

9

Pozicioniranje

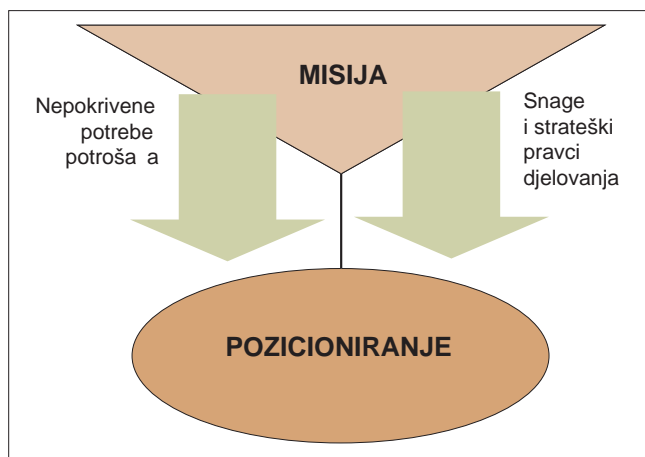
*Nemojte nikad zaboraviti ono po čemu ste postali čuveni...
Fokus je kritična točka u svijetu konkurencije.*

Jack Trout

Sažetak: Pozicioniranje je kao pojam preuzet iz ratne koncepcije “zauzimanja teritorija” iz čega se razvila analogija “borba za tržište”. Autori te koncepcije su to definirali kao “borbu za ljudski mozak”, pa se najprije izlažu njihove temeljne ideje. U toj se borbi nastoje stvoriti konkurentska prednost kojima će se nadmašiti konkurenciju na odabranom području. Druga je ideja vodilja autora fokusiranje na područja koja potrošači smatraju ključnim identitetom marke. Naime, širenjem na druga područja, kako navode isti autori, narušava se imidž i rasipaju snage. Proces pozicioniranja počinje segmentiranjem, koje se smatralo temeljem svake operacije na tržištu, a ovdje su prikazana i ograničenja, koja se danas zaobilaze lateralnom tehnikom, te ukazuje na nužnost glavne koncepcije u kojoj se ističe težnja da se utvrdi KOME je marka namijenjena i razlozi potrošnje – ZAŠTO?

9.1. Pozicioniranje kao “zauzimanje teritorija”

Pozicioniranje je proces kojim se, posredstvom marketinškog miksa, utječe na percepciju potrošača o marki u odnosu prema drugim markama i alternativni. Prema toj koncepciji, i definicija koja je dugo vremena bila aktualna u konkurentskoj borbi na tržištu, teži se zauzimanju područja u kojemu stratezi žele biti dominantni s obzirom na druge marke, što bi u žargonu ratne strategije bilo zauzimanje teritorija. Stratezi će pritom postaviti dvije zadaće: (1) utvrđivanje sadašnje pozicije u kojoj se nalaze marke; (2) utvrđivanje pozicije koju se želi zadočiti. Sadašnja pozicija znači utvrđivanje stanja – gdje smo sada, kako nas doživljavaju potrošači, gdje smo u odnosu prema konkurenciji. Naravno, to se odnosi na situaciju koja se procjenjuje u sklopu redovnoga marketinga u tvrtkama, a u novim pothvatima proučavaju se niše koje nisu pretjerano zauzete i koje pružaju izgledne mogućnosti. Kreativni smisao pozicioniranja je “zauzimanje” novog teritorija u kojemu se procjenjuje dobitna kombinacija ili mogućnost za uspjeh. To područje nije samo geografsko, već to može biti i grupa potrošača, segment koji se teži pridobiti. U stvaranju novog teritorija u kojemu se traži područje djelovanja, analiziraju se i definiraju tri ključna elementa: (1) cijena ulaza, tj. znači koje atribute odabrati da bi se došlo do željenog teritorija; (2) trendovi koji vladaju u području koje se želi zauzeti; (3) trendovi koji se mogu predvidjeti. Pritom se mora polaziti od temelja, a to je misija.



Temeljni model pozicioniranja

Prva strelica je “punjač” procesa pozicioniranja. To je područje u kojemu se nalazi inspiracija u potrošačima, trendovima, konkurentskom ponašanju. Kad se odredi segment, onda se dublje proučavaju motivacija, emocije i racionalni razlozi, uočavaju se ponašanja, životni stil. Druga strelica pokazuje razvoj strategije usmjerene prema odabranoj, ciljanoj skupini. Pritom se nastoje procijeniti vlastite snage, uočiti slabe točke protivnika, a ako je njegovo ponašanje za nas bitno, ispraviti slabosti nakon čega slijedi akcija. Za uspostavljanje strategije postavljaju se ciljevi, ciljana skupina, a na sve se to nadovezuje komunikacijska platforma.

Strelicom koja je usmjerena prema misiji želi se istaknuti da i pozicioniranje djeluje na misiju – potvrđuje je, jača, slabi ili traži promjene. Proces je reverzibilan, jer se već samom misijom traži mjesto, teritorij gdje se odigrava “bitka” za potrošače. Obrnuto, pozicioniranjem se određuje i misija, jer se traži mjesto gdje će stratezi usmjeriti snage prema postojećim prigodama na tom području. Pri samom pozicioniranju treba procijeniti cijenu ulaza, trendove, definirati teritorij u kojemu će doći do izražaja obilježja marke i njezine jedinstvene prednosti, a tom klasičnom pristupu valja dodati asocijacije, emocionalne veze, ideje koje marka nosi i koje će povesti potrošače. Iz toga se može oblikovati model kao proces pozicioniranja.



REPOZICIONIRANJE IZ DOSADNE KATEGORIJE – PRST U PEKMEZU

Ovaj se prikaz odnosi na vrijeme od prije desetak godina. U praksi se projekt nije realizirao u cijelosti pa se može postaviti kao hipotetski primjer koji se odnosi na kategoriju voća i povrća.



Najprije se željelo utvrditi postojeće stanje u kategoriji i poziciju *Podravke*. Prema rezultatima ispitivanja dvije fokusne skupine* u Hrvatskoj i Sloveniji, ispitanici su naj-

* Podravka Apel: *Rezultati fokus skupine u Zagrebu i Ljubljani*, Zagreb, prosinac 1998.

više povezivali *Podravku* s *Vegetom* (84 posto), juhama (69 posto), a s konzerviranim voćem mnogo manje (16 posto). Potrošači su povoljno ocijenili kvalitetu (višu od konkurenata), dobar izbor, vjeru u tradiciju (“Kad je od *Podravke*, mora biti dobro”). No, cijelu su kategoriju – konzervirano voće – ocijenili dosadnom (“Ništa se ne događa”, “Stalno jedno te isto...”) – suprotno sjećanjima na dane kad je marmelada bila namirnica koju se s nestrpljenjem iščekivalo, iz vlastite (bakine, mamine) radionice ili kao dar kupljen u prodavaonici. Prema procjenama iz tih dana, konzervirano voće je bilo pretežito namijenjeno mladima, koji su ga jeli sa slašću (nestrpljivo se dijete znalo uhvatiti s “prstom u pekmezu”), a starijima je bila funkcionalna hrana. No, iz spomenutog istraživanja provedenog 1998.* proizlazilo je da u Hrvatskoj i Sloveniji populacija do 35 godina sudjeluje sa svega 23 posto potrošnje u toj kategoriji.

Razgovori sa slučajnim kupcima kao i s ispitanicima u fokus-grupama potvrdili su da potrošači uopće nisu inspirirani kategorijom, da im je dosadna, da su izgubili zanimanje i osjećaj uključenosti u vezi s tim proizvodima. Ta je kategorija slabo obuhvatila i mlađu, nadolazeću populaciju.

Pri pokušaju objašnjavanja takvih stavova kupaca uzete su u obzir nove tendencije u ponašanju i prehrambenim navikama – reduciranje slatkog, pojava supstituta koje predvode namazi od čokolade, lješnjaka i mlijeka (u toj je kategoriji u svjetskim razmjerima najjača *Nutella*). Raste svijest o cijenama i ona je jače izražena čim se marka približava pojmu generičnosti (funkcionalni odnos u kojemu nije izražena preferencija marke). *Podravka* se percipira kao kompanija s proizvodima visoke kvalitete i visokih cijena, ali je nizak stupanj svijesti o marki prerađenog voća i povrća vezanoj uz *Podravku* kao krovnu i izravnu marku. Iz toga se mogu izvući elementi za novo pozicioniranje i to je odlična inspiracija za kreativne poteze.

Kad bi se željelo promijeniti tu poziciju, moralo bi se početi od misije. Misija *Podravke*, kao krovne institucije pozicioniranja, u to je vrijeme govorila o kreativnom kulinarstvu, o kulinarskoj evoluciji među ljudima širom svijeta koji dijele kulinarske korijene te o želji da se lokalni okusi osvježe i ožive. To je početna podloga i činitelj na kojima se razvija kreativnost, oblikuje strategija, a kasnije i komunikacijska platforma.

Sada bi trebalo nastupiti željeno pozicioniranje. Kreativnost će početi kad se pozicija “dosadnog” preokrene u poziciju veselja, radosti, iznenađenja, radoznalosti. Inspiracija se, primjerice, može tražiti u životu obitelji kad je na okupu, kad se bez svakodnevne užurbanosti veseli i uživa (npr., vikend, blagdani, izleti). Za to se mogu prirediti iznenađujući okusi koji traže inovativnost kao i iznenađujuća, atraktivna pakiranja s dodatnim vrijednostima, kolači i mašto-

* Isti izvor.

viti obroci. Na taj se način ističe eksperimentalni pristup i **doživljaj**. Funkcionalni pristup, koji zahtijeva promjenu receptura, dizajna, može slijediti nakon toga. To su modificirani načini razmišljanja koje klasici pozicioniranja nisu stavljali u prvi plan. Međutim, takvu logiku nameću postavke na kojima se temelje emocionalne veze i lateralni pristup kreativnosti.

Time bi se dobila podloga za prvu strelicu koja izlazi iz krovne misije, a potom slijedi razrada druge strelice, tj. oblikovanje strategije. No, najprije valja utvrditi ciljane skupine, npr.: primarnu ciljanu skupinu s kojom se komunicira – mlađe obitelji s djecom; sekundarnu – mlađe koji ulaze u zrele godine; dodatnu skupinu – starije jer oni sudjeluju sa 77 posto u sadašnjoj potrošnji. To su mogućnosti, ali treba odabrati temeljnu (primarnu) skupinu za koju se razvija proizvod, okusi, pakiranja, komunikacijske aktivnosti. To su kreativne obitelji, veseli i maštoviti mališani, dinamična “studentarija”... Za dodatnu se skupinu mogu razviti specifične funkcionalne strukture proizvoda u kojima se reducira šećer, ali to je u prvom trenutku sekundarno.

