

# Vojna portfeljev znamk in izgradnja nove znamke na temeljih stare

**Društvo za marketing Slovenije je obudilo tudi sekcijo, namenjeno vodilnim slovenskim strokovnjakom s področja marketinga. Na prvem, spomladanskem srečanju je tekla razprava o vojni portfeljev znamk in izgradnji nove znamke na temeljih stare.**

## ► NASTJA MULEJ

Kako z analitičnimi metodami raziskati in ustvariti strateško prednost blagovnih znamk, je zanimalo **Zenela Batagelja** iz družbe Valicon. Na konkretnih primerih iz naše bližnje okolice je pokazal, da se multinacionalna podjetja na trgih ne bojujejo več samo s tržnimi znamkami, ampak kar s celotnimi portfelji. Na primer, podjetje Inbev (saj se jih še spomnite iz bitke z Unionom, kajne?) je v procesu konsolidacije kupilo pivo Löwenbräu. Löwenbräu je prepoznavna znamka piva s tradicijo, vendar to ni dovolj, da bi ga Inbev vključil v skupino blagovnih znamk, s katerimi je prisoten na vseh trgih. Inbev jo ima pripravljeno »na zalogo«, za primer, če se kje pojavi priložnost lokalnega naskoka na kakšen tržni delež – kot se je to zgodilo na Hrvaškem. Za razliko od Nemčije, kjer je Löwenbräu pozicioniran kot tradicionalno bavarsko pivo, so ga za hrvaške pivce natočili v neugledno dvolitrsko plastenko v modro rumenih barvah in ga ponudili po najnižjih cenah. Žrtvovali so ugled blagovne znamke, da so zapolnili vedno večji segment cenjenih piv.

Zanimivo strategijo so ubrali tudi v multinacionalki British American Tobacco z blagovno znamko Viceroy, ki so jo v Ameriki v 30. letih prejšnjega stoletja oglaševali s priporočilom 19.293 zobozdravnikov in vseh vodilnih newyorških zdravnikov (imela je napreden filter, zaradi česar so zobje manj rumeneli). Danes takšen pristop seveda ni mogoč, lahko pa do svojih kupcev poskušajo priti na nov, izviren način. V Srbiji so to izvedli tako, da so prefinjenost škatlice cigaret Viceroy izjemno dodelali z dragim srebrnim in zlatim tiskom, reliefno podobo na trdi škatlici, posebnim filtrom in označevanjem, pozicionirali so jo v srednjem razredu, postavili pa nizko ceno. Tako so pridobili kadilce srednjega razreda (kot Boss pri nas) in jim predstavili statusno cigareto za racionalno izbiro. Pozneje pa so izvedli še demarketing in vse drage elemente škatlice odstranili. Kupce so obdržali oziroma »preselili« na svoje druge znamke.

Ker Zenel Batagelj meni, da se lahko ljudje iz marketinga največ naučijo prav od »cigaretarjev«, saj so verjetno preizkusili že vse

tehnike, je predstavil še primer cigaret She, ki ga je opazil na Poljskem. Njihova škatlica je ozka, dolga in zaobljena. Še najbolj spominja na šminko in takoj namiguje na ženstvenost ter eleganco. Dovolj elitno deluje, da se bo vedno prodajala, recesiji navkljub. Kajti tudi ko bodo ljudje malo trošili, se bodo še vedno želeli pocrkljati.

Iz navedenih primerov je Batagelj izpeljal prikaz, kako znamke ob cenovni dimenziji delujejo na osi med individualizmom (BMW, Marlboro) in pripadnostjo (Nike, Apple) ter na drugi osi med racionalnostjo in emocijami. Pozicija na tovrstnem diagramu večinoma sovпада tudi s cenovno pozicijo izdelka oz. storitve.

Multinacionalke vse bolj stopajo na trg s celotnim portfeljem znamk, ki zapolnjujejo obe poziciji in zagotavljajo celotno pokritost. To jim daje boljša pogajalska izhodišča z ostalimi deležniki v procesu. Prav zato imajo na zalogi uspešne tržne znamke, ki so jih v procesu čiščenja svojega portfelja na prvi pogled zanemarile oz. jih niso globalizirale. Ko se bo na kakšnem lokalnem trgu pojavila tržna priložnost oz. niša, jih bodo takoj uporabile. Običajno za nižji cenovni segment, ne da bi pri tem žrtvovali ugled svojih paradnih konjev. To pa predstavlja veliko nevarnost za lokalna podjetja, ki običajno nimajo »na zalogi« več različnih kategorij znamk. Zato je Batagelj predlagal razmislek o nakupu katere izmed slovenskih znamk, ki bodo v bližnji prihodnosti naprodaj, za tovrstne namene.

## ■ Devet mesecev dela, da se v enem dnevu vse spremeni

Sliši se kot rojstvo, gre pa za trenutek, ko so se v Sloveniji čez noč zaprla vrata BankAustrie Creditanstalt in odprla vrata poslovalnic UniCredit Banke. A kar je delovalo, kot da se je zgodilo kar naenkrat, se je pripravljalo od januarja do septembra. Repozicioniranje sta predstavili sodelavki banke **Tina Turk - Lupieri**, vodja oddelka za podporo prodaji, in **Kristina Sket**, vodja oddelka za marketing. Pridružil se jima je **Mitja Petrovič**, direktor skupine Publicis, oglaševalske agencije, ki je sodelovala pri projektu.

