

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Patricija Barić

**Prenova blagovne znamke: primer Donat Mg**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Patricija Barić

Mentor: red. prof. dr. Klement Podnar

**Prenova blagovne znamke: primer Donat Mg**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

## **Prenova blagovne znamke: primer Donat Mg**

Prenova blagovne znamke mora biti premišljen proces. Za uspešno prenovu je najprej treba identificirati vzroke prenove, postaviti cilje, izbrati primerno strategijo prenove ter natančno opredeliti načrt prenove, ki vsebuje različne aktivnosti, s pomočjo katerih bomo lahko dosegli zastavljene cilje. Da bi lahko izmerili, ali je prenova znamke bila uspešna, je treba opredeliti tudi indikatorje, s katerimi bomo to na koncu preverili. Prenova blagovne znamke ima lahko pozitiven vpliv na lojalnost zaposlenih, prodajo, večjo stopnjo zavedanja in priključitev med potrošniki, njihovo povečano zaupanje in pridobitev novih uporabnikov znamke. Po drugi strani je neuspešnih prenov še vedno več. Neuspešno izvedena prenova lahko vpliva na izgubo obstoječih potrošnikov, nižjo prodajo, izgubo tržnega deleža, v najslabšem primeru pa lahko privede tudi do smrti znamke. Študija primera, ki smo jo izvedli, je pokazala, da je prenova blagovne znamke Donat Mg primer uspešne prenove znamke, saj so bili vsi cilji prenove doseženi oziroma ponekod tudi preseženi.

**Ključne besede:** znamčenje, prenova blagovne znamke, marketinška uspešnost, Donat Mg.

## **Rebranding: Donat Mg Case**

Rebranding should be a well-considered process. Successful rebranding consists of identification of its causes, setting goals, an adequate strategy choice and specific rebranding plan, which has to contain a variety of activities through which we can achieve our goals. In order to perform the measurement of rebranding process and its success, it is necessary to define indicators which will help us to verify if the process was successful. Rebranding can have a positive impact on employee loyalty, sales, higher level of awareness and recall among consumers, increase of their confidence and can acquire new brand users. On the other hand, the number of unsuccessful rebranding cases is still greater than the number of successful ones. Unsuccessfully performed rebranding can affect the loss of existing consumers, lower sales, can also affect the loss of market share and last but not least it can lead to death of the brand. The case study we conducted showed that the rebranding process of Donat Mg brand is an example of successful rebranding, as all set objectives were achieved and in some cases even exceeded.

**Key words:** branding, rebranding, marketing performance, Donat Mg.

## KAZALO

1	UVOD .....	7
2	BLAGOVNA ZNAMKA.....	9
2.1	Opredelitev blagovne znamke .....	9
2.2	Vloga blagovne znamke .....	10
2.3	Znamčenje .....	11
3	PRENOVA BLAGOVNE ZNAMKE.....	13
3.1	Opredelitev .....	13
3.2	Vzroki za prenovo blagovne znamke .....	17
3.3	Strategije prenove blagovne znamke .....	21
3.4	Koraki prenove blagovne znamke .....	30
3.5	Ovire prenove blagovne znamke .....	38
4	VPLIV PRENOVE BLAGOVNE ZNAMKE NA USPEŠNOST .....	40
4.1	Merjenje uspešnosti prenove blagovne znamke .....	42
4.1.1	Izbira indikatorjev uspešnosti .....	44
5	OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA VPRAŠANJA.....	49
6	METODOLOGIJA .....	50
6.1	Opis metode .....	50
7	ŠTUDIJA PRIMERA: Donat Mg .....	53
7.1	Predstavitev znamke Donat Mg.....	53
7.1.1	Učinki mineralne vode Donat Mg.....	54
7.1.2	Razvoj znamke Donat Mg skozi embalažo.....	55
7.2	Izhodišče in vzroki prenove.....	57
7.3	Analiza stanja pred prenovo blagovne znamke Donat Mg.....	58
7.3.1	PESTO analiza .....	58
7.3.2	Pregled trga in konkurence .....	61

7.3.3	Analiza potrošnika .....	63
7.3.4	Ponudba na trgu .....	64
7.3.5	Celostna grafična podoba pred prenovu .....	65
7.3.6	SWOT-analiza.....	66
7.4	Izziv in priložnosti znamke.....	71
7.5	Cilji prenove blagovne znamke Donat Mg.....	73
7.6	Ciljne skupine .....	75
7.7	Strategija prenove blagovne znamke Donat Mg.....	76
7.7.1	Kreativna izvedba ideje.....	77
7.7.2	Medijska strategija .....	80
7.8	Rezultati prenove blagovne znamke Donat Mg .....	82
8	SKLEP .....	86
9	OMEJITVE IN NADALJNJE RAZISKOVANJE .....	89
10	ZAKLJUČEK.....	90
11	LITERATURA.....	91
	PRILOGE .....	98
	Priloga A: Rast vrednostne prodaje v Sloveniji (2008 – 2013).....	98
	Priloga B: Primeri oglasov Donat Mg pred prenovu .....	98
	Priloga C: Obešanka, ki je napovedala novo embalažo.....	99
	Priloga Č: Primeri oglasov Donat Mg po prenovi .....	99
	Priloga D: Senzormati .....	101
	Priloga E: Rast količinske in vrednostne prodaje .....	102
	Priloga F: Rast vrednostne prodaje na mednarodnih trgih .....	102
	Priloga G: Piramide moči blagovne znamke Donat Mg (25 – 75 let) .....	103
	Priloga H: Percepcija blagovne znamke Donat Mg – delež asociacij za izbrane elemente komunikacije .....	103

## KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Vloga blagovne znamke za potrošnike in proizvajalce .....	11
Tabela 3.1: Kontinuum prenove blagovne znamke.....	15
Tabela 3.2: Razlogi za prenovu blagovne znamke.....	19
Tabela 3.3: Strategije in načini prenove blagovne znamke.....	22
Tabela 3.4: Strategije prenove blagovne znamke glede na spremembo imena in vrednot ter atributov znamke .....	29
Tabela 4.1: Pregled pojmov za marketinško učinkovitost .....	43
Tabela 7.1: Povzetek SWOT-analize .....	70
Tabela 7.2: Cilji prenove blagovne znamke Donat Mg .....	73
Tabela 7.3: Povišanje vrednosti zaznavanja blagovne znamke Donat Mg glede na asociacije85	

## KAZALO SLIK

Slika3.1: Prenova blagovne znamke glede na dve dimenziji .....	16
Slika 3.2: 6 pravil prenove blagovne znamke .....	32
Slika 4.1: Trije tipi indikatorjev uspešnosti .....	48
Slika 7.1: Razvoj embalaže Donat Mg med letoma 1977 in 2013 .....	56
Slika 7.2: Elementi celostne grafične podobe pred prenovu .....	65
Slika 7.3: Donat Mg učinki .....	72
Slika 7.4: Prenovljen logotip.....	78
Slika 7.5: Prenovljena embalaža Donat Mg .....	78
Slika 7.6: Nov slogan .....	78

## 1 UVOD

»Tovarne zarjavijo, embalaže zastarajo, izdelki izgubijo svojo relevantnost. Ampak velike znamke lahko živijo večno (Bates v Cobb-Walgreen in drugi 1995, 25)«.

Življenjski cikel znamke bi lahko primerjali z življenjskim ciklom človeka. Tudi znamka ima datum rojstva (lansiranje znamke na trg), otroštvo (prva leta znamke), puberteto (potencialne težave v začetnih fazah), se poroči (preko združitvev in prevzemov), reproducira (podaljški znamke), se postara (padec tržnega deleža in prodaje) in na koncu lahko tudi umre (zaradi neprimerne in neučinkovitega upravljanja). Vendar v nasprotju z ljudmi lahko znamke s pravilnim upravljanjem živijo stoletja. Z drugimi besedami, znamke se skozi svoj življenjski cikel soočajo z mnogimi izzivi, zato je pravilno upravljanje blagovne znamke ključno za njeno preživetje (Müller in drugi 2011).

Številna podjetja spoznavajo, da so znamke njihovo najdragocenejše sredstvo (Kaikati in Kaikati 2003; Keller in drugi 2008). V vedno bolj kompleksnem svetu se potrošniki soočajo z vedno več odločitvami, po drugi strani pa imajo zanje vedno manj časa. Nujno je torej ustvarjanje močnih znamk, ki lahko poenostavijo proces odločanja (Keller in drugi 2008). Prednosti grajenja močnih znamk so med drugimi tudi generiranje konstantnega dohodka, zviševanje vrednosti podjetja in znamke (Berry 1998), povečevanje zaupanja potrošnikov, zniževanje zaznanega tveganja (Berry 2000), hkrati pa močne znamke ob vsakem srečanju s potrošnikom posredujejo konsistentno sporočilo (Donato 1999). Močne znamke so tako pomembne za uspeh izdelkov in storitev, saj kar 72 % potrošnikov pravi, da so pripravljeni plačati več za znamko, ki jim je najbolj blizu, 25 % pa, da cena ni pomembna, če kupujejo znamko, ki so ji zvesti (Scott v Grossberg 2012, 1). O znamčenju lahko torej govorimo kot o nepogrešljivem faktorju marketinškega uspeha in univerzalnem načinu povečevanja vrednosti ponudbe na trgu in zagotavljanja čim večjega dohodka (Grossberg 2012, 1). Po drugi strani je treba omeniti, da so potrošniki danes manj zvesti, saj je zgolj 4 % potrošnikov pripravljenih ostati zvesti določeni znamki, če konkurenca ponuja boljšo vrednost za isto ceno. Potrošniki nenehno iščejo boljše pogoje, kar odpira vrata novim znamkam (Surowiecki v Grossberg 2012, 3).

Da bi znamke ostale močne in hkrati zaželeno, se morajo nenehno razvijati. Upravljanje znamk na dolgi rok zaradi nenehnih sprememb v njihovem zunanjem in notranjem okolju tako pogosto zahteva tudi prenovo blagovne znamke (Kaikati in Kaikati 2003; Daly in Moloney 2004; Merrilees in Miller 2008). Prenova blagovnih znamk je postala pomembno strateško

orodje podjetij za doseganje konkurenčnosti in finančne uspešnosti na trgu. Pri prenovi blagovne znamke gre za ustvarjanje nove identitete in tako pridobitev nove, diferencirane pozicije v mislih potrošnikov, hkrati pa lahko vključuje spreminjanje vizualnih elementov znamke, kot so ime, logotip ali slogan. Ključen cilj prenove blagovne znamke je pogosto odražati spremembo v organizaciji in predstaviti nov imidž znamke (Muzellec in Lambkin 2006). Strategije prenove blagovne znamke so lahko zelo uporabne pri doseganju sprememb imidža in pridobitvi novih potrošnikov oziroma ohranitvi že obstoječih (Plewa in drugi 2011, 227). Po drugi strani lahko znamka, ki se stara in se ne odloči za prenavo, povzroči velike probleme za podjetje, saj se ta ponavadi sooča z nižjo prodajo, izgubo tržnega deleža, težavami z distribucijskimi kanali ter manjšim zaupanjem potrošnikov (Lehu 2004).

Čeprav se prenova blagovne znamke velikokrat konča uspešno, je celoten proces tvegan, z veliko izzivi. Ponavadi so potrebne velike investicije, garancije za končen uspeh pa ni (Muzellec in Lambkin 2006; Amujo in Otubanjo 2012; Phang 2012). Treba se je zavedati, da ima vsaka odločitev o znamki posledice pri potrošnikih, predvsem kar se tiče stopnje zavedanja in priklica znamke (Keller in drugi 2008), zato prenova blagovne znamke zahteva natančno in premišljeno načrtovanje (Daly in Moloney 2004).

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva dela, teoretični in empirični del. V prvem delu bomo najprej s pomočjo teorije opredelili pojem znamke in znamčenja, nato pa preučili fenomen prenove blagovne znamke. S pomočjo pregleda literature bomo pojem prenove blagovne znamke opredelili, nato bomo poskusili identificirati različne vzroke za prenavo ter opisati ključne ovire, ki se lahko pri prenovi blagovne znamke pojavijo. V nadaljevanju se bomo osredotočili na strategije in načine prenove blagovne znamke, poglavje pa bomo zaključili s pregledom raziskav o vplivu prenove na uspešnost blagovne znamke ter preverili, kako jo je najbolje izmeriti.

V drugem delu naloge bomo s pomočjo študije primera poskusili odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje: *Kako prenova blagovne znamke vpliva na njeno uspešnost?* V študiji primera bomo obravnavali prenavo slovenske blagovne znamke Donat Mg iz leta 2013. Magistrsko delo bomo zaključili s sklepom in glavnimi ugotovitvami in podali nekaj predlogov za nadaljnje raziskovanje.



## 2 BLAGOVNA ZNAMKA

»Izdelek je nekaj, kar je narejeno v tovarni, znamka je tisto, kar kupi potrošnik. Izdelek lahko tekmeč kopira, znamka pa je unikatna. Izdelek lahko postane staromoden, uspešna znamka pa je brezčasna (King v Aaker 1991, 1)«.

Znamke še nikoli niso bile tako pomembne kot danes, čeprav so prisotne že stoletja. So del našega vsakdana in načina življenja, saj nam pomagajo pri preprostih odločitvah, kot so, kaj bomo jedli, pili in oblekli (Fan 2005). Poleg tega, da so eno izmed glavnih diferencialnih orodij, so postale tudi pomemben del poslovnega uspeha podjetja in njegove tržne vrednosti. Da bi maksimizirali profit podjetja in hkrati povečali njegovo vrednost na trgu, je pravilno upravljanje znamke in s tem povezano grajenje močne znamke, pridobilo pomembnost in se ji posveča vedno več pozornosti (Keller in drugi 2008). Zaradi velike moči znamk in znamčenja se nam zdi pomembno, da v nadaljevanju ta dva pojma opredelimo.

### 2.1 Opredelitev blagovne znamke

Najbolj znano in uveljavljeno definicijo znamke je podalo Ameriško marketinško združenje: »Je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler 1996, 444).«

Glede na to definicijo, je cilj znamke ustvariti izdelek z imenom, simbolom in embalažo, ki se bo z lahkoto ločila od drugih izdelkov, kar pomeni, da definicija izhaja predvsem iz elementov znamke. Še več, definicija predpostavlja, da vedno, kadar bi tržniki ustvarili ime, logotip ali simbol za nek izdelek, bi hkrati ustvarili tudi znamko. Vendar znamka je mnogo več, kot samo ime, pomeni tudi ustvarjanje zavedanja, ugleda in obljub izdelka ali storitve (Keller in drugi 2008). Znamka je prav tako mnogo več kot zgolj izdelek ali storitev. Je izdelek z dodatnimi dimenzijami, ki med seboj diferencirajo izdelke, ki zadovoljujejo iste potrebe. Te razlike so lahko racionalne in oprijemljive (vezane na delovanje izdelka) ali pa simbolične, čustvene in neoprijemljive (vezane na to, kar znamka predstavlja) (Keller in drugi 2008).

Znamko lahko opredelimo na štirih ravneh (Doyle 1998, 174–177):

- *Kakovosten izdelek*: je temelj za izgradnjo asociacij znamke. Ker izgradnja zaupanja potrošnikov traja, imajo obstoječe znamke na trgu prednost, če novi izdelki ne pokažejo superiorne kakovosti.

- *Osnovna znamka*: osnove znamke so ključni marketinški elementi, po katerih se znamka diferencira: ime znamke, dizajn, embalaža, logotip, barve, cena, komunikacija in distribucijski kanali.
- *Povečana znamka*: gre za dodano vrednost znamke, ki želi zadovoljevati raznovrstne potrebe potrošnikov, ne zgolj tiste, ki se od nje pričakujejo. Gre za dodatne ugodnosti ali storitve, ki niso del osnovnega izdelka.
- *Potencialna znamka*: znamka doseže svoj potencial, ko je njena dodana vrednost tako visoka, da potrošniki zavrnejo vse njene substitute, čeprav so ti morda cenejši ali bolj dostopni. Značilnosti takih znamk so: kakovosten izdelek, prvi na trgu, unikatno pozicioniranje, močan komunikacijski program in konsistentnost.

## **2.2 Vloga blagovne znamke**

Da bi resnično razumeli vlogo znamke, moramo strogo ločiti med izdelkom, znamko in uspešno znamko. Izdelek je vse, kar izpolnjuje funkcionalne potrebe potrošnikov. To je lahko fizični izdelek, lahko je tudi storitev. V primeru ure to pomeni, da jo potrošnik kupi, da bi si zadovoljil funkcionalno potrebo po tem, da ve, koliko je trenutni čas. Da bi lahko diferencirali izdelke med seboj, se uporablja znamčenje, ki poskrbi, da med potrošniki ustvari zavedanje o znamki. O uspešni znamki govorimo, kadar izdelek ne zadovoljuje zgolj funkcionalnih potreb potrošnika, ampak ima tudi dodano vrednost in poleg funkcionalnih zadovoljuje tudi psihološke potrebe. Dodana vrednost pomeni, da potrošniki znamko vidijo kot bolj zaželeno v primerjavi z drugimi znamkami. Uspešno znamko lahko torej razumemo kot kombinacijo učinkovitega izdelka, distinktivne identitete in dodane vrednosti. Vsak del je ključen, saj je npr. brez dobrega izdelka nemogoče narediti uspešno znamko (Doyle 1998).

Močne znamke so dragoceno sredstvo podjetij, ki se soočajo na nestanovitnih trgih. Da bi znamke dobro delovale na trgih in se upirale tržnim silam, je potreben strateški pristop k njihovem upravljanju (Simões in Dibb 2001). Močne znamke so pomembne za uspeh izdelkov in storitev, saj so potrošniki pripravljeni plačati več za znamko, ki jim je blizu (Grossberg 2012). Močne znamke prav tako povečujejo zaupanje potrošnikov, omogočajo, da si potrošniki lažje predstavljajo neoprijemljive dele izdelkov, znižujejo zaznana tveganja ter predstavljajo močan nadomestek, kadar podjetje pred nakupom ne omogoči »testne vožnje« (Berry 2000, 128).

Vlogo blagovnih znamk lahko opredelimo na dveh ravneh: raven potrošnika in proizvajalca (Keller in drugi 2008, 7), ki ju izpostavljam v Tabeli 2.1.

Tabela 2.1: Vloga blagovne znamke za potrošnike in proizvajalce

Za potrošnike	Za proizvajalce
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikacija vira izdelka,</li> <li>- pripisovanje odgovornosti izdelovalcu izdelka,</li> <li>- znižuje tveganja (funkcionalna, finančna, fizična, socialna, časovna),</li> <li>- zniževanje stroškov iskanja,</li> <li>- obljuba,</li> <li>- simbolična naprava,</li> <li>- znak kakovosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sredstvo identifikacije,</li> <li>- možnost pravne zaščite unikatnih lastnosti znamke,</li> <li>- signal kakovosti,</li> <li>- vir konkurenčne prednosti,</li> <li>- vir dohodka.</li> </ul>

Vir: Keller in drugi (2008, 7)

### 2.3 Znamčenje

Stoletje nazaj nismo imeli znamk, med izdelki pa je obstajala le majhna razlika. Tisti, ki so se izkazali za bolj inovativne in so imeli vizijo, so poskusili izdelke diferencirati in se tako ločiti od konkurence. Svojim izdelkom so dali ime in jih začeli oglaševati. Tako se je rodil koncept znamčenja (Berry 1988).

Znamčenje pomeni ustvarjanje višje vrednosti za potrošnika z dodajanjem emocionalnega pomena izdelkom ali storitvam. Dolgo časa se je znamčenje opredeljevalo kot marketinški fenomen, ki ustvarja logotipe, imena in oglaševanja oz. estetski vidik izdelkov in storitev (Morsing 2006), danes pa so pomembni elementi znamčenja tudi vrednote in korporativna kultura (de Chernatony 1999). Znamčenje gre onkraj komuniciranja, gre namreč za integriran poslovni proces. Upravljanje znamk ne sme biti zgolj naloga marketinga, ampak mora biti vanj vključeno celotno podjetje (de Chernatony 1999). Znamčenje vključuje ustvarjanje miselnih struktur tako, da potrošnikom pomaga organizirati njihovo znanje o znamki in jim omogoča lažje sprejemanje odločitev, hkrati pa ustvarja vrednost za podjetje (Chaudry in drugi 2015). Je univerzalen način povečevanja vrednosti ponudbe na trgu, zagotavljanja višjega dohodka in nepogrešljiv faktor marketinškega uspeha (Grossberg 2012).

Pomemben del znamčenja je tudi internalizacija znamke (angl. brand internalization), saj to, predvsem pri storitvah, omogoča večjo oprijemljivost ponudbe. Berry in Parasuraman (v Simões in Dibb 2001, 219) opišeta internalizacijski proces sledeče: »*Internalizacija znamke vključuje razlago in prodajo znamke zaposlenim. Vključuje razlago raziskav in strategije, ki stoji za znamko. Vključuje kreativno komunikacijo z zaposlenimi in nagrajevanje tistih zaposlenih, ki s svojimi dejanji aktivno podpirajo znamko ter vključuje zaposlene pri skrbi in negovanju znamke.*«

Zaradi hitrega spreminjanja marketinškega okolja in potreb ter želja potrošnikov danes prihaja do pojava, ki ga Doyle (1998, 194) poimenuje dilema znamčenja (*angl. branding dilemma*).

Upravljalci blagovnih znamk so namreč razpeti med kratkoročnim profitom in dolgoročnimi investicijami. Za večino podjetij so znamke dragoceno sredstvo, ki generirajo zvestobo potrošnikov, preko tega pa višajo dobiček, rast in vrednost delnic. Vendar zaradi nenehnih pritiskov vodstev podjetij po večjem profitu, prihaja do zanemarjanja znamk. Želja mnogih podjetij so hitri rezultati, kar pa lahko dolgoročno znamki povzroči škodo. Investicije v kratkoročni plan dviganja profita žal ne sodijo, medtem ko skrb za znamke vzame veliko časa. Ustvarjanje močnih znamk potrebuje dolgoročni fokus, kar pomeni, da morajo podjetja biti pripravljena vlagati v aktivnosti, ki znamko gradijo in morda nimajo takojšnjega učinka, kamor sodi tudi prenova blagovne znamke (Doyle 1998, 194).

### **3 PRENOVA BLAGOVNE ZNAMKE**

Na začetku svoje poti je vsaka znamka »gola«. Identiteta se lahko ustvari, imidž razvije, moč znamke pa zgradi skozi čas. Nekatere lahko celo postanejo generično ime. Na žalost je takih znamk malo. Večina jih izgine v roku enega leta, ostale pa čaka težak boj za preživetje. Ne glede na status, tržni delež, položaj v glavah potrošnikov, vse znamke se lahko postarajo bodisi hitro bodisi počasi. Zato danes, kadar upravljalci znamk začnejo zaznavati staranje znamke, takoj iščejo možnosti za revitalizacijo in pomlajevanje znamk v upanju, da bi obnovili njeno vrednost (Lehu 2004, 133).

Eden izmed izzivov upravljanja znamk je nenehno spreminjanje in razvijanje marketinškega okolja v zadnjih letih. Spremembe v vedenju potrošnikov, konkurenčnih strategijah, zakonskih regulacijah idr. lahko globoko vplivajo na prihodnost znamk. Poleg teh zunanjih sprememb se lahko podjetje sooča tudi s spremembami strategij znotraj podjetja, kar lahko prav tako zahteva prilagoditev znamk in način, kako so upravljane in predstavljene v javnosti (Keller in drugi 2008). Tovrstne prilagoditve lahko od časa do časa vsebujejo tudi spremembe v sami znamki (Daly in Moloney 2004; Merrilees in Miller 2008). Prenova blagovne znamke je priložnost za njeno popolno transformacijo, pogosto pa je tudi nujna za njeno preživetje (Kaikati in Kaikati 2003). Raziskave kažejo, da nobena panoga ni imuna na spremembe. Največ prenov se sicer zgodi v sektorjih informacijske tehnologije in telekomunikacij (22,3 %), najmanj pa v maloprodaji (3 %) (Muzellec in Lambkin 2006).

V nadaljevanju bomo opredelili pojem prenove blagovne znamke, pogledali kaj so vzroki za prenavo in opisali ključne strategije in korake prenove blagovne znamke. Poglavje bomo zaključili s pregledom dosedanjih raziskav o tem, kako prenova blagovne znamke vpliva na njeno uspešnost oziroma učinkovitost na trgu.

#### **3.1 Opredelitev**

Definicij prenove blagovne znamke obstaja skoraj toliko kot avtorjev. Če izhajamo iz definicije znamke Ameriškega marketinškega združenja, lahko prenavo blagovne znamke definiramo kot: »Ustvarjanje novega imena, izraza, dizajna, simbola ali kombinacije vseh že uveljavljene znamke z namenom razviti novo, razlikovalno pozicijo v mislih deležnikov in konkurentov (Muzellec in Lambkin 2006, 805).«

Merrilees in Miller (2008, 538) prenovno blagovne znamke definirata kot spremembo med začetno oblikovano znamko in njeno novo formulacijo. Tovrstna definicija je zelo široka in vključuje mnoge različne označbe: repositioniranje znamke, preobrazba, obnovitev, osvežitev ali reinvencija. Tako vidimo, da lahko prenovno blagovne znamke označimo z različnimi izrazi. Podnar (2011) uporablja izraz preznamčenje, nekateri avtorji govorijo o revitalizaciji in pomlajevanju znamke (Doyle 1999; Wansink in Gilmore 1999), spet drugi pa to razlagajo kot ponovno rojstvo (Stuart in Muzellec 2004).

Muzellec in Lambkin (2006) pravita, da pri prenovi blagovne znamke gre za ustvarjanje novega imidža in pozicije v potrošnikovih mislih, hkrati pa za spreminjanje vizualnih elementov znamke, kot so logotip, slogan ali simbol. Podobno meni tudi Alshebil (2007, 5), saj meni, da gre za posodobitev ali spreminjanje imidža znamke v mislih različnih deležnikov. Hankinson in Lomax (2006) se strinjata, da prenova blagovne znamke vključuje spremembe ne zgolj v vizualni identiteti, ampak pomeni tudi dejansko spremembo znotraj organizacije.

Prenovo blagovne znamke lahko vidimo tudi kot transformacijo marketinga oziroma zelo močan signal deležnikom, da se nekaj spreminja (Muzellec in Lambkin 2006; Stuart in Muzellec 2004).

Ker je znamka sestavljena iz oprijemljivih (fizični izraz znamke) in neoprijemljivih (imidž, čustva, vrednote) lastnosti (Daly in Moloney 2004), se pojavi vprašanje, ali je treba spremeniti vse elemente znamke, da lahko govorimo o njeni prenovi. Prenovo lahko tako definiramo tudi na kontinuumu, kjer imamo na eni strani zgolj manjše spremembe kot npr. sprememba logotipa in slogana, na drugi strani pa bolj radikalne spremembe, kot je npr. sprememba imena (Daly in Moloney 2004; Stuart in Muzellec 2004) (glej Tabelo 3.1).

Tabela 3.1: Kontinuum prenove blagovne znamke

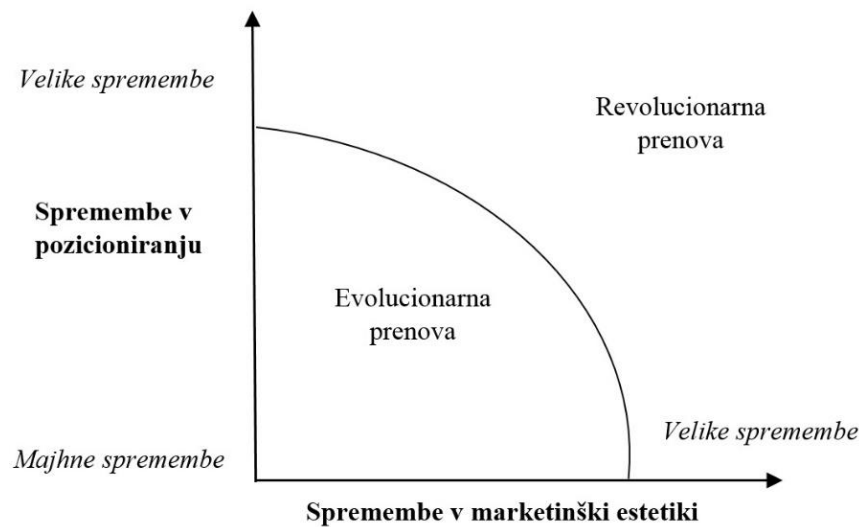
Kategorija sprememb	Format sprememb	Komentar
Manjše spremembe	Estetske spremembe	Sprememba stila, pomlajevanje znamke.
Vmesne spremembe	Sprememba pozicije (repozicioniranje)	Uporaba marketinških taktik, predvsem komuniciranja in uporabniških storitev, da bi repozicionirali znamko in ji dali nov imidž.
Popolna sprememba	Prenova blagovna znamke	Sprememba imena, imidža, vrednot – potrebna je komunikacija nove znamke vsem deležnikom skozi integrirano komunikacijsko kampanjo.

