

Uvajanje blagovne znamke majoneze Hellmann's na slovenskem trgu – Študija primera

1. RAZLOGI, ZARADI KATERIH SO SE V KOLINSKI ODLOČILI ZA UVEDBO NOVE BLAGOVNE ZNAMKE MAJONEZE

Kolinska je v letih 1968-70 pričela sodelovati z licenčnima partnerjema Thomy in Knorr. To se je ravno ujemalo z integracijskimi gibanji v prehranski industriji Evrope. Tako se je do takrat samostojni Thomy združil s švicarskim Nestlejem in Knorr z ameriškim gigantom CPC. Ob morebitnem podaljševanju licenčne pogodbe je bila Kolinska za izdelke blagovne znamke Thomy vezana na Nestle in pri podaljševanju licenčne pogodbe za izdelke blagovne znamke Knorr na CPC.

V zadnjih letih pa sta oba partnerja, ki sta v svetu velika konkurenta, od Kolinske zahtevala, da se mora odločiti samo za enega, ker ne more sodelovati z obema. To je v praksi pomenilo, da se je bilo treba odločiti med izdelki blagovne znamke Thomy in izdelki blagovne znamke Knorr.

S koncem leta 1995 se je iztekla licenčna pogodba med Kolinsko in Nestlejem. Kolinska si je to pogodbo prizadevala podaljšati, vendar je Nestle postavljala nesprejemljive pogoje. Želeli so joint venture z večinskim deležem. Drugače povedano, hoteli so kupiti Kolinsko, kar pa je bilo za podjetje, ki želi ostati slovensko, v lasti slovenskih delničarjev, nesprejemljivo.

Na drugi strani pa je CPC pristal na pogoje Kolinske in na podaljšanje licenčne pogodbe. Zaradi tega je Kolinska tudi začela razmišljati o uvedbi nove blagovne znamke majoneze.

Po temeljiti analizi trga tako doma kot v svetu ter blagovnih znamk majonez se je Kolinska odločila za majonezo Hellmann's, ki je v lasti CPC.

Milena Štular, Kolinska,
dr. Blaž Vodopivec, Gral Marketing
Tomaž Arh, Gral Marketing

CPC je vodilni proizvajalec majoneze v svetu, z največjim tržnim deležem, z najnovejšo tehnologijo in know how. Hellmann's je vodilna majoneza v ZDA in Latinski Ameriki, ena od vodilnih pa v Veliki Britaniji, Španiji, Irski, na Češkem...

2. STRATEŠKI VIDIKI UVAJANJA BLAGOVNE ZNAMKE MAJONEZE HELLMANN'S NA SLOVENSKI TRG

Kolinska je v letih 1968 do 1970 začela proizvodnjo in trženjem majoneze znamke Thomy, ki je sčasoma postal nesporno vodilen v kategoriji majonez.

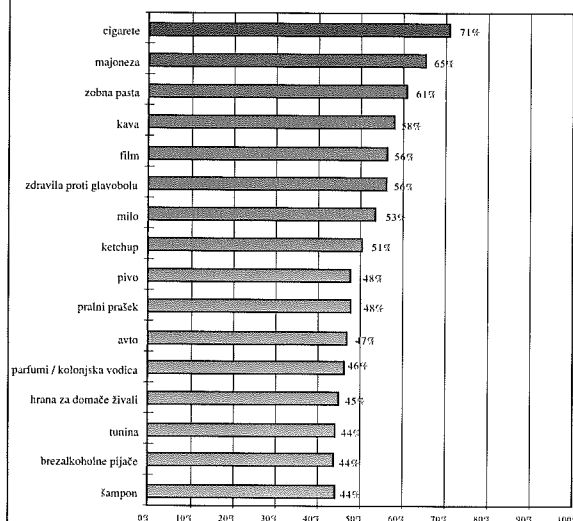
Danes je majoneza izdelek v zreli fazi življenjskega cikla. Za tovrstne izdelke, kjer celotni trg raste zelo počasi, je značilno, da so spremembe tržne strukture redke in težko izvedljive. Vsaka dodatna prodana količina pomeni, da je podjetje odvzelo porabnike konkurentom, ki jih ponavadi branijo z vsemi sredstvi.

