

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Patrik Jagunić

**Pogoji uspešnega soznančenja:
primer Dolce Gusto**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Patrik Jagunić

Mentor: red. prof. dr. Zlatko Jančič

**Pogoji uspešnega soznančenja:
primer Dolce Gusto**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

Zahvaljujem se mentorju za napotke, strokovno delo in usmeritve.

Hvala tudi moji družini za vso pomoč in podporo. Posebna zahvala gre Tanji, Hani in Leni za vso podporo, spodbudne besede in pozitivne misli.

Pogoji uspešnega soznamčenja: primer Nescafé Dolce Gusto

V času, ko se podjetja soočajo z vse večjim pritiskom na stroške in dobičkonosnost, je povezovanje podjetij z namenom doseganja finančnih ciljev ključnega pomena. Podjetja se zavedajo, da lahko le s pravim fokusom ohranijo konkurenčno prednost ter preživijo v izjemno tekmovalnem okolju. Podjetja morajo biti iznajdljiva pri upravljanju stroškov znotraj podjetja, vse intenzivneje pa morajo iskati tudi sinergije z drugimi podjetji. Eden takšnih pristopov je tudi povezovanje blagovnih znamk ter skupen nastop na tržišču. Takšno strategijo uporabe blagovne znamke imenujemo **soznamčenje**. V teoretični analizi sem preučeval predpogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da lahko govorimo o soznamčenju. Zanimalo me je tudi, kateri so kazalniki, ki definirajo uspešno uporabo strategije. Teoretične okvirje sem apliciral na primer soznamčenja med blagovnima znamkama Nescafé Dolce Gusto in Krups. Zanimalo me je kakšni so bili razlogi za pričetek sodelovanja ter kakšno vrednost sta imeli blagovni znamki preden sta vstopili v takšno sodelovanje. Raziskava je pokazala, da je bila uporaba strategije soznamčenja v tem primeru upravičena za obe podjetji, saj sta zaradi takšnega sodelovanja na trgu pridobili bistveno več, kot bi lahko pridobila ena znamka samostojno.

Ključne besede: blagovna znamka, soznamčenje, povezovanje blagovnih znamk, pogoji soznamčenja, strateško povezovanje podjetij.

Conditions of successful co-branding: the case of Nescafé Dolce Gusto

In times when companies are facing heavy cost and profitability pressure, the integration of companies is crucial in order to achieve financial goals. Companies are well aware of the fact, that they can maintain competitive advantage and survive in the competitive environment only with retaining the right focus. They have to be resourceful with cost management internally, but have to seek synergies with other companies as well. One of the approach is connecting of the brands between companies and joint market approach. The use of mentioned strategy is called **co-branding**. In the theoretical section of the thesis, I analysed preconditions that have to be met, so we can discuss the usage of the strategy. I was interested about factors that define success of co-branding. I have applied the theoretical findings to the case of co-branding between Nescafé Dolce Gusto and Krups. I was interested what were the factors that influenced the cooperation and what was the value of each brand before entering the process of co-branding. Findings of the thesis proved that the use of co-branding was justified for both parties, because they both profit more from joint market cooperation as they would in case of independent market approach.

Ključne besede: brand, co-branding, connecting of brands, terms of co-branding, strategic alliance of companies.

Kazalo

1 UVOD	7
2 BLAGOVNA ZNAMKA.....	9
2.1 USTVARJANJE BLAGOVNE ZNAMKE.....	10
2.2 KAPITAL BLAGOVNE ZNAMKE	11
2.2.1 IDENTITETA BLAGOVNE ZNAMKE	12
2.2.2 VREDNOST BLAGOVNE ZNAMKE	13
2.2.3 ZAVEDANJE BLAGOVNE ZNAMKE	15
2.2.4 LOJALNOST BLAGOVNI ZNAMKI	16
2.3 PREDNOSTI BLAGOVNE ZNAMKE	17
3 UPRAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE.....	19
3.1 IME BLAGOVNE ZNAMKE.....	19
3.2 STRATEGIJA BLAGOVNE ZNAMKE	20
3.3 UPRAVLJANJE NOVOSTI IN NOVIH BLAGOVNIH ZNAMK.....	22
3.3.1 ŠIRITEV BLAGOVNE ZNAMKE	23
3.3.2 NOVE BLAGOVNE ZNAMKE	25
3.3.3 SPREMEMBA TRŽIŠČA	26
3.4 DIFERENCIACIJA BLAGOVNIH ZNAMK.....	27
3.4.1 PRIVLAČNA OBLIKA.....	29
3.4.2 SISTEMSKE REŠITVE	30
3.4.3 SUPERIORNA KVALITETA	30
4 SOZNAMČENJE	32
4.1 OPREDELITEV SOZNAMČENJA.....	32
4.2 VRSTE SOZNAMČENJA	34
4.3 UPORABA SOZNAMČENJA.....	35
4.4 PREDNOSTI SOZNAMČENJA	36
4.5 SLABOSTI SOZNAMČENJA.....	38
5 EMPIRIČNI DEL	40
5.1 METODOLOGIJA ZBIRANJA PODATKOV	40
6 ANALIZA PODATKOV	43
6.1 ANALIZA TRGA KAVE V SLOVENIJI.....	43
6.2 PODJETJI GROUPE SEB IN NESTLÉ	44
6.3 BLAGOVNA ZNAMKA NESCAFÉ DOLCE GUSTO IN POTROŠNIK	45

7 REZULTATI	51
7.1 ODGOVORI NA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	51
8 ZAKLJUČEK.....	56
9 LITERATURA	59
PRILOGE	62
PRILOGA A.....	62
PRILOGA B	65

1 UVOD

Generiranje rasti in večanje vsakoletnega dobička je cilj vsakega podjetja, ki deluje na trgu. Glavna načina kako lahko podjetje to doseže, sta dva. Eden od načinov je večanje prodaje – v primeru FMCG¹ industrije je to preko uvajanja novih tržišč ali lansiranja novih izdelkov oziroma kategorij na obstoječa tržišča. Drugi način, na katerega lahko podjetja povečujejo dobiček, je obvladovanje stroškov in vlaganj v obstoječe potrošnike, proizvode ali tržišče. Vse več podjetij pa prav zaradi obvladovanja stroškov pričanja tudi z medsebojnim sodelovanjem.

V recesiji se je izkazalo, da je živilska industrija, v primerjavi z nekaterimi drugimi industrijami, stabilna in neciklična. Proizvodnja in povpraševanje nista doživela drastičnih oscilacij z razliko od avtomobilske industrije. So se pa v živilski industriji zgodili drugi premiki – kot je na primer izrazit prehod k nakupu blagovnih znamk trgovcev, poleg tega so na nekatera tržišča ravno ob pojavu recesije pričeli vstopati diskontni trgovci. Tržni delež trgovskih blagovnih znamk v Evropi po zadnjih podatkih znaša že okrog 38 % (PLMA International 2016), diskontnim trgovcem pa tržni delež vsako leto narašča.

Dodatno je za proizvajalce v prehrabeni industriji otežujoče dejstvo, da je stopnja inovativnosti v FMCG majhna (v primerjavi z IT oziroma telekomunikacijsko industrijo ima živilska industrija nizko stopnjo intenzitete vlaganja v raziskave in razvoj), zato so tudi veliki inovacijski preboji v prehrabeni industriji redki. Pri večini inovacij gre za izboljšave obstoječih izdelkov ali pa je nov proizvod odgovor na potrebe trga in potrošnika (zahteve po novih okusih, uporabi ali trendih).

Kljub omenjenemu dejstvu potrošniki še vedno občutijo blagovno znamko kot pomemben del proizvoda, saj znamčenje (*ang.* branding) pomeni diferenciacijo podjetja od proizvodov konkurence. Uspešna blagovna znamka mora poleg zadostitve osnovnim funkcionalnim potrebam potrošnikov, imeti tudi dodano vrednost, ki zadovoljuje potrošnikove psihološke potrebe. Te dodatne vrednosti niso vedno strogo specifične, oprijemljive vrednosti, ampak so mnogokrat neopredmetene. Te lahko opišemo kot vrednosti, ki pri potrošnikih povečujejo ugled in zaupanje v znamko, saj jo potrošniki doživljajo kot znamko višje kvalitete in bolj željeno kot preostale blagovne znamke, ki so na voljo na tržišču.

¹ FMCG (Fast Moving Consumer Goods) pomeni kratica za industrijo, v kateri se produkti prodajo hitro in z relativno nizkimi stroški.

Razlogi zakaj sem se odločil za izbiro koncepta soznamčenja (*ang.* co-branding) kot teme moje diplomske naloge, tičijo predvsem v neposredni seznanitvi z blagovno znamko Nescafé Dolce Gusto. Ko sem se z njo srečal kot skrbnik ključnih kupcev v podjetju Nestlé sem bil nad poslovnim modelom blagovne znamke tako navdušen, da sem se odločil bolj poglobiti v raziskovanje tega koncepta.

Koncept soznamčenja sem sicer poznal, a o njem nisem nikoli aktivno razmišljal. Vedel sem, da obstajajo prednosti pri soznamčenju kot so deljenje tveganja, deljenje resursov, širitev kroga potencialnih kupcev, povečanja prodaje in tudi tehnološke koristi. Ob vse bolj poglobljenem spoznavanju blagovne znamke Nescafé Dolce Gusto pa so se mi poleg spoznavanja poslovnega modela porajala tudi druga vprašanja vezana na prepoznavnost blagovne znamke, lojalnost in ugled pri potrošnikih.

V diplomski nalogi se bom ukvarjal s preučevanjem uporabe koncepta soznamčenja pri blagovni znamki Nescafé Dolce Gusto, izhodišča pa bodo naslednja raziskovalna vprašanja:

- 1. Zakaj se je podjetje Nestlé odločilo za koncept soznamčenja s podjetjem Groupe SEB?*
- 2. Kakšno vrednost je imela blagovna znamka Krups preden se je pričel projekt soznamčenja z blagovno znamko Nescafé?*

V diplomski nalogi se bom posvetil raziskovanju koncepta soznamčenja ter bolj poglobljeno raziskal kateri elementi so bili ključni, da je prišlo do sodelovanja med podjetjema Nestlé in Groupe SEB. Zanima me tudi kako je soznamčenje vplivalo na blagovno znamko Krups, ki je nisem poznal, dokler je nisem opazil kot del blagovne znamke Nescafé Dolce Gusto.

2 BLAGOVNA ZNAMKA

Kotler v svoji knjigi *Marketing management - trženjsko upravljanje kot ubeseditev* kaj sploh je blagovna znamka, uporabi definicijo Ameriškega marketinškega združenja. Blagovno znamko opredeli kot »ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih« (Kotler 1998, 444).

Blagovna znamka po Kotlerju »zagotavlja specifičen nabor lastnosti, ugodnosti in storitev potrošnikom. Najboljše blagovne znamke običajno pomenijo sinonim za kvaliteto, vrednost in zadovoljstvo« (Kotler in Armstrong 1996, 556), ki jo potrošniki povezujejo s proizvodom. Kapferer za blagovno znamko pravi, da pomeni veliko več kot samo poimenovanje in signaliziranje svetu zunaj, da je določen proizvod ožigosan in na katerem se nahaja znak podjetja (Kapferer 2003, 46).

Blagovno znamko podobno opredeli tudi de Chernatony, ki pravi da je »uspešna blagovna znamka 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).

Skupno večini vseh definicij, ki jih navajajo razni avtorji je to, da blagovna znamka skrbi za diferenciacijo izdelkov in storitev, saj znamke igrajo številne vloge. Med drugim ustvarjajo zaupanje ali omogočajo uporabniku, da ljudi nebesedno seznanja z značilnostmi svoje osebnosti. Keller pravi celo, da se vse več podjetij zaveda, da so njihovo najbolj vredno sredstvo prav blagovne znamke, ki jih potrošniki povezujejo z izdelki ali s storitvami (Keller in drugi 2008, 1).

Blagovne znamke so kompleksni sestavi, ki se pojavijo v tržnih strategijah, »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« (de Chernatony 2002, 35).

Blagovna znamka ne more biti pomanjšana zgolj na znak proizvoda ali grafično podobo. V blagovni znamki se odvija proces, ki prinaša določen proizvod danes, jutri drugega,

pojutrišnjem tretjega. Proizvodi nastanejo, živijo in ugašajo, blagovna znamka pa ostane in traja. Prav stalnost tega procesa daje blagovni znamki njen smisel, namen, vsebino in attribute (Kapferer 2003, 52).

Znamčenje je posledica skrbno načrtovanih aktivnosti kako potrošniku najbolj približati izbran izdelek ali storitev na način, da mu prikažemo globlje pomene, ki jih blagovna znamka predstavlja ter s katerimi se posameznik lahko poistoveti. Uspeti v tem procesu je dolgotrajen proces, ki zahteva veliko truda in investicij s strani podjetij. Proces ustvarjanja blagovne znamke je zelo zahteven, a v primeru, da podjetju uspe, to pomeni konkurenčno prednost ter garancijo uspeha na dolgi rok. »Uspešno grajenje blagovne znamke gradi dobičkonosnost z dodajanjem vrednosti, ki spodbuja potrošnike k nakupu« (de Chernatony in drugi 2011, 19).

2.1 USTVARJANJE BLAGOVNE ZNAMKE

Ključ do ustvarjanja blagovne znamke je možnost izbora imena, logotipa, simbolov, oblike embalaže, itd., ki identificira proizvod in ga razlikuje od ostalih. Komponente, s katerimi se blagovna znamka identificira in razlikuje od ostalih, lahko imenujemo elementi blagovne znamke (Keller in drugi 2008, 2).

Uvodoma je potrebno poudariti razliko med proizvodom in blagovno znamko. Proizvod je vse kar se lahko ponudi na trgu z namenom zadovoljevanja določene potrebe ali želje. Proizvod je tako lahko predmet, storitev, trgovina, oseba, organizacija, prostor ali pa ideja. Med proizvodom in blagovno znamko razlikuje tudi Kapferer, saj pravi, da je znamka nekaj veliko bolj mogočnega kot sam produkt in da ima sposobnost pretvoriti običajen proizvod v takšnega, ki je konkurenčen (Kapferer 2003, 123).

Razlika med proizvodom in blagovno znamko bi torej bila sledeča: blagovna znamka proizvodu doda dodatno dimenzijo, s katero ga na določen način diferencira od ostalih z namenom zadovoljevanja iste potrebe pri potrošnikih. »Te razlike so lahko racionalne in oprijemljive – glede na zmogljivost proizvoda – ali bolj simbolične, emocionalne in neoprijemljive – glede na to, kar znamka predstavlja« (Keller in drugi 2008, 3).

Proizvodi, ki so del blagovne znamke se od proizvodov, ki niso znamčeni, razlikujejo v tem, da posedujejo določeno količino kapitala. Gre za vsoto elementov, kot so percepcija potrošnikov, občutkov o lastnostih izdelka ter njihovih zmogljivostih, o imenu blagovne

znamke, kaj ime predstavlja ter o podjetju, ki se ga povezuje z blagovno znamko. Z uporabo znamčenja in ustvarjanjem razlik med proizvodi lahko torej podjetja ustvarjajo vrednost blagovne znamke. Tej temi se bom posvetil v enem od sledečih poglavij.

Blagovne znamke ustvarjajo miselne strukture in pomagajo potrošnikom organizirati njihovo znanje o proizvodih in storitvah na način, da upraviči njihov proces izbire ter omogoča ustvarjanje vrednosti lastniku blagovne znamke. »Ključ znamčenja je, da potrošnik zazna razlike med blagovnimi znamkami v določeni kategoriji izdelkov« (Keller in drugi 2008, 11).

Nedvomno znamčenje igra zelo pomembno vlogo, posebej v primerih, ko se potrošniki odločajo med dvema možnostma. Dandanes je znamčen že skoraj vsak proizvod ali storitev – ne glede ali gre za nogometni klub, naravno znamenitost, izobraževalno ustanovo ali operno hišo. Znamčenje je postalo del splošne prakse in zelo pomemben del strategije predstavljanja izdelka na trgu. »Uspešna blagovna znamka zagotavlja trajnostno konkurenčno prednost in ima za rezultat dobičkonosnost in učinkovitost na trgu« (de Chernatony in drugi 2011, 24).

2.2 KAPITAL BLAGOVNE ZNAMKE

Podjetje mora imeti za vsako blagovno znamko izdelano natančno strategijo doseganja dodatne vrednosti pri potrošnikih. Strategija mora biti unikatna, saj je tudi sporočilo, ki ga znamka nosi enkratno in posebno. Lahko bi torej dejali, da blagovna znamka po eni strani dovoljuje podjetju konkuriranje na trgu proizvodov ali storitev, po drugi strani pa predstavlja vrednost poslovne strategije. Strategija je torej strateško pomembna za razvoj in izkoristek tako imenovanega *kapitala blagovne znamke* (ang. *brand equity*).

Koncept kapitala blagovne znamke se je pojavil v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so multinacionalke začele s prevzemi, združitvami in priključitvami podjetij, ki so imele v svojem asortimentu določene blagovne znamke (Kapferer 2003, 21). Pojav koncepta kapitala je dvignil pomembnost blagovne znamke v tržnih strategijah, ki je bila do tedaj nepravilno zanemarjena (Keller in drugi 2008, 34).

Kapital blagovne znamke Aaker definira kot »nabor sredstev in obveznosti (ang. *liabilities*), ki jih potrošniki povezujejo z blagovno znamko. Obstajajo tri področja, ki definirajo kapital blagovne znamke« (Aaker in McLoughlin 2009, 162). Ta tri področja imenuje prepoznavnost

blagovne znamke, pripadnost blagovni znamki ter asociacije, vezane na blagovno znamko (*ang. brand associations*).

Tudi Kotler priznava, da se blagovne znamke razlikujejo v moči, s katero nastopajo na tržišču. Osredotoča se na vidik priljubljenosti blagovne znamke med potrošniki ter na vidik zvestobe. Obstajajo blagovne znamke, ki so večini potrošnikov relativno neznane. So tudi takšne, ki imajo precej visoko stopnjo zavedanja, medtem ko imajo zopet nekatere znamke visoko stopnjo v smislu izbora – kupci jih izbirajo raje kot katere druge. Na koncu pa Kotler definira blagovne znamke, ki imajo visoko stopnjo lojalnosti (Kotler in Armstrong 1996, 557).

Poleg elementov za določanje kapitala blagovne znamke, ki jih navaja, Kotler doda tudi dodatne elemente – zaznano kvaliteto ter druga sredstva, kot na primer patente in zaščitene elemente blagovnih znamk. Pravi, da »močne blagovne znamke posedujejo visoko stopnjo kapitala. Visok kapital blagovne znamke podjetju zagotavlja veliko konkurenčno prednost. Močna blagovna znamka namreč pri potrošnikih uživa visoko stopnjo zavedanja in zvestobe, obenem pa podjetju niža stroške« (prav tam).