U oblikovanju strategije moraju se procjenjivati vlastite snage (SWOT analiza), kao što je krovna marka, jaka distribucija, kompetentnost tvrtke, vještine u marketingu, R&D i dr. Niše na tržištu su mlađi, koje nisu “osvojili” konkurenti, pa to područje još nudi nove mogućnosti. Prepreke su: smanjeno zanimanje za kategoriju, supstituti koji su u kategoriji zamijenili uživanje voćnih slastica (čokoladne kreme), a šećer više nema dobar imidž. Što u tome može prevladati? Emocionalno nad racionalnim i – “prst u pekmezu”.

U ovom se procesu prikazuje kako spoznajom sadašnjeg stanja, pozicije, dolazi do sagledavanja novih mogućnosti – repozicioniranja, a ujedno i to kako se na tim podlogama mogu razvijati inspiracija i kreativnost. Za kreativnost se može reći da ne dolazi sama od sebe, već treba razviti podlogu za inspiraciju iz koje će se razviti inventivnost i imaginacija. To bi bio doprinos tvrdnji da je marketing spoj sistematičnosti i kreativnosti.

9.2. Područja konkurentskih prednosti

Slijedimo li autore pozicioniranja i njihovu misao o pronalaženja najbolje pozicije u “glavi potrošača” na konkurentskom tržištu, onda se mora obratiti pozornost na područja konkurentskih prednosti. Pozicioniranje se kao koncepcija u *brandingu* pripisuje J. Troutu i Alu Riesu, kojima se kasnije pridružio S. Rivkin. Prva dvojica su 1986. objavila već spomenutu knjigu: *Positioning, The Battle for your*

*Mind*¹ – prvu koncepciju o komunikacijama u društvu koje je previše zasićeno tom pojavom (*overcommunicated*). Prema njihovu pristupu, marka stvara položaj (“poziciju”) u glavi potrošača (zato i definiraju pozicioniranje kao – bitku za vaš um, nazor, sklonost) u kojoj se reflektiraju snage i slabosti tvrtke i njezine konkurencije. Marka će uspjeti ako pronađe svoje mjesto, prazninu koju nije zauzela konkurencija. Kasnije je Ries zajedno s Rivkinom objavio *The New Positioning: The Battle for Your Mind Escalates*², koja već u naslovu naglašava eskalaciju bitke za naklonost potrošača. Iz sadržaja se može razaznati kako se “rupe” sve više pune, nastaje kaos pa se treba što više fokusirati kako bi se postigla jasna identifikacija, raspoznavanje, specijalizacija. Budućnost će pripasti onima koji tako rade, naglašavaju autori i priklanjaju se strazima koji zagovaraju analogiju poslovne i vojne strategije. Njihova temeljna **ideja nije u tome da mora pobijediti onaj tko raspolaže većom snagom koja stoji iza marke, već kako se ta snaga koristi**, a to znači sposobnost marke da se pozicionira u glavi potrošača s prednostima koje ima u usporedbi s konkurencijom.

Pozicioniranje je svojedobno bilo pravi hit marketinga, jer se smatralo da su sve faze koje slijede iz tog procesa samo “vrh sante leda”, a pogotovo komunikacije koje se oslanjaju na komunikacijsku platformu temeljenu na koncepciji pozicioniranja. No ipak su neke postavke u današnje vrijeme pretrpjele promjene, a to se pogotovo odnosi na područje segmentiranja. I sâm Kotler je došao do spoznaje da **“fragmentirano tržište ostavlja malo prostora za nove proizvode koji su ključna sastavnica za kompanije koje žele rasti”**.³ To zahtjeva intervenciju i u segmentaciji – ona treba djelomično ustupiti mjesto razumijevanju potrošača. To ipak ne eliminira temeljnu zamisao pozicioniranja jer, i prema Kotleru, korporacija mora u sadržaju misije utvrditi područja u kojima će djelovati, a birat će područje u kojemu će sa svojim snagama i sposobnostima postati superiorna u usporedbi s drugima. Neke će djelovati samo u jednoj djelatnosti, a druge će kombinirati različite (industrijska dobra, potrošna dobra, usluge i dr.). Područje tržišnog segmenta obuhvaća vrstu tržišta ili kupaca koje korporacija želi opsluživati (ekskluzivni automobili – *Porsche*, djeca – *Gerber*).⁴

Iz tih razmišljanja proizlazi da proizvod mora nositi obilježja koje ta ciljana skupina može valorizirati i prepoznati ih kao za sebe prikladne u pogledu atributa, cijene, estetike, a marka je usmjerena na doživljaj koji potrošači očekuju

¹ J. Trout i A. Ries, *Positioning, The Battle for Your Mind*, n. dj.

² A. Ries i S. Rivkin, *The New Positioning: The Battle for your Mind Escalates*, n. dj.

³ Ph. Kotler i Trias de Beis (2003.) *Lateral Marketing*. New Jersey: John Wiley & Sons, 32.

⁴ Isto, 44.

od nje. Tu doživljajnu stranu se ne smije zanemariti u suvremenim tendencijama pozicioniranja.

USPJEŠNI PRIMJERI

Kako bismo bolje razumjeli temeljnu misao pozicioniranja, dobro je prostudirati uspješne slučajeve iz prakse. Oni su već djelomično spomenuti kad je bilo riječi o personifikaciji, jer je to emocionalni činitelj koji snažno djeluje na percepciju potrošača i njegov odnos prema marki. Tako je *Absolut* vodka uspjela s pozicijom artizama prema etabliranim vodkama koje su imale visoki društveni rang ili oznaku porijekla. *Harley Davidson* je stil života u odnosu prema funkcionalnosti japanskih motora. *The Body Shop* je prirodna kozmetika u usporedbi s jakim markama kao što su *Revlon*, *L'Oreal*, *Nivea* i dr. *Vegeta* je kreativnost u usporedbi s funkcionalnim dodacima jelu. To su tipični emocionalni činitelji kojima se ostvarila pozitivna veza s potrošačima i nišama koje bi se mogle odrediti kao grupe koje iskazuju želju za kreativnošću, slobodom, artizmom, maštovitošću. Tipično doživljajno pozicioniranje primijenile su i druge tvrtke – *Virgin*, *Kinder jaja*, *YouTube*, *iPhone*... (u području *iPhone* mogao bi se odigravati zanimljiv razvoj – hoće li se multinamjena te stvarčice pokazati uspješnom, ili je to samo privremeni hit kojim se, prema koncepciji autora pozicioniranja – izgubio fokus?)

Nešto zaokružnije se mogu navesti još dva primjera u kojima se jako naglašava klasičan pristup u traženju konkurentskih prednosti.

Jedan od uspješnijih primjera pozicioniranja je *Wal Mart* i to ne samo zbog načina razmišljanja koje je primjereno velikom, zahtjevnom tržištu, već i zato jer se taj model može primijeniti u brojnim situacijama kao poslovna strategija. Ideja dolazi od Sam Waltona, utemeljitelja *Wal Mart*a. Krenuo je od toga da u predgrađima nema skupih butika, već jeftinih hipermarketa. U butike se ide u centar grada, a u masovnu kupnju u predgrađa, gdje živi stanovništvo slabije kupovne moći. Zato se *Wal Mart* isključivo usmjerio na predgrađa te zadržao niske cijene ne samo svojih privatnih marki već i poznatih. On je, zajedno s *P&G-om*, uveo koncepciju “Every day low price” i tako su strategiju niskih troškova podredili izboru marki i jedinica s visokim obrtajem (prema koncepciji *category managementa* koju je prvi uveo i to opet zajedno s *P&G*), distribucijom bez skladišta i velikim obujmom prodaje.



Drugi je lansiranje **Macintosha** 1984.

U pozicioniranju tehničkih dobara često susrećemo polazište koje racionalno konfrontira kvalitete proizvoda konkurencije. U *Macintoshovoj* definiciji, prigodom lansiranja 1984., to je bilo drukčije i posebno, jer se u njoj odražava vrijednost proizvoda koja se

temelji na elementima prošlosti, dinamike, izazova i proaktivnosti. To je školski jasna definicija pozicioniranja, jer je kratka i elegantna, distinktivna, a zbog promišljeno definiranih atributa treba je pročitati i u originalu: **“Macintosh is advanced personal productivity tool for knowledge workers”**.

Evo i objašnjenja tih elemenata koji su kasnije bili tiskani u *Macintoshovim* publikacijama.

Napredno: Primjenjuje se tehnologija (interno je zovu “Lisa”) koja određuje nisku cijenu zbog niskih troškova, a standardi vrijednosti su vrlo visoki. Navedeni su i elementi po kojima se u to vrijeme *Macintosh* razlikovao od drugih: menu, grafika, windows, “integrirajuća implikacija”, miš i dr. To omogućuje brzo učenje i početnicima i stručnjacima, što sigurno obećava i osigurava uspjeh u budućnosti.

Osobno: Tu prednost u to vrijeme izražavaju prikladnošću za manipulaciju (zauzima 30 posto prostora i težine u usporedbi s tadašnjim *IBM-om*), te mogućnošću priključivanja u razne sustave. Osobnost ističu sloganom: **“Macintosh fits. On your desk and in your life”**.

Sredstvo za produktivnost: Ovdje ističu koliko PC djeluje na povećanje produktivnosti, ali posebno naglašavaju dimenziju koja je izazvala pozornost i interes za *Macintosh*: usporedba s telefonom, “desk appliance”. Ta se njihova vizija, ili bolje rečeno pozicioniranje iz 1983., i ostvarilo. Danas moderni čovjek zaista ne može ni zamisliti život bez PC-a – na svom stolu i u svom životu.

“Knowledge workers”: Definiraju se u svojim personalnim sistematizacijama kao profesionalno izvježbane osobe koje su plaćene da procesuiraju informacije i ideje u planove, izvješća, analize i budžete. Smatraju da su to ljudi koji su kompjutorski “naivci”, te trebaju brzo i lako učiti, a onda će moći i lakše obavljati svoj posao. I taj dio vizije se ostvario tako da ni u jednoj ozbiljnoj kompaniji takvi zaposlenici ne mogu biti bez kompjutera.

Ciljana grupa: U svom su programu potencijalne potrošače (“Knowledge workers”) procijenili po važnosti i podijelili ih u tri grupe: 27 posto u velikim kompanijama, 27 posto u malima i 46 posto u srednjima. Tome su dodali znanstvene ustanove i potrošače koji će PC imati kod kuće.

Usmjerenja poznatih marki se također odnose na segmente: *Benetton* je za mlade, koji žele biti veseli, šareni, *cool*; *Boss* je za poslovne ljude koji žele biti elegantni, u trendu odijevanja a marka nosi i simbol statusa. Mora se znati i tko je konkurencija: *Mercedes* se neće okomiti na *Fiat*, već na BMW; *Podravka* će u području marmelada promatrati *Donu* i dolazeće iz inozemstva, a *Kraš* *Milku*. Postoji čitava skala putova i načina na koji se konkurira i za to se razvijaju strategije na svim područjima koje obuhvaća tvrtka: proizvod, marka, distribucija, cijene i dr., ali se mora znati kome je namijenjena usluga, proizvod (segmenti) i s kim se natječe (konkurenti). Za to su potrebni izvori i sposobnosti kako bi se moglo graditi konkurentne prednosti koje će biti djelotvorne i snažne na odabranom području, a isto tako i održive u sučeljavanju s promjenama u okruženju i djelovanjem konkurencije.