Še posebej so redki in težko izvedljivi primeri zamenjave na mestu tržnega voditelja, kar je Thomy vsekakor bil. Tržni voditelj zaradi učinkov ekonomije obsega praviloma uživa posebno rento in zato to pozicijo skuša braniti za vsako ceno.

Izzivalec ima v tem primeru še težavnejšo situacijo, saj nagrada zanj po končani bitki praviloma ni tako ugodna, kot jo je užival prejšnji voditelj. Coca-cola je na primer samo ena in ta pozicija ji daje vrednost skoraj nedojemljivih razsežnosti. Če bi konkurentu uspelo ustvariti še eno takšno znamko (če je to sploh mogoče), bi se moral sprijazniti, da je samo eden od dveh in da se je vrednost te pozicije zdaj zmanjšala, čeprav je zahtevala večja vlaganja, kot so bila potrebna pri prejšnjem voditelju.

Poleg tega, da je majoneza kot izdelek v zreli fazi, je tudi izdelek vsakdanje porabe, pri čemer je vloga blagovne znamke še posebej poudarjena. Povrh tega gre še za prehranski izdelek, kjer poleg vseh dejavnikov, ki povzročajo lojalnost znamki (pozicija v zavesti, navada, zaupanje, zniževanje tveganja, olajšanje iskanja), delujejo še čisto fiziološki dejavniki kalibracije (umerjanja) senzornega aparata na določen okus, ki se razvije po dolgotrajni uporabi izdelka in ki kasneje zavrača vse istovrstne izdelke z drugačnim okusom. Zato je majoneza zelo pri vrhu lestvice izdelkov, kjer je lojalnost blagovni znamki najbolj poudarjena.

Slika 1: LOJALNOST POTROŠNIKOV BLAGOVNI ZNAMKI V IZBRANIH IZDELČNIH SKUPINAH



GRAL Marketing

Vir: Dibb, Simkin, Pride, Ferrell: Marketing, str.222

To pa je dodaten dejavnik, ki v skupini majonez ovira uvajanje nove blagovne znamke in spreminjanje tržne strukture.

Kljub tem neugodnim strateškim predpostavkam si je Kolinska postavila za cilj v kratkem času spremeniti tržno strukturo in postaviti novega voditelja na slovenskem trgu majonez.

Strategija za hitro osvajanje vodilnega tržnega položaja je frontalni napad. Pri frontalnem napadu ne gre za iskanje šibkih točk nasprotnika, ampak za čisto merjenje moči in preizkušanje vzdržljivosti. Izkušnje kažejo, da je za uspešen napad na voditelja z dobro utrjeno pozicijo treba zbrati sile, ki so bistveno večje od njegovih, in jih uporabiti ob pravem času na vseh frontah (izdelek, cena, distribucija, oglaševanje).

V primeru uvajanja majoneze Hellmann's na slovenski trg lahko govorimo o frontalnem napadu z enim bistvenim dodatnim elementom, po zaslugi katerega v prvi fazi ne moremo govoriti o frontalni bitki, ampak o bliskovitem zavzetju položajev s pomočjo presenečenja.

Še posebej očitno je bilo to na fronti distribucije in podprto tudi z bistveno premočjo na področju oglaševanja. Ker je bilo tudi na področju izdelka postavljeno ravnotežje, na nivoju cen pa dosežena rahla premoč, je bi izid prve bitke za izzivalca nadvse ugoden.

3. OCENA STANJA NA TRGU MAJONEZ PRED UVEDBO BLAGOVNE ZNAMKE HELLMANN'S

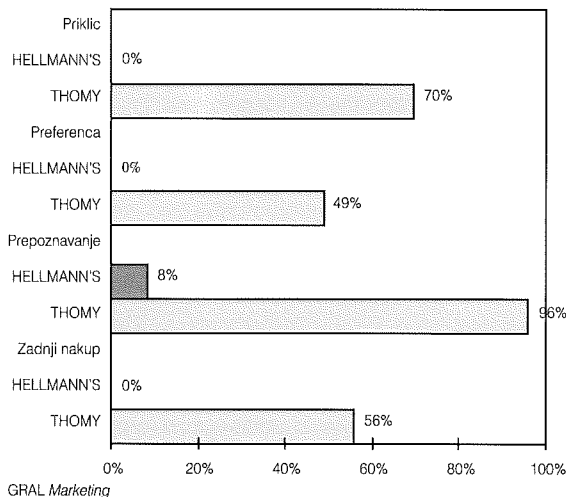
Stanje na trgu pred uvedbo blagovne znamke Hellmann's je prikazano z naslednjimi kriteriji:

- tržni delež blagovnih znamk,
- priklic blagovnih znamk,
- preferenca blagovnih znamk,
- prepoznavanje blagovnih znamk in
- zadnji nakup.

