

belVita

Od insightu do konceptu marki

 **belVita** BREAKFAST

Spis treści:

Wprowadzenie.....	3
Od Lu Go! do belVity.....	5
Energiczna zmiana.....	7
Zagląając do świata konsumenta.....	9
belVitolowcy, czyli kto?.....	13
Na półce obok.....	16
Nie tylko belVita.....	19
Przypisy.....	21
Źródła ilustracji.....	22
Bibliografia.....	23

Opracowanie

Dominika Porowska
Agata Matuszewska

Konsultacja merytoryczna

dr hab. Robert Kozielski

Recenzja

Prof. dr hab. Sławomir Smyczek

Copyright © 2016 questus

Więcej informacji: www.questus.pl

Wprowadzenie

Leży. Schowana w kuchennej szafce, obok muesli, płatków kukurydzianych i wafli ryżowych, między konfiturą a słoikiem z miodem. Przyniesiona ze sklepu kilka dni temu przygląda się światu z nieskrywaną ciekawością. Bacznie obserwuje to, co dzieje się w niewielkim mieszkaniu, które zajmuje czteroosobowa rodzina. Pani Domu, pewna siebie dyrektor jednej z dużych firm jest nieustannie zabiegana. Dbą o swoją pozycję zawodową i równie mocno dba o swoją rodzinę. Wszyscy potrzebują ogromnych pokładów energii, szczególnie rano – stawiając pierwsze kroki na ścieżce dnia.

Tym baczny obserwator jest paczka ciastek. Ale nie byle jakich ciastek. To belVita – marka, która ma za sobą wiele przygód i może nieskromnie przyznać, że z sukcesem towarzyszy całym rodzinom już od lat (choć wcześniej przedstawiała się światu jako Lu Go!) – od samego rana, i w domu, i w pracy.

Słowa kluczowe:
marka, insighty, trendy,
strategia marki,
architektura marki,
rebranding

Przedstawione do recenzji studium przypadku na bazie marki belVita jest rzetelnym i przygotowanym zgodnie ze sztuką tworzenia case study typu executive research.

Opisane studium przypadku ma orientację praktyczną, z wyraźnym nachyleniem ilustrującym, szkoleniowym i inspirującym. Cała narracja służy zrozumieniu okoliczności i ścieżek decyzyjnych managerów odpowiedzialnych w polskim oddziale koncernu Mondelez International za rebranding marki Lu Go! i w praktyce przyczyn wprowadzenia nowej marki belVita na rynek. W tym miejscu należy podkreślić zaletę tego przypadku jaką jest to, że dotyczy on polskiego rynku i uwzględnia specyfikę funkcjonowania na nim zarówno przedsiębiorstw, jak i konsumentów. Niestety tego typu opracowań ciągle brakuje na polskim rynku edukacyjnym, na którym dominują studia przypadków przedsiębiorstw amerykańskich.

Recenzowane studium przypadku koncentruje się w przeważającej mierze na zagadnieniach związanych z okolicznościami, w jakich firma musiała dokonać zmian marki i wprowadzić nową markę na rynek, a także na zachowaniach i reakcjach pracowników uczestniczących w tym przedsięwzięciu biznesowym. Takie podejście ułatwia menedżerom przez analogię wybór własnej strategii działania na rynku w przyszłości.

Studium przypadku zostało podzielone na osiem części, których lektura skłania do dyskusji o rzeczywistych problemach, wykorzystując symulację prawdziwej sytuacji rynkowej. Warto dodać, że dyskusja ta będzie wymagała wiedzy interdyscyplinarnej, gdyż analizowane problemy dotyczą nie tylko kwestii marketingowych, ale także socjologicznych, psychologicznych, czy nawet antropologicznych. Struktura studium przypadku jest prawidłowa. Składa się z dwóch niezbędnych elementów: opisu przypadku i technik przeprowadzania dyskusji z uczestnikami kursu. Prawidłowo określono i zilustrowano problem menedżerski, co umożliwia przyszłym menadżerom dopasowanie badanego przypadku do okoliczności, w jakich oni sami mogą się znaleźć w przyszłości.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzam, że studium przypadku belVita spełnia wszystkie wymagania dydaktyczne i rekomenduję jego wykorzystanie.



Prof. dr hab.
**Sławomir
Smyczek**

Obserwacje, którym poświęca każdy poranek paczka belVity, pochłaniają ją bezgranicznie. Zwykle pierwsza wstaje Pani Domu. Swojej rodzinie zawsze powtarza, że wszystko jest możliwe, pod warunkiem, że wystarczająco mocno o to walczymy. I ona podejmuje swoją walkę, codziennie rano, wysuwając się delikatnie spod kołdry. A nie jest to łatwe – dużo dałaby za możliwość pozostania w łóżku choć kilka chwil więcej niż zazwyczaj. Nie poddaje się jednak – prysznic jest pierwszym krokiem do aktywnego dnia, którego najważniejszym elementem jest energia i uśmiech. Drugim krokiem, milowym, jest śniadanie, za przygotowanie którego Pani Domu, choć jeszcze nieco zaspana i nie do końca obudzona, zabiera się zanim jeszcze cała rodzina zasiądzie do stołu. Jogurt, kawa, herbata i, obowiązkowo, pożywne ciastka, źródło niezbędnych węglowodanów. Wie, że wszystkim zapewni to mnóstwo sił, ale też i optymizmu, który pozwoli im z uśmiechem kroczyć przez dzień – i w szkole, i w pracy. Pani Domu sama zresztą nie daje za wygraną i aktywnie kroczy przez życie. Doskonale zarządza sobą w czasie, dzięki czemu dzieli swój dzień między ciężką pracę, ale i sport. Jogging pozwala się jej oderwać od obowiązków codzienności, dwa razy w tygodniu chodzi do klubu fitness, w którym z radością uczestniczy w zajęciach zumbi. Pamięta przy tym, że organizm

nie wytrzyma tak szybkiego tempa bez odpowiednich wartości odżywczych. I dlatego nigdy nie zapomina o śniadaniu.

Gdy reszta rodziny wstaje z łóżek i, jeszcze w piżamach, zasiada do stołu, belVita z podziwem towarzyszy jej w czasie codziennego rytuału. Chętnie dzieli się tym, co w niej najlepsze. I rozczulona obserwuje ich zaspane twarze, które cieszą się, że mają ją pod ręką.

Marysia, czyli Maria Dudzińska, brand manager marki całościowo opiekuje się marką belVita. Koordynuje badania na temat postrzegania marki i potrzeb konsumentów, analizuje działania konkurencji, zajmuje się wprawdaniem marki na rynek i opracowywaniem jej strategii marketingowej. Odpowiada za całość działań marketingowych dla belVity.

