

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPELJAVA NOVE BLAGOVNE ZNAMKE NA TRŽIŠČE TER NJENA
UMESTITEV NA PRODAJNE POLICE NA PRIMERU PODJETJA
PROCTER & GAMBLE SLOVENIJA**

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani IGOR KASTELIC, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor zaključnega diplomskega dela z naslovom Vpeljava nove blagovne znamke na tržišče ter njena umestitev na prodajne police na primeru podjetja Procter & Gamble Slovenija, pripravljenga v sodelovanju s svetovalcem, dr. GREGORJEM PFAJFARJEM.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 BLAGOVNA ZNAMKA IN UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI ZNAMKAMI.....	2
1.1 Izvor besede blagovna znamka.....	2
1.2 Pojem blagovne znamke danes.....	3
1.3 Pomen blagovne znamke	4
1.4 Upravljanje z blagovno znamko.....	5
2 GLAVNA NAČELA PRI OBLIKOVANJU BLAGOVNE ZNAMKE	8
2.1 Splošni modeli in načela oblikovanja blagovne znamke.....	8
2.2 Načela podjetja P&G pri grajenju blagovnih znamk.....	10
3 UVAJANJE NOVEGA IZDELKA	12
3.1 Zgradba blagovne znamke.....	14
3.2 Koraki podjetja P&G pri grajenju blagovnih znamk.....	15
4 PREDSTAVITEV PODJETJA P&G	18
4.1 Zgodovina podjetja P&G.....	18
4.1.1 Postavljanje temeljev (obdobje od leta 1837 do 1945)	18
4.1.2 Diverzifikacija (obdobje od l. 1945 pa do leta 1980).....	19
4.1.3 Povečevanje konkurence in globalizacija (obdobje od l. 1980 do danes).....	20
4.2 Osnovni podatki ter blagovne znamke podjetja P&G	22
5 PRIMER VPELJAVE NOVE BLAGOVNE ZNAMKE WELLA PRO SERIES NA TRŽIŠČE	27
5.1 Predstavitev blagovne znamke Wella.....	28
5.1.1 Temelji blagovne znamke Wella Pro Series	28
5.1.2 Okvir blagovne znamke in temeljne strategije	29
5.2 Razumevanje porabnika	29
5.2.1 P&R: Povezovanje in razvoj in ne več zgolj R&R: raziskave in razvoj	30
5.2.2 Karakteristike porabnika Wella Pro Series	31
5.3 Vpeljava nove blagovne znamke Wella Pro Series na slovenskem tržišču v marcu 2011	34
5.4 Trženjski načrt pri vpeljavi nove blagovne znamke Wella Pro series na tržišču	35
5.4.1 Management povezanega trženjskega komuniciranja.....	35
5.4.2 Trženjski načrt in podpora vpeljave Wella Pro series na tržišču	36
5.4.2.1 Televizijski oglas	36
5.4.2.2 Internet	37
5.4.2.3 Tiskani oglas	37
5.4.2.4 Reklamni materiali na prodajnih mestih	38
5.5 Prvi trenutek resnice oz. strategija pozicioniranja blagovne znamke na prodajnih mestih	38
5.5.1 Ciljna distribucija	38
5.5.2 Cenovna strategija Wella Pro Series	39
5.5.3 Strategija umestitve nove blagovne znamke na prodajne police (angl. Shelving Strategy)	40

5.5.3.1	Zgradba blagovne znamke in njen vpliv na izgled na polici	41
5.5.3.2	Kako lahko izgled embalaže pripomore k bolj učinkovitemu razlikovanju med variantami	41
5.5.3.3	Učinkovita komunikacija na prodajnem mestu	42
5.5.4	Strategija umestitve Wella Pro Series na prodajne police	42
5.5.5	Strategija cenovnih promocij in dodatnih izpostavitvev na prodajnih mestih.....	43
SKLEP.....		44
LITERATURA IN VIRI.....		46
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1:	Predloga piramide premoženja blagovne znamke, kot ga uporablja P&G.....	8
Slika 2:	Prizma identitete blagovne znamke	10
Slika 3:	Piramida grajenja blagovne znamke	15
Slika 4:	Časovna premica ključnih dogodkov v obdobju diverzifikacije	20
Slika 5:	Časovna premica ključnih dogodkov v času globalizacije	22
Slika 6:	Finančni pregled poslovanja P&G v zadnjih petih letih.....	23
Slika 7:	Preverjen poslovni model P&G	24
Slika 8:	Organizacijska struktura podjetja P&G	25
Slika 9:	Geografska razdelitev podjetja P&G	26
Slika 10:	10 največjih oglaševalcev v letu 2011 v svetovnem merilu	26
Slika 11:	Ponazoritev glavnih skupin porabnikov izdelkov za lase, glede na njihova pričakovanja, ter umestitev Welle Pro	31
Slika 12:	Pregled porabnikov izdelkov za lase v primerjavi z njihovo uporabo interneta (pogostost in namen).....	33
Slika 13:	Izgled izdelka in ključni elementi na embalaži.....	35

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Načela podjetja P&G pri grajenju blagovnih znamk	10
Tabela 2:	Zgradba blagovne znamke	17
Tabela 3:	Finančni pregled poslovanja P&G v zadnjih petih letih	22
Tabela 4:	10 največjih oglaševalcev v letu 2011 v svetovnem merilu.....	27
Tabela 5:	Ciljna distribucija po maloprodajnih kanalih.....	38
Tabela 6:	Cenovna umestitev Welle Pro Series	39
Tabela 7:	Priporočene maloprodajne cene in priporočena trgovska marža	40
Tabela 8:	Priporočilo pozicioniranja nove blagovne znamke Wella Pro Series na prodajni polici	43

UVOD

Tržišča postajajo vse bolj odprta in tudi dostopna. Vse več podjetij postaja mednarodnih oz. globalnih, posledično pa se konkurenca med proizvajalci izdelkov ter ponudniki storitev za razpoložljivi tržni delež na teh trgih povečuje. Kot navaja Kotler (Kotler, 2004a), „Trg ni tisto, kar je bil nekoč. Trg se radikalno spreminja zaradi glavnih družbenih silnic, kot so tehnološki napredek, globalizacija in deregulacija.“ Konkurenca med podjetji v mednarodnem okviru je ostra. Hkrati pa v mnogih industrijah in panogah življenjski cikli izdelkov postajajo vse krajši, medtem ko kupci postajajo vse bolj sofisticirani. Uspešne vpeljave novih proizvodov postajajo ključnega pomena za preživetje ter ‘poslovno zdravje’ podjetij. Vendar pa je zaradi visokega odstotka neuspešnih predstavitev novih izdelkov razvidno, da obstaja veliko tveganj, povezanih z razvojem le-teh (Crawford, 1987). Zaradi tega morajo podjetja vedno bolj intenzivno iskati primerne rešitve za ohranjanje in rast tržnega položaja ob hkratni optimizaciji stroškov. Doseganje edinstvene pozicije in konkurenčne prednosti postaja vedno težje ter tudi dražje. Visok nivo investicij za ohranjanje proizvodnih zmogljivosti ter naraščajoči stroški R&R za diferenciacijo proizvodov so razlogi, zaradi katerih so nujno potrebne močne marketinške sposobnosti in pa edinstvene blagovne znamke, da lahko podjetja pokrijejo te naraščajoče potrebe in pa visoke investicije (Roll, 2004). Ključno vprašanje je, kako lahko podjetja temu kljubujejo.

Cilj upravljanja z blagovnimi znamkami (angl. *Brand Management*) ter upravljanja kategorij izdelkov (angl. *Category management*) je, da načrtovano blagovno znamko z ustrezno kakovostjo, v določenem časovnem okvirju ter v ob določenih začrtanih stroških uspešno vpeljejo na tržišče. Ob prodaji teh izdelkov blagovne znamke, s pomočjo trgovcev oz. trgovskih verig, pa bo proizvajalec kot tudi prodajalec oz. trgovec, dosegel svoje poslovne cilje, kar je namen upravljanja z blagovnimi znamkami ter upravljanja kategorij izdelkov.

Namen diplomskega dela je s pomočjo študije praktičnega primera vpeljave nove blagovne znamke na tržišče prikazati pomembnost in uspešnost upravljanja z blagovnimi znamkami in upravljanja kategorij izdelkov na prodajnem mestu pri podjetju Procter & Gamble. Cilj diplomskega dela je prikazati, kako se lahko uspešno vpelje novo blagovno znamko na tržišče na podlagi temeljite sistematične priprave, tržnih analiz ter razumevanja tako porabnikov kot tudi kupcev in trgovcev, ne nazadnje pa tudi uspešne izvršbe široko zastavljenih trženjskih načrtov. Leta 2011 je podjetje Procter & Gamble (v nadaljevanju P&G) predstavilo novo blagovno znamko šampona na slovenskem in tudi širšem področju. Na podlagi tega primera bi rad ponazoril, kako naj bi potekala sama umestitev blagovne znamke na tržišče. Hkrati pa bi na zgoraj omenjenem primeru tudi pojasnil upravljanje te blagovne znamke na prodajnem mestu oz. podal vpogled tudi v upravljanje kategorij izdelkov na prodajnem mestu (angl. *Category Management*).

Vsebina diplomskega dela je tako sestavljena iz dveh večjih delov. V prvem, teoretičnem delu, si bomo podrobneje pogledali, kaj je blagovna znamka, zgodovino in razvoj upravljanja z blagovnimi znamkami, kratek pregled zgodovine podjetja P&G in pristop k upravljanju

blagovnih znamk. V drugem, praktičnem delu, pa si bomo poglobljevali ogledali primer vpeljave nove blagovne znamke na tržišče z vsemi orodji, predvsem bomo osredotočeni na dobro poznavanje ciljne skupine porabnikov kot tudi na vedenje kupcev ter potrebe trgovcev, kot vmesnem členu med proizvajalcem in končnim porabnikom.

1 BLAGOVNA ZNAMKA IN UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI ZNAMKAMI

Naj pričnem obrazložitev upravljanja blagovne znamke (angl. *Brand Management*) z razlago, kaj v bistvu sploh pomeni blagovna znamka (angl. *Brand*). Da bi lahko začeli govoriti in razpredati o upravljanju z blagovnimi znamkami, se je potrebno najprej lotiti opisa in definicije, kaj sploh blagovna znamka je, kaj pomeni in kako je sploh nastal termin: 'blagovna znamka'.

1.1 Izvor besede blagovna znamka

Znamka (angl. *Brand*) je bila pomenka za označevanje, brandiranje oz. žigosanje. Privzeto je bilo med trgovci in živinorejci, da so lahko ločili lastništvo ene črede od druge s tem, da so označili, ožigosali živalsko kožo z vročim kovinskim žigom.

Beseda brand je izpeljana iz starogermanske besede *brandr*, ki je pomenila 'to burn' oz. vžgati, zažgati. Ravno tako pa izhaja iz prakse, kjer so proizvajalci na svoje izdelke vžgali ime (Ritson, 2006). Če bi to poslovenil, bi brand bil preveden kot 'žganko', no tako pa imamo danes namesto blagovne žganke, blagovno znamko. Posledično je bil koncept privzet v poslovnem svetu, trženju in oglaševanju. Danes je blagovna znamka najbolj vredno osnovno sredstvo v podjetju.

Najstarejša generična blagovna znamka naj bi bila neprekinjeno v uporabi v Indiji, in sicer od leta 1100 p. n. št. pa vse do leta 500 n. št., in sicer poznana kot 'Chyawanprash', zeliščna pasta z domnevnimi zdravilnimi učinki, ki so jo povezovali z vidcem po imenu Chyawan. To blagovno znamko so izdelovali ob vznožju 'Dhosi Hilla', usahlega vulkana v severni Indiji (Parva, 1905). Italijani pa so bili med prvimi, ki so uporabljali blagovne znamke v obliki vodnih žigov na papirju, in sicer že okoli leta 1200 (Colapinto, 2011).

Podjetja, ustanovljena med industrijsko revolucijo, so bila tista, ki so vpeljala masovno proizvodnjo izdelkov, katere so morali prodati na širšem, večjem, obsežnejšem tržišču, in sicer kupcem, porabnikom, kateri so pred tem poznali samo lokalne izdelke oz. izdelke, proizvedene v okolici. Kmalu je postalo jasno, da neko generično pakiranje npr. mila za perilo, ne bo zadostovalo za konkuriranje lokalnemu proizvodu. Pakirani izdelki novih proizvajalcev, novih igralcev na tržišču, so morali prepričati tržišče, porabnike in kupce, da lahko novim prišlekom, novim izdelkom, zaupajo ravno tako kot 'domačim', že poznanim lokalnim proizvodom. Ivory milo, Campbell milo, Coca-Cola, Uncle Ben riž so eni izmed prvih izdelkov, ki so bili 'brandirani' (označeni kot blagovna znamka). Od tega obdobja dalje

so se proizvajalci hitro naučili, učili (tudi eden od drugega), kako graditi blagovne znamke, njihovo osebnost, identiteto, kot npr., da je izdelek postal 'zabaven', 'mladosten' ali pa 'prestižen'. To je predstavljalo začetek obdobja in prakse, ki jo danes poznamo pod besedo 'branding', kjer kupci in porabniki kupujejo blagovno znamko namesto izdelka. Trend razvijanja blagovnih znamk se je nadaljeval skozi celotno 20. stoletje. Tako se je v 1980. razvil pojem vrednosti in premoženja blagovne znamke (angl. *Brand Value in Brand Equity*). To je bilo obdobje manije, povezane s premoženjem blagovnih znamk (Klein, 1999). Tako je bilo v tem času mnogo primerov prevzemov podjetij, ko so le-ta kupovala zgolj blagovne znamke oz. njihovo ime in njihovo namišljeno vrednost, ki je velikokrat presegala tisto na papirju oz. knjigovodsko ali pa tudi tržno vrednost.

1.2 Pojem blagovne znamke danes

Pojem blagovne znamke bi lahko na kratko definirali kot obljubo proizvajalca, da bo ves čas zagotavljal edinstvene značilnosti, karakteristike in storitve kupcem oz. porabnikom. Blagovna znamka je umetnost in temelj trženja. American Marketing Association opredeljuje **blagovno znamko** kot: ime, izraz, znak, simbol, obliko ali njihovo kombinacijo, namenjeno prepoznavanju izdelkov ali storitev enega ali skupine prodajalcev ter razlikovanju njihovih izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler, 1996a). Kevin Keller pravi: „To, kar blagovno znamko razlikuje od konkurenčnih generičnih izdelkov brez blagovne znamke, so porabnikove zaznave in občutki v zvezi z lastnostmi izdelka in njihovega delovanja. Blagovna znamka se konec koncev nahaja v zavesti porabnikov.” (Kotler, 2004a). Proces nastajanja blagovne znamke izhaja iz namena podjetja po razlikovanju njegovih izdelkov in storitev od konkurenčnih (Cowley, 1991). Sprva so blagovne znamke veljale zgolj kot obljuba doslednosti in kakovosti za porabnike (Aaker, 1996), medtem ko je vloga blagovnih znamk danes, da zagotavljajo porabnikom edinstven niz zaznanih prednosti, katerih ni moč najti v drugih izdelkih (Randall, 1997). Te zaznane prednosti pa tako potencialno poenostavljajo porabnikovo nakupno odločitev, hkrati pa so tudi osnova za grajenje zvestobe porabnikov do blagovne znamke (Riley, 2000). Kot navajata De Chernatony in McDonald, postanejo blagovne znamke tisti izdelki, ki najtesenje ustrezajo oz. zadostijo navedene potrebe porabnikov (De Chernatony, 1992). Te edinstvene koristi, ki jih blagovne znamke ponujajo porabnikom, so tiste karakteristike, ki dajejo blagovni znamki njeno vrednost in ji omogočajo premijsko ceno oz. nadpovprečno ceno v primerjavi z običajnimi izdelki (De Chernatony, 1992). Dodana vrednost, ki izhaja iz lastništva in grajenja blagovnih znamk, je znana kot **premoženje blagovne znamke** (angl. *Brand Equity*) (Aaker, 1996). Premoženje blagovne znamke opredelimo kot pozitivni razlikovalni učinek, ki ga ima ime blagovne znamke na odziv kupca na izdelek ali storitev (Kotler, 2004d). Aaker pravi, da je vrednost blagovne znamke tem višja, čim višja je zvestoba blagovni znamki, prepoznavnost imena, zaznana kakovost, močne asociacije v zvezi z blagovno znamko in druge vrednosti, kot so patenti, zaščitena blagovna znamka in odnosi na prodajni poti (Aaker, 1991).

Aaker trdi, da obstajajo štirje elementi, iz katerih izhaja premoženje blagovne znamke: a) stopnja prepoznavanja blagovne znamke, b) zaznavanje kakovosti blagovne znamke, c)

močne miselne in čustvene asociacije, drugi viri vrednosti, kot so patenti, zaščitene blagovne znamke ter d) odnosi s členi na tržni poti (Aaker, 1996).

Naj navedem nekaj primerov prepoznavnih blagovnih znamk: Cocta, Barcaffé, H&S, Ariel, McDonald's, BMW, Mercedes-Benz, Sony, Apple, Pampers, Gorenjka, Milka, Krka. Blagovna znamka povezuje štiri ključne elemente podjetja oz. delniške družbe: porabnike, zaposlene, upravo ter delničarje oz. lastnike. Blagovna znamka ni nič drugega kot zgolj skupek, izbor vse spominov v porabnikovi glavi. Blagovna znamka predstavlja vrednosti, ideje in celo osebnosti.

Besedo blagovna znamka vse pogosteje nadomeščamo z izrazom »tržna znamka«. V teoriji tržnega komuniciranja namreč poznamo korporativne, storitvene in blagovne znamke. Ker so vse tri na trgu, je njihova nadpomenka in zato najboljši izraz za katero koli entiteto na trgu ravno tržna znamka.

Tržna znamka pa ni logotip ali celostna podoba, temveč skupek vtisov, izkušenj in idej, ki jih ima uporabnik o tržni znamki. Tržna znamka je torej v uporabniku, ne pri lastniku znamke. Strokovnjaki zato priporočajo trajen razvoj znamk, po meri ciljnega uporabnika in po priporočilih integriranega (povezanega) tržnega komuniciranja.

Blagovna znamka se razlikuje od izdelka oz. storitve na sledeč način: 'blagovne znamke so tisto, kar porabniki kupujejo, medtem ko so izdelki in storitve tisto, kar podjetja proizvajajo oz. izvajajo. Brand je akumulacija, zbir vseh emocij in funkcijskih asociacij. Blagovna znamka je obljuba, da bo izdelek/storitev deloval oz. zadovoljeval porabnikove potrebe v skladu s pričakovanji. Blagovna znamka v bistvu oblikuje kupčevo pričakovanje glede izdelka. Oblikuje pričakovanje, kaj porabnik lahko pričakuje od izdelka/storitve. Blagovne znamke so v večini primerov **zaščitene** (angl. *Trademarks*), kar preprečuje oz. ne dovoljuje drugim proizvajalcem uporabo le-te. Blagovna znamka nosi in daje določeno informacijo o podjetju, izdelku samem oz. storitvi in kaj dela ta izdelek drugačen od ostalih na tržišču. Blagovna znamka nosi zagotovilo o edinstvenosti tega izdelka oz. storitve.

1.3 Pomen blagovne znamke

Za porabnika blagovna znamka pomeni in ponazarja:

- izvor izdelka
- prenos odgovornosti za izdelek na proizvajalca oz. proizvajalčevo odgovornost za izdelek
- manjše tveganje
- manjše stroške iskanja
- simbol kakovosti
- zveza, povezava, dogovor s proizvajalcem
- simbolno napravo

Blagovna znamka poenostavlja porabnikovo nakupno odločitev. V določenem času, porabniki odkrijejo znamke, ki jim ustrezajo ter jim omogočajo zadovoljitev njihovih potreb. Če porabnik prepozna določeno blagovno znamko in ima vse njene potrebne informacije, potem lahko nakup opravi hitro, brez pretiranega razmišljanja in pri tem prihrani kar nekaj časa. Hkrati pa si prihrani tudi nekaj časa oz. stroškov s samim iskanjem izdelka. Vemo pa, da je čas denar.

Porabniki bodo ostali zavezani blagovni znamki, zvesti, vse dokler bodo verjeli, da jim le-ta zagotavlja izpolnjevanje ter uresničevanje njihovih pričakovanj in da deluje v skladu s pričakovanji, povezanih s to blagovno znamko. Se pravi, da konstantno zadovoljuje njihova pričakovanja in potrebe ter 'deluje', kakor se od nje pričakuje. Vse dokler porabnik žanje koristi in verjame, da jih, toliko časa bo ostal zvest in še naprej kupoval to blagovno znamko.

Nekaj pomenov blagovne znamke za proizvajalca, kaj pomeni in predstavlja blagovna znamka proizvajalcu:

- osnovo oz. vir konkurenčne prednosti
- znak kvalitete zadovoljnemu kupcu, porabniku
- sredstvo za doseganje finančnih rezultatov
- pravno varstvo izdelkov oz. edinstvenih karakteristik izdelka
- način za prepoznavo enostavnega rokovanja

1.4 Upravljanje z blagovno znamko

Upravljanje z blagovno znamko (angl. *Brand Management*) vključuje upravljanje z otipljivimi in pa tudi neotipljivimi karakteristikami, značilnostmi blagovne znamke. V primeru blagovnih znamk proizvodov, otipljive karakteristike oz. značilnosti vključujejo sam izdelek, ceno, embalažo idr, medtem ko v primeru storitev oz. blagovne znamke s področja storitev oprijemljive karakteristike pomenijo kupčeve izkušnje pri storitvi. Neotipljive karakteristike pa vključujejo emocionalno oz. čustveno navezanost oz. povezanost z znamko.

Bistvo upravljanja z blagovno znamko pa ostaja manipulacija štirih osnovnih elementov: izdelka, cene, prostora in promocije (angl. *4Ps: price, product, place, promotion*) in poznejše izvajanje strategij, povezanih s temi štirimi elementi. Natančna osredotočenost na gornje elemente se razlikuje od podjetja do podjetja, vendar je verjetno pošteno reči, da se daje največji poudarek na promocijo in na njeno največjo sestavino, oglaševanje (Logman, 2004).