Za obdobje pred uvedbo blagovne znamke Hellmann's ni objektivno merjenih podatkov o tržnih deležih posameznih majonez. Vendar pa naj bi imela majoneza Thomy po ocenah v prvem kvartalu 1995 okoli 75-odstotni tržni delež.

Raziskava GRAL Marketinga izvedena v decembru 1995, se pravi tik pred začetkom široko zasnovane uvajalne faze za blagovno znamko Hellmann's, je glede priklica, preference in prepoznavanja blagovnih znamk pokazala stanje, kot je prikazano na sliki 2.

Slika 2: DECEMBER 1995 - POZICIJA BLAGOVNIH ZNAMK
HELLMANN'S IN THOMY



Vsi ti podatki o stanju na trgu majonez v letu 1995 pokažejo, kako močno pozicijo je imela majoneza Thomy, obenem pa tudi, k čemu teži nova blagovna znamka Hellmann's.

4. AKTIVNOSTI KOLINSKE KOT PODPORA UVEDBE BLAGOVNE ZNAMKE HELLMANN'S V SLOVENIJI

Kolinska se je zavedala težavnosti zamenjave blagovne znamke Thomy z blagovno znamko Hellmann's. Temu primerna je bila tudi priprava aktivnosti za podporo uvedbe nove blagovne znamke. Upoštevan je bil koncept frontalnega napada, znotraj katerega so bile aktivnosti usmerjene tudi na:

- porabnike in
- na trgovce oz. prodajna mesta.

V Kolinski so se zavedali, da medijska podpora, ki je usmerjena zgolj na porabnike, ne more imeti tako dobrih

učinkov, če ni podprta še z aktivnostmi na prodajnih mestih oziroma če je ne spremlja podpora, ki je usmerjena tudi na trgovce. Trgovci namreč pomenijo pomemben vezni člen med proizvajalci in porabniki, ki je mnogokrat neupravičeno prezrt. Gre za tipičen primer kombinacije strategije "push in pull".

V nadaljevanju so naštetje le nekatere od aktivnosti:

- TV kampanja,
- oglasi na radiu,
- veliki plakati,
- knjige z recepti,
- poskusni vzorci,
- plastični pladnji na prodajnem mestu,
- nalepke na prodajnem mestu,
- posterji na prodajnem mestu,
- obvestilni listki na prodajnem mestu,
- darila za vodstva grosističnih podjetij,
- darila za prodajalce.

Celotna akcija zamenjave blagovnih znamk majonez je bila dobro pripravljena ter koordinirana že v letu 1995.

Aktivnosti pri trgovcih so se začele decembra 1995, pri široki porabi pa s prvim dnem leta 1996, ko je potekla licenčna pogodba z Nestlejem. Uvajalna faza je trajala do konca marca 1996. Njeni rezultati pa so prikazani v nadaljevanju.

5. OCENA STANJA NA TRGU MAJONEZ PO KONČANI FAZI UVAJANJA BLAGOVNE ZNAMKE HELLMANN'S V SLOVENIJI

Ocena trenutnega stanja na trgu je prikazana s pomočjo enakih kriterijev kot pred uvedbo blagovne znamke Hellmann's:

- tržni delež blagovnih znamk,
- priklic blagovnih znamk,
- preferenca blagovnih znamk,
- prepoznavanje blagovnih znamk in
- zadnji nakup.

Rezultati prodaje majonez po prvem kvartalu 1996 pokažejo, da ima Hellmann's 66-odstotni tržni delež, Thomy pa 18-odstotnega.

