neil McElroy v P&G-ju postavil temelje klasičnega modela upravljanja blagovnih znamk. Kot odgovor na težave ene izmed njihovih blagovnih znamk si je zamislil skupino sodelavcev, ki bi to blagovno znamko upravljala. Poiskala bi razloge za slabo prodajo na problematičnih trgih in jih s premišljenim ukrepanjem (oglasilni, cene, pospeševanje prodaje, embalaža, izboljšave izdelka ...) odpravila. Model je bil mišljen za določen trg v posamezni državi, a so ga multinacionalke kar replicirale za uporabo po vsem svetu. V nasprotju s kasnejšim modelom je bil ta reaktiven - na težavo so reagirali šele takrat, ko so jo zaznali.

Čeprav je sistem dolgo deloval, je imel pomanjkljivosti: slabo se je odrezal na vse bolj kompleksnih trgih, v tekmovalnem okolju, času globalizacije, ob porastu in širitvi blagovnih znamk ter vse bolj kompleksnih strukturah. Zato v podjetjih star model zamenjuje nov. Ta zajema širši pogled, poudarja strategijo in taktiko, vodijo pa ga identiteta blagovne znamke in prodaja. (Aaker, 2000: 7)

2.6 Pomen blagovne znamke

2.6.1 Pomen blagovne znamke za podjetje

S stališča marketinga je blagovna znamka tista, ki predstavlja vrednost v očeh potrošnika. Potrošniki so torej za ugled blagovne znamke pripravljeni plačati več. Zato lahko podjetje, ki upravlja z blagovno znamko, za enako kakovosten izdelek, kot ga ponuja konkurent, postavi višjo ceno, kar podjetju zagotavlja dobiček in hkrati povečuje njegovo vrednost. Z blagovno znamko podjetje tudi obljubi, da bo kupcem dosledno ponujalo določene koristi, lastnosti in storitve. V zameno si pridobi sorazmerno stalen krog lojalnih kupcev in njihovo zaupanje. Prednosti blagovne znamke za podjetje so še (Kotler, 1998: 448) prispevek k splošnemu imidžu podjetja, omogočanje diverzifikacije podjetja, olajšanje obdelave naročil in napak, zagotavljanje pravne zaščite posebnim izdelkom in pomoč pri segmentaciji trga.

2.6.2 Pomen blagovne znamke za potrošnika

Blagovna znamka potrošniku omogoči lažjo izbiro v množici izdelkov, saj mu jamči stalno kakovost in ceno. Tako z nakupom določene blagovne znamke kupec točno ve, kaj lahko pričakuje, in verjetnost ponakupnega razočaranja se močno zmanjša. Na tem standardnem zadovoljstvu lahko gradi svoje zaupanje in zvestobo blagovni znamki. Kar je

pri blagovni znamki za potrošnika prav tako pomembno, pa je zadovoljevanje njegovih psiholoških potreb. Blagovna znamka ga lahko popelje v svet zelene identitete, omogoči mu, da se počuti bolj samozavestno in sproščeno. S projeciranjem lastnosti, ki jih komunicira blagovna znamka, si tako ustvari čim bolj popolno in pozitivno samopodobo. Pravzaprav z nakupom blagovne znamke kupi sanje.

2.6.3 Pomen blagovne znamke za družbo

Glede pomena, ki naj bi ga blagovna znamka prinesla družbi, se pogledi krešejo. Zagovorniki blagovne znamke trdijo, da le-te vzpodbujajo večjo kakovost izdelkov in povečujejo inovativnost. Proizvajalci morajo vedno znova izboljševati izdelke, kar pripelje do večje raznolikosti ponudbe in učinkovitosti nakupov.

Na drugi strani kritiki blagovnih znamk zagovarjajo stališče, da blagovne znamke povzročajo nepotrebno razlikovanje ter vodijo do višjih cen izdelkov. S tem povečujejo pomen statusa v družbi in v zavesti ljudi, ki nato izdelke kupujejo zato, da bi ugajali in naredili vtis na druge.

2.7 Trendi

1. V postmodernejši družbi potrošnika ne zanima več, kaj drugi mislijo o njem. Prav tako ne posnema, pač pa teži k individualnosti. Te na trgu množične produkcije, kjer je mogoče najti kopico enakih izdelkov in znamk, ki potrošnika pehajo v uniformnost, ne najde. Zato jo, skupaj s svojo avtonomnostjo, posebnostjo, zasebnostjo, avtentičnostjo, išče drugje, izven ustaljenih potrošniških norm. Postmodernejši potrošnik si bo vzel, kar hoče, pogosto tisto, česar drugi nimajo (Goldman in Papson, 1996). Potrošnik, ki ni želel biti serijski, je v svojih znamkah sicer iskal potrditev lastne uspešnosti, pa vendarle tudi unikatnosti. Danes ga znamke pehajo v uniformnost. Zato precenjenim blagovnim znamkam odzvanja. Ali, kot pravi izmišljena oseba S. (Brglez, 2004):

»Saj ne morem kupovati istega kot vsi, nositi serijskih oblačil in jih potem srečevati povsod, kamor pridem. Včasih si se moral malo potruditi: kar si dal nase, je govorilo tudi o tvoji spretnosti, iznajdljivosti, ne le o okusu in denarnih zmožnostih. Danes pa – kdo sploh še rabi blagovno znamko!?!«

Superiornost blagovnih znamk se torej zmanjšuje in zvestoba je vprašljiva. Reichheld (1996) pravi, da ameriška podjetja v povprečju izgubijo polovico potrošnikov vsakih pet let, polovico zaposlenih vsaka štiri leta in polovico investitorjev letno. Porabniki so vse bolj občutljivi na ceno, kakovost in vrednost. Zato se morajo proizvajalci s pomočjo oglaševalcev močno potruditi, da potrošnika spet pridobijo na svojo stran.

2. Število blagovnih znamk, ki jih ima na trgu posamezno podjetje, se zmanjšuje. (Pre)visoko število blagovnih znamk na trgu namreč presega zmogljivosti tako trgovin kot potrošnikov in podjetja samega. Moderni potrošniki so zaposleni in v pomanjkanju časa jim je treba omogočiti čim bolj očitno in lažjo izbiro. Tudi podjetje blagovne znamke upravlja lažje, če jih je manj. Trend v podjetjih je zato opuščanje marginalnih blagovnih znamk in osredotočanje na zvezde.

3. V zadnjih letih je opazen porast veljave trgovskih blagovnih znamk. Ta trend je precej uničujoč za proizvajalce, ki so, če želijo ostati konkurenčni, prisiljeni spustiti svoje cene, posledica česar pa je nižja stopnja profitabilnosti. V takšni situaciji proizvajalci iščejo nove rešitve, kot so na primer prodaja po internetu, lastne trgovine in več blagovnih znamk, s katerimi lahko pokrijejo več cenovnih razredov.

4. John Hagel (Kalin, 2001) ni edini, ki napoveduje nov korak v razvoju blagovnih znamk. Pravi, da namesto zgodovinske obljube blagovne znamke, ki se je glasila: "Če kupite naš izdelek/storitev, se nanj lahko zanesete," prihaja čas osredotočenja na posameznika, ko bo obljuba drugačna: "Med vsemi te jaz poznam najbolje. Lahko mi zaupaš, da bom proizvedel izdelke/storitve, ki bodo zadovoljili tvoje individualne potrebe." Te potrebe je najlažje izvedeti na internetu, ki podjetjem ne omogoča le, da lažje vzpostavijo in vzdržujejo stik s posameznikom, pač pa je poceni vir informacij o tem, kaj potrošniki pravzaprav menijo o nas, našem izdelku, blagovni znamki. Podjetja lahko z branjem in sledenjem diskusijam na internetnih forumih tako rekoč zastonj pridejo do informacij, ki jih drugače mastno plačujejo.

5. Z internetom je prišlo do še ene novosti - internetnih blagovnih znamk, kot so Amazon.com, Yahoo, eBay ... Njihova glavna prednost je interaktivnost. Uspeh, ki so ga dosegle (ali ga še dosežajo) je spodbudil mnoga podjetja k razmišljanju, ali seliti svojo prodajo (delno ali v celoti) na internet. Al Ries (Kalin, 2001) meni takole: čevljev ali oblek ni dobro prodajati na internetu, saj jih ljudje prej radi poizkusimo, medtem ko je računalnik ali televizija druga zgodba. Poleg tega je treba pretehtati še druge faktorje: cena dostave, odziv prodajalcev, interes potrošnikov ipd. Ne glede na to, ali prodaja prek interneta ali ne, pa naj bi imelo vsako podjetje vsaj svojo internetno stran z osnovnimi informacijami.

3. OBLIKOVANJE BLAGOVNE ZNAMKE

Na današnjem množičnem trgu, kjer različnih izdelkov in ponudnikov kar mrgoli, je »delati na pamet« za podjetje prenevarno. Vložki, ki jih zahteva razvoj novega izdelka in njegovo uvajanje na trg, so previsoki, da bi si podjetja lahko privoščila loterijo. Poleg tega ni težko posnemati funkcionalnih prednosti tekmecev, težje je izpolnjevati obljube blagovne znamke. Zato potrebujemo natančno strategijo, ki vključuje preučevanje konkurence in trga, potrošnike, njihove želje, preference, potrebe, življenjske stile, trende v izbrani skupini izdelkov itd. Končni cilj podjetja je seveda ustvariti uspešno blagovno znamko, ki bo pri potrošnikih zasidrana v mentalni prostor tako močno, da bo izdelek tako rekoč »vnaprej prodan«. Kline (1994b) piše:

Strategija oblikovanja blagovne znamke je dolgoročen načrt, kako oblikovati znamko, da bi dosegli konkurenčno prednost pred drugimi blagovnimi znamkami, ki že obstajajo na trgu. Na podlagi elementov konkurenčne prednosti skušamo doseči prednost v pozicioniranju, psihološke in ekonomske cilje blagovne znamke (zadovoljstvo z blagovno znamko, lojalnost, imidž, tržni delež, dobiček itd.). Strategija oblikovanja blagovne znamke je pri tem vedno povezana z investicijami v njeno trženje, ki naj bi blagovni znamki postopoma prineslo novo, dodano vrednost.

Pomembno je, da novo blagovno znamko vse od začetka dojemamo skozi prizmo njene identitete. To pomeni, da se moramo osredotočiti tako na funkcionalne kot nefunkcionalne vrednosti, ki jih uteleša (Kapferer, 1992: 58).

3.1 Koraki v oblikovanju blagovne znamke

3.1.1 De Chernatonyjev model

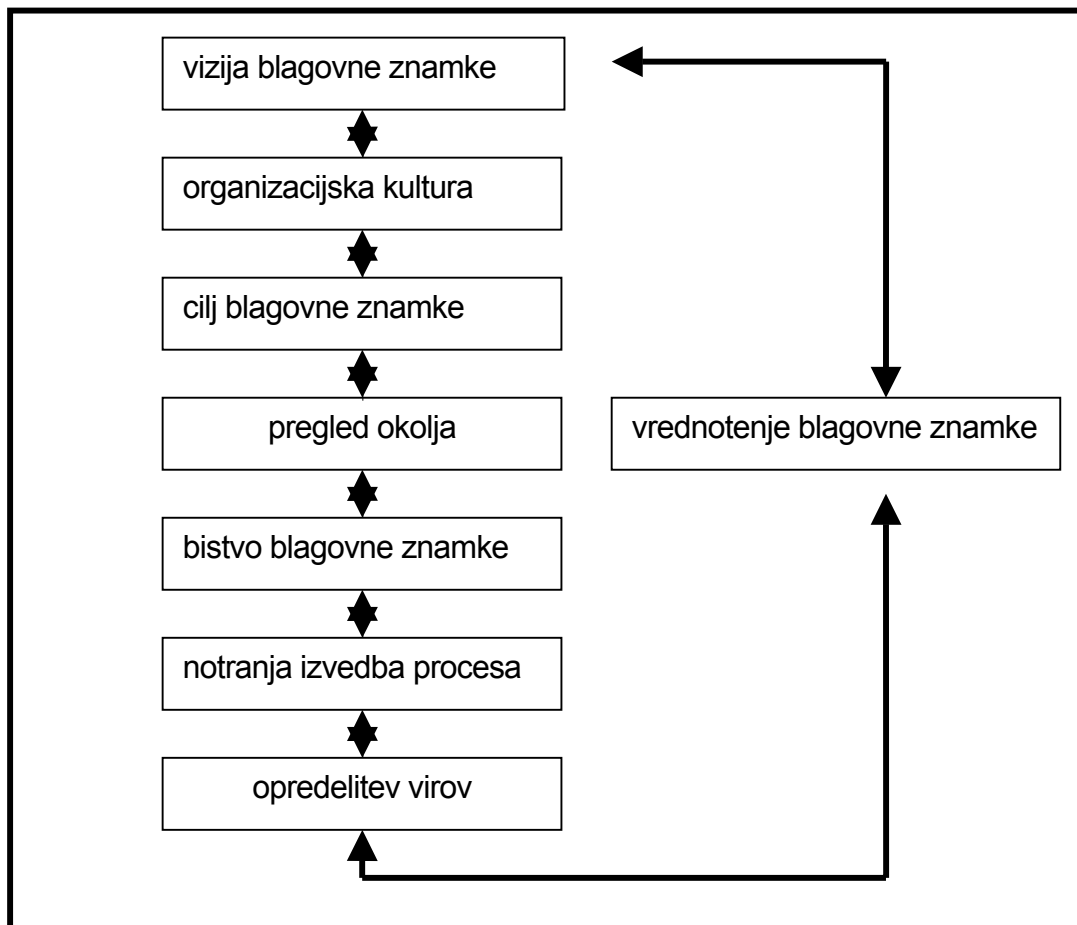
Po De Chernatonyju (2002: 93) se proces oblikovanja blagovne znamke začne z vizijo o blagovni znamki, sestavljeno iz treh delov:

1. Predstave o prihodnjem okolju oziroma vprašanju, kaj bi ljudje lahko potrebovali.
2. Smisla blagovne znamke in vprašanju, ali bo vplivala na izboljšanje življenja.
3. Vrednot, ki podpirajo blagovno znamko.

Nato mora podjetje oceniti temelje organizacijske kulture, saj le ustrezna organizacijska kultura pomaga pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti. Sledi opredelitev dolgoročnih ciljev in pregled okolja blagovne znamke (podjetje, dobavitelji, odjemalci, konkurenca in makrookolje). Ugotovitve takšne analize lahko prisilijo podjetje, da ponovno preuči okolje ali celo vizijo znamke, razkrije možnosti, ki se odpirajo, pa tudi potencialne nevarnosti.

Podjetje mora opredeliti bistvo blagovne znamke, osrednje značilnosti, ki jo bodo definirale. To lahko stori postopoma - najprej z razločevalnimi lastnostmi ter nato razumskimi koristi, čustvenimi nagradami in vrednotami, ki privedejo do osebnostnih lastnosti, značilnih za znamko. Seveda to bistvo daje obljubo, ki jo je treba izpolniti. Zato je treba organizacijo notranje ustrezno zasnovati – s kakšnim sistemom bomo lahko udejanjali funkcionalne in čustvene vrednote znamke? Sledi še opredelitev virov blagovne znamke: izbira imena, določitev komunikacijskih sredstev in kakovosti. Poleg vsega tega mora podjetje poskrbeti še za redno vrednotenje blagovne znamke, s katerim spremlja uspešnost znamke in na podlagi katerega določa prihodnje smernice.

