

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PREMIJSKE BLAGOVNE ZNAMKE -
PRIMER MERCATOR PREMIUM**

Ljubljana, februar 2010

JAN SITAR

IZJAVA

Študent Jan Sitar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Domna Bajdeta in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani dne, _____

Podpis _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV PREMIJSKE BLAGOVNE ZNAMKE	1
1.1 Razlikovanje	2
1.2 Komunikacija.....	3
1.3 Oprijemljivost nakupovalne izkušnje	4
1.4 Cenovna politika.....	4
1.5 Matrika podobe in stopnje inovacij	5
1.5.1 Nizka podoba / Nizka stopnja inovacij	5
1.5.2 Visoka podoba / Nizka stopnja inovacij	5
1.5.3 Visoka podoba / Visoka stopnja inovacij.....	5
1.5.4 Nizka podoba / Visoka stopnja inovacij	6
1.6 Luksuzne in premijske znamke	6
2 KATEGORIJE PREMIJSKIH BLAGOVNIH ZNAMK.....	8
2.1 Štoparji.....	9
2.2 Glavna cesta.....	10
2.3 Stranska cesta	12
2.4 Konec poti.....	14
2.5 Zvezde	15
2.6 Rastoče zvezde	17
2.7 Padajoča premijska znamka.....	18
2.8 Umirajoča zvezda	19
2.9 Upravljanje portfelja premijskih blagovnih znamk	20
3 ŠIRITEV PREMIJSKE BLAGOVNE ZNAMKE	21
3.1 Potreba po širjenju blagovnih znamk	21
3.2 Obseg širitve	22
3.3 Kdaj premijska stopnja deluje	23
3.4 Ujemanje blagovne znamke.....	24
3.5 Rastoče izobilje.....	24
3.6 Matrika premijskega ujemanja	25
3.7 Najboljše zdravilo.....	26
4 ŠTUDIJA PRIMERA MERCATOR PREMIUM.....	27
4.1 Namen.....	27
4.2 Načrt raziskovanja	27

4.3 Mercator kot podjetje.....	27
4.4 Trgovska znamka Mercator	27
4.5 Premijska trgovska znamka	30
5 SKLEP.....	32
LITERATURA IN VIRI	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Rdeča škatla (angl. Red Box).....	3
Slika 2: Vodka Skyy.....	3
Slika 3: Apple trgovina v New Yorku.....	4
Slika 4: Matrika podobe in stopnje inovativnosti.....	5
Slika 5: Pisalo Mont Blanc	7
Slika 6: Matrika dveh dimenzij in štirih strategij	9
Slika 7: Izdelek Lunchables	13
Slika 8: Porsche Cayenne	17
Slika 9: Dobičkonosnost premijskih blagovnih znamk in učinek ujemanja	23
Slika 10: Matrika premijskega ujemanja.....	25
Slika 11: Rast števila izdelkov Mercatorjeve trgovske znamke.....	28
Slika 12: Prikaz števila izdelkov po linijah trgovske znamke.....	28
Slika 13: Koncept linije premium	31
Slika 14: Oblikovanje postavitve v trgovini.....	32

UVOD

Luksuz ni, kar je nekdanj bil. Danes so s kreditnimi karticami in možnostjo pridobitve sredstev z izposojanjem ustvarjene priložnosti za nakupe, ki niso pogojene le z višino dohodka. S komunikacijskim kolesjem je težko doseči potrošnika na vseh točkah odziva. Točke odziva je celo težko opredeliti, saj imajo ljudje različne interese. Potrošniki komunikacijske signale filtrirajo na različne načine.

Z diplomskim delom želim opredeliti, kaj premijske blagovne znamke so, kako jih upravljati in kako vključevati v portfelj blagovne znamke nove izdelke. Za lažje razumevanje bom pri razlagi uporabil primere svetovno znanih mednarodnih podjetij in premijskih blagovnih znamk, ki delujejo pod njihovim okriljem. Povezal bom različne teorije s področja upravljanja premijskih blagovnih znamk in s primeri iz gospodarstva bralcu ponudil gradivo, ki mu bo pomagalo pri upravljanju z blagovnimi znamkami. Avtorji v literaturi nekonsistentno uporabljajo pojma luksuzno in premijsko. Sam se nagibam k skovanki »masstige«, katera predstavlja prestiž za množice, premijske izdelke.

V drugem delu diplomskega dela bom prikazal »Mercator Premium«, premijsko znamko v nastajanju, kot del Mercatorjeve trgovske znamke in jo povezal z načini razmišljanja iz prvega dela. Podal bom nasvete, ki bodo lahko v pomoč tržnikom v Mercatorju.

1 OPREDELITEV PREMIJSKE BLAGOVNE ZNAMKE

Premijske blagovne znamke v ekonomiji prihodnosti se ne prodajajo po premijskih cenah in nimajo pridiha zvezništva (blišča). Premijske blagovne znamke so opredeljene s kombinacijo inovativnosti in podobe. Inovacija je lahko v samem produktu kot tudi v storitvah, ki obkrožajo nakupni proces. Da lahko pojasnimo, kaj je premijska blagovna znamka, moramo najprej opredeliti pojma blagovna znamka in luksuz.

Blagovna znamka je ime za trgovsko blago, ki opredeljuje določen izdelek, proizvajalca ali distributerja. Ameriška trženjska organizacija (angl. American Marketing Association) opredeljuje blagovno znamko na naslednji način: »Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena razlikovanju izdelkov ali storitev enega ali skupine proizvajalcev, in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih.« (Kotler, 1996, str. 444).

Kotler pravi, da je blagovna znamka predvsem obljuba prodajalca, da bo dosledno ponujal kupcem določene lastnosti, koristi in storitve. Pravi, da je blagovna znamka dokaj zapleten simbol, ki lahko potrošnika spomni na določene lastnosti in koristi izdelka, pove nekaj o vrednotah proizvajalca, lahko predstavlja kulturo ter nakaže osebnost ali uporabnika, ki kupuje blagovno znamko (Kotler, 1996, str. 444).

Potrošnik se bo odzval s povpraševanjem po izdelkih opredeljenih z blagovno znamko in bo za njih pripravljen plačati premijsko ceno. Proizvajalci so pričakovali tudi, da bodo distributerji nanje naslovili manj prošenj za popuste pri nakupih izdelkov. Za določene proizvode, kot so dišave in alkoholne pijače, so poizkusili približati blagovno znamko potrošnikom s pripisovanjem določenih potrošnikovih lastnosti blagovni znamki. Zaradi tega so pridobile na veljavi trženjske raziskave. Pokazale so, da bo potrošnik blagovno znamko kupoval bolj pogosto, če bo z nakupom dvignil svojo samopodobo. Pri rasti dohodka posameznika namreč njegovo povpraševanje po luksuzni dobrini raste hitreje kot sam dohodek. Dohodkovna elastičnost povpraševanja po luksuznih dobrinah je torej več kot ena. Luksuzna dobrina je torej dobrina, za katero kupci z višjim dohodkom porabijo večji delež svojega dohodka kot kupci z nižjim dohodkom.

Ko je blagovna znamka višje cenovno pozicionirana in je nakupni proces podprt z dodatnimi storitvami, ki jih zaznamuje visoka stopnja inovativnosti, kar zagotovi visoko vrednost za potrošnika, je lahko izgrajena premijska blagovna znamka. Potrošnik namreč nakupno odločitev sprejme, ko zaznava vrednosti izdelka preseže ceno, ki je bila zanj plačana. Opazimo lahko, da danes brez inovacij in dodatnih storitev uspevajo le tiste znamke, ki so bile zgrajene že pred desetletji. Te znamke imajo višjo vrednost za kupca, saj mu približajo zgodbe, dogodke in znane osebe, s katerimi so povezane. Z izdelkom, ki ga kupi, ima občutek, da je tudi sam del te zgodbe. Točno določenega postopka za ustvarjanje premijskih blagovnih znamk ni. Premijski izdelki se razlikujejo od množičnih. So višje cenovno pozicionirani, komunikacija s potrošniki je bolj prefinjena in usmerjena ter nakupovalna izkušnja je prilagojena podobi blagovne znamke (Menon, 2006).

V nadaljevanju poglavja bom obravnaval značilnosti premijskih blagovnih znamk in opredelil, v čem se razlikujejo od nižje pozicioniranih izdelkov množične potrošnje. Razlike sem opazil na dosedanjih delovnih mestih ter jih zasledil v delih večih avtorjev.

1.1 Razlikovanje

Potrošnik mora zaznati premijski pridih pri izdelkih višje kvalitete. Premijske izdelke od množičnih razlikuje tudi embalaža, oboje pa je sestavni del zgodbe, ki govori o znamki in je pogoj za premijski status.

Premijska stopnja blagovne znamke je pričakovanje potrošnika, da bo dobil bolj kvaliteten izdelek od primerljive ponudbe. Za to so pripravljeni plačati tudi višjo ceno (Reddy & Terblanche, 2005, str. 20).

Na primer podjetje Red Envelope, ki se ukvarja z internetno prodajo daril, uporablja zgodbo o darilu v rdeči darilni škatli. Z rdečo škatlo prikažejo element razlikovanja, premijsko embalažo, rdečo darilno škatlo, za katero je potrebno doplačati \$4.95. Kupec ima možnost izbire, ali bi rad podaril običajno ali premijsko darilo (Red Envelope, 2009).

Slika 1: Rdeča škatla (angl. Red Box)



Vir: Red Envelope, 2009.

1.2 Komunikacija

»Dober glas seže v deveto vas.« Rek ni iz trte izvit, temveč prisoten tudi v trženju. Govorice so ravno tako pomembne kot oglaševanje. Kupci namreč zaupajo eden drugemu. Blagovne znamke, o katerih krožijo govore, da prinašajo koristi, se lahko hitreje razvijejo v premijske. Seveda ta učinek poteka tudi v obratni smeri in v primeru, da znamka ne izpolnjuje tistega, kar sporoča oziroma je manj premijska, lahko na razvoj znamke vpliva negativno. Na primer, o vodki SKYY krožijo govore, da naj bi povzročila manj »mačka« kot konkurenčne znamke. Torej, svojemu kupcu ponuja premium v smislu, da si lahko privošči užitek ob pitju brez nepotrebnih težav naslednji dan. Podjetje ima vrhunsko oblikovano spletno stran, ki predstavi priljubljeno znamko vodke potrošniku, ki je dovolj star za nakup alkohola (Skyy, 2009).

Slika 2: Vodka Skyy



Vir: Skyy, 2009.

1.3 Oprijemljivost nakupovalne izkušnje

Premijske znamke zahtevajo premijsko izkušnjo na mestu nakupa (angl. POS ali point of sale). Steve Jobs se je zavedal, da ne bo mogel dobiti trgovcev, ki bodo resnično predstavljali znamko, ki jo je kreiral, zato se je odločil za zagon individualnih Apple trgovin, ki imajo zelo natančno določeno nakupno izkušnjo, ki podpira blagovno znamko. Prodajalci so prijazni in z veseljem svetujejo kupcu, izdelke se lahko v trgovini tudi preizkusi. Futuristična zunanja podoba in minimalistično oblikovana notranjost trgovin predstavljata izdelke Apple. Ti so minimalistično oblikovani, narejeni kvalitetno, imajo vrhunske zmogljivosti in rokovanje z njimi je enostavno.

Slika 3: Apple trgovina v New Yorku



Vir: Apple, 2009.

1.4 Cenovna politika

Kupci pogosto povežejo višjo ceno z višjo kvaliteto izdelka. Cene premijskih blagovnih znamk morajo odražati višjo vrednost, ki jo kupec prejme in so, ne glede na stroške zunanje podobe in proizvodnje, višje od cen množičnih izdelkov v isti kategoriji. Cene pomagajo potrošniku razlikovati med izdelki.

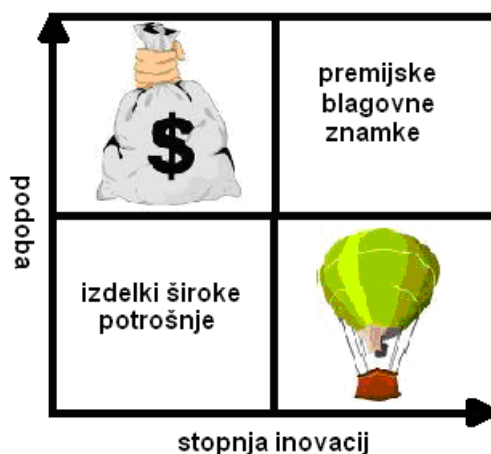
Jennifer Rice (2004) je zapisala, da je odnos med kupcem in prodajalcem zgrajen na napetosti. Napetost nastane, ko želi kupec minimizirati ceno, plačano za izdelek, prodajalec pa maksimizirati prodajno ceno. To predstavlja nasprotno interese. Strategije, ki so povsem osredotočene na kupca (angl. customer-centric strategies) in mu poskušajo povsem ustrezati, ignorirajo ekonomsko realnost. Seveda je potrebno prisluhni ter se primerno odzvati na želje potrošnika, toda potrošnikovi interesi so le del okolja, ki ga moramo upoštevati pri poslovnih odločitvah. Vsaka strategija podjetja oziroma blagovne znamke se začne s težnjo po maksimiziranju dobička. Ta pa je v določenih pogledih nasprotna želji potrošnika, da z nakupom dobrine oziroma premijskega izdelka maksimizira svoje zadovoljstvo.

Vsekakor je med kupcem in prodajalcem mogoče zaznati cenovno napetost, katere rezultat je kompromis. To je trenutek, ko kupec začuti, da dobi dobro vrednost za svoj denar. Lahko govorimo o »zmagovalec – zmagovalec« (angl. »win – win«) situaciji.

1.5 Matrika podobe in stopnje inovacij

S pomočjo matrike podobe in stopnje inovacij si to smer razmišljanja lažje predstavljamo. Navpična os predstavlja podobo, splošno zaznavanje blagovne znamke in položaj blagovne znamke na tržišču. To pomeni, da višje kot gremo v matriki, višjo podobo ima blagovna znamka. Vodoravna os predstavlja inovativnost, opazovanje potrošnikov in upoštevanje njihovih preferenc na nov, boljši način. Več kot blagovne znamke inovirajo, bolj desno ležijo v matriki. Predstavljamo matriko za lažje prepoznavanje, kje se določene blagovne znamke nahajajo na trgu, kjer konkurirajo.

Slika 4: Matrika podobe in stopnje inovativnosti



Vir: Rice, 2004

1.5.1 Nizka podoba / Nizka stopnja inovacij

Ta kvadrant je območje, v katerem se nahajajo blagovne znamke nediferenciranih izdelkov. Kvadrant predstavlja prostor, kjer je kupec nefleksibilen. Ne vidi razloga, zakaj bi za izdelek plačeval več od minimalne cene na trgu.