Samo pozicioniranje je specifičan način djelovanja zbog toga da snage tvrtke dođu do izražaja u odabranom području i da se izraze kao prednosti. Armstrong i Kotler naglašavaju⁵ da je “ključ za pridobivanje ciljane skupine potrošača i izgradnju profitabilnih odnosa s njima – razumijevanje njihovih potreba bolje nego što to radi konkurencija i sposobnost da im se isporučuje više vrijednosti... superiorne vrijednosti... čime se postiže konkurentna prednost.” Većina autora smatra da je pozicioniranje isticanje pojedinih obilježja proizvoda kako ih doživljavaju potrošači u usporedbi s proizvodima konkurencije, a strateški pristup treba odgovoriti kako se u tom području uspješno boriti s konkurencijom unutar ciljane skupine. Primjerice, Urban i Star⁶ navode da je “...pozicioniranje smješteno u ciljani tržišni segment i govori nam kako se možemo najučinkovitije natjecati u tom segmentu.”

T. Levitt u knjizi *Thinking About Management* iz 1990. upozorava:⁷ “Diferencijacija je najvažnije taktičko i strateško sredstvo koje kompanija mora angažirati konstantno... Sve se može diferencirati – sapun, pivo, banke, kreditne kartice, obrazovanje, servisi... Nema razloga za bilo koju kompaniju da upadne u stupicu obične trgovačke robe i tako joj za konkurentsku borbu preostaje samo cijena. Povijesno gledajući, kompanije koje su odabrale taj put i ostale na toj stazi, iako jako snizuju troškove – gase se.” Diferencijacija se postiže na mnogo načina, kao što su: inovativnost, nastojanje da se bude prvi, dodavanjem atributa marki, zadobivanjem povjerenja, biti u trendu ili kreirati novi trend, otkriti i skrivene potrebe,⁸

⁵ Armstrong i Kotler, *Marketing: an Introduction*, n. dj., 209.

⁶ G. L. Urban i S. H. Star (1991.) *Advanced Marketing Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall, 134.

⁷ Prema navodima iz J. Trout, *Differentiate or Die*, n. dj., 25.

⁸ To su potrebe koje nisu izražene i iznenaduju kupce kad se ponudi bežično glačalo, skoro nečujni automobil, kava i čaj u vrećicama i dr.

uključivanjem potrošača, visokom razinom uslužnosti,⁹ zadobivanjem sklonosti malih u pobjedi velikih itd. Tome još treba dodati stupanj emocionalnosti marke, zatim marke kao doživljaja i marke kao ideje, pa se tako onda može osuvremeniti prijašnja koncepcija pozicioniranja.

U zajedničkom knjizi Armstrong i Kotler¹⁰ smatraju da je "...pozicija proizvoda put, način kako potrošač definira njegove atribute – mjesto koje zauzima proizvod u potrošačevoj svijesti u usporedbi s proizvodima konkurencije." Navode da se u postupku pozicioniranja mora utvrditi misiju i viziju kako bi se znalo kako će marke djelovati i što će biti.¹¹ Time se potvrđuje teza da u procesu stvaranja marke treba primijeniti holistički pristup, koji počinje vizijom a temelj mu je misija. Autori smatraju da iza jake marke stoji pozicioniranje na temelju njezinih atributa i koristi, te da koristi u pozicioniranju imaju viši rang od atributa. To obrazlažu primjerom *Dovea* koji ima atribut kreme za čišćenje kože, ali će u komunikacijama jače djelovati korist za potrošača – mekana koža. U komunikaciji uspješnih marki agencije se manje oslanjaju na atribute koje se može uočiti racionalno, a više na stvaranje iznenađenja, strasti i oduševljenja.¹² Takva je evolucija u pristupu jasno vidljiva – iz funkcionalne u emocionalnu korist – što potvrđuje i *Dove* u akciji "Stvarna ljepota" kojom je taj pojam protegao na sve žene čime se odmaknuo od naglašavanja koristi, te naglasio doživljaj koji valorizira žensku ljepotu.

Ovdje treba upozoriti i na **nedostatak** te koncepcije koji se ogleda u tome što se sve poduzima i događa – dodatna vrijednost, korist, atributi i prednosti – u usporedbi s konkurencijom. To je priznao i sâm Kotler, govoreći o potrebi lateralnog načina razmišljanja, tj. o potrebi osuvremenjivanja koncepcije, pa je kao novum naveo stvaranje **novih tržišta** (što je učinio *Ferrero* s *Kindler* jajem, a onda i *YouTube*, *Red Bull* i dr.). **Dakle, nova koncepcija je novo tržište ili nova ideja koju se slijedi, a ne više usporedbe s konkurencijom.** Nije riječ samo o promjени paradigme, koja može biti prevladavajuća u poslovanju, već i o samoj situaciji koja se mora uočiti kao prigoda za strateški potez. Razlika je u odnosu prema strategiji. Pozicioniranje, onako kako je prvotno zamišljeno, zagovara fokusiranje na proizvod ili segment. Čim se skrene s fokusa na postojeću kategoriju, narušava se identitet (*Podravka* nije kava, *Franck* nisu juhe, *Pliva* nije prehrana, *Microsoft* nisu lokomotive...), kadrovi gube fokus i ne udubljuju se u potrošače u svojoj domeni, sredstva i izvori se raspršuju.

⁹ Trgovački lanac *Tesco* se u svijetu proćuo po uslužnosti kupcima – *Every Little Help*.

¹⁰ Armstrong i Kotler, *Marketing...*, n. dj., 205.

¹¹ Isto, 242.

¹² Isto.

Međutim, u lateralnom razmišljanju dolazi se do ideja koje mogu biti izvan prijašnjih fokusa. Internetsko poslovanje je razvilo ideju internetske kupnje. Knjige se ne moraju prodavati samo u knjižarama, već i preko interneta. Isto tako se mogu naručivati putne karte, rezervirati ljetovanje, poslovati s bankama itd. Dolazi se i do drukčijih ideja gdje se poslovi sinergijski povezuju. Primjer su banke koje se povezuju s osiguranjem – ili s već postojećim poznatim osiguravajućim kućama (Zagrebačka – Allianz; Podravska, PBZ, Istarska, Međimurska, General-turist – Generali). Tu ne treba biti isključiv kao što su to zagovornici opcija koje zagovaraju kreativnost i emocionalnost, već bi trebalo dopustiti da se opcije mogu birati i kombinirati.

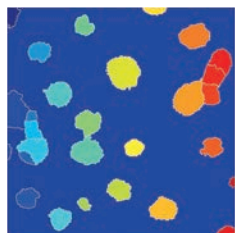
Evo kako **Kotler sada razmišlja**: “Pozicioniranje podrazumijeva izbor određenih značenja i njihovo isticanje. Selekcijom logičnog značenja nekog proizvoda može se ograničiti u otkrivanju novih koncepcija”.¹³ To je samo znak **da se uz postavke klasičnog pozicioniranja mora usvojiti načelo lateralnog razmišljanja koje dopušta izlaze iz okvira**, kao i to da se diferencijacija ne temelji samo na logičnim i funkcionalnim svojstvima. Razlika u idejama nije razlika u proizvodu, već može biti doživljajna ili organizacijska u smislu – kako organizirati biznis? Hipotetski primjer – dva restorana. Oba imaju veliki izbor, ali u jednom se konobari odijevaju drukčije za ručak, večeru i praznike, u pristupu gostima uvijek nešto posebno istaknu. Ovaj drugi ima ideju, doživljaj i o tome se priča pa može nastati čak i mit. Pogledajte na internetu ponudu hotela (primjerice na slici: Jungbrunn, Austrija): jedne predstavljaju samo lijepe zgrade dok se u drugima domaćini smiješe, priređuju događanja, izlaze gostima u susret. To je ideja koja privlači.

Kad se pozicioniranje shvati na suvremeniji način, onda se može reći da je ono svrsishodna sastavnica ideje marke i temelj za komunikacijsku platformu. S oglašavanjem se može početi tek kad se dovrši podloga za proces pozicioniranja. Bez te podloge profesionalne oglašivačke agencije ne mogu započeti komunikacijski proces (došlo bi do tzv. činitelja neobveznosti koji spominju Ries i Rivkin), a taj posao mora završiti oglašivač. Kad se promatra logika stvaranja procesa pozicioniranja, onda se može zaključiti da na njega utječu činitelji iz okruženja (potrebe i želje potrošača, motivacije, trendovi, konkurencija), ali i iz područja menadžmenta – proizvod (kvaliteta, aplikativnost, dizajn), cijena (razina), prezentacija (pakiranje, prodajno mjesto), područje distribucije i mjesto gdje se prodaje, komunikacijske aktivnosti. Okruženje, dakle objektivne činitelje, treba dobro proanalizirati i prikupiti relevantne činjenice koje će se odabrati za žarište djelovanja i

¹³ Ph. Kotler i Trias de Bes, *Lateral Thinking*, n. dj., 34.

to se onda prenosi na područje menadžmenta gdje se oblikuju aktivnosti kojima će se odgovoriti na zahtjeve tržištu, a to su subjektivni činitelji u kojima dolazi do izražaja sustavni pristup, razumijevanje potrošača, kreativnost, sposobnost, volja kao i raspoloživost izvora.

9.3. Segmentacija – dometi i ograničenja



Segmentacija je kritična točka u pozicioniranju, jer se pogrešnim ili površnim određivanjem ciljeva može promašiti cijela komunikacijska strategija i to od biranja medija, sredstava i rječnika kojim se obraća auditoriju. Postavke i svrha segmentacije proizlaze iz tvrdnje da različitim segmentima odgovaraju različite strategije pozicioniranja, komuniciranja i, konačno, različiti identiteti marke, pa prema tome treba pronaći koji su segmenti najzanimljiviji cilj za marku i razvoj njezina identiteta. Kad se dobije takav pregled, onda se u sljedećoj fazi odabire ciljana skupina ili skupine, odnosno segmenti koji su prikladni kao ciljevi za poslovnu aktivnost i s kojom će se komunicirati. Tada se utvrđuje pozicija u toj skupini koja govori o položaju u usporedbi s konkurencijom, kako su prihvaćene marka i poruka u očima potrošača.

I tu se mora uočiti ograničavajuće područje, jer se homogenizirane skupine dobivaju sve teže. Stoga ne treba pretjerivati i pod svaku cijenu sve potrošače razvrstavati, jer su već i oni na različitim geografskim područjima postali slični zbog globalnih tendencija u komunikaciji uopće. Kreiranje ideje koju se prihvaća i koju se slijedi postaje sve važnije, a što je uočeno još u doba kad se stvarao pojam *new marketing* na globalnom planu, pa se spominje “za potrošače koji se vole poistovjećivati s umjetnošću” (*Absolut*)... “biti kreativni u kulinarstvu” (*Vegeta*)... “tražiti slobodu” (*H. Davidson*)... “pripadnik nove generacije” (*Pepsi*) itd. Takve se ideje onda usmjeruju na šire područje, na potrošače koji se svrstavaju uz njih. Taj je pristup karakterističan za emocionalni i kulturološki *branding*.