Vir: Daly in Moloney (2004, 31).

Podobno Muzellec in Lambkin (2006) prenovo blagovne znamke opišeta glede na stopnjo spremembe na dveh dimenzijah: spremembe v marketinški estetiki in spremembe v poziciji znamke (glej Sliko 3.1). Na podlagi teh dveh dimenzij ločita dve vrsti prenove blagovne znamke (Muzellec in Lambkin 2006, 805–806):

- *Evolucionarna*: manjše spremembe v estetiki in poziciji znamke, ki jih zunanja javnost zazna le v manjši meri.
- *Revolucionarna*: velike spremembe v estetiki kot tudi poziciji znamke (npr. sprememba imena).

Slika 3.1: Prenova blagovne znamke glede na dve dimenziji



Vir: Muzellec in Lambkin (2006, 805).

Prenovo blagovne znamke lahko opredelimo tudi glede na raven sprememb v hierarhiji podjetja. Keller (v Muzellec in Lambkin 2006, 806) razdeli hierarhijo znamk na korporativno znamko (npr. Volkswagen Group), družinsko znamko (npr. Audi), individualno znamko (npr. A4) in modifikator (npr. TDI). Prenova se lahko zgodi na eni ali več ravneh hkrati.

Podobno tudi Lambkin in Muzellec (2008, 331) pravita, da se prenova blagovne znamke lahko dogaja na treh ravneh: korporativni ravni, raven strateške poslovne enote in izdelčna raven. Prva, korporativna raven se nanaša na spremembe celotne korporacije. Prenova strateške poslovne enote znotraj velikih korporacij se nanaša na situacije, kadar se posamezne enote znotraj podjetja odcepijo oziroma želijo ustvariti svojo lastno podobo. Prav tako pa se pojavlja prenova posameznih blagovnih znamk na izdelčni ravni, predvsem kadar obstaja velika želja po globalnem znamčenju. Če pogledamo izdelčno linijo in različne geografske trge, se pojavi vprašanje, ali se posamezne znamke lahko razširijo na druge trge ali pa morajo ostati znotraj svojih okvirjev (Lambkin in Muzellec 2008). Prenova korporativne znamke se od izdelčne razlikuje tudi v meri vključevanja različnih deležnikov v sam proces in njihov odnos med sabo, spremembe v kulturi, identiteti in imidžu (Hatch in Schultz 2003; Gotsi in Andriopoulos 2007;; Merrilees in Miller 2008; Lee 2013).

Prenovo blagovne znamke lahko kategoriziramo tudi glede na ime, logotip in slogan (Stuart in Muzellec 2004, 474): novo ime in logotip, novo ime, nov logotip in slogan; nov logotip ali samo nov slogan.



Čeprav pojem prenove blagovne znamke izhaja iz znamčenja, med njima prihaja do nekaterih kontradiktornosti oziroma nekonsistentnosti. Razvoj znamke je dolgoročen proces, medtem ko se prenova znamke lahko zgodi relativno hitro (Kaikati in Kaikati 2003). V znamčenje naj bi bili vključeni vsi zaposleni, medtem ko odločitve o prenovi pogosto sprejme zgolj peščica ljudi, ponavadi vodstvo (Muzellec in Lambkin 2006).

Da bi dosegli uspešno prenovu blagovne znamke, mora podjetje slediti naslednjim šestim načelom (Merrilees in Miller 2008, 546):

1. oblikovanje primerne vizije znamke, ki uravnoveša ključno ideologijo znamke in napredovanje znamke znotraj sodobnih pogojev poslovanja;
2. ohranitev nekaterih temeljnih ali obrobnih elementov znamke, ki bodo gradili most med prenovljeno in prvotno blagovno znamko;
3. zmožnost zaznavanja in zadovoljevanja novih potreb trga;
4. visoka stopnja usmerjenosti na znamko preko komuniciranja in internega marketinga;
5. usklajenost posameznih elementov blagovne znamke s korporativno znamko;
6. uspešna promocija nove znamke vsem deležnikom.

### **3.2 Vzroki za prenovu blagovne znamke**

Razlogov za prenovu obstaja toliko, kolikor je načinov prenove. Nekateri so pozitivni in se nanašajo na povečevanje prodaje in združevanje podjetij, spet drugi nekoliko manj kot na primer zastarela podoba znamke. Pogosto, kadar pride do združitve podjetij, je posledica popolna sprememba znamke, vključno z imenom. Kadar pa je znamka potrebna zgolj osvežitve, se podjetja raje odločijo za manj radikalne spremembe, saj ne želijo popolnoma izničiti vrednosti znamke, ki je bila zgrajena skozi leta (Goi in Goi 2011). Dejstvo je, preden se lotimo prenove blagovne znamke, da mora najprej biti identificirana potreba po prenovi oziroma prenova mora temeljiti na premisi, da se je v poslovnem svetu spremenilo nekaj, kar vpliva na odločitev o prenovi. Če so vzroki prenove blagovne znamke natančno identificirani, jih lažje tudi rešimo. Če je problem v zastarelosti ponudbe, se lotimo ponudbe in jo poskusimo osvežiti in pomladiti, če pa je problem v komunikaciji, se osredotočimo nanjo in jo poskušamo izboljšati (Lehu 2004).

V smislu strateškega marketinga je prenova blagovne znamke nujna, ko ima znamka zmeden imidž ali pa imidža sploh nima; ko je podjetje šlo skozi več strateških marketinških in menedžerskih napak oziroma stran od načrtovane smeri; ko podjetje vstopa na novo področje

in trenutna pozicija ni več primerna; ko se pojavi nov konkurent na trgu z isto pozicijo; ko je konkurenca sabotirala znamko in jo spremenila v neučinkovit mehanizem; ko je prišlo do obnove organizacijske kulture ali ko se znamka želi razširiti in trenutna pozicija več ni ustrezna (Todor 2014, 63).

V grobem naj bi sicer vzroke za prenovu blagovne znamke delili na zunanje in notranje (Muzellec in Lambkin 2006). Avtorja nadalje razloge za prenovu razdelita v štiri skupine (Muzellec in Lambkin 2006; 810).

- *spremembe v lastniški strukturi*: novo vodstvo, združitve in prevzemi, sponzorstva;
- *spremembe v korporativni strategiji*: internacionalizacija, lokalizacija, diverzifikacija;
- *spremembe v konkurenčni poziciji*: pojav novih trgov, problemi z ugledom znamke, zastarel imidž znamke;
- *spremembe v zunanjem okolju*: pravne omejitve, krize in katastrofe.

Pri prvih dveh skupinah vzrokov je prenova neizogibna zaradi sprememb, ki so vplivale neposredno na strukturo podjetja, kar pomeni, da je odločitev o prenovi ne-marketinške narave. Po drugi strani drugi dve skupini vzrokov nakazujeta potrebo po spremembi imidža in racionalizaciji portfelja znamke in gre za strateško odločitev (Muzellec in Lambkin 2006).

Lehu (2004, 141) je po izvedeni podrobni raziskavi, v kateri je opravil 53 poglobljenih intervjujev z menedžerji, opredelil tri skupine razlogov, ki povzročajo staranje znamke, posledično pa zahtevajo njeno prenovu: ponudba, ciljna skupina in komunikacija znamke (glej Tabela 3.2).

Tabela 1.2: Razlogi za prenovu blagovne znamke

Ponudba	Ciljna skupina	Komunikacija znamke
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obljuba znamke je zaznana kot stara,</li> <li>- zastarele raziskave in razvoj,</li> <li>- zmanjšanje števila patentov,</li> <li>- zastarel produkcijski proces,</li> <li>- zastarel dizajn, stil, barve,</li> <li>- dvomljiva izdelčna kategorija,</li> <li>- nekonkurenčna ponudba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zmanjševanje števila potrošnikov,</li> <li>- staranje potrošnikov,</li> <li>- neuspešno lansiranje novih izdelkov, ki ne zadovoljujejo potrošnikovih potreb,</li> <li>- slabše poznavanje znamke s strani mlajših segmentov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zniževanje proračuna za komuniciranje,</li> <li>- zastarela embalaža</li> <li>- nerelevantno medijsko načrtovanje</li> <li>- zastarela komunikacija</li> <li>- nenehno spreminjanje agencij, kar lahko zamegli ključno sporočilo</li> <li>- ignoriranje trendov.</li> </ul>

Vir: Lehu (2004, 141).

Podobno tudi Duncan (v Goi in Goi 2011, 447) pravi, da je razlogov za prenovu ogromno. Med drugimi navaja tudi zastarelost znamke, kar posledično lahko povzroča nevarnost stagnacije; globalizacijo; združitve in prevzeme; zmedo zaradi kompleksnosti izdelčnih portfeljev; zmanjševanje operativnih stroškov in način soočanja z nižanjem prodaje; naraščajočo konkurenco in željo po dohajanju spreminjajočih se želja potrošnikov.

Dubey (2014, 44) razloge za prenovu blagovne znamke vidi predvsem v hitrem spreminjanju okolja in želja potrošnikov, kar znižuje relevantnost obstoječih vrednot znamke. Avtor pravi, da zaradi napredka tehnologije, podjetja vedno hitreje razvijajo izboljšane verzije izdelkov in nenehno ustvarjajo nove, unikatne lastnosti izdelka ter na ta način dejansko ponujajo več kot zgolj to, kar zagotavlja ime znamke. Pogosto je vzrok tudi visoka konkurenčnost trga, saj konkurenti nenehno usklajujejo svojo ponudbo s ponudbo znamk, ki so potrošnikom najbolj blizu, s čimer pa izničujejo unikatnost posameznih znamk. Avtor še dodaja, da skozi fazo rasti in želje po širitvi, znamke začnejo ciljati tudi na druge segmente, ki se lahko od obstoječih razlikujejo, zato so potrebne prilagoditve. V teh primerih treba znamke prenoviti in jim pripisati nove pomene, da bi pridobili nove potrošnike in ohranili obstoječe, hkrati pa obdržali konkurenčno prednost (Dubey 2014).

O podobnih razlogih govorita tudi avtorja Trout in Rivkin (2010), ki sta jih poimenovala 3C razlogi:

– Konkurenca (*angl. competition*)

V zadnjih letih je prišlo do eksplozije konkurence, saj je na voljo vedno boljša tehnologija, vedno več pa je tudi medijev, kjer se lahko novi izdelki oglašujejo. Podatki kažejo, da se vsako leto na svetovnem spletu odpre tudi do milijon elektronskih strani, otroci pa so do svojega 18. rojstnega dneva izpostavljeni 140.000 televizijskim oglasom (Trout in Rivkin 2010, 12). Izbira za potrošnika tako ni več privlačna, ampak je breme, ki lahko potrošnika odvrne od nakupa. Zaradi poplave sporočil, je pomembno, da znamke ustvarjajo enostavna sporočila, ki ne ustvarjajo dodatne zmede. Le tako bo lahko sporočilo znamke učinkovito posredovano do potrošnikov. Konkurenco je treba skrbno spremljati in se prilagajati razmeram na trgu (Trout in Rivkin 2010).

– Spremembe (*angl. change*)

Največji »krivec« za spremembe je tehnologija. Ta je skozi stoletja popolnoma spremenila že uveljavljene industrije (npr. telefonija in računalništvo). Pomembno je, da spremljamo napredke v tehnologiji in se jim prilagodimo. Včasih je znamko treba popolnoma repositionirati ali najti nove načine uporabe izdelkov. Vprašanje, ki se ob tem pojavlja, je, ali ohraniti osnovno znamko, lansirati podznamko ali ustanoviti popolnoma novo znamko. Odgovor se skriva v pričakovanjih trga, zato je poznavanje le tega izredno pomembno (Trout in Rivkin 2010).

– Krize (*angl. crisis*)

Ločimo makro in mikro krize. Primer makro krize je velika finančna kriza, ki je vplivala na večino podjetij. Mikro krize pa so tiste, ki vplivajo na posamezno podjetje. V krizi je treba ostati fleksibilen in odprt za različne priložnosti (Trout in Rivkin 2010).

### **3.3 Strategije prenove blagovne znamke**

Da bi znamka uspela, mora imeti dejansko funkcionalno prednost. Diferenciacija je ključnega pomena (de Chernatony in McDonald 1998). Raziskovalno podjetje v ZDA je ugotovilo, da v 90 % podjetij diferenciacija njihovih izdelkov in storitev pada (Clancy 2001, 40). Če zaznana diferenciacija v očeh potrošnikov ni dovolj močna, se znamka kljub trudu in dodatnim finančnim vložkom, ne bo mogla uspešno revitalizirati. Dejstvo je, da vsake znamke ni možno prenoviti (Lehu 2004). Pri izbiri ustrezne strategije je zato treba upoštevati parametre kot so relativna velikost in moč podjetij, tip izdelkov oziroma storitev, geografska distanca in povezanost trgov in izdelkov (Lambkin in Muzellec 2008, 335).

Največ strokovnjakov se poslužuje komunikacije kot rešitve za prenovo znamke, saj je to eden izmed najlažjih načinov, ampak potrebno se je zavedati, da če problem ni v komunikaciji, je to zgolj kratkoročna rešitev, ki ne bo odpravila dejanskega problema. Menedžerji se strinjajo, da ne obstaja enotne rešitve, ki bi lahko prenovila znamko, ampak obstaja veliko različnih poti. Ključno je, da se najprej opravi poglobljena analiza in odkrije prave vzroke za prenovo. Šele nato se lahko uveljavi tudi primerna rešitev. Vsaka znamka je namreč unikatna, ima svojo zgodovino, specifičen življenjski cikel in kustomiziran marketinški splet (Lehu 2004).

Na podlagi pregledane literature bomo predstavili najpogosteje izpostavljene strategije in načine prenove blagovne znamke, v nadaljevanju pa jih bomo tudi natančneje opisali (glej Tabelo 3.3).

Tabela 3.3: Strategije in načini preнове blagovne znamke

Strategije in načini preнове blagovne znamke	Referenčna literatura
Spreminjanje vizualne identitete in elementov znamke (npr. logotip, slogan)	Keller in drugi (2008), Lehu (2004), Müller in drugi (2011), Muzellec in drugi (2003), Aaker (2010)
Iskanje novih načinov uporabe	Aaker (1991), Lehu (2004), Keller in drugi (2008), Wansink in Gilmore (1999), Müller in drugi (2011), Doyle (1998)
Povečevanje pogostosti uporabe	Aaker (1991), Lehu (2004), Keller in drugi (2008), Aaker (2014), Doyle (1998)
Inoviranje ali izboljšanje ponudbe (npr. razširitev znamke)	Aaker (2014); Lehu (2004), Aaker (1991), Keller in drugi (2008), Aaker (2010)
Poživitev znamke (energija)	Aaker (2014)
Inovativna komunikacijska strategija	Lehu (2004), (Aaker 2014)
Retromarketing in vzbujanje nostalgije	Aaker (1991), Lehu (2004), Müller in drugi (2011), Kaikati in Kaikati (2003)
Vstop na nove trge/segmente	Aaker (1991), Lehu (2004), Keller in drugi (2008), Doyle (1998), Aaker (2010)
Repozicioniranje znamke	Aaker (1991), Keller in drugi (2008), Muzellec in Lambkin (2006), Muzellec in drugi (2003), Doyle (1998), Jobber (2007), Trout in Rivkin (2010)

### 1. Spreminjanje vizualne identitete in elementov znamke

Posodobitev vizualne identitete predstavlja eno izmed pogostejših metod revitaliziranja znamk. Fleksibilnost in hitrost implementacije sta ključna razloga za popularnost te metode (Müller in drugi 2011). Zaradi sprememb potrošnikovih vrednot in mnenj ali nenehne potrebe po modernosti znamke se morajo elementi znamke pogosto spreminjati. Bolj kot je element prilagodljiv in fleksibilen, lažje ga je posodobiti (Keller in drugi 2008).

Ime je najpomembnejši element znamke, hkrati pa tudi najtežji za spremeniti. Sprememba imena se lahko uporabi kot odsev spremembe strategije znamke ali pa za olajšanje izgovorjave in povečanja priklica znamke. Skrajšana imena ali začetnice se pogosto

uporabijo, da bi prikrili negativne asociacije znamke. Ostale elemente je lažje spreminjati in jih je treba spremeniti, še posebej, če nosijo funkcijo zavedanja o znamki in njenem imidžu (Keller in drugi 2008). Veliko podjetij in znamk pogosto posodablja svoje logotipe, da bi ohranili svež in moderen videz (Müller in drugi 2011). Logotip je eden izmed močnejših elementov znamke, ki komunicira njen imidž, pridobiva pozornost, zvišuje prepoznavnost in diferenciacijo znamke in tudi spodbuja čustven odziv pri potrošnikih (Aaker 1991). Vendar je treba biti pri spreminjanju logotipov zelo previden. Čeprav naj bi spremembe logotipa imele pozitivne učinke na potrošnike, to ni zagotovilo uspeha. Pri predstavitvi posodobljenega logotipa morajo podjetja upoštevati, da imajo potrošniki v glavah še vedno staro podobo (Müller in drugi 2011). Prevelike spremembe lahko pri potrošnikih povzročijo nezadovoljstvo ter pokvarijo imidž, ki je bil ustvarjen (Keller 2003). Po drugi strani pa premajhne spremembe pogosto sploh niso zaznane in ne sprožijo nobenega odziva (Müller in drugi 2011).

Spremembe vizualne identitete znamke morajo biti evolucionarne, treba pa je poskrbeti, da se ohranijo nekateri vidiki elementov znamke, ki predstavljajo most med staro in novo znamko (Keller in drugi 2008).

## 2. Povečevanje pogostosti uporabe in identificiranje novih načinov uporabe znamke

Včasih ni problem globina zavedanja o znamki, saj potrošniki še vedno pomislijo na znamko v določenih okoliščinah, ampak se težava pogosto pojavi v širini zavedanja o znamki, kar pomeni, da potrošniki o njej razmišljajo zelo ozko. V tem primeru je treba širino zavedanja dvigniti, da se potrošniki spomnijo nanjo v različnih situacijah. Če ima znamka zadovoljivo raven zavedanja in pozitiven imidž, je morda najbolj primeren način prenove blagovne znamke dvigniti raven njene uporabe. Ponavadi tovrstne spremembe ne zahtevajo dragih in dolgotrajnih sprememb pozicioniranja in imidža znamke (Keller in drugi 2008). Uporaba se lahko poveča bodisi s količinskim dvigom uporabe naenkrat ali dvigom pogostosti uporabe (Keller in drugi 2008; Aaker 2014). Slednje je verjetno lažje in vključuje identificiranje dodatnih, novih načinov uporabe. Ta opcija je posebej privlačna za znamke z velikim tržnim deležem, ki so vodje v svoji kategoriji (Keller in drugi 2008).

V nekaterih primerih je lahko znamka videna kot uporabna zgolj na določenih mestih in v določenem času, še posebej, če ima močne asociacije z določeno situacijo ali tipom uporabnika. Za nekatere znamke je povečanje uporabe možno zgolj z izboljšanjem priklica znamke s pomočjo oglaševanja, drugje pa so potrebni bolj kreativni pristopi. Opomniki

potrošnikov so ključni, saj potrošniki pogosto posvojijo osnovni način uporabe znamke in preprosto ignorirajo vse ostale možnosti (Keller in drugi 2008).

Možnost dviga pogostosti uporabe je tudi, kadar se potrošnikove zaznave o uporabi znamke razlikujejo od realnosti uporabe. Potrošniki pogosto podcenjujejo dolžino produktivne uporabe izdelka in ga ne zamenjajo dovolj hitro. V tem primeru je lahko učinkovito povezovanje zamenjave z določenim časovnim obdobjem ali pa zagotavljanje potrošniku boljših informacij o dolžini uporabe (npr. zobne ščetke imajo barvne indikatorje na ščetinah, ki nakazujejo, kdaj so te izrabljene). Najboljša priložnost za zvišanje uporabe pa je, kadar je uporaba znamke manjša od optimalne oziroma priporočene. V tem primeru je treba potrošnike prepričati o zadostni in bolj redni uporabi (npr. s pomočjo dizajna ali embalaže) (Keller in drugi 2008).

Pri razvijanju programov za povečanje uporabe je smiselno, da si na začetku postavimo nekaj ključnih vprašanj o uporabnikih in potrošniškem sistemu, v katerem je izdelek (Aaker 2014, 195):

- a) Zakaj ni izdelek uporabljan bolj pogosto?
- b) Kaj so ovire pogostejše uporabe?
- c) Kdo so redkejši uporabniki in ali lahko vplivamo na njih, tako da uporabljajo izdelek pogosteje?
- d) Kaj se dogaja s pogostimi uporabniki?

Aaker (2014, 195–197) je v nadaljevanju kot odgovor na ta vprašanja identificiral nekaj ključnih načinov, kako doseči dvig uporabe znamke:

- a) motiviranje pogostih uporabnikov, da uporabljajo več (ponudimo jim boljše pogoje kot ostalim potrošnikom);
- b) narediti uporabo enostavnejšo;
- c) ponuditi spodbude (promocije, ugodnosti);
- d) odstraniti ali zmanjšati razloge za nenakup (treba se je vprašati, zakaj potencialni potrošniki ne kupijo tega izdelka in nato odstraniti ali zmanjšati te ovire);
- e) opominjati preko komuniciranja (včasih je dvigovanje zavedanje in priklica ključ do uspeha, zato je potrebno opominjanje potrošnikov na izdelek s pomočjo komunikacije);
- f) najti dodatne razloge, zakaj uporabljati pogosteje;
- g) poiskati nove načine uporabe



Pri novih načinih uporabe gre za to, na katere načine vse lahko uporabimo določeno znamko (npr. uporaba sode bikarbone kot čistilo ali dodatek pri peki) (Keller in drugi 2008, Aaker 2014). Novi načini uporabe so najhitreje najdeni s pomočjo marketinških raziskav. Wansink in Ray (1996, 43) pravita, da je začetna točka viharjenje možganov ali izvedba fokusne skupine z zvestimi in manj zvestimi uporabniki. Najbolj dovzetni za posvojitve novih uporab pa so potrošniki, ki so tudi sicer zgodnji posvojitelji, izobraženi, radovedni, cenovno neobčutljivi, zvesti znamkam ter skrbijo za svoje zdravje (Wansink in Gilmore 1999).

Čeprav so spremembe zavedanja o znamki eden najlažjih načinov ustvarjanja virov vrednosti znamke, pa so pogosto potrebne tudi globlje spremembe. Včasih je potrebna nova marketinška kampanja, da okrepi moč, zaželenost in unikatnost asociacij znamke, ki ustvarjajo imidž (Keller in drugi 2008).

### 3. Inoviranje/izboljšanje ponudbe

Inovacija ali serija inovacij daje vtis, da je podjetje dinamično in kreativno, ki vedno izboljšuje svojo ponudbo. Inovacija je sinonim za novo, zanimivo in energično. Izdelek se lahko izboljša z dodajanjem nove dimenzije, npr. nove lastnosti ali sestavine. Treba pa se je zavedati, da se inoviranje izdelkov ne zgodi v trenutku. Podjetje mora razumeti neuresničene potrebe potrošnikov, vključuje pa tudi organizacijsko podporo in zmožnost ocene predlaganih izboljšav glede na relevantnost za potrošnike (Aaker 2014).

Podaljški linije, kot so nova pakiranja, okusi in velikosti so prav tako lahko vir nove energije znamk, ki lahko razširijo bazo uporabnikov, poskrbijo za raznolikost in blokirajo konkurenco (Aaker 2010). Pri razvoju podaljškov pa je treba upoštevati trenutne trende ter dejstvo, da je inoviranje del organizacijske kulture, saj sicer lahko hitro izpade kot zgolj dodajanje elementov brez pravega premisleka (Aaker 2014). Dodana ponudba lahko vključuje nove tehnologije, lastnosti in druge attribute, ki zadovoljujejo potrebe novih potrošnikov (Keller in drugi 2008).

Inovacije je nato treba predstaviti na trgu. Če podjetje inovira, še ne pomeni, da je kot tako tudi zaznано. Inovacije morajo biti povezane z znamko in imeti dolgoročni učinek. Inovacije dovoljujejo znamki, da si jo ta lasti, dodaja kredibilnost znamki, poveča vidnost in pomaga pri komuniciranju včasih tudi podrobnih dejstev. Najpomembneje je ravno to, da si lahko znamka lasti zasluge za razvoj nečesa novega in bo vedno ostala kot prva, ki je to naredila, kar pa je neprecenljive vrednosti (Aaker 2014).

Aaker (2014, 185) pravi, da bi v vsako prenovno ponudbo blagovne znamke moral biti vključen t. i. znamčeni diferenciator (*angl. branded differentiator*), ki omogoča nastanek močne znamke, hkrati pa zahteva aktivno upravljanje skozi čas. »Znamčeni diferenciator je aktivno upravljana, znamčena lastnost, sestavina ali tehnologija, storitev ali program, ki ustvarja učinkovito točko diferenciacije ponudbe znamke skozi daljše časovno obdobje (Aaker 2014, 185).«

#### 4. Poživitev znamke in marketinga

Relevantnost in diferenciacija sta dolgo bili videni kot temelja uspešne znamke, ampak potrebna je še ena komponenta, to je energija. Raziskave so pokazale, da so zaupanje, samozavest, zaznana kakovost in zavedanje o znamki med letoma 1993 in 2007 drastično padle. Zgolj tiste znamke z energijo so ostale zdrave in so še vedno prinašale finančni dobiček (Gerzema in Leber v Aaker 2014, 187). Neprimerna energija lahko vodi do problemov relevantnosti na dva načina. Prvič, s padcem energije pada tudi vidnost, znamka ima slabši priklic in se v množici znamk izgubi, torej postane manj relevantna. Drugič, veliko znamk, ki jim energija pada, se sooča z vtisom, da so staromodne in dolgočasne, kar lahko vpliva na relevantnost v nekaterih segmentih. Najboljši način za poživitev znamke je z izboljšanjem ponudbe preko inoviranja, vendar se je treba zavedati, da to ni vedno možno. Treba je pogledati tudi onkraj ponudbe, znamko je treba narediti zanimivo in razburljivo (obstajati mora razlog, da se govori o znamki) ter inovativno in dinamično, zato je nujno nenehno sledenje trendom in ustvarjanje inovacij, strastno in usmerjeno k cilju, hkrati pa mora znamka vključevati ljudi in biti del njihovih življenjskih stilov (Aaker 2014, 188):

Aaker (2014, 188) je predstavil nekaj načinov, kako najbolje poživiti znamko:

- a) ustvariti kreativno promocijo, ki vključuje tudi sodelovanje potrošnikov;
- b) ustvarjanje promocije, ki pritegne nove potrošnike;
- c) uporabiti maloprodajo, kot način predstavitve svoje znamke in njene zgodbe;
- d) znamko približati potrošnikom (npr. predstavitve v živo);
- e) organizirati dogodke, ki pritegnejo;
- f) podpirati višji namen (npr. kakšno ekološko iniciativo).

Ustvarjanje skupnosti potrošnikov je eden izmed najboljših načinov požitve znamke, saj lahko tako povežeš znamko z aktivnostmi, ki jih potrošniki imajo radi in zanje kažejo interes. Drug način, kako poživiti znamko pa je, da poiščeš nekaj z veliko energije, to priključiš znamki in narediš marketinško zgodbo okoli te povezave. Treba je poiskati znamčen

»energizer« (*angl. branded energizer*) (Aaker 2014). »Znamčen energizer je znamčen izdelek, sponzorstvo, podpornik, promocija, simbol ali družbeni program, direktor ali kakšna druga entiteta, ki s pomočjo asociacij močno okrepi in poživi znamko (Aaker 2014, 189).« Znamčen energizer in njegove asociacije skupaj z znamko morajo biti aktivno upravljane skozi daljše časovno obdobje.

#### 5. Vstop na nove trge in segmente

Veliko znamk se odloči za razširitev segmentov, da bi razširili svojo znamko. Segmentacija na podlagi demografskih spremenljivk je tako ena izmed možnosti revitalizacije znamke. V procesu prenove znamke je pomembno tudi pridobivanje novih potrošnikov, npr. za starejše znamke je še posebej pomembno, da pridobijo mlajše potrošnike. Obstaja več možnosti pridobivanja novih potrošnikov (Keller in drugi 2008, 683):

- a) ločene komunikacijske kampanje (nagovarjanje vsakega segmenta posebej);
- b) podaljški znamke in podznamke (dodatna ponudba znamke);
- c) novi distribucijski outleti (narediti znamke bolj dostopne).

#### 6. Retromarketing

Tržniki posvojijo različne strategije, da bi maksimirali potencialni dohodek blagovnih znamk. Ena izmed teh strategij je tudi kapitaliziranje na račun nostalgije ali t. i. retromarketing. Ta poskuša spodbuditi nostalgijo in se spomniti starih dobrih časov, da bi ponovno osvojil stare in pridobil nove potrošnike (Müller in drugi 2011).