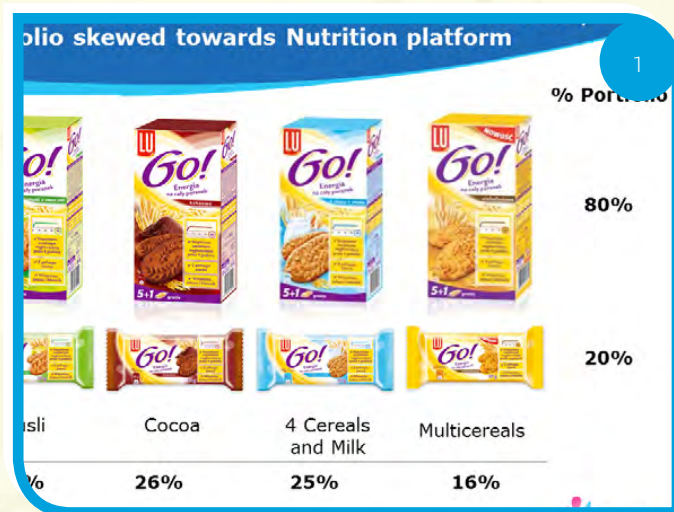
Poranek również nie należy do ulubionych momentów jej dnia. Choć w zasadzie nie powinna się do tego przyznawać, trochę łamię śniadaniowe zasady, które mają zapewnić zdrowy start. Po przebudzeniu i szybkim joggingu, od razu jedzie do pracy i dopiero tam, w biurze Mondelez, je śniadanie. Teraz belVite ma zawsze pod ręką, jednak jeszcze kilka

lat temu w szufladzie jej biurka leżała zupełnie inna paczka ciastek...

belVita to jedna z marek należących do amerykańskiego koncernu spożywczego Mondelez International, którego początki sięgają 1903 roku. W Polsce funkcjonował jako Kraft Foods Polska SA, jednak w kwietniu 2013 zmienił swoją nazwę na Mondelez. Widnieje ona na wielu produktach spożywczych, w szczególności na słodkich przekąskach. Za każdym razem, gdy w sklepie patrzymy na Milkę, Oreo, 3BITy, Prince Polo czy czekoladę Alpen Gold, mamy przed sobą marki, których właścicielem jest właśnie Mondelez. Gdy spojrzymy na portfolio koncernu, od razu zauważymy, że właściciele trzymają w rękę naprawdę silne karty. Według danych zawartych w raporcie Nielsen, Mondelez Polska w marcu 2013 roku było liderem na rynku ciastek (17,4 proc.) i słodczy czekoladowych (17,1 proc.) w Polsce¹. ■

Od Lu Go! do belVity

Cofnijmy się do czasów, kiedy belVita wcale nie była jeszcze belVita, a ciastkami LU. Zasadniczo same ciastka – ich skład i wygląd – nie zmieniły się od tamtego czasu, jednak wszystkie pozostałe elementy, które wiążą się z produktem uległy znacznym modyfikacjom. Jak było? Medycznie, zimno i... krzyżąc. Hasłem przewodnim prowadzonej kampanii było stwierdzenie „Energia na cały poranek”. Nie byłoby w tym pewnie nic złego, gdyby nie zostało połączone z elementami, które odbiorcom źle się kojarzą.



„Nazwa Lu Go!, jeszcze z wykrzyknikiem, była niezbyt przyjazna dla odbiorców. Nawet samo opakowanie postrzegane było dość negatywnie – wykres wskazujący na stopniowe uwalnianie skrobi kojarzył się bardziej z wyrobem medycznym niż z paczką smacznych ciastek. Również przygotowana reklama nie przypadła do gustu konsumentom. Nie czuli się komfortowo widząc, jak na ekranie telewizora ktoś o świcie biega i nawołuje na ulicy przez megafon. Nie pasowało to zupełnie do rzeczywistości, w której zaspani ludzie jedyne o czym marzą rano, to chwila spokoju, w trakcie której będą mogli powoli się dobudzać. Polacy nie lubią, gdy ktoś na nich krzyczy, nawet jeśli przy okazji rozdaje ciastka i owoce. Nie chcą, by poranek był wyzwaniem i by śniadanie miało charakter wyłącznie funkcjonalny. To do nich zupełnie nie trafiło.” - podkreśla Michał Medowski, szef Marketingu ciastek Mondelez dla Europy Środkowej, odpowiedzialny m.in. za marki belVita, Lubisie.

Lu Go! miało swoje grono lojalnych użytkowników. Były to dobrze zarabiające kobiety z dużych miast w wieku 30-35 lat. Najczęściej singielki, ale także kobiety żyjące w związku, jak również będące matkami. Zazwyczaj posiadały wyższe wykształcenie i pracowały na cały etat. Ich styl życia w części

pokrywał się z tym, co komunikowano w reklamach ciastek, nic więc dziwnego, że lubiły mieć one czterogodzinną porcję węglowodanów zawsze pod ręką. Grupa ta postrzegała Lu Go! jako smaczne, zdrowe i bardziej naturalne ciastka niż inne, z uwagi na zawartość ziaren zbóż i błonnika. Powody zakupu były zatem bardziej racjonalne niż emocjonalne. Była to jednak stosunkowo nieliczna grupa – specyfika pozycjonowania sprawiła, że produkt nie trafiał do młodszych odbiorców – do tych, którzy zupełnie inaczej podchodzą do rozpoczynania dnia.

Poza tę grupę, dość wąską i jednorodną, trudno było wyjść. Kolejne próby padały ofiarą jeszcze jednego stereotypu – coś, co jest zdrowe, nie może być smaczne. Zbyt rzadko podkreślano, że Lu Go! to w rzeczywistości ciastka o znaczących walorach smakowych. Może w tym aspekcie byłoby łatwiej, gdyby nie uwarunkowania kulturowe i zwyczaje w polskich domach – na śniadanie każdy prawie od zawsze je kanapki, z szynką, pomidorem, ogórkiem. Czasem zdarzają się zupy mleczne, płatki,



2

albo naleśniki. Zasadniczo jednak nie jesteśmy przyzwyczajeni do jedzenia słodkiego posiłku o poranku, zupełnie inaczej niż na przykład Francuzi.

Odbiorcy w efekcie czuli się zagubieni – jak to? Coś, co jest zdrowe, uwalnia jakiegoś nie do końca zrozumiałe wartości odżywcze, ma stopniowo pobudzać do działania, niczym kompleks witamin dostępnych w aptece? I od tego mam zacząć dzień? Dlaczego mówi im o energii i sile o poranku – wtedy, kiedy najbardziej chce im się spać?

Przez lata Lu Go! nie mogło się przebić. Mimo trzykrotnej zmiany opakowania zajmowało sklepowe półki bez większego przekonania. W maju 2003 roku było jeszcze ciastkami Petitki Dzień dobry. Dwa lata później funkcjonowało już w kartonowym pudełku pod nazwą Petitki Go!, przekonując, iż jest smaczną porcją energii. Od 2006 roku Lu Go! podkreślało, że daje witalność każdego dnia. W końcu w marcu 2008 roku ciastka były już pozycjonowane jako energia na cały poranek.

Klienci nie zwracali na nie w zasadzie uwagi, wybierając sąsiednie opakowania ciastek, które

miały być słodką przekąską do kawy czy dla dzieci do szkoły. Czymś z założenia niezdrowym i generującym uczucie przyjemności. Sytuacja Lu Go! była nieciekawa – znacząco spadał zwłaszcza wskaźnik dotyczący powtarzanego zakupu z 4,7 w 2009 roku do 4,2 w 2010, a także dystrybucja we wszystkich kanałach z 77% w 2010 roku do 68% w 2011 roku.