1.5.2 Visoka podoba / Nizka stopnja inovacij

Visoka podoba v tem kvadrantu kljub nizki stopnji inovacij zadošča, da se lahko izdelek proda po nekoliko višji ceni zaradi zaupanja kupcev v premissko znamko. Vreča denarja predstavlja višji dobiček zaradi višje cene.

1.5.3 Visoka podoba / Visoka stopnja inovacij

Kupec dobi občutek, da je prejel dobro vrednost za plačano ceno. Desni zgornji kvadrant predstavlja območje, kjer je mogoče doseči največji dobiček. To je območje, kjer se kupci ne pogajajo in kljub višji ceni kupijo proizvod. Občutek dobljene vrednosti namreč presega ceno izdelka. Da bi podjetja dosegla kvadrant desno zgoraj, je potrebno ustvarjati inovativne rešitve za potrebe kupcev in se pomikati desno v matriki.

1.5.4 Nizka podoba / Visoka stopnja inovacij

V območju nizke podobe in visoke stopnje inovacij je preobrazba iz blagovnih znamk široke potrošnje v premijske blagovne znamke mogoča s povečanjem inovacij, ki znamko potisnejo v kvadrant z visoko podobo ter visoko stopnjo inovacij. Ta premik lahko predstavimo kot toplozračni balon, nove, inovativne rešitve pritegnejo pozornost medijev in drugih potrošnikov. S tem se krepijo odnosi z javnostmi. Prepoznavnost naraste, s tem pa tudi podoba brez velike porabe denarja za aktivnosti trženjskega komuniciranja. To se je na primer dogajalo pri Applu z izdelkom iPod. Ta je imel pozitiven vpliv na podobo blagovne znamke Apple in jo pozicioniral višje v matriki.

Zgolj oglaševanje in prodajne tehnike same ne morejo povzdigniti blagovne znamke v premijski segment. Potrebna je dejanska vsebina in uporabniška izkušnja, ki predstavljata visoko vrednost. V kolikor ta pogoj ni izpolnjen, bodo sredstva za oglaševanje in prodajo porabljena neupravičeno. Podjetje mora dejansko opraviti težko delo in si položaj v premijskem segmentu zaslužiti.

1.6 Luksuzne in premijske znamke

V času finančne krize in ekonomskega ohlajanja se pogosto pojavlja vprašanje, kako bo to vplivalo na premijske blagovne znamke. Mnogi se sprašujejo, ali bomo videli premijske znamke, ki bodo doživele globoke padce. Potrošniki v času finančne krize kupujejo bolj racionalno, čedalje manj je pomembna premijska podoba blagovne znamke, ki so ji prej pripisovali veliko večji pomen. Premijske blagovne znamke, ki bodo prestale težavno obdobje, bodo postale močnejše, uspešnejše tako kratkoročno kot dolgoročno (Brand Republic, 2008).

Luksuz je postal bolj dostopen. Obdobju gospodarske rasti v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja so rasli dohodki prebivalstva in s tem tudi nakupi luksuznih izdelkov. Pojavilo se je novo pojmovanje višje cenovnih (angl. »high – end«) dobrin. Ustvarjen je nov koncept trženja premijskih blagovnih znamk, luksuznih dobrin za široko potrošnjo (angl. »masstige«). Kot rezultat tega so podjetja poskušala znamke pozicionirati kot luksuzne s prekomernimi cenami. Kupiti je bilo mogoče od luksuznih mil za osebno nego do luksuznih predpripravljenih obrokov. Ko je bilo denarja dovolj oziroma je bilo do njega relativno lahko priti, so bili potrošniki pripravljeni to plačati.

V času finančne krize bodo potrošniki dobro premislili, preden bodo dejansko kupili luksuzne blagovne znamke oziroma uporabljali premijske proizvode in storitve, ki predstavljajo nekaj, kar v resnici niso. Nekatere blagovne znamke uporabljajo besede in jezik luksuza, prodajajo se za visoke cene, ne ponujajo pa večje vrednosti za potrošnika kot nižje cenovno pozicionirane znamke. V današnjih časih se pogosto poraja vprašanje: »So proizvodi dejansko precejšeni in ali ponujajo zadostno vrednost za plačan denar?« (Brand Republic, 2008)

Prave luksuzne blagovne znamke imajo svoj ekosistem. To je nabor vedenja ali pravil, ki povezujejo produktne kategorije in opredeljujejo norme, ki določajo osebnost produkta

oziroma blagovne kategorije. Premijske znamke široke potrošnje pa morajo ponujati potrošniku določeno vrednost, koristi, s čimer se razlikujejo od običajnih znamk široke potrošnje. Morajo biti iskane, samozavestne, originalne ter kvalitetne. Zato je potrošnik za njih pripravljen plačati premijsko ceno, ki pa je dosegljiva večjemu delu prebivalstva.

Ko primerjamo luksuzne blagovne znamke in premijske blagovne znamke, lahko opazimo naslednje razlike (Murphy, 2008). **Dejanska originalnost** se pri luksuznih znamkah običajno navezuje na zgodbo, ki je ustvarila posel ali blagovno znamko v preteklosti, na primer Hermes z umetniškim pristopom k oblikovanju usnja, ki izhaja iz konjskih sedel, BMW s pogonom na zadnji kolesi in Mont Blanc z umetno oblikovanimi peresi, ki delujejo v vesolju. Originalnost dizajna, manufakture izdelave ali storitve jasno pošilja signal luksuzno potencialnim kupcem. Patek Philippe ure so pozicionirane kot umetelni izdelek, ki ustvarja sam svojo zgodovino.

Luksuzne znamke so ikone. Poosebljajo samozavest v tem, kar so in s tem, kar delajo. To običajno podkrepijo z vrhunskim oblikovanjem ter kvaliteto izdelave, ki presega predstave o kvaliteti izdelkov nižje pozicioniranih blagovnih znamk.

Na primer Rolex je kreiral uro, ki deluje 200 m pod morsko gladino. Range Rover zagotavlja, da lahko njihova terenska vozila vozijo več kot 40.000 milj neprestano izven cest. Vrhunska izdelava tako dokazuje tudi izvirnost blagovne znamke.

Slika 5: Pisalo Mont Blanc



Vir: Montblancpen, 2009.

Redkost. Kupci luksuznih blagovnih znamk si želijo novega odkrivanja z izbrano znamko. Na primer Gucci je pred časom imel težave, saj je predstavil preveč proizvodov vstopne ravni (angl. entry - level). Zanimivo je, da je BMW četrta najbolj prodajana znamka avtomobilov v Veliki Britaniji in to brez izgube ekskluzivnosti. Hermesova torba Kelly je eden najboljših primerov. Ima dolgo čakalno listo; kupci morajo čakati, da bodo na vrsti za nakup. Z uporabo tovrstnih principov in pristopov lahko prave luksuzne blagovne znamke ohranjajo svoj status in ostajajo pod relativno šibkim vplivom ekonomskih nihanj. Lahko ostajajo, kar so.

Ključ je v tem, da se management lahko izogne pritiskom večanja prodaje s širjenjem portfelja proizvodov. Izogibati se morajo neselektivne distribucije in posredno padca kvalitete izdelkov, kar lahko povzroči dolgoročno škodo ugledu in blagovni znamki. Rešitev je hiter odziv ter gradnja blagovne znamke, ki se osredotoči na luksuzno obnašanje znamke.

Premijske blagovne znamke se torej nahajajo v sredini, niso ne vrednostne (angl. »value for money«) in ne luksuzne.

Ključni elementi, ki zagotavljajo pravo luksuzno blagovno znamko, so graditev podobe na izvorni zgodbi, predstavitev dokazov, ki govorijo o zgodovini podjetja, ustvarjanje občutka

redkosti in pomanjkanja ob odsotnosti. Potrošnikom se omogoči kreiranje občutka za razlikovanje (Murphy, 2008). Premijske blagovne znamke so kreacija, kjer se križajo lastnosti blagovnih znamk široke potrošnje in luksuznih blagovnih znamk.

2 KATEGORIJE PREMIJSKIH BLAGOVNIH ZNAMK

Management premijskih blagovnih znamk je eden najzahtevnejših izzivov trženja. Kot v poslu nasploh je tudi tu potrebno težiti k strategijam, ki zagotavljajo rast. Premijskih blagovnih znamk ne smemo upravljati tako, da bi ogrozili potrošnikovo zaznavanje njihove podobe in občutka ekskluzivnosti ter ponosa. Managerji blagovnih znamk morajo vedeti, kdaj je potrebno zaobiti kratkoročne tržne priložnosti, ki bi lahko ogrozile dolgoročno »zdravje« blagovne znamke (Maruca, 1995, str. 26).

Vishwanath in Mark (1997, str. 123) opisujeta primer podjetja Folgers, podružnice podjetja Procter in Gamble (PG), ki je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja začela agresivno pridobivati tržni delež v poslu s kavo. Napadli so podjetje Maxwell House tako da so večali tržni delež s cenovnimi akcijami. Folgers tržnega deleža ni izgubil do danes, toda zmaga je imela grenak priokus. Dobičkonosnost celotnega segmenta izdelkov so znižali do stopnje, da je bil dobiček zanemarljiv. Ta situacija je trajala do devetdesetih let.

Strategija Procter in Gambla za Folgers je bila oblikovana na predpostavki, da višji relativni tržni delež (RMS) vedno prinaša višji dobiček. Toda ko je podjetje začelo pridobivati tržni delež, se je začela cenovna vojna. Konkurenti so se odzvali in celotni segment se je iz premijskega preoblikoval v nizko cenovnega. Vsi igralci so bili na slabšem. Folgers je imel, preden je začel z akcijo, položaj sledilca vodilnemu v premijskem segmentu.

Avtorja ugotvljata, da je v industrijah, kot so kemična, papirna in jeklarska dobičkonosnost pogojena s tržnim deležem. Ko pa preučujemo dobičkonosnost premijskih blagovnih znamk, ki se prodajajo od 25 % do 30 % dražje od vrednostnih izdelkov, pa samo tržni delež ne zadošča za ugotavljanje dobičkonosnosti, temveč razloži le del razlik v dobičkonosnosti blagovnih znamk. V nekaterih segmentih je celo težko najti to povezavo.

Dobičkonosnost poleg tržnega deleža opredeljuje tudi narava kategorije same in tržišča na katerem blagovna znamka konkurira. RMS ima različen vpliv na dobičkonosnost; odvisen je od tega, ali v segmentu prevladujejo vrednostne (angl. value for money, VFM) ali premijske blagovne znamke. Če v segmentu prevladujejo premijske blagovne znamke, bo segment dobičkonosen. V kolikor pa so v segmentih večinoma vrednostne in trgovske blagovne znamke, bo dobičkonosnot nižja (Vishwanath & Mark, 1997, str. 124).

Vishwanath in Mark (1997) sta naredila primerjavo med 40 skupinami izdelkov. Ko sta preučevala njihovo dobičkonosnost, sta ugotovila, da tržni delež razloži le polovico razlike v dobičkonosnosti blagovnih znamk. Pri nekaterih skupinah izdelkov pa je povezavo med tržnim deležem in dobičkonosnostjo celo težko najti.

Blagovna skupina izdelkov za nego kože je polna večinoma premijskih blagovnih znamk. Večina podjetij ima več kot 15 % donosnost prodaje (angl. ROS). To velja celo za blagovne znamke, katerih tržni delež ne presega niti desetine tržnega deleža vodilnega podjetja v blagovni skupini.

Na primer nekatere blagovne znamke, ima dobičke le malo nižje kot Oil of Olay, vodilna blagovna znamka v blagovni skupini. Drugačna zgodba je v mesni industriji, kjer Oscar Mayer, vodila blagovna znamka in druge premijske blagovne znamke predstavljajo manj kot 40 % celotne prodaje v blagovni skupini. Običajno premijske blagovne znamke z visokim relativnim tržnim deležem dosežejo približno 10 % donosnost prodaje, tiste z nizkim relativnim tržnim deležem pa okoli 5 %. Donosnost prodaje je odvisna od narave trga.

Oblikovati strategijo, ki je najbolj dobičkonosna za premijsko blagovno znamko, pomeni ponovno raziskati priložnosti povečanja tržnega deleža v blagovni skupini. Kot prvo vodilo morajo skrbniki blagovne znamke razmisliti o dveh dimenzijah - je segment premijski ali vrednostni. In ugotoviti, ali je relativni tržni delež blagovne znamke nizek ali visok.

Če prikažemo matriko dveh dimenzij (Slika 6), lahko določimo položaj katerekoli premijske blagovne znamke v enem izmed štirih kvadrantov. Vsak kvadrant ima različno implikacijo potencial dobička znamke. Vsak kvadrant zahteva različno strategijo. V nadaljevanju poglavja bom predstavil štiri strategije po Vishwanath in Mark (1997): štoparje, glavno cesto, stransko cesto ter konec poti. Razlago bom podkrepil s primeri iz gospodarstva.

Slika 6: Matrika dveh dimenzij in štirih strategij

premijska stopnja skupine izdelkov visoka nizka	nizek	visok
	relativni tržni delež	
visoka	Štoparji (povprečen ROS med 15% in 20%)	Glavna cesta (povprečen ROS med večji od 20%)
nizka	Konec poti (ROS: manjši od 5%)	Stranska cesta (povprečen ROS med 5% in 10%)

Vir: V. Vishwanath & J. Mark, *Your Brand's Best Strategy*, 1997, str. 125.

2.1 Štoparji

Vishwanath in Mark (1997) podjetja, ki so v premijskem segmentu in imajo nizek relativni tržni delež imenujeta štoparji (angl. „Hitchikers”). Za štoparje je značilno, da se njihova donosnost prodaje giblje med 15 % in 20 %. Pridobivanje tržnega deleža z nižanjem cen je

tvegano. Ni priporočljivo, da bi dvigovali prah. Priporočljivo je slediti cenovni strategiji vodilnega podjetja v blagovni skupini.

Znamke v tem kvadrantu naj se osredotočajo na inovacije in nišno trženje. Uspešni štoparji privlačijo in ohranjajo bazo zvestih uporabnikov. Mogoče je biti tudi vodilni v podskupini ali večji blagovni skupini. Skupna lastnost je inovativnost znamke, za katero so uporabniki pripravljeni plačati premijsko ceno.