Poslovni slovar razlaga (Brand Management, b.l.), da je upravljanje z blagovno znamko postopek za vzdrževanje, izboljšanje in ohranjanje blagovne znamke, tako da je njeno ime povezano s pozitivnimi rezultati. Upravljanje blagovne znamke vključuje številne pomembne vidike, kot so stroški, zadovoljstvo, predstavitve v trgovinah in konkurenčnost. Zgrajeno je na tržni osnovi, vendar pa se neposredno osredotoča na blagovno znamko ter kako lahko le-ta še

naprej ohranja zvestobo svojih kupcev in porabnikov. Pravilno upravljanje blagovne znamke omogoča večjo prodajo – ne samo enega izdelka, ampak tudi ostalih izdelkov, povezanih z njo.

Cilj upravljanja z blagovno znamko je posredovati sporočilo blagovne znamke na jasn način, ustvariti in zgraditi zvestobo porabnikov ter prepričati kupca za izdelek/storitev, hkrati pa ustvariti neko čustveno povezavo s porabniki. Upravljanje oblikuje porabnikovo zaznavanje izdelka in naj bi dvignilo porabnikova pričakovanja glede izdelka. Namen je pritegniti porabnikovo pozornost. Osnovni namen oblikovanja blagovne znamke pa je ustvariti edinstvenost in oblikovati tiste lastnosti, po katerih se bo le-ta razlikovala od drugih blagovnih znamk (angl. *Differentiation*).

Močne blagovne znamke zmanjšujejo porabnikovo monetarno, socialno in varnostno tveganje pri nakupovanju oz. kupovanju izdelkov in storitev. Porabniki si veliko lažje predstavljajo neotipljive, neopredmetene (angl. *Intangible*) izdelke/storitve s pomočjo blagovne znamke. Podjedja z močnimi blagovnimi znamkami imajo posledično tudi velike tržne deleže. Blagovna znamka naj bi bila deležna dobre podpore, da si lahko zagotovi dolgoročni obstanek. Ključnega pomena je upravljanje z blagovnimi znamkami na dolgi rok in preko določenega daljšega časovnega obdobja. Tu pride do izraza še ena prednost in uporabnost upravljanja z blagovnimi znamkami; le-to namreč pomaga pri grajenju ugleda podjetja, ki ga proizvaja. **Upravljaec blagovne znamke** (angl. *Brand Manager*) pa mora imeti pregled in bdeti nad uspešnostjo blagovne znamke. Uspešna blagovna znamka se lahko ustvari samo, če obstaja kompetentno upravljanje z njo ter če ima podjetje vpeljane ustrezne procese.

Pri podjetju P&G se zavzemajo zagotavljati blagovne znamke visoke, nadpovprečne kvalitete, katerih storitev, korist kot tudi vrednost, naj bi zagotovila porabnikom širom sveta izboljševanje kvalitete življenja – tako današnjim kot tudi prihodnjim rodovom. To imajo zapisano tudi v svojih načelih, vrednostih in namenu podjetja (angl. *Principles, Values and Purpose*), (P&G, 2012a).

Star pregovor pravi – če nimaš jasno zastavljenega cilja, boš le-tega tudi težko dosegel. Če želi podjetje vzpostaviti, zgraditi trdno blagovno znamko uspešno, potem mora imeti jasno začrtan cilj, namen in pa vlogo le-te na tržišču kot tudi v portfelju podjetja. Poleg cilja in namena blagovne znamke pa mora biti tudi dobro zastavljeno merjenje rezultatov ter napredka pri doseganju ciljev blagovne znamke in portfelja.

Temeljite tržne raziskave pripomorejo k razumevanju stanja na tržišču, potreb porabnikov ter tudi predvidevanje prihodnjih trendov. Vse to pa je temelj in osnova za dobro upravljanje z blagovnimi znamkami in vpeljavo nove blagovne znamke na tržišče. Same raziskave so sicer postale bolj sofisticirane, vendar pa kljub temu njih izsledke in rezultate ni tako težko uporabljati. Izgovorov, zakaj podjetja le-teh ne bi uporabljalo, ne bi smelo biti. P&G je podjetje, ki je znano po uporabi različnih raziskav in nobena odločitev ni sprejeta brez uporabe podatkov, tržnih analiz, vedenj kupcev ter potreb porabnikov. To podjetje predstavlja

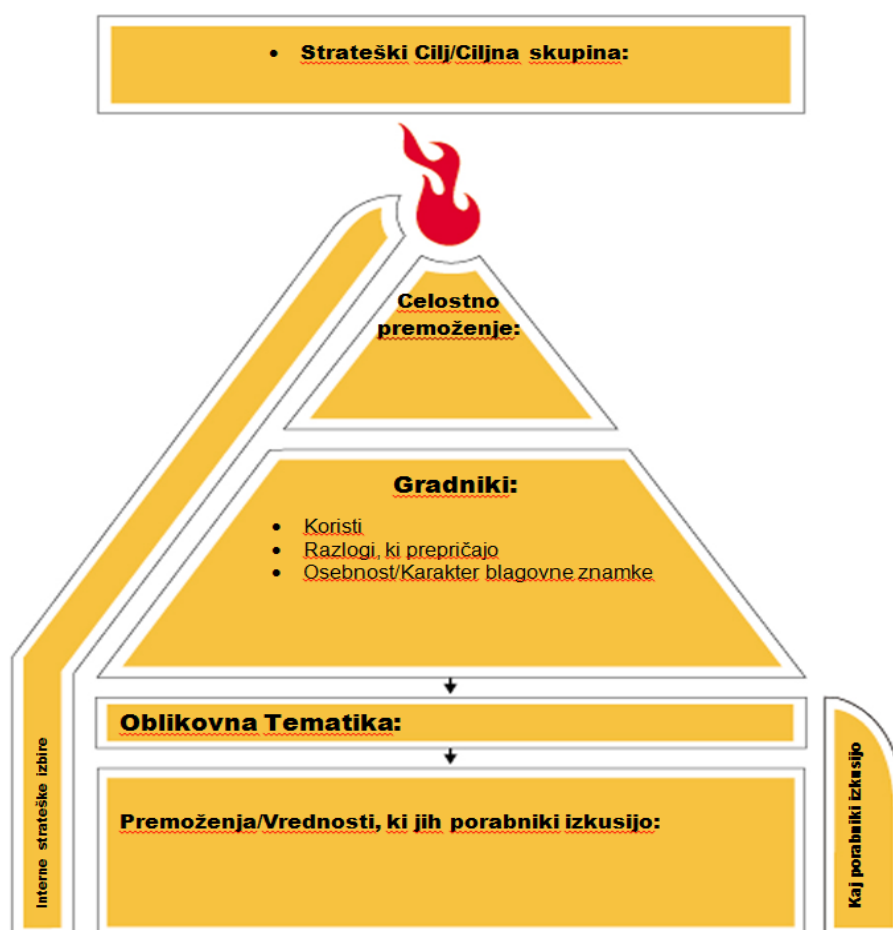
dober zgled, kako uporabljati tržne podatke, raziskave pri lansiranju in upravljanju portfelja kategorij in blagovnih znamk.

Rezultat dobrega upravljanja blagovnih znamk ter izdelkov na prodajnih mestih pa bodo porabniki prepoznali preko nakupa proizvajalčevih izdelkov, ga nagradili s prodajo, dobičkom, vodilnim tržnim položajem kot tudi ustvarjanjem dodane vrednosti. Preko le-teh pa bodo omogočili zaposlenim v tem podjetju kot tudi njihovim delničarjem in skupnosti, v kateri živijo, uspešno bivanje ter rast (P&G, 2013d).

Najboljše blagovne znamke dosledno zmagujejo v dveh ključnih trenutkih resnice. **Prvi trenutek resnice** (angl. *First Moment of Truth*) se pojavi, ko porabnik izbere izdelek in se odloči za nakup, ko je pred tem pretehtal vse ostale konkurenčne ponudbe. **Drugi trenutek resnice** (angl. *Second Moment of Truth*) pa se pojavi, ko porabnik doma, v pisarni ali pa kje drugje uporabi, okusi oz. izkusi izdelek in je z njim zadovoljen ali pa ne. Blagovne znamke, ki osvojijo oba trenutka resnice, si prislužijo posebno mesto pri potrošnikih – v mislih in srcih. Te blagovne znamke ostanejo v spominu in ponovni nakupi se pojavljajo bolj pogosto in bolj dobičkonosno. Vrednost zaupanja, ki izhaja iz uresničitve obljube blagovne znamke ter njene izkušnje, je vedno bil preprost temelj katere koli uspešne podjetniške zamisli (Gelbert & Love, 2006). Podjetje P&G pa trdi, da jih pri izdelovanju in grajenju blagovnih znamk vodi še več kot zgolj osnovno zaupanje – s svojimi blagovnimi znamkami se želijo dotakniti ter izboljšati porabnikov vsakdan, kar imajo tudi navedeno v svojem logu (angl. *By Touching and Improving Lives*).

Tržniki se morajo odločiti, na katerih ravneh bodo zasidrali identiteto blagovne znamke. Scott Davis predlaga ponazoritev piramide blagovne znamke pri gradnji podobe blagovne znake. Na najnižji ravni so lastnosti blagovne znake, na naslednji ravni so koristi blagovne znamke in na vrhu so prepričanja in vrednote blagovne znamke (Davis, 2000). Lastnost je najmanj zelena raven. Prvič kupca bolj zanimajo koristi. Drugič, konkurenti lahko preprosto posnemajo lastnosti. Tretjič, sedanje lastnosti postanejo manj zaželeno. Blagovno znamko se lahko bolje pozicionira tako, da se njeno ime poveže z želeno koristjo. Dejstvo je, da se blagovna znamka ne gradi z oglaševanjem, temveč z doživljanjem blagovne znamke (Kotler, 2004c). Spodaj je prikazana predloga piramide premoženja, katero uporablja podjetje P&G pri grajenju identitete in premoženja svojih blagovnih znamk (P&G, 2013e).

Slika 1: Predloga piramide premoženja blagovne znamke, kot ga uporablja P&G.



Vir: P&G, *Where Your Brand Building Wins Begin*, 2013e.

2 GLAVNA NAČELA PRI OBLIKOVANJU BLAGOVNE ZNAMKE

2.1 Splošni modeli in načela oblikovanja blagovne znamke

Proces grajenja blagovne znamke vsebuje planiranje, analizo, strategijo, samo vpeljavo blagovne znamke, kot tudi revizijo blagovne znamke. Grajenje blagovne znamke se pričanja z razumevanjem glavnih značilnosti izdelkov ali storitev podjetja, kot tudi razumevanjem in predvidevanjem potreb kupcev. Obvladovanje stabilnosti znamke, zagotovitev vodilnega položaja in pa mednarodna prisotnost zahtevata strukturiran pristop pri grajenju le-te. Nadalje je potrebno artikulirati poslanstvo znamke, h kateremu je potrebno dodati povezan niz vrednot in pa identiteto blagovne znamke. Temu sledi razvoj imena blagovne znamke, logotip in slogan. Analize naj bi znamki pomagale lažje definirati njeno pravo poslanstvo, osebnost in niz vrednot. Strategija blagovne znamke se naj ne bi spreminjala pogosto ali pa samo zgolj zaradi spremembe same. Uspešne blagovne znamke seveda ne prodajajo samo izdelkov, ampak komunicirajo jasne vrednote, ki so razširjene preko večjega števila izdelkov. Glavni element uspeha je postavitve skladne in dosledne zgradbe blagovne znamke. Po določenem

času vsaka blagovna znamka potrebuje ponovno presojo, ovrednotenje, nadgradnjo ali izgradnjo (angl. *Re-branding*).

Da bi blagovna znamka postala močna in taka tudi ostala, mora biti zvesta svoji identiteti. Podoba blagovne znamke je spreminjajoč pojem. Preveč se nanaša na predstave o blagovni znamki in premalo na njeno bistvo. Koncept identitete blagovne znamke temelji na treh značilnostih: trajnosti, soodvisnosti in realizmu (Kapferer, 1992). Koncept ni nagnjen k idealizmu, nestanovitnosti ali preračunljivosti, kot v primeru podobe blagovne znamke. Identiteto blagovne znamke je mogoče obravnavati s pomočjo šestih vidikov, ki sestavljajo prizmo identitete blagovne znamke (Slika 2). To šeststransko prizmo sestavljajo postava, osebnost, kultura, samopodoba, odsev in odnosi.

Postava: to je fizična predstava izdelka in je kombinacija opaznih značilnosti blagovne znamke (na katere pomislimo takoj, ko je omenjena) in skritih značilnostih (ki so kljub temu razlikovalne).

Osebnost: to je značaj blagovne znamke. Pogoste se zgodi, da identificiramo blagovno znamko z osebo. Postopoma si o njej izoblikujemo sliko na način, na kakršnega nam predstavi izdelke ali storitve.

Kultura: nanaša se na kulturo, iz katere izdelek izhaja. Kultura je sistem vrednot, vir navdiha in energije blagovne znamke, izdelek pa njeno utelešenje.

Odnosi: blagovna znamka je odnos in priložnost za povezave med ljudmi. To pride do izraza predvsem pri blagovnih znamkah s področja storitev in pri trgovcih.

Odsev: blagovna znamka odseva porabnikovo podobo. To je neke vrste identifikacija. Porabniki uporabljajo določene blagovne znamke zato, da sporočajo svojo identiteto.

Samopodoba: zadnja šesta ploskev prizme je predstava, ki jo ima porabnik o sebi.

Teh šest ploskev prizme opredeljuje identiteto blagovne znamke, njeno potencialno ozemlje ter oblikuje njeno celoto. Vsebina ploskev se kaže druga na drugi. Zgradba prizme je izpeljana iz temeljnega koncepta, da ima blagovna znamka glas. Blagovna znamka ne obstaja, če ne komunicira. Komunikacija poteka vedno med pošiljateljem in prejemnikom sporočila. V primeru komuniciranja blagovne znamke pošiljatelj fizično ne obstaja. Postava in osebnost blagovne znamke obkrožata in v prenesenem pomenu predstavljata pošiljatelja. Na drugi strani procesa sporočanja je prejemnik kot posebna vrsta osebe ali javnosti, na katero je sporočilo naslovljeno. Odsev in samopodoba blagovne znamke obkrožata in v prenesenem pomenu predstavljata prejemnika. Preostali dve ploskvi prizme, to sta odnosi in kultura, sta most med pošiljateljem in prejemnikom.

Slika 2: Prizma identitete blagovne znamke



Vir: J. Kapferer, *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, 1992, str. 34.

2.2 Načela podjetja P&G pri grajenju blagovnih znamk

Tržni vodje, ki so že nekaj let na vrhu, so se naučili umetnosti širjenja trga, branjenja svojega ozemlja in dobičkonosnega povečevanja tržnega deleža. Podjetje P&G je eden izmed najspretnjših tržnikov med podjetji z izdelki za vsakodnevno rabo. Njihov vodilni položaj na trgu ne temelji zgolj na odličnosti v posamezni dejavnosti, temveč na upoštevanju in usklajevanju množice dejavnikov, ki pripomorejo k le-temu. Podjetje se pri oblikovanju in grajenju blagovne znamke in posledičnem povečevanju tržnega deleža opira na načela, ki so opisana v Tabeli 1 (Kotler, 2004b).

Tabela 1: Načela podjetja P&G pri grajenju blagovnih znamk

Načelo	Glavni cilj	P&G pristop
Znanje o kupcih	Razumevanje potreb in navad porabnikov.	P&G proučuje svoje kupce, tako končne porabnike, kot tudi posrednike – z nenehnim trženjskim raziskovanjem in trženjskim obveščanjem. Svojo telefonsko številko natisne na vsak izdelek.

se nadaljuje

nadaljevanje

Načelo	Glavni cilj	P&G pristop
Dolgoročni pogled	Nadpovprečno kvalitetni izdelki ter uspešna vpeljava na tržišče.	P&G si vzame čas za previdno presojo vsake priložnosti in oblikovanje najboljših izdelkov, šele nato se odloči za vlaganje v uspešnost tega izdelka.
Novi izdelki	Razvijanje in predstavljanje inovacij z namenom širjenja obstoječih kategorij in kreiranja novih kategorij.	P&G je zelo dejaven na področju novih izdelkov, saj v raziskave in razvoj vложи 1,2 milijarde dolarjev letno. Podjetje pa je tudi lastnik več kot 2500 aktivnih patentov.
Strategija kakovosti	Grajenje premium blagovnih znamk. Zagotovitev vodilnega položaja na tržišču z nadpovprečno kvalitetnimi izdelki.	P&G oblikuje izdelke nadpovprečne kakovosti in jih nenehno izboljšuje. Ko pri P&G rečejo 'novo in izboljšano', to mislijo resno.
Strategija širitve skupine izdelkov	Pridobitev več prostora na policah prodajaln in tekmečem onemogočiti zadovoljevanje prezrtih potreb.	P&G svoje blagovne znamke ponuja v različnih oblikah in velikostih.
Strategija širitve blagovne znamke	Zagotovitev prepoznavnosti in zaupanja novemu izdelku brez velikih izdatkov za oglaševanje.	P&G svoje močne blagovne znamke pogosto uporabi za uvedbo novih izdelkov (primer: blagovna znamka Ivory je bila kot ime za milo razširjena še na tekoče milo, detergent za strojno pomivanje posode in šampon).
Strategija več blagovnih znamk	Zadovoljevanje posebnih potreb potrošnikov in tekmovanje z določenimi konkurenčnimi blagovnimi znamkami.	P&G ima v posamezni skupini izdelkov več blagovnih znamk (primer: podjetje izdeluje 8 znamk mila in 6 znamk šampona).
Močno oglaševanje in iskanje novih medijev	Ustvarjanje zavedanja in naklonjenosti ter poiskati najboljše načine prodaje izdelkov.	P&G je največji oglaševalec izdelkov vsakodnevne porabe. Za oglaševanje nameni 3 milijarde dolarjev letno.

se nadaljuje

nadaljevanje

Načelo	Glavni cilj	P&G pristop
Agresivno prodajno osebje	Vzpostavitev tesnih vezi s trgovci.	Revija Sales & Marketing Management v l. '98 je uvrstila prodajno osebje med 25 najboljših na svetu.
Tekmovalna žilavost	Preprečitev uveljavitve konkurenčnih blagovnih znamk.	Podjetje je za to, da bi preprečilo uveljavitev novih konkurenčnih blagovnih znamk, pripravljeno vložiti zelo veliko denarja.
Učinkovita proizvodnja in zniževanje stroškov	Zagotovitev položaja enega stroškovno najučinkovitejših podjetij v panogi.	Podjetje vlaga velikanske vsote v razvoj in izboljšavo proizvodnih postopkov.
Sistem ravnanja z blagovnimi znamkami	Usmeritev na ključne potrebe porabnikov in pozornost tekmečem.	P&G je prvi začel s sistemom, v katerem je za vsako blagovno znamko zadolžen posamezen vodja blagovne znamke.

Vir: P. Kotler, *Management trženja*, 2004b, str. 263–264.

3 UVAJANJE NOVEGA IZDELKA

Podjetje lahko pride do novega izdelka po dveh poteh: z nakupom ali pa z lastnim razvijanjem novega izdelka. Možni so trije načini nakupa. Prvič, nakup drugega podjetja – v preteklem desetletju smo bili priča poplavi takšnih nakupov z namenom, da bi podjetja pridobila nove izdelke. Podjetje P&G je kupilo tovarne Richardson-Vicks, Iams, Clairol, Gillette, med drugimi pa tudi podjetje Wella. Drugič, podjetje lahko pridobi patent od nekega drugega podjetja, in tretjič, nakup franšize ali licenčne pravice (Kotler, 1996b). V primeru Welle, ki je predstavljen v tem diplomskem delu, je šlo za nakup podjetja in blagovne znamke. Linija izdelkov za nego las za široko potrošnjo je bila razvita na osnovi profesionalne linije izdelkov, ki je bila do tedaj na voljo zgolj v profesionalnih frizerskih salonih in ne v maloprodaji – v skupini izdelkov za široko potrošnjo.

Razvijanje lastnega izdelka lahko poteka na dva različna načina, in sicer podjetje razvije nov izdelek v svojih laboratorijih ali pa naroči razvoj izdelka za svoje potrebe pri samostojnih raziskovalcih oz. podjetjih, ki se ukvarjajo z razvijanjem novih izdelkov.

Veliko podjetij uporablja oba načina za pridobivanje novih izdelkov, tj. nakup in lastno razvijanje novega izdelka. Vodstva teh podjetij so prepričana, da je v nekem obdobju nakup najboljša priložnost, v nekem drugem času pa leži najboljša priložnost v razvijanju novega izdelka. Prav zaradi tega pa želijo biti pripravljeni na obe priložnosti.

Pod pojmom novi izdelki razumemo izvirne izdelke, izboljšane izdelke, spremenjene izdelke in nove blagovne znamke, če so plod lastnega razvoja in raziskovalnega dela in če jih zaznavajo kot nove izdelke tudi kupci.

Ena izmed opredelitev novih izdelkov le-te opredeli v 6 kategorij (Booz Allen Hamilton, 1982), glede na to, koliko so novi z vidika podjetja in trga:

- Novi izdelki v svetovnem merilu: novi izdelki, ki ustvarijo popolnoma nov trg.
- Nova skupina izdelkov: skupina novih izdelkov, s pomočjo katerih se podjetje prvič pojavi na že obstoječem trgu.
- Izdelki kot dodatki k že obstoječim skupinam izdelkov: novi izdelki, ki dopolnjujejo že uveljavljeno skupino izdelkov istega podjetja (velikost embalaže, okusi, itd.).
- Izboljšave že obstoječih izdelkov: novi izdelki z boljšim delovanjem ali pa večjo vrednostjo v očeh kupca, ki nadomestijo že obstoječe izdelke.
- Ponovno pozicioniranje: obstoječe izdelke usmerijo k novim trgom ali tržnim segmentom.
- Zniževanje stroškov: novi izdelki s podobnim delovanjem, vendar nižjimi stroški.