3

Energiczna zmiana

Sytuacja rynkowa Lu Go!, brak wiary konsumentów w produkt sprawiły, że wszyscy pracownicy, z Marysią na czele, zaczęli zastanawiać się nad tym, co zrobić – wkładać w komunikację LU jeszcze więcej wysiłku? Pieniądzy? A może zupełnie z niej zrezygnować?

Po całym szeregu zebrań, narad, konsultacji z centralą korporacyjną, podjęto decyzję – zmieniamy pozycjonowanie i komunikację. Jednocześnie na poziomie globalnym stworzono plan, który zakładał, że wszędzie, gdzie tylko się da, wdrażać się będzie markę belVita. Wtedy, w połowie 2012 roku, już funkcjonowała na wielu rynkach, między innymi w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, gdzie notowała bardzo dobre wyniki sprzedaży. Plan był więc prosty: zastąpmy LU belVitą, zmieniając przy tym sposób komunikacji i pozycjonowanie ciastek. Wdrożenie wszystkich zmian do łatwych zdecydowanie nie należało. Rebranding i repositionowanie to procesy, które nie dzieją się przecież z dnia na dzień.

Biorąc pod uwagę sytuację Lu Go!, nikt nie był do końca przekonany, czy nowa komunikacja i nowa marka przyjmą się na polskim rynku równie dobrze,



jak miało to miejsce na innym kontynencie. Nie chciano ryzykować i ponosić zbyt dużych inwestycji.

Marysia z uwagą przyglądała się modyfikacjom innych marek na polskim rynku. Jedną z nich jest Warta – firma ubezpieczeniowa, która swój rebranding przeszła w 2012 roku. Głównym powodem zmiany był nowy właściciel - Grupa Talanx, do której logotypu wyraźnie nawiązuje nowe logo Warty. Ponadto nowe logo miało odzwierciedlać nowocze-

sność, innowacyjność i otwartość firmy. Rebranding Warty związany był z szeroką kampanią reklamową, która trwała do końca 2012 roku. Obejmowała ona sześć spotów telewizyjnych, a także reklamy w kinach, na billboardach, w prasie i internecie².

Marysia, w czasie jednego z zebrań, przedstawiła całą ekipie, co ich wszystkich czeka i w jaki sposób marka globalna ma wejść na półki polskich sklepów. Wspólnie ustalili, że należy odejść od tradycyjnego modelu migracji, złożonego z kilkunastu nawet kroków, z których każdy to powolna i systematyczna zmiana poszczególnych elementów. I stało się o tym, że pożegnają Lu Go! w takim stylu, w jakim do tej pory komunikowano się z odbiorcami – energicznie.

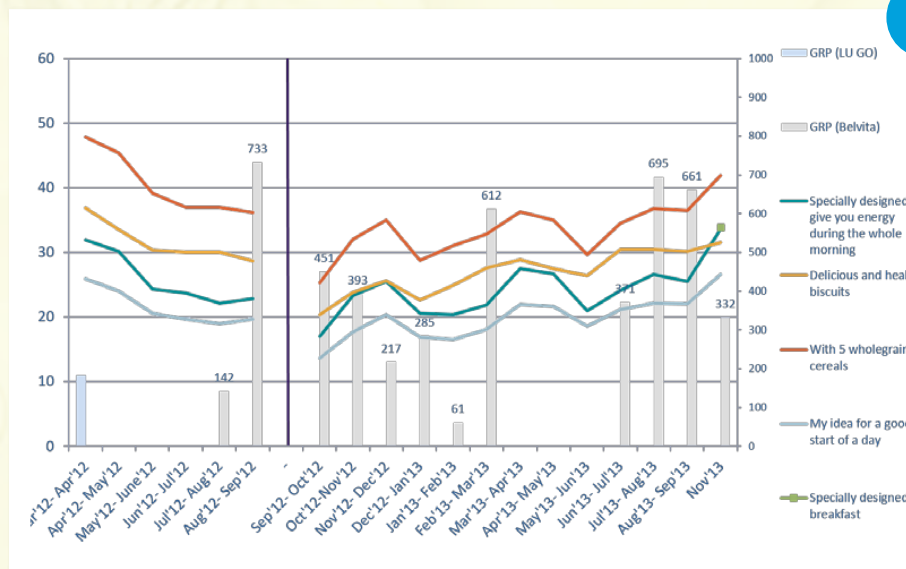
Najpierw delikatnie zmieniono opakowania. Na pudełku zakomunikowano odbiorcom, że Lu zmieni się w belVitę. Był to krok o tyle istotny, by grupa wiernych klientów, a w zasadzie klientek, nie została zaskoczona któregoś dnia brakiem swoich ulubionych ciastek w sklepie. I to było

jedynym miejscem, w którym o zmianie się mówiło – nie było sensu, żeby inwestować w reklamy, pokazujące przejście jednej marki w drugą, skoro tę pierwotną znało i lubiło niewielu. Ekipa Marysi zdecydowała się na inny krok – od razu stworzono reklamę belVity. Jej powstanie poprzedziło jednak dokładne badanie grupy docelowej.

Jak ekipa Marysi zamierzała pozycjonować belVite? Postawiono na pięć głównych cech:

- smak i wartości odżywcze,
- idealne rozpoczęcie poranka,
- przeznaczenie śniadaniowe,
- zawartość pełnoziarnistych zbóż,
- źródło energii.

Porównując rezultaty pozycjonowania z 2012 i 2013 roku, z samego początku obecności marki na rynku, wszystkie z tych pięciu określeń były coraz lepiej rozpoznawalne. Co ciekawe, wyjątek stanowi jedynie określenie, że belVita została stworzona



specjalnie do śniadania – jest to nowa cecha, która została wprowadzona dopiero w 2013 roku.

Podczas gdy w odniesieniu do Lu Go! znaczenie tych elementów pozycjonowania sukcesywnie spadało, belVita mogła się pochwalić niemalże stałym wzrostem wartości, który szczególnie w odniesieniu do śniadaniowego przeznaczenia ciastek był szczególnie znaczący. ■

Zaglądamy do świata konsumenta

Podczas rebrandingu postanowiono dokładnie sprawdzić, czego potrzebuje klient i jakie ma przekonania w kwestii codziennego śniadania. Jednak jak odkryć insighy konsumenckie? Jak zajrzeć do świata klienta i zidentyfikować jego niejawne potrzeby i motywacje? Odpowiedzią jest wejście w buty konsumenta, swoisty „wgląd” i spojrzenie na świat jego oczami. Ekipa belVity rozważała w tym celu badania etnograficzne, czyli metodę pozwalającą na poznanie klienta w jego naturalnym środowisku - w pracy czy w domu. Pozwala ona na zbliżenie się do klienta na tyle, aby poznać jego przekonania i sposób życia. Dąży do odpowiedzi na pytanie „dlaczego?”, sprawdza, co stoi za wybieraniem takiego, a nie innego modelu śniadania. Ponadto, pozwala na dogłębne poznanie prawdziwego konsumenta, nie traktując go jedynie jak jednego z tysięcy respondentów w badaniach ilościowych. Co więcej, obserwacja pozwala wyciągnąć na światło dzienne te zachowania czy przekonania odbiorców, które byłyby trudne do zwerbalizowania podczas rozmowy.



