

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lavra Peršolja

Repozicioniranje korporativne znamke s sponzoriranjem

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lavra Peršolja

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

Repozicioniranje korporativne znamke s sponzoriranjem

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Vsem mojim.

Repozicioniranje korporativne znamke s sponzoriranjem

Pogosta, a dokaj neraziskana marketinška praksa repozicioniranja tržnih znamk s ciljem spreminjanja podobe in doseganja novega razločevalnega položaja v zavesti različnih deležnikov organizacije, predstavlja enega izmed možnih načinov prilaganja spremembam na trgu in ohranjanja tržne moči. Proces repozicioniranja temelji na oblikovanju nove zgodbe in obljube tržne (korporativne) znamke na podlagi jasnih vzvodov, vizije in strategije razvoja organizacije ter jasno (re)definirane korporativne identitete.

Diplomsko delo se osredotoča na oblikovanje predloga celovitega procesa repozicioniranja korporativne znamke z uporabo sponzoriranja, kot ključnega tržno-komunikacijskega orodja za sporočanje spremembe. Na primeru skupine Hit, največje slovenske multinacionalne korporacije na področju igralniško-zabavišnega turizma, dokazujemo, da je celovito repozicioniranje korporativne znamke zahteven, obsežen in dolgotrajen proces, ki vpliva na razvoj nove arhitekture tržnih znamk, celostne grafične podobe ter korenito spreminja komunikacijsko in sponzorsko strategijo podjetja. Sponzorstvo lahko deluje kot uspešen prenašalec nove identitete korporativne znamke, če je njegovo sporočilo jasno oblikovano ter konsistentno s sporočilnostjo in identiteto sponzorirančeve znamke. Načrtna povezava sponzorstva z ostalimi orodji tržnega komuniciranja pa prinaša še večje sinergijske učinke.

Ključne besede: korporativna znamka, (re)pozicioniranje, sponzoriranje

Corporate brand repositioning with sponsorship

A relatively unexplored marketing practice of brand repositioning is frequently adopted in order to change the image and achieve a distinctive position in the mind of various organizations' stakeholders and represents one of the possible ways of adjustment to changes in the market conditions and maintenance of market power. The repositioning process is based on the creation of a new story and promise of the (corporate) brand which has to be formulated on clear reasons, vision and development strategy of the organization and clearly (re)defined corporate identity.

This thesis focuses on the formulation of a comprehensive proposal of the corporate brand repositioning process through the use of sponsorship as a key marketing-communication tool used for communicating the change. The case of the Hit group, Slovenian largest Multinational Corporation in the field of gaming and entertainment tourism, shows that the comprehensive corporate brand repositioning is an extensive and long-lasting process, which affects the development of new brand architecture, new overall graphic image and radically alters the communication and sponsorship strategy of the company. Sponsorship may act as an effective transmission-tool of new corporate brand identity, where the message is clearly formulated, consistent with the sponsored brand message and identity. Systematic connection of sponsorship with other marketing communication tools brings even greater synergetic effects.

Key words: corporate brand, (re)positioning, sponsorship

KAZALO

1 UVOD	8
2 KORPORATIVNA ZNAMKA	11
2.1 STRATEGIJE OZNAČEVANJA S KORPORATIVNO ZNAMKO	13
2.2 IDENTIETA, IMIDŽ IN UGLED KORPORATIVNE ZNAMKE	16
2.2.1 Identiteta korporativne znamke.....	16
2.2.2 Imidž korporativne znamke	19
2.2.3 Ugled korporativne znamke	20
2.2.4 Odnos med identiteto, imidžem in ugledom korporativne znamke	21
3 POZICIONIRANJE	23
3.1 KOGNITIVNI PROCESI SPREJEMANJA INFORMACIJ O TRŽNIH ZNAMKAH.....	24
3.2 PROCES POZICIONIRANJA TRŽNE ZNAMKE.....	27
3.2.1 Izbor ciljnega tržnega segmenta	28
3.2.2 Spremljanje konkurence pri izbranem tržnem segmentu.....	28
3.2.3 Definiranje konkurenčne prednosti tržne znamke.....	29
3.2.4 Oblikovanje marketinškega spleta tržne znamke	30
3.3 STRATEGIJE POZICIONIRANJA TRŽNE ZNAMKE.....	31
3.4 NAPAKE PRI POZICIONIRANJU	32
3.5 OCENJEVANJE UČINKOVITOSTI POZICIONIRANJA	33
4 REPOZICIONIRANJE	35
4.1 RAZLOGI ZA REPOZICIONIRANJE	37
4.2 RAZLIČNI PRISTOPI K REPOZICIONIRANJU TRŽNE ZNAMKE.....	38
4.2.1 Copelandov model repozicioniranja.....	39
4.2.2 Kellerjev model repozicioniranja.....	40
4.2.3 Model repozicioniranja po Talaricovi	41
4.2.4 Model repozicioniranja po Björkdahlvi.....	42
4.3 PREDLOG CELOVITEGA PROCESA REPOZICIONIRANJA KORPORATIVNE ZNAMKE	46
4.4 PRILOŽNOSTI IN TVEGANJA REPOZICIONIRANJA	47
5 SPONZORIRANJE	50
5.1 CILJI, RAZLOGI IN KORISTI SPONZORSTVA	51
5.1.1 Cilji sponzoriranja.....	51
5.1.2 Razlogi za sponzorstvo.....	53
5.1.3 Koristi sponzoriranja	53
5.2 POKROVITELJ, DONATOR, MECEN	54
5.2.1 Pokrovitelj.....	54
5.2.2 Donator.....	55
5.2.3 Mecen.....	55
5.3 PODROČJA SPONZORIRANJA	55
5.3.1 Šport.....	55
5.3.2 Kultura in umetnost.....	56
5.3.3 Izobraževanje in znanost.....	56
5.3.4 Ekologija in varstvo okolja	56
5.4 UPRAVLJANJE SPONZORIRANJA.....	57
5.5 SPONZORIRANJE KOT DEL INTEGRIRANEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA	58
5.5.1 Koncept ITK.....	58
5.5.2 Integracija sponzoriranja v splet ITK.....	60
5.5.3 Razlike med sponzorstvom in ostalimi orodji ITK.....	62
5.6 VLOGA SPONZORIRANJA PRI REPOZICIONIRANJU KORPORATIVNE ZNAMKE	63
5.6.1 Proces prenosa imidža.....	64
5.6.2 Model prenosa imidža tržne znamke.....	66
5.6.3 Spremembe imidža korporativne znamke.....	68

6 REPOZICIONIRANJE KORPORATIVNE ZNAMKE DRUŽBE HIT S SPONZORIRANJEM.....	70
6.1 IGRALNIŠTVO V SLOVENIJI.....	70
6.2 SKUPINA HIT	71
6.3 PROBLEM HITOVE NEUSTREZNE TRŽNE POZICIJE	72
6.4 PROCES REPOZICIONIRANJA HITOVE KORPORATIVNE ZNAMKE Z OCENO.....	73
6.5 REZULTATI PREHODA NA ŽELENO TRŽNO POZICIJO	76
6.5.1 <i>Nov sistem tržnih znamk in korporativna znamka Hit Universe of fun</i>	76
6.5.2 <i>Celostna grafična podoba</i>	80
6.5.3 <i>Razširjena družbena odgovornost in nova sponzorska politika</i>	82
6.6 SPONZORSKI PROJEKTI ZA REPOZICIONIRANJE HITOVE KORPORATIVNE ZNAMKE	86
6.6.1 <i>Magnifico na turneji po Italiji in Balkanu, 2005</i>	86
6.6.2 <i>Hit Racing Team, Hitovo dirkalno moštvo v italijanskem prvenstvu Ferrari Challenge</i>	88
6.6.3 <i>Jure Košir – ambasador Hitovih tržnih znamk</i>	89
7 SKLEP	92
8 LITERATURA	95
PRILOGE	103
PRILOGA A: MEJNIKI V RAZVOJU DRUŽBE HIT.....	103
PRILOGA B: DEKLARACIJA O RAZVOJU IGRALNIŠTVA V SLOVENIJI	105
PRILOGA C: INTERVJU Z MAG. MAJDO VODOPIVEC, HIT	107
PRILOGA D: INTERVJU Z MAG. TILNOM MAJNARDIJEM, HIT	116

KAZALO SLIK

SLIKA 2.1: KONTINUUM RAZLIČNIH PRIJEMOV GLEDE TRŽNIH ZNAMK	14
SLIKA 2.2: PRIZMA IDENTITETE KORPORATIVNE ZNAMKE.....	17
SLIKA 2.3: ODNOS MED IDENTITETO, IMIDŽEM IN UGLEDOM KORPORATIVNE ZNAMKE .	21
SLIKA 4.1: MODEL REPOZICIONIRANJA PO BJÖRKDAHLOVI.....	42
SLIKA 4.2: PREDLOG CELOVITEGA PROCESA REPOZICIONIRANJA KORPORATIVNE ZNAMKE	46
SLIKA 5.1: PROCES NAČRTOVANJA IN UPRAVLJANJA SPONZORIRANJA	57
SLIKA 5.2: MODEL PRENOSA IMIDŽA TRŽNIH ZNAMK S SPONZORIRANJEM	66
SLIKA 6.1: STANJE HITOVIH TRŽNIH ZNAMK PRED PRENOVO	77
SLIKA 6.2: NOVA ARHITEKTURA HITOVIH TRŽNIH ZNAMK	78
SLIKA 6.3: CELOVIT KORPORACIJSKI SIMBOL	81
SLIKA 6.4: LOGOTIP KORPORATIVNE ZNAMKE	81
SLIKA 6.5: PRIMER UPORABE HITOVE KORPORATIVNE ZNAMKE IN PODOBE V SPONZORSKEM SODELOVANJU Z NOGOMETNIM KLUBOM HIT GORICA	86
SLIKA 6.6: JAVNI PODPIS SPONZORSKE POGODBE, LJUBLJANA, 5. JULIJ 2005	87
SLIKA 6.7: MAGNIFICO SE NA PODPIS POGODBE PRIPELJE Z NINO JERANČIČ, VOZNIKO HIT RACING TEAMA.....	87
SLIKA 6.8: NINA JERANČIČ IN HIT RACING TEAM V HITOVIH BARVAH NA ITALIJANSKIH DIRKALIŠČIH.....	88
SLIKA 6.9: JURE KOŠIR JE PREMIŠLJENO VKLJUČEN V OBSTOJEČE STRATEŠKE TRŽENJSKE AKTIVNOSTI SKUPINE HIT.....	90

1 UVOD

Oči so zrcalo duše. Antično filozofska prispevka ali pa le romantični in malce ponarodeli rek, ki govori o osebnih izkušnjah, o prepletu vseh naših potreb, želja in stališč. Oči, ki se kažejo kot znak naše individualnosti, ki kažejo in hkrati na trenutke želijo prikriti, tisto kar v resnici smo, našo identiteto.

Kaj dejansko stoji za marketinško frazo “podoba v očeh porabnika”, kaj je tisto kar si porabniki globoko v sebi mislijo o različnih organizacijah. Kaj vpliva na to kako porabniki zaznavajo različne tržne pojavnosti in kako je mogoče spremeniti pogled v očeh porabnika, kako zagotoviti, da organizacijo razume, takšno kot v resnici je. In hkrati novo vprašanje, kaj so oči organizacije, s čim lahko organizacija sporoča, to kar v resnici je. Kot enega možnih odgovorov predstavljamo korporativno znamko, ki naj bi v soočenju z porabnikom poskrbela za to, da med njim in organizacijo steče komunikacija in se prično ustvarjati vezi. A poglede je včasih težko zaznati in opisati, kaj šele meriti. In to so dejstva in vprašanja, ki mnogim marketinškim strokovnjakom v takšni ali drugačni obliki predstavljajo vsakodnevni izziv. Tudi nam. Zato se v tem diplomskem delu ukvarjamo z dokaj neraziskano marketinško prakso repozicioniranja korporativne znamke.

Namen diplomskega dela je raziskati, opredeliti ter predstaviti teoretični koncept repozicioniranja korporativne znamke s posebno pozornostjo do doprinosa, ki ga v proces repozicioniranja vnašata aktivna politika sponzoriranja ter strateško povezovanje različnih tržno-komunikacijskih orodij.

Na praktičnem primeru izbrane podjetniške asociacije – skupine Hit bomo preučili in ocenili dejanski pristop podjetja pri procesu repozicioniranja lastne korporativne znamke. Delo izhaja iz **temeljne hipoteze**, da je za uspešno repozicioniranje korporativne znamke potrebno strategijo razvoja in identiteto organizacije jasno vkomponirati v identiteto njene korporativne znamke. Pri tem bomo **preverjali tezo**, da je sprememba identitete korporativne znamke, katere novi in razlikovalni elementi izvirajo prav iz identitete organizacije, možno dobro predstaviti z uporabo sponzorstva. Hkrati bomo **skušali raziskati**, kako in v kolikšni meri lahko sponzorska politika organizacije prispeva k uspešnosti (repozicioniranja) korporativne znamke. **Končni cilj** diplomskega dela

predstavljata teoretična izpeljava in praktična potrditev predloga celovitega procesa repositioniranja korporativne znamke.

Diplomsko delo je **sestavljeno iz dveh delov**. Interdisciplinarni prvi del je namenjen teoretičnim opredelitvam, ki jih bomo pridobili z metodama raziskave in analize relevantne literature ter povezovanju ključnih pojmov diplomskega dela: korporativni znamki, (re)positioniranju in sponzoriranju. V drugem delu naloge sledi predstavitev študije primera skupine Hit ter sklepna povezava teoretičnih izhodišč in praktičnih izsledkov.

Devet poglavij jasno razmejuje posamezne vsebinske sklope. **Uvodu** sledi **drugo poglavje**, kjer na podlagi izsledkov domače in tuje strokovne literature in virov predstavljamo koncept korporativne znamke, njene specifične lastnosti, razloge in različne strategije njene uporabe, povezavo njene identitete, imidža in ugleda ter elemente njene celostne grafične podobe.

Tretje poglavje, ki predstavlja proces positioniranja, služi kot uvod v razumevanje kompleksnejšega procesa repositioniranja, ki sledi v četrtem poglavju.

V **četrtem poglavju**, temeljnem teoretičnem delu naloge, spoznavamo koncept in različne modele repositioniranja. S komparativno-sintezno metodo bomo skušali primerjati, povezati več različnih teoretičnih virov ter oblikovati predlog celovitega procesa repositioniranja korporativne znamke.

Peto poglavje je namenjeno sponzoriranju, njegovim ciljem, razlogom in koristim, opisali bomo različne tipe in področja sponzorstva, predstavili model upravljanja sponzorskega procesa in umestitve sponzorstva v splet integriranega tržnega komuniciranja. Del poglavja bo namenjen ključni vlogi sponzorstva pri repositioniranju korporativne znamke.

S **šestim poglavjem** delo prehaja v študijo primera repositioniranja korporativne znamke družbe Hit. Za celovitejše razumevanje primera bomo najprej kritično orisali stanje igralništva v Sloveniji in nadaljevali s predstavitvijo družbe in skupine Hit. Izpostavili bomo **problem iztrošene in neustrezne tržne pozicije znamke Hit Casinos**, ki je predstavljal **povod za to diplomsko delo** in hkrati vodilo prenove Hitove korporativne identitete, repositioniranja korporativne znamke, spremembe politike družbene odgovornosti ter sponzoriranja. Posebej bomo predstavili niz sponzorskih projektov, ki so pripomogli k repositioniranju Hitove korporativne znamke. Za temeljno raziskovalno

metodo študije primera smo izbrali poglobljeni intervju, ki smo ga opravili tako z mag. Majdo Vodopivec, pomočnico direktorja korporativnega trženja v družbi Hit in hkrati vodjo projekta prenove korporativne identitete, kot tudi z mag. Tilmom Majnardijem, vodjo korporativnega komuniciranja v družbi Hit. Za bolj celovito predstavo bomo vključili tudi vsebine zbrane z raziskavo sekundarnih virov (interne dokumentacije podjetja) ter opazovanjem z udeležbo, ki ga omogoča zaposlitev v oddelku Korporativno komuniciranje družbe Hit.

Sledi **sklepno poglavje**, kjer s povzemanjem ključnih teoretičnih elementov procesa repozicioniranja korporativne znamke s sponzoriranjem in na podlagi študije primera skupine Hit, oblikujemo kratko sintezo zaključkov teoretičnega in praktičnega dela.

Osmo poglavje vsebuje literaturo in vire, v zadnjem delu pa se nahajajo **priloge**, ki omogočajo natančnejše spoznavanje okoliščin procesa repozicioniranja korporativne znamke družbe Hit.

2 KORPORATIVNA ZNAMKA

S stalnim spreminjanjem družbenega in poslovnega okolja, ki se pomikata k vedno večji globalizaciji, se spreminja tudi tržna logika, vloga podjetij in načini njihovih predstavitev trgu (Ind 1997, 31). Pozornost pritegnejo modernejši ekonomski in marketinški avtorji (Balmer 1995; Hatch in Schultz 1997; Ind 1997; Van Gelder 2003; Aaker 2004), ki poudarjajo, da se konkurenčni boj ne bije več na ravni izdelkov, temveč podjetij. Prav posebno vlogo pri grajenju uspešnosti podjetij igrajo njihove močne korporativne znamke¹.

Balmer in Gray (2003) opažata, da se pomen in vloga korporativne znamke v svetovni literaturi kažete že dokaj zgodaj. Med prvimi jo že leta 1923 v delu "The Leadership of Advertised Brands" omenjata Hotchkiss in Franken (v Balmer in Gray 2003, 974) zanimanje za t. i. "*company brand*" (znamko podjetja) pa začne cveteti v devetdesetih letih. Bernstein (v Balmer in Gray 2003, 974) leta 1989 v prispevku "Corporate void" poudarja pomembnost znamke podjetja in pri njenem upravljanju izpostavlja ključno vlogo vodstva podjetja. V prispevku "Brand building in the 1990s" je Stephen King (v Balmer in Gray 2003, 975) leta 1991 prvi izpostavil nekaj razlik med blagovno znamko in že omenjeno znamko podjetja, vendar njegove ideje ne spodbudijo konstruktivnega zanimanja. Vse do leta 1995, ko Balmer (v Balmer in Gray 2003, 976) v prispevku "Corporate branding and connoisseurship" predstavi obsežnejši in bolj strateški koncept "*corporate brand*" (korporativne znamke), ideja prerase v množično uporabo. Navdušenje in sprejemanje koncepta korporativne znamke se razširi prav zaradi njegove multiaplikativnosti, ne le na ravni podjetja, njegovih odvisnih družb ali skupine podjetij, temveč tudi na ravni držav, regij, mest, ki tako lahko postanejo znamke (Balmer in Gray 2003, 974–976).

Balmer (1995, 24–32) poudarja, da si zgodnja akademska dela o znamki podjetja in kasneje korporativni znamki delijo kar nekaj skupnih predpostavk: izpostavljajo pomen zaposlenih in organizacijske kulture pri razvijanju korporativne znamke, izjemno vlogo vodstva podjetja pri upravljanju korporativne znamke ter potrebnost multidisciplinarnega pristopa za njeno ustrezno razumevanje.

¹ V diplomskem delu bomo po Jančiču (2004, 896) kot ustrezen prevod angleškemu poimenovanju "*corporate brand*" uporabljali izraz "korporativna znamka" in s tem izognili sintagmi "korporacijska tržna znamka", ki je v rabi v prevodu dela De Chernatonyja (2002, 40). Jejčičeva (2006, 35) utemeljuje rabo "korporativne znamke" na osnovi razlikovanja med korporacijskim komuniciranjem (komuniciranje podjetja do vseh svojih deležnikov) in korporativnim komuniciranjem (krovnim pojmom za vse oblike vedenja in komuniciranja določenega korpusa), ki ga podajata Podnar in Kline (2003, 66).

Kljub vsemu pa velja poudariti, da je korporativna znamka še eden izmed številnih marketinških konceptov, za katerega večina misli, da je zelo pomemben in potreben, a o njenem pomenu konsenza ni (Ind 1997, 2).

Pravzaprav obe besedi, “korporativno” in “znamka”, nosita določene konotacije. Van Riel (1995, 26) opozarja, da mora biti pojem “korporativno” razumljen v kontekstu in v povezavi z latinsko besedo “korpus”, ki pomeni telo ali v metaforičnem pomenu “nanašajoč se na celoto”. Zato lahko s tem izrazom po Blumerju (v Podnar 2000, 79) poimenujemo vse “delujoče enote” – profitne in neprofitne organizacije vseh vrst, od podjetij do društev, posameznikov in držav. Tradicionalno se je znamka² uporabljala kot opisovalec oz. označevalec dobrin množične porabe. Danes jo uspešno razlikujemo od same ideje izdelka v tem, da pojem znamke zaokrožuje skupek vrednot, ki presegajo čisto funkcionalnost izdelka. Prav združitev teh dveh pojmov, korporativnega in znamke, prinaša nov način gledanja na organizacije. Še vedno se pojavljajo interpretacije in hitre reakcije, ki v ospredje postavljajo le vizualno predstavitev korporativne znamke – njen logotip in ime, ki sta najbolj očitna znaka organizacije, in prav zato je konsistentno in strateško upravljanje vizualne identitete organizacije tako zelo pomembno. Hkrati pa je to tudi dokaz, da znaka ne velja zamenjevati z vsebino (Ind 1997, 2–3; Podnar 2000, 79; Olins 2003, 14). Pri tem Hvala in Podnar (2001, 22) dodajata, da “s korporativno znamko ne uporabljamo le imena podjetja, temveč tudi njegovo kulturo, načine poslovanja, poslovne rezultate... torej vse, kar podjetje pove o sebi s svojim vedenjem, komunikacijami in simboli.” Schultz (v Kline in Rozman 2001, 21) to potrjuje s trditvijo, da je “korporativna znamka ključni element politike znamk podjetja in dejanski integrator celotne organizacije.”

Ind (1997, 3–17) pravi, da korporativno znamko od klasičnih tržnih znamk ločujejo tri ključne lastnosti: **neoprijemljivost** (elementov identitetnega sistema organizacije, ki ga korporativna znamka predstavlja), **kompleksnost** (konsistentni nastop teritorialno in funkcijsko razpršenih organizacij na trgu omogoča enotna korporativna znamka) in

² Klasična opredelitev (tržne) znamke, ki jo podaja AMA (American Marketing Association) pravi, da je to “ime, pojem, znak, simbol, oblikovanje ali njihova kombinacija, ki je namenjena identifikaciji izdelkov ali storitev nekega ponudnika oziroma skupine ponudnikov in diferenciaciji oziroma razlikovanju te ponudbe od konkurenčnih” (Damjan 2001, 17).

odgovornost (širša družbena odgovornost in etični imperativ delovanju). Aaker (2004, 9–14) dodaja še tri razlikovalne lastnosti korporativne znamke: **daljšo življenjsko dobo (zgodovino)**, **vpetost vseh deležnikov³ v njen razvoj** ter večji **pomen zaupanja ter njenega ugleda**.

2.1 STRATEGIJE OZNAČEVANJA S KORPORATIVNO ZNAMKO

Organizacije so postavljene pred odločitev, koliko poudarjeno bodo sporočale posamezne tržne znamke in koliko bo pri tem izpostavljeno korporativno ime. V literaturi in praksi (Ind 1997; Balmer 2001; Olins 2003; Siburian 2006) vedno vidnejša mesta zasedajo korporativne znamke. Vedno bolj informirani in zahtevni porabniki, potrebujejo pri nakupnih odločitvah odkrito zagotovilo, da bo izdelek oziroma storitev, ki ga podjetje ponuja, zadovoljil njegove fizične in čustvene potrebe, pri tem pa je prav izpostavljena korporativna znamka tisti element, ki porabnikom prinaša najvišjo varnost pri odločanju (Kapferer 1992; Aaker, 2004).

Načinov poudarjanja korporativne znamke v arhitekturi znamk določenega podjetja je več (Olins 2003; Kapferer 1992; Kitchen in Schultz 2001). V osnovi gre za različne stopnje izpostavljanja korporacijske identitete, ki gredo od individualnega linijskega označevanja s posameznimi in neodvisnimi tržnimi znamkami do izključno označevanja s korporacijsko znamko. Pri linijskem označevanju porabniki ocenjujejo vrednote znamk predvsem na podlagi uporabe izdelkov, na korporacijski ravni, kjer se lahko porabniki o vrednotah znamke poučijo iz več komunikacijskih dejavnosti podjetja, pa so zelo pomembni različni odnosi med zainteresiranih deležniki (De Chernatony in McDonald 1998, 359).

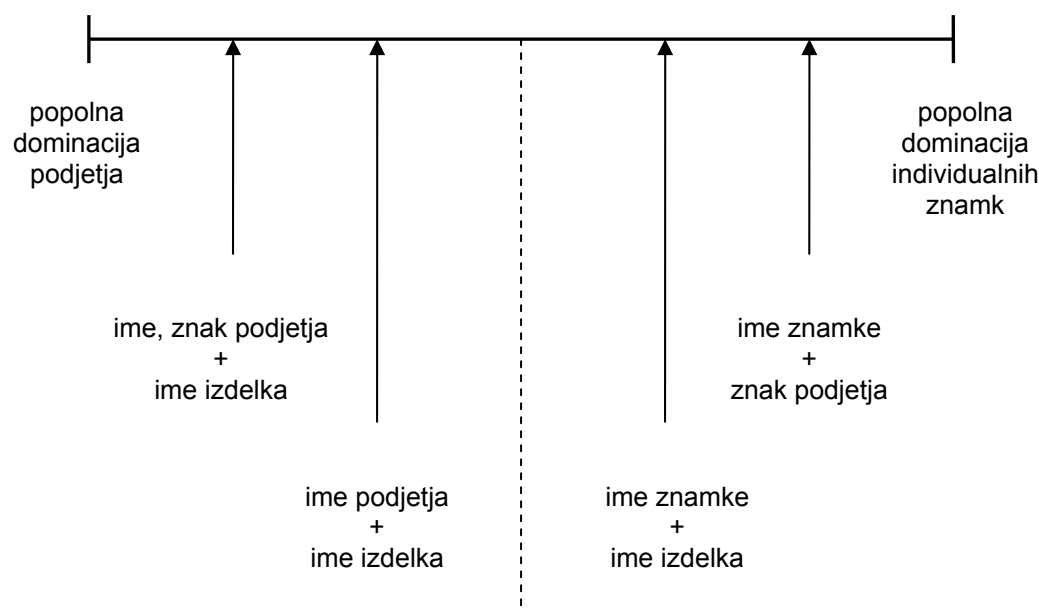
Perry in Wisnom (2003, 36–42) razlagata, da poimenovanje oziroma arhitekturo tržnih znamk določa poslovna odločitev o odnosih med dvema entitetama – podjetjem in tržno znamko. Poudarjanje korporativne znamke je odvisno od njene moči, prepoznavnosti in lojalnosti porabnikov. V primeru, da je korporativna znamka oslABLJENA, nekredibilna, finančno nestabilna ali preveč oddaljena od novega ciljnega trga, se je njeni uporabi potrebno izogniti. Prav tako se korporativne znamke ne izpostavlja, če se cenovna politika

³ Grunig (1992, 14) ločuje izraza javnost in deležniki. Deležniki so posamezniki ali skupine, ki vplivajo na dejanja odločitve, politiko, prakso, cilje organizacije ali pa navedeno vpliva nanje. Vendar vsi deležniki niso javnosti – to postanejo šele tedaj, ko so “prebujeni” v odnosu do organizacije in njenih aktivnosti. Jančič (1996, 77) našteva kar 25 skupin, ki lahko nastopajo kot deležniki podjetja in jih razvršča v tri ravni, po pomembnosti in nujnosti vzpostavitve recipročno nagrajujočih odnosov med njimi in podjetjem.

nove tržne znamke od nje bistveno razlikuje. Ko so razmerja med korporativno in (novo) tržno znamko jasna, lahko izbiramo med štirimi modeli arhitekture tržnih znamk: dominantna korporativna znamka, enakovrednost tržne in korporativne znamke, podrejena korporativna znamka, nevidna korporativna znamka.

S kontinuum prijemov pri tržnih znamkah na Sliki 2.1 uporabo različnih označevalnih strategij najbolj nazorno predstavljata Kline in Berus (2002, 24).

Slika 2.1: Kontinuum različnih prijemov pri tržnih znamkah



Vir: Kline in Berus (2002, 24).

Predstavljene možnosti izpostavljajo vodilne principe arhitekture tržnih znamk, v praksi pa je subtilnih variacij vsake od treh kategorij mnogo. Velike korporacije se morajo strateško odločiti, koliko poudarka bodo namenile posameznim tržnim znamkam in kakšna bo pri tem vloga korporacijskega imena.

Opaziti je trend vse pogostejše uporabe korporativne, monolitne politike arhitekture tržnih znamk, kar lahko pojasnimo s kratkimi povzetki bistvenih vzrokov (Kapferer 1992, 124; Kline in Rozman 2001, 20; De Chernatony 2002, 40):

- *Zahteva po večji preglednosti in transparentnosti delovanja podjetij*: različni deležniki postajajo pri (nakupnih) odločitvah vedno bolj zahtevni in potrebujejo zagotovilo o

tem, kdo stoji za določeno tržno znamko, ali lahko temu podjetju zaupajo in ali se vede v skladu z njihovimi pričakovanji.

- *Potreba po usklajeni in povezani graditvi odnosov z vsemi skupinami deležnikov.*
- *Hiter razvoj informacijske družbe* povzroči spremembo, da se izdelki ne ocenjujejo več na podlagi cene ali kakovosti, temveč je v ospredje postavljena čustvena komponenta izdelkov in storitev.
- *Višanje stroškov medijske uporabe* podjetja usmerja k graditvi sistema znamk podjetja kot celote in izpostavljanju ene same izredno močne in emocionalne korporativne znamke, kar hkrati vodi k večji enotnosti komunikacijskih programov in konsistentnosti podobe.

Zlato pravilo strukturiranja tržnih znamk ostaja "manj je več". Enostavneje in ceneje je upravljati in uporabljati eno kot množico znamk (Olins 2003). Tržne spremembe nikoli ne prinašajo lahkih odločitev, zato je potrebno pri strukturiranju tržnih znamk izbrati tisto rešitev, ki v dani situaciji deležnikom ponuja največjo jasnost in transparentnost. Pozitivna podoba uspešnega podjetja lahko prispeva h kredibilnosti obstoječih in novih izdelkov oz. storitev, ki jih podjetje trži pod enotno korporativno znamko (Siburian, 2006). Velike korporacije so dolgo ostajale skrite za posameznimi tržnimi znamkami zaradi varnostnih razlogov, danes pa se zaradi težav z neprepoznavnostjo in javnomnenjsko podcenjenostjo ponovno odločajo o arhitekturi tržnih znamk.

2.2 IDENTIETA, IMIDŽ IN UGLED KORPORATIVNE ZNAMKE

2.2.1 Identiteta korporativne znamke

Tržne znamke se ne razlikujejo le po funkcionalnih lastnostih, temveč vedno bolj po drugih značilnostih, vrednotah in usmeritvi, ki ji podeljujejo edinstveno identiteto (Kotler 1998, 303). Identiteta je psihološki koncept, povezan s človekovo osebnostjo, ki je v primeru korporativne znamke prenesen na celotno podjetje (Kline in Berus 2002, 26). Pomeni "enoten in jasen predlog vrednosti korporativne znamke" (Kapferer 1992, 31) in predstavlja "edinstveno zbirko predstav in zaznav, ki znamki dajejo pomen" (Aaker 1996, 68). Pove nam, kakšna sta pomen in namen znamke, kakšne koristi prinaša, kam je usmerjena, kakšni sta njeno poslanstvo in vizija, komu je namenjena, s kakšne pozicije nas nagovarja ter kakšne so njene vrednote in njeni razpoznavni znaki (Kapferer 1992, 31–32). Pri načrtnem oblikovanju korporativne znamke je nujno jasno opredeliti vse našete parametre, zato da bi jo znali ustrezno sporočati in razumeti, kako jo sprejemajo ostali (Van Gelder 2003, 35). Pri tem Aaker in Joachimsthaler (2000, 13) poudarjata, da mora "oblikovanje identitete znamke temeljiti na razumevanju strategije podjetja, njegovih porabnikov in konkurentov." Končno korporativna znamka kot identiteta tudi pomeni, da "porabnik zazna identitetne lastnosti znamke in skladno s svojimi vrednotami ter fizičnimi in psihološkimi potrebami z njo oblikuje odnos, ki je dodaten dokaz, da je korporativna znamka mnogo več kot njeno ime in logotip" (Hvala in Podnar 2001, 22).

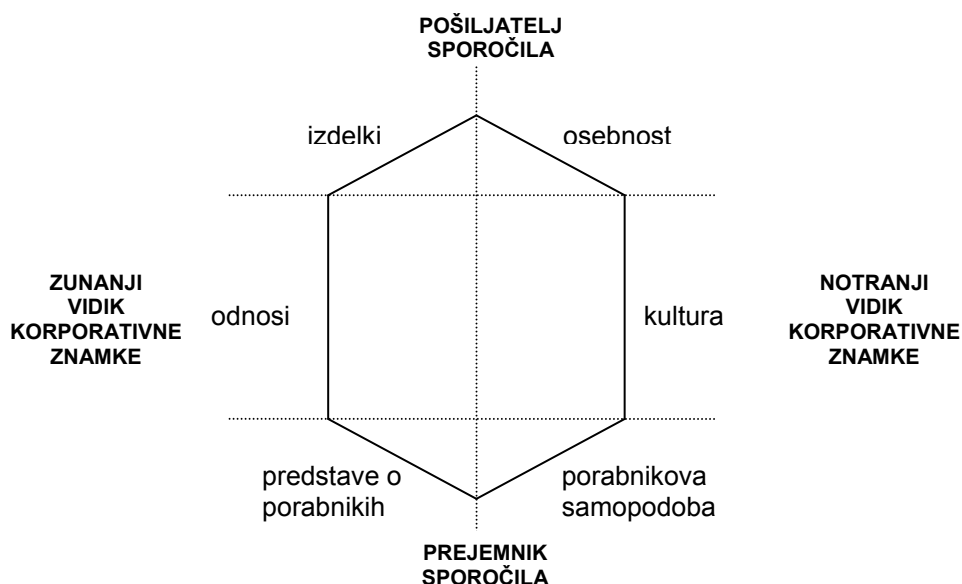
Podrobno je identiteto tržne znamke preučeval Kapferer (1992), ki je po našem mnenju podal eno njenih boljših opredelitev. Zato jo bomo uporabili pri razlagi identitete korporativne znamke. Prikaz šestih razsežnosti identitete tržne znamke, ki pomagajo podjetjem pri oceni razlikovalne značilnosti njihovih znamk, je znan kot "prizma identitete" tržne znamke (Kapferer 1992, 42), sestavljajo pa ga:

- *fizični izgled izdelkov* in vsi fizični dokazi obstoja korporativne znamke (od poslovne stavbe do izgleda zaposlenih) je osnovna podlaga korporativni znamki, ki predstavlja otipljive značilnosti, predvsem na področju komunikacije;
- *odnos*: uspešnost korporativne znamke je odvisna predvsem od odnosov, tako odnosa kupca izdelka in storitev organizacije s korporativno znamko kot tudi organizacije do vseh njenih deležnikov;

- *predstave o porabnikih*: kako kupca oziroma porabnika zaznavajo drugi, ker uporablja določene tržne znamke, ki spadajo v portfelj določene organizacije z vidno izpostavljenostjo korporativno znamko;
- *osebnost* korporativne znamke izraža človeške lastnosti, s katerimi naj bi se poistovetil porabnik;
- *kultura*: vsaka korporativna znamka zastopa določene vrednote, ki predstavljajo povezavo med podjetjem in njegovimi različnimi deležniki;
- *porabnikova samopodoba* ali notranji izraz se nanaša na možnost, da korporativna znamka omogoča porabniku z nakupom določenih izdelkov ali storitev organizacije izpolniti neko zaznavanje samega sebe.

Teh šest elementov je Kapferer (1992, 42) z navpičnim rezom prizme identitete razdelil na dva dela in sicer naj bi levi trije predstavljali družbene, zunanje, vidne elemente tržne znamke (izdelki, odnosi in predstave o porabnikih), desni trije pa dušo ali jedro (korporativne) znamke (osebnost, kultura in porabnikova samopodoba). Za celovito korporativno znamko je nujno, da se vse sestavine med seboj krepijo in povezujejo, kar jasno predstavlja Slika 2.2.

Slika 2.2: Prizma identitete korporativne znamke



Vir: Kapferer (1992, 42).

Model je zasnovan na ideji, da mora znamka za svoj obstoj nujno komunicirati. Reprezentativni izdelki in osebnost, ki prenašajo podobo pošiljatelja sporočila, pošiljajo sporočila občinstvu ciljnega trga. To občinstvo se v identiteti identificira s predstavo o porabniku tržne znamke in njegovo samopodobo. Vez, ki se v tej komunikaciji vzpostavi, tvori kulturne značilnosti in odnosi med porabnikom in znamko (Kapferer 1992, 41–42).