Zanimiva je tudi ugotovitev, da je od vseh novih izdelkov le 10 % resnično novih. Ti izdelki predstavljajo največji strošek in tveganje, ker so novi za podjetje in za trg. Ustvarjanje blagovne znamke, ki je nova tako za podjetje kot tudi za tržišče, lahko ponuja različne prednosti. Na primer, podjetje ima možnost pozicioniranja nove ponudbe na način, ki lahko izloči tveganje kanibalizacijskega učinka (angl. *Cannibalization effect*). Nova blagovna znamka ima priložnost, da izpolni pričakovanja in zahteve potencialnih porabnikov in zapolni tržno praznino ali nišo. Analize so dodatno pokazale, da ima podjetje z ustvarjanjem nove blagovne znamke večjo kontrolo nad samo širitvijo. Seveda pa velja ta strategija za rizično, kajti možnost neuspeha je večja kot pa možnost samega uspeha. Višji stroški oglaševanja in distribucije pa so še dodatne ovire pri ustvarjanju nove blagovne znamke. Dodatna ponudba na tržišču pa bo vsekakor zaostрила konkurenco in izzvala določene odzive konkurentov, kateri bodo skušali obdržati svoj trenutni tržni delež. Možnost nove znamke v ponudbi podjetja, pa ima seveda tudi vpliv na povečanje organizacijske kompleksnosti (Damoiseau, Black, & Raggio, 2011).

Razvoj tehnologije prinaša blaginjo narodom, vendar pa je uspešna komercializacija te tehnologije pravi smisel inovacij. Zaradi tega razloga podjetja poskušajo vpeljati maksimalno število izdelkov na tržišče. Vendar pa sam komercialni uspeh oz. neuspeh ni odvisen zgolj od izdelka samega. Od izbrane ali izdelane strategije je odvisno, ali bo nov izdelek uspešen ali ne. Tako je ključ do uspešne vpeljave nove blagovne znamke pravilna izbira strategije (Chiu, Chen, Shyu, & Tzeng, 2005).

Podjetje za vsak nov razvit izdelek pripravi strategijo lansiranje le-tega na tržišče. Ne glede na to ali so te strategije pripravljene izrecno za ta izdelek ali pa je uporabljena katera izmed preteklih obstoječih strategij, je potrebno poiskati odgovore na sledeča vprašanja: kaj, kdaj, kje, zakaj in kako vpeljati izdelek na tržišče. To pa ni vsakdanja naloga. Od vseh korakov pri

razvoju novega izdelka proces vpeljave na tržišče zahteva največjo predanost, čas, denar in pa vodstvene vire. Seveda pa se točni zneski in pa razmerje med stroški razlikujejo, odvisno pač od same narave izdelka, tržišča in pa tudi same industrije. V vsakem primeru pa so le redko ti zneski majhni, tudi v primerjavi s samimi stroški razvoja izdelka (Hultink, 1998).

3.1 Zgradba blagovne znamke

Zgradba blagovne znamke vključuje tako njene meje oz. razsežnost kot tudi odnose. Vloga zgradbe pa je dvojna: 1) pojasnitev vsega, kar izdelek ali storitev ponuja, in izboljšanje zavedanja blagovne znamke pri porabnikih in 2) spodbujanje porabnikov k nakupu preko povečevanja podobe, veljave blagovne znamke. Obstajajo pa tri **ključne naloge zgradbe blagovne znamke**:

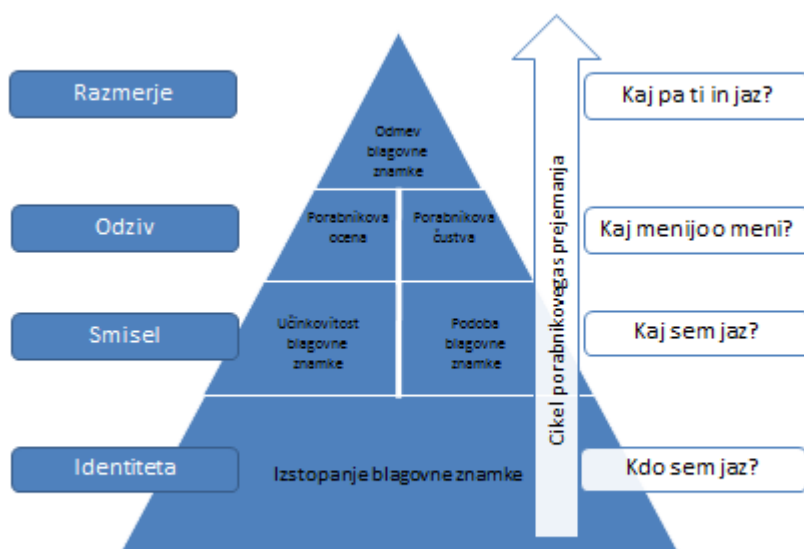
- Definiranje potenciala blagovne znamke: kaj lahko blagovna znamka predstavlja; kakšna naj bo obljuba le-te ter kako naj se pozicionira v primerjavi s konkurenco.
- Prepoznavanje priložnosti za doseg polnega potenciala blagovne znamke: kateri izdelki ali storitve so potrebni za doseg polnega potenciala blagovne znamke; na katera tržišča se osredotočiti za doseg rasti ...
- Organizacijo vseh ponudb blagovne znamke: kako naj bodo izdelki ali storitve označeni, oblikovani, imenovani itd., da bodo dosegli največjo možno prodajo in premoženjski potencial.

Proizvajalci morajo preudarno oblikovati in izvesti zgradbo blagovne znamke, če želijo maksimirati vrednost blagovne znamke in njeno prodajo.

Uspešne blagovne znamke nikoli ne mirujejo, ampak se venomer nadgrajujejo. Grajenje in vpeljava nove blagovne znamke naj bi vsebovala 4 korake (Slika 3). Njihov razvoj pa mora bazirati na močni strategiji in dosledni zgradbi blagovne znamke. K. L. Keller v svojem članku navaja sledeče štiri korake (Keller, 2002):

- Prvi korak je vzpostavitev prave identitete blagovne znamke (angl. *Brand Identity*). Identiteta: Kdo sem jaz? → globoko in široko zavedanje o blagovni znamki.
- Drugi korak je ustvarjanje primerne smisla blagovne znamke.
 - Smisel: Kaj sem jaz? → edinstvene asociacije povezane z blagovno znamko.
- Tretji korak je izvajanje pravih odzivov.
 - Odziv: Kaj menijo o meni? → pozitivni, dostopni odzivi.
- Četrti korak pa je grajenje močnega razmerja blagovne znamke z njenimi kupci, porabniki.
 - Razmerje: Kaj pa ti in jaz? → intenzivna, aktivna zvestoba.

Slika 3: Piramida grajenja blagovne znamke



Vir: K. L. Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, 2003.

3.2 Koraki podjetja P&G pri grajenju blagovnih znamk

Podjetje P&G se pri grajenju nove blagovne znamke drži naslednjih štirih korakov: a) v prvem koraku se opredeli premoženje blagovne znamke (angl. *Brand Equity*), b) v drugem koraku se določi raztezljivost blagovne znamke (angl. *Brand Stretch*), c) tretji korak je namenjen definiranju strategije združevanja v podskupine – grozde (angl. *Cluster Strategy*), d) zadnji korak pa je namenjen izvedbi strategij na tržišču (angl. *Bring to Life*), (P&G, 2013e).

Pri **opredeljevanju premoženja blagovne znamke** se v podjetju sprva vprašajo, če je podoba blagovne znamke dovolj raznolika, unikatna in široka, da se bo lahko izkoristil celotni potencial, ki ga le-ta ponuja. Nadalje se posvetijo razumevanju potencialnega porabnika blagovne znamke ter vprašanju razumevanja ciljne skupine. Naslednji korak je kreiranje robustnih idej in obljub, ki motivirajo ciljno skupino. V ta sklop spada podoba blagovne znamke, ki mora biti dovolj edinstvena in raznolika, da se bodo porabniki odločili zanjo in ne za konkurenčno. Gradniki morajo biti dovolj robustni ter morajo pokrivati prednostne točke in točke razlikovanja. Hkrati pa mora imeti blagovna znamka take lastnosti, katere se lahko prenesejo tudi na druge kategorije. Zadnji del pri opredeljevanju premoženja blagovne znamke je namenjen razumevanju, kaj opredeljuje osnovni namen in področje blagovne znamke, od katerega se pričakuje večinski prihodek.

Drugi korak v grajenju blagovne znamke je posvečen **raztezljivosti blagovne znamke** (angl. *Brand Stretch*). Pri tem v podjetju določijo, katera je optimalna ponudba izdelkov oz. kakšen je pravi asortima. Ko razmišljajo o sorodstvenih kategorijah (angl. *Adjacencies*), imajo

vedno pred seboj cilj, da bi z dano širino izdelkov zadostili potrebam ciljne skupine ter izpolnili obljube, ki jih komunicira blagovna znamka. Nadaljnja odločitev v tem koraku je, v katero smer se lahko širi blagovna znamka. Ključni odgovori v tem delu se nanašajo na pravo ponudbo izdelkov v osnovni kategoriji, morebitni ponudbi dodatnih koristi ter možnosti privabljanja novih porabnikov s širitvijo linije izdelkov. Pri potencialnem širjenju znamke pa vzamejo v obzir tudi prodajne kanale, njihove karakteristike, morebitna nova tržišča ter nadaljnjo geografsko širitev. Nazadnje pa sledi določitev, v katero smer se blagovna znamka mora širiti. Ta del je predvsem povezan s samo donosnostjo vpeljave blagovne znamke. Ključno vprašanje je namreč, ali predvideni model omogoča pozitivno poslovanje. Seveda pa je potrebno preveriti tudi, ali so nove proizvodnje in tehnološke zmogljivosti razpoložljive ter dosegljive v obsegu, ki zagotavlja pozitivno poslovanje.

Tretji korak v procesu grajenja blagovne znamke je namenjen **združevanju izdelkov v podskupine** (angl. *Cluster Strategy*). Pri tem delu podjetje določa, kako se bodo združevale koristi, ki jih ponuja blagovna znamka na čim bolj jasn in smiseln način. Pripravi se jasna strategija segmentiranja, ki vsakemu segmentu posebej opredeli raznoliko obljubo. Preveri se tudi razumevanje vsakega segmenta z vidika celostne podobe blagovne znamke, s poslovnega vidika ter z vidika konkurenčne prednosti. Pomembno je tudi zagotoviti, da je vsak segment zadosten ter da lahko obstane in je izvedljiv preko daljšega časovnega obdobja. Pri tem pa se preveri še, če je strategija dovolj navdušujoča za vse funkcije in partnerje ter če omogoča dovolj prostora za rast. Na koncu tega koraka pa podjetje preveri, če je pripravljen načrt razvit logično in je časovno usklajen pri vpeljavi vseh novih segmentov, izdelkov in storitev znotraj blagovne znamke.

Četrti korak v procesu grajenja blagovne znamke, ki ga uporablja podjetje P&G, je osredotočen na samo vpeljavo blagovne znamke na tržišče (izvirno v angleškem jeziku, ta korak imenujejo *Bring to Life*). V tem koraku je točno razdelano, kako bodo komunicirali in oglaševali blagovno znamko ciljni skupini porabnikov preko različnih točk informiranja (angl. *Touchpoints*). Nadalje se v tem koraku preveri ali porabniki razumejo širino blagovne znamke ter če lahko najdejo in izberejo izdelek na prodajni polici. Nazadnje pa se preko različnih testov pri ciljnih porabnikih preveri tudi nomenklatura, estetika proizvoda, grafika, barve ter različne verzije embalaže.

Za boljši pregled zgoraj opisanih korakov je na naslednji strani priložena tabela z ustreznimi vprašanji, katera so v pomoč in katera uporabljajo v podjetju P&G pri grajenju blagovnih znamk. Le-ta so rezultat dolgoletnih izkušenj ter strokovne literature (P&G, 2013e).

Tabela 2: Zgradba blagovne znamke

ZGRADBA BLAGOVNE ZNAMKE			
1. KORAK	2. KORAK	3. KORAK	4. KORAK
OPREDELITEV VREDNOSTI (celostna podoba blagovne znamke) Ali je podoba naše blagovne znamke dovolj raznolika, unikatna in široka, da bo lahko izkoristila celotni potencial, ki ga le-ta ponuja? Ali je podoba naše blagovne znamke dovolj raznolika, unikatna in široka, da bo lahko izkoristila celotni potencial, ki ga le-ta ponuja? Ali imamo dovolj široko oz. ustrezno ponudbo (z vidika sorodstvenih kategorij), da lahko zadostimo potrebam potrošnikov in da lahko izpolnimo objube, ki jih blagovna znamka ponuja oz. komunicira, predstavlja? Kam oz. v katero smer lahko širimo blagovno znamko? 1. Ali imamo pravo ponudbo izdelkov na osnovni kategoriji? a) ali lahko ponudimo oz. pripravimo nove koristi obstoječim potrošnikom blagovne znamke? b) ali lahko privabimo nove potrošnike z razširitvijo obstoječe ponudbe oz. linije (line extension) 2. Ali smo pogledali kako lahko naše trenutne edinstvene karakteristike blagovne znamke prenesemo na sorodne kategorije? - ali lahko ustvarimo nove sorodne kategorije oz. podkategorije s širitvijo v npr. nove prodajne kanale, nova tržišča (nova geografska področja), nove oz. druge vrednostne razrede? Kam oz. v katero smer bi morali širiti blagovno znamko? - ali trenutni model omogoča pozitivno poslovanje? - ali so potrebne nove zmogljivosti (proizvajalce, tehnološke, marketinške, prodajne,...)? ali jih lahko dosežemo oz. ali so dosegljive? - ali imamo konkurenčno prednost oz. 'right to win vs. competition'? - ali obstaja dovolj velika privlačnost – za potrošnike in tudi za kupce? Ali stremimo k posedovanju robustnih idej in obljub, ki motivirajo našo skupino? - Ali je podoba blagovne znamke dovolj edinstvena in raznolika, da se bodo potrošniki odločili zanjo (ne pa za konkurenčno)? - Ali so gradniki (building blocks) dovolj robustni in pokrivajo prednostne točke oz. prednosti (point of preferences) in pa točke diferenciacije (point of differences) oz. edinstvenost, raznolikost? - Ali ima blagovna znamka tiste edinstvene lastnosti oz. raznolikosti, katere lahko prenesemo tudi na druge kategorije? Ali (obstaja) pripravljenost da sprejmemo odločitve smo pripravljeni sprejeti odločitve, ki bodo pripomogle k rasti znamke, da (se) bomo lahko zadostili podobi blagovne znake? Ali (obstaja) imamo jasno razumevanje oz. dogovor, kaj opredeljuje osnovni 'posel', namen segment, področje blagovne znamke; kaj je osnovni namen oz. področje blagovne znamke od katerega se pričakuje večinski prihodek	RAZTEZLJIVOST BLAGOVNE ZNAMKE Kako lahko dosežemo največji potencial blagovne znamke? Kakšna je optimalna ponudba izdelkov – kakšen je pravišnji asortiman izdelkov in storitev? Ali imamo dovolj široko oz. ustrezno ponudbo (z vidika sorodstvenih kategorij), da lahko zadostimo potrebam potrošnikov in da lahko izpolnimo objube, ki jih blagovna znamka ponuja oz. komunicira, predstavlja? Kam oz. v katero smer lahko širimo blagovno znamko? 1. Ali imamo pravo ponudbo izdelkov na osnovni kategoriji? a) ali lahko ponudimo oz. pripravimo nove koristi obstoječim potrošnikom blagovne znamke? b) ali lahko privabimo nove potrošnike z razširitvijo obstoječe ponudbe oz. linije (line extension) 2. Ali smo pogledali kako lahko naše trenutne edinstvene karakteristike blagovne znamke prenesemo na sorodne kategorije? - ali lahko ustvarimo nove sorodne kategorije oz. podkategorije s širitvijo v npr. nove prodajne kanale, nova tržišča (nova geografska področja), nove oz. druge vrednostne razrede? Kam oz. v katero smer bi morali širiti blagovno znamko? - ali trenutni model omogoča pozitivno poslovanje? - ali so potrebne nove zmogljivosti (proizvajalce, tehnološke, marketinške, prodajne,...)? ali jih lahko dosežemo oz. ali so dosegljive? - ali imamo konkurenčno prednost oz. 'right to win vs. competition'? - ali obstaja dovolj velika privlačnost – za potrošnike in tudi za kupce?	STRATEGIJA SEGMENTIRANJA Kako bomo segmentirali koristi, ki jih ponuja blagovna znamka na čim bolj jasn in smislen način? Ali imamo dovolj jasno strategijo segmentiranja? - ali ima vsak segment dovolj jasno in raznoliko objubo (korist) znotraj celotne franšize? - ali dodobra razumemo vlogo vsakega segmenta znotraj celotne franšize? a) z vidika celostne podobe blagovne znamke b) s poslovnega vidika c) z vidika konkurenčne prednosti vsakega segmenta - ali je vsak segment zadosten, da lahko obstane in je izvedljiv preko daljšega časovnega obdobja Ali je strategija segmentiranja dovolj navdušujoča za vse funkcije in partnerje? Ali nam omogoča dovolj prostora za rast? Ali imamo pripravljen in razvit logično in časovno usklajen plan vpeljevanja novih segmentov, izdelkov in storitev znotraj blagovne znamke?	VPELJAVA NA TRŽIŠČE Kako bomo komunicirali in oglaševali našo strategijo segmentiranja ciljni skupini potrošnikov preko različnih točk informiranja? Ali smo dobro pozicionirani, da bomo lahko uspeli ob prem stiku blagovne znamke s potrošniki (first moment of truth)? - ali potrošniki razumejo širino naše blagovne znamke in ali lahko izberejo izdelek, ki ga iščejo oz. je primeren za njih? - ali učinkovito uporabljamo vse naše izvršilne izbire, da pride naša strategija do izraza? Ali učinkovito uporabljamo vsa orodja, da bo naša strategija prišla do izraza? Npr.: jasna nomenklatura, estetska proizvoda, oblika, grafika, barve, različne verzije Ali razumemo kako naj strategija segmentov vpliva na strategijo komuniciranja oz. na komunikacijske odločitve?

Vir: P&G, Where Your Brand Building Wins Begin, 2013e.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA P&G

4.1 Zgodovina podjetja P&G

Zgodovina podjetja, njen nastanek in razvoj je predstavljena skozi tri obdobja (Dyer, 2004):

1. POSTAVLJANJE TEMELJEV (obdobje od leta 1837 do 1945),
2. DIVERZIFIKACIJA (obdobje od l. 1945 pa do leta 1980),
3. POVEČEVANJE KONKURENCE IN GLOBALIZACIJA (obdobje od leta 1980 pa do danes).

4.1.1 Postavljanje temeljev (obdobje od leta 1837 do 1945)

V zgodnjih letih 19. stoletja sta William Procter in James Gamble, ki sta emigrirala iz Anglije oz. Irske, oba začela svoje podjetniško popotovanje na zahodu. Po nekajletnem popotovanju sta se ustalila ob reki Ohio – predvsem zaradi utrujenosti in zdravstvenih težav – osebnih oz. družinskih.

Cincinnati, v tistem času pomembno gospodarsko središče, je tako kmalu postal dom vse prej kot običajnih poslovnih partnerjev. Njuni poti se verjetno ne bi nikoli križali, v kolikor se ne bi poročila s sestrama Olivio in Elizabeto Norris. Njun oče je namreč prepričal oba novopečena zeta, da naj združita moči. Tako je leta 1837 nastalo podjetje Procter and Gamble – podjetje, ki se je ukvarjalo s proizvodnjo sveč in mila.

V prvih 108. letih obstoja je šel P&G skozi več transformacij, dokler se podjetje ni dodobra ustalilo in zraslo. Med ameriško državljansko vojno je podjetje raslo in se razvijalo na račun prodaje sveč zvezni vojski. Po končani vojni pa je prodaja in posel skorajda presahnil. Po tem obdobju je podjetje intenzivno iskalo nova področja in potencialni razvoj, kar je privedlo do rojstva prve blagovne znamke – mila Ivory. Le-to je omogočilo nadaljnji razvoj podjetja, razvoj blagovne znamke na širšem ameriškem tržišču in tako preraslo iz lokalnega podjetja v regijsko podjetje. Uspeh te blagovne znamke je omogočil podjetju masovno proizvodnjo ter grajenje množične distribucije na ameriškem tržišču. Spoznanja ter izkušnje pri razvoju tega izdelka ter osredotočenost na kemijsko industrijo so postavile temelj za nadaljnji razvoj novih izdelkov ter doseg novih tržišč, kar je vodilo k rojstvu in uspehu še nekaterih znamk – Crisco, Camay in Oxydol. Zaradi primorane osredotočenosti na iskanje novih področij je bilo podjetje prisiljeno investirati v svoj razvojni oddelek. Rezultat razširjenih raziskovalnih zmogljivosti je bil razvoj še enega uspešnega izdelka – sintetičnega detergenta Tide, ki je omogočil nadaljevanje uspešne zgodbe ter nadaljnjo širitev podjetja tudi po drugi svetovni vojni.