Jakie zatem insighy konsumenckie odkryła belVita? Jak współcześnie postrzegane jest śniadanie i jego rola w całym dniu? Czy tego chcemy czy nie, dziś rzadko mamy czas na codzienne celebrowanie pierwszego w ciągu dnia posiłku wspólnie, przy rodzinnym stole, niespiesznie konsumując starannie przygotowane potrawy. Nawet paczka belVity widzi, że codzienność wkoło niej nieustannie się zmienia. "Tempo życia moich konsumentów wzrasta, co przekłada się na pomijanie regularnych posiłków. Dlatego

6

też najczęściej jestem jedzona podczas przerw w pracy i szkole, w podróży czy podczas stania w wielkomiejskich korkach. Co więcej, ludzie coraz częściej doceniają udogodnienia i prostotę przygotowywania i jedzenia posiłków. Dlatego, żeby mnie zjeść, nie potrzebujesz sztućców i kuchennej zastawy – po prostu otwierasz paczkę i już. Ważny jest też czas – możesz równocześnie wykonywać inne czynności, zjesz mnie dużo szybciej niż inne posiłki." Zauważalne jest również, że klienci zwracają uwagę na gospodarowanie własną energią; wiedzą, że na początku dnia potrzebują jej najwięcej, aby efektywnie realizować swoje zadania. Wiele zależy od zastrzyku stopniowo uwalnianej energii na pierwsze godziny nowego dnia.

Jednym z zadań Brand Managera jest, między innymi, identyfikacja trendów rynkowych i takie opracowanie strategii i komunikacji, które pozwoli marce wpisać się w warunki otoczenia

Jak zmienił się obraz polskiego konsumenta na przestrzeni ostatnich lat? Przeciętny Kowalski obecnie jest

z pewnością lepiej wykształcony, bardziej majątny i świadomy własnych potrzeb niż jego odpowiednik sprzed dekady. Ponadto, silnym trendem utrzymującym się na przestrzeni ostatnich lat jest również większa dbałość o własne zdrowie. Nie chodzi tu jednak jedynie o częstsze wizyty u lekarzy, lecz o codzienną profilaktykę, począwszy od zmiany diety i większej motywacji do uprawiania sportów, aż do korzystania z aplikacji treningowych czy pulsometrów.³ Kolejnym znakiem obecnych czasów są oczywiście nowoczesne technologie i wszechobecny internet, które w różnorodny sposób wpływają na nasze codzienne życie. Inteligentne domy, sztuczna inteligencja, blogowanie czy streaming wkraczają w życie coraz większej ilości konsumentów⁴. Częściej niż jeszcze kilka lat temu robimy też zakupy przez internet; już 62% zakupów w całej Europie dokonano za pośrednictwem sieci⁵. Internet wspiera nas także w podejmowaniu decyzji zakupowych w sklepie stacjonarnym; internauci najczęściej poszukują informacji o cenie (58%), godzinach otwarcia (41%) czy lokalizacji sklepu (32%)⁶. Coraz ważniejsze stają się również dostosowania stron do urządzeń mobilnych – już 28% europejskich konsumentów sięga po smartphona poszukując lokalnych informacji⁷.

Współczesnego konsumenta charakteryzuje również intensywny tryb życia i niecierpliwość. Oczekuje on łatwego i szybkiego dostępu do produktów i usług⁸. Jednocześnie wyraża chęć do panowania nad dynamiką życia i poszukuje narzędzi wspomagających zarządzanie czasem i zasobami⁹. Pośród marek poszukuje tych autentycznych, godnych zaufania, tradycyjnych, z wiarygodną historią, odrzucając tym samym globalną korporacyjność¹⁰. Zmianie ulegają także powody zakupu. Znaczenie ma już nie tylko cena, lecz również jakość, trwałość i niezawodność produktu¹¹ i jego funkcjonalność oraz pełnia doświadczeń, którą dostarcza. I to właśnie trend związany z aktywnym trybem życia okazał się jednym z ważniejszych z punktu widzenia belVity – marka promuje siłę witalną i wspiera aktywny tryb życia, podkreślając, jak ważna jest energia, nawet o poranku. Zespół zgrabnie przełożył te założenia na strategię komunikacji. Została ona skierowana szeroko, szczególnie w spotach telewizyjnych. Zwraca się do wszystkich, starając się przekonać ich do tego, jak ważne jest śniadanie, pozytywne rozpoczęcie aktywnego i intensywnego dnia od pożywnego i przede wszystkim smacznego posiłku.

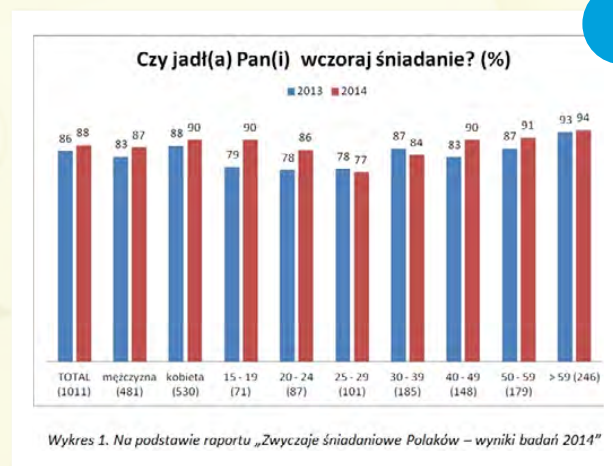
Nie można jednak spocząć na laurach – koniecznie trzeba zadać sobie pytanie, jakie trendy konsumenckie będziemy w najbliższym czasie obserwować na rynku FMCG¹²? Jednym z nich jest preferowanie mniej znanych marek, a także unikanie produktów zbyt przetworzonych. Do łask powrócą także tłuszcze, jako prozdrowotny składnik produktów spożywczych. Powodzeniem będzie się cieszył z kolei smak słodko-kwaśny. Inny trend, szczególnie istotny w przypadku belVity, to dodawanie do produktów żywnościowych pożywnych składników, które dostarczają energii.