Identiteta korporativne znamke se lahko projicira oziroma sporoča predvsem z dejanji podjetja (Ind 1997, 44). Prav s posredovanjem lastne identitete zainteresiranim skupinam želi podjetje doseči, da bi si različne interesne skupine ustvarile takšne predstave o podjetju kot celoti ali kot korporativni znamki oziroma o njegovih izdelkih in storitvah, da bi postalo zanj preferenčno in bi ga zaznaval kot drugačno od konkurenčnih (Kline in Berus 2002, 26).

Posredovanje identitete deležnikom od podjetja zahteva, da izoblikuje identitetni sistem oziroma celostno podobo. Ta vključuje vse načine, s katerimi se podjetje želi predstaviti svojim deležnikom. Podjetje oblikuje celostno podobo z namenom, da bi v očeh javnosti oblikovalo svojo podobo o sebi, oziroma o svojih tržnih znamkah (Kline in Berus 2002, 26). Celostno podobo ali zunanjo manifestacijo identitete korporativne znamke sestavljajo oblikovni elementi, ki omogočajo prepoznavanje znamke, priznavanje njene avtentičnosti, zaupanja, povezav s portfeljem znamk, ki jih zajema, razumevanje njene zgodovine, vrednot... Pomembni sporočevalski elementi znamke (logotip, slogan, podpis, barve, melodije...) imajo namen kar se da hitro priklicati v spomin že obstoječe mentalne asociacije, ki lajšajo nakupne odločitve (Van Gelder 2003, 36).

Identiteta ločuje znamko od konkurenčnih in tako nakazuje, v katerih pomembnih značilnostih se razlikuje od drugih tržnih znamk (Aaker in Joachimsthaler 2000, 40). Pri tem je "vsaka identiteta znamke edinstvena" (Van Gelder 2003, 35). Van Gelder (2003, 35) povzema razprave o identiteti znamk in trdi, da je identiteta znamke "celota pojavov, ki sporočajo tisto, za kar se znamka zavzema, njeno ozadje, njene temelje, namen in ambicije."

2.2.2 Imidž korporativne znamke

Imidž je vtis ali predstava o tržni znamki, ki so si jo na podlagi prejetih informacij, ki jih znamka sporoča s svojimi izdelki ali storitvami in komunikacijskimi programi, oblikovali porabniki. Oblikuje se skozi vedenje, občutke, mišljenja, želje, ideale in predstave, ki jih imajo porabniki (Kapferer, 1992). S tem se strinja tudi Dowling (v Van Riel 1995, 74), ki pravi, da je "imidž niz pomenov, prek katerih ljudje prepoznavajo, opisujejo ali povezujejo nek objekt (podjetje, tržno znamko, deželo...) in je rezultat interakcije človekovih prepričanj, idej, občutkov in vtisov o tem objektu."

Perry in Wisnom (2003) predstavljata imidž kot stanje zaznavanja. Imidž korporativne znamke je zbir razmeroma neobvladljivih zaznav prednosti in slabosti, pozitivnih in negativnih lastnosti organizacije. Te se oblikujejo sčasoma z neposrednimi in posrednimi izkušnjami z organizacijo in njeno korporativno znamko. Identiteta korporativna znamke, ki je nujna predhodnica imidža, je lahko mojstrsko oblikovana, vendar je njena zaznava tista, ki določa njen končni vpliv. Zaznavanje javnosti je tisto kar določa in utrjuje imidž korporativne znamke. Zaznave so subjektivne, spreminjajoče in predstavljajo točko, kjer podjetje izgubi neposreden nadzor nad lastnimi znamkami (Perry in Wisnom 2003, 7).

Pozitivni imidž korporativne znamke oblikujemo s pomočjo marketinško komunikacijskih programov, ki povezujejo možne, naklonjene in edinstvene asociacije na znamko. Te se oblikujejo na podlagi različnih virov informacij: komuniciranja podjetja, preteklih izkušenj s podjetjem, izkušenj na trgu, govoric in povezovanja tržnih znamk s podjetjem, osebo, dogodkom... (Keller 1998, 51).

Sauerhaft in Atkins (1989, 10) pravita, da "sta zaznavanje izdelčne in storitvene kakovosti ter zaznavnje korporativne predstave povezani; vsaka lahko izgubi na račun druge". Širše gledano, celotno vedenje podjetja – obnašanje vsakega zaposlenega, kakovost izdelkov in storitev, vpliv proizvodnega procesa na naravno in družbeno okolje, odnos do zaposlenih, institucionalne prakse – ta mala neskladja v delovanju imajo vpliv na javno mnenje. "Vse vedenje organizacije sestavlja korporativni vtis. Zaradi težav in šumov, ki se ustvarjajo v procesu zaznave, je lahko rezultat zaznave – korporativna podoba, zelo različna od zelene" (Sauerhaft in Atkins 1989, 10).

2.2.3 Ugled korporativne znamke

Ugled⁴ lahko definiramo kot distribucijo mnenj o osebi ali drugi entiteti, pri deležnikih ali interesnih skupinah. Sestavljen je iz občudovanja, spoštovanja, kredibilnosti in zanesljivosti (Bromley in Burke v Verčič 2000, 92). Balmer (2001) vidi ugled kot tiste attribute, ki jih organizaciji pripisujejo posamezniki, skupine ali mreže in organizacijo jasno ločujejo od ostalih organizacij skozi daljše časovno obdobje. Ugled je točka razlike, ki pomeni ubranljivo konkurenčno prednost in je ni mogoče posnemati in predstavlja temelj razvoja močne čustvene vezi deležnikov s posameznim podjetjem (Kline in Rozman 2001, 20).

Upravljanje ugleda je pomemben del vsakega podjetja, vendar ni zadosten, ker je preveč usmerjen v podjetje, premalo pa k deležnikom, ki so ključni dejavnik oblikovanja ugleda. Zato se bomo uporabili termina "upravljanje ugleda" izogibali, saj je nanj potrebno gledati s stališča različnih javnosti.

Ugled je potrebno udejanjiti z močno korporativno znamko (Kline in Rozman 2001, 20). Z dobro zasnovano in učinkovito vodeno korporativno znamko lahko podjetje doseže velik ugled, ki povečuje zaupanje kupcev in porabnikov (De Chernatony 2002, 18). Ugled znamk ne izhaja samo iz vrednosti, ki jo imajo za podjetje, temveč tudi iz dejstva, da prispevajo h kakovosti življenja. In končno ugled izhaja iz zaznavanja znamke v daljšem obdobju, zato je kot merilo odjemalca bolj zanesljiv (De Chernatony 2002, 56). Najočitnejša slabost, ki jo lahko pripišemo ugledu, je njegova neotipljivost in s tem povezane težave pri njegovem raziskovanju, merjenju in ocenjevanju, ki jih rešujejo številni modeli merjenja ugleda.

Kljub temu, da je osebna izkušnja najmočnejši vir za oblikovanje mnenja o korporativni znamki, menimo, da si javnosti in posamezniki velikokrat ustvarijo mnenje in vtis brez neposredne osebne izkušnje z organizacijo, z izdelki, storitvami ali predstavniki podjetja. Informacije za tako ravnanje pridobijo iz drugih virov, ki jih podjetje ne nadzoruje (tisk, podjetja, ki izdelujejo finančne ocene podjetij, sovražno naravnane skupine, prijatelji in

⁴ V socialni psihologiji se pojem "ugled" enači s pojmom "podoba". Običajno se oba merita kot stališča, ki jih imajo ljudje o nekem predmetu mišljenja, edina razlika med njima je v tem, da ostaja "podoba" vrednostno nevtralna, "ugled" pa pridobiva vrednostni predznak. V ekonomijo je pojem ugleda prišel v pomenu, ki ga slovenščini označuje pojem "sloves" in je navadno posledica dobičkonosnosti in ne obratno (Bromley in Burke v Verčič 2000, 92).

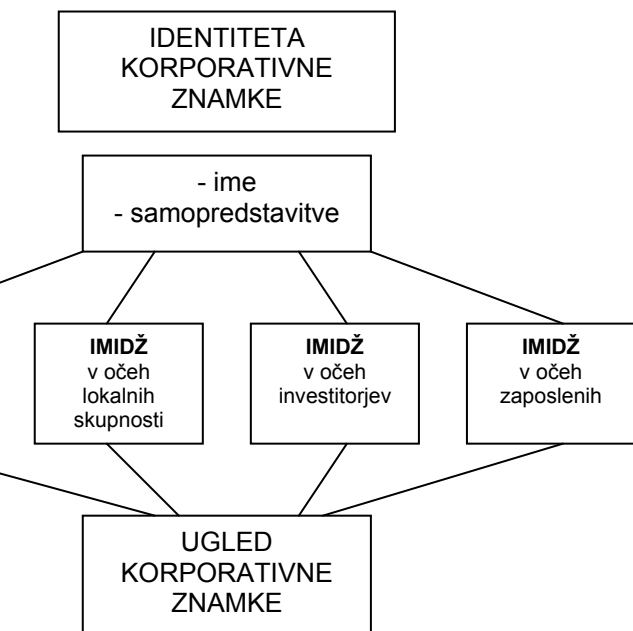
družine zaposlenih). Verjamemo, da imajo te informacije celo večjo moč kot uradne informacije, saj so prijatelji in specializirana podjetja še posebej prepričljivi.

Kline in Božič Maroltova (2000, 22) pravita, da je koncept ugleda v povezavi s korporativno kot prvo tržno znamko, zanimiv predvsem zaradi dejstva, da deluje kot akumulator preteklega formalnega in neformalnega komuniciranja podjetja. Prav s komuniciranjem pa podjetje želi upravljati svoj ugled, ga pridobiti in nato s pridom pridobiti v morebitnem kriznem obdobju.

2.2.4 Odnos med identiteto, imidžem in ugledom korporativne znamke

Po analogiji odnosa med identiteto, imidžem in ugledom podjetja, ki ga predstavlja Fombrun (1996, 37), lahko v Sliki 2.3 na kratko povzamemo, da velja za korporativno znamko podoben odnos: identiteta je predstava, ki jo korporativna znamka projicira o sebi, imidži so slike, ki si jih različne javnosti ustvarijo o njej, skupek vseh različnih imidžev v daljšem obdobju pa se kaže v močni in emocionalni korporativni znamki, "ki postane nosilec ugleda podjetja (Kline in Rozman 2001, 20).

Slika 2. 3: Odnos med identiteto, imidžem in ugledom korporativne znamke



Vir: Prirejeno po Dowling (2002) in Fombrun (1996).

Še tako izpopolnjena in trdna tržna pozicija lahko s časoma oslabi in postane neustrezna. Težave nastopijo, ko se različni imidži, percepcije porabnikov o korporativni znamki ne skladajo več z realno identiteto korporativne znamke. Ta se v času spreminja in se lahko v določenem trenutku zaradi strateških zasukov v upravljanju podjetij in tržnih znamk zelo oddalji od trenutno zaznane. Takrat je potrebno temeljito preučiti obstoječe pozicioniranje in najti nove možnosti za grajenje ustreznih imidžev in ugleda med različnimi deležniki. Kot eno izmed priložnosti prehajanja k ustrežnejši tržni poziciji v nadaljevanju posebej podrobno predstavljamo procesa pozicioniranja in repozicioniranja.

3 POZICIONIRANJE

Z vedno bolj naraščajočo sofisticiranostjo in kompleksnostjo (medijskih) trgov se porabnike zasipa z informacijami o izdelkih in storitvah, ki si jih v večini ne morejo zapomniti in ovrednotiti. Zato si že pred nakupno situacijo odločanje olajšajo tako, da oblikujejo skupine, v katere razvrščajo tržne znamke in s tem "pozicionirajo" izdelke, storitve in organizacija v svojih glavah (Jewell 1999).

Da bi lažje razumeli dinamiko pozicioniranja moramo že na začetku ločevati med samim procesom pozicioniranja ter pozicijo določene tržne znamke. Prva sta pozicioniranje kot "svež in nov pristop v komuniciranju" že leta 1972 s serijo prispevkov "*The Positioning Era*" začela uvajati oglaševalska strokovnjaka Al Ries in Jack Trout (Ries in Trout 1993, 2). Domnevala sta, da se v mislih porabnika nenehno odvija boj med tržnimi znamkami, ki si želijo porabnikovo pozornost in pripadnost. Pozicioniranje sta definirala kot "kreativno vajo, ki jo izvajamo v mislih potencialnega kupca, ko izdelek vtisnemo v njegovo zavest in ne nekaj kar naredimo izdelku samemu" (Ries in Trout 1993, 2). V najširšem smislu gre pri pozicioniranju za način poudarjanja razlikovalnih lastnosti znamke, ki jo ločujejo od konkurenčnih tržnih znamk in so za ciljni trg privlačne (Kapferer 1992). Bolj natančno pa za "opredelitev, razvoj in komuniciranje razlikovalne prednosti, ki omogoči, da se storitvena znamka prebije v zavest porabnikov ciljnega trga" (Payne 1993, 68). De Chernatony (2002, 244) pravi, da je to "proces s katerim naj bi tržna znamka preglasila hrup na trgu in si tako zagotovila razviden, pomenljiv in cenjen položaj v očeh ciljnih odjemalcev." Gabrijan in Snoj (1996, 149) opozarjata, da "pozicioniranja ne smemo obravnavati statično, ker je to izrazito dinamičen proces." "Gre za premišljen, proaktiven in interaktiven proces, s katerim je moč definirati, meriti, spreminjati in nadzirati zaznave porabnikov glede posameznih elementov ponudbe" (Blankson, Kalafatis v Vodopivec 2003, 40). Loden (v Jewell 1999, 9) zaključuje, da je pozicioniranje "sklop temeljnih strateških odločitev, ki določajo uspešnost posameznih tržnih znamk, na ravni porabnika, pa tisto vodilo nakupne izbire, ki omogoča, da porabnik povezuje ime znamke z želenimi koristmi."

Pozicija tržne znamke je kognitivni konstrukt, ki predstavlja percepcijo porabnikov o določeni znamki, glede na njene lastnosti, prednosti, z upoštevanjem trga kot celote.

“Pozicija znamke zaseda mesto v dolgoročnem spominu vsakega posameznega porabnika, ki ji ga porabnik določi relativno na ostale tržne znamke, ki jih pozna (Jewell 1999, 3). Pozicija je odvisna od tega, kako porabniki zaznavajo kakovost, njene obstoječe porabnike, prednosti in slabosti, zapomnljive značilnosti, ceno, vrednost in imidž tržne znamke (Dibb in Simkin v Vodopivec 2003, 40). Kako bodo porabniki vkodirali informacije o znamki v dolgoročni spomin je predvsem odvisno od njihovih zaznav koristi, ki jih uporaba določene tržne znamke prinaša, in ne toliko dejanskih lastnosti izdelka ali storitev (Dickson v Jewell 1999, 10). Povzamemo lahko, da je pozicija tržne znamke kompleksna zbirka zaznav, vtisov in občutenj, ki se vzbudijo, ko porabniki primerjajo tržne znamke med seboj.

Razvoj samega procesa pozicioniranja, danes obvezne marketinške prakse pri vodenju politike tržnih znamk, Ries in Trout (1993, 11–18) pripisujeta štirim ključnim dejavnikom:

- povečani količini informacij,
- eksploziji komunikacijskih sredstev,
- povečanemu razvoju novih izdelkov in tržnih znamk ter
- množičnosti tržno-komunikacijskih sporočil.

3.1 KOGNITIVNI PROCESI SPREJEMANJA INFORMACIJ O TRŽNIH ZNAMKAH

Organizacije se pri postavljanju strategije pozicioniranja tržnih znamk zavedajo komunikacijske gneče na trgu. Pri tem je dobro upoštevati, kako porabniki izbirajo tržne znamke, kaj zavira njihovo sprejemanje informacij in kako informacije vplivajo na njihove nakupne odločitve. V zavesti porabnikov se tako odvijajo številni procesi, ki vplivajo na sprejemanje tržnih sporočil, zato je za razumevanje porabnikovih odzivov potrebno poznati značilnosti osnovnih kognitivnih procesov pri predelavi tržnih sporočil. “Predelava sporočil je osrednja regulativna in adaptivna človekova sposobnost, ki zajema vse dejavnosti uskladiščenja informacij v človekovem duševnem aparatu,” razlaga Uletova (2005, 54). Zaradi pomembnosti poznavanja kognitivnega sprejemanja in predelave informacij v potrošnikovi zavesti ter vplivu na odločitve o nakupu, v nadaljevanju predstavljamo prav ta proces.

Uletova (Ule in Kline 1996, 124) natančneje našteva zaporedje osnovnih kognitivnih procesov pri predelavi tržnih sporočil:

- izpostavljenost,
- pozornost,
- zaznavanje,
- pomnjenje in učenje
- motiviranje in odločanje.

Prva stopnja in predpogoj za vse ostale faze v kognitivni predelavi sporočil je porabnikova izpostavljenost (tržnemu) sporočilu (Wells in drugi 1989, 193). Tržniki morajo zato s preučevanjem izbranega tržnega segmenta natančno določiti kdaj, kje in s kakšnim komunikacijskim orodjem porabnika doseči. Vendar pa sama izpostavljenost sporočilu ne predstavlja velike vrednosti, če to ni dovolj zanimivo, privlačno in pomembno, da se mu porabnik "odpre". Prav to intenzivno senzorno usmerjenost k določenemu dražljaju in osrediščenje naše zmožnosti za predelavo informacij na določen dražljaj lahko označimo kot pozornost (Ule in Kline 1996, 125).

Porabnikovi možgani zaradi prevelike količine informacij težijo k poenostavljanju in njihovi kategorizaciji, saj lahko sprejmejo in obdelajo le omejeno količino informacij. Ko je ta meja dosežena, se nove informacije shranjujejo le, če izločijo stare ali če organizaciji uspe nove informacije povezati s starimi (Ries in Trout 1993, 12–17). S tem se strinja tudi Kotler (1998, 186) ki pravi, da porabnik zaradi senzorne preobremenjenosti, postane selektivno pozoren in do zavesti in nadaljnje predelave spusti samo tiste informacije, ki so povezane z njegovimi potrebami, so nenavadne ali jih že pozna.

Proces, s katerim sporočilom iz okolja pripustimo dostop do zavesti in jih sprejmemo v nadaljnjo mentalno obdelavo, imenujemo zaznavanje. Zaznavanje sporočila vključuje njegovo sprejemanje, interpretacijo pomena in usklajevanje z obstoječimi informacijami (Ule 2005, 54). Glavna funkcija zaznavanja je posredovanje smernic za akcijo. Zaznavanje preverjene relacije in spominjanje pa omogočajo zanesljiva navodila za prihodnje delovanje (Ule in Kline 1996, 136).

Vse zaznave, ki jih porabnik oceni za pomembne in skladne s svojimi stališči, se vtiskajo v spomin⁵, se umestijo v kognitivne sheme⁶ in prispevajo k učenju. Učenje je definirano kot spreminjanje dejavnosti, obnašanja, učenja, mišljenja pod vplivom izkušenj (Pečjak v Ule in Kline 1996, 147). Pri vsakem učnem procesu nastanejo vprašanja, koliko si je porabnik sploh zapomnil oziroma ali se je sporočilo "zasidrilo" v njegovi zavesti. Da bi si porabnik zapomnil informacije iz sporočila in jih v nakupni situaciji znal priklicati iz spomina, mora biti zunanje ali notranje motiviran. Pri tem pa pomembno vlogo igra uporaba motivacijskih sredstev v tržno komunikacijskih sporočilih.

Možna posledica kognitivne predelave tržnih sporočil je, da si porabnik razlaga tržno znamko drugače, kot so si to začetno zamislili v organizaciji (de Chernatony 2002, 46–47). Zato je najpomembneje, da se organizacija postavi na stran porabnika – sprejemnika informacij in sporočil ter ga skuša razumeti, spoznati ali kot to poimenujeta Ries in Trout (1993, 8) "ignoriranje pošiljatelja in osredotočenost na prejemnika sporočila." Pri tem pa ne sme pozabiti, kot na to opozarja Uletova (2005, 53), da je "komuniciranje nedeljiv proces in da sta zato proizvodnja in interpretacija sporočil tesno in nujno povezani."

Za uspešno pozicioniranje je torej nujno potrebno poznavanje vrednot, potreb, želja in značilnosti porabnika. Le tako bo lahko organizacije oblikovalo tako sporočilo, ki bo preseglo zavirajoče dejavnike procesa sprejemanja informacij in pozitivno vplivalo na zaznavanje tržnih znamk.

⁵ Spomin se nanaša na shranjevanje naučenih informacij in nam omogoča da shranjeno informacij lahko kadarkoli prikličemo v zavest. Način kodiranja le-teh pa se lahko odvija v senzornem, kratkoročnem ali dolgoročnem spominu. Senzorni spomin oz. sistem nas nenehno oskrbuje z množico informacij, vendar pa se jih le nekaj prebije skozi različne filtre za nadaljnjo predelavo informacij. Kratkoročni spomin ohrani prejete informacije le za kratek čas, toliko da z njo izvede določeno operacijo. Intenzivnost procesiranja informacij pa vpliva na to, ali se bodo informacije, ki jih imamo v kratkoročnem spominu pretvorile v dolgoročni spomin. Dolgoročni spomin ohrani informacije za poljubno dolgo časa in jo vedno znova lahko prikličemo v spomin. Ko so enkrat informacije »zasidrane« v človekovi zavesti oz. v dolgoročnem spominu, le-te lahko ostanejo celo življenje, vendar pa se stalno obnavljajo in reorganizirajo na podlagi novih informacij (Žlajpah 2002, 12).

⁶ Kognitivne sheme so kognitivne organizacije znanja o določeni osebi, objektu, socialni situaciji ali tudi fizičnih objektih. Vsebujejo temeljna in tipična znanja, izkušnje in predstavljajo neke vrste možganski zemljevid zunanjih situacij in objektov, ki so predstavljeni v naši zavesti. So razlagalne in reprezentativne predstave o zunanjem svetu (Ule 2005, 59).

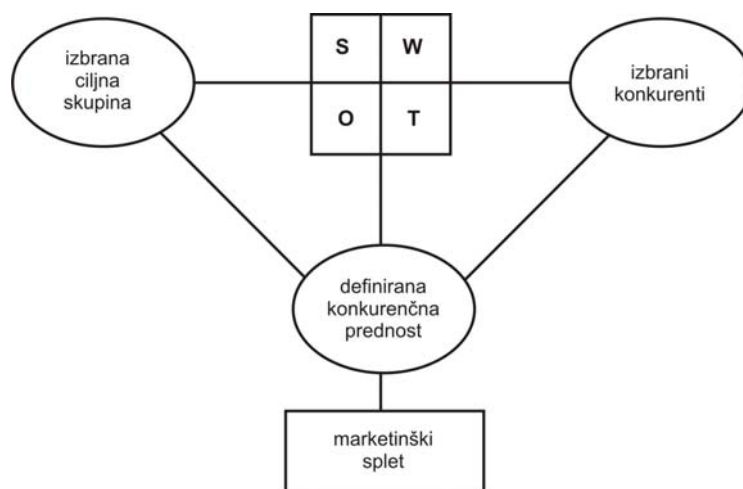
3.2 PROCES POZICIONIRANJA TRŽNE ZNAMKE

Vsaka organizacija je pri oblikovanju politike svojih tržnih znamk postavljena pred najmanj dve pomembni strateški odločitvi: izbor ciljnega trga in pozicioniranje tržnih znamk. Ti sta med seboj prepleteni in predstavljata temelj vseh nadaljnjih odločitev o vodenju tržnih znamk. Doyle (v Brooksbank 1994, 10) ju združuje in pravi, da se “proces pozicioniranja nanaša na izbiro segmenta ciljnega trga, ki opisuje porabnika, s katerim ponudnik želi stopiti v menjavo, mu zadovoljiti potrebe in mu ugajati ter izbiro razlikovalnih prednosti, ki določajo odnos ponudnika do konkurentov v istem segmentu trga.” S tako opredelitvijo se strinjajo tudi Aaker, Kapferer in Arnoldu (v Vodopivec 2003, 41) ter Brooksbank (1994, 11), ki ji doda četrto komponento: oblikovanje tržnega spleta, ciljev komuniciranja in s tem zelenega imidža pri porabnikih. Ind (1997, 72), v sklopu tržnega spleta znamke še posebej izpostavi pomen oblikovanja in implementacije komunikacijske strategije.

Proces pozicioniranja tržne znamke lahko zato opišemo z združevanjem štirih medsebojno povezanih komponent, ki so predstavljene v Sliki 3.1:

- izbor ciljnega tržnega segmenta
- spremljanje konkurentov v istem tržnem segmentu
- definiranje konkurenčne prednosti tržne znamke
- oblikovanje marketinškega spleta tržne znamke.

Slika 3.1: Ključne komponente procesa pozicioniranja



Vir: Brooksbank (1994, 11); Ind (1997, 72).

3.2.1 Izbor ciljnega tržnega segmenta

Ključnega pomena pri izboru ciljnega tržnega segmenta je proces segmentacije, ki ga lahko opredelimo kot “proces delitve ali združevanja potencialnih porabnikov na posameznem trgu na/v različne skupine oz. segmente, znotraj katerih so potencialni kupci s podobnimi značilnostmi in zahtevami glede oblikovanja primernega trženjskega spleta” (McDonald in Dunbar 1998, 15). Njegov namen je omogočiti lažje odkrivanje in izkoriščanje tržnih priložnosti.

Davis (1997, 443) za osnovo uspešne segmentacije postavlja jasno opredelitev segmentacijskih dejavnikov: geografskih, demografskih, psihografskih in vedenjskih. Uspešnost segmentacije po podobnem opisu spremenljivk opredeli tudi Kotler (1998, 270–278).

Rezultat segmentacije trga se različni tržni segmenti. Privlačnost določenega segmenta se vrednoti z različnimi merili, najpogosteje pa se pojavljajo: stopnja in intenzivnost konkurence, ustrezne kompetence in viri organizacija, stopnja pričakovanega dobička, velikost segmenta, dostopnost porabnikov in pričakovana rast segmenta (Kotler 1998, 282). Končno izbor ciljnega segmenta pomeni opredelitev segmentov, na katere mora organizacije usmeriti svoje vire.

3.2.2 Spremljanje konkurence pri izbranem tržnem segmentu

Organizacija mora preučiti mora konkurencu v ciljnem tržnem segmentu, njeno ponudbo, da bi lažje ocenila kje in kako zmore biti od konkurentov boljša. Zato mora najprej ugotoviti položaj vseh tržnih znamk, ki so na voljo v ciljnem tržnem segmentu in določiti obstoječo pozicijo lastne tržne znamke. S podatki tržnih raziskav in analiz sestavi t. i. percepcijski zemljevid, ki “kaže položaj konkurenčnih izdelkov, tržnih znamk ali podjetij v navideznem prostoru, ki predstavlja način ocenjevanja kategorije izdelkov v porabnikovi glavi” (Myers 1996, 181). Pri tem mora organizacija zelo pozorno izbrati spremenljivke, koordinate zemljevida, ki nosijo razlikovalno vlogo in predstavljajo osnovo pozicioniranja. Če sta na zemljevidu dve tržni znamki zelo blizu, pomeni, da sta si zelo konkurenčni, oddaljenost od konkurenčne znamke pa pomeni večjo edinstvenost. Percepcijski zemljevidi

so zelo uporabni, saj ne le prikažejo tržnih vrzeli, temveč so v pomoč tudi pri nadaljnjih korakih pozicioniranja.

3.2.3 Definiranje konkurenčne prednosti tržne znamke

V naslednjem koraku se mora organizacije odločiti, katere so tiste lastnosti, ki bodo tržno znamko definirale v ciljnem segmentu trga ter jo opazno razlikovale od ostalih konkurenčnih tržnih znamk. Pri tem je v pomoč že sestavljen percepcijski zemljevid, saj lahko z njegovo pomočjo razberemo katere so najbolj zaželene lastnosti tržnih znamk pri porabnikih.

Da bi organizacija lahko uspešno in s pravilno strategijo pozicioniranja nastopala na trgu, mora vedeti, kako porabniki izbirajo blagovne znamke, kaj zavira njihovo sprejemanje informacij in kako informacije vplivajo na njihove nakupne odločitve.

Davis (1997, 421) opozarja, da je tržno znamko potrebno osrediniti okoli ene (največ dveh) lastnosti, ki je za ciljne porabnike pomembna, jo cenijo, je resnična, dokazljiva, kredibilna in jo je težko posnemati. Kotler (1998, 306) pa dodaja, da mora biti razlikovalna lastnost komunikativna in donosna. "Izpostavljanje večjega števila razlik lahko poveča nezaupanje in ustvari zmedo pri porabnikih, zato je bolje izpostaviti malo, a očitnih lastnosti" (Walker in drugi 1999, 201).

Raziskave kažejo, da so najuspešnejše organizacije tiste, ki se čim bolj "izogibajo neposrednemu tekmovanju s konkurenco in ponujajo nekaj *jasno drugačnega*" (Brooksbank 1994, 12).

3.2.4 Oblikovanje marketinškega spleta tržne znamke

Klasično razumevanje marketinškega spleta po McCarthyju zaznamuje kratica štirih P-jev⁷: izdelka, cene, kraja in promocije. Na tej točki velja izpostaviti Lauterbornovo (1990, 26) teorijo, ki trdi, da je treba model štirih P-jev nadomestiti z modelom štirih C-jev⁸: želje porabnikov, stroški porabnikov, priročnost nakupa/uporabe in komunikacije. To bi v praksi pomenilo, da:

- moramo namesto izdelka oz. storitve imeti v mislih potrebe in želje ciljnega porabnika, kajti le njemu bomo lahko prodali kar naša znamka obljublja;
- moramo namesto cene začeti razmišljati o pojmu stroškov, ki jih porabnik ima za zadovoljitev želje in potrebe. Cena je irelevantna kategorija, saj je denarna vrednost le del stroška, večji del tega pa predstavlja časovna dimenzija;
- namesto o lokaciji prodajnega mesta razmišljamo o priročnosti in novih načinih nakupovanja, predvsem preko spletnih aplikacij;
- je končno namesto klasične promocije potrebno osvojiti pojem komunikacije in dialoga (Lauterborn 1990, 26).

Jančič (1996) poudarja pomen interakcijskega pogleda na marketinško razmerje med akterji na trgu, pri čemer zagovarja pogled, da v navedenem procesu menjave v resnici nastopata dva marketinška spleta – eden s strani ponudnika in drugi s strani porabnika. Gre za proces menjave, ki temelji na prekrivanju obeh marketinških spletov in recipročnosti pri usklajevanju in izpolnjevanju želja (Jančič 1996, 184).

“Vodilo pri oblikovanju posameznih elementov spleta mora biti vedno porabnik, značilni predstavnik izbranega segmenta” (Jančič 1996, 91). Vsi naštetni elementi morajo biti med seboj povezani in usklajeni ter jasno sporočati razlikovalne prednosti tržne znamke, ki lahko izvirajo prav iz njih. Te je potrebno še posebej izpostaviti v izjavi⁹ o pozicioniranju oziroma umestitvi tržne znamke. Thomas L. Harris (v Copeland 2001, 4) kratko in jasno povzema bistvene elemente take izjave: *komu je namenjena: ciljni javnosti, tržna znamka*

⁷ Product, price, place, promotion (Lauterborn 1990, 26).

⁸ consumer wants, consumer costs, convenience to buy, communication (Lauterborn 1990, 26).

⁹ Primer: Kako se elementi pozicioniranja odražajo na izdelku Gillette britvice za moške (Harris 1998).

Komu: moškim, ki se brijejo

Gillette: je blagovna znamka izdelkov za britje

Ki: omogoča najboljše britje

zaradi: raziskav, ki jih opravljajo in napredne tehnologije

je: referenčni okvir¹⁰, *ki*: daje prednosti njenim potrošnikom, *zaradi*: razlog/utemeljitev zakaj.

Zaokroženemu marketinškemu spletu in izjavi o pozicioniranju sledi akcijski načrt, ki podrobno opredeli izvedbo strategije in trženjskega načrta (odgovornost vseh vpletenih, časovni roki, predvideni stroški in pričakovani dobiček (Bogataj 2003, 35). Le ustrezna in usklajena komunikacija pa bo pripomogla k ohranjanju pridobljene pozicije. Slednjo mora organizacija neprestano spremljati, nadzorovati in jo tudi prilagajati konkurenci ter zahtevam porabnikov (Bovee in drugi 1995, 228–229).

3.3 STRATEGIJE POZICIONIRANJA TRŽNE ZNAMKE

Solomon (2002, 74) poudarja, da “strategija pozicioniranja predstavlja ključni del marketinških aktivnosti, kajti organizacija mora ustrezno uporabiti elemente tržnega spleta, da bi vplivala na porabnikovo razumevanje želene pozicije znamke na trgu.”

Wind (1982, 79–82), Kotler (1998, 311) ter Loudon in Della Bitta (v Mumel 1999, 49) predstavljajo več alternativnih strategij pozicioniranja:

- *Pozicioniranje na osnovi značilnosti izdelka ali storitve*: pri tem načinu pozicioniranja je potrebno poiskati prednostne attribute izdelka, za katere ciljna skupina meni, da so pomembni.
- *Pozicioniranje na osnovi koristi*: ta pristop je tesno povezan s prvim pristopom, razlika je v tem, da prvi poudarja značilnosti izdelka ali storitve, drugi pa koristi, ki jih ima porabnik od teh značilnosti.
- *Pozicioniranje glede na problem*: pri tej vrsti pozicioniranja različnost proizvoda ni tako pomembna, kajti med proizvajalci obstaja le minimalna konkurenca ali je sploh ni. V taki situaciji je potrebno le pozicionirati produkt tako, da ga povežemo z določenim problemom v okolju, ki ga občuti naša ciljna skupina, zato, da za izdelek zgradimo tržišče.
- *Pozicioniranje na osnovi uporabe v določeni situaciji*: večkrat lahko izdelek pozicioniramo glede na poseben način ali čas uporabe.

¹⁰ Referenčni okvir je kombinacija porabnikovih stališč, vedenja in situacije v kateri se tržna znamka uporablja. Za primer: tržna znamka Gatorade ima športno-fizično-aktivni referenčni okvir (Copeland 2001, 4).

- *Pozicioniranje glede na porabnika*: s takim pristopom ustvarjanja strategije pozicioniranja nagovarjamo specifične porabnike izdelkov oziroma storitev organizacije s čimer med porabniki ustvarjamo imidž ekskluzivnosti izdelka ali storitve za izbrano ciljno skupino.
- *Pozicioniranje glede na konkurente*: pri takem pozicioniranju se primerjamo direktno s konkurentom. Pogosto uspeh organizacije temelji na iskanju šibkih točk konkurentov in izpostavljanju le-teh.
- *Ločevanje od skupine proizvodov ali storitev*: ta strategija pozicioniranja temelji na postavljanju določenega proizvoda v skupino proizvodov, za katerega se ne pričakuje, da spada v to skupino.

Večino predstavljenih strategij pozicioniranja lahko po zgledu Riesa in Trouta (1993, 19–22) povzamemo v treh ključnih kategorijah:

- *“prvi na trgu”*: strategija, ki zagotavlja vodilno tržno pozicijo s tem, da organizacije prvo zavzame prostor in okrepi trenutni položaj v očeh javnosti;
- *“najdi vrzel”*: organizacija mora poiskati še nezaseden položaj v predstavah porabnikov, pri tem mora biti pozorna na to, zakaj določena vrzel obstaja;
- *“napad na položaj konkurentov”*: namen te strategije je napasti konkurenčno tržno znamko in omajati zaupanje porabnikov v vodilno konkurenčno tržno znamko.

3.4 NAPAKE PRI POZICIONIRANJU

Organizacija mora biti pri strategiji pozicioniranja pazljiva in se izogniti štirim najpogostejšim napakam, ki jih navaja Kotler (1998, 309–310):

- preslabo pozicioniranje: kupci imajo nejasno predstavo o tržni znamki in jo ne zaznavajo kot posebno
- premočno pozicioniranje: kupci imajo preozko predstavo o tržni znamki
- nejasno pozicioniranje: zaradi prevelikega števila trditev o prednosti izdelka ali prepogostega spreminjanja pozicije tržne znamke imajo kupci nejasno in zmedeno predstavo o tržni znamki.
- dvomljivo pozicioniranje: kupci včasih neradi verjamejo trditvam o značilnostih, ceni, proizvajalcu...

Da bi se napakam pri pozicioniranju lahko izognili, je potrebno proces pozicioniranja razumeti kot projekt izbiranja gradiva, ki ima največje možnosti za uspeh. Ries in Trout (1993, 5–9) predlagata, da:

- se tržna sporočila osredotoči na ozek cilj in ozek segment trga
- se uporabljajo enostavna in izostrena sporočila, ki se vtisnejo v zavest porabnikov in ostanejo v dolgoročnem spominu.