Slika 3.1 - Proces oblikovanja in vzdrževanja blagovne znamke



Vir: de Chernatony (2002: 93)

3.1.2 Kapfererjev model

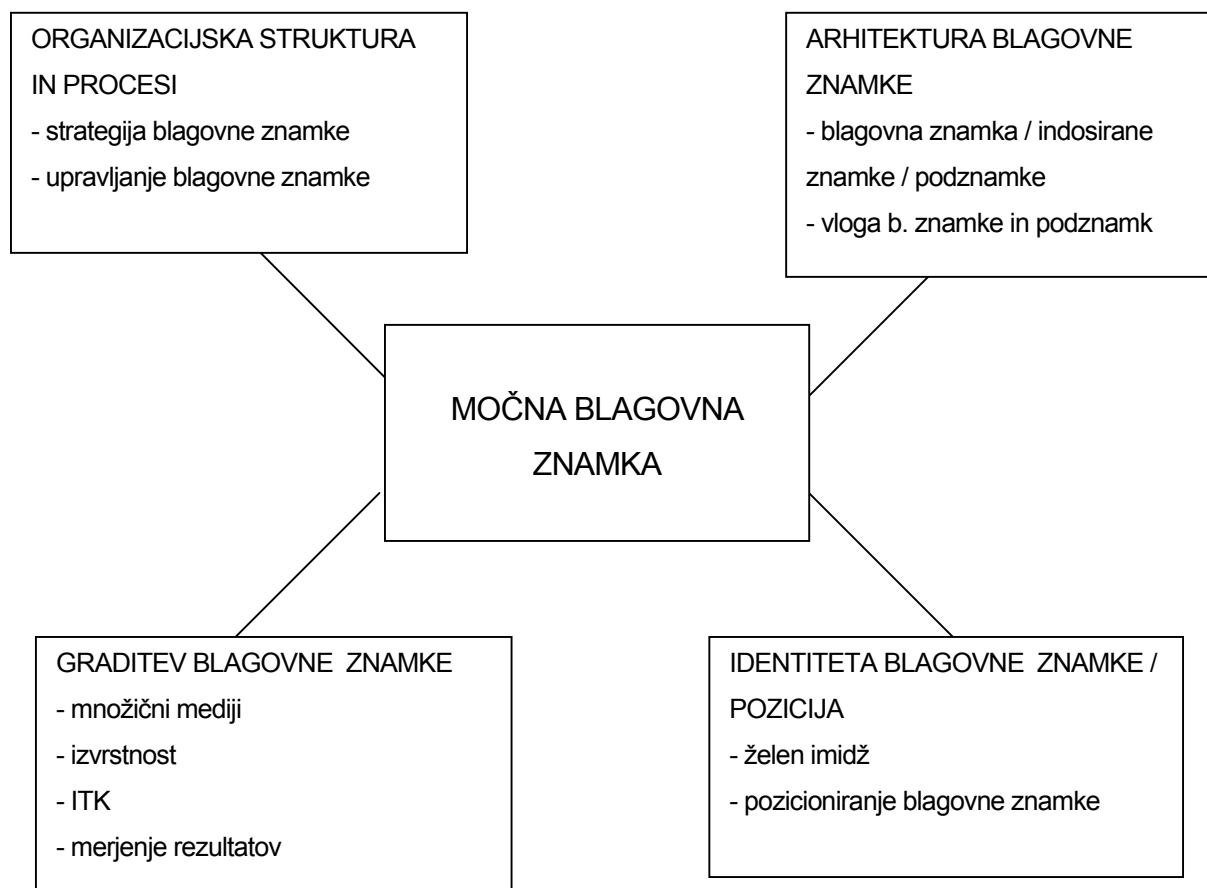
Kapferer oblikovanje blagovne znamke opiše v šestih korakih (1992: 59-70):

1. oblikovanje identitete blagovne znamke,
2. dodajanje imaginarnih virov,
3. izbira pravih izdelkov, tistih, ki odražajo identiteto blagovne znamke,
4. odločitev o tem, kaj bomo oglaševali, blagovno znamko ali izdelke,
5. določitev jezika in področja blagovne znamke,
6. izbira imena.

3.1.3 Aakerjev model

Aaker (2000: 17) pravi, da oblikovanje in upravljanje blagovne znamke ter merjenje njene uspešnosti temeljijo na naslednjih štirih dimenzijah: zavedanju blagovne znamke, zaznani kakovosti, asociacijah in zvestobi. Po njem te štiri komponente gradijo vrednost blagovne znamke. In kako po Aakerju nastane (močna) blagovna znamka (2000: 25)? Postopek ima štiri korake. Najprej potrebujemo organizacijo, ki izpolnjuje vse pogoje za oblikovanje blagovne znamke. Drugi korak je oblikovanje arhitekture blagovne znamke, sledi načrtovanje strategije za ključne blagovne znamke (ta mora nujno vsebovati koncept identitete ter plan pozicioniranja in diferenciacije), zadnji korak pa je učinkovit načrt graditve blagovne znamke, ki vključuje tudi merjenje rezultatov.

Slika 3.2 - Močna blagovna znamka



Vir: Aaker (2000: 25)

3.1.4 Povzetek modelov

Kot vidimo, enotnega recepta za to, kako nastane blagovna znamka, ni. Vseeno pa se kažejo določeni vzorci. Predvsem avtorji (tudi tisti, ki o oblikovanju blagovne znamke ne govorijo v točkah in jih ne navajam) poudarjajo naslednje:

1. identiteto,
2. tržne raziskave, analize, teste (potrošnikov, trga, izdelkov ...),
3. marketinško strategijo (segmentiranje, pozicioniranje, marketinški splet) in
4. ime, embalažo, celostno grafično podobo.

Vse skupaj pa mora voditi enotna ideja in vizija o blagovni znamki. Cilj je namreč oblikovati uspešno blagovno znamko, ki bo kar najbolje zadovoljila uporabnike, trgovce in proizvajalce.

Celotni postopek mora vključevati še merjenje in vrednotenje rezultatov.

V nadaljevanju se podrobneje posvečam izbranim korakom pri nastajanju blagovne znamke.

3.2 Korporativna identiteta, imidž in ugled blagovne znamke

Blagovna znamka je lahko v veliko pomoč pri doseganju zastavljenih marketinških ciljev. Z njo »so namreč povezane vse ključne lastnosti izdelka: prepoznavnost, lojalnost porabnikov, standardizirana kakovost in imidž ali celotna predstava o izdelku« (Kline, 1994a). Zato se morajo podjetniki pri oblikovanju blagovne znamke soočiti s problemom imidža tako blagovne znamke kot tudi svojega podjetja, pri čemer je imidž posledica korporativne identitete.

Korporativno identiteto lahko definiramo kot »splet značilnosti, ki dajejo korpusu njegovo edinstvenost – enakost navznoter in različnost navzven.« Sem sodijo zgodovina, prepričanja in filozofija organizacije, tehnologija, ljudje, vrednote, strategija itd. Posledica identitete je imidž - vtis oziroma predstava posameznika o korpusu. Vrednost podjetja je torej v glavah potrošnikov, zato je še kako pomembno, kako podjetje upravlja s svojo identiteto. Ko govorimo o ugledu, pa gre za »javno podobo, ki naj bi bila posledica interakcij in skupnih vrednostnih sistemov ter prepričanj, ki naj bi obstajala znotraj določene skupine ali javnosti.« (Podnar, 2002)

Identiteta podjetja se kaže v izdelkih in storitvah, okolju, komuniciranju in vedenju. Je temelj, na katerem podjetje gradi svoje razlikovalne značilnosti, posledica katerih je višja stopnja zavedanja, z njo pa večanje tržnega deleža, izboljšanje prodaje, povečanje dobička itd. (Kline, 2001: 99). Iz identitete podjetja ponavadi izhaja tudi identiteta blagovne znamke. Na podlagi poslanstva, kulture, vizije podjetja se torej razvije vodilna filozofija blagovne znamke, s katero ustvarjalci opredelijo njeno osebnost, slog, pojavnost, prepričanja, norme, vizijo, t. j. izhodišča za identitetni program in doseg cilja – prednost pred ostalimi. Upravljane podobe blagovne znamke skupaj z nenačrtovanimi (govorice, naključno zasačena znana oseba z našim izdelkom itd.) sestavljajo njen imidž.

Kapferer piše (1992: 11):

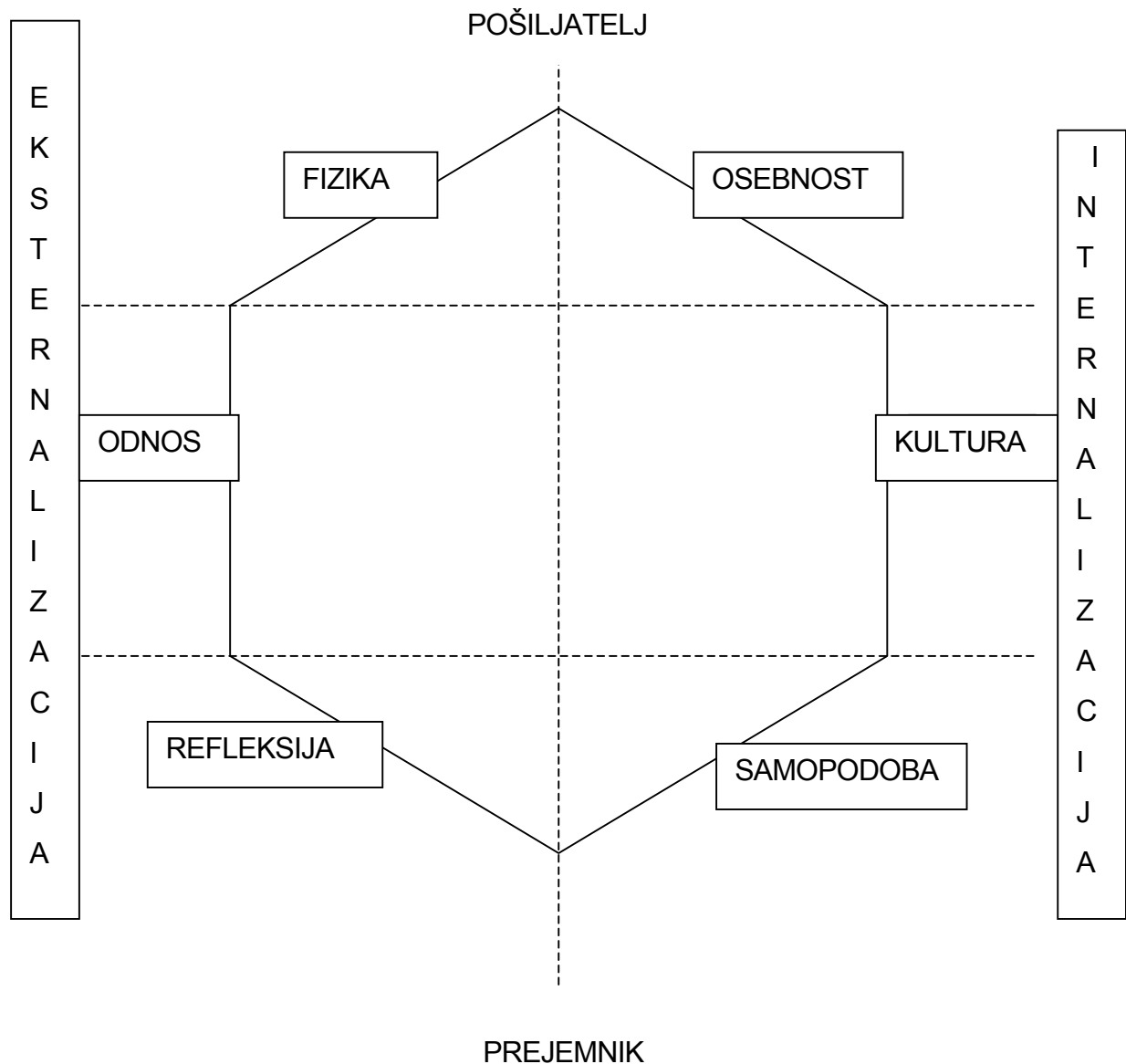
Vse pre pogosto blagovne znamke ocenjujemo prek glavnih komponent: imena, loga in designa oziroma embalaže, oglaševanja in sponzorstva ali pa prek imidža in prepoznavnosti imena in finančnega uspeha. Vendar pa se upravljanje blagovne znamke začne že prej, s strategijo in konsistentno vizijo. Osrednji koncept ni imidž blagovne znamke, pač pa njena identiteta.

Kot pišeta Jančič in Podnar (2001: 15), je od konca petdesetih let znotraj marketinga res prevladovala prodajno usmerjena upravljalna paradigma, ki se je ukvarjala le z imidžem. Teženje k čim nižjim stroškom in čim višjim profitom je izključevalo ukvarjanje z identiteto. Veliko lažje in ceneje podjetje namreč na imidž vpliva s projiciranjem lažnih podob prek tržnega komuniciranja kot pa z dejanskim spreminjanjem resničnih lastnosti podjetja, torej identitete. Po obdobju imidža, pozicioniranja in osebnosti blagovne znamke pa je le nastopilo obdobje identitete blagovne znamke. Danes tako bolj kot lažne projekcije štejejo resnične lastnosti in vedenje organizacije.

Močna blagovna znamka mora biti zvesta svoji identiteti. Ta v nasprotju z imidžem blagovne znamke, ki je idealističen, nestabilen in oportunističen, temelji na treh kvalitetah (Kapferer, 1992: 37): trajnosti, koherenci in resničnosti. Kapferer (1992: 38) sestavi prizmo identitete blagovne znamke. Po njem identiteta dosega določene istovetnosti, zaradi katerih postane blagovna znamka nezamenljiva. Predstavlja celovitost izdelka in ima za posledico imidž, ki se spreminja le, ko se spremeni identiteta. Dobra blagovna znamka ima kakovostno zapolnjenih vseh šest stranic prizme identitete blagovne znamke - fiziko, osebnost, kulturo, odnos, refleksijo in samopodobo. Fizika pomeni fizično konkretizacijo izdelka, pri osebnosti imamo v mislih pripisovanje človeških lastnosti blagovni znamki,

kultura je sistem vrednot, ki jih blagovna znamka razširja in ji jih potrošnik pripisuje, pri odnosu gre za neotipljivo menjavo med uporabnikom in blagovno znamko, refleksija pomeni imidž, ki ga blagovna znamka reflektira, samopodoba pa je podoba uporabnika o samem sebi.

Slika 3.3 - Prizma identitete



Vir: Kapferer (1992: 38)

Jennifer Aaker (1997) meni, da je pri diferenciaciji blagovne znamke znotraj izdelčne kategorije v očeh tržnih komunikatorjev najbolj ključna osebnost blagovne znamke. Potrošniki so blagovne znamke namreč sposobni personificirati, kar pomeni, da o njih lahko razmišljajo kot o zgodovinskih ali znanih osebah. Ključnih komponent, ki sestavljajo osebnost blagovne znamke, naj bi bilo pet: iskrenost, vznemirjenje, kompetentnost, sofisticiranost in strogost. Predvsem slednji dve sta tisti, ki se ne ujemata z glavnimi petimi človeškimi značilnostmi, zaradi česar Aakerjeva sklepa, da je to tisto, česar posamezniki nimajo, a si močno želijo (npr. glamur Mercedesesa, moškost Marlborovega kavboja).

Aakerjeva (2004) je s sodelavci testirala tudi, kakšen je dolgoročen odnos med potrošniki in iskrenimi blagovnimi znamkami na eni ter vznemirljivimi na drugi strani. Ugotavljajo, da potrošniki z iskrenimi blagovnimi znamkami razvijejo prijateljski odnos, medtem ko je odnos z vznemirljivimi blagovnimi znamkami bolj podoben flirtu, pri tem pa opazijo še nekaj zelo pomembnega: če svojega uporabnika "izda" iskrena blagovna znamka, v nasprotju z vznemirljivo blagovno znamko utрпи ogromno škodo. Uporabnik se tako kot v medosebnih odnosih počuti ogoljufan in blagovna znamka si njegovo zaupanje le težka spet pridobi. Zato morajo biti iskrene blagovne znamke močno pozorne na dosledno izpolnjevanje svojih obljub.

3.3 Pomen tržnih raziskav pri oblikovanju blagovne znamke

American Marketing Association (Vehovar in Kropivnik: 2001) marketinško raziskovanje definira kot

dejavnost, ki povezuje potrošnike z osebami, odgovornimi za trženje. Ključni element povezanosti je pretok informacij, ki se uporabljajo za odkrivanje in določanje tržnih priložnosti in/ali problemov; za oblikovanje, izpopolnjevanje in vrednotenje tržnih aktivnosti, za nadzorovanje nastopa na trgu in za boljše razumevanje procesa trženja.