Ale jednocześnie, na podstawie dotychczasowych trendów, można prognozować dalszy wzrost świadomości konsumentów, zarówno w obszarze zdrowego stylu życia, jak i, bardziej szczegółowo, produktów spożywczych. To może stanowić nie lada wyzwanie dla Marysi i jej zespołu. belVita szczyci się skrobią wolnotrawioną i dawką energii, której dostarcza, jednak nic nie zmieni tego, że pozostaje odżywczym i pożywnym, ale ciastkiem,

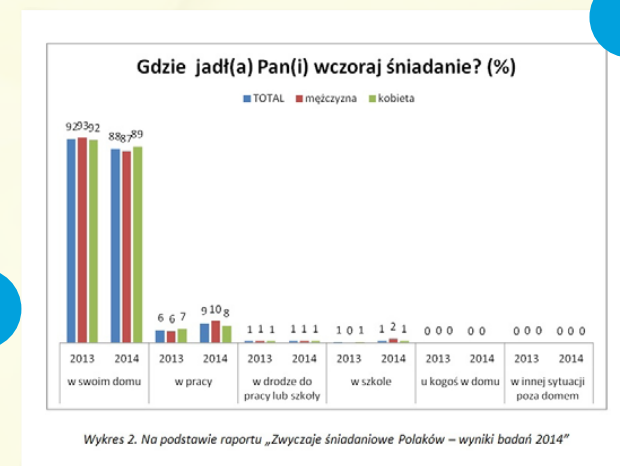
którego jednym ze składników jest cukier. Im częściej więc konsumenci będą patrzeć na kaloryczność posiłków i zawartość poszczególnych składników, tym silniej belVita będzie musiała ich przekonywać, że jest bardzo dobrym i rozsądnym pomysłem na śniadanie. Przewidywać również można dalszy wzrost zainteresowania regionalizmem i lokalnymi, autentycznymi markami. To również może wywołać szerszą debatę w zespole. belVita to marka należąca do międzynarodowej korporacji, nie wpisuje się więc w rosnącą popularność produktów pochodzących od niewielkich, nieznanych producentów. Także i tu trzeba będzie podkreślać, że belVita, choć jej korzenie są międzynarodowe, jest marką przyjazną konsumentom. Zagadką z kolei może pozostać dalszy wpływ nowoczesnych technologii na zachowania konsumentów – domniemywać można, że będzie on coraz większy, coraz bardziej bowiem sfera digital łączy się z życiem codziennym odbiorców. Ten akurat aspekt brand managerka może wskazać jako szansę na bardziej spersonalizowaną komunikację, opartą o dialog, a nie monolog płynący z reklam ATLowych.

Oprócz wspomnianych badań jakościowych, bezcennych informacji o zwyczajach śniadaniowych Polaków dostarczyły także badania ilościowe, rea-

lizowane w 2013 i 2014 roku. Wynika z nich, że niemal 9 na 10 Polaków rozpoczyna dzień od śniadania. Co ciekawe, najniższy odsetek jadających śniadania zaobserwowano w grupie wiekowej między 25 a 29 rokiem życia. Szczegółowe wyniki ilustruje poniższy wykres.



W badaniu pytano również o miejsce spożywania śniadania. Wciąż zdecydowana większość Polaków wybiera do tego celu własne mieszkanie, natomiast w porównaniu z zeszłorocznym raportem, rośnie odsetek respondentów jedzących pierwszy posiłek w ciągu dnia w pracy.



Porównanie wyników obu badań dało podstawę do podejmowania dalszych decyzji w kwestii pozycjonowania belVity. Przede wszystkim postanowiono dokładniej przyjrzeć się konsumentom belVity, ich stylowi życia, przekonaniom i zwyczajom. ■



Insight – jest potrzebą, pragnieniem, oczekiwaniem. Jest też nadzieją, lękiem lub też dowolną emocją, którą czujemy czy myślą, którą myślimy. Insight jest czymś, co w nas JEST, co jest integralną częścią nas. Jest NASZĄ prawdą. Więc on nie różni się od potrzeb, pragnień czy oczekiwań – jest NIMI.

Tyle, że niektóre z nich są insightami, a inne nie. Rozpoznamy to po... Motylach w brzuchu. Jeżeli je mamy, jeżeli odczuwamy lekką zazdrość, że ktoś inny to zauważył lub zaskoczenie, że tak długo sami tego nie widzieliśmy. Jeżeli czujemy, że dotknęliśmy czegoś ważnego, czego jeszcze inni nie zauważyli – to mamy to. To jest to.

Jeżeli naszą reakcją jest tylko: „hm... to ciekawe... to prawda.” – to nadal musimy szukać. Sam fakt, że coś jest prawdą – nie tworzy jeszcze insightu. Jeżeli nie ma elementu iluminacji, zaskoczenia, szoku, przepływu energii, efektu WOW – nie jest to Insight. Jest to fakt. Informacja. Prawda. Ale jeszcze nie Insight. Szukamy dalej.

Czy odkrywanie insightów wymaga więcej empatii i wrażliwości rynkowej czy umiejętności analitycznych? To trochę tak, jakby zapytać, czy prowadząc samolot ważne jest doświadczenie, czy wiedza. I jedno i drugie jest bardzo przydatne. Można mieć dużo empatii i dużo zauważyć, ale nie mieć umiejętności wyciągnięcia z tego wniosków i przełożenia na biznes. A przecież w marketingu nie chodzi o to, żeby zrobić konsumentom terapię lub żeby pisać książkę o zasadach panujących w społeczeństwie polskim. Można mieć genialne umiejętności analityczne, ale... Nie mieć danych, nie być wrażliwym na detale, nie zwracać uwagi na rzeczy niewidzialne, nie słyszeć tego, co między wierszami. Dlatego i jedno i drugie jest niezbędne i wymaga nieustającej praktyki.



**Julia
Izmałkova**

CEO agencji badawczej
Izmałkova

belVitowcy, czyli kto?

A zatem, kto mnie najczęściej chrupie na śniadanie? Kiedy nazywano mnie jeszcze Lu Go! były to przede wszystkim kobiety w średnim wieku, dobrze wykształcone, z dużych ośrodków miejskich, o wysokich zarobkach. Obecnie konsumentki z tej grupy pozostały mi wierne, jednak ponadto dostarczam poranną energię również ich rodzinom. Dlatego nasza komunikacja skierowana jest głównie do tych kobiet, bo to one miały przede wszystkim ciastka kupować i stawiać rano na stole.

Najczęściej trafiam w gusta osób w przedziale wiekowym między 25 a 35 rokiem życia. Jacy są? Niezależni, pewni siebie, dążący do celu, towarzyscy, optymistycznie podchodzący do życia. Żyją aktywnie i dynamicznie, posiadają długofalowe cele, które konsekwentnie realizują. Aby swoje marzenia i aspiracje wprowadzać w życie, potrzebują umiejętności efektywnego zarządzania sobą w czasie oraz zdrowego, sprawnego ciała. W tym celu chętnie uprawiają różnorakie aktywności sportowe, jak taniec, bieganie czy jazdę na rowerze. Nie zapominają również o zdrowym odżywianiu; preferują naturalne i proste produkty.



A co sądzą o śniadaniu moi „zjadacze”? No cóż, większość z nich to nie są ranne ptaszki. Dobrze znany jest im przycisk „drzemki” na budziku, co pozwala choć na kilka minut powrócić jeszcze w objęcia Morfeusza. Później, niestety, następuje poranny sprint – szybki prysznic, szybkie ubranie się i szybkie śniadanie. A może by tak pominąć śniadanie? Nic podobnego! belVitowcy wiedzą, jak ważne jest, by rano pobudzić ciało, umysł i dodać im energii na najbliższe godziny. W końcu jest tyle do zrobienia!