Pred implementacijo strategije pozicioniranja tržne znamke jo po Brooksbanku (1994, 14) lahko povzamemo v šestih ključnih vprašanjih. Vprašajmo se, ali (je) naša strategija:

1. temelji na obširni analizi tržne situacije – organizacije, konkurentov in ciljnega trga?
2. zgrajena, kar se da mogoče, na posebnih prednostih tržne znamke?
3. natančno razlaga cilje naših porabnikov – s temeljitim razumevanjem njihovih potreb?
4. natančno opredeljuje cilje konkurentov in odraža koherentno konkurenčno strategijo?
5. natančno definira ubranljivo konkurenčno prednost?
6. izvedljiva – ali se jo lahko prenese v razlikovalen in značilen tržni splet?

Z zbranimi odgovori lahko strategijo pozicioniranja v celoti ocenimo, po potrebi dopolnimo ali popravimo in s tem preprečimo morebitne napake pozicioniranja.

3.5 OCENJEVANJE UČINKOVITOSTI POZICIONIRANJA

Organizacija mora po izvedeni strategiji pozicioniranja opraviti ponovno analizo trga, ugotoviti novo pozicijo in preučiti ali se ta sklada z zastavljenimi cilji ter ali je želena pozicija tržne znamke dosežena. Novo pozicijo razbere z novega pozicijskega zemljevida in ga primerja z začetnim zemljevidom. Najpogosteje se kot merilo za uspešno izvedeno pozicioniranje uporablja povečanje prodaje in dobička, ki pa sta lahko takoj po opravljenem pozicioniranju zavajajoča, saj ciljni porabniki tržne znamke še ne poznajo dovolj, da bi se za nakup množično odločali (Smith in Lusch v Bogataj 2003, 36).

Končno gre pri pozicioniranju gre za to, kako je tržna znamka porabnikom predstavljena in kako jo ti zaznajo, gre za most med trženjskim spletom in zaznavami porabnikov. “Znamka mora imeti jasno zasnovano identiteto, vsi elementi trženjskega spleta pa morajo sporočati enako razlikovalno sporočilo” (Arnold v Vodopivec 2003, 41). Zato ponovno opozarjamo, da morajo vsi elementi trženjskega spleta med seboj povezani in usklajeni ter o tržni znamki “govoriti v en glas”, zavedajoč se, da porabniki sprejemajo informacije ob vsakršnem stiku s tržno znamko.

4 REPOZICIONIRANJE

Številni avtorji (Ries in Trout 1993; Kotler 1998; Jewell 1999; Copeland 2001) opozarjajo, da postaja repozicioniranje vedno bolj pogosta, ključna in pomembna marketinška praksa, pri čemer ključno vlogo igrata ocenjevanje učinkovitosti tržne znamke ter razumevanje stanja in odnosov med znamkami na trgu. Odločitve in analize repozicioniranja tržnih znamk so del vsakdanjih aktivnosti marketinških in komunikacijskih strokovnjakov, vendar žal po obsežnem pregledu svetovne literature ugotavljamo, da o tem konceptu ne obstaja splošen skupni konsenz. Ne le o konceptu samem temveč tudi o procesu in strategiji. To potrjuje tudi Uggla (v Norlander 2007, 3), ki pravi, da "specifične definicije repozicioniranja ni, obstaja le splošna ideja, da repozicioniranje označuje prehajanje tržnih znamk k bolj atraktivnim in relevantnim tržnim pozicijam od predhodnih." Odločitev za repozicioniranje terja velike spremembe, vlaganja in tveganja. Prav zato v nadaljevanju strnjeno predstavljamo koncept, razloge, priložnosti in tveganja pri repozicioniranju tržnih znamk. Z argumentacijo, ki temelji na dostopni literaturi, pa bomo skušali povezati različne pristope k repozicioniranju in oblikovati predlog celovitega procesa repozicioniranja korporativne znamke.

Na mikro ravni vsake organizacije različni stadiji v življenjskih ciklih tako izdelkov kot tržnih znamk napovedujejo različne spremembe. Temeljna ideja modelov življenjskih ciklov izdelkov in tržnih znamk je, da se za vsak izdelek in tržno znamko pričakuje sosledje različnih življenjskih stadijev, v katerih se ravni povpraševanja, prihodkov in donosnosti spreminjajo (Kotler 1998). Poleg tega modeli življenjskih ciklov izdelkov in tržnih znamk predvidevajo, da imajo izdelki in tržne znamke omejeno življenjsko dobo prav zaradi spreminjajočih in razvijajočih se želja, potreb, okusov in preferenc porabnikov ter stalnega spreminjanja in razvoja trgov. Ko nastopi stanje tržnega neravnovesja, je potrebno strateške marketinške odločitve vedno znova ocenjevati in spreminjati zato, da bodo sovpadale z spreminjajočimi se tržnimi situacijami.

Tržne znamke lahko strateško preoblikujemo in se s tem izognemo stadiju upadanja v življenjskem ciklu tržne znamke. Eden izmed strateških alternativ ohranjanja vitalnosti tržnih znamk je prav proces repozicioniranja, "proces spreminjanja trenutne domnevno nevezdržne tržne pozicije tržne znamke v bolj učinkovito in uspešno" (Jewell 1999, 1–2).

Pri repozicioniranju gre za proces specifičnih in taktičnih odločitev o tržnem spletu tržne znamke s katerimi organizacije želi doseči novo želeno pozicijo določene tržne znamke na trgu. Namen vsakega procesa repozicioniranja je spremeniti percepcijo pozicije tržne znamke v odnosu do drugih tržnih znamk v produktni kategoriji. Organizacije zatorej namensko želijo vplivati na to kako porabniki zaznavajo in definirajo določeno tržno znamko (Uggla v Norlander 2007, 3).

Repozicioniranje pomeni “premik(anje) od obstoječega imidža tržne znamke k zelenemu imidžu z dodajanjem novih asociacij na znamko, utrjevanjem obstoječih ali odstranjevanjem in slabljenjem že obstoječih asociacij v zavesti porabnikov” (Keller 1998, 379).

S procesom repozicioniranja spreminjamo nekaj, kar že obstaja na trgu in v porabnikovem spominu. “Repozicioniramo ne le tržne znamke, temveč lahko nov imidž in pomen dajemo vsemu: državam, turističnim destinacijam, osebam, organizacijam, institucijam” (Ries in Trout 1993, 40).

Jewell (1999, 16) opozarja: “če porabniki pozabijo ali oslabijo prejšnje asociacije na tržno znamko, je proces učenja in ustvarjanja novih povezav med zeleno novo pozicijo in tržno znamko olajšan.” Ko si organizacija prizadeva k novi poziciji tržne znamke je potrebno razumeti, da je porabnikov spomin omejen. “Porabnikovi možgani so pri pomnjenju izredno selektivni in zato je porabnike potrebno prepričati z dobrimi argumenti” (Trout in Rivkin 1996, 9). “Tržno povpraševanje se hitro spreminja. Repozicioniranje potrebno, da lahko zadostimo novim potrebam. Izpostaviti je potrebno nove in močnejše argumente, da porabnike prepričamo v zvestobo” (Ries in Trout 1993, 44). Končen uspeh repozicioniranja temelji na tem, da postane nova pozicija tržne znamke v spominu porabnika izstopajoča in omogoča kar najhitrejši priklic v situaciji nakupnega odločanja.

4.1 RAZLOGI ZA REPOZICIONIRANJE

Razlogi za repositioniranje tržne znamke so lahko različni:

- spremembe potreb (Copeland 2001, 1–2) vedenja, razmišljanja (Weiss 2004) in stališč porabnikov (Trout in Rivkin 1996, 51)
- spremembe okusa, želja porabnikov, ki vodijo v nove nakupne navade (Kotler 1998, 456), zmanjšanje povpraševanja po določeni tržni znamki (Copeland 2001, 1–2) in pomanjkanje nakupne motivacije (Kumar 2005, 2),
- prepad med tistim, kar naša tržna znamka predstavlja in kar trg išče (Jewell 1999, 2)
- vstop novega izdelka ali nove tržne znamke v našo tržno kategorijo (Kotler 1998, 456; Kumar 2005, 1; Copeland 2001, 2)
- preskok tržne znamke v njeno zrelo obdobje in potreba po ohranjanju znamke pri življenju (Kumar 2005, 2)
- neustreznost prvotne strategije pozicioniranja zaradi nejasne predstave o tržni znamki pri ciljnim trgu (Trout in Rivkin 1996, 51), tržna znamke ima slab, zamenljiv ali neobstoječ imidž (Van Auken 2008)
- pojavljanje negativnih asociacij na tržno znamko zaradi sprememb v tržnem okolju (Keller 1998, 531)
- prilagajanje tehnološkim spremembam, inovacijam in proliferaciji komunikacijskih kanalov (Trout in Rivkin 1996, 51) in vse močnejši globalni konkurenci (Copeland 2001, 1–2)
- sprememba strateške usmeritve organizacije (Van Auken 2008)
- spremembe zakonodaje oz. vladnih regulacij (Keller 1998, 501).

Če vse našteje razloge za repositioniranje tržnih znamk povzamemo, lahko rečemo, da ti najpogosteje izhajajo iz zaznav porabnikov o tržnih znamkah, tržnih neravnovesij, makroekonomskih in pravnih dejavnikov .

4.2 RAZLIČNI PRISTOPI K REPOZICIONIRANJU TRŽNE ZNAMKE

Repozicioniranje zrele znamke je v osnovi podobno razvoju popolnoma nove znamke. V obeh primerih razvijamo koncept, ki bo ustrezal določenemu, izbranemu trgu. V primeru novega izdelka, storitve in nove tržne znamke je trg organizaciji nov, v primeru repositioniranja tržne znamke, pa izbiramo, ciljamo na nov segment trga, ki ga že poznamo ali sporočamo novosti naše tržne znamke obstoječemu tržnemu segmentu v upanju, da se bodo porabniki pozitivno in aktivno odzvali na spremembe z novim, želenim načinom zaznavanja tržne znamke. Z razliko od razvoja in pozicioniranja nove tržne znamke gre pri repositioniranju zrele tržne znamke zelo redko za spreminjanje temeljev tržne znamke (Cafarelli 1980, 221).

Repozicioniranje tržne znamke lahko kot koncept predstavimo le kot različico procesa pozicioniranja tržnih znamk. Zavedamo se, in na to opozarjata tudi Serralvo in Furrier (2008, 2), da proces repositioniranja tržne znamke ne gre enačiti oziroma načrtovati kot popolnoma analognega procesu prvega pozicioniranja tržne znamke, ker:

- v trenutku, ko se odločimo za repositioniranje tržne znamke, v zavesti porabnikov že obstaja določen referenčni okvir o tržni znamki;
- repositioniranje prinaša usklajevanje med potrebami in željami obstoječih in novih (želenih) porabnikov tržne znamke;
- je potrebno za novo komunikacijsko strategijo, ki bo podpirala program repositioniranja, upoštevati in ustrezno spreminjati elemente že obstoječega tržnega spleta.

V raziskavi literature smo se srečali s štirimi teoretičnimi modeli, ki nam bodo v pomoč pri razumevanju procesa repositioniranja in potrebnih stopenj za uspešno repositioniranje:

- model, ki za temelj repositioniranja postavlja referenčni okvir tržne znamke (Copeland, 2001)
- model revitalizacije tržnih znamk (Keller, 1998)
- štirifazni model repositioniranja tržne znamke (Talarico v Serralvo in Furrier 2008)
- model repositioniranja po Björkdahlovi (2004)

4.2.1 Copelandov model repozicioniranja

Copelandov (2001, 1–12) model repozicioniranja sestavljajo trije koraki, ki predstavljajo pot k uspešnemu repozicioniranju: relevantnost repozicioniranja v referenčnem okviru ciljnih porabnikov, pridobitev “dovoljenja porabnikov” za repozicioniranje in izpolnjevanje nove obljube znamke.

- *Zagotoviti relevantnost repozicioniranja v referenčnem okviru ciljnih porabnikov*

Ko repozicioniramo tržno znamko, je bistveno, da ne zajamemo samo čustvenih in fizičnih potreb porabnikov, temveč celotno dinamiko situacije, ko se potrebe porabnikov oblikujejo. Temu pravimo porabnikov referenčni okvir, ki postavi parametre za porabnikov nabor tržnih znamk, izmed katerih izbirajo v nakupni situaciji. Večina porabnikov ima že izoblikovano predstavo o tržni znamki in repozicioniranje daleč od obstoječega referenčnega okvirja lahko povzroči zmedo in neuspešnost repozicioniranja. Zagotoviti in izpostaviti je potrebno ustrezno kombinacijo lastnosti in oblik uporabe tržne znamke, ki so skladna in podpirajo stališča porabnikov (Copeland 2001, 4–5).

- *Pridobiti “dovoljenje porabnikov” za repozicioniranje*

“Dovoljenje porabnikov” pomeni zmerno in logično razširitev tržne znamke, vzpostavitev povezave, ki porabnike vodi od njihove obstoječe zaznave naše tržne znamke do tam, kjer jo želimo postaviti v prihodnosti. Tovrstni povezovalni mostovi so najbolj učinkoviti, ko želimo izpostaviti edinstvene čustvene prednosti ali elemente identitete tržne znamke, ki so porabnikom relevantne. Dovoljenje največkrat prinašajo, oz. so njegov najmočnejši vir, prav čustvene koristi, ki jih prinaša uporaba določene tržne znamke. Če tržna znamka izpolnjuje čustvene potrebe porabnikov, je širitev znamke lažja. Z popolnim razumevanjem porabnikov in razumevanjem njihovih pogledov na našo tržno znamko je smer za uspešno repozicioniranje znamke jasnejša (Copeland 2001, 8).

- *Izpolnite novo obljubo znamke*

Po tem ko je bila nova pozicija znamke izbrana in določena, morajo tržniki poskrbeti, da je prenovljena znamka zmožna zagotavljati izpolnitev nove obljube. To še posebej velja za storitvene znamke. Najbolje je identificirati tiste elemente znamke, ki so bolj pomembni in bolj primerni za prenos sporočila, ki bo oblikovalo želen učinek na potrošnike in celotni imidž znamke. Ti signali morajo prihajati do porabnikov v konsistentni obliki, zato je potrebno oblikovati ustrezne programe, ki zagotavljajo komunikacijsko konsistentnost. Le tako bomo porabnike lahko vodili od trenutnega do želenega zaznavanja naše znamke (Copeland 2001, 8–9).

Model izčrpno predstavlja predvsem komunikacijske rešitve v procesu repositioniranja z velikim in potrebnim poudarkom na razumevanju porabnikov ter konsistentnemu in resničnemu zadovoljevanju njihovih potreb. Žal mu primanjkuje čisto proceduralnih elementov, ki bi kazali na konkretno pot in stopnje v procesu repositioniranja.

4.2.2 Kellerjev model repositioniranja

Keller (1998) za repositioniranje tržne znamke predlaga strategijo revitalizacije tržne znamke, s katero bi izgubljene vire premoženja tržne znamke ponovno pridobili in/ali razvili nove. Pojemanje moči tržne znamke pogosto ni problem globine zavedanja tržne znamke, saj porabniki znamko še vedno prepoznajo pod določenimi pogoji. Ovira je v širini zavedanja tržne znamke. Porabniki so nagnjeni k razumevanju znamke v zelo ozkem smislu, zato je potrebno poskrbeti, da je ne spregledajo, ko razmišljajo o nakupu oz. uporabi predvsem v tistih situacijah, ko zna znamka najbolje izpolniti porabnikove potrebe in želje (Keller 1998, 523–524).

Keller (1998, 523) predlaga 2 možna pristopa k revitalizaciji tržne znamke:

- razširitev globine in/ali širine zavedanja tržne znamke z izboljšanjem priklica in prepoznavanja tržne znamke v nakupni situaciji oz. v situaciji uporabe (s taktičnimi prijemi, ki razširjajo bazo porabnikov ali intenziteto uporabe, s strategijo penetracije na nove trge ali s predlaganjem novih načinov in priložnosti uporabe)

- izboljšanje moči, prednosti in edinstvenosti asociacij na tržno znamko, ki gradijo njen imidž. V tem pristopu uporabljamo programe, ki so namenjeni tako obstoječim kot tudi novim asociacijam na tržno znamko.

Strateško lahko izgubljene vire vrednosti tržne znamke obnovimo, hkrati pa lahko pridobimo nove z spreminjanjem elementov identitete znamke, marketinškega programa in z ustvarjanjem novih asociacij na tržno znamko. Pred procesom revitalizacije je potrebno natančno raziskati, katere so tiste asociacije, ki jih porabniki dejansko povezujejo z našo tržno znamko in odkriti tiste, ki jih je potrebno odstraniti ali nevtralizirati zato, da bi lahko dlje ohranjali zaželene ciljne porabnike (Keller 1998, 524).

Včasih repozicioniranje tržne znamke zahteva vzpostavitev več prepričljivih razlikovalnih točk. Lahko gre za opominjanje na porabnikom čisto logične vrline tržne znamke. Velikokrat se izkaže, da sta prav nostalgija in dediščina tržne znamke tisti pravi razločevalni prednosti tržne znamke (Keller 1998, 531).

4.2.3 Model repozicioniranja po Talaricovi

Renata Talarico že leta 1998 (v Serralvo in Furrier 2008, 2) predlaga najbolj sistematski model gradnje in repozicioniranja tržnih znamk v štirih fazah. V njem lahko prepoznamo proceduralne elemente strateškega pozicioniranja: ovrednotenje trenutne pozicije, določitev želene tržne pozicije, planiranje strategije za doseg želene pozicije in implementacijo strategije.

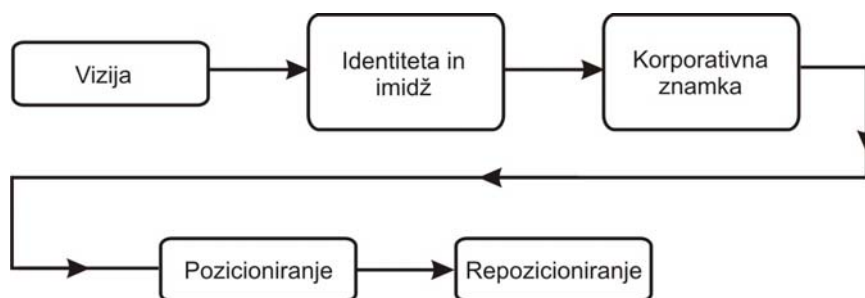
Prva faza izhaja iz temeljite analize stanja tržne znamke, ki zajema vse dejavnike od notranjega do zunanjega okolja tržne znamke (trg, konkurente, porabnike, zaposlene, izdelke in storitve, poslanstvo in vizijo ter celostno grafično podobo znamke). Temu sledi identifikacija novih ciljnih porabnikov, ki jih je potrebno spoznati, preučiti njihove vrednote, življenjske stile, motivacijske dejavnike, pričakovanja in osebnostne lastnosti. Vse z namenom odkriti njihove potrebe in razumeti kako te prevesti v rešitev, ki naj bi jo prinašala uporaba tržne znamke. Zadnji korak faze planiranja se nanaša na definiranje ključnih lastnosti tržne znamke, ki bodo potrjevale njene koristi. **Druga faza** procesa zajema izgradnjo identitete tržne znamke, ki bo izpostavljala in izražala razlikovalne lastnosti izdelka oz. storitve (opredelitev kategorije, koristi in prednosti, kakovosti), personalizacijo tržne znamke (temeljne značilnosti, stališča, predstave porabnikov),

arhitekturo znamke in vizualne elemente identitete (ime, logotip, embalaža). V **tretji fazi** modela repositioniranja tržne znamke se nadaljuje z analizo pozicioniranja konkurence in definiranju strategije cen. V **četrti fazi** repositioniranja, ki ustreza akcijskemu planu, je potrebno postaviti temelje komunikacije in zagotoviti dolgoročno komunikacijsko konsistenco.

4.2.4 Model repositioniranja po Björkdahlovi

Vsebinsko najbolj popoln je po naši oceni model Anje H. Björkdahl (2004, 42), ki proces repositioniranja sestavlja iz ključnih in teoretično opredeljenih konceptov: vizije, identitete in imidža, (korporativne) znamke, pozicioniranja ter zadnje faze repositioniranja. V nadaljevanju bomo predstavili njen model (glej Sliko 4.1), ga dopolnili z ustreznimi komentarji in ga v zaključku skušali redefinirati v novi in celovitejši obliki.

Slika 4.1: Model repositioniranja po Björkdahlovi



Vir: Björkdahl (2004, 42).

Björkdahlova (2004, 42) na začetek postavlja **jasno in natančno vizijo ter strategijo organizacije** in trdi, da poznavanje teh dveh temeljev organizacije olajša odločitve, kje začeti in v nadaljevanju najti pot, ki bo vodila do zastavljenih ciljev repositioniranja. Kot predpogoj vizije in strategije lahko dodamo, da mora organizacija poznati kompleksen sistem povezav, ki jih tvori z notranjim in zunanjim okoljem, z njenimi deležniki. Opozarjamo na ključno vlogo marketinških raziskav (v tem primeru SWOT analize), testiranj in analiz v vseh fazah procesa repositioniranja. Pri tem lahko poudarimo, da bo le poznavanje in razumevanje dinamičnega konteksta okolja organizacije in prepoznavanje

možnosti sprememb organizaciji omogočilo izbiro osnovnih smeri razvoja, trendov in iz njih izhajajočih odločitev za različne strategije poslovanja.

V drugem koraku Björkdahlova (2004, 42) poudarja, da morajo upravitelji korporativne znamke imeti **jasno predstavo o identiteti znamke**, saj bo ta imela veliko vlogo v procesu repozicioniranja. Kot smo to že nakazali, identiteta podjetja navadno predstavlja izhodišče za identiteto korporativne znamke. Aaker in Joachimsthaler (2000, 13) posebej poudarjata, da mora strateška odločitev za repozicioniranje korporativne znamke izhajati predvsem iz poznavanja njene identitete. Poznavanje elementov Kapfererjeve (1992) prizme identitete, upravitelju korporativne znamke lajša odločitev in izbiro tistih delov identitete, ki jih bo v procesu repozicioniranja potrebno dograditi, spremeniti in izpostaviti.

Prav tako pomembno vlogo ima pri repozicioniranju **imidž korporativne znamke**, saj “predstavlja rezultat vseh signalov, ki jih organizacija oddaja in jih deležniki združijo v enotno izkušnjo” (Björkdahl 2004, 42). Glede na to koliko je imidž v zavesti porabnikov skladen s samo identiteto korporativne znamke, se lahko upravitelj odloči, ali ta odnos učvrstiti, oslabiti oziroma povsem spremeniti, da bi se še bolje ujema z identiteto (Aaker 1996).

Korporativna znamka za upravitelja ne predstavlja le imena, temveč pomeni prenosnika identitete, vir konkurenčne prednosti in orodje pozicioniranja organizacije (McIn v Björkdahl 2004, 42). V model bi poznavanje lastne korporativne znamke veljalo umestiti še pred korporativno identiteto in imidžem, prav tako tudi temeljito analizo stanja korporativne znamke, kot jo predlaga Tallaricova (v Serralvo in Furrier 2008). Pollack (2008) pa dodaja, da je za dobro razumevanje korporativne znamke potrebno poznati njeno zgodovino, procese razvoja in porabnike.

Björkdahlova (2004) z razliko od Tallaricove (1998), Copelanda (2001) in Kapfererja (1992, 42) posebej ne izpostavlja **obstoječih in bodočih porabnikov znamke**. Z analizo obstoječih porabnikov (s fokusnimi skupinami, intervjuji in anketami), ki jo velja umestiti med aktivnosti poznavanja lastne korporativne znamke, je potrebno priti do spoznanja, kako porabniki razmišljajo o naši znamki danes, kaj jim ta predstavlja, skušati razumeti njihove razloge in priložnosti uporabe, determinirali njihovo hierarhijo potreb, medijskih

navad in na osnovi zbranih podatkov posebej evidentirati elemente, ki ustvarjajo vrednost naše korporativne znamke. Porabnike je potrebno čim boljše spoznati, ne le glede na njihove demografske (spol, starost, izobrazba, prihodki), temveč predvsem psihografske lastnosti (osebnostne lastnosti, pričakovanja, življenjske stile). Le tako je mogoče ugotoviti, katere lastnosti tržne znamke bo potrebno poudariti, da se bodo porabniki odločali prav zanjo (Kline, 1994b). Jasno razumevanje kaj porabniki čutijo, kakšne so njihove predstave in kako so povezani z našo organizacijo in znamko predstavlja štartno točko za repozicioniranje (Pollack 2008).

“**Pozicioniranje** kaže, kateri tržni segment je organizacija izbrala, hkrati pa tudi, kje se bo organizacija potegovala za porabnike in katere razlikovalne lastnosti je za to izbrala,” pravi Björkdahlova (2004, 42). Gre za jedrnato predstavitev procesa pozicioniranja, ki smo ga v predhodnem poglavju opisali z združevanjem štirih zaporednih stopenj: izborom ciljnega tržnega segmenta, spremljanjem konkurentov v istem tržnem segmentu, definiranjem konkurenčne prednosti tržne znamke in oblikovanjem marketinškega spleta tržne znamke. Bolj pa je pomembno, da se na tej stopnji preuči in ovrednoti trenutno pozicijo korporativne znamke. S tržnimi raziskavami je potrebno pridobiti ustrezne podatke in oblikovati percepcijski zemljevid. Na podlagi tega je možno oceniti, ali je naš ciljni segment še pravi in ali naša diferenciacija še vzdrži konkurenčne napade. Če je odgovor ne, je proces pozicioniranja potrebno ponoviti z upoštevanjem trenutnega referenčnega okvirja znamke, potreb novega ciljnega segmenta porabnikov ter dejanskih sprememb, ki jih je identiteta korporativne znamke doživela.

Pollack (2008) dodaja, da sta “obstoječa tržna slika in pozicija korporativne znamke velikokrat pod vplivom kombinacije različnih notranjih (odnos porabnikov do korporativne znamke, finančna stabilnost organizacije, ustrezne marketinške aktivnosti) in zunanjih (političnih, ekonomskih, pravih in okoljskih) dejavnikov.” Tudi te je pri ponovnem pozicioniranju potrebno upoštevati.

Björkdahlova (2004, 42) opozarja, da so vzroki za **repozicioniranje** lahko različni: od dejstva da znamka dosega manjšo ciljno skupino in tržni delež od načrtovanega, do tega, da porabniki identiteto znamke zamenjujejo s konkurenčno. Strinjamo se z Berensteinom (v Björkdahl 2004, 42) in opozarjamo, da mora biti sprememba pozicije znamke skladna s stopnjo spremembe znotraj organizacije same.

Björkdahlova (2004, 43) ugotavlja, da je skupna točka vsem opisanim korakom prav **komuniciranje**. Komunikacija je vedno prisotna in pomembna v vsakem izmed korakov repozicioniranja, saj nikakor ni dovolj, da je samo upravitelj znamke seznanjen z dejanskimi razlikovalnimi prednostmi in identiteto znamke. Da bi bili sposobni repozicionirati znamko v zavesti porabnikov, mora biti upravitelj znamke povezan z porabniki ter konsistentno in načrtno komunicirati novo in želeno pozicijo, hkrati pa razumeti in se usklajevati z porabnikovim "tržnim spletom", kot to predlaga Jančič (1996, 184). **Tržni splet**, opredelitev klasičnih štirih P-jev velja pri repozicioniranju korporativne znamke zamenjati s štirimi C-ji, kot to predlaga Lauterborn (1990, 26).

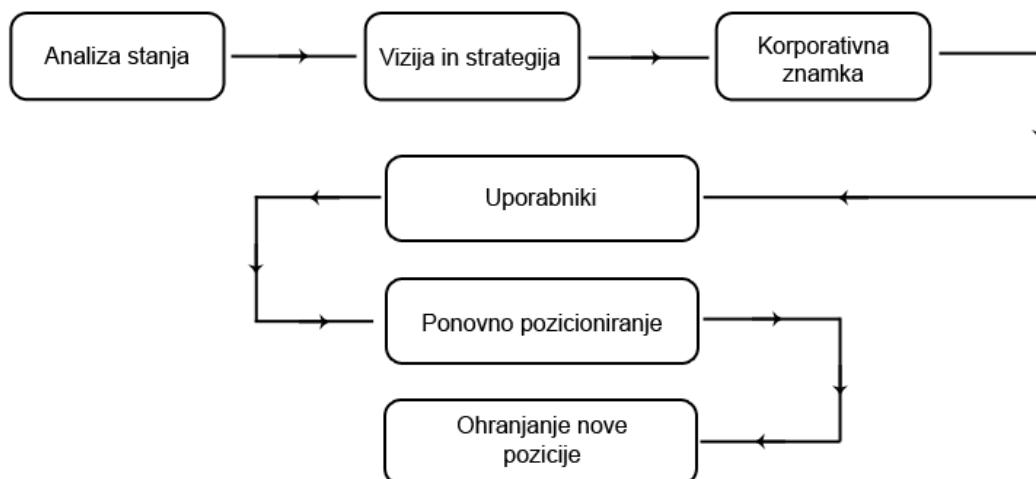
Razmišljati moramo o konceptu **integriranega tržnega komuniciranja (ITK)**, ki prinaša načrtovanje tržnega komuniciranja z upoštevanjem dodane vrednosti podrobnega načrta, ocenjevanje strateške vloge različnih disciplin komuniciranja (oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi...) in njihovo medsebojno povezovanje, z namenom zagotavljanja jasnosti, konsistentnosti ter maksimiranja učinkov komuniciranja" (Schultz in drugi 1993, 17). Pri oblikovanju komunikacijskih programov velja upoštevati vse kognitivne procese in prepreke, s katerimi se porabniki srečujejo pri sprejemanju tržnih sporočil (v Ule in Kline 1996, 124). V zvezi s tem Björkdahlova (2004, 43) poudarja, da mora "znamka v resnici izpolniti, vse kar obljublja", na kar v svojem modelu opozarja tudi Copeland (2001, 9).

Dolgotrajen proces repozicioniranja moramo spremljati tudi po vseh naštetih fazah, kar Björkdahlova (2004), Talaricova (v Serralvo in Furrier 2008), Keller (1998) in Copeland (2001) izpuščajo. **Merjenje uspešnosti repozicioniranja** edino zagotavlja, da bomo novo pridobljeno pozicijo lahko ohranjali. Brez merjenja uspešnosti naše korporativne znamke, brez prave predstave o tem, kam vlagati denar in kje okrepiti komunikacijo, ne bomo zmogli načrtovati nadaljnjih tržnih aktivnosti. Lahko bi sicer merili samo finančni uspeh, a ta nam ne bi prikazal prave slike. Aaker (1996, 28) pravi, da potrebujemo vse kazalnike, ki gradijo vrednost določene tržne znamke. Meriti moramo torej zavedanje, zaznano kakovost, zvestobo porabnikov in asociacije, te pa vključujejo tako osebnost korporativne znamke kot tudi asociacije, ki se vežejo na samo organizacijo. Na podlagi teh rezultatov se lahko odločamo za nadaljnje ukrepe in učinkovito upravljanje korporativne znamke tudi v prihodnje.

4.3 PREDLOG CELOVITEGA PROCESA REPOZICIONIRANJA KORPORATIVNE ZNAMKE

Podjetja, ki se zavedajo pomena močne korporativne znamke, jo razumejo širše in nanjo gledajo kot na priložnost za prenos identitete in oblikovanje imidža podjetja kot celote (Björkdahl 2004, 28). Iz tega izhaja, da bi morala strategija korporativne znamke slediti širši in razvojni strategiji podjetja, odsevati vizijo in kulturo korporacije (Aaker in Joachimsthaler 2000, 3). Prav zato na repozicioniranje korporativne znamke gledamo širše in predstavljamo predlog celovitega procesa repozicioniranja korporativne znamke, ki temelji na modelu Björkdahlove (2004, 42).

Slika 4.2: Predlog celovitega procesa repozicioniranja korporativne znamke



Vir: Prirejeno po Björkdahl (2004, 42).

Predlagan proces repozicioniranja korporativne znamke združuje šest ključnih korakov.

1. Začenjamo z **analizo trenutnega stanja** organizacije s celovito analizo zunanjega in notranjega okolja organizacije, analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT) ter identifikacijo trendov v makrookolju.
2. Preučimo in po potrebi redefiniramo **vizijo in strategijo** organizacije.
3. Ocenimo stanje **korporativne znamke**: Najti je potrebno odgovor na vprašanje, kaj je narobe z našo znamko, da razmišljamo o repozicioniranju. Na osnovi strategije razvoja organizacije oblikujemo novo korporativno identiteto.

4. **Porabniki:** Temeljita analiza obstoječih porabnikov nam bo glede na njihove demografske in psihografske pokazala, ali ti še predstavljajo naš ciljni segment, z novo segmentacijo trga pa bomo pridobili podatke o tem, kam bi veljalo v prihodnje usmeriti naše tržne aktivnosti, predvsem pa katere lastnosti naše znamke bo pri tem potrebno še posebej izpostaviti.
5. **Ponovno pozicioniranje:** S tržnimi raziskavami pridobimo podatke za sestavo pozicijskega zemljevida, primerjave s konkurenti, preučitev obstoječe in po potrebi določitev nove pozicije. Dokončno izoblikujemo identiteto korporativne znamke in jo predstavimo v novi izjavi o (re)pozicioniranju, znamki oblikujemo ustrezen tržni splet in jo umestimo v jasen sistem znamk organizacije. Sledi izdelava novega identitetnega sistema – celostne grafične podobe ter ustrezne in celovite komunikacijske strategije, ki bo podpirala dejansko spremembo.
6. **Zagotavljanje stabilnosti in konsistentnosti nove pozicije:** Z ustrezno komunikacijsko strategijo in njeno implementacijo skrbimo za premikanje k novi, želeni poziciji. Slednjo pa moramo skrbno spremljati, ocenjevati in ohranjati tudi po vzpostavitvi.

4.4 PRILOŽNOSTI IN TVEGANJA REPOZICIONIRANJA

Ko si organizacije prizadeva za doseganje večje uspešnosti, razmišljajo o repozicioniranju kot alternativni, ki jo bo preko različnih stopenj in korakov pripeljala do želenega cilja. Pri tem največ tvegamo, če izpred oči izgubimo cilj repozicioniranja, kar se pogosto zgodi zaradi opuščanja marketinških raziskav v vsakem izmed potrebnih korakov (Ugglja v Norlander 2007, 4).

Repozicioniranje je od osnovnega pozicioniranja bolj zahtevno, predvsem ker v zavesti potrošnikov že obstajajo asociacije na določeno znamko. Jewell (1999, 16) pri tem opozarja, da moramo porabnike pripeljati do tega, da “pozabijo ali oslabijo prejšnje asociacije na tržno znamko in jim tako olajšamo proces učenja in ustvarjanja novih povezav med tržno znamko in njeno novo želeno pozicijo.” Uspešnost repozicioniranja je posledica dveh hkratnih pojavov – slabljenja povezav med znamko in staro pozicijo ter krepitvijo oziroma učenjem med znamko in novo pozicijo. V procesu repozicioniranja

grozi, da se predvsem med porabniki na zrelih trgih pojavi negotovost, ki povzroči zmešnjavo med znamko na splošno in vlogo, ki jo ta igra na ciljnem trgu (Jewell 1999, 16).

Naloga skrbnika korporativne znamke je, da zagotavlja, da se znamka sicer prilagaja okolju in ostaja relevantna, hkrati pa ostaja zvesta svoji identiteti in vrednotam (Aaker 1991; Keller 1999). Le tako se bomo lahko izognili številnim napakam, ki jih že v procesu pozicioniranja izpostavlja Kotler (1998, 309–310): preslabo, premočno, nejasno ali dvomljivo pozicioniranje. Veliko tveganje pri repozicioniranju predstavlja tudi izguba kredibilnosti in zanesljivosti, izognemo pa se jima lahko le, če proces repozicioniranja pravilno, skrbno in strateško načrtujemo. Ries in Trout (1993) ugotavljata, da to pomeni predvsem upoštevati porabnikove preference in potrebe, lastnosti pozicije tržnih znamk tekmecev ter lastne zmožnosti in dejavnike okolja.

Pogosto starejši in zelo lojalni porabniki zavračajo novo pozicijo znamke. Nevarno je, če je novih kupcev nove znamke manj in so ti manj lojalni. Repozicioniranje mora zato potekati pazljivo, pri čem moramo biti pozorni, da pri pridobivanju novih porabnikov izgubimo čim manj starih, zvestih porabnikov (Cafarelli 1981, 248).