Kratek kronološki pregled ključnih dogodkov oz. mejnikov v obdobju postavljanja temeljev:

- 1837 Ustanovitev podjetja; ustanovitelja: William Procter (izdelovalec sveč) in James Gamble (proizvajalec mil)
- 1850 Odprtje tovarne oz. proizvodnih zmogljivosti v Cincinnatiju, Ohio
- 1859 Po 22-ih letih poslovanja prihodki od prodaje prvič dosežejo \$1 milijon; podjetje ima tedaj 80 zaposlenih
- 1879 Predstavitev mila Ivory
- 1882 Prvi tiskani oglas – v dnevnem časopisu → P&G začetek oglaševanja blagovne znamke
- 1887 Vpeljava delitve dobička – prva delitev dobička med zaposlenimi
- 1890 Postavitev prvega raziskovalnega laboratorija z namenom nadaljnega izboljševanja proizvodnje in učinkovitosti mila; eden na sploh prvih raziskovalnih laboratorijev v Ameriki
- 1911 Predstavitev Crisca – prvo rastlinsko olje za bolj zdravo kuho
- 1915 Kanada postane prva mednarodna podružnica – odprtje prve tovarne izven območja Združenih držav (za proizvodnjo Ivory-a in Crisca)
- 1923 Prvi radijski oglas (sponzoriranje kuharske šole na radiu – P&G tako postane ‘trženjski inovator’)
- 1930 Anglija postane prva podružnica na drugi strani oceana (odprtje tovarne za proizvodnjo mila Fairy)
- 1933 P&G z izdelkom Oxydol postane glavni sponsor oddaje Ma Perkins – popularnost oddaje privede do velike lojalnosti porabnikov do omenjene blagovne znamke; P&G se odloči nadaljevati s sponzoriranjem vseh novih podobnih oddaj – rodi se izraz ‘soap opera’s’; povezava med proizvajalcem mil in oddajami
- 1939 Prvi televizijski oglas (za Ivory milo – med baseball tekmo)
- 1945 Predstavitev detergenta Tide

4.1.2 Diverzifikacija (obdobje od l. 1945 pa do leta 1980)

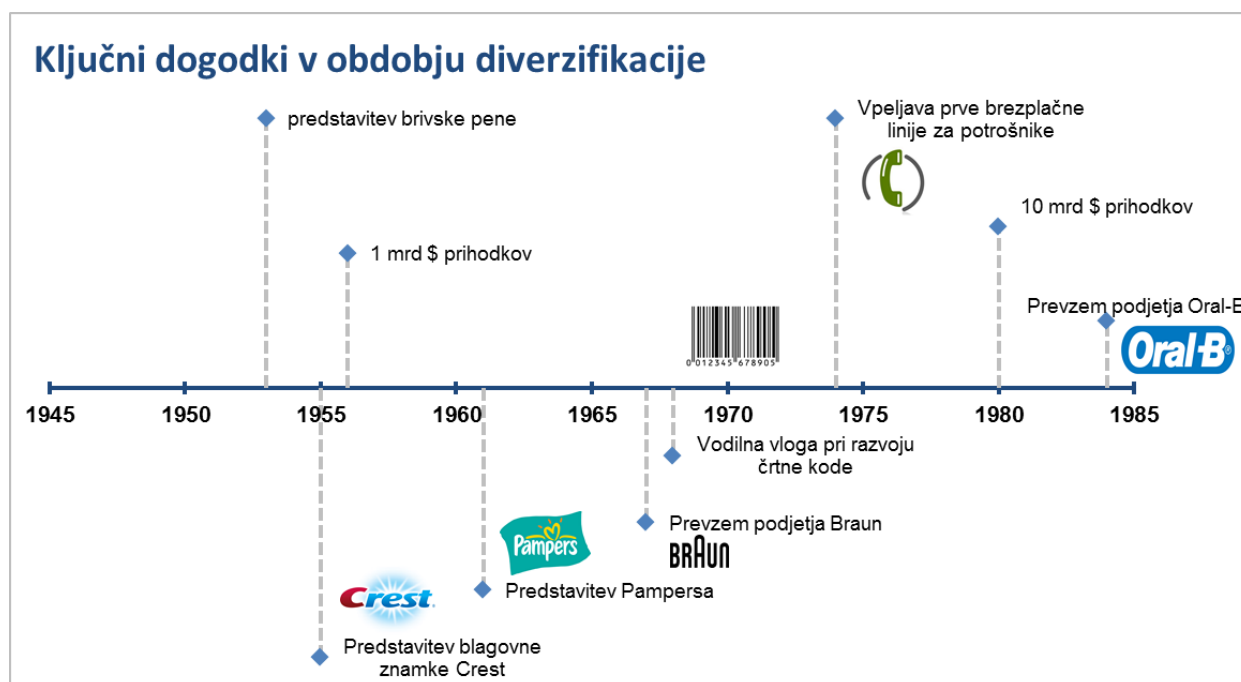
To obdobje zaznamuje hitra rast podjetja ter diverzifikacija proizvodno prodajnega programa. Podjetje je razširilo svoje poslovanje (proizvodnjo) s področja, mil, sveč, olja ter detergentov na dodatna področja, kot so hrana in pijača (Jif, Duncan Hines, Folgers), izdelki za ustno higieno (Crest), papirnati izdelki (Charmin, Bounty in Puffs), proizvodnja plenice (Pampers in Luvs) kot tudi področje damske higiene (Rely). Poleg proizvodne diverzifikacije se je podjetje širilo tudi v geografskem pomenu – v Evropo. Na poti hitre rasti in razvoja je podjetju poleg vpeljave novih proizvodov uspelo še nadalje izboljševati kvaliteto obstoječih. Ravno tako pa je uspelo izboljšati proizvodne procese in vpeljati nekaj novih inovativnih rešitev, kar je prispevalo k povečani produktivnosti in učinkovitosti. Na področju trženja in oglaševanja je podjetju uspelo zgraditi dolgoročni partnerski odnos z različnimi trženjskimi agencijami. Ravno tako je bil vpeljan nov način vodenja korporacije, saj se je podjetje poskusilo

decentralizirati in preneslo razvoj in vodenje določenih kategorij na druge konce sveta ter na ta način omogočilo hitrejši prodor na nova tržišča.

Kratek kronološki pregled ključnih dogodkov oz. mejnikov v obdobju diverzifikacije (glej tudi Sliko 4):

- 1953 Predstavitev brivske pene
- 1955 Predstavitev nove blagovne znamke Crest – zobne paste
- 1956 Prihodki od prodaje prvič presežejo 1 milijardo dolarjev
- 1961 Predstavitev Pampersa – prva plenica za enkratno uporabo, ki ni bila narejena iz blaga
- 1967 Gillette prevzame podjetje Braun
- 1968 P&G odigra vodilno vlogo pri razvoju črtne kode na izdelkih (prvi izdelki so bili skenirani v Marsh supermarket v Troyu, Ohio)
- 1974 Vpeljava prve brezplačne linije za porabnike
- 1980 Prihodki od prodaje prvič presežejo 10 milijard dolarjev
- 1984 Gillette prevzame podjetje Oral-B

Slika 4: Časovna premica ključnih dogodkov v obdobju diverzifikacije



Vir: D.F. Dyer, *Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble, Rising Tide*, 2004.

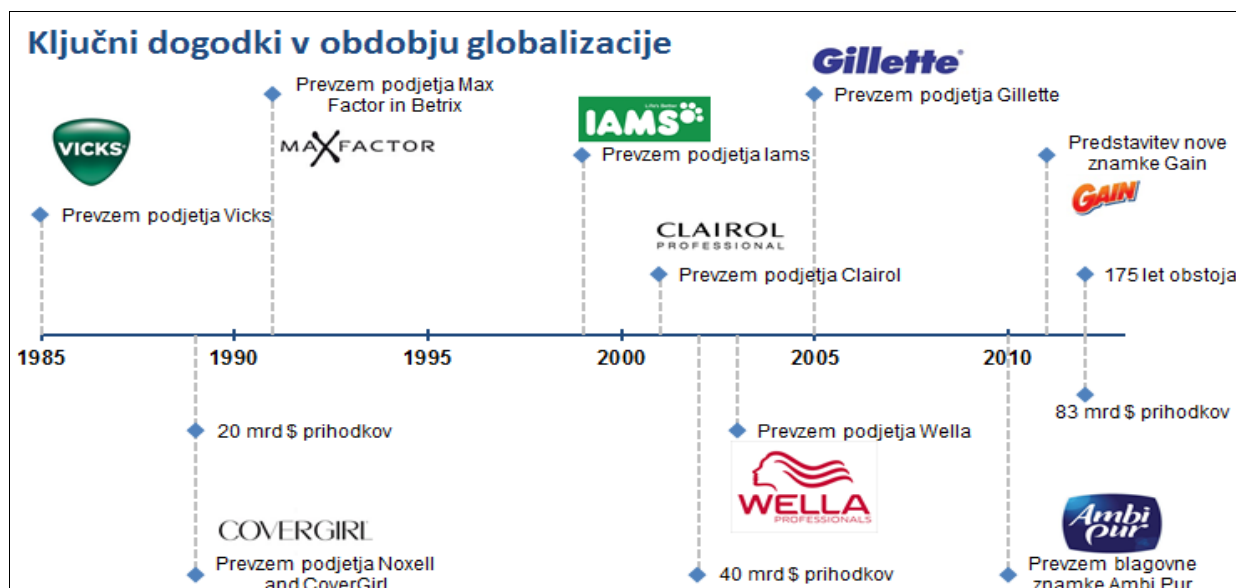
4.1.3 Povečevanje konkurence in globalizacija (obdobje od l. 1980 do danes)

V tem obdobju je P&G bil velik konkurenčni boj na vseh celinah z ravno tako uspešnimi in velikimi podjetji, kot so Unilever, Kimberly-Clark, Henkel, Colgate-Palmolive in Kao. Ravno

tako je še vedno posvečal veliko pozornosti nadaljnji širitvi na nova področja oz. kategorije izdelkov. V tem obdobju je podjetje svoje poslovanje razširilo še na področje izdelkov za osebno higieno, kozmetičnih izdelkov, damsko higieno, izdelkov, namenjenih osebnemu zdravju, kot tudi prehrabnih izdelkov za domače ljubljence. Na poti širitve pa se je posledično soočalo z novimi globalnimi konkurenti ter se v določenih obdobjih bolj ali manj boleče naučilo poslovanja v do tedaj novih tržiščih, kot je Azija (predvsem Japonska in Kitajska), Afrika ter vzhodna Evropa. V tem obdobju je mnogo obstoječih blagovnih znamk doživelo svoj preporod ter tako postale vodilne globalne blagovne znamke (Ariel, Tide, Pampers, Always, Pantene). To obdobje zaznamuje tudi preoblikovanje distribucije, preko katere je podjetje postalo eden izmed glavnih globalnih partnerjev trgovskih verig, kot so Wal-Mart, Carrefour, Tesco in Metro. Sledilo je tudi eno izmed največjih prevzemov v tej industriji v tistem času – nakup podjetja Gillette (64 milijard dolarjev). Nenazadnje pa se je bilo podjetje primorano tudi notranje reorganizirati, da je lahko obdržalo vodilno globalno pozicijo, in se tako pripraviti na izzive 21. stoletja. Kratek kronološki pregled ključnih dogodkov oz. mejnikov v obdobju povečevanja konkurence in globalizacije je naveden spodaj ter prikazan na Sliki 5:

- 1985 Prevzem podjetja Richardson Vicks
- 1989 Prevzem podjetja Noxell and CoverGirl
- 1989 Prihodki od prodaje prvič presežejo 20 milijard dolarjev
- 1991 Prevzem podjetja Max Factor and Betrix
- 1999 Prevzem podjetja Iams
- 2001 Prevzem podjetja Clairol
- 2002 Prihodki od prodaje prvič presežejo 40 milijard dolarjev
- 2003 Prevzem podjetja Wella
- 2005 Prevzem podjetja Gillette
- 2010 Prevzem blagovne znamke Ambi Pur
- 2011 Predstavitev nove blagovne znamke za pranje posode Gain
- 2012 Prihodki od prodaje presežejo 83 milijard dolarjev
- 2012 Podjetje praznuje 175 let obstoja (v oktobru 2012)

Slika 5: Časovna premica ključnih dogodkov v času globalizacije



Vir: D.F. Dyer, *Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble, Rising Tide*, 2004.

4.2 Osnovni podatki ter blagovne znamke podjetja P&G

Procter and Gamble je bilo ustanovljeno kot podjetje za proizvodnjo mila in sveč, davnega leta 1837 v Cincinnatiju, Amerika. Tekom vseh teh let je postalo eno vodilnih in najbolj prepoznavnih podjetij s področja proizvodnje izdelkov za vsakdanjo rabo (angl. *fast moving consumer goods*). Podjetje je v letu 2012 doseglo skoraj 84 milijard dolarjev prihodkov (Tabela 3 in Slika 6) s proizvodnjo in prodajo skoraj 300 blagovnih znamk v več kot 180-ih državah. Trenutno ima v svojem portfoliju 25 globalnih blagovnih znamk, katerih prihodki od prodaje presegajo 1 milijardo dolarjev letno. Kot je navedeno v njihovem zadnjem letnem poročilu (P&G, 2013a), je P&G največje in najbolj dobičkonosno med podjetji, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in prodajo izdelkov za vsakodnevno rabo na svetu. V svojem asortimaju imajo trenutno trikrat več blagovnih znamk, katerih prodaja presega milijardo dolarjev letno od njihovega največjega konkurenta ter skoraj toliko kot vsi preostali konkurenti skupaj (P&G, 2013a). V podjetju je trenutno zaposlenih 140.000 ljudi, proizvodnja poteka v 140-ih tovarnah širom po svetu.

Tabela 3: Finančni pregled poslovanja P&G v zadnjih petih letih

(zneski so v milijonih \$, z izjemo dividend)	2012	2011	2010	2009	2008
Čisti prihodki od prodaje	83,680	81,104	77,567	75,295	77,714
Poslovni prihodki	13,29	15,50	15.732,00	15,19	15,74

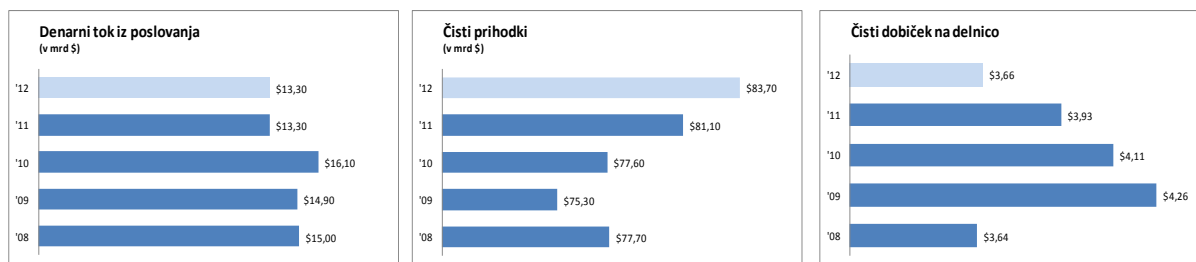
se nadaljuje

nadaljevanje

(zneski so v milijonih \$, z izjemo dividend)	2012	2011	2010	2009	2008
Čisti dobiček na delnico	3,66	3,93	4,11	4,26	3,64
Višina dividende na delnico	2,14	1,97	1,80	1,64	1,45

Vir: P&G, Annual Report 2012, 2013a.

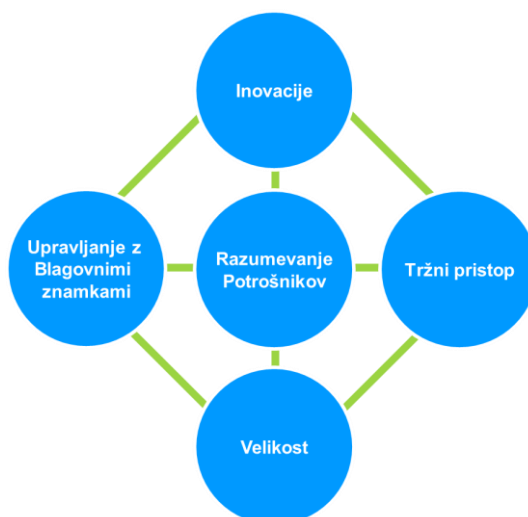
Slika 6: Finančni pregled poslovanja P&G v zadnjih petih letih



Vir: P&G, Annual Report 2012, 2013a.

Dolgoročni uspeh podjetja temelji na preverjenem poslovnem modelu, ki zajema 5 elementov (Slika 7): razumevanje porabnikov, upravljanje z blagovnimi znamkami, inovacije, tržni pristop in velikost (P&G, 2013b). Z rednimi tržnimi raziskavami podjetje spozna, kakšne so potrebe in želje porabnikov, le-te nato prevedejo v izdelavo nadpovprečno kvalitetnih izdelkov, kateri naj bi zadostili potrebe porabnikov. Superiornost teh izdelkov se komunicira preko obsežnega oglaševanja, ki temelji na brezpogojnih in nedvoumnih trditvah (angl. *compelling claims*), na predstavitvah učinkovitosti izdelkov ter na vizualni predstavitvi koristi izdelkov. Cene izdelkov pa so postavljene na točki, kjer je razmerje med ceno in koristmi za porabnika največje. Omenjeni poslovni model omogoča podjetju doseganje vodilnih tržnih deležev, rast prodaje in hkratno zniževanje stroškov. Osredotočenost na inovacije in razvoj je za podjetje ena izmed pglavitnih strategij. Zato ima 25 razvojno raziskovalnih centrov na različnih koncih sveta. Kot zanimivost – dnevni vložek v raziskave in razvoj znaša 5 milijonov dolarjev (P&G, 2012b).

Slika 7: Preverjen poslovni model P&G



Vir: P&G, *Company Core Strengths*, 2013b.

Poleg porabnikov, so za podjetje njegovi zaposleni ravno tako v središču preverjenega poslovnega modela. Podjetje zaposluje najboljše, najbistrejše ter najbolj raznolike talente širom sveta, jih uči prevzemati odgovornost od vsega začetka kariere ter jih redno izobražuje, da izvajajo zgoraj omenjeni uspešni poslovni model. Za podjetje je tudi značilno **napredovanje znotraj podjetja** (angl. *promotion from within*), medtem ko celotna organizacija vedno deluje na podlagi jasnih in nedvoumnih načel, vrednot in pa namenov (angl. *PVP, purposes, values and principles*), na katerih podjetje že več desetletji temelji. Posledično podjetje slovi kot eno izmed najbolj zaželenih zaposlovalcev, dobro vodeno podjetje z visokimi etničnimi standardi in podjetje, ki je dalo veliko prepoznavnih. Kot je omenil tedanji CEO Bob McDonnald v svojem četrtnem nagovoru zaposlenim, aprila 2013 v Ženevi, podjetje na leto dobi 900.000 prošenj za zaposlitev, za 5.000 razpisanih novih delovnih mest.

Kot je lahko razbrati iz organizacijske strukture podjetja na Sliki 8, je podjetje sestavljeno iz dveh **globalnih poslovnih enot** (angl. *Global Business Unit*), **organizacije za razvoj trga** (angl. *Marketing Development Organization*) in **globalne podporne službe** (angl. *Global Business Service*).

Slika 8: Organizacijska struktura podjetja P&G



Vir: P&G, Company Fact Sheet, 2013c.

Poglavitna dejavnost **globalnih poslovnih enot** je razvijanje strategije za blagovne znamke s pomočjo prepoznavanja porabnikovih želja, razvijanjem novih proizvodov, nadgradnjo obstoječih ter grajenjem le-teh z učinkovitimi inovacijami, trženjem in prodajo. Globalni poslovni enoti sta:

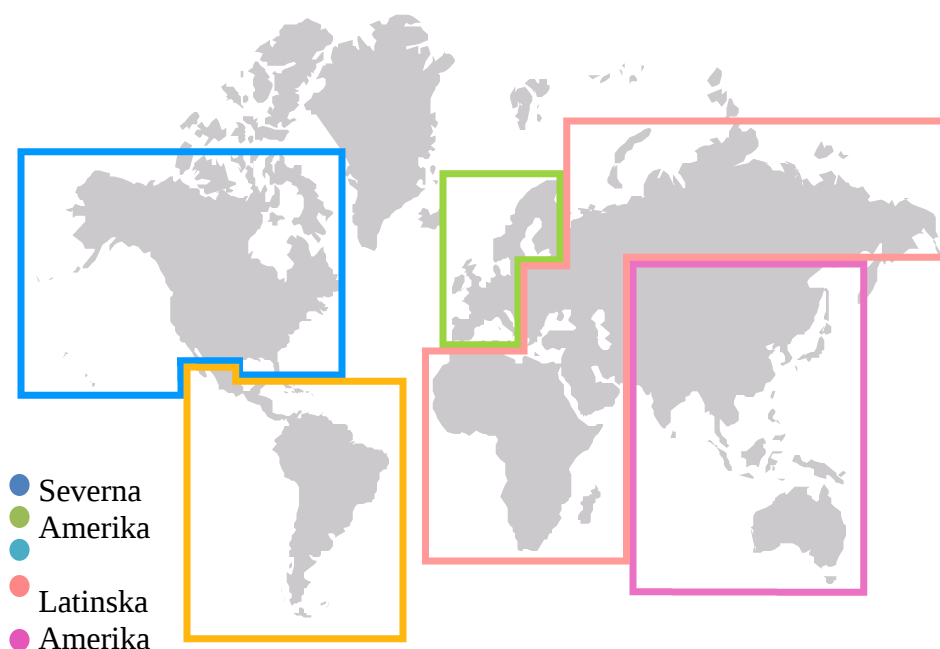
- Lepota in nega (angl. *Beauty and Grooming*)
 - Lepota (blagovne znamke, vredne več kot milijardo USD, so Head & Shoulders, Olay, Pantene in Wella ...)
 - Nega (Braun, Fusion, Gillette, Mach3 ...)
- Skrb za gospodinjstvo
 - Skrb za tkanine in dom (Ariel, Dawn, Downy (Lenor), Duracell, Fairy, Tide ...)
 - Skrb za otroka in družino (Bounty, Charmin, Pampers ...)

Mnogo blagovnih znamk podjetja P&G je postalo generično ime za izdelke v gospodinjstvu oz. našem domu po celem svetu. Svetovno najbolj prepoznane blagovne znamke v njihovem asortimaju so npr. Pampers, Gillette, Duracell, Ariel, Always, H&S, Pantene, če omenim zgolj nekatere izmed njih.

Za razvijanje in uresničevanje strateških planov na lokalni ravni so odgovorne organizacije za razvoj trga (poznavanje porabnikov in trgovcev na vseh trgih, kjer je P&G prisoten, ter

integracija inovacij s strani globalnih poslovnih enot v poslovne plane, ki delujejo v posamezni državi) ter so geografsko organizirane v pet regij, kot je prikazano na Sliki 9.