#### 7. Repozicioniranje

Repozicioniranje je strategija znotraj prenove blagovne znamke in eden izmed njenih ključnih elementov (Muzellec in Lambkin 2006). Nanaša se na spreminjanje imidža znamke, da bi obdržala dragocenejšo pozicijo v mislih potrošnikov (Zahid in Raja 2014). Repozicioniranje znamke zahteva ustvarjanje bolj prepričljivih točk diferenciacije. To lahko preprosto pomeni zgolj opomniti potrošnike na vrline znamke, ki jih jemljejo kot samoumevne. Po drugi strani repozicioniranje ni zgolj prilagajanje zaznav lastne znamke, ampak tudi tistih od konkurence (Trout in Rivkin 2010). Repozicioniranje znamke se tako ne osredotoča na povečevanje volumna s širjenjem trga, ampak s pridobivanjem tržnega deleža svojih konkurentov (Doyle 1998). Treba pa se je zavedati, da repozicioniranje potrebuje svoj čas in se ne zgodi skozi noč, saj je prilagajanje zaznav potrošnikov dolgoročen proces (Trout in Rivkin 2010).

Doyle (1998, 188) je identificiral sedem načinov repositioniranja znamke:

- *Realno/dejansko repositioniranje*: posodobitev znamke z vključitvijo najnovejše tehnologije, funkcij ali dizajna.
- *Psihološko repositioniranje*: želja po spreminjanju potrošnikovih prepričanj o konkurenčnosti znamke. Tovrstno repositioniranje deluje zgolj, če potrošniki dejansko podcenjujejo vrednost znamke.
- *Konkurenčno depozicioniranje*: uporaba primerjalnega oglaševanja, da bi spremenili potrošnikova prepričanja o vrednosti konkurenčnih znamk.
- *Ponovno tehtanje vrednot*: pripisovanje večje pomembnosti določeni vrednoti znamke (npr. Volvo – varnost).
- *Zanemarjene vrednote*: pozicioniranje, ki temelji na novih kriterijih izbire.
- *Spreminjajoče preference*: prepričanje potrošnikov, da zamenjajo svoje preference (npr. namesto nižje cene se raje odločijo za boljšo kakovost).
- *Povečevanje znamke*: okrepitev ponudbe ali storitev.

Jobber (2007, 310) pa je predstavil štiri strategije repositioniranja glede na spreminjanje trga in izdelka: *repositioniranje imidža* (ciljni trg in izdelek ostaneta enaka, spreminja se zaznan imidž izdelka); *izdelčno repositioniranje* (sprememba izdelka, isti ciljni trg – gre za podjetja, ki spreminjajo svojo vrsto posla); *neoprijemljivo repositioniranje* (izdelek ostane isti, na drugih trgih pa se lahko pojavijo novi, potencialni kupci); *oprijemljivo repositioniranje* (spreminjaje izdelka in ciljnega trga – spreminjanje izdelčnega portfelja in ciljnih segmentov).

Ključ do uspešnega repositioniranja so jasnost (jasna pozicijska ideja in točka diferenciacije), konsistentnost sporočil, kredibilnost in konkurenčnost znamke (Nieto 2009). Trout in Rivkin (2010, 160) izpostavljata še pomembnost ocene stanja zaznav pri potrošnikih, vključevanja zaposlenih v proces repositioniranja in sprotne evalvacije.

Lomax in Mador (2006, 91) sta razvila še eno tipologijo strategij prenove blagovne znamke glede na spremembo imena ter vrednot in atributov znamke (glej Tabelo 3.4).

Tabela 3.4: Strategije prenove blagovne znamke glede na spremembo imena in vrednot ter atributov znamke

		<b>Ime</b>	
		Obstoječe	Novo
<b>Vrednote in atributi znamke</b>	Obstoječe	<b>Ponavljjanje (Re-Iterating)</b> Ime znamke ter vrednote niso spremenjene, saj se ujemajo s potrebami potrošnikov	<b>Preimenovanje (Re-Naming)</b> Sprememba imena, vrednote in atributi ostanejo iste. Ponavadi pride do tega zaradi spremembe lastniške strukture
	Nove	<b>Redefiniranje (Re-Defining)</b> Isto ime, spreminjanje vrednot in atributov, da bi zadovoljile potrebe potrošnikov	<b>Ponoven začetek (Re-Starting)</b> Novo ime, novi atributi. Gre za fundamentalne spremembe znamke, ki želi začeti popolnoma na novo.

Vir: Lomax in Mador (2006, 91).

- *Ponavljjanje* (angl re-iterating): ime ter vrednote in atributi ostanejo isti, saj znamke ne vidijo potrebe po prenovi.
- *Preimenovanje* (angl. re-naming): sprememba imena, vrednote in atributi ostanejo iste. Ponavadi pride do tega zaradi spremembe lastniške strukture.
- *Redefiniranje* (angl. re-defining): isto ime, spreminjanje vrednot in atributov.
- *Ponoven začetek* (re-starting): novo ime, novi atributi. Gre za fundamentalne spremembe znamke, ki želi začeti popolnoma na novo.

Preden se gre v prenavo blagovne znamke in v lansiranje drage komunikacijske kampanje, je dobro, da odgovorimo na naslednja vprašanja in preverimo, ali je prenova resnično potrebna (Stuart in Muzellec 2004, 480):

- *Kaj se bo zgodilo, če te spremembe ne naredimo?*

Če je odgovor, verjetno ne veliko, potem to ni prava odločitev. Treba je preveriti, ali bodo spremembe dejansko kaj doprinesle znamki.

- *Kaj natančno sporočamo?*

Pomembno se je vprašati, kaj točno sporočamo s prenovo in ali je prenova rezultat notranjih ali zunanjih faktorjev.

- *Ali se deležniki zavedajo sprememb?*

Ključni deležniki so tisti, ki imajo moč in legitimnost. Pogosto je vloga zaposlenih spregledana, zato jim je treba nameniti posebno pozornost.

- *Kakšen bo odziv konkurence na prenovo in ali se podjetje zgolj odziva na spremembe, ki jih je naredil konkurent?*

Medtem ko se osredotočamo na prenovo znamke, se morda konkurent sooča s tem, kar je resnično pomembno, ustvarjanje odnosa s potrošniki.

### **3.4 Koraki prenove blagovne znamke**

Preden se lotimo procesa prenove, je potreben natančen pregled stanja znamke. Treba je vedeti, kakšno je zavedanje o znamki, njena moč in zaželenost, unikatnost asociacij o znamki in odziv potrošnikov na znamko. Na podlagi tega se je treba odločiti, ali ohraniti trenutno pozicijo ali ustvariti novo (Keller in drugi 2008). Ključni dejavniki za uspeh prenove so med drugim jasna vizija vodstva, kam gre znamka; vključevanje zaposlenih v proces prenove in sprotna evalvacija celotnega procesa; komuniciranje z deležniki; zadostno število zaposlenih in strokovnjakov, ki se ukvarjajo s prenovo, in natančno načrtovanje vseh faz prenove (Lomax in Mador 2006, 89). Light in Kiddon (2009, 21) dejavnike za uspešno prenovo strneta pod kratico 3C:

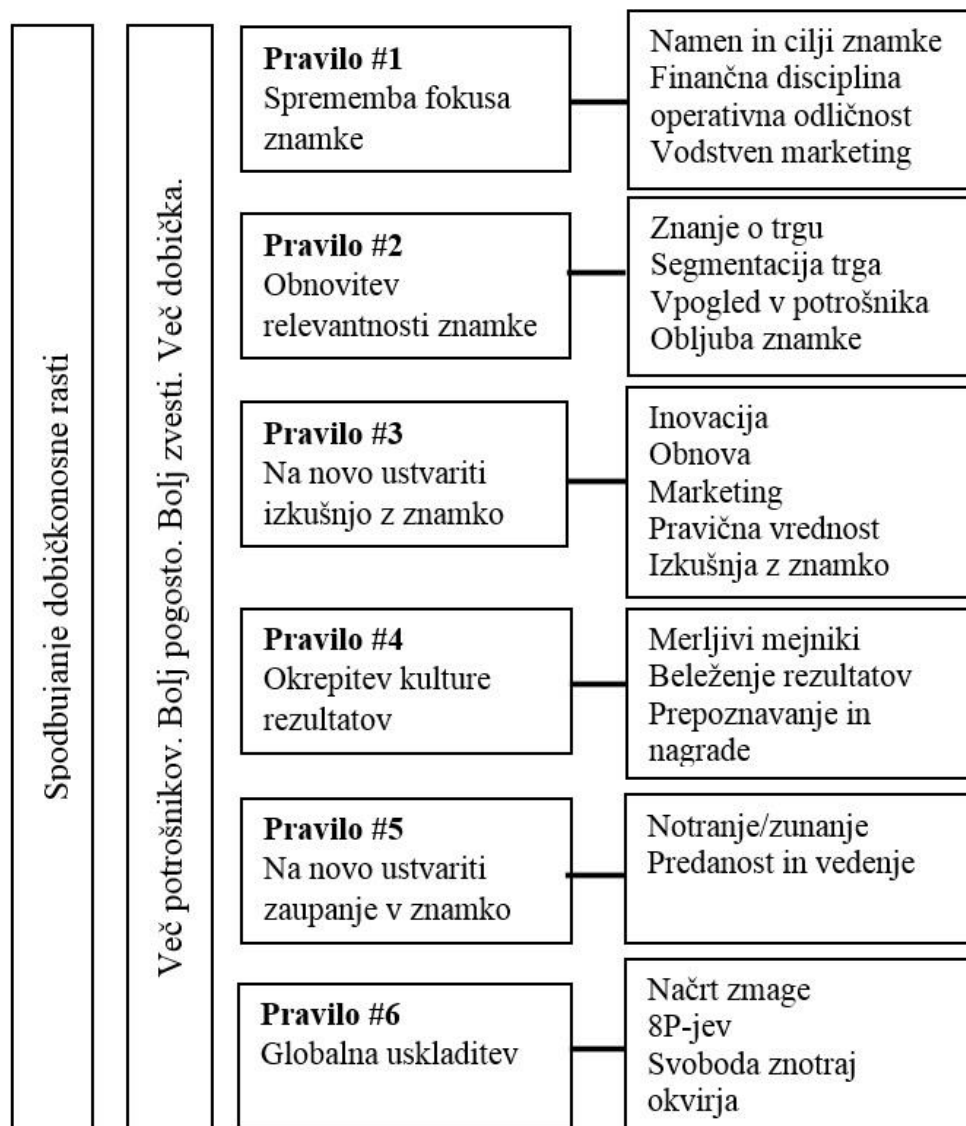
- *Clarity of direction* (jasna smer, kam gremo),
- *Consistent implementation* (konsistentna implementacija načrta prenove),
- *Commitment from top down* (predanost od zgoraj navzdol, od vodstva do ostalih zaposlenih).

Avtorja (Light in Kiddon 2009, 26) pravita, da vsaka prenova blagovne znamke zahteva načrt zmage, ki je ustvarjen zato, da vodi naše razmišljanje, nam pomaga pri postavljanju prioritet

in razvoju načrta. Cilj načrta zmage je pridobiti več potrošnikov, ki bodo kupovali bolj pogosto ter potrošnike, ki bodo znamki zvesti in bodo prinašali več dobička. V načrtu zmage je potrebno upoštevati 8P-jev: *purpose* (namen), *promise* (obljuba), *people* (ljudje), *product* (izdelek), *place* (prostor), *price* (cena), *promotion* (promocija) in *performance* (uspešnost). Namen in obljava znamke opredelita njeno novo smer. Namen znamke definira ključno nalogo znamke, medtem ko je obljava znamke neke vrste pogodba s potrošniki. 5P-jev, ki se nanašajo na izdelek, ljudi, prostor, ceno in promocijo, avtorja imenujeta akcijski P-ji, ki določajo, kakšna dejanja je treba narediti, da bi dosegli postavljene cilje načrta znamke. Zadnji P – uspešnost se nanaša na merjenje uspešnosti načrta zmage (Light in Kiddon 2009).

Prenova znamke zahteva resnost, kjer je odločanje o tem, kaj ne narediti, prav tako pomembno kot kaj narediti. To pa ne pomeni spreminjati nekaj samo zato, da spremenimo. Pomeni, da spremenimo tiste dele znamke, ki ne delujejo, čeprav je to mogoče nekoč prispevalo k uspehu znamke. Pomeni natančen premislek o tem, kako razporediti sredstva (denar, čas, trud), da bi dosegli najboljši možni rezultat. Light in Kiddon (2009) menita, da je v procesu prenove znamke treba upoštevati 6 pravil (glej Sliko 3.2).

Slika 3. 2: 6 pravil prenove blagovne znamke



Vir: Light in Kiddon (2009, 2).

### 1. Sprememba fokusa znamke

Ključno je, da se znamka osredotoči na nove cilje znamke. Nov fokus organizacije zahteva popolno predanost 4 dejanjem (Light in Kiddon 2009, 34): razlaga namena in ciljev znamke, finančna disciplina, operativna odličnost, kar pomeni izboljšanje kakovosti izdelka ali storitve glede na pričakovanja potrošnikov in izkoristiti marketing, ki temelji na vodstvu in se na ideje zgolj ne odziva, ampak jih tudi producira.



## 2. Obnovitev relevantnosti znamke

Ostati relevanten, je za zdravje znamke zelo pomembno, saj je relevantnost eden izmed ključnih spodbujevalcev nakupa. Poleg relevantnosti sta pomembna še diferenciacija in zaupanje. Obnovitev relevantnosti diferenciacije tako zahteva zagotavljanje relevantne diferenciacije obljube znamke. Obljuba znamke je artikulacija relevantne in raznolike izkušnje, ki jo bo znamka omogočila vsem potrošnikom, vedno ko se bodo srečali z njo. Zelo pomembno je, kako opredelimo obljubo znamke, zato moramo najprej dobro opraviti pregled trga in ugotoviti, kaj si potrošniki želijo (Light in Kiddon 2009).

## 3. Na novo ustvariti izkušnjo z znamko

Znamka je obljuba izkušnje, zato moramo ob prenovi znamke prenoviti tudi izkušnjo z znamko. Da bi lahko to dosegli, moramo biti predani programu inovacij, obnoviti znamko, biti osredotočeni na marketing, generirati pošteno vrednost znamke in oživeti izkušnjo z znamko (Light in Kiddon 2009, 36).

Implementacija načrta zmage mora upoštevati stopnjo inovativnosti, prenove, marketinga in zaznane vrednosti potrošnikov. Znamko lahko oživimo s temeljitim premislekom glede akcijskih 5 P-jev.

### *Ljudje (angl. people)*

Zaposleni predstavljajo prvi akcijski P. Zaposleni so namreč tisti, ki imajo prvi stik s potrošnikom, še posebej, kadar gre za storitveni sektor. Izkušnje z znamko ni mogoče ustvariti na novo, če zaposleni niso ponosni na znamko, za katero delajo. Če zaposleni ne verjamejo vanjo, ne bodo niti potrošniki. Začeti pa je treba pri vodstvu, saj zaposleni ne sledijo temu, kar vodstvo reče, ampak temu, kako se obnaša. Zelo pomembno je imeti dober interni marketing, ki se ukvarja z zaposlenimi (Light in Kiddon 2009).

### *Izdelek (angl. product)*

Izdelki in storitve so otipljiv dokaz obljube znamke, zato pričakujejo, da jo bodo znamke izpolnile. Pomembno je nenehno obnavljanje in inoviranje izdelkov ali storitev (Light in Kiddon 2009).

### *Prostor (angl. place)*

Prostor je več kot trgovina, lahko je spletna stran, pisarna, čakalnica, hotelska soba, polica ali tovarnjak. Karkoli, treba se je zavedati, da je prostor obraz znamke. Potrošniki verjamejo, da če ne skrbiš dobro za svoj prostor, tudi za izdelek ne moreš. Prostor je tisti, ki mora privlačiti. Prostor mora predstavljati znamko (Light in Kiddon 2009).

### *Cena (angl. price)*

Je pomemben del znamke, še bolj pomembno pa je, kako o njej govorimo. Vrednost je namreč več kot zgolj cena, je to, kar dobiš za določeno ceno. Cena je zgolj del vrednosti znamke, ki jo sestavljajo tudi funkcionalne in emocionalne izkušnje z znamko (Light in Kiddon 2009).

### *Promocija (angl. promotion)*

Z vsem, kar znamka počne, komunicira. Promocija znamke pomeni ustvarjanje integriranega pristopa k obrambi v imenu znamke. Promocija ne pomeni komuniciranja občasnih akcij ali popustov. Treba se je vrniti k osnovni definiciji promocije, ki pomeni dvigniti na višjo raven. Namen tržnega komuniciranja je dvigniti znamko na višjo pozicijo v potrošnikovih mislih. Celotno komuniciranje mora biti izvedeno v okviru konsistentnega sporočila znamke (Light in Kiddon 2009).

Revitalizacija znamke je velik izziv. Zahteva predanost namenu in obljubi znamke. Zahteva pripravljenost sprememb sistema prepričanj in praks. Prav tako zahteva sposobnost zavrniti zastarele poglede na marketing. In najpomembneje: zahteva dobro vodstvo.

#### 4. Okrepitev kulture rezultatov

Kultura rezultatov je osredotočena na ocenjevanje napredka proti doseganju merljivih mejnikov. Ključno je, da ves čas vemo, kako nam gre. Pomembno je, da zato identificiramo indikatorje uspešnosti, ki nam bodo pri tem pomagali, nato pa jih tudi skrbno beležimo (Light in Kiddon 2009).

#### 5. Na novo ustvariti zaupanje v znamko

Potrošniki so danes bolj zahtevni, imajo več znanja in želijo višjo kakovost. Po drugi strani pa so tudi bolj skeptični in negotovi, zato je zaupanje toliko bolj pomembno. Za ustvarjanje zaupanja v znamko, je potrebno ustvariti in negovati notranjo in zunanjo predanost znamki. Pomembno je, da se najprej ustvari zaupanje zaposlenih v znamko, nato pa tudi vseh ostalih

deležnikov. Treba se je zavedati tudi, da gradnja zaupanja traja leta, izgubimo pa ga lahko v hipu. S pomočjo zaupanja lahko zgradimo zvestobo znamki (Light in Kiddon 2009).

## 6. Realizirati globalno uskladitev

Kadar se znamka združi okrog skupnih ciljev, namena, konsistentne obljube in ima načrt zmage, lahko postane nezaustavljiva. Da bi dosegli globalno uskladitev, je treba načrt zmage pravilno izvesti, pri tem pa se nikakor ne sme pozabiti vloga zaposlenih. Tukaj so ključnega pomena vsi P-ji, ki določajo naša dejanja.

Usklajenost pomeni delati skupaj za isti cilj. Svoboda znotraj načrta pa pomeni, da se vzpostavi globalna konsistentnost vendar z vzdrževanjem lokalne relevantnosti (Light in Kiddon 2009).

Na drugi strani Berry (1988, 17–20) v svojem članku opisuje 7 korakov programa revitalizacije znamke in pravi, da sta prva dva koraka ključna za kakršnokoli prenovo blagovne znamke

### *Korak 1: Popolnoma se predaj zagotavljanju kakovosti*

Oglaševanje ne more nadomestiti kakovosti. Spremenljivka, ki je dolgoročno gledano najbolj povezana s finančno uspešnostjo, je zaznana kakovost izdelka glede na ceno.

### *Korak 2: Oceni vse, kar lahko vpliva na potrošnikovo oceno kakovosti*

Zaznana kakovost ima več dejavnikov kot zgolj dejansko kakovost. Da bi ugotovili, kaj so šibke točke, je treba pogledati zgodovino znamke. Treba je raziskati tudi, kakšen je ne samo ugled znamke, ampak tudi ugled podjetja, ki si jo lasti, ali na splošno celotne industrije. Na zaznavanje prav tako vplivajo embalaža, logotip, slogan, cena ter način oglaševanja in komuniciranja na trgu. Pridobljene ugotovitve bodo omogočile pregled trenutnega stanja in nakazale, kakšne spremembe so potrebne.

Če podjetje dobro poskrbi za prva dva koraka, bo imelo zelo močan izdelek ali storitev, ne pa še tudi močne znamke. Te namreč ponujajo več kot zgolj dober izdelek ali storitev, imajo nekaj več. Temu lahko rečemo osebnost znamke, njen karakter, avra ali pa preprosto imidž znamke. Prisotnost te jasne vizije je tisto, kar loči močno znamko od zgolj močnega izdelka ali storitve (Berry 1988).

### *Korak 3: Pazi na odnos med potrošnikom in znamko*

Znamka mora vzpostaviti odnos s svojimi potrošniki in ga vzdrževati, hkrati pa mora vzbujati občutek zaupanja.

### *Korak 4: Razumevanje vrednot znamke*

Močne znamke imajo močne asociacije in vrednote, ki so relevantne za potrošnika. Pogosto se zgodi, da so te vrednote nekoliko potlačene ali pozabljene zaradi drugih dejavnikov (npr. zniževanja stroškov), ampak če obstajajo dokazi, da te vrednote obstajajo, so možnosti za revitalizacijo dobre.

### *Korak 5: Vsaka znamka bi morala imeti nekaj unikatnega*

Unikatne lastnosti znamke omogočajo, da se potrošniki o znamki lažje in več pogovarjajo. Če znamka nima tovrstnih lastnosti, jih je treba razviti. To znamki daje konkurenčno prednost in večjo prepoznavnost.

### *Korak 6: Organiziranje programa za revitalizacijo znamke*

Na podlagi ugotovitev iz drugega koraka je treba razviti natančen in premišljen načrt vpeljanih sprememb pri znamki.

### *Korak 7: Daj svoji znamki zabavo ob lansiranju prenove*

S pomočjo oglaševanja in promocije lahko podjetje svet opozori na prenovo blagovne znamke.

Nekateri avtorji menijo, da so za uspešno prenovo blagovne znamke potrebni zgolj 3 koraki, ki jih je treba upoštevati (Daly in Moloney 2004, 34–35):

#### a) Analiza

Marketinško načrtovanje mora vključevati analizo trga, njegovo velikost in potencial, obnašanja trga, preference potrošnikov ter analizo konkurence. Raziskovanje znamke mora vključevati marketinško perspektivo na znamke, ki so vključene v prenovo ter na konkurenčne znamke. Zbiranje tovrstnih podatkov zahteva uporabo standardnih in naprednih metod.

## b) Načrtovanje

Načrtovanje je sestavljeno iz treh delov: načrt komuniciranja z interno javnostjo, da bi pridobili njihovo podporo, strategija preimenovanja (če se za preimenovanje odločimo) in marketinški načrt prenove blagovne znamke. Marketinški načrt je sestavljen iz marketinškega raziskovanja, od situacijske analize, samoanalize, predvidevanj in scenarijev, vse do načrtovanja in implementacije ter proračuna. Potrebne so odločitve glede strategije znamčenja, cene, komuniciranja in ostalih delov marketinškega spleta.

## c) Evalvacija

Evalvacija je ključnega pomena za uspeh prenove. Ta mora biti prisotna na koncu vsake zaključene faze, saj lahko brez nje izgubimo mnogo priložnosti za izboljšanje procesa prenove. Evalvacijo je pomembno opraviti tudi na koncu procesa prenove, saj nam ta daje bolj celosten pregled celotnega načrtovanja.

Lomax in Mador (2006, 90) pa proces prenove strneta v štiri ključne izzive, s katerimi se morajo upravljalci znamke srečati v procesu prenove. Prvi izziv je identificiranje povoda za prenovo znamke. Vzroki so lahko različni, notranji ali zunanji, pomembno pa je upoštevanje zaznavanja različnih deležnikov. Drugi izziv je razvoj nove znamke, kjer je pomembno definirati jasno vizijo, vrednote in pomen znamke, ob tem pa je treba vključiti tudi notranje in zunanje deležnike. Ta korak vključuje tudi celoten razvoj novega izgleda, testiranje in izboljšave. Tretji korak oziroma izziv je vodenje procesa prenove, kjer gre za velik in kompleksen projekt, ki zahteva ogromno načrtovanja, zato mora biti vključeno zadostno število zaposlenih, ki so strokovnjaki na različnih področjih. Zadnji korak prenove pa je evalvacija celotnega procesa prenove. Pomembno je analizirati, ali so cilji bili doseženi, hkrati pa spremljati odziv deležnikov ne proces prenove.

Podobno je proces prenove zastavil tudi Merrilees (2005), ki je poudaril, da je najprej ključno raziskovanje s kvantitativnimi in kvalitativnimi metodami, s pomočjo katerih se lahko določi nova zelena marketinška pozicija. V nadaljevanju je ključnega pomena potreba po pridobivanju notranje podpore o prenovi. Ni dovolj namreč zgolj ustvariti novo znamko in predstaviti spremembe, ampak je potrebna podpora notranjih deležnikov (uprava, distributerji, oglaševalska agencija in prodaja). Obstajata dva načina vključevanja notranje javnosti v prenovno znamke: prej ali kasneje. Zgodnejše vključevanje pogosto prinese večjo vključenost in predanost znamki, ampak na račun nejasnega cilja, kam je znamka namenjena. Lažje je komunicirati in izobraževati o novi poziciji, kadar je ta že določena. Zadnji, tretji korak pa je implementacija strategije nove znamke s pomočjo integrirane komunikacijske kampanje (Merrilees 2005).

### **3.5 Ovire prenove blagovne znamke**

Za uspešno prenovno blagovne znamke mora podjetje med drugim imeti močno vodstvo, ki je predano znamki in ima močne strateške sposobnosti. Močni vodje so tisti, ki spodbujajo deležnike, da aktivno sodelujejo pri prenovi znamke. Podjetje in njeni zaposleni morajo prav tako posedovati globoko razumevanje znamke in vzrokov prenove. Da bi resnično razumeli, kaj so vzroki, so potrebne poglobljene kvalitativne in kvantitativne raziskave zunanjega okolja in pričakovanj deležnikov. Vodje nato lahko uporabijo rezultate raziskav, da razvijejo attribute in prenovljene elemente znamke. Skozi celoten proces prenove so potrebne tudi interne aktivnosti z zaposlenimi ter sodelovanje tudi z drugimi deležniki znamke. Uspešno prenovno znamke pa omogoča tudi kontinuiteta atributov znamke, na koncu pa še integriran marketinški program, ki je nujno potreben za učinkovito implementacijo strategije prenove znamke. Sestavljajo ga oglaševanje, odnosi z javnostmi in prenova elementov znamke (logotip, slogan, embalaža) (Miller in drugi 2014).

Po drugi strani pa lahko različni dejavniki tudi grozijo uspešni prenovi blagovne znamke in predstavljajo oviro. Miller in drugi (2014) so identificirali pet ključnih ovir, ki se lahko pojavijo pri prenovi blagovne znamke (Miller in drugi 2014). Prva ovira je avtorski pristop k prenovi, saj lahko nezadostno vključevanje deležnikov vodi v njihovo nezadovoljstvo. Avtorski pristop najpogosteje pomeni, da vodstvo predstavi že pripravljen program prenove, s katerim se deležniki ne strinjajo in imajo nanje negativne odzive. Druga ovira so morebitne napetosti ali nestrinjanje med deležniki, kar lahko vodi k temu, da ne želijo

podpreti strategije preнове znamke. Tretja ovira je preozko postavljena vizija prenovljene znamke. Premajhne spremembe v znamki, ki jih je možno spregledati, ovirajo možnost, da bi znamka dosegla resnično diferencirano vrednost. Neprimerne raziskave predstavljajo četrto oviro, saj lahko pomanjkanje raziskav pred prenovo vodi k neuspešni zasnovi in izvedbi strategiji preнове blagovne znamke. Zadnja, peta ovira preнове pa je zanemarjanje želj in preferenc potrošnikov. Če se podjetje ne osredotoči dovolj na preference potrošnikov, lahko to vodi k neželenim zaznavam in pomanjkanju kredibilnosti znamke (Miller in drugi 2014, 275).

Značilno je, da imajo primeri z močnimi rezultati prisotnega enega ali več dejavnikov, ki omogočajo prenovo, medtem ko je za šibke primere značilno, da imajo na poti več ovir.

Pri prenovi blagovne znamke lahko naletimo na mnoge pasti, ki nas zavedejo in posledično lahko vplivajo na rezultat preнове. Kaikati in Kaikati (2003) sta opredelila štiri pasti preнове, ki jih moramo vzeti v obzir (Kaikati in Kaikati 2003, 18–20):

#### 1. Past dediščine (*angl. heritage rebranding trap*)

Pred odločitvijo o prenovi znamke, morajo menedžerji preveriti, kaj si o tem mislijo potrošniki, predvsem, kaj si mislijo o nacionalnosti znamke oziroma povezovanju znamke glede na njen izvor in dediščino. Nekateri potrošniki namreč iščejo znamke s pristnim izvorom in avtentičnostjo. Znamke pogosto vodi njihova želja po globalnosti, zato se želijo znebiti svoje lokalnosti in navezanosti na področje, iz katerega prihajajo, kar pa lahko potrošnike zmoti.

#### 2. Sledenje množici

Sledenje množici podjetij, ki se odločajo za prenovo znamke, ni zgolj drago, ampak tudi neproduktivno. Vsako podjetje mora identificirati lastne motive in cilje preнове blagovne znamke. Tukaj je predvsem popularno združevanje znamk pod enim imenom. Pred tovrstnimi odločitvami je treba ugotoviti, kakšna je raven zvestobe znamkam v posameznih državah.