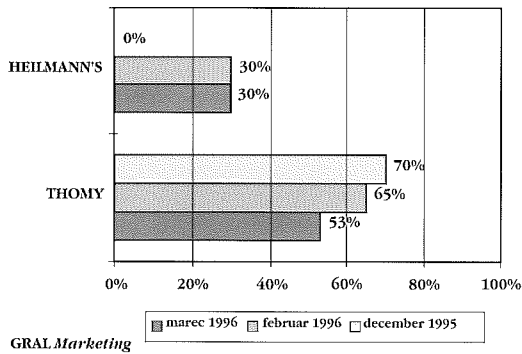
Rezultati raziskave, ki jo je izvedel GRAL Marketing, pa kažejo, koliko je blagovna znamka Hellmann's v zavesti porabnikov v različnih obdobjih uvajanja.

Izvedena so bila tri merjenja:

- pred uvedbo blagovne znamke (december 1995),
- ob vrhu uvajalne faze (februar 1996) in
- po končani uvajalni fazi (marec 1996).

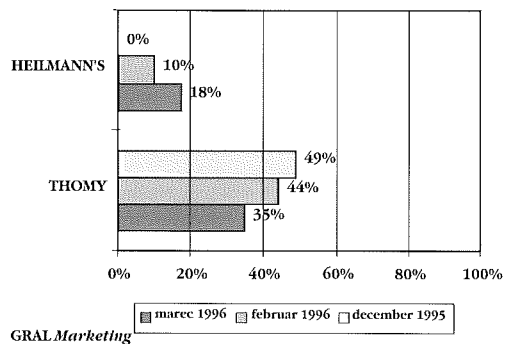
Za lažje razumevanja sprememb, ki so se dogajale, so na vseh slikah prikazani rezultati vseh treh merjenj.

Slika 3: PRIKLIC BLAGOVNIH ZNAMK MAJONEZ



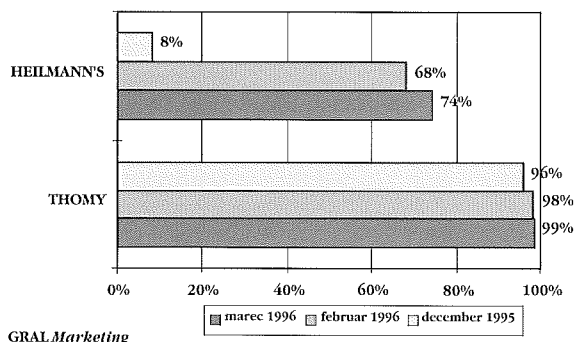
GRAL Marketing

Slika 4: PREFERENCA BLAGOVNIH ZNAMK MAJONEZ



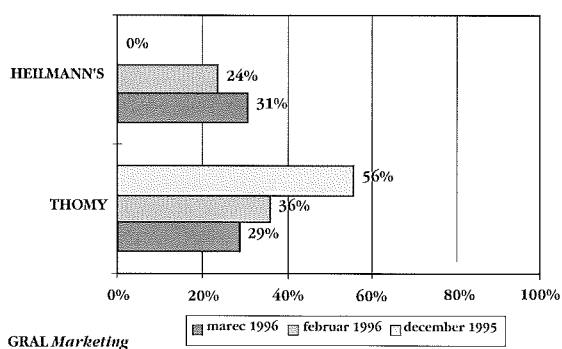
GRAL Marketing

Slika 5: PREPOZNAVANJE BLAGOVNIH ZNAMK MAJONEZ



GRAL Marketing

Slika 6: ZADNJI NAKUP BLAGOVNIH ZNAMK MAJONEZ



GRAL Marketing

6. PRIMER HELLMANN'S IN VREDNOTENJE BLAGOVNIH ZNAMK

Dogajanje ob uvajanju nove blagovne znamke majonez Hellmann's, katerega namen je zamenjati dosedanjega močnega tržnega voditelja Thomy, pa je zanimivo tudi s stališča vrednotenja blagovnih znamk.

Vrednotenje blagovnih znamk je med najpomembnejšimi odprtimi problemi sodobnega računovodstva. Računovodske metode naj bi pošteno in resnično prikazale premoženje delničarjev. Velika razlika med knjigovodsko vrednostjo kapitala in tržno vrednostjo večine družb, katerih delnice kotirajo na razvitih finančnih trgih, kaže, da je računovodsko izkazovanje še daleč od tega, da bi lahko dalo relevantne podatke o vrednosti podjetja. Menimo, da večino razlike med knjigovodsko vrednostjo podjetij, ki je rezultat uporabe računovodskih metod in presoj, in tržno vrednostjo, ki je "realna" vrednost podjetja po presoji kolektivne modrosti investorjev, pomeni ravno vrednost blagovnih znamk.