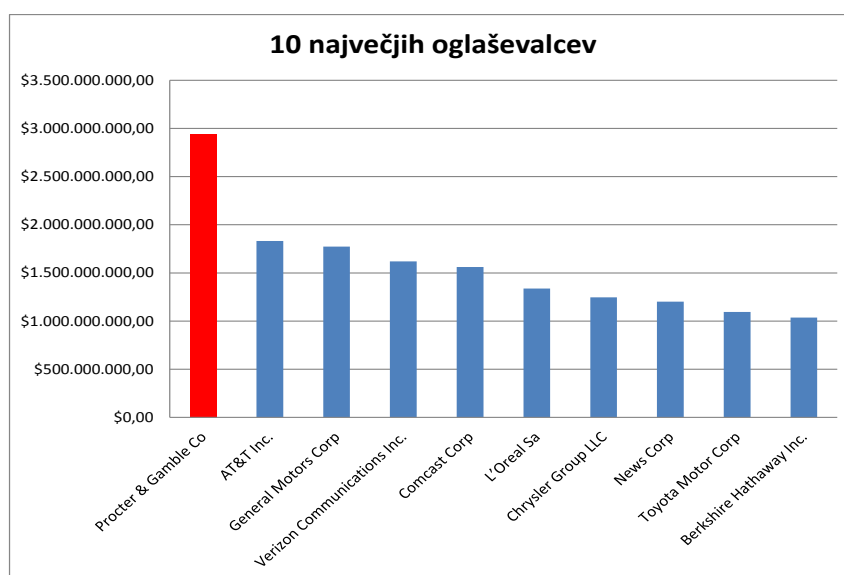
Slika 9: Geografska razdelitev podjetja P&G



Vir: P&G, Company Fact Sheet, 2013c.

Globalna podporna služba pa zagotavlja potrebno tehnologijo, procese in standardna podatkovna orodja za boljše razumevanje poslovanja. P&G je poznan tudi kot največji oglaševalec v zadnjem stoletju (Slika 10, Tabela 4).

Slika 10: 10 največjih oglaševalcev v letu 2011 v svetovnem merilu



Vir: Top 10 advertisers of 2011, b.l.

Tabela 4: 10 največjih oglaševalcev v letu 2011 v svetovnem merilu

10 Največjih oglaševalcev		
	Podjetje	2011 (v \$)
1	Procter & Gamble Co	2.946.000.000,00
2	AT&T Inc.	1.832.000.000,00
3	General Motors Corp	1.773.000.000,00
4	Verizon Communications Inc.	1.620.000.000,00
5	Comcast Corp	1.562.000.000,00
6	L'Oreal Sa	1.338.000.000,00
7	Chrysler Group LLC	1.246.000.000,00
8	News Corp	1.201.000.000,00
9	Toyota Motor Corp	1.095.000.000,00
10	Berkshire Hathaway Inc.	1.037.000.000,00

Vir: Top 10 advertisers of 2011, b.l.

Zgodba P&G je tesno povezana z rastjo in razvojem moderne potrošniške ekonomije, sprva v Združenih državah in potem kasneje širom po svetu. Skupaj s še nekaterimi podobnimi podjetji ima in je imelo velik vpliv na življenje porabnikov in kvaliteto njihovega življenja. Izdelki podjetja se najdejo v skoraj vsakem gospodinjstvu in njihovo uporabo najdemo v vsakodnevnem življenju slehernega gospodinjstva – tako pri umivanju, pranju, čiščenju, prehranjevanju (jedači in pijači), skrbi za zdravje in higieno ter tudi za zdravje in lajšanje oz. zdravljenje manjših, blagih zdravstvenih težav, skrbi tudi za hišne ljubljence.

Kako so ti izdelki našli svoj prostor v slehernem domu, od razvoja, proizvodnje, oglaševanja, prodaje in distribucije, pa je tako danes ena osrednjih zanimivih zgodb, tako z vidika zgodovinskega razvoja potrošništva kot tudi z vidika razvoja multinacionalke, predvsem pa z vidika trženja in razvoja blagovnih znamk.

5 PRIMER VPELJAVE NOVE BLAGOVNE ZNAMKE WELLA PRO SERIES NA TRŽIŠČE

Obstaja več vrst kvalitativnega raziskovanja. Ena izmed teh vrst je tudi študija primera (angl. *Case Study*). To metodo analize sem uporabil v empiričnem delu tega diplomskega dela. Za takšno analizo sem se odločil zato, ker se mi je zdelo pomembno, da na podlagi podrobne analize vpeljave nove blagovne znamke na konkretnem primeru bolj podrobno predstavim, kako se tega dela loti multinacionalno podjetje, ki je poznano kot eno izmed najboljših, če ne najboljše podjetje pri grajenju blagovnih znamk, ter na ta način povlečem vzporednice med teorijo in prakso. Drugi razlog pa je tudi moja aktivna udeležba v konkretnem primeru, samem procesu grajenja blagovne znamke in ne nazadnje njene vpeljave na tržišče. Celotna analiza temelji na lastnem vodenju vpeljave tega projekta, hkrati pa tudi na mnogih intervjujih

z različnimi udeleženci v tem konkretnem procesu. Študija primera je bila tako tudi proces učenja o primeru in prav tako tudi produkt mojega učenja.

Med prednostmi te vrste kvalitativnega raziskovanja se navajajo predvsem njena celovitost, vsestranskost. Ta metoda omogoča raziskovalcu širši razpon osebnih izkušenj. Omogoča proučevanje izjemnih primerov, ki odstopajo od povprečja, proučevanje skrajnosti, primerov, ki na videz negirajo teorijo. Omogoča tudi primerjavo različnih podatkov in oceno njihove ustreznosti ter relevantnosti. Po drugi strani pa se med pomanjkljivostmi omenja možnost, da se zaradi neposrednega stika lahko daje varljiv občutek zaupanja v podatke in zaključke. Obstaja tudi skušnjava, da bi sklepali prenašljivo in neutemeljeno. Postopek pa zna biti tudi zamuden in drag, sploh pa, če se podrobno opiše in primerja več primerov.

5.1 Predstavitev blagovne znamke Wella

Wella je blagovna znamka, ki proizvaja in trži izdelke za barvanje las, nego barvanih las in izdelke za oblikovanje pričeske. Podjetje Wella je bilo ustanovljeno leta 1880, njen ustanovitelj Franz Stroher, opremljen s podjetniško žilico in ljubeznijo do oblikovanja las, pa je bil takrat mlad frizer s področja Nemčije. Poslanstvo in želja po znanju ga je ponesla po modnih centrih Evrope, kjer je kot ustanovitelj dobil navdih za prve proizvode za modno usmerjanje ljudi tistega časa. Takrat so se tudi postavili temelji podjetja. Leta 2003 je podjetje P&G prevzelo podjetje Wella v poslu, vrednem 7,02 milijarde USD (6,5 milijarde EUR) (Podobnik, 2010).

Portfelj blagovne znamke Wella delimo v dve večji skupini, in sicer v Wella izdelke za **profesionalno nego las**, ki so na voljo v frizerskih salonih, in na Wella izdelke za **domačo nego las**, ki so na voljo v trgovinah. Znotraj kategorije Wella izdelkov za domačo nego las, prisotnih na slovenskem tržišču v času projekta, se je nahajalo več blagovnih znamk, medtem ko je vpeljava zadnje omenjene predmet tega diplomskega dela. Vse blagovne znamke znotraj te skupine lahko kategoriziramo v tri večje skupine: 1) **izdelki za barvanje las** (Wella Safira, barva za lase višjega kakovostnega razreda, Wella Decore, barva za lase srednjega kakovostnega razreda, in pa Wellaton, enostavna barva za prekrivanje sivih las); 2) **izdelki za oblikovanje pričeske** (Wellaflex, izdelki za običajno oblikovanje pričeske, in Wella Design, izdelki za mladostno oblikovanje pričeske) ter 3) **izdelki za nego las** (Wella Pro Series), katera je za nas relevantna in katere uveljavitev na tržišču je opisana v spodnjem primeru.

5.1.1 Temelji blagovne znamke Wella Pro Series

Vizija Welle je, da se skupaj s potrošnikom razvija in napreduje, navdihuje nove trende ter presega pričakovanja, prenaša strast strokovnjakov podjetja za negovanje in oblikovanje las v novo ero, oblikuje nove izdelke skupaj s stilisti ter dosega nadpovprečne rezultate pri negi las v salonih in pa tudi doma, v obdobju, ko si porabnik sam ureja, neguje in oblikuje lase in pričesko. Prav tako predstavlja umetniško izražanje profesionalcev ter bliža znanje strokovnjakov končnemu porabniku. **Filozofija** Welle je njihova strast do las, kar je vedno

bila. Kar koli počnejo, je navdahnjeno z njihovo ljubeznijo do frizerstva in inovacij. Vsak pogumen korak, katerega storijo, storijo skupaj s strokovnjaki podjetja kot tudi zunanji sodelavci – profesionalnimi oblikovalci pričesk in frizerji. **Cilj** blagovne znamke Wella je postati vodilna mega blagovna znamka za nego in barvo las, navdahnjena z znanjem iz profesionalnih frizerskih salonov.

5.1.2 Okvir blagovne znamke in temeljne strategije

Ciljna skupina blagovne znamke so porabniki, kateri veliko časa posvečajo lepoti in izgledu, t. i. 'eksperimentalni' porabniki in tudi 'hočem vse' porabniki. **Vrednostna podoba** blagovne znamke se glasi: 'Moje največje zmagoslavje z lasmi'. **Koristi**, ki jih prinaša uporaba izdelkov blagovne znamke Wella, pa so kvaliteta las, najbližja kvaliteti iz salonov, katero lahko dosežete sami doma po dostopni ceni. Blagovna znamka Wella, umeščena na slovensko tržišče, obsega šampon, regenerator za lase in intenzivni regenerator. Prodajni kanali pa so hipermarketi, supermarketi ter nadpovprečni poudarek je na drogerijah in parfumerijah. Vrednostna piramida blagovne znamke je predstavljena v prilogi.

5.2 Razumevanje porabnika

Podjetje lahko pride do trženjskih raziskav na različne načine. Večina velikih podjetij ima lastne oddelke za trženjske raziskave.

V podjetju P&G dodelijo vsaki izdelčni diviziji trženjske raziskovalce, ki izvajajo raziskave za obstoječe kakor tudi za potencialne nove blagovne znamke. Podjetje ima dve ločeni raziskovalni skupini: prva opravlja raziskave o uspešnosti oglaševanja celotnega podjetja, druga pa testira trg. V vsaki skupini so trženjsko raziskovalni managerji, strokovnjaki za posamezna področja raziskovanja (načrtovalci anket, statistiki, vedenjski izvedenci) ter predstavniki za posamezna območja, ki izvajajo in nadzorujejo anketiranje. Vodje blagovnih znamk naročijo letne študije o zavedanju in o spremljanju rezultatov blagovnih znamk, preizkuse izdelkov pri porabnikih, podatke panela prodajaln in raziskave v laboratorijskih razmerah. Vsako leto raziskovalci iz P&G v zvezi s približno 2000 projekti v več kot 100 državah obiščejo več kot 5 milijonov ljudi. Za tržne raziskave v letu 2012 je podjetje namenilo 350 milijonov dolarjev (kar je 0,4 % celotne vrednosti prodaje) (P&G, 2013a).

Za P&G je razumevanje porabnikov 'bistvo in začetek' vsega, kar počne. V domove porabnikov pošiljajo snemalne ekipe, da bi zbrali posnetke vsakodnevnih dogodkov, na primer matere, ki hrani otroka, ali ženske, ki pomiva posodo. Na spletu so vzpostavili panele porabnikov, kjer lahko uporabniki objavljajo sporočila o svojih izkušnjah z izdelki podjetja P&G. P&G je prav tako vzpostavil Domači laboratorij prihodnosti za proučevanje odzivov porabnikov na nove izdelke za gospodinjstvo. Na te in druge načine P&G zavzema skoraj antropološki pristop k proučevanju porabnikov (Kotler, 2004a).

5.2.1 P&R: Povezovanje in razvoj in ne več zgolj R&R: raziskave in razvoj

Porabnik je in je vedno bil v osrčju P&G, kar je povsem logično za podjetje, ki proizvaja izdelke za vsakodnevno rabo. Vendar pa se tako svet in z njim porabnik hitro spreminja. Kar pomeni, da se je treba lotevati drugačnih stvari na drugačne, nove načine. Seveda je podjetje v preteklosti razvilo mnogo novih izdelkov, kar pa je pomembneje, da je z njimi razvilo tudi nove poslovne modele in sisteme, ki naj bi bili prilagojeni novim potrošniškim zahtevam in navadam. P&G zavestno vlaga sredstva v inovacije, katere so eden izmed glavnih razlogov za njihov neprestani uspeh.

Do pred nekaj let, tako kot mnoga druga podjetja, je tudi P&G delal in razvijal samo znotraj svojega R&R oddelka, vendar pa se je to v zadnjem času spremenilo. Danes je vse večji poudarek na ustvarjanju različnih povezav med podjetji in univerzami ter ostalimi organizacijami, katere imajo znanje, know-how. To danes imenujemo odprti model inovacij. To je popolnoma transformiran model, na kakšen način se prihaja do inovacij. Nič več podjetje ne naredi vsega samo. To imenujemo 'povezovanje in razvoj'.

Na prvi pogled morebiti ni razvidno, vendar imata podjetji Apple in P&G mnogo skupnega, kadar govorimo o tržnih raziskavah in poznavanju tržišč in njihovih porabnikov. Kot je npr. zapisano v knjigi Walterja Issacsona, uradni biografiji Steva Jobsa, naj bi le-ta dejal: 'Dajmo porabnikom, kar si želijo. Vendar to ni moj pristop. Naše naloga je, da uvidimo, kaj si bodo porabniki želeli, še predno se tega sami zavedajo.'

Ravno zaradi tega načela P&G ne gradi vseh svojih blagovnih znamk samo na podlagi tržnih raziskav. V zgodnji fazi inovacij so porabniki dodobra opazovani v svojem domačem okolju. Priprava ne temelji zgolj in samo na anketiranju in izpraševanju. Celotni namen raziskovanja je, da se postavi v čevlje porabnika ter poskuša razumeti, kako le-ta sodeluje in doživlja celotno ciljno kategorijo. Šele na podlagi teh ugotovitev P&G nadaljuje s svojimi iniciativami ter predstavi svoje ideje porabnikom ter tako nadaljuje s svojimi uspešnimi inovacijami (Muylle, 2013).

V povezavi z blagovno znamko Wella podjetje vsako leto zbere na stotine kilogramov las iz različnih koncev sveta. Količina oz. dolžina le-teh pa bi zadostovala za štirikratno potovanje na luno in nazaj. Vzorci las se analizirajo v petih namenskih raziskovalnih centrih za lase po vsem svetu, kjer se tudi načrtujejo in razvijajo novi izdelki za nego las. Mikrobiologi, biokemiki, matematiki, računalniški inženirji, toksikologi, okoljevarstveniki, kemiki ter ostali strokovnjaki proučujejo sestavo in kakovost las v različnih življenjskih obdobjih. Analizirajo se tudi različne poškodbe las, kot je poškodba povrhnjice, izguba pigmenta, lomljenje in cepljenje konic idr. V povezavi z njimi pa se strogo proučuje kakovost in učinkovitost izdelkov blagovne znamke Wella. Po končanih laboratorijskih testih se vzorce izdelkov pred samo masovno uvedbo na tržišče preverja in testira še v preizkušeni globalni mreži Wella salonov. Le-tam pa profesionalni frizerji negujejo lase in oblikujejo pričeske, katere si želijo

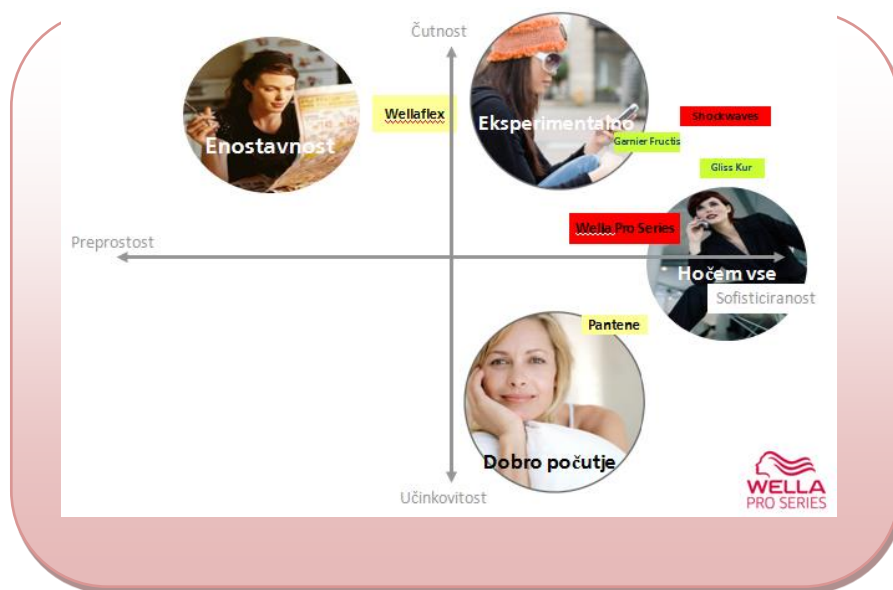
končni porabniki. Na ta način si podjetje trudi zagotavljati najboljše zdravlje las ter najboljše profesionalne rezultate.

5.2.2 Karakteristike porabnika Wella Pro Series

Rezultat raziskovalnega dela je sledeče razumevanje Wella porabnika oz. ciljne skupine porabnikov "Hočem imeti občutek, kot da obiskujem frizerski salon vsak dan, zato da bo moj izgled privlačnejši in da se bom počutila samozavestnejšo čez cel dan. Vendar pa moje znanje ni na nivoju frizerjevega, da bi si uredila popolno pričesko sama doma." (P&G, 2010), (Slika 11).

Druga trditev pa je: "Moji lasje in frizura izgledajo najboljše po obisku salona, kajti frizer vedno uporablja najnovejše in najboljše izdelke. Ker pa si ne morem privoščiti nakupa salonskih blagovnih znamk, kupujem izdelke nižje kakovosti, katere lahko kupim v trgovinah."

Slika 11: Ponazoritev glavnih skupin porabnikov izdelkov za lase, glede na njihova pričakovanja, ter umestitev Welle Pro



Vir: P&G, Hair Care consumer analysis, 2010.

Pa pogledjmo še podrobneje, kdo je Wella porabnik ter kakšno izkušnjo z izdelkom si želi: Wella porabnika bi lahko okarakterizirali kot pametnega in razumnega porabnika, ki je navdahnjen s kvaliteto frizerskih salonov ter svežino. Na podlagi tržnih raziskav naj bi ta segment porabnikov predstavljal kar 40 % celotne ženske populacije. 25 % naj bi bilo tistih, ki so usmerjene predvsem v iskanje svežine, ki jo drugače ponujajo frizerski saloni, medtem ko je ostalih 15 % tistih, ki si predsvem želijo salonskega razvajanja.

Iskalke svežine, kot jo ponujajo saloni (25 % ženskih porabnikov), bi lahko opisal na kratko s sledečo izjavo: "Transformacijska izkušnja, ki me navdihuje ter mi pomaga doseči nov videz ter mi omogoča, da me opazijo – kot bi ravnokar prišla iz salona."

Medtem ko bi potrošnice, ki iščejo občutek razvajanja, kot ga ponujajo saloni, nadalje opisal s sledečo izjavo: "Izkušnja razvajanja, ki me navdaja z občutkom svežine in mi daje občutek, da so moji lasje obnovljeni in da je za njih poskrbljeno, tako kot bi bila ravnokar v salonu."

Iz raziskav izhaja še nekaj zanimivih dodatnih karakteristik ciljne skupine porabnikov za blagovno znamko Wella (t. i. razumni s kvaliteto in svežino salona navdahnjen porabnik) – kaj se dogaja v glavi naše ciljne potrošniške skupine:

- obsedena je z izgledom svojega telesa in nameni veliko časa ter denarja, da izboljša svoj videz. Hoče se počutiti privlačno ter pritegniti pozornost;
- obožuje nakupovanje – še posebno modnih izdelkov priznanih oblikovalcev in blagovnih znamk;
- njeno družabno življenje je na prvem mestu – rada preživlja mnogo časa s svojimi prijatelji ter izmenjuje lepotne nasvete in skrivnosti;
- uporablja različne elektronske medije za navdih, sveže novice in kot socialno valuto;
- večji poudarek daje vizualnim medijem, kot so televizija, revije, kinematografi;
- medije uporablja, da dobi ideje in nasvete, kako oblikovati svoj videz. Modne revije ji dajejo navdih za stil in modo, medtem ko ji internet omogoča, da lahko hitro preveri in razišče, kaj vse je na voljo 'tam zunaj' in da le-to lahko hitro pridobi.

Zgoraj omenjenega porabnika (consumer) oz. ciljno potrošniško skupino bi lahko opisali in orisali kot kupca (shopper) s sledečimi karakteristikami:

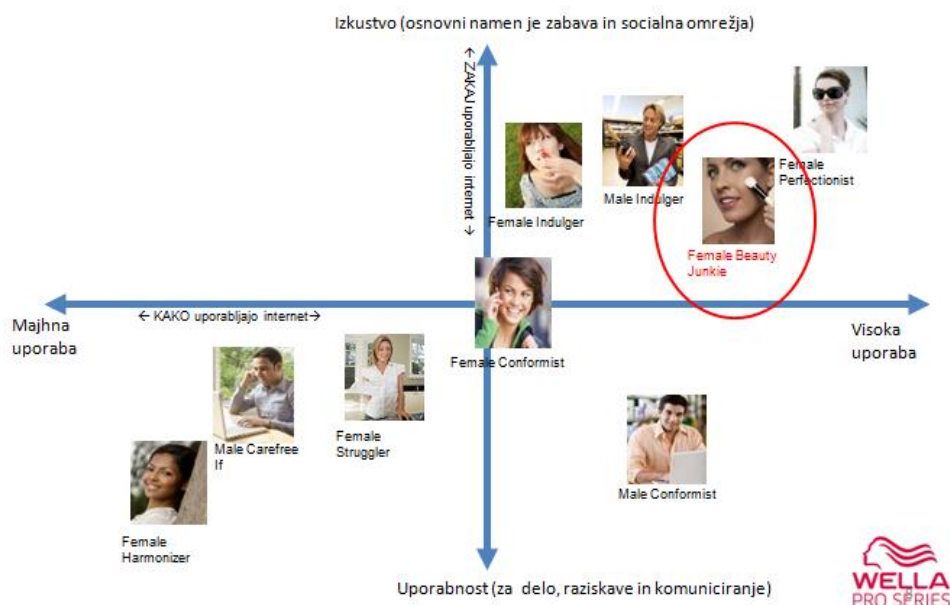
- inteligentna in pa zelo zavzeta;
- na nakupe se odpravlja s točno določenim namenom – po nakupih izdelkov oz. kategorij, ki jih obožuje;
- vzame si dovolj časa, da pregleda police in išče novitete med zelenimi izdelki oz. kategorijami;
- njen najljubši prodajni kanal za kozmetične izdelke so drogerije;
- nakupovanje naj bi bilo osredotočeno na lepoto; pričakuje, da bodo novosti izpostavljene in omogočale lažji pregled novih trendov v kategoriji, ne nazadnje pa iščejo potrditev, da je izbira njihovih blagovnih znamk najboljša (razlog za nakup);
- na podlagi internih tržnih raziskav v Zahodni Evropi naj bi ta segment predstavljal 28 % celotnega prebivalstva, vrednostno pa naj bi njihov delež predstavljal skoraj polovico oz. natančneje 44 %.