Segmentacija i načela pozicioniranja su i dalje korisni, ali su nedostatni te im je potrebno dodati dimenziju kreativnosti. Stoga više nisu dovoljni samo klasični pristupi istraživanja tržišta, već valja ući dublje u dušu potrošača, živjeti s njima, razumjeti njihove težnje i želje, ali i strahovanja, frustracije koje proizlaze iz života u suvremenom društvu. Za to je potrebna i šira kultura, novi načini djelovanja, promatranja, razgovora, psihološki, antropološki i socijalni pristup, mogućnost predviđanja dolazećeg. **Prikaz potrošača kao broja je samo gledanje unatrag,**

ako se uz to ne razvija dimenzija jačeg pronicanja u psihologiju pojedinca i u društvene odnose.

Pristup segmentaciji koji se danas često koristi u marketinškoj terminologiji i praktičnoj primjeni, definirali su Bonoma i Shapiro još 1983.,¹⁴ a aktualan je i danas. Taj model obuhvaća nekoliko vrsta segmentacija: geografsku, segmentaciju prema ponašanju potrošača, demografsku, psihografsku, segmentaciju prema korisnosti (tzv. benefit segmentacija). U teorijskom pristupu, u praksi institutâ za istraživanje tržišta kao i oglašivačkih agencija susreću se različite inačice i podjele. Rocco i sam kaže da "... postoje nebrojene mogućnosti segmentacije", pa preporučuje model podjele prema značajkama potrošača (geografska, demografska i psihografska segmentacija), zatim prema obilježjima situacija kupnje, kao što su očekivane koristi, uporaba, poznavanje i namjena, te uvjeti kupnje.¹⁵

Geografska segmentacija je najjednostavniji način odabira tržišta. To može biti usko, lokalno tržište, regionalno ili dio međunarodnoga na koje se tvrtka (ili marka) fokusira u svom poslovanju. Na tim područjima se odabiru posebne ciljane skupine potrošača i detaljno se navode njihova obilježja.

Segmentacija prema ponašanju potrošača (*behavioral segmentation*). Pri istraživanju tržišta teži se identificirati skupine prema učestalosti trošenja (što je jako naglašeno u ponudama istraživačkih institucija), tj. uočava se potrošače koji često troše proizvod, marku. Oni su važni kao ciljana skupina jer imaju svoju ekonomsku težinu. Međutim, kao ciljana skupina u komuniciranju mogu se odabrati i potrošači koji troše manje, pogotovo ako se želi proširiti krug potrošača, povećati prodaja utjecajem na takvu skupinu, što izaziva promjene i u pozicioniranju marke, jer joj se moraju dodati nove vrijednosti kako bi se ona privukla.

Demografska segmentacija odnosi se na standardne statističke pokazatelje neke populacije, npr.: godine, spol, zanimanje, etnička pripadnost, mjesto stanovanja (grad – selo), itd. Kao ciljana skupina mogu se navesti, npr. djeca, mladi, sredovječni, kućanice, itd., no to nije dovoljno i ne govori ništa onome tko mora donositi odluke. Stoga bi takva segmentacija trebala biti i suptilnija ili specifičnija, npr. "upravo vjenčani", umirovljenici, mladi bračni parovi, obitelji s djecom, samci, majke itd. **Suptilnost je rezultat kreativnijeg razmišljanja** koje se kasnije izražava u oblikovanju proizvoda i pakiranja i u komunikacijskoj aktivnosti. Nije važno samo reći da je marka namijenjena djeci, nego kako je ona za njih pozicionirana i stoga se preporučuje specifičnija segmentacija.

¹⁴ T. V. Bonoma i B. Shapiro (1983.) *Segmenting the Industrial Market*. New York: Free Press.

¹⁵ F. Rocco, *Marketinško upravljanje*, n. dj., 76. i 77.

Psihografska segmentacija se temelji na osobnosti potrošača i njihovoj motivaciji u potrošnji. Poznavanjem motivacija može se sigurnije predvidjeti što će potrošači kupovati, kako će reagirati na poruke u komunikacijskoj aktivnosti. Razvrstavanjem prema motivima nastoji se identificirati skupine, koje ipak povezuje nešto zajedničko, čemu se može prilagoditi rječnik komunikacije. Međutim, ni to se ne može prihvatiti mehanički, jer je motivacija usko povezana s osobom koja odlučuje o kupnji. A. Palmer smatra da se u praksi rijetko događa da se odluke o kupnji donose individualno, bez ikakvih referenci prema drugima. Upućuje na jedinicu u kojoj se donose odluke (*decision-making unit*) i u kojoj su udruženi oni koji, kao reference, utječu na kupnju, oni koji “otvaraju vrata” (*gatekeepers*), a to su u većini slučajeva komercijalisti u trgovinama, zatim su u jedinici još i kupci, te krajnji potrošači, kao i oni koji donose odluke, što je analogno ponašanju u obitelji. Palmer tu složenu interaktivnu situaciju objašnjava na primjeru djece na koje se utječe odgojem, kao i oglašavanjem, gdje se često postavlja pitanje etičnosti jer se zna da djeca rade pritiske.¹⁶ To se osobito može primijetiti kad mlađi ljudi dolaze u butike u društvu s vršnjacima, dugo prevrću robu, a potom se vraćaju s roditeljima i s njima donose odluku o kupnji.¹⁷ Iz toga proizlazi da se motivacija mora usko povezati sa segmentima, a unutar toga treba prepoznati tko utječe na kupnju i odlučuje o njoj. Zlouporaba utjecaja postavlja se kao pitanje etičnog odnosa prodavača prema kupcima.

Segmentacija prema **korisnosti** uzima u obzir stajališta potrošača prema modelu uporabe, odnosno prema korisnosti koju oni percipiraju na određenom tržištu. Korisnost je termin iz područja tradicionalnog marketinga koji polazi od teorije korisnosti prema kojoj potrošač svjesno odabire (što nije u skladu s psihološkim postavkama o prevazi emocija pri odabiru). Koristi dolaze iz svojstava proizvoda ili njegovih performansi. Potrošač, prema tom modelu, procjenjuje svojstva prema važnosti i odabire proizvode s najvećim zbrojem korisnosti. Sve što ide u taj okvir naziva se učinak ili imidž marke. Benefiti ili blagodati proizvoda su zapravo njegova obilježja: brzina i kapacitet za prijevozna sredstva, zaštita i bjelilo za zubne paste, TV – jasnoća slike, za osobna računala brzina, težina, varijacije izvođenja, veze; za automobile snaga motora, izgled, pouzdanost, za prašak za pranje namjena i djelovanje, itd. Kad se uzmu u obzir definicije svojstava proizvoda onda bi se, prema takvim teorijama, na tome trebala graditi i diferencijacija. No kad M. Porter opisuje diferencijaciju u kontekstu konkurentskih prednosti, onda govori da ta obilježja moraju biti “široko vrednovana od strane

¹⁶ Prema A. Palmer, *Principles of Marketing*, n. dj., 176-178.

¹⁷ Više o tome u Z. Pavlek, *Uspješna prodavaonica*, n. dj.

potrošača.”¹⁸ To vrednovanje ipak već pripada u svijet doživljaja, emocija, vjervanja, jer *Dove* može biti za 40 posto skuplji od sapuna istih svojstava privatne ili manje poznate marke.

Ta segmentacija prema korisnosti trebala bi otvoriti temeljno pitanje opredjeljenja za marku – ZAŠTO? No to ipak ima samo ograničeni domet jer se ni odluke o kupnji na temelje samo na racionalnim analizama i usporedbama, a ni **uporaba** nije vezana isključivo uz korisnost. Kupnja i uporaba su vezane uz asocijacije koje odražavaju emocionalni odnos potrošača prema marki. *Podravka* juhe su vezane uz ručak (toplina doma), telefonske kompanije se bore za “smanjenje udaljenosti”, uporaba laganih i dijetalnih proizvoda upućuje na zdravlje, vitku liniju. Marke odjevnih predmeta upućuju na izgled, pripadnost i ponašanje, a to se izražava kao sportski stil, svečani izgled, hipi, konzervativni, seksi itd. U prehrani je karakteristično vrijeme konzumiranja, kreativnost kućanice. Laka uporaba¹⁹ i jednostavnost sve su važniji argumenti za primjenu tehničkih sredstava, kao i u prehrani.

Najveći problem za istraživače su uvijek bili odgovori potrošača kojima se oni zapravo ne otkrivaju, već odgovaraju onako kako bi htjeli da ih dožive okruženje ili anketar. Zato u potrošače treba proniknuti na drugi način: ulaženjem u pojedine skupine, društva, bliskim druženjem, razgovorima, razumijevanjem njihovih osjećaja, htijenja, strahova i frustracija. U sustavnom pristupu i istraživanju su prikladne projektivne tehnike, a pogotovo personalizacija kojom se najbolje otkriva odnos potrošača i marke.

9.4. Cijene i pozicioniranje

Keller napominje da potrošači često rangiraju marke prema njihovoj cjenovnoj skali u kategoriji. Prema tome, “... politika cijena može izazivati asocijacije potrošača kao razinu ranga u kategoriji kao i tome odgovarajuće promjene i inačice. Drugim riječima, strategija cijena može diktirati kako će potrošači kategorizirati cijenu prema marki (nisku, umjerenu ili visoku) i kako će tvrtka ili fleksibilni potrošači doživljavati cijenu (s većom ili manjom suzdržanošću).”²⁰

¹⁸ M. Porter (1985.) *Competitiv Strategy*. New York: The Free Press, 14.

¹⁹ Prije dvadesetak godina su propagandne poruke o brzoy i lakoy pripremi jela izazivale suprotan učinak – osjećaj krivnje, a kućanica koja kupuje takvu hranu se smatrala “lijenom”. Danas se, međutim, naglašave štednja na vremenu, uz brzu pripremu i lijep izgled ukusnog jela što potiče kreativnost kućanica. “Lako za uporabu” i Porter navodi kao element diverzifikacije.

²⁰ K. L. Keller, *Strategic...*, n. dj., 183.