V tržni usmeritvi ne gre več le za tehnologijo in izdelke, kar je bilo značilno za proizvodno usmeritev, niti ne za izpopolnjevanje prodajnih metod in zniževanje cen (prodajna usmeritev), pač pa je poleg tega pomemben končni uporabnik in njegove potrebe. Zato mora proizvajalec, ki želi uspeti, poznati koristi, ki jih bodo kupci kupovali, in jim jih pravočasno ponuditi. Ciljne kupce je treba čim bolj spoznati glede na njihove demografske (spol, starost, izobrazba, prihodki) in psihografske lastnosti (osebnostne lastnosti, pričakovanja, življenjski stil itd.). Le tako je mogoče ugotoviti, katere lastnosti blagovne znamke je treba poudariti, da se bodo kupci odločali prav za njo (Kline, 1994b). Seveda tržno raziskovanje ni usmerjeno le na potrošnike, pač pa tudi na prodajalce, ki so navsezadnje prihodnji naročniki, konkurente, trende na trgu doma in v tujini ipd.

Naloga tržne raziskave je v prvi fazi določiti obstoječe in potencialno povpraševanje po novem izdelku (Dovžan, 1993: 25), nato pa so rezultati raziskav v pomoč pri oblikovanju, poimenovanju, načrtovanju, trženju izdelka oziroma blagovne znamke. Večje organizacije in podjetja naj bi se posluževala formalnega tržnega raziskovanja, ki ga izvajajo specializirane agencije. Za dobro tržno raziskavo je treba najprej ugotoviti, kaj nas sploh zanima, sestaviti raziskovalni načrt in v skladu z njim zbrati podatke. Analizo nato agencija preda naročniku, ki na podlagi rezultatov sprejema nadaljnje odločitve.

Izvajalci raziskave imajo na voljo več metod - kvantitativno raziskovanje, kamor sodijo ankete, opazovanje in poskusi, ter kvalitativne metode, ki vključujejo fokusne skupine, poglobljene intervjuje, študije primerov. Čeprav je bolje, da agencije zaključke bazirajo na primarnih virih, to zmeraj ni mogoče, zato uporabljajo tudi sekundarne vire, predvsem statistične podatke, zbrane v drugih raziskavah. Za ocenjevanja prednosti in slabosti glede na tekmece ter tržne priložnosti in grožnje pa je primerna SWOT analiza. Ta vključuje analizo trendov v makrookolju, analizo poslovnega okolja, delovanje neposrednih konkurentov, analizo kompetence in virov podjetja ter oceno trenutne strategije podjetja. Po končani analizi podjetje dobi smernice za nadaljnje delovanje, ki seveda teži predvsem k »biti boljši od konkurence.«

3.4 Segmentacija trga

Če želi podjetje na trgu strateško uspeti, je segmentiranje eno izmed orodij, ki se jih mora poslužiti. A vedno ni bilo tako. Henry Ford je prisegal na množično trženje, kar pomeni, da je za vse kupce množično proizvajal in distribuiral en sam izdelek. Tisti proizvajalec, ki se zaveda, da se kupci razlikujejo po okusu (ta se s časom seveda spreminja), bo izbral trženje raznovrstnih izdelkov in jih ponujal z namenom, razširiti krog uporabnikov. Podjetja pa vse bolj sprejemajo ciljno trženje. Gre za to, da proizvajalec ločuje različne skupine, ki sestavljajo trg (torej segmente), in pripravlja ustrezne izdelke in trženjske spletke za vsak ciljni trg posebej. Novo ponudbo za vsak ciljni trg lahko proizvajalec modificira s prilagajanjem cen, prodajnih poti in oglaševanja. Končna oblika ciljnega trženja je trženje po meri posameznega porabnika. (Kotler, 1998: 264)

Podjetje se mora torej usmeriti na kupce, pri katerih ima največ možnosti, da jih pridobi. Zato je cilj segmentacije izbrati najprimernejši trg za našo blagovno znamko. Trg ni agregat potrošnikov, pač pa se deli na segmente. Ti so lahko geografski, sociodemografski, psihografski ali behavioristični. Segment torej sestavljajo potrošniki, ki so si v nečem podobni (starost, podobne nakupne navade, bivanje v istem mestu itd.), pri čemer nas dandanes najbolj zanimajo njihovi življenjski stili. Pomembno je, da je segment dostopen, ima dovolj velik kupni potencial in možnost za rast, pa tudi, da mu je podjetje kos. To pomeni, da mora biti dovolj izkušeno in imeti prave vire, da določenemu segmentu ponudi več kot drugi.

S segmentacijo pa ne določimo le bodočih potrošnikov, pač pa odkrijemo tudi priložnosti in nevarnosti. Med slednje sodijo predvsem že obstoječi konkurenti, možnost vstopa novih ponudnikov, nevarnost nadomestnih izdelkov in naraščajoča moč pogajalske moči tako kupcev kot konkurentov. (Kotler, 1998: 282)

Agencije za raziskavo trga poglobitve segmente na nekem trgu lahko opredelijo v treh fazah (Kotler, 1998: 269):

1. V fazi opazovanja raziskovalec z raziskovanjem in skupinskimi intervjuji ugotovi motivacije, odnos in obnašanje uporabnikov ter na podlagi teh informacij pripravi vprašalnik.
2. V fazi analiziranja raziskovalec iz podatkov razbere močno povezane spremenljivke in oblikuje določeno število segmentov, ki se najbolj razlikujejo.
3. Zadnja je faza oblikovanja profila. Dobljene skupine se namreč razlikujejo po stališčih, obnašanju, demografskih in psihografskih značilnostih ter odzivnosti na posamezne medije. Vsak segment lahko raziskovalec poimenuje in po potrebi tudi personificira, saj to olajša komuniciranje.

Ker se tržni segmenti spreminjajo, je treba ta postopek vsake toliko časa ponoviti. Nove segmente pa se da odkriti tudi z raziskavo, v kateri kupci povejo, katere lastnosti upoštevajo pri izbiranju blagovne znamke (npr. država nastanka, podjetje, cena).

Ko podjetje identificira različne segmente, se mora odločiti, katere in koliko jih bo oskrbovalo. Pri izbiri ciljnega trga ima na voljo pet možnosti (Kotler, 1998: 284):

1. Podjetje se lahko osredotoči na en sam segment. To mu po eni strani prihrani veliko stroškov in (predvsem če je podjetje vodilno v tem segmentu) zagotavlja uspeh, po drugi strani s tem podjetje tvega, saj se lahko določeni tržni segment zelo spremeni ali pa ga osvoji konkurent.
2. Podjetje se lahko selektivno specializira, kar pomeni, da izbere več segmentov, ki so med seboj povezani ali pa sploh ne, skupno pa jim je, da jih podjetje lahko ustrezno zadovoljuje. Prednost selektivne specializacije je porazdelitev tveganja.
3. Če se podjetje specializira po izdelkih, pomeni, da se usmeri na izdelavo določenega izdelka in ga ponuja na več trgih. Tako si lahko zgradi dobro ime, tvega pa, da določen izdelek zamenja popolnoma nova tehnologija.
4. Namesto specializacije po izdelkih se lahko podjetje odloči za specializacijo po segmentih. V tem primeru si izbere določeno skupino kupcev in zadovoljuje njihove potrebe. Tudi ta tip specializacije mu omogoča graditev dobrega imena, a zopet obstaja tveganje - kupna moč tega segmenta se lahko nenadoma močno zmanjša.
5. Zadnja možnost je popolno pokrivanje trga, ki pa si jo lahko privoščijo le največja podjetja.

3.5 Konkurenčno pozicioniranje

Raziskovalno agencijo Copernicus je zanimalo, kaj se z blagovnimi znamkami dogaja skozi čas. Za vzorec so vzeli 48 parov vodilnih blagovnih znamk v 48 kategorijah in ugotovili, da si blagovne znamke kar v 40-ih postajajo podobne. Vzroki? Odmik od graditve blagovne znamke k promocijskim aktivnostim, od informativnega oglaševanja k zabavljaskemu in, kot slednje, nezmožnost komuniciranja edinstvenih prednosti. (Trout, 2005)

Tu nastopi pozicioniranje. Blagovna znamka je z njim neizogibno povezana. Pozicioniranje pomeni, da v izbranem segmentu našo blagovno znamko v zavest potrošnikov umestimo kot drugačno od konkurentov. Ker je repositioniranje drago in dolgotrajno, je pomembno, da položaj blagovne znamke na perceptivnem zemljevidu že takoj pravilno določimo. Potrošniki nas morajo videti in spoznati kot specifičnega ponudnika s kakovostjo, ki daje prednost in gradi ugled. Ravno za to prednost bodo pripravjeni plačati več (Trout, 2005). Dobro je, da podjetje za svojo blagovno znamko razvije eno edinstveno prodajno prednost, oziroma, kot meni Grimaldi (2001), izbere največ dve lastnosti ("vroča gumba"), ki bosta našo blagovno znamko razlikovali od drugih. Preveliko število trditev o prednostih blagovne znamke pa že tvega nezaupanje kupcev in ustvarja zmedo.

Našo ponudbo naj bo torej mogoče razlikovati od ponudbe tekmecev. Osnova za to razlikovanje je lahko izdelek (npr. privlačen, zanesljiv, hiter, nov, vroč), pogosto pa mora podjetje uporabiti neizdelčno diferenciacijo, ki je po Troutu in Rivkinu (2000) lahko cena, biti prvi ponudnik na trgu, impresivna zgodovina podjetja ipd. To edinstveno razlikovalno prednost mora podjetje najprej torej definirati, nato pa jo vzdrževati in komunicirati. Gre za bistvo, ki ga podjetje dosledno in konstantno sporoča na vsaki stični točki s potrošnikom (izdelek, prodajna mesta, PR, oglaševanje, internet, svetovanje...).

3.6 Marketinški splet

Marketinški splet je po McCarthyju sestavljen iz 4P – izdelek, cena, kraj in promocija, ki pa povzemajo Bordenovih 12 elementov (Jančič, 1990: 91):

planiranje izdelka, cenovna politika, politika blagovne znamke, kanali distribucije, osebna prodaja, oglaševanje, promocija, embalaža, razstavljanje izdelkov, storitve ob izdelku, fizično rokovanje z izdelki in iskanje dejstev ter analiza.

Bistvo marketinškega spleta je v tem, da njegovi elementi vsak zase in skupaj izpolnjujejo zahteve, ki izhajajo iz konkurenčnega pozicioniranja. V središču spleta je potrošnik - značilni predstavnik izbranega segmenta, in elementi morajo biti vedno oblikovani glede nanj. (Jančič, 1990: 91)

3.6.1 Izdelek oz. blagovna znamka

Izdelek ni blagovna znamka in obratno, blagovna znamka ni izdelek, čeprav je res, da so izdelki njen sestavni del. Medtem ko izdelek določajo njegove fizične lastnosti, zadovoljevanje funkcionalnih potreb potrošnikov in korist, ki jo prinaša, je blagovna znamka simbol, o katerem imajo potrošniki izoblikovano mnenje in je namenjen razlikovanju med izdelki. O tem, kako izdelke umestiti v blagovne znamke, govori Kapferer (1992: 108), ki identificira šest tipov:

1. Pri izdelčni strategiji imamo eno blagovno znamko za en izdelek in eno pozicioniranje.
2. Linijska strategija pomeni, da uspešen izdelek podjetje dopolni s komplementarnimi in tako ustvari linijo z enim imenom.
3. Pri strategiji široke blagovne znamke imamo eno blagovno znamko z eno obljubo, ki povezuje več izdelkov iz podobne izdelčne kategorije.
4. Strategija dežnika pomeni eno blagovno znamko z več izdelki, ki nastopajo in komunicirajo na različnih trgih.
5. Strategija izvora je enaka kot strategija dežnika, le da vključuje še korporativno blagovno znamko, tako da izdelki poleg svojega imena nosijo še ime korporacije.
6. Strategija indosiranja govori o indosirani blagovni znamki, ki je le podpis, garancija, ki se pojavlja pod izdelčnimi blagovnimi znamkami.

Seveda lahko podjetje uporablja več izmed zgoraj naštetih strategij. Odloči se glede na izdelek, navade potrošnika in svojo konkurenčno pozicijo (Kapferer, 1992: 122).

3.6.2 Cena

Ceno omejujejo oziroma se oblikuje glede na tri C-je: stroške (costs), potrošnike (consumers) in konkurenco (competition). Podjetje lahko postavi nizko ceno in si na ta račun poveča tržni delež, ali pa se nasprotno odloči za visoko ceno in "pobere smetano". Lahko se odloči, da bo cena le preživetvena, kar pomeni, da krije le variabilne stroške, ali pa jo postavi glede na to, koliko so potrošniki pripravljeni plačati za izdelek. Metod je več, važno je le, da podjetje svojega izdelka ne preceni ali podceni. Ko je cena enkrat določena, prepogosto spreminjanje ni dobro. S tem so mišljene predvsem akcijske ponudbe, ki potrošnike hitro razvadijo.

Kako močna je vloga cene, se je pokazalo v času razcveta internetne strani Priceline.com, ki je ponujala letalske karte, pri čemer kupec ni vedel, karto katere letalske družbe kupuje. Naj je šlo za veliko in ugledno družbo ali pa majhno in neznano, izkazalo se je, da je bila bolj pomembno čim nižja cena leta. Letalske družbe so se sicer hitro zganile, ukinile prodajo prek te strani in uvedle lastno internetno prodajo, pa vendar se je posledično porodilo vprašanje o moči blagovnih znamk (Kalin, 2001). A Tom Peters (Aaker, 2000: 16) vseeno verjame: »Le norci tekmujejo s cenami. Zmagovalci pa bodo v potrošnikovih glavah ustvarjali dolgotrajno vrednost.«

3.6.3 Tržne poti

Končan izdelek, ki stoji v tovarni, ne pomeni prav nič. Zato ga mora podjetje spraviti ven, na police. Tržne poti so različne, odvisne od števila posrednikov. Več ko jih bo, dražji bo izdelek na policah. A tržne poti ne vključujejo le toka blaga, pač pa tudi tok finančnega kredita, potrošniškega feedbacka in tok oglaševalskih sporočil. Poleg proizvajalca, prodajalca na drobno, oglaševalcev in odjemalcev vključuje moderna tržna pot še finančne agencije in raziskovalce trga.

3.6.4 Tržno komuniciranje

Pomembno je vedeti, da podjetje z okolico ne komunicira le prek promocijskega spleta, pač pa prek vseh spremenljivk marketinškega spleta. Tržno komuniciranje namreč »predstavlja zbirko vseh elementov v tržnem spletu, ki z uvajanjem skupnega pomena s kupci in strankami podjetja poenostavi izmenjavo,« pišeta Beem in Shaffer (Kline, 1999: 4). Zaradi vse manj časa, ki ga imajo potrošniki, trenda k poudarku na zdravju in blagostanju, povečane globalne konkurence ter pogostejših priložnosti je tržno komuniciranje vse bolj pomembno. Njegovi cilji so predvsem zgraditi želje po kategoriji izdelkov, oblikovati zavedanje blagovne znamke, okrepiti stališča ter vplivati na intenco nakupa in ga pospešiti. Tako končni komunikacijski splet poleg elementov promocije, ki so oglaševanje, publiciteta, pospeševanje prodaje, trženje dogodka, osebna prodaja in oprema prodajnega mesta, sestavljajo še neposredno trženje, sponzoriranje, odnosi z javnostmi, embalaža, celostna podoba, sejmi in ustna propaganda (Kline, 1999: 6). Vsi ti elementi morajo biti integrirani, kar pomeni, da ves čas govorijo eno in v en glas. Podjetja se morajo zavedati tudi, da ne komunicirajo le prek načrtovanih, plačanih sporočil, pač pa ravno tako prek nenačrtovanih sporočil in sporočil, ki jih nosita izdelek ali storitev. (Duncan in Moriarty, 1997)

3.7 Ime in celostna grafična podoba blagovne znamke

3.7.1 Izbira imena blagovne znamke

Ko se podjetje odloči za lastno blagovno znamko, potrebuje zanjo ime. Izbira imena je zelo pomembna, saj ga uporabljamo v pogovorih, v pogodbah, po njem povprašujemo. Ime mora biti kratko, zapomnljivo, lahko izgovorljivo, brez negativnih konotacij ter dodatnih pomenov v tujih jezikih, hkrati pa naj izraža bistvo blagovne znamke in jo ločuje od ostalih (de Mesa, 2004). Dajati mora obljubo ter našemu izdelku pripisovati pravo pozicijo in vrednost, pri čemer pa ni treba, da opisuje, za kaj pri izdelku gre. Navsezadnje blagovna znamka izdelke razlikuje, ne pa opisuje.