Keller kapital blagovne znamke definira kot model iz stališča kupca (*ang. customer-based brand equity – CBBE model*). Osnovno izhodišče modela je, da se moč blagovnih znamk nahaja v tem, kar so se kupci naučili, kar občutijo, kar so videli ali slišali v povezavi z znamko in je rezultat njihovih izkušenj. Z drugimi besedami – moč blagovne znamke je v tistem, kar prebiva v mislih potrošnikov (Keller in drugi 2008, 43). Izzivi, ki se pojavijo pri grajenju močnih blagovnih znamk so povezani predvsem s tem, da morajo podjetja stremeti k ustvarjanju pravih sporočil, da bodo potrošniki imeli prave asociacije, ki jih povezujejo z blagovnimi znamkami.

Moč blagovnih znamk torej leži v mislih potrošnikov in v njihovih dosedanjih izkušnjah s proizvodom ali storitvijo. Velja torej, da znanje in pretekle izkušnje potrošnikov na ta način definirajo razlike med različnimi blagovnimi znamkami. Vse te razlike pa lahko definiramo kot elemente, ki se potem odražajo v kapitalu blagovnih znamk.

2.2.1 IDENTITETA BLAGOVNE ZNAMKE

Dva izmed ključnih elementov pri izgradnji uspešne blagovne znamke sta njena identiteta in podoba, med katerima pa je potrebno razlikovati, saj gre za različna pojma. Podoba obstaja na strani prejemnika, identiteta pa na strani sporočevalca (Kapferer 2003, 94).

Identiteta podjetja se oblikuje skozi »Ime, znak podjetja (logotip), znake, okolje in prireditve v reklamne namene« (Kotler 1998, 304) in je odraz ciljno usmerjenega delovanja. Identiteta predstavlja »edinstven niz asociacij znamke« (Aaker 2010, 68), te asociacije pa kažejo kaj znamka predstavlja na trgu in kaj pomeni potrošnikom.

Identiteta blagovne znamke je nabor asociacij blagovne znamke, ki si ga podjetje prizadeva ustvariti in ohraniti kot zunanjo podobo blagovne znamke v očeh potrošnika. »Podjetje oblikuje svojo identiteto z namenom, da bi v očeh javnosti oblikovalo podobo o sebi oziroma svoji blagovni znamki« (Kotler 1998, 304). Vloga identitete je, da potrošnikom zagotovi tako imenovano obljubo vrednosti, ki je sestavljena iz funkcionalnih, čustvenih in koristi samoizražanja za potrošnika (Aaker 2010, 95).

Podoba je po drugi strani način, kako javnost podjetje zaznava glede na sporočila, ki jih ta pošilja svojim potrošnikom in drugim deležnikom. Seveda na podobo ne vpliva le en dejavnik, ampak vrsta faktorjev, ki pa niso vsi obvezno posledica delovanja podjetja. Podobo podjetje ustvarja preko sporočil, zato morajo biti prepoznavna ter zapomnljiva.

Pozitivna podoba blagovne znamke je ustvarjena na podlagi tržnih sporočil, ki povezujejo pozitivne in unikatne asociacije v zvezi z blagovno znamko in se kot take vtisnejo v spomin potrošnikom (Keller in drugi 2008, 52).

2.2.2 VREDNOST BLAGOVNE ZNAMKE

Prava vrednost blagovne znamke izhaja iz njene zmožnosti, da v mislih velikega števila potrošnikov dobi ekskluziven, pozitiven in izstopajoč pomen (Kapferer 2003, 25). Blagovna znamka ne zagotavlja le izvora informacij za potrošnika, ampak ima tudi vlogo zagotavljanja številnih drugih funkcij. Ko blagovno znamko ocenjujejo potrošniki, mora ta upravičiti privlačnost proizvoda in višjo ceno v primerjavi z drugimi blagovnimi znamkami ali proizvodi, ki niso znamčeni.

Tudi ko govorimo o vrednosti blagovne znamke na nivoju podjetja je situacija podobna. Vrednost blagovne znamke je enostavna enačba. Temelji na tem kaj dobiš za vložena sredstva (Hallward 2005, 3). Ko se dogajajo prevzemi podjetij, je popolnoma jasno, da namen prevzema ni nakup opredmetenih osnovnih sredstev, ki se pojavijo v bilanci stanja, ampak blagovne znamke, ki jih ta podjetja posedujejo. »To se zgodi zaradi tega, ker niso tovarne

tiste, ki ustvarjajo profit, ampak odnosi s potrošniki; podjetje in blagovne znamke so tisti, ki zagotavljajo te odnose« (de Chernatony in drugi 2011, 17).

Kapferer razlikuje med dvema tipoma vrednosti blagovne znamke (Kapferer 2003, 26–34). Prvi tip vrednosti je izvor vrednosti za potrošnika. Kapferer trdi, da blagovna znamka obstaja vse dokler za potrošnika obstaja občutek tveganja. Enkrat, ko zaznano tveganje pri potrošniku izgine, blagovna znamka izgubi svojo korist. Potrebno je omeniti, da se to tveganje skozi čas spreminja in da ni vedno enako. Pomembno vlogo imajo tudi značilnosti proizvoda, ki ustvarjajo njeno vrednost. Gre za tri tipe kvalitet:

1. kvalitete proizvoda, ki ji potrošnik opazi, preden ustvari nakup,
2. kvalitete proizvoda, ki jih potrošnik opazi z uporabo, po opravljenem nakupu,
3. kvalitete zaupanja v kakovost, ki jih potrošnik ne more preveriti niti po uporabi in ji morajo potrošniki enostavno zaupati (Kapferer 2003, 28).

Blagovna znamka je torej znak, ki potrošniku pomaga razkriti skrite kvalitete proizvoda, ki so nedosegljive na pogled, otip, sluh ali vonj. Obenem pa poskuša prikazati tudi tiste kvalitete proizvoda, ki so dostopne preko izkušnje, a potrošnik ne želi tvegati in ga preizkusiti.

Drugi tip vrednosti, ki ga Kapferer opisuje, je izvor vrednosti za podjetje. Blagovna znamka podjetju zvišuje vrednost, obenem pa ima podobno korist kot za potrošnika – zmanjšuje tveganja. V kolikor ima določena blagovna znamka veliko število zvestih potrošnikov, to posledično pomeni veliko možnost stabilne prodaje tudi v prihodnosti. Blagovne znamke takšnega tipa lahko označimo kot vredne blagovne znamke.

Na tej stopnji je pomembno poudariti problem in pomanjkanje vrednotenja blagovnih znamk, ki jo izpostavlja eden izmed avtorjev. »Čeprav so blagovne znamke v mnogih podjetjih ključen vir konkurenčne prednosti, se le redka podjetja sistematično ukvarjajo z vrednotenjem svojih blagovnih znamk« (Čadež 2005, 342). Kljub zavedanju, da so blagovne znamke ene najpomembnejših gradnikov uspeha podjetij, še vedno veliko podjetij temu posveča premalo pozornosti.

2.2.3 ZAVEDANJE BLAGOVNE ZNAMKE

Zavedanje blagovne znamke je eno ključnih sredstev v bitki s konkurenti. Zavedanje o blagovni znamki je tudi prvi korak pri gradnji njenega kapitala (Hallward 2005, 6). V kategorijah in industrijah, kjer obstajata izdelka, ki sta enako dobra, je zavedanje blagovne znamke lahko trajnostno konkurenčna prednost.

Keller pravi, da je zavedanje blagovne znamke sestavljeno iz dveh elementov. Sestavljeno je iz prepoznavanja ter priklica blagovne znamke. Komponenta prepoznavanja se nanaša na potrošnikovo sposobnost potrditve, da je v nekem trenutku izpostavljen določeni blagovni znamki. Z drugimi besedami to pomeni zmožnost potrošnikov, da pravilno razlikujejo med blagovnimi znamkami, glede na izkušnje z asociacijami iz preteklosti. Druga komponenta pa se nanaša na priklic blagovne znamke iz spomina potrošnika, ko je omenjen določen način uporabe ali določena kategorija. Pomeni, da omenitev ene izmed obeh možnosti potrošnika avtomatsko spomni na točno določen izdelek oziroma blagovno znamko. Doseči zavedanje o blagovni znamki pomeni pridobiti identiteto imena znamke ter jo povezati s kategorijo oziroma področjem, kjer se znamka pojavlja (Keller in drugi 2008, 49).

Aaker prepozna kar nekaj prednosti blagovnih znamk, ki imajo visoko zavedanje (*ang. brand awareness*). Zavedanje znamke pri potrošnikih sproži občutek poznavanja, domačnosti in seznanjenosti, kar imajo potrošniki radi. Obenem je to dobra osnova za odločanje o ponovnem nakupu. Zavedanje blagovne znamke je lahko signal prisotnosti in predanosti, ki je pri potrošnikih zelo pomemben. V kolikor potrošnik ime blagovne znamke prepozna, mora za to obstajati razlog oziroma pozitivna izkušnja iz preteklosti, zaradi katere ji še bolj zaupa. Zaznavanje je pomembno tudi pri samem nakupnem procesu – od zavedanja blagovne znamke je odvisno ali se bo priklic znamke zgodil v pravem trenutku nakupovalnega procesa.

Aaker poudari tudi dejstvo, da je »prepoznavnost blagovne znamke sredstvo (*ang. asset*), ki lahko postane ključno pri zagotavljanju trajnostnega razvoja. Namreč zelo težko je nadomestiti blagovno znamko, ki je dosegla dominanten nivo zavedanja in prepoznavnosti« (Aaker in McLoughlin 2009, 164).

Na visoko stopnjo zavedanja lahko posredno vplivajo tudi drugi razni elementi blagovne znamke. Velikokrat se pri kreiranju blagovne znamke namerno izbere takšne elemente, ki so hitro in enostavno zapomnljivi. Ime, simboli, logotipi in drugi elementi lahko imajo takšno

semantično in vizualno vrednost, da pri potrošnikih dosežajo večjo pozornost, so zato bolj zapomnljivi in bolj prispevajo h kapitalu blagovne znamke (Keller in drugi 2008, 130).

2.2.4 LOJALNOST BLAGOVNI ZNAMKI

Lojalnost blagovne znamke se lahko meri na več načinov. Zvestoba potrošnikov lahko temelji na enostavni navadi na uporabo določenega proizvoda, resnično in iskreno priljubljenostjo in navezanostjo na proizvod ali pa temelji na dejstvu, da bi bili stroški zamenjave proizvoda previsoki (v primeru Nescafé Dolce Gusto je potrebno omeniti strošek nakupa/menjave aparata za pripravo porcijske kave).

De Chernatony pravi, da se moč blagovnih znamk »kaže v lojalnosti potrošnikov pri kupovanju izdelkov in zaupanju v izdelke« (de Chernatony in drugi 2011, 29). Obstoječa baza lojalnih potrošnikov zagotavlja ogromno konkurenčno prednost (v primeru Nescafé Dolce Gusto je to Dolce Gusto klub, kateremu se bom posvetil v nadaljevanju, v empiričnem delu naloge). Lojalnost potrošnikov podjetju zmanjšuje stroške, ki nastanejo z namenom doseganja kupcev, saj je obstoječe kupce gotovo mogoče doseči z manj vloženih sredstev, kot jih je potrebno vložiti v pridobivanje novih. Načeloma velja tudi, da večja lojalnost pomeni lažje vzdrževanje zadovoljstva potrošnikov.

Aaker se dotakne tudi vidika lojalnosti blagovne znamke ter preprečevanja vstopa konkurence na trg, saj pravi, da lojalnost obstoječih kupcev predstavlja znatno oviro konkurenci za vstop na tržišče. Izpostavil bi primer kategorije porcijske kave, saj v tej kategoriji velja, da proizvajalcu, ki resno vstopi na določen trg, konkurenca ne sledi, saj bi bila vlaganja prevelika in poskus vstopa v vlogi sledilca obsojena na propad. Za vstop na tržišče so običajno potrebna velika vlaganja, ki morajo potrošnike prepričati, da se oddaljijo od izdelkov, ki so jim trenutno zvesti ter jih zamenjajo z novimi (Aaker in McLoughlin 2009, 165).

Relativno velika baza zadovoljnih uporabnikov navsezadnje zagotavlja podobo blagovne znamke kot sprejete, uspešne in trajne. Lojalnost potrošnikov blagovni znamki zagotavlja tudi nekaj dodatnega časa, v katerem lahko odgovori na mogoče poteze konkurence. Baza zadovoljnih uporabnikov zagotavlja tudi, da konkurenci ni potrebno brezglavo in nemudoma odgovarjati s povračilnimi in nepremišljenimi aktivnostmi ter tvegati izgubo sredstev. »V

primeru, da ima blagovna znamka visok nivo lojalnosti s strani potrošnikov, si lahko podjetje privoščiti manj tvegajočo strategijo sledilca« (Aaker in McLoughlin 2009, 165).

2.3 PREDNOSTI BLAGOVNE ZNAMKE

Blagovna znamka podjetju zagotavlja veliko prednosti. Ena izmed teh je zagotovo ta, da pomagajo pri pritegnitvi potrošnikove pozornosti za nov proizvod. V primerih, ko imajo potrošniki do izdelkov, združenih pod eno blagovno znamko pozitiven odnos, obstaja velika verjetnost, da bodo k nakupu novega izdelka, ki bo tržen pod poznano blagovno znamko, bolj naklonjeni. Podjetje lahko z uporabo blagovne znamke obenem z relativno nizkimi stroški in na enostaven način pritegne in obdrži bazo lojalnih potrošnikov. Veliko število obstoječih potrošnikov tako pomeni manjše stroške, saj podjetje ne potrebuje dodatnih investicij za doseganje novih kupcev, ker jedro potrošnikov tvori obstoječa baza potrošnikov.

Kotler navaja tudi, da blagovne znamke vodijo do boljše in bolj konsistentne kvalitete proizvoda:

1. blagovna znamka izboljšuje inovacije, saj omogoča proizvajalcem pospešen vpogled in razvoj novih lastnosti, s katerimi bi se lahko ločili od konkurence. Na ta način blagovna znamka pomeni več mogočih izvedb samega proizvoda in izbora za končnega potrošnika,
2. blagovne znamke povišujejo učinkovitost nakupnega odločanja potrošnikov, saj jim vnaprej sporoča informacijo o proizvodu ter načine, kako do tega produkta priti (Kotler in Armstrong 1996, 560).

Blagovna znamka potrošnikom obenem že vnaprej sporoča nivo kvalitete, ki jo potrošnik od izdelkov pod isto blagovno znamko lahko pričakuje.

Tudi drugi avtorji priznavajo blagovnim znamkam veliko moč in veljavo – »močne blagovne znamke so vir visokih donosov, ki so dolgotrajni ter se na njih lahko zanesemo. Znamčenje in blagovne znamke so vse bolj prepoznane kot ključen del poslovanja vsakega podjetja, saj z njim podjetja ustvarjajo konkurenčno prednost in dodatno vrednost za vlagatelje« (Blackett in Boad v Kippenberger 2000, 12). Prav tako njihovo moč priznava de Chernatony, ki pravi, da »je prednost močnih znamk, da podjetju prinesejo konkurenčno prednost in uspešnost na trgu,

njihova moč pa se kaže v lojalnosti potrošnikov pri kupovanju izdelkov, zaupanju v izdelke in pomoči pri morebitnih krizah podjetij« (de Chernatony in drugi 2011, 26).

3 UPRAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE

3.1 IME BLAGOVNE ZNAMKE

Ime blagovne znamke je zagotovo eden pomembnejših gradnikov celotnega doživetja o blagovni znamki. Ime je medij, ki je ponavadi prva stična točka potrošnika in proizvoda. Dobro ime blagovne znamke lahko že ob lansiranju na trg znatno pripomore k uspehu novega proizvoda, lahko pa ga obsodi na propad prav zaradi slabega poimenovanja.

Ime blagovne znamke lahko podjetje definira na več načinov. Kotler za izbor imena omeni izbor osebe, geografsko ime, kakovost, življenjski slog ali izmišljeno ime. Ime blagovne znamke naj bi imelo naslednje lastnosti: omeni naj koristi in lastnosti izdelka, naj se preprosto izgovarja, prepozna in zapomni, loči naj se od ostalih imen, naj nima neustreznega pomena v drugih državah ali jezikih (Kotler 1998, 452). Keller razlikuje poimenovanje blagovnih znamk po osebah, krajih, živalih ali drugih predmetih. Obstajajo tudi poimenovanja z lastnim, izmišljenim pomenom izdelkov, ki poudarjajo pomembne prednosti izdelkov. Obstajajo tudi blagovne znamke, ki so izmišljene in vsebujejo predpone in pripone, zaradi katerih se lahko poimenovanja slišijo znanstveno, naravno ali celo prestižno (Keller in drugi 2008, 2).

Proizvajalci ob poimenovanju blagovne znamke uporabljajo še štiri strategije poimenovanja. Lahko uporabijo enega od sledečih prijemov – uporabijo lahko posamično ime blagovne znamke, krovno družinsko ime za vse izdelke, ločena družinska imena za izdelke ali pa uporabijo strategijo uporabe zaščitnega znaka podjetja, ki ga povežejo s posameznim imenom izdelka (Kotler 1998, 451). Idealen primer je Nescafé, kjer gre za skovanko iz besed Nestlé in Cafe. Ena izmed blagovnih znamk podjetja Nestlé, ki se sicer ne prodaja v Sloveniji, je tudi Nespresso, pri kateri gre za skovanko iz besed Nestlé in Espresso.

V primeru blagovne znamke Nescafé Dolce Gusto gre za ime, ki je sicer izmišljeno, a je pomensko zelo polno. Nescafé je uveljavljena blagovna znamka instant topne kave, »dolce gusto« pa v italijanščini pomeni sladek okus. Ime torej namiguje na to, da gre za kvalitetno kavo s posebnim, sladkim okusom. Gre za primer, ko je proizvajalec povezal ime podjetja s posameznim imenom izdelka – ime podjetja je novemu izdelku dalo verodostojnost, posamezno ime pa ga individualiziralo ter mu že z imenom dodalo močno asociacijo za kavo dobrega okusa.

Vsak način poimenovanja blagovne znamke ima določene prednosti in slabosti. Prednost strategije posamičnega poimenovanja je v tem, da podjetje ni izpostavljeno tveganju, ki bi nastalo v primeru, da svoje ime veže ob nov izdelek. Obenem strategija posamičnega imena omogoča podjetju veliko svobode pri odločanju o imenu, saj ni omejeno pri kombiniranju imena. Podjetje se na ta način izogne težavam pri neustreznem poimenovanju v drugih jezikih. Dodatna prednost je, da novo ime povzroči novo zanimanje med potrošniki, a je po drugi strani za uveljavitev novega imena potrebno tudi ogromno investicij.

Tudi krovno družinsko ime ima svoje prednosti. Podjetje nima visokih stroškov, kot bi jih imelo sicer z razvojem nove blagovne znamke ter investicijami v ustvarjanje prepoznavnosti blagovne znamke na tržišču. Obenem se pri potrošnikih lahko pojavi prenos asociacij, ki se pojavi pri poznavanju že obstoječe blagovne znamke na nov izdelek. Obstaja pa načelno vodilo, da v primerih, ko podjetje izdeluje popolnoma različne izdelke, ni priporočljivo uporabljati zgolj enega krovnega družinskega imena.