V zadnjih nekaj letih so elektroški mediji postali sestavni del življenja. Zaradi teh trendov v razvoju novih medijev je potreba po razumevanju njenega 'elektronskega profila' oz. njenih elektronskih navad postala sestavni del razumevanja porabnika.

Elektronski profil ciljne skupine porabnikov Wella pa je sledeč (Slika 12):

- uporablja internet dnevno, za različne namene in potrebe;
- komunicira s svojim prijatelji preko elektronske pošte, sms sporočil, programov za takojšnje sporazumevanje (ICQ, Lync, Google messenger ...) in pa socialnih omrežij (Facebook, Twitter ...);
- mnenja drugih uporabnikov imajo na njene odločitve in inspiracijo velik vpliv;
- je dojemljiva na vizualne vsebine, kot so slike in videi;
- vedno išče dodatne informacije, povezane z izdelkom, da bi povečala svoje znanje in razumevanje trenutnih in novih trendov;
- zaupanje v določene internetne strani je predpogoj za njeno aktivno sporazumevanje z njimi.

Slika 12: Pregled porabnikov izdelkov za lase v primerjavi z njihovo uporabo interneta (pogostost in namen)



Vir: P&G, Hair Care consumer analysis, 2010.

Kje porabnik Wella raziskuje po internetu:

- raziskuje po blogih, namenjenim lepoti in zdravju (npr. 'hair on the brain'; 'style bubble' ...);
- po straneh za primerjavo med blagovnimi znamkami (npr. 'dooyoo' ...);
- po straneh, namenjenim novim trendom (style.com, vogue ...);
- lepotni skupnosti (hb-hairbrained.me);
- lepota – naredi si sam (by Lauren Luke, youtube kanali ...)

5.3 Vpeljava nove blagovne znamke Wella Pro Series na slovenskem tržišču v marcu 2011

Cilj vpeljave nove blagovne znamke na tržišče je bila dosega 5 % vrednostnega tržnega deleža med šamponi in pa 10 % med regeneratorji. Ciljani tržni delež naj bi se dosegel najkasneje v roku leta dni od začetka prodaje.

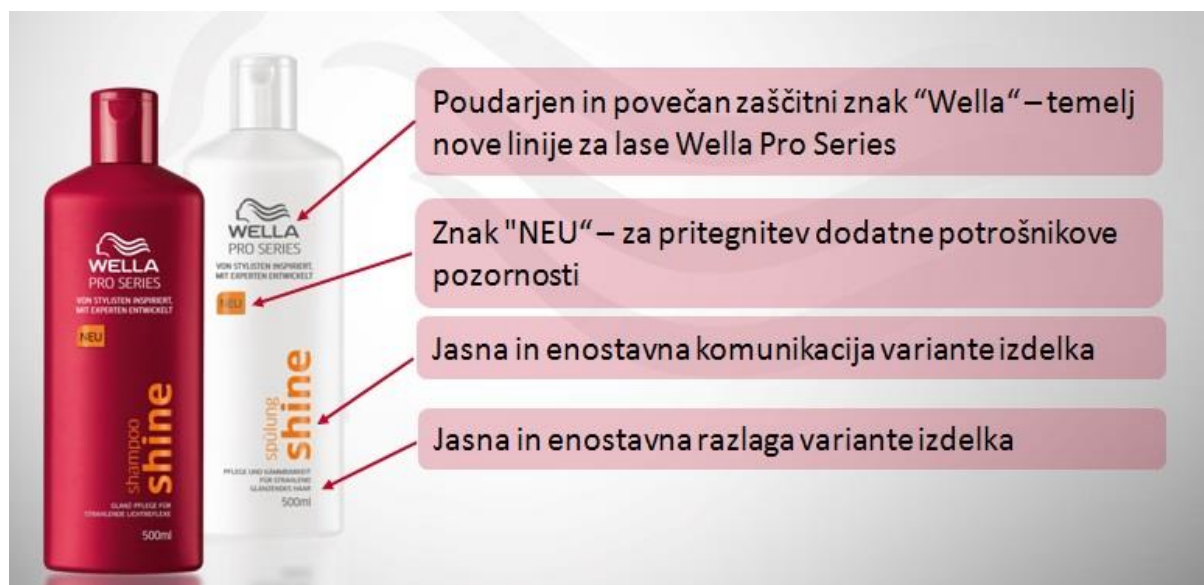
Razloga za vpeljavo nove blagovne znamke šampona na slovenskem tržišču sta bila predvsem dva: a) poslovna priložnost za povečanje prodaje in tržnega deleža na trgu izdelkov za nego las, predvsem v rastočem segmentu t. i. profesionalnih šamponov po dostopni ceni (Henkel je pred tem že predstavil svojo profesionalno linijo za nego las – Syoss, pričakovana pa je bila tudi vpeljava blagovne znamke TreSemme od Unileverja) ter b) razširitev uspešne linije izdelkov za nego las iz profesionalnih frizerskih salonov tudi v trgovine.

Ob vpeljavi na tržišče je linija izdelkov Wella Pro obsegala šampon in regenerator, in sicer v štirih kolekcijah: a) za večji volumen (obseg) las, b) za barvane lase, c) za obnovo las in pa d) za sijojče lase. Odločitev za začetne štiri variante je bil sprejeta na podlagi tržne raziskave (Consumer Research, 2005 Poland), katere zaključki so bili sledeči: a) 70 % vseh porabnikov na območju srednje Evrope si želi izdelek za povečanje obsega las, b) 65 % vseh porabnikov si barva lase, c) 55 % vseh porabnikov na tem območju ima poškodovane lase in d) kar 44 % vseh ženskih potrošnic posveča veliko pozornost sijaju las.

Embalaža blagovne znamke: šampon je v rdeči barvi, ker je rdeča barva značilna barva blagovne znamke Wella, regenerator pa je v beli embalaži, da se enostavno in že na prvi pogled loči od šampona. Intenzivna rdeča in bela barva pa omogočata prepoznavnost na polici in diferenciacijo ter konkurenčno prednost pred ostalimi konkurenti v kategoriji. Značilnosti embalaže (glej tudi Sliko 13):

- poudarjen in povečan zaščitni znak 'Wella' – temelj nove linije za lase Wella Pro Series
- znak 'Novo' – za pritegnitev dodatne porabnikove pozornosti
- jasna in enostavna komunikacija variante izdelka
- jasna in enostavna razlaga variante izdelka

Slika 13: Izgled izdelka in ključni elementi na embalaži



Vir: P&G, *Hair Care consumer analysis*, 2010.

5.4 Trženjski načrt pri vpeljavi nove blagovne znamke Wella Pro series na tržišču

5.4.1 Management povezanega trženjskega komuniciranja

Sodobno trženje zahteva od podjetja več kot le dober izdelek, privlačno ceno in dostopnost izdelka. Podjetja morajo tudi komunicirati s sedanjimi in mogočimi deležniki in splošno javnostjo. Splet trženjskega komuniciranja po Kotlerju (Kotler, 2004a) sestavlja pet poglavitnih oblik komuniciranja: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in publiciteta, osebna prodaja in neposredno trženje.

Pri prepoznavanju ciljnega občinstva mora tržnik odpraviti vsako vrzel, ki obstaja med trenutnim zaznavanjem občinstva in želeno podobo. Komunikacijski cilji so lahko spoznavni, čustveni ali vedenjski – to pomeni, da bo podjetje poskušalo vplivati na porabnikovo zavest, spremeniti porabnikov odnos ali ga pripraviti do dejavnosti. Pri oblikovanju sporočila morajo tržniki upoštevati vsebino, zgradbo, obliko in vir sporočila.

Pri določanju spleta orodij za trženjsko komuniciranje morajo tržniki proučiti posebne prednosti in stroške vsakega promocijskega orodja in položaj podjetja na trgu. Upoštevati morajo tudi vrsto izdelčnega trga, na katerem prodajajo, stopnjo nakupne pripravljenosti porabnikov in stopnjo v življenjskem ciklu izdelka. Merjenje uspešnosti trženjske komunikacijskega spleta vključuje spraševanje predstavnikov ciljnega občinstva, če prepoznajo sporočilo oz. se ga spomnijo, kolikokrat so ga videli, katerih delov s spomnijo,

kakšne občutke jim zbuja ter kakšna so njihova prejšnja in sedanja stališča do izdelka in podjetja.

Ravnanje in usklajevanje celotnega komunikacijskega procesa zahteva povezano trženjsko komuniciranje: načrtovanje trženjskega komuniciranja, ki upošteva dodano vrednost celovitega načrta, kateri oceni strateško vlogo različnih komunikacijskih pristopov in povezuje te pristope tako, da z zaključeno celoto posameznih sporočil doseže jasen, skladen in čim močnejši komunikacijski učinek.

5.4.2 Trženjski načrt in podpora vpeljave Wella Pro series na tržišču

Trženjski načrt in podpora vpeljave Wella Pro series na tržišču je imela tako imenovani 360-stopinjski pristop. Le-ta je vseboval sledeče elemente: a) televizijsko reklamo, b) oglase v tiskanih medijih, c) oglase na velikih reklamnih panojih (jumbo plakatih) in t. i. city-light plakatih na avtobusnih postajališčih, d) PR dogodke ter tiskovno konferenco za novinarje in blogerje, e) komunikacijo in reklamni materiali na prodajnih mestih (v trgovinah), f) oglase in dogodke v elektronskih medijih ter g) deljenje vzorcev z namenom preizkusa novega izdelka.

Celotna strategija oglaševanja je vsebovala tri elemente: a) osnovno komunikacijsko idejo, ki se je glasila: "Navdihnjena s strani stilistov in razvita s strani WELLA strokovnjakov za vas za uporabo doma, WELLA PRO SERIES vas bo približala občutku svežine salona po ugodni ceni. "; b) sporočilo, da je sedaj na voljo prva profesionalna linija Wella, ki se jo lahko kupi v trgovinah. Le-ta izhaja iz profesionalnih linij, ki so namenjene samo frizerskim salonom, vendar pa je ta na voljo po ugodni in dostopni ceni. Predstavljena linija izdelkov je bila razvita s pomočjo Wella strokovnjakov, kateri jo tudi priporočajo; c) zadnji element strategije pa je vseboval spoznanje oz. zavedanje mnenja ciljne skupine porabnikov, ki je dejala: "Moji lasje in frizura izgledajo najbolje po obisku salona, kajti frizer vedno uporablja najnovejše in najboljše izdelke. Ker pa si ne morem privoščiti nakupa salonskih blagovnih znamk, kupujem izdelke nižje kakovosti, katere lahko kupim v trgovinah."

5.4.2.1 Televizijski oglas

Cilj televizijskega oglasa je bila dosega 80 % 3+ prepoznavnosti in zavedanja nove blagovne znamke Wella Pro Series, drugi cilj je bil generiranje nakupov oz. potrošnje, tretji cilj pa je bilo grajenje lasne kozmetike Wella, kot profesionalne linije za nego las. Televizijski oglas je bil dolg 30 sekund v prvih treh mesecih od začetka prodaje, v nadaljevanju pa ga je nadomestil 20 sekundni. Poleg televizijskega oglasa je bila Wella Pro series tudi medijska pokroviteljica oddaje na komercialni televiziji (Pop TV, Kanal A), kar je bilo pred tem v domeni konkurenčne blagovne znamke (Syoss).

5.4.2.2 Internet

Oglaševanje na internetu je obsegalo več elementov. Med njimi so bile t. i. Wella pasice na različnih internetnih straneh. Njihov cilj je bilo grajenje prepoznavnosti Wella Pro series blagovne znamke. Naslednji element je bilo on-line sodelovanje z različnimi socialnimi omrežji, internetnimi stranmi, namenjenimi ženskam ter več različnimi skupinami blogerjev. Osnovni namen sodelovanja je bilo povečevanje prepoznavnosti blagovne znamke ter preusmeriti pozornost na Wellino domačo internetno stran ter tudi na Youtube Wella kanal, ne nazadnje, ker slike in video povedo več kot besede. Kot omenjeno, je bila postavljena tudi Wella Pro Series domača internetna stran, katera služi kot osrednja točka za celotno ciljno skupino porabnikov, uporabnikov Wella Pro Series blagovne znamke. Na tej strani lahko najdejo vse potrebne informacije, povezane z znamko, ter še nadalje poglobijo svoje razumevanje in znanje, povezano z nego las. Eden zanimivejših elementov je bila postavitev Wella kanala na youtube. Osnovni namen kanala je objavljane kratkih videoposnetkov, ki prikazujejo različne načine, kako skrbeti za svoje lase, kako uporabljati izdelke ter tudi kako uporabljati ostale pripomočke za nego las (npr. Sušilec za lase, krtače, navijalke, ravnalce las ...). V videih svoje nasvete delijo profesionalni frizerji, stilisti in ambasadorji Welle. Cilj kanala je izobraževati uporabnike, pritegniti njihovo pozornost (obiskovalci kanala lahko komentirajo, postavljajo vprašanja, izmenjujejo izkušnje ...) ter graditi verodostojnost blagovne znamke kot profesionalne linije izdelkov za lase.

Pred samim začetkom prodaje nove blagovne znamke na prodajnih mestih je bilo veliko truda in energije vložene v same stike z novinarji in blogerji – skratka s ključno skupino ljudi, ki vplivajo na javno podobo blagovne znamke v različnih medijih. Namen sodelovanja je bilo izobraževanje in posredovanje informacij o Welli in njeni 130-letni dediščini na področju profesionalne nege las. Želelo se je vzbuditi veliko zanimanje za blagovno znamko in posledično novinarsko poročanje v različnih medijih o prihajajoči novosti na tržišče. Le-to se je poskušalo doseči tudi preko organizirane tiskovne konference, ki jo je vodila znana voditeljica Anja Tomažin v Volčjem Potoku. Osredotočenost dogodka je bila na inovativnosti (vpeljava nove blagovne znamke Wella Pro Series), inspiraciji (predstavitev zadnjih profesionalnih Wella trendov) in pa izobraževanju (nasveti profesionalcev, predstavitev internetne domače strani in pa youtube kanala).

5.4.2.3 Tiskani oglas

Namen tiskanih oglasov je bil navdušiti ciljno skupino porabnikov s profesionalno vizualicijo pričesk ter nadaljnjim povečanjem podobe Welle, kot profesionalne blagovne znamke za nego las. Oglas se je pojavljal v vseh tistih revijah, v katerih ciljna skupina pridobiva navdih, spremlja zadnje trende, stile in tudi modo. Cilj je bil doseči 40 % ciljne skupine porabnikov. Sama izvedba oglasa pa je bila v velikosti B4.

5.4.2.4 Reklamni materiali na prodajnih mestih

Za sama prodajna mesta je bilo pripravljenih več različnih reklamnih materialov. Le-te bi po namembnosti lahko razdelili v dve skupini. Prva skupina materialov je bila namenjena za namestitev na same prodajne police, kjer je bil namen pritegniti kupčevo pozornost na novost in posredovanje osnovnega komunikacijskega sporočila. Druga skupina materialov pa so bila stajala različnih velikosti in materialov, katerih namen je bila izpostavitve nove blagovne znamke s celotno linijo izdelkov na najbolj frekventnih, prehodnih delih trgovine. Hrkati pa naj bi posredovali še vrednostno informacijo o blagovni znamki – profesionalna nega las po dostopni ceni.

5.5 Prvi trenutek resnice oz. strategija pozicioniranja blagovne znamke na prodajnih mestih

Strategija pozicioniranja na prodajnih mestih je sestavljena iz štirih delov: a) ciljna distribucija, b) priporočene maloprodajne cene, c) pozicioniranje na prodajnih policah, d) pospeševanje ter dodatne izpostavitve.

5.5.1 Ciljna distribucija

Glavni distribucijski cilj je bil hitra in detaljna vzpostavitev distribucije (glej Tabelo 5). Merilo uspeha pa je bila uspešna prodaja vsem trgovcem na slovenskem tržišču v prvih dveh tednih od začetka prodaje. Pričakovana je bila distribucija celotne linije izdelkov v hipermarketih in drogerijah, medtem ko je bilo pričakovanje v ostalih formatih nekoliko nižje (P&G, 2010b). Ker je konkurenčna blagovna znamka (Syoss, proizvajalec: Henkel) na tržišču že obstajala, je bil eden izmed ciljev preseči distribucijo te blagovne znamke, kar je pomenilo pričakovanje distribucije Wella Pro Series v vsaki trgovini, kjer je bila konkurenčna znamka že prisotna. Kvantitativno se je uspešnost distribucije merila na podlagi tržnih podatkov, ki jih objavlja podjetje AC Nielsen (tehtana in numerična distribucija lasne kozmetike za slovensko tržišče). Poleg kvantitativnega cilja in merjenja je bil postavljen tudi kvalitativni cilj, ki je bil izražen z distribucijo šampona in regeneratorja za lase. V vsaki trgovini, kjer se je pojavil šampon, je bila pričakovana tudi prisotnost regeneratorja. Uspeh oz. kvaliteta distribucije se je merila z rednimi obiski vzorca trgovin s strani neodvisne agencije.

Tabela 5: Ciljna distribucija po maloprodajnih kanalih

Ciljna distribucija	Hipermarket	Drogerije	Supermarket	C&C	Male trgovine
Varianta					
Šampon Volume	X	X	x	x	X
Regenerator Volume	X	X	x	x	X
Šampon Repair	X	X	x	x	

se nadaljuje

nadaljevanje

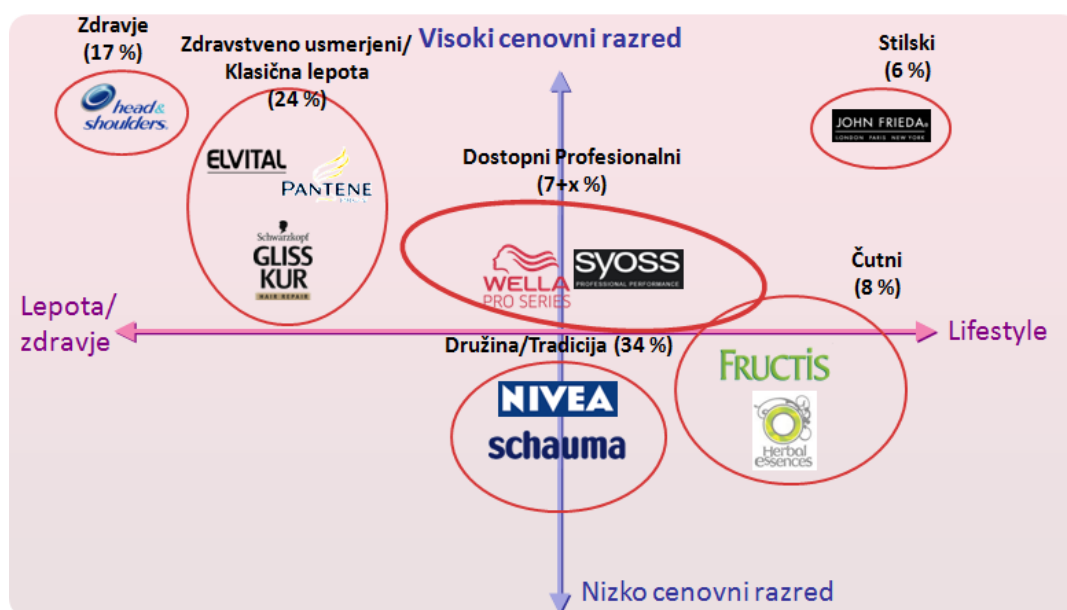
Ciljna distribucija	Hipermarket	Drogerije	Supermarket	C&C	Male trgovine
Regenerator Repair	x	X	x	x	
Šampon Color	x	X			
Regenerator Color	x	X			
Šampon Shine	X	X			
Regenerator Shine	X	X			

Vir: P&G, Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju, 2010c.

5.5.2 Cenovna strategija Wella Pro Series

Linija izdelkov Wella Pro Series se uvršča v srednji cenovni razred med izdelki za nego las (Tabela 6). Cenovna strategija Welle Pro Series je bila postavljena na treh elementih: a) maloprodajna cena naj bi bila na enakem nivoju, kot je konkurenčna blagovna znamka (Syoss), kar pomeni Indeks 100; b) maloprodajna marža, ki bi jo trgovec dosegel pri priporočenih maloprodajnih cenah, naj bi bila nekaj odstotnih točk nad povprečno maržo kategorije ter c) akcijska cena oz. promocijska cena naj ne bi bila nižja od enake cene glavnega konkurenta (Syoss) – kar pomeni Indeks 100. Natančne vrednosti so prikazane v Tabeli 7.

Tabela 6: Cenovna umestitev Welle Pro Series



Vir: P&G, Hair Care consumer analysis, 2010.

Tabela 7: Priporočene maloprodajne cene in priporočena trgovska marža

Cena na ceniku (Eur)	Priporočena maloprodajna cena (Eur)	Maloprodajna trgovska marža (%)	Priporočena akcijska cena (Eur)	Akcijska marža (%)
2,49	3,95	32	2,99	14

Vir: P&G, Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju, 2010c.