Kapferer naštevava sedem strategij poimenovanja izdelkov (1992: 126-128), od delitve imena z blagovno znamko pa do popolne neodvisnosti od nje:

1. Izdelki nimajo svojih imen; obstaja le ime blagovne znamke (Adidas majica, Adidas hlače, Adidas parfum). To si lahko dovolijo močne blagovne znamke.
2. Ime blagovne znamke dopolnjuje številka modela (Mercedes 190). Blagovna znamka dominira nad izdelkom, njen imidž ga popolnoma določa.
3. Imena izdelkov so variacije imena blagovne znamke (Dior → Miss Dior, Diorissimo). Tako se v izdelkih odraža imidž blagovne znamke, male modifikacije pa dajo piko na i.
4. Podoben primer kot v 3., le da je skupna točka pripona (Lancome → Niosome, Noctosome).
5. Izdelek nosi ime, katerega predpona je beseda, ki izraža bistvo blagovne znamke, njeno identiteto (pridevnik Multi).
6. Izdelki nosijo lastna imena, ki pa odražajo idejo blagovne znamke (Diorjev parfum Poison). Dobro izbrano ime lahko blagovni znamki vdihne celo nov duh.
7. Ime izdelka, neodvisno od blagovne znamke (zobna pasta Signal).

Katero strategijo bo podjetje izbralo, je odvisno od moči blagovne znamke, izdelkov in trženjske strategije. Ko podjetja iščejo nove trge in kupce, izdelke raje predstavljajo neodvisno od blagovne znamke, saj jih tako lahko vpeljejo nezaznamovano, medtem ko pri povečevanju prodaje pri obstoječih kupcih raje posegajo po strategiji povezovanja izdelkov z blagovno znamko, do katere so ti kupci že razvili določen odnos.

Za začetek je dobro izbrati vsaj sto imen, ki se posredno ali neposredno navezujejo ali spominjajo na tisto, kar želimo poimenovati, nato pa spisek ožimo. Pri tem lahko uporabimo raziskavo med potencialnimi potrošniki ali pa imena preprosto ovrednotimo in izločamo. Poleg vsega pa je pri kreaciji imena dobro imeti v mislih tudi njegovo vidno pojavnost in možnost pojavljanja na tujih trgih (Pompe, 2000). Tej teoriji pa praksa včasih ne govori v prid. Tako je na primer Adidas le okrajšava imena njegovega ustanovitelja, kar pomeni, da lahko s konsistentnim komuniciranjem s časom osmislimo (skoraj katerokoli) ime in tudi blagovno znamko (Kapferer, 1992: 65). Tudi R. J. Heyning iz agencije NameWorks ugotavlja, da je danes nov trend: kupcem se skušajo proizvajalci približati tako, da izdelke in storitve personalizirajo, jim dajo človeška imena, ki so ponavadi hkrati imena ustanoviteljev. Tako imamo na Nizozemskem uspešno verigo trgovin Albert, čokoladno kremo Fred & Ed, že zdavnaj pa sta Ben & Jerry poskrbela za nepozaben sladoled (Wijman, 2004).

3.7.2 Celostna grafična podoba blagovne znamke

Izbrano ime nadgrajuje vizualni del blagovne znamke v celovito identifikacijsko podobo blagovne znamke. Osnovna funkcija celostne grafične podobe, ki jo po Klinetu (2001: 103) sestavljajo oglaševanje, prospekti, letna poročila in dopisni papirji, arhitektura zgradb, uniforme in oblačila zaposlenih, črkovje, embalaža ter v vrhu piramide logo podjetja, iz katerega je pravzaprav vse izpeljano, je sicer prepoznavanje in razlikovanje izdelka, a izredno pomemben je tudi njen psihološki učinek. Ker nam podobe spregovorijo, še preden blagovno znamko zares spoznamo, je še kako pomembno, kaj sporočajo. Za Olinsa je celostna podoba »otipljiva manifestacija osebnosti podjetja« (Kline, 2001: 102). Gre za močno orodje razlikovanja, prek katerega podjetje komunicira svojo identiteto. »Tako kot artefakti razkrivajo kulturo, so oblika, logotip in ime fizični izrazi znamkine duše,« piše De Chernatony (2002: 214). Kot povezovalni člen v celostni grafični podobi služita znak in logotip. Blagovna znamka je res močna, ko lahko znak, prej razpoznaven le v kontekstu, stoji sam zase (npr. McDonald'sov M).

Igor Arih je po prenovitvi celostne grafične podobe za podjetje Lek povedal (Delo, 29. 3. 2004: 21):

»Ena bistvenjših zahtev dobre celostne podobe je njena enotnost v sprožanju asociacij. Narisali in napisali smo podroben sistem pravil, ki določajo položaj logotipa, velikost, tipografijo, barvo, pozicijo, razmerja in podobno. Pa vse skupaj še ne zagotavlja enotnega občutka, ki si ga vsaka celostna grafična podoba želi. Vse to morajo razumeti in sprejeti tisti, ki bodo zares živeli oblečeni v to podobo – vsi zaposleni v družbi Lek. Šele takrat lahko rečemo, da je določena podoba res celostna.«

3.7.3 Embalaža

Od konkurence blagovno znamko loči tudi embalaža. Njena naloga ni le funkcionalna (lažji transport in uporaba, zaščita izdelka), dandanes mora biti tudi praktična in okolju prijazna, predvsem pa dovolj razpoznavna, da loči blagovno znamko od drugih. Hkrati mora simbolizirati vrednosti blagovne znamke, ki jih želi podjetje zasidrati v zavest potrošnikov. Izžarevati mora torej bistvo blagovne znamke. Podjetje se mora zavedati, da je embalaža tako rekoč brezplačno komunikacijsko sredstvo, in jo kot takšno dodobra izkoristiti. (Korelc, 2000b)

4. UVAJANJE BLAGOVNE ZNAMKE

Ko je izdelek na podlagi idej, analiz, raziskav in testov končan in blagovna znamka izoblikovana, mora vodstvo izdelek oziroma blagovno znamko uvesti na trg. Podjetje mora določiti kdaj, kje, za koga in kako bo uvedlo svojo blagovno znamko (Kotler, 1998: 344-346). O tem sicer razmišlja že med procesom oblikovanja, a zdaj nastopi čas za izvedbo. Pri tem je največji strošek trženje.

Kdaj? Podjetje mora skušati stopiti na trg prvo, biti torej prvi ponudnik. Pionirji imajo več prednosti - običajno ciljajo na sredino trga, zato naj bi pritegnili več potrošnikov. Zgodnji uporabniki, ki so z blagovno znamko pionirja zadovoljni, ji bodo dajali prednost. Poleg tega prva znamka definira lastnosti, ki naj bi jih takšna vrsta izdelkov imela vnaprej. Je pa to hkrati tvegan in drag podvig. Kje? Podjetje se mora odločiti, ali bo novo blagovno znamko uvedlo v enem kraju, v enem ali več okrožjih, na celotnem domačem trgu ali celo na mednarodnem trgu. Majhna podjetja ponavadi bliskovito nastopijo na enem mestu in se nato širijo, velika pa uvedejo svoje izdelke na celotnem območju in se nato pomaknejo v naslednje. Za koga? Najboljše možne kupce naj bi podjetje določilo že v prejšnjih korakih. Kako? Podjetje za uvedbo nove blagovne znamke potrebuje akcijski načrt. Pomembno je, da opredeljuje med seboj povezane in usklajene dejavnosti.

4.1 Življenjski cikel (izdelka/blagovne znamke) in trženjske strategije

Vsaka blagovna znamka ima svoj življenjski cikel, ki ga mora podjetje poznati in se hkrati zavedati, da na življenjski cikel blagovne znamke vplivajo še drugi življenjski cikli - izdelka, trga, potreb, tehnologije. S krepitvijo konkurence se ti cikli krajšajo. V neki raziskavi so tako ugotovili, da je življenjska doba novih blagovnih znamk le tri do štiri leta. Kljub temu Kapferer (1992: 71) verjame, da se blagovne znamke z dolgoročnim strateškim načrtovanjem in neprestanim razvijanjem lahko izognejo časovnim pastem. To pomeni, da morajo za preživetje slediti trendom, novim tehnologijam, spremembam v obnašanju potrošnikov ter se ustrezno prilagajati (primer: lahka Coca-Cola, družinsko pakirane žitarice, naravni izdelki ...). Dokler blagovne znamke zadovoljujejo obstoječe potrošnike in pridobivajo nove, ni skrbi, da bi propadle.

Da lahko blagovno znamko upravljamo skozi čas, jo moramo razumeti v obliki piramide, ki vključuje časovno komponento (Kapferer, 1992: 73). Na vrhu piramide je jedro, bistvo blagovne znamke, ki ostane neizrečeno in nevidno. Gre za dolgoročno identiteto blagovne znamke. Na sredini piramide so ton, koda in slog blagovne znamke - predvsem slednji odraža identiteto blagovne znamke. Spodaj pa so teme komuniciranja in trenutno oglaševanje blagovne znamke. S te pozicije - torej prek izdelkov in tržnih komunikacij - blagovno znamko odkrivajo potrošniki. Medtem ko se spodnji plasti prilagajata in spreminjata hitreje, ostaja identiteta blagovne znamke trdneje zasidrana. Če se na primer spremeni moda, se bo v določeni meri spremenil tudi slog blagovne znamke, a zmeraj le v okvirih znamkine identitete, bistva. Še eno potrdilo tega, kako pomembna in determinirajoča je identiteta blagovne znamke.

Čeprav obstaja več kot deset različnih vzorcev, od ciklično-recikličnih do modnih muh, naj bi se tipični izdelek prodajal s krivuljo S, ki je razdeljena na 4 stopnje (Kotler, 1998: 356):

1. V fazi uvajanja se izdelek pojavi na trgu in začne se obdobje počasne rasti prodaje. Zaradi visokih stroškov uvajanja izdelka dobička na tej stopnji še ni.
2. V fazi rasti kupci izdelek hitro sprejemajo in dobiček znatno zraste.
3. V fazi zrelosti je večina potencialnih kupcev izdelek že sprejela, zato je rast prodaje počasnejša. Podjetje se brani pred konkurenco, kar zviša stroške za trženje.
4. V fazi upadanja upade tako prodaja kot dobiček.

Na vsaki stopnji v življenjskem ciklu izdelka podjetje uporabi določene trženjske strategije. Na stopnji uvajanja izdelka se mora odločiti, ali bo hitro ali počasno pobralo smetano, ali pa se bo odločilo za hitro ali počasno prodiranje. Na stopnji rasti želi podjetje hitro rast čim dlje zadržati, za kar mu je na voljo več strategij. Če vlaga v izboljšanje izdelka, tržno komuniciranje in distribucijo, lahko osvoji dominantni položaj na trgu, pri čemer pa se v upanju, da bo ustvarilo večji dobiček na naslednji stopnji, odpove maksimalnemu dobičku na tej. Na stopnji zrelosti podjetja slabše izdelke pogosto opustijo, kar pa se velikokrat izkaže kot napaka. Tržniki bi morali takrat iskati strategije za ponovno rast prodaje. Ključ za to je v spremembah. Lahko poskušajo razširiti trg, izboljšati kakovost izdelka, njegove značilnosti, slog, ali pa spremenijo katerega izmed elementov trženjskega spleta (nižanje cene, nova prodajna mesta, vlaganje v oglaševanje, večje število prodajnega osebja). Ko izdelek doseže zadnjo stopnjo - stopnjo upadanja, pa je treba identificirati slabe izdelke in jih opustiti. Ker trge nekatera podjetja zapustijo hitreje kot druga, lahko slednja svojo

prodajo in dobiček povišajo tako, da skušajo pridobiti kupce podjetij, ki so odšla. (Kotler, 1998: 361-372)

In kako potemtakem poskrbeti, da v nasprotju z izdelkom blagovna znamka preživi? Kapferer (1992: 81, 83) piše: Izdelke prilagajamo novim potrebam, pri čemer pazimo, da so vse spremembe v skladu z identiteto blagovne znamke. Sledimo trendom in tehnologijam. Poleg vsebine moramo sčasoma posodobiti tudi logo, embalažo in ostale vizualne elemente, a pri tem pazimo, da se ne oddaljimo od izvirnika. In še zadnje - blagovna znamka ne sme temeljiti samo na enem izdelku, saj ta lahko umre, z njim pa umre tudi blagovna znamka.

4.2 Tržno komuniciranje blagovne znamke

Ko je blagovna znamka enkrat na policah, se bodo potrošniki mirno sprehodili mimo nje. Da bi jo opazili, jo poizkusili in postali njeni zvesti uporabniki, kar je seveda cilj podjetja, se morajo blagovne znamke najprej zavesti in šele če ta pri njih vzbudi zanimanje in potrebo, lahko to pripelje do nakupa. Za doseg tega cilja podjetje uporabi tržne komunikacije.

Sodobno tržno komuniciranje je integrirano. Sporočila, ki jih podjetje pušča na vsaki stični točki z deležniki in prek katerih ustvarja vtis o sebi, morajo biti pozitivna, usklajena in konsistentna. Kako z integriranim marketingom graditi vrednost blagovne znamke oziroma podjetja, v svoji knjigi pišeta Duncan in Moriarty (1997). Pravita, da podjetje ne sme le prodajati, pač pa se mora posvetiti vsakemu kupcu in z njim vzpostaviti posebno vez. Avtorja identificirata pet točk, prek katerih se gradi odnos med kupcem in podjetjem: od zavedanja blagovne znamke prek identificiranja z njo, vzdrževanja stika, tudi ko to ni nujno, do tega, da se posameznik počuti kot del skupnosti uporabnikov in zadnje točke, ko posameznik postane "zastopnik" za blagovno znamko in jo priporoča ostalim. Ker se vrednost blagovne znamke gradi prek vseh njenih uporabnikov, mora podjetje negovati stike z vsemi deležniki. Sporočila, ki jih podjetje posreduje, morajo biti konsistentna in integrirana. Pri tem morajo sodelovati vsi oddelki, ne le marketinški, ter partner - integrirana agencija, ki čim širše pokriva področje komuniciranja. Skupaj morajo dobro poznati tako obnašanje potrošnikov kot ustreznost različnih komunikacijskih orodij za različne priložnosti. Najbolje je, če je komunikacija usmerjena in namenska. To podjetje doseže prek elektronskih sporočil, direktne pošte, interneta. Tako se potrošniki počutijo soudeleženi v procesu odločanja, lahko se pritožijo, pohvalijo, predlagajo. Dobro je tudi, če

se podjetje dolgoročno zavzema za reševanje družbenega problema, ki je povezan z njegovo osnovno usmeritvijo, in si tako nadene človeški obraz, s katerim se potrošniki in deležniki identificirajo. Podjetje mora redno analizirati prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje ter na podlagi svežih podatkov načrtovati svoje aktivnosti.

4.3 Merjenje rezultatov

Brez merjenja uspešnosti naše blagovne znamke ne moremo načrtovati nadaljnjih aktivnosti, saj nimamo prave predstave o tem, kam vlagati denar, kje okrepiti komunikacijo, kako spremeniti programe ipd. Lahko bi sicer merili samo finančni uspeh, a ta nam ne bi prikazal prave slike. Aaker (2000: 28) pravi, da potrebujemo vse kazalnike, ki gradijo vrednost blagovne znamke. Meriti moramo torej zavedanje, zaznano kakovost, zvestobo kupcev in asociacije, te pa vključujejo tako osebnost blagovne znamke kot tudi asociacije, ki se vežejo na podjetje in lastnosti. Na podlagi teh rezultatov se lahko odločamo za nadaljnje ukrepe in upravljanje blagovne znamke.

5. BLAGOVNA ZNAMKA POGREJ IN POJEJ

5.1 Ustanovitev podjetja in zametki blagovne znamke

Čeprav so se prve ideje o podjetju za proizvodnjo pripravljenih jedi porodile že leta 1998, je bilo podjetje Proconi d. o. o. iz Murske Sobote ustanovljeno šele leta 2003 v okviru družbe 13M, Murska Sobota. Proconi je nato s pomočjo krovne družbe postal nosilec in izvajalec projekta *Pogrej in pojej*. Ko je bilo podjetje še v ustanavljanju, sta že obstajali močna ideja in vizija in posledično želja po čimprejšnjem startu projekta. Zato so se že takoj na začetku odločili k sodelovanju povabiti eno izmed slovenskih tržno-komunikacijskih agencij. Pomladi 2003 so se prvič srečali s strategom Mitjo Tuškejem in kreativno direktorico Ano Ivandič z agencije Formitas. Ta je odgovorna za marketinško in komunikacijsko strategijo projekta *Pogrej in pojej* ter močno zaslužna za nagrado oglaševalec leta, ki jo je Proconi prejel na SOF-u leta 2005.