Kosmiči so dober primer kategorije, v kateri se spleča biti štopar. Več kot 60 % kategorije predstavljajo premijske blagovne znamke oziroma višje pozicionirani produkti. Uporabnik plača za njih najmanj 30 % več kot za vrednostne produkte. Kellog je v ZDA vodilni igralec v tej blagovni skupini. Post in General Mills vodita vsak svojo blagovno podskupino in zelo uspešno sledita Kelloggu v oblikovanju podobe blagovne znamke.

Zanimivo obliko štopanja lahko opazimo v avtomobilski industriji. V zadnjih desetih letih je celotna blagovna skupina postajala čedalje bolj premijska in profitabilna. Proizvajalci avtomobilov so namreč ugotovili, da je veliko bolj učinkovito meriti na posamezne skupine kupcev z inovacijami in vozili, ki imajo več stila, kot pa konkurirati na nizkocenovnem (angl. low-end) tržišču z visoko podobo. Rezultat: povprečna cena prodanih vozil je rasla veliko hitreje kot stopnja inflacije (vsaj v ZDA). Celotna skupina športnih terenskih vozil (krajše SUV) in enoprostorcev je bila na novo kreiran in pogosto na novo opredeljena. Tradicionalne limuzine so začele predstavljati manjši del vseh prodanih vozil. Chrysler je prvi razvijal nove skupine izdelkov in iz malega igralca na trgu je zraslo podjetje, ki je zagotovilo ponudbo za povpraševanje nišnih skupin. Tako je podjetje zaslužilo več kot 1000 dolarjev dobička na vsako prodano vozilo.

Blagovne znamke, ki zasedajo premijsko kategorijo in kvadrant nizke podobe, lahko zagotavljajo zdrave stopnje dobičkonosnosti na dolgi rok. Toda položaj štoparja je občutljiv na cenovne poteze vodilnega igralca v blagovni skupini. Če vodilni v premijski blagovni skupini zniža cene, kot je na primer Marlboro naredil v cigaretni industriji leta 1993, lahko profitne stopnje padejo čez noč. Še posebej, če je bil razkorak med cenami premijskih in vrednostnih blagovnih znamk širok. Res je, da mnoge premijske blagovne znamke vzdržujejo cenovne razlike leta, toda managerji štoparskih znamk morajo to prepoznati in ovrednotiti tveganje.

2.2 Glavna cesta

Podjetja, ki so na glavni cesti (angl. "High Road") so v premijski blagovni skupini in imajo visoko podobo. Ko blagovna znamka vodi tržišče v premijski blagovni skupini, na visoki poti, večinoma dosega več kot 20 % dobičkonosnost prodaje. Ključni dejavnik uspeha so inovacije. Potrošnik takšnih znamk je zvest in pripravljen plačati premijsko ceno. V zameno nenehno zahteva izboljšave in spremembe v obliki, velikosti in funkciji, ki zagotavlja resnično vrednost.

Na primer podjetje Kraft Macaroni & Cheese uspešno ohranja položaj v kvadrantu visoke poti. Svoj uspeh gradi na originalnem izdelku. Kraft neprestano vključuje obstoječe stranke in privlači nove z inovacijami. V zadnjih 15 letih je podjetje predstavilo svedrčke, testenine v obliki junakov iz risank, in različne okuse sirov, vse naprodaj po premijski ceni. To je ohranjalo premijski status blagovne skupine (Kraft, 2009).

Glavni konkurent podjetja Gillette je predstavil nizko cenovne brivnike za enkratno uporabo, ki so jih prodajali pakirane v vrečki. Dinamika blagovne skupine se je začela preoblikovati. Gillettovi managerji bi se lahko odzvali s svojim paketom nizko cenovnih brivnikov v vrečki. To bi pomenilo, da bo njihova dobičkonosnost prodaje kljub vodilnemu tržnemu deležu padla na 5 % do 10 %. Zato so začeli razmišljati o novih strategijah. Vložili so 200 milijonov dolarjev v raziskave in razvoj ter predstavili nov sistem za britje Sensor. Prodajal se je s 25 % cenovnega premiuma nad svojim predhodnikom, Atrio. Sensor je zasedel mesto najdražjega izdelka za britje na tržišču. 200 milijonov dolarjev, vloženih v razvoj, je uspešno prepričalo potrošnike, da so prešli na nov cenovni nivo in na nov nivo britja. Namesto 0,4 dolarja za britvico so začeli plačevati 3,3 dolarja za brivnik in po 0,7 dolarja za britvico, ki se vstavi vanj. Sensor in produkti, ki so sledili, so dvignili kategorijo ter ji dodelili premijski status. (Vishwanath & Mark, 1997, str. 125).

Ko se managerji znamk na visoki poti soočajo s cenovno vojno in grožnjo trgovskih znamk, je potrebno razmisliti, kakšne posledice bodo imela njihova dejanja.

Na primer podjetji Kimberly-Clark in Procter & Gamble (krajše PG) sta se dolgo soočala z grožnjo trgovskih blagovnih znamk. Podjetji sta vedno odgovorili z novo tehnologijo in uporabnostjo izdelkov. Inovacije kot sta izdelka Ultratrim in Pull-Ups dovoljujejo še naprej prodajati izdelke za premijsko ceno. PG-jevi zgodnji poskusi so bili osredotočeni na cenovno komponento, zato so poskušali nižje pozicionirati svoje proizvode ter jih prodajati po nižji ceni. Ko ta strategija ni dosegla želenih rezultatov, so se vrnil k inovacijam, ki so zagotavljale dobičkonosnost. Izdelek Pampers Baby-Dry Stretch plenice, ki imajo vprijajoče jedro in Pampers Premium plenice, ki dihajo, sta dve inovaciji, ki sta pomagali, da je PG ohranil položaj znamke na visoki poti.

Inovativnost je najpomembnejša komponenta uspešne strategije glavne ceste in cenovna strategija je drugotnega pomena. Izobraženi potrošniki bodo plačali več za inovacijo in zamenjali obstoječe za višje pozicionirane produkte. Tudi tukaj so omejitve. Izjemno visoke cene lahko povzročijo porast povpraševanja na kratki rok, toda na dolgi rok ni vzdržno. V kolikor je prevelika razlika med vrednostnimi znamkami in premijskimi znamkami, bodo konkurenčna podjetja tržno nišo zapolnila. Raziskava je pokazala, da so kupci bolj zvesti premijskim znamkam, ki so le nekoliko dražje kot vrednostne znamke.

Ob občutnih razlikah v cenah znotraj kategorije, lahko znamke na visoki poti vzdržujejo visok položaj le z novimi inovacijami.

Rastoče vstopne ovire so ključna sestavina uspešne strategije glavne ceste. To lahko podjetja dosežejo z ekonomijo obsega, ko začne povpraševanje po proizvodih naraščati. Rast

povpraševanja ne kaže samo rasti blagovne znamke, temveč predstavlja tudi dobro obrambo pred cenovno nižje pozicioniranimi proizvodi. Trgovci bodo na police raje postavili izdelke vodilne blagovne znamke kot alternativne, ki ne morejo upravljati prostora na policah tako učinkovito in nimajo preizkušene strategije hitre rasti prodaje.

Managerji lahko preprečijo vstop novih konkurentov z uporabo sistema neposredne dostave trgovinam, s čimer proizvajalci izdelke dostavljajo neposredno v trgovine in ne v trgovska skladišča. Če gre za pokvarljive proizvode, sistem direktne dostave zagotavlja svežino. Novejši sistemi omogočajo celo uravnavanje zalog dobavitelja v centralnih skladiščih trgovcev. To vpliva na manjšo količino zalog in večjo konkurenčnost dobavitelja. Dobavitelj ima lahko velik vpliv v trgovini, saj je oseba, ki polni police, zaposlena pri njem. Tako je zagotovljen direkten nadzor nad prodajo; omogočeno je tudi lažje prilagajanje zalog. Razvoj sistema za uravnavanje zalog ima visoko ceno, zato je biti odziven v zadostni meri zahtevna naloga za manjše proizvajalce.

Podjetja CocaCola, Frito Lay in Nabisco so primeri cenovno visoko pozicioniranih prehranskih blagovnih znamk, ki so ustvarili tovrstne ovire za vstop na tržišče. Podjetje Frito Lay je razširilo paleto svojih proizvodov do te mere, da zaseda toliko prostora na policah, da ga konkurenca ne more dohajati. Tovrstni sistemi so ustvarili velikanske vstopne stroške. Manjša podjetja enostavno niso sposobna dohajati investicij podjetij kot je Frito Lay in izgubljajo boj za tržni delež.

Navsezadnje morajo biti managerji blagovnih znamk glavne ceste gotovi, da so stroški podpornih aktivnosti, kot so trženje, raziskave in razvoj (krajše R&D) in povečanje kapitala, del njihovega načrta prodora na tržišče. Pozornost mora biti usmerjena predvsem na povečevanje obsega prodaje in podobo blagovne znamke. Oglaševanje v medijih je ključni del trženja. Razvojni oddelek mora skrbeti predvsem za inovacije in ne toliko za stroškovni del. Znamke glavne ceste lahko hitro zaostanejo za konkurenco, če ne inovirajo v zadostni meri in višajo cene hitreje od vrednosti za potrošnika. Velike cenovne akcije izdelkov glavne ceste lahko zmanjšajo premijsko naravo kategorije kot celote in managerji se bodo morali soočiti z novim izzivom, kako preusmeriti blagovno znamko v območju, ki ni več premijsko ter povečati profitne stopnje.

2.3 Stranska cesta

Podjetja na stranski cesti (angl. "Low Road") prodajajo večinoma vrednostne blagovne znamke z visoko podobo. Večina podjetij s tovrstnimi znamkami ne realizira visokih dobičkov kljub temu, da se prodajajo s cenovnim premiumom. V povprečju imajo dobičkonosnost prodaje med 5 % in 10 %. To pa zato, ker visoke cene pogosto skrivajo velike stroške ali nediferencirane proizvode. V tem kvadrantu mora biti glavni cilj zmanjševanje stroškov, prihranek pa je treba uporabiti za znižanje prodajnih cen. Managerji morajo zmanjšati stroške in korake v procesih, ki ne prispevajo k vrednosti izdelka v očeh potrošnika. Na ta način sprostijo sredstva, ki se jih uporabi za pridobivanje novih uporabnikov. Strategija je opogumiti potrošnike, ki sicer ne kupujejo premijskih proizvodov, da zaradi nižje cene

kupijo premijski proizvod, ob tem pa imajo občutek, da so za primerno ceno pridobili proizvod visoke vrednosti (Vishwanath & Mark, 1997, str. 127).

Managerji lahko znižajo stroške na več načinov. Prvi je zmanjšanje količine zalog. Mnogo blagovnih znamk ima veliko skladiščnih enot (angleška kratica SKU). Kupcu želijo ponuditi široko paleto proizvodov ter mu s tem omogočiti večjo izbiro. Toda v tem kvadrantu to ne prispeva veliko k dobičku. Običajno vodi h kompleksnejšim proizvodnim in logističnim sistemom, kar povzroči visoke stroške. Znamke glavne ceste z izgrajeno bazo kupcev ter s premijskim pozicioniranjem zahtevajo veliko raznolikost proizvodov. Znamke stranske ceste tega ne potrebujejo.

Stroške se lahko znižuje tudi z zapiranjem proizvodnih obratov, konsolidacijo dobaviteljev ali standardiziranjem proizvodnih procesov. Managerji lahko varčujejo tudi pri dizajnu in pakiranju proizvoda. Vse stroške morajo utemeljiti s prispevkom k dobičku oziroma k zadovoljstvu kupca.

Na primer podjetje Oscar Mayer je delovalo v kvadrantu stranske ceste, v mesno predelovalni industriji. V devetdesetih letih je uporabljal strategijo stranske ceste. Podjetje je začelo z agresivnim zniževanjem stroškov. Ukinili so več kot polovico izdelkov, zapirali tovarne ter se izognili posrednikom pri dobavi surovin. Strategija se je izplačala. V obdobju treh let so se dobički povečali. Celotni segment je pridobil premijsko podobo. Izziv je ostal povečati bazo kupcev ter s tem dobičke podjetij. Podjetje Oscar Mayer se je začelo obnašati kot znamka glavne ceste. Ker se je segment obrnil, je bila strategija prava. Podjetje je začelo vlagati več v podobo blagovne znamke. Sponzorirati so začeli odmevne športne dogodke in začeli uvajati inovacije. Izdelek Lunchables je bila inovacija, ki je bila kasneje pogosto kopirana s strani mnogih podjetij.

Slika 7: Izdelek Lunchables



Vir: Media tumblr, 2009.

V večini primerov premijske znamke v vrednostni kategoriji konkurirajo močnim regionalnim blagovnim znamkam. Na primer podjetje Anheuser Busch je uporabilo strategijo nizke poti. V sedemdesetih letih dvajsetega stoletja je bilo na tržišču v ZDA veliko regionalnih

proizvajalcev piva. Ko je Anhauser Busch znižal stroške ter začel veliko vlagati v oglaševanje, so potrošniki začeli zamenjevati regionalne znamke z Budweiserjem. Ko začnejo lokalni proizvajalci piva s konsolidacijo, pogosto postane proizvodnja piva nacionalni posel. Primer tega lahko opazimo tudi v Sloveniji s povezavo Pivovarne Laško s Pivovarno Union.

Če je strategija stranske ceste uspešna, se začne celotni blagovno skupino spreminjati. Novi igralci z višje cenovno pozicioniranimi izdelki vstopijo na tržišče. Doberšen del vodilnih proizvajalcev začne inovirati. Novi potrošniki začnejo prehajati v k dražjim izdelkom, začnejo se zavedati raznolikosti proizvodov. Tudi uporabniki, ki so cenovno bolj občutljivi, so pripravljeni kupiti premijske proizvode, ker se jim zdijo višje cene sprejemljive. Kategorija piva je danes v veliki meri premijska. Podjetja bolj tekmujejo med seboj z večanjem baze kupcev, kot pa s samo ceno.

Glavne razlike med kvadrantom glavne in stranske ceste so v tem, da je za znamke stranske ceste ključno zniževanje stroškov in različic izdelkov. Razvojni oddelek mora narediti proizvodni proces bolj učinkovit ter zmanjšati odpadek. V kvadrantu glavne ceste nižanje stroškov ni tako pomembno. Zaželen je večji nabor izdelkov, oddelek razvoja je osredotočen na inovacije proizvoda in fleksibilnost proizvodnje.