S tem mnenjem bi se strinjala večina poslovnih in investicijskih analitikov, verjetno pa tudi večina strokovnjakov za računovodstvo. Če je tako, zakaj potem računovodski standardi pretežno prepovedujejo oz. vsaj odsvetujejo vključevanje vrednosti blagovnih znamk, ki jih je podjetje samo razvilo, v aktivo računovodskega izkaza stanja?

Razlog za tako stanje so tako rekoč nepremagljivi problemi pri opredeljevanju objektivne metodologije za ugotavljanje vrednosti blagovnih znamk. Glavni računovodski metodi vrednotenja naložb sta:

- Nabavni (historični) stroški, zmanjšani za odpisano vrednost zaradi obrabe in zastarevanja (amortizacijo).
- Stroški nadomestitve naložbe z novo enakovredno po trenutni poštenu tržni vrednosti.

Pri vrednotenju blagovne znamke, ki jo je podjetje ustvarilo samo, v skladu z *načelom histričnih stroškov*, se postavlja vrsta vprašanj:

- Kako dolgo obdobje vlaganj v znamko naj vzamemo za osnovo?
- Katere stroške?
- Samo stroške oglaševanja ali tudi druge marketniške, morda tudi stroške razvoja in kontrole kvalitete, ki se sicer delno zrcalijo v akumuliranem know-how podjetja, delno pa tudi v percepciji in stališčih porabnikov?
- Ker ima oglaševanje pretežno glavni namen stimulacije trenutnega povpraševanja, ki se kaže v tekočih poslovnih rezultatih podjetja, se postavlja tudi vprašanje, kolikšen del stroškov oglaševanja je mogoče upoštevati kot dolgoročno investicijo?
- Kako upoštevati nižjo ceno izdelka, ki jo podjetje v mnogih primerih uporabi ob lansiranju nove znamke in pri osvajanju tržnega deleža?
- Kaj storiti v primeru nekaterih starih prestižnih znamk, ki

se dolgo sploh niso oglaševale, ampak so svojo reputacijo dosegle na drugačen način (npr. Rolls Royce)?

Še več nejasnosti je verjetno pri uporabi *načela stroškov nadomestitve*. Nobenih zanesljivih podatkov ni o tem, koliko vlaganj bi bilo potrebnih, da z novo znamko dosežemo stabilne ciljne nivoje na relevantnih marketinških spremenljivkah:

- priklic,
- prepoznavanje,
- stališča,
- imidž,
- preference,
- delež prvih in ponovnih nakupov,
- propustnost skozi distribucijske kanale (naročanje, prostor na policah ...)
- itd.

Tudi če imamo na razpolago podatke o podobnih primerih uvajanja novih blagovnih znamk, se spet postavlja problem razmejitve učinkov znamke od učinkov drugih dejavnikov tržnega spleta – izdelka, njegove kvalitete, karakteristik in asortimaja, censke politike ter širine in penetracije v distribuciji.

Povsem enaki problemi se pojavljajo tudi, če hočemo vrednost blagovne znamke določiti s pomočjo metode *diskontiranih bodočih donosov*, ki sicer ni standardna računovodska metoda, se pa pretežno uporablja kot metoda vrednotenja v primerih investicijskih analiz.

Kakršnakoli metoda je že uporabljena za vrednotenje znamk, najtežji in najmanj rešen problem leži v razločljivosti (*separability*) poslovnih učinkov blagovne znamke od učinkov delovanja drugih dejavnikov poslovanja, predvsem od preostalih nematerialnih dejavnikov, kot so patenti, know-how, boljše poslovne zveze, boljši sistem distribucije itd. (Kapferer 1995, s. 188)

Ker je cilj računovodskih standardov, da čim bolj zožijo polje subjektivnih ocen in interpretacij in tako onemogočijo manipulacije s podatki o poslovanju podjetja, se sestavljenci računovodskih standardov v skladu z načelom previdnosti pretežno odločajo za naslednjo rešitev:

Vrednost kupljenih znamk, kjer je znana vrednost transakcije, je dovoljeno vnesti med nematerialne naložbe (pri čemer ostaja odprt problem amortizacije teh naložb), pri znamkah, ki jih je razvilo podjetje samo, pa ni dovoljeno kakršnokoli vrednotenje le-teh v računovodskih izkazih.