Iz toga proizlazi da je cijena važan dio identiteta marke, a to je posebno izraženo u modi, automobilima, nakitu, luksuznim proizvodima uopće. Razina cijene odgovara percepciji potrošača, pogotovo za automobile. *BMW* je skuplji od marki iste klase, *Toyota* je u srednjoj kategoriji, a u donjoj *Kia*. *Mercedes* je skuplji od *Lexusa* istih performansi jer njegova cijena proizlazi iz kumuliranog vjerovanja u kvalitetu i status. Cilj menadžmenta je da razina doživljaja marke, imidža bude važnija od cijene, ali je cijena, kao važan dio identiteta, indikator kvalitete u percepciji potrošača. Niža cijena izaziva nepovjerenje, ali odgovara segmentu kupaca s manjim prihodima. Visoka cijena ulijeva povjerenje, a vrlo visoka je samo za usku nišu. Za *Rolax* nije važna cijena, važno je – imati ga. Armstrong i Kotler naglašavaju da će "...na kraju potrošač odlučiti je li cijena prava ili ne. Kad potrošač kupuje proizvod, on mijenja nešto od vrijednosti (cijena) da bi dobio nešto od vrijednosti."²¹

Granice u odlučivanju prema cijeni nisu uvijek jasne, jer se potrošač pri odluci o kupnji opredjeljuje racionalno ili emocionalno, a tu je problem razgraničenja. Npr., moglo bi se reći da se racionalne odluke o kupnji jeftinih proizvoda donose na temelju raspoloživih sredstava i povoljnih cijena, a skupih proizvoda na temelju odnosa percipirane kvalitete i cijene, te informacija koje su za potrošača posebno zanimljive, kao i posebnih usluga. Emocionalne odluke o kupnji jeftinih proizvoda temelje se na utjecaju masovnih komunikacija, doživljaju kupnje i imidžu s obzirom na mogućnosti i raspoloživosti, zatim modu i trend, a o kupnji skupljih proizvoda na temelju snažnog interesa, savjeta, posebno izraženog imidža kvalitete, visoke mode, prestiža, želje da se promovira ili potvrdi status i priušte doživljaji koji omogućuje pripadnost višem društvenom ili kupovnom rangu.



Cijene djeluju pozitivno na imidž ne samo zbog motiva i statusa potrošača već i na percepciju kvalitete zato jer u kupaca stvaraju osjećaj sigurnost i izazivaju povjerenje. U Hrvatskoj su kupci lojalni proizvodima poput *Vegete*, iako je najskuplja u svojoj kategoriji kao i *Franckovoj* kavi i vitaminskim pripravcima *Cedevite*. Kad je riječ o takvim markama konkurenciji ne pomaže maksimalno snižavanje cijena, što dokazuje ograničena potrošnja konkurentskih marki iz inozemstva ili

²¹ Armstrong i Kotler, *Marketing...*, n. dj., 299.

domaćih koje ni s nižim cijenama ne mogu oteti primat etabliranim markama. Prema navedenim kriterijima, pri odluci o kupnji prevladavaju emocionalni razlozi.

Percipirana kvaliteta važan je element vrijednosti marke, a ona je ujedno i ključna strateška varijabla za mnoge tvrtke. Stoga se kvaliteta često navodi u misijama kao važna zadaća tvrtke, a ona je i ključni element u pozicioniranju marke. Percipirana kvaliteta je usko povezana s cijenom, ali se cijena mora i opravdati – i to uvjerenjem u kvalitetu. Neke kategorije mogu prijeći u prestižne marke (*premium price brands*), ako je kvaliteta u percepciji potrošača jaka, inače idu u tzv. cjenovnu kategoriju gdje je motiv za kupnju – jeftinoća. U tom pogledu slična stajališta zastupa i T. Kesić²², koja navodi da cijena označuje kvalitetu proizvoda u svijesti većine potrošača. Uvodi još jedan pojam – “pošteno cjenovno pozicioniranje” marke proizvoda koje se postavlja na temelju prihvatljive točke koja mora biti prethodno utvrđena na temelju istraživanja. T. Kesić navodi da se prestižno cjenovno pozicioniranje postiže na temelju spremnosti potrošača da plati višu cijenu radi dobivanja određene marke proizvoda.²³

Niske se cijene primjenjuju kad nema drugih argumenata koji bi bili uvjerljivi za potrošače, kao što se to navelo u zapažanjima autora *New Positioning*. Međutim, ni to područje nije tako jednostavno. Niska cijena i povjerenje idu zajedno ako je to rezultat drugih kompleksnih aktivnosti. Npr., *Wal-Mart* u cijelome svijetu ima niske cijene (“Svaki dan niska cijena” ili “Uvijek niska cijena”), kao i *P&G*. Međutim, iza toga stoje akcije, promocije, uvjeravanja da je kvaliteta ostala, a da se uštedjelo eliminiranjem nepotrebnih troškova. Niža cijena ne mora uvijek značiti urušavanje imidža, kao što to dokazuje i primjer *Virgin Atlantic Airwaysa* koji ima niže cijene od *British Airwaysa*, a k tome nudi još i doživljaj zabave i humora.

9.5. Pozicioniranje i trendovi

Trendovi se moraju vrlo dobro poznavati; treba znati što je važno i aktualno određenoj skupini potrošača ili čak čitavu društvu. Potrebno je promatrati, slijediti i pratiti što se događa, a onda istražiti, odnosno analizirati dobivene elemente radi određivanja njihove važnosti i težine u utjecaju na poslovanje, kreiranje marke i komuniciranje. Trendovi su stalno podložni promjenama. Potrošači stalno mije-

²² T. Kesić, *Integrirana...*, n. dj., 115, 116.

²³ Isto.



njaju paradigme pa je za pozicioniranje važno – biti u trendu, pratiti nove tendencije i redosljed vrijednosti, pa ako se može, a to se osobito odnosi na globalne marke, stvarati trendove koji drugi slijede.

I u našoj zemlji sve veći prostor u širokoj potrošnji dobivaju inozemni trgovački lanci koji privlače kupca na doživljaj kupnje pa se u njima ljudi zadržavaju i po nekoliko sati, što znači da nastaje novi utjecaj na promjene u životnom stilu. To je vrlo izraženo čak i u prehrani, jer se u hipermarketima otvaraju nove mogućnosti i novi izazovi (npr., gotova jela od morskih plodova, salate, losos, sirevi...).

U pogledu komuniciranja s potrošačem došlo je također do velikih promjena. Potrošaču se više ništa ne može nametnuti; on želi što više odlučivati sam, želi dobiti osjećaj uključenosti, želi život uzeti u svoje ruke. Stoga je u komuniciranju uključivanje potrošača dobilo na važnosti, pa raste broj klubova potrošača u prodaji (*Tengelmann*, *Tesco* i dr.) klubova proizvođača (*Harley Davidson*, *Swatch*, *IKEA*, *Buitoni*, *The Body Shop*).

Praćenjem trendova može se zapaziti okretanje od globalnog prema pojedinačnom identitetu. To je bježanje od masovnosti, uniformiranosti, jednoobraznosti, prema traženju korijena, nacionalnih i kulturoloških vrijednosti, a u tome se javlja individualizam, nacionalizam, povratak religiji i duhovnim vrijednostima uopće. Danas je u svijetu sve izraženiji trend (ponovnog!) posjećivanja kazališta, koncerata ozbiljne glazbe, pa se prema tome usmjerilo i sponzoriranje, koje je u tim djelatnostima počelo dosezati razinu sporta²⁴. Općenito se ekonomija globalizira kao i životni stil, no kultura se nacionalizira. Rušenje hijerarhijskog reda u organizacijama i u komuniciranju u društvu uopće uočljivo je u uspješnim organizacijama i u ponašanju mladih naraštaja, a pristup informacijama omogućuje ravnopravno sudjelovanje u odlučivanju. U trendovska bi se kretanja mogla ubrojiti i davanje važnosti biologiji, informatici, komunikacijama, obrazovanju i karijeri, zatim zdravlju – fitness, aerobik, sve više žena na odgovornim dužnostima i mjestima odlučivanja, itd. O tome treba voditi računa u procesu pozicioniranja, jer se na taj način stvara osjećaj aktualnosti, zadovoljavanja potreba koje su u skladu s vremenom i okruženjem.

Može li se ići i ispred trendova?

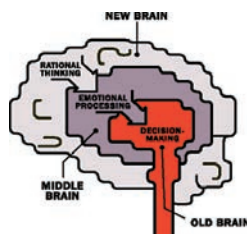
U otkrivanju i stvaranju marki ikona otkriva se i tko kreira trendove. Oni koji uđu u takve procese primjenjuju strateške pristupe u kojima stječu prednosti. Kad

²⁴ To su još 1990. u svojoj knjizi zabilježili John Nesbitt i Patricia Aburdene (1990.) *Megatrends* Milano: RCS Rizzoli Libri, 57-98.

se ide uz trendove to bi, prema Kotlerovoj definiciji, bilo vertikalno razmišljanje, a ako se ide ispred trendova, ulazi se u područje lateralnog razmišljanja koje se često čini nelogičnim, ali je izvoriste inspiracija i inkubacija za kreativnost. Primjerice, slijediti trendove je u redu u situacijama kad se treba prihvatiti stvarnost i realnost vladajućih paradigmi u ponašanju ljudi u pogledu odijevanja, jela, druženja i sl. U žargonu je to biti “in”. Ali “netko” je kreirao minice, *iPod*, *Amazon*, *Viagra*... to je traženje, istraživanje izvan poznatog i izvan onoga što je u tijeku. Trendovi mogu ograničavati istraživanja, a vidljivo obilježje našeg vremena su stalne promjene što može biti i znak kaotičnosti.

Naime **razlika je u izvoru inspiracije** koji je neobično važan za kreiranje marki. To može slikovito predočiti odnos prema potrošačima. U klasičnom istraživanju se zapravo traži sadašnja pozicija – navike, koliko se kupuje, što, zašto, gdje, kako često... pa se može reći da ljudi izbjegavaju tešku hranu i, da bi se bilo u trendu, mora im se nuditi laganu. To je u redu, ali ljude treba promatrati, razumjeti i u tom procesu oni mogu potaknuti kreativna razmišljanja. **Zamka u praćenju trendova je svođenje na prosječnog potrošača** ili na postojeće segmente koji imaju svoje navike. Međutim, pojedinac kao dio društva nije “prosječan” i logičan, pa ga zato treba razumjeti, potaknuti i uključiti. Potrebe nisu uvijek otkrivene, a pogotovo se stječe pogrešna slika na temelju izravnih odgovora. Zato u istraživanju ili sustavu koji danas sve više napreduje – neuromarketingu treba primijeniti projektivne tehnike kojima se dopire do “duše” potrošača.

Neuromarketing se temelji na kliničkim testovima koji objašnjavaju kako mozak odgovara na određene poticaje u marketinškoj komunikaciji. No ni to još neće dati odgovore za uspjeh u budućnosti. U tom pogledu lateralni pristup ima prednost jer daje mnogo poticaja i slobode u kreativnosti pa nastaju nove ideje.



Put do odluke prema postavkama neuromarketinga²⁵

Dva su osnovna izvorišta inspiracije i kreativnosti, koje valja otkrivati i proučavati: svakodnevni život (pogotovo u potrošnji i primjeni proizvoda) te traženje

²⁵ R. Renvoisé i C. Morin, *Neuromarketing*, n. dj., 7.

odgovora na pitanja – koje probleme, potrebe i želje ljudi možemo riješiti svojim proizvodima/markama i načinima prodaje. To je onda anticipacija budućnosti.