Hankinson in Cowking (1993, 180) zelo sistematično naštevata koristi in tveganja v procesu repozicioniranja:

Koristi

- Izpostavljeni elementi vrednosti znamke v primerjavi s konkurenčnimi
- Posodobljena osebnost in imidž tržne znamke
- Doseganje porabnikom relevantne pozicije

Tveganja

- Izguba osredotočenja na lastno identiteto in vrednote
- Zanemarjanje obstoječih porabnikov
- Izguba kredibilnosti znamke
- Zmešnjava in zamenjave med znamkami na trgu

Če povzamemo: repozicioniranje korporativne znamke predstavlja tvegan finančni kot tudi marketinški zalogaj. Vključuje veliko število akterjev z različnimi pogledi in veščinami ter široko paleto odločitev. Zato je še toliko bolj potrebno, da so cilji repozicioniranja jasni, njihova izpeljava pa sistematična in disciplinirana (Cafarelli 1981, 248). Copeland (2001, 2) pri tem opozarja, da organizacije prepogosto ciljajo na ambiciozne cilje, ki presegajo realno zmožnost znamke, da izpolni, kar porabnikom obljublja ali pa cilje zastavljajo predaleč od trenutne percepcije znamke med porabniki.

Zaključimo lahko, da repozicioniranje nikakor ne sme predstavljati problema, saj je to pravzaprav rešitev in odgovor nanj. Razumeti in zagotoviti je potrebno, da je to dolgoročen in intenziven proces, ki se ne sme zaključiti že s prvo uspešno ocenjeno oglaševalsko kampanjo, temveč so mora celostno nadaljevati. Intenzivna akcija na trgu in takoj za tem polletno zatišje bo izničilo vse vložene napore in na znamko zvrnilo kup vprašanj in nezaupanja. Zato ponovno izpostavljam pomembno vlogo komuniciranja v celotnem procesu, pa naj bo to pretok informacij marketinških raziskav, interno komuniciranje v organizaciji ali čisto taktična tržna sporočila. Pomembno je, da so sporočila o znamki konsistentna. V nadaljevanju zato še posebej izpostavljam eno izmed komunikacijskih možnosti v procesu repozicioniranja – sponzoriranje.

5 SPONZORIRANJE

Čeprav lahko prve približke tega, kar danes pojmuje kot sponzoriranje, zasledimo že v času grške in rimske civilizacije, je sam koncept tržnega sponzoriranja novejša doba. Medtem ko prve sponzorske aktivnosti sovpadajo s pojavom prvih tržnih radijskih postaj v začetku prejšnjega stoletja, se je razcvet modernega tržnega sponzoriranja, ki ga poznamo danes, začel šele v sredini šestdesetih let (Meenaghan 1991, 5).

Sponzoriranje je danes postalo pomemben del marketinških programov večine gospodarskih organizacij. Po ocenah ameriške institucije IEG naj bi v letu 2008 globalni izdatki za sponzorstva, kljub svetovni finančni krizi, dosegli 43,5 milijarde dolarjev (kar je za 14,8 odstotka več od lanske 37,9 milijarde dolarjev), od tega skoraj 12 milijard dolarjev samo za sponzorstva v Evropi (Chipps 2008, 1). The Economist (2008) navaja izjavo predsednice institucije IEG, Lese Ukman, ki pravi, da je "sponzorstvo izjemno rastoča dejavnost, saj je v preteklem desetletju dosegala kar 10-odstotno letno rast." Wragg (1994, 7) je že pred leti pravilno opozarjal, da se sponzorski trg vedno bolj širi in postaja vse bolj kompleksen, izpostavil pa je tudi vedno nove možnosti in potrebe, kot tudi vedno večje zavedanje družbene odgovornosti različnih gospodarskih subjektov.

Na množičnost in pomen sponzoriranja kaže tudi obširen in dostopen nabor strokovne literature. Med raziskovanjem številnih strokovnih prispevkov o sponzoriranju, smo naleteli na več interpretacij koncepta sponzoriranja.

Med prispevki ameriških avtorjev se največkrat pojavi Wraggova definicija (1994), ki pravi, da je "sponzoriranje definirano kot pomoč kakšnemu dogodku ali aktivnosti, od katere sponzor pričakuje določene koristi. Ta podpora pa pripomore k večji ekonomičnosti določenega dogodka ali aktivnosti" (Wragg 1994, 11). Nemci pogosto navajajo Bruhna, ki sponzoriranje vidi kot "planiranje, organiziranje, izvajanje in nadziranje vseh aktivnosti, ki so povezane z doseganjem marketinških in komunikacijskih ciljev nekega podjetja. Te cilje dosega tako, da finančno ali materialno podpre osebe in/ali organizacije na športnem, kulturnem ali družbenem področju" (Bruhn v Lužar 2005, 8). Francoski, španski in italijanski raziskovalci pa svoja dela najraje začenjajo z romantično-poetičnim citatom Pierra Sahnouna (v Ouaghrem in Hachicha 2004, 9), ki pravi, da je "sponzoriranje

umetnost kako sprožiti govornice o sebi, medtem ko se pogovarjaš o nečem drugem.” V nadaljevanju to izjavo dopolnjujejo z razlago avtorja, da je “sponzorstvo komunikacijsko orodje, ki omogoča neposredno povezavo tržne znamke ali podjetja s privlačnim dogodkom in njegovo javnostjo” (Sahnoun v Ouaghrem in Hachicha 2004, 9).

Opredelitev in avtorjev raziskovalnih del o sponzoriranju je resnično mnogo (Head 1991; McDonald 1991; Dolphin 2003). V svojem bistvu so si med seboj podobne, razlikujejo se le po svoji obsežnosti in podrobnostih. Med definicijami obstaja minimalno soglasje, kako je sponzorstvo osnovano (kot dvostransko poslovno koristno razmerje med sponzorjem in sponzorirancem) in kakšni sta v njem vlogi sponzorja (podpora sponzoriranca z dogovorjenimi sredstvi) in sponzoriranca (izvajanje dogovorjenih dejavnosti za doseganje sponzorjevih ciljev).

Ugotavljamo, da enotne definicije sponzorstva sicer še ni, na kar opozarjata tudi Cornwell in Maignan (v Dolphin 2003, 176), obstaja pa definicija, s katero se strinjajo mnogi avtorji. Avtor te definicije je Meenaghan (1983, 5), ki pravi, da je sponzorstvo “dejanje, ko *gospodarska* organizacija nameni sredstva (denarna, materialna ali v obliki storitev) za izvedbo določene *negospodarske* dejavnosti ali projektov z namenom doseganja svojih gospodarskih ciljev.”

5.1 CILJI, RAZLOGI IN KORISTI SPONZORSTVA

Organizacije danes rutinsko sponzorirajo različne dogodke kot del njihove promocijskih aktivnosti. Cornwell (v Dolphin 2003, 176) opozarja, da se organizacije še vedno prepogosto odločajo za sponzorstva z nejasnimi razlogi in cilji ter priznava, da je za to krivo predvsem pomanjkanje raziskav o tem, kako in v kakšni meri sponzoriranje koristi organizacijam.

5.1.1 Cilji sponzoriranja

Irwin in Asimakopoulos (v Tripodi 2001, 4) povzemata širše sponzorske cilje in jih delita na korporativne ali cilje, povezane s tržno znamko.

Korporativni cilji:

- dvig zavedanja o organizaciji in njenih storitvah
- okrepitev imidža organizacije
- sprememba zaznav javnosti
- okrepitev sodelovanja s skupnostjo
- grajenje trdnejših poslovnih odnosov in ugleda
- utrjevanje odnosov z zaposlenimi in motivacija.

Cilji, povezani z izdelki in tržnimi znamkami:

- dvig zavedanja pri ciljni tržni skupini
- opredelitev in grajenje imidža pri ciljni tržni skupini (pozicioniranje)
- dvig prodaje in tržnega deleža
- zaustavitev ali prehitevanje konkurence.

Za uspeh sponzoriranja je pomembno, da ima sponzor jasno opredeljene cilje. Bruhn (v Mumel in Kramberger 2001a, 586) ločuje med ekonomskimi in komunikacijskimi cilji sponzorstva.

Sponzoriranje ima lahko zelo širok spekter ciljev, ki jih je treba na začetku natančno opredeliti, kot to predlaga Otter (1989, 11) glede na vrsto sponzorstva, obseg in pomembnost, ciljno skupino, trenutni položaj, trenutne dejavnosti organizacije in glede na konkurenco.

Head (1991, 84) še posebej izpostavlja, da mora sponzor razumeti, zakaj je izbral sponzoriranje in ga ciljno uskladiti s celotnim komunikacijskim in marketinškim spletom. Meenaghan (1983, 16) dodaja, da je za določitev ciljev sponzorstva najbolje vzeti že znane trženske in tržno-komunikacijske cilje podjetja.

Organizacije se za sponzorstva odločajo, ker verjamejo, da se jim bodo vložena sredstva vrnila. Postavitev ciljev sponzoriranja pa je nujna, saj je brez njih nemogoče oceniti sponzorsko uspešnost in učinkovitost določenega sponzorskega sodelovanja.

5.1.2 Razlogi za sponzorstvo

Zakaj se organizacije odločajo za sponzorstvo? Kot najpomembnejše razloge najpogosteje srečujemo priložnost za dvig zavedanja o tržni znamki in povečanje ugleda tržne znamke. Številne študije (Cornwell v Tripodi 2001, 4) so potrdile, da sta cilja ustvarjanja oz. izboljšanja zavedanja tržne znamke in spreminjanja oz. izboljšanja imidža tržne znamke dva izmed najpomembnejših razlogov, zakaj družbe vlagajo v sponzorstva.

Petrova (2007) kaže na štiri vrste razlogov za uporabo sponzoriranja kot komunikacijskega orodja. Na ravni organizacije oz. korporativne znamke želi organizacija okrepiti njen ugled, prepoznavnost, zavedanje in zvestobo. Na ravni ciljne skupine se organizacija odloči za uporabo sponzorstva zaradi emocionalnosti komunikacije ter boljšega doseganja in stika s ciljno skupino. Kot tretji razlog za uporabo sponzorstev je njegova dopolnitev k oglaševanju, zadnji, četrti razlog pa predstavljajo lokalni dejavniki, ki vključujejo podporo oziroma pomoč osebam in dogodkom iz lokalne skupnosti, ki naj bi organizaciji prinesel hiter poslovni učinek.

Meenaghan in O'Sullivan (2001, 87–94) razloge, ki spremljajo odločitve za sponzorstva, iščeta v skeptičnosti korporacij glede učinkovitosti tradicionalnih komunikacijskih kanalov, ki so podvrženi komunikacijskim šumom in prenatrpanosti, v spremembah komunikacijskih tehnologij, v širjenju medijev in medijskih prenosnikov ter v ostrih konkurenčnih bojih velikih tržnih znamk na zrelih trgih. Na koncu z vsemi naštetimi dejavniki utemeljujeta rast izdatkov za sponzoriranje.

5.1.3 Koristi sponzoriranja

Vsako organizacijo, ki razmišlja o sponzoriranju, najprej zanima njegova koristnost. Pritchard (v Mumel in Kramberger 2001b, 368) našteva kar enajst koristi sponzoriranja, ki jih je treba poznati, preden se začnemo ukvarjati s sponzoriranjem:

- dostop in sodelovanje s segmentom populacije, ki predstavlja ciljno javnost sponzorja
- sodelovanje s posameznikom, ekipo ali prireditvijo, ki privablja veliko gledalcev
- asociacija na uspeh, aktivno življenje, zdravje in šport

- vzpostavitev odnosa s potencialnimi kupci
- razvoj prodajnih možnosti, še posebej ekskluzivnih
- “sponzorstvo za prestiž” – sponzoriranje prestižnih dogodkov lahko postane pomembno pri zaznavi organizacije v javnosti
- doseganje “halo efekta” – sponzor nastopa kot socialno in družbeno usmerjeno podjetje
- povezava z velikimi uspehi za pridobitev pozitivnih asociacij na organizacijo
- izraba lokalnega in nacionalnega ponosa za pridobitev pozitivnega odnosa do sponzorja
- sodelovanje s skupinami posebnih interesov
- razvoj novih trgov

5.2 POKROVITELJ, DONATOR, MECEN

5.2.1 Pokrovitelj

Izraz pokroviteljstvo se v praksi mnogokrat uporablja kot sinonim za sponzorstvo. Podobno tudi nekateri raziskovalci (Bednarik v Ladinek 2006, 13) med tema pojmomoma ne vidijo razlik, ostali pa ju ločujejo predvsem po stopnji komercializacije. Wragg (1994, 11) pravi, da je “pokroviteljstvo bolj altruistična in manj komercialna oblika sponzoriranja.” Pokrovitelj naj bi torej v pokroviteljsko razmerje vstopal na podlagi nekomercialnih nagibov. Bolj konkretno ga z definicijo opredeljuje Head (1991, 4), ki pravi, da je “pokroviteljstvo altruistična pomoč, ki poleg zadovoljstva, da je storjeno dobro delo, ne pričakuje nobenih povračil.” Meenaghan (1983, 10) ocenjuje, da gre pravzaprav za “bolj enosmerni aranžma”, saj pokrovitelj prejemniku podpore nameni določena sredstva in v zameno ne pričakuje vnaprej zastavljenih ciljev.

Obstaja tudi oblika “protokolarnega pokroviteljstva”, ko pokrovitelj prireditve postane ustanova ali ugledna javna osebnost iz političnega, gospodarskega, kulturnega ali športnega življenja, običajno brez finančnega prispevka (Šugman in drugi v Kravanja 2006, 11).

5.2.2 Donator

Donatorstvo je človekoljubna, a hkrati poslovna in pogodbeno urejena oblika dajanja, ki predstavlja izplačila, darove ali storitve v humanitarne, zdravstvene, športne, ekološke in človekoljubne namene. Donatorji od prejemnikov praviloma ne pričakujejo komercialnih in drugih vnaprej dogovorjenih povračil (Mumel in Kramberger 2001b, 367).

Wragg (1994, 94) meni, da se donatorstvo od sponzoriranja razlikuje v tem, da je sponzoriranje poslovna transakcija s točno določenimi cilji in nameni, donatorstvo pa v zameno za podarjena sredstva ne pričakuje ničesar ali pa zelo malo.

5.2.3 Mecen

Mecenstvo je zelo stara oblika dajanja pomoči nadarjenim posameznikom in skupinam, pri čemer so cilji takega dajanja nekomercialni. Donator naj ne bi vplival na delovanje umetnikov, temveč jim omogočal svobodno ustvarjalnost (Šterpin 2003, 6).

Meenaghan (1983, 10) mecenstvo opredeljuje kot preskrbo s sredstvi za različne posameznike in skupine na podlagi nekomercialnih nagibov. Posameznik ali podjetje iz lastnega zadovoljstva ali zaupanja v pomembnost projekta pomaga nadarjenim umetnikom, raziskovalnim odpravam in drugim pri izvajanju njihovih dejavnosti oziroma pri doseganju zastavljenih ciljev. Podobno kot pri sponzoriranju mecen poskrbi, da javnost izve za njegovo pomoč.

5.3 PODROČJA SPONZORIRANJA

Sponzorstvo je postalo eno glavnih virov financiranja različnih področij in dejavnosti. Harrison (v Bajde 2004, 7) je sponzorska področja razdelil v štiri velike skupine:

5.3.1 Šport

Dokaz, da je šport velik posel, je tudi število vloženih sponzorskih sredstev. Po ocenah različnih institucij naj bi na globalni ravni v šport šlo od 60 do 80 odstotkov vseh sponzorskih vložkov. Šport je prvem mestu po nenehno naraščajoči pojavnosti in privlačnosti sponzorskih investicij, zaradi številnih (sponzorjem privlačnih) razlogov: prisotnosti čustvenega naboja, možnosti nagovarjanja ciljne javnosti v pozitivnem okolju in v različnih oblikah, močne medijske odmevnosti...

5.3.2 Kultura in umetnost

V evropskih državah se kultura večinoma financira iz proračuna, v zadnjih letih pa se kulturnike usmerja k pridobivanju lastnih virov, tako kot je to že dolgo v navadi v Ameriki. Pomembno je, da se kulturne organizacije zavedajo, da je sponzoriranje poslovna dejavnost, ki zahteva, da kulturni menedžerji z jasnimi poslovnimi načrti in predlogi za sponzorskih projektov strateško pristopajo k potencialnim sponzorjem. "Večina sponzorjev išče jasno profilirane umetnika ali institucije, s katerimi želijo identificirati svoje proizvode", pravi Kline (v Barborič 2003, 44). Slovenska podjetja se zavedajo, da si lahko z razmeroma majhnimi sredstvi za sponzoriranje muzejev, koncertov, festivalov, filmov... pridobivajo ugled družbeno odgovornega podjetja (Barborič 2003, 43).

5.3.3 Izobraževanje in znanost

Podjetja si z sponzoriranjem različnih šolskih ali univerzitetnih programov, izdaj znanstvenih publikacij, s štipendijami in različnimi skladi ustvarjajo priložnosti za sodelovanje z različnimi strokovnjaki in znanstveniki, ustvarjajo možnosti za vključitev v različne raziskovalne projekte ter si lajšajo izbor potencialnih novih kadrov (Bajde 2004, 8).

5.3.4 Ekologija in varstvo okolja

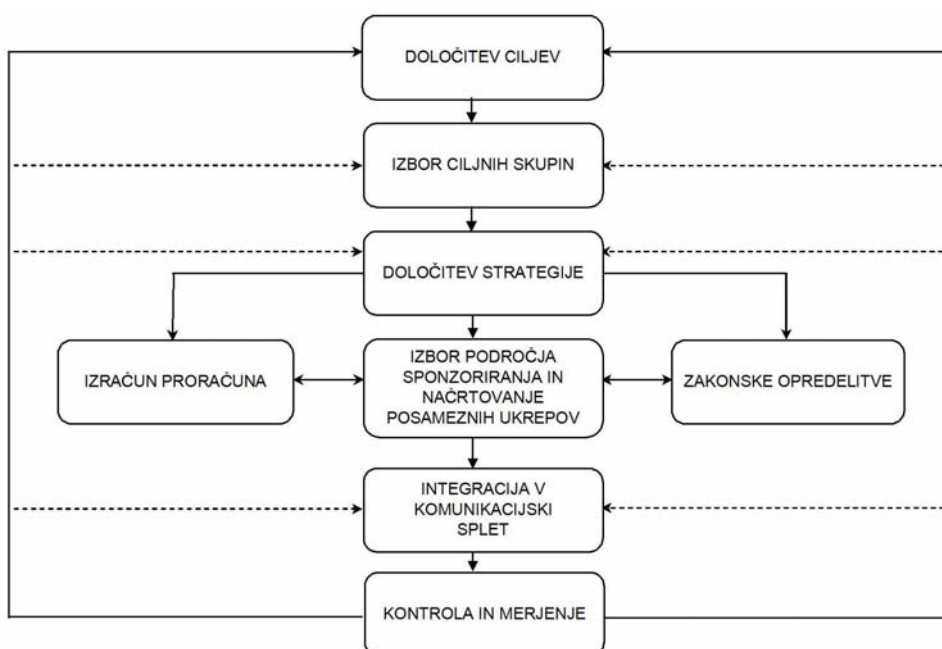
Sponzorji ekoloških projektov si v javnosti ustvarjajo ugled okoljevarstvenega subjekta. Namen sponzoriranja projektov, povezanih z varstvom okolja, je vzpostaviti stik s skupinami, ki se zavzemajo za čistejše in boljše okolje, in s tem poudariti korporativno družbeno odgovornost (Bajde 2004, 8).

Black (1993, 95) je področja sponzorstva razdelil na devet kategorij, poleg že naštetih omenja še razstave, knjižnost (ločuje ju od umetnosti in kulture), humanitarne dejavnosti, strokovne nagrade, raziskovalne odprave in lokalna sponzorstva. Dodamo mu lahko še nekaj specifičnih kategorij, kot so: medijska sponzorstva, zdravstvo, religiozna sponzorstva...

5.4 UPRAVLJANJE SPONZORIRANJA

Mumel in Kramberger (2001a, 538) poudarjata pomen poteka sponzoriranja, saj je prav od dobrega upravljanja odvisno, kakšni bodo končni učinki sponzoriranja. Uspešnost sponzoriranja je prav tako odvisna od vztrajnosti, ustvarjalnosti in napora, ki ga v sodelovanje vložita tako sponzor kot sponzoriranec, to pa kaže tudi na njuno resnost. Avtorja povzemata Bruhna (v Mumel in Kramberger 2001a, 584), ki trdi, da je za upravljanje sponzoriranja potreben sistematičen proces, ki ga sestavlja šest stopenj (glej Sliko 5.1).

Slika 5.1: Proces načrtovanja in upravljanja sponzoriranja



Vir: Bruhn (v Mumel in Kramberger 2001a, 584).

Za uspešno sponzorski projekt je pomembno, da podjetje najprej natančno določi cilje in strategijo sponzoriranja, izbere področje sponzoriranja, določi budžet namenjen sponzorskemu projektu in vse obveznosti sponzorja in sponzoriranca natančno definira v pravno-formalno veljavni obliki s pogodbo o sponzoriranju. Sponzoriranje je nato potrebno načrtno integrirati v obstoječ komunikacijski splet organizacije. Učinkovitost sponzoriranja in doseganje zastavljenih ciljev je potrebno spremljati in nadzorovati (v Mumel in Kramberger 2001a, 584).

5.5 SPONZORIRANJE KOT DEL INTEGRIRANEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

Mumel in Kramberger (2001a, 584) sponzoriranje pojmujeta kot sestavni del komuniciranja organizacije kot celote oziroma kot sestavino integriranega komuniciranja organizacije. Opozarjata na odnose med posameznimi instrumenti komuniciranja in njihovimi orodji ter na njihovo sinergijskego učinkovanje. Govorita o integriranem marketinškem komuniciranju, ki organizaciji poveča možnost, da doseže ustrezne ciljne skupine z ustreznimi sporočili, ob pravem času in na ustreznem kraju.

V marketinškem spletu štirih P-jev ima tudi promocija svoj splet. Ta ponazarja preplet raznolikih vrst komunikacijskih orodij: oglaševanja, osebne prodaje, pospeševanja prodaje, neposrednega trženja, odnosov z javnostmi, interaktivnega trženja, celostne podobe, govoric... Tudi sponzoriranje predstavlja enega od kamnov v mozaiku integrirane marketinške komunikacije podjetij, zato ga morajo podjetja uskladiti z ostalimi marketinškimi in komunikacijskimi instrumenti (Manfreda 2003, 18). Le pravilno in celostno razumevanje koncepta integriranega tržnega komuniciranja (ITK) lahko pripomore k temu, da je organizacija sposobna čim bolj učinkovito kombinirati ta orodja za doseganje tako komunikacijskih kot širših marketinških ciljev.

5.5.1 Koncept ITK

“ITK je strateški poslovni proces, ki zajema načrtovanje, razvijanje, izvajanje in vrednotenje programov komuniciranja tržnih znamk obstoječim in potencialnim porabnikom ter drugim interesnim skupinam,” razlagata Schultz in Kitchen (2000, 65).

Podobno ITK opredeljuje tudi Percy (1997, 2), ki pravi, da ITK zajema “načrtovanje in izvedbo vseh načinov tržnega komuniciranja bodisi za izdelek ali storitev, tržno znamko ali podjetje z namenom, da pri izbrani ciljni skupini dosežemo zadane komunikacijske cilje.” Za omenjeno opredelitev sta ključna prav načrtovanje in zmožnost posredovanja sporočila v daljšem časovnem obdobju.

Koncept ITK združuje komunikacije na način, ki ga porabniki zaznavajo kot nenehen dotok informacij iz različnih virov. Porabniki se ne obremenjujejo z dejstvom, iz katerega

vira so informacije prejeli, zato je do njih potrebno najti čimbolj neposredne poti. Prihodnost je v prav v poznavanju porabnikov: kdo so, kje živijo, kakšne potrebe imajo, na kakšen način in kdaj uporabljajo izdelek/storitev določene tržne znamke. V izhodišče procesa ITK zato postavljamo porabnika, kot cilj ITK pa neposredni vpliv na njegovo nakupno vedenje (Schultz in Kitchen 2000, 65).

Schultz in Kitchen (2000, 59) navajata sledeče zanimive ugotovitve glede ITK:

- Pomemben je menedžment ITK: načrtovanje, izvajanje, nadzorovanje in prilagajanje različnih komunikacijskih aktivnosti.
- Gre za splet aktivnosti, ki se razlikujejo glede na predmet komunikacije in zastavljene cilje.
- ITK je dvosmerna, interaktivna komunikacija z vzajemnimi koristmi za udeležence.

ITK je strateški koncept, ki zagotavlja sinergijo in konsistentnost sporočil ne glede na to, iz katerega vira prihajajo. S tem se izognemo podvajanju in dosežemo sinergijo komuniciranja. ITK zahteva veliko naporov, ki pa nosijo mnoge koristi (konkurenčna prednost, večja prodaja in dobički, prihranek časa, denarja in stresa). Jasno oblikovano sporočilo, posredovano istočasno skozi različne prenosnike, ima veliko večje možnosti za uspeh kot množica razdrobljenih, časovno neuskklajenih sporočil. Stalnost sporočanja povečuje tudi kredibilnost sporočil in pri porabnikih ustvarja zaupanje (Eagle in Kitchen 2000, 669).

Implementacijo ITK pogosto ovirajo neustrezni proračuni za njegovo izvajanje, nerazumevanje njegovega koncepta znotraj podjetij ter predvsem premalo znanj o ITK.

5.5.2 Integracija sponzoriranja v splet ITK

Sponsorstvo postaja vse bolj pomemben in legitimen element komunikacijskega in tržnega spleta podjetij, njegova učinkovitost in doseganje ciljev pa sta v veliki meri odvisna prav od njegove integracije z ostalimi komunikacijskimi orodji promocijskega spleta (Dolphin 2003, 174).

V učinkovite sponzorske projekte naj bi podjetja vlagala dva- ali trikrat več sredstev, kot jih namenijo sponzorirancu. Velikokrat samo na podlagi sponzoriranja porabnik tržno znamko sponzorja ne zmore povezati s sponzorirano dejavnostjo, z ekipo oz. s posameznikom. Zato mora podjetje to povezavo porabniku bolj natančno predstaviti, razložiti in ga usmeriti k pravilnemu razlaganju sponzorskega razmerja s pomočjo drugih orodij tržnega komuniciranja (Erdogan in Kitchen 1998, 372).

V nadaljevanju predstavljamo pomen povezanosti med štirimi glavnimi orodji komunikacijskega spleta: sponzoriranjem, oglaševanjem, pospeševanjem prodaje in odnosi z javnostmi, ki se v praksi izkazujejo za najbolj uporabljena in opažena.

- **Sponzoriranje in oglaševanje**

Oglaševanje je in ostaja najpomembnejše in najbolj pogosto uporabljeno orodje tržnega komuniciranja organizacij. To dokazujejo tudi napovedi agencije ZenithOptimedia (2007), ki investicije v oglaševanje v letu 2008 na svetovni ravni ocenjuje na 485,6 milijard dolarjev, kar je v primerjavi z investicijami v sponzorstva kar desetkrat več.

Sponzoriranje samo ne more prenašati zapletenih in argumentiranih sporočil, temveč le reducirana sporočila (ime tržne znamke ali sponzorja), zato ga je za doseganje večje učinkovitosti potrebno povezati z oglaševanjem. S sponzoriranjem podjetje predstavi svoje ime ciljni javnosti, naredi podjetje vidno, oglaševanje pa nato doda kompleksnejše informacije. Oglaševalska sporočila stopnjujejo vtis, ki ga porabniku pusti sponzoriranje. Hkrati pa lahko sponzorstvo predstavlja tisti razločevalni element, ki oglaševanju pomaga pri premagovanju medijske gneče ali celo zakonskih omejitev (Erdogan in Kitchen 1998).

Kline (v Mumel in Kramberger 2001b, 369) prikazuje različne oblike vključevanja sponzoriranja v oglaševanje:

- vključevanje pridevnikov: uradni sponzor, pokrovitelj, dobavitelj opreme
- indosiranje (*endorsement*): uporaba sponzoriranja kot teme celotne oglaševalske akcije, ko sponzor izrablja športno opremo, znane športnike in ekipe za prepoznavnost svoje akcije
- pričevanja (*testimonial*): uporaba sponzoriranca kot prenosnika oglasnega sporočila v obliki potrditve vrednosti izdelka oziroma storitve.

- **Sponzoriranje in odnosi z javnostmi**

Sponzoriranje in odnose z javnostmi povezuje skupen cilj, to je ustvarjanje pozitivne podobe organizacije, za katero delujeta. Njuni primarni cilji so ustvarjanje zavedanja, doseganje zvestobe kupcev in zagotavljanje pozitivne percepcije organizacije.

Retar (v Kravanja 2006, 23) našteva naslednje oblike uporabe sponzoriranja v odnosih z javnostmi:

- predstavitev sponzorskega projekta na novinarski konferenci
- povabilo gostov (mnenjskih voditeljev) na sponzorirane prireditve
- celovito in kontinuirano posredovanje informacij novinarjem, ki spremljajo prireditve ali sponzorirani šport
- izdaje ustreznih publikacij

Dodamo lahko organizacijo različnih promocijskih dogodkov v sodelovanju s sponzorirancem in povezovanje več sponzorskih projektov.

- **Sponzoriranje in pospeševanje prodaje**

Pospeševanje prodaje temelji na doseganju kratkoročnih učinkov pri vedenju ciljnih porabnikov s ciljem, da kar se čim hitreje proda nakopičene zaloge, naj si bo to zaradi konca prodajne sezone, napačne ocene povpraševanja, ostre konkurence ali česa drugega (Retar v Kravanja 2006, 21).

Retar (v Mumel in Kramberger 2001b, 370) kaže načine, kako lahko sponzoriranje vključimo v pospeševanje prodaje na treh področjih:

- *Za trgovino*: povabilo na velike sponzorske prireditve, podelitev avtogramov vrhunskih sponzoriranih športnikov in zvezdnikov na prodajnih mestih, nagradni razpisi in tekmovanja na prodajnem mestu z vključevanjem vrhunskih športnikov.

- *Za porabnika*: k porabniku usmerjeni nagradni razpisi z vključevanjem sponzoriranih športnikov, različna tekmovanja porabnikov s povabilom na velike sponzorirane prireditve za zmagovalce.

- *Za zastopnike*: obisk sponzorirane prireditve kot nagrade za prodajne uspehe, predstavitev sponzoriranim športnikom, udeležba na sprejemih in drugih častnih dogodkih skupaj s športniki, izvajanje dejavnosti skupaj z vrhunskimi športniki.

Mumel in Kramberger (2001a, 590) utemeljujeta, da mora biti sponzoriranje integrirano z ostalimi komunikacijskimi aktivnostmi organizacije prav zaradi skupnih ciljev. Grajenje ugleda v okolju in končno uspešnost organizacije predstavljata temeljna cilja marketinga, še posebej v organizacijah, ki kot celote delujejo v duhu podružbljenega koncepta marketinga.

5.5.3 Razlike med sponzorstvom in ostalimi orodji ITK

Meenaghan (1991, 8–9) v petih točkah jasno izpostavlja, v čem se sponzorstvo razlikuje od ostalih orodij tržnega komuniciranja.

- *Nadzor*: Sponzoriranje je odnosom z javnostmi podobno predvsem glede na to, da sponzor ne nadzoruje kakovosti in količine pokritosti. Ta dva vidika komuniciranja pri oglaševanju v večji meri nadzira oglaševalec.
- *Sporočilo*: V tradicionalnih oglaševalskih projektih je oglaševalec tisti, ki z uporabo mešanice vizualnih in zvočnih elementov ter miselnih zvez izoblikuje sporočilo. Sponzorstvo pa lahko opišemo kot neverbalen medij, kjer je sporočilo skozi asociacije na (sponzorirane) družbene aktivnosti nevsiljivo preneseno do javnosti.

- *Implementacija:* Investicija v sponzorstvo sponzorju omogoča, da izkoristi pogodbeno pridobljene pravice. Sponzor mora za “oživitev” sponzorskega projekta vlagati tudi v druge oblike komuniciranja. Najpogosteje se sponzoriranje uspešno dopolnjuje z oglaševanjem.
- *Odziv javnosti:* Vlaganje v sponzorstvo ima navadno ugoden vpliv na sponzoriranca, kar različne javnosti cenijo in zato sponzorstvo sprejemajo manj cinično in bolj naklonjeno od oglaševanja. Sponzoriranje podjetjem omogoča komuniciranje s ciljno javnostjo na manj moteč način kot oglaševanje, saj to ne vznemirja porabnika v tolikšni meri kot oglaševanje.
- *Osební razlogi:* Tako imenovani sindrom “direktorjeve izbire” je pogosto povezan z razumevanjem delovanja sponzorstva. Čeprav danes večino odločitev za sponzorstva vodijo tržne raziskave, še vedno obstajajo težnje po potrjevanju osebnih ciljev, ki jih omogoča izbira določenih sponzorstev.

5.6 VLOGA SPONZORIRANJA PRI REPOZICIONIRANJU KORPORATIVNE ZNAMKE

Sponzoriranje je prav zaradi njegove zmožnosti doseganja specifičnih komunikacijskih učinkov pri izbranih ciljnih javnostih zelo cenjeno. Med pomembnejšimi razlogi, zaradi katerih se organizacije odločajo za sponzoriranje, je tudi razvoj in prenos imidža. Gre za pomembno razumevanje, kako se imidž sponzoriranca (aktivnosti, osebe ali moštva) prenaša na tržno znamko sponzorja in s tem omogoči repositioniranje znamke sponzorja v zavesti porabnikov (Smith 2004, 469).

Meenaghan (1999, 334) opozarja, da sponzorstvo uteleša McLuhanovo idejo “medij je sporočilo” prav v tem, da je sporočilna vsebina sponzorstva neločljivo povezana z osebnostnimi lastnostmi sponzoriranca, ki jih imajo porabniki spravljeni v spominu. Prenos pomenov, ki jih pridobimo v procesu sponzoriranja in povežemo z vrednotami korporativne znamke, pripomore k večji moči in vrednosti korporativne znamke (Motion in drugi 2003, 1081).

5.6.1 Proces prenosa imidža

Meenaghan (1999, 32) svojo osnovno definicijo sponzorstva v nadaljnjih delih še dopolnjuje in ji leta 1999 doda pomemben element, prenos imidža. "Sponzor si z dogovorom o sponzoriranju določenega dogodka ali aktivnosti zagotovi pravico povezovanja z imidžem dogodka in izkoriščanja te povezave za doseganje poslovnih ciljev," izpostavlja Meenaghan (1999, 32).

Pomembna koncepta pri procesu prenosa imidža sta **identiteta** in **imidž**. Identiteta korporativne znamke se nanaša na ključne vsebinske elemente znamke, ki jih nadzoruje in sporoča upravitelj znamke. Imidž pa je bil razumljen kot pojav "kako porabniki in drugi zaznavajo znamko" (Aaker 1996, 69) in v nadaljevanju razširjen v "percepcije o znamki, ki se odražajo z asociacijami, ki jih imajo porabniki v svojem spominu" (Keller 1998, 93). Identiteta in imidž se neizogibno razlikujeta, saj porabnik sprejema in obdeluje tudi tiste komunikacijske stimuluse, ki jih upravitelj korporacijske znamke ne nadzira (Smith 2004, 458).

Prenos imidža tržne znamke sponzoriranca, kot multi-dimenzionalnega konstrukta širokega nabora asociacij na (korporativno) znamko sponzorja, se odvija kot posledica številnih marketinških aktivnosti. McCracken (v Smith 2004, 460) prenos imidža vidi kot "prenos pomena." Za primer daje prenos pomena svetovne zvezde golfa Tigerja Woodsa (odličnost, mladostnost, glamur...) na korporativno znamko Nike, njegovega sponzorja. Z izjemo znanih indosantov je prenos imidža možen tudi z znamke na znamko preko povezav kot so *co-branding* in širitve znamk (*brand-extensions*).

Prenos imidža v zgoraj navedenih primerih ima s sponzoriranjem veliko podobnosti kot tudi razlik. V vseh omenjenih primerih (sponzoriranje, indosiranje, co-branding in širitve tržnih znamk) gre za koristen prenos imidža med znamkami, ki je posledica procesa učenja porabnikov. Z razliko od širitve znamk, pa v večini sponzorskih dogovorov ne gre za vpeljavo novega izdelka, temveč za željo po novem imidžu (Gwinner and Eaton v Smith 2004, 459).

Smithova (2004, 459) po pregledu obstoječe literature ugotavlja, da na porabnikovo spoznavanje sponzorstva vplivajo številni dejavniki, med njimi tudi imidž sponzoriranca oz. sponzoriranega dogodka ter stopnja izobraženosti porabnikov o sponzoriranju in tržnih znamkah. V nadaljevanju Smithova predstavlja dve konceptualizaciji prenosa asociacij med znamkami, ki temeljita na dveh teorijah učenja porabnikov.