3.2 STRATEGIJA BLAGOVNE ZNAMKE

Vsaka blagovna znamka mora, kot že omenjeno, imeti lastno strategijo razvoja. Ko se podjetje pripravlja na širitev portfelja, ima na izbiro štiri načine. Kotler jih definira kot štiri strategije blagovne znamke (glej Tabela 3.1). »Podjetje se lahko odloči za širitev skupine izdelkov (obstoječe ime blagovne znamke se širi na nove velikosti, okuse in podobno v obstoječi kategoriji izdelka), širitev blagovne znamke (blagovna znamka se širi na nove kategorije izdelkov,) več blagovnih znamk (nove blagovne znamke so dodane isti kategoriji izdelkov) in nove blagovne znamke (novo ime blagovne znamke za izdelek nove kategorije)« (Kotler 1998, 454).

Tabela 3.1: Štiri strategije blagovne znamke

		Kategorija izdelkov	
		Obstoječa	Nova
Ime blagovne znamke	Obstoječe	Širitev skupine izdelkov	Širitev blagovne znamke
	Novo	Več blagovnih znamk	Nove blagovne znamke

Vir: prirejeno po Kotler (1998, 454).

Pri razširitvi skupine izdelkov gre za pojav, ko podjetje na trgu ponudi dodatne artikle v isti kategoriji pod enako blagovno znamko. Ponavadi gre pri tem pojavu za dodatne proizvode, ki se od obstoječega razlikujejo v okusu, barvi, obliki, velikosti embaliranja ali gre za kakšno drugo variacijo. Veliko novih izdelkov nastane prav na tak način, saj je to, na nek način, za podjetje najlažje. Podjetje lahko to naredi iz več vzgibov – lahko ima že izdelano infrastrukturo ter jo na tak način želi najboljšo izkoristiti, lahko želi zadovoljiti potrošnikovo željo po raznolikosti, morda je prepoznalo skrivno željo porabnika ali pa le želi širiti skupino izdelkov, da bi bila ta enakovredna uspešni konkurenčni skupini izdelkov. Kar nekaj podjetij v FMCG se odloča za razširitev skupine izključno zaradi pridobivanja dodatnega prostora na policah.

Ko govorimo o širitvi blagovne znamke, govorimo o strategiji, ko se podjetje odloči, da razširi ponudbo izdelkov pod obstoječo blagovno znamko. Novi proizvodi na ta način veliko hitreje in učinkoviteje dosežejo potrošnike, saj jih potrošniki poznajo ter imajo do njih že vzpostavljen določen odnos. Podjetju takšna strategija olajša vstop v nove kategorije, saj imajo lahko artikli pod že uveljavljeno blagovno znamko prednost in ugled tudi pri poslovnih partnerjih, ki distribuirajo izdelke. Ti lahko v nov izdelek zaupajo prav zaradi uporabe znanega imena v poimenovanju znamke, kar je za uspeh novega izdelka lahko ključno. Poleg tega je širitev blagovne znamke tudi stroškovno bolj učinkovito, kot če bi podjetje želelo potrošnike seznaniti z novimi proizvodi ter imenom nove blagovne znamke. Ima pa ta strategija v primeru slabega izida lahko tudi negativne posledice na že uveljavljene izdelke – lahko se zgodi tudi, da z neuspehom novosti pri širitvi blagovne znamke zamajamo ugled in vrednost sicer trdne blagovne znamke.

Podjetje lahko vpelje tudi strategijo več blagovnih znamk. Vzgibi za takšno odločitev so lahko v želji po segmentaciji tržišča in naslavljanju točno določenega sporočila ob določeni blagovni znamki ter naslavljanju natančno določene ciljne skupine. Z uporabo več blagovnih znamk podjetje velikokrat pridobi več prostora na policah. Eden izmed vzgibov za takšno strateško odločitev bi lahko bil tudi ta, da želi podjetje zaščititi svojo glavno blagovno znamko z novimi blagovnimi znamkami, ki pa služijo le kot obramba. Podjetje lahko lansira nek cenovno sprejemljivejši proizvod samo z namenom, da ne izgublja tržnega deleža. Težava, ki se lahko pojavi pri takšni strategiji je prevelika fragmentacija znamk, tako da na koncu nobena ne postane zares velika ter dobičkonosna. Podjetja želijo zgraditi preveč blagovnih znamk, pri tem pa se lahko zgodi, da nobena ne uspe.

V primerih, ko podjetje uvidi, da nobena od trenutnih obstoječih blagovnih znamk ne ustreza kriterijem, ki naj bi jih nova blagovna znamka posebljala, pa se uporabi novo blagovno znamko. Obstaja možnost, da novemu izdelku ne ustreza nobena od trenutno uporabljenih blagovnih znamk, zato želi podjetje nov proizvod pozicionirati na novo mesto percepcijskega zemljevida – stran od pozicije, ki jo že ima neka obstoječa blagovna znamka. Podjetju se lahko v določenem trenutku zazdi, da blagovna znamka in njena moč usihata, zato je v takšnih primerih najboljša, da podjetje uporabi novo blagovno znamko.

3.3 UPRAVLJANJE NOVOSTI IN NOVIH BLAGOVNIH ZNAMK

Novosti so gonilo rasti podjetij. Vsak izdelek ima na trgu določen čas trajanja, zato jih je potrebno neprestano izboljševati, nadomeščati in na trgu predstavljati nove. Izdelki morajo temeljiti na obstoječih željah potrošnikov ali pa morajo želje potrošnikov šele ustvariti. Podjetje lahko nov izdelek predstavi na dva načina – z nakupom (drugega podjetja, pridobitev patenta ali nakupa franšize oziroma licenčne pravice) ali pa razvojem lastnega izdelka (lahko ga razvije samo z lastnim znanjem ali pa razvoj izdelka naroči pri zunanjem podjetju) (Kotler 1998, 316). Keller definira tri načine, na katere lahko podjetje predstavi novo blagovno znamko:

- lahko razvije novo blagovno znamko, povsem neodvisno in izbrano samostojno le za nov proizvod,
- lahko aplicira in uporabi eno izmed obstoječih blagovnih znamk,

- lahko uporabi kombinacijo obojega in uporabi združek obstoječe in nove blagovne znamke (Keller in drugi 2008, 568).

Novi izdelki naj bi bili »izvirni izdelki, izboljšani izdelki, spremenjeni izdelki in nove blagovne znamke, če so plod lastnega razvoja in raziskovalnega dela in če jih zaznavajo kot nove izdelke tudi kupci« (Kotler 1998, 316).

O novostih je potrebno omeniti tudi nekatera pomembna izhodišča, ki jih avtorji navajajo. Znamčenje novosti poveča učinek inovacije in podaljša življenjski cikel proizvoda. Aaker pravi, da je inovacije »potrebno povezati z blagovnimi znamkami, da imajo lahko dolgoročnejši učinek. Inovacija, ki »deluje« le nekaj mesecev ima omejeno vrednost in je običajno razumljena kot izgubljena priložnost za ustvarjanje dolgoročne prednosti« (Aaker in McLoughlin 2009, 183).

V kolikor se podjetje odloči, da bo za lansiranje novosti uporabilo znamčenje, se lahko proizvod na trgu pojavi kot lastna blagovna znamka, kot del že uveljavljene blagovne znamke ali kot podznamka (*ang. subbrand*). Inovacija, ki je del blagovne znamke pri potrošnikih že vnaprej zbujajo zaupanje ter zagotavlja izvor ter verodostojnost. Inovacija, ki je del blagovne znamke ima veliko večjo možnost, da postane vidna. Novost tako potrošniki lažje priključijo in povežejo z že poznano izkušnjo. Novost, ki ni znamčena, je lahko razumljena kot neznana in nelegitimna.

Blagovna znamka poskrbi tudi za učinkovitejšo, zanimivejšo in bolj izvedljivo komunikacijo. Neznamčena novost lahko namreč, ne glede na to kakšne so inovativne lastnosti proizvoda, pri potrošnikih naleti na negativen odziv ter nezainteresiranost med ciljno skupino.

3.3.1 ŠIRITEV BLAGOVNE ZNAMKE

Podjetja, ki se odločijo za uporabo strategije širitve obstoječe blagovne znamke se zavedajo, da je eno najpomembnejših sredstev pri blagovni znamki močno, ustaljeno ime blagovne znamke. Gre za ime, ki je med potrošniki prepoznano, ima določen ugled ter lojalnost ciljne skupine. Ime blagovne znamke lahko opravi pomemben del naloge pri utrjevanju novega proizvoda, saj pomaga pri ustvarjanju osveščenosti, zaupanja in zanimanja.

Kotler pravi, da »lansiranje proizvoda kot del poznane blagovne znamke že na začetku ponudi garancijo takojšnje kakovosti. Podjetju na ta način pristop pomaga pri vstopu v nove kategorije in odpravlja oziroma minimalizira ovire kot so začetna reakcija, zainteresiranost ter

voljnost potrošnikov, da novi izdelek preizkusijo« (Kotler in Armstrong 1996, 563). Uporaba strategije razširitve blagovne znamke ima pozitivne lastnosti tudi pri zmanjševanju stroškov – o tem sem bolj podrobno pisal že v prejšnjih poglavjih.

Pri širitvi blagovne znamke podjetje uporabi uveljavljeno blagovno znamko za predstavitev novega proizvoda na tržišču. Ko se novo blagovno znamko kombinira z že obstoječo blagovno znamko, se lahko razširjeno blagovno znamko poimenuje tudi podznamka. Znamka, ki je odgovorna za nastanek širitve blagovne znamke se imenuje starševska blagovna znamka (*ang. parent brand*). V primeru, da se starševska znamka že povezuje z nekaterimi proizvodi preko načinov razširitve, govorimo o družinski znamki (*ang. family brand*) (Keller in drugi 2008, 568).

Širitev blagovne znamke lahko poteka na dva načina:

- lahko gre za linijsko širitev – tu gre za način, ko se uporabi starševsko znamko za lansiranje proizvoda, ki cilja na nov segment znotraj kategorije proizvoda, v katerem se starševska znamka nahaja. Linijska širitev pogostoma vključuje nov okus ali novo sestavino, drugačno pakiranje ali pa drugačno uporabo blagovne znamke,
- lahko gre za razširitev kategorije – starševska znamka se uporabi za vstop v novo kategorijo od tiste, v kateri starševska blagovna znamka že nastopa (Keller in drugi 2008, 568).

Večina novih proizvodov nastane na način linijske širitve – Keller navaja, da naj bi bilo kar 80 – 90 % izdelkov takšnih v roku enega leta. Še več, pravi celo, da je veliko najuspešnejših novih izdelkov posledica takšne razširitve (Keller in drugi 2008, 574).

Obstaja veliko vzgibov zakaj bi se podjetje odločilo za takšno vrsto znamčenja. Ena od prednosti je zagotovo ta, da lahko z razširitvijo izboljšajo tudi podobo starševske blagovne znamke, saj lahko pri potrošnikih z novostjo sprožijo novo percepcijo blagovne znamke. Druga prednost je zagotovo ta, da potrošniki vedo kaj pričakovati od poznane blagovne znamke, kar pomeni, da lahko govorimo o zmanjšanem tveganju za potrošnika – tako bodo potrošniki hitreje poskusili novost. Prednosti so tudi na strani distributerjev in poslovnih partnerjev, saj imajo tudi oni večje zaupanje do poznane blagovne znamke in ji lahko naklonijo več fokusa in prodajnega prostora (če govorimo o klasični trgovini) na policah. Dodatno lahko takšna širitev prinese velike prihranke pri investiranju sredstev, saj potrošnike ni potrebno seznanjati z novo blagovno znamko, temveč komuniciranje usmerimo striktno na

nov proizvod. Potrošnikom, ki so iskali rahlo drugačno izvedbo izdelka pa na ta način ponudimo tudi variacijo, ki so si jo želeli. Končno so tu tudi stroški, ki jih imamo na strani razvoja in izdelave izdelkov. Ti so po pravilu nižji v primerih razširitve kot v primerih razvoja nove blagovne znamke (Keller in drugi 2008, 577–580).

Pristop razširitve prinaša tudi določena tveganja. Takšna strategija lahko zmede potrošnike, saj lahko postanejo zmedeni in ne vedo več kateri izmed proizvodov je pravi za njih. V nekaterih primerih lahko prevelika izbira potrošnike odvrne od nakupa. Uporaba te strategije lahko naleti na slab odziv pri partnerjih, ki prodajajo naše izdelke končnim potrošnikom, češ, da takšne izdelke že imajo. Zaradi tega se lahko zgodi, da na svoje police (primer klasične trgovine) novih artiklov ne postavijo. Najslabša stvar, ki se lahko zgodi je ta, da novost ne uspe, obenem pa potrošniki slab odziv povežejo s starševsko blagovno znamko. Potrošniki lahko negativno izkušnjo z novo blagovno znamko posplošijo in jo prenesejo na starševsko blagovno znamko, čeprav se s prej prisotnimi proizvodi ni nič spremenilo. Obstaja tudi nevarnost, da blagovna znamka zaradi preveč intenzivne širitve izgubi status nosilca kategorije. V primeru, da je določen izdelek sinonim za kategorijo (*ang. category captain*), lahko s pretirano širitvijo blagovne znamke takšno percepcijo pri potrošnikih uničimo (Keller in drugi 2008, 587–599). V primeru, da se podjetje odloči, da uporabi razširitev blagovne znamke, a lansira nov proizvod v povsem drugi panogi ali kategoriji, lahko potrošniki na nov izdelek ne prenesejo pozitivnega odnosa in izkušenj, ki jih povezujejo s poznano blagovno znamko iz prvotne kategorije.

Podjetje nikakor ne sme dovoliti, da blagovna znamka izgubi posebno mesto v glavah potrošnikov zaradi pretirane in nepremišljene uporabe (*ang. overuse*) pri lansiranju novih proizvodov. Zaradi tega lahko pride tudi do slabljenja blagovne znamke (*ang. brand dilution*). To se zgodi, ko zaradi neprevidnega upravljanja blagovne znamke, ugled znamke pri potrošnikih pade.

Aaker o razširitvi blagovne znamke pravi, da »v kolikor bi razširitev škodila obstoječi blagovni znamki, a ji omogoča obetavno poslovno priložnost, je potrebno razmišljati o možnosti drugih načinov znamčenja« (Aaker in McLoughlin 2009, 207).

3.3.2 NOVE BLAGOVNE ZNAMKE

Podjetja, ki uporabljajo pristop uporabe več blagovnih znamk, stremijo k ustvarjanju novih blagovnih znamk z namenom diferenciacije novega produkta ne glede na to, ali je lansiran z

namenom tekmovati v obstoječi kategoriji ali pa kot izdelek, ki nastopa v povsem novi kategoriji, ki še ne obstaja. Uporaba nove blagovne znamke je lahko tudi »posledica vstopa v novo kategorijo na tržišču, kjer pa uporaba katere od obstoječih blagovnih znamk podjetja enostavno ni primerna« (Kotler in Armstrong 1996, 563).

Nastanek trga ponavadi povzroči inovacija. V fazi nastanka trga je glavna naloga marketinga ustrezno segmentirati trg, da bi našli tiste kupce, ki jih novi izdelek ali storitev najbolj zanima, in ki bodo od njega imeli največ koristi. Naslednja stopnja, rast trga, zaznamuje iskanje novih segmentov in novih uporabnikov. Cene izdelkov oziroma storitev se začno zniževati in na trg vstopajo številni novi tekmeči. Sledeča faza je zrelost trga in ta se pojavi, ko začne število novih uporabnikov in novih vrst uporabe obstoječih izdelkov in storitev počasi usihati. V tem obdobju se začnejo pojavljati substituti na ravni tehnologije. Zadnja je faza upadanja. Ta je zaznamovana s padcem prodaje izdelkov ali storitev. To se zgodi, ko se bazen novih potencialnih kupcev popolnoma izsuši, substituti postanejo prevladujoči ali pa potreba po določeni vrsti izdelka popolnoma izgine (Podnar in drugi 2007, 50–51).

3.3.3 SPREMEMBA TRŽIŠČA

Eden večjih izzivov, s katerim se soočajo moderna globalna podjetja, je zaznati nastajajoča tržišča, jih razumeti in identificirati tista, ki so za podjetje zanimiva glede na razpoložljive resurse in kompetence. Pomembno je, da podjetja nato prilagodijo ponudbo proizvodov in blagovnih znamk z namenom povečevanja pomembnosti prisotnosti na novem tržišču.

Podjetja lahko na spremembo trga deloma vplivajo tudi sama, in sicer preko razširitve tržišč. Kotler pravi, da morajo podjetja »iskati nove uporabnike, naslavljeni novo uporabo in večjo uporabo svojih izdelkov« (Kotler 1998, 383). V nadaljevanju povzemam tudi krajšo razlago kaj pomenijo različni načini razširitve trga in kakšne so značilnosti, ki jih definira Kotler:

- **NOVI UPORABNIKI:** podjetje stremi k temu, da izdelek pritegne kupce, ki drugače izdelka ne opazijo ali izdelka ne kupijo zaradi cene. Proizvajalec lahko išče nove uporabnike na tri načine: s strategijo prodora na trg, s strategijo novega trga ali s strategijo geografske razširitve,

- NOVA UPORABA: podjetje lahko trg razširi tudi z naslavljanjem uporabe izdelka ob novi priložnosti. Vloga podjetja v tem načinu širitve tržišča je predvsem v tem, da usmerja uporabo izdelka,
- VEČJA UPORABA: prepričati ljudi, da ob eni priložnosti uporabijo večjo količino izdelka (Kotler 1998, 384–385).

Pomembno je, da podjetje opazi priložnost za razvoj trga v pravem trenutku. Podjetje si mora postaviti vprašanje kakšna bo velikost trga v prihodnosti? Če velikost trga raste, to pomeni povečanje prodaje in dobičkonosnosti kljub temu, da tržni delež stagnira. Nasprotno pa padanje vrednosti tržišča ob nespremenjenem tržnem deležu pomeni zmanjševanje prodaje in veliko pomembnost cenovne učinkovitosti ter pritiske, ko želi podjetje zadržati moč na tržišču. Padanje vrednosti tržišča, sicer lahko obeta tudi priložnost za podjetje, saj to pomeni, »da konkurenca zaradi tega ne investira več v trg, ampak namesto tega zmanjšuje investicije in se raje umika« (Aaker in McLoughlin 2009, 64).

Tudi sprememba tehnologije lahko močno vpliva na izgled tržišča. V FMCG industriji (ali bolj natančno prehrambni industriji) je pomen spreminjajoče se tehnologije manjši kot v nekaterih drugih (recimo IT). Na primeru Nescafé Dolce Gusto lahko vpliv pomembnosti tehnologije jasno razločimo, saj je premik v načinu konzumacije (od instant topne kave k porcijski kavi) zahteval pomemben tehnološki preskok – posebej na strani potrošnika (vsak potrošnik Nescafé Dolce Gusto kave mora imeti aparat za pripravo porcijske kave).