5.5.3 Strategija umestitve nove blagovne znamke na prodajne police (angl. *Shelving Strategy*)

Nekje med 80 in 90 % vseh nakupov tipičnih izdelkov za vsakdanjo rabo, med katerimi so tudi izdelki za nego las, se vrši preko prodajne police. Preostanek nakupov pa se vrši preko dodatnih mest in izpostavitve (vendar ta podatek ne velja za odločitev o nakupu). Posledično to pomeni, da je ključnega pomena za proizvajalca njegova sposobnost prevlade oz. zmage na polici. Ko se porabnik oz. kupec približuje polici, na kateri so med drugim tudi izdelki omenjenega podjetja, lahko proizvajalec z različnimi odločitvami in strategijami pomaga kupcu najti primeren izdelek za njegove potrebe ali pa nevede pripomore k zmedenosti kupca, kateri se potem za nakup izdelka v tej kategoriji na dotičnem prodajnem mestu ne odloči. Do zmedenosti kupca in nepreglednosti kategorije prihaja v primerih:

- ko zgradba blagovne znamke ne sledi osnovnim kupčevim predstavam. Ko blagovna znamka ni prepoznavna na polici (oz. ko ni 'shelf evident');
- ko se blagovna znamka širi z dodajanjem novih variant, brez jasnega zavedanja, kakšen bo učinek na polici oz. kako se bo spreminjala podoba celotne blagovne znamke na polici;
- ko se ponudba znotraj blagovne znamke ne razlikuje dovolj oz. ko različne ponudbe niso vidne in prepoznavne na polici.

Dodaten izziv pa predstavlja dejstvo, da kupci pri nakupovanju vsakodnevnih izdelkov, 'vklopijo' avtopilot in želijo nakup opraviti kar se da hitro in pri tem ne želijo potrošiti časa z branjem razlag na embalaži (predvsem na hrbtni strani) in polici ter proučevanjem posameznih ponudb oz. razlik med njimi.

Vprašanje je, kako lahko podjetje vpliva na zgoraj omenjene izzive ter pri tem pomaga kupcu do lažjega nakupovanja – celotne kategorije, kot seveda predvsem svoje blagovne znamke. Podrobneje:

- Kako lahko močna zgradba blagovne znamke bolj jasno izraža njeno ponudbo oz. koristi na polici?
- Kako lahko s primerno embalažo oz. njenim izgledom podjetje nazorno loči variante med seboj?

- Kako lahko podjetje z učinkovito komunikacijo na prodajnem mestu pomaga kupca usmerjati v kategoriji? Kakšna je vloga t. i. trditev (brand claim)? Katera orodja so najučinkovitejša?

5.5.3.1 Zgradba blagovne znamke in njen vpliv na izgled na polici

Obstajajo štiri osnovna načela, kako zagotoviti, da zgradba blagovne znamke pride do izraza na prodajni polici:

- ‘izvedba v trgovinah je edina strategija, ki je pomembna za kupca’, tako je navedel tudi glavni direktor podjetja P&G, A. G. Lafley v svojem pismu in govoru o strategijah podjetja (Lafley, 2009). Zato mora biti arhitektura skrbno pripravljena že pri sami zasnovi blagovne znamke, vključevati mora dolgoročni načrt ter vizijo in ne šele pri izvedbi posameznih iniciativ oz. Novitet, povezanih z blagovno znamko.
- Zgraditi je potrebno povezovalno blagovno izkušnjo, kar pomeni, da se mora blagovna znamka na polici držati skupaj ter tvoriti blok. Podjetje mora razviti povezovalne izrazne elemente (npr. vizualne, verbalne), ki bodo omogočili tvorbo bloka ter komunicirali vrednost in značaj blagovne znamke.
- Zgradba vsakega segmenta znotraj blagovne znamke se mora jasno razlikovati. Vsak segment mora vsebovati dovolj jasne izvedbene razlike, da sporočilo tega segmenta pride do jasnega in nedvoumnega izraza. Podjetje mora stremeti k jasnemu vizuelnemu razlikovanju. Le-to mora biti toliko bolj izrazno, bližje kot so posamezne variante skupaj na polici, hkrati pa paziti, da se ohranja povezanost in pripadnost k blagovni znamki.
- Podjetje mora preveriti izraznost na polici ter ali izpolnjuje obljubljena pričakovanja, posredovana porabnikom preko ostalih medijev. Testiranje izgleda na polici je ključnega pomena pred samo uvedbo na tržišče, da se preveri, ali je zgradba blagovne znamke dovolj evidentna oz. izrazna. To je še toliko bolj pomembno za novo blagovno znamko. Zgradba blagovne znamke se lahko testira na različne načine. Podjetje P&G opravlja kvalitativne teste v svojih inovacijskih centrih (GIC v Ženevi, Beckett-Ridge v Cincinnatiju ...) oz. uporablja orodje, imenovano virtualna polica (BISIP).

5.5.3.2 Kako lahko izgled embalaže pripomore k bolj učinkovitemu razlikovanju med variantami

- Barva – učinkovita raba barv pripomore k prepoznavi blagovne znake in razlikovanju med variantami in povečuje pozornost na polici (angl. *stopping power*).
- Izgled – izgled z intuitivnim pomenom pomaga kupcu izbrati pravo varianto, v najboljšem primeru pa tudi poda jasno razlago koristi le-te.
- Drevo nakupnega odločanja – pri oblikovanju zgradbe blagovne znamke je pred tem potrebno razumeti, kakšno je kupčevo drevo odločanja za nakup v kategoriji (angl. *shopper purchase decision tree*). Npr., na podlagi potrošniške psihologije vemo, da se

kupci prvo odločijo, česa ne bodo kupili oz. česa ne potrebujejo, šele nato zožijo odločanje, kaj potrebujejo oz. imajo namen kupiti (angl. *deselection before selection*).

5.5.3.3 Učinkovita komunikacija na prodajnem mestu

Podjetje P&G redno testira in primerja rezultate, dobljene z internega sistema za spremljanje učinkovitosti komunikacij na prodajnih mestih. Vsi rezultati se zbirajo v globalni bazi. Na podlagi le-teh je bilo pripravljenih pet priporočil za učinkovito komunikacijo na prodajnih mestih:

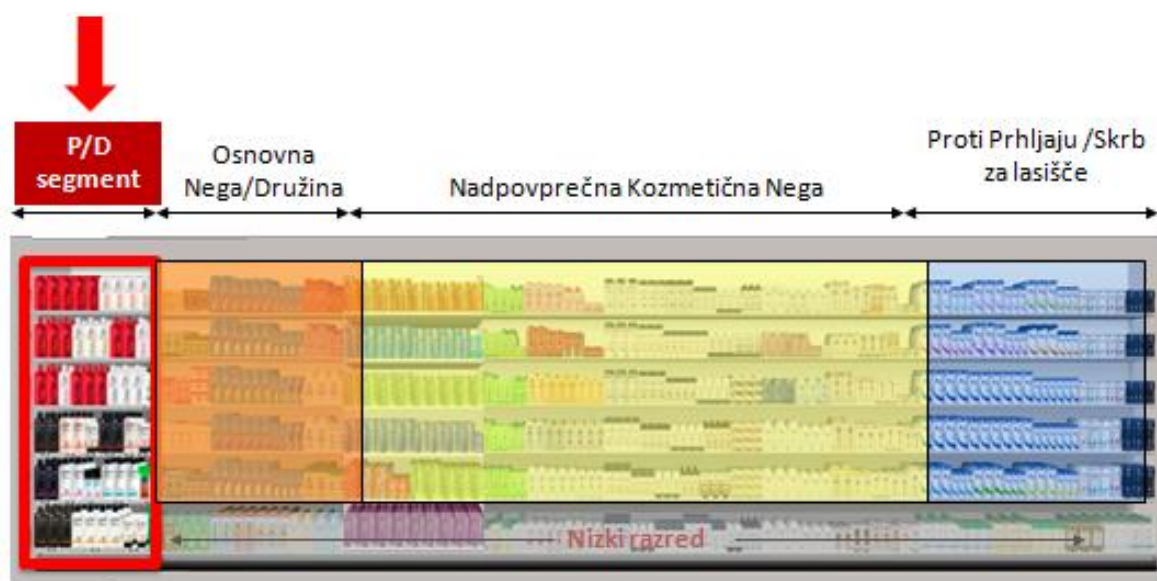
- Uporaba prepoznavnih vrednosti oz. lastnosti (angl. *equities*). Pri oblikovanju komunikacijskega načrta mora podjetje vedno preveriti, kako dobro se iskoriščajo vse pridobljene in prepoznavne vrednosti, povezane s kategorijo ali že obstoječo blagovno znamko ali pa tudi od podjetja samega (od strateških, izvedbenih kot tudi tistih, povezanih s posameznimi kampanjami).
- Prebojnost (angl. *be disruptive*) – izvedba in izgled v trgovini mora biti prebojen, zaznaven. Le-to se lahko doseže z velikostjo, barvo, novitetami oz. novim in drugačnim pristopom, predvsem pa s ciljem zgraditi čustveno povezanost s kupcem in porabnikom.
- Enostavnost – podjetje se mora vprašati, ali je komunikacija dovolj enostavna, ali je ideja, korist in dramatiziranje dovolj enostavno.

5.5.4 Strategija umestitve Wella Pro Series na prodajne police

Pozicioniranje na policah je temeljilo na sedmih priporočilih (grafični prikaz je v Tabeli 8), od katerih so bila prva tri najpomembnejša. Prvo priporočilo se nanaša na kreiranje novega segmenta t. i. salonskih šamponov znotraj celotne kategorije za nego las, katero naj bi predstavljala nova blagovna znamka Wella Pro Series in pa konkurenčna blagovna znamka Syoss. Drugo priporočilo svetuje pozicioniranje novega segmenta, čim bolj stran od segmenta kozmetičnih blagovnih znamk ter znamk, ki so namenjene odstranjevanju prhljaja. Glavni razlog za to priporočilo je preprečevanje prehajanja porabnikov iz prej omenjenih segmentov v novi segment (omenjena segmenta sta višje cenovno pozicionirana in vsak prehod porabnika bi pomenil potencialno zmanjšanje vrednosti celotne kategorije). Tretje priporočilo predlaga pozicioniranje Wella Pro Series poleg konkurenčne blagovne znamke Syoss, katerih porabniki so tudi glavna ciljna skupina nove blagovne znamke na tržišču. Četrto priporočilo predvideva pozicioniranje Welle poleg segmenta šamponov srednjega cenovnega razreda. Peto priporočilo svetuje pozicioniranje šampona in regeneratorskega iste variante, enega poleg drugega. Šesto priporočilo pravi, da naj bi bil celoten segment salonskih šamponov pozicioniran na začetku kategorije za nego las, zadnje sedmo priporočilo pa svetuje pozicioniranje nove blagovne znamke Wella Pro Series nad konkurenčno blagovno znamko Syoss. Vseh sedem priporočil temelji na podlagi tržnih in potrošniških raziskav (na testnih tržiščih ter P&G laboratorijih oz. testnih centrih). Glavni namen vseh sedmih priporočil pa je bilo povečanje celotne vrednosti kategorije šamponov oz. kategorije za nego las. Povečanje vrednosti celotne kategorije naj bi se doseglo zaradi pozicioniranja nove blagovne znamke

Wella poleg nizko ter srednje cenovno pozicioniranih šamponov. Vsak prehod porabnika od nizko oz. srednje cenovnega razreda na novo blagovno znamko pomeni povečanje vrednosti prodaje kategorije. Nadalje zaradi pozicioniranja na začetku kategorije, kjer je prodaja dokazano večja (namesto nizkocenovnih izdelkov). Zaradi oddaljenosti od visoko cenovnih izdelkov, kar naj bi omejilo in zmanjšalo možnosti prehajanja porabnikov od te kategorije. Zadnji razlog pa je zaradi novosti, novega segmenta porabnikov, ugodne cene ter predvsem večje embalaže – 500 ml. Večina šamponov se na tržišču prodaja v 400 ml embalaži.

Tabela 8: Priporočilo pozicioniranja nove blagovne znamke Wella Pro Series na prodajni polici



Vir: P&G, Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju, 2010c.

5.5.5 Strategija cenovnih promocij in dodatnih izpostavitv na prodajnih mestih

Strategija cenovnih promocij in dodatnih izpostavitv je vsebovala 5 priporočil. Prvo priporočilo je svetovalo izvedbo dveh cenovnih promocij v prvem tromesečju (v obdobju od aprila do maja), katerih trajanje naj bi bilo vsaj dva tedna. Akcijska cena naj bi bila za 25 % nižja od redne maloprodajne cene. Investicijo v razliko med redno in akcijsko ceno naj bi si proizvajalec P&G in trgovec delila v razmerju 3 : 2 oz. 60 % razlike naj bi pokrivalo podjetje P&G. Drugo priporočilo je nasvet, da v cenovnih promocijah vedno nastopa celotna družina izdelkov, medtem ko naj bi se v promocijskem letaku na sliki vedno prikazoval tako šampon kot tudi regeneratorski. Promocijska cena obeh variant naj bi bila namreč enaka. Tretje priporočilo je predvidevalo, da bo vsaka cenovna promocija v trgovinah podprta z dodatnimi izpostavitvami – naj bo to na samostoječih stojalih ali pa na akcijskih končnicah. Četrto priporočilo je svetovalo, da naj bi bil delež cenovnih promocij med vsemi promocijami šamponov 6,5 %. To je bil namreč načrtan vrednostni delež, ki naj bi ga nova blagovna znamka Wella Pro Series zavzela v prvem tromesečju od začetka prodaje. Zadnje peto

priporočilo pa je svetovalo, da naj bo delež dodatnih izpostavitvev na prodajnih mestih na novi blagovni znamki Wella Pro Series enak ali višji 6,5 % med vsemi izpostavitvami šamponov v obdobju od aprila do junija 2011.

SKLEP

Upravljanje z blagovnimi znamkami danes je kot bi vozil avto in gledal le nekaj metrov predse. Šoferji oz. podjetja lahko hitro zamenjajo smer vožnje, vendar ne nujno v smer in na pot, katero si želijo. V času vse večje poplave različnih medijev ter razdrobljenega medijskega prostora, kakor tudi vse močnejših ter večjih trgovcev, si brand managerji ne smejo in ne morejo privoščiti, da bi svoje blagovne znamke vozili in zavozili v napačno smer. Vse več je dokazov, da kratkoročna usmerjenost slabi in škoduje vrednosti blagovne znamke, da bi se učinkovito zoperstavljal konkurentom ter ohranjala oz. povečevala svoj vrednostni tržni delež. Zaradi tega podjetjem in brand managerjem svetujejo, da naj zopet več pozornosti posvečajo dolgoročnemu načrtovanju izgradnje blagovne znamke ter se zopet vrnejo k osnovnim načelom brand managementa, katera so že v preteklosti omogočala rast tržnega deleža in posledično povečanje prodaje. Blagovne znamke se ne smejo samo vpeljati, ampak jih je potrebno graditi ter posodabljati tekom daljšega časovnega obdobja (Lodish & Mela, 2007).

Priporočilo upravljavcem blagovne znamke Wella, bi lahko strnil v naslednjih petih točkah:

- **Premoženje blagovne znamke (angl. *brand equity*) je potrebno skrbno izdelati.** Postavitev trdnih temeljev za premoženje blagovne znamke zahteva, da imajo potrošniki ustrezno široko in globoko zavedanje ter ugodno in edinstveno povezavo z blagovno znamko v svojem spominu. Prepogosto upravljavci blagovnih znamk uberejo različne bližnjice ter se raje posvečajo bolj vidnim ter v danem trenutku popularnim pristopom kot pa doseganju ustrezne osnovne ravni prepoznavnosti in podobe blagovne znamke.
- Blagovni znamki je potrebno nameniti ustrezno podporo ter jo ohranjati na dolgi rok (Keller, 1998).
- **Podjetje naj redno spremlja vire premoženja blagovne znamke.** Za ustvarjanje močnih blagovnih znamk je priporočena pogosta uporaba poglobljenih revizij ter rednih, tekočih študij. Revizija blagovne znamke je namenjena oceni zdravja le-te. Po navadi vsebuje podroben interni opis, kako se blagovna znamka trži. Poleg tega pa vsebuje tudi eksterne raziskave različnih ciljnih skupin in drugih potrošniških raziskav, katere ugotavljajo, kaj znamka pomeni potrošniku. Revizije se izkažejo za nadvse uporabne, v kolikor so planirane na redni osnovi. Na ta način upravljavci dobivajo jasno sliko o ponujenih izdelkih in storitvah ter kako in na kakšen način se le-te tržijo.
- **Cenovna politika naj temelji na potrošnikovem dojemljanju vrednosti.** Pravo kombinacijo kakovosti izdelka, designa, lastnosti, stroškov ter končne cene izdelka je težko doseči, vendar se vloženi trud poplača, v kolikor se zahtevana prodajna cena ujema s potrošnikovim dojemljanjem vrednosti. Mnogokrat se upravljavci ne zavedajo, kako se

oz. naj bi se cena navezovala na potrošnikovo dožemanje vrednosti ter posledično izdelek precenijo ali pa podcenijo in zaračunavajo preveč ali pa premalo.

- **Blagovna znamka naj ostane pomembna, relevantna.** Pri močnih blagovnih znamkah je vrednost premoženja blagovne znake povezana tako z otipljivimi kvaliteta in dejavniki kot tudi z neotipljivimi. Upravljalci ne smejo izgubiti osredotočenosti na osnovne konkurenčne prednosti izdelka, hkrati pa prilagajati neotipljive prednosti različnim trenutnim trendom.

Skrajna moč blagovnih znamk je v porabnikovi zavesti in v tistem, kar je okusil, doživel in se naučil o znamki tekom določenega časa. Porabnikovo zavedanje je resnično v središču premoženja blagovne znamke. To spoznanje ima določene upravljalne, podjetniške posledice. V abstraktnem pomenu premoženje blagovne znamke daje tržnikom strateški most oz. povezavo preteklosti s prihodnostjo. Kar pomeni, da vsak letno potrošen evro v marketing ne bi smel biti nujno obravnavan kot strošek ampak kot investicija – vložek v razumevanje potrošnikov, kaj le-ti občutijo, verjamejo ter si mislijo o blagovni znamki. To znanje pa narekuje primerno ali pa neprimerno prihodnjo usmeritev znamke. Potrošniki so tisti, ki bodo odločili na podlagi njihovih prepričanj o določeni znamki, kam mislijo, da bi le-ta morala iti ter dali soglasje (ali pa ne) kateri koli marketinški taktiki ali programu (Keller, 2000).

Ta raziskava je pripomogla pri ponazoritvi kompleksnosti ter strukturiranosti, ko se podjetje odloča o vpeljavi nove blagovne znamke na tržišče. Tako kot pri vsakem delu oz. raziskavi, ima tudi predstavljeni primer in pripadajoči podatki določene omejitve, kar pa zgolj nakazuje še nadaljnjo priložnost za bolj poglobljeno analizo ter dodatno raziskavo. Pri predstavitvi praktičnega primera so bili uporabljeni podatki enega podjetja – res da velikega, globalnega. Čeprav ima ta pristop določene prednosti pri definiranju raziskovanega primera bolj na široko, pa spregleda specifičnost majhnega tržišča. Podatki in znanje o potrošniku so pridobljeni za širše območje, vendar pa spregleda morebitne značilnosti slovenskega potrošnika. Glavna predpostavka pri vpeljavi nove blagovne znamke Wella na slovenskem tržišču je namreč, da ne obstajajo razlike med zahodno evropskim porabnikom ter slovenskim porabnikom. Zaradi tega pristopa so bile lahko spregledane določene specifičnosti malega tržišča ter slovenskega potrošnika. Tak pristop pa seveda pušča odprt prostor za drugačen pristop ter nadaljnje raziskovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
2. Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
3. Blagovna znamka. (b.l.). V *Wikipedia*. Najdeno 13. aprila 2013 na spletni strani http://sl.wikipedia.org/wiki/Blagovna_znamka
4. Booz Allen Hamilton. (1982). *New Products Management for the 1980s*. New York: Booz Allen Hamilton.
5. Brand Management. (b.l.). V *Business Dictionary*. Najdeno 15. maja 2013 na spletni strani <http://www.businessdictionary.com/definition/brand-management.html>
6. Chiu, Y.-C., Chen, B., Shyu, J. Z., & Tzeng, G. (2005). An evaluation model of new product launch strategy. *Techovation*, 26(1), 1244–1252.
7. Colapinto, J. (2011). Famous names. *The New Yorker*. Najdeno 15. aprila 2013 na spletni strani http://www.newyorker.com/reporting/2011/10/03/111003fa_fact_colapinto
8. Cowley, D. (1991). *Understanding Brands by Ten People Who Do*. London: Kogan Page.
9. Crawford, C. (1987). New product failure rates: a reprise. *Research Management*, 4, 10–24.
10. Damoiseau, Y., Black, W., & Raggio, R. D. (2011). Brand creation vs acquisition in portfolio expansion strategy. *Journal of Product & Brand Management* 20/4, 268–281.
11. Davis, S. (2000). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*. San Francisco: Jossey-Bass.
12. De Chernatony, L. A. (1992). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Oxford: Butterworth Heinemann.
13. Dyer, D. F. (2004). Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble. V *Rising Tide* (str. 3). Harvard: Business School Press.
14. Gelbert, A., & Love, T. (2006). Foreword to B2B Brand management. V P. Kotler (ur.), *B2B Brand Management* (str. VI). Heidelberg: Springer Berlin.
15. Hultink, E. J. (1998). In search of generic launch strategies for new products. *International Journal of Research in Marketing* 15(3), 269–285.
16. *Top 10 advertisers of 2011*. (b.l.). Najdeno 8. julija 2013 na spletni strani <http://kantarmediana.com/intelligence/press/us-advertising-expenditures-increased-3-percent-2012>
17. Kapferer, J. (1992). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity* (2nd ed.). London: Kogan Page.
18. Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management*. Prentice Hall.
19. Keller, K. L. (2000). The Brand Report Card. *Harvard Business Review*, 1(2), 48–64.
20. Keller, K. L. (2002). Building Customer Based Brand Equity. *The Advertiser*, 12(1), 50–62.
21. Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
22. Klein, N. (1999). *No logo*. Vancouver: Knopf Canada, Picador.