Podjetje Proconi je svojo **vizijo** opredelilo z naslednjimi besedami (www.proconi.si)

Svojim porabnikom bomo ponudili nadzirani način prehranjevanja s toplimi obroki pripravljene in varne hrane. Omogočili jim bomo nadzor nad vsemi elementi pravilne prehrane in vpliv na biološko ter energijsko vrednost hrane.

Zaradi pomanjkanja prostega časa prihaja do reorganizacije življenja – tako pri posameznikih kot v družinah. V družinah se mora čez teden vsak znajti sam. Zaposlene gospodinje bomo razbremenili rutinskih opravil. Predvsem ob delavnikih. Varčevali bomo z njihovim časom, tako da bodo imele več časa zase, za družino, prijatelje in prostčasne dejavnosti.

Na trg so želeli uvesti skoraj do konca pripravljene skuhane izdelke, pasterizirane ali sterilizirane obroke za eno ali dve osebi, ki bi jih prodajali v posodicah, pokritih s folijo. Obrok do konca pripraviš doma v izredno kratkem času (do 15 minut). Izdelek bi bil naraven, kar pomeni, da mu med proizvodnjo ne bi dodajali konzervansov in ojačevalcev okusa. Bil bi energijsko poln in zdravju prijazen.

Proconi svoje **poslanstvo** opredeljuje takole:

Nenehno bomo izboljševali varnost in nadzor nad proizvodnjo sestavin, njihovim sestavljanjem in udeleževali tehnologije, ki sledijo viziji. S kupci bomo vzpostavili odnos in nenehno skrbeli zanje.

Prodajal ne bo samo prodajalec, temveč bo za to zadolženo celotno podjetje.

In še **načrti** podjetja Proconi:

V največji možni meri nameravamo izrabiti potencial slovenskega trga ter drugih gravitacijskih trgov v EU. Izvažali bomo v sosednje države, ki niso članice EU. Pridobivali bomo porabnike za novi način prehranjevanja. Ko bomo dosegli kritično maso tržnega potenciala zunaj Slovenije, bomo zagotavljali prenos pridobljenih znanj in tehnologij. Vlagali bomo v nove zmogljivosti za proizvodnjo za potrebe na teh trgih.

5.2 Oblikovanje blagovne znamke *Pogrej in pojej*

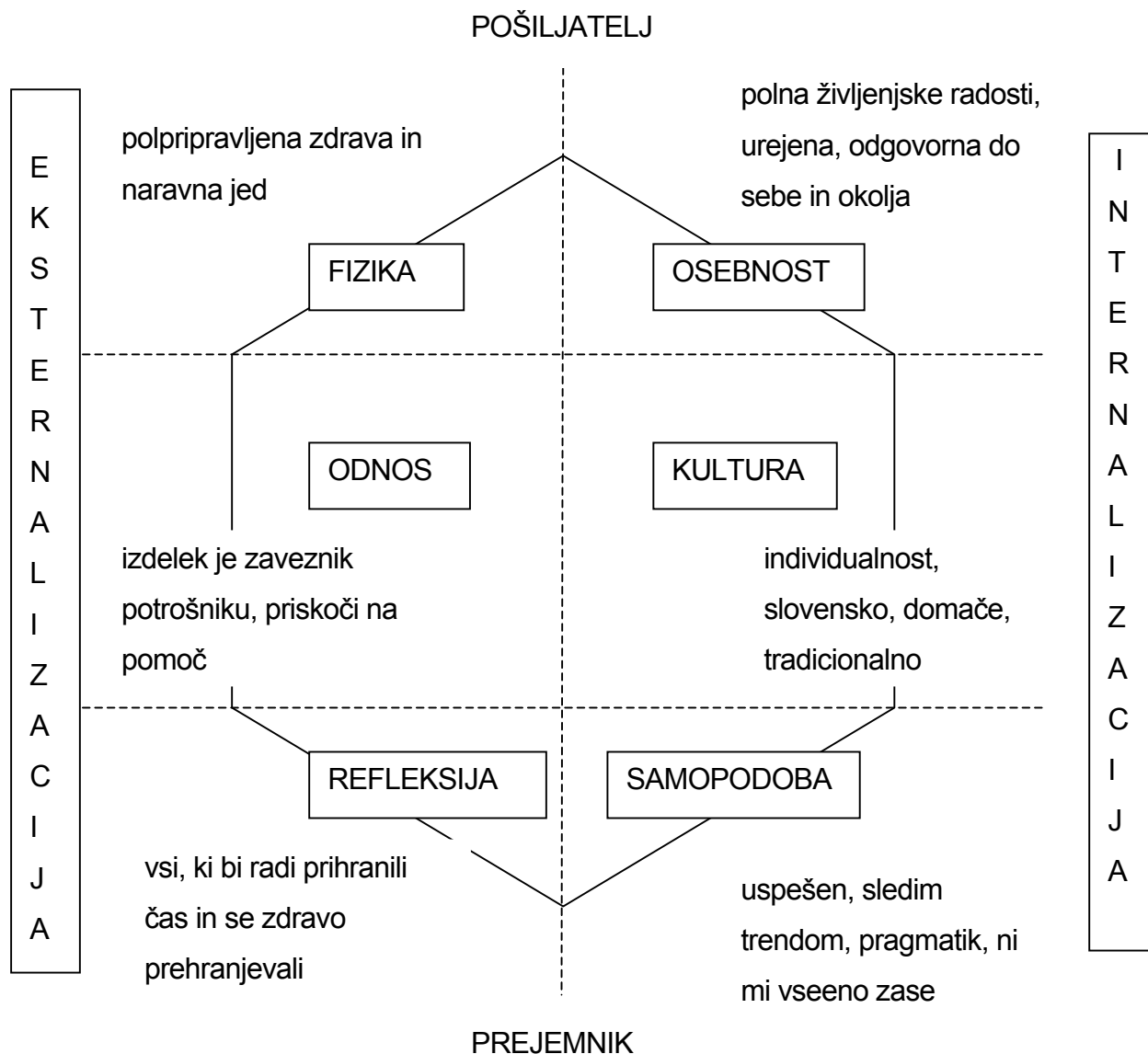
Kot pravi de Chernatony (2002: 93), se celoten proces oblikovanja blagovne znamke začne z vizijo. Vizija podjetja Proconi, lastnika blagovne znamke *Pogrej in pojej*, je bila jasna: ljudem, ki se želijo prehranjevati varno in pravilno, a za to nimajo časa oziroma bi prosti čas raje porabili kje drugje, ponuditi tople obroke, ki temeljijo na že pripravljeni hrani. Nato se je v sodelovanju z agencijo Formitas pričela realizacije ideje. V nadaljevanju bom opisala konkreten postopek oblikovanja blagovne znamke *Pogrej in pojej*, pri čemer se bom naslonila na v poglavju 3.1.4 naštetih in v poglavjih 3.2 do 3.7 natančneje opisane korake.

5.2.1 Korporativna identiteta in imidž blagovne znamke

Ideja o blagovni znamki *Pogrej in pojej* je nastala, še preden je bilo podjetje Proconi sploh ustanovljeno. Zato ne moremo govoriti o korporativni moči podjetja, iz katere bi črpala svojo moč tudi blagovna znamka. Gre prej za obratni proces: korporativna moč podjetja se bo postopoma gradila prek močne blagovne znamke. Zaenkrat se tako korporativna znamka pojavlja le kot podpis, deklaracija na izdelkih, v PR-objavah in intervjujih ključnih ljudi, veliko pomembnejša in bolj izpostavljena pa je sama blagovna znamka.

V Proconiju so svojo vizijo in poslanstvo opredeli hkrati z razvojem ideje o blagovni znamki. Na tej podlagi so v agenciji Formitas izoblikovali identiteto blagovne znamke, osnovo za znamkin imidž. Če jo ponazorimo s Kapfererjevo prizmo identitete, izgleda takole:

Slika 5.1: Prizma identitete blagovne znamke Pogrej in pojej



Vir: Interno gradivo agencije Formitas.

Ustvariti so skušali torej odgovorno blagovno znamko, polno življenja, zaveznico individualnemu, uspešnemu potrošniku, ki ceni sebe in svoj čas. Ker gre za iskreno blagovno znamko, mora podjetje še posebej paziti, da dosledno izpolnjuje svojo obljubo, tj. ponuja kakovosten in okusen naraven izdelek, ter nikakor ne prevara kupca.

5.2.2 Tržne raziskave

Prva naloga pri oblikovanju blagovne znamke je bila raziskati trg oziroma, kot pravi Mitja Tuškej, trženjski strateg agencije Formitas, preveriti, ali ideja pije vodo (Brif, 2003). Ali je slovenski trg odprt za novost, imenovano predpripravljena hrana? Na Zahodu je takšen način prehranjevanja že del vsakdana. Predpripravljena hrana je močno zastopana v trgovinah, število proizvajalcev je veliko, asortiman širok. Pri nas pa se na tem področju orje ledina. Če bi se izkazalo, da je naš trg še daleč od zahodnega, bi morali vodilni natančno premisliti, ali naj se resnično podajo v projekt. Zato so potrebovali natančno raziskavo trga, pri kateri so k sodelovanju povabili še raziskovalno družbo Cati. Tržne raziskave so v prvi fazi vključevale analizo okoliščin, konkurence in potrošnikov, v nadaljevanju pa so jih uporabili še pri izbiranju in testiranju okusov, oblikovanju embalaže in izbiri imena blagovne znamke. Analizo okoliščin in analizo konkurence opisujem v tem poglavju, z ostalimi pa se ukvarjam v ustreznih poglavjih, ki sledijo.

1. Analiza okoliščin, v katerih živimo, je bila za podjetje z idejo o predpripravljeni hrani zelo pomembna. Da bi jih razumeli, so v agenciji Formitas uporabili različne primarne in sekundarne vire, pod vodstvom Zenla Batagela pa so pri agenciji Cati opravili še poglobljene intervjuje.

Izsledki kažejo, da se je način življenja (in posledično z njim prehranjevanja) v zadnjih desetih letih močno spremenil. Živimo bistveno hitreje, prostega časa pa nam primanjkuje – v določenem delu populacije je ta postal celo prava luksuzna dobrina. Ravno zaradi pomanjkanja prostega časa prihaja do reorganizacije življenja tako pri posameznikih kot v družinah. Druženje, tudi ožje družinsko, se vse bolj koncentrira na vikende. Edina prava »kuharska« dneva sta pri pomembnem delu populacije le še sobota in nedelja, pa še takrat družinsko druženje motijo sobotni in nedeljski nakupi in s tem povezani obiski (tudi McDonaldsov in drugih restavracij, kjer je hrana čim hitreje na mizi. Značilnost obdobja, v katerem smo, je tudi, da se v delovnih dneh vse manj hranimo skupaj in doma. V družinah se mora vsak znati sam – člani se prehranjujejo na delovnem mestu, v šoli, študentskih menzah, z boni v lokalih ipd. Mnogi si hrano naročijo domov, kar pa je zamudno.

Poleg časovne komponente je pomembna tudi prehranjevalna. V zadnjem desetletju se je v industrijsko razvitih državah občutno zmanjšala poraba mesa, povečuje pa se poraba drugih živil, kot so žita, zelenjava in sadje. Poleg tega porabniki vse bolj stremijo k uravnoteženi prehrani, ki vsebuje ustrezno razmerje beljakovin, ogljikovih hidratov, maščob, vitaminov in rudnin. Potrošniki postajajo pozorni na vsebnost različnih dodatkov v živilih (preverjajo vsebnost konzervansov, umetnih barvil in drugih dodatkov), pri mesu, mesnih izdelkih, sadju in zelenjavi pa so pozorni na sledljivost. Vse bolj so zaželena nespremenjena živila.

Na podlagi teh podatkov lahko zaključimo, da je predpripravljena hrana hrana prihodnosti, kar daje upanje za uspeh nastajajoče blagovne znamke.

2. Analiza konkurence je ena izmed komponent SWOT analize. Podjetje je zanimalo, kdo so neposredni konkurenti in kako delujejo. Naslonili so na raziskave podjetij Cati, Gral Iteo in Mediane.

Najprej so identificirali širše konkurenčno okolje. Tega so leta 2003 sestavljale naslednje jedi: polpripravljene jedi (juhe, glavne jedi, sladice), zamrznjene jedi (pizze, izdelki iz testa, morske jedi, zelenjavne jedi, krompir, nacionalne jedi), konzervirane gotove jedi (golaži, polnjene paprike, sarme, pasulji), začinjeno pakirano meso (meso za žar in za v ponev), delikatesne solate (pakirane in sveže), Sparov Gourmet, Maxijeva kosila (tudi pečeno meso v Mercatorju in v Živilih), hrana na dom (pizze in različna kosila) ter fast food (Mcdonald's, Hot Horse, kebab, burek). Domače znamke širšega konkurenčnega okolja so Felicita, Hokus, Pečjak, Gea, Eta, Zlato polje ..., tuje pa Dr. Oetker, Knorr, Dolcela, Maggi, Hit Mix itd.

Proconi je izmed naštetih trgov podrobneje zanimal trg polpripravljenih jedi. Gre za rastoč trg, na katerem se je prodaja v letu 2002 glede na leto poprej povečala za 140 %.

Vrednost prodaje v obdobju enega leta je znašala 314 milijonov tolarjev, količina prodanih izdelkov pa 160.000 kg oziroma 160 ton. Dva glavna segmenta na tem trgu so sladke jedi (mlečni riž, cesarski praženec, palačinke) in slane jedi (cmoki, rižote, testenine, krompirjeve pire). Podjetje je zanimal tudi tržni delež konkurence. Po podatkih iz Panela trgovin (Gral Iteo, 2003) ima na trgu slanah jedi kar 55-odstotni tržni delež Knorr, sledita Maggi (20 %) in Zlato polje (13 %), na trgu sladkih jedi pa je prvi Knorr (56 %), sledita Dr. Oetker (29 %) in Hit Mix (6 %).

Zaradi neposredne konkurenčnosti in močnejših komunikacijskih aktivnosti je poglavje zase Mercatorjeva *Mizica pogrni se*, o kateri velja spregovoriti nekaj besed. Kljub temu, da je ta blagovna znamka mnogo širša od *Pogrej in pojej*, saj se giblje od zamrznjene hrane prek solat do predpripravljenih jedi, so zaradi slednjih potrebovali izhodiščno oceno o nevarnostih in priložnostih. V času raziskave zaradi mladosti blagovne znamke *Mizica pogrni se* konkretni podatki še niso bili na voljo, zato so raziskovalci svoje zaključke osnovali na opažanjih.

Mizica pogrni se je blagovna znamka trgovskega sistema Mercator, ki pa ji manjka osnovni določitelj trgovinske znamke Mercator. Gre torej bolj za poskus, da bi Mercator razširil svoj asortiman klasičnih prehrabnih blagovnih znamk. Blagovno znamko so pri Formitasu ocenili s treh vidikov: kot sistemsko urejenost blagovne znamke, kot vizualizacijo izdelkov na embalažo ter kot komunikacijski splet in sporočilno moč komunikacij. Preučevanje konkurence ni bilo namenjeno le njenemu spoznavanju, pač pa tudi kritičnemu ovrednotenju in "učenju na napakah drugih". Služilo naj bi kot opomnik pri snovanju komunikacijske strategije in kreativnih rešitev za blagovno znamko *Pogrej in pojej*.

Analiza sistemske urejenosti blagovne znamke *Mizica pogrni se* je pokazala, da jedro blagovne znamke posega na področje različnih izdelkov, med katerimi le nekateri pomenijo direktno konkurenco. To je skupina predpripravljenih jedi, ki je s *Pogrej in pojej* primerljiva z vidika tehnologije, oblikovanja embalaže, vsebine in načina uporabe, a jih raziskovalci ocenjujejo kot manj okusne in privlačne. Menijo tudi, da je bil vstop blagovne znamke na prodajne police glede na Mercatorjevo moč preslab. Preveč izdelkov na različnih prodajnih mestih brez celostnih predstavitev izdelčnih skupin je slaba strategija. Tudi police so slabo založene.