#### 3. Prenova blagovne znamke z združevanjem

Pri združevanjih je potreben nujen premislek ali preprosto združiti dve imeni ali pa ustvariti novo znamko z novim imenom.

#### 4. Prenova blagovne znamke s pomočjo znanih osebnosti

Da bi pomladili znamko, se upravljalci znamk pogosto odločajo za sodelovanje z znanimi osebnostmi, kar pa je izredno tvegano in nevarno, če celotna prenova znamke temelji na sposobnostih posamezne osebe.

#### **4 VPLIV PRENOVE BLAGOVNE ZNAMKE NA USPEŠNOST**

Dejstvo je, da uspešne znamke ustvarjajo dohodek s pridobivanjem in ohranjanjem potrošnikov. Kadar podjetje ustvari zvestobo pri potrošnikih, lahko zgradi močan tržni delež, ohranja dobro raven cene in generira nenehen dotok denarja, kar posledično lahko ustvarja tudi rast znamke in podjetja (Doyle 1998).

Po drugi strani lahko znamka, ki se stara in ni pravilno upravljana, povzroči velike probleme za podjetje, saj se v teh primerih ponavadi sooča z nižjo prodajo, izgubo tržnega deleža, težavami z distribucijskimi kanali, potrošniki pa jih začnejo izpuščati iz svojega priklica (Lehu 2004). Kadar se znamke soočijo s tovrstnimi težavami, jih lahko čakata dve usodi. Na eni strani lahko preprosto umrejo, kar je ponavadi posledica odločitve upravljalcev blagovne znamke ter njihovega slabega upravljanja. Zavedati se je namreč treba, da je blagovna znamka pogosto podvržena različnim marketinškim silam, ki povzročajo staranje znamk, in če znamka nima nadzora nad svojo lastno usodo, je smrt znamke pogosto neizogibna. Na drugi strani lahko menedžerji poskrbijo, da njihove znamke ostanejo na trgu čim dlje in so še vedno pripravljeni vlagati v njihov razvoj. Tržniki takrat posvojijo različne strategije prenove blagovne znamke, da bi maksimirali njihov potencialni dohodek (Müller in drugi 2011).

Prenova blagovne znamke je rezultat določenih sprememb bodisi v zunanjem bodisi v notranjem okolju in je hkrati dolgotrajen, drag in visoko tvegano proces (Muzellec in drugi 2003), ki mnogokrat vodi v neuspeh, saj je med potrošniki pogosto sprejet z veliko manj entuziazma kot pričakovano (Stuart in Muzellec 2004), poleg tega pa lahko povzroči veliko škode v smislu zvestobe do znamke in moči znamke (Hatch in Schultz 2003; Kapferer 2004; Gotsi in Andriopoulos 2007).

Obstoječe študije ne kažejo konsenza o tem, kakšen naj bi bil izid prenove blagovne znamke in kako ta nanjo vpliva. Čeprav število primerov prenove blagovne znamke narašča, je odstotek neuspeha trenutno višji v primerjavi z uspelimi primeri (Stuart in Muzellec 2004; Higgs in Rowland 2005). Merrilees in Miller (2008) vseeno menita, da se uspešna prenova lahko doseže s pomočjo primernih komunikacijskih elementov. Raziskave so pokazale, da ima prenova blagovne znamke lahko pozitiven vpliv tudi na vrednost znamke (Petburikul



2009), njen imidž (Caniago in drugi 2014) in zadovoljstvo potrošnikov (Plewa in drugi v Caniago in drugi 2014, 119). Močna povezanost pa obstaja tudi med prenovo blagovne znamke in zvestobo znamki ter njeno vrednostjo (Zahid in Raja 2014, 61).

Pogosto je ključen cilj prenove blagovne znamke odražati spremembo v organizaciji in predstaviti nov imidž znamke (Muzellec in Lambkin 2006). Nedavne študije so pokazale, da so strategije prenove blagovne znamke lahko zelo uporabne pri doseganju sprememb imidža in pridobitvi novih potrošnikov in ohranitvi obstoječih (Plewa in drugi 2011, 227). Znamke, ki se odločijo za prenovo, namreč pogosto močno komunicirajo novo ali prenovljeno podobo in na ta način ustvarjajo zavedanje o znamki (Muzellec in Lambkin 2006). Ker je zavedanje o znamki eden najpomembnejših dejavnikov močnih znamk (Aaker 1991), je ustvarjanje zavedanja o prenovi blagovne znamke enako pomembno. Raziskava, ki so jo izvedli Plewa in drugi (2011), je pokazala, da obstaja močna pozitivna povezanost med visoko stopnjo zavedanja o odločitvah o prenovi blagovne znamke in vplivom na zaznave deležnikov in njihov odnos do organizacije. Študija je prav tako pokazala, da prenova blagovne znamke lahko vpliva na povečanje posameznikovih zaznav o znamki ter njegov odnos z njo. To lahko rezultira v povečanem zaupanju in predanosti znamki (Plewa in drugi 2011).

Treba je poudariti tudi, da ima prenova blagovne znamke lahko pozitivne učinke tudi na odnos zaposlenih do znamke in na njihovo znanje. Če jih pravilno vključimo v celoten proces, se zaposleni počutijo bolj motivirane in cenjene, kar pa posledično vpliva na njihovo delo in odnos do znamke. Nujno je, da zaposleni ponotranjijo vrednote, ki jih nova znamka komunicira (Hankinson in Lomax 2006, 203). Znamke lahko namreč postanejo realnost, kadar se zaposleni aktivno vključijo v vse ravni in ponotranjijo njihove vrednote in obljube (de Chernatony in Segal-Horn 2001).

Wansink (v Lehu 2004, 136) je upravljalce znamke opozoril na pet ključnih dejavnikov, kdaj je prenova znamke lahko uspešna: če je cena izdelka v srednjem ali višjem rangu glede na konkurenco; kadar je medijska izpostavljenost znamke nižja kot povprečno; ko ima znamka nizko vrednost ampak tudi visok volumen; če znamka uživa dolgo zgodovino, ki generira zavedanje in simpatijo in kadar znamka poseduje konkurenčno prednost (v samem izdelku, embalaži, komuniciranju, stilu itd.).

Po drugi strani je Grossberg (2012, 7) identificiral štiri pogoste razloge za propad znamke: jemanje potrošnikov za samoumevne, minimiziranje vpliva konkurence, aroganca organizacije aroganca (visok ego znamke) in nesposobnost objektivnega ocenjevanja znamke.

Da bi lahko ugotovili, ali so bile vpeljane strategije in ukrepi za znamko uspešni in relevantni, je na koncu treba izmeriti rezultate. Na kakšne načine lahko to naredimo, bomo preverili v nadaljevanju.

#### **4.1 Merjenje uspešnosti prenove blagovne znamke**

Eno izmed pomembnih vprašanj med upravljalci znamke je, kako lahko izmerijo učinkovitost znamk oziroma njihovega marketinga. Ker je prenova blagovne znamke del marketinga, lahko pri merjenju njene uspešnosti izhajamo iz teorije merjenja marketinške uspešnosti, ki pa žal ne ponuja univerzalnega recepta, saj so znamke pogosto preveč kompleksne (Davis 2013).

Preden predstavimo nekaj osnovnih načinov merjenja, je najprej treba poudariti, da v literaturi obstajajo različni izrazi za pojem marketinške uspešnosti oziroma učinkovitosti. Gao (2010, 26–29) je po pregledu literature ločil med naslednjimi pojmi: marketinška učinkovitost, marketinški izkoristek, marketinška produktivnost, marketinška uspešnost in marketinško merjenje (glej Tabela 4.1).

Tabela 4.1: Pregled pojmov za marketinško učinkovitost

Koncept	Razlaga
<p>Marketinška učinkovitost (<i>angl. marketing effectiveness</i>)</p>	<p>Delati pravo stvar. V marketinški literaturi je marketinška učinkovitost opisana, kot do katere mere marketinška dejanja pomagajo podjetju doseči svoje poslovne cilje.</p>
<p>Marketinški izkoristek (<i>angl. marketing efficiency</i>)</p>	<p>Izkoristek je delati stvari pravilno. Izkoristek se ukvarja s tem, kakšni so rezultati glede na sredstva, ki so bila vložena v implementacijo nekega marketinškega programa. Specifično, izkoristek se nanaša na odnos med rezultati (marketinški output) in trdom ter viri, ki so bili vloženi v marketing (marketinški input).</p>
<p>Marketinška produktivnost (<i>angl. marketing productivity</i>)</p>	<p>Razmerje med prodajo ali neto profitom glede na marketinške stroške za določen segment. Gre za učinkovit izkoristek (<i>angl. effective efficiency</i>), saj naj bi vključevala dimenzije učinkovitosti in uspešnosti.</p>
<p>Marketinška uspešnost (<i>angl. marketing performance</i>)</p>	<p>Multidimenzionalni proces, ki vključuje 3 dimenzije: učinkovitost, zmogljivost in prilagodljivost. Učinkovitost in zmogljivost marketinških aktivnosti organizacije glede na postavljene cilje npr. dohodek, dobiček, tržni delež.</p>
<p>Marketinško merjenje (<i>angl. marketing metrics</i>)</p>	<p>Indikatorji uspešnosti, ki jih upravljavci blagovnih znamk uporabljajo, da sledijo in ocenjujejo napredek posamezne poslovne enote.</p>

Vir: Gao (2010, 30)

Ti koncepti ne smejo biti videni kot izolirani eden od drugega, ampak se med seboj tesno povezujejo. Glede na pregledane definicije avtor priporoča uporabo pojma marketinška uspešnost, saj ta vključuje vse ostale dimenzije (Gao 2010), v nadaljevanju pa ga bomo uporabljali tudi mi.

Splošni konsenz o tem, kako meriti marketinško uspešnost, ne obstaja, zato jo je pogosto zelo težko izmeriti. Brooks in Simkin (2011, 3–4) sta izpostavila 6 razlogov, zakaj je tako:

1. Marketinške aktivnosti imajo oprijemljive in neoprijemljive učinke. Medtem ko je oprijemljive učinke relativno lahko izmeriti, lahko neoprijemljive zgolj ocenimo.
2. Marketinške aktivnosti imajo kratkoročne in dolgoročne učinke. Kratkoročne je lažje izmeriti, ocenjevanje učinkov za prihodnost pa je težje, saj se moraš zanašati na različna predvidevanja, s katerimi je možno tudi manipulirati.
3. Marketing deluje znotraj nestanovitnega okolja, ki ga sestavljajo potrošniki, konkurenti in zakonodajalci.
4. Marketing deluje znotraj okolja, ki je pogosto podvrženo spremembam in oviram. Dober marketing se načrtuje znotraj strategije podjetja. Slaba strategija podjetja lahko hitro vodi do slabše marketinške uspešnosti. Na učinkovitost pa lahko vplivajo tudi kratkoročne odločitve vodstva in omejene sposobnosti upravljalcev blagovnih znamk.
5. Obstaja splošna konfuznost o tem, kaj je marketing in kaj marketing počne, zato je ključno, da se sklene dogovor o tem, katere indikatorje bomo uporabljali za merjenje učinkovitosti.
6. Obstaja ogromno načinov merjenja in orodij merjenja, ki lahko zmedejo.

Če pogledamo skozi zgodovino merjenja marketinške uspešnosti, je zaradi nenehnih sprememb v okolju prišlo do več sprememb, ki so pomembno vplivale na izbiro pravih indikatorjev merjenja (Seggie in drugi 2008, 836): od nefinančnih do finančnih meritev; od gledanja nazaj do gledanja naprej; od kratkoročnih do dolgoročnih meritev; od makro do mikro podatkov; od neodvisnih spremenljivk do splošnih verig; od absolutnih do relativnih meritev in od subjektivnih do objektivnih meritev.

#### **4.1.1 Izbira indikatorjev uspešnosti**

Merjenje uspešnosti je pomembno za podjetje in njegove znamke, saj pokaže, ali gre podjetje v pravo smer in dosega zastavljene cilje. Indikatorje uspešnosti lahko definiramo kot fizične vrednosti, ki jih uporabljamo za merjenje, primerjanje in upravljanje uspešnega delovanja podjetja (Gosselin v Bhatti in drugi 2013, 3128). Indikatorji uspešnosti se lahko nanašajo na kakovost izdelkov ali storitev, stroške, fleksibilnost, zadovoljstvo potrošnikov in zaposlenih,

varnost, okolje in skupnost ter učenje in rast. Indikatorji so med seboj povezani in vplivajo drug na drugega, medtem ko se eden poviša, se lahko drugi zniža (npr. višji stroški, nižja kakovost). Merjenje uspešnosti se začne z identificiranjem indikatorjev merjenja uspešnosti, ki omogočajo natančno opredelitev celotnega procesa merjenja (Bhatti in drugi 2013). Različni avtorji so preko raznovrstnih raziskav identificirali različne indikatorje merjenja uspešnosti znamke. Najpogosteje se pojavlja delitev na finančne in nefinančne indikatorje (Ambler 2000; Ambler in Roberts 2008; Gao 2010; Brooks in Simkin 2011). Med finančne indikatorje avtorji najpogosteje uvrščajo donosnost znamke glede na investicije (ROI), denarni tok, dobiček, prodajo in število dobičkonosnih potrošnikov (Grønholdt in Martensen 2006; Ambler in Roberts 2008; Brooks in Simkin 2011; Bhatti in drugi 2013). Po drugi strani je skupina nefinančnih indikatorjev veliko širša. Gao (2010, 34) je identificiral 5 ključnih nefinančnih indikatorjev: tržni delež, zadovoljstvo potrošnikov, zvestoba potrošnikov, stopnja inovativnosti ponudbe in vrednost blagovne znamke (*angl. brand equity*). Merjenju vrednosti blagovne znamke literatura daje veliko pomena, saj ta predstavlja vsa neoprijemljiva sredstva blagovne znamke, ki jih je načeloma težje izmeriti (Ambler 2000). Ambler (2000, 63) je opredelil 5 načinov merjenja vrednosti blagovne znamke: relativno zadovoljstvo (preference potrošnikov glede na konkurenco); predanost znamki (indeks možnosti zamenjave); relativna zaznana kakovost (zaznana kakovost glede na konkurenco); relativna cena (vrednost in velikost tržnega deleža) in dostopnost znamke (distribucija).

Poleg klasične delitve na finančne in nefinančne indikatorje pa je vredno omeniti še eno delitev, in sicer delitev na zunanje in notranje indikatorje. Raziskava med večjimi podjetji v Veliki Britaniji je pokazala, da se med najpogostejšimi zunanjimi indikatorji pojavljajo zvestoba potrošnikov (67 %), relativna zaznana kakovost (62 %), zadovoljstvo potrošnikov (47 %), število pritožb oziroma raven nezadovoljstva (45 %) in število potrošnikov (40 %) (Ambler 2000). Notranji indikatorji pa zahtevajo oceno stanja inovacij v podjetju in oceno tega, kako dobro zaposleni v podjetju razumejo, kaj želi podjetje doseči in kako predani so temu. Zaposleni so namreč prvi potrošniki, in če bo dobro poskrbljeno za njih, bodo oni dobro poskrbeli za zunanje potrošnike (Ambler 2000).

Enega podrobnejših načinov merjenja uspešnosti je podal tudi Davis (2013), ki je skupno opredelil kar 113 različnih indikatorjev uspešnosti znamke in njenega marketinga. Indikatorje je razdelil v 11 skupin:

- *Finančni indikatorji* (npr. dohodek, dobiček, prodaja), ki opisujejo splošno uspešnost znamke in tržnikom dajejo bolj jasno sliko o tem, kako njihove aktivnosti prispevajo k finančnemu uspehu znamke.
- *Indikatorji marketinškega načrtovanja* (npr. tržni delež, rast trga, povpraševanje po trgu).
- *Indikatorji znamke* (vrednost znamke, zavedanje o znamki, relevantnost znamke in zvestoba znamke).
- *Indikatorji potrošnikov* (npr. število novih potrošnikov, dobičkonosnost po segmentih, dobiček na potrošnika). Tržniki danes morajo razviti detajlne načrte, kako pridobiti nove potrošnike in spodbuditi, da bodo bolj zvesti.
- *Indikatorji ponudbe* (uporaba, pogostost nakupa novih izdelkov, marketinški stroški/enoto). Pomagajo opisati tržni potencial za izdelke glede na različne tržne pogoje in dejavnike.
- *Indikatorji cene* – cena vpliva na zaznave potrošnikov, dohodek in dobiček znamke, kot tudi na neoprijemljive dele znamke, kot so vrednost in ugled znamke.
- *Indikatorji oglaševanja/promocije* (npr. priklic, prepoznavanje, doseg, pogostost, odziv na oglaševanja, razmerje med oglaševanjem in prodajo), ki vključujejo indikatorje, ki se uporabljajo za merjenje tradicionalnih orodij marketinga.
- *Indikatorji direktnega marketinga* (npr. neto in bruto profit direktnega marketinga, dohodek direktnega marketinga, donosnost investicije direktnega marketinga). Direktni marketing se nanaša na napore komuniciranja neposredno s potrošniki, bodisi preko konvencionalnih poti (npr. pošta) ali preko spletnih metod. Vsak potencialni potrošnik, ki je nagovorjen predstavlja strošek kot tudi korist za znamko, zato je dobro, če se upravljalci znamk odločijo, da izmerijo finančen učinek tovrstnih marketinških aktivnosti.
- *Indikatorji digitalnih medijev* (npr. število klikov, govorice, strošek na klik). Hiter razvoj spletnih marketinških orodij so tržnikom omogočili nove načine pridobivanja potrošnikov. Tovrstna orodja omogočajo lažje spremljanje vedenja potrošnikov, prav tako pa omogočajo takojšnjo dvosmerno komunikacijo.
- *Indikatorji distribucije* (Potrošniki nakupujejo v fizičnih trgovinah ali na spletu. Klasični načini prodaje omogočajo tržnikom unikatno vzpostavitev kontakta s potrošnikom in vplivanje na njihovo nakupno vedenje (npr. preko embalaže, promocijskih displejev, dizajn, opremo prodajnih mest itd.).

- *Indikatorji prodaje* (npr. odstotek prodaje, absolutna in relativna prodaja). Osebna prodaja in upravljanje prodaje je ena izmed najbolj učinkovitih in hkrati dragih metod za spodbujanje nakupa. Merjenje uspešnosti prodajnih predstavnikov je tako zelo pomembno za zagotavljanje doseganja ciljev.

Načinov merjenja uspešnosti prenove blagovne znamke je tako več, vsaka znamka posebej pa lahko določi svoje lastne indikatorje uspešnosti. Teorija sicer loči med tremi vrstami indikatorjev uspešnosti (Parmenter 2007) (glej Sliko 4.1):

- Ključni indikatorji rezultatov (*angl. key results indicators*)

Indikatorji rezultatov nam povedo, kako dobro smo se odrezali. Mednje uvrščamo: zadovoljstvo potrošnikov, neto profit, dobičkonosnost potrošnikov, zadovoljstvo zaposlenih in donosnost investicij. Dajejo nam jasno sliko o tem, ali gremo v pravo smer, vendar ne povedo, kaj moramo narediti, da bi izboljšali rezultate. Indikatorji rezultatov ponavadi pokrivajo daljše časovno obdobje in so pregledani na mesečni ali letni ravni.

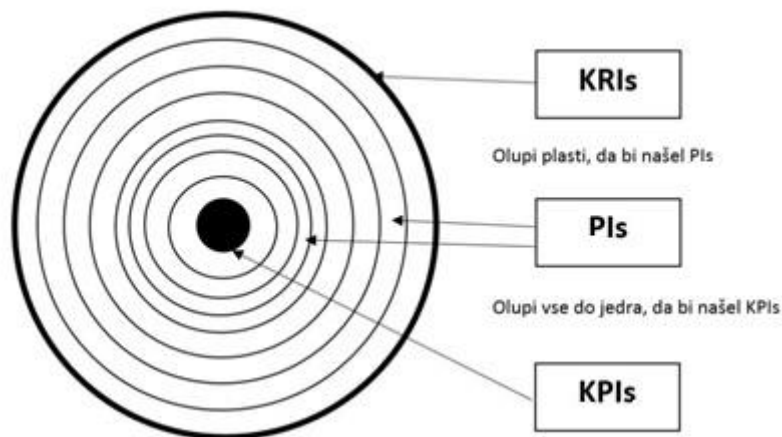
- Indikatorji uspešnosti (*angl. performance indicators*)

Indikatorji uspešnosti nam povedo, kaj narediti. Mednje npr. uvrščamo dobičkonosnost in dvig prodaje med zgornjimi 10 % potrošnikov, neto profit na ključnih izdelčnih linijah in število potrošnikov, ki so vključeni v proces. Ti indikatorji dopolnjujejo ključne indikatorje uspešnosti.

- Ključni indikatorji uspešnosti (KPI) pa povedo, kaj narediti za dramatičen dvig uspešnosti

Značilno zanje je, da so ponavadi nefinančni indikatorji, da so merjeni pogosto, spremlja jih menedžment, razumeti jih morajo vsi zaposleni, imajo močan učinek na druge dejavnike uspeha ter pozitiven učinek na vse ostale indikatorje uspeha. Ponavadi je zanje odgovoren določeni posameznik ali skupina (Parmenter 2007, 5).

Slika 4.1: Trije tipi indikatorjev uspešnosti



Vir: Parmenter (2007, 2).

Avtorji se strinjajo, da mora biti ključno merilo pri izbiri glavnih indikatorjev uspešnosti relevantnost. Vsaka znamka je namreč drugačna in po svoje unikatna, zato morajo biti izbrani indikatorji relevantni glede na sektor, v katerem se znamka nahaja, in njene lastnosti (Grønholdt in Martensen 2006; Brooks in Simkin 2011; Bhatti in drugi 2013; Davis 2013).

Miller in drugi (2014, 270) so način merjenja uspešnosti opredelili konkretno za prenovo blagovne znamke. Menijo, da jo lahko izmerimo glede na 3 skupine indikatorjev:

- a) poslovni uspeh: dobiček, prodaja, zelen imidž;
- b) doseg zelenih ciljev;
- c) močne, pozitivne reference na celoten primer ali posamezne dele

Močan rezultat je, kadar je prisoten vsaj eden od treh indikatorjev, šibak pa, kadar ni prisoten niti eden (Miller in drugi 2014).



## 5 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA VPRAŠANJA

Dejstvo je, da število prenov blagovnih znamk v zadnjih letih narašča, kar je posledica nenehnih spreminjajočih pogojev na trgu. Velik tehnološki napredek in vsakodnevni pojav novih znamk so povzročili, da se znamke pogosteje odločajo za prenovu (Dubey 2014). Veliko znamk se odloči zgolj za estetske spremembe, npr. sprememba vizualne podobe, spet druge se odločijo za bolj radikalne posege, kot je sprememba imena (Daly in Moloney 2004; Stuart in Muzellec 2004). Vzrokov za prenovu je več, vse od želje po širjenju na nove trge, upada prodaje, pojav novih konkurentov na trgu, sprememba pozicije znamke, zmeden imidž ter združitve in prevzemi podjetij (Lehu 2004; Muzellec in Lambkin 2006; Todor 2014). Ne glede na vzroke mora biti prenova blagovne znamke premišljen proces, strategije pa skrbno izbrane glede na identificirane probleme. Skozi teoretični del naloge smo identificirali različne strategije preнове, med drugim predstavitev novih načinov uporabe, izboljšanje ponudbe, spreminjanje vizualne identitete in repozicioniranje. Ugotovili smo, da je pomembno, da se znamka preнове loti postopoma po korakih, kjer je prvi in eden izmed najbolj pomembnih korakov skrbno opravljena analiza (Daly in Moloney 2004; Keller in drugi 2008). Sledita načrtovanje vpeljanih sprememb in izvedba, na koncu pa ne smemo pozabiti na evalvacijo celotne preнове, ki nam pokaže, če je bila prenova uspešna (Daly in Moloney 2004). Prav pri merjenju uspešnosti preнове blagovne znamke lahko pride do težav, če predhodno ne določimo ključnih indikatorjev uspešnosti.

Po pregledu literature, ki nam je omogočila širši pogled na pojme, kot so blagovna znamka, prenova blagovne znamke in merjenje uspešnosti preнове znamke, smo lahko ugotovili, da je uspešnost preнове znamke odvisna od veliko različnih dejavnikov, predvsem pa od tega, ali so bili vsi koraki preнове premišljeno načrtovani in kasneje tudi izvedeni. Do sedaj opravljene raziskave kažejo na veliko razdvojenost o tem, ali prenova blagovne znamke pozitivno vpliva na njeno uspešnost. Med drugim raziskave kažejo na pozitiven vpliv preнове blagovne znamke na lojalnost zaposlenih (Hankinson in Lomax 2006), prodajo, večjo stopnjo zavedanja in priklica med potrošniki, njihovo povečano zaupanje in pridobitev novih uporabnikov znamke (Plewa in drugi 2011). Po drugi strani je neuspešnih prenov še vedno več. Neuspešno izvedena prenova lahko vpliva na izgubo obstoječih potrošnikov, nižjo prodajo, izgubo tržnega deleža, v najslabšem primeru pa lahko privede tudi do smrti znamke (Lehu 2004).

Glede na pregled literature je jasno, da se bomo v drugem delu naloge osredotočili na problem vpliva prenove blagovne znamke na njeno uspešnost, saj želimo sami preveriti, kakšna je njuna povezava. Raziskovalno vprašanje, na katerega bomo poskušali odgovoriti, se glasi: *Kako prenova blagovne znamke vpliva na njeno uspešnost?*

## **6 METODOLOGIJA**

Da bi pridobili širši vpogled v fenomen prenove blagovne znamke in njene uspešnosti, smo se odločili za uporabo raziskovalne metode študije primera, ki je ena izmed kvalitativnih metod zbiranja podatkov. Čeprav kvalitativno raziskovanje ponavadi ni podprto s statističnimi dokazi in je rezultate težko posploševati, nam vseeno omogoča unikaten vpogled v problem hkrati pa nas lahko vodi pri izbiri pravilne marketinške strategije ali taktike (Chisnell 2005).

### **6.1 Opis metode**

Študija primera vključuje intenzivno preučevanje posamezne enote z namenom razumevanja širšega koncepta ali podobnih enot (Baxter in Jack 2008). S preučevanjem specifičnega primera se raziskovalec lahko spozna z organizacijo ali znamko in njenim vedenjem, postopki in izdelki ter izdela analitični dokument, ki se ga lahko uporablja v podobnih primerih. Prav tako nam študija primera ponuja priložnost za uporabo določenih konceptov ali teorije v specifičnih poslovnih situacijah (Sayre 2001). Proces študije primera je lahko viden tudi kot skupek relevantnih materialov o specifičnem primeru z namenom pridobiti utemeljeno sliko fenomena, ki ga raziskujemo. Kot kvalitativen pristop je primeren za odgovarjanje na vprašanja, ki se začnejo s 'kako' in 'zakaj' (Yin 2009; Gagnon 2010). Študija primera nam priskrbi opis posameznih situacij, s katerimi se soočajo podjetja ali potrošniki, okrepi uporabo teorije v praksi in vključi raznolike načine zbiranja podatkov in analitične aktivnosti (Sayre 2001). Po drugi strani je treba upoštevati tudi nekaj slabosti študije primera. Študija primera je lahko zelo zamudna in vzame veliko časa, problematična je njena zunanja veljavnost, saj drugi raziskovalec težko ponovi isto študijo primera, prav tako pa obstaja veliko vprašanje posploševanja rezultatov na celotno populacijo. Slednje niti ne preseneča, glede na to, da so ponavadi zelo specifične in z ozkim fokusom (Gagnon 2010).

Ločimo raziskovalne, opisne in razlagalne študije primera. Raziskovalne uporabimo pred definiranjem raziskovalnega vprašanja in hipotez in jih uporabljamo predvsem pri grajenju teorije. Opisne študije primera se trudijo opisati različne značilnosti določenega fenomena znotraj konteksta, pogosto pa se trudijo identificirati tudi razlike med posameznimi primeri. Razlagalne študije primera pa se uporabljajo pri raziskovanju vzročnih odnosov in preverjanju tega, kaj pravi teorija (Yin 2009).

V našem primeru bomo s pomočjo metode študije primera lahko pridobili poglobljeno razumevanje procesa prenove blagovne znamke in njen vpliv na uspešnost znamke na praktičnem primeru blagovne znamke Donat Mg. Ker bomo preverjali vzročne odnose med procesom blagovne znamke in njeno uspešnostjo, bomo uporabili razlagalno študijo primera.

Študija primera prenove blagovne znamke Donat Mg bo vsebovala naslednje korake:

- predstavitev znamke Donat Mg,
- analiza stanja znamke pred prenovo,
- opredelitev priložnosti in potreb znamke,
- postavitev ciljev,
- opredelitev ciljnih skupin,
- komunikacijska in kreativna strategija prenove,
- medijska strategija prenove,
- predstavitev rezultatov po prenovi.