23. Kotler, P. (1996a). Marketing Management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola. V P. Kotler (ur.), *Marketing Management - Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola* (str. 722). Ljubljana: Slovenska knjiga.
24. Kotler, P. (1996b). Razvijanje, testiranje in uvajanje novih izdelkov in storitev. V P. Kotler (ur.), *Marketing Management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola* (str. 316–317). Ljubljana: Slovenska knjiga.
25. Kotler, P. (2004a). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
26. Kotler, P. (2004b). Procter & Gamble. V P. Kotler (ur.), *Management Trženja* (str. 263–264). Ljubljana: GV Založba.
27. Kotler, P. (2004c). Razvoj identitete blagovne znamke. V P. Kotler (ur.), *Management Trženja* (str. 420–421). Ljubljana: GV Založba.
28. Kotler, P. (2004d). Vrednost premoženja blagovne znamke. V P. Kotler (ur.), *Management Trženja* (str. 422). Ljubljana: GV Založba.
29. Lafley, A. (2009, oktober). P&G Strategies and Strenghts. Najdeno 13. maja 2013 na spletni strani my.pg.com/portal/strategies_strenghts/2009
30. Lodish, L. M., & Mela, C. F. (2007, julij). If Brands are Built over Years, Why Are They Managed over Quarters? *Harward Business Review* 7 (2) , str. 50–62.
31. Logman, M. (2004). A logical brand management model. *Journal of Product & Brand Management* 13(2), 94–104.
32. Muylle, S. (2013, maj). Innovative development secures the future. Najdeno 30. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.vlerick.com/en/about-vlerick/Enjoy-Change/P-and-G/the-full-story>
33. P&G. (2009). *Designtest*. Geneva: Procter & Gamble.
34. P&G. (2010a). *Hair Care consumer analysis – P&G*. Cincinnati (OH): Procter & Gamble.
35. P&G. (2010b). *Pozicioniranje blagovne znamke Wella na prodajni polici. Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju*. Ljubljana: Procter & Gamble.
36. P&G. (2010c). *Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju*. Ljubljana: Procter & Gamble.
37. P&G. (2012a). My.pg.com. Najdeno 15. junija 2013 na spletni strani <http://bdc-intra329.na.pg.com/pa/PVP/default.html>
38. P&G. (2012b). *P&G company overview*. Cincinnati (OH): Procter & Gamble.
39. P&G. (2013a). *Annual Report 2012*. Cincinnati (OH): Procter & Gamble.
40. P&G. (2013b). *Company Core Strenghts*. Najdeno 12. maja 2013 na spletni strani www.pg.com/en_US/company/core_strenghts.shtml
41. P&G. (2013c). *Company Fact Sheet*. Najdeno 9. junija 2013 na spletni strani <http://my.pg.com>
42. P&G. (2013d). *The Power of Purpose*. Najdeno 15. junija 2013 na spletni strani http://www.pg.com/en_US/company/purpose_people/index.shtml
43. P&G. (2013e). *Where Your Brand Building Wins Begin*. Najdeno 15. maja 2013 na spletni strani: <http://teamspace.pg.com/sites/mnet2>
44. Parva, V. (1905). Sanskrit Epic Mahabharata. V V. Parva (ur.), *Sanskrit Epic Mahabharata* (str. 15–22, 3000). Bombay: Com Bridge & Co.

45. Podobnik, M. (2010). *Nastanek, smisel in pomembnost oddelka trženja, usmerjenega proti končnemu kupcu, na primeru podjetja P&G Slovenija* (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
46. Randall, G. (1997). *Branding: A Practical Guide to Planning, Organising and Strategy*. London: Kogan Page.
47. Riley, F. A. (2000). The service brand as relationship builder. *British Journal of Management* 11(2), 137–50.
48. Ritson, M. (2006). Norse Fire Smokes out Brand Names. *MarketingMagazine.co.uk*. Najdeno 15. aprila 2013 na spletni strani <http://www.marketingmagazine.co.uk/article/534969/mark-ritson-branding-norse-fire-smokes-bland-brands>
49. Roll, M. (2004). Understanding the purpose of a corporate branding strategy. Najdeno 12. aprila 2013 na spletni strani: http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=81

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1 Seznam angleških izrazov.....	3
Priloga 1: Preverjen P&G poslovni model	4
Priloga 2: Prvi oglas podjetja P&G, milo Ivory iz leta 1882	4
Priloga 3: Športni oglas blagovne znamke Gillette iz leta 1910	5
Priloga 4: Prva varnostna britvica Gillette	5
Priloga 5: Tide, prvi gospodinjski sintetični detergent za pranje perila, 1946.....	6
Priloga 6: Crest, prva zobna pasta s flouridom, učinkovita proti kariesu, 1955	6
Priloga 7: Pampers, prve uspešno prodajane plenice za enkratno uporabo s podporo masovnega oglaševanja.....	7
Priloga 8: Ariel, prvi detergent za pranje perila, z encimi za predpranje in pranje s podporo masovnega oglaševanja.....	7
Priloga 9: Always, preboj na področju ženske osebne higiene	7
Priloga 10: Gillette Fusion, 2006	8
Priloga 11: Tide pods, 2012	8
Priloga 12: Program sponzoriranja olimpijskih iger, 2012	9
Priloga 13: Piramida premoženja Wella Pro Series (Equity pyramid).....	9
Priloga 14: Osnovni oglas (Key visual)	10
Priloga 15: Družina izdelkov Wella Pro	11
Priloga 16: Izgled izdelka in ključni elementi na embalaži	11
Priloga 17: City light plakat	12
Priloga 18: Linija izdelkov Wella Pro Series	12
Priloga 19: Celovit časovni pregled vseh marketinških aktivnosti ob vpeljavi Welle Pro series.....	12
Priloga 20: Reklamni materiali na prodajnih mestih.....	14
Priloga 21: Wella kanal na youtube	15
Priloga 22: Oglas v prodajnem katalogu	16
Priloga 23: Reklamni oglas na internetu	16
Priloga 24: Tabela za spremljanje izvajanja prodajnih strategij pri vpeljavi Welle Pro Series	16
Priloga 25: Nova blagovna znamka Wella Pro Series na prodajnih mestih.....	17
Priloga 26: Nova blagovna znamka Wella Pro Series na prodajnih mestih.....	19

Priloga 1: Seznam angleških izrazov

Brand Management; upravljanje z blagovnimi znamkami

Category management; upravljanje kategorij izdelkov

Brand ; blagovna znamka

Brand Value; vrednost blagovne znamke

Brand Equity; premoženje blagovne znamke

Trademarks; zaščitene blagovne znamke

Differentiation; edinstvenost

Intangible; neopredmeteno

Brand Manager; upravljalec blagovne znamke

Principles, Values and Purpose; načela, vrednote in namen

First Moment of Truth; prvi trenutek resnice

Brand Identity; identiteta blagovne znamke

Brand Stretch; raztezljivost blagovne znamke

Bring to Life; izvedba strategije na tržišču

Cluster Strategy; strategija združevanja v podskupine – grozde

Adjacencies; sorodstvene kategorije

Touchpoints; točke informiranja

Fast moving consumer goods; izdelki za vsakdanjo rabo

Promotion from within; napredovanje znotraj podjetja

Global Business Unit; globalna poslovna enota

Marketing Development Organization; organizacija za razvoj trga

Global Business Service; globalna podpora služba

Shelving Strategy; umestitev na prodajne police

Priloga 2: Preverjen P&G poslovni model

Slika 1: Preverjen P&G poslovni model



Vir: P&G, Company Core Strengths, 2013b.

Priloga 3: Prvi oglas podjetja P&G, milo Ivory iz leta 1882

Slika 2: Prvi oglas podjetja P&G, milo Ivory iz leta 1882



"THE 'IVORY'" is a Laundry Soap, with all the fine qualities of a choice Toilet Soap, and is 99-44-100 per cent. pure.

Ladies will find this Soap especially adapted for washing laces, infants' clothing, silk hose, cleaning gloves and all articles of fine texture and delicate color, and for the varied uses about the house that daily arise, requiring the use of soap that is above the ordinary in quality.

For the Bath, Toilet, or Nursery it is preferred to most of the Soaps sold for toilet use, being purer and much more pleasant and effective and possessing all the desirable properties of the finest unadulterated White Castile Soap. The Ivory Soap will "float."

The cakes are so shaped that they may be used entire for general purposes or divided with a stout thread (as illustrated) into two perfectly formed cakes, of convenient size for toilet use.

The price, compared to the quality and the size of the cakes, makes it the cheapest Soap for everybody for every want. TRY IT.

SOLD EVERYWHERE.

Vir: P&G, Company Core Strengths, 2013b.

Priloga 4: Športni oglas blagovne znamke Gillette iz leta 1910

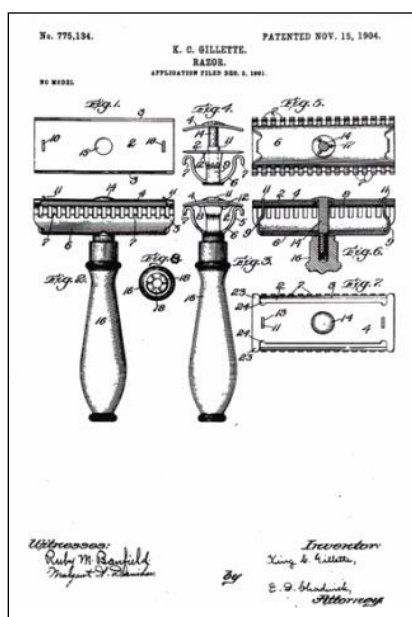
Slika 3: Športni oglas blagovne znamke Gillette iz leta 1910



Vir: P&G, Company Core Strenghts, 2013b.

Priloga 5: Prva varnostna britvica Gillette

Slika 4: Prva varnostna britvica Gillette



Vir: P&G, Company Core Strenghts, 2013b.

Priloga 6: Tide, prvi gospodinjski sintetični detergent za pranje perila, 1946

Slika 5: Tide, prvi gospodinjski sintetični detergent za pranje perila, 1946



Vir: P&G, Company Core Strenghts, 2013b.

Priloga 7: Crest, prva zobna pasta s flouridom, učinkovita proti kariesu, 1955

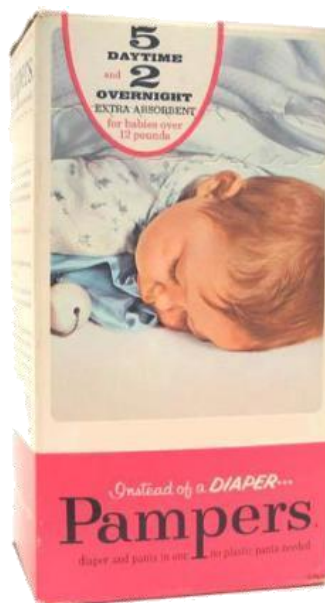
Slika 6: Crest, prva zobna pasta s flouridom, učinkovita proti kariesu, 1955



Vir: P&G, Company Core Strenghts, 2013b.

Priloga 8: Pampers, prve uspešno prodajane plenice za enkratno uporabo s podporo masovnega oglaševanja

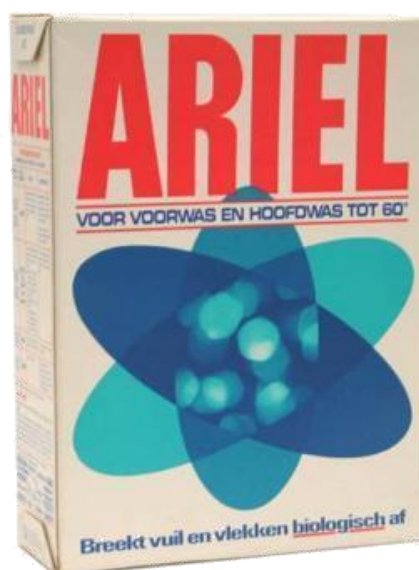
Slika 7: Pampers, prve uspešno prodajane plenice za enkratno uporabo s podporo masovnega oglaševanja



Vir: P&G, Company Core Strengths, 2013b.

Priloga 9: Ariel, prvi detergent za pranje perila, z encimi za predpranje in pranje s podporo masovnega oglaševanja

Slika 8: Ariel, prvi detergent za pranje perila, z encimi za predpranje in pranje s podporo masovnega oglaševanja



Vir: P&G, Company Core Strengths, 2013b.

Priloga 10: Always, preboj na področju ženske osebne higiene

Slika 9: Always, preboj na področju ženske osebne higiene



Vir: P&G, Company Core Strenghts, 2013b.

Priloga 11: Gillette Fusion, 2006

Slika 10: Gillette Fusion, 2006



Vir: P&G, Company Core Strenghts, 2013b.

Priloga 12: Tide pods, 2012

Slika 11: Tide pods, 2012



Vir: P&G, Company Core Strenghts, 2013b.

Priloga 13: Program sponzoriranja olimpijskih iger, 2012

Slika 12: Program sponzoriranja olimpijskih iger, 2012



Vir: P&G, Company Core Strenghts, 2013b.

Priloga 14: Piramida premoženja Wella Pro Series (Equity pyramid)

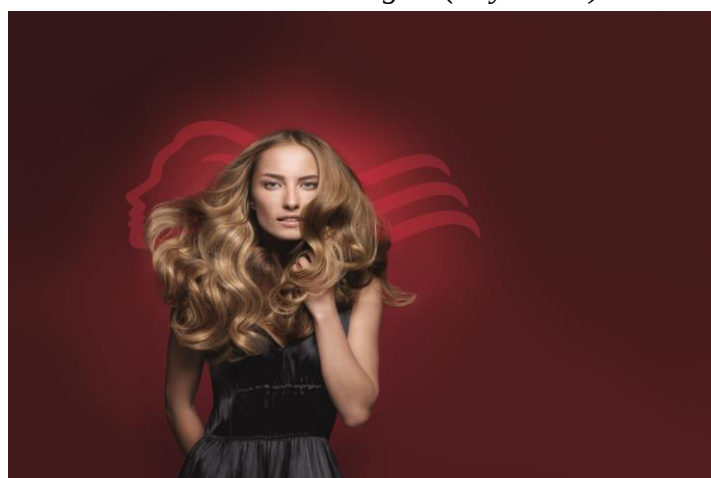
Slika 13: Piramida premoženja Wella Pro Series (Equity pyramid)



Vir: P&G, Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju, 2010c.

Priloga 15: Osnovni oglas (Key visual)

Slika 14: Osnovni oglas (Key visual)



Vir: P&G, Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju, 2010.

Priloga 16: Družina izdelkov Wella Pro

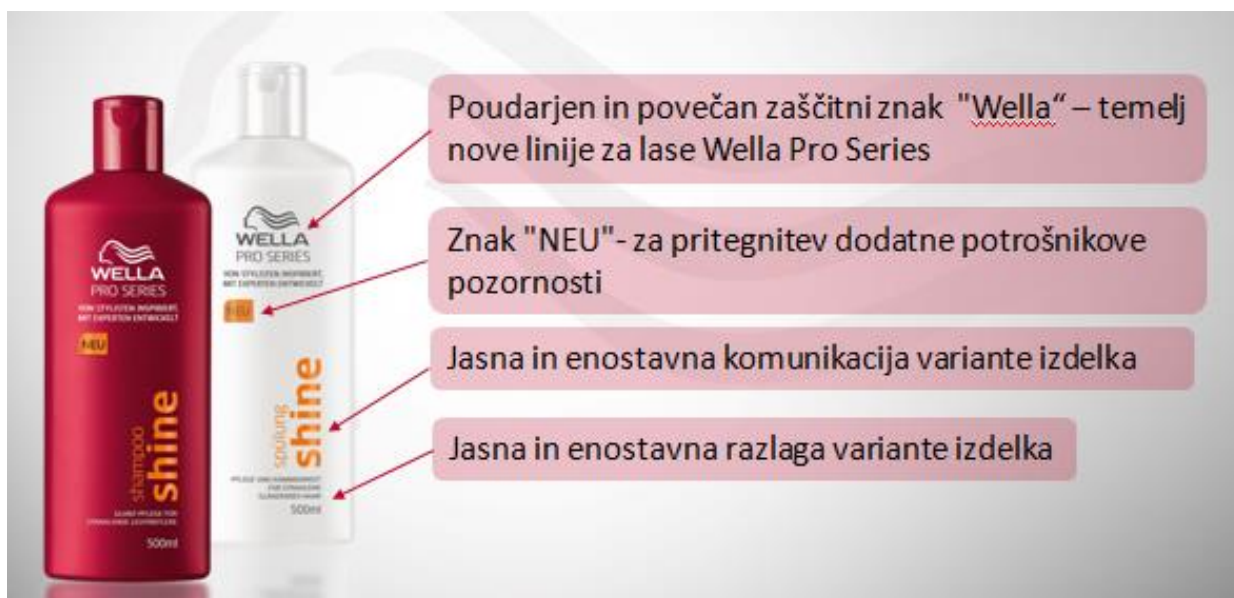
Slika 15: Družina izdelkov Wella Pro



Vir: P&G, Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju, 2010c.

Priloga 17: Izgled izdelka in ključni elementi na embalaži

Slika 16: Izgled izdelka in ključni elementi na embalaži



Vir: P&G, Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju, 2010c.

Priloga 18: City light plakat

Slika 17: City light plakat



Vir: P&G, Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju, 2010c.

Priloga 19: Linija izdelkov Wella Pro Series

Slika 18: Linija izdelkov Wella Pro Series



Vir: P&G, Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju, 2010c.

Priloga 20: Celovit časovni pregled vseh marketinških aktivnosti ob vpeljavi Welle Pro series

Slika 19: Celovit časovni pregled vseh marketinških aktivnosti ob vpeljavi Welle Pro series



Vir: P&G, Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju, 2010c.

Priloga 21: Reklamni materiali na prodajnih mestih

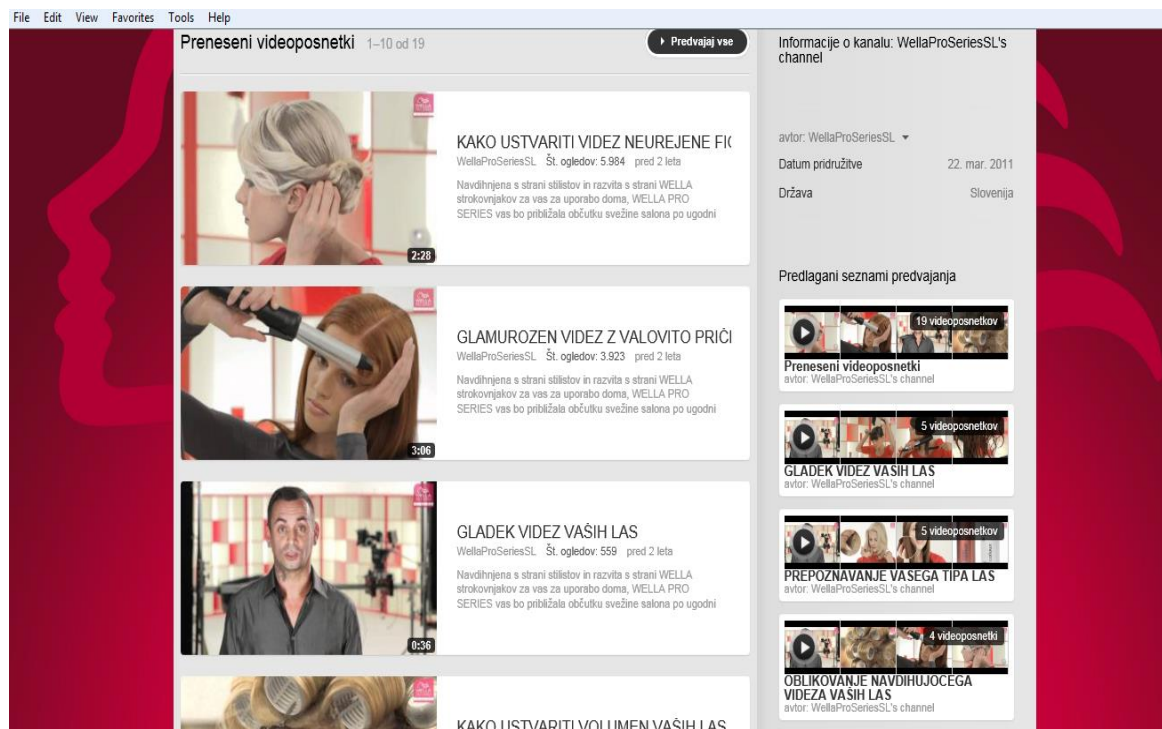
Slika 20: Reklamni materiali na prodajnih mestih



Vir: P&G, Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju, 2010c.

Priloga 22: Wella kanal na youtube

Slika 22: Wella kanal na youtube



Vir: P&G, Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju, 2010c.

Priloga 23: Oglas v prodajnem katalogu

Slika 23: Oglas v prodajnem katalogu



Vir: P&G, Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju, 2010c.

Priloga 24: Reklamni oglas na internetu

Slika 24: Reklamni oglas na internetu



Vir: P&G, Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju, 2010c.

Priloga 25: Tabela za spremljanje izvajanja prodajnih strategij pri vpeljavi Welle Pro Series

Slika 25: Tabela za spremljanje izvajanja prodajnih strategij pri vpeljavi Welle Pro Series

		DISTRIBUTION	SHELVING	FEATURES	DISPLAY	PRICING
Slovakia	Tesco					
	Metro					
	Ahold					
	DM					
	Krajcik					
	Carrefour					
	Billa					
	Kaufland					
	ESA					
	Pemas + Nachema					
	Coop					
Croatia	Konzum					
	Billa					
	DM					
	Kaufland					
	Lidl					
	Mercator					
	Spar					
	Plodine					
	Metro					
	KTC					
	NTL					
	Traditional trade					
	Presell					
Slovenia	Mercator					
	DM					
	Tus					
	Spar					
	Leclerc					
	Presell					
	Lidl					

Vir: P&G, Predstavitev Welle Pro Series prodajnemu osebju, 2010c.

Priloga 26: Nova blagovna znamka Wella Pro Series na prodajnih mestih

Slika 26: Nova blagovna znamka Wella Pro Series na prodajnih mestih



Vir: P&G, Predstavitev Wella Pro Series prodajnemu osebju, 2010c.

Priloga 27: Nova blagovna znamka Wella Pro Series na prodajnih mestih

Slika 27: Nova blagovna znamka Wella Pro Series na prodajnih mestih



Vir: P&G, Predstavitev Wella Pro Series prodajnemu osebju, 2010c.