Prva teorija, **teorija shematske kongruence**, temelji na konceptu kognitivnih shem¹¹. Shematska teorija predvideva, da imajo porabniki vnaprej ustvarjene predstave in kategorizacijo obeh znamk, vključenih v sponzorski proces. Porabniki se shem poslužujejo za ocenjevanje "sovpadanja" znamke sponzorja in sponzoriranca. Bolj kot ti dve sovpadata, večja je verjetnost, da se bo prenos imidžev zgodil (Musante in drugi v Smith 2004, 460).

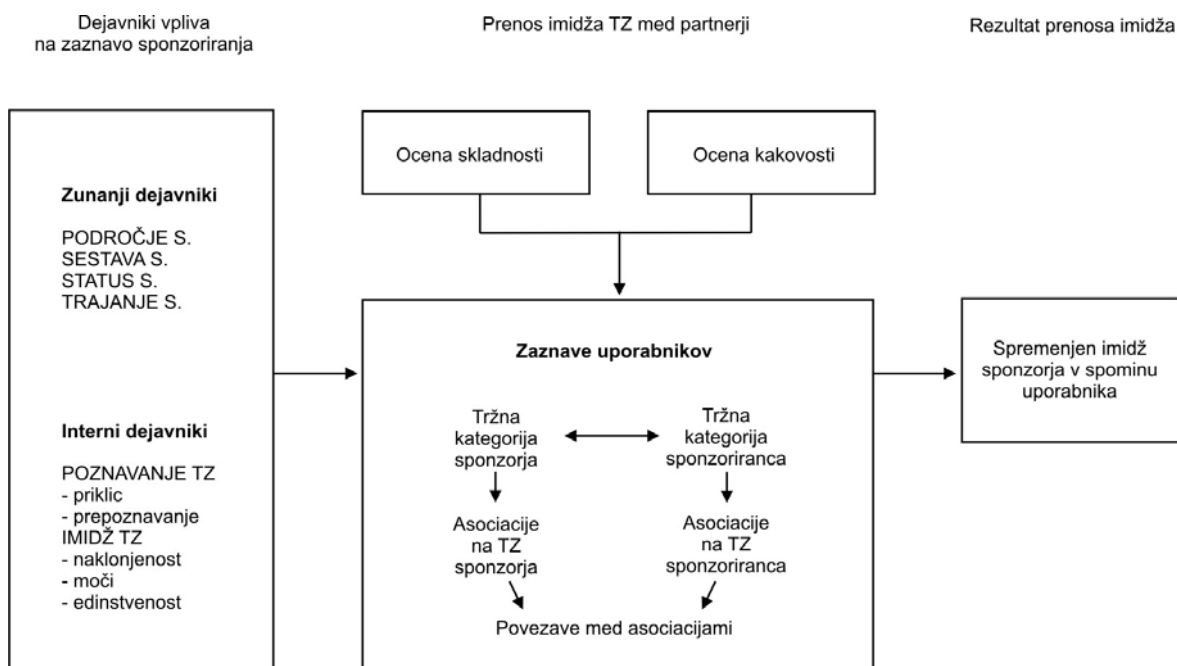
Drugo glavno vejo preučevanj prenosa imidža predstavlja **teorija asociativnih omrežij** o delovanju spomina (Wyer in Srull v Smith 2004, 460). Ta pravi, da je spomin sestavljen iz samostojnih delov informacij, vozlišč. Informacije se prikličejo iz spomina vsakič, ko je vozlišče stimulirano v procesu aktivacije. Proces, pri čemer en niz vozlišč (spomin na določen sponzorski dogodek) izzove sprožitev še ostalih "povezanih" vozlišč in razmišljanje o dodatnih informacijah (spomin na konkurenčni sponzorski dogodek), se imenuje širjenje aktivacije (*spreading activation*). Razmišljanje o enem konceptu aktivira razmišljanje še o drugem (Anderson v Smith 2004, 460). Pristop asociativnih omrežij sta Till and Shimp (v Smith 2004, 460) uporabila za temelj konceptualizacije prenosa imidža v primerih zvezdniškega indosiranja in co-brandinga, Samu (v Smith 2004, 460) pa je razumevanje prenosa razširil z uporabo obeh teorij hkrati. S teorijo shematske kongruence razlaga, kako se spomin na tržno znamko aktivira, ko sta znamki sponzorja in sponzoriranca združeni, sheme pa razlagajo, kako kategorije znamk vplivajo na način aktivacije spomina in povezav.

¹¹ Shema je "kognitivna struktura, ki predstavlja znanje o določenem konceptu ali tipu dražljaja in vključuje vse njegove lastnosti in povezave med njimi" (Fiske in Taylor v Smith 2004, 460).

5.6.2 Model prenosa imidža tržne znamke

Po Smithovi (2004, 461) povzemamo in predstavljamo celoten proces prenosa imidža tržne znamke s sponzoriranjem v Sliki 5. 2.

Slika 5.2: Model prenosa imidža tržnih znamk s sponzoriranjem



Vir: Prirejeno po Smith (2004 , 461).

- **Zunanji dejavniki vpliva na prenos imidža tržne znamke**

V dosedanjih raziskavah Smithova (2004, 461) najde štiri različne zunanje dejavnike, ki vplivajo na prenos imidža tržne znamke. To so:

- *področje sponzoriranja* – šport, umetnost, dobrotelost, medijska sponzorstva...
- *sestava sponzorstva* – enostavno (samostojno veliko sponzorstvo), sestavljeno (več kategoriziranih sponzorjev enega dogodka) oz. kompleksno sponzorstvo (svetovna prvenstva, olimpijske igre)
- *status sponzorstva* – nanaša se na obseg sponzorstva od lokalnega do globalnih dogodkov
- *trajanje sponzorstva* – daljše trajanje sponzorstva pomeni večji potencial za prenos imidža.

- **Interni dejavniki vpliva na prenos imidža tržne znamke**

Poznavanje tržne znamke. Poznavanje tržne znamke se v tem primeru nanaša na tiste asociacije na tržni znamki sponzorja in sponzoriranca, ki jih imajo porabniki že spravljenе v spominu. Poznavanje znamke tako sestavljata spontani priklic¹² in prepoznavanje¹³ tržne znamke (Keller v Smith 2004, 463). Količina znanja, ki jo porabniki že imajo o sponzorirancu in sponzorju pa vpliva na to, kako bodo porabniki zunanje dejavnike razumeli in jih shranili v spomin. Ob predpostavki, da se asociacije ne morejo prenašati, če niso takoj (pre)poznane, poznavanje predstavlja štartno točko v razlagi procesa prenosa.

Imidž tržne znamke. Pravilni spontani priklic in prepoznavanje tržnih znamk vključenih v proces sponzorstva, nista dovolj za doseganje uspešnega prenosa imidža. Vse tržne znamke nimajo enake moči, ki bi vplivala na prenos imidža. Moč imidža tržne znamke bi lahko ocenjevali z vidika njene priljubljenosti, moči in edinstvenosti (Keller v Smith 2004, 463). Bolj (manj) kot je imidž sponzorirane tržne znamke močan v smislu njene naklonjenosti, moči in edinstvenosti, večji (manjši) je njen potencial za prenos imidža.

- **Učinek skladnosti in kakovosti na prenos imidža tržne znamke**

Ko sponzorja in sponzoriranca povežemo, so porabniki zmožni oceniti, koliko sta si skladna. Skladnost in kakovost sta dejavnika, ki ključno vplivata na to, kako porabniki ocenijo povezavo dveh znamk.

Skladnost. Močne znamke same še ne zagotavljajo močnega in pozitivnega prenosa imidža, pomembna je skladnost povezave med sponzorjem in sponzoriranim. Način ocenjevanje skladnosti ni jasen, porabniki ga lahko ocenijo šele po oblikovanju sponzorstva. Ustreznost in kakovost na prenos vplivata neposredno. Kolikor večja je zaznana ustreznost med asociacijami na tržno znamko sponzorja in sponzoriranca, večji je potencial prenosa teh asociacij.

¹² Spontani priklic se nanaša na sposobnost imenovanja tržnih znamk v določenem sponzorskem projektu (Keller v Smith 2004, 463).

¹³ Prepoznavanje tržne znamke razvija pojem znanja z dodajanjem možnosti prepoznavanja produktne kategorije tržnih znamk, vključenih v sponzorski projekt (Keller v Smith 2004, 463).

Kakovost. Dejavnik kakovosti pozitivno vpliva na prenos imidža in ponuja razlago, zakaj je prenos mogoče tudi med tržnimi znamkami, ki sprva niso zaznane kot skladne (Persil in Olimpijske igre). Možen izid prav tovrstnih povezav je posebej pomemben v primerih, ko si organizacije željo repositionirati svoje tržne znamke. V sponzorstvu se bodo morala odločiti za projekte sponzoriranja nekoga ali nečesa, kar ne “sovpada” z obstoječim imidžem njihove znamke, temveč ima asociacije, ki si jih organizacija želi prenesti na svojo znamko.

5.6.3 Spremembe imidža korporativne znamke

Ob povezovanju tržnih znamk sponzorja in sponzoriranca porabniki začnejo z obdelavo informacij tako, da najprej iščejo “skladnost” med znamkami na nivoju njihovih tržnih kategorij, na primer proizvajalec športnih oblačil sponzorira teniški turnir. Če porabniki zaznajo skladnost na tem nivoju, začnejo ocenjevati povezavo na nivoju znamk (Adidas, globalna športna znamka sovpada z top-nivojsko znamko teniških turnirjev kot je Wimbledon). To omogoči širjenje asociacij (avtentičnosti, dediščine, statusa, vznemirljivosti) od ene znamke k drugi.

Tudi v primerih, ko sovpadanje na ravni kategorije ni zaznano (McDonald’s – hitra prehrana in Olimpijske igre – športno tekmovanje) lahko z uporabo širših možnosti asociacij tako na nivoju kategorije kot znamke najdemo potenciale za “sovpadanje”: asociacije glede na lastnosti produkta (globalnost, odličnost), asociacije glede osebnosti (mladostnost, zabava), izkustvene asociacije (čutni užitki).

Asociacije (na primer globalnost), ki se sprožijo takoj in so očitne, ne potrebujejo dodatne obdelave za prenos v zavesti porabnikov. Ostale asociacije (čutni užitni), ki so manj očitne, in “skladnost” porabnikom ni vidna, ne omogočijo takojšnjega prenosa imidža. V takšnih primerih so potrebni dodatni zunanji dejavniki, ki bodo zagotovili stimulacijo in vzpostavitev asociacije v zavesti porabnikov. Najbolj očiten vir takih stimulacij predstavlja prav oglaševanje, ki ima namen osredotočiti razmišljanje porabnikov na tiste asociacije, ki si jih želimo prenesti, čeprav niso takoj očitne.

Smithova (2004, 468) zaključuje, da proces prenosa imidža določajo asociacije, ki so povezane na tržno znamko sponzoriranca, nanje pa vplivajo področje, status, sestava in trajanje sponzorstva. Asociacije na določeno znamko so spravljene v spominu porabnikov in večje kot je poznavanje znamke in močnejši kot je imidž sponzoriranca, večja je verjetnost prenosa. Dejanski proces prenosa poteka, ko porabniki povežejo asociacije sponzoriranca in sponzorja. Večja zaznana skladnost in višja zaznana kakovost vodijo k uspešnejšemu prenosu imidža.

Proces prenosa imidža med tržnimi znamkami partnerjev v sponzorskem odnosu odpira nova vprašanja, predvsem glede smeri prenosa. Sprašujemo se, kaj se v prenosu imidža dogaja z znamko sponzoriranca, ali s prenosom tudi ta pridobiva asociacije in imidž, ki ga porabniki povezujejo s sponzorjem. Odprto ostaja vprašanje, kateri poleg predstavljenih zunanjih in internih dejavnikov vplivajo na proces ocenjevanja skladnosti in kakovosti ter predvsem, kako to ocenjevanje poteka. Med najbolj zanimivimi za nadaljnje raziskovanje pa ostaja pojav, ko se določene znamke prepozna kot sponzorja, čeprav določenega dogodka sploh ne sponzorirajo – t. i. “sponzorstvo iz zasede”. Drugo, prav tako pomembno odprto vprašanje, ki kliče k novim raziskavam pa je, kakšen je dejanski vpliv novega pridobljenega imidža korporativne znamke na odločanje porabnikov v posamezni nakupni situaciji.

6 REPOZICIONIRANJE KORPORATIVNE ZNAMKE DRUŽBE HIT S SPONZORIRANJEM

6.1 IGRALNIŠTVO V SLOVENIJI

Igre na srečo je v Republiki Sloveniji (RS) dovoljeno prirejati le na podlagi koncesije, ki jo dodeli Ministrstvo za finance, oz. natančneje Urad RS za nadzor prirejanja iger na srečo (UNPIS). Po podatkih UNPIS v Sloveniji trenutno deluje šest igralniških družb, koncesionarjev za igralnice (Hit, Casino Portorož, Casino Ljubljana, Casino Bled, Casino Kobarid in Hit Šentilj), 35 je koncesionarjev za igralne salone, koncesijo za prirejanje klasičnih iger na srečo pa imata dve družbi (Loterija Slovenije ter Športna loterija in igre na srečo). Na slovenskem ozemlju posluje 11 igralnic in 35 igralnih salonov, prireditelja klasičnih iger na srečo pa izvajata 14 iger (UNPIS 2009).

Igralništvo predstavlja pomemben segment slovenske turistične ponudbe in enega izmed temeljev turističnega in gospodarskega razvoja Slovenije. Na to kažejo tudi podatki o bruto prihodku od iger na srečo, ki je med leti 2000 in 2007 zrasel iz 238,2 mio EUR na 432,6 mio EUR. V zadnjem obdobju so se razmere poslovanja precej spremenile. Lastniška razdvojenost med igralnimi saloni (izključno v zasebni lasti) in igralnicami (v večinski lasti državnih skladov in lokalnih skupnosti), različno razumevanje družbeno odgovornega poslovanja, nenamenska poraba koncesijskih sredstev, geografska in programska razdrobljenost posameznih koncesionarjev, ki sami sebi predstavljajo konkurenco, resna okrepitev konkurence na ključnih trgih sosednjih držav, nove oblike igralništva, se kažejo kot posledica pomanjkanja strateško-razvojne usmeritve te panoge (Hit 2007, 29).

Slovenija zato nujno potrebuje novo in celovito strategijo razvoja igralništva, ker je strategija iz leta 1997 že presežena in ne daje pravih usmeritev in podpore za razvoj turistično-zabavišnih destinacij. Prav tako so potrebne spremembe davčne in igralniške zakonodaje, ki bo dejavnost vsebinsko in institucionalno umestila v nacionalno turistično strategijo ter upoštevala smeri razvoja dejavnosti v Evropski uniji.

6.2 SKUPINA HIT

Družba Hit, matična družba skupine Hit, je nastala leta 1984 z združitvijo več manjših goriških gostinskih in hotelirskih podjetij v enotno podjetje HGP Gorica, od takrat pa so jo zaznamovali številni mejniki v razvoju (glej Prilogo A).

Po več kot dvajsetih letih razvoja igralniške in spremljevalnih dejavnosti je matična družba Hit postala gonilna sila slovenske turistične industrije in nosilka razvoja igralniško-zabavišnega turizma kot integrativnega dela celovitega turističnega produkta. Še več. Prerasla je nacionalne meje in se s širitvijo na tuje trge s prevzemom in oblikovanjem novih gospodarskih asociacij v letu 2001 povezala v skupino Hit. Skupina Hit je danes največja slovenska multinacionalna korporacija, ki osrednjo zabaviščno-igralniško dejavnost inovativno in integrirano nadgrajuje s celovito ponudbo turističnih storitev, povezanih s sodobnim preživljanjem prostega časa in v evropskem prostoru zapolnjuje pomemben del trga igralniško-zabavišnega turizma (Hit 2006–2008).

Skupino Hit sestavlja poleg matične družbe Hit, d. d., s sedežem v Novi Gorici, še enajst odvisnih družb. Šest Hitovih odvisnih družb posluje s sedežem v Sloveniji (Hit Šentilj d. d., Hit Bovec d. d., Hit Alpinea d. d., Casinò Kobarid d. d., ICIT d. d. in Hit Larix d. d.), na območju nekdanje Jugoslavije delujejo štiri družbe (Hit Coloseum d. o. o., Casino Kristal Umag d. o. o., Hit Montenegro d. o. o., Hit International d. d.), v mirovanju pa je družba Hit Interactive d. d. (Hit 2008).

Poslanstvo družbe Hit izhaja iz poslanstva, ki ga je turistični igralniško-zabavišni dejavnosti opredelila širša družbena skupnost. Skupina si je kot odgovorna podjetniška asociacija zastavila izhodišče, da s svojo dejavnostjo kar največ naredi za razvoj družbenega in ekonomskega okolja, v katerem posamezna družba deluje, da ustvarja koristi za lastnike, da skrbi za razvoj zaposlenih in da čim bolj celovito uresniči potrebe svojih gostov. Ta širši družbeni okvir je skupina podrobneje definirala v svojem poslovnem poslanstvu: "S pomočjo znanja, profesionalnega pristopa in podjetniškega duha kreativno razvijamo vrhunsko in široko dostopno ponudbo iger in spremljevalnih storitev, ki so gostom v užitek, sprostitvev in zabavo." in ga na kratko izrazila s sloganom: "**Ustvarjamo veselje doživetij, iger in zabave.**" (Hit 2008, 31). Poslanstvo pomeni

usmeritev k ustvarjanju celovitega turističnega produkta dobrega počutja z večjim poudarkom na užitkih, ki jih prinaša izziv igre in zabave, s hkratno pozornostjo do gostov in odgovorno do družbene skupnosti (Hit 2008).

Družba Hit je leta 2008 sprejela **Strategijo razvoja za obdobje 2008–2012**, v kateri definira ključne razvojne projekte in kaže na smernice razvoja v tem srednjeročnem obdobju. Pri tem ohranja osrednjo strateško usmeritev matične družbe, ki je izvozno usmerjena turistična igralniško-zabaviščna dejavnost. Ugotavljajo, da je v tem segmentu družba prepoznavna tako doma kot v širšem prostoru in da bo še naprej dosledno sledila usmeritvam v razvoj izvozno usmerjenega in družbeno odgovornega turističnega igralništva (Hit 2008).

Hkrati je družba Hit oblikovala tudi **Deklaracijo o razvoju igralništva v Sloveniji** (glej prilogo A), v kateri je družba predstavila svoje videnje problematike razvoja igralništva v Sloveniji in podala usmeritve za ključne spremembe zakonodaje. Pri tem poudarjajo, da jih bo treba sprejeti čim prej, sicer se bosta družba Hit in celotna panoga znašli v izredno težkem položaju, saj tržne spremembe zahtevajo takojšnjo posodobitev obstoječe zakonodaje.

6.3 PROBLEM HITOVE NEUSTREZNE TRŽNE POZICIJE

Skupina Hit je v začetku novega tisočletja začela intenzivneje rasti s širitvijo igralniške dejavnosti po Sloveniji in z investicijami na tuje trge. S tem je razširila svojo ponudbo, obseg delovanja, posegla je tudi na področje hotelsko-turistične dejavnosti, vse več poudarka je začela dajati zabavnemu delu ponudbe in s tem bistveno razširila ciljne skupine, ki jih nagovarja. Značaj Hita, ki je bil v slovenskem prostoru poznan predvsem kot igralniška družba, se je temeljito spremenil. “Zato je jasno,” razlaga Vodopivčeva (2009), “da je bilo potrebno v določenem trenutku predstavo v javnosti začeti spreminjati in seznanjati javnost, goste in vse ostale deležnike, s tem kar družba dejansko počne.” Na podlagi nove strategije razvoja je Skupina Hit prerasla v vodilnega ponudnika na področju igralniško-zabaviščne dejavnosti v Evropi, za katerega je značilno, da na inovativen način ponuja celoten spekter zabave ter sodobnemu času prilagojene možnosti preživljanja prostega časa.

Predstava, ki je vodila k razmisleku o repositioniranju, je zajemala večino slovenske javnosti in kazala, da je Hit razmeroma slabo prepoznaven, med tistimi, ki so Hit poznali, pa je prevladovala podoba igralniškega podjetja. Zasidrana tržna pozicija Hita kot igralniškega ponudnika je omejevala nagovarjanje ciljnih javnosti na domačem tržišču, ki primarno ne velja za igralniški trg, temveč je že tradicionalno bolj turistično-počitniško naravnano. Tako je širok potencial domačih porabnikov predvsem Hitove hotelsko-turistične ponudbe (v destinaciji Kranjska Gora) ostajal neizkoriščen. Hit je tržno znamko Hit Casinos in tržno pozicijo igralniškega ponudnika prerasel, kar se je kazalo tudi na osnovnem italijanskem trgu. Italijanski gosti so prepoznavali le igralnice, kamor so redno zahajali, celovitosti in raznolikosti Hitove ponudbe pa jim tržna znamka Hit Casinos ni uspela prenesti.

Nova in zelena tržna pozicija naj bi bila rezultat diferenciacije na osnovi razvojno definiranih prednosti. Pregled obstoječega portfelja in Hitova razvojna strategija sta kazala na rast in širitev ponudbe, ki že dolgo ni bila več lokacijsko omejena na Novo Gorico in igralnico Perla.

Vodopivčeva (2009) razlaga, da so si za cilj zadali “repositioniranje Hita iz zgolj igralniškega podjetja, kot ga je v tistem trenutku zaznavala večina tako slovenske kot tudi tuje javnosti, v novo in širše razumevanje Hita kot **ponudnika vrste novodobnih dejavnosti za doživljajsko bogato preživljanje prostega časa.**” V Hitu so proces repositioniranja korporativne znamke povezali s prenovo korporativne identitete in s tem skušali zagotoviti ustrezne temelje za razvoj dolgoročne strategije tržnega nastopanja, ki bi podpirala nadaljnjo širitev poslovanja.

6.4 PROCES REPOZICIONIRANJA HITOVE KORPORATIVNE ZNAMKE Z OCENO

V nadaljevanju bomo po fazah predlaganega modela celovitega procesa repositioniranja korporativne znamke skušali predstaviti in na podlagi lastnega opazovanja oceniti proces repositioniranja Hitove korporativne znamke, ki nam ga je v intervjuju (glej Prilogo C) predstavila mag. Majda Vodopivec.

Analiza stanja: Interna projekta skupina v prvem koraku opravi temeljito analizo obstoječega stanja (ponudbe, tržne pozicije, poznavanja tržnih znamk, marketinške in razvojne strategije) v družbi in skupini Hit, oceni konkurenčno poslovanje in razvoj igralniškega produkta po svetu. Preučiti rezultate že opravljenih tržnih raziskav (brand-tracking Hitovih tržnih znamk na ključnih trgih v Italiji in Sloveniji, terenske fokusne skupine o Hitovem komuniciranju, raziskava odnosa Slovencev do igralništva), ki predstavljajo dobro podlago za zagon projekta.

Vizija in strategija organizacije: Projektna skupina pregleda strategijo razvoja družbe in jo postavi za temelj razvoja nove korporativne identitete in strategije tržnih znamk.

Stanje korporativne znamke: Projektna skupina na podlagi predhodne analize stanja in rezultatov tržnih raziskav ugotovi, da prava korporativna znamka ne obstaja, nadomestna znamka Hit Casinos ne omogoča celovite in povezane predstavitve različnim deležnikom, ni jasnega ločevanja med znamkami in podjetji v skupini Hit, sistem tržnih znamk je razdrobljen, obeta se širitev poslovanja, novi produkti in nove tržne znamke. Razumevanje Hita in njegove ponudbe ne odraža dejanskega stanja, zato je odločitev o repositioniranju in prenovi sistema tržnih znamk na mestu.

Porabniki: Vedenje porabnikov ocenijo na osnovi razpoložljivih rezultatov raziskav, ki jih opravljajo zaradi vzdrževanja učinkovitega sistema odnosov z gosti, posebej pa se ne odločijo za ponovno segmentacijo trga in podrobnejšo analizo porabnikov. Izpostavimo lahko dobro urejene in ažurirane baze podatkov o gostih, ki predstavljajo ključ za večino ciljnih naravnane komunikacije (neposredno trženje) z gosti. Problem predstavljajo nejasni segmenti potencialnih gostov, manjkajo tudi pozicijski zemljevidi za posamezne tržne znamke, čeprav so ključne razlike s konkurenco jasne.

Repositioniranje: Raznovrstnost ponudbe in širok nabor različnih tržnih znamk narekuje prevetritev identitete vsake posamezne tržne znamke. Pri tem projektna skupina razjasni njihovo vsebino, osebnosti in komu je posamezna znamka namenjena. Ločijo tržne znamke po ključnih dejavnostih, na ta zbir podatkov pogledajo celostno in dobijo skupni imenovalec – zabavo, ki postane ključna razlikovalna prednost pred konkurenco. Po našem mnenju je način pridobitve razlikovalne lastnosti ustrezen. Rdeča nit in povezovalni člen široke ponudbe postane element zabave, iz katerega izpeljejo zgodbo o veselju zabave ter

slogan *Universe of fun*, ki ga povežejo s Hitom. Rezultat je nova korporativna znamka Hit Universe of fun, ki ima izrazito komunikacijsko vrednost, široke možnosti aplikativnosti, je resnična, žal pa je zaradi precejšnje generičnosti posnemljiva, kar so s pridom izkoristili tudi konkurenti (Kongo, kraljestvo zabave; Casinò Bernardin, morje zabave; Casinò Tivoli, oaza zabave). Glede na strukturo ponudbe in različne ciljne skupine projektna skupina oblikuje nov sistem tržnih znamk in po potrditvi tega z zunanjim partnerjem še celostno grafično podobo, ki je konsistentno sporočilna, razlikovalna in všečna. Izbor barv in njihove povezave jasno izpostavlja zabavo kot ključno razlikovalno prednost Hitove ponudbe. Celovit korporativni znak so zaradi omejitev s stroški in težavami pri izdelavi različnih materialov nadomestili s poenostavljeno različico, ki pa je manj atraktivna od izvirnika.

Zagotavljanje stabilnosti in konsistentnosti nove pozicije: Za ključ stabilnosti nove korporativne identitete postavijo njeno poznavanje, zato projekta skupina najprej spremembe predstavi interni javnosti, sledijo predstavitve medijem, širšemu lokalnemu okolju in postopoma tudi ciljnim tržnim skupinam. Na premik k razumevanju Hita kot ponudnika *vrste novodobnih dejavnosti za doživljajsko bogato preživljanje prostega časa* vpliva nova strategija trženja, korporativnega komuniciranja in kot del te tudi strategija sponzoriranja. Od leta 2001 opravljajo vsakoletne raziskave prepoznavanja in priklica tržnih znamk (brand-tracking), s tem sledijo razvoju lastnih in konkurenčnih tržnih znamk, po prenovi korporativne identitete sledijo tudi analize posameznih sponzorskih projektov. K stabilnemu zaznavanju nove podobe prispeva tudi integrirana uporaba tržno-komunikacijskih orodij, še posebej v primeru sponzorstva, ki predstavlja del celovitega in razdelanega koncepta družbene odgovornosti skupine Hit in ključni komunikacijski kanal v procesu repozicioniranja Hitove korporativne znamke.

6.5 REZULTATI PREHODA NA ŽELENO TRŽNO POZICIJO

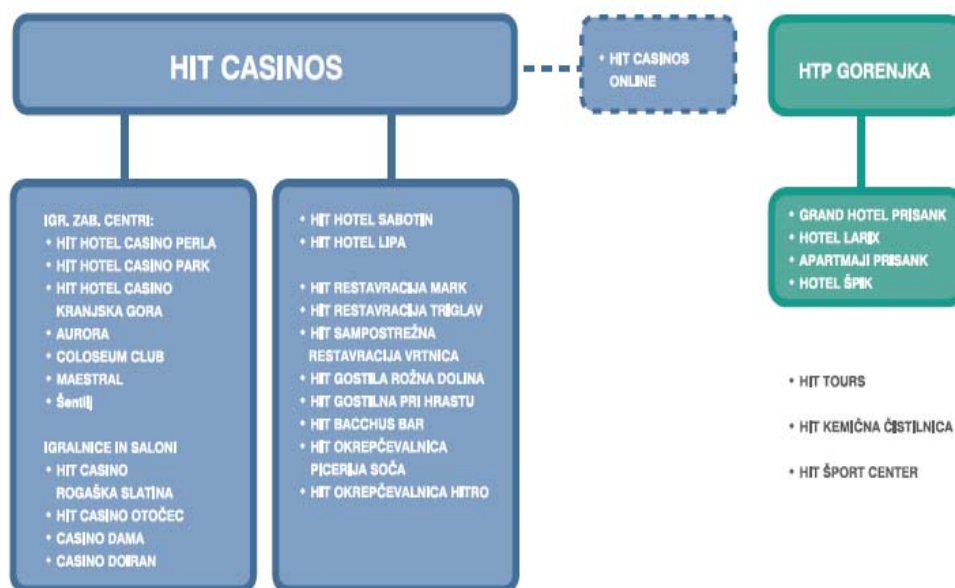
Skladno z razvojem družbe se je pojavila tudi potreba po bolj sistematičnem upravljanju znamk družbe, predvsem pa po prevetritvi njene korporativne identitete (Vodopivec 2009 in Majnardi 2009b). Prenove korporativne identitete so se v Hitu lotili kot posebnega projekta, ki je trajal dobri dve leti. V procesu spremembe se je projektna skupina, sestavljena iz zaposlenih v družbi Hit in dveh zunanjih marketinških strokovnjakov, ukvarjala z vprašanji, ki so vplivala na strateške odločitve, od repozicioniranja do strukture sistema tržnih znamk in izbora celostne grafične podobe. Skupen cilj je bil jasen: povečanje učinkovitosti komunikacije s trgom (Vodopivec 2009).

6.5.1 Nov sistem tržnih znamk in korporativna znamka Hit Universe of fun

Skladno z novo razvojno usmerjenostjo skupine Hit in s ciljem po tržnem repozicioniranju se je pokazala potreba po prevetritvi sistema obstoječih tržnih znamk in postavitvi nove arhitekture Hitovih tržnih znamk. "Upravljanje z različnimi pravnimi subjekti tako v Sloveniji kot v tujini, dopolnjevanje temeljne dejavnosti igralništva s turistično dejavnostjo, množica nepovezanih in različnih tržnih znamk je pokazalo na potrebo po jasni ureditvi Hitovih dejavnosti, njenih enot in družb v celovit sistem tržnih znamk," razlaga Vodopivčeva (2009).

Obstoječi sistem Hitovih tržnih znamk (glej Slika 6.1) je bil zelo razdrobljen, kar se je kazalo v omejeni komunikacijski učinkovitosti na trgu. Pomanjkanje prave korporativne znamke so nadomestili kar z uporabo znamke Hit Casinos, ki pa je lahko uspešno predstavljala le del celovite Hitove ponudbe. Tržne raziskave so pokazale, da je bila med obstoječimi znamkami najbolj prepoznavna Perla, ki je bila sploh prvi Hitov produkt, ki je bil sistematsko upravljan kot tržna znamka in je v tistem obdobju in tudi še danes, predstavljala bistveno konkurenčno prednost. Zato tudi ni naključje, da so mnogi Hit enačili s Perlo. Gostje so dobro poznali predvsem igralnico, v katero so najpogosteje zahajali, redko so poznali tudi povezavo posamezne igralnice z matično družbo Hit, velikokrat pa so med Hitove igralnice šteli tudi tiste, ki sem niso sodile. Hotelov in ponudbe v Kranjski Gori pa ni nihče povezoval s Hitom (Vodopivec 2009).

Slika 6.1: Stanje Hitovih tržnih znamk pred prenovo

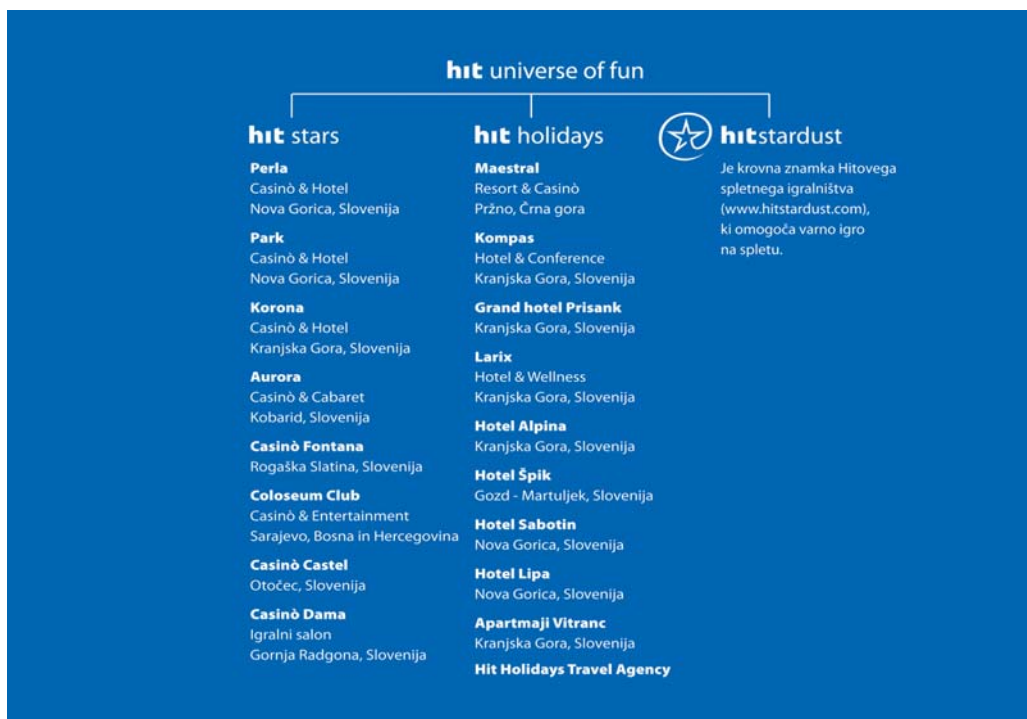


Vir: Sluga in Vodopivec (2005).

Pri prenovi smo se trudili, da bi našli drugačen pristop pri prezentaciji ponudbe igralniške dejavnosti in njenih spremljevalnih aktivnosti, želeli smo jasno predstaviti to, kar je Hit postal, novo korporativno identiteto, skozi ustrezne tržne znamke. Ponudbo smo grupirali po skupinah v smiselne celote, pri čemer smo upoštevali lastnosti ponudbe, ciljne skupine in predviden razvoj ponudbe. Glede na strukturo ponudbe matične družbe in ostalih podjetij iz skupine Hit smo ugotovili, da potrebujemo močno korporativno znamko, krovne znamke za posamezne dejavnosti in individualne znamke za posamezne enote. Izhodišče za oblikovanje in imenovanje tržnih znamk je kot že rečeno predstavljalo ime družbe Hit, njegovo poslanstvo in vizija ter končno tudi zgodba, ki smo jo oblikovali na podlagi vsega naštetega (Vodopivec 2009).

Rezultat prenove sistema tržnih znamk je nova korporativna znamka Hit Universe of fun, krovna znamka za igralniško-zabaviščno dejavnost Hit Stars, krovna znamka za hotelsko-turistično dejavnost Hit Holidays in krovna znamka za spletno igralništvo Hit Stardust. Pod te krovne znamke pa so smiselno razvrstili vse ostale individualne tržne znamke (glej Sliko 6.2).

Slika 6.2 : Nova arhitektura Hitovih tržnih znamk



Vir: Sluga in Vodopivec (2005).

Hitove tržne znamke so na Uradu za intelektualno lastnino zaščitili, posebej pa so v licenčnih pogodbah opredelili tudi odnose s Hitovimi hčerinskimi družbami, ki uporabljajo Hitove tržne znamke.

Vodopivčeva (2009) razlaga, da so v družbi Hit za osnovo razvoja identitete nove korporativne znamke "vzeli strategijo razvoja in vizijo Hita, in na podlagi tega ter trenutnega stanja ponudbe skušali oblikovati privlačno zgodbo o svetu, vesolju zabave, ki vsakemu gostu ponudi na izbiro vrsto novodobnih oblik preživljanja prostega časa, ki so gostom v užitek, sprostitvev in zabavo."

Temelj poimenovanja korporativne znamke ostaja ime družbe - Hit, dodali pa so mu ključni pozicijski slogan *Universe of fun*, s tem dosegli jasno ločevanje med imenom podjetja in korporacijsko znamko. Pri tem so se odločili za angleško različico, saj je njihovo delovanje v več kot 90 odstotkih usmerjeno na tuje trge. Privlačen slogan omogoča dobro in atraktivno pozicioniranje v primerjavi konkurenti, sama ideja vesolja zabave pa ima hkrati tudi visoko komunikacijsko vrednost. V novi korporativni znamki so zaobjete

tako dejavnostmi, ki so danes prisotne, hkrati pa dopušča odprto pot za eventualne širitve v prihodnosti (Vodopivec 2009).

Vodopivčeva (2009) opisuje identiteto korporativne znamke Hit Universe of fun po ključnih točkah, ki po naši oceni dobro prikazujejo elemente identitete tržnih znamk, kot jih v "prizmi identitete" predstavlja tudi Kapferer (1992).

