



O VOJNI PORTFELJEV ZNAMK IN O IZGRADNJI NOVE ZNAMKE NA TEMELJIH STARE

Ljubljana, 10. 4. 2009: Društvo za marketing Slovenije je z lanskim letom oživilo tudi eno od svojih sekcij, namenjeno vodilnim slovenskim strokovnjakom s področja marketinga. Jeseni so pod vodstvom Gregorja Bulca, enega od treh kandidatov za marketinškega direktorja leta 2007 zastavili, da se bodo videvali štirikrat letno. Pomladi so obljubo že izpolnili in na srečanje Kluba marketinških direktorjev povabili Zenela Batagelja iz raziskovalne agencije Valicon, da pokaže, kako z analitičnimi metodami raziskati in ustvariti strateško prednost blagovnih znamk, ter osebe, ki so sodelovali pri preoblikovanju in ponovnem umeščanju znamke Bank Austria Creditanstalt v UniCredit Bank.

Na tokratnem srečanju smo predstavili dva zanimiva pogleda:

- Zenel Batagelj (Valicon) je prikazal, kako z analitičnimi metodami raziskati in ustvariti strateško prednost blagovnih znamk: **Od vojne znamk do vojne portfeljev znamk.**
- *Tina Turk - Lupieri*, vodja divizije Podpora prodaji in *Kristina Sket*, vodja oddelka Marketing v UniCredit Bank sta z nami delili zanimiv primer **preoblikovanja in ponovnega umeščanja znamke Bank Austria Creditanstalt v UniCredit Bank**. Pridružil se jima je *Mitja Petrovič*, direktor skupine Publicis, agencije, ki je sodelovala pri projektu.

Od vojne znamk do vojne portfeljev znamk

Velikokrat in radi povemo, da so blagovne znamke, ki jih gradimo, strateške vrednosti podjetij. V spremenjenih pogojih poslovanja in ob novih izzivih, ki nas vse bolj obdajajo, je ohranjanje vrednosti, rast in razvoj znamk še toliko večji izziv.

Batagelj je na konkretnih primerih iz naše bližnje okolice pokazal, da se multinacionalna podjetja na trgih ne bojujejo več samo s tržnimi znamkami, ampak kar s celotnimi portfelji. Na primer, pivo Löwenbräu je v procesu konsolidacije kupilo podjetje Interbrew (saj se jih še spomnite iz bitke z Unionom, kajne?), vendar bolj zato, da ga ima pripravljenega na zalogo, če se kje pojavi priložnost lokalnega naskoka na kak tržni delež. In na Hrvaškem se dejansko je. Za razliko od Nemčije, kjer je Löwenbräu pozicioniran kot tradicionalno bavarsko pivo, so ga za hrvaške pive natočili v litrsko plastenko v modro rumenih barvah in ga ponudili po najnižjih cenah. Žrtvovali so njegov imidž, ki ga je v drugi državi dejansko le redko kdo poznal, da so zapolnili prej spregledan segment cenenih piv.

Zanimivo strategijo so ubrali v multinacionalki British American Tobacco z znamko Viceroy. Znamko, ki so jo v Ameriki v 30. letih prejšnjega stoletja oglaševali kot tisto, ki jo priporoča 19.293 zobozdravnikov in vsi vodilni njujorški zdravniki. (To pa zato, ker je imela drugačen filter in so zobje manj rumeneli). Leta 2008 je vse drugače in tovrstnega pristopa si seveda ne morejo več privoščiti, lahko pa do svojih kupcev poskušajo priti drugače. 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 pobrali kadilce srednjega razreda (kot Boss pri nas) in jim predstavili statusno cigareto za racionalno izbiro. Kasneje pa so odigrali demarketing in vse drage elemente škatlice odstranili. Kupce so obdržali!