2.4 Konec poti

Najti zmagovalno strategijo v vrednostni kategoriji in kvadrantu nizke podobe je težko tudi za blagovne znamke, ki obvladujejo doberšen del tržišča. Zato ta kvadrant imenujemo konec poti (angl. "Dead End"). Premijske znamke preprosto ne prinašajo denarja v takšni poziciji. Dobiček pred davki je manj kot 5 %. Dejstvo je, da znamke na koncu poti nikoli ne bodo prinašale denarja. Možnosti za managerje so torej omejene. Lahko prenehajo z obstoječim poslom ali začnejo z velikim projektom, s katerim bodo premaknili znamko v drug kvadrant.

To lahko naredijo z občutnim znižanjem cen, s katerim se poskuša prevzeti tržni delež konkurence v kvadrantu stranske poti. Občutno nižanje cen je mogoče, če je znamka del portfelja izdelkov, ki imajo skupne notranje stroške, na primer konsolidacija dobaviteljev pakiranja za vse izdelke v portfelju. Kjer znamka ni dovolj močna, da bi lahko uporabili ekonomijo obsega, lahko managerji za povečanje količine združujejo manjše znamke. To imenujemo "strategija biserne ogrlice" (Vishwanath & Mark, 1997, str. 128).

Primer podjetja Heinz Nine Lives - hrana za mačke v pločevinkah prikazuje eno boljših strategij, kako obrniti posel v pravo smer. Po večkratnem nižanju cen v osemdesetih in poskusu dviga cen v devetdesetih, so managerji začeli z notranjo reorganizacijo. Ceno so znižali na raven sprejemljivo za kupca. Zaprli so osem tovarn ter navpično integrirali posel. Sami so začeli izdelovati embalažo in se povezovati z dobavitelji. Heinz Nine Lives ima močno bazo kupcev ter dostop do poceni materialov. S preoblikovanjem posla so iz nizko dobičkonosne blagovne znamke postali najbolj dobičkonosna znamka v blagovni skupini. Po racionalizaciji so začeli s prevzemi in podvojili velikost posla.

Znamka lahko zapusti konec poti tudi tako, da predstavi super premijski (angl. super premium) proizvod, ki povsem spremeni zaznavanje kupcev. S tem pretrese blgovno skupino in cenejše blagovne znamke začne spremljati negativen priokus. To je težje narediti velikim podjetjem, ki imajo dobro integrirano podobo svojih blagovnih znamk.

Primer je posel s kavo, kjer je več proizvajalcev predstavilo raznoliko paleto proizvodov, kot so coffee singles in premium roasts. Poizkusili so narediti blgovno znamko iz krajev, od koder kava prihaja. Primera tega sta znamki Java in Colombian. Na trg prihajajo novi prodajalci kave, kot so Starbucks, Coffee Connection in Peet's, ki imajo inovativen pristop. Na tržišču so vzpostavljena nova razmerja moči in vprašanje, ki si ga lahko zastavimo je, kako bodo proizvajalci kave odgovorili novim izzivom.

Napaka, ki jo lahko managerji naredijo na koncu poti, je, da si ne postavijo vprašanja, če sploh lahko postanejo igralci stranske ceste z ekonomijo obsega ter z nižanjem stroškov oziroma ali lahko predstavijo super premijski proizvod in znižajo položaj celotne blgovne skupine. V kolikor tega ne morejo storiti, je bolje prodati ali ukiniti blgovno znamko.

Reddy, Terblanche, Pit in Parent (2008) razvrščajo premijske blgovne znamke in uporabljajo prisposodbo zvezd ter premijske blgovne znamke razporedijo v štiri kategorije: zvezde, rastoče zvezde, padajoče zvezde ter umirajoče zvezde. Ta delitev je v določenih točkah podobna prvi vendar premijske blgovne znamke obravnava z drugačnimi kriteriji in nam predstavi in tržnikom ponudi boljši pregled trga premijskih blgovnih znamk.

2.5 Zvezde

Luksuzno znamko, ki je obravnavana kot premijska v svoji ciljni skupini, ter se razteza vzdolž ujemajočih se kategorij izdelkov, imenujemo zvezda (angl. »Star Brand«). Takšne blgovne znamke imajo bruto marže v višini približno 70 % in dosega visoke stopnje rasti prometa. Za vsakega managerja blgovne znamke morajo biti glavna vodila pri upravljanju znamke kreativnost, kvaliteta in ekskluzivnost. Kupci zvezd plačajo višjo ceno za izdelek ali storitev visoke kvalitete, ki poseblja najnovejši design in trende izdelave. Vsebina mora biti ekskluzivna ter sama znamka inspiracija.

Na primer Louis Vuitton je dober primer zvezde. Znamka zagotavlja marže v višini 70 % in povprečno rast prodaje več kot 10 % letno, več let zapovrstjo. Največja rast je bila dosežena v letu 2004 in sicer 16 %. Ko so se konkurenti prebijali skozi finančne težave ter zaostitve v mednarodnem poslovnem okolju, se je Louis Vuitton oprl na dobro kvaliteto izdelave, distribucije ter marketinga. Zaradi boljšega nadzora nad kvaliteto je 11 od 13 Vuittonovih produkcijskih mest še vedno v Franciji, kjer je delovna sila ena najdražjih na svetu. Tovarne so sodobne in kvalitetne; tako imajo lahko stroške pod nadzorom. Vsak del proizvodnega procesa natančno spremljajo vrhunski mojstri in inženirji, ki so šolani mesece, nekateri celo leto, preden so udeleženi v proizvodnji (Arnault & Wetlaufer, 2001).

Tak poudarek na kvaliteti izdelave in nižanju stroškov opreacij je smiseln, če upoštevamo ceno managementa in komunikacije s potrošnikom. Louis Vuitton porabi približno 12 %

prihodka za oglaševanje, kar je veliko v primerjavi s 6,3 %, kar je povprečje glavnega konkurenta, podjetja Gucci. Distribucija poteka preko trgovin, ki jih nadzoruje podjetje samo. Louis Vuitton uporablja posebne serije proizvodov za zagotavljanje ekskluzivnosti, s čimer poskuša zadovoljiti tudi najzahtevnejše kupce. Na primer liniji modnih torbic Murakami in Marc Jacobs Graffiti sta bili predstavljeni le v omejeni količini. Te omejene serije imajo več mesecev dolgo čakalno vrsto, kar opogumi običajnega potrošnika, da kupi standardno Louis Vuitton torbico, ki predstavlja nižje pozicionirano (angl. »scaled-down«) verzijo omejene serije. To omogoča znamki, da ob doseganju visoke rasti prodaje ohranja ekskluzivnost. Rast namreč zagotavljajo standardizirane proizvodnje linije (Arnault & Wetlaufer, 2001).

Louis Vuitton se je povezal z gigantom De Beers, ki dominira svetovno tržišče z diamanti. Povezava je primer širjenja blagovne znamke v sorodno kategorijo, kar bom pojasnil v nadaljevanju dela. Luksuzni proizvod in luksuzni nakit sta sorodna nakupa, ki se lahko dopolnjujeta. Louis Vuitton pridobi s premikom na prestižni trg z diamanti v povezavi De Beersom, saj je ta premijski igralec. S tem se izogne izpostavljanju na novem poslovnem področju, na katerem nima veliko izkušenj.

Na primer podjetje Cartier, nekoč poimenovano kralj draguljarjev, je bila blagovna znamka ustanovljena leta 1847. Svoj sloves je zgradila z oskrbovanjem evropskega plemstva, ki je predstavljalo kar polovico njihovih kupcev. Podjetje je začelo v devetdesetih izgubljati tržni delež, saj ni predstavljalo novih izdelkov. Manjkalo je inovacij in investiranja v nove dizajne. Promet je padel za 10 % zaradi dejavnih konkurenčnih podjetij. Cartier se je odzval z novo linijo ženskih ur in nakita. To je povzročilo rast prodaje za 27 % ter rast marž. S to potezo so si povrnili položaj, ki jim je pripadal nekoč.

Na primer Hermès ima s ceno \$8,800 za torbico iz krokodilje kože in \$400 za bombažno majico omejeno konkurenco s cenovnega vidika. Znamka je zgradila svoj ugled ne samo na vrhunski kvaliteti izdelave, temveč tudi na dobrem poznavanju svojih kupcev. Kvaliteta je bila vzpostavljena z integracijo velikega dela proizvodnje in prodaje. Hermès je prevzel ključne dobavitelje samo zato, da je zagotovil vrhunsko kvaliteto sestavnih delov končnih proizvodov. Približno 75 % izdelkov je narejenih v podjetju. Od 25 tovarn je 21 lociranih v Franciji. Medtem ko je Louis Vuitton širil svoje tržišče, je Hermès deloval na tržišču, na katerem ni bilo potrebno veliko oglaševanja. Približno 6 % prodaje porabi za oglaševanje. Podjetje celo odkupuje nazaj določene franšize z željo po ohranjanju kvalitete. Osredotočajo se na kvaliteto, kreativnost, marketing in ekskluzivnost. S tem dosegajo povprečno letno rast prodaje 25 %.

Le malo premijskih blagovnih znamk ima lahko naziv zvezda. Tukaj, v nasprotju z večino kategorij izdelkov množične potrošnje, dobička ne določa velikost tržnega deleža. Če ravno je mikavno za managerje zvezd, da bi nekatere izdelke poizkusili narediti bolj množične, se morajo tega lotiti previdno, saj utegnejo škodovati podobi blagovne znamke.

Strategija spodbujanja rasti s cenovnimi akcijami se za tovrstne znamke ne splača, saj lahko škoduje podobi blagovne znamke in dolgoročnemu razvojnemu potencialu. V želji po rasti

prodaje je bolje predstaviti nove kategorije izdelkov ali prodreti na nova tržišča z obstoječimi izdelki (Arnault & Wetlaufer, 2001).

2.6 Rastoče zvezde

Po definiciji je rastoča zvezda (angl. »aspiring star brand«) tista znamka, ki ima visok premium v svoji osnovni blagovni skupini, v drugih skupinah pa ne tako visokega. V povprečju dosegajo marže med 50 % in 70 %. Managerji rastočih zvezd imajo običajno na razpolago dve strateški odločitvi: investirati resurse v razvoj blagovne znamke znotraj osnovne blagovne skupine ali pa v razvoj znamke usmeriti tudi v delno ujemajočo blagovno skupino.

Na primer Porsche, specialist za športne avtomobile, je rastoča zvezda. Odločili so se za prodor v hitro rastočo in tradicionalno dobičkonosno blagovno skupino športnih terenskih vozil (angl. kratica SUV).

Porsche je predstavil model Cayenne v letu 2002. Podjetje je do leta 2006 povečalo promet za 9,39 %, marže pa so skozi štiriletno obdobje od začetka prodaje narasle le za 3,65 %. Raje, kot da bi zapustil kategorijo, se je Porsche odzval s predstavitvijo premijskega terenskega vozila (krajše SUV) s ceno približno 100 000 dolarjev. SUV vozila predstavljajo danes 58 % celotne prodaje podjetja in dobiček je na najvišjem nivoju v zadnjih letih. Porsche se je zavestno odločil prodreti v novo blagovno podskupino, med luksuznimi športnimi avtomobili in SUV-ji ni veliko ujemanja. Vseeno jim je bolj uspelo predstaviti simbolične karakteristike v novem segmentu kot pa imeti poudarek na funkcionalnosti. To je povečalo vpliv znamke Porsche v SUV podskupini (Porsche, 2009).

Slika 8: Porsche Cayenne



Vir: Porsche, 2009.

Kvadrant padajočih zvezd je tranziten, nekakšna postaja na cesti. Rastoče zvezde znamke postanejo bolj ali manj dobičkonosne. Ko opazujemo znamke v tem kvadrantu, je potrebno pregledati, če bo mogoče zagotoviti z neko znamko zadosti resursov, da bo dosegla status zvezde.

2.7 Padajoča premijska znamka

Ko se luksuzno znamko zaznava kot manj premijsko od konkurence in je že razširjena v sorodne kategorije, jo imenujemo padajoča premijska znamka (angl. »waning premium brand«). Premijske znamke imajo v tem kvadrantu večinoma marže med 30 % in 50 %. Več kot polovica preučevanih znamk pade v to kategorijo. To lahko dekoncentrira managerje, saj vedo, da mednarodni trend kaže na rast premijske kategorije in nove priložnosti. Opazovanje prinese dve ključni temeljni zahtevi za preudaren management premijskih znamk. Trg ne bo nikoli sam prinesel dobičkonosnosti znamk; in drugič - upoštevanje širitve znamk lahko večkrat poveča njihovo dobičkonosnost.

Na primer avtomobilska industrija ponuja več dobrih primerov padanja premijskih znamk. Mercedes-Benz, neprestano nagrajevana avtomobilska znamka s številnimi različicami avtomobilov v svojem naboru, se je razširila v sorodne blagovne skupine, kar se je odražalo na njihovem fokusu na udobju. SUV-ji predstavljajo 12 % prodaje v podjetju. Mercedesova dobičkonosnost je trpela na račun ekspanzijske strategije in je negativno vplivala na kvaliteto izdelka ter zaznavo premijske stopnje znamke. Oba Mercedesova glavna konkurenta, BMW in Audi, sta se širila v sorodne blagovne skupine, kjer sta nadgradila obliko in kvaliteto. Medtem ko sta se obe pomaknili višje po lestvici priljubljenosti, je Mercedes-Benz padel. Napake v kvaliteti so načele Mercedesove profite, kot posledica dragega vpoklica 1,3 milijona vozil leta 2005 zaradi tehničnih problemov pri modelih E, SL in CLS Coupe.

Primer padajoče premijske znamke, ki je uspela izboljšati svojo podobo, je Bottega Veneta. V sedemdesetih je ta manufaktura usnjenih izdelkov izdelala slogan: »Ko so vaše inicialke dovolj« (angl. "When your initials are enough."). S tem so prikazali, da so kupci blagovne znamke pravzaprav del njene podobe. Znamka je bila razširjena tudi v sorodne blagovne skupine, na žalost pa je širitev prinesla padec kvalitete in s tem podobe znamke. Vodstvo je zaposlilo Hermèsovega oblikovalca Tomasa Maierja, ki je oblikoval linijo oblačil in ročnih torbic visoke mode. Kot rezultat je veletrgovinska marža Bottege narasla za 12 %.

Znamka lahko uspešno obstane v tem kvadrantu, ko se managerji zmagovalnih premijskih znamk odločijo, da se bodo raje usmerili k povečanju prometa kot k dobičkonosnosti. Takrat imajo te znamke velik potencial za rast. Čez čas začnejo znamke zaostajati in dobički začnejo padati. V dobi, ko naraščajo pričakovanja investitorjev, so managerji le redko pripravljeni povečevati obseg poslovanja na račun dobička. Rastoči stroški širitve poslovanja in nižja dobičkonosnost ustvarita začaran krog, kjer ni mogoče pridobiti dovolj sredstev za predstavitev premijske blagovne znamke. Zato je upadanje znamke težko zaustaviti. Managerji padajoče luksuzne znamke morajo uporabiti tako imenovano strategijo potovanja med otoki (angl. »island hopping«). Izraz izvira iz druge svetovne vojne, ko je ameriška mornarica prečkala Pacifik z več krajšimi potovanji med otoki (Weigley, 1973).