Celostna podoba blagovne znamke je na prvi pogled všečna. Dizajn je moderen in obljublja kakovost. Pa vendar bi se določene vidike dalo izboljšati - detajlen posnetek hrane postavlja pod vprašaj estetiko izdelka, ključne informacije, med katerimi so tudi tiste, ki razbijajo predsodke, pa so preveč skrite.

Raziskovalce je zanimal še komunikacijski splet. Ugotovili so, da je oglaševanje močno v medijih širokega dosega (tv, veleplakati, revije), vendar pa je v televizijskih oglasih po mnenju analitikov čutiti neskladje med obliko in sporočilnostjo. Naenkrat podajajo preveč informacij, zato ciljnega potrošnika (družine) ne dosežejo. Poleg tega jim ne uspe opraviti s predsodki. Tudi tiskani oglasi imajo premajhno komunikacijsko moč. Sporočilo je nejasno, saj ne podaja informacij o izdelku ali izdelčnih skupinah.

Glavna razlika med *Mizico pogrni se* in *Pogrej in pojej* je ta, da *Mizica pogrni se* temelji na emocionalni vrednosti in je primerna za družine in vikende, medtem ko *Pogrej in pojej* nudi funkcionalne prednosti posameznikom med delavniki - zaposlenim ljudem brez prostega časa. Zato bo ta razlika morala predstavljati osrčje oglasov. Snovalci strategije so se iz zgornje analize naučili še nekaj stvari: kako spretnejše oblikovati embalažo, posredovati osnovno sporočilo, graditi širino in globino blagovne znamke ipd. In kaj je glavna nevarnost blagovne znamke *Mizica pogrni se*? Dejstvo, da je njen lastnik trgovski sistem Mercator, ki lahko svojim ciljem podredi tudi odnos do konkurenčnih blagovnih znamk.

5.2.3 Segmentacija trga

Podjetje Proconi se je zavedalo, da je za uspeh izdelka treba nagovoriti pravo ciljno skupino, za kar so potrebovali analizo potrošnikov. Želeli so najti segment, ki bi kar najbolje sprejel njihov izdelek. Raziskovalci so izhajali iz predpostavke, da je predpripravljena hrana, opredeljena v projektu Proconija, primerna predvsem za aktivne zaposlene in mlajše Slovence v starosti od 20 do 40 let. Njihov cilj je bil preveriti izhodiščno predpostavko, testirati mnenje o predpripravljeni hrani in ugotoviti navade pri prehranjevanju. Za metodo so izbrali skupinsko diskusijo, ki so jo pripravili v sodelovanju z agencijo Cati.

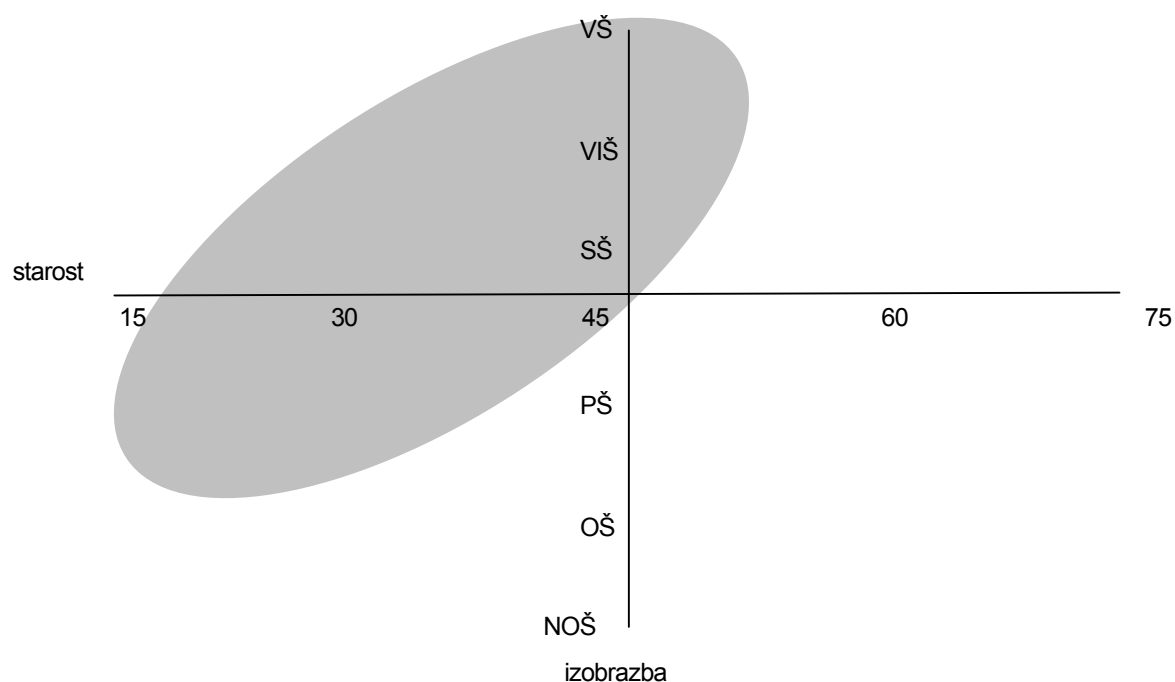
Da bi določili primarno ciljno skupino, so pripravili več skupinskih diskusij. Udeležence so razdelili v naslednje skupine:

- a) 25 - 35 letniki z najmanj srednjo izobrazbo, zaposleni, oba spola, z družino ali brez
- b) 55 - 65 letniki z najmanj srednjo izobrazbo, zaposleni ali v pokoju, oba spola, z družinami
- c) Ljudje iz marketinga s specifičnim življenjskim stilom.

Po 60- do 90-minutnih diskusijah so prišli do naslednjih zaključkov: kljub relativno nizki stopnji spontanega zavedanja o tovrstni ponudbi je stopnja zainteresiranosti pri mlajših relativno visoka, medtem ko so starejši nezainteresirani in polni dvomov. Sicer tudi mlade skrbi kakovost (rok trajanja, okus), a kažejo pripravljenost za nakup in uporabo, medtem ko bi starejši izdelek uporabljali le v "zelo skrajnih" situacijah. Pogovor z ljudmi s specifičnim življenjskim stilom pa je razkril, da se jim zdi ideja o predpripravljeni hrani zanimiva, a le pod pogojem, da so izdelki kakovostni, primernege okusa in izgleda. Za redno uporabo doma bi si želeli še "osebni pečat," torej možnost, da bi vsaj delček pri pripravi lahko doprinesli tudi sami (npr. priprava solate).

Na podlagi izsledkov so prišli do naslednje opredelitve ciljnih skupin v Sloveniji:

Slika 5.2: Opredelitev ciljne skupine v Sloveniji



Vir: Interno gradivo agencije Formitas.

Raziskovalci so nato na podlagi raziskave TGI¹ 2003 poiskali še odgovore na naslednja vprašanja: Kakšen odnos ima ciljna skupina do življenja? Kaj zanima ciljno skupino? Kaj ne zanima ciljne skupine? Kakšen je njen odnos do oglaševanja? Kje ciljna skupina največ nakupuje prehranske izdelke? Na podlagi analize so dobili boljšo predstavbo o svojem ciljnem segmentu, kar so lahko uporabili pri nadaljnjih aktivnostih. Zaključili so naslednje: Primarna ciljna skupina potrošnikov predpripravljene hrane so moški in ženske v starostnem razredu od 25 do 40 let. Gre za aktivne, bolj izobražene ljudi, ki živijo v mestih ali večjih krajih Slovenije. Lahko imajo družine z mlajšimi otroci do 16 let ali pa so še samski. Njihov življenjski slog je prepoznaven - so uspešni, želijo kariero, radi izstopajo iz povprečja, oblačijo se po modi in ljubijo blagovne znamke. So avanturisti, preizkušajo nove stvari. Če so jim te všeč, jim postanejo zvesti. V družbi imajo radi glavno besedo, zato jih zanima ogromno tem. Najmanj kuharski recepti, okultne vede in ročna dela, radi pa imajo oglaševanje in mu pogosto sledijo. Za hrano si predvsem med delavniki ne vzamejo veliko časa, a se zavedajo, da bi se morali bolj zdravo prehranjevati. Vedno bolj so jim pomembni zelenjava, riž, testenine in "etno" obarvane stvari. Kadar si vzamejo čas za hrano, v njej radi uživajo. Nakupujejo manjkrat in v večjih centrih, na ceno pa ponavadi ne gledajo. To ciljno skupino je nadaljnje mogoče razširiti še na predstavnike drugih ciljnih skupin, ki razmišljajo podobno ali imajo podobne probleme s časom in načinom življenja. Tako lahko priključimo precejšen del srednješolcev, pa tudi del aktivne populacije po štiridesetem in potencialno še del starejših ljudi. V številkah dobimo naslednje: v primarni ciljni skupini okrog 400.000 ljudi, s sekundarnimi ciljnimi skupinami pa tja do 800.000 ali skoraj polovica slovenske populacije.

5.2.4 Konkurenčno pozicioniranje

Vsaka blagovna znamka se mora razlikovati od konkurence, saj ji le to zagotavlja prepoznavnost in uspeh. Prednosti, ki jih izbere in v katere verjame, mora nato še uspešno komunicirati. V agenciji Formitas so na podlagi raziskav določili naslednji dve lastnosti, na katerih so se odločili graditi komunikacijsko strategijo:

¹ TGI - Target Group Index. Raziskavo v Sloveniji izvaja Mediana. Gre za odkrivanje uporabe blagovnih znamk in nakupovalnih navad v gospodinjstvih. Z raziskavo zbiramo še podatke o medijski izpostavljenosti, demografiji in življenjskih stilih respondentov (s katerimi dejavnostmi se ukvarjajo in s katerimi stališči se strinjajo).

1. individualnost,
2. okusno in naravno.

Ideja za prvo edinstveno prodajno prednost, ki *Pogrej in pojej* razločuje od glavnega konkurenta, *Mizice pogrni se*, je bila znamko pozicionirati v kontekstu časa, v katerem živimo in v katerem smo (predvsem med delavniki) individualisti brez prostega časa (medtem ko *Mizica pogrni se* poudarja družinsko noto). Drug element je okus. Dejstvo je namreč, da je podobna hrana na trgu precej neokusna, zato bi v svoj prid morali izkoristiti okus in naraven način proizvodnje (brez uporabe kemičnih konzervansov, stabilizatorjev in drugih kemičnih sestavin).

To sta bili torej ključni edinstveni prodajni prednosti. Pa vendar gradi funkcionalno vrednost blagovne znamke še cel kup elementov, ki jih je bilo ravno tako treba predstaviti. Ključne funkcionalne prednosti blagovne znamke in izdelkov *Pogrej in pojej* so: kratek čas priprave, kombinatorika jedi, kakovostne surovine iz Slovenije, pridelano in predelano v Sloveniji, visoka tehnologija predelave in alternativni načini uporabe. Kako so te prednosti komunicirali, opisujem v nadaljevanju.

5.2.5 Marketinški splet

Marketinški splet sestavljajo naslednji elementi: izdelek, cena, distribucija in promocija. Pri oblikovanju teh spremenljivk je podjetje Proconi vodila naslednja ideja: »Uspešna bodo tista podjetja, ki bodo varčno in ustrezno zadovoljila potrebe kupcev ter učinkovito komunicirala.«

Izdelek je bil zamišljen kot skoraj do konca pripravljena skuhana hrana za eno ali dve osebi, pakirana v posodice in pokrita s folijo. Doma jo nato v izredno kratkem času (v mikrovalovni pečici v le štirih minutah) do konca pripravi potrošnik sam. Cilj je bil na police postaviti kvalitetno, okusno, naravno (brez konzervansov), zdravo in energijsko polno hrano, primerno za vse letne čase in širši spekter uporabnikov. Med kopico idej je bilo pomembno izbrati tiste izdelke, ki so za ciljno skupino najbolj atraktivni, tako po izdelčnih skupinah kot po okusu. Na podlagi nabora okusov, ki so ga pripravili v podjetju Cati, so v Proconiju izdelali vzorčne obroke, ki so jih nato testirali. Končna odločitev je bila naslednja:

septembra 2004 bomo na police postavili 25 izdelkov v štirih izdelčnih skupinah - menuji (13), zelenjavne jedi (1), testenine (3) in enolončnice (8).

Menuji

Stroganoff s testeninami, Čufte v paradižnikovi omaki s krompirjevim pirejem, Piščančji zrezek v gobovi omaki z rižem, Piščančje roladice v omaki s svaljki, Piščančji paprikaš s svaljki, Svinjski zrezek v gobovi omaki z rižem, Polpete v omaki s stročjega fižola s krompirjevim pirejem, Pečenica s kislim zeljem in ajdovimi žganci, Goveji zrezek v čebulni omaki z rižem, Mučkalica z rižem, Goveji soute s kuskusom, Goveji zrezek v poprovi omaki s kruhovim cmokom in Svinjski zrezek v smetanovi omaki z ajdovo kašo.

Zelenjavne jedi

Zelenjavna enolončnica.

Testenine

Testenine po bolonjsko, Testenine s paradižnikovo omako, Testenine v omaki iz šampinjonov.

Enolončnice

Pasulj s klobaso, Chilli con carne, Bograč, Ričet s prekajenim svinjskim vratom, Segedin, Sarma, Bujta repa s svinjsko pečenko in Piščančja obara.

To je bila osnova za poglobljanje blagovne znamke. S sodelovanjem ciljne skupine in spremljanjem prodaje, pa tudi glede na tehnične zmogljivosti, bodo v prihodnosti v Proconiju linijo lahko poljubno dopolnjevali². Po Kapfererju gre torej za linijsko strategijo umeščanja izdelkov v blagovno znamko.

Izdelki so potrebovali še ime in ustrezno embalažo, kar opisujem v poglavju 5.2.6.

Naslednje vprašanje v sklopu marketinškega spleta je bila določitev **cene**. Analiza cen izdelkov *Mizica pogrni se* in primerljivih programov v tujini je pokazala visoko stopnjo rentabilnosti na eni strani ali pa precejšnjo zalogo v razliki v ceni za potencialne popravke

² Že za božič 2004 so sarmu začeli prodajati še v družinskem pakiranju, priložnostno so dodali novo linijo - komponentne roladice, Spomladi 2005 pa so Menuje razširili s Piščancem v omaki po kitajsko in predstavili novi izdelčni liniji Rižote (tunina in zelenjavna rižota) in Sladice (Jabolčni narastek s sadnim prelivom).

cen v konkurenčnem boju. Ta »rezerva« v ceni obeta visoko stopnjo konkurenčnosti proizvodnje. V Proconiju so se odločili, da bodo pri določitvi cene upoštevali tako stroške proizvodnje kot kupce. Ceno so oblikovali glede na proizvodna razmerja in (dolgoročno) pozicijo izdelka na trgu. Izdelki iz dražjih surovin, katerih priprava je zahtevnejša, so dražji in namenjeni zahtevnejšim kupcem (goveji zrezek v poprovi omaki, goveji soute s kuskusom, stroganoff s testeninami), enostavnejši in cenejši izdelki pa so namenjeni manj premožnim kupcem (testenine s paradižnikovo omako). Na določitev cene bodo v prihodnosti močnejše vplivale tudi posebne vrednosti izdelkov - za bolnike s celikalijo, za vegetarijance ipd., a pred tem mora podjetje te dodane vrednosti ustrezno sporočiti. V posebna znižanja cen podjetje ne verjame, saj meni, da le škodijo podobi blagovne znamke. Zato bi na njih pristali le s spremljajočo, ustrezno komunicirano marketinško akcijo.

Za primarni **distribucijski kanal** so izbrali maloprodajne trgovine, a za uspeh na trgu so potrebni tudi sekundarni kanali. To pomeni širjenje izdelkov v gastronomijo, odpiranje mikroalovnih trgovin ter širjenje v 24-urne trgovine in lokale ter podjetja. Porodili so se tudi že zametki ideje o prodajnih avtomatih, ki pa so bili v tej fazi še nedodelani.