3.4 DIFERENCIACIJA BLAGOVNIH ZNAMK

V poplavi blagovnih znamk, ki so na voljo v vsakem trenutku in le nekaj klikov stran, je bolj kot kadarkoli prej potrebna diferenciacija. Znamke si sicer ciljne skupine delijo, za iste potrošnike tekmujejo, a ima vsaka svoje posebno sporočilo. Vsaka mora biti drugačna, nekaj posebnega, vsaka mora ponuditi nekaj več – nekaj, kar nobena druga blagovna znamka ne ponuja.

Pomembno je, da blagovna znamka poseduje element, s katerim je drugačna od ostalih znamk na tržišču. Velik pomen ima tudi pravilno komuniciranje te drugačnosti – podjetje mora na pravi način komunikacijsko izvesti proces diferenciacije. Potrebno je poudariti tudi, da nimajo

vse razlike enake teže, ima pa vsaka razlika potencial, da postane element diferenciacije. Zato morajo podjetja veliko pozornost posvetiti iskanju pravega elementa. Kotler definira tudi merila, ki jim mora določena razlika ustrezati, da bi jo podjetje lahko označilo kot razliko. Ta merila so *pomembnost* (kupec mora razliko zaznati kot pomemben element v procesu odločanja), *prepoznavnost* (podjetje mora biti prepoznavno po razliki, ki jo komunicirajo), *nadpovprečnost* (razlika izstopa od drugih načinov za doseganje diferenciacije), *komunikativnost* (o razliki je mogoče komunicirati s kupcem), *izključna prednost* (posnemanje s strani konkurence je težko), *dosegljiva cena* (kupec lahko razliko kupi) ter *donosnost* (razlikovanje po določenem elementu mora biti profitabilno za podjetje) (Kotler 1998, 306). Elementi, ki po Aakerjevem mnenju tvorijo elemente diferenciacije (Aaker in McLoughlin 2009, 143), so prikazani v tabeli spodaj (glej Tabelo 3.2).

Tabela 3.2: Elementi diferenciacije



Vir: prirejeno po Aaker (2009,143).

Pomembno je poudariti, da določena blagovna znamka ne more biti drugačna v vseh elementih diferenciacije. Velikokrat se zgodi, da so si določeni elementi med seboj kontradiktorni, recimo višja kvaliteta skoraj obvezno pomeni višjo ceno ipd. ...

3.4.1 PRIVLAČNA OBLIKA

Oblika je eden izmed elementov, ki postaja vse pomembnejša. Če so potrošniki včasih proizvode kupovali izključno na osnovi funkcionalnih elementov, lahko danes trdimo, da se proizvode kupuje tudi z očmi. Seveda se premik ni zgodil sam od sebe – veliko vlogo so v tej spremembi odigrali tako mediji kot proizvajalci sami. Mediji z vztrajnim promoviranjem po eni strani lepotnih in modnih idealov, po drugi pa s promocijo različnih življenjskih stilov. Seveda so tudi proizvajalci podporniki tega premika, saj so tudi samo krepili podobo potrebe po unikatnosti, nekonformnosti in individualizmu.

Poudarek na obliki naredi proizvod poseben – posebnost je v tem, da je unikatni slog težko posnemati, obenem pa očitno posnemanje lahko na podjetje vrže slabo luč – potrošniki lahko podjetje, ki posnema hitro sprevidijo in prenehajo z uporabo njihovih izdelkov. Proizvod lahko izraža osebnost uporabnika, ki se lahko na ta način tako personalizira. Seveda pri tem ne gre zanemariti, da se obenem proizvod uporablja tudi zaradi njegovih funkcionalnih koristi. Kotler se sprašuje tudi o tem kako je »presenetljivo, da ni več podjetij pripravljenih vlagati sredstva v oblikovanje sloga svojih izdelkov. Veliko več je dolgočasnih, ki silijo k »zehanju«, kot pa tistih, ki bi pritegnili našo pozornost« (Kotler 1998, 299). V primerih, ko se želi podjetje diferencirati z obliko mora resnično vedeti ali ima ekipo oblikovalcev, ki je sposobna narediti oblikovno superioren proizvod, da to postane nova konkurenčna prednost. Prav zato se proizvajalci povezujejo z znanimi oblikovalskimi podjetji, ki namesto njih oblikujejo izdelke. To jim omogoča dostop do resursov, ki so na področju oblikovanja najboljši. Najem takšnih podjetij je lahko učinkovito le v primerih, ko podjetje dobro vodi združeno poslovanje in vzpostavi ekskluzivno lastništvo nad rezultatom.

Na oblikovnem delu aparatov za uporabo Nescafé Dolce Gusto ima Nestlé poseben fokus. Oblikovno izgled aparatov komunicira premiumizacijo koncepta uporabe sistema porcijske kave. Uporaba linij, barv in komunikacije naslavlja individualnost ter slogovno superiornost. Tudi imena so usklajena z izgledom aparatov. Imena aparatov so Circolo (oblika kroga), Oblo (oblika pravokotnika) in Drop (oblika kapljice kave) (glej Sliko 3.1). Tudi slogan, ki ga komunicirajo potrošnikom, je v sklopu celotnega koncepta, ki komunicira dodatno vrednost celotnega kavnega sistema. Slogan pravi: »Kava ni samo črna« (klub Dolce Gusto 2016). Tudi sporočila, ki komunicirajo nove kavne aparate poudarjajo oblikovne prednosti samega proizvoda – za kavni aparat Drop, ki spominja na kapljico kave, je uradni slogan »Umetnina inspirirana s kapljico kave« (klub Dolce Gusto 2016).

Slika 3.1: Privlačna oblika aparatov Nescafé Dolce Gusto (modeli Circolo, Oblo, Drop)



Vir: Klub Dolce Gusto (2016).

3.4.2 SISTEMSKE REŠITVE

Eden izmed možnih elementov diferenciacije je tudi prehod od trženja končnega produkta do prehoda k trženju celotne rešitve sistema na način, da združujemo artikle, ki skupaj tvorijo celotni sistem koncepta. Podjetje, ki se odloči zagotavljati sistemsko rešitev, mora potrošnikom ponuditi celoten sistem in strokovno znanje, obenem pa mora biti pripravljeno in sposobno zagotoviti visoko raven storitve potrošnikom. Podjetje lahko ustvari sistem, ki je kompatibilen samo z drugimi proizvodi istega podjetja – tako je recimo koncept Nescafé Dolce Gusto kapsul kompatibilen z Nescafé Dolce Gusto aparati in z nobenim drugim sistemom porcijske kave.

3.4.3 SUPERIORNA KVALITETA

Tudi izjemna kvaliteta je lahko ključni element diferenciacije. To pomeni, da je znamka med potrošniki razumljena kot znamka s superiorno vrednostjo in kvaliteto. Takšen proizvod je percipiran kot bolj kvaliteten od proizvodov konkurence. Potrošniki so za takšen proizvod pripravljeni plačati več, a vse »dokler cena ne presega zaznane vrednosti« (Kotler 1998, 297). Običajno je proizvod superiorne kvalitete v glavih potrošnikov razumljen kot »premium« segment.

Kljub temu obstaja kar nekaj elementov, na katere morajo biti podjetja pozorna, ki kot točko diferenciacije izberejo kvaliteto. Namreč podjetja lahko pri poskusu izdelave najkvalitetnejšega proizvoda preveč zaidejo v ideal iskanja perfektnega izdelka. Podjetje mora narediti točno tako kvaliteten proizvod, kakor ga potrebuje tržišče. Podjetje lahko v takšnem procesu pozabi, da mora proizvod, kljub poudarku na kvaliteti, še vedno imeti sprejemljivo ceno, ki jo bodo potrošniki plačali – proizvod mora torej ostati dobičkonosen.

Podjetje, ki ima najbolj kvaliteten proizvod na tržišču ima dobro izhodišče, da postane vodilno – kar je pomembno, je prava komunikacija najboljše kvalitete s potrošniki. Potrošniki lahko zaradi enega kvalitetnega izdelka dojemajo vse proizvode, ki jih na trg lansira podjetje, kot kvalitetne. V takšnih primerih pride do nekakšnega »halo« efekta. Aaker kot eno izmed prednosti kvalitetnega izdelka definira tudi motivacijo zaposlenih, ki so povezani z izdelkom – tako naj bi se tudi oni trudili proizvod vseskozi izboljševati, saj to dodatno dviguje že tako visoko raven kvalitete (Aaker in McLoughlin 2009, 149).

4 SOZNAMČENJE

4.1 OPREDELITEV SOZNAMČENJA

Kot omenjeno na začetku diplomske naloge, je zaradi visokih pritiskov na stroške v podjetjih iskanje sinergij ključnega pomena. Podjetja so v prvi stopnji iskala sinergije in optimizacije stroškov znotraj podjetij, v nadaljevanju pa so začela z iskanjem sinergij tudi z drugimi podjetji. Zaradi visokega deleža proizvodov, ki na trgu ne uspejo, se zaradi agresivne konkurence med podjetji, ki preko visokih vstopnih stroškov vstopajo na nove trge, povečuje tudi delež podjetij, ki se poslužujejo soznamčenja. Avtorji Aaker, Washburn, Dickinson in Heath, Keller in Kapferer vsak na svoj način definirajo strategijo soznamčenja, a ne glede na definicijo je skupno izhodišče ustvarjanje skupne sinergije ter vrednosti za obe strani, ki mora biti višja kot če bi vrednost ustvarjalo le eno podjetje.

»Najbolj svež trend, ki se pojavlja v oglaševanju se imenuje soznamčenje, v katerem se dve ali več blagovnih znamk skupaj predstavi potrošniku, ko skupaj oblikujejo nov proizvod ali storitev« (Dickinson in Heath v Zickermann 2015, 11). Tudi Washburn s soavtorji soznamko opredeli kot »združenje dveh ali več izdelkov s tržno znamko, ki tvorijo ločen in edinstven izdelek« (Washburn in drugi 2000, 591). Kapferer sicer pravi sledeče: »Ali je soznamčenje novo? Ne. Obstajajo zgodnji klasični primeri – detergenti, podprti z blagovnimi znamkami aparatov bele tehnike in znamke motornih olj, ki so bile podprte s strani proizvajalcev avtomobilov« (Kapferer 2003, 88). Pravi, da je trenutno novost le to, da je zavest, da je povezovanje in sklepanje strateških povezav nujna za pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti (Kapferer 2003, 88).

Besedna zveza soznamčenje izvira iz besed sodelovanje (*ang. cooperation*) ter znamčenje (*ang. branding*) (Baumgarth v Zickermann 2015, 15). Ker splošna definicija strategije soznamčenja še ni sprejeta, se izmenično pojavlja tudi kot komarketing (*ang. co-marketing*), večznamčenje (*ang. multibranding*), skupno znamčenje (*ang. joint branding*) ali pa zavezništvo blagovnih znamk (*ang. brand alliance*). Aaker soznamčenje definira tudi kot eno izmed strategij uporabe obstoječe blagovne znamke (*ang. Brand Leverage Strategies*) (glej Tabela 4.1) (Aaker 1996, 275).

Tabela 4.1 : Strategije uporabe obstoječe blagovne znamke



Vir: Prirejeno po Aaker (1996, 275).

Ključna razlika med razširitvijo blagovne znamke in razširitvijo linije ter soznamčenjem je v številu znamk, ki so del procesa. Razširitev običajno vključuje eno blagovno znamko, medtem ko soznamčenje vključuje najmanj dve blagovni znamki (Simonin in Ruth 1998, 31). Dodatna razlika je običajno, ni pa nujno, da se pri soznamčenju z razliko od širitve v procesu srečujeta dve podjetji.

Helmig ob primerjanju strategije soznamčenja in razširitve blagovne znamke pravi, da imata obe strategiji za cilj ojačati starševsko blagovno znamko. Kljub temu je strategija soznamčenja bolj učinkovita kot razširitev, saj uporaba soznamčenja pripomore k boljši percepciji obeh blagovnih znamk, kot bi bila tega zmožna samo ena blagovna znamka (Helmig 2008, 371).

Blackett in Boad (Blackett in Boad v Kippenberger 2000, 12) prepoznavata naslednje značilnosti soznamčenja:

1. vključuje dve ali več znamk – obe potrošniki dobro poznajo,
2. obe znamki obdržita svoji primarni imeni,
3. trajanje soznamčenja je srednje ali dolgoročno,
4. potencial donosa ni dovolj velik, da bi se izplačalo izdelati novo blagovno znamko ali novo podjetje.

Podjetja z uporabo strategije soznamčenja pridobivajo konkurenčno prednost ter vzdržujejo svoje pozicije na trgih. Podjetja uporabljajo strategijo soznamčenja z namenom povečevanja vpliva svojih blagovnih znamk, za vstopanje na nova tržišča ter tudi za izkoriščanje novih tehnologij. Soznamčenje je tudi dober način kako vplivati na potrošnike v psihološkem smislu, saj lahko tako sporočamo, da ima njihova priljubljena znamka še veliko za ponuditi (Panda 2001, 4).

4.2 VRSTE SOZNAMČENJA

Številni avtorji poskušajo definirati vrste soznamčenja. Eno prvih strukturalnih definicij vrst soznamčenja sta ponudila Blackett in Boad (Blackett in Boad v Kippenberger 2000, 12), ki sta definirala različne tipe soznamk. Vrednost strategije soznamčenja sta ocenila glede na moč sodelovanja. Močnejše kot je sodelovanje, bolj se lahko to označi kot pravi koncept soznamčenja:

- soznamka dosega ali pozornosti – namen takšnega soznamčenja je doseganje pozornosti in/ali doseganje potrošnikov partnerja,
- soznamka indosiranja vrednot – gre za višjo obliko soznamčenja, kjer je sodelovanje načrtno z namenom uporabe druge blagovne znamke za povečanje ugleda pri potrošnikih,
- sestavinska soznamka – gre za soznamčenje, ko se drugo znamko uporablja kot eno izmed sestavnih delov novega proizvoda – lahko gre tudi za delitev stroškov med podjetji. Pomembno je tudi izhodišče, da je središčnega pomena za sestavinsko soznamko pomembna fizična komponenta, ko jo proizvod vsebuje. Brez te fizične komponente bi bila vrednost proizvoda močno zmanjšana,
- soznamka komplementarnih sposobnosti – gre za soznamčenje kjer se dve močni znamki odločita sodelovati tako, da naredita produkt, ki je več kot samo seštevek znamk, ki vstopata v proces soznamčenja – gre za stopnjo, kjer se podjetji zanašata na ekspertizo ter ključna znanja drugega podjetja ter si pri razvoju produkta tudi povsem zaupata. Vrednost soznamke je pri takšnem sodelovanju višja od seštevka virov, ki jih podjetji prispevata (Blackett in Boad v Kippenberger 2000, 13).

Modernejši avtorji omenjajo tudi kompozitno znamčenje, poimenovano tudi horizontalno znamčenje, kjer se dve obstoječi blagovni znamki združita in tvorita nov proizvod oziroma storitev. Uporabljeni sta imeni obeh znamk v skupni obliki, v večini primerov pa imata partnerski blagovni znamki komplementarna znanja, ki jih prenašata na novo blagovno znamko (James v Zickermann 2006, 19).

Soznamčenje se lahko uporabi v kategorijah proizvodov, kjer sta uveljavljeni že obe blagovni znamki, kjer je uveljavljena ena blagovna znamka ali nobena od uporabljenih blagovnih znamk.

Obstajajo tudi druge tržne aktivnosti, kjer po strogi definiciji ne gre za tipično uporabo soznamčenja, a imajo kar nekaj elementov, ki jih sicer opazimo pri soznamčenju. Ključna razlika v primerjavi s soznamčenjem je ta, da pri aktivnostih, ki so omenjene v nadaljevanju, ne gre za predstavitev novega proizvoda ali storitve. Vsaka znamka je razumljena kot samostojna in neodvisna, razlika pri takšnih načinih sodelovanja pa je tudi, da so takšni načini sodelovanja kratkoročni (Helmig 2008, 362). Gre za naslednje načine sodelovanja:

- skupno oglaševanje (*ang. co-advertising*) je skupno pojavljanje različnih blagovnih znamk v enem sklopu oglaševanja,
- skupna promocija (*ang. joint sales promotion*) je začasna promocijska aktivnost različnih znamk, v kateri so blagovne znamke predstavljene kot komplementarne ena drugi. Velikokrat je to primer promocije, kjer z nakupom enega izdelka, potrošnik drugega dobi brezplačno,
- dvojno znamčenje (*ang. dual branding*) pomeni uporabo iste lokacije prodajnega mesta (shop-in-shop concept). Najpogosteje se ta strategija uporablja v primerih, ko si dve blagovni znamki delita isto ciljno skupino,
- kopakiranje (*ang. bundling*) pomeni kombiniranje različnih blagovnih znamk v enem pakiranju z enotno ceno,
- drugi načini prenosa specifičnih asociacij na blagovne znamke, kot so sponzorstvo, uporaba zvezdnikov kot ambasadorjev blagovnih znamk in podobno.

4.3 UPORABA SOZNAMČENJA

Razni avtorji poudarjajo pomembnost medsebojnega vplivanja med blagovnimi znamkami. Simonin in Ruth (Simonin in Ruth 1998, 40) zagovarjata idejo, da se odnos do blagovne znamke pri strategiji soznamčenja prenaša tudi na partnersko blagovno znamko. Helmig opozori tudi na pojav prelivanja efekta (*ang. spillover effect*), ki se zgodi, ko pri eni znamki pride do pojava negativnih asociacij (npr. negativne publicitete). Lahko se zgodi, da se torej zaradi uporabe strategije soznamčenja negativne asociacije prenesejo na obe blagovni znamki, ki sta del soznamčenja (Helmig 2008, 362).

Uspeh proizvoda ali storitve, ki je posledica uporabe soznamčenja, določijo potrošniki. Samo v primeru, ko je ocena potrošnikov pozitivna, je lahko soznamčen proizvod ali storitev

uspešen. Na pozitivno oceno s strani potrošnikov vplivajo trije različni kazalniki uspeha (James v Zickermann 2006, 25):

1. prvi kazalnik je odnos do partnerskih blagovnih znamk, ki so del soznamčenja. Pozitiven odnos ima pri potrošnikih pozitiven vpliv na oceno soznamčenega proizvoda oziroma storitve,
2. drugi kazalnik je zaznano ujemanje med blagovnimi znamkami. Ujemanje se nanaša na kompatibilnost blagovnih znamk. V primerih, ko so blagovne znamke zaznane kot neskladne v smislu medsebojnih asociacij in kategorije, lahko potrošniki postanejo zmedeni in lahko pričnejo dvomiti o takšnem sodelovanju. V primerih, ko potrošniki doživljajo blagovne znamke v procesu soznamčenja kot ujemajoče se pa bo produkt ali storitev soznamčenja ocenjen bolj pozitivno,
3. tretji kazalnik, ki vpliva na uspešnost soznamčenega proizvoda ali storitve pa je kompleksnost soznamčenja. V kolikor je proizvod ali storitev zaznan kot izdelek z nizko stopnjo kompleksnosti, potrošniki mislijo, da bi to lahko izvedlo podjetje tudi samostojno, brez uporabe partnerstva v soznamčenju.