Storitev

Področje delovanja: novodobne oblike preživljanja prostega časa (zabavišča, igralnice in saloni s ponudbo zabave, spletna igralnica, hoteli in resorti, wellness ponudba, konferenčna dejavnost, restavracije z različnimi vrstami gastronomske ponudbe, športno-rekreacijski objekti, potovalna agencija, razvoj tehnologij povezanih z dejavnostmi korporacije)

Atributi: prisotnost v znanih letoviških krajih in turističnih destinacijah ali poslovnih središčih (pester izbor možnosti preživljanja prostega časa, sodobnost, inovativnost v ponudbi in razvoju, globalnost ponudbe, kredibilnost, stabilnost in varnost, neformalno in sproščeno vzdušje, prijaznost in dostopnost osebja, kakovost in profesionalnost, dostopna, prilagodljiva in pestra ponudba)

Kakovost/vrednost: ugodno razmerje

Cena: srednji cenovni razred do "premium price"

Uporaba: sodobno preživljanje prostega časa vse dni v letu, za vsakogar in za vse priložnosti: za en dan, daljše počitnice ali virtualno doživetje

Gostje oz. porabniki

Predstava o gostih: zabave, igre, doživetij ali zgolj sprostitve željni gostje, dinamični, družabni, komunikativni, mladi po srcu, urejeni, trendi, komunikativni, dobro preskrbljeni, uglajeni

Odnos znamke do gosta: Gosta popelje v drugačen svet od običajnega, ponudi mu takšnega, ki mu je pisan na kožo in ga v njem razvaja.

Odnos gosta do znamke: Počutim se dobro sprejetega, varnega, čutim visoko stopnjo zaupanja, vedno lahko izberem nekaj zase.

Vrednote znamke: profesionalnost, inovativnost, skrb za zadovoljstvo gostov, zaposlenih, lastnikov in okolja

Osebnost znamke: strokovna, zanesljiva, stabilna, sodobna, dinamična, mlada po srcu, polna energije

Simboli: logotip Hit Universe of fun, nosilec celovitega sistema celostne grafične podobe

Funkcionalne prednosti znamke: vedno nova ponudba, pestrost dogajanja, neformalno in sproščeno vzdušje, zanesljivost in korektnost, dostopnost in dosegljivost

Emocionalne prednosti znamke: občutek varnosti in vznemirljivosti

6.5.2 Celostna grafična podoba

V dobrih dvajsetih letih poslovanja družbe Hit se je ponudba storitev močno razširila, z vstopom na tuje trge so odnosi z različnimi deležniki dobili čisto nove dimenzije. Izkazalo se je, da dotedanja celostna grafična podoba (CGP) ni več odražala dejanske ravni ponudbe in razvoja, zato je bilo potrebno v skladu z novo arhitekturo tržnih znamk razmisliti tudi o novem in celovitem identitetnem sistemu.

Vodopivčeva (2009) razlaga, da so prav: “z domišljeno CGP dejansko preko in s pomočjo tipografije in uporabe barvnih elementov uspešno prenesli sporočilo o pestrosti in raznolikosti Hitove ponudbe.”

Nova CGP tako omogoča ustrezno predstavitev raznovrstne ponudbe in večjo prepoznavnost storitev skupine Hit, njene ključne elemente pa so jasno predstavili v priročniku celostne grafične podobe, ki zajema tri glavne sklope. Določili so vizualne konstante, ki obravnavajo temeljna izhodišča za CGP korporacijske znamke ter odnose podznamk do krovne znamke. V drugem poglavju obravnavajo tiskovine, od osnovnih materialov (vizitk, dopisnega papirja, pisemske ovojnice) do operativnih tiskovin (računi, obrazec za pošiljanje faksa, tiskovine predsednika uprave, PR tiskani materiali) ter promocijskih materialov. Kot zadnje so se osredotočili še na označevanje, ki zaobjema tako zunanje, kot notranje označevanje, ter sponzorstvo. V nadaljevanju so pripravili tudi priročnike CGP za krovne znamke: Hit Stars, Hit Holidays in Hit Stardust. Le-te pa so še

naprej razdelili na priročnike CGP za individualne znamke. V nadaljevanju predstavljamo osnove CGP korporativne znamke Hit Universe of fun.

Temeljno izhodišče celostne grafične podobe predstavlja razmerje zlatega reza¹⁴. Vsi elementi v celostni podobi težijo k temu, da bi bili čim bližje temu razmerju, iz njega v precejšnji meri izhajajo tudi znak, logotip in pozicijski slogan.

Korporacijski simbol na Sliki 6.3 v najbolj čisti obliki upošteva temeljno arhitekturo Hitovih tržnih znamk za katero velja, da se korporacijska znamka Hit Universe of fun naprej deli na tri posamezne krovne znamke. Temno modri del znaka je namenjen uporabi na nivoju korporacije, rdeči del predstavlja krovno znamko Hit Stars, oranžni del krovno znamko Hit Stardust in sveto modri del krovno znamko Hit Holidays. Barvni sistem na korporativnem predstavlja osnovo za barvni sistem na nivoju krovnih znamk, krovne znamke pa predstavljajo izhodišča za barvne sisteme individualnih znamk.

Slika 6.3: Celovit korporacijski simbol



Vir: Hit (2005a).

Slika 6.4: Logotip korporativne znamke



Vir: Hit (2005a).

Na korporativno znamko je vezana paleta živopisanih barv, ki izražajo pestrost in vedrino, predvsem pa zabavnost ponudbe, na krovne znamke pa smo iz korporacijske prenesli kot nosilo barvo tisto, ki najbolje pooseblja dejavnost, ki jo znamka predstavlja. Znotraj posameznih krovnih znamk je več individualnih tržnih znamk, ki s svojo intenziteto in raznolikostjo barvnih tonov prav tako sporočajo pisanost Hitove ponudbe (Vodopivec 2009).

¹⁴ Zlati rez ima vrednost 1 : 1,6180 (Hit 2005a).

V praksi se je z leti uveljavila okrnjena oblika simbola korporativne znamke, samo logotip (na Sliki 6.4) in njegove različne izpeljave, ki je zaradi enostavnejše aplikacije olajšala predvsem odnose s sponzoriranci ter izdelavo različnih promocijskih in pisarniških materialov.

Po usmeritvah CGP skupine Hit je na vseh nivojih dovoljena uporaba le dveh črkovnih vrst. Primarna črkovna vrsta je myriad, ko je uporaba primarne črkovne vrste otežena ali celo ni mogoča, pa se uporablja sekundarno črkovno vrsto – verdana (Hit 2005a).

Rezultat projekta prenove korporativne identitete je jasen in razlikovalen sistem tržnih znamk, ki imajo jasno izraženo lastno identiteto. Grafični elementi se dobro povezujejo, z novo podobo so v Hitu zadovoljni, pri čemer menijo, da “predstavlja neke vrste novost in nov duh v svetovnem merilu” (Vodopivec 2009). Dobro jo je sprejela tudi strokovna javnost, ki je elemente Hitove korporativne identitete tudi nagradila: oktobra 2008 na bienalu industrijskega oblikovanja s priznanjem odličnosti Icograda, letos januarja pa še nagrado Superbrands Slovenija 2008. Vodopivčeva (2009) dodaja: “da je primer Hitove prenove znamk večkrat omenjen na različnih strokovnih simpozijih kot primer odlične prakse na področju znamčenja, nazadnje tudi letos na igralniškem kongresu v Amsterdamu.”

6.5.3 Razširjena družbena odgovornost in nova sponzorska politika

Skupina Hit razume odnos do okolja, v katerem deluje, kot eno izmed ključnih poslovnih funkcij, ki je nujna za uspešen in dolgoročen trajnostni razvoj njene storitvene dejavnosti. Skupina Hit je namreč zaradi narave svoje dejavnosti pomemben sooblikovalec lokalnega okolja in možnosti za bivanje prebivalcev na območjih, kjer poslujejo njene družbe.

Politika družbene odgovornosti skupine obsega štiri velika področja (Hit 2007, Majnardi 2009b):

- družbeno odgovoren razvoj dejavnosti, ki vključuje razvoj igralniško-zabaviščne dejavnosti ob upoštevanju standardov, ki minimizirajo morebitne negativne vplive poslovanja;

- aktivno sponzorsko in donatorsko politiko na področjih, kjer so prisotne Hitove turistične kapacitete;
- podpora širšim družbenim projektom, ki presegajo sponzorstva, in z vključevanjem v projekte, ki začasno ali dolgoročno sooblikujejo življenjske pogoje določenega lokalnega okolja;
- ustvarjanje spodbudnega in zdravega delovnega okolja za zaposlene.

V skupini Hit osnovne parametre za sponzorsko in donatorsko politiko vsako leto opredelijo v *Strategiji korporativnega komuniciranja*, ki jo potrди tudi uprava družbe. Osnovna strategija ostaja enaka (aktivna sponzorska in donatorska politika na področjih, kjer obstajajo turistične kapacitete skupine Hit), redno pa jo dopolnjujejo in skušajo izraziti kot del celovite politike družbene odgovornosti.

Majnardi (2009b) razlaga, da “kljub gospodarski in finančni krizi, ki sta močno znižali prihodke družbe, se dolgoročno odnos do tega področja ne bo spreminjal, v času nujnih racionalizacij pa bo seveda tudi skupina Hit v določeni meri omejila nekatere izdatke, predvsem večja sponzorstva in donacije.”

V naslednjih točkah povzemamo **ključne elemente sponzorske in donatorske aktivnosti** skupine Hit, ki velja na tem področju za enega najbolj aktivnih gospodarskih subjektov v Sloveniji in širše (Hit 2007 in Majnardi 2009b):

- kot usmeritev za sponzorske in donatorske projekte velja **lokalni kriterij**;
- izjema je **podpora projektom širšega nacionalnega pomena** oz. takim, ki **nadpovprečno povečujejo prepoznavnost** Hita in njegovih znamk;
- **aktivni pristop** k sponzorskim projektom (družba Hit se trudi projekte sooblikovati in soorganizirati, pri čemer to posredno pomeni tudi maksimiziranje promocijskih učinkov in pojavnosti korporativne ali storitvenih znamk);
- **80 odstotkov sponzorskih sredstev** gre za **razvoj športa** in z njim povezanih društev (Društvo Mladi nogometaš v Novi Gorici, Nogometni klub Hit Gorica, ženski odbojarski klub Hit Gorica, kolesarski klub Hit Gorica, košarkarski klub, namiznoteniški klub, šahovski klub, hokejski klub Jesenice, ženski rokometni klub Budućnost v Črni gori, nogometna kluba AC Roma in Udinese v Italiji...)

- **podpora športnim dogodkom** in vlaganje v razvoj **športne infrastrukture** (kajakarški center v Solkanu, športna dvorana Vitranc, skoki z mostu v Kanalu ob Soči in Kobaridu, FIS tekme za Pokal Vitranc in Zlato Lisico)
- **osebna sponzorstva športnikov** (Andrej Jerman, Ilka Štuhec, Matic Skube)
- podpora **kulturnim aktivnostim** in društvom (kulturno-razstavnega centra Paviljon v Poslovnem centru Hit v Novi Gorici, Kulturni dom Nova Gorica, SNG Nova Gorica)
- vključevanje v **donatorske projekte** s socialnega področja in zdravstvenim institucijam

Majnardi (2009b) pri tem poudarja, da sponzorske projekte ločujejo tudi na **dolgoročnejshe oz. strateške ter na priložnostne**, razlikujejo pa se tako po vrednosti, trajanju, obravnavi in koristih. V času gospodarske krize je priložnostnih sponzorskih aktivnosti manj, znižujejo pa se tudi nekatera (netržna) dolgoročna sponzorstva, predvsem tista, ki niso ključna za promocijo Hitove osnovne dejavnosti. Take odločitve pa so navadno uravnotežene in vedno sprejete v dogovoru s sponzoriranci.

Posebnost sponzorske politike skupine Hit je t. i. **“aktivni pristop”** k sponzorskim projektom. Družba Hit se trudi projekte tudi sooblikovati in soorganizirati in ne le sodelovati s promocijsko prisotnostjo, kar ima za posledico maksimiziranje promocijskih učinkov oziroma pojavnosti korporativne ali storitvenih znamk družbe Hit (Majnardi 2009b).

Pri **oceni uspešnosti** različnih sponzorskih projektov je najbolj pomembno neposredno merjenje uspešnosti projektov s pomočjo posebnih analiz poročanja medijev in marketinške izpostavljenosti (vrednosti) projekta, pomemben dokaz uspešnosti in prepoznavnosti pa predstavljajo tudi posamezne nagrade in priznanja (Majnardi 2009b).

Spremenjena korporativna identiteta je dala jasne smernice tudi sporočanju preko sponzorske dejavnosti, ki je postala eno ključnih orodij gradnje in krepitve ugleda Hitovih znamk na trgu. Vodopivčeva (2009) razlaga, da je “nova korporativna identiteta spremenila način izbora sponzorskih partnerjev in prepoznavanje novih priložnost za sponzorske projekte, ki morajo v svojem bistvu nositi sporočilo, ki mora biti skladno z

njo.” Zabava in doživljajsko bogato preživljanje prostega časa sta postala ključna elementa iskanja in tudi ustvarjanja lastnih priložnosti za nove sponzorske aktivnosti.

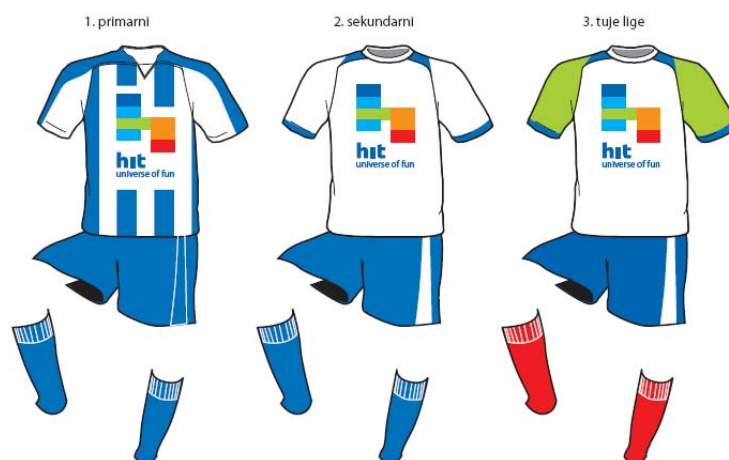
V sklopu projekta prenove korporativne identitete so postavili tudi jasna izhodišča za uporabo Hitovih znamk v sponzorskih sodelovanjih, ki jih predstavljamo v nadaljevanju:

- komu je projekt namenjen oziroma s ciljno skupino katere od znamk sovpada
- pomen projekta: ali gre za projekt, ki dviguje korporacijski ugled in kjer je pomembno in primerno izpostaviti korporativno znamko ali pa gre za tržno naravnani projekt, kjer imajo ključno vlogo krovne oz. individualne znamke
- združljivost identitete znamke sponzoriranca z identiteto Hitove znamke, ki jo bomo uporabili v sponzorskem projektu

Za najbolj izpostavljen primer uporabe Hitovih znamk v sponzorskih projektih gre v primerih uporabe imen Hitovih znamk v imenu sponzorirancev. Takrat je še posebej pomembno, da sponzoriranec ustreza tudi po svoji identiteti.“ Identiteta ali poslanstvo sponzoriranca mora vsaj delno sovpadati z identiteto ali poslanstvom Hita, identiteti se morata na nekem nivoju srečati in sporočilnost ene znamke se mora ujemati z drugo, tako da govorita v en glas,” razlaga Vodopivčeva (2009). Tudi v primerih co-brandinga se Hitove znamke lahko uporabi z že uveljavljenimi znamkami le v primeru, ko te jasno prispevajo h graditvi imidža Hitovih znamk.

Sponzorskih projektov, kjer je uporaba Hitovih znamk jasno izpostavljena, je relativno malo, navadno gre strateško najbolj pomembna, dolgotrajna sodelovanja, že prava partnerstva. Vodopivčeva (2009) med njimi izpostavlja: Nogometni klub Hit Gorica (glej Sliko 6.5), odbojgarski klub Hit Nova Gorica, Go&Go Hit Stars tennis cup, Hit Holidays golf club Bovec ter nekaj lastnih projektov: dirkalno moštvo Hit Racing Team, prireditel Ski Legends Hit Challenge, nekakšna izpeljanka iz imena korporativne znamke je tudi vsakoletno-zimska prireditel X-plozija zabave v Kranjski Gori.

Slika 6.5: Primer uporabe Hitove korporativne znamke in podobe v sponzorskem sodelovanju z Nogometnim klubom Hit Gorica



Vir: Hit (2005a).

Za sponzorstva, ki ne morejo natančno slediti sponzorski strategiji, Vodopivčeva svetuje, “da je v takšnih primerih boljše, da sledijo principu donatorstva, kjer svojih znamk ne izpostavljam neposredno.”

6.6 SPONZORSKI PROJEKTI ZA REPOZICIONIRANJE HITOVE KORPORATIVNE ZNAMKE

V tem poglavju bomo na kratko predstavili nekaj izmed najbolj odmevnih sponzorskih projektov Skupine Hit, ki potrjujejo pravilnost sponzorske strategije skupine ter so v veliki meri prispevale k uspešnemu repozicioniranju Hita kot ponudnika *vrste novodobnih dejavnosti za doživljajsko bogato preživljanje prostega časa*.

6.6.1 Magnifico na turneji po Italiji in Balkanu, 2005

Družba Hit je s sponzoriranjem turneje glasbenika Magnifica po Italiji in Balkanu dobila strateškega partnerja pri nastopanju na ključnih trgih in izkoristila priložnost za promocijo korporativne znamke Hit Universe of fun, mediji (24ur.com 2009; RTV Slovenija 2009; Dnevnik 2009) pa so povzemali jasno povezavo med identitetama obeh znamk: “Hit Universe of fun, ki se, tako kot Magnifico, ukvarja z zabavo.”

Majnardi (2009b) razlaga, da je “šlo je za posrečen primer navzkrižnega marketinga (od oblikovanja celostne podobe glasbene ekipe, avtobusa, raznih promo pripomočkov...) in povezovanja naše in njegove storitvene znamke.” Magnifica je družba Hit tudi po preteku omenjene pogodbe pogosto vključevala v svoje tržno-promocijske aktivnosti (nastopi na X-ploziji zabave, koncerti v Hitovih igralniško-zabaviščnih centrih, zabava na Hitov dan...)

Slika 6.6: Javni podpis sponzorske pogodbe, Ljubljana, 5. julij 2005



Vir: Hit (2009b).

Slika 6.7: Magnifico se na podpis pogodbe pripelje z Nino Jerančič, voznico Hit Racing Teama



Vir: Hit (2009b).

6.6.2 Hit Racing Team, Hitovo dirkalno moštvo v italijanskem prvenstvu Ferrari Challenge

Ekipa Hit Racing Team je rezultat sponzorsko-partnerskega sodelovanja z družino Jerančič, predvsem z Nino Jerančič, ki je v prvenstvu Ferrari Challenge kar pet sezon presenečala z dirkalnim avtomobilom v Hitovi podobi (glej Sliko 6.8) in zavidljivimi, celo zgodovinskimi rezultati. Postala je namreč prva ženska v Evropi, ki je v zgodovini tega tekmovanja stala na zmagovalni stopnički.

Slika: 6.8 Nina Jerančič in Hit Racing Team v Hitovih barvah na italijanskih dirkališčih



Vir: Hit (2009b).

“V tem primeru je bila temeljna ideja zelo preprosta: povezati (in promovirati) atraktiven igralniško-zabavišni produkt skupine Hit z atraktivnim in priljubljenim športom na ciljnim trgu (dirkanje, avtomobili) ter posredno utrditi ugled Hitove storitvene znamke z navezavo na eno najbolj prepoznavnih svetovnih znamk – Ferrari, ” razlaga Majnardi (2008).

Ključni motiv za ta sponzorski projekt je bil torej poleg vsebinskega povezovanja s priznano tržno znamko Ferrari, predvsem ta, da bi Hitove tržne znamke in ponudbo

približali ciljni skupini, ki je obstaja v krogu tega tekmovanja (lastniki ferrarijev in posameznih dirkalnih ekip, njihovi poslovni partnerji...).

Družba Hit je ekipo Hit Racing Team in voznico intenzivno povezovala z vsebinami tudi ostalih tržno-komunikacijskih priložnosti (sodelovanje na tekmovanju Ski legends Hit Challenge, del Hitove tekmovalne ekipe na Barcolani, prisotnost na večjih sejmskih predstavitev – BIT Milano, na srečanju lastnikov ferrarijev v Hitovih centrih, pozdrav Ferrarijevi karavani). Na tekmovanjih je ekipo spremljal tudi Hitov predstaviten prostor, ki je obiskovalcem omogočal živ stik s Hitovo ponudbo, z dobro načrtovano komunikacijsko strategijo pa si je projekt pridobil veliko naklonjenost tako v Sloveniji kot Italiji. Na finale prvenstva je družba Hit vabila svoje poslovne partnerje, goste in novinarje ter jim tako omogočila nepozabna doživetja (srečanje z Jeanom Todtom in Michaelom Schumacherjem).

Projekt je leta 2007 prejel Sporto nagrado za najboljše športno sponzorstvo (najboljše sponzorstvo športnika posameznika ali ekipe), zadovoljni pa so tudi v Hitu, saj jim je uspelo v določenem, višjem segmentu potencialnih gostov iz Italije dvigniti prepoznavnost njihovih znamk in produktov ter hkrati s povezavo z znamko Ferrari povečati tudi ugled skupine Hit na slovenskem trgu (Majnardi 2009b).

6.6.3 Jure Košir – ambasador Hitovih tržnih znamk

Trenutno najbolj aktualna in vsebinsko izpopolnjena je poslovna povezava z Juretom Koširjem, ki ga v Hitu pojmujejo kar za “ambasadorja Hitovih tržnih znamk” (Majnardi 2009a). Leta 2006, ob zaključku njegove športne kariere, sta se Jure Košir in skupina Hit odločila za strateško sodelovanje s skupnimi cilji. “Gre za povezavo s športnikom, ki izhaja iz okolja (Mojstrana, Kranjska Gora) različnih že uveljavljenih dogodkov in prireditev (Pokal Vitranc) ter dejavnosti skupine Hit,” pravi Majnardi (2008, 32).

Na podlagi osnovnega koncepta sodelovanja se je najprej rodila prireditev Ski Legends Hit Challenge, ki je kombinacija športnega, zabavnega in poslovnega dogodka na mednarodni ravni. Po treh uspešnih izvedbah v Kranjski Gori se je dogodek v letu 2008 preselil v Sarajevo, na Bjelašnico (umeščen v praznovanje 25. obletnice olimpijskih iger v Sarajevu),

kar je pomenilo nov korak v razvoju tega športno-zabavnega produkta, skupina Hit pa je to prireditev izkoristila za aktivno promocijo na ciljnem trgu (Majnardi 2008, 32).

Povezava z eno najbolj prepoznavnih ikon in znamk slovenskega športa je skupini Hit v letih sodelovanja omogočila skupno oblikovanje in razvoj številnih inovativnih tržnih priložnosti. Jure Košir se premišljeno vključuje v obstoječe strateške trženjske aktivnosti skupine Hit: Hit Racing Team, Gardenissima in World Stars Ski Event v Val Gardeni, The motivation event v Beljaku, odprtje Hit Holidays Golf kluba v Bovcu, X-plozija zabave, sejemske predstavitve, novinarske konference, oglase, dobrodelne akcije (glej Sliko 6.9). Po Juretovih usmeritvah skupina Hit sledi in sponzorsko podpira vzpenjajoče se kariere mladih slovenskih smučarskih talentov (Ilke Štuhec, Matica Skubeta, Andreja Šporna, Roka Perka, Andreja Jermana...), nadgradnjo sodelovanja pa predstavljajo tudi poletni in zimski mladinski športni tabori v Kranjski Gori, h katerim je Jure Košir pritegnil tudi svoja prijatelja Marka Miliča in Anžeta Kopitarja.

Slika 6.9: Jureta Koširja je premišljeno vključen v obstoječe strateške trženjske aktivnosti skupine Hit



Vir: Hit (2009b).

Prav primer strateškega partnerstva med Hitom in Juretom Koširjem dokazuje, da “tam, kjer sta sponzoriranec in dajalec sponzorstva v dolgoročnem odnosu, zelo pogosto najdeta nove sinergije nastopov na trgu.” (Makovec Brenčič 2009, 27). Uspešnost predstavljenega sodelovanja je dobila potrditev tudi z nagrado Sporto 2008 (najboljše sponzorstvo posameznika ali ekipe), ki si jo je Hit za svoje sponzorske aktivnosti prislužil že drugo leto zapored.

Hitova sponzorstva oz. “sponzorski projekti”, kot jih imenuje Majnardi (2009b), že dolgo presegajo klasično pojmovanje sponzorstva kot enkratne poslovne transakcije daj-dam. V predstavljenih sponzorskih projektih je za tisto “nekaj več” resda potrebno več finančnih vložkov, več znanja, časa in energije, vendar je prav ta ustvarjalna nadgradnja tisto, kar naredi taka sodelovanja posebna in enkratna. Taki sponzorski projekti in sponzoriranci lahko postanejo odlični komunikatorji vrednot, strategij in ciljev podjetja, hkrati lahko delujejo kot soustvarjalci kulture podjetja, kar v končni fazi vse prispeva k zelenemu spreminjanju podobe korporativne znamke in korak k njenemu repozicioniranju. Iz predstavljenega lahko potrdimo, da lahko le podjetja z jasno izdelano sponzorsko strategijo, ki predstavlja integrirani del širše komunikacijske strategije podjetja, razumejo trženjsko celostno naravnano uporabo sponzorstev in jih zato lahko učinkovito uporabljajo za doseganje različnih trženjskih ciljev, tudi repozicioniranja tržnih znamk.

7 SKLEP

Vodstvo vsake podjetniške organizacije se po preteku določenega obdobja sreča s potrebo po razmisleku o svojih strategijah, ciljih in delovanju, ki jo sprožijo različna tržna neravnovesja. Ta vplivajo tudi na upravitelje tržnih znamk, za katere velja, da se v izogib upadajoči fazi na krivulji življenjskega cikla znamk odločajo za različne strateške prijeme. V diplomskem delu smo posebej izpostavili eno izmed možnih rešitev, načinov prilagajanja spremembam na trgu in ohranjanja tržne moči – repozicioniranje tržnih znamk, ki v primeru korporativne znamke predstavlja logično posledico strateško-razvojnih sprememb na ravni organizacije.

Korporativna znamka je poseben fenomen, ki se zaradi njene izredne vloge pri grajenju ugleda podjetij razlikuje od klasičnih tržnih znamk, njena multiaplikativnost (Balmer in Gray 2003) pa razlaga njeno vse pogostejšo uporabo. Ključ njenega razumevanja je v poznavanju koncepta identitete, ki jo v prizmičnem modelu odlično upodobi Kapferer (1992), saj korporativna znamka v najširšem smislu deluje kot prenosnik identitete posamezne organizacije (Björkdahl 2004). Zato mora oblikovanje identitete korporativne znamke temeljiti na razumevanju strategije podjetja, njegovih porabnikov in konkurentov (Aaker in Joachimsthaler 2000). Tudi v primeru Hitove korporativne znamke Hit Universe of fun so za osnovo razvoja njene identitete vzeli strategijo razvoja, vizijo in stanje trenutne Hitove ponudbe (Vodopivec 2009). Po naših opažanjih ugotavljamo, da jasno definirana identiteta korporativne znamke predstavlja temelj dobrega programa repozicioniranja, usmerja namreč izbiro pravih komunikacijskih poudarkov, izbor tržno-komunikacijskih orodij za izbrane ciljne skupine in bistveno prispeva k gradnji in dolgoročnemu zagotavljanju prepoznavnosti. Prav slednje tudi v nadaljevanju diplomskega dela potrjuje osnovno hipotezo, da je za uspešno repozicioniranje korporativne znamke potrebna jasna strategija razvoja in identiteta organizacije.

Spoznali smo, da repozicioniranje tržnih znamk predstavlja pogosto in pomembno, a dokaj neraziskano marketinško prakso. V strokovni literaturi je mogoče najti kar nekaj zelo splošnih opredelitev tega koncepta, pri čemer prevladuje interpretacija, da gre za proces prehajanja tržnih znamk k bolj atraktivnim in relevantnim tržnim pozicijam od predhodnih (Uggla v Norlander 2007, 7) jasnega in skupnega konsenza žal ni. Pogrešali smo tudi

sistematski model, ki bi prikazoval posamezne korake v procesu repositioniranja, zato smo ga na podlagi in z združevanjem različnih idej dostopnih strokovnih prispevkov oblikovali sami. V izhodišče predlaganega modela za repositioniranje korporativne znamke smo postavili temeljito analizo trenutnega stanja v organizaciji in širše, sledijo si (re)definirne vizije in strategije razvoja organizacije, ocena stanja korporativne znamke, preučevanje porabnikov, ponovno pozicioniranje in zagotavljanje stabilnosti in konsistentnosti nove pozicije.

Tako kot v literaturi se je tudi na primeru skupine Hit izkazalo, da je gre v vsaki specifični situaciji za splet različnih korakov k repositioniranju, v večini pa se je predlagan model potrdil. S tem smo **dosegli osnovni namen in končni cilj diplomskega dela**. Potrdila so se nam tudi spoznanja, da je repositioniranje korporativne znamke zahteven, obsežen in dolgotrajen proces in hkrati priložnost za kakovosten in zavzet preskok v vrednotah družbe. Vpliv repositioniranja se namreč širi tudi na druge strateške usmeritve, kot so arhitektura tržnih znamk, celostna grafična podoba, strategija komuniciranja, sponzorska politika, kar so v skupini Hit temeljito upoštevali.

Posebno pozornost smo v diplomskem delu namenili vplivu sponzoriranja na repositioniranje. Ugotovili smo, da lahko sponzorstvo deluje kot uspešen prenosnik nove identitete korporativne znamke, če je njegovo sporočilo jasno oblikovano ter konsistentno s sporočilnostjo in identiteto sponzorirančeve znamke. Gre za pomembno razumevanje, kako se imidž sponzoriranca prenaša na (korporativno) znamko sponzorja in s tem omogoči repositioniranje znamke sponzorja v zavesti porabnikov (Smith 2004). Prav prenos pomenov, ki se oblikujejo v procesu sponzoriranja in posebej izpostavljajo vrednote korporativne znamke, pripomore k večji moči in vrednosti korporativne znamke (Motion in drugi 2003). V primeru skupine Hit je nova identiteta korporativne znamke Hit Universe of fun dala nove smernice za sporočanje preko sponzorske dejavnosti, vplivala je na sponzorsko politiko in izbor sponzorskih partnerjev. Zabava in doživljajsko bogato preživljanje prostega časa sta postala ključna elementa iskanja in ustvarjanja priložnosti za nove sponzorske aktivnosti (Vodopivec 2009). S povezavo teoretične ideje prenosa imidža s sponzoriranjem (Smith 2004) in praktičnega primera Hitovih sponzorskih projektov smo v celoti potrdili tezo, da je spremembo identitete korporativne znamke možno jasno izraziti z uporabo sponzorstva.

Sponzorski projekti skupine Hit dokazujejo, da lahko sponzorstvo učinkovito vključujemo v proces repositioniranja, tudi korporativne znamke. Pri tem velja izpostaviti ključen prispevek ne le aktivne sponzorske politike, temveč tudi strateškega povezovanja in podpore različnih tržno-komunikacijskih orodij: oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi... Časovno usklajeno pošiljanje sporočila (o sponzorskih odnosih) skozi različne prenosnike prinaša številne prednosti na poti k skupnemu cilju: jasna in kredibilnejša vsebina porabnika prepriča in spodbudi k povečanju zaupanja v tržno znamko. Premišljeno izkoriščanje tega prepleta omogoča, da je zeleno sporočilo (prenovljena identiteta Hitove korporativne znamke) izpostavljeno dalj časa, kar prinaša večje sinergijske učinke. Navadno oviro za tako razširjeno komunikacijo z porabniki predstavljata prav pomanjkanje znanja ali izredno omejena finančna sredstva.

V skupini Hit se jasno zavedajo pomembnosti strateškega upravljanja sponzoriranja in tako potencial sponzorstva izkoriščajo za doseganje različnih tržnih ciljev, tudi repositioniranja korporativne znamke Hit Universe of fun. Prav opisani primeri lahko predstavljajo nove izzive in puščajo odprto pot novim raziskavam vplivov posameznih dimenzij sponzoriranja na repositioniranje znamk (vloga govoric in znanih osebnosti pri prenosu imidža na znamko sponzorja, razvoj skupnih tržnih znamk sponzorja in sponzoriranca, izkoriščanje konkurentovih naporov vloženih v sponzorske projekte).

Proces repositioniranja temelji na oblikovanju nove zgodbe in obljube tržne (korporativne) znamke, ki jo mora prenovljena znamka izpolnjevati, pri tem to še posebej velja za storitvene znamke, kar korporativna znamka Hit Universe of fun vsekakor je. Zavedati se je potrebno, da lahko organizacija navadno lahko vpliva le na nekatere vidike podobe, ki si jo o njej izoblikujejo porabniki, precej pa jih je zunaj njenega dosega. Zato v zaključku ponovno izpostavljamo pomembno vlogo komuniciranja v celotnem procesu repositioniranja in ohranjanja zelene tržne pozicije. Naj bo to pretok informacij marketinških raziskav ali interno komuniciranje v organizaciji, od čisto taktičnih tržnih sporočil do kompleksnejših sponzorskih projektov, pomembno je, da so sporočila o znamki konsistentna. Tako se bo tudi zgodba o Hitovem vesolju zabave lahko še naprej razvijala.

8 LITERATURA

24ur.com. 2009. *Hit Magnificu dal mani*. Dostopno prek: <http://24ur.com/ekskluziv/glasba/hit-magnificu-dal-mani.html> (16. junij 2009).

Aaker, David A. 1991. *Managing brand equity; Capitalizing on the value of the brand name*. New York: The Free Press.

--- 1996. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.

--- 1998. *Marketing research*. Sixth edition. New York: John Wiley&Sons.

--- 2004. Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review* 46 (3): 6–18.

Aaker, David A. in Erich Joachimsthaler. 2000. *Brand leadership*. New York: The Free Press.

Bajde, Borut. 2004. *Odnos porabnikov do tujih multinacionalk kot sponzorjev v slovenskem športu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/bajde1546.pdf (22. november 2008).

Balmer, John M. T. 1995. Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management* 4 (1): 24–46.

--- 2001. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing* 35 (3/4): 248–291.

Balmer, John M. T. in Edmund R. Gray. 2003. Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing* 37 (7/8): 972 – 997.

Barborič, Petra. 2003. *Sponzorstvo v kulturnih organizacijah*. Dipomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Barboric-Petra.PDF> (28. november 2008).

Björkdahl, Anja H. 2004. *Brand – Repositioning a Brand*. Diplomsko delo. Lund: School of Economics and Management.

Black, Sam. 1993. *The essentials of public relations*. London: Kogan Page.

Bogataj, Jana. 2003. *Pozicioniranje znamke Vega na slovenskem trgu mobilne telefonije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Bovee, Courtland, Michael Houston in John Thill, ur. 1995. *Marketing*. New York: McGraw Hill.

Brooksbank, Roger. 1994. The Anatomy of Marketing Positioning Strategy. *Marketing Intelligence & Planning* 12 (4): 10–14.

Cafarelli, Eugene J. 1980. *Developing new products and repositioning mature brands : a risk-reduction system that produces investment*. New York: Ronald Press.

Chipps, William. 2008. *Sponsorship Spending To Total \$16.78 Billion In 2008*. 18. januar. Dostopno prek: http://www.wpp.com/NR/rdonlyres/43DC6EF8-73C5-4B5A-82BE-64A59EE25AA8/22676/IEG_PressRelease_SpendingProj_Jan08_guid8007a8e0d6.pdf?pageContent_PressRelease (23. marec 2009).

Copeland, John T. 2001. *Successful Brand Repositioning*. Dostopno prek: http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/Solutions_SuccessfulBrandRepositioning.pdf (4. april 2007).

Damjan, Janez. 2001. Kažipot, ki jih nosimo v glavi. *Finance*, (24. september).

Davis, Joel J. 1997. *Advertising Research: Theory and Practice*. New Jersey: Prentice Hall.

De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: Založba GV.

De Chernatony, Leslie in Malcom McDonald. 1998. *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Oxford: Butterworth - Heinemann.

Dnevnik. 2009. *Magnifico danes v Budvi*. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/novice/kultura/137626> (16. junij 2009).

Dolphin, Richard R. 2003. Sponsorship: perspectives on its strategic role. *Corporate Communications*, 8(3), 173–186.

Dowling, Grahame. 2002. *Creating corporate reputations: identity, image and performance*. Oxford: Oxford University Press.