V primeru premijskih znamk je potrebno znamko pravočasno razširiti v sorodno blagovno skupino, na primer od denarnic k liniji poslovnih kovčkov. Za kar pa je pogoj močan položaj v osnovni blagovni skupini. Ko so zagotovljeni stabilni prihodki in dobiček, je čas za

usmeritev prostega kapitala v širjenje. Tako znamka znotraj kategorije sama financira svojo širitev v naslednjo skupino - kot gre mornarica iz enega na drug otok.

2.8 Umirajoča zvezda

Ko je premijska znamka razširjena v kategorije nesorodnih proizvodov, je obravnavana kot manj premijska od referenčnih znamk. Tovrstno znamko imenujemo umirajoča zvezda. Luksuzne znamke imajo v tem kvadrantu običajno nižje veleprodajne marže od 30 %. Znamke v tem kvadrantu so lahko zvezde, ki so izgubile svoj sijaj ali pa znamke, ki so na svoji poti navzgor, a še niso uspele.

Managerji umirajočih zvezd (angl. »dying star«) imajo dve strateški možnosti. Prva je investirati v prenovno znamko in jo spremeniti v zvezdo. To je odvisno od sredstev, ki jih ima management na razpolago. V primeru, da so marže med 20 % in 30 %, bi bilo to dejansko mogoče v nekaterih primerih.

Na primer znamka Gucci je v osemdesetih izgubila sijaj, saj je razvijala pod svojo znamko vse od sončnih očal, športnih dodatkov in vžigalnikov. Yves Saint Laurent (krajše YSL) je doživel podobno. Z rahlimi padci prodaje in z vrnitvijo luksuzne podobe znamke je management ponovno prevzel nadzor nad znamko. Omejili so širjenja in pod drobnogled vzeli kvaliteto vseh produktov. Tako je znamka okrevala in si povrnila status zvezde.

Izbrati strategijo obrata, ki jo je izvedel Gucci, pomeni velik padec prodaje, distribucije in licenčnin. Obstoj znamke v določenih kategorijah izdelkov je pogosto ogrožen. Stroški bodo avtomatično narasli, saj je treba povečati investicije v inovacije, dizajn in kvaliteto proizvodnje.

Druga alternativa je znižanje premijske stopnje in repozicioniranje luksuzne blagovne znamke (angl. »down-market«) v premijsko. To je lahko dobra strategija, če nimamo dovolj sredstev za osvežitev znamke in marže ne zadoščajo za takšno investicijo.

Potrebno je pretehtati obe možnosti. Vrniti znamki sijaj in njen status ponovno vrniti med zvezde zahteva zmanjšanje distribucije in povečanje ekskluzivnosti. Kvaliteta na začetku procesa običajno narašča počasneje kot stroški. To nam ponazori primer selitve proizvodnje v drage države, kot je Francija. Licenciranje je odsvetovano, če želimo znamko pozicionirati k uglednim osebam, moramo zelo previdno izbirati medijske kampanje.

Druga možnost je težnja po pozicioniranju znamke kot premijske. Pogojena z rastjo distribucije in nižanjem ekskluzivnosti v zameno za rast prodaje. Kvaliteta je pomemben dejavnik, toda ko se znamka prodaja po nižji ceni, mora biti nakupna odločitev pogostejša, saj je le tako mogoče zagotoviti rast prometa. Proizvodnja ne zahteva rokodelskih spretnosti in se pogosto nahaja, kjer so stroški najnižji. Premijske znamke lahko hitro dosežejo rast prodaje tudi brez dolgoletne bogate zgodovine.

Kot zadnji dejavnik pred izbiro strategije za ta kvadrant morajo managerji upoštevati, ali ima znamka zgodbo, bogato zgodovino ali ne. V kolikor jo ima, je veliko lažje ekskluzivnost

navezati na zgodovino in jo dvigniti v segment zvezd. Znamke, ki tega nimajo, bodo morale šele ustvariti svojo zgodbo in si pridobiti zaupanje potrošnikov, preden bodo imele možnost blesteti. Ko je blagovna znamka poznana in ima zveste kupce, imajo managerji blagovnih znamk možnost širitve portfelja in vključitve novih izdelkov.

2.9 Upravljanje portfelja premijskih blagovnih znamk

Pri oblikovanju strategij za management blagovnih znamk lahko matrika donosnosti prodaje blagovnih znamk pomaga managerjem lažje razumeti dinamiko portfelja izdelkov. Predvidena donosnost prodaje je ocenjena na podlagi relativnega tržnega deleža in premijske stopnje kategorije izdelkov. Avtorja Vishwanath in Mark (1997) sta ugotovila, da v kolikor ima podjetje visok relativni tržni delež in v blagovni skupini prevladujejo premijske blagovne znamke, bo tudi donosnost prodaje višja.

Sredstva za raziskave in razvoj morajo biti usmerjena k blagovnim znamkam glavne ceste in štoparjem, saj se morajo osredotočiti na inovacije. Pogosto managerji, ki precenjujejo portfelj, porabijo preveč denarja na znamkah na koncu poti, saj pričakujejo, da bodo dosegli premik v nasprotno smer. Strošek je neupravičen, saj bi denar lahko porabili bolj racionalno.

Velike medijske akcije, ki so izdelane za povečanje prodaje, je prav tako dobro usmeriti na blagovne znamke glavne ceste in štoparje. Za znamke stranske ceste pa je priporočljivo sredstva za trženjske aktivnosti omejiti na trgovske aktivnosti in aktivnosti za potrošniške promocije in znižanja cene izdelkov. Če želijo managerji spremeniti znamko stranske ceste v znamko glavne ceste, so sredstva, porabljena za večanje obsega prodaje, upravičena. Pomemben je časovni okvir. Zavedati se je potrebno posledic porabljenih sredstev in ukiniti nepotrebne stroške. Ravno tako kot zapravljanje denarja za znamke na koncu poti, je nesmiselno nižati cene produktov v supermarketih v zameno za promocijske aktivnosti. Bolje je minimizirati izdatke za tovrstne znamke ter premakniti sredstva k tistim, v drugih kvadrantih (Avtorja Vishwanath in Mark, 1997, str. 129).

Dinamika blagovnih skupin se lahko spreminja. Znamka je lahko štopar, premik konkurentov pa lahko čez noč povzroči premik celotne blagovne skupine iz premijske v vrednostno. Pivo, nekoč vrednostna, je danes premijska blagovna skupina. Podobno je pri športni obutvi. Superge so bile nekoč vrednostni, sedaj so premijski izdelek.

Matrika dveh dimenzij in štirih strategij (slika 6) ni mišljena kot orodje za enkratno uporabo, temveč za ponovno ocenjevanje posamezne blagovne znamke in celotnega portfelja na določeno časovno obdobje. Tako lahko uspešno izvedemo premike celotnih blagovnih skupin (Vishwanath & Mark, 1997). Druga delitev na zvezde, rastoče zvezde, padajoče premijske znamke in umirajoče zvezde primerja znamke po položaju na trgu in po donosnosti prodaje in lahko tako samostojno kot tudi ob uporabi prve pomaga pri upravljanju portfelja.

3 ŠIRITEV PREMIJSKE BLAGOVNE ZNAMKE

Širjenje nabora izdelkov znotraj blagovne znamke ni lahka naloga. Neuspešnih primerov širitve je bilo bistveno več kot uspešnih. Ker je širitev močno povezana z uspehom blagovne znamke, je to eden najbolj raziskanih in študiranih fenomenov v marketingu. Ko obravnavamo blagovno znamko, običajno dejavniki, ki so pomembni za širitev, niso deležni zadosti pozornosti. Bistvo dojemanja premijske stopnje blagovne znamke je funkcija blagovne skupine. Zato govorimo o medsebojni povezanosti blagovnih skupin.

Zaznavanje premijske stopnje blagovne znamke ima različen vpliv na dobičkonosnost, odvisno od tega, v kolikšni meri je blagovna znamka razširjena po različnih blagovnih skupinah. Matrika premijskega ujemanja je orodje, ki je managerjem v pomoč pri oblikovanju strategij širjenja nabora izdelkov blagovne znamke. Ta koncept je bil odlično opredeljen s strani avtorjev Reddy, Terblanche, Pitt in Parent (2008, str 10). Pojasnil ga bom v nadaljevanju besedila.

3.1 Potreba po širjenju blagovnih znamk

Mednarodno skupino premijskih blagovnih znamk je težko oceniti. Ocene se močno razlikujejo od ocenjevalca do ocenjevalca. Kot relevantne lahko obravnavamo različne blagovne skupine in vedenje potrošnikov. Velikost skupine premijskih blagovnih znamk je močno narasla tudi zaradi povečanja števila kupcev iz držav, ki dosegajo hitro gospodarsko rast, kot na primer Indija in Kitajska (Allen, 2007).

V razvitem svetu bogati postajajo dejansko bogatejši. Rastoče cene delnic, večji dohodki na prebivalca, samozavest kupcev ter dvomestna rast mednarodnih potovanj so dejavniki, ki kažejo na velik potencial premijskih znamk. Managerji luksuznih znamk so podvrženi vplivu potrošnikov ter se težko upirajo nenehnemu širjenju nabora izdelkov blagovne znamke (Quelch & Nueno, 1998).

Predvideti je potrebno, katere alternative širjenja blagovne znamke se lahko izkažejo kot uspešne in katere ne. V raziskavi, ki sledi, bom prikazal, kako oceniti katere strategije širjenja bodo povečale dobičkonosnost blagovnih znamk in katere ne. Še prej pa pogledjmo primer Château Margaux znane sorto vin iz Bordeauxa. Avtor William Styron (1992, str. 151) je to vino opisal v noveli Sofijina izbira: »Ko živite kot svetnik in umrete, je gotovo to, kar vam dajo piti v raju.« (angl. "When you live a good life like a saint and die, that must be what they make you to drink in paradise."). Sanje tržnikov bi bile prenesti blagovno znamko Château Margaux na več produktov. Verjetno bi jo naredilo manj redko, povezati jo z vini, ki niso tako visoko ocenjena. Lahko bi ustvarili povezavo z vinarji v drugih državah. Mogoče bi jo bilo prenesti tudi na druge vrste pijač oziroma prehrambenih proizvodov. Spodbudili bi lahko gostinsko ponudbo in ponudili izbor luksuznih dobrin pod enotno blagovno znamko.

Zaenkrat se Château Margaux upira širitvi legendarne znamke na karkoli drugega kot je pridelava vrhunskih vin. Samo trije konkurenti so v vinih prve trgatve (angl. »first growth«) in vsi so širili nabor izdelkov prve trgatve. Konkurenčna podjetja v tej niši so Château Haut-

Brion in Château Mouton-Rothschild. Ti so širili svoje znamke v različne smeri. Haut-Brion ponuja vino z Clarendelle po približno 20 dolarjev za steklenico. Mouton-Rothschild, v povezavi z Mondavi iz Californije, izdeluje in ponuja Opus One za približno 250 dolarjev za steklenico; s partnerjem Viña Concha y Toro v Čilu izdeluje ter ponuja vino Almayva za 75 dolarjev na steklenico. Čeprav so to vina v premijska, nikoli ne bodo dosegla vstopne cene vin prve trgateve. Château Margaux letnik 2000 se prodaja za približno 900 \$ na steklenico. Mouton-Rothschild izdeluje rdeča in bela vina široke potrošnje, ki se prodajajo za manj kot 20 dolarjev na steklenico. Prodaja jih pod blagovno znamko Mouton Cadet. Cel legendarni Château Pétrus ima znamko merlota, ki se prodaja za manj kot 20 dolarjev na steklenico (Deighton et al., 2006). Château Margaux ohranja svojo ekskluzivnost tudi zato, ker se ne uklonijo želji po večanju prodajne količine z nižjo ceno in kakovostjo ter s tem gradijo svojo visoko podobo.

3.2 Obseg širitve

Völckner in Sattler (2006) sta ugotovila, da je ujemanje med blagovno znamko in izdelkom, ki bi ga radi vključili, eden najpomembnejših dejavnikov uspešne širitve. Iz perspektive premijske znamke ima večina raziskav širitve določene omejitve. Večji del raziskav širitev blagovnih znamk je obravnaval blagovne znamke, ki niso premijske. Na primer Kellerjeva in Soodova (2003, str. 12) raziskava je ugotovila, da so znamke, ki so bolj občutljive na širitve: pijača, izdelki za zdravstveno nego in kozmetika. V večih študijah vpliva širitve znamk je bil pomemben dejavnik vpliv zaznavanja kvalitete starševske znamke (angl. parent brand). Keller in Sood (2003) sta ugotovila, da to ni imelo večjega vpliva, ko je širitev potekala v drugo blagovno skupino. Doprinos širitve naj bi bil seveda dobičkonosnost.

Vsebina večine raziskav je zelo oddaljena od bistva premijskih znamk ter njihove širitve. Kjer se blagovne skupine med seboj ne povezujejo, je težko prikazati vpliv znamke, ki bi jo radi širili, na izdelek v drugi blagovni skupini. Meyvis in Janiszewski (2004, str. 346) predlagata, naj bo širitev znamke odvisna od asociacij med izdelki ter prednostmi, ki so tem izdelkom skupne. Dostopnost je odvisna od navezovanja in asociacij med blagovnimi skupinami. Tudi ta način ne razišče dovolj dobro širitve luksuznih znamk. Motivator za širitev blagovnih znamk naj bi bil povečan obseg prodaje obstoječih znamk.

Balachander in Ghose (2003) sta raziskovala pozitiven vpliv širjenja na podobo starševske znamke (angl. parent brand). Osnovala sta efekt pozitivne medsebojne povezanosti iz oglaševanja širjenja znamke. To pomeni, da ko se v medijih predstavi nove izdelke blagovne znamke, to pozitivno vpliva na prepoznavanje in prodajo ostalih izdelkov blagovne znamke.