Temeljna ideja pozicioniranja od koje treba poći jest – kojem se auditoriju treba obratiti, pri čemu treba imati na umu i ograničenja jer se pozicioniranje u većini slučajeva svodi na traženje dodatne koristi i vrijednosti u usporedbi s konkurencijom. Moderni *branding*, koji naglašava potrebu emocionalnog i kulturološkog pristupa, kao i lateralni marketing, otvaraju nove putove kreativnosti, nužne u svijetu brzih promjena.

9.6. Proces repozicioniranja

Imidž marke, kao njezina zatečena pozicija, sadašnja percepcija, može biti pozitivan ili negativan, a elementi koji ga određuju mogu biti izraženi intenzivnije ili slabije. Mijenjanje percepcije, imidža je dugotrajan proces, jer se stvara novi identitet marke i tako se dolazi do novih vrijednosnih propozicija, a to znači stvaranje i novih atributa, doživljaja, osjećaja, asocijacija, što će, dalje, mijenjati percepciju potrošača. Pozicioniranje je implementacija marke, pa se bez toga ne može napraviti sljedeći korak u komunikaciji s potrošačima. Proces pozicioniranja se odvija u fazama i to, kako navodi Palmer, sljedećim redoslijedom: (1) analizom pozicije se provjeravaju prigode s obzirom na snage kompanije – SWOT; (2) evaluacija mogućih pozicija i izbor najprikladnije; (3) razvoj marketinškog miksa za komuniciranje prema odabranoj poziciji. Međutim, može se dogoditi da se precijene vlastite konkurentne prednosti, mogu se dogoditi greške u procjenama segmenata, greške u politici cijena, mogu se promijeniti navike u potrošnji, pa je potrebno poduzeti repozicioniranje.²⁶



Palmer, doduše, ne navodi kako, ali se to može logički zaključiti iz procesa pozicioniranja: (1) utvrditi imidž proizvoda; (2) utvrditi elemente imidža pre-

²⁶ Prema A. Palmer, *Principles...*, n. dj., 273.

ma pojedinoj skupini proizvoda (dolazi se do spoznaje o poziciji); (3) promjena strukture identiteta – atributi, asocijacije, doživljajni aspekti i učinci. Nakon toga slijedi komunikacija koja potiče stvaranje željene slike o marki i prihvaćanje ideje od strane projektiranog segmenta potrošača.

U klasičnom pristupu je poželjna pozicija marke ona koja može izraziti prednosti u korisnostima pred drugima, konkurentskim markama, a kritična točka u tome je ona pozicija u kojoj marka demonstrira svoju superiornost. To znači da marke moraju nositi obilježja distinkcije, različitosti od konkurentskih i treba težiti za originalnošću, a pogotovo ako se želi da budu snažno (*premium*) istaknute... No, to još nije dovoljno i zato treba istaknuti da prednosti marke moraju biti relevantne, da ih moraju prihvatiti kupci, potrošači a tome se mora dodati emocionalna veza, pogotovo kod vrijednosti marke.

Relevantnost Aaker definira kao “percipiranu potrebu ili želju potrošača za kategorijom ili subkategorijom definiranu kombinacijom atributa, aplikacijom, uporabom ili drugim distinktivnim obilježjima.”²⁷ Prihvaćenost znači da marke moraju naići na odjek kod potrošača, a on će ih prihvatiti ako mu pružaju ne samo očekivane koristi već i doživljaj, ako odgovaraju njegovu statusu i mogućnostima (pri čemu treba dodati da su želje često iznad spoznaje mogućnosti). **To je evolucija u teoriji marketinga i spoznaji da jedinstvene značajke proizvoda (jedinstvene prodajne propozicije) nisu dovoljne same po sebi, već da one moraju postati značajne za odabranu, ciljanu skupinu potrošača što uključuje i sferu doživljavanja, osjećaja.** Dakle, nije dovoljno isticati samo prednosti marke u pogledu njezine različitosti već i one koje se odnose na relevantnost, kao i afektivne učinke koji proizlaze iz doživljaja marke, osjećaja prema marki. Tim se emocionalnim činiteljima onda zaokružuje proces pozicioniranja i izgradnje vrijednosti marke. Tome treba dodati i ideju marke što nadilazi klasično gledanje na korisnost, ali je riječ o povezanosti s potrošačima, što podiže razinu vrijednosti marke.

Odluka o pozicioniranju temelji se na činiteljima o kojima ovisi uspjeh proizvoda i marke na tržištu. Potencijal tržišta je prvi činitelj o kojemu ovisi uspjeh. Potencijal se mora postaviti u omjer s procjenom mogućnosti prodora, što znači uspoređivati očekivane učinke s potrebnim ulaganjima. To je pristup koji proizlazi iz ekonomske logike. Tako dugo dok se ne definiraju ta dva činitelja, rezultat uopće nije moguće predvidjeti.

U suočavanju s tržištem postoje dva različita pristupa, prema kojima se razvija i različita strategija. Na postojećem su tržištu potrošači kojima se nude postojeće marke. Oni već imaju stvorene navike koje treba “razbiti” i preokrenuti ih u korist

²⁷ D. A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy*, n. dj., 103.

nove marke. U klasičnom se komunikacijskom pristupu naglašavaju prednosti proizvoda nad konkurentskim i navode koristi koje će potrošači imati od kupnje nove marke, dok se u novom pristupu traži novo mjesto u “glavi” potrošača, novi doživljaj, kao što će se vidjeti na primjerima *Dolcele* i *Zlatne koke* i, posebno, na primjeru *Kinder jaja*.

Uspjeh pozicioniranja ovisi o tomu kako će projektiranu koncepciju prihvatiti potrošači. Pritom se naglašava načelo da je komuniciranje nastavak pozicioniranja i njegov vidljivi oblik. Zato se i pozicioniranje, logično, mora osloniti na pravila komuniciranja. **Pozicija marke mora biti takva da je potrošači razumiju, prihvate i da je mogu sami izraziti; mora biti jasna, jednostavna, a ne konfuzna i proturječna.** Stoga pozicioniranje treba podvrći kriterijima na temelju kojih će se provoditi selekcija u projektiranju pozicije i kreiranju poruke, a to su: razumljivost, komunikativnost, zanimljivost za potrošače, snaga marke te doživljajna strana. Za potrošače je zanimljivo ono što izaziva pozornost, što odgovara potrebama skupine, segmenta, što je u njihovu dosegu, u skladu s njihovim statusom, motivima, kupovnom moći. U konkurentskim uvjetima se ističu i konkurentске prednosti (funkcionalne, emocionalne, doživljajne – primjer *Dove*) koje moraju biti izražene jasno jer inače potrošači marku i proizvod svrstavaju u isti položaj s konkurencijom (ta opasnost nastaje kad marka postane generička). Ti se kriteriji temelje na načelima komuniciranja, jer se pri pozicioniranju mora računati na svrhu, tj. poveznicu s potrošačima.

Ako se pri pozicioniranju dogodi promašaj, onda slijede napori za preustroj percepcije potrošača koji teško mijenja svoja uvjerenja. Korejskim će automobilima još trebati dugo vremena da postignu rang koji uživaju japanski ili njemački automobili. *Škoda* može biti na istoj razini cijene kao i *VW*, ali potrošač to ne bi prihvatio. Stoga se u repozicioniranju moraju jasno izraziti dodatne mogućnosti u odnosu prema konkurenciji koje će za potrošača biti relevantne, koje će prihvatiti oni što, prema Palmerovu modelu, utječu u “jedinici odlučivanja” koji će onda postati reference. Potrošače se mora zainteresirati da steknu iskustvo koje će biti relevantno i za druge, kao referenca. Tu se mogu primijeniti načela koja ističu Aaker i Joachimstahler, za implementaciju strategije marke, koja se mora “... fokusirati na stvaranje ili unapređenje vidljivosti, asocijacije i diferencijaciju, te duboke odnose s kupcima. Svaka od tih zadaća je vođena identitetom marke i njezinom pozicijom”.²⁸ Ti se činitelji moraju uzeti u obzir i u repozicioniranju, a komuniciranje mora biti uvjerljivo, pri čemu treba istaknuti i doživljajnu stranu, a obećanje mora biti realno i zanimljivo potrošačima. To se može dovesti u vezu s ista-

²⁸ D. Aaker i E. Joachimstahler, *Brand Leadership*, n. dj., 262.

knutim problemom u Hrvatskoj gdje, primjerice, autori pod vidljivošću smatraju prepoznavanje marke, prisjećanje i status “top-of-mind” (prva marka koja padne na pamet). To je aplicirano u istraživanju GfK-a, gdje taj status nije povoljan za budućnost, što znači da je potrebno ući u proces pozicioniranja na domaćem i vanjskom tržištu kao i na repositioniranje kako bi mladi u budućnosti prihvatili domaće marke koje će im biti relevantne i koje će nuditi distinktivne ideje.

9.7. Primjena personifikacije u pozicioniranju i strategiji

Emocije, inspiracije, osjećaji, osjeti, mogu pokretati ljude na akciju, pridonijeti zapaženosti i relevantnosti marke, stvarati lojalnost. U strateškom smislu – da bi se postigla različitost, prepoznatljivost, identitet – može se uspješno pozicionirati tako da se razmišlja i na nekonvencionalan način, poči sasvim suprotnim putem od konkurencije, pa bi se tako spomenuta uzrečica C. Fessera *Let's turn left when the competition turns right* mogla protumačiti i kao – plivati protiv struje, jer to zahtijeva i drukčije ponašanje i napore. Drugi tipičan primjer je *Red Bull* koji tek u zadnje vrijeme oglašava na klasičan način, ali oduvijek sponzorira neobične događaje (*Flugtag* je skakanje s visine od 10 m u vodu na ručno izrađenim letjelicama), subkulturu (plesove na ulici) pri čemu komunicira s ciljanom skupinom, ali to već drugima ne odgovara, jer imaju i drugi identitet. Pogotovo se može biti drukčiji ako se uspješno primjenjuje personifikacija koja pomaže da marka postane bliska ljudima i dobije osobnost.



Zašto *Smirnoff* može u SAD-u biti uspješan iako je staromodan, a za *Absolut* bi to bila katastrofa? Zašto *Dolcel* ne treba biti tako autoritativna kao *Dr. Oetker* i gdje joj je šansa? Zašto *Benetton* ne može biti obiteljski? Kakve odlike bi trebalo imati, npr., osiguranje *Sunce* ili *Zagreb* da uđe u već zauzeto dvorište *Croatia osiguranja*? Zašto u nas ne može strana jeftina juha nadmašiti skuplju *Podravkinu*? Može li jeftiniji proizvod potisnuti *Cedevitu*? Mogu li drugi proizvodi, koji poku-

šavaju nižom cijenom konkurirati skupljoj etabliranoj marki, uspjeti na drugi način? Teško je dobiti bitku frontalnim napadom na jake. Potrošači su u etablirane marke stekli povjerenje, usvojili su ih, kupuju ih iz navika koje se teško mijenjaju, a zašto bi sada trebali kupovati nešto drugo? Navike su velika prepreka prođoru novih, jer su rezultat iskustva potrošača, dugoročnog ulaganja vlasnika marke, pa kako to onda promijeniti – kako će se povjerovati nečemu drugom?