Ker Batagelj meni, da se lahko ljudje iz marketinga največ naučijo prav od 'cigaretarjev', saj so verjetno preizkusili že vse tehnike, je dal še primer cigaret She, ki ga je opazil na Poljskem. Škatlica le-teh ni v skladu s svojo izdelčno kategorijo, pač pa je ozka, dolga in zaobljena. Še najbolj spominja na šminko in takoj namiguje na ženstvenost in 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 vseh treh primerov je izpeljal model, da znamke delujejo na osi med individualizmom (BMW, Marlboro) in pripadnostjo (Nike, Apple) ter na drugi osi med racionalno in emocionalno izbiro. Pozicija na tovrstnem diagramu pravzaprav določa tudi cenovno pozicijo izdelka oz. storitve. Zaradi tega multinacionalke vse bolj na trg stopajo s celotnim portfeljem artiklov, ki upošteva obe poziciji in jih pokrije. To jim daje boljša pogajalska izhodišča z ostalimi deležniki v procesu. In zaradi tega imajo multinacionalke na zalogi uspešne tržne znamke, ki so jih v procesu čiščenja svojega portfelja na prvi pogled zanemarile oz. jih niso globalizirale. Gre za znamke, ki imajo dovoljšnjo poznanost in razdelane koncepte. Ko se bo na kakšnem lokalnem trgu pojavila tržna priložnost oz. niša, jih bodo takoj uporabile. Običajno za nižje cenovne razrede, ne da bi pri tem žrtvovali imidž svojih paradnih konjev.

Kar seveda predstavlja veliko nevarnost za lokalna podjetja, ki običajno nimajo več različnih znamk v svoji kategoriji. Zato je predlagal, naj kdo kupi katero od slovenskih znamk, ki bodo v kratkem na prodaj, na primer Delamaris ali mortadela Mik. Vsaj na zalogo. Tako kot imajo proizvajalci čistilnih sredstev Luna, verjetno največje slovenske tržne uspešnice zadnjih nekaj let, na zalogi znamke svoje predhodnice podjetja Teol, je mimogrede pojasnila poslušalka iz občinstva, predstavnica podjetja Orka, ki je lastnica znamke Luna.

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, sta pripovedovali Tina Turk – Lupieri, vodja divizije Podpora prodaji in Kristina Sket, vodja oddelka Marketing v banki. 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 do 2006 opravili 25 prevzemov ali združitvev v Evropi, tudi golo dejstvo: banka, ki je del mednarodne skupine, se mora predstavljati povsod z enotnimi vrednotami. In tako je morala banka, ki je bila med vsemi tujimi v



Sloveniji najbolj prepoznana in se je ukvarjala predvsem s podjetji in stanovanjskimi krediti, preimenovati, preoblikovati, ne izgubiti starih strank in pridobiti nove.

Začeli so z raziskavami fokusnih skupin, kaj dejansko stranke želijo in potrebujejo, da so poiskali svojo točko različnosti. Iz hladne banke so se namenili postati banka z optimističnim, pozitivnim pogledom na prihodnost same stranke ter tako pritegniti tudi posameznike. Teden dni pred dogodkom so vse zaposlene povabili na Krvavec, kjer je na spodnji postaji gondola še bil napis BankAustria, zgoraj pa jih je čakal že logotip UniCredit. Oni so bili prvi, ki so vse videli in izvedeli, saj so prav oni morali magičnega 3. septembra 2006 z občutkom pripadnosti uporabljati nove 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 vsakemu imetniku le-nje. Hodili so po vsej državi, da so svetovalci opravili individualne pogovore, ter gostili novinarsko konferenco, da so to razglasili tudi medijem. Splošna javnost je za spremembo izvedela noč pred njo z obsežno oglaševalsko kampanjo, ki jo je pripravila agencija Publicis, izbrana na natečaju.

Ni imela lahkega dela, saj je morala v tridesetih sekundah predstaviti preimenovanje, repozicioniranje ter novo ponudbo stanovanjskih kreditov. Z listkom, ki potuje od dojenčka do astronava 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 %, nova znamka pa je zdaj poznana četrtini anketirancev. Lastniki so zadovoljni.

Zanimivo je, da so v vsaki državi dovolili njim primeren način izvedbe preimenovanja, edina navodila, ki so jih dali, so bile samo zelene vrednote znamke. In koliko je to stalo? Žal pa je to ostala poslovna skrivnost. Celo Klub marketinških direktorjev ni dovolj eliten za to informacijo. Morda bodo udeleženci imeli jeseni več sreče, ko se spet dobijo.