Podatke o konkretnem primeru bomo pridobili predvsem iz sekundarnih virov, tako notranjih kot zunanjih. Od predstavnikov blagovne znamke Donat Mg bomo prejeli konkretne podatke o stanju znamke pred in po prenovi, ki so jih zanje pripravile različne raziskovalne agencije. Mednje sodijo tako kvantitativne (anketni vprašalnik) kot tudi kvalitativne (fokusne skupine) raziskave. Opravljene so bile različne analize trga, konkurence in potrošnikov. Dodaten vir informacij o znamki bodo tudi javno dostopni sekundarni viri, kot je spletna stran [www.donatmg.eu](http://www.donatmg.eu).

Čeprav je prenova blagovne znamke potekala na vseh trgih, kjer je znamka prisotna, se bomo v študiji primera osredotočili na slovenski trg, saj je tukaj bilo opravljenih največ raziskav, zato je mogoče pridobiti več podatkov, rezultate na tujih trgih pa bomo zgolj omenili oziroma izpostavili tiste, ki najbolj izstopajo. Slovenski trg je tudi sicer predstavljal še poseben izziv v prenovi zaradi dobre prepoznavnosti znamke.

Uspešnost prenove blagovne znamke Donat Mg bomo izmerili s pomočjo izbranih finančnih in nefinančnih indikatorjev uspešnosti, ki so izraženi tudi v ciljih prenove. Indikatorji uspešnosti so naslednji:

- prodaja,
- donosnost investicij – MROI (*angl. marketing return on investement*),
- donosnost prodaje – MROS (*angl. marketing return on sales*),
- neto prispevek marketinga (*angl. net marketing contribution*),
- uporaba znamke,
- zvestoba znamke,
- ohranitev obstoječih potrošnikov,
- pridobitev novih potrošnikov,
- priključitev,
- vsečnost oglaševanja,
- vsečnost embalaže,
- spodbuda k nakupu
- zaznavanje znamke.

## 7 ŠTUDIJA PRIMERA: Donat Mg

### 7.1 Predstavitev znamke Donat Mg

Donat Mg je slovenska blagovna znamka, ki deluje pod okriljem podjetja Droga Kolinska, ki je leta 2010 prešla v lastništvo hrvaškega podjetja Atlantic Grupa. Gre za blagovno znamko z dolgoletno zgodovino, ki izvira iz Rogaške Slatine in se jo najpogosteje povezuje z lajšanjem težav z zaprtostjo.

Začetki rogaške mineralne vode segajo v 16. stoletje, ko je Švicar Leonhard Thurneysserin kot prvi naredil, kasneje pa tudi objavil analizo vode. V 17. stoletju jo je nato dr. Paul Sorbait podrobneje opisal v knjigi »Praxis Medicae« in takrat se o njej začne govoriti kot o zdravilni vodi. Vrelce zdravja, kot so jih takrat poimenovali, so uživali mestni veljaki kot tudi člani kraljevih družin, nakar so hitro postali slavni po vsem habsburškem cesarstvu, kasneje pa tudi izven njega. Razvoj medicinske znanosti je nato zahteval temeljitejše pristope in leta 1685 je o naravni mineralni vodi iz Rogaške bila napisana monografija z naslovom »Roitschocrene (Rogaški izvir)«. V monografiji je J.B. Gruendel temeljito opredelil zdravilne učinke vode in njene kemijske lastnosti. Rogaška mineralna voda je bila v 18. stoletju na tretjem mestu po prodaji, takoj za Seltersom in Vichyjem (Donat Mg 2016).

Leta 1904 je prišlo do gradnje prve polnilnice, saj je polnjenje glede na veliko povpraševanje po vodi, bilo zelo zamudno. Vodo so do takrat natakali direktno iz vrelnca, nato pa steklenice v lesenih zabojih vozili v skladišče, kjer so jih zaprli z zamaški iz plute, označili in v zabojih zložili na vozove (Donat Mg 2016).

Temeljni preureditvi vrelnih zajetij v letih 1907/1908, ki je potekalo pod okriljem hidrogeologa dr. J. Knetta, je sledilo presenečenje. Leta 1908 jih je na lokaciji današnjega parka v Rogaški Slatini presenetila voda z visoko vsebnostjo magnezija. Zaradi bližnjega hriba Donačka gora, so jo poimenovali Donat, nekaj let kasneje pa mu dodali še njegov kemijski simbol – Mg in tako poudarili že znano dejstvo, da rogaška mineralna voda še danes vsebuje najvišjo količino magnezija med vsemi naravnimi mineralnimi vodami<sup>1</sup>. Leto 1908 tako beležimo tudi kot uraden začetek blagovne znamke Donat Mg.

Značilen simbol Donata Mg, je še danes grški bog Apolon. »Legenda namreč pravi, da je Pegaz, mitološki konj, ki vse od takrat, ko je njegovo kopito omogočilo vrelcem ugledati luč

---

<sup>1</sup> »Pregledani primerjalni podatki obsegajo vse na trgu dostopne, priznane naravne mineralne vode iz registra EU« (Donat Mg 2016).

sveta, pije rogaško mineralno vodo. Ta naj bi o njenih pozitivnih lastnosti povedal tudi Apolonu, bogu lepote in zdravja. Apolona je rogaška voda tako prepričala, da je prenehal s pitjem vode z gore Helikon in postal zvest Donatu Mg« (Donat Mg 2016).

### **7.1.1 Učinki mineralne vode Donat Mg**

Donat Mg je edinstvena in specifična naravna mineralna voda, bogata z mineralnimi solmi. Velik del svojih koristnih lastnosti dolguje magneziju, ki je nepogrešljiv sestavni del vseh živih bitij in nujno potreben za normalno delovanje organizma. Zaradi svojih kemijskih in fizikalnih značilnosti ter posebne sestave, ima Donat Mg številne pozitivne učinke na človeški organizem. Odlikuje ga visoka mineralizacija, saj vsebuje več kot 13 gramov raztopljenih mineralnih snovi na liter, od tega več kot 1000 miligramov magnezija. Zaradi svoje edinstvene sestave lahko pomaga omiliti težave, ki nastanejo kot posledica sodobnega načina življenja (Donat Mg 2016).

#### a) Zaprtost

Vse več ljudi ima zaradi stresnega načina življenja težave z upočasnjeno prebavo in z zaprtostjo. Zmotno je mišljenje, da je prebava urejena, če odvajamo dvakrat ali trikrat na teden. Zdrava prebava namreč pomeni odvajanje vsaj enkrat na dan. »Klinična raziskava na vzorcu ljudi, ki so glede na klinične parametre trpeli zaradi težav z zaprtjem, je znanstveno dokazala, da Donat Mg učinkovito spodbuja prebavo in izboljšuje kakovost življenja<sup>2</sup>« (Donat Mg 2016). Donat Mg je naravno odvajalo. Njegovo delovanje je tako učinkovito zaradi vsebnosti sulfatnih soli in velike količine magnezija. »Sulfati na podlagi osmoze iz celic črevesne stene odtegnejo vodo in volumen vsebine v črevesju se poveča od tri- do petkrat, zato le-ta pritisne na črevesno steno in izzove njeno peristaltiko oziroma gibanje. Magnezij sam še dodatno draži črevesne hormone, ki peristaltiko okrepijo« (Donat Mg 2016).

#### b) Zgaga

Problem z zgago naj bi imel vsak deseti človek, pogostejši pa je pri starejših, moških in nosečnicah. Zaradi višje vsebnosti hidrogenkarbonatov lahko Donat Mg lajša težave z zgago. »Donat Mg vsebuje okrog 7.800 mg hidrogenkarbonata. Višja vsebnost hidrogenkarbonata

---

<sup>2</sup>»Kontrolirano klinično raziskavo je opravil nemški inštitut analize & realize leta 2015. V raziskavi je 94 % vprašanih in 97 % izpraševalcev ocenilo, da je Donat Mg učinkovit in da ga dobro prenašajo ter da je njihova kakovost življenja izboljšana« (Donat Mg 2016).

ima veliko sposobnost vezanja kislin in pufranja prostih kislin. Veže želodčno kislino v ekvivalentnih količinah. Donat Mg lahko zato na naraven način nadomešča sredstva proti odvečni želodčni kislini« (Donat Mg 2016).

### c) Magnezij

Večina ljudi se ne zaveda pomena in vloge minerala magnezija pri delovanju organizma. Magnezij je eden najpomembnejših mineralov našega časa in je nepogrešljiv za ohranjanje zdravja. Naše potrebe po magneziju se zaradi hitrega in stresnega načina življenja namreč povečujejo. Magnezij med drugim prispeva k zmanjšanju utrujenosti in izčrpanosti, k normalnemu psihološkemu delovanju, k ravnovesju elektrolitov, k delovanju živčnega in mišičnega sistema ter k ohranjanju zdravih kosti in zob. Pomanjkanje magnezija v telesu tako lahko povzroči izgubo apetita, bruhanje, utrujenost, slabost in vrtoglavico. Večje je pomanjkanje magnezija, izrazitejši so simptomi. »Pojavljajo se lahko mravljinčenje, zategovanje mišic, krči, nenadne spremembe vedenja in abnormalnosti v srčnem ritmu. Že s 3–4 dcl naravne mineralne vode Donat Mg lahko zadovoljimo priporočeno dnevno potrebo po magneziju (Donat Mg 2016) «.

#### ***7.1.2 Razvoj znamke Donat Mg skozi embalažo***

Treba je poudariti, da se je blagovna znamka Donat Mg skozi svojo zgodovino že večkrat prenovila, predvsem kar se tiče embalaže in celostne grafične podobe znamke. S širitvijo znamke na druge trge so namreč bile potrebne posodobitve ter razširitve izdelčnega spleta (glej Sliko 7.1).

Slika 7.1: Razvoj embalaže Donat Mg med letoma 1977 in 2013



Vir: Čoh in Čoh (2008).

Na zgornji sliki so napolnjene steklenice Donat Mg iz različnih časovnih obdobj, ki so se uporabljale na slovenskem trgu. Etiketna na prvi steklenici zgoraj je bila v uporabi med leti 1977 in 1991. Nato je prišlo do zamenjave etikete, saj so bile vse bolj moderne sekane etikete, ki jo vidimo na drugi steklenici. Kmalu zatem je prišlo do nove zamenjave in začela se je uporabljati etiketa prikazana na tretji steklenici. Ta je bila v uporabi vse do leta 2000. Naslednjih pet let se je uporabljala etiketa na četrti steklenici. Jeseni 2005 je nato nastala povsem nova celostna podoba izdelka, ki jo lahko vidimo na peti steklenici in plastenkah. Donat Mg so v pollitrške plastenke prvič napolnili v plastenke leta 1997, leta 2000 pa so ob preoblikovanju podobe dodali še litrsko (Čoh in Čoh 2008).

V nadaljevanju se bomo osredotočili na zadnjo prenovo znamke, ki se je zgodila leta 2013. Prenova ni vsebovala zgolj spremembe celostne grafične podobe, temveč tudi spremembo pozicije in način komuniciranja s potrošniki.



## 7.2 Izhodišče in vzroki prenove

Za kategorijo funkcionalnih izdelkov so značilne velike oglaševalske investicije, predvsem za izdelke, ki vsebujejo mlečnokislinske bakterije (probiotiki). Da bi lahko konkurirali omenjenim izdelkom tudi na drugih, tujih trgih, so bile potrebne določene spremembe. To je bil eden izmed zelo pomembnih povodov blagovne znamke, da so njeni upravljalci začeli razmišljati o prenovi. Nadalje, Donat Mg je za zagotavljanje nadaljnje rasti poleg širjenja na tuje trge želel pridobiti tudi nove, mlajše potrošnike. Upravljalci znamke so predvidevali, da obstoječa komunikacija in embalaža ne sledita sodobnim trendom. Od zadnje prenove leta 2005 se je namreč zgodil velik napredek v tehnologiji, vedno večji pomen je imel internet in družbena omrežja, kjer pa Donat Mg ni imel prave prisotnosti. Zato so se odločili, da naredijo podrobno analizo stanja ter identificirajo nove priložnosti predstavitve na trgu. Kot ključne vzroke, ki so predstavljali izhodišče za prenavo znamke so identificirali naslednje:

- zastarel videz znamke (embalaža in logotip),

Znamka z obstoječim videzom ne bi mogla uspešno konkurirati na tujih trgih in hkrati pridobiti mlajše potrošnike. Želeli so bolj čist in medicinski videz, ki bo Donat Mg predstavljal kot »zdravilo« in ne zgolj mineralno vodo.

- neprimerna obstoječa pozicija za širitev znamke na nove trge

Glede na odzive potrošnikov so pri znamki že pred samo analizo stanja predvidevali, da so zaznani kot sredstvo, ki lajša težave z zaprtostjo. V očeh potrošnikov so želeli biti videni kot multi-funkcijska voda, ki lajša več težav hkrati.

- neprimerna komunikacija

Komunikacija je bila namenjena starejši populaciji oz. uporabnikom, ki Donat Mg že pijejo. Da bi pridobili tudi druge ciljne skupine, so bili potrebni tudi drugačni komunikacijski pristopi, predvsem pa uporaba novih komunikacijskih kanalov.

### 7.3 Analiza stanja pred prenovno blagovne znamke Donat Mg

Pred prenovno je Donat Mg imel zveste kupce, pozitiven denarni tok, ustaljeno uporabo, prodaja pa je vztrajno rastla (glej Prilogo A). Da bi izdelek dosegel tudi nove kupce, nove trge in podaljšal življenjsko dobo, so včasih potrebne tudi dodatne investicije in spremembe. V nadaljevanju predstavljamo analizo zunanega in notranjega okolja, ki nam bo pomagala bolje razumeti okoliščine, v katerih se je blagovna znamka Donat Mg znašla pred prenovno in so pomembno vplivale tudi na postavitve ciljev in razvoj strategije prenove blagovne znamke. Najprej bomo predstavili PESTO analizo, nato naredili pregled trga in konkurence, zaključili pa z analizo potrošnika in ponudbe ter zunanjo podobo znamke Donat Mg pred prenovno.

#### 7.3.1 PESTO analiza

##### Politični in pravni dejavniki

Odločitve v marketingu so pogosto odvisne tudi od zakonskih in pravnih omejitev, ki veljajo v okolju znotraj katerega delujejo. Ker se blagovna znamka Donat Mg prodaja v več državah po svetu, mora upoštevati različne zakonodaje, kar ima velik pomen pri komuniciranju znamke in ustvarjanju nove embalaže ali etikete. V Sloveniji je za Donat Mg relevantnih več zakonskih pravilnikov, ki urejajo področje hrane oz. mineralnih vod. V prvi vrsti je potrebno upoštevati »Uredbo Evropskega parlamenta in Sveta o določitvi splošnih načel in zahtevah živilske zakonodaje« (2002) in »Uredbo Evropskega parlamenta in Sveta o zagotavljanju informacij o živilih potrošnikom« (2011). Ti dve uredbi natančno določata, kakšna so pravila delovanja živil na evropskem trgu. Ker Donat Mg vsebuje različne minerale, je potrebno upoštevati tudi »Pravilnik o označevanju hranilne vrednosti živil« (2002). Ta določa, kako na pravilni način podati informacije o hranilni vrednosti izdelka. Nadalje, ena izmed pomembnih zakonodaj, ki jih mora Donat Mg upoštevati, je tudi »Regulativa o podajanju zdravstvenih izjav« (2012), ki jo je opredelila Evropska organizacija za varnost hrane – EFSA (*European Food Safety Authority*). Gre za regulativo, ki natančno opredeljuje dovoljene zdravstvene izjave za posamezne elemente, tudi za magnezij. EFSA določa tudi, kakšno količino določenega elementa mora izdelek vsebovati, da lahko trdi, da ima pozitivne učinke na zdravje. Ta ista organizacija je določila tudi priporočeno minimalno dnevno dozo magnezija, ki znaša 375 mg, kar pomeni, da ima 1 liter Donata Mg skoraj trikratno količino dnevne priporočene vrednosti.

Poleg splošne živilske zakonodaje, obstaja tudi zakonodaja, ki neposredno pokriva kategorijo naravnih mineralnih vod. Direktive in pravilniki, ki urejajo področje mineralnih vod so: (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano 2016):

- »Pravilnik o naravni mineralni vodi, izvirski vodi in namizni vodi (2004)«;
- »Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta o izkoriščanju in trženju naravnih mineralnih vod in popravek (2009)«;
- »Direktiva Komisije o uvedbi seznama, mejnih koncentracijskih vrednosti in zahtev v zvezi z označevanjem sestavin naravnih mineralnih vod ter pogojev za uporabo zraka, obogatenega z ozonom, za obdelavo naravnih mineralnih vod in izvirskih vod (2003)«;
- »Uredba Komisije (EU) o določitvi pogojev za uporabo aktiviranega aluminijevega oksida pri odstranjevanju fluorida iz naravnih mineralnih vod in izvirskih vod (2010)«.

### Ekonomski dejavniki

Ekonomski dejavniki vplivajo tako na podjetja in njihovo zmožnost investiranja v izdelke, kot tudi na potrošnike in njihovo pripravljenost na nakup. Leto pred prenovo, torej 2012 je gospodarska rast v Sloveniji bila negativna, bruto domači proizvod pa je bil nižji za 2,7 % glede na prejšnje leto. Decembra 2012 je bilo registriranih 118.061 brezposelnih, kar je predstavljalo 13 % prebivalstva, v januarju in februarju 2013 pa je ta narasla še za 0,6 %. Povprečna mesečna neto plača je decembra 2012 bila 1.000,21 EUR in se je glede na prejšnje leto znižala za 2,1 % (Statistični urad Slovenije 2016). Recesija je leta 2012 vplivala že kar na 80 % slovenske populacije, 47 % ljudi pa se je soočalo s slabšim finančnim položajem kot v preteklosti (Trženjski monitor 2012). Več kot 60 % ljudi je napovedalo, da bodo v prihodnosti kupovali manj in bolj premišljeno. V skupino »prizadetih« ljudi, kot jih poimenuje raziskava<sup>3</sup> je tako jeseni 2012 spadalo 38 % slovenskega prebivalstva oz. 495.000 ljudi (Trženjski monitor 2012). Skupina »nedotaknjenih«, kamor spadajo ljudje, ki potrošnje ne nameravajo zmanjševati pa je zajemala 198.000 ljudi oz. 15 % prebivalstva (Trženjski monitor 2012).

---

<sup>3</sup> Trženjski monitor je skupino »prizadetih« opredelil kot posameznike, ki trošijo manj zaradi slabšega finančnega stanja (Trženjski monitor 2012).

### Sociokulturni dejavniki

Za današnji čas je vedno bolj značilen hiter življenjski tempo, stres, dolgi delovniki in pojav bolezni, ki so posledica tovrstnega načina življenja. Če govorimo o aktivnem prebivalstvu, je za njih značilno, da pogosto jedo zunaj, v restavracijah, večkrat pa posežejo tudi po hitri hrani. Čeprav imajo slovenski potrošniki radi doma kuhane obroke s svežimi sestavinami, pogosto za njihovo pripravo nimajo časa ali energije. Ljudje so zelo družabni in pogosto zahajajo v bare ali restavracije, čeprav je tega v zadnjem letu zaradi vpliva recesije vedno manj (Canadean 2013).

Na splošno je ljudem vedno bolj pomembno kaj kupujejo in kakšno hrano uživajo, kjer pa je cena še vedno pomemben faktor odločanja. Potrošnikom veliko pomeni tudi poreklo izdelkov in so za slovenske izdelke pripravljani plačati več. Poleg porekla jim je pomembna tudi kakovost izdelkov in njihove sestavine (Canadean 2013). Po podatkih Statističnega urada Slovenije (2016) je leta 2012 slovensko gospodinjstvo na letni ravni za hrano in pijačo odštelo 2.750,84 EUR, kar je 14,29 % celotnih izdatkov gospodinjstva, od tega so za nakup mineralne vode odšteli 49,18 EUR (0,26 %). Izpostaviti velja tudi podatek, da je v raziskavi Trženjski monitor (2012) največ ljudi (19 %) odgovorilo, da se zaradi slabšega finančnega stanja najprej odpove priboljškom v obliki hrane in pijače. Večina ljudi nakupuje večkrat tedensko, najraje v supermarketih (45 %), čeprav je moč opaziti trend rasti diskontnih trgovin, kjer je nakupovalo 13 % vprašanih (Nakupovalni monitor 2012). Leta 2012 je delež tistih, ki pravijo, da so zvesti blagovnim znamkam iz 18 % padlo na 14 % (Trženjski monitor 2012), 21 % ljudi pa kupuje tudi trgovske blagovne znamke (Nakupovalni monitor 2012).

### Tehnološki dejavniki

Najpomembnejši tehnološki trendi so povezani z naraščajočo uporabo računalnika in interneta. Leta 2012 je računalnik redno uporabljalo 54 % prebivalstva, internet pa 52 %. Glede na leto 2007 se je redna uporaba računalnika v letu 2012 povišala za 10 %, interneta pa za 12 %. Rednih uporabnikov interneta je največ bilo v starosti skupini 25-44 let (49,5 %) (Statistični urad Slovenije 2016). Ljudje internet uporabljajo iz različnih razlogov, predvsem za zabavo in iskanje različnih informacij, tudi o izdelkih, ki jih nameravajo kupiti. Vse bolj pogosti so tudi obiski družbenih omrežij. Raziskava, ki jo je konec leta 2011 naredil RIS je pokazala, da ima okoli 60 % vprašanih odprt profil najmanj na enem izmed družbenih omrežij, največ v starostni skupini 16-25 let (75 %) (RIS 2016). V začetku leta 2013 je bilo v Sloveniji tako že skoraj 750.000 uporabnikov Facebooka, kar je predstavljalo dobrih 37 %

celotnega prebivalstva (RIS 2016). Internet, predvsem pa družbena omrežja so tako postala pomemben kanal komuniciranja z različnimi ciljnimi skupinami tudi za podjetja in blagovne znamke, kar je lahko priložnost Donata Mg za nagovarjanje mlajših ciljnih skupin.

### Okoljski dejavniki

Ekološko delovanje je postalo vedno bolj pomembno, zato ljudje vedno več pričakujejo tudi od podjetij. Vedno bolj so pomembne sestavine izdelkov, materiali iz katerih so narejene embalaže, emisije, ki nastanejo pri proizvodnji izdelkov, pomemben pa je tudi odnos do zaposlenih in lokalne skupnosti, v kateri podjetje deluje. Pri prenovi blagovne znamke je zato potrebno upoštevati tudi te dejavnike.

### **7.3.2 Pregled trga in konkurence**

V Sloveniji je leta 2012 potrošnja brezalkoholnih pijač bila 200,4 milijonov EUR, od tega je potrošnja ustekleničenih vod znašala 94 milijonov EUR (Euromonitor v Instore 2013, 9). Glede na podatke Canadean poročila (2013) je potrošnja ustekleničenih vod v Sloveniji bila skoraj 115 milijonov litrov. Na trgu mineralnih vod v Sloveniji, ki ga je preučil Nielsen (2013) je v začetku leta 2013 bilo prisotnih 274 različnih SKU-jev<sup>4</sup>. V začetku leta 2013 je bilo pri vseh večjih trgovcih možno opaziti padec količinske (za 6,6, %) in vrednostne (za 6,5 %) prodaje mineralnih vod. V kategoriji gaziranih mineralnih vod, kjer je bilo leta 2013 prisotnih 43 SKU-jev, je količinska prodaja pri večjih trgovcih padla za 1,2 %, vrednostna pa se je zvišala za 0,2 % (Nielsen 2013). Nielsen raziskava (2013) je ugotovila tudi, da ljudje najraje kupujejo izdelke v velikosti 1 - 1,5l (64,8 %), Canadean poročilo (2013) pa odkriva, da PET embalaža predstavlja 73 % celotne potrošnje brezalkoholnih pijač. Kategorija funkcionalnih vod je leta 2013 v Sloveniji predstavljala 11,5 % vseh mineralnih vod, njena količinska prodaja pa je narasla za 0,8 %. Donat Mg je imel v tej kategoriji največji tržni delež (89 %) (Nielsen 2013).

Glede na interno raziskavo, ki so jo v Atlantic Grupi naredili leta 2013, kjer so raziskovali prihajajoče trende, so kot ključen trend za leto 2014 na področju prehrane izpostavili *naravno funkcionalnost*. Ugotovili so, da so vedno bolj v ospredju hrana in pijača, ki ponujajo naravne sestavine in veliko hranilnih snovi. Ljudje so mnenja, da je pomembno hranilne snovi dobiti s

---

<sup>4</sup> SKU je posamezni izdelek, ki ima določeno karakteristiko (npr. velikost, barva ali model). Prodaja se vedno beleži po posameznem SKU-ju. Donat Mg ima 3 glavne SKU-je: 1L steklo, 1L PET in 0,5L PET.

prehrano, ki že v osnovi vsebuje vitamine in minerale, zato nenehno iščejo tovrstne izdelke. Poleg izdelkov, ki vsebujejo naravne sestavine, bodo potrošniki vedno bolj posegali tudi po izdelkih z manjšo vrednostjo sladkorja, izdelkih, ki jim dajejo energijo, jim pomagajo uravnavati telesno težo in vplivajo na njihovo boljše počutje (Atlantic Grupa 2013).

Euromonitor (2013) je za leto 2014 predvidel tudi naslednje trende za kategorijo funkcionalnih izdelkov:

- Rast naravnih izdelkov, ki hkrati dajejo energijo. Ti izdelki predstavljajo veliko konkurenco energijskim pijačam, saj na bolj naraven način dosežejo enak ali še boljši učinek.
- Pomembna sestavina bodo proteini. Proteini ne bodo več rezervirani zgolj za športnike, vendar bodo po njem posegali tudi drugi ljudje v želji izgubiti ali ohraniti telesno težo. Poleg mlečnih izdelkov, bogatih s proteini, se na trgu že pojavljajo visoko proteinski kruh in testenine.
- Zdrava prebava bo v ospredju. Takoj za izdelki, ki obljublajo dobro počutje in pomagajo pri izgubi telesne teže, bodo pridobivali tudi izdelki, ki rešujejo težave s prebavo, ki je dandanes v svetu velik problem. Predvidena je 5-odstotna rast v letu 2014 glede na leto 2013.
- Rast izdelkov, ki preventivno pomagajo pri zaviranju staranja. Ne gre več zgolj za kreme, ampak tudi za hrano in pijačo, ki npr. s pomočjo hranilnih snovi pomagajo pri ohranjanju čiste in lepe kože.
- Ljudje bodo zaradi pomanjkanja vitaminov vedno bolj posegali po izdelkih, ki že naravno vsebujejo vitamine in minerale, kar bo omogočilo kupovanje nadomestkov v obliki praškov ali tablet.

Pred prenovo je Donat Mg bilo možno kupiti v Evropi, Aziji (Kitajska) in Avstraliji. Čeprav je bil na policah v 25 državah po svetu, je želel svojo distribucijo razširiti tako na obstoječe kot tudi nove trge. V Sloveniji je Donat Mg zaradi zakonskih omejitev uradno pozicioniran na trg naravnih mineralnih vod, čeprav bi ga lahko zaradi njegovih pozitivnih učinkov na zdravje lahko uvrstili tudi na trg funkcionalnih izdelkov ali celo zdravil. Zaradi njegove več funkcionalnosti, je zato konkurenca zelo široka in prisotna v različnih kategorijah (Donat Mg 2014).

Na trgu naravnih mineralnih vod v Sloveniji je največji konkurent Radenska z največjim tržnim deležem v kategoriji. V kategoriji izdelkov, ki pomagajo pri zaprtosti so njegova konkurenca probiotični izdelki kot so Acitivia in Ego ter zdravila, ki jih lahko kupimo v lekarni, npr. Iberogast in Linex, saj imajo podobne učinke. Zdravila Rupurut ter Ranital prav tako kot Donat Mg pomagata pri lajšanju težav z zgago, medtem ko magnezijeve šumeče tablete (npr. Magnesol) pripomorejo pri vnosu magnezija v telo (Donat Mg 2014, Zbornik Effie 2014). Prednost pozicioniranja na trg mineralnih vod, je večja svoboda pri komuniciranju in posredovanju informacij potrošnikom. Po drugi strani imajo izdelki, ki jih lahko kupimo v lekarni večjo kredibilnost, saj nam jih lahko predpiše zdravnik, v katere pa imamo več zaupanja kot v oglaševalce.

### ***7.3.3 Analiza potrošnika***

Blagovna znamka Donat Mg je v letu 2013 med slovenskimi potrošniki uživala 99-odstotno prepoznavnost z naraščajočo stopnjo uporabe, predvsem za problem zaprtosti. Spontani priklic znamke je bil 55 %, imeli so 19,6 % zvestih uporabnikov, povprečna konzumacija Donata Mg med Slovenci pa je bila skoraj 5 litrov na leto (Donat Mg 2014, Zbornik Effie 2014). Ključne asociacije, s katerimi so potrošniki povezovali Donat Mg, so bile: regulira prebavo, učinkovit, pokriva dnevno dozo magnezija, vreden zaupanja, naraven in namenjen starejšim. Asociacije, kot so v koraku s časom, moderen in namenjen mladim, pa so pripadale konkurenci (Valicon 2013).