Zato **treba razmišljati drukčije, “zaploviti protiv struje”, srušiti kodeks kategorije**. Ako se i po funkcionalnim obilježjima dostigne velikoga, zašto bi se potrošači okrenuli od njega? Uspješni primjeri govore da se racionalnim uvjerenjem ne postiže rezultat. Mora se poći drugim putem – emocionalnim. Personifikacija u tome zaista pomaže. To je prigoda za izazivače svugdje pa i u Republici Hrvatskoj.

Primjerice, tradicijska osiguravajuća društva, banke ili pošte imaju povjerenje svojih korisnika, iako su pomalo dosadni, birokratski i uljuljani. Pokuša li se personificirati bilo koga od njih, najbolje će ih opisati sljedeći pojmovi: tradicija, sigurnost, ali i staromodnost, nesuvremenost, lijenost, nepokretnost, dosada, pa i birokratizam. Nasuprot tome su pojmovi koji personificiraju drukčiji tip poslovanja: dinamičnost, brzina, susretljivost, radost, veselje, privlačnost, “in”, itd. To drukčije je ono čemu teži strateško upravljanje, a to je – **stvaranje prigode koju treba koristiti** (pritom treba i podrška u stvarnosti, a to je onda pitanje pozicioniranja).

Ovo je vrlo važno za naše prilike, pa možemo malo i “zagrepsti” po njima i navesti dva primjera, od kojih je jedan postavljen samo teorijski (Kutina), a drugi je realiziran u stvarnosti. Kućanice koje uzgajaju cvijeće dobrim se dijelom opredjeljuju za strana gnojiva, jer se Tvornica gnojiva u Kutini percipira kao tvornica koja ne vodi računa o okolišu. Zašto ne bi i iz Kutine potekao svježiji vjetar u okoliš? Ne doslovce – iz dimnjaka. Neka Kutina doista pridonese uljepšavanju okoliša, širenju kulture cvijeća, travnjaka... Tako se mijenja percepcija, nastaje pozitivan, emocionalni odnos s potrošačima, koji će se onda, zainteresirati, uključiti u novi trend.”²⁹ Drugi primjer je *Dolcela*. Teško se može parirati *Dr. Oetkeru*, a ako ga se personificira, on je muški, autoritativan, funkcionalan, jasan, uvijek uspjeva. Suprotno tome je žensko, maštovito, kreativno, involvirajuće, iznenađujuće... Tako se došlo do *Dolcele*.³⁰

Koji se elementi mogu koristiti za kreiranje osobnosti koja se koristi pri pozicioniranju? Kako ti slučajevi izgledaju u praksi ili kako bi to trebalo koncipirati?

²⁹ Rezultati radionice na seminaru o marketinškim planovima koji su se interpretirali na radionicama (autor i moderator Z. Pavlek): *Učinkovito planiranje marketinga i promocije proizvoda*, CPE, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2000.

³⁰ Na temelju rada fokusnih skupina i radionica u zemljama Srednje Europe tijekom 1997.

Koje korake bi trebalo poduzeti?

Na temelju analize uspješnosti pojedinih tvrtki i marki u kojima se izrazito primjenjuje personifikacija, mogu se navesti područja i uvjeti u kojima se ovaj fenomen može aplicirati:

- Valja uključiti korisnike koji su simbol identiteta – sportaši, mladi, kućanice, obitelj, seksi sofisticirane osobe (*Calvin Klein*), djeca i roditelji (*Johnson & Johnson*);
- Sponzorirati dinamične osobe (*Milka, Jamnica i Janica*) koje pridonose stvaranju identiteta dinamičnosti;
- Povezati veselje uz mladost (*Apple*), a serioznost uz tradiciju (*IBM*);
- Organizirati akcije potpore koje će pridonijeti stvaranju osobnosti (tipičan primjer je *McDonald's* koji priređuje dječje rođendane, akcije *Happy Meals*, zatim postavlja zanimljive ogromne lutke);
- Može se utjecati na stil života kao *Harley Davidson, Simpa* ili *Levi's Strauss*;
- Uključiti potrošače u kreativnost (*Vegeta, Dolcela*, klubovi potrošača);
- Mijenjati staromodni pristup, nepokretnost, birokratizam, dosadu (osiguranje, banke);
- Unapređivati etičnost, kompetentnost, odgovornost, povjerljivost, kvalitetu;
- Dodati svježinu, suvremenost, inovativnost, odlučnost i energičnost.

Kako je to stvarno izgledalo u praksi, može se vidjeti iz primjera *Dolcele* koji se ovdje iznosi cjelovito kao proces *brandinga*.

POZICIONIRANJE DOLCELE



Jedan od uspješnih načina pozicioniranja, personifikacije i emocionalnog *brandinga* može se vidjeti iz primjera *Dolcele*. *Podravka* je marku *Dr. Oetker* uvela 1969. na tržište kojim je dominirala. Kad je vlasnik njemačke tvrtke odlučio da će u Hrvatskoj nastupiti samostalno, postavilo se pitanje: Može li se nastaviti proizvodnja i prodaja takvih proizvoda i dalje? Budući da je to bio veliki izazov, osnovali smo "Tim za projektiliranje pozicije Podravke u budućnosti". Izazov je bila i kategorija pa se postavilo pitanje: Nastavak bez *Oetkera* samo pod krovnom markom *Podravka* ili ići u vrh kategorije? Slijedilo se misiju i njezina načela: uključivanje potrošača,

posebnost, odnosno jaka distinkcija od konkurencije, izvornost, kreativnost i osjećaj topline.

Bio je to ne samo veliki izazov, već i velika prigoda. U tim su bili uključeni i kreativni ljudi agencije Publicis iz Amsterdama, koji su postavili zanimljiva pitanja:

- Je li Titanic slučajno postao najvećim uspjehom filmske industrije ili je unaprijed pažljivo planiran?
- Kako je upravo *Sony* mogao lansirati *Walkman*.... ili *Play Station*?
- Zašto baš *Ferrero* i *Kinder* jaja?
- Je li stvaranje nečega jačega, novoga, distinktivnijeg rezervirano samo za velike kompanije (u žargonu bismo rekli "velike dečke")? Možemo li i učiniti podvig?

U timu su proklamirane sljedeće strateške smjernice: biti drukčiji od *Oetkera*, fokusirati se na relevantne točke, zaobići i ne tući izravno, pronalaziti svoje putove. Pri postavljanju ciljeva i strategije postojale su dvije mogućnosti: (1) odabrati taktičke ciljeve i ići pouzdanim putem bez mnogo rizika; (2) opredijeliti se za strateške ciljeve koji su mnogo zahtjevniji i rizičniji. Te bi mogućnosti izgledale ovako:

STRATEŠKI CILJEVI	TAKTIČKI CILJEVI
<ul style="list-style-type: none"> • Poslovanje u usponu • Kreiranje diferencijacije i emocionalne veze • Razvijanje nove kategorije • Jasna distinkcija marke 	<ul style="list-style-type: none"> • "Kozmetičke" promjene proizvoda • Razvijanje neophodnih akcija za blokiranje konkurencije • Ostati u komplotu s konkurencijom • Kompilacija ("Me-To")
<ul style="list-style-type: none"> • Rezultat je neizvjestan, rizičan, ali se vodi aktivna uloga na tržištu 	<ul style="list-style-type: none"> • Rezultat je siguran, ali je uloga pasivna - prilagođavanje
<ul style="list-style-type: none"> • Stvaranje dugoročnog potencijala za razvoj proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> • Kratkoročne mjere u oponašanju i prilagođavanju
<ul style="list-style-type: none"> • Jačanje konkurentskih prednosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Gubitak konkurentske prednosti
<ul style="list-style-type: none"> • Opcija premijske cijene, imidž kategorije i marke raste 	<ul style="list-style-type: none"> • Rat cijena, imidž marke se destruiira
<ul style="list-style-type: none"> • Integrirana komunikacija, novi identitet i personifikacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotivne akcije – privremena sklonost za kupnju
<ul style="list-style-type: none"> • Upravljanje markom u ključnom timu – brand management 	<ul style="list-style-type: none"> • Upravljanje proizvodom <i>ad hoc</i>, dominira utjecaj prodaje

Tim se opredijelio za stratešku opciju i slijed ovih kriterija misije. Odlučili smo se za distinkciju, originalnost, uključivanje potrošača, kreativnost.

Sljedeća faza rada tima je bila – određivanje izvora iz kojih će se crpiti inspiracije, ideje na temelju kojih će se kreirati prigode za dalji razvoj programa. Ti izvori formulirani su prema sljedećem redoslijedu:

- Misija – kulinarska kreativnost
- Trendovi – praktičnost vs. tradicionalne kućanice
- Usmjerenje na potrošača – tradicija domaćeg, emotivne asocijacije
- Vrijeme za konzumaciju – slatki trenuci u domu, blagdanski tretman
- Razvoj u drugim kategorijama i zemljama – prodajno mjesto i zemlja slastica
- Otkrivanje slabih točaka konkurencije – klasična pakiranja, autoritativnost

Metode prikupljanja informacija:

- fokus-skupine u glavnim gradovima na svim ključnim tržištima
- kvalitativna istraživanja (također glavni gradovi)
- provjera prodajnih mjesta (“store check” u svim glavnim gradovima)
- *brainstorming* na razini skupine, a i na razinama zaposlenika, kućanica i dr.
- studij trendova
- zapažanja potrošača, skupljanje napisa o kategoriji, konkurenciji, oglasa, pakiranja i dr.

Rezultati su sistematizirani prema navedenim izvorima, a relevantno je bilo sljedeće:

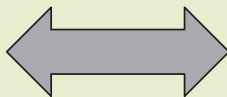
- praktičnost, tradicionalnost kućanice (manje se pripremaju teški kolači za koje treba više vremena)
- povratak osjećaja ponosa (“to sam ja pripremila, ali to je sada u trendu jer je lagano i ukusno, a treba imati i maštu”)
- kućanica je vezana uz pripremu, ona u nju unosi sebe, svoju emotivnost što prenosi i na druge
- u konzumaciji prevladaju trenuci u danu kad je blagdanski tretman, opuštено ozračje, nakon objeda
- ne konzumira se zbog osjećaja gladi, već zbog društva
- zemlja slastica je Italija koja može biti inspiracija za razvoj situacija, novih proizvoda i aranžiranja, kreativnost
- slabe konkurentne točke su tradicionalna ponuda i autoritativni nastup.

U timu smo razmatrali dva pristupa pozicioniranju marke, odnosno okvire u kojima je trebalo naći željeni položaj. Najprije se sistematiziralo ključne elemente koji utječu na pozicioniranje marke, a to su: ciljana skupina, marka sama po sebi, pakiranje proizvoda, pozicija na polici, te ukupna komunikacijska strategija.