9

Bez śniadania czuliby się zmęczeni, niewyspani i głodni, co z pewnością przełożyłoby się na ich efektywność o poranku. Dogadujemy się bez problemu!

Jakie zatem powinno być według nich dobre śniadanie? To posiłek, który dostarcza ich ciału paliwa i ładuje baterie do działania na cały poranek. Powinno być złożone ze zdrowych, naturalnych produktów, ale jednocześnie musi być smaczne i proste do przygotowania – w końcu najczęściej jest jedzone w biegu. Trudno w 100% sprostać tym wymaganiom, dlatego jestem tu pewnym kompromisem – idealnie nadają się do jedzenia w biegu i dobrze smakują, a jednocześnie jestem bardziej pożywna niż zwyczajne ciastka czy inne przekąski. Nowa koncepcja miała w sobie jeszcze jeden ważny element. Nie będziemy sprzedawać ciastek - jak przekonuje swój zespół Marysia - nie będziemy sprzedawać prostego produktu. Stawiamy na komunikowanie pewnego stylu, zupełnie innego niż do tej pory znanego i lubianego śniadania.

Z takich oto przekonań narodziłam się ja – belVita – jako nowy koncept śniadaniowy, a nie zwyczajne ciastko.

Wiesz już kim są moi konsumenci, znasz też ich oczekiwania co do śniadania. A czym dokładnie jestem ja – marka belVita? Jakimi cechami się odznaczam i jakie wartości mi przyświecają?

Zacznijmy od sedna sprawy: jeśli szukasz zwyczajnej przekąski, słodkiego ciastka – zapraszam na półkę obok, to nie moja kategoria. W założeniu jestem nowym pomysłem na śniadanie, dostosowanym do potrzeb i stylu życia moich konsumentów. Dostarczam energię na cały poranek, umożliwiając moim konsumentom rozpocząć aktywny dzień pełen wyzwań. Wierzę, że śniadanie nie musi być czasochłonne i obfite, aby dawało nam energię. Obalam też mit, że to, co jest pożywne musi być niesmaczne – konsumenci chwalą sobie moją delikatną słodycz. Co więcej, nie tracę czasu moich konsumentów na przygotowywanie posiłku. Można mnie schrupać w drodze do pracy czy podczas przerwy, więc idealnie wpisuję się w życie moich „zjadaczy”.

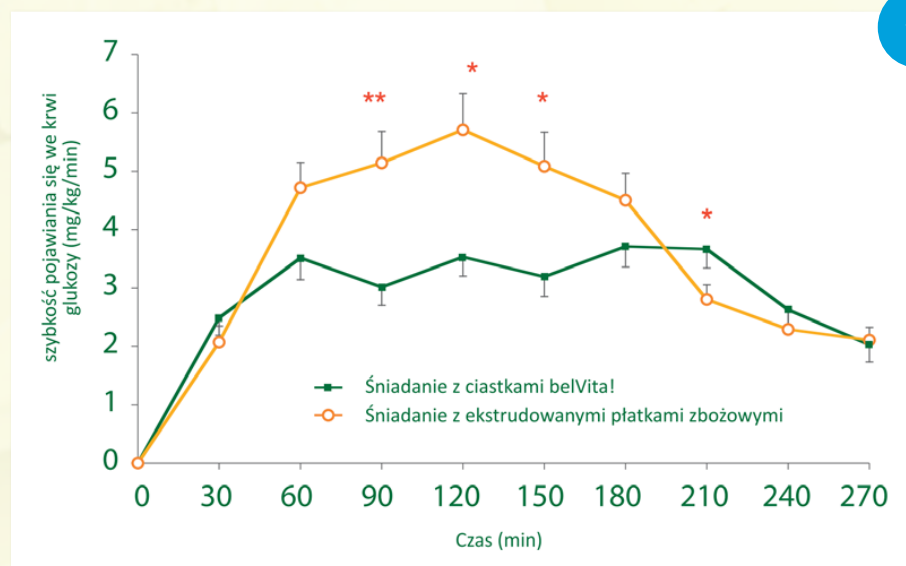
Jaka jestem? Optymistycznie nastawiona do życia, czasem nawet beztroska, odważna, a przy tym

prawdziwa i szczerą. Nie bez powodu zresztą mieszczę się w słonecznym żółtym opakowaniu. Jestem też twoim sprzymierzeńcem w prowadzeniu aktywnego i pasjonującego życia każdego dnia.

Dlaczego miałbyś mnie zjeść? Jestem smaczna, wygodna i dostarczam energię na najbliższy czas. Konkretnie na następne cztery godziny intensywnej pracy. Badania kliniczne pokazały, że węglowodany, które są częścią mnie, uwalniane są we krwi regularnie i stopniowo przez cztery godziny po zjedzeniu zbilansowanego śniadania, co obrazuje poniższy wykres.

* Badanie kliniczne naprzemianległe polega na tym, że badaną grupę osób dzieli się na dwie podgrupy – każda z nich otrzymuje 2 badane leki/suplementy/rodzaje żywności w innej kolejności. W tym przypadku jedna grupa spożywała najpierw śniadanie z ciastkami belVita, a później z płatkami, druga grupa najpierw

otrzymała śniadanie na bazie płatków¹⁵.



10

Taki sposób uwalniania węglowodanów jest korzystny dla organizmu, ponieważ powoduje łagodniejsze wahania glukozy we krwi. Większe wahania w dłuższej perspektywie mogą sprzyjać przybieraniu na wadze, zwiększeniu ryzyka zachorowania na cukrzycę czy problemom układu krążenia¹⁶.

Kolejnym powodem, dla którego warto zacząć dzień od belVity jest fakt, iż stanowi element zbilansowanego posiłku. Dodaj do paczki naszych ciastek owoc, jogurt oraz kawę lub herbatę – otrzymasz wtedy zbilansowane śniadanie.

Poza tym, mam wyjątkową recepturę: składam się aż z pięciu rodzajów zbóż. Jestem też źródłem witamin, minerałów i błonnika, nie zawieram za to konserwantów i sztucznych barwników.

Korzyści rozpoczynania dnia z paczką naszych ciastek docenią również ci wiecznie zabiegani i zapracowani – wtóruje belVicie jej brand managerka. Cztery ciastka zamknięte w poręcznym opakowaniu szybko zamienią się w Twoje śniadanie, bez długotrwałych przygotowań.