Da bi pridobili poglobljene informacije o videnju blagovne znamke in njegove podobe med potrošniki, sta bili v letu 2013 pred prenovo poleg kvantitativnih raziskav izvedeni tudi dve fokusni skupini s pogostimi uporabniki Donata Mg. Ključne ugotovitve so pokazale naslednje (Valicon 2013):

- Donat Mg je zaznan kot unikatna mineralna voda, ki v primerjavi z drugimi vodami vključuje višjo vsebnost magnezija in ima dokazan »zdravilni« učinek. Najpogosteje ga potrošniki povezujejo s prebavo, kjer ga uporabljajo tako za preventivo kot kurativo, pomaga pa tudi pri zgagi ali glavobolu, redkeje pa ga povezujejo z lajšanjem mišičnih krčev.
- Medicinski vidik je bližje starejšim uporabnikom, medtem ko ga mlajši vidijo kot sredstvo za boljše počutje.

- Potrošniki so Donatu zvesti in ga uporabljajo na dnevni bazi. Večina jih kupi 6 litrov Donata na teden, popijejo pa ga med 2 in 5 dcl na dan.
- Respondenti nimajo negativnih izkušenj z uporabo in ga močno povezujejo z naravo in naravnimi sestavinami (magnezij).
- Elementi, ki so pri obstoječi embalaži najbolj prepoznavni, so: zelena barva (asociacije: narava, tradicija), kip Apolona (asociacije: zdravje, tradicija), rdeči font, napisi Donat in Mg.
- Respondenti menijo, da je obstoječa embalaža preveč navadna glede na to, da je izdelek zelo poseben in visoko cenovno pozicioniran.

Čeprav so bili rezultati na slovenskem trgu relativno dobri, so Donat Mg v prvi polovici leta 2013 konzumirali v večini starejši od 45 let (59,3 %) (Ipsos, Brandpuls 2013), ki pa ne morejo popiti večjih količin Donata Mg zaradi priporočenega dnevnega odmerka, ki naj ne bi presegel 1 litra (Donat Mg 2014).

Na tujih trgih Donat Mg ni zavzemal vodilne vloge, v Srbiji je na primer spontani priklic znamke bil 7 %, v Rusiji pa zgolj 1 %. Glavne asociacije, kot so unikatni, visoka kakovost, regulira prebavo in za pomanjkanje magnezija so bile rezervirane za ostale konkurente. Tudi na tujih trgih je Donat Mg imel višjo prepoznavnost med starejšimi, ki so bili tudi najpogostejši uporabniki (Valicon 2013).

#### ***7.3.4 Ponudba na trgu***

Donat Mg se je pred prenovo na policah pojavljal v treh različnih embalažah. Potrošniki so ga lahko kupili v steklu (1L) ter plastiki (1L in 0,5L). V Sloveniji ga je bilo moč redno kupiti pri vseh večjih trgovcih v Sloveniji: Spar, Tuš, Mercator in Leclerc. Manjši del distribucije je bil prisoten tudi v trafikah. Ponekod v tujini je bilo Donat Mg možno kupiti tudi v lekarnah in specializiranih trgovinah za pijače. Cena Donata Mg se razlikuje med trgovci, vendar se je v začetku leta 2013 v povprečju gibala okoli 1,16 EUR za litrsko plastenko. Treba je omeniti, da so upravljalci znamke v septembru 2013 imeli namen zvišati ceno izdelka za predvidoma 3 %, kar bi lahko vplivalo na cenovno občutljive potrošnike.



### 7.3.5 Celostna grafična podoba pred prenovno

Značilno za znamko Donat Mg sta bili zelena in rdeča barva, ki sta bili sestavni del logotipa. Logotip je poleg napisa Donat Mg vseboval tudi podobo Apolona, ki je bil skrbno postavljen tudi na embalažo. Kot že prej omenjeno, se je embalaža Donata skozi leta večkrat spremenila in prilagodila zahtevam trga. Zelena barva embalaže je nakazovala na zdravilnost naravne mineralne vode, s pomočjo Apolona, boga zdravja, pa je poleg zdravilnosti opominjala tudi na njeno dolgoletno tradicijo. Zdravilni učinek vode je poudarjal tudi slogan – *Za zdravje* (glej Sliko 7.2). Spodnja slika prikazuje elemente celostne grafične podobe tik pred prenovno, ki so se uporabljali od leta 2005 dalje.

Slika 7.2: Elementi celostne grafične podobe pred prenovno

Logotip



Embalaža



Slogan

# Za zdravje

Vir: Donat Mg (2016).

Predstavljene elemente celostne grafične podobe so pri znamki konsistentno uporabljali tudi na oglasih. Že pred prenovo so komunicirali različne učinke izdelka, kar je moč opaziti tudi na tiskanih oglasih (glej Prilogo B). Kljub komuniciranju o pozitivnih učinkih Donata Mg, je ta še vedno bil zaznan kot sredstvo za lajšanje prebavnih težav, zvesti potrošniki pa so bili večinoma starejši.

## 7.3.6 SWOT-analiza

Na podlagi opravljenih kvantitativnih in kvalitativnih raziskav ter analiz je Donat Mg svoje ugotovitve strnil v SWOT-analizi, ki jo v nadaljevanju predstavljamo (Donat Mg 2014).

### A) Prednosti

#### *Izdelek z dolgoletno zgodovino*

Uradno je blagovna znamka Donat Mg ob prenovi bila stara 105 let, sicer pa je tradicija zdravljenja z mineralno vodo iz Rogaške Slatine dolga že več kot 400 let. Dolgoletno tradicija znamke je velika prednost, saj daje znamki dodatno kredibilnost, hkrati pa jo naredi bolj zanimivo za potrošnike.

#### *Popolnoma naraven izdelek*

Donat Mg je naravna mineralna voda, ki je v obliki kakor pride iz zemlje tudi napolnjena. Vsebuje naravne minerale in elemente, ki pozitivno vplivajo na zdravje posameznika.

### *Izdelek z več funkcijami, pomaga pri različnih zdravstvenih težavah*

Kot smo izpostavili že pri predstavitvi znamke, Donat Mg lajša različne zdravstvene težave, med drugim lajša težave s prebavo, gasi zgago in telesu daje potrebno dnevno dozo magnezija. Zelo priporočljiv je za različne ciljne skupine, ki jih pestijo zgoraj navedene težave.

### *99-odstotno prepoznavanje blagovne znamke Donat Mg med Slovenci*

Raziskava Valicon (2013) je ugotovila, da ima Donat skoraj 100-odstotno prepoznavnost na slovenskem trgu, kar je verjetno posledica dolgoletne prisotnosti na trgu in njegove učinkovitosti.

### *Zvesti potrošniki*

Donat Mg je leta 2013 imel 19,6 % zvestih uporabnikov. Zvesti potrošniki Donat Mg uporabljajo skoraj vsaj dan, povprečno pa ga kupijo 6 litrov na teden (Valicon 2013).

## **B) Slabosti**

### *Starejši uporabniki Donata Mg*

Donat Mg je pred prenovo povečini imel zveste starejše uporabnike. Oseb starejših od 55 let je bilo skoraj 60 %. Ti pa so bili hkrati tudi pogostejši uporabniki Donata, ki so ga kupovali redno. Ogromno potenciala za rast je tako v mlajši ciljni skupini.

### *Zastarela zunanja podoba*

Grafična podoba je nazadnje bila spremenjena leta 2005, medtem pa se je v svetu spremenilo veliko novega. Predvsem je prišlo do razmaha informacijske tehnologije in spremembe načina življenja. Skozi analizo smo ugotovili, da je ljudem zelo pomembna tudi embalaža in zunanji izgled izdelkov. Na izvedeni fokusni skupini pred prenovo so sodelujoči povedali, da je Donat Mg unikaten izdelek, česar pa takratna embalaža ni izražala (Valicon 2013).

### *Predvideno zvišanje cene*

Za jesen 2013 so upravljalci znamke načrtovali vsaj 3-odstotno zvišanje cene, kar bi lahko vplivalo na cenovno občutljive kupce.

### *Način komunikacije in izbira medijskih kanalov*

Poleg embalaže, ki je bila po mnenju potrošnikov neprimerna glede na to, kaj izdelek ponuja, je tudi celotna komunikacija izdelka sovpadala s tem. Komunikacija je bila večinoma usmerjena na starejšo ciljno skupino, saj je večinoma komunicirala zgolj preko klasičnih kanalov, kot so televizija in tiskani oglasi.

### *Večje povpraševanje po funkcionalnih pijačah in izdelkih, ki rešujejo več težav hkrati*

Več raziskav je multifunkcionalnost izdelkov izpostavil kot velik trend v letu 2014, saj ljudje vedno več povprašujejo po izdelkih, ki zadovoljujejo več potreb hkrati (Euromonitor 2013). V letu 2013 je količinska prodaja funkcionalnih vod narasla za 0,8 %, v prihodnje pa je bila pričakovana še večja rast (Nielsen 2013).

### *Večje zanimanje za izdelke, ki vsebujejo probiotike*

Eden izmed trendov, ki so bili napovedani za 2014 je tudi večje povpraševanje po probiotikih, saj naj bi ljudje vedno bolj iskali izdelke, ki ugodno vplivajo na prebavo (Euromonitor 2013). Naravna alternativa probiotikom je Donat Mg, ki dokazano vpliva na prebavo.

### *Večje zavedanje o pomembnosti zdravega načina življenja*

Raziskava Zdravje in vedenjski slog prebivalcev Slovenije (Nacionalni inštitut za javno zdravje – NIJZ 2012) je razkrila, da ljudje kot glavne vzroke slabšega počutja vidijo stres (27 %) in neuravnoteženo prehrano (16,3 %), sledijo pa jim še dejavniki kot so premalo gibanja, alkohol, kajenje in debelost. Ta ista raziskava je odkrila, da je že leta 2008 30 % vprašanih pogosto ali vsak dan doživljalo stresne situacije (NIJZ 2012). Zdravstvene organizacije se v zadnjih letih zelo trudijo osveščati o pravilnem načinu prehranjevanja in posledično so se potrošniki vedno bolj začeli zavedati pomena zdravega načina življenja, zato vedno bolj posegajo po izdelkih, ki vsebujejo naravne sestavine, hkrati pa jim omogočajo boljše počutje (Euromonitor 2013).

### *Več težav z zaprtostjo in prebavnimi motnjami*

Zaradi aktivnega in naporega vsakdana, je vedno več zdravstvenih težav, med drugim tudi težave z zaprtostjo. Pričakovati je, da bodo ljudje vedno bolj iskali izdelke, ki tovrstne težave rešujejo, kar je priložnost za znamko Donat Mg.

*Mladi so bolj dovzetni za nakup izdelkov z visoko vrednosti mineralov in vitaminov*

Mlajše ciljne skupine so ponavadi bolj aktivne, zato jim pogosto zmanjkuje časa za kuhanje oz. pripravo zdravih obrokov (Canadean 2013). Zato so oni tisti, ki pogosteje iščejo izdelke, ki bi nadomestili vnos mineralov in vitaminov ter vplivali na njihovo boljše počutje.

*Rast uporabe družbenih omrežij kot način iskanja informacij o izdelkih in pred nakupom*

Kot je pokazala analiza stanja, je v Sloveniji vedno več uporabnikov interneta in družbenih omrežij. Pred prenovo je več kot 60 % Slovencev že imelo ustanovljen vsaj en profil na družbenih omrežij (RIS 2016). Internet in družbena omrežja so postala pomemben kanal posredovanja informacij o izdelkih pred nakupom.

### **C) Nevarnosti**

*Padec pitja mineralnih vod leta 2013 glede na prejšnje leto*

V začetku leta 2013 je bilo opaziti padec prodaje mineralnih za 6,6 %, medtem ko so gazirane mineralne vode padle za 1,2 % (Nielsen 2013). Predstavljeno je verjetno posledica padca kupne moči in dejstva, da so se ljudje v letu 2012 zaradi vpliva recesije v največji meri odpovedali hrani in pijači (Trženjski monitor 2012). Nevarnost obstaja, da se bo ta trend nadaljeval, kar lahko vpliva tudi na potrošnjo Donata Mg.

*Slabše finančno stanje potrošnikov*

V letu 2012 in na začetku 2013 je bilo opaziti večje število brezposelnih kot v prejšnjih letih, poslabšal pa se je tudi finančni položaj skoraj 50 % vprašanih v raziskavi, zaradi česar je bilo napovedano, da bodo v prihodnje trošili manj oz. bolj previdno (Trženjski monitor 2012).

*Večji oglaševalski vložki širše konkurence*

Če pogledamo širše konkurenčno obdobje in upoštevamo celoten segment brezalkoholnih pijač, lahko vidimo, da so v letu 2012 v oglaševanje največ vložile *cola pijače* (31,22 %), mineralne vode pa zgolj polovico njihovega vložka (14,19 %). Vložki konkurentov na področju probiotikov so bili v letu 2013 tudi do dvakrat višji (Instore 2013).

Povzetek SWOT analize predstavljamo v Tabeli 7.1.

Tabela 2.1: Povzetek SWOT-analize

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izdelek z dolgoletno tradicijo</li> <li>• Popolnoma naraven izdelek</li> <li>• Več-funkcionalnost izdelka</li> <li>• 99-odstotno prepoznavanje blagovne znamke</li> <li>• Lojalni potrošniki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starejši potrošniki</li> <li>• Neprimerna celostna zunanja podoba</li> <li>• Predvideno višanje cene izdelka</li> <li>• Neprimeren način komunikacije in izbira medijskih kanalov</li> </ul>
<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Večje povpraševanje po funkcionalnih pijačah in izdelkih, ki rešujejo več težav hkrati</li> <li>• Večje zanimanje za izdelke, ki vsebujejo probiotike</li> <li>• Večje zavedanje o pomembnosti zdravega načina življenja</li> <li>• Zaradi načina življenja (stres, slabo način prehranjevanja) je več težav z zaprtostjo in prebavnimi motnjami</li> <li>• Mladi so bolj dovzetni za nakup izdelkov z visoko vrednostjo mineralov in vitaminov</li> <li>• Rast uporabe družbenih omrežij kot način iskanja informacij o izdelkih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nižja uporaba mineralnih vod</li> <li>• Slabše finančno stanje potrošnikov</li> <li>• Večji oglaševalski vložki konkurentov</li> </ul>










Vir: Donat Mg (2014).

#### **7.4 Izziv in priložnosti znamke**

Glede na izvedeno analizo stanja pred prenovo, je moč ugotoviti, da je ljudem vedno bolj pomembno, kakšno hrano jedo, zato bodo v prihodnosti pogosteje iskali izdelke z naravnimi sestavinami, ki hkrati lajšajo različne zdravstvene težave. Donat Mg je eden izmed izdelkov, ki to ponuja. Poleg tega, da je popolnoma naraven, lajša tudi različne zdravstvene tegobe, v kolikor ga pravilno konzumiramo. Različne raziskave so predvidele rast trga funkcionalnih izdelkov, še posebej takih, ki rešujejo težave z zaprtostjo (Canadean 2013, Nielsen 2013). Kljub temu pa se je Donat Mg znašel pred izzivom, kako še dodatno povečati obseg prodaje in pridobiti nove potrošnike, hkrati pa izboljšati rezultate na tujih trgih. Čeprav ima Donat Mg v Sloveniji zveste uporabnike, pri njih težko povišamo prodajo, saj naj bi dnevna konzumacija Donata bila do 1 litra. Pri nagovarjanju tujih trgov pa je potrebno upoštevati široko konkurenčno okolje in visoke vložke konkurentov v oglaševanje. Raziskave so prav tako pokazale, da Donat Mg večina ljudi povezuje z zaprtjem, veliko manj potrošnikov pa pomisli tudi na mnoge druge pozitivne učinke (Valicon 2013).

Glede na to, da je več-funkcionalnost vedno bolj priljubljen trend med potrošniki, so pri Donatu Mg zaznali priložnost v predstavitvi dodatnih načinov uporabe znamke. Izziv je bil, kako predstaviti ljudem multifunkcionalnost izdelka brez da jih pri tem zmedemo, hkrati pa izgubimo potrošnike, ki Donat Mg že pijejo. Upravljalci znamke so zato najprej definirali vse pozitivne učinke, ki jih Donat Mg lahko ima na zdravje posameznika, nato pa jih razdelili v tri skupine glede na njihovo pomembnost in možnosti komuniciranja (glej Sliko 7.3). Glavni potencial so pri znamki videli v osnovnih učinkih Donata Mg, to so zaprtje, zgaga in pomanjkanje magnezija. Nadaljnje priložnosti so opazili pri komuniciranju z nosečnicami, lajšanju težav pri diabetesu in detox terapijah z Donatom. Možni dodatni učinki, ki bi jih lahko v prihodnosti izkoristili pa so še čiščenje jeter, nižanje holesterola in pomoč pri alkoholizmu. Pri vsem navedenem lahko Donat Mg s pravilnim načinom pitja pripomore k boljšemu počutju oziroma lajšanju težav (Donat Mg 2014).

Slika 3.3: Donat Mg učinki

UČINKI OSNOVNI	UČINKI PRILOŽNOST	UČINKI DODATNI
ZAPRTJE 	NOSEČNOST 	ČIŠČENJE JETER 
ZGAGA 	DIABETES 	HOLESTEROL 
POMANJKANJE Mg 	DETOX 	ALKOHOLIZEM 

Vir: Donat Mg (2014).

Glede na različne možnosti uporabe Donata Mg, je smiselno komuniciranje z različnimi ciljnimi skupinami. Ker je analiza pokazala vedno večjo rast uporabe interneta in družbenih omrežij, je to dobra priložnost za nagovarjanje mlajših ciljnih skupin in nosečnic, ki se tam veliko zadržujejo in pogosto iščejo informacije o izdelkih in blagovnih znamkah.

Da bi lahko vse te potenciale in priložnosti znamke izkoristili, je postalo po analizi še bolj jasno, da Donat Mg z obstoječo podobo in komunikacijo ne more pridobiti mlajših potrošnikov, govoriti o več-funkcionalnosti in hkrati konkurirati velikim blagovnim znamkam na tujih trgih. Prvi korak, ki ga zato morajo narediti je prenova zunanje podobe, kasneje pa tudi komunikacije, ki bo pripomogla k spremembi pozicije Donata v očeh potrošnikov. Preden so natančno opredelili strategije prenove blagovne znamke, so definirali ključne cilje, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.



## 7.5 Cilji prenove blagovne znamke Donat Mg

Cilji prenove so bili razdeljeni na poslovne, marketinške in komunikacijske in jih predstavljamo v spodnji tabeli. Vsakemu cilju smo dodali indikator merjenja uspešnosti in obdobje merjenja rezultatov, kjer se uspešnost vedno meri v primerjavi z istim obdobjem prejšnje leto (Donat Mg 2013; Zbornik Effie 2014)

Tabela 7.2: Cilji prenove blagovne znamke Donat Mg

Vrsta cilja	Indikator merjenja uspešnosti	Cilj	Obdobje merjenja
Poslovni	Prodaja	»Rast prodaje v količini za 5 % in rast prodaje za 7 % v vrednosti.«	Januar – september 2014
	Donosnost investicij – MROI	»Ohraniti enako vrednost indikatorja MROI.«	Januar – september 2014
	Donosnost prodaje – MROS	»Ohraniti enako vrednost indikatorja MROS.«	Januar – september 2014
	Neto prispevek marketinga	»Dvigniti neto prispevek marketinga za 10 %.«	Januar – september 2014
Marketinški	Uporaba znamke	»Doseči 2-odstotno povečanje uporabe izdelka.«	Prva polovica leta 2014
	Zvestoba znamki	»Doseči 1-odstotno zvišanje ravni zvestobe.«	Prva polovica leta 2014
	Ohranitev obstoječih potrošnikov	»Obdržati obstoječe potrošnike (45–75 let).«	Prva polovica leta 2014
	Pridobitev novih potrošnikov	»Pridobiti 2 % novih, mlajših potrošnikov (25–45 let).«	Prva polovica leta 2014
Komunikacijski	Priklic	»40-odstotni spontani	6 mesecev po

		priklic vsaj ene komunikacijske aktivnosti (25–75 let); 20-odstotni spontani priklic in 60-odstotni podprti priklic oglaševanja (25–75 let)«	prenovi (maj 2014)
	Všečnost oglaševanja	»60-odstotna všečnost oglaševanja (25–75 let).«	6 mesecev po prenovi (maj 2014)
	Všečnost embalaže	»55-odstotna všečnost nove zunanje podobe (25–75 let).«	6 mesecev po prenovi (maj 2014)
	Spodbuda k nakupu	»Prepričati potrošnike v nakup zaradi oglaševanja (25–75 let).«	6 mesecev po prenovi (maj 2014)
	Zaznavanje znamke	»Izboljšati zaznavanje blagovne znamke Donat Mg za 10 % v asociacijah: za zgago, dnevna doza Mg, pomaga pri zaprtju, koristnost izdelka, naravnost izdelka, več-funkcionalnost, za nosečnice, sodoben (25–75 let)«.	Poletje 2014

Vir: Donat Mg (2014); Zbornik Effie (2014).

## 7.6 Ciljne skupine

Upravljalci znamke so opredelili tri ključne ciljne skupine, s katerimi so komunicirali med izvajanjem komunikacijske kampanje ob prenovi znamke: mlade zaposlene, nosečnice in starejše uporabnike Donata. V nadaljevanju izpostavljam podrobnejši opis ciljnih skupin. Opredelitev ciljnih skupin smo prejeli od znamke Donat Mg (2014).

### a) Mladi zaposleni

Glede na predstavljene trende na trgu funkcionalnih pijač in njihov način življenja so upravljalci znamke kot prvo ciljno skupino izbrali mlade zaposlene. V to ciljno skupino uvrščamo ljudi, ki so zaposleni in stari od 25 do 45 let (Donat Mg 2014). Glede na Target Group Index, ki ga beleži Mediana (2013) je bilo v letu 2013 v Sloveniji skoraj pol milijona mladih zaposlenih. Služba jim veliko pomeni, zato tam preživijo veliko časa, posledično pa se pogosto soočajo s stresnimi situacijami. Pri nakupovanju se raje odločajo za izdelke slovenskega porekla ter izdelke z zdravimi sestavinami, ki dobro vplivajo na njihovo počutje. Pomemben dejavnik odločanja o nakupu je tudi embalaža, saj jim je zunanji izgled izdelkov zelo pomemben. Pred nakupom informacije o izdelkih pogosto pridobijo na spletu in družbenih omrežjih, kje se redno zadržujejo. Zaradi načina življenja so med medijskimi kanali najbolj dovzetni za zunanje oglaševanje ter oglase na zaslonih v avtobusih in večjih nakupovalnih središčih. »Mladi zaposleni so primerna ciljna skupina, saj so pogosto izpostavljeni stresu v službi in doma, zato je večja možnost, da jim primanjkuje magnezija. Zaradi pomanjkanja časa pa prav tako večkrat posežejo po nezdravi prehrani, ki vsebuje veliko sladkorja ter alkoholu in kofeinskim napitkom (Donat Mg 2014).

### b) Nosečnice

Druga izbrana ciljna skupine so bile nosečnice, saj se te soočajo z več težavami, ki jih Donat Mg rešuje oz. poskuša omiliti. Med najbolj pogostimi so težave s prebavo, zgago in soočanje s pomanjkanjem magnezija (Donat Mg 2014). Po raziskavi Target Group Index (2013) je v Sloveniji leta 2013 živelo 36.000 nosečnic. Značilno za nosečnice je, da so zelo družabne, veliko pa jim pomenijo mišljenja drugih ljudi. Za izdelke, ki jim v nosečnosti pomagajo in vsebujejo zdrave sestavine jim ni problem zapraviti več sredstev. Kadar so jim izdelki všeč, o njih rade govorijo in jih priporočijo tudi svojim prijateljicam ali bližnjim. Veliko časa preživijo na internetu, kjer nenehno iščejo različne informacije o nosečnosti in materinstvu. Pogosto obiskujejo tudi družbena omrežja, kjer so zelo aktivne. Poleg spleta, lahko njihovo

pozornost dobimo tudi preko televizije, tiskanih oglasov ter z oglasi v zdravstvenih ustanovah (npr. lekarne in zdravstveni domovi) ter večjih nakupovalnih centrih (Donat Mg 2014).

### **c) Starejši uporabniki Donata Mg**

Zadnja, tretja ciljna skupina so bili ljudje stari med 47 in 75 let, ki so že trenutni uporabniki Donata Mg in so jih želeli ohraniti. Za njih je značilno, da se pogosto soočajo z več zdravstvenimi težavami, kamor sodita tudi zaprtje in zgaga. Redno spremljajo televizijo, pogosto pa berejo tudi tiskane medije (Donat Mg 2014). Poleg teh medijev, jih lahko nagovarjamo tudi preko zdravstvenih ustanov, kamor pogosto zahajajo (Donat Mg 2014).

Dober opis ciljnih skupin je zelo pripomogel k temu, kako pravilno nagovarjati ciljne skupine in tudi preko katerih kanalov. Pridobljene informacije so nato lahko uporabili pri opredelitvi kreativne in medijske strategije. Prav tako so upravljalci znamke želeli, da vse ciljne skupine v Donatu Mg prepoznajo naravno sredstvo, ki lajša njihove težave, bodisi s pomanjkanjem magnezija, zaprtjem ali zgago.

## **7.7 Strategija prenove blagovne znamke Donat Mg**

Prenova blagovne znamke Donat Mg je uporabila več različnih strategij. Da bi upravljalci znamke lahko spremenili percepcijo znamke v očeh potrošnikov, ki je tedaj bila videna kot sredstvo za lajšanje zaprtosti, ki je namenjeno predvsem starejšim ljudem, so se najprej odločili za strategijo estetske prenove znamke, in sicer znamka je prenovila njene osnovne elemente (embalaža, slogan, logotip). V nadaljevanju prenove so se nato osredotočili na predstavitev novih priložnosti uporabe znamke in repozicioniranje znamke, kjer so glede na klasifikacijo po Doyle (1998, 188) uporabili način zanemarjenih vrednot znamke. Pri identifikaciji novih priložnosti uporabe izdelka in repozicioniranju, so se navezali na prej definirane učinke Donata Mg (glej Sliko 7.3). Donat Mg je v mislih potrošnika želel biti pozicioniran kot izdelek, ki poleg lajšanja težav z zaprtostjo pomaga tudi pri odpravi drugih zdravstvenih težav, kot so lajšanje zgage in pomanjkanje magnezija. Interno so upravljalci znamke strategijo ob prenovi poimenovali »strategija medikalizacije, saj so izdelku želeli dati nov, bolj medicinski videz, ki bi bolj kot na mineralno vodo asociiral na zdravilo, hkrati pa bi ga potrošniki tako tudi zaznavali (Donat Mg 2014).

### **7.7.1 Kreativna izvedba ideje**

Glede na identificirane prednosti in pozitivne učinke naravne mineralne vode Donat Mg in zasledovanju bolj medicinskega zunanega videza, so predstavili prenovljeno embalažo in celostno grafično podobo. »Spremenili so tudi slogan blagovne znamke iz *Za zdravje v – Narava zdravi* (Donat Mg 2014).

Logotip (glej Sliko 7.4) je ohranil razpoznavno rdečo in zeleno barvo ter tako ohranil stik s prejšnjo podobo in zagotovil ohranjanje prepoznavnosti s strani obstoječih potrošnikov. Primarna različica logotipa je obrnjena tako, da gre napis od spodaj navzgor (tako je tudi na embalaži), sekundarna pa omogoča vodoravno postavitvev. Logotip se sedaj pojavlja samostojno, brez ikone Apolona.

Nova embalaža (glej Sliko 7.5) je temno zelene barve, ki daje znamki bolj moderen in medicinski videz. Znamka je prenovila embalaži za litrske in pollitrske plastenke, na litrski steklenici pa je v tej fazi zaradi omejitev pri proizvodnji zamenjala zgolj etiketo. Osrednji del etikete še vedno ostaja Apolon, razpoznavni znak blagovne znamke Donat Mg, saj so želeli ohraniti stik s prejšnjo podobo hkrati pa poudariti dolgoletno tradicijo znamke.

Nov pozicijski slogan *Narava zdravi* (glej Sliko 7.6) želi vzbujati medicinske asociacije pri potrošnikih, hkrati pa poudarja, da je Donat Mg popolnoma naraven (Donat Mg 2014). Vedno se pojavlja skupaj s spletno stranjo [donatmg.eu](http://donatmg.eu), ki ponuja vse osnovne informacije o znamki v več jezikih.

Slika 7.4: Prenovljen logotip



Vir: Donat Mg (2016).

Slika 7.5: Prenovljena embalaža Donat Mg



Vir: Donat Mg (2016).

Slika 7.6: Nov slogan

Narava zdravi  
donatmg.eu

Vir: Donat Mg (2016).