To su poznati, klasični elementi koji se ne mogu zaobići niti preskočiti. No cijela je aktivnost bila usmjerena na traženje posebnog, jake distinkcije, odnosno tražio se “svjež pogled na svijet”. Tim se odlučio za traženje posebnog kroz kršenje kôda kategorije, što znači da se izlazi iz klasičnih oblika i okvira, ide se suprotnim smjerom od konkurencije, dakle strategijom zaobilazanja, u čemu su emocionalni činitelji i maštovitost nadvladali racionalne. U tome je trebalo vrlo jasno označiti vlastiti teritorij (pozicioniranje), a u cijelom pristupu prodaje snažno djelovati na prodajnom mjestu i vidljivim obilježavanjem skrenuti pozornost kupaca te izazvati želju za kupnjom.

U sljedećem se prikazu vidi kako se može ostvariti ono što se navodi u načelima personifikacije, pozicioniranja i traženja suprotnog puta. To može biti primjer za pristupe kad se suočava s jačim, snažnijim, etabliranim.

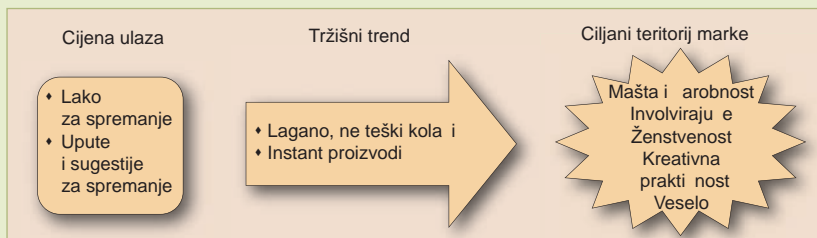
Postojeće pozicioniranje ("Muško")	Željeno pakiranje ("Žensko")
<ul style="list-style-type: none"> • Konzervativno • Autoritativno • Funkcionalno • Konzervativno pakiranje • Autoritativna imena 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirirajuće • Spontano • Kreativno • Emotivno (maštovito, zavodljivo) • Ženstveno pakiranje • Dražesno, slatko ime



To su okviri iz kojih je onda kasnije proizašlo ime, oblik kutije, komunikacijska platforma i strategija. Ove naznake mogu se postaviti u ilustrativni model, u kojemu se vidi da je stvoren vrlo distinktivan pristup i vrlo zahtjevan vlastiti teritorij:

- Postojeće pozicioniranje: *Podravka* se primjenjivala kao marka na pudinzima i sl. nakon raskida ugovora s *Dr. Oetkerom*, no nije imala svoj jasni identitet (juhe – puding?).
- Željeno pozicioniranje: “Osmijeh i slatki dodir mašte” – dakle distinkcija i originalnost prema strogom i autoritativnom imenu *Dr. Oetker*.

Proces zauzimanja teritorija postavio se prema sljedećem modelu:



Vrlo zahtjevno pozicioniranje tražilo je i poseban sustav odabiranja imena, oblika pakiranja, a kad se ispune ti uvjeti, onda se mogu primijeniti i premijske cijene.

Nakon završenog pozicioniranja, iz njega se onda mogu izvući naznake za komunikacijsku platformu:

- Komunikacijski ciljevi:
 - lansirati novu marku koja će revitalizirati cijelu kategoriju i dati prednost novoj alternativni prema konzervativnom *dr. Oetkeru*;
 - etablirati “slatku kulinarsku instituciju” koja će biti jamstvo kvalitete, a isto tako i izvor za stvaranje iznenađujućih novih proizvoda i recepata koji će omogućiti potrošačima da budu kreativni u pripremi slastica.
- Izvori poslovanja – marke u kategoriji, postojeći i novi potrošači:
 - *Dr. Oetker, Franck, Royal* i druge lokalne marke, domaći deserti, nove prigode za konzumacije (*party time*, doručak vikendom, jubileji....).
- Ciljana skupina:
 - uglavnom mlađi potrošači koji se definiraju globalno: oni koji žele biti kreativni, maštoviti, ponosni... (“oni koji žele uživati u maštovitim zadovoljivim slasticama” – tako bi trebalo stajati u brifingu agenciji).
- Pozicioniranje (potrošači) i obećanje:
 - nova marka je – *osmijeh i slatki dodir fantazije u svakom obroku*
 - svaki put kad obitelj ili gosti požele slatki desert, nova marka izazovno mami na spontanost, kreativnost, desert se lako priprema, pruža mogućnost maštovitih kombinacija, lagane slastice.

- Potpora obećanju:
 - zaokruženi rang iznenađujućih proizvoda
 - laka priprema, a impresivni rezultat
 - uvijek nešto novo što oduševljava.
- Izvršni zahtjevi:
 - ženski stil i tonalitet
 - mnogo mašte, prozirani tonovi boja i glazbe
 - dah lakoće u kulinarskom pristupu (laka priprema, lagani i rahli proizvod...).

Iz prikaza pozicioniranja moglo se zapaziti da je ime personificirano kao žensko, da je kao inspiracija za slatko odabrana Italija kao zemlja slastica. U *brainstormingu* se otvorio proces asocijacija na žensko, poznato, slatko, maštovito, lako pamtljivo, a u “lijevak razvoja inovacija” stavljeno je oko 50 imena do kojih se došlo prisjećanjem prema zadanim elementima.

Nakon prve faze u lijevku* unutar tima je organizirana radionica u kojoj je pozitivnu ocjenu dobilo ime koje je vezano uz željenu asocijaciju. Pet odabranih imena testirano je u pet zemalja. U Češkoj, Slovačkoj, Sloveniji i Hrvatskoj prevladalo je ime Dolcela, a Contesa je bila na drugom mjestu. U Poljskoj je prevladala Contesa tako da je ime utjecalo na ukupni skor. Kad su se zbrojile sve testirane zemlje, postoci su izgledali ovako:

Contesa	41 %
Dolcela	38 %
Alissa	9 %
Alina	6 %
Maja	6 %

Dosljedna primjena tih rezultata značila bi odabir imena Contesa. U timu su odlučili da Contesa dođe u drugi plan, jer je veliku većinu dobila (59%) samo u Poljskoj, a i zato što ne asocira na slastice. Tako je odabrano ime Dolcela, jer asocira na slatko. Oblik je proizašao iz zahtjeva ženstvenosti, a usto se trebala demonstrirati vitkost. Tako se došlo do prijedloga za kutiju koja je “vitka” i “ženstvena”. Logo je odgovarao zahtjevu iz brifinga: “Ledena pirueta, pokret prsta kroz kremu”. Boje su odabrane prema zahtjevu iz brifinga: svježina, mašta. Stilizirana ilustracija na ambalaži (*food styling*) je proizašla iz postavljenog brifinga u kojemu se govori o maštovitosti, privlačnosti, kreativnosti ... lagano, svježe...

* Model se nalazi u prethodnom poglavlju.

Marka je popraćena događajima (*event marketing*) koji su bili iznenađenje za publiku i novinare. *Dolcela* je najprije lansirana u Mađarskoj (1998.) kao pokusnom tržištu. Ostvaren je događaj (*event*) na kojemu je sudjelovalo 60 hostesa i 58 izvođača (svaki proizvod je imao svoju točku) i priređeno je 167 slastica na duljini od nekoliko stotina metara. Trgovci su nakon toga odmah omogućili ulaz proizvoda u prodaju.

U primjeru *Docele* postoji nekoliko dokaza teza koje su iznesene u radu, a posebice sljedeće:

- **Traženje različitosti, suprotnih puteva** (strategija diverzifikacije i zaobilaznja) od onih koji su dobro etablirani na tržištu (*Oetker*).
- **Usklađenost s misijom** koja zagovara kreativnost u kulinarstvu, maštovitost, uključivanje, iznenađenja.
- **Pozicioniranje** je provedeno prema odabranim potrošačima.
- Prvi put je u nas provedena **metoda personifikacije** u kreiranju identiteta marke.
- U razvoju proizvoda i marke poštovana su **načela procesne organizacije**, gdje su se sudionici u pojedinim fazama povezali među sobom i njihove odluke nisu morale čekati na odobrenje njihovih direktora prema funkcionalnoj hijerarhiji.
- **Upravljanje markom** u ključnom timu (*brand management*), koji je imao formalni autoritet za uključivanje drugih funkcija.
- Poštovani su **pristupi prodajnom** mjestu koje je za *Dolcelu* dizajnirano tako da djeluje impulzivno.
- Događaji u Mađarskoj i kasnije u Hrvatskoj izazvali su publicitet, pa je i u nas dokazano da je **PR važniji za uvođenje nove marke** od klasičnog oglašavanja.
- *Dolcela* je **pretekla dobro etablirani Oetker** i 2001. imala vodeći udio na hrvatskom tržištu.
- Dokaz uspješnosti aktivne strategija koja zahtijeva mnogo kreativnosti i traži **iskorak iz klasičnih okvira**, lomljenje ustaljenih normi, zaokret u drugom smjeru, istraživanje neutrtih područja.

***Dolcela* je bila najbrže uvedena marka u Hrvatskoj, a i na ovim prostorima uopće.**

NAGLASCICI

- Pozicioniranje ima ishodišnu točku u viziji i misiji koje znače izbor smjera kojim će se kretati i odrediti točke diferencijacije, a i obrnuto – pozicioniranjem se odabiru vizija i misija.
- Prvobitna zamisao pozicioniranja je bila zauzimanje pozicije "u glavi potrošača" i to u borbi s konkurencijom. Prepoznatljivost i identitet se može sačuvati ako se snage usmjere tamo gdje ih potrošač najbolje prihvaća i gdje postoji pozitivan imidž. Proširenjem na druga područja urušava se identitet i razina dosegnutog imidža, unosi se konfuzija u glavu potrošača.
- Nedostaci tog pristupa su fokusiranje na postojeće tržište i traženje prednosti u borbi s konkurencijom, dok suvremeni pristup upućuje na to da se lateralnim razmišljanjem mogu stvarati nove ideje i nova tržišta. Ovi nedostaci proizlaze iz toga što se za pozicioniranje uzimaju funkcionalna svojstva proizvoda, što se može prevladati tako da se u prvi plan istakne ideja. Razlike u idejama ne moraju biti razlike u proizvodu i to je razlogom zašto se od dva slična proizvoda jedan cijeni više.
- Ishodišna točka pozicioniranja je segmentacija koja znači odabir homogenih grupa kojima se namjenjuje proizvod, marka i komuniciranje. Nedostaci su u tome što je tržište previše fragmentirano, a segmentacijom se ljude nastoji pretvoriti u homogene skupine, svrstati u brojke, čime se gubi potrebna dimenzija razumijevanja potrošača.
- U suvremenom se pristupu ponovno stavlja u prvi plan ideja koju potrošači prihvaćaju, pa čak i širom svijeta, na globalnom planu, i na taj se način stvaraju zajednice koje ne moraju biti nužno homogene.
- Glavna ideja segmentacije mora ipak ostati, jer se mora znati kome je proizvod namijenjen, kojem tržištu, koji rječnik potrošači razumiju i koji je prikladan za pojedinu sredinu i generaciju. Taj su pristup usvojile čak i globalne kompanije.