Priprava vsebin **tržnega komuniciranja** je bila v celoti delo agencije Formitas. Z enovitimi in usklajenimi sporočili so želeli pozicionirati blagovno znamko, zgraditi njeno funkcionalno vrednost, skozi asortiman poudariti njeno moč, spremljati in izkoristiti odzive uporabnikov ter vpeljati alternativne distribucijske kanale. Poleg končnih uporabnikov so bili ciljne skupine komunikacij še decision-makerji v trgovinah in upravniki alternativnih kanalov. Komunikacijske aktivnosti so stekle ob uvajanju izdelka, zato jih opisujem v poglavju 5.3.

5.2.6 Ime in celostna grafična podoba

Pri podjetju Proconi in njegovi blagovni znamki *Pogrej in pojej* je zanimivo to, da v fazi izbire imena za blagovno znamko tudi podjetje še ni bilo poimenovano. Zato se je porodila ideja o enotnem imenu blagovne znamke in podjetja, ki pa je po premisleku zamrla. Šlo je namreč za neznano in neuveljavljeno podjetje brez ugleda, ki bi kakorkoli pripomogel k percepciji blagovne znamke, zato je bila izbira imena za podjetje strateško manj pomembna kot izbira imena za blagovno znamko. Tako je Proconi preprosto okrajšava termina Professional Convenience, medtem ko je bila izbira imena za blagovno znamko bolj dolgotrajna.

Načrt in izvedba izbire imena blagovne znamke sta bila plod sodelovanja agencij Formitas in Cati. Izbor je potekal v dveh krogih. V prvem je na spletnem portalu Cati centra potekala anketa, katere cilj je bila razširitev nabora imen, v drugem krogu pa so predloge testirali med potencialnimi potrošniki. A ker se noben predlog na testih ni izkazal za resnično dobrega, so se odločili nove predloge zbrati kar med sodelavci sodelujočih podjetij. Testiranje teh predlogov je obrodilo sad - izbrali so *Pogrej in pojej*. Ime je dovolj kratko in zapomnljivo, namiguje, čemu je izdelek namenjen, ter dobro zveni. Izdelki, ki jih blagovna znamka zaobjema, pa nosijo imena izdelčnih skupin (Menuji, Testenine, Sladice ...), znotraj katerih je vsak izdelek poimenovan po tem, kar je (Testenine po bolonjsko).

Ko so izbrali ime blagovne znamke in podjetja, so lahko v agenciji Formitas pričeli postopek oblikovanja celostne grafične podobe. To je potekalo skladno z oblikovanjem embalaže. Prva naloga slednje je bila funkcionalna - hrano je bilo treba zapakirati tako, da so komponente (npr. meso in krompir) med seboj ustrezno ločene, da se jo da brez težav pogreti v mikrovalovni pečici ali vodni kopeli, da je primerna za transport, vsečna in praktična. Druga naloga je bilo uporabiti embalažo kot element razločevanja blagovne znamke od drugih. Zato so zbrali prek 15 embalaž sorodnih izdelkov iz Evrope in jih testirali. Zanimale so jih reakcije potrošnikov na vizualno podobo oz. tip fotografije, pa tudi na barvo in obliko. Na podlagi rezultatov testov, pa tudi znanja in izkušenj, so se odločili za rdeč *Pogrej in pojej* logo, svetle barve in ne-detajlen posnetek hrane.

Embalaža poleg najnujnejših podatkov o izdelku (ime izdelka, blagovne znamke in proizvajalca, število obrokov, rok trajanja, neto teža, način in čas priprave, tehnološka deklaracija) vsebuje tudi podatke, ki blagovni znamki gradijo dodano vrednost, in ravno te je treba še posebej izpostaviti. V primeru izdelkov *Pogrej in pojej* je pomembno poudariti, da so naravni, brez dodanih konzervansov, stabilizatorjev in barvil, testirani v Sloveniji, poleg tega pa posebej izpostaviti še hranilno vrednost (kalorije), nizko vsebnost soli in označiti izdelke, ki so brez glutena. Vsi najbolj ključni elementi, ki gradijo blagovno znamko, so zato zapisani tudi na straneh, saj so izdelki v mnogih trgovinah zloženi tako, da jih potrošnik najprej opazi od strani.

5.3 Uvajanje blagovne znamke *Pogrej in pojej*

Tretjega septembra 2004 so se na prodajnih policah vseh trgovskih sistemov razen Mercatorjevega kot plod dolgotrajnih raziskav in strateškega načrtovanja znašli izdelki predpripravljene hrane, združeni pod blagovno znamko *Pogrej in pojej*. Na trgu so sicer že obstajali podobni izdelki, a lahko bi trdili, da med zdravo predpripravljeno hrano Proconi orje ledino. Je torej prvi ponudnik predpripravljene hrane, katere obstojnost je podaljšana na naraven način. Zdaj je podjetje čakala nova naloga - blagovno znamko je bilo treba trgu predstaviti. Tržno-komunikacijski splet, ki je izhajal iz ugotovitev tržno-raziskovalnega dela, je sledil naslednji strategiji: uvajanje - zaznavanje - spoznavanje - poizkušanje - pospeševanje prodaje. Pri tem je podjetje upoštevalo zakonitosti reakcij trga na novosti: prvi reagirajo »inovatorji«, sledijo sledilci, do tradicionalistov in konzervativcev pa je dolga pot. Ker inovatorji po življenjskem stilu ustrezajo primarni ciljni skupini podjetja, so bile komunikacijske aktivnosti v prvi vrsti namenjene njim. Da bi prodrli v vse pore vsakdanjika, so komunikacijski splet sestavljali tako klasični mediji kot neklasični pristopi. Katerim medijem ciljna skupina daje prednost, pa je pokazala raziskava TGI.

Cilj komunikacijskih sporočil pa ni bil le vzpostavitev zavedanja o izdelku, pač pa tudi premagovanje predsodkov pri potrošnikih. Prvi je ta, da je takšna hrana polna kemikalij, drugi pa, da zagotovo ne more biti okusna. Zato je bilo treba ključna sporočila posredovati jasno in enostavno in na tej podlagi graditi nadaljnje komuniciranje. Že ime izdelka, *Pogrej in pojej*, sporoča njegovo uporabo. Nadaljnje orodje je pozicijski stavek *Vsak dan topel obrok!*, ki povzema funkcionalno prednost izdelka. Z glavnima predsodkoma pa se spopada še že omenjeno ključno sporočilo *Okusno in naravno*, ki se dosledno pojavlja v vseh komunikacijah. Te so konsistentne in atraktivne, obarvane s humorjem, drobnimi provokacijami in igranjem s stereotipi.

Blagovno znamko je podjetje pozicioniralo s pomočjo najbolj množičnega medija - televizije in seveda z uporabo tistih komunikacijskih kanalov, ki omogočajo gradnjo identitete blagovne znamke (omejene in vodene PR-aktivnosti). V TV-oglasih so skušali aktualizirati čas in izpostaviti dve konkurenčni prednosti: individualizem s pomanjkanjem prostega časa in »okusno in naravno«. Ravno dosledno upoštevanje te ideje, vse od razvoja izdelka naprej, je tudi ključna strategija podjetja. Navsezadnje je to najmočnejša edinstvena prodajna prednost. Da bi se izognili nasičenosti, so TV-oglasne predvajali

postopoma. Hkrati z oglasi so se v časopisih pojavljali PR-članki. Oddelek za odnose z javnostmi je skrbel in še skrbi za redno obveščanje medijev o dogajanju z namenom skrbeti za prepoznavnost podjetja, proizvodov in blagovne znamke ter graditi pozitivno podobo in zaupanje. Ključno je komuniciranje z vsemi deležniki. Da bi v to vpletli vse zaposlene in bi »celotna organizacija komunicirala v en glas«, so v Formitasu izdelali še poseben priročnik za zaposlene.

Funkcionalno vrednost blagovne znamke so gradili v komunikacijskih sredstvih, ki omogočajo bolj obsežno posredovanje informacij - v tiskanih medijih, radiu, na internetu, prodajnem mestu, embalaži, v izobraževalnih oddajah in drugih medijih. Cilj je bil razumeti in zaznati naslednje prvine: kratek čas priprave, kombinatoriko jedi, kakovost surovin, naravnost (brez kemičnih konzervansov in stabilizatorjev), visoko tehnologije predelave in dejstvo, da so sestavine pridelane in predelane v Sloveniji. Predvidevali so, da bodo naleteli pri ljudeh na predsodke, zato so se jih odločili izobraževati v oddajah tipa *Dobro je vedeti*, v kontaktnih radijskih oddajah in na internetu, ki je eno najcenejših promocijskih orodij. Veliko informativno zloženko so vložili tudi v sobotne izdaje časopisov.

Ker moč blagovne znamke gradi tudi njen asortiman, je pomembno, da potrošniki prejmejo informacije o skupinah izdelkov in izdelkih znotraj posamezne skupine. Zato so vsakemu izdelku priložili zgibanko, ki z informacijami dopolnjujejo embalažo. Pomembno je tudi, da so v trgovinah izdelki zbrani na enem prodajnem mestu in ustrezno označeni. Tretji medij, ki obvešča o širini asortimana, je internet. Tega podjetje izkorišča tudi za dvosmerno komunikacijo s potrošniki, saj verjame, da so potrošniki tisti, katerih mnenje in želje je treba upoštevati. Zato je obiskovalcem internetne strani poleg osnovnih podatkov o podjetju in izdelkih ter napotkov za zdravo prehranjevanje na voljo izmenjava mnenj na forumu in glasovanje za obrok meseca.

Podjetje je pri uvajanju blagovne znamke uporabilo še nekatera orodja: prodajo pospešuje z degustacijami na prodajnih mestih in prisotnostjo na različnih dogodkih, ki vključujejo hrano (npr. Pasuljada), prodajnimi stojnicami in pogostitvami na športnih prireditvah. Komunicirajo embalaža, prodajna mesta, promocijski elementi (predpasniki, majice, kape, podstavki za krožnike ...). Poskrbeli so tudi za izobraževanje trgovcev (izlet v tovarno, pogostitev, kako urediti police, anketni list), saj so navsezadnje trgovci tisti, ki izdelek spustijo v trgovino ter skrbijo, da so police polne in primerno urejene, kot vsi pa so tudi oni

potencialni kupci izdelka. Blagovna znamka skuša biti torej vsesplošno prisotna in postopoma širiti svoj krog uporabnikov. Pri tem premišljeno in usklajeno tržno-komuniciranje igra pomembno vlogo.

5.4 Merjenje in vrednotenje rezultatov

Februarja 2005 je podjetje Proconi v Murski Soboti organiziralo marketinško konferenco, na kateri je skupaj z agencijo Formitas pregledalo rezultate, na podlagi katerih sta partnerja zasnovala nadaljnjo strategijo. V ta namen so v Formitasu pripravili analize prepoznavnosti blagovne znamke, kupnih navad, konkurenčnega prostora in trendov.

Analiza prepoznavnosti blagovne znamke *Pogrej in pojej*, ki so jo opravili s telefonsko anketo in terensko raziskavo po trgovinah, je pokazala, da je že skoraj 90 % vprašanih sicer že slišalo za to blagovno znamko, a je ravno tako 90 % še nikoli ni poizkusilo (med mlajšimi se ta odstotek spusti na 60). Okoli 60 % vprašanih je kot glavno sporočilo navedlo topel obrok. Ravno toliko jih je slišalo, da so jedi naravne, a žal večina meni, da je to marketinški trik. Kot glavni prednosti sta se izkazali "časovna komponenta" in "raznolikost jedi", slabosti pa so po mnenju mnogih "previsoka cena" in "nedostopnost izdelkov (ne le v Mercatorju, pač pa tudi v trgovinah, v katerih naj bi jih prodajali)". Razkrila sta se tudi glavna predsodka:

1. jedi so polne konzervansov in neokusne,
2. slaba vest gospodinj, ki verjamejo, da je edino pravilno, če same kuhajo za svojo družino.

Tisti, ki izdelek kupujejo, so ga pripravljene kupovati še naprej, a ne več kot enkrat tedensko. V stik z oglasi prihajajo najpogosteje prek televizije in radia, veliko pa potrošnikom pomeni tudi priporočilo prijatelja ali sodelavca.

Da bi lažje sprejeli odločitve za nadaljnje aktivnosti, so v Formitasu na podlagi raziskave TGI 2004 še enkrat natančno preučili in povzeli kupne navade, trende in konkurenčni prostor. Analiza kupnih navad je pokazala, da v malih trgovinah in diskontih opravimo 20 % nakupov, kar 80 % pa v super- in hipermarketih. Vsakodnevni nakupi upadajo, saj se nakupovanje centrirna na vikende in velika nakupovalna središča. Kar 90 % populacije opravlja velike tedenske nakupe v centrih treh verig: Mercatorja (586.000 ljudi), Interspara (339.000) in Tuša (317.000). Število obiskovalcev v slednjih dveh raste, v Mercatorju pa rahlo upada.

Trendi so naslednji: 12 % populacije priznava, da za kuhanje nima časa, medtem ko ga 60 % ima. Četrtnina ljudi v kuhanju ne uživa - pri tem opravi najbolj "trpijo" 30 do 39-letniki. Polovica populacije se izogiba maščobam, 40 % pa jih redno preverja vsebino dodatkov jedem. 50 % ljudi pravi, da je za odsotnost dodatkov pripravljena plačati več, 70 % se jih zaveda škodljivosti hitre hrane. Število vegetarijancev narašča, zaupanje strokovnjakom in dajanje prednosti domačim izdelkom pa sta v upadanju. Prihajajoča generacija je aktivna, individualna, prisega na zdravje in lepoto in, nenazadnje, pripada znamkam. Če znamka sledi razmišljanju, stilu in obnašanju mladih, če jo lahko oblikujejo in z njo živijo, potem je njihova. Če ne, pač ne.

Direktni konkurenčni prostor se je v zadnje pol leta razširil. *Mizici pogrni* se sta se pridružila Sparova trgovska blagovna znamka *Gourmet* in Pomurkini predpripravljeni izdelki. Medtem ko so slednji manj oglaševani in poznani, pa je *Gourmet* močan neposredni konkurent. Dostopen je sicer samo v Sparovih trgovinah, a zaobjema velik asortiman in na policah stoji poleg izdelkov *Pogrej in pojej*, od katerih pa je precej cenejši. Njegovi šibki točki sta okus in umetni dodatki, kar je treba izkoristiti sebi v prid.

Na osnovi obojestranskih analiz in ugotovitev sta partnerja sprejela sklepe in načrte za prihodnost. Ugotavljata, da so največji problem, s katerim se srečujejo v fazi rasti izdelka oziroma blagovne znamke, predsodki potrošnikov. K njihovem razbijanju konkurenti prav nič ne pripomorejo, saj ponujajo umetno in relativno neokusno hrano. Zato je pred podjetjem Proconi zahtevna in dolgotrajna naloga, ki jo lahko dosežejo le s konstantnim in enovitim komuniciranjem. Že obstoječim konkurenčnim prednostim morajo dodati nove - manj maščob, manj soli, določeni izdelki pa so brez glutena in kot taki primerni za bolnike s celikalijo, katerih število v svetu narašča. Ti potrošniki so tudi potencialna tržna niša, ne le v Sloveniji, pač pa v Evropi. Zato bo podjetje svoj prodor na zahodne trge začelo prav s temi izdelki v trgovskih sistemih, ki že imajo posebne police za bolnike s celikalijo. Vendar bo treba krog uporabnikov širiti tudi doma. V fazi rasti bo treba uporabiti nove komunikacijske strategije, ki bodo pritegnile nove ciljne skupine. Poskrbeti bodo morali tudi za redno dostopnost izdelkov v super- in hipermarketih.