Eagle, Lynne in Philip Kitchen, 2000. IMC, brand communications, and corporate cultures: Client/advertising agency co-ordination and cohesion. *European Journal of Marketing* 34 (5–6): 667–686. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070340508.pdf> (26. 5. 2006).

Erdogan, Zafer B. in Philip Kitchen. 1998. Managerial mindsets and the symbiotic relationship between sponsorship and advertising. *Marketing Intelligence & Planning* 16 (6): 369–374.

Fombrun, Charles J. 1996. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.

Gabrijan, Vladimir in Boris Snoj. 1996. *Trženje – splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Grunig, James E. 1992. Teorija odnosov za javnostmi. *MM Marketing Magazin*, 12 (132): 14–15.

- Hatch, M. J. in Michael Schultz. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* 31 (5): 356 – 365.
- Head, Victor. 1991. *Uspiješno sponzorstvo*. Sarajevo: IMS Studio 6.
- Hit. 2005a. *Priročnik celostne grafične podobe*. Interno gradivo.
- 2005b. *Company profile*. Interno gradivo.
- 2006–2008. *Letno poročilo*. Interno gradivo.
- 2009a. *Deklaracija o razvoju igralnštva v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.hit.si/Deklaracija.pdf> (15. maj 2009).
- 2009b. *Foto arhiv*. Interno gradivo.
- Hvala, Primož in Klement Podnar. 2001. Le ime in logotip ali še kaj več? *Finance*, (24. september).
- Ind, Nicolas. 1997. *The Corporate Brand*. London: Macmillan Press.
- Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 2004. Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. *Teorija in praksa* 41 (5/6): 890–901.
- Jewell, Robert D. 1999. *The Role of Memory Interference in the Repositioning of Brands*. Dizertacija. Ohio: The Ohio State University.
- Joachimsthaler, Erich in David A. Aaker 1997. Building brands without mass Media. *Harvard Business Review* 75: 39–52.
- Kapferer, Jean-Noël. 1992. *Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity*. London: Kogan Page.
- Keller, Kevin Lane. 1998. *Strategic brand management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- 1999. Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies. *California Management Review*, 4 (3):102–124.
- Kitchen, Philip J. in Don E. Schultz. 2001. *Raising the Corporate Umbrella: Corporate communication in the 21st century*. New York: Palgrave.
- Kline, Miro in Janja Božič Marolt. 2000. Vpliv oglaševanja na ugled podjetja. *Marketing Magazin* 20 (233): 22–23.
- Kline, Miro in Ana Rozman. 2001. Korporacijske znamke odločilno krepijo ugled podjetja. *Finance*, (24. september).

- Kline, Miro in Tomaž Berus. 2002. Podjetje = blagovna znamka. *Podjetnik*, 11 (2): 24–27.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanja, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kravanja, Jaka. 2006. *Sponzorstvo kot strategija krepite blagovne znamke podjetja. Diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/kravanja2811.pdf> (26. november 2008).
- Kumar, Ramesh S. 2005. *Effectiveness of brand repositioning*. Dostopno prek: <http://www.thehindubusinessline.com/catalyst/2005/11/03/stories/2005110300220200.htm> (26. 10. 2008).
- Ladinek, Nuša. 2006. *Sponsoriranje kot sredstvo za doseganje gospodarsko koristnih ciljev podjetja. Diplomsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Ladinek-Nusa.PDF> (25. november 2008).
- Lauterborn, Bob. 1990. New marketing litany. *Advertising Age*, 61 (41): 26.
- Lužar, Andreja. 2005. *Sponsoriranje kot orodje za doseganje prepoznavnosti podjetja. Diplomsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Luzar-Andreja.PDF> (7. junij 2009).
- Majnardi, Tilen. 2008. Športni marketing je lahko veliko več kot oglaševanje storitvenih ali blagovnih znamk. *Finance*, (7. november).
- Majnardi, Tilen. 2009a. *Jure Košir, Ambasador Hitovih tržnih znamk – od osebnega sponzorstva do poslovnega partnerstva*. Interno gradivo.
- Majnardi, Tilen. 2009b. Intervju z avtorico. Nova Gorica, 12. junij.
- Manfreda, Nina. 2003. *Odnos države do sredstev, iz katerih so sponzorirani športniki. Diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/manfreda910.pdf (26. november 2008).
- McDonald, Colin. 1991. Sponsorship and the image od the sponsor. *European Journal of Marketing* 25 (11), 31–8. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070251104.pdf> (20. maj 2009).
- McDonald, Malcom in Ian Dunbar. 1998. *Market Segmentation: How to do it, How to profit from it, 2nd Edition*. London: Macmillian press.
- Meenaghan, Tony. 1983. Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing* 17 (7) 5–73.
- 1991. Sponsorship – Legitimising the medium. *European Journal of Marketing* 25 (11): 5–10.

- 1999. Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing* 33 (3/4): 328–347.
- Meenaghan, Tony in Paul O'Sullivan. 2001. The Passionate Embrace-Consumer Response to Sponsorship. *Psychology and Marketing* 18 (2): 87–94.
- Molan, Petra. 2005. *Vpliv korporativne blagovne znamke na blagovno znamko izdelka: primer blagovne znamke zdravil*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Motion, Judy, Shirley Leitch in Brodie Roderick J. 2003. Equity in corporate co-branding: The case of adidas and the All Blacks. *European Journal of Marketing* 37 (7–8): 1080–1094.
- Mumel, Damijan. 1999. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mumel, Damijan in Urban Kramberger. 2001a. Upravljanje sponzoriranja kot instrumenta komuniciranja organizacije in komuniciranja v marketingu. *Teorija in praksa* 38 (4): 583–595.
- 2001b. Sponzoriranje športa kot instrument komuniciranja v marketingu. *Naše gospodarstvo* 47 (34): 366–384.
- Myers, James H. 1996. *Segmentation and positioning for strategic marketing decisions*. Chicago: American Marketing Association.
- Olins, Wally. 2003. *On brand*. London: Thames & Hudson Ltd.
- Otker, Ton. 1989. Sponzorstvo: ključ do uspeha. *Media marketing* (3): 11.
- Ouaghrem, Taieb in Aymen Hachicha. 2004. *Impact du Sponsoring dans la communication*. Diplomsko delo. Tunis: Universite de la Manouba. Dostopno prek: http://etudionet.com/communaute/xuser/etudionet/docs/memoire_sponsoring.doc (20. november 2008).
- Payne, Adrian. 1993. *The Essence of Services Marketing*. London: Prentice Hall Int.
- Percy, Larry. 1997. *Strategies for Implementing Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Publishing Group.
- Perry, Alycia in David Wisnom. 2003. *Before the brand: creating the unique DNA of enduring brand identity*. New York: McGraw Hill.
- Petrov, Sabina. 2007. Kako ovrednotiti učinke. Sponzorstvo je tek na dolge proge, kljub temu pa je treba ovrednotiti kratkoročne učinke. *Finance*, (12.december).
- Podnar, Klement. 2000. Upravljanje korporativne identitete: pripisovanje pomena podjetju kot blagovni znamki. V *Slovenska konferenca o odnosih z javnostmi*, ur. Nada Serajnik Sraka in Klement Podnar, 78–87. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi.

Podnar, Klement in Miro Kline. 2003. Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave*, 19 (44): 57–73.

Pollack, Gregory J. 2008. *How to Unleash the Power of Brand Repositioning: A Four-Phase Process*. Dostopno prek: <http://www.marketingprofs.com/8/power-of-brand-repositioning-four-phase-process-pollack.asp> (23. april 2009).

Ries, Al in Jack Trout. 1993. *Positioning: The Battle for your mind*. New York: Warner books

RTV Slovenija. 2009. *Magnifico prodira na tuje trge*. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/zabava/druzabna-kronika/magnifico-prodira-na-tuje-trge/168108> (16. junij 2009).

Sauerhaft, Stan in Chris Atkins. 1989. *Image wars: protecting your company when there's no place to hide*. New York: J. Wiley&Sons.

Schultz, E. Don in Philip Kitchen. 2000. *Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach*. Chicago: NTC Business Books.

Schultz, E. Don, Stanley I. Tannenbaum in Robert F. Lauterborn, ur. 1993. *The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC.

Serralvo, Francisco Antonio in Marcio Tadeu Furrier. 2008. *Reposicionamento de marcas: estudo de casos Brasileiros*. Dostopno prek: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/947/94702602.pdf> (12. marec 2009).

Sibirian S. J. 2006. *Company Brand vs. Individual Brand: Which Way to Go?* Dostopno na: <http://www.businessknowhow.com/marketing/brand.htm> (11. junij 2006).

Sluga, Andrej in Majda Vodopivec. 2005. *Ključna vprašanja prenove tržnih znamk. Primer skupine Hit*. Interno gradivo.

Smith, Gareth. 2004. Brand Image Transfer Through Sponsorship: A Consumer Learning Perspective. *Journal of Marketing Management* 20 (3–4): 457–474.

Solomon, Michael. 2002. *Consumer Behaviour: Buying, Having and Being*. London: McGraw-Hill.

Šterpin, Dino. 2003. *Sponzorska pogodba*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

The Economist. 2008. Sponsorship form: The value of sport to other kinds of business, 31. julij. Dostopno prek: http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=11825607 (2. december 2008).

Tripodi, John A. 2001. Sponsorship – A Confirmed Weapon in the Promotional Armoury. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship* March/April (1–20). Dostopno prek: <http://www.accessmylibrary.com/article-1G1-75263357/advertising-and-promotion-leverage.html> (9. november 2008).

Trout, Jack in Steve Rivkin. 1996. *The New Positioning: The Latest on the World's No 1 Business*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Norlander, Terése. 2007. *Repositioning: a brand personality*. Diplomsko delo. Lueå: University of technology. Dostopno prek: <http://epubl.luth.se/1402-1773/2007/139/LTU-CUPP-07139-SE.pdf> (16. junij 2009).

Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Ule Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

UNPIS. 2009. *Registri in javne evidence*. Dostopno prek: http://www.unpis.gov.si/si/registri_in_javne_evidence (19. maj 2009).

Van Auken, Brad. 2006. *Top Reasons to Reposition a Brand*. Dostopno prek: http://www.brandingstrategyinsider.com/2006/08/top_reasons_to_.html (25. maj 2008).

Van Gelder, Sicco. 2003. *Global brand strategy: unlocking brand potential across countries, cultures and markets*. London: Kogan Page Limited.

Van Riel, Cees B. M. 1995. *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.

Verčič, Dejan. 2000. Ugled - modna muha odnosov z javnostmi." V *Slovenska konferenca o odnosih z javnostmi*, ur. Nada Serajnik Sraka in Klement Podnar, 92 – 95. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi.

Vodopivec, Majda. 2003. *Konceptualizacija storitvene znamke*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

--- 2009. Intervju z avtorico. Nova Gorica, 20. maj.

Walker C. Orville, Boyd Harper in Jean Claude Larreche, ur. 1999. *Marketing Strategy: Planning and Implementation*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Weiss, Monika. 2004. Repozicioniranje blagovne znamke na podlagi tržne raziskave. *Finance*, (21. januar).

Wells, William, John Burentt in Sandra Moriarty, ur. 1989. *Advertising: principles and practice*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Wind, Yoram J. 1982. *Product policy: concepts, methods, and strategy*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Wragg, David. 1994. *Effective use of sponsorship*. London: Kogan Page.

ZenithOptimedia. 2007. *Advertising Expenditure Forecasts*. Dostopno prek: <http://www.anes.it/area/ZenithOptimedia.pdf> (3 december 2008).

Žlajpah, Nina. 2002. *Merjenje uspešnosti oglaševanja z brand monitorjem*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

PRILOGA A: MEJNIKI V RAZVOJU DRUŽBE HIT

- 1984** – odprt Roulette Salon, s 30 igralnimi avtomati in eno igralno mizo iz katerega se razvije prva Hitova igralnica, danes igralniško-zabavišni center Park
- 1986** – nova poslovna usmeritev in sprememba imena v Hit, hoteli, igralnica, turizem
- 1989** – odprta igralnica v Rogaški Slatini, danes Casinò Fontana
- 1991** – odprt igralniško-zabavišni center v Kranjski Gori, danes Korona, Casinò & Hotel
- 1992** – odprta igralnica na Otočcu
- 1993** – odprt igralniško-zabavišni center Perla
- 2001** – povsem prenovljen igralniško-zabavišni center Perla, ki je tako postal največji igralniško-zabavišni center v Evropi
- odprta igralnica na otoku Bonaire na Nizozemskih Antilih
 - nakup hotela Maestral v Črni gori
- 2002** – v Sarajevu odprt igralniško-zabavišni center Coloseum Club
- prevzem hotelsko-turističnega podjetja Gorenjka iz Kranjske Gore skupaj s pripadajočima hoteloma
- 2004** – prevzem Hotela Špik v Gozd Martuljku
- odprt igralniško-zabavišni center Aurora v Kobaridu
 - odprt igralni salon Casinò Dama v Gornji Radgoni
 - prevzem družbe Kompas hoteli iz Kranjske Gore s pripadajočima dvema hoteloma
 - odprtje povsem prenovljenega hotela Maestral, ki tako postane najbolj zaokrožen turistični kompleks na južnem Jadranu.
- 2005** – ustanovitev družbe ICIT – Inovacijskega centra igralniških tehnologij
- 2006** – odprt igralni salon Drive-in v Vrtojbi pri Novi Gorici
- prenova in razširitev ponudbe igralniško-zabavišnega centra Aurora v Kobaridu
 - razširitev igralniško-zabavišnega centra Perla z novim hotelskim in konferenčnim delom
- 2007** – odkup hotela Kanin v Bovcu in vstop v lastniško strukturo družbe ATC Kanin
- prenova igralniško-zabavišnega centra Park
 - odprt igralniško-zabavišni center Kristal v Umagu
 - odprt igralniško-zabavišni center Mond v Šentilju
- 2008** – nova strategija razvoja skupine Hit 2008 - 2012
- prenova hotela Kanin in odprtje centra dobrega počutja Kaninia

- začetek prenovitvenih del hotela Špik v Gozd Martuljku
- začetek del na povezavi smučišč Kanin – Na Žlebeh (Sella Nevea)
- nakup igralnega salona Casinò Larix v Kranjski Gori

2009 – odprt center dobrega počutja Spa Perla
– odprt prenovljen alpskega resorta Špik v Gozd Martuljku
– zaokrožanje ponudbe turističnih destinacij Kranjska Gora, Nova Gorica in Črna gora

Vir: Hit (2006-2008); Majnardi (2009b); Vodopivec (2009).

PRILOGA B: DEKLARACIJA O RAZVOJU IGRALNIŠTVA V SLOVENIJI

Deklaracija o razvoju igralništva v Sloveniji Družbeni konsenz kot nujni pogoj razvoja

Povod

Igralniška dejavnost se je v Sloveniji v zadnjih petnajstih letih razvila v pomemben del turističnega gospodarstva, ki zaposluje veliko število ljudi in ustvari občuten delež prihodkov lokalnih skupnosti in državnega proračuna. Ob tem je zakonsko regulatorni sistem urejanja te dejavnosti zaostal za sodobnimi potrebami urejanja in usmerjanja dejavnosti, zato Republika Slovenija nujno potrebuje poglobljeno strokovno razpravo, posodobljeno strategijo razvoja dejavnosti in zakonodajo, ki bo dejavnost vsebinsko in institucionalno umestila v turistične strategije Republike Slovenije ter upoštevala trende razvoja dejavnosti v Evropski uniji. Obstoječi pravni in davčni okvir Republike Slovenije namreč temeljita na predpostavkah iz sredine devetdesetih let prejšnjega stoletja, kar povzroča razvojne deviacije in nepotrebna trenja med podjetji, politiko in civilno družbo.

Oris trenutnega stanja

V Sloveniji posluje šest igralniških podjetij, ki prirejajo žive igre na srečo kot igre na avtomatih, Republika Slovenija pa je v preteklih desetih letih omogočila razvoj kar štiridesetih igralnih salonov, ki prirejajo samo igre na srečo na igralnih avtomatih. Poleg tega, da igralni saloni ne prirejajo živih iger na srečo, je glavna razlika med saloni in igralnicami lastniška struktura, saj so igralni saloni izključno v zasebni lasti, igralnice pa v večinski lasti državnih skladov (SOD, KAD) in lokalnih skupnosti. Prav tako je negativna značilnost igralniških podjetij v večinski lasti državnih skladov ter lokalnih skupnosti, da razen največjega, družbe Hit, ki se je sama v določeni meri že preoblikovala v turistično usmerjeno korporacijo, konstantno dosegajo slabe rezultate, kar kaže na sistemsko, lastniško in davčno neustreznost zakonodajnega okvira. Drobljenje igralniške dejavnosti, podeljevanje novih koncesij na območjih, kjer že obstaja igralniška ponudba, upoštevanje ozkih proračunskih učinkov pri širitvi dejavnosti, neuskkljenost s turistično strategijo Republike Slovenije, različno dojetje družbeno odgovornega in trajnostnega razvoja dejavnosti, odsotnost učinkovitega usmerjanja davčnih prihodkov dejavnosti v dvigovanje razvojne ravni lokalnih skupnosti in preživetja zakonodaja so pripeljali do panožne strukture, ki ne zagotavlja učinkovitega usmerjanja prihodkov dejavnosti v dvigovanje družbene blaginje ob minimiziranju negativnih učinkov. Poleg navedenega zakonodaja Republike Slovenije ne upošteva zakonskih sprememb in razvojnih trendov v sosednjih državah, kar je temelj za dodatna neravnovesja in nezmožnost transparentnega poslovnega načrtovanja.

Izhodišča za spremembe

Igralniška dejavnost mora dejansko postati del celovite turistične ponudbe Republike Slovenije, pri čemer morajo podjetja poslovati na podlagi nacionalne strategije razvoja igralništva in sodobne zakonodaje, ki morata vsebinsko opredeliti kriterije za podeljevanje koncesij v Republiki Sloveniji ter hkrati zagotoviti učinkovite instrumente za uveljavitev kriterijev razvoja, ki do sedaj niso bili vzpostavljeni. Država mora, poleg izpolnjevanja formalnih pravno-tehničnih zakonskih pogojev za opravljanje dejavnosti igralništva, pri podeljevanju koncesij analizirati tudi vsebinske kriterije kot so obstoječa igralniška ponudba na zaokroženem turističnem območju, absorpcijska sposobnost območja, kamor želi vstopiti nov koncesionar, umeščenost v strukturo obstoječe turistične ponudbe, ciljna tržna populacija ter izpolnjevanje kriterijev družbeno odgovornega poslovanja, ki vključujejo usposobljenost zaposlenih za odkrivanje problematičnih gostov, vzpostavljen sistem obveščanja gostov o nevarnostih prekomernega igranja in učinkovit sistem preprečevanja vstopa problematičnim igralcem. Takšen koncept razvoja dejavnosti zagotavlja, da se igralništvo dejansko razvija na območjih, kjer kakovostno nadgrajuje drugo turistično ponudbo in ne povzroča negativnih posledic, ki so v največji meri posledica geografske razdrobljenosti ponudbe in načrtne tržne usmerjenosti na lokalno prebivalstvo. Ob spoštovanju navedenih izhodišč je potrebno podjetjem v panogi omogočiti enakopravne pogoje za poslovanje in povečati njihovo prilagodljivost ter investicijski potencial, kar vključuje možnost dokapitalizacije in postopnega umika državnih skladov iz večinskega lastništva igralnic. Glede na dosedanje izkušnje izhaja, da korist države in lokalne skupnosti izhaja iz ustvarjanja kakovostnih delovnih mest, plačevanja koncesije in davkov, lastništvo državnih skladov pa povzroča predvsem togost upravljalvske strukture in politizacijo poslovanja, kar dolgoročno ogroža konkurenčnost, delovna mesta in koristi lokalnih skupnosti ter lastnikov na splošno. Urejenost poslovanja in spoštovanje zakonskih standardov ter vsebinskih strategij mora država zagotavljati prek urejenega pravnega sistema, ne pa prek lastništva teh podjetij.

Cilj

Vzpostavitev družbenega konsenza med stroko, politiko in civilno družbo, ki mora pripeljati do tega, da Vlada Republike Slovenije v roku enega leta pripravi celovito strategijo razvoja igralništva v Sloveniji, ki mora vsebovati osnovne usmeritve razvoja ob upoštevanju izhodišč iz te deklaracije. Vlada Republike Slovenije v Državni zbor vzporedno s strategijo pošlje spremembe zakona o igrah na srečo, ki na novo opredeli kriterije za podeljevanje koncesij za posebne igre na srečo, poleg Ministrstva za finance, ki skrbi za pravno-tehnični nadzor, kot glavnega usmerjevalca razvoja igralništva določi Ministrstvo za gospodarstvo, ki je skrbnik strategije razvoja turizma, omeji število igralnih salonov, opredeli območja, kjer se na podlagi integriranega turističnega produkta v skladu z mednarodnimi izkušnjami koncentrira razvoj dejavnosti, določa standarde družbeno odgovornega poslovanja, vzpostavi nacionalni sistem preprečevanja negativnih posledic, jasno opredeli namenskost porabe koncesijskih sredstev, ki se zlivajo v proračune lokalnih skupnosti, predvsem pa določi nov davčni okvir, ki bo vsa igralniška podjetja z regresivnim obdavčenjem usmerjal v razvoj hotelskih, sprostitutvenih in drugih neigralniških kapacitet.

Vir: Hit (2009a).

PRILOGA C: INTERVJU Z MAG. MAJDO VODOPIVEC, Hit

mag. Majda Vodopivec, pomočnica direktorja korporativnega trženja, Hit, d. d., sreda, 20. maj 2009, ob 16.30, Nova Gorica

1. Vodila ste pomemben projekt prenove Hitove korporativne identitete, sistema Hitovih tržnih znamk in nove celostne grafične podobe. Nam lahko za začetek v par korakih opišete razvoj Hitovih tržnih znamk?

Začetki Hitovega poslovanja segajo v osemdeseta leta, natančneje v leto 1984, ko smo v hotelu Park odprli prvo igralnico, istega leta je bilo tudi registrirano podjetje z imenom Hit. Sama beseda, ime podjetja je takrat res predstavljalo akronim vseh treh ključnih dejavnosti Hoteli, Igralnice, Turizem, ki so predstavljale tudi del same registracije pravnega subjekta. Iz tega je izhajala tudi takratna celostna grafična podoba, o korporativni znamki pa takrat še ni mogoče govoriti. Niti prva igralnica Park, ki je pomenila začetek razvoja igralniške dejavnosti tako za Hit kot tudi za Novo Gorico, ni bila upravljana kot tržna znamka. O tržnih znamkah se v primeru Hita lahko pogovarjamo šele od odprtja prvega in največjega igralniško-zabavišnega centra ameriškega tipa v Evropi, to je Perle naprej. Prav Perla je namreč prvi primer, ko se je Hit začel intenzivno ukvarjati z nekim svojim produktom kot s tržno znamko. S širitvijo predvsem igralniške dejavnosti po Sloveniji in odpiranjem novih igralnic se je vse bolj kazala potreba po skupni tržni znamki, ki bi združevala pod svojim okriljem vse Hitove igralnice in jih tako prepoznavno ločevala od konkurence. Tako se je po naravni poti oblikovala krovna znamka za igralniško dejavnost Hit Casinos, s pomembnima identifikatorjema, to je imenom družbe matere in osrednjim pojmom, za dejavnost, ki jo je pokrivala.

Z nakupom hotelov v Kranjski Gori in prevzemom družb HTP Gorenjka, Hotelov Kompas in odkupom hotela Špik, se je dejavnost Hita poleg igralništva pomembno razširila tudi na področje turizma, s čimer je Kranjska Gora poleg Nove Gorice postala Hitova pomembna strateška destinacija. Prav upravljanje z različnimi pravnimi subjekti tako v Sloveniji kot v tujini, dopolnjevanje temeljne dejavnosti igralništva s turistično dejavnostjo, množica nepovezanih in različnih tržnih znamk je pokazala na potrebo po jasni ureditvi Hitovih dejavnosti, njenih enot in družb v celovit sistem tržnih znamk.

2. Kako je takrat potekalo Hitovo komuniciranje s trgom?

Komunikacija s trgom in ne samo, temveč tudi z ostalimi deležniki podjetja, je bila v domeni oddelka za trženje. V tem oddelku je že takrat delovalo več služb, od tržnih komunikacij, odnosov z javnostmi, tržnih raziskav, prodaje... uporabljali smo najrazličnejša orodja. Največja komunikacijska slabost pa se je kazala prav v tem, da zaradi pomanjkanja celovitega sistema tržnih znamk nismo mogli učinkovito sporočiti kdo smo, kaj smo in kaj vse lahko ponudimo trgu. Vse je bilo precej razdrobljeno. Tako smo ob pomanjkanju prave korporativne znamke za potrebe nastopanja na trgu uporabljali kar znamko Hit Casinos, čeprav je ta jasno sporočala samo en del, sicer zelo pomembne, pa vendar ene same dejavnosti, to je igralništva. Vse dokler smo s to znamko poskušali nekako pokriti tudi dejavnosti, ki so bile bolj podpora lokalni igralniški ponudbi, manjša hotela v Novi Gorici in nekaj restavracij, je to še imelo smisel. Z večjim posegom v kompleksnejšo hotelsko-turistično ponudbo in željo po oblikovanju pravih zaokroženih destinacij izven Nove Gorice, kot je primer Kranjske Gore, pa je postalo povsem jasno, da Hit Casinos

dejansko ne daje zelenega sporočila o tem, kaj vse lahko potrošnik doživi v okviru Hitove ponudbe. Resnično najboljše upravljana znamka v tistem času pa je bila Perla, kar je tudi nekako razumljivo, saj je v tistem obdobju in tudi še danes, predstavljala bistveno konkurenčno prednost. Hit je namreč prav z igralniško-zabaviščnim centrom Perlo v širši evropski prostor prvi prinesel ameriški način razumevanja igralništva, ki je samo igro tesno povezoval z zabavo, to je s številnimi aktivnostmi, ki so na zabaven način zapolnjevale prosti čas posameznika in niso bile vezane samo na igro. Sem sodijo paleta različnih vrst in nivojev restavracij, diskoteka, prireditveni prostor z vsakodnevnim zabavnim programom, hotel s konferenčno dejavnostjo, bazen s fitnes ponudbo, ipd. Perla je predstavljala nov veter v ponudbi obstoječih klasičnih in tradicionalnih evropskih igralnic.

3. Kako so porabniki takrat razumeli, poznali Hitovo ponudbo in prepoznavali Hitove tržne znamke?

Lahko se pohvalimo, da imamo v Hitu že dolgo tradicijo tržnih raziskav. Zaradi vzdrževanja učinkovitega sistema odnosov z gosti in seveda obrambe tržnega položaja smo redno pridobivali podatke o prepoznavanju in poznavanju naših igralnic in igralniško-zabaviščnih centrov tako znotraj samih enot kot tudi na italijanskem tržišču. Izvajali smo namenske raziskave med gosti, da bi dobili sliko o tem, kako ti gledajo na naše tržne znamke, kaj jih pri posameznih centrih pritegne, zakaj jih preferirajo pred konkurenco pa tudi koliko poznajo konkurenco, katere konkurenčne enote še obiskujejo ipd. Raziskave so tako pokazale, da so v resnici gostje Hitovih igralnic dobro poznali predvsem center, igralnico, v katero so najpogosteje zahajali; tisti, ki so bili redni gostje, so poznali tudi povezavo posamezne igralnice z matično družbo Hit, velikokrat pa so med Hitove igralnice šteli tudi tiste, ki sem niso sodile. To nam je bil eden od signalov, ki je pokazal, da je potrebno bolj izrazito označiti in ločiti Hitove igralnice od konkurenčnih na trgu. Hitove igralnice so namreč veljale za kredibilne, gostoljubne, k nam so gostje radi zahajali, ker so nam zaupali.

Opazni pa so bili tudi znaki, ki so kazali na nehomogenost poimenovanj Hitovih igralnic, nekatere so imele fantazijska imena, kot na primer Park in Perla, druge so imena dobile po krajih, kjer so bile locirane, kot npr. Hit Hotel Casinò Kranjska Gora, tudi simboli posameznih igralnic niso bili dovolj konsistentni in prepoznavni.

Kar zadeva samo znamko Hit Casinos, pa je bilo večini jasno, da gre za verigo povezanih igralnic, kateri pa zaradi imena, predvsem tisti, ki na trgu naših igralnic niso dobro poznali, niso pripisovali neke dodane vrednosti, prej marginalno pred bolj svetovno znanimi igralnicami kot so Monte Carlo, Casino di Venezia ali Las Vegas, pa čeprav so naše igralnice v primerjavi z drugimi evropski igralnicami ponujale daleč najbolj popolno in zabavno storitev, poleg med poznavalci zelo priznane in zelo pomembne profesionalnosti v izvajanju iger.

V zavesti splošne slovenske javnosti pa je bil Hit zgolj igralniško podjetje; mnogi so celo enačili družbo Hit z enim samim centrom - igralnico, to je Perlo, in jim razsežnost ponudbe sploh ni bila poznana. Hotelov v Kranjski Gori, ki so se na trgu v tistem trenutku še pojavljali pod imenom HTP Gorenjka, pa ni nihče povezoval s Hitom.

Vse to nas je vodilo v prenovo korporativne identitete korporacije Hit. Jasno je postalo, da se moramo najprej izogniti temu že malo ponarodelemu zaznavanju Hita zgolj kot igralniške družbe oziroma za nekatere družbe hotelov, igralnic in turizma, in začeli

razmišljati o Hitu kot sinonimu za nekaj uspešnega, iz pestrega nabora dejavnosti za prosti čas pa navezali asociacije na svet zabave.

4. Z oblikovanjem skupine Hit se je kar veliko spremenilo, kakšni so bili ključni razlogi in vzroki, ki so vodili k razmisleku o novi korporativni identiteti in k prenovi Hitovih tržnih znamk?

Hit je po letu 2000 začel s širitvijo igralniške dejavnosti po Sloveniji in z investicijami na tuje trge znatno razširil svojo ponudbo ter tako pridobil pomembno vlogo na trgu evropskega igralništva. Velik razvojni zagon je omogočila tudi deblokada investicij. Naj spomnim, da je bil Hit kar šest let, od leta 1993 do 1999, popolnoma investicijsko in razvojno blokiran. Hit je posegel tudi na področje hotelsko-turistične dejavnosti in znatno razširil obseg delovanja. Skladno z razvojem družbe se je pojavila tudi potreba po bolj sistematičnem upravljanju znamk družbe, predvsem pa po prevetritvi njene korporativne identitete. Uvedli smo kar nekaj novih dejavnosti, kot sem že rekla, smo močnejše posegli predvsem v hotelirsko-turistično dejavnost, vse več poudarka smo začeli dajati zabavnemu delu ponudbe, in vse to je temeljito spremenilo značaj Hita, ki je bil v slovenskem prostoru poznan predvsem kot igralniška družba. Zato je jasno, da je bilo potrebno v določenem trenutku to predstavo v javnosti začeti spreminjati in seznanjati javnost, goste in vse ostale deležnike, s tem kar družba dejansko počne. K temu je pripomogla nova začrtana strategija družbe, iz katere so potem sledile tudi nova strategija znamk, komuniciranja in nova celostna grafična podoba.

5. Eden izmed motivov preнове korporativne identitete je bil tudi repozicioniranje. Kako je bila pred prenovu pozicionirana tržna znamka Hit in kako ste opredelili nov, želeni položaj v zavesti porabnikov?

*Res je, pri prenovi korporativne identitete smo imeli predvsem v mislih repozicioniranje Hita iz zgolj igralniškega podjetja, kot ga je v tistem trenutku zaznavala večina tako slovenske kot tudi tuje javnosti, v novo in širše razumevanje Hita kot ponudnika vrste **novodobnih dejavnosti za doživljajsko bogato preživljanje prostega časa**. Z oblikovanjem korporativne znamke, ki poosebljala te različne možnosti za preživljanje prostega časa, smo želeli predstaviti novi namen in pomen družbe Hit. Vanjo so zaobjete tako dejavnostmi, ki so danes prisotne, hkrati pa nam to dopušča odprto pot za eventualne širitve dejavnosti znotraj prostega časa v prihodnosti.*

6. Kaj ste si poleg repozicioniranja še zadali kot cilj preнове?

Poleg repozicioniranja smo ciljali tudi na doseganje večje komunikativnosti naših tržnih znamk, predvsem s pomočjo konsistentnosti sistema tržnih znamk, pri čemer smo se trudili, da bi bili pomeni in nameni znamk jasno izraženi. Mislim, da nam je prav s korporativno znamko Hit Universe of Fun uspelo natančno izraziti, kaj ponujamo oz. kdo smo. Prav novi sistem tržnih znamk in celostna grafična podoba sta imela namen povečati učinkovitost komunikacije s trgom, pri čemer smo si zadali cilj, da bi naše znamke s tem dosegale večjo prepoznavnost in posledično, da bi nas gostje lažje ločili od konkurentov.

7. Kako je potekal proces oblikovanja nove korporativne identitete Skupine Hit?

Prenova korporativne identitete je potekala kot poseben projekt, po projektnih načelih, ki veljajo znotraj družbe Hit, zato smo najprej oblikovali interno projektno skupino. Med člani te skupine so bili tako zaposleni v družbi kot tudi dva zunanja marketinška strokovnjaka in na osnovi razpoložljivih in tudi nekaj namenskih raziskav je skupina začrtala strategijo in strukturo tržnih znamk Hita.

Opravili smo temeljito analizo obstoječega stanja in pregledali strategijo razvoja družbe, ki je predstavljala temelj za razvoj nove korporativne identitete in primerno strategijo tržnih znamk, njihovega namena, poimenovanja in pozicioniranja.

Raziskave tako s trga kot internega stanja, tu imam v mislih predvsem strukturo ponudbe podjetja Hit in drugih podjetij iz skupine Hit, so pokazale, da potrebujemo močno korporativno znamko ter dve krovni znamki za posamezni ključni dejavnosti, igralništvo in turizem, ki bi bile namenjene gostom, ki so jih zanimali igralniško-zabavišni centri oz. za tiste, ki so bolj počitniško usmerjeni. Ugotovili smo tudi, da samo Hit kot korporativna znamka ne zdrži, saj je, vsaj v Sloveniji bila še vedno močno prisotna povezava s kraticami Hoteli, Igralnice, Turizem. Ravno to zavedanje nas je pripeljalo tudi do spoznanja, da je potrebno jasno ločiti med poimenovanji družb znotraj skupine Hit in posameznimi tržnimi znamkami.

Začeli smo čisto spodaj in prevetrili identitete vsake posamezne tržne znamke, razjasnili njihovo vsebino, osebnost in komu je posamezna namenjena. Ločili smo tržne znamke po ključnih dejavnostih, nato smo na ta zbir podatkov pogledali bolj celostno in skušali dobiti nek skupni imenovalec. Izkazalo se je, da je ta element prav zabava, saj ne le ob igralništvu, temveč tudi ob drugi ponudbi, kot npr. v restavracijah, hotelih in drugih storitvah, smo si prizadevali vključevati elemente zabave, torej, da ne ponujamo zgolj osnovne storitve, temveč je ta povsod dopolnjena še z drugimi elementi, ki to osnovno ponudbo obogatijo in popestrijo na zabaven način. Iz tega smo v najširšem smislu potegnili pojem veselje zabave – Universe of Fun. Za uporabo v sami tržni znamki smo se odločili za angleško različico, saj je naše delovanje v več kot 90% usmerjeno na tuje trge, od koder prihajajo naši gostje, in si s tem poskušali zagotoviti razumevanje in prepoznavnost znamke, ki prej s slovenskim imenom podjetja (hoteli, igralnice, turizem) ni bila možna.

Potem, ko je bila strategija tržnih znamk potrjena, smo se lotili prenove celostne grafične podobe, pri čemer smo se naslonili tudi na pomoč partnerjev iz zunanje agencije, ki je že dolgo sodelovala s Hitom na področju celostne grafične podobe.

Nadaljevali smo z oblikovanjem ustrezne komunikacijske strategije in komunikacijskih konstant in na koncu smo pričeli s postopnim lansiranjem tržnih znamk na trg, začevši s korporativno znamko Hit Universe of Fun, nato s krovni znamka Hit Stars in Hit Holidays ter posameznimi individualnimi znamkami. Korporativna znamka je bila komunikacijsko namenjena poslovnim javnostim, splošni slovenski javnosti in lokalni skupnosti, saj je najbolje izražala to, kar je Hit postal, veselje zabave. Sledile so še znamke Hit Holidays, Hit Stardust in Hit Stars, zadnja predvsem v Italiji, kjer smo igralniško ponudbo z razlikovalno noto zabave želeli še posebej izpostaviti.