Pri uvajanju majoneze Hellmann's na slovenski trg je problem ločljivosti v veliki meri nevtraliziran, saj novo znamko:

- uvaja ista družba, ki je proizvajala in tržila prejšnjega

tržnega voditelja v kategoriji majonez in bo tudi delala vnaprej,

- družba razpolaga z enakimi razvojnimi in proizvodnimi kapacitetami,
- sistemom distribucije,
- marketinško ekipo in
- drugimi poslovnimi funkcijami.

Vse razlike v potrebnih vlaganjih v oglaševanje in delno v distribucijo ter v oglaševalskih (priklic, prepoznavanje, preferenca, nakupne namere, lojalnost ...) in prodajnih učinkih teh vlaganj (prodaja, tržni delež, penetracija v maloprodaji, dosežene cene ...) bo mogoče pripisati blagovni znamki. To pa bo omogočalo natančnejšo analizo razmerja med poslovnimi rezultati znamke in potrebnimi vlaganji in posledično natančnejše smernice za splošni model vrednotenja znamk v skladu z načelom *historičnih stroškov* ali *stroškov nadomestitve*.

7. SKLEP

Primer uvajanja majoneze Hellmann's na slovensko tržišče je z marketinškega stališča zelo zanimiv iz več razlogov:

1. Znamka Thomy je bila pred začetkom opisanega projekta absolutni voditelj v kategoriji majonez s tržnim deležem okoli 75%.
2. Majoneza je izdelek v zreli fazi življenjskega ciklusa.
3. Po rezultatih raziskav je majoneza med tistimi izdelčnimi skupinami, kjer je lojalnost porabnikov blagovni znamki najvišja (glej sliko 1 – vir: Dibb 222).
4. Cilj Kolinske je, da Hellmann's postane nova vodilna znamka v kategoriji majonez. Uporabljeno strategijo lahko označimo kot frontalni napad v najčistejšem pomenu besede.

Gre torej za projekt, ki naj bi bil v skladu z marketinško teorijo in dejstvi, navedenimi pod točkami 1-4, praktično neizvedljiv.

Ker je imela Kolinska za svojo odločitev tehtne poslovne razloge zunaj sfere marketinga in ker je imela to prednost, da je bila prej sama proizvajalec in tržnik vodilne blagovne znamke, so njeni marketinški strokovnjaki presodili, da ima vse možnosti, da projekt uspešno izvede.

Projekt uvajanja majoneze Hellmann's v Sloveniji je za marketinško teorijo relevanten še iz enega vidika. Poskusi izdelave metodologije za vrednotenje blagovnih znamk vedno naletijo na težavo, da so poslovni učinki blagovne znamke (večja prodaja, lažja distribucija, višja dosežena cena) vedno kontaminirani z delovanjem drugih dejavnikov tržnega spleta (boljši izdelek, boljši sistem distribucije ...) (t.i. *brand separability*).

Ker gre pri zamenjavi znamke Thomy z znamko Hellmann's za isto podjetje, isto proizvodnjo in isto distribucijo, bo možno oceniti vrednost te znamke s pomočjo spremljanja

izdatkov za marketing v daljšem obdobju (*replacement costs*) oziroma poslovnih učinkov v daljšem obdobju (*discounted earnings oz. cash flow*).

Seveda se strokovnjaki v Kolinski zavedajo, da je zgodba o uvajanju blagovne znamke Hellmann's na slovenskem trgu še daleč od svojega konca. Glede na osupljive podatke, koliko so stare vodilne blagovne znamke v kategorijah izdelkov v zreli fazi življenjskega cikla, lahko predvidevamo, da bo potrebnih pet do deset let, preden se bodo učinki marketinških aktivnosti v taki meri akumulirali in zasidrali, da bodo najpomembnejše marketinške spremenljivke dosegle stabilne nivoje.

V tej fazi tako še ne moremo narediti nobenih sklepov, ki bi bili relevantni za marketinško teorijo. Vsekakor pa bo tovrstne sklepe po tem času možno narediti, saj imamo lahko projekt uvajanja majoneze Hellmann's zaradi jasne in kontrolirane situacije in majhnosti slovenskega trga za svojevrsten znanstveni eksperiment v naravnem marketinškem okolju.