Świetnie wpasowuję się w różnorodne gusta smakowe moich konsumentów, gdyż występuję



11

w kilku wariantach: muesli z owocami, 5 zbóż z mlekiem, kakao lub orzechy z czekoladą, Pyszne Nadzienie z jogurtem naturalnym, truskawkowym lub kremem o smaku czekoladowo-orzechowym. Przyznasz, że jest w czym wybierać! ■

Na półce obok

Marysia doskonale zdaje sobie sprawę, że belVita nie jest jedyną marką ciastek śniadaniowych, dlatego uważnie śledzi poczynania konkurencji. Analizując na przykład raport GfK Polonia wyraźnie widzi, że w grudniu 2013 roku w tzw. sektorze nutrition, czyli ciastek pożywnych, belVita posiadała 14,4% udziału w rynku, wyprzedzając tym samym Holenderskie (5,7%), Krakuski Zbożowe i Florianki (5,5%), Oskrobie (4%), Tago (2,8%) oraz Złotokłose (2,4%). Inny raport – tym razem Nielsen z stycznia 2016 roku – pokazuje, że również w sektorze słodczy belVita zagarnia 2,41% rynku. Ten sam raport przedstawia również udział belVity w rynku w sektorze ciastek paczkowanych na przestrzeni kilku ostatnich lat. Począwszy od stycznia 2013 roku, kiedy wynosił on 1,40%, w kolejnych miesiącach wzrastał, aż do 2,83% w październiku 2013 roku. Przyczyn podwojenia tego wskaźnika Marysia upatruje w procesie rebrandingu belVity. Pół roku później udział w rynku przekroczył już 3%, co z kolei może być związane z wprowadzeniem komunikacji nowego konceptu śniadaniowego. Rok 2015 z kolei również był udany dla marki – udziały w rynku średnio miesięcznie wynosiły 2,5%. Wniosek z tych danych może być tylko jeden – rebranding oraz obecne działania marketingowe przynoszą rezultaty.

Różnice pomiędzy belVita a innymi ciastkami Marysia zauważa także na poziomie różnych wartości marki dla konsumenta. Na przykład w Delicjach czy ciastkach Jezyki przeważają wartości emocjonalne – klienci deklarują bliskość z marką i jej smakiem. Dla odmiany, w przypadku belVity pierwszorzędną rolę odgrywa wygodne, funkcjonalne opakowanie, a także stosunek jakości do ceny.

Gdy tylko pierwsza paczka belVity trafiła na sklepową półkę, zaczęła bacznie obserwować otocze-

nie. Z uwagą przyglądała się działaniom Marysi i jej zespołu, który dzień w dzień robił wszystko, by ciastka w nowej odsłonie podbiły serca Polaków. To, co belVite cieszyło najbardziej to radość, którą tryskała przygotowana komunikacja. Była dumna, że określa się ją jako słoneczną, pozytywną część poranka, słodki powód, dla którego warto porzucić ciepłe łóżko i puszystą kołdrę i zasiąść przy stole z całą rodziną. Ugryzienie dnia z dobrej strony, w odniesieniu do swojej ciastkowej osoby, uważała za szczególnie trafione hasło. No i, co najważniejsze, wszyscy

zachwalali jej smak! Nie mówiło się tylko i wyłącznie o węglowodanach, stopniowo uwalnianej skrobi wolnotrawionej, ale o tym, że jedzenie śniadania, dzięki belVicie właśnie staje się wyjątkowo przyjemne. Na początku, oglądając swoją nową szatę, zaczerpniętą z globalnego designu marki i tylko



nieznacznie dostosowana do polskiego rynku, zwróciła jednak uwagę, że wykres, określany w przypadku jej poprzednika jako medyczny niezniknął. Szybko zrozumiała, że jest to jej duży walor. belVita, jako jedyne w Polsce, a nawet w całej Unii Europejskiej, ciastka, może takiej symboliki używać i chwalić się realnym poziomem wartości odżywczych, których rzeczywiście dostarcza. Zostało to zarejestrowane i potwierdzone stosownymi dokumentami. Sąsiadujące z belVita ciastka nie mogą tego mówić, więc – choć konkurencja nie śpi – może jedynie z zazdrością patrzeć na wykres i tekst nadrukowany na przyciągającym wzrok pudełku. Samo opakowanie, a w zasa-

dzie jego szata graficzna, była nie lada orzechem do zgryzienia dla Marysi i jej zespołu

Wybrano najlepszy wariant opakowania, czyli taki, który zminimalizuje ryzyko alienacji w momencie zastępowania marki Lu Go! belVita – utracenia obecnych klientów marki zastępowanej przez nową. Wiadomo przecież, że im bardziej nowy produkt będzie się wizualnie różnił od tego, co już przez część odbiorców znane i lubiane, tym mniejsza szansa, że bez większych problemów przestawią się i zaczną sięgać po nową markę.

Im dalej w las, tym więcej drzew, a im mocniej założenia Marysi, jej praca i wiara w powodzenie przedsięwzięcia przekładała się na działania rynkowe, tym szerzej paczka belVity uśmiechała się do konsumentów na sklepowych półkach. Nie tylko zresztą tam, można było ją zobaczyć również w spocie telewizyjnym. Jego zarys znacznie odbiegał od tego, co konsumenci mogli oglądać za czasów Lu Go! Nie było tu krzyku, poganiania, żołnierskiej musztry. W zamian oczom obiorców ukazywała się uśmiechnięta para, w studiu radiowym, która konfrontuje z sobą dwa modele śniadania – tradycyjną kanapkę z keczupem i lekkie, smaczne ciastko. Jest bardzo ludzka, codzienna. Zrezygnowano z niepo-



trzebnych animacji – wykres stopniowego uwalniania węglowodanów bohaterka pokazuje palcem na opakowaniu. Dla konsumentów to ważny przekaz – widzą, że informacja podana w reklamie ma realne przełożenie na rzeczywistość, a pokazane elementy bez trudu odnajdą na paczce w sklepie. Rezultaty spotu również były obiecujące – zarówno wśród „zjadaczy” jak i „nie-zjadaczy” belVity większa ilość osób zadeklarowała rozpoznanie marki,

a dodatkowo w grupie badanych niejedzących belVity więcej respondentów rozpoznawała kluczowe elementy pozycjonowania.

Reklama ta z pewnością była jednym z kilku kluczy do sukcesu. Udało się uniknąć większych inwestycji, a mimo to sprzedaż zaczęła gwałtownie rosnać.

W całej komunikacji belVity bez wątpienia udało się też połączenie tego, w co marka chce wierzyć i co chce pokazać, z oczekiwaniami polskich konsumentów. Ludzie też uwierzyli. Oczywiście, reklama nie była jedynym czynnikiem, który zdecydował o powodzeniu procesu rebrandingu. ■

15

	„Zjadacze belVity”		„Nie-zjadacze belVity”	
	Rozpoznanie	Brak rozpoznania	Rozpoznanie	Brak rozpoznania
Baza	407	65	2368	1391
Spontaniczne rozpoznanie marki	16	8	2	1
Wspomagane rozpoznanie marki	100	100	48	19
Świadomość marki	75	65	9	4
Pozycjonowanie				
„Stworzona specjalnie po to, aby dać ci energię na cały poranek”	63	68	23	13
„Pyszne i zdrowe ciastka”	74	72	25	14
„Z ziarnami 5 zbóż”	76	80	33	19
„Mój pomysł, aby dobrze zacząć dzień”	57	62	17	11

Nie tylko belVita

Co do tego, że spotkania pracowników w czasie przerwy na kawę mogą być owocne i obrodzić w wartościowe pomysły, nikt chyba nie ma wątpliwości. Podobnie było również i w przypadku jednej z akcji promocyjnych belVity. Pomysł narodził się między wsypywaniem kawy Jacobs do kubka, a dolaniem mleka, kiedy to w jednym pomieszczeniu znalazły się brand managerki belVity i Jacobsa właśnie. Zaczęło się od żartu i krótkiej wymiany zdań, a skończyło na wspólnej akcji, w ramach której konsumentom zaoferowano dwa produkty – kawę i ciastka – w pro-

mocyjnej cenie. Ale, wbrew pozorom, nie sprzedawano wtedy dwóch pozycji z portfolio obydwu marek, a koncept śniadaniowy.