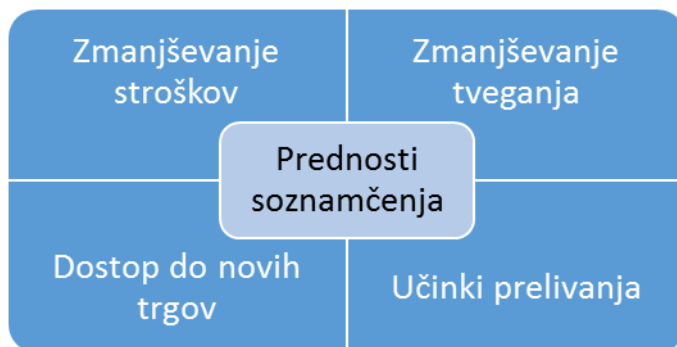
Newmayer in drugi navajajo tri ključne dimenzije strukture soznamčenja. Te tri dimenzije so integracija, ekskluzivnost in trajanje soznamčenja. Pri integraciji gre za raven, do katere sta partnerski blagovni znamki prepleteni. Obstaja možnost šibke integracije, kjer je vez med blagovnimi znamkami nizka tako, da so znamke pozicionirane skoraj samostojno. Po drugi strani pa gre lahko za visok nivo integracije, kjer so blagovne znamke povsem pomešane med seboj in jih je enostavno nemogoče ločiti v samostojne proizvode. Druga dimenzija je ekskluzivnost. Pri tej dimenziji gre za število podjetij, ki sodelujejo v procesu soznamčenja. Manjše število partnerskih podjetij pomeni večjo ekskluzivnost. Tretja dimenzija pa je trajanje soznamčenja. Trajanje je lahko časovno različno – kratkoročno ali dolgoročno. Pomembno je omeniti, da pri dolgoročnem sodelovanju potrošniki lahko opazujejo razvoj blagovnih znamk skozi daljše obdobje. To jim omogoča, da bolj učinkovito zgradijo zaupanje v proizvode in storitve, ki so posledica soznamčenja (Newmayer in drugi 2014, 105).

4.4 PREDNOSTI SOZNAMČENJA

Glavna prednost uporabe strategije soznamčenja je tako vzajemna korist za vpletena podjetja kot tudi za potrošnika. Združevanje blagovnih znamk enega ali več podjetij zagotavlja

konkurenčno prednost. Izdelek lahko podjetja pozicionirajo bolj prilagojeno ciljnemu trgu in ciljni skupini prav zaradi več možnih izhodišč in več možnih diferenciatorjev. Glede na kompleksnost same strategije je zares pomembno, da se potencial tovrstnega sodelovanja dobro preuči in že vnaprej predvidi in izloči morebitne faktorje, ki bi lahko ogrozile takšno sodelovanje.

Tabela 4.2: Prednosti soznamčenja



Vir: prirejeno po Zickermann (2015, 22).

Avtorji največkrat omenjajo finančne učinke, saj se podjetja, ki sodelujejo v procesu soznamčenja soočajo z nižjimi stroški ob razvijanju novega proizvoda ali vstopanju na nova tržišča. To dosežejo tako, da:

1. uporabljajo obstoječe blagovne znamke namesto, da bi gradili nove blagovne znamke povsem na novo,
2. delijo stroške oglaševanja.

Podjetja se za soznamčenje odločajo tudi z namenom zmanjševanja tveganj pri lansiranju novosti. Pri lansiranju novega produkta na trg je za podjetje bolj varna uporaba soznamčenja, saj potrošniki bolj zaupajo uveljavljenim blagovnim znamkam kot pa povsem novim, do katerih še nimajo zgrajenega odnosa. Tveganje za neuspeh novega proizvoda ali storitve je z združevanjem znanja, izkušenj in kompetenc vpletenih podjetij zmanjšan (Dickinson in Heath v Zickermann 2015, 21). Na ta način lahko iz tržišča, na katerega želijo vstopiti, na nov proizvod prenesejo tudi izbor asociacij, ki na ciljnem trgu pri potrošnikih v povezavi s partnersko blagovno znamko že obstajajo. Potrošniki imajo jasna pričakovanja glede lastnosti blagovnih znamk, ki jih poznajo, medtem ko do novih blagovnih znamk nimajo oblikovanega odnosa.

Dodatna prednost uporabe strategije soznančenja je tudi vidik prelivanja asociacij. V primeru, da je na strani potrošnikov nov proizvod ali storitev dobro sprejeta, se bodo pozitivne asociacije prenesle tudi na partnerske znamke (Simonin in Ruth 1998, 40). Zato se močnim blagovnim znamkam ne zgodi, da bi jim ugled upadel v primerih, ko vstopijo v proces soznančenja z drugo, šibkejšo blagovno znamko. Lahko celo pridobijo določeno vrednost v očeh potrošnikov v primerih, ko manj uveljavljena blagovna znamka poseduje specifične asociacije na nišnem tržišču, kamor želi močnejša blagovna znamka vstopiti (Washburn in drugi v Zickermann 2015, 22). Obstajajo trije glavni faktorji, ki imajo na ocenjevanje pozitivnih asociacij s strani potrošnikov spodbuden vpliv: pozitiven odnos do blagovnih znamk v procesu soznančenja, zaznano ujemanje med blagovnimi znamkami in stopnja kompleksnosti, ki je osnova za soznančenje.

4.5 SLABOSTI SOZNAMČENJA

Kljub vsem pozitivnim pojavom pa soznančenje poleg kompleksnosti prinaša tudi potencialne negativne vplive in tudi tveganja. V vseh prej navedenih prednostih obstajajo tudi primeri, kjer prednosti lahko pomenijo tudi slabosti.

Ko gre za soznančenje, so odnosi med podjetji zelo kompleksni in obsegajo zahtevne pravne pogodbe ter licence. Podjetja morajo pazljivo usmerjati in prilagajati svoje marketinške aktivnosti in paziti na svoje in blagovne znamke partnerjev, saj želijo zaščititi tudi podobo končne blagovne znamke (Grebosz 2012, 825).

Tabela 4.3: Slabosti soznančenja



Vir: prirejeno po Zickermann (2015, 25).

Podjetja morajo zaradi deljenega skrbništva pri soznamčenju deliti tudi dobiček. Po eni strani smo pri prednostih omenili zmanjšano tveganje prav zaradi združevanja, a ima takšna strategija tudi negativne finančne učinke, saj dobiček ni del samo enega podjetja, ampak je potrebno dobiček deliti med vse lastnike blagovnih znamk.

Ena izmed posledic soznamčenja je tudi visok nivo strateškega usklajevanja, ki je potreben med vpletenimi podjetji. Vse aktivnosti morajo biti dobro usklajene z vsemi vpletenimi deležniki, da slučajno ne pride do nerazumevanja in nesporazumov. To zahteva veliko človeških resursov, veliko dobrega vodenja, časa ter seveda finančnih sredstev.

Tudi pretirano agresivno vstopanje na nova tržišča lahko predstavlja slabost. Soznamčenje sicer omogoča podjetjem vstop na nova tržišča, a je, preden se za to odločijo, potreben temeljit premislek o tem na koliko novih in na katera tržišča naj vstopijo. Vstop v preveč novih ali neznanih tržišč lahko vodi do slabljenja blagovne znamke, saj na ta način znamka izgubi prepoznaven set asociacij.

Nazadnje pa obstaja tudi možnost, da soznamčenje pri potrošnikih ustvari asociacije, ki na blagovne znamke v procesu soznamčenja vplivajo negativno. Zaradi tega je nujno, da potrošniki ocenjujejo asociacije pozitivno. Le ta namreč izboljša verjetnost za nakup novega proizvoda in je zato ključna za uspeh blagovnih znamk pri soznamčenju (Dickinson in Heath v Zickermann 2015, 25).

5 EMPIRIČNI DEL

V prvem delu diplomske naloge sem predstavil teoretični pogled na strategijo soznamčenja, v empiričnem pa bom bolj podrobno predstavil specifičnost primera Nescafé Dolce Gusto ter izsledke in odgovore na raziskovalna vprašanja iz začetka diplomske naloge.

Sem uporabnik proizvodov blagovne znamke Nescafé Dolce Gusto. Imel sem priložnost, da se z omenjeno blagovno znamko pobližje seznanim in spoznam tudi profesionalno. Koncept ter priprava okusne porcijske kave mi je všeč, a preden sem pričel z delom kot skrbnik ključnih kupcev v podjetju Nestlé nisem bil seznanjen, da gre pri blagovni znamki za preplet dveh samostojnih znamk ter uporabo strategije soznamčenja. Mislil sem, da je blagovna znamka Nescafé Dolce Gusto le razširitev blagovne znamke Nescafé.

Z analizo teoretičnih izhodišč, zastavljenih v prvem delu naloge, bom poskusil priti do odgovorov ali gre za tipičen primer soznamčenja ter kateri so bili vzvodi, na osnovi katerih je prišlo do sodelovanja. Z navezovanjem na teoretične okvirje bom poskusil odgovoriti na raziskovalna vprašanja, ki so izhodišča moje naloge:

- 1. Zakaj se je podjetje Nestlé odločilo za koncept soznamčenja s podjetjem Groupe SEB?*
- 2. Kakšno vrednost je imela blagovna znamka Krups preden se je pričel projekt soznamčenja z blagovno znamko Nescafé?*

5.1 METODOLOGIJA ZBIRANJA PODATKOV

Pri preučevanju sem uporabil metodo kvalitativnega pristopanja k težavi, saj nas pri takšnem načinu raziskovanja zanima zakaj in kako se nekaj dogaja. Kvalitativne raziskave so učinkovit način pridobivanja poglobljenega, celostnega razumevanja odnosov (Daymon in Holloway 2011, 7). Pri uporabi takšnega načina raziskovanja nas zanima ozadje določenih dogodkov, za cilj pa imamo razumevanje in odkrivanje povezav ter pomenov. Njihov poglobilni namen je seznanjanje s preučevanim problemom (Kropivnik 1997, 13). Kvalitativne raziskave naj se ne bi uporabljale za uporabo pri reprezentaciji večje populacije, a naj bi kljub temu bile preveč omejene pri zaključkih. Z zagotavljanjem obsežnega opisa dogajanja v določeni situaciji pa naj bi osvetlili določeno vprašanje pri raziskovalnem problemu (Daymon in Holloway 2011, 11). Kvalitativni pristopi so manj strukturirani in bolj intenzivni kot standardiziran intervju, baziran na vprašalniku. Pristop omogoča tudi bolj odprt ter bolj prilagodljiv odnos in pogovor

z naslovnikom, tako da so rezultati bolj poglobljeni in bolj kontekstualno bogati – kar pomeni tudi večji potencial za nove vpoglede in perspektive (Aaker in drugi 1998, 187).

Pri takšni raziskavi se lotimo proučevanja družbenega pojava celovito, brez vnaprej določenih trditev in elementov proučevanja ter logične povezanosti med njimi. Obenem pa pri proučevanju upoštevamo mnenja, občutenja in vrednotenja ljudi, vključenih v dogajanje. Naloga raziskovalca pri raziskavi ni zgolj zbiranje dejstev in ugotavljanje pogostosti pojavov, pač pa odkrivanje povezanosti med njimi.

Pri raziskovanju sem uporabil študijo primera, saj je to raziskovalna metoda, s katero avtor pridobi poglobljeno razumevanje situacije in pomena. »Podatke za študijo primera pridobimo s serijo daljših, nestrukturiranih intervjujev z ljudmi, ki so vpleteni v situacijo v kombinaciji z sekundarnimi podatki, ki so na voljo ter internimi podatki« (Aaker in drugi 1998, 202). Namen študije primera je povečati mero znanja o sodobnih (včasih tudi zgodovinskih) dogodkih in procesih v njihovem kontekstu. Pojavljajo se vprašanja o tem kako in zakaj se neke stvari dogajajo (Daymon in Holloway 2011, 115). Študija primera omogoča dober vpogled in poglobljeno raziskavo raziskovanega pojava.

Poglobljeni, individualni intervju je osebni intervju z naslovnikom, kjer se tema podrobno razišče. Izbral sem nestrukturiran intervju, saj ima pri njem intervjuvanec popolno svobodo pri odgovorih in ga avtor pri njegovih odgovorih ne omejuje in usmerja. Za vprašanja te vrste je značilno, da anketirancem dovoljujejo največ svobode pri odgovarjanju (Kropivnik 1997, 26). Nestrukturiran intervju ne sledi določeni proceduri. Intervjuji takšnega tipa so zelo prilagodljivi in dovoljujejo tudi sogovornikom, da sledijo svojemu toku misli (Daymon in Holloway 2011, 224). Pri takšnem načinu pridobivanja informacij je pomembna vzpostavitev sproščenega odnosa, možnost dodatnih vprašanj pri določenih odgovorih in sposobnost usmerjati intervju v smeri pridobivanja uporabnih odgovorov (Aaker in drugi 1998, 189). Nestrukturirani intervjuji generirajo tudi največ podatkov in pogosto razkrijejo presenetljiva dejstva, imajo pa tudi najvišji delež neuporabnih informacij (*ang. dross rate*) – gre za podatke, ki za naš primer niso relevantni (Daymon in Holloway 2011, 225).

Uporabil sem tudi precej sekundarnih podatkov, ki sem jih pridobil iz raznih virov kot npr. internetni viri o obeh podjetjih in znamkah, poleg tega pa sem imel tudi sam kar nekaj predhodnega znanja in internih virov. Pri sekundarnih podatkih je zaradi njihovega obsega ključno, da jih avtor pravilno locira in uporabi za svoje raziskave (Aaker in drugi 1998, 106).

Ti nam lahko pomagajo tudi pri pojasnjevanju pridobljenih podatkov, saj nam ponudijo vpogled v ozadje problema in lahko tudi nakažejo določeno rešitev.

Prednosti sekundarnih podatkov so med drugimi enostaven pristop, so javno objavljeni, vse pogosteje se nahajajo tudi na internetu, nizka cena, priprava za primarne vire (na osnovi sekundarnih podatkov se odločimo kaj je potrebno raziskati) ter v nekaterih primerih tudi že možnost odgovora na raziskovalni problem (Parsifal 2016). Po drugi strani obstaja tudi nekaj izzivov kot na primer ujemanje z zahtevami aktualne raziskave ali pa točnost podatkov (Kropivnik 1997, 20).

Kot sekundarne podatki sem v mojem primeru uporabil interne podatke ter podatki, ki sem jih o blagovnih znamkah in podjetjih dobil na internetu. Ti so mi omogočali, da sem se na intervju pripravil s specifičnim ciljem, ki izvira iz raziskovalnega vprašanja. Kljub temu pa diskusije nisem smel že vnaprej omejevati, temveč zgolj usmerjati. Število respondentov je pri uporabi študije primera malo ter so vsi vnaprej izbrani in ne gre za naključni vzorec (Aaker in drugi 1998, 187). Intervjuje sem opravil z osebama, za katere menim, da sta najbolj kompetentni za posredovanje informacij, ki bi mi pomagali pri odgovorih na zastavljena vprašanja. Obe sta namreč direktno odgovorni za poslovanje znamk Nescafé Dolce Gusto in Krups v Sloveniji.

Pred intervjujem sem torej naredil nekaj opornih točk, ki bi pomagale, nisem pa intervjuja natančno uredil z vnaprej znanim potekom, saj nisem želel preveč omejiti diskusije in dobljenih odgovorov.

6 ANALIZA PODATKOV

Na začetku poglavja želim na kratko analizirati trg kave (to je pomembno za nadaljnje razumevanje kategorij in blagovnih znamk), glavne proizvajalce, najmočnejše blagovne znamke ter segmente kavnega tržišča v Sloveniji. Nato bom v nadaljevanju predstavil obe podjetji Groupe SEB in Nestlé ter podrobneje blagovno znamko Nescafé Dolce Gusto. Osnova za to so sekundarni in interni podatki. Na koncu bom analiziral tudi opravljene intervjuje in ugotovitve ter jih apliciral na raziskovalna vprašanja. Vmes bom predstavil tudi posebnosti primera, ki so zanimivi za razumevanje nekaterih odločitev in potez pri upravljanju blagovne znamke.

6.1 ANALIZA TRGA KAVE V SLOVENIJI

Pri analizi trga si odgovarjamo na vprašanja »Kako velik je naš trg, kakšen je tržni potencial, kako trg raste in kakšni so trendi količinske in/ali vrednostne prodaje?« Na začetku analize trga se moramo vprašati, kako široko mislimo trg. Kaj je za nas trg? Odgovor moramo poiskati v zadovoljevanju potreb potrošnikov! Opredeliti moramo ključno potrebo, ki jo skuša naš izdelek/storitev zadovoljiti in ki bo postala spremenljiva za opredelitev trga« (Podnar in drugi 2007, 40).

Trg kave v Sloveniji je po podatkih vreden med 75 in 80 milijoni evrov letno (Bratanič 2014). »Klasični trgovci, kot so Mercator, Spar, Tuš in Leclerc, prodajo za okoli 55 milijonov evrov kave na leto. Medtem si vsako leto večji tržni delež odrežejo diskontni trgovci – po nekaterih ocenah obvladujejo že blizu 30 odstotkov trga. Še posebno uspešni so v tako imenovanem segmentu instantne kave, vendar ta predstavlja v Sloveniji manjšinski del trga« (Bratanič 2014). Po nekaterih podatkih naj bi vrednost kategorije kave od leta 2013 padala. Predvidevam, da je do tega prišlo predvsem zaradi rasti diskontnih trgovcev, njihove pomembnosti na trgu ter vsako leto večjega tržnega deleža in pestrejše ponudbe cenovno ugodnejših proizvodov. V svojih trgovinah prodajajo cenejše proizvode kot smo jih vajeni pri klasičnih trgovcih ter na ta način zmanjšujejo vrednost kategorije.

Trg kave ima dve glavni kategoriji: kategorijo pražene in kategorijo instant kave. V slednjega uvrščamo tudi porcijsko kavo – to je kava z uporabo sistema kapsul – govorimo tudi o kapsulnem sistemu. V Sloveniji še vedno največ uporabnikov konzumira praženo mleto kavo

na turški način, trend pa kaže, da kategorija instant kave raste. V kategoriji pražene kave je še vedno daleč najbolj priljubljena kavna znamka Barcaffé, ki naj bi po podatkih iz leta 2014 imela 81,5 % vrednostnega tržnega deleža (Bratanič 2014). Preostali tržni delež naj bi obvladovale različne podkategorije – instant kava, kavne mešanice (cappuccini in mešanice v prahu), pripravljena kava ter kapsulni sistemi.