Drug problem, ki ga ima podjetje, so trgovske marže, zaradi katerih so maloprodajne cene višje za nekaj sto tolarjev (v odstotkih za okoli 60 %), ter vse do junija 2005 zaprtost trgovskega sistema Mercator. Zato je bilo še bolj nujno poiskati prostore, ki bi bili neke vrste "lastne prodajalne". Podjetje je v ta namen razvilo svojo idejo prodajnih avtomatov. Danes, junija 2005, jih po Sloveniji stoji že 60, načrtujejo pa jih okoli 100. Prodajni avtomati so alternativna prodajna pot. Z njimi dosežejo svojo ciljno skupino tam, kjer ta preživi največ svojega časa - na delovnem mestu, in ji omogočijo impulzivni in cenovno ugoden nakup. Avtomat je torej prodajalna pred potrošnikovimi vrati. Ideja je drzna in zahteva veliko dela in energije, saj so mnogi upravitelji poslovnih stavb nezaupljivi do novosti, poleg tega obstaja še več težav - upad zanimanja po začetnem navdušenju, okvara aparata, logistično vprašanje "kje hrano pogreti in pojesti?". Zato je podjetje zaposlilo ekipo, ki skrbi za izgled avtomatov (polne in atraktivne police). Prazni in neurejeni avtomati namreč na blagovno znamko mečejo slabo luč. Druga alternativna prodajna pot je direktna prodaja. Proconi išče manjša podjetja z neorganizirano službeno prehrano, v bližini katerih ni restavracij ali drugih obratov, ki bi nudili toplo hrano. Tako podjetje na željo uslužbencev enkrat tedensko dostavi naročene jedi *Pogrej in pojej*, ki jih lahko delavci zaužijejo med malico ali kosilom, in na ta način uslužbencem omogoči *Vsak dan topel obrok!*

6. PRIMERJAVA TEORIJE IN PRAKSE

Blagovna znamka *Pogrej in pojej* se uvršča med blagovne znamke proizvajalca in je edina blagovna znamka podjetja Proconi. Združuje izdelke predpripravljene hrane, razdeljene v izdelčne skupine. Medtem ko se znamka redno pogloblja in dopolnjuje, njeno širjenje na druga področja še ni predvideno, poteka pa že širjenje na tuje trge.

Teorija govori, da izdelek izpolnjuje funkcionalne potrebe potrošnikov, kar sta v primeru *Pogrej in pojej* "topel obrok" in "prihranek časa," medtem ko je blagovna znamka namenjena predvsem razločevanju izdelkov (tako prek vizualnih elementov kot s ponujanjem tistega, česar konkurenti nimajo). *Pogrej in pogrej* od konkurence loči predvsem glavna edinstvena prodajna prednost, tj. okus in naravni način proizvodnje, pa seveda tudi vizualni elementi (embalaža *Pogrej in pojej*, logo *Pogrej in pojej*, celostna grafična podoba). Za močno blagovno znamko je poleg razlikovalnega elementa in dodanih vrednosti pomembno še, da jo potrošniki razumejo. Zato podjetje svojo ciljno skupino nagovarja z usklajenimi komunikacijami in ji posreduje informacije, na podlagi katerih bi izdelki *Pogrej in pojej* v njihovi kuhinji postali nepogrešljivi.

Podjetje že vse od začetka sledi vodstvenemu modelu upravljanja blagovnih znamk. Tako sta marketinška in komunikacijska strategija začeli nastajati, ko je bil Proconi še v povojih. Že takrat so s partnerjem preučili stanje na trgu in se odzvali na zaznane potrebe. Izdelek, ki ga ponujajo, je izdelek prihodnosti, zato ne pričakujejo takojšnjega dobička, pač pa bodo strateško oblikovano blagovno znamko natančno spremljali in upravljali. To bo prineslo prednosti tako podjetju kot tudi potrošnikom. Prvi bodo namreč lahko zaradi ugleda, ki bo posledica natančnega upravljanja identitete in posledično pozitivnega imidža, za svoje izdelke postavili višjo ceno, zaradi iskrenega komuniciranja in konkurenčnih prednosti pa si bodo pridobili lojalne kupce in njihovo zaupanje. Drugi bodo zmeraj vedeli, kaj kupujejo, blagovni znamki bodo zaupali, dileme v trgovini ne bo več.

Analiza trendov kaže, da blagovne znamke izgublajo svojo moč. Zato mora Proconi delovati strateško in vizionarsko ter potrošnikom dokazati, da je njihov izdelek vreden nakupa. Drugi trend govori o pomanjkanju časa. Tega se v podjetju močno zavedajo, o čemer ne priča le njihov izdelek, pač pa tudi del komunikacij, ki potrošnike obvešča o širini asortimana in jim omogoča čim hitrejšo in lažjo izbiro. Bitko s cenejšimi trgovskimi blagovnimi znamkami skuša Proconi dobiti s kakovostjo, eden izmed načinov pa so tudi alternativni prodajni kanali (avtomati, ambulantna prodaja). Zadnji trend, o katerem pišem, je internet. Ta omogoča tako stik s kupci kot internetno prodajo. Medtem ko je slednja zaradi specifičnega izdelka in logistike precej nemogoča, pa se podjetje Proconi zaveda dvosmerne komunikacije in prednosti, ki jih ta prinaša. Zato na svoji spletni strani potrošnikom ponuja izmenjavo mnenj ali pa zastavljanje vprašanj o izdelkih.

O tem, kako poteka oblikovanje blagovne znamke, govori več avtorjev, a enotnega modela ni. Zato lahko oblikovanje blagovne znamke *Pogrej in pojej* primerjam s povzetkom modelov treh avtorjev - de Chernatonyja, Aakerja in Kapfereja. Ugotavljam, da se je postopek oblikovanja blagovne znamke začel z vizijo o njej. Ideja se je rodila v podjetju 13M, ki je osnovalo podjetje Proconi in k sodelovanju povabilo agencijo za tržno komuniciranje Formitas. Skupaj so ustvarili projekt *Pogrej in pojej*. Najpomembnejši del celotnega procesa so bile tržne raziskave, na katerih so temeljile vse nadaljnje aktivnosti in odločitve. Zato se je partnerjema pridružila še tržno-raziskovalna agencija Cati. Skupaj so opravili analizo konkurence, okolščin in potrošnikov, kasneje pa raziskave uporabili še pri izbiri imena, testiranju okusov in oblikovanju embalaže. V središču je bil torej uporabnik

s svojimi potrebami, kar je v skladu s teorijo in trendi. Enako velja za nadaljnji aktivnosti - segmentacijo trga in konkurenčno pozicioniranje. V skladu s teorijo so s tržno segmentacijo izbrali potrošnike, ki jih lahko njihov izdelek najboljše zadovolji, in določili prednosti, ki jih bodo ločevale od konkurence. Čeprav je slednjih več, najglasneje izpostavljajo okus in naravni način proizvodnje, saj bi preveč konkurenčnih prednosti potrošnika zmedlo. V sklopu marketinškega spleta so natančno opredelili svoj izdelek, določili ceno, poiskali glavne in alternativne distribucijske kanale ter pripravili načrt tržno-komunikacijskih aktivnosti za fazo uvajanja blagovne znamke. Ime in celotno grafično podobo so ponovno izbirali s pomočjo ciljnih kupcev ter pri tem upoštevali osnovne zakonitosti: kratko in zapomnljivo ime, psihologija barv, funkcionalnost in informativnost embalaže itd.

Izdelek so jeseni 2004 uvedli na trg. Za začetek so se odločili za pokrivanje celotnega slovenskega trga, a jim precejšen del z izključenostjo iz sistema Mercator ni bil dosegljiv. Zato so takoj začeli iskati alternativne prodajne kanale. Tržne komunikacije so bile integrirane, v prvi vrsti namenjene inovatorjem, glavno sporočilo pa *Vsak dan topel obrok!* ter *Okusno in naravno*. Z deležniki so komunicirali prek oglaševanja, odnosov z javnostmi, orodij pospeševanja prodaje, na prodajnem mestu, prek embalaže, celostne grafične podobe, interneta in navsezadnje tudi govoric. Fazi uvajanja je sledilo še vrednotenje rezultatov. Partnerja sta identificirala glavne težave (predsodki, nezaupanje kupcev, visoka cena, nedostopnost izdelka) in ponovno analizirala okoliščine, trende in konkurenco ter na tej podlagi načrtala svojo nadaljnjo pot. Ali bo dolga, bo pokazal le čas.

7. SKLEP

Slovenska živilska industrija ne preživlja dobrih časov. Zmogljivosti slovenskih podjetij so sicer velike, a trg majhen, poleg tega pa nanj prek velikih trgovskih sistemov neprestano vstopajo še konkurenti iz tujine. Problem slovenske prehranske industrije je tudi v zastarelosti asortimanov, majhnih proizvodnih serijah in premajhni inovativnosti podjetij. Zato panogo pestijo izgube. Pa vendar se najdejo izjeme, ki dokazujejo, da slovenska živilska industrija ima prihodnost in da se da s pravim tržnim pristopom odpreti nove segmente. To je uspelo podjetju Proconi d. o. o. iz Murske Sobote, ki je septembra 2004 na trg uvedlo lastno blagovno znamko predpripravljenih jedi *Pogrej in pojej*.

V začetku naloge me je zanimalo, kaj mora podjetje storiti, da bi njegova blagovna znamka ne bila muha enodnevnica, da bi torej preživela na trgu, zasičenem z izdelki. Odgovor je v inovativnosti, fleksibilnosti, razumevanju trendov, zanimanju za potrošnika. Proconi je podjetje, ki je nastalo z namenom odzivati se na prihajajoče spremembe v prehrabnih navadah, torej že danes ponuditi nekaj, kar bo čez nekaj let nepogrešljivo. To je bil pogumen korak, ki pa je potreboval garancijo za uspeh. Zato je projekt ves čas temeljil na tržnih raziskavah, ki so podjetje usmerjale. Ker Proconi sam ni imel znanja in možnosti, je k sodelovanju povabil enakovrednega partnerja, agencijo Formitas. Proces oblikovanja in uvajanja blagovne znamke je potekal pretežno v skladu s teorijo. Od nje se najbolj razlikuje v močnem poudarku na tržnih raziskavah, a prav te podjetju omogočajo prilagajanje kupcem, sledenje trendom, zahtevam in potrebam potrošnikov ter posledično zagotavljajo uspeh.

Projekt *Pogrej in pojej* ocenjujem kot uspešen. Ima sicer nekaj "lukenj", kot je na primer pomanjkljivo odgovarjanje na vprašanja na forumu, kar pod vprašaj postavlja dvosmerno komunikacijo, pa stare zloženske v novih jedeh, ki potrošnika prej zmedejo kot informirajo, oglaševanje "zimске hrane" (npr. segedina) poleti in neurejene police v trgovinah. Vendar je pot še dolga in vsi se učimo na napakah. Dokler imata partnerja vizijo, strategijo, voljo, znanje, energijo in finančna sredstva, pa verjamem, da bo natančno oblikovana in strateško upravljana, dinamična in prilagodljiva blagovna znamka *Pogrej in pojej* živela.

8. LITERATURA IN VIRI

AAKER, David (2000): *Brand Leadership*. The Free Press, New York.

AAKER, Jennifer, Susan FOURNIER in Adam BRASEL (2004): When Good Brands Do Bad. *Journal of Consumer Research*, 31, str. 1-18.

AAKER, Jennifer (1997): Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34, str. 347-356.

BRGLEZ, Alja (2004): Blagovna znamka ali kaj bi mačke z denarjem. *Marketing Magazin*, 259. http://www.mmportal.delo.si/index.php?sv_path=1094,4031&sv_st=3852 (16. 3. 2004)

DE CHERNATONY, Leslie (2002): Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk. GV založba, Ljubljana.

DE MESA, Alycia (2004): Your Product Name: Fame or Shame? http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=218 (3. 4. 2005)

DOVŽAN, Henrik (1993): *Razvoj in trženje novega izdelka*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

DOYLE, Peter (1994): *Marketing Management and Strategy*. Prentice Hall, New York.

DUNCAN, Tom in Sandra MORIARTY (1997): Driving Brand Value - Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships. McGraw-Hill, New York.

GOLDMAN, Robert in Stephen PAPSON (1996): Authenticity in the Age of the Poseur V: *Skripta za predmet Množični mediji 2001/2002*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 23-34.

GRIMALDI, Vincent (2003): The Fundamentals of Branding. http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=183 (5. 4. 2005)

GRIMALDI, Vincent (2001): What Makes a Brand Great?
http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?id=66 (5. 4. 2005)

(2005) International Marketing Commerce 469 - Product Strategy.
http://www.sauder.ubc.ca/bcom/course_resources/comm469/docs/1 (11. 4. 2005)

JANČIČ, Zlatko (1990): *Marketing – strategija menjave*. Gospodarski vestnik, Studio Marketing, Ljubljana.

JANČIČ, Zlatko in Klement PODNAR (2001): Marketing in raziskovalno polje korporativne identitete. *Akademija MM*, 5, 8, str. 9-17.

KALIN, Sari (2001): Brand New Branding. *Darwin Magazine*.
<http://www.darwinmag.com/read/070101/brand.html> (5. 4. 2005)

KAPFERER, Jean-Noel (1992): *Strategic Brand Management*. Kogan Page Limited, London.

KLEIN, Naomi (2002): No logo: bez prostora, bez izbora, bez posla, bez logotipa. V. B. Z., Zagreb.

KLINE, Miro (1994a): Ko dajem stvarjem pomen. *Podjetnik*.
<http://www.podjetnik.com/default.asp?ClanekID=289> (14. 3. 2004)

KLINE, Miro (1994b): Vem, kaj kupujem. *Podjetnik*.
<http://www.podjetnik.com/default.asp?ClanekID=288> (14. 3. 2004)

KLINE, Miro (1999); Uvod v integrirano tržno komuniciranje. V: *Integrirano tržno komuniciranje, zbrano gradivo 2001/2002*. FDV, Ljubljana, str. 2-12.

KLINE, Miro (2001): Celostna podoba podjetja v teoriji in praksi tržnega komuniciranja. V: *Integrirano tržno komuniciranje, zbrano gradivo 2001/2002*. FDV, Ljubljana, str. 97-108.

KORELC, Tomaž (2000a): Ustvarjanje blagovne znamke. *Podjetnik*, 9, 8, str. 22-32.

KORELC, Tomaž (2000b): Zapelji me z embalažo. *Podjetnik*, 9, 8, str. 34-36.

KOTLER, Philip (1998/1996): Marketing Management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola. Slovenska knjiga, Ljubljana.

(2004) Lek ima prenovljeno celostno grafično podobo. *Delo*, 29. 3. 2004: 21.

MARCONI, Joe (1993): Beyond Branding – How Savvy Marketers Build Brands Equity to Create Products and Open New Markets. Probus Publishing Company, Chicago.

NICKELS, William G. in Marian Burk WOOD (1997): *Marketing – Relationships, Quality, Value*. World Publishers, New York.

NUNES, Paul F. (2003): When two brands are better than one. *Outlook Journal*.

http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=ideas\outlook\1.2003\outlook_crm.xml
(29. 3. 2005)

PETROV, Sabina (2005): Proconi je nagrado osvojil hitro. *Finance*, 11. 3. 2005: 18.

PODNAR, Klement (2002): Korporativna identiteta. Izročki z vaj pri predmetu Integrirano tržno komuniciranje z dne 17. 5. 2002.

POMPE, Andrej (2000): Kako do novega imena. *Podjetnik*, 9, 3, str. 51-52.

(2005) Proconi d.o.o. Murska Sobota - oglaševalec leta 2004. *SOF Dnevnik*, 9. 3. 2005: 49.

REICHHELD, Frederick F. (1996): The loyalty effect - the hidden force behind growth, profits and lasting value. Harvard Business School Press, Boston.

REPOVŠ, Jernej (1995): Kako nastaja in deluje učinkovita tržno usmerjena celostna grafična podoba kot simbol identitetnega sistema organizacij. Studio marketing, Ljubljana.

TROUT, Jack (2005): Branding can't exist without positioning. *Advertising Age*, 76, 11, str. 28.

TROUT, Jack in Steve RIVKIN (2000): *Differentiate or Die: Survival in our era of killer competition*. John Wiley & Sons, New York.

VILFAN, Jože (2000): Politika blagovne znamke. *Podjetnik*, 10, 12, str. 26-32.

VEHOVAR, Vasja, in Samo KROPIVNIK (2001): *skripta za predmet Tržno raziskovanje 2001/2002*. FDV, Ljubljana.

WIJMAN, Erwin (2004): Branding on a First Name Basis.

http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=238 (3. 4. 2005)

INTERVJUJI

Ana Ivandič - kreativna direktorica agencije Formitas, 3. junij 2005

Dragan Salavec - vodja skupine 13M, 26. maj 2005

VIRI

(2003) Brif. Interno gradivo agencije Formitas.

(2004) Komunikacijska strategija. Interno gradivo agencije Formitas.

(2005) Nakupi, navade, konkurenca. Interno gradivo agencije Formitas.

(2005) www.proconi.si

(2005) www.pogrejinpojej.si

9. PRILOGA

PRILOGA A - Pogrej in pojej logo



PRILOGA B - Pogrej in pojej embalaža