Po prenovi embalaže, so le to morali predstaviti potrošnikom. Da bi dosegla čim večjo opaznost in da bi jo ljudje pozitivno sprejeli, je bilo zelo pomembno, kako bodo ljudem to sporočili. Komuniciranje o prenovi se je začelo že pred predstavitvijo prenovljenega izdelka, saj so želeli potrošnike pripraviti na spremembo. Na obešankah, ki so jih nameščali na prodajna mesta, so že razkrili novo podobo, tako da potrošniki niso bili presenečeni, ko je staro embalažo na policah zamenjala novo (glej Prilogo C) . Takoj po lansiranju novega izdelka na trg, so začeli z intenzivno komunikacijo preko različnih medijskih kanalov, ki jih bomo kasneje predstavili v medijski strategiji. Cilj komunikacijske kampanje ob prenovi je bil poleg predstavitve novega izdelka predstaviti tudi različne priložnosti uporabe Donata Mg in nagovoriti različne ciljne skupine. »Tudi vi potrebujete Donat Mg« je bil glavni slogan kampanje«. S pomočjo slogana so želeli nagovoriti vsakega posameznika posebej oz. sporočiti, da Donat Mg koristi prav vsakemu. »Poleg krovnega slogana kampanje so na podlagi različnih učinkov Donata Mg izpeljali več različic slogana, ki so se pojavljali v vseh komunikacijskih kanalih« (Zbornik Effie 2014, 21). Izpeljanka slogana so bile naslednje (Donat Mg 2014, Zbornik Effie 2014, 21):

- »Tudi vam kdaj nagaja prebava«;
- »Tudi vam kdaj primanjkuje magnezija«;
- »Tudi vas kdaj peče zgaga«;
- »Tudi nosečke potrebujete Donat Mg«.

Poleg slogana so se na oglasih pojavili tudi predstavniki opredeljenih ciljnih skupin (mladi zaposleni, nosečnice, starejši), ki so tako neposredno povezali priložnost pitja Donata Mg s pravo ciljno skupino. Tako se je npr. na oglasih, kjer se je izpostavljal slogan o prebavi, pojavil starejši posameznik, na plakatih za magnezij športniki, ki imajo lahko pogosto težave z mišičnimi krči, na plakatih za nosečnice pa so se pojavile dejanske bodoče mamice (glej Prilogo Č).

### **7.7.2 Medijska strategija**

Medijska strategija je bila zastavljena na podlagi informacij o ciljnih skupinah in glede na zastavljene cilje prenove blagovne znamke. Izbrano je bilo več medijev komuniciranja preko katerih so nagovarjali različne ciljne skupine. V nadaljevanju predstavljamo izbrane medije komuniciranja.

#### **a) Televizija**

Od vseh izbranih kanalov so največ denarja porabili za televizijo (37,52 %) zaradi njenega velika dosega. Glavni namen televizijskih oglasov je bil nagovoriti starejše potrošnike, ki povečini so že zvesti uporabniki Donata Mg. Za upravjalce znamke je bilo zelo pomembno, da obstoječi uporabniki Donat Mg še vedno kupujejo in uporabljajo, zato so jim v komunikaciji namenili veliko pozornosti. Poleg starejših pa so v manjši meri nagovarjali tudi nosečnice. Oglaševanje je potekalo decembra 2013 in spomladi 2014 v času pred novoletnimi oz. velikonočnimi prazniki (Donat Mg 2014)

#### **b) Oglaševanje v zdravstvenih ustanovah**

Starejše uporabnike Donata Mg in nosečnice so s kampanjo ob prenovi nagovarjali preko plakatov v zdravstvenih ustanovah, kamor so uvrstili lekarne, splošne ambulante in ginekološke ambulante. Pokriti so poskušali vse regije v Sloveniji in tako nagovoriti čim večje število ljudi. Zdravstvene ustanove so izbrali tudi zato, saj to sledi strategiji medikalizacije, za katero se je odločil Donat Mg in poveča možnost asociiranja znamke z zdravjem in zdravilnimi učinki. Za komuniciranje so uporabili plakate, brošure, ponekod pa so zdravnikom ponudili tudi brezplačne vzorce. Za oglaševanje v zdravstvenih ustanovah so namenili dobrih 30 % proračuna, z manjšimi pavzami so oglaševali vse od začetka prenove, in sicer od oktobra 2013 do marca 2014 (Donat Mg 2014). Tukaj velja omeniti še, da je Donat Mg takoj po prenovi začel sodelovati tudi z materinskimi šolami po Sloveniji in mesečno podarja nosečniške pakete bodočim mamiciam. V paketu je naravna mineralna voda Donat Mg in informativna brošura o učinkih Donata Mg med nosečnostjo. Vzorčenje poteka še danes.

#### **c) Oglasi v tiskanih medijih**

Z objavami tiskanih oglasov v različnih tipih revij in časopisov, so sicer nagovarjali vse ciljne skupine, vendar v največji meri starejše uporabnike, ki časopise tudi najpogosteje berejo. Tiskanim medijem so namenili dobrih 13 % proračuna, oglaševanje je potekalo skozi vse leto po prenovi z manjšimi prekinitvami (Donat Mg 2014).



#### d) Zunanje oglaševanje

Z zunanjim oglaševanjem, predvsem veleplakati so nagovarjali vse ciljne skupine, najbolj pa mlade zaposlene, ki se pogosteje zadržujejo v mestih in jih zato prej opazijo. Veleplakati so bili prisotni po vsej Sloveniji in so vsebovali vse različice slogana kampanje ob prenovi. Zunanjemu oglaševanju so namenili malo več kot 11 % medijskega proračuna, čas oglaševanja pa je bil omejen na november in december 2013, torej v predbožični in novoletni čas (Donat Mg 2014).

#### e) Splet

Najintenzivneje so preko spleta nagovarjali mlade zaposlene in nosečnice, saj se ti tam zadržujejo veliko časa. Uporabili so različne načine komunikacije na spletu, med drugim tudi spletne pasice na različnih spletnih straneh (npr. vizita.si in bibaleze.si), spletne oglase na Youtubu, novo spletno stran Donat Mg v več jezikih in na družbenih omrežjih. Za nosečnice so na Facebooku ustanovili skupino Nosečka Mg, kjer so poleg komuniciranja o prenovi blagovne znamke Donat Mg in njegovih pozitivnih učinkov za nosečnice, objavljali tudi recepte za zdrave obroke, načine rekreacije in primere vadb med nosečnostjo, informacije o tem kako poteka porod, kaj morajo vzeti v porodnišnico in kako kasneje negovati svoje malčke. Komunicirali niso zgolj s slovenskimi nosečnicami ampak so ustvarili tudi prilagojene Facebook strani za tujino. Digitalnemu komuniciranju so takrat namenili dobrih 7 % proračuna. Čas oglaševanja je povečini bil zgoščen na začetne mesece po prenovi embalaže (jesen 2013), v drugem delu pa tudi spomladi 2014 (Donat Mg 2014).

#### f) Drugi kanali

Poleg klasičnega zakupa medijev so se komunikacijske aktivnosti dogajale tudi na prodajnih mestih po vsej Sloveniji. Kot že omenjeno so na prodajnih mestih začeli komunicirati že pred prenovi, saj so želeli potrošnike pripraviti na spremembe. Tako so npr. uporabili obešanke, kjer so sporočili, da bo Donat Mg kmalu v novi podobi (Donat Mg 2014). Takoj po začetku prenove Donata Mg pa so na prodajnih mestih komunicirali s pomočjo nove embalaže, talnih nalepk, brošurami za poslovodje trgovin in njihove prodajalce, obešankami, paletnimi izpostavitvami in senzormati (glej Prilogo D). Ves čas kampanje so izvajali tudi različne aktivnosti na področju odnosov z javnostmi (npr. PR članki in udeleževanje na sejmih in kongresih). Pomembno vlogo pri prenovi blagovne znamke Donat Mg in komuniciranju le tega je imel tudi Zdravstveni center Rogaška Slatina, kjer ljudje že stoletja opravljajo pitne

kure z Donatom Mg. Cilj komunikacije je prenesti informacije o zdravilnih učinkih Donata Mg na vse goste Centra in jih tako spodbuditi k nakupu tudi ob njihovem prihodu nazaj v svoj kraj oz. državo (Donat Mg 2014).

Čas oglaševanja je bil skrbno izbran in je v glavnem potekal v dveh delih. Prvi del oglaševanja je potekal v času pred in med božično-novoletnimi prazniki, natančneje med oktobrom in decembrom 2013. Drugi del oglaševanja pa so umestili v čas velikonočnih praznikov. Ta dva obdobja sta bila izbrana, saj je takrat potreba po konzumaciji Donata Mg višja in so zato potrošniki bolj dovzetni za spremembe. V času praznikov se pripadniki vseh ciljnih skupin radi udeležujejo različnih zabav in takrat pogosteje uživajo hrano z veliko vrednostjo sladkorja in masti in alkohol. Posledično se pogosteje pojavijo težave s prebavo in zgago. V prvem delu oglaševanja so potrošnikom komunicirali novo zunanjo podobo, v drugem pa so se bolj osredotočili na razlaganje učinkov Donata Mg (Donat Mg 2014).

## **7.8 Rezultati prenove blagovne znamke Donat Mg**

Rezultate prenove blagovne znamke Donat Mg bomo pogledali skozi opredeljene indikatorje merjenja uspešnosti, ki smo jih določili v metodologiji in s pomočjo opredeljenih ciljev. Vsi rezultati so nam bili podani iz strani upravljalcev znamke Donat Mg, objavljeni pa so bili tudi v zborniku Effie (2014, 22).

### **a) Prodaja**

Količinska prodaja se je zvišala za 11 %; vrednostna pa za 13 % v obdobju, ki je bilo določeno med cilji, kar je v obeh primerih za 6 % več kot želeno (glej prilogo E). (Donat Mg 2014; Zbornik Effie 2014, 22). Oba cilja sta tako bila presežena.

Poleg dviga prodaje na slovenskem trgu je bilo moč opaziti tudi dvig prodaje za 75 % na mednarodnih trgih (glej Prilogo F). V primerjavi z letom 2013 je prodaja v letu 2014 v Avstriji narasla za 51,5 %, v Bosni in Hercegovini za 31,1 %, v Rusiji pa za 115,6 % (Donat Mg 2014).

#### **b) Donosnost investicij – MROI in donosnost prodaje – MROS**

Oba cilja sta bila presežena. Indikator MROI je v obdobju januar-september 2014 dosegel 5-odstotno zvišanje (12,7) glede na isto obdobje v letu 2013. Prav tako je donosnost prodaje preseгла svoj cilj, in sicer za 4 %. Ta je bila 67 % (Donat Mg 2014; Zbornik Effie 2014, 22).

#### **c) Neto prispevek marketinga (*angl. net marketing contribution*)**

Cilj je bil presežen za 7 %, saj se je neto prispevek marketinga med januarjem in septembrom 2014 glede na isto obdobje v letu 2013 povišal za 17 % (Donat Mg 2014; Zbornik Effie 2014, 22).

Na mednarodnih trgih je v letu 2014 prav tako bilo moč opaziti dvig NMC glede na leto 2013, in sicer v Avstriji za 180 %, Bosni in Hercegovini za 47 %, v Rusiji pa za 128 % (Donat Mg 2014).

#### **d) Uporaba znamke**

Cilj o uporabi znamke je bil presežen za 1 %. Uporaba se je med ciljno skupino od 25 do 75 let povišala za 3 %. Pred prenovno je bila uporaba znamke 12-odstotna, po prenovi pa 14-odstotna (Donat Mg 2014; Zbornik Effie 2014, 22).

V letih 18–44 je bilo moč opaziti rast uporabe znamke tudi na mednarodnih trgih, in sicer v Rusiji za 9 %, v Bosni in Hercegovini pa za 1,2 % (Donat Mg 2014).

#### **e) Zvestoba znamki**

Zvestoba znamki Donat Mg se je povečala iz 4,7 % na 7,3 %. To predstavlja rast zvestobe za 59 % (Donat Mg 2014; Zbornik Effie 2014, 22).

#### **f) Ohranitev obstoječih potrošnikov**

Cilj je bil dosežen, saj je delež obstoječih kupcev Donata Mg v prvi polovici leta 2014 bil 19,7 %«, kar je za 0,1 % več kot v istem obdobju leta 2013 (glej Prilogo G) (Donat Mg 2014).

#### **g) Pridobitev novih, mlajših potrošnikov**

Cilj so presegli za dobro odstotno točko, saj je odstotek mlajših potrošnikov Donata Mg v prvi polovici leta 2014 znašal 19 % (cilj je bil 17,9 %) glede na isto obdobje leta 2013. Skupno se je delež mlajših potrošnikov povečal za 3,1 % (glej Prilogo G) (Donat Mg 2014; Zbornik Effie 2014, 22).

## **h) Priklic**

Spontani priklic aktivnosti po prenovi je med starostno skupino od 25 do 75 let 6 mesecev po prenovi bil 52 %, kar je 12 % več od zastavljenega cilja. Spontani priklic oglaševanja je bil v istem obdobju 24 %, kar je 4 % več kot želeno. Odstotek podprtega priklica oglaševanja je znašal 75 %, kar je 15 % več od določenega med cilji (Donat Mg 2014; Zbornik Effie 2014, 22). Oba cilja sta tako bila presežena.

### **i) Všečnost oglaševanja in embalaže**

Cilj je bil presežen za 8 %, saj je kar 68 % ljudi odgovorilo, da jim je bilo oglaševanje ob prenovi všeč. Prav tako je bil presežen cilj o všečnosti embalaže, in sicer za 11,5 %. Ta je bila všeč 66,5 odstotkom vprašanih (Donat Mg 2014; Zbornik Effie 2014, 22).

Tukaj velja omeniti tudi rezultate fokusne skupine med uporabniki Donata. Sodelujoči so se ob predstavitvi nove embalaže strinjali, da ta predstavlja napredek v primerjavi s prejšnjo embalažo. Respondentom je bila nova embalaža všeč, saj menijo, da je ta bolj moderna, hkrati pa ohranja osnovne prepoznavne elemente Donata, kot sta zelena barva in Apolon. Asociacije, ki se jim porajajo ob novi embalaži, so: zdravje, tradicija, naravno, medicinsko (Valicon 2013).

### **j) Spodbuda k nakupu**

Cilj je bil ponovno dosežen, saj so komunikacijske aktivnosti ob prenovi blagovne znamke Donat Mg vplivale na 58 % slovenskih potrošnikov, ki so bili stari med 25 in 75 let. Komunikacijska kampanja je prav tako spodbudila 27 % potrošnikov k pogostejšim nakupom po prenovi znamke (Donat Mg 2014; Zbornik Effie 2014).

### **k) Zaznavanje znamke Donat Mg**

Cilj je bil presežen v vseh določenih asociacijah, v povprečju za 16,4 %. V spodnji tabeli 7.3 izpostavljamo povišanje vrednosti po posameznih asociacijah, v Prilogi H pa izpostavljamo stanje pred in po prenovi (glej Prilogo H).

Tabela 7.3: Povišanje vrednosti zaznavanja blagovne znamke Donat Mg glede na asociacije

Asociacije	Odstotek povišanja (%)
Za zgago	36
Dnevna doza magnezija	35
Pomaga pri zaprtju	34
Koristnost izdelka	29
Naravnost izdelka	24
Več-funkcionalnost	21
Za zdravo nosečnost	17
V koraku s časom	15

Vir: (Donat Mg 2014).

Tudi na mednarodnih trgih je bilo moč opaziti dvig pozitivnih asociacij, še posebej v Rusiji in Bosni in Hercegovini. V Rusiji se je med mladimi mamicami (tiste, ki imajo otroke mlajše od dveh let) percepcija Donata Mg izboljšala v asociacijah *za zdravo nosečnost* (3 %), *pokriva dnevno dozo po magneziju* (9 %) in *v koraku s časom* (5 %); med mladimi delavci pa v asociacijah *rešuje več težav hkrati* (10 %) in *pokriva dnevno dozo po magneziju* (5 %). V Bosni in Hercegovini je bilo moč opaziti velik dvig med mladimi mamicami pri asociaciji *za zdravo nosečnost* (20 %) ter *pokriva dnevno dozo po magneziju* (19 %) in *rešuje več težav hkrati* (15 %) med mladimi delavci (Valicon 2014).

Čeprav tega niso zapisali v ciljih preнове, se je rezultat preнове pokazal tudi v osvojenih domačih in tujih nagradah. Po prenovi 2013 pa vse do danes je blagovna znamka Donat Mg z novo podobo osvojila več kot 20 različnih strokovnih nagrad. Med drugimi so za kampanjo ob prenovi znamke »*Tudi ti potrebuješ Donat Mg*« osvojili mednarodno Gold Quill nagrado (Zlato pero) in zlato nagrado učinkovitosti Effie. Slednje se podeljujejo »tistim oglaševalcem, ki dokažejo neposredno povezavo med tržnim komuniciranjem ter doseganjem in preseganjem zastavljenih komunikacijskih, marketinških in poslovnih ciljev (Effie 2016)«.

## 8 SKLEP

Osrednje raziskovalno vprašanje naše naloge je bilo: *Kako prenova blagovne znamke vpliva na njeno uspešnost?* S pregledom obstoječih študij in raziskav so avtorji kot možne pozitivne posledice prenove omenili pridobitev novih potrošnikov in ohranitev obstoječih, povečanje zaupanja in predanosti znamki (Plewa in drugi 2011), višje zadovoljstvo potrošnikov (Plewa in drugi v Caniago in drugi 2014), boljši imidž znamke (Petburikul 2009) ter večjo predanost in motivacijo zaposlenih (Hankinson in Lomax 2006). Po drugi strani lahko ob nepravilnem upravljanju prenove blagovne znamke pride do zmanjšanja lojalnosti potrošnikov in zmanjšanja vrednosti znamke (Hatch in Schultz 2003; Gotsi in Andriopoluoz 2007), statistika pa kaže, da je odstotek neuspešnih prenov v primerjavi z uspešnimi višji (Stuart in Muzzelec 2004).

V primeru blagovne znamke Donat Mg lahko glede na predstavljene rezultate v študiji primera govorimo o uspešnem primeru prenove blagovne znamke. Ko so ugotovili, da je nadaljnja rast znamke ogrožena, hkrati pa imeli ambicije širjenja na nove trge, so se odločili, da je čas za prenovu blagovne znamke. Opazimo lahko, da so se upravljalci znamk držali treh osnovnih korakov prenove, o katerih sta govorila Daly in Moloney (2004). Najprej so izvedli natančno analizo stanja, kjer so preverili, kakšno so razmere na trgu in kakšno je obstoječe mnenje o blagovni znamki med različnimi ciljnim skupinami. Čeprav je znamka uživala visoko prepoznavnost (več kot 90 %), so potrošniki Donat Mg še vedno večinoma prepoznavali kot sredstvo proti zaprtju, ki je predvsem namenjeno starejši populaciji. Prav tako so med raziskovanjem ugotovili, da se potrošnikom obstoječa embalaža zdi preveč navadna in nič posebnega glede na to, kaj izdelek vse ponuja. Na podlagi opravljenih analiz so pred prenovu blagovne znamke tako identificirali več vzrokov prenove, med drugimi tudi zastarel videz znamke, slabše poznavanje znamke med mlajšo populacijo ter željo po osvajanju novih trgov in spremembi pozicije v mislih potrošnikov. Donat Mg ni več želel biti zaznan zgolj kot mineralna voda, ki lajša težave z zaprtostjo, ampak kot naravna mineralna voda, ki zaradi svoje unikatne vsebnosti mineralov lajša tudi zgago in težave, ki lahko nastanejo zaradi pomanjkanja magnezija (npr. mišični krči, utrujenost, glavobol, motnje spanja in slabša koncentracija). Na podlagi pridobljenih rezultatov so si nato zastavili konkretne cilje in se lotili načrtovanja marketinškega programa in same izvedbe. Pri postavljanju ciljev so opredelili tudi konkretne finančne in nefinančne indikatorje, s pomočjo katerih so lahko po prenovi preverili njeno uspešnost. Med finančne indikatorje so uvrstili prodajo, donos na prodajo in donos na investicije. Na drugi strani so med nefinančne

indikatorje uvrstili pridobitev novih potrošnikov, povečanje uporabe izdelkov, vsečnost oglaševanja in izboljšanje percepcije o znamki Donat Mg. Pri prenovi znamke Donat Mg smo lahko prepoznali integriran marketinški program, ki vključuje tako oglaševanje, odnose z javnostmi in prenavo elementov znamke, na katerega so opozarjali tudi različni avtorji (Miller in drugi 2014). Odločili so se za vmesno pot, ki je vsebovala estetske spremembe logotipa in embalaže ter spremembo pozicije znamke na trgu, pri čemer pa niso želeli zanemariti 400-letne tradicije mineralne vode in tvegati izgubo obstoječih potrošnikov, zato so v določenih elementih še vedno ohranili stik s prejšnjo podobo, na primer z zeleno barvo embalaže in logotipa ter podobo Apolona. Skozi fazo preнове so uporabili več različnih strategij, ključni pa sta bili predvsem estetska prenova znamke in razširitev zavedanja o različnih priložnostih uporabe znamke. Pri slednji so nagovarjali različne ciljne skupine in predstavili različne priložnosti pitja Donata Mg. Mladim zaposlenim so želeli Donat Mg predstaviti kot vodo z veliko vsebnostjo magnezija, katerega pomanjkanje lahko povzroči veliko zdravstvenih težav, s katerimi se dandanes soočajo (npr. utrujenost in glavobol). Druga ciljna skupina so bile nosečnice, ki se soočajo z veliko zdravstvenimi problemi, ki jih Donat Mg lajša, npr. mišični krči, zaprtost in zgaga. Z njimi so komunicirali večinoma preko spleta, saj so v predhodni raziskavi ugotovili, da se nosečnice tam veliko zadržujejo (Donat Mg 2014). Zadnjo ciljno skupino so predstavljali obstoječi uporabniki Donata Mg, ki jih niso želeli izgubiti. Z njimi so še vedno komunicirali znamko Donat Mg kot sredstvo za lajšanje prebavnih težav. V proces preнове so vključili tudi potrošnike, pri katerih so preverjali njihov odziv na spremembe videza embalaže. Na koncu upravljalci znamke niso pozabili tudi na evalvacijo, kjer so s pomočjo dobro definiranih ciljev in opredeljenih indikatorjev uspešnosti lahko po prenovi znamke in lansiranju nove komunikacijske kampanje, preverili kako uspešni so bili.

Glede na predstavljen proces izvedbe preнове znamke, lahko opazimo tudi, da so se upravljalci znamke držali načel dobre preнове, ki sta jih opredelila Merrilees in Miller (2008, 546), kar je, sklepamo, prav tako prispevalo h končnemu rezultatu. Pri znamki so oblikovali novo smer znamke, ki sicer še vedno ostaja zvesta svoji preteklosti in izvoru, vendar pa so uspeli prepoznati nove zahteve trga in predstavili nove priložnosti uporabe, posodobili vizualno podobo in začeli uporabljati sodobnejše komunikacijske kanale, da bi nagovorili tudi druge ciljne skupine. Pri tem so ohranili nekatere elemente znamke, ki so prepoznavni in gradijo most med prenovljeno in prvotno znamko. Čeprav so nagovarjali različne ciljne skupine, so bili posamezni elementi kampanje in blagovne znamke usklajeni, kar je omogočilo uspešno promocijo vsem deležnikom. Tako je slogan kampanje bil enoten – *Tudi*

*vi potrebujete Donat Mg*, iz tega pa so nato izpeljali različice, ki so nagovarjale posamezno ciljno skupino. Pri celotnem procesu prenove ne gre zanemariti tudi močnega vodstva znamke, ki je dovolj hitro prepoznalo potrebo po prenovi in opazilo dodatne priložnosti. Na pomen vodstva s strateškimi sposobnostmi so opozarjali že nekateri avtorji, ki so poudarili pomen vključevanja različnih deležnikov v proces prenove, tudi zaposlenih (Miller in drugi 2014).

Sedaj pa se vrnimo k našemu odgovoru na raziskovalno vprašanje, kako prenova blagovne znamke vpliva na njeno uspešnost. V primeru znamke Donat Mg je bil vpliv na njeno uspešnost pozitiven glede na indikatorje uspešnosti, ki so bili zastavljeni pred prenovno. Uspešnost prenove se je pokazala pri vseh postavljenih ciljeh, ki so jih ne samo dosegli ampak ponekod tudi preseгли. Ne zgolj, da so povečali prodajo (za 11 % v Sloveniji), uspeli so povečati tudi delež mlajših uporabnikov (za 3,1 % v ciljni skupini 25–45 let) in izboljšati percepcijo o Donatu Mg Ljudje so prav tako sprejeli novo vizualno podobo (66,5 % ciljne skupine 25–75 let je nova embalaža bila všeč) in se strinjali, da je ta bolj moderna, hkrati pa ohranja prepoznavne elemente Donata. Prenova znamke je bila dobro sprejeta tudi na tujih trgih, prav tako pa so po prenovi vstopili na nove trge, kar je bil eden izmed njihovih ciljev za prihodnost.

Glede na študijo primera lahko rečemo, da če je prenova blagovne znamke opravljena pravilno, je lahko vpliv na različne indikatorje uspešnosti pozitiven in lahko še posebej pripomore k uspehu znamke in povečevanju njene vrednosti na trgu. Pod besedno zvezo pravilno opravljena prenova so mišljene naslednje aktivnosti: uspešno identificirani vzroki in priložnosti prenove, natančno opredeljeni cilji prenove, načrt marketinškega programa, ki točno določa, kako doseči zastavljene cilje, izvedba zastavljenih aktivnosti (npr. komunikacijska kampanja in vizualna prenova znamke) in evalvacija aktivnosti glede na prej določene indikatorje uspešnosti. Pri celotnem procesu pa je treba še vključevati različne deležnike in upoštevati okolje, v katerem se blagovna znamka nahaja.



## 9 OMEJITVE IN NADALJNJE RAZISKOVANJE

Glavna omejitev naše raziskave je uporaba metode študije primera, s katero naših ugotovitev ne moremo posplošiti tudi na druge primere prenove blagovne znamke oziroma trditi, da bodo tudi druge prenove pozitivno vplivale na uspešnost znamke, tako kot se je to zgodilo pri znamki Donat Mg. Omejitev raziskovanja je bilo tudi pomanjkanje podatkov, predvsem kar se tiče spremembe pozicije znamke Donat Mg. Ker nam ni uspelo pridobiti pozicijskih zemljevidov pred in po prenovi, ne moremo komentirati, ali je bilo repositioniranje znamke uspešno. Rezultati so sicer pokazali izboljšane asociacije na znamko v posameznih asociacijah, kar nakazuje na to, da Donat Mg ni več zaznan zgolj kot mineralna voda, ki lajša težave z zaprtostjo, ampak lajša tudi druge težave, vendar brez konkretnih podatkov, o uspešni spremembi pozicije ne moremo govoriti.

Priložnosti za nadaljnje raziskovanje je več. Predvsem bi bilo zanimivo rezultate po prenovi primerjati z rezultati danes in pogledati, ali znamka še vedno beleži pozitivne rezultate prodaje in ostalih finančnih in nefinančnih indikatorjev, ki so bili vključeni v tej raziskavi. Posebno pozornost bi lahko namenili tudi zaposlenim in preverili, kako zelo so bili vključeni v sam proces prenove in kako se oni poistovetijo s prenovo in novo podobo znamke. Zanimalo bi nas predvsem, ali je njihova motivacija, želja po delu in zavezanost znamki po prenovi višja kot pred prenovo, kot to predvideva literatura. Čeprav Donat Mg nastopa kot samostojna blagovna znamka, bi lahko kljub temu preverili tudi, kako je njena prenova vplivala na korporativno znamko Atlantic Grupa. Preverili bi lahko, ali je uspešna prenova znamke Donat Mg vplivala na imidž korporativne znamke in njeno percepcijo med različnimi deležniki, na primer potrošniki, zaposlenimi, lokalno skupnostjo in delničarji.

## 10 ZAKLJUČEK

Da bi znamke v teh nenehno spreminjajočih razmerah na trgu in vedno bolj konkurenčnem okolju ostale sveže in zaželeni med potrošniki, hkrati pa ohranjale trajnostno prednost pred tekmeci, se morajo ves čas razvijati. Upravljanje znamk na dolgi rok tako pogosto zahteva tudi prenovu blagovne znamke, bodisi gre zgolj za manjše estetske spremembe ali pa popolno transformacijo znamke, vključno s spremembo imena. Kakšne spremembe so potrebne, je odvisno od razmer na trgu in rezultatih, ki jih znamka dosega. Kadar znamka začne v očeh potrošnika izgubljati relevantnost, je to zagotovo eden izmed znakov, da je čas za spremembe. Treba se je zavedati, da je prenova znamke lahko zelo draga in s sabo nosi veliko tveganja. Če ni upravljana pravilno, lahko stanje znamke na trgu samo še poslabša ali še hujše, povzroči njeno smrt. Pomembno je, da upravljalci znamke dovolj hitro identificirajo vzroke za prenovu znamke in naredijo načrt prenove. Ta mora natančno opredeliti strategije in aktivnosti, ki bodo znamki pomagale doseči zastavljene cilje in preseči morebitne ovire, ki se lahko pojavijo v času prenove. Garancije za uspeh ni. Če je prenova uspešna, lahko to pozitivno vpliva na zvestobo potrošnikov in ugled same znamke. Po drugi strani lahko znamka izgubi tudi obstoječe potrošnike, kar pomeni, da se sooča z zmanjšanjem prodaje in izgubo tržnega deleža.