Čeprav je Slovenija zrelo tržišče z veliko podjetji, ki nastopajo v vseh omenjenih segmentih kave, pa v Sloveniji ni prisotnih veliko proizvajalcev in dobaviteljev kapsulnih sistemov. Nestlé je bilo namreč prvo podjetje v Sloveniji, ki je na nacionalni ravni lansiralo kapsulni sistem in blagovno znamko Nescafé Dolce Gusto. Pred njimi je obstajal Tchibo, a je bil ekskluzivno prisoten le v trgovinah Interspar.

6.2 PODJETJI GROUPE SEB IN NESTLÉ

Podjetje GROUPE SEB

Podjetje Groupe SEB je bilo ustanovljeno leta 1857 v Burgundiji v Franciji. Na začetku se je podjetje specializiralo za vedra in posode za zalivanje, kasneje pa je v svojo dejavnost vključilo tudi posodo, cinkove kadi in druge proizvode. Pomembno prelomnico so doživeli leta 1953, ko so na trgu predstavili lonec pod pritiskom. Takrat so zaradi pomembne tehnološke inovacije močno zrasli in iz lokalnega postali nacionalno pomembno podjetje. V zadnjih 40 letih so z organsko rastjo in akvizicijami postali močno mednarodno podjetje, ki deluje v skoraj 150 državah in ima skoraj 26.000 zaposlenih (Groupe SEB 2016).

Podjetje je specializirano za proizvodnjo in prodajo malih kuhinjskih aparatov kot na primer posode za kuhanje, kuhinjskih pripomočkov, malih električnih aparatov, aparatov za dom in osebno nego ter sesalnikov.

V lasti imajo veliko blagovnih znamk, najpomembnejše med tistimi, ki jih tržijo v Sloveniji pa so Tefal, Rowenta, Moulinex in Krups. Na njihov spletni strani sem zasledil tudi navedbo, da je prav strategija več blagovnih znamk tista, ki jim daje konkurenčno prednost. Z njo odgovarjajo na potrebe potrošnikov po celem svetu, obenem pa ustvarjajo profitabilno rast za vsako od kategorij v svojem asortimentu (Groupe SEB 2016).

Podjetje Nestlé

Podjetje Nestlé v letu 2016 praznuje 150 letnico nastanka. Podjetje je leta 1866 ustanovil gospod Henri Nestlé, ki je leto kasneje iznašel mešanico za instant otroško hrano (Nestlé 2016). Tudi Nestlé je v zadnjih 30 letih izvedel mnogo akvizicij ter zgradil veliko močnih blagovnih znamk – kar 29 blagovnih znamk pod njihovim okriljem ima letno prodajo več kot milijardo Švicarskih frankov. Nestlé je po podatkih portala Forbes največje prehrabno podjetje na svetu (Forbes 2016), največjo prodajo pa ustvari s kategorijami čokolade, zmrznjene hrane in kave z blagovno znamko Nescafé. Na spletni strani o sebi navajajo sledeče:

Nestlé je svetovno vodilno podjetje na področju prehrane, zdravja in dobrega počutja. Filozofija podjetja je strnjena v 4 preproste besede - Good Food, Good Life -ki se odraža v vsem kar počnemo. Potrošnikom zagotavljamo najbolj okusne in hranljive izbire v različnih kategorijah hrane in pijače. Ustvarjanje skupne vrednosti je osnova našega poslovanja s ciljem ustvarjanja dolgoročne vrednosti za naše delničarje (Nestlé 2016).

Nestlé ima okrog 280.000 zaposlenih po vsem svetu in ga zastopa 100 podjetij in 481 tovarn v 87 državah. Najbolj znane blagovne znamke, ki jih trži v Sloveniji pa so Nescafé, Nesquik, Thomy, Maggi in Kit Kat.

Gre za podjetji, ki sta močno globalno prisotni in imata predstavništva in podružnice po skoraj celem svetu. V zadnjih 30 letih sta obe izvedli veliko nakupov in priključitev drugih (tudi konkurenčnih) podjetij z namenom krepitev svoje moči na globalnem trgu. Obenem je šlo pri nakupih drugih podjetij tudi za iskanje sinergij, optimizacijo in zmanjševanje stroškov.

6.3 BLAGOVNA ZNAMKA NESCAFÉ DOLCE GUSTO IN POTROŠNIK

Za razvoj blagovne znamke Nescafé Dolce Gusto je pomembno že leto 1986, ko je Nestlé na trgu predstavil blagovno znamko Nespresso in tako postavil temelje kategorije kapsulnih sistemov. Omenjena blagovna znamka je bila od svojega začetka pozicionirana kot premium blagovna znamka – kot kapsulni sistem z dodano vrednostjo. Nespresso je skozi čas postala ena najbolj dobičkonosnih blagovnih znamk podjetja Nestlé.

Rast Nespressa se je iz približno 30 % na letnem nivoju, v zadnjem desetletju zmanjšala na 7 % v letu 2015 (Bloomberg 2016). Glavni razlog za to ni bil aktiven pojav konkurence, ampak lansiranje nove blagovne znamke Nescafé Dolce Gusto v kategoriji kapsulnega sistema znotraj podjetja.

Sicer so na tržišču kapsulnega sistema na svetovnem nivoju največji konkurenti blagovne znamke podjetja JAB – gre za blagovne znamke Senseo, Tassimo in Keurig. Blagovne znamke podjetja Nestlé naj bi konec leta 2015 obvladovale približno 37 % svetovnega trga, medtem ko so tri blagovne znamke podjetja JAB obvladovale približno 44 % svetovnega trga (Bula 2016). Razlika je ta, da sta znamke Nespresso in Nescafé Dolce Gusto posledica lastnega razvoja podjetja Nestlé, medtem ko je podjetje JAB blagovne znamke kupilo od podjetij Jacobs Douwe Egberts (združenje podjetij D.E. Master Blenders in blagovne znamke Jacobs podjetja Mondelez International (prej del podjetja Kraft Foods)).

Blagovna znamka Nespresso je premium znamka kave, ki velik del svoje zgodbe gradi na lastnih prodajnih mestih, tako imenovanih butikih kave (Nespresso shops). Na najboljših lokacijah v mestih odpira lastne kavarne, kjer streže kavo Nespresso, ki postajajo statusne kavarne. V Sloveniji blagovna znamka Nespresso ni prisotna, saj naj trg ne bi obetal dovolj potenciala. Glavne značilnosti blagovne znamke Nespresso so te, da imajo v ponudbi kapsulnih napitkov le različice črne kave (Arabica ali Robusta) različne intenzivnosti.

Slika 6.1: Nespresso butik v Sohu, London

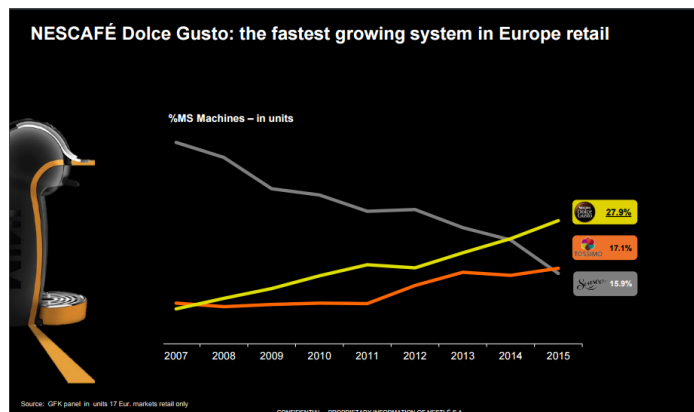


Vir: Bigthink (2016).

Blagovna znamka Nescafé Dolce Gusto pa je relativno mlada blagovna znamka, saj je nastala šele leta 2006. Podjetje jo je na trg lansiralo z namenom ponuditi potrošnikom cenovno

dostopnejši kapsulni sistem. »Dolce Gusto (italijansko »sladek okus«) ponuja širši nabor kavnih napitkov s potencialom, da doseže na tisoče potrošnikov in prodre na razvijajoče se trge« (Bloomberg 2016). Nescafé Dolce Gusto je po podatkih Nestlé-ja najhitreje rastoči kapsulni sistem v Evropi. Blagovna znamka Nescafé Dolce Gusto naj bi torej predstavljala prehod k navajanju na kapsulni sistem porcijske kave.

Slika 6.2: Gibanje tržnih deležev prodaje aparatov med leti 2007 in 2015



Vir: Bula (2016).

Omenil sem že, da je pri blagovni znamki Nescafé Dolce Gusto poseben fokus na obliki in dizajnu aparatov. Oblikovno izgled aparatov komunicira premium konceptu, uporaba linij, barv in komunikacije pa naslavlja individualnost ter slogovno superiornost. Oblikovalci in proizvajalci aparatov stremijo k temu, da je že sam izgled aparata nekaj posebnega. Ta naj bi v primerjavi z drugimi aparati izgledal bolj priročno – tu naj ne bi šlo za tipično škatlasto obliko aparatov za kavo kot jih poznamo, ampak bolj za slogovno dodelan aparat, ki naj bi stilsko obogatil vsak prostor. Na domači spletni strani blagovne znamke je naveden tudi slogan »Poiščite NESCAFÉ Dolce Gusto aparate, mojstrovine moderne umetnosti kave« (klub Dolce Gusto 2016).

Vsak aparat lahko za pripravo kave ustvari 15 barov pritiska. Aparati imajo 1,5 l velik prostor za shranjevanje vode ter možnost različne nastavitve višine skodelic (različna količina kave). Aparat Melody 2 je bil leta 2009 na testu 8 kavnih aparatov Espresso tudi najbolje ocenjen aparat na testu s strani Zveze potrošnikov Slovenije (ZPS). Prejel je najvišjo oceno 4,0. Objavo testa so pri Nestlé-ju uporabljali tudi na materialih, s katerimi so komunicirali novost potrošnikom ter na ta način spodbujali percepcijo spodbujanja kvalitete.

Slika 6.3: Potrdilo najboljšega aparata na testiranju ZPS



Vir: ZPS (2009).

Vsak potrošnik, ki se odloči za nakup Nescafé Dolce Gusto aparata poleg dobi tudi kapsulni »starter-pack« – to je komplet petih različnih okusov kave, ki jih lahko preizkusi in ugotovi kateri mu najbolj ustreza. Pomembno je omeniti tudi, da obstaja pri kapsulnih sistemih tako imenovani »drop-out rate«. Gre za delež potrošnikov, ki uporabo kapsulnega sistema po določenem obdobju opustijo. Namreč kar nekaj potrošnikov je takšnih, ki na začetku z veseljem sistem uporabljajo, a nato uporabo opustijo iz različnih razlogov – prekratka uporaba, da bi uporaba prešla v rutino, cena kapsul, navada na drug tip priprave kave ipd.. Seveda je želja proizvajalca, da bi bilo takšnih potrošnikov čim manj, zato je potrebno potrošnikom prepričati, da bi prišli v območje »drop-outa« in jih naučiti redne uporabe aparata in kapsul.

Asortiment Nescafé Dolce Gusta je širši in pestrejši od asortimenta blagovne znamke Nespresso. Sestavljen je iz nabora črnih in belih kav. Pri črnih kavah so v asortimentu sledeči okusi: Ristretto Ardenza (11²), Espresso Barista (9), Espresso Intenso (7), Cafe Lungo (6), Espresso Decaffeinato (5) ter Grande (5). Pri belih kavah so na voljo sledeči okusi: Cortado, Cappuccino, Latte Macchiato ter Café Au Lait. V asortimentu ponujajo tudi okus Chococino – gre za okus vroče čokolade. Ponovno je potrebno poudariti, da je potrebno pri nekaterih okusih (Latte Macchiato, Cappuccino in Chococino) potrebno za pripravo napitka uporabiti dve kapsuli (mlečno in kavno).

Vsako pakiranje kapsul ima na embalaži označen okus, ki se nahaja v škatli. Na embalaži se nahaja tudi slika že gotovega kavnega proizvoda, poleg tega je označeno tudi število kapsul, ki se nahaja v embalaži. Označena je tudi količina vode, ki jo je potrebno spustiti skozi aparat za pripravo določenega napitka. Po uporabi v aparatu se kapsulo zavrže in ni primerna za ponovno uporabo.

²V oklepaju je dopisana tudi intenzivnost po interni lestvici od 1–12

Širina okusov, ki jih ponuja blagovna znamka gre v kontekstu njihovega slogana »Kava ni samo črna«. Prav s tem so želeli komunicirati potrošnikom, da gre za kapsulni sistem, ki ni več obvezno vezan samo na črno kavo, temveč omogoča večje variacije kot jih drugi sistemi. To je v našem primeru točka diferenciacije. Poleg tega je vsako leto na voljo kakšen sezonski okus, ki popestri ponudbo za potrošnike (Chococino Caramel, Cappuccino Ice,...).

Glede na to, da gre pri kapsulnem sistemu za velik cenovni preskok, je pomembno, da omenimo tudi vlogo cene. Cena, ki jo je potrošnik pripravljen plačati, je namreč odvisna od tega, kako zaznava in ocenjuje lastnosti izdelka ali storitve in v katero kategorijo sorodnih produktov, za katero ima izoblikovano referenčno ceno, jih uvršča. Zato cena s potrošnikovega vidika predstavlja zaznavo vrednosti izdelka oziroma storitve in o njej govorimo kot o pokazatelju kakovosti. Z vidika potrošnika in z vidika marketinškega razmišljanja ima cena dve osnovni sestavini:

1. osnovno ceno – tisto, kar je potrošnik pripravljen plačati za osnovni izdelek,
2. cenovno premijo – tisto, kar je potrošnik pripravljen plačati za razširjeni izdelek oziroma za tržno znamko (Podnar in drugi 2007, 136).

Pri instant topni kavi si lahko z nakupom 200 g kozarca pripravimo približno 50 napitkov (ob ceni približno 10 EUR za en kozarec, to pomeni 0,20 EUR/napitek), pri kapsulnem sistemu pa eno pakiranje Nescafé Dolce Gusto kapsul pomeni 8–16 napitkov (pri belih kavah za napitek porabimo dve kapsuli – kavno in mlečno; ob redni maloprodajni ceni trgovcev v maloprodaji 4,99 EUR to pomeni, da je cena enega napitka 0,31–0,62 EUR). Poleg tega je potrebno dodati tudi ceno aparata. Redne cene najcenejšega aparata (Piccolo) se pri slovenskih klasičnih trgovcih pričnejo pri 59,99 EUR, aparat pa je v akciji po promocijski ceni 39,99 EUR. V primeru Nescafé Dolce Gusta je torej cenovna premija kot jo definira Podnar s sodelavci zares zajetna.

Na tržne strategije podjetja vplivajo tudi cene konkurentov. Pri tem nas zanimajo popusti, kreditni in prodajni pogoji tekmecev, njihovi stroški ter odzivanje na spreminjanje cen na trgu, potencialni tekmeči in vstopne ovire v panogo, število tekmecev v panogi (več jih je, večji je pritisk na cene) ter razlikovanje izdelkov (Podnar in drugi 2007, 136).

Pri lansiranju kapsulnega sistema na določenem tržišču velja pravilo, da proizvajalec, ki prvi vstopi na trg, ponavadi ohrani največji tržni delež – vsaj dokler trg res ni dobro razvit.

Proizvajalec, ki prvi vstopi na tržišče, veliko sredstev vloži v izobraževanje potrošnikov ter jih veliko nauči o novem načinu uporabe kavnega sistema. Glede na to, da se potrošniki prvič seznanijo z novimi sistemi, obenem pa je vedno omenjen proizvajalec, se velikokrat zgodi, da prvi potrošniki ostanejo tudi najbolj lojalni in o proizvodu širijo najboljše informacije. V primeru Nescafé Dolce Gusto in Slovenije v segment porcijske kave ni vstopil noben tekmeč od blagovnih znamk, ki nastopajo na drugih trgih. Naj omenim predvsem, da na tržišče ni vstopila blagovna znamka Jacobs in njihov Tassimo – moje predvidevanje je, da je v trenutku vstopa Nescafé Dolce Gusto na slovensko tržišče, takratno podjetje Kraft Foods imelo preveč izzivov v lastniški strukturi (prehod v podjetje Mondelez, kar je pomenilo pomanjkanje fokusa na blagovno znamko Jacobs), obenem pa sama znamka Jacobs v Sloveniji nima tako močne prepoznavnosti, kot jo je imela blagovna znamka Nescafé. Je pa zato leta 2010 na slovensko tržišče vstopil diskontni trgovec Hofer s svojo blagovno znamko Martello – ponujal je cenovno ugodne kapsulne sisteme, tudi cene kapsul so bile občutno nižje od kapsul Nescafé Dolce Gusto. Na začetku je imel dobre rezultate, prevzel je kar velik delež trga, a je kasneje zaradi pomanjkanja fokusa na programu močno upadel.

Potrebno je omeniti še en pomemben element, ki je prisoten pri blagovni znamki Nescafé Dolce Gusto. V letu 2013 je podjetje Nestlé lansiralo tudi tako imenovani klub zvestobe, ki je imel konec leta 2015 že skoraj 14.000 članov. V klub so včlanjeni potrošniki, ki v svoj osebni profil vpisujejo kode Nescafé Dolce Gusto proizvodov, ki jih kupijo (na notranji strani embalaže je posebna koda, ki jo potrošnik vnese v sistem). Na ta način potrošniki zbirajo točke, za izbrano število točk pa jih potem podjetje Nestlé nagradi z različnimi nagradami (brezplačno pakiranje kapsul, držalo za kapsule, posebna serija šalic ali kozarcev za kavo ter za določeno število točk tudi brezplačen aparat). Poleg Dolce Gusto kluba, so v podjetju Nestlé ustvarili tudi Facebook profil NESCAFÉ Dolce Gusto Slovenija, ki ima trenutno več kot 23.000 članov (stanje avgust 2016). To je enostaven, in predvsem poceni način kako dosežati svoje kupce ter jih obveščati o novostih.

7 REZULTATI

Z opravljeni intervjuji sem pridobil veliko uporabnih informacij, ki so mi pomagale pri odgovarjanju na zastavljena raziskovalna vprašanja. Veliko informacij sem imel na voljo že prej. Dobra osnova so bili poznani interni podatki ter moje predhodno znanje o tematiki, še bolj poglobljene podatke pa sem uspel pridobiti z analize sekundarnih virov.

Pri opravljanju intervjujev sem se poskušal držati svojega načrta. Sogovornicama sem poskusil pustiti čim več maneverskega prostora, da lahko prosto govorijo. Obenem pa sem ju vseeno poskusil na nevsiljiv način usmerjati v podajanje relevantnih informacij. Informacije, pridobljene s pomočjo intervjujev so bile poglobljene, omogočile so mi veliko novih vpogledov, ki so mi prej bili neznani. Z usmerjanjem diskusije in vračanjem na teme, ki so relevantne za primer Nescafé Dolce Gusto, sem diskusijo obdržal v smernicah, ki so pomembne za nalogo.

Neuporabnih informacij ni bilo veliko. Seveda je zasluga za to tudi na strani osredotočenih sogovornic, ki sta se dobro držali teme.