Bil je emocionalen šok, a hkrati je bilo navodilo mednarodnih lastnikov, ki so od 1999

Stran / Page: 8

Doseg / Reach: 5000

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 730 cm<sup>2</sup>

2 / 3

do 2006 opravili 25 prevzemov ali združitvev v Evropi, tudi golo dejstvo: banka, ki je del mednarodne skupine, se mora predstavljati povsod z enakimi vrednotami. Tako se je morala banka, ki je bila med vsemi tujimi bankami v Sloveniji najbolj prepoznavna in se je ukvarjala predvsem s podjetji in stanovanjskimi krediti, preimenovali, se preoblikovati, ne izgubiti starih strank in pridobiti nove.

Začeli so s fokusnimi skupinami, da so ugotovili, kaj si njihove stranke dejansko želijo in potrebujejo, in poiskali svojo točko drugačnosti. Iz hladne banke so se namenili preoblikovati v banko z optimističnim, pozitivnim pogledom na prihodnost stranke ter tako pritegniti tudi posameznike. Teden dni pred spremembo so vse zaposlene povabili na Krvavec, kjer je na spodnji postaji gondole še bil napis BankAustria, zgoraj pa jih je že čakal logotip UniCredita. Interna javnost je bila prva seznanjena s spremembami, saj so prav zaposleni morali z občutkom pripadnosti uporabljati nove vse-

bine, sporočila, materiale. In teh ni bilo malo.

Zamenjali in izboljšali so spletne strani in vsebine ter poslovne prostore z vsem v njih: pogodbami, brošurami, tablami, napisi na vratih, bankomati ... Zamenjali so vse bančne kartice, kar je bil povod za osebni nagovor vsakega imetnika. Splošna javnost je na podlagi obsežne oglaševalske akcije izvedela za spremembo noč, preden se je zgodila. Agencija Publicis ni imela lahkega dela, saj je morala v tridesetih sekundah predstaviti preimenovalje, repositioniranje ter novo ponudbo stanovanjskih kreditov. Z listkom, ki potuje od dojenčka do astronavta in sporoča, da lahko vsak izbere svoj jutri in postane vse, kar si želi, jim je to vsaj po številkah sodeč uspelo. Število komitentov jim je uspelo povečati za 20 odstotkov, nova znamka pa je zdaj znana četrtini anketirancev, lastniki so zadovoljni.

In kako naprej? Z novim, jesenskim srečanjem Kluba marketinških direktorjev. Vsebine se že pripravljajo. **MM**



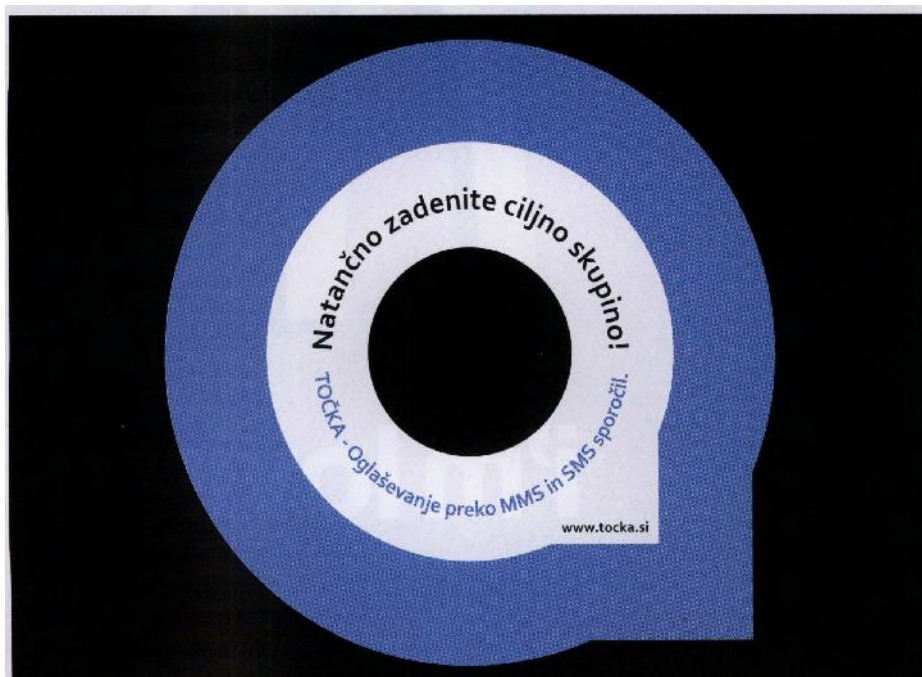
Stran / Page: 8

Doseg / Reach: 5000

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 730 cm<sup>2</sup>

3 / 3



» Multinacionalke imajo na zalogi uspešne tržne znamke, ki so jih v procesu čiščenja svojega portfelja na prvi pogled zanemarile oz. jih niso globalizirale. Ko se bo na kakšnem lokalnem trgu pojavila tržna priložnost oz. niša, jih bodo takoj uporabile.