V magistrskem delu nas je zanimalo, kako prenova blagovne znamke vpliva na njeno uspešnost. S pomočjo študije primera, kjer smo preučevali prenovu blagovne znamke Donat Mg, smo ugotovili, da ima lahko prenova pozitiven vpliv tako na finančne kot nefinančne indikatorje uspešnosti. Čeprav konkretnega primera ne moremo posplošiti na vse prenove znamk, nam lahko opravljena poglobljena študija fenomena prenove blagovne znamke služi kot vodilo pri podobnih primerih prenov znamke hkrati pa tudi kot primer dobre prakse.

## 11 LITERATURA

1. Aaker, David A. 1991. *Managing Brand Equity*. New York: Free Press
2. --- 2010. *Building strong brands*. London: Pocket Books.
3. --- 2014. *Strategic market management*. Hoboken: Wiley
4. Alshebil, Saleh Abdulaziz. 2007. *Consumer perceptions of rebranding: the case of logo changes*. Texas: University of Texas at Arlington.
5. Ambler, Tim. 2000. Marketing Metrics. *Business Strategy review* 11 (2): 59–66.
6. Ambler, Tim in John H. Roberts. 2008. Assessing marketing performance: don't settle for a silver metric. *Journal of Marketing Management* 24 (7–8): 733–750.
7. Amujo, Olusanmi C. in Olutayo Otubanjo. 2012. Leveraging Rebranding of 'Unattractive' Nation Brands to Stimulate Post- Disaster Tourism. *Tourist Studies* 12 (1): 87–105.
8. Atlantic Grupa. 2013. *2014 Trends Review*. Ljubljana: Interno poročilo.
9. Baxter, Pamela in Susan Jack. 2008. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report* 13 (4): 545 – 559.
10. Berry, Leonard L. 2000. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1): 128–137.
11. Berry, Norman C. 1988. Revitalizing brands. *The Journal of Consumer Marketing* 5 (3): 15–20.
12. Bhatti, M. Ishaq, H.M. Awan in Z. Razaq. 2013. The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity* 48 (6): 3127–3143.
13. Brooks, Neil in Lyndon Simkin. 2011. Measuring marketing effectiveness: an agenda for SMEs. *The Marketing Review* 11 (1): 3–24.
14. Canadean report. 2013. *Soft Drinks Market Insights* 2013. Ljubljana: Interno poročilo.
15. Caniago, Aspizain, Suharyono, Zainul Arifin in Srikandi Kumadji. 2014. The Effects of Service Quality and Corporate Rebranding on Brand Image, Customer Satisfaction, Brand Equity and Customer Loyalty (Study in Advertising Company at tvOne). *European Journal of Business and Management* 6 (19): 118–126.
16. Chaudhry, Rashmi Sud, Y. Medury in Vandana Ahuja. 2015. Impact of brand extension and rebranding on information processing and product evaluation. *International Journal of Engineering Technology* 3 (3): 141–147.

17. Chisnall, Peter. 2005. *Marketing Research*. London: McGraw-Hill.
18. Clancy, Kevin. 2001. Save America's dying brands. *Marketing Management* 10 (3): 36–41.
19. Cobb-Walgren, Cathy J., Cynthia A Ruble in Naveen Donthu. 1995. Brand equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of Advertising* 24 (3): 25–40.
20. *Commission regulation (EU) No 432/2012 establishing a list of permitted health claims made on foods, other than those referring to the reduction of disease risk and to children's development and health*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:136:0001:0040:en:PDF> (2. junij 2016).
21. Čoh, Aljaž in Vladimir Čoh. 2008. *Donat Mg naravna mineralna voda*. Ljubljana: Droga Kolinska.
22. Daly, Aidan in Deirdre Moloney. 2004. Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review* 17 (1–2): 30–36.
23. Davis, John A. 2013. *Measuring Marketing. 110+ Key Metrics Every Marketer Needs*. Singapur: John Wiley & Sons.
24. De Chernatony, Leslie in Malcolm MacDonald. 1998. *Creating Powerful Brands in consumer, service and industrial markets*. London: Butterworth/Heinemann.
25. De Chernatony, Leslie in Susan Segel-Horn. 2001. Building on services characteristics to develop successful services brands. *Journal of Marketing Management* 17 (7/8): 645–669.
26. De Chernatony, Leslie. 1999. Brand Management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management* 15 (1–3): 157–179.
27. Valicon. 2013. *Donat Mg – Qualitative Pack Test*. 2013. Ljubljana: Interno poročilo.
28. *Donat Mg*. Dostopno prek: [www.donatmg.eu](http://www.donatmg.eu) (29. maj 2016).
29. --- 2014. Ljubljana: Interno gradivo.
30. --- 2016. Ljubljana: Interno gradivo
31. Donato, Mary. 1999. Revitalizing Your Company's Brand. *Management Review* 88 (1): 61.
32. Doyle, Peter. 1998. *Marketing Management and Strategy*. London: Prentice Hall Europe.
33. Dubey, Jayashree. 2014. Rebranding of Airtel: Did it Work? *Journal of Marketing & Communication* 9 (3): 44–49.

34. *Effie*. Dostopno prek: [effie.si](http://effie.si) (1. junij 2016).
35. Euromonitor. 2013. *Digestive Remedies in Slovenia*. Interno poročilo.
36. Euromonitor International. 2013. *Top Five Fortified/Functional Food and Drink Trends for 2014*. Ljubljana: Interno poročilo.
37. Fan, Ying. 2005. Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (4): 341–350.
38. Gagnon, Yves-Chantal. 2010. *The Case Study as Research Method. A Practical Handbook*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
39. Gao, Yuhui. 2010. Measuring marketing performance: a review and a framework. *The Marketing Review* 10 (1): 25–40.
40. GFK Slovenija. 2012. *Nakupovalni monitor*. Ljubljana: Interno poročilo.
41. Goi, Chai-Lee in Goi Mei-Teh. 2011. Review on Models and Reasons of Rebranding. *International Proceedings of Economics Development and Research* 5 (2): 445–449.
42. Gotsi, Manto in Constantine Andriopoulos. 2007. Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (4): 341–355.
43. Grønholdt, Lars in Anne Martensen. 2006. Key Marketing Performance Measures. *The Marketing Review* 6 (3): 243–252.
44. Grossberg, Kenneth Alan. 2012. Rebranding The Brand Concept: The Past as Future. *Waseda Business School & Economic Studies* 48: 1–9.
45. Hankinson, Philippa in Wendy Lomax. 2006. The effects of re-branding large UK charities on staff knowledge, attitudes and behaviour. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing* 11 (3): 193–207.
46. Hatch, Mary Jo in Majken Schultz. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing* 37 (7/8): 1041–1064.
47. Higgs, Malcolm in Deborah Rowland. 2005 All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management* 5 (2): 121–151.
48. Instore vodič skozi kategorijo. 2013. *Brezalkoholne pijače*. Ljubljana.
49. --- 2013. *Mleko in mlečni izdelki*. Ljubljana.
50. Ipsos. 2013. *Brandpuls 2013*. Ljubljana: Interno poročilo.
51. Jobber, David. 2007. *Principles and Practice of Marketing*. New York: McGraw Hill Education.

52. Kaikati, Jack G. in Andrew M. Kaikati. 2003. A rose by any other name: rebranding campaigns that work. *Journal of Business Strategy* 24 (6): 12–23.
53. Kapferer, Jean- Noël. 2004. *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
54. Keller, Kevin Lane, Tony Aperia in Mats Georgson. 2008. *Strategic Brand Management: A European Perspective*. London: Prentice Hall.
55. Keller, Kevin Lane. 2003. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall.
56. Lambkin, Mary in Lauerent Muzellec. 2008. Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions. *International Journal of Bank Marketing* 26 (5): 328–352.
57. Lee, Zoe. 2013. Rebranding in brand-oriented organisations: Exploring tensions in the nonprofit sector. *Journal of Marketing Management* 29 (9–10): 1124–1142.
58. Lehu, Jean-Marc. 2004. Back to life! Why brands grow old and sometimes die and what managers then do: an exploratory qualitative research put into the French context. *Journal of Marketing Communications* 10 (2): 133–152.
59. Light, Larry in Joan Kiddon. 2009. *Six Rules for Brand Revitalization*. Prentice Hall: New Jersey.
60. Lomax, Wendy in Martha Mador. 2006. Corporate re-branding: From normative models to knowledge management. *Brand Management* 14 (1/2): 82–95.
61. Mediana. 2013. *Target Group Index*. Ljubljana: Interno poročilo.
62. Merrilees, Bill in Dave Miller. 2008. Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing* 42 (56): 537–552.
63. Merrilees, Bill. 2005. Radical Brand Evolution: A Case: Based Framework. *Journal of Advertising Research* 45(2): 201–210.
64. Miller, Dale, Bill Merrilees in Raisa Yakimova. 2014. Corporate Rebranding: An Integrative review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. *International Journal of Management Reviews* 16: 265–289.
65. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. Dostopno prek <http://www.mkgp.gov.si/> (5. julij 2016).
66. Morsing, Mette. 2006. Corporate moral branding: Limits to aligning employees. *Corporate Communications: An International Journal* 11(2): 97–108.
67. Müller, Brigitte, Bruno Kocher in Antoine Crettaz. 2011. The effects of visual rejuvenation through brand logos. *Journal of Business Research* 66 (1): 82–88.

68. Muzellec, Laurent in Mary Lambkin. 2006. Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing* 40 (7/8): 803–824.
69. Muzellec, Laurent, Manus Doogan in Mary Lambkin. 2003. Corporate rebranding: an exploratory review. *Irish Marketing Review* 16 (2): 31–40.
70. Nacionalni inštitut za javno zdravje. 2012. *Zdravje in vedenjski slog prebivalcev Slovenije*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
71. Nielsen. 2013. *Mineral water Slovenia*. Ljubljana: Interno poročilo.
72. Nieto, Diana Verde. 2009. *The Four C's of Survival: How Sustainable Communications Can Help You Get Through the Recession*. Dostopno prek: <http://adage.com/article/goodworks/sustainability-marketing-recession/136787/> (29. maj 2016).
73. *Panel maloprodaje Nielsen*. 2013. Ljubljana: Interno poročilo.
74. Parmenter, David. 2007. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
75. Petburikul, Korakoj. 2009. The Impact of Corporate Re-branding on Brand Equity and Firm Performance. Institute of International Studies, RU. *International Journal* 3 (1): 155 – 172.
76. Phang Ing, Grace. 2012. Corporate Rebranding and the Effects on Consumers' Attitude Structure. *International Journal of Business and Society* 13 (3): 255–278.
77. Plewa, Carolin, Vinh Lu in Roberta Veale. 2011. The impact of rebranding on club member relationships. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 23 (2): 222–242.
78. Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
79. *Pravilnik o označevanju hranilne vrednosti živil*. Ur. l. RS 60/2002. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=37262> (1. junij 2016).
80. Valicon. 2013. *Raziskava ugleda in moči 2012/2013*. Ljubljana: Interno poročilo.
81. --- 2014. *Raziskava ugleda in moči*. Ljubljana: Interno poročilo.
82. *RIS – Raba interneta v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.ris.org/> (15. maj 2016).
83. Sayre, Shay. 2001. *Qualitative method for marketplace research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

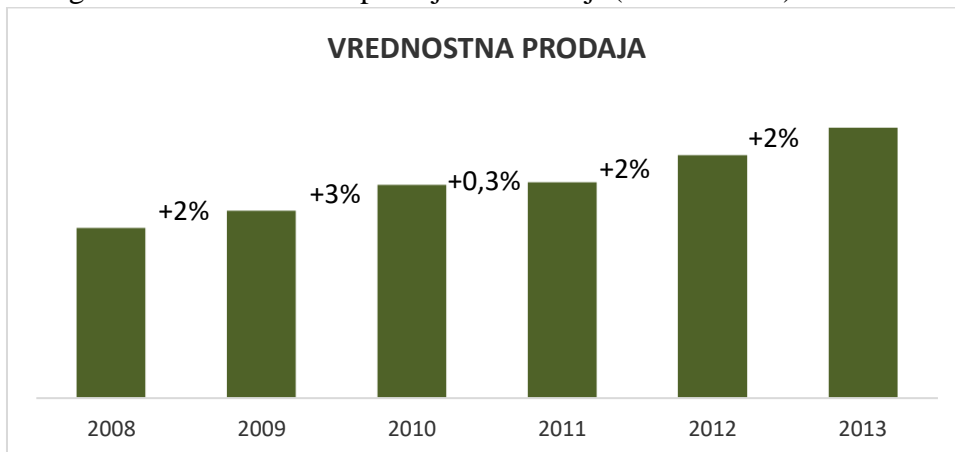
84. Seggie, Steven, Erin Cavusgil in Steven Phelan. 2007. Measurement of return on marketing investment: a conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, 36 (6): 834–841.
85. Simões, Cláudia in Sally Dibb. 2001. Rethinking the brand concept: new brand orientation. *An International Journal* 6 (4): 217–224.
86. Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno prek: <http://www.stat.si/statweb> (10. maj 2016).
87. Stuart, Helen in Laurent Muzellec. 2004. Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Brand Management* 11 (6): 472–482.
88. Todor, Raluca-Dania. 2014. The importance of branding and rebranding for strategic marketing. *Economic Sciences* 7 (56): 59–64.
89. Trout, Jack in Steve Rivkin. 2010. *Repositioning. Marketing in an era of competition, change, and crisis*. New York: McGraw Hill.
90. Trženjski monitor DMS. 2012. *Spremljanje ravnanja potrošnikov v trenutnih gospodarskih razmerah*. Dostopno prek: [http://www.dmslo.si/media/trzenjski.monitor.dms.-.jesen.2012\\_povzetek.pdf](http://www.dmslo.si/media/trzenjski.monitor.dms.-.jesen.2012_povzetek.pdf) (10. maj 2016).
91. Uredba št. 1169/2011 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 25. oktobra 2011 o zagotavljanju informacij o živilih potrošnikom. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0018:0063:SL:PDF> (2. julij 2016).
92. Uredba št. 178/2002 Evropskega parlamenta in Sveta o določitvi splošnih načel in zahtevah živilske zakonodaje, ustanovitvi Evropske agencije za varnost hrane in postopkih, ki zadevajo varnost hrane. Dostopno prek: [http://www.uvhvvr.gov.si/fileadmin/uvhvvr.gov.si/pageuploads/DELOVNA\\_PODRO\\_CJA/Krma/02002R0178-20090807-sl.pdf](http://www.uvhvvr.gov.si/fileadmin/uvhvvr.gov.si/pageuploads/DELOVNA_PODRO_CJA/Krma/02002R0178-20090807-sl.pdf) (2. julij 2016).
93. Wansink, Brian in Jennifer Marie Gilmore. 1999. New Uses That Revitalize Old Brands. *Journal of Advertising Research* 39 (2): 90–98.
94. Wansink, Brian in Michael L. Ray. 1996. Advertising Strategies to increase Usage Frequency. *Journal of Marketing* 60 (1): 31–46.
95. Yin, K. Robert. 2009. *Case Study Research: design and methods*. Los Angeles: Sage Publications Inc.



96. Zahid, Sundus in Naintara Sarfaraz Raja. 2014. Effect of Rebranding and Repositioning On Brand Equity Considering Brand Loyalty as a Mediating Variable. *Journal of Business and Management* 16 (1): 58–63.
97. Zbornik *Effie*. 2014. Zbornik finalistov Effie 2014, 7. slovenske nagrade za tržno-komunikacijsko učinkovitost. Dostopno prek: <http://effie.si/podeljene-nagrade-effie-slovenija-2014/> (5. julij 2016).

## PRILOGE

### Priloga A: Rast vrednostne prodaje v Sloveniji (2008 – 2013)



Vir: Donat Mg (2014).

### Priloga B: Primeri oglasov Donat Mg pred prenovno

**Kronična zaprtost** je ena izmed negativnih posledic, ki jih prinaša hiter življenjski tempo in sedeče delo. Na trgu je možno dobiti številna odvajala, vendar nekatera, predvsem močnejša, povzročajo navajenost in zato po daljšem jemanju ne pomagajo več. Edinstvena mineralna voda **DONAT Mg** blagodejno spodbuja presnovo, pospešuje izogorevanje maščob, znižuje raven holesterola v krvi ter je odlično naravno odvajalno sredstvo.

**Večkrat zaprti?**

**DONAT Mg**  
Za zdravje!

Zgaga se pojavi, kadar kislina iz želodca pride v požiralnik, ki pa je slabše zaščiten kot želodec. Tako pride do pekočega občutenja zgage in lahko tudi do poškodb, če je kislina želodčna vsebina dalj časa v stiku s sluznico požiralnika. Edinstvena mineralna voda **DONAT Mg** zaradi svoje alkalnosti nevtralizira kislinski želodčni sok in izboljšuje prekrvavitev želodčne sluznice. Tako umirja želodčne bolečine in zgago ter povečuje razstrupilno sposobnost jeter.

**Ko zapeče zgaga**

**DONAT Mg**  
Za zdravje!

Zdravniki zatrjujejo, da je najprimernejši način vnosa magnezija v organizem po naravni poti. In kaj je bolj naravnega od mineralne vode? Edinstvena mineralna voda **DONAT Mg** v enem litru vsebuje več kot 1000 mg magnezija, približno 400 mg kalcija, do 8000 mg bikarbonata in nekaj več kot 2000 mg sulfata. Le-ti sodelujejo pri več kot 300 biološko pomembnih funkcijah. **DONAT Mg** umirja in uravnateži telo, še posebej v času fizičnih naporov, stresnih obdobjih ter pri neenakomerni prehrani.

**Nabit z magnezijem**

**DONAT Mg**  
Za zdravje!

Nespečnost, glavoboli in stres so rezultat sodobnega načina življenja in neustrezne skrbi za naš organizem, ki nam na takšen način sporoča, da mu primanjkuje nujno potrebnih mineralnih snovi. Med vsemi velja še posebej izpostaviti magnezij, ki ga nekateri imenujejo tudi antistresni mineral, saj v nasprotju s kalcijem, ki spodbuja krčenje mišic, mišice sprošča. Edinstvena naravna mineralna voda **DONAT Mg** v enem litru vsebuje več kot 1000 mg magnezija. Prav zaradi tega ga priporočajo tudi zdravniki.

**Danes je bil stresen dan**

**DONAT Mg**  
Za zdravje!

Vir: Donat Mg (2016).

Priloga C: Obešanka, ki je napovedala novo embalažo



Vir: Donat Mg (2016).

Priloga Č: Primeri oglasov Donat Mg po prenovi

Tudi vi potrebujete Donat Mg.

Odslej v NOVI PODOBI

- Odpira
- Gasi zgago
- Mg Z magnezijem najbogatejša naravna mineralna voda\*

Narava zdravi  
donatmg.eu

\* Pregledati primerjave posadil obsegajo vse na trgu dostopne, primarne, naravne mineralne vode iz regije EU.

Tudi vam kdaj primanjkuje magnezija.

Odslej v NOVI PODOBI

Mg Z magnezijem najbogatejša naravna mineralna voda\*

Donat Mg je z magnezijem najbogatejša naravna mineralna voda.\* V 1 litru vsebuje okrog 1000 mg magnezija, zadoščajo pa že 3 deciltri dnevno. Ob Donatu Mg seveda ne pozabite na pomen raznolike in uravnotežene prehrane ter zdravega načina življenja.

Narava zdravi  
donatmg.eu

Tudi vam kdaj nagaja prebava.



Odslej v **NOVI** PODOBI

**Donat Mg**

**Donat Mg**

Naravna mineralna voda Donat Mg ugodno deluje na prebavo in pomaga ob zaprtju. Ob Donatu Mg seveda ne pozabite na pomen raznolike in uravnotežene prehrane ter zdravega načina življenja.

Narava zdravi  
donatmg.eu

Tudi vi potrebujete Donat Mg.



Odslej v **NOVI** PODOBI

**Donat Mg**

**Donat Mg**

Odpira

Gasi zgago

Z magnezijem najbogatejša naravna mineralna voda\*

Donat Mg je z magnezijem najbogatejša naravna mineralna voda\*. Ugodno deluje na prebavo in pomaga pri povišani želodčni kislini. Ob Donatu Mg seveda ne pozabite na pomen raznolike in uravnotežene prehrane ter zdravega načina življenja.

Narava zdravi  
donatmg.eu

Tudi vas kdaj peče zgaga.



Odslej v **NOVI** PODOBI

**Donat Mg**

**Donat Mg**

Gasi zgago

Naravna mineralna voda Donat Mg zaradi višje vsebnosti hidrogenkarbonatov pomaga pri povišani želodčni kislini – gasi zgago. Ob Donatu Mg seveda ne pozabite na pomen raznolike in uravnotežene prehrane ter zdravega načina življenja.

Narava zdravi  
donatmg.eu

**Tudi ve potrebuje Donat Mg.**

 Odpira  
 Gasil zgage  
 Z magnezijem najbogatejša naravna mineralna voda\*

Donat Mg ugodno deluje na prebavo in pomaga pri zaprtju, zaradi višje vsebnosti hidrogenkarbonatov pa pomaga pri povišani želodčni kislini. Posebej priporočljiv je med nosečnostjo in dojenjem, ko se potreba telesa po magneziju poveča. Zadoščajo že 3 deciltri dnevno, v kombinaciji z raznoliko in uravnoteženo prehrano kot del zdravega življenjskega sloga.

**Donat Mg**

Narava zdravi  
donatmg.eu

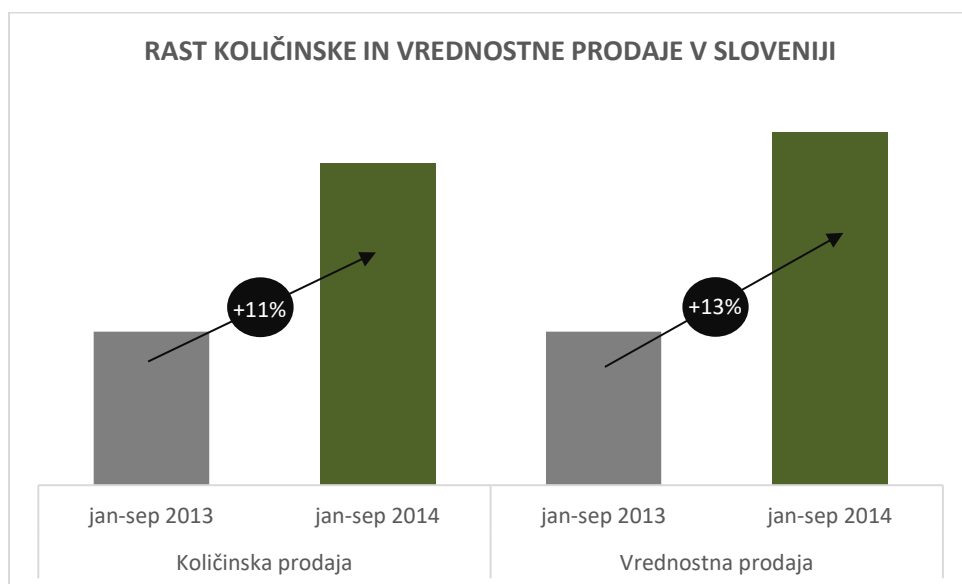
Vir: Donat Mg (2016).

### Priloga D: Senzormati



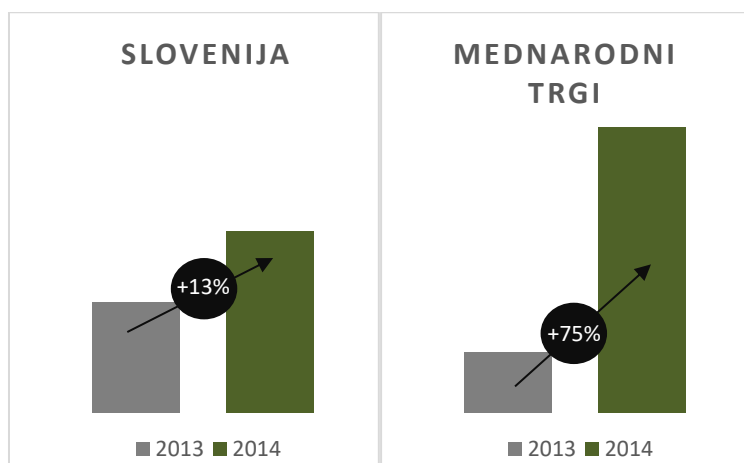
Vir: Donat Mg (2016).

## Priloga E: Rast količinske in vrednostne prodaje



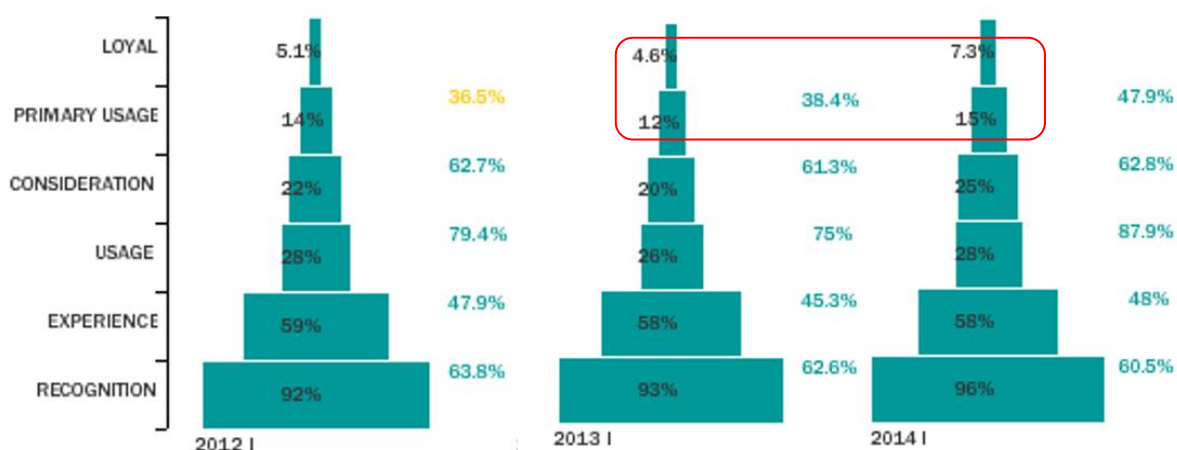
Vir: Donat Mg (2014).

## Priloga F: Rast vrednostne prodaje na mednarodnih trgih



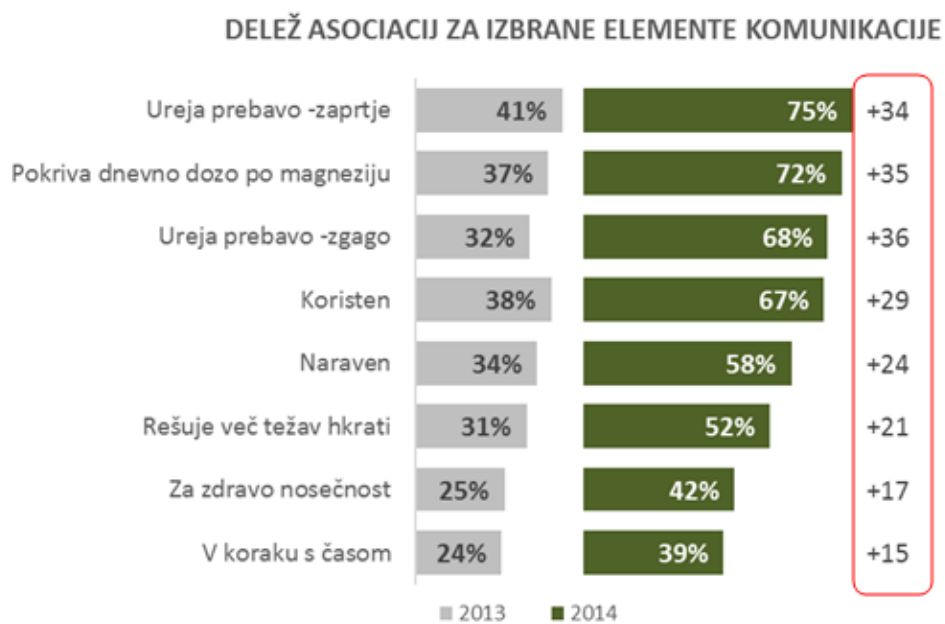
Vir: Donat Mg (2014).

Priloga G: Piramide moči blagovne znamke Donat Mg (25 – 75 let)



Vir: Donat Mg (2014).

Priloga H: Percepcija blagovne znamke Donat Mg – delež asociacij za izbrane elemente komunikacije



n=247, uporabniki kategorije funkcionalnih izdelkov

Vir: Valicon (2014).