Tovrstne raziskave vpliva trženjskih strategij na dobiček (angl. PIMS; Profit Impact of Marketing Strategies) so dolgo predstavljale pozitivno povezavo med dobičkonosnostjo blagovne znamke in njenim relativnim tržnim deležem. Pomembna ugotovitev je bila, da ima relativna kvaliteta produkta velik vpliv na dobičkonosnost. Lahko, da je tako zaradi vpliva managementa kvalitete na znižanje stroškov ali pa, ker so kupci pripravljene plačati več za premijsko kvaliteto ali celo sinergije obojega. Na podoben način lahko managerji premijskih

znamk pričakujejo rast dobičkonosnosti z rastjo premijske stopnje blagovne znamke kot funkcijo blagovne skupine (Buzzell, 2004). To pomeni, da premijsko stopnjo blagovne znamke potrošnik razume kot presežek v kvaliteti nad konkurenčnimi izdelki in je za to pripravljen plačati višjo ceno.

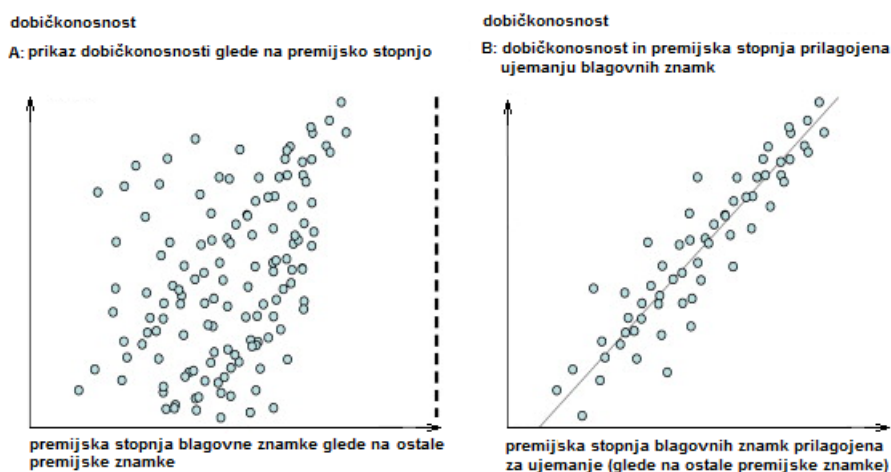
Izjeme seveda obstajajo. Na primer znamka Harley-Davidson narekuje premijsko ceno in ima zvesto bazo kupcev, kljub temu da motorna kolesa evropskih in japonskih proizvajalcev presegajo tehnične lastnosti ter zmogljivosti Harley Davidsona (Helyar, 2002). To je mogoče zaradi bogate zgodovine blagovne znamke in podobe, ki narekuje življenjski stil. Motor Harley – Davidson je kulturni izdelek.

V območju premijskih blagovnih znamk se nahajajo podjetja, kot so Tiffany, Bose, Rolex in Louis Vuitton. Vsa prikazujejo rastočo dobičkonosnost. Prav tako je tudi vedno boljše zaznavanje blagovne znamke s potrošnikove strani. Testirano je bilo, kako uporabna je premijska stopnja pri ugotavljanju dobičkonosnosti blagovne znamke. Močna je povezava med stopnjo premiuma in dobičkonosnostjo znamke..

3.3 Kdaj premijska stopnja deluje

Raziskava avtorjev Reddy, Terblanche, Pitt in Parent (2008) je pokazala presenetljive rezultate. Obstaja povezava med potrošnikovim zaznavanjem blagovne znamke in njeno dobičkonosnostjo (Slika 9). Znamka Bose, vodilni proizvajalec visoko kvalitetnih avdio sistemov, je dosegel veliko višje marže kot je navadno za kategorijo široke potrošnje. Večine luksuznih znamk ne najdemo v premijskih kategorijah.

Slika 9: Dobičkonosnost premijskih blagovnih znamk in učinek ujemanja



Vir: M. Reddy, N. Terblanche, L. Pitt & M. Parent, *How far can luxury brands travel? Avoiding the pitfalls of luxury brand extension*, 2008, str. 8.

Zaznavanje premijske stopnje je potrebno, toda ni edini dejavnik uspeha luksuzne znamke. Preprosto, bolj dobičkonosni izdelki pod okriljem blagovne znamke se nahajajo desno zgoraj (slika 9) in imajo več skupnega med seboj za razliko od izdelkov, ki se nahajajo na spodnjem levem delu in niso tako povezani med seboj.

Na primer kohezivni portfelj znamk je lahko sestavljen iz izdelkov kot so usnjeni čevlji, pasovi, torbe in denarnice oziroma manjši usnjeni izdelki. Manj kohezivni portfelj bi vseboval na primer izdelke, kot so usnjeni čevlji, žoge, bombažne majice in pisala. Vse te predmete oseba uporablja pogosto, toda med njimi ni logične konsistentnosti, kot je razvidna pri prvem portfelju. To kohezijo avtorji Reddy, Terblanche, Pitt in Parent (2008) imenujejo ujemanje blagovnih znamk (angl. brand adjacency).

Dobičkonosnost premijskih blagovnih znamk, merjena z maržo, je torej pogojena z zaznavanjem premijske stopnje in s stopnjo ujemanja. Verjetnost, da bo dobičkonosnost znamke rasla je veliko večja, če se blagovno znamko širi v sorodni segment izdelkov. Če se znamko širi v nesorodne segmente, lahko pride do padca dobičkonosnosti, ne glede na močno podobo izdelkov pod okriljem znamke v osnovnem segmentu (Reddy, Terblanche, Pitt & Parent, 2008, str. 8).

3.4 Ujemanje blagovne znamke

Blagovna znamka mora imeti vidne svoje vrednote. To pomeni, da morajo izdelki, ki bi jih radi vključili pod blagovno znamko, posebej imeti vrednost osnovne znamke. Bolj ko je širitev konsistentna, višja mora biti stopnja ujemanja

Na primer Louis Vuitton in Cartier imata visoke marže, nekje okoli 70 %. Ti dve znamki sta visoko cenovni in na samem vrhu premijske lestvice. Obe sta razširili svojo znamko v blagovne skupine, ki so osnovni skupini sorodni. Cartier je širil nabor izdelkov od nakita k uram, dišavam in modnim dodatkom. Louis Vuitton je začel z modnimi ženskimi torbicami, nabor je razširil tudi k oblačilom, nakitu, dišavam ter modnim dodatkom. Oziraje se na obe znamki lahko opazimo, da se je velikost prodaje osnovne kategorije prenesla tudi na sorodne izdelke glavne vrednote in attribute zaznavanja. Znamka Pierre Cardin je bila uvrščena med 21 elitnih članov tradicionalne zveze za blagovne znamke (fr. »haute couture«) francoske visoke mode (fr. Chambre Syndicale de la Couture Parisienne). To je prispevalo k bliskoviti rasti blagovne znamke v šestdesetih letih. Podjetje je licenciralo dišave in kozmetiko, ki so jo proizvajale mednarodne korporacije, kot so Unilever, L'Oréal in Estée Lauder. Pristop je bil na začetku zelo uspešen, zato se je uprava opogumila in začela z oblikovanjem številnih licenčnih dogovorov. Začetne širitve znamke Pierre Cardin v dišave in kozmetiko so bile uspešne. Premijska stopnja se je prenesla na nove blagovne skupine ne da bi izgubila visoko podobo. Bolj kot ujemanje med kategorijami, so lastniki podjetja Pierre Cardin videli prispevek njihove močne znamke. V tem prepričanju se je začelo ime Pierre Cardin pojavljati povsod. Blagovno znamko so uporabili za poimenovanje cigaret, športnih čepic in celo namiznega vina Pierre Cardin. Vse naštetu je povzročilo občuten padec marž, temu je botrovalo neujemanje oziroma nekonsistenca (Ries & Trout, 1982).

3.5 Rastoče izobilje

Ko je trg premijskih dobrin rastoč, ni nobenega razloga, da bo takšen trend kar trajal. Trg premijskih dobrin je čedalje bolj konkurenčen. Na eni strani sta rast in velikost primarnega

tržišča dokaj omejeni, na drugi obstajajo pričakovanja o rasti potrošnje srednjega sloja. Trženje premijskih blagovnih znamk se sooča s pojavom, da potrošniki pričakujejo več kot si zaslužijo. Če izdelek ne vsebuje premijskega videza in občutka, ne bo uspešno prodajan. Pod takšnimi pogoji je pričakovano, da bo vsak izdelek ustrezal visokim standardom. Zato se premijski izdelki preprosto ne morejo več zanašati le na bogato zgodovino (Smith, 2003).

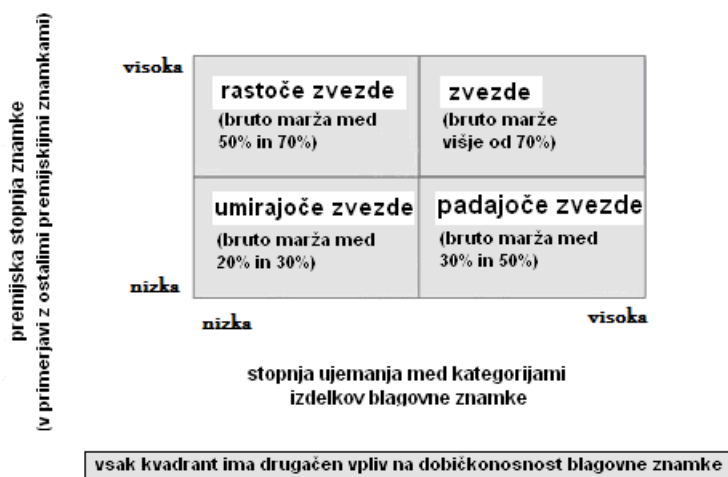
Managerji premijskih znamk morajo premisliti o rasti v obstoječih blagovnih skupinah, prodoru v nove kategorije ali na nova tržišča. Zadnja možnost bo dokaj omejena, če je na ključnih tržiščih znamka že prisotna. Indija, Kitajska in ZDA so tržišča, kjer se proda velik delež mednarodnih premijskih izdelkov.

Pri razvoju najbolj dobičkonosne strategije za premijsko znamko morata biti usklajena tako premijska stopnja znamke, kot se morajo ujemati tudi izdelki blagovne znamke. Ugotoviti je potrebno potencial za premijsko znamko na tržišču, kako visoko premijsko stopnjo lahko kateri izdelek doseže, prisotnost že obstoječih substitutov in v katere blagovne skupine se da znamko razširiti (Smith, 2003).

3.6 Matrika premijskega ujemanja

Za pomoč pri pozicioniranju blagovne znamke na tržišču je razvita dvodimenzionalna matrika, kjer je lahko označena vsaka premijska znamka v enem izmed štirih kvadrantov. Vsak kvadrant pomeni drugačno implikacijo za potencial premijske znamke in nam bo pomagal pri njenem managementu (Slika 10).

Slika 10: Matrika premijskega ujemanja



Vir: M. Reddy, N. Terblanche, L. Pitt & M. Parent, *How far can luxury brands travel? Avoiding the pitfalls of luxury brand extension*, 2008, str.10.

Mnogi portfelji premijskih znamk se razprostirajo čez več kot en kvadrant. Zato je za managerje pomembno, da razumejo implikacijo za upravljanje individualnih premijskih znamk v teh portfeljih. Ob uvajanju luksuzne blagovne znamke je prisoten zamudni efekt, ki prinaša dobiček z zamikom. Zato je pomembno oblikovati dolgoročno strategijo in upoštevati dolgoročen vpliv odločitev.

Ko managerji ugotovijo, v katerem kvadrantu se njihova znamka nahaja, se morajo vprašati, kaj lahko naredijo, da se izognejo boleči lekciji kot pri Pierru Cardinu. Manager premijske znamke lahko uporabi to matriko pri nadaljnji rasti ter pri izogibanju nevarnosti pri poslovanju.

3.7 Najboljše zdravilo

Primer znamke Von Furstenberg in njene evolucije je dober recept za managerje luksuznih znamk. Diane von Furstenberg je doživela bolečo lekcijo, ki bi se ji želel izogniti vsak manager. Leta 1972 je Diane ustvarila obleko, ki je zaznamovala generacijo. Prodala je več kot 5 milijonov različnih oblačil za različne priložnosti, od večnamenskih dnevnih oblačil do disko oblačil (Francke, Whitman & Gilbert, 1976, str. 52).

Managerji ne smejo pozabiti, da ima premijska znamka zgodovino, tradicijo in kot najpomembnejše zgodbo, ki daje kupcem razlog za nakup. Širitev znamke brez upoštevanja tega je nesmiselna.

V tem času je mama samohranilka z dvema otrokoma in posebna gostja Studia 54, von Furstenberg, nadaljevala svoj uspeh z linijo kozmetike. Na krilih uspeha se je ime von Furstenberg širilo v kategorije, kot so prtljaga, očala, jeans in knjige, če navedemo le nekatere. Strategija je na začetku delovala, saj je ime von Furstenberg zagotavljalo visoke marže pri vseh izdelkih, katerim je bilo dodano, ne glede na segment. Dobiček in promet je naraščal. V nekaj letih je veliko število nesorodnih kategorij prizadelo temeljno znamko. Prodaja in dobiček sta padla. Situacija je postala tako kritična, da sta bila oddelka za oblikovanje in kozmetiko prodana za pokritje dolga.

Managerji premijskih znamk ne smejo biti zaslepljeni z začetnim uspehom. Treba je paziti, da se znamka ne širi v nesorodne blagovne skupine, saj to lahko povzroči resne težave. Potrebno je graditi dolgoročen ugled ter se posvečati kvaliteti izdelka ter potrošnikovim potrebam.

Von Furstenberg se je zanašal na mehanične detajle nesorodnih produktov, s katerimi so si delili ime, namesto da bi ohranjali simbolni pomen znamke, ki je uživala premijski status. Ta je bil okrnjen z vstopom v nesorodne kategorije, kar je povzročilo splošen upad marž v temeljni segment in znamko spremenilo najprej v padajočo in nato v umirajočo zvezdo.

Znamke so prej kot vse ostalo simboli (Stern, 2006). Ko želijo managerji širiti luksuzno znamko v nesorodno blagovno skupino, je potrebno preučiti, kako se bo simbolni pomen prenesel v novo blagovno skupino. Uporaba matrike lahko zmanjša nevarnost širjenja luksuzne blagovne znamke.

4 ŠTUDIJA PRIMERA MERCATOR PREMIUM

4.1 Namen

Študije primera blagovne znamke Mercator Premium sem se lotil, ker je svojevrsten fenomen. Trgovske znamke vključujejo predvsem vrednostne izdelke. Mercator pa predstavlja Premium, premijske izdelke znotraj trgovske znamke, izdelke za kupce vrednostnih izdelkov, ki si želijo vrhunski proizvod po dostopni ceni. Namen študije je prikazati, kako je blagovna znamka Premium opredeljena, katero tržno nišo zapolnjuje in s pomočjo predhodno predstavljenih teorij predstaviti njen potencial.