Povzetek

Lastnik blagovne znamke Thomy je družba Nestle, lastnik blagovne znamke Knorr pa družba CPC. Kolinska je do konca leta 1995 proizvajala izdelke blagovnih znamk Knorra in CPC-ja. Situacija v letu 1995 pa jo je prisilila, da se je morala odločiti le za eno družbo. Odločila se je za CPC. To po je pomenilo, da Kolinska izgubi licenco za majonezo Thomy, katere lastnik je Nestle in pridobi licenco za majonezo Hellmann's, katere lastnik je CPC.

Z marketinškega stališča je pozicioniranje nove blagovne znamke majoneze Hellmann's zanimivo v večih pogledih:

- blagovna znamka Thomy je bila vodilna med blagovnimi znamkami majonez s 75 % tržnim deležem pred uvajanjem blagovne znamke Hellmann's,
- majoneza je proizvod v zreli fazi življenjskega ciklusa,
- majoneza je produkt za katerega je značilna visoka lojalnost blagovni znamki.

Cilj Kolinske je bil oblikovati Hellmann's kot vodilno med blagovnimi znamkami majonez. Edini način za doseg tega je bil frontalni napad. Uporabili so kombinacijo "push" in "pull" strategije in svoje aktivnosti usmerili v:

- potrošnike in
- trgovce.

Uspeh uvajanja nove blagovne znamke pa so merili z naslenjimi indikatorji:

- tržni delež,
- priklic,
- preferenca,
- prepoznavanje in
- zadnji nakup blagovne znamke majonez.

Blagovna znamka Thomy je imela v decembru 1995 približno 75 % tržni delež, Hellmann's pa 0 %. Po koncu pozicioniranja v marcu 1996 je bil tržni delež Thomy majoneze 18 %, tržni delež Hellmann's majoneze pa 66 %. Ostali indikatorji kažejo, da je Hellmann's dobil večji odstotek pri zadnjem nakupu, Thomy pa pri priklicu, preferenci in prepoznavanju blagovnih znamk majonez.

Primer je zanimiv tudi s stališča pozicije blagovne znamke. Imamo dve blagovni znamki majonez. Pozicioniranje blagovne znamke Hellmann's je bilo narejeno:

- v podjetju, ki je oblikovalo tudi prejšnjega tržnega voditelja,
- je bilo narejeno z enakimi R&D viri,

- z enakimi distribucijskimi viri,
- z enakimi ljudmi in
- z enakimi ostalimi funkcijami podjetja.

Veliko razlik, ki nastanejo se tako lahko interpretira kot razlike nastale zaradi vpliva blagovne znamke.

Abstract

The reason why Kolinska had to switch the brand of mayonnaise from Thomy to Hellmann's is in the ownership of Thomy and Knorr brands. The owner of Thomy is Nestle and the owner of Knorr is CPC. Until the end of 1995 Kolinska produced different products for Nestle and CPC. In 1995 Kolinska had to decide only for one company. They decided for CPC.

From the marketing point of view the case of launching a new Hellmann's brand mayonnaise on the Slovenian market is interesting in many aspects:

- the Thomy brand was an absolute market leader within the category of mayonnaise with around 75% of market share before the launching of Hellmann's brand
- mayonnaise is a product in mature stage of life cycle
- mayonnaise is a product with high brand loyalty.

The goal of Kolinska was to make Hellmann's the market leader among mayonnaise brands. The only way to achieve that was a frontal attack. The combination of push and pull strategy was used so their activities were orientated to:

- consumers and
- retailers.

The success of launching campaign was measured by the following indicators:

- market share,
- recall,
- preference,
- recognition and
- last purchase of mayonnaise brands.

The market share of Thomy brand in December 1995 was approximately 75% and that of Hellmann's 0%. After the end of the launching campaign in March 1996 Thomy's market share dropped to 18% and Hellmann's grew up to 66%. Other indicators show that Hellmann's was better in recall, preference and recognition of the mayonnaise brands.

This case is interesting also from the viewpoint of brand assessment. We have two brands of mayonnaise. The launch campaign for Hellmann's brand was made:

- by the company which produced the previous market leader,
- with the same R&D resources,
- with the same distribution resources,
- with the same human resources and
- with the same others company functions.

So many differences could be interpreted as differences influenced by the brand.