7.1 ODGOVORI NA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Raziskovalno vprašanje 1:

Zakaj se je podjetje Nestlé odločilo za koncept soznamčenja s podjetjem Groupe SEB?

Predstavnica podjetja Nestlé je potrdila večino informacij, ki so mi bile znane že pred samim intervjujem. Predvsem gre za informacije, ki se tičejo zgodovine blagovne znamke Nescafé Dolce Gusto:

»Dolce Gusto je v bistvu čist nov sistem. Od leta 2009 je v Sloveniji, prej pa mislim, da je obstajal nekih 3 ali 4 leta na globalnem nivoju« (Predstavnica Nestlé-ja 2016).

Preko intervjuja sem izvedel tudi to, da se odločitev o takšnem načinu sodelovanja ne sprejme na lokalnem nivoju, temveč gre za direktivo, ki je sprejeta na globalnem ali nivoju določene organizacijske enote (ponavadi gre za nivo regije):

.../ Mi smo dobil ene pol leta prej direktivo, da bomo to lansiral najprej v Sloveniji, kjer je najmočnejša kupna moč, potem pa še drugje po regiji. In pol smo dobil informacije in smo se začel pripravlat. .../ Dolce Gusto ima globalno sklenjeno pogodbo z dobavitelji mašin. Mislm, da obstajajo štirje. Eden je deLonghi, eden je gor v Skandinaviji, za enga ne vem kko se kliče in od kje pa naš Krups. Tisti, k je u eni državi najboljši, s tistim ponavadi sodeluješ. .../ (Predstavnica Nestlé-ja 2016).

Tudi v podjetju Groupe SEB je bil odgovor zelo podoben:

»Do nas je takrat prišel eden izmed vodij regije in nam povedal za kaj se gre, da bomo delali Dolce Gusto. Smo imeli pa že info iz tujine za kaj gre, tako da smo poznali sistem. Smo na začetku res dobro delali« (Predstavnica Groupe SEB 2016).

Izkazalo se je, da je torej v primeru Nescafé Dolce Gusta, direktiva o lansiranju blagovne znamke in izbiri poslovnega partnerja prišla iz višjega nivoja organizacije. Podjetje Nestlé ima torej na globalni ravni sklenjeno pogodbo o sodelovanju z različnimi dobavitelji električnih aparatov. Na ravni države se potem samo izbere kateri od teh pogodbenih partnerjev bo tisti, s katerim bo podjetje sodelovalo. Glede na to, da je blagovna znamka Krups v Sloveniji bolj prisotna in ima razvejano distribucijo ter odnose s trgovci, je to bila logična izbira:

»Pri nas sta samo deLonghi in Krups prisotna. Krups je močnejši, tako da so se odločil, da gremo z njimi« (Predstavnica Nestlé-ja 2016).

Razlog, da se je Nestlé sploh poslužil takšne strategije je v tem, da s kategorijo električnih aparatov nima izkušenj niti proizvodnih in skladiščnih kapacitet. Pomemben vidik, na katerega nisem pomislil je poprodajna podpora:

.../ Mislm, da so to outsourceal zato, ker niso prisotni v elektro kanalu. Moraš imet proizvodne kapacitete, pa odnose v elektro kanalih, pa skladišče, pa servisa ne smeš pozabit – to je full pomembno. Nestlé-ju se s tem ni dal hecat, pa je dal to ven nekemu, k to že dela in ima bl razdelan. Mi bi se vsega mogl naučit... .../ Nestlé je v bistvu food podjetje in vse kar bi delal zraven bi samo fokus jemal na profitabilnih kategorijah (Predstavnica Nestlé-ja 2016).

Sogovornica je omenila tudi zelo pomemben vidik, da je celoten know-how last Nestlé-ja. Krups je predvsem izdelovalec aparatov:

»Je pa cel know-how čist od Nestlé-ja. Ful je patentiran tale Dolce Gusto. Ima velik nekaj patentov pa to. Tudi dizajnersko je razvoj aparatov vse pod Nestléjem. Krups ma sam proizvodnjo in distribucijo in poprodajne storitve« (Predstavnica Nestlé-ja 2016).

V intervjuju sem prišel tudi do drugih informacij, pomembnih bolj za blagovno znamko Nescafé Dolce Gusto, ki pa za raziskovalno vprašanje niso relevantne.

Raziskovalno vprašanje 2:

Kakšno vrednost je imela blagovna znamka Krups preden se je pričel projekt soznančenja z blagovno znamko Nescafé?

Pri podjetju Groupe SEB so jasno povedali, da se je projekt soznančenja začel preko direktive na regijskem nivoju. Pomembno je omeniti, da je bil Groupe SEB zaradi pozitivnih izkušenj iz drugih tržišč (dobro so namreč poznali poslovanje z Nespressom v Avstriji) naklonjen takšnemu sodelovanju in je v tem videl dobro priložnost:

/.../ Do nas je takrat prišel eden izmed vodij regije in nam povedal za kaj se gre, da bomo delali Dolce Gusto. Smo imeli pa že info iz tujine za kaj gre, tako da smo poznali sistem. Smo na začetku res dobro delali. Smo imeli veliko degustaciji in akcij, da smo potrošnike navadili na čist nov sistem. Ker je najtežje spreminjat navade in mi smo takrat res veliko veliko vlagali v trg. Je pa če gledamo iz naše strani sigurno dobro imet tako partnerstvo, ker to v vsakem primeru pospeši prodajo, ker je zraven močen brend (predstavnica Groupe SEB 2016).

V Groupe SEB so se zelo hitro zavedeli priložnosti sodelovanja z blagovno znamko Nescafé in kaj jim ta lahko prinese. Poleg tega so lahko optimizem gradili na uspešni zgodbi, ki so jo poznali iz tujih trgov. V podjetju Nestlé pa menim, da neke velike priložnosti za dvig vrednosti blagovne znamke Krups s tem partnerstvom niso videli:

»Ja, oni imajo vseen aparate, ki so bolj premium, s katerimi lahko melješ kavo, in z njimi lahko delaš espresso, ampak košatajo okrog 700 evrov. Oni so se ojačali v segmentu kavnih aparatov prot konkurenci to sigurno. Sigurno imajo tudi boljšo pogajalsko pozicijo pr trgovcih. Sam

mislim, da na Krupsu niso lih neke revolucije naredl... Bi rekla, da ni glih na Krups to vplival no« (Predstavnica Nestlé-ja 2016).

Vrednost blagovne znamke Krups, podjetje Groupe SEB ni nikoli izmerilo, oziroma predstavnica o tem nima informacij. Na ta podatek verjetno vpliva tudi dejstvo, da blagovne znamke niso zgradili, ampak je ta postala del podjetja leta 2001. Tega leta je namreč matično podjetje Krupa bankrotiralo, blagovna znamka pa je postala del Groupe SEB:

»...Krups smo mi dobili mislim da okrog leta 2000 – bi morala prav pogledati. No, nam je v asortimanu majnkalo kavnih aparatov, tako da smo takrat njih kupli. Da smo si popolnili asortiman, Ker Krups je recimo v zahodnik Evropi – v Nemčiji recimo res močen brend. Delajo veliko več stvari kot tukaj v Sloveniji. SEB je videl priložnost in smo naredili akvizicijo. Potem so to repositionirali u luxury brend in od takrat delamo premium segment z njo« (Predstavnica Groupe SEB 2016).

Omenila je tudi izzive, s katerimi se srečujejo pri prodaji aparatov Krups. Gre za premium blagovno znamko, ki v svojem asortimentu ponuja samo kavne aparate:

/.../ V Sloveniji tržimo samo kavne aparate. Imamo jih kar nekaj, razlikujejo se potem v lastnostih, ki jih imajo. Eni so high tech in imajo touch screen. Imajo pa tudi šobo za delanje pene za kapučin. So pa to izdelki, ki jih prodajaš na kose. Ni to zdaj masovno, da bi kar vsak to hotel imet. No... Hoče že, samo ni vsak zmožen dat 800 EUR za aparat za kavo... Krups je v tujini močna blagovna znamka, tukaj pa ne tolko. Nemčija pa nekatere države so pa res močne (Predstavnica Groupe SEB 2016).

Glede vprašanja vrednosti se v podjetju nikoli niso preveč ukvarjali, a vedo, da neke visoke vrednosti v očeh potrošnikov blagovna znamka Krups nima:

/.../ Recimo ljudje, ki živijo bližje Austriji ziher, ker poznajo to še iz drugih segmentov ne samo od kavnih aparatov. Tam so palični mešalniki, mikserji, res veliko stvari. Nekaj bi pa ga spoznalo iz prve. Tisti, ki ga imajo, ziher. Ampak ne bi pa mogla rečt, da je to najbolj znana znamka kavnih aparatov. Tukaj je kar močna konkurenca več. In če imaš ti aparat, ki te pride 600 ali pa do 800 EUR... Imaš že v štartu manjšo ciljno skupino, potem se pa še boriš z drugimi, ki želijo svoje aparate prodat... Kot premium pa jo razumejo, ja. Samo ne bi mogla rečt, da bi kar rekli, da je Krups sinonim za kavne

aparate. To ne. Glede vrednosti pa ne vem – nismo nikoli merili kakšna je, ker nam Krups ni fokusen brend (predstavnica Groupe SEB 2016).

Obenem pa se predstavniki Groupe SEB zavedajo, da ima blagovna znamka zagotovo določen vpliv na blagovno znamko Krups:

/.../ Spremenilo... Sigurno da se je. Prej sem že rekla, da smo bili na začetku še zelo agresivni in smo res lepe aktivnosti delali. Nam se recimo pozna to, da smo na Krups aparatih lahko neke trgovce prepričali, da so nas listali, pa nas drugače ne bi. Zdaj so nam recimo dali tudi možnost prav Krups aparatov da jih prodajamo. Prej ni bilo šanse. Zdaj pa vsi, ko je Krups omenjen, rečejo Dolce Gusto. In so tako vrata že na pol odprta. Pa veliko se pojavlja v trgovinah pa tudi na TVju je. To z Dolce Gustom se kar pozna na vidnosti. Krups je zdaj del vsakega POSM-a. Prej to ni šlo, dokler Dolce Gusto ni bil zraven. Sigurno ima nek vpliv na prepoznavnost – saj ga ima vsaka stvar, če pogledaš tako. Bolj bombardiraš potrošnika, bolj širiš zavest o blagovni znamki. Tako da bi rekla, da Krups bolj poznajo. Ampak ni pa to zdaj preveč vplivalo na prodajo prav Krupsovih aparatov za kavo. Da ne boš mislil, da zdaj pa Krups kar leti. Ja, tisto kjer je Dolce Gusto že, ampak pri drugih aparatih, ki pa niso Dolce Gusto pa ni tako divje (Predstavnica Groupe SEB 2016).

8 ZAKLJUČEK

Namen moje diplomske naloge je bil raziskati pojav soznamčenja, ga umestiti v teoretični okvir ter oceniti blagovno znamko Nescafé Dolce Gusto skozi teoretično prizmo. Ugotovil sem, da obstaja veliko pogojev, ki morajo biti izpolnjeni s strani podjetij, ki se odločijo za takšno strategijo povezovanja svojih blagovnih znamk.

V primeru Nescafé Dolce Gusto lahko potrdim, da gre za primer soznamčenja. Seveda pa je vprašljivo o kakšnem nivoju soznamčenja lahko govorimo. Če analiziramo primer iz obravnavanih teoretičnih izhodišč lahko potrdimo, da gre za sodelovanje dveh blagovnih znamk, ki sta pred skupnih sodelovanjem že imeli določeno vrednost med potrošniki na tržišču.

Gotovo je bila ideja strategije tudi ta, da bo nova blagovna znamka okrepila starševske znamke. Moje mnenje je, da je blagovna znamka Nescafé s soznamčenjem v obravnavanem primeru pridobila manj kot je pridobila blagovna znamka Krups. Čeprav je blagovno znamko Krups podjetje Groupe SEB pozicioniralo kot premium blagovno znamko, mislim da le ta pri potrošnikih nima tako visokega ugleda v kategoriji, kot jo ima Nescafé v svoji.

Po drugi strani je Slovenija zares majhen in dokaj nepomemben trg tako velikim multinacionalkam, kot sta Nestlé in Groupe SEB. Prav zato je tudi konkurenca na trgu aparatov in ponudba partnerskih podjetij, s katero bi Nestlé lahko sodeloval, omejena. Glede na besede predstavnice podjetja Nestlé v tem primeru niti ni obstajala druga možnost.

Odgovor na moje prvo raziskovalno vprašanje »*Zakaj se je podjetje Nestlé odločilo za koncept soznamčenja s podjetjem Groupe SEB*« bi razdelil na dva nivoja.

Prvi del bi se nanašal na stališče izbora blagovne znamke na globalnem nivoju. Krups je blagovna znamka, ki ima v drugih državah večjo vrednost pri potrošnikih, kot jo ima v Sloveniji. Gre za uveljavljeno blagovno znamko, ki ponuja dobre, kvalitetne proizvode. Zato je odgovor na nivoju blagovne znamke, da je Nestlé v sodelovanju s podjetjem Groupe SEB in blagovno znamko Krups videl kompetentnega partnerja. Nestlé se zaradi neizkušenosti na področju elektronskih naprav ni nikoli spustil v to kategorijo, kar je po mojem mnenju pravilna odločitev. Nestlé je specializiran za proizvodnjo prehrabnih izdelkov in vsaka nova industrija bi po eni strani to dožemanje pri potrošnikih porušila, po drugi strani pa bi podjetje izgubilo tudi fokus na kategorijah, ki so za njih najbolj dobičkonosne.

Omeniti gre tudi izhodišče, ki ga sicer omenjata Blackett in Boad (Blackett in Boad v Kippenberger 2000, 12), ki kot značilnost soznamčenja prepoznavata tudi to, da potencial donosa ni dovolj velik, da bi se izplačalo izdelati novo blagovno znamko ali novo podjetje. V primeru Nescafé Dolce Gusto to gotovo ni tako, saj je blagovna znamka že postala ena izmed tistih, ki Nestléju letno generirajo več kot milijardo švicarskih frankov prodaje.

Drugi del odgovora se nanaša na stališče izbira partnerja v Sloveniji. Kot že omenjeno je ponudnikov, ki bi imeli globalno sklenjen dogovor z Nestlé-jem in ki bi poslovali v Sloveniji, malo. Zato je bila izbira partnerja s strani podjetja Nestlé Slovenija enostavno edina možna in logična.

Glede na to, da je Nescafé Dolce Gusto patentirana blagovna znamka podjetja Nestlé lahko trdim tudi, da je v tem odnosu obeh blagovnih znamk Nescafé zagotovo superiorna. Prvič, zaradi vrednost same starševske znamke pri slovenskih potrošnikih, drugič zaradi pozicije, ki jo imata obe znamki pri kapsulnem sistemu.

Menim da blagovna znamka Krups pri obravnavanem soznamčenju opravlja le nekakšno vlogo »tehnične podpore«. Po mojem mnenju je eden od pokazateljev razmerja moči blagovne znamke tudi v samem imenu, kjer se pojavi le ime blagovne znamke Nescafé.

Kljub temu lahko z gotovostjo trdim, da je podjetje Nestlé z uporabo soznamčenja pridobilo veliko konkurenčno prednost. In to tudi je eno izmed pravih vodil podjetij, ko vstopajo v projekt soznamčenja. Soznamčenje podjetja namreč uporabljajo z namenom povečevanja vpliva svojih blagovnih znamk, za vstopanje na nova tržišča ter tudi za izkoriščanje novih tehnologij.

Pri iskanju odgovorov na moje drugo raziskovalno vprašanje »*Kakšno vrednost je imela blagovna znamka Krups preden se je pričel projekt soznamčenja z blagovno znamko Nescafé*« sem med zbiranjem sekundarnih podatkov sem naletel na podatek, ki me je močno presenetil – da je podjetje Krups leta 2001, po več kot 150 letih obstoja, bankrotiralo. Blagovno znamko je po bankrotu podjetja prevzela multinacionalka Groupe SEB, jo repositionirala kot premium blagovno znamko ter ji vdihnila novo življenje.

Glede na to, da o vrednosti blagovne znamke v Sloveniji podjetje nima nekkih relevantnih podatkov, o specifičnih kazalnikih težko govorimo. O vrednosti blagovne znamke Krups na tujih trgih ne morem soditi, bi pa omenil enega od mogočih razlogov zakaj se do sedaj

podjetje z njo v Sloveniji ni ukvarjalo. Blagovna znamka Krups je v Sloveniji majhna (če govorim o njej brez aparatov, ki jih prodaja v sklopu koncepta Nescafé Dolce Gusto) in ni v fokusu podjetja Groupe SEB. To avtomatsko pomeni, da se zaposleni v podjetju z njo ukvarjajo manj, ji posvečajo manj časa ter tudi ostalih resursov, s katerimi bi mogoče povratno informacijo o vrednosti same znamke pridobili.

Vidnost soznamčenja takšne vrste bi bila zagotovo veliko večja na kakšnem drugem trgu, kjer je vrednost blagovne znamke Krups večja že pred vstopom Nescafé Dolce Gusto. V Sloveniji je žal blagovna znamka Krups premalo pomembna, da bi se matično podjetje ukvarjalo z merjenjem vrednosti. Seveda s tem ni nič narobe, saj vsako podjetje svoje resurse namenja tja, kjer so najbolj koristni in prinašajo največ dobička.

Izpostavil pa bi spodbudno dejstvo, da obe podjetji v soznamčenju vidita pozitiven moment. Obe sta namreč omenili pozitiven vpliv na starševsko blagovno znamko. Groupe SEB na način, da se sedaj Krups zaradi soznamčenja z blagovno znamko Nescafé veliko bolj pojavlja v stiku s potrošniki, kar pozitivno vpliva na percepcijo pri potrošnikih in trgovcih. Na ta način gradi prepoznavnost ter samo vrednost pri potrošnikih. Pozitiven vpliv na starševsko znamko Nescafé opazijo tudi pri podjetju Nestlé. Zasluga za ta vpliv naj bi se pojavila predvsem iz naslova kvalitete nove blagovne znamke in visoke lojalnosti potrošnikov. Že v teoretičnem delu smo ugotovili, da o lojalnosti ne moremo govoriti, če blagovna znamka v mislih potrošnika ne dosega visoke vrednosti. Zatorej je vrednost blagovne znamke pri potrošnikih predpogoj za ustvarjanje lojalnosti.

Podjetji sta v strateško povezavo vstopili z različnimi taktikami za svoje blagovne znamke, a z istim ciljem – doseganjem dobičkonosnosti. Upal bi si trditi, da je uporaba strategije soznamčenja v obravnavanem primeru iz mojega stališča upravičena, saj obema blagovnim znamkama, ki sta del partnerstva, prinaša večji uspeh na trgu, kot bi ga lahko dosegla ena blagovna znamka samostojno.