4.2 Načrt raziskovanja

Raziskovanje koncepta blagovne znamke Mercator Premium sem začel s prebiranjem literature, iskanjem virov na internetu in vzpostavitvijo stika s podjetjem, ki je ustvarilo trgovsko znamko, Mercatorjem. Povezal sem se z oddelkom strateškega marketinga. Managerka, ki skrbi za uvajanje blagovne znamke Mercator Premium, mi je predstavila svoje delo in pojasnila koncept razvoja. Posredovali so mi interna gradiva, iz katerih je bil razviden tako potek projekta kot tudi različne dimenzije, ki jih je potrebno preučiti, da lahko blagovno znamko označimo kot premijsko. Ko sem pridobil osnovne informacije, sem se lotil analize s pomočjo teorij, postavljenih v prvem delu besedila. Najprej bom predstavil podjetje Mercator in linije v okviru trgovske znamke Mercator. Nato bom predstavil blagovno znamko Mercator Premium in jo povezal z načini razmišljanja iz prvega dela besedila. Na koncu bom podal priporočila za upravljanje blagovne znamke Mercator Premium.

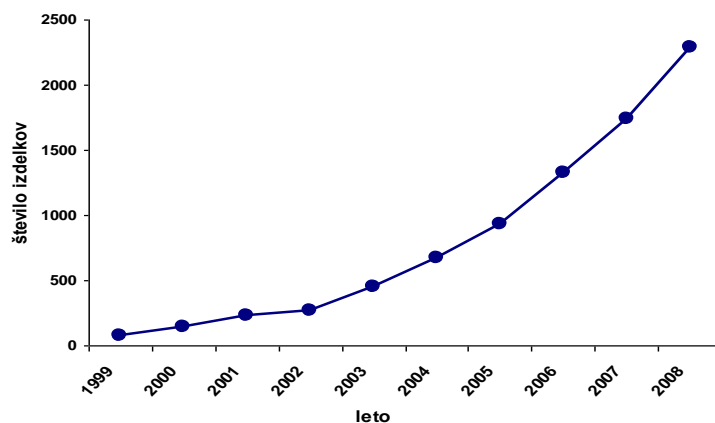
4.3 Mercator kot podjetje

Mercator je ena največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi, vodilna trgovska veriga v Sloveniji in čedalje bolj uveljavljena veriga na trgih Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine. V zadnjih letih so nadaljevali s širitvijo na jugovzhodnih trgih, leta 2005 so vstopili na trg Makedonije, leta 2007 v Črno Goro ter na začetku leta 2009 v Bolgarijo. To so hitro rastoči trgi, na katerih gradijo predvsem večje nakupovalne centre v glavnih mestih in regijskih središčih z največjim potencialom zaradi števila prebivalcev in kupne moči. Na ta način želijo v čim krajšem času pridobiti pomemben tržni delež in na vsakem trgu postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom (Mercator, 2009).

4.4 Trgovska znamka Mercator

Mercator ni le podjetje, temveč tudi trgovska blagovna znamka. Prvi izdelki so bili uvedeni v prodajo v začetku leta 1999, ko so v projekt trgovske znamke Mercator vključili 6 izdelkov: jabolčni nektar, pomarančni nektar, marelično marmelado, rdečo peso, gorčico in paradižnikov »ketchup«. Število izdelkov se je skozi leta povečevalo. Trenutno je v projekt trgovske znamke Mercator v Sloveniji vključenih 2.226 izdelkov z upoštevanimi različnimi vonji, vrstami, kroji.

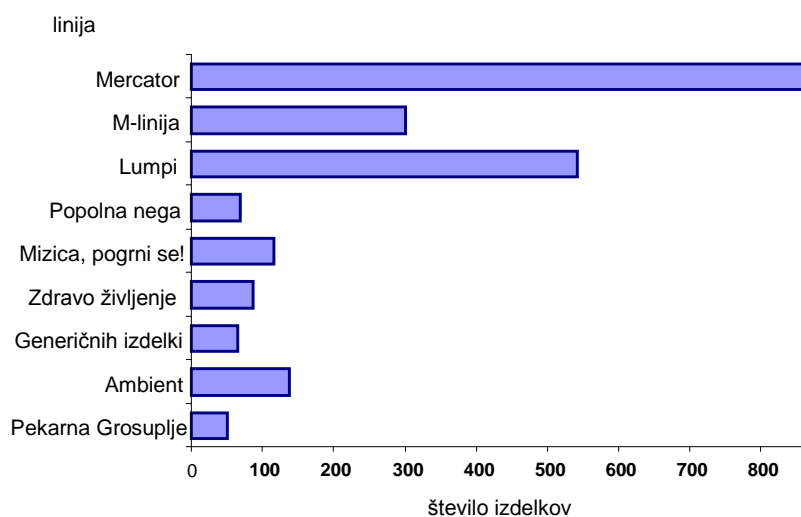
Slika 11: Rast števila izdelkov Mercatorjeve trgovske znamke



Vir: Mercator, 2009.

Za bolj nazorno prikazano sliko o Mercatorjevi trgovski znamki predstavljam spodnji pregled linij trgovske znamke. Linija Mercator vsebuje izdelke za vsakdanjo potrošnjo v gospodinjstvu, prehrano in čistila. M-linija predstavlja tekstilne izdelke, uvedena je bila v letu 1999. Lumpi, uveden leta 2000, vsebuje kozmetične, prehranske in tekstilne izdelke, namenjene otrokom do 10. leta. Popolna nega je linija kozmetičnih izdelkov, uvedena leta 2000. »Mizica, pogrni se!« so izdelki za hitro pripravo obrokov. V liniji Zdravo življenje so izdelki, ki ugodno vplivajo na zdravje. Obe liniji sta bili uvedeni januarja 2003. V liniji generičnih izdelkov so najosnovnejši izdelki za vsakdanjo potrošnjo v gospodinjstvu. Linija je bila uvedena v avgustu 2006. V liniji Ambient, uvedeni septembra 2007, so izdelki „vse za dom“. V okviru lastne pekarnice Grosuplje se od leta 2008 proizvaja lasten kruh in pekovsko pecivo. (Mercator, 2009)

Slika 12: Prikaz števila izdelkov po linijah trgovske znamke



Vir: Mercator, 2009.

V prihodnosti nameravajo, v skladu z zahtevami potrošnikov in njihovimi spreminjajočimi nakupnimi navadami, povečevati število izdelkov v obstoječih linijah ter razvijati nove linije.

Pri projektu Trgovska znamka Mercator trenutno sodeluje z več kot 180 dobavitelji. Več kot 70 % izdelkov je proizvedenih v Sloveniji. Namen projekta trговske znamke Mercator je ponuditi potrošniku kakovostne izdelke po ugodni ceni. Cena trговske znamke je namreč od redne maloprodajne cene primerljivega izdelka pod blagovno znamko proizvajalca v povprečju nižja za 30 %. Z uvedbo trговske znamke se krepijo odnosi s proizvajalci in dobavitelji, podpira se slovensko proizvodnjo ter nenazadnje tudi povečuje cenovno konkurenčnost, donosnost in tržni delež Mercatorjeve trgovine na drobno.

Izdelki trговske znamke so prisotni v vseh prodajalnah Mercatorja tako v Sloveniji kot v tujini. V obdobju od januarja do decembra 2008 je delež prodaje izdelkov trговske znamke v celotni maloprodaji v market programu v Sloveniji znašal 15 %, kar je 2,3 odstotne točke več kakor v enakem obdobju predhodnega leta. V prihodnje nameravajo pridobivati čim širši krog stalnih kupcev in s trговsko znamko doseči 20 % delež v celotni maloprodaji market programa. Iz naslova navajanja proizvajalca na izdelkih trговske znamke izhajajo tako prednosti kot slabosti. V primeru navajanja proizvajalca, ki ima v očeh potrošnikov dobro ime, ima izdelek z znanim proizvajalcem zagotovo prednost pri potrošnikih, ki se pri nakupu odločajo na podlagi zaupanja v proizvajalca in ne izključno obljubi o kakovosti, ki jo daje Mercator. V tujini proizvajalci dostikrat niso navedeni na izdelku. Glede na to, da v tujini za trgovce proizvajajo pretežno proizvajalci, ki so specializirani za proizvodnjo izdelkov trговske znamke in ne proizvajajo izdelkov za prodajo pod lastno blagovno znamko. Pojav izdelkov trговske znamke naj bi imel pozitiven vpliv na vse vpletene v nakupnem procesu. Za kupca predstavlja trговska znamka nakup izdelkov z jamčeno kakovostjo po ugodni ceni, pester izbor in boljše prodajno storitev. Trgovec pridobi s trговsko znamko na cenovni konkurenčnosti, povečanju prodaje, utrjevanju ugleda in popestitvi ponudbe.

Nenazadnje z izdelki trговske znamke pridobi tudi proizvajalec, ki ima na ta način zagotovljene prodajne količine brez stroškov oglaševanja in posledično manjše tveganje nepričakovanega padca prodajnih količin. Z dodatno proizvodnjo izkorišča presežne zmogljivosti, znižuje fiksne stroške in povečuje prodajni potencial in ima zagotovljen položaj na prodajnih policah. Zaradi naštetih prednosti lahko proizvajalec trgovcu za izdelek trговske znamke ponudi ugodnejšo ceno (Mercator, 2009).

Ob prihodu izdelka trговske znamke na prodajne police se praviloma iz prodaje izloči najslabše prodajani izdelek blagovne znamke proizvajalca iz blagovne skupine proizvodov. Tako se iz ponudbe izločajo le slabo prodajani izdelki, količinska in vrednostna prodaja izdelkov blagovne skupine pa se do določene mere prerazporedi med novo nastalim izborom izdelkov, hkrati pa se z vključitvijo izdelka trговske znamke poveča tudi prodaja celotne blagovne skupine.

Res je tudi, da pri izdelkih blagovnih znamk, še posebej pri premijskih izdelkih, ki so višje cenovno pozicionirani tako proizvajalec kot tudi trgovec običajno zaslužita vrednostno več, kot s trговsko znamko, saj prihaja do velikih razlik v prodajnih cenah, proizvodni stroški pa ostajajo približno na enakem nivoju. Premijske blagovne znamke veliko vlagajo v medijsko

podporo in v gradnjo podobe, trgovske pa se pojavljajo predvsem v internih medijih trgovske verige in na izpostavitvah na prodajnih mestih.

4.5 Premijska trgovska znamka

Mercator je med trgovskimi podjetji v Sloveniji največje. Cenovno je visoko pozicionirano. Dandanes je na trgu živil cenovno težko konkurirati, saj so na slovenskem trgu delujoča mednarodna trgovska podjetja s politiko nizkih cen. Zaradi tega je potrebno konkurirati z nakupovalno izkušnjo, kvaliteto in prepoznavnostjo izdelkov ter dodatnim programom v trgovskih središčih.

Koncept uvedbe premijske trgovske znamke »Mercator Premium« je inovativen. Ponuja namreč živilske izdelke premijske kvalitete v ekskluzivnem črnem pakiranju, ki izdelke loči od vrednostnih ter jim z embalažo zagotavlja visoko podobo blagovne znamke. Inovacije v segmentu živil niso revolucionarne kot na primer na visoko tehnološkem področju. Torej, če to vzamemo na znanje lahko iz nabora izdelkov Mercator Premium (Priloga 1) ugotovimo, da izdelki ustrezajo visokim kriterijem izbire ter so proizvedeni kakovostno in odražajo nadpovprečno stopnjo inovativnosti za ta segment. Ta inovativnost pa bo prišla do izraza le, če bo potrošniku ustrezno sporočeno preko medijev, da so izdelki drugačni od vrednostnih in prinašajo več vrednosti. V kolikor bodo managerji izgradili dobro podobo blagovne znamke, bo tudi prodaja rasla. Saj sta tako visoka stopnja inovativnosti in podobe blagovne znamke pogoj za premijski status.

Zanimivo je lansirati premijsko blagovno znamko znotraj lastne trgovske znamke. Trgovska znamka se običajno uvršča v vrednostni segment. S tovrstno potezo pa bo Mercator Premium kot premijska trgovska znamka konkuriral proizvodom v premijskem segmentu. Mercator Premium lahko opredelimo kot blagovno znamko stranske ceste (Vishwanath, Mark, 1997). Uvrstimo jo lahko na vrednostni položaj z visoko podobo. Takšne blagovne znamke imajo v povprečju donosnost prodaje med 5 % in 10 %. To pa zato, ker visoke cene pogosto skrivajo velike stroške ali ne dovolj diferencirane proizvode.

Ko je poslovanje optimizirano glede stroškov, je gotovo izziv tudi, kako blagovno znamko širiti tudi v druge segmente, saj Mercatorjeva trgovska blagovna znamka obsega velik nabor izdelkov in tistim, ki so sorodni izdelkom nabora Premium lahko s pravilnim managiranjem spremenijo vrednostni predznak v premijskega (glej poglavje 3).

V tem kvadrantu mora biti glavni cilj managementa zmanjševanje stroškov in ponuditi nekoliko nižjo ceno od konkurenčnih premijskih izdelkov, ki je skladna ali višja od plačane cene. Managerji morajo zmanjšati stroške in korake v procesih, ki ne prispevajo k vrednosti izdelka v očeh potrošnika. Na ta način sprostijo sredstva, ki se jih uporabi za pridobivanje novih kupcev. Strategija je opogumiti potrošnike, ki sicer ne kupujejo premijskih proizvodov, da zaradi nižje cene kupijo premijski proizvod, ob tem pa imajo občutek, da so za primerno ceno pridobili proizvod visoke vrednosti.

Izdelki so večinoma proizvedeni v Sloveniji, s čimer je poudarjena povezava med Mercator Premium in podobo samega podjetja oziroma korporativno znamko Mercator. Mercator Premium predstavlja trgovsko znamko Mercator v nekoliko drugačni luči, saj celotni trgovski znamki dodaja premijski pridih. Predstavlja sinergijo med korporativno znamko Mercator in trgovsko znamko. V Mercatorjevih trgovskih centrih je na voljo več kot le nakupovanje, tako je tudi pri trgovski znamki, saj visoka kvaliteta proizvodov, ki odstopa od povprečja to slika tudi na samo korporativno znamko. Močna korporativna znamka vpliva na sliko trgovskega podjetja v očeh potrošnika in vpliva na to, kje bo kupoval. Izdelki Mercator Premium so predvideni za uživanje ob posebnih priložnostih in so primerni za darila. Kljub temu, da gre za linijo trgovske znamke, zagotavljajo kupcu, kar mu ponujajo običajne premijske blagovne znamke: vrhunsko kvaliteto izdelave, le za 10 % nižjo ceno, s čimer se premijski izdelki približajo tudi širši populaciji ter zagotovi večjo količinsko prodajo. Z blagovno znamko Mercator Premium, ki je najvišje cenovno pozicionirana v portfelju trgovske znamke tudi celotna trgovska znamka Mercator pridobi na svoji podobi, ki se ujema z višjo podobo Mercatorja kot korporativne znamke. Del koncepta linije Premium je tudi premijsko pakiranje, prikazano na sliki 13.