8. Kakšna je nova identiteta korporativne znamke Hit Universe of fun? Kaj predstavlja bistvo nove korporativne znamke?

Za razvoj nove korporativne identitete smo za osnovo vzeli strategijo razvoja in vizijo Hita, in na podlagi tega ter trenutnega stanja ponudbe, skušali oblikovali privlačno zgodbo o svetu, vesolju zabave, ki vsakemu gostu ponudi na izbiro vrsto novodobnih oblik preživljanja prostega časa, ki so gostom v užitek, sprostitvev in zabavo. Temelj poimenovanja korporativne znamke ostaja ime družbe - Hit, dodali pa smo mu ključni pozicijski slogan Universe of fun, tako smo dosegli jasno ločevanje med imenom podjetja in korporacijsko znamko, ki smo jo s privlačnim sloganom dobro in atraktivno pozicionirali napram konkurentom, sama ideja vesolja zabave pa ima tudi visoko komunikacijsko vrednost.

Z prenovljeno korporativno znamko jasno določamo področje delovanja - novodobne oblike preživljanja prostega časa, njeni atributi so vezani na pester izbor možnosti preživljanja prostega časa: različne turistične destinacije, sodobnost, inovativnost v ponudbi, neformalno in sproščeno vzdušje, prijaznost in dostopnost osebja, kakovost in profesionalnost, dostopna, prilagodljiva in pestra ponudba. Gostje so zabave, igre, doživetij ali zgolj sprostitve željni, so, dinamični, družabni, komunikativni, mladi po srcu, dinamični, urejeni, trendi, komunikativni, dobro preskrbljeni, uglajeni. Takega gosta naj bi naša korporativna znamka zapeljala v drugačen svet od običajnega, ponudi mu takšnega, ki mu je pisan na kožo in ga v njem razvaja. Gost se tako počuti dobro sprejetega, varnega, čuti visoko stopnjo zaupanja in vedno lahko izbere nekaj zase. Ključne vrednote, ki jih korporativna znamka predstavlja od profesionalnosti, inovativnosti, skrbi za zadovoljstvo gostov, zaposlenih, lastnikov in okolja se odražajo tudi v njeni osebnosti: je strokovna, zanesljiva, stabilna, sodobna, dinamična, mlada po srcu, polna energije.

Funkcionalne prednosti, ki jih prinaša uporaba storitev korporativne znamke Hit Universe of fun se kažejo v vedno novi ponudbi, pestrosti dogajanja, neformalnem in sproščnem vzdušju, zanesljivosti in korektnosti, dostopnosti in dosegljivosti, pri emocionalnih prednostih pa velja izpostaviti najbolj občutek varnosti in vznemirljivosti.

9. Kako ste novo identiteto uspeli prenesti v nov in celovit simbolni identitetni sistem? Ali nam lahko na kratko predstavite novo arhitekturo Hitovih tržnih znamk in ključne elemente Hitove celostne grafične podobe?

Pri prenovi smo se trudili, da bi našli drugačen pristop pri prezentaciji ponudbe igralniške dejavnosti in njenih spremljevalnih aktivnosti, želeli smo jasno predstaviti to, kar je Hit postal, novo korporativno identiteto, skozi ustrezne tržne znamke. Ponudbo smo grupirali po skupinah v smiselne celote, pri čemer smo upoštevali lastnosti ponudbe, ciljne skupine in predviden razvoj ponudbe. Glede na strukturo ponudbe matične družbe in ostalih podjetij iz skupine Hit smo ugotovili, da potrebujemo močno korporativno znamko, krovne znamke za posamezne dejavnosti in individualne znamke za posamezne enote. Izhodišče za oblikovanje in imenovanje tržnih znamk je kot že rečeno predstavljal ime družbe Hit, njegovo poslanstvo in vizija ter končno tudi zgodba, ki smo jo oblikovali na podlagi vsega naštetega.

Dobili smo novo korporativno znamko Hit Universe of fun, krovno znamko za igralniško-zabaviščno dejavnost Hit Stars, krovno znamko za hotelsko-turistično dejavnost Hit

Holidays in krovno znamko za spletno igralništvo Hit Stardust. Pod te krovne znamke pa smo smiselno razvrstili vse ostale individualne tržne znamke.

Z domišljenim CGP-jem smo dejansko preko in s pomočjo tipografije in uporabe barvnih elementov uspešno prenesli sporočilo o pestrosti in raznolikosti Hitove ponudbe. Na korporativno znamko je vezana paleta živopisanih barv, ki izražajo pestrost in vedrino, predvsem pa zabavnost ponudbe, na krovne znamke pa smo iz korporacijske prenesli kot nosilo barvo tisto, ki najbolj pooseblja dejavnost, ki jo znamka predstavlja. Igralništvo in zabavo razločuje živahna rdeča barva, počitniško ponudbo znamke Hit Holidays pa bolj umirjena svetlo modra barva, ki asocira bolj na sproščenost, počitek. Znotraj posameznih krovnih znamk je več individualnih tržnih znamk, ki tudi s svojo intenziteto in raznolikostjo barvnih tonov sporočajo pisanost Hitove ponudbe. Večina individualnih znamk ima tudi svoj simbolni sistem.

Lahko dodam, da so Hitove tržne znamke zaščitene kot intelektualna lastnina, posebej pa so v licenčnih pogodbah opredeljeni tudi odnosi s Hitovimi hčerinskimi družbami, ki uporabljajo Hitove tržne znamke.

10. Kako je potekalo komuniciranje nove Hitove korporativne identitete?

Prenovljene elemente Hitove identitete kot tudi nov sistem tržnih znamk smo najprej predstavili interni javnosti, skratka vsem zaposlenim, ki so se udeležili krajših predstavitev delavnic. Najprej seveda v Novi Gorici, nato v Kranjski Gori in potem tudi zaposlenim v ostalih Hitovih destinacijah. Sledila je predstavitev medijem, novinarska konferenca, ki smo jo pripravili v Ljubljani, v Cankarjevem domu. 20-letnica Hitovega poslovanja je bila odlična priložnost za predstavitev uspešno prehojene poti kot tudi za posredovanje informacij o novih Hitovih tržnih znamkah, novem identitetnem sistemu in novi celostni grafični podobi. Posebno pozornost smo namenili tudi obeležitvi obletnice s krajani in vsemi zaposlenimi v Novi Gorici, kjer smo se pojavili z novo celostno grafično podobo in korporativno znamko. V ta namen je bila organizirana Hitova zabava pod zvezdami s koncerti, nagradnimi igrami, skratka zabavno srečanje na prostem. Na brezplačno druženje so bila z vabili v novi podobi povabljeni vsa gospodinjstva v Novi Gorici in okoliških občinah.

Še pred tem smo tudi opravili ustrezen izbor promocijskih elementov, darilnega programa, od manjših darilc do poslovnih daril, info brošur, company profila in tudi pisarniškega materiala, in jih ob vseh naštetih priložnostih tudi podarili novinarjem, gostom, zaposlenim, ki so se tako lahko поблиže seznanili s prenovljeno celostno grafično podobo.

11. Ena izmed oblik tržnega komuniciranja je tudi sponzorstvo, ki mu v Hitu posvečate kar veliko pozornost. Ali lahko repozicioniranje Hitove korporativne znamke povežete tudi s tem orodjem?

Sprememba korporativne identitete je vplivala tudi na spremenjen način predstavitve tako korporativne kot ostalih znamk. Predvsem je pomenila dobro opredeljeno vsebinsko osnovo, ki je dajala jasne smernice, kakšno naj bo sporočilo, ki ga podjetje želi sporočiti ne samo preko klasičnega oglaševanja, temveč tudi preko sponzorske dejavnosti. K temu je seveda veliko prispevalo tudi dobro razumevanje nove identitete in kreativnost managementa. Zabava in doživljajsko bogato preživljanje prostega časa sta postala ključna elementa iskanja in tudi ustvarjanja lastnih priložnosti za nove sponzorske

aktivnosti. Tako so nastali mnogi lastni uspešni projekti, ki so s pomočjo sponzoriranja dogodkov uspešno ponesli glas o novi Hitovi vsebini v širši slovenski in tudi bližnji tuji prostor. Naj omenim samo nekaj lastnih projektov, kot je npr. Eksplozija zabave v Kranjski Gori, kot ključni zabavni dogodek ob priložnosti Svetovnega pokala v smučanju, ki ni dvignila le nivoja in prepoznavnosti te prireditve, temveč pomagala ponesti nov glas o destinaciji Kranjska Gora širom po Evropi. V povezavi s smučanjem je bil oblikovan še en uspešen projekt, to je tekmovanje smučarskih legend v Kranjski Gori. K prireditvam, ki pa so bile že ustaljene, smo vedno doprinesli nekaj svojega znanja in svežine, predvsem pa zabavne note. Sodelovali smo tudi pri veliko medijsko odmevnih projektih, kot je npr. prireditve Športnik leta, katere vsakoletni partner smo zdaj že četrto leto.

Zavedali smo se namreč, da je bil Hit vse dotlej zaznan kot izključno igralniško podjetje, z novo korporativno znamko, ki smo jo premišljeno vključevali v različne sponzorske projekte, pa smo ciljali na učinkovit zasuk v zaznavi Hita kot ponudnika široke palete možnosti za zabavno preživljanje prostega časa in hkrati razmišljali tudi o tistih, ki Hitove ponudbe še niso poznali. Na tak način smo se jim želeli učinkovito približati.

Nova korporativna identiteta je spremenila tudi način izbora sponzorskih partnerjev in prepoznavanje novih priložnosti za sponzorske projekte, ki morajo v svojem bistvu nositi sporočilo, ki mora biti skladno s Hitovo identiteto. Pri vsem tem pa je jasno, da so sponzorstva lahko delovala kot dobro komunikacijsko orodje, če smo jih pri tem podprli in prepletli z ostalimi komunikacijskimi orodji, oglaševanjem, nagradnimi igrami, odnosi z mediji.

12. Kako ste opredelili uporabo Hitove korporativne znamke in drugih Hitovih krovnih znamk v sponzorskih projektih?

V sklopu projekta smo z opredelitvijo korporativne identitete in identitete vseh drugih znamk postavili jasna izhodišča za uporabo vseh znamk tako v primerih internih produktov kot eksternih sodelovanj. Izbor sponzorskih projektov in tudi obratno, katero znamko bomo uporabili v posameznem sponzorskem projektu, temelji na nekaj osnovnih načelih oziroma kriterijih: združljivost z identiteto znamke, ki jo bomo uporabili v sponzorskem projektu, komu je projekt namenjen oziroma s ciljno skupino katere od znamk sovпада ter nenazadnje pomen projekta – ali gre za projekt, kjer je pomembno in primerno izpostaviti korporacijsko znamko ali pa gre za bolj komercialno naravnani projekt, kjer se pričakuje tudi neposredne prodajne učinke.

Če se osredotočimo na najbolj očiten primer uporabe Hitovih znamk v sponzorskih projektih, gre za uporabo imen Hitovih znamk v imenu sponzorirancev, kjer mora sponzoriranec poleg naštetih kriterijev ustrezati tudi po svoji identiteti. Identiteta ali poslanstvo sponzoriranca mora vsaj delno sovpadati z identiteto ali poslanstvom Hita, identiteti se morata na nekem nivoju najti in sporočilnost ene znamke se mora ujemati z drugo, tako da govorita v en glas. Povezava s športnimi klubi je tu zelo jasna in enostavna. Hit si prizadeva, da bi se čim več mladih vključevalo v različne oblike športa, kot aktivno obliko preživljanja prostega časa. Enako velja v primerih soznamčenja, ko Hitove znamke uporabljamo z drugimi, že uveljavljenimi znamkami in je možna le v primeru, ko ta jasno prispeva h graditvi imidža naše znamke ali določene lastnosti znamke, ki je povezana z identiteto znamke.

Pri postavljanju teh usmeritev smo se jasno zavedali, da je s spremembo korporativne identitete, novo korporativno znamko in celotnim sistemom Hitovih znamk nujno potrebno

izdelati novo sponzorsko strategijo, ki bo v pomoč predvsem pri učinkoviti gradnji znamk na trgu. Seveda obstajajo tudi sponzorstva, ki ne morejo natančno slediti sponzorski strategiji, zato je v takšnih primerih boljše, da sledijo principu donatorstva, kjer svojih znamk ne izpostavljamo neposredno.

13. Je takih sponzorskih projektov, ki za poimenovanje uporabljajo Hitove tržne znamke, veliko? Lahko naštejete par primerov?

Takih projektov je relativno malo, ker si tako povezavo lahko predstavljamo samo za strateško najbolj pomembna, dolgotrajna sodelovanja, že prava partnerstva. Med njimi velja izpostaviti nogometni klub Hit Gorica, odbojcarski klub Hit Nova Gorica, kolesarski klub Hit Gorica, Go&Go Hit Stars tennis cup, Hit Holidays golf club Bovec... podobno pa velja tudi za lastne projekte, kot so dirkalno moštvo Hit Racing Team, prireditvev Ski Legends Hit Challenge, nekakšna izpeljanka iz imena korporativne znamke je tudi vsakoletno-zimska prireditvev X-plozija zabave v Kranjski Gori.

14. Menite, da so prav ti najbolj reprezentativni in da z (ne)posrednim povezovanjem s sponzorirancem pridobiva tudi Hitova korporativna znamka? Kako po vašem mnenju takšne povezave vplivajo na porabnike/goste?

Sponzorstvo že v izhodišču predstavlja obojestransko koristno poslovno povezavo, tako za sponzorja, kot za sponzoriranca. Najbolj pogosto se dogaja, da se sponzoriranci obračajo na nas, in zato je v začetku vse na sponzorirancu, da nas najprej spozna in nato dokončno prepriča v sodelovanje s konkretnimi predlogi in možnimi izpeljavami poslovnega sodelovanja. Mi moramo najprej oceniti ali se ti predlogi sovpadajo z našo sponzorsko politiko in prepoznati moramo tiste ključne elemente, ki bodo prav to sodelovanje naredile za koristno. Na koncu pa vse skupaj tudi in jih posebej izpostaviti v pravno obvezujoči obliki... Nemalokrat pa se zgodi tudi obratna zgodba, sponzorska sodelovanja se rojevajo tudi pri nas.

Med koristmi, ki jih ponavadi iščemo v takem sodelovanju, je predvsem krepitev ugleda lastnih znamk, najpogosteje prav korporativne znamke. To velja za vse izpostavljene primere, mogoče še posebej za Hit Racing Team in navezavo na svetovno prepoznavno znamko Ferrari.

Zavedamo se, da je potrebno našim obstoječim gostom,, kot tudi tistim, ki si jih želimo kot goste aktivno vključevati v sponzorstva, omogočiti nova in nepozabna doživetja, ki jih bodo posledično povezovali s Hitovimi znamkami in Hitovo ponudbo in to razširjali med prijatelje, znance. Zavedamo se, da prav v naši dejavnosti igrajo ključno vlogo pri učinkoviti komunikaciji zaupni nasveti prijateljev, ki so predvsem med Italijani pomemben vir informacij, ki vplivajo na končne odločitve. In prav velika Hitova sponzorstva namreč predstavljajo eno izmed ključnih razlikovalnih prednosti, ki jih imamo pred vedno bolj ostro konkurenco.

15. Ste s Hitovo novo korporativno identiteto, sistemom tržnih znamk in celostno grafično podobo, ki jima sledi, zadovoljni?

Mislim, da smo s projektom prenove korporativne identitete res opravili veliko delo, rezultat je jasen in razlikovalen sistem tržnih znamk, ki imajo jasno izraženo lastno identiteto. Dobro se povezujejo, jasni in prepoznavni so grafični elementi, nova podoba je dobro sprejeta, všečna je tudi poslovnim partnerjem in strokovni javnosti, saj predstavlja neke vrste novost in nov duh v svetovnem merilu.

16. Kako pa jo ocenjuje, kot ste že omenila, strokovna javnost?

Kar nekajkrat so bili elementi naše nove korporativne identitete nagrajeni. Oktobra 2006 je Hitova celostna grafična podoba na Bienalu industrijskega oblikovanja prejela priznanje odličnosti Icograda. Ta nagrada, ki jo podeljuje mednarodna žirija, je edina v kategoriji celostnih grafičnih podob. Za nas je bilo to pomembno priznanje, saj smo tudi z nagrado strokovne javnosti dobili potrdilo, da je Hit inovativno podjetje, ki na nek način narekuje trende in s tem utrjuje svojo vodilno vlogo na številnih področjih delovanja, tudi v vizualni komunikaciji. Letos januarja pa smo prejeli še nagrado Superbrands Slovenija 2008 in postali Super znamka. Naj dodam, da je primer Hitove prenove znamk večkrat omenjen na različnih strokovnih simpozijih, kot primer odlične prakse na področju znamčenja, nazadnje tudi letos na igralniškem kongresu v Amsterdamu.

PRILOGA D: INTERVJU Z MAG. TILNOM MAJNARDIJEM, Hit

mag. Tilen Majnardi, vodja korporativnega komuniciranja, Hit, d. d., sreda, 12. junij 2009, ob 12.00, Nova Gorica

1. V letu 2004 se je počasi začela oblikovati skupina Hit. Kako je oblikovanje te gospodarske asociacije vplivalo na sponzorsko politiko Hita?

Skupina Hit je začela intenzivneje rasti že v prvih letih novega tisočletja (2002, 2003), ko je družba Hit začela s projekti v tujini (Coloseum Club v Sarajevu, BiH) in Črni Gori (resort Maestral, Pržno) ter s pospešenim investiranjem v Kranjski Gori (najprej vstop v družbo HTP Gorenjka, poznejši prevzem družbe Kompas hoteli ter združitve v novo družbo Hit Alpinea, nazadnje, v letu 2008 še prevzem igralnega salona Casino Larix) in seveda v Šentilju (IZC Mond, 2007), na Hrvaškem (IZC Kristal, Umag, 2007) in v Bovcu (hotel Kanin, ATC Kanin, 2007, 2008).

Glede na hitro širitev skupine in razmeroma šibek finančni (sponzorski) potencial naših odvisnih družb, se je sponzorska politika matične družbe usmerila tudi na nova geografska področja v Sloveniji (predvsem Gorenjska, Štajerska, Bovško področje), nekaj projektov pa se je izvedlo tudi v Črni gori in v BiH. To je seveda na eni strani pomenilo določeno prerazdelitev sredstev iz Goriške regije na druga področja delovanja skupine, na drugi pa tudi določeno povečevanje razpoložljivega proračuna OE korporativno komuniciranje, ki je od leta 2004 do leta 2007 porasel za cca. 60 %, v določenem delu tudi zaradi močnejšega angažiranja Korporativnega komuniciranja na italijanskem trgu in v večji povezanosti z marketinškimi aktivnostmi skupine.

V medijih lahko beremo o vaši podpori, in sponzoriranju različnih športnih, in kulturnih prireditve ter sodelovanju in povezovanju z različnimi, predvsem športnimi akterji. Kaže, da se vse prisotni. Kam oz. h komu se v resnici usmerjate sponzorskimi projekti?

Osnovne parametre za sponzorsko in donatorsko politiko vsako leto opredelimo v Strategiji korporativnega komuniciranja, ki jo potrdi tudi uprava družbe. Kar se tiče osnovne strategije ta ostaja enaka, jo pa redno dopolnjujemo in poskušamo oblikovati celovito politiko družbene odgovornosti, ki pa ne pomeni samo ozke sponzorske dejavnosti, ta je velikokrat kombinacija tržnih in splošnih image aktivnosti skupine na določenem področju. Skupina Hit razume odnos do okolja, v katerem deluje, kot eno izmed ključnih poslovnih funkcij, ki je nujna za uspešen in dolgoročen trajnostni razvoj njene storitvene dejavnosti. Družba Hit je namreč zaradi narave svoje dejavnosti pomemben sooblikovalec lokalnega okolja in pogojev za bivanje prebivalcev posameznega območja. Kljub gospodarski in finančni krizi, ki sta močno znižali prihodke družbe, se dolgoročno odnos do tega področja ne bo spreminjal, v času nujnih racionalizacij pa bo seveda tudi skupina Hit v določeni meri omejila nekatere izdatke, predvsem večja sponzorstva in donacije. Politika družbene odgovornosti družbe Hit obsega štiri velika področja:

1. družbeno odgovoren razvoj dejavnosti, ki vključuje razvoj igralniško-zabaviščne dejavnosti ob upoštevanju standardov, ki minimizirajo morebitne negativne vplive poslovanja; vsaka gospodarska dejavnost namreč ob pozitivnih gospodarskih in razvojnih vplivih s seboj prinaša določene potencialne negativne učinke, ki se v

industrijski proizvodnji lahko odražajo v fizičnem in ekološkem obremenjevanju okolja ter pokrajine, v storitvenih dejavnostih pa ti fizični negativni vplivi niso tako izpostavljeni, še posebej če se gospodarski subjekti kot je Hit držijo načela trajnostnega in sonaravnega razvoja, ki predvideva ustrezno umestitev različnih objektov v prostor. Zaradi narave igralniško-zabaviščne dejavnosti pa se lahko pojavljajo nekateri družbeno-socialni vplivi, ki jih skupina Hit aktivno omejuje z neprestanim nadgrajevanjem sistema preprečevanja t. i. pretiranega igranja posameznikov. Družba Hit že leta razvija sistem samoprepovedi in prepovedi, ki omogoča, da problematične igralce, ki zaradi različnih razlogov nimajo vedno nadzora nad svojim vedenjem, izloči iz svojih kapacitet in tako prepreči poglobljanje problemov teh posameznikov.

2. aktivno sponzorsko in donatorsko politiko na področjih, kjer so prisotne Hitove turistične kapacitete; na področju sponzorske in donatorske politike je skupina Hit eden najbolj aktivnih gospodarskih subjektov v Sloveniji in v državah, kjer ima svoje odvisne družbe oziroma kapacitete, pri čemer pri odločitvah za posamezne projekte prevladuje lokalni kriterij, kar pomeni, da primarno spodbuja projekte v okoljih in regijah, kjer so prisotni Hitovi objekti, razen v primerih, ko gre za projekte širšega nacionalnega pomena oziroma za projekte, ki nadpovprečno povečujejo prepoznavnost Hita in njegovih znamk. Zaradi gospodarske krize, ki je močno vplivala na prihodek, bo ta dejavnost v naslednjem letu ali dveh sicer omejena, vendar ciklična gospodarska gibanja ne vplivajo na dolgoročno usmeritev družbe Hit. Pri sponzorski politiki je potrebno poudariti aktivni pristop k sponzorskim projektom, kjer se družba Hit trudi projekte sooblikovati in soorganizirati in ne samo sodelovati s promocijsko prisotnostjo. Aktivni pristop posredno pomeni tudi maksimiziranje promocijskih učinkov oziroma pojavnosti korporativne ali storitvenih znamk družbe Hit. Največ sponzorskih sredstev, kar 80 odstotkov, skupina Hit nameni za razvoj športa in z njim povezanih društev, predvsem pa pri teh aktivnostih poudarja podporo mladi populaciji. Pri tem gotovo izstopa podpora Društvu mladi nogometaš v Novi Gorici, ki predstavlja temelj za kakovosten razvoj nogometa v Novi Gorici. Med številnimi večjimi sponzorskimi projekti je zato kot prvega potrebno omeniti večkratnega državnega nogometnega prvaka, nogometni klub Hit Gorica, sledijo številni drugi, nič manj pomembni klubi, ženski odbojarski klub Hit Gorica, kolesarski klub Hit Gorica, košarkaški klub, namiznoteniški klub, šahovski klub,... Družba že dolga leta aktivno podpira razvoj sodobnega kajakaškega centra v Solkanu, legendarne skoke z mostu v Kanalu ob Soči in Kobaridu, hokejski klub Jesenice, FIS tekme za Pokal Vitranc in Zlato Lisico. Družba je ponosna, da je glavni osebni sponzor najboljšega slovenskega smučarja zadnjih let, Andreja Jermana, podprla je tudi številne mlade smučarje, med drugim Ilko Štuhec in Matica Skubeta, ki sta v letu 2007 postala svetovna mladinska prvaka. V Črni gori, kjer je skupina prisotna z resortom Maestral, ki je eden najatraktivnejših centrov zabave in dobrega počutja na južnem Jadranu, že leta sponzoriramo ženski roketni klub Budućnost, ki je eden najuspešnejših črnogorskih klubov. Poleg športnih sponzorstev skupina precej energije vlaga v podporo kulturnim društvom in aktivnostim, omeniti je potrebno predvsem dolgoletno organizacijo kulturno-razstavnega centra Paviljon v upravni stavbi družbe Hit v Novi Gorici. Ob vsem navedenem se vključuje v različne donatorske projekte s socialnega področja, pri različnih donacijah zdravstvenim institucijam, v letu 2007 je pomagala pri zbiranju sredstev za prizadete v poplavih, ki so zajele področje Železnikov. Družba že leta pomaga pri izvedbi otroških olimpijskih iger, ki jih društvo Sonček vsako leto izvede v Novi Gorici.

3. *podpora širšim družbenim projektom, ki presegajo sponzorstva, in z vključevanjem v projekte, ki začasno ali dolgoročno sooblikujejo življenjske pogoje določenega lokalnega okolja; skupina Hit se poleg klasičnih sponzorstev loteva tudi projektov, ki dolgoročno sooblikujejo razvoj posamezne lokalne skupnosti, v Novi Gorici aktivno podpira razvoj izobraževalnih ustanov, predvsem Visokošolsko in raziskovalno središče Primorske, Evropsko pravno fakulteto v Novi Gorici in Fakulteto za uporabne družbene študije v Novi Gorici. S takšno podporo želi družba Hit čim večje število mladih obdržati na Goriškem in preprečiti beg možganov v večja mesta in središča. Poleg navedenega družba aktivno sooblikuje dnevni utrip krajev, kjer je prisotna, V Novi Gorici redno podpira projekte silvestrovanj na prostem, praznovanj različnih praznikov, ob katerih praviloma organizira zabavne prireditve, v Kranjski Gori pa je družba Hit s prireditvami kot so Ski Legends Hit Challenge (tekma legend, kjer družba sodeluje s Hitovim ambasadorjem športa Juretom Koširjem) in X-plozija zabave (prireditev, ki spremlja tekme svetovnega pokala za Pokal Vitranc) pomembno prispevala k atraktivnosti in razvoju turistične destinacije Kranjska Gora.*
4. *ustvarjanje spodbudnega in zdravega delovnega okolja za zaposlene; družba Hit visoki socialni varnosti, ki jo primarno predstavljajo dohodki zaposlenih (povprečna plača zaposlenega v družbi je namreč skoraj dvokratnik povprečja v Republiki Sloveniji), namenja veliko pozornost, saj lahko le ustvarjalno in zdravo okolje pripomore k dobrim poslovnim rezultatom.*

Poleg vsega naštetega lahko omenimo tudi določene posebnosti in zanimive izjeme, ki se pojavljajo v vsakdanjem poslovanju. Na primer nek italijanski gost, ki je denimo zmagal na turnirju v Blackjacku je tretjino osvojenega nagrade daroval bolnišnici za invalidno mladino na Stari gori. Gre za lep primer, ki kaže na to, da motiv naših gostov seveda ni samo dobiček, svojo srečo znajo tudi deliti.

2. Kako v praksi poteka odločanje za sponzorske projekte?

Sponzorske projekte moramo najprej ločiti na dolgoročneje oz. strateške ter na priložnostne, ki se pojavljajo kot dnevne priložnosti. Pri strateških projektih gre navadno za večletne pogodbe, ki jih seveda potrdi uprava, ponavadi pa se nanašajo na podporo kakšni pomembni instituciji, klubu ali društvu iz ožjega lokalnega okolja, ki pomembno vpliva na prepoznavnost družbe, njen ugled, hkrati pa je tudi širšega pomena za lokalno okolje ali regijo, kjer deluje skupina Hit. Pri teh večjih projektih seveda najprej analiziramo koristi in potrebna sredstva za izvedbo sponzorske strategije (ne samo za izplačilo pogodbe, tudi za dodatne materialne stroške, ki nastajajo z aktiviranjem sponzorske pogodbe), oblikujemo projekt in se odločimo, najprej v OE Korporativno komuniciranje, v primerih višjih zneskov projekt s posebnim sklepom odobri uprava družbe Hit.

Pri kratkoročnih, priložnostnih sponzorstvih, se odločamo na podlagi sprejete strategije, razpoložljivih sredstev ter na podlagi tržnih in drugih učinkov. Vsekakor poskušamo sponzorsko dejavnost prilagoditi osnovni tržni dejavnosti in tako maksimizirati promocijske učinke za družbo in skupino Hit. Lahko pa rečem, da je ob splošnem varčevanju zaradi gospodarske krize teh priložnostnih sponzorskih aktivnosti precej manj kot v preteklosti, saj se je razpoložljivi proračun za netržne aktivnosti precej zmanjšal, zato

poskušamo znižati tudi nekatera dolgoročna netržna sponzorstva, ki niso ključna za promocijo naše osnovne dejavnosti.

3. Kako pa nadzorujete potek različnih sponzorstev?

Vsak sponzorski projekt seveda temelji na pogodbi oz. pisnem dogovoru o načinu izvajanja sponzorstva, za vsak večji projekt je praviloma posebno zadolžena tudi sodelavka v sektorju Korporativno komuniciranje, ki aktivno spremlja izvajanje obveznosti in pravic iz pogodbe ali dogovora. V primeru večjega projekta se oblikuje projektna skupina (ponavadi sodelujejo kolegi iz OE trženje), ki spremlja izvajanje aktivnosti po posameznih področjih, npr. oglaševanje, organizacija, oblikovanje ipd....

4. Lahko izpostavite kakšen še posebej uspešen primer?

Pred leti smo izredno uspešno izvedli projekt sponzoriranja turneje s popularnim glasbenikom Magnificom po Italiji in Balkanu. Šlo je za posrečen primer navzkrižnega marketinga (od oblikovanja celostne podobe glasbene ekipe, avtobusa, raznih promo pripomočkov...) in povezovanja naše in njegove storitvene znamke, še posebej zato, ker je bil v tistem času zaradi njegove uspešnice Hir aj kam hir aj go izredno popularen na našem glavnem, italijanskem trgu.

Podobna zgodba je sodelovanje s slovensko glasbeno skupino Siddharta, ki je bila v času trajanja našega sodelovanja nekakšen Hitov »hišni« band in to smo s pridom uporabili na številnih prireditvah na naših destinacijah, tudi v tem primeru je šlo za povezovanje storitvenih znamk in oblikovanje skupne promocije.

Uspešen projekt je bil tudi Hit Racing Team z voznico Nino Jerančič, s svojim dirkalnim avtomobilom (najprej Ferrari 360, zatem še 430) smo namreč nekaj let sodelovali v seriji Ferrari Challenge v Italiji, kjer smo uspeli v določenem, višjem segmentu naših potencialnih gostov dvigniti prepoznavnost naših znamk in produktov, podobno uspešno, a v nekoliko bolj omejenem obsegu moram izpostaviti tudi sponzorstvo nogometnega kluba AC Roma, kjer smo vzpostavili predvsem pristno in prijateljsko sodelovanje z njihovim super zvezdnikom Francescom Tottijem, ki je prišel celo letovat v naš hotel Maestral v Črni gori, kar je pomenilo pozitivno in zelo pomembno medijsko izpostavljenost v Italiji.

Seveda pa lahko rečem, da trenutno še vedno najboljše in zelo vsebinsko sodelujemo z našim ambasadorjem športa, Juretom Koširjem, ki nam pomaga organizirati številne prireditve (tudi največje, X-plozijo zabave v Kranjski Gori in Ski Legends Hit Challenge, dobro poznano, sedaj že mednarodno tekmo legend, ki smo jo lani organizirali v Sarajevu), v bistvu se je že tudi sam, poslovno in osebno, vključil v oblikovanje naše ponudbe v Kranjski Gori, saj že več let prireja mladinske in otroške taborne, k tem je pritegnil tudi svoja prijatelja, Marka Miliča in Anžeta Kopitarja, s katerim zelo uspešno sodelujemo pri organizaciji hokejskih taborov za mlade.

5. Kako ocenjujete uspešnost vaših sponzorskih projektov?

Najbolj pomembno je neposredno merjenje uspešnosti projektov prek posebnih analiz poročanja medijev in marketinške izpostavljenosti (vrednosti) projekta. Seveda so pomemben dokaz uspešnosti in prepoznavnosti tudi posamezne nagrade in priznanja, v družbi Hit smo v zadnjih letih že večkrat prejeli Sporto nagrado za uspešna sponzorstva na

področju športa (za sodelovanje z Juretom Koširjem in za prireditev Ski Legends Hit Challenge).

6. Koliko sredstev v letošnjem letu namenjate sponzorskim projektom in koliko ste jih v preteklih nekaj letih?

Skupina Hit že drugo leto v okviru prilagajanja zaostrenim gospodarskim razmeram (najprej nas je v letu 2007 močno prizadela hipna in radikalna uvedba nove protikadilske zakonodaje v Sloveniji, kar je določen del gostov odvrnilo od obiska naših igralniških kapacitet in nam v trenutku znižalo prihodke za 20 %) krči sredstva namenjena sponzorstvom, pri čemer poskušamo to početi uravnoteženo in v dogovoru s sponzoriranci. Gospodarska kriza je namreč močno znižala prihodke skupine (od začetka leta 2007 za več deset odstotkov), zato se mora skupina v teh trenutkih posvečati predvsem svoji osnovni dejavnosti, učinkoviti organizaciji, stroškovni učinkovitosti poslovanja in predvsem učinkovitemu marketingu. Natančne številke o višini sponzorskih proračunov so seveda poslovna skrivnosti, lahko pa rečem, da smo ta sredstva v dveh letih znižali za več kot 50 odstotkov, z nižanjem teh sredstev pa zaradi recesije še nadaljujemo, lahko denimo rečem, da bomo letos za vse projekte skupaj namenili manj kot milijon evrov, še leta 2007 je bila številka višja od dveh milijonov evrov.

7. Čisto za konec še aktualno vprašanje, s katerim ste se verjetno že kar nekajkrat srečali, in sicer zanima me kakšno je vaše mnenje o vplivu gospodarsko-finančne krize na sponzorstva v Sloveniji?

Gospodarska kriza nedvomno vpliva na obseg sponzoriranja, saj so sponzorska sredstva tisti del v strukturi stroškov podjetja, ki se ga da razmeroma z lahkoto hitro znižati. Po drugi strani pa sponzorstva predstavljajo tudi pomemben promocijski kanal za posamezno družbo, zato se bodo podjetja o zniževanjih odločala selektivno, predvsem je pričakovati precejšnje nižanje sponzorstev, ki z vidika posamezne družbe ne prinašajo največjih promocijskih učinkov. Vsekakor bo gospodarska kriza odprla tudi vprašanje učinkovitosti porabe sponzorskega denarja v slovenskih klubih, zvezah in drugih organizacijah, kar niti ni tako slabo.

Veliko klubov in zvez namreč deluje po preživetih vzorcih in v neskladju z ravno športne organiziranosti v primerljivih državah. V slovenskem športu se kumulativno gledano vrti kar nekaj denarja, s katerim pa velikokrat upravljajo neprofesionaci, prostovoljci ipd..., vprašljiv je lahko tudi nadzor porabe tega denarja. Vsekakor bodo manj težav imeli športniki, klubi in organizacije, ki so organizirani profesionalno in strokovno ter nimajo prevelike administracije, ki pogosto "poje" precejšen del proračunov klubov in zvez. Vsekakor pa bodo družbeno odgovorna podjetja nadaljevala s sponzoriranjem, vendar bodo skupaj s svojimi sponzoriranci poskušala zneske in načine prilagoditi zaostrenim gospodarskim razmeram. Sponzoriranci se morajo namreč zavedati, da je primarni cilj podjetij njihovo uspešno poslovanje in ohranjanje delovnih mest, v teh težkih kriznih razmerah so prioritete tako zelo jasne.

8. Bodo oz. so trenutne razmere že kakorkoli vplivale na vaše sponzorske projekte?

Na to vprašanje sem v bistvu odgovoril že v prejšnjih razdelkih, v družbi Hit smo temeljito preverili sponzorsko politiko in se usmerjamo predvsem v t. i. tržna sponzorstva, hkrati poskušamo s sponzoriranci doseči dogovore o prebroditvi tega kriznega obdobja. Tudi

sponsoriranci morajo namreč poiskati rezerve in povečati učinkovitost porabe sponzorskega denarja, o posameznih sponzorstvih pa se odločamo od primera do primera.

9. Kakšni so vaši nadaljnji načrti glede področja komunikacije skozi sponzorstva?

Sponzorsko in donatorsko politiko družba Hit še naprej razume kot pomemben del poslovne politike podjetja, saj s svojo dejavnostjo in prisotnostjo močno sooblikujemo območja, kjer smo prisotni. Vsekakor obseg te dejavnosti prilagajamo finančnim zmožnostim družbe. Ob poglobljanju krize pa se bodo te seveda še zmanjšale. Vsekakor bo leto 2009 izredno težko za vse, tako za podjetja, kot za šport. Mogoče bi bilo ustrezno, da se ob krizi odpre tudi resnejša debata o tem, kako bi država z davčno politiko podjetja bolj spodbujala k sponzorski dejavnosti.