9 LITERATURA

1. Aaker, David A. 1996. *Building strong brands*. New York: The Free Press.
2. ---, Vineet Kumar in George S. Day. 1998. *Marketing research*. New York: John Wiley & Sons.
3. ---, Damien McLoughlin. 2009. *Strategic market management*. Chicester: Wiley.
4. ---. 2010. *Building strong brands*. London: Pocket.
5. *Bloomberg*. 2016. Dostopno prek: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-06-28/nestle-leans-on-nespresso-s-kid-brother-as-coffee-growth-lags> (1. avgust 2016).
6. Bratanič, Jan. 2014. *Največji potrošniki kave so gospodinjstva*. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042686694> (14. avgust 2016).
7. Bula, Patrice. 2016. *Leading and Shaping the New Coffee Reality*. Dostopno prek: http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/presentations/investors_events/investor-seminar-2016/nis-2016-05.pdf (17. julij 2016).
8. Čadež, Simon. 2005. Vrednotenje blagovnih znamk. *Les (Ljubljana)* 57 (11): 342–345.
9. Daymon, Christine, Immy Holloway. 2011. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. New York: Routledge.
10. De Charnatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja : strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
11. ---, Malcolm McDonald in Elaine Wallace. 2011. *Creating powerfull brands*. Oxford; Burlington (MA): Butterworth-Heinemann.
12. *Forbes*. 2016. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2016/05/27/the-worlds-largest-food-and-beverage-companies-2016-chocolate-beer-and-soda-lead-the-list/#c6df56ac7194> (21. avgust 2016).
13. Grebosz, Magdalena. 2012. The Outcomes of the Co-branding Strategy. *Chinese Business Review* 11 (9): 823–829.

14. *Groupe SEB*. 2016. Dostopno prek: <http://www.groupeseb.com/en-en/content/identity> (21. avgust 2016).
15. Haigh, David, Jonathan Knowles. 2004. *Brand valuation: what it means and why it matters*. Dostopno prek: http://brandfinance.com/images/upload/2004_05_brand_valuation_iam.pdf (17. avgust 2016).
16. Hallward, John. 2005. *Understanding Brand Value. A Review of Price, Performance, Equity and Category Dynamics*. Dostopno prek: https://www.ipsos-mori.com/DownloadPublication/1253_asi_understanding_brand_value.pdf (17. avgust 2016).
17. Helmig, Bernd, Jan-Aleksander Huber in Peter S. H. Leeflang. 2008. Co-branding: State of the art. *Schmalenbach Business Review* 60 (4): 359–377.
18. Kapferer, Jean-Noël. 2003. *Strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
19. Keller, Kevin Lane, Tony Apéria in Mats Georgson. 2008. *Strategic brand management : a European perspective*. Harlow: Financial Times Prentice Hall: Paerson Education.
20. Kippenberger, Tony. 2000. Co-branding as the new competitive weapon. *The Antidote* 5 (6): 12–15.
21. *Klub Dolce Gusto*. 2016. Dostopno prek: <https://klub.dolce-gusto.si/> (1. julij 2016).
22. Kotler, Philip, Gary Armstrong. 1996. *Principles of marketing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
23. Kotler, Philip. 1998. *Marketing management - trženjsko upravljanje : analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
24. Kropivnik Samo. 1997. *Študijsko gradivo za predmet Tržno raziskovanje*. Ljubljana: FDV.
25. *Nestlé*. 2016. Dostopno prek: <http://www.nestle.si/aboutus> (21. avgust 2016).
26. Panda, Tapan K. 2001. *Strategic Advantage Through Successful Co-Branding*. Dostopno prek: <http://dspace.iimk.ac.in/handle/123456789/570?show=full> (18. junij 2016).

27. Parsifal. 2016. Dostopno prek: <http://www.parsifal.si/sekundarni-podatki/> (23. avgust 2016).
28. PLMA International. 2016. *Private label today*. Dostopno prek: <http://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today> (25. marec 2016).
29. Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Simonin, Bernard L., Julie A. Ruth. 1998. Is a Company Known by the Company it Keeps. Assessing the Spillover Effects of Brand Alliance in Consumer Brand Attitudes. *Journal of Marketing Research*, February 35 (1): 30–42.
31. Washburn, Judith H., Brian D. Till in Radni Priluck. 2000. Co-branding: brand equity and trial effects. *Journal of Consumer Marketing* 17 (7): 591–604.
32. Zickermann, Peter. 2015. *Co-Branding: Fit Factors between Partner Brands*. Hamburg: Anchor Academic Publishing.

Intervjuji

1. Groupe SEB. 2016. Intervju s predstavnico podjetja. Maribor, 2. avgust.
2. Nestle. 2016. Intervju s predstavnico podjetja. Ljubljana, 18. junij.

Slike

1. Bigthink. 2016. Dostopno prek: <http://bigthink.com/endless-innovation/why-nespresso-is-the-next-itunes> 19.8. (10. avgust 2016).
2. ZPS. 2019. Dostopno prek: <https://www.zps.si/index.php/revija-vip-top/primerjalno-testiranje/2225-znak-vip-test> (8. avgust 2016).

PRILOGE

TRANSKRIPT INTERVJUJEV

PRILOGA A

Nestlé Slovenija / sogovornica: Vodja kategorije Napitki (ang. Category leader Beverages)

Jaz: Pozdravljena. Veš da je Dolce Gusto tema moje diplomske naloge, tako da te prosim, da mi poveš kaj o celotnem konceptu.

Nestlé: Pozdravljeni. Hm, ne vem kje čm začet.

Jaz: Kdaj so začeli potekati pogovori za lansiranje nove blagovne znamke in kako je potekala priprava na launch?

Nestlé: Dolce Gusto je v bistvu čist nov sistem. Od leta 2009 je v Sloveniji, prej pa mislm, da je obstajal nekih 3 ali 4 leta na globalnem nivoju. In se je res agresivno širil.

Jaz: V začetku ste meli koliko SKUjev? Kako ste se pripravljali na lansiranje? Kako so potekali sestanki pri kupcih? So bli naklonjeni ideji novega kapsulnega sistema?

Nestlé: Mi smo dobil ene pol leta prej direktivo, da bomo to lansiral najprej v Sloveniji kjer je najmočnejša kupna moč, potem pa še drugje po regiji. In pol smo dobil informacije in smo se začel pripravlat. Dolce Gusto ima globalno sklenjeno pogodbo z dobavitelji mašin. Mislm da obstajajo štirje. Eden je deLonghi, eden je gor v Skandinaviji, za enga ne vem kko se kliče in od kje, pa naš Krups. Tist, k je u eni državi najboljši, s tistim ponavadi sodeluješ. No in pol smo se spoznal s predstavniki SEBa in se začeli dogovarjat kako bomo izvedl cel koncept.

Jaz: Se pravi, da je v bistvu sodelovanje že vnaprej dogovorjeno na globalnem al pa regijskem nivoju?

Nestlé: Tako je. Lokalno si ne morš dost odločat. Pri nas sta samo deLonghi in Krups prisotna. Krups je močnejši, tako da so se odločil da gremo z njimi. In pol smo imeli event, kamor smo povabl vse poslovne...

Jaz: Samo sekundo. Se pravi, da je pri izbiri partnerja nek strateški dogovor na neki globalni ravni? Kako pa da se Nestlé veže s tolikimi partnerji? A ni bolj pametno met enga?

Nestlé: Mislím, da so to outsourcel zato, ker niso prisotni v elektro kanalu. Moraš imet proizvodne kapacitete, pa odnose v elektro kanalih, pa skladišče, pa servisa ne smeš pozabit – to je full pomembno. Nestlé-ju se s tem ni dal hecat, pa je dal to ven nekemu, k to že dela in ima bl razdelan. Mi bi se vsega mogl naučit... Itak imajo pa tak sistem tudi pr Nespressu, sam tm ne vem kdo jim dela mašine. Tle pa itak veš da jih ni, čeprav folk sprašuje in kliče na helpline zakaj jih pa tle ni. Zaenkrat so ocenl, da je trg premajhen po mojem... Nestlé je v bistvu food podjetje in vse kar bi delal zraven bi samo fokus jemal na profitabilnih kategorijah.

Jaz: Ok. Razumem. Se pravi Nestlé se tega tako loti samo zaradi tega, ker je elektro kanal nov, v njem ne delajo in raje dajo nekemu drugemu da se s tem ukvarja.

Nestlé: Ja ja tko. Je pa cel know-how čist od Nestlé-ja. Ful je patentiran tale Dolce Gusto. Ima velik nekih patentov pa to. Tudi dizajnersko je razvoj aparatov vse pod Nestléjem. Krups ma sam proizvodnjo in distribucijo in poprodajne storitve.

Jaz: Razumem ja. Pa, saj to je na nek način logično, da daš nekemu ven, če biznisa ne obvladaš... Ok hvala za info. Kaj pa Dolce Gusto kapsule?

Nestlé: Lansirane so bile leta 2009, imel smo event za poslovne partnerje. Večina je poznala podobne koncepte itak od prej. Ampak to je blo prvič da je šel kdo tako huge na trg. Pr kapsulah je tako, da tist ki je ponavadi prvi, ima največji delež – sej veš da smo v kapsulah pa res močni. No najprej je blo mislm da 8 SKU-jev, ampak vsako leto damo še kkšnega noter – glede na to kako se giba prodaja v državah kjer so okusi prisotni. Recimo če se en dobro prodaja v Franciji razmislmo ali ga ne bi lansiral tut tlele. Namen Dolce Gusta je v bistvu da switchajo iz R&G kave na porcijsko, instant userji morajo ostat. Gre za globalen trend, najprej si imel turško kavo, pol instant, pol roast and ground, četrta faza je starbucks al pa pražene kave. Taylor made praženo, ubistvu tista nazaj na roast and ground ampak bolj softcirano, z večjim know-howom.

Jaz: Kako pa potem da Nespressa ni v Sloveniji?

Nestlé: Nespressa ni, ker imajo oni bolj zahteven recycle cycle in zahtevajo ta premium store location, to bi morala biti Čopova. Tist je pol premium segment, dulce gusto pa economy porcijski sistem a veš... Je pa razlika še tle, da je Dolce Gusto edini ki ima bele kapsule – ostali jih nimajo.

Jaz: Kako pa je po tvojem mnenju Dolce Gusto vplival na Nescafé?

Nestlé: Kako to misliš?

Jaz: Na blagovno znamko Nescafé mislm. Se ti zdi, da se je na parent brandu kaj zgodilo zaradi Dolce Gusta?

Nestlé: Mislm, da je bil Nescafé že prej percipiran kot ful quality brand. Saj imamo res kvalitetne proizvode – za to res ful skrbimo. Je pa sigurn res, da je zaradi tega ker je Dolce Gusto del Nescafé-ja blo lažje. Ljudje so ga poznal, tud trgovci so bli bolj naklonjeni saj so vedl kaj lahko nardi, a veš... Je pa tudi žiher pozitiven vpliv na osnovno blagovno znamko. Ker Dolce Gusto ima res ful lojalne potrošnike.

Jaz: Kaj pa misliš da se je zgodilo z blagovno znamko Krups. Vem da ne moreš vedet ampak tko. Me zanima kaj ti misliš?

Nestlé: Ja, oni imajo vseen aparate, ki so bolj premium, s katerimi lahko melješ kavo, in z njimi lahk delaš espresso ampak koštajo okrog 700 evrov. Oni so se ojačal v segmentu kavnih aparatov prot konkurenci to sigurno. Sigurn imajo tudi boljšo pogajalsko pozicijo pr trgovcih. Sam mislm, da na Krupsu niso lih neke revolucije naredl... Bi rekla, da ni glih na Krups to vplival no. Nazadnje sem brala da so kupl blagovno znamko WMF premium. Drgač pa če smo hotl gradit penetracijo smo mogli v cenovne akcije, čim več aparatov. To smo bli prisiljeni zarad Avstrije ker majo večje tržišče, večjo penetracijo v gospodinjstva in ful cenejše aparate. Prou dumpling že. Pr njih je aparat že 25, al pa celo 10 EUR. Sem dobila enkrat eno sliko... Ampak ko to delaš nimaš več redne prodaje aparatov – to pa zna bit problem pol... Sej veš da cenovnih akcij se na kapsulah ne dela, promocijski del pa itak pokrivamo drugače. Z accessorsi in nagradami pa prek CRMja. Pa tut tale vezan nakup ko smo dali aparat na priceoff pa dali zraven več kapsul, da jih navadimo smo imeli lani parkat.

Jaz: Ok, saj mislim, da sva bila kar izčrpna in da si mi veliko uporabnih informacij povedala.

PRILOGA B

Groupe SEB Slovenija / sogovornica: Direktorica podjetja

Jaz: Zdravo. Prosim, da mi poveš kaj o celotnem konceptu Nescafé Dolce Gusto, o njenih začetkih, razvoju in pomenu za Groupe SEB.

SEB: Mislim, da smo z Nestléjem pričeli sodelovati leta 2009. Imeli smo event za vse poslovne partnerje, tam smo jim predstavili za kaj gre – da gre v bistvu za nov sistem priprave kave. Nestlé je povabil svoje kontakte, mi pa svoje. No po tem eventu, ki je bil res super – to moram omenit – smo se vrgli v delo in pričeli s prodajo. Kupci so bili navdušeni in se mi zdi da so kar pograbili celoten koncept.

Jaz: Super, sem že slišal ja, da je bil super dogodek. Dej mi povej prosim, kako pa je sploh pršlo do sodelovanja med Nestlé-jem in SEBom?

SEB: Do nas je takrat prišel eden izmed vodij regije in nam povedal za kaj se gre, da bomo delali Dolce Gusto. Smo imeli pa že info iz tujine za kaj gre, tako da smo poznali sistem. Smo na začetku res dobro delali. Smo imeli veliko degustaciji in akcij, da smo potoršnike navadili na čist nov sistem. Ker je najtežje spreminjat navade in mi smo takrat res veliko veliko vlagali v trg. Je pa če gledamo iz naše strani sigurno dobro imet tako partnerstvo, ker to v vsakem primeru pospeši prodajo, ker je zraven močen brend.

Jaz: Ok, se pravi, da je odločitev torej nastala na višjem nivoju, vi ste v bistvu samo eksekutorji?

SEB: Lahko bi tako rekli, ja.

Jaz: No, povej mi prosim še kaj o blagovni znamki Krups – to me zanima.

SEB: Krups smo mi dobili mislim da okrog leta 2000 – bi morala prav pogledati. No, nam je v asortimanu majnkalo kavnih aparatov, tako da smo takrat njih kupili. Da smo si popolnili asortiman, Ker Krups je recimo v zahodnik Evropi – v Nemčiji recimo res

močen brend. Delajo veliko več stvari kot tukaj v Sloveniji. SEB je videl priložnost in smo naredili akvizicijo. Potem so to repositionirali u luxury brend in od takrat delamo premium segment z njo.

Jaz: Ja, sem prebral ja to. Da so v bistvu bankrotirali in potem ste jih vi kupli, oziroma ste kupli njihov brand.

SEB: V Sloveniji tržimo samo kavne aparate. Imamo jih kar nekaj, razlikujejo se potem v lastnostih, ki jih imajo. Eni so high tech in imajo touch screen. Imajo pa tudi šobo za delanje pene za kapučin. So pa to izdelki, ki jih prodajaš na kose. Ni to zdaj masovno, da bi kar vsak to hotel imet. No... Hoče že, samo ni vsak zmožen dat 800 EUR za aparat za kavo... Krups je v tujini močna blagovna znamka, tukaj pa ne tolko. Klientela mora bit izbrana za tak tip mašine.

Jaz: Razumem ja. Ne more si vsak tega prvoščet, to je ziher res. A pa ste kdaj merili kakšno vrednost ima Krups pri potrošnikih?

SEB: V smislu deležev?

Jaz: Ne sam to, mislim tudi kako percepirajo vrednost blagovne znamke. Ali jo razumejo kot premium? Če bi nekemu reku povej mi eno znamko kavnih aparatov, a bi on reku nazaj Krups?

SEB: Ah ne., to ne bo... Sej pravim – določen krog potrošnikov, ki ga pozna bi ziher rekel da ja. Recimo ljudje, ki živijo bližje Austriji ziher, ker poznajo to še iz drugih segmentov ne samo od kavnih aparatov. Tam so palični mešalniki, mikserji, res veliko stvari. Nekaj bi pa ga spoznalo iz prve. Tisti, ki ga imajo, ziher. Ampak ne bi pa mogla rečt, da je to najbolj znana znamka kavnih aparatov. Tukaj je kar močna konkurenca več. In če imaš ti aparat, ki te pride 600 ali pa do 800 EUR... Imaš že v štartu manjšo ciljno skupino, potem se pa še boriš z drugimi, ki želijo svoje aparate prodat... Kot premium pa jo razumejo, ja. Samo ne bi mogla rečt, da bi kar rekli, da je Krups sinonim za kavne aparate. To ne. Glede vrednosti pa ne vem – nismo nikoli merili kakšna je, ker nam Krups ni fokusen brend.

Jaz: Razumem. A pa se ti zdi, da se je dojemanje Krupsa kej spremenilo zarad Dolce Gusta? Da bi potrošniki bolj poznali Krups zdej recimo?

SEB: Spremenilo... Sigurno da se je. Prej sem že rekla, da smo bili na začetku še zelo agresivni in smo res lepe aktivnosti delali. Nam se recimo pozna to, da smo na Krups aparatih lahko neke trgovce prepričali, da so nas listali, pa nas drugače ne bi. Zdaj so nam recimo dali tudi možnost prav Krups aparatov da jih prodajamo. Prej ni bilo šanse. Zdaj pa vsi, ko je Krups omenjen, rečejo Dolce Gusto. In so tako vrata že na pol odprta. Pa veliko se pojavlja v trgovinah pa tudi na TVju je. To z Dolce Gustom se kar pozna na vidnosti. Krups je zdaj del vsakega POSM-a. Prej to ni šlo, dokler Dolce Gusto ni bil zraven. Sigurno ima nek vpliv na prepoznavnost – saj ga ima vsaka stvar, če pogledaš tako. Bolj bombardiraš potrošnika, bolj širiš zavest o blagovni znamki. Tako da bi rekla, da Krups bolj poznajo. Ampak ni pa to zdaj preveč vplivalo na prodajo prav Krupsovih aparatov za kavo. Da ne boš mislil, da zdaj pa Krups kar leti. Ja, tisto kjer je Dolce Gusto že, ampak pri drugih aparatih, ki pa niso Dolce Gusto pa ni tako divje.

Jaz: OK. Kako pa sodelujete z Nestléjem?

SEB: Ja glede tega kako smo začeli, sem ti že povedala. Odločitev je bila sprejeta višje, mi smo samo naredli event in potem se je vse začelo odvijati. Drugače pa se uskladimo za akcije pri raznih trgovcih. Ciljamo na top termine – na takrat, ko so kupci bolj razpoloženi in več trošijo. Itako posebej za konec leta, ko lahko kupijo kakšen aparat tudi kot darilo. Skupaj pa se dogovarjamo za večje aktivnosti.

Jaz: OK. To je čisto ok. Hvala ti za vse info, si mi veliko povedala.