Slika 13: Koncept linije premium



Vir: Mercator, 2009.

Načrtovan nabor izdelkov, ki jih bo vsebovala linija »Premium« so kvalitetna živila namenjena za vsakodnevno uporabo za kupce z višjim dohodkom in preferencami kot tudi za posebne priložnosti (Priloga 2). V trgovini bodo izdelki izpostavljeni na posebej za linijo Premium oblikovanih policah, prikazanih na sliki 14. Mercator ima kot upravljalec trgovin veliko prednost glede izpostavitve v trgovini, saj lahko svoje izdelke izpostavi tudi s poličnimi označevalci, katerih ostali dobavitelji v trgovini ne smejo postaviti ter na mesta, kjer je koncentracija kupcev največja.

Slika 14: Oblikovanje postavitve v trgovini.



Vir: Mercator, 2009.

Mercator je z blagovno znamko Premium na pravi poti, saj ima sinergije s preostalimi linijami trgovske znamke ter dviguje tako podobo same trgovske znamke kot tudi korporativne znamke Mercator. V kolikor bo podjetje predstavilo vse proizvode, ki so opisani v Prilogi 1 in jih ustrezno podprlo tako s prisotnostjo v medijih kot tudi z izpostavitvami na prodajnih mestih, lahko Mercator Premium dosega dobre prodajne rezultate ter s širitvijo svojega nabora izdelkov v sorodne segmente večjo dobičkonosnost celotne trgovske znamke Mercator.

5 SKLEP

Management premijskih blagovnih znamk je eno najzahtevnejših področij marketinga. Izbrati pravo stopnjo premijske podobe, izdelati ustrezno cenovno politiko in izbrati primerne prodajne kanale za premijske izdelke, ni lahek izziv. Biti korak pred konkurenco in z inovacijami in visoko podobo blagovne znamke pridobiti vodilni tržni delež ter se uspešno širiti v druge tržne segmente, je predvsem uglašeno delovanje različnih oddelkov v podjetju, z marketingom na čelu. Toda težko delo je poplačano, saj lahko podjetja, ki proizvajajo dobrine za široko potrošnjo, večinoma le s premijskimi izdelki, dosežajo visoke dobičke in se dovolj hitro širijo, da so korak pred konkurenco.

Premijske blagovne znamke dejansko izvirajo iz luksuznih, zato marsikatero opažanje in orodje velja za obe skupini. Premijske blagovne znamke so luksuzne znamke za široko potrošnjo. S tujko imenovane »masstige«. Beseda je skovanka besed prestiž (angl. prestige) in množica (angl. mass). Danes je le malo blagovnih znamk, ki so ostale butične, imajo manufakturno izdelavo ter so dejansko luksuzne.

Ko opredeljujemo kategorije premijskih blagovnih znamk v literaturi naletimo na dve različni opredelitvi. Prva je opredelitev avtorjev Vishwanatha in Marka (1997), z dvema spremenljivkama, relativnem tržnem deležu in premijski stopnji blagovne skupine. Govorita o štorparjih, stranski cesti, glavni cesti in koncu poti. Drugo opredelitev so naredili avtorji Reddy, Terblanche, Pitt in Parent (2008). Uporabljajo prisposodbo zvezd na nebu ter njihovega cikla delovanja. Premijske blagovne znamke primerjajo po položaju na trgu in po

dobičkonosnosti. Kategorizirajo jih kot zvezde, umirajoče zvezde, vzhajajoče zvezde in padajoče zvezde.

Dobičkonosnost premijskih blagovnih znamk je pogojena z zaznavanjem premijske stopnje in s stopnje ujemanja med skupinami izdelkov. Verjetnost, da bo dobičkonosnost znamke rasla je veliko večja, če se blagovno znamko širi v sorodni segment izdelkov. Če se znamko širi v nesorodne segmente, lahko pride do padca dobičkonosnosti, ne glede na močno podobo izdelkov pod okriljem znamke v osnovnem segmentu.

Premijska blagovna znamka znotraj trgovske znamke je svojevrsten fenomen. Trgovske znamke veljajo kot vrednostne. Z predstavitvijo Mercator Premium, premijske trgovske znamke, bo konkuriral proizvodom v premijskem segmentu. Mercator Premium lahko opredelimo kot blagovno znamko stranske ceste, kateri lahko dobičkonosnost raste z optimizacijo stroškov, z podporo v medijih ter predvsem dobro postavitvijo in aktivnostmi v Mercatorjevih trgovinah, kar ji bo zagotovilo dobro prepoznavnost ter obenem pripomoglo tudi k podobi Mercatorja kot korporativne blagovne znamke.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, K. (2007, 1. september). Despite the turmoil, conspicuous consumption is still in vogue. *The Guardian*, str. 37.
2. Apple (2009). Najdeno 13. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.apple.com/>
3. Arnault, B. & Wetlaufer, S. (2001). Perfect Paradox of Star Brands: An Interview with Bernard Arnault of LVMH. *Harvard Business Review*, 79(9), 116-123.
4. Balachander, S. & Ghose, S. (2003). Reciprocal spillover effects: A strategic benefit of brand extensions. *Journal of Marketing*, 67(1), 4–13.
5. Brand Republic (2008). Najdeno 13. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.brandrepublic.com/InDepth/Analysis/828033/Luxury-vs-premium-brands/>
6. Buzzell, R. D. (2004). The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal. *Journal of Business Research*, 57(5), 478–485.
7. Deighton, J. et al. (2006). *Marketing Chateau Margaux (Case #507033)*. Boston: Harvard Business School Publishing.
8. Francke, L. B., Whitman, L., & Gilbert, S., (1976, 22. marec). Princess of fashion. *Newsweek*, str. 52.
9. Helyar, J. (2002), Will Harley-Davidson hit the wall? *Fortune*, 146(3), 120–124.
10. Keller, K.L. & Sood, S. (2003). Brand equity dilution. *Sloan Management Review*, 45, 12–15.
11. Kotler, P. (1996). *Marketing Management-Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor* (str. 832). Ljubljana: Slovenska knjiga.
12. Kraft d. d. (2009). Najdeno 13. maja 2009 na spletnem naslovu s <http://www.kraftfoods.com>
13. Media Tumblr (2009) . Najdeno na spletnem naslovu s <http://7.media.tumblr.com>
14. Maruca F.R. (1995). How Do You Grow a Premium Brand? *Harvard Business Review*. 73(2), 22-40.
15. Menon, K. (25. februar 2006). On Creating a Premium Brand. Brutal Clarity. Najdeno 13. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.brutalclarity.com/index.php/weblog/more/on_creating_a_premium_brand/
16. Meyvis, T. & Janiszewski, C. (2004). When are broader brands stronger brands? An accessibility perspective on the success of brand extensions, *Journal of Consumer Research*, 31(2), 346–357.

17. Mercator d.d. (2009). Projektni načrt blagovne znamke Mercator Premium. (interno gradivo). Ljubljana: Mercator d.d.
18. Montblancpens (2009). Najdeno 13. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.montblancpens.com/>
19. Murphy, D. (23. marec 2008). What makes a brand premium? Wikibranding. najdeno 13. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.wikibranding.net/search/label/premium%20brands>
20. Quelch, J. A. & Nueno, J.L. (1998). The mass marketing of luxury, *Business Horizons* 41(6), 61–68.
21. Porsche (2009). Najdeno 12. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.porsche.com/>
22. Red Envelope. Najdeno 13. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.redenvelope.com/>
23. Reddy M. & Terblanche N. (2005). How not to extend your luxury brand. *Harvard Business Review*, 83(12), 20–24.
24. Reddy M., Terblanche N., Pitt L. & Parent M. (2008) How far can luxury brands travel? Avoiding the pitfalls of luxury brand extension, *Kelly School of Business, Indiana University*.
25. Rice, J. (2004, 22. marec). Thanks to heath. Brand blogs. Najdeno 13. maja 2009 na spletnem naslovu http://brand.blogs.com/mantra/2004/03/thanks_to_heath.htm
26. Ries A. & Trout J. (1982). *Positioning: The battle for your mind*. New York: Warner Books.
27. Skyy (2009). Najdeno 13. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.skyy.com/>
28. Smith, J. W. (2003). The mainstreaming of affluence. *Marketing Management*, 12(6).
29. Stern, B. B. (2006). What does brand mean? Historical-analysis method and construct definition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34.
30. Styron, W. (1992). *Sophie's choice*. New York: Vintage Books.
31. Weigley R. F. (1973). *A strategy for Pacific Ocean War, The American way of war: A history of United States military strategy and policy*. New York: Macmillan.
32. Vishwanath, V. & Mark J. (1997). *Your Brand's Best Strategy*. HBR, Harvard Business Publishing.
33. Völckner F. & Sattler H. (2006). Drivers of brand extension success, *Journal of Marketing*, 70(2), 18–34.

PRILOGE

Priloga 1: Nabor izdelkov trgovske blagovne znamke Mercator Premium

Mercator Premium: nabor izdelkov

Šparglji zeleni Premium
Dimljena riba (postrv)
Kaviar
Sorbet
Sladoled
Torta čokoladna
Mignoni
Ovčji mehki sir
Kozji mehki sir
Mehke sirne torte
Starana gavda
Nanoški sir
Bresaola
Divjačinska pašteta
Pršut 16 mesečni
Nanoška salama
Domači (savinjski) želodec v obliki narezka
Zaseka v čebričku
Kraška panceta narezek
Kraški zašink
Kranjska klobasa
Zorjeno meso - pljučna pečenka
Zorjeno meso - roast beef
Tune v olivnem olju
Tuna z melancano za testenine
Tuna z olivami za testenine
Kapre
Olive, mešane
Sušen paradižnik
Artičoke
Med z dodatki suhega sadja
Kava
Ročno izdelani pralineji
Temna čokolada
Začimbe v olju
Začimbe v olju - čili/peperoncino
Začimbe v olju - s česnom
Začimbe olju - mešanica za ribe
Gorčica dionska v kozarcu
Gorčica grobo mleta v kozarcu

Vrhunsko vino - buteljka
Ekstra deviško oljčno-olje s tartufi
Arganovo olje
Bučno olje
Testenine - ročno izdelani fuži
Premium paradižnik češnjev
Česen
Gobe šampinjoni
Dateljni
Marelice suhe natur brez konzervansov
Orehi polovičke
Indijski oreh
Arašidi celi
Rozine zlate
Slive s koščico
Fige oblite s čokolado
Ananas sušen

Vir: Mercator 2009.

Priloga 2: Seznam svetovno znanih premijskih znamk:

Alessi	R	French Connection	F	Moët et Chandon	C
Alexander McQueen	F	Gianfranco Lotti	F	Montblanc	W
Anthon Berg	C	Gilan	W	Movado	W
Aquascutum	F	Givenchy	F	Muji	R
Armani	F	Godiva	C	NAD	S
Aston Martin	A	Gucci	F	Nina Ricci	F
B&O	S	Guerlain	F	Omega	W
Balenciaga	F	Harrods	R	Orient-Express Hotels	R
Baume et Mercier	W	Harry Rosen	F	Oscar de la Renta	F
Bedat & Co.	W	Hennessey	C	Paco Rabanne	F
Belvedere	C	Hermès	F	Pal Zileri	F
Bentley	A	Hugo Boss	F	Panerai	W
Berluti	F	Issey Miyake	F	Patek Philippe	W
BMW	A	Jaeger-LeCoultre	W	Paul Smith	F
Bollinger	C	Jaguar	A	Perrier	C
Bose	S	Jean Paul Gaultier	F	Piaget	W
Bottega Veneta	F	Jimmy Choo	F	Porsche	A
Boucheron	W	John Bartlett	F	Prada	F

Breguet	W	Johnnie Walker Blue	C	Princess Yachts	A
Breitling	W	Josie Natori	F	Rado	W
Bugatti	A	juwelry	W	Raffles	R
Bulgari	F	Kenneth Cole	F	Ralph Lauren	F
Burberry	F	Kenzo	F	Richard James Savile Row	F
Canali	F	Kiton	F	Rolex	W
Cartier	W	Krug	C	Rolls Royce	A
Cerruti	F	Kurt Geiger	F	Salvatore Ferragamo	F
Chanel	F	La Perla	F	Sergio Rossi	F
Château d'Yquem	C	Lacoste	F	Stella McCartney	F
Chloe	F	Lamborghini	A	Swarovski	W
Christian Dior	F	Lancome	F	Tag Heuer	W
Cranchi	A	Lear	A	Tannoy	S
Cristal	C	Lexus	A	The Four Seasons	R
Dassault Falcon	A	Liberty of London	F	Thomas Pink	F
Davidoff	C	Lindt & Sprüngli	F	Tiffany	W
De Beers	W	Lladró	W	Tissot	W
Diane von Furstenberg	F	Loewe	F	Tods	F
Dolce and Gabbana	F	Longines	W	Tom Ford	F

Dom Perignon	C	Loris Azzaro	F	Turnbull & Asser	F
Donna Karan	F	Louis Vuitton	F	Vacheron Constantin	W
Dries van Noten	F	Manolo Blahnik	F	Valentino	F
Ducati	A	Marantz	S	Van Cleef & Arpels	W
Dunhill	F	Marc Jacobs	F	Versace	F
Eos Airlines	A	Marcel Rochas	F	Vertu	W
Ermenegildo Zegna	F	Maserati	A	Veuve Clicquot	C
Escada	F	Maurice Lacroix	W	Viktor & Rolf	F
Evian	C	Maxwells	F	Vivienne Westwood	F
Fabergé	W	Maybach	A	Wally Yachts	A
Fendi	F	Mercedes-Benz	A	Waterman	W
Ferrari	A	Michel Herbelin	W	YSL	F
Ferretti Yachts	A	Miu Miu	F	Zenith	W

Legenda: A – avtomobilska industrija, transport; R – specializirana trgovina; C – potrošnje dobrine; S – avdio oprema; F - moda; W - ure, nakit

Vir: V. Vishwanath & J. Mark, Your Brand's Best Strategy, 1997.