Akcja miała przekonać Polaków, że to idealne połączenie na idealny poranek, gwarancja pozytywnego startu w dzień pełen uśmiechu, optymizmu i energii. W ramach działań zdarzały się również różne dodatki, które idealnie wpisywały się w cały zamysł. Konsumentom dostawali na przykład matę śniadaniową, na której rozrysowano i opisano elementy zdrowego śniadania.

Do innej niż standardowa formy śniadań zachęcano również w inny sposób, wychodząc do konsumentów i serwując im zdrowe poranne posiłki latem, na ulicach większych miast i nadmorskich plażach. Zaparkowane, mieniące się słoneczną żółcią belVito-busy były radosnym punktem na wakacyjnej mapie poranka. I budowały świadomość marki.

Bez wątplenia największym wyzwaniem całego procesu była bariera psychologiczna. Bariera śniadaniowa, która wynikała z przyzwyczajenia, a której przekroczenie zdecydowanie nie było oczywiste. Marysia, gdy wraca

myślami do dni, w których ważyły się losy Lu Go! i w których podjęto decyzję o szybkim wprowadzeniu belVity, zastanawia się, jak udało się zachować spokój i, mimo wątpliwości, optymizm. Na szali było kilka milionów złotych, czego świadomość generowała silne emocje i stres. Nie obyło się bez sporów, zażytych dyskusji, wszystkie jednak kończyły się kompromisem. Słonecznie żółtym kompromisem, którego energetyzująca moc dzisiaj udziela się wszystkim.

Paczka belVity z nadzieją patrzy w przyszłość. Wie, że zarówno ją, jak i Marysię czeka jeszcze sporo pracy – konkurencja na pewno nie odpuści i będzie walczyć do ostatniego okruszka. Otaczający je świat nadal będzie się zmieniał, zapewne w jeszcze szybszym tempie, niż dotychczas, a kolejne trendy i przyzwyczajenia będą wymagały modyfikacji podejścia, komunikacji, strategii. Wydaje się jednak, że po tych wszystkich przygodach cały zespół ma mnóstwo pomysłów na to, jak umilić Polakom poranki. ■

16

belVita i filiżanka kawy Jacobs Kronung Millicano to część zbilansowanego śniadania!



Porcja belVity

+



Filiżanka kawy JK Millicano

+



Porcja owocu

+



Produkt mleczny

=

Przykład zbilansowanego śniadania

The logo for belVita BREAKFAST. The word "belVita" is written in a large, green, rounded font. The word "BREAKFAST" is written in a smaller, green, all-caps font above the "Vita" part of "belVita".

Dziękujemy zespołowi belVita
za pomoc w przygotowaniu case study

Przypisy:

1. <http://www.portalspozywczy.pl/slodycze-przekaski/wiadomosci/kraft-foods-znika-z-rynku-pojawia-sie-mondelez,85437.html>
2. <http://www.rebrandblog.pl/warta-przedstawia-nowe-ujednolicone-logo/>
3. http://www.brief.pl/artykul,2554,10_trendow_konsumenckich_w_roku_2015.html
4. <http://inwestycje.pl/spolecznosci/10-najgoretszych-trendow-konsumenckich-na-rok-2016.-Early-adopters-przestaja-sie-liczyc;272921;0.html>
5. <https://mobirank.pl/2015/06/11/barometr-zachowan-konsumentow-2015-od-google/>
6. <https://mobirank.pl/2015/06/11/barometr-zachowan-konsumentow-2015-od-google/>
7. <https://mobirank.pl/2015/06/11/barometr-zachowan-konsumentow-2015-od-google/>
8. <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=40547>
9. <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/10-najwazniejszych-trendow-konsumenckich-w-polsce#>
10. <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/10-najwazniejszych-trendow-konsumenckich-w-polsce#>
11. <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/10-najwazniejszych-trendow-konsumenckich-w-polsce#>
12. http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/trendy-ktore-beda-obowiazowywaly-na-rynku-fmcg-w-2016-r-raport,124312_1.html
13. Szewczyk Ł. „belVita bada zwyczaje śniadaniowe Polaków (raport)”, 29.06.2014 r.
[źródło: <http://media2.pl/badania/112369-belVita-bada-zwyczaje-sniadaniowe-Polakow-raport.html>]
14. Szewczyk Ł. „belVita bada zwyczaje śniadaniowe Polaków (raport)”, 29.06.2014 r.
[źródło: <http://media2.pl/badania/112369-belVita-bada-zwyczaje-sniadaniowe-Polakow-raport.html>]
15. Raport „Śniadanie i jego znaczenie dla naszego zdrowia”, Warszawa 2013
16. Raport „Śniadanie i jego znaczenie dla naszego zdrowia”, Warszawa 2013

Źródła ilustracji:

1. LU Go! „TRIPLE in 3” - Situation Analyses & Recommended directions for growing the brand
2. LU Go! „TRIPLE in 3” - Situation Analyses & Recommended directions for growing the brand
3. LU Go! „TRIPLE in 3” - Situation Analyses & Recommended directions for growing the brand
4. LU Go! „TRIPLE in 3” - Situation Analyses & Recommended directions for growing the brand
5. Belvita Brand & Ad Evaluation Brand Health Tracking Biscuits
6. Raport „Śniadanie i jego znaczenie dla naszego zdrowia”, Warszawa 2013
7. Wykres 1: na podst. raportu „Zwyczaje śniadaniowe Polaków – wyniki badań 2014”¹³
8. Wykres 2: na podst. raportu „Zwyczaje śniadaniowe Polaków – wyniki badań 2014”¹⁴
9. Raport „Śniadanie i jego znaczenie dla naszego zdrowia”, Warszawa 2013
10. Raport „Śniadanie i jego znaczenie dla naszego zdrowia”, Warszawa 2013
11. Lu Go! „TRIPLE in 3” - Situation Analyses & Recommended directions for growing the brand
12. belVita Brand Book, Sept 5, 2012
13. belVita Brief
14. <https://www.youtube.com/watch?v=Z8bOCuuolls>
15. Wyniki kampanii reklamowej belVity - Opracowanie własne
16. Materiały szkoleniowe: Mechanika akcji łączonej Millicano + belVita 2014

Bibliografia:

1. Raport „Śniadanie i jego znaczenie dla naszego zdrowia”, belVita, Warszawa 2013
2. Raport „10 Hot Consumer Trends 2016”, Ericsson Consumer Lab, styczeń 2016
3. Raport „Trendy, które będą obowiązywały na rynku FMCG w 2016r.”, Canadean, styczeń 2016