

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PREOBLIKOVANJE IDENTITETE BLAGOVNE ZNAMKE V PODJETJU
HIT NOVA GORICA

Ljubljana, avgust 2008

KAJA KUTIN FUNDA

IZJAVA

Študentka KAJA KUTIN FUNDA izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. IČE ROJŠEK, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 27.8.2008

Podpis: _____

Kazalo

Uvod	1
1 STORITVENO PODJETJE.....	1
1.1 Značilnosti storitev	2
1.2 Značilnosti igralniških storitev	3
2 BLAGOVNA ZNAMKA	4
2.1 Opredelitev blagovne znamke	5
2.2 Podoba in identiteta blagovne znamke ter arhitektura blagovnih znamk.....	6
2.3 Storitvena blagovna znamka.....	9
3 PREOBLIKOVANJE IDENTITETE BLAGOVNE ZNAMKE V PODJETJU HIT	10
3.1 Predstavitev podjetja Hit d.d. Nova Gorica.....	10
3.2 Identiteta blagovne znamke Hit pred letom 2004.....	11
3.3 Preoblikovanje identitete blagovne znamke Hit.....	13
3.3.1 Vzroki za preoblikovanje identitete blagovne znamke v podjetju Hit	13
3.3.2 Potek preoblikovanja identitete blagovne znamke v podjetju Hit.....	14
3.4 Nova identiteta blagovne znamke Hit	18
3.5 Analiza preoblikovanja identitete blagovne znamke v podjetju Hit.....	21
Sklep	23
Viri in literatura	25

Kazalo slik

Slika 1: Ledena gora blagovne znamke.....	6
Slika 2: Sestavine identitete blagovne znamke.....	7
Slika 3: Potek nakupnega procesa.....	10
Slika 4: Skupina Hit leta 2004.....	11
Slika 5: Arhitektura ponudbe skupine Hit pod okriljem korporacije Hit leta 2004.....	12
Slika 6: Logotip podjetja Hit pred letom 2004 Hit.....	13
Slika 7: Stanje ponudbe leta 2004 – enote, ki sodijo v spekter tržnih znamk pod okriljem znamke	17
Slika 8: Struktura nove identitete blagovne znamke.....	19
Slika 9: Možnost izdelave nove krovne znamke.....	20
Slika 10: Logotipa Hit Universe of Fun.....	23

Uvod

Blagovna znamka je eno najmočnejših sredstev, ki ga ima podjetje, če jo le zna uporabiti. Če jo zna dobro uporabljati v svojo korist in primerno vlagati vanjo, lahko osvoji zaupanje porabnikov, ter si s tem olajša poslovanje. V podjetju Hit d.d. Nova Gorica se tega zavedajo in so se prav zato odločili za prenovu identitete blagovne znamke, ki jo bom obravnavala v tej nalogi.

V svoji diplomski nalogi bom predstavila in analizirala spremembo identitete blagovne znamke v podjetju Hit d.d. Nova Gorica, ki je potekala leta 2004, ob dvajseti obletnici delovanja podjetja. Najprej bom kratko razložila posebnosti storitvenega podjetja, bolj se bom posvetila igralniškim storitvam, ker je igralništvo še vedno glavno področje delovanja podjetja Hit, poleg malo manj, a zmeraj bolj pomembnega hotelirstva in turizma.

Nato bom na kratko povzela še kaj je blagovna znamka, kako se jo lahko uporablja kot sredstvo za prikaz identitete podjetja, ter kakšne so posebnosti storitvene blagovne znamke, še posebej blagovne znamke v turizmu oziroma igralniških storitvah.

V tretjem delu bom predstavila konkretno preoblikovanje. Najprej bom predstavila podjetje Hit, glavne podatke o podjetju, ter nekaj drugih, pomembnih za nadaljevanje naloge. Nadaljevala bom s tem, kako je imelo podjetje urejeno strukturo blagovnih znamk leta 2004, pred prenovno, kakšen je bil izgled, pomen samega imena ipd. Nato bom predstavila vzroke, zaradi katerih so se v podjetju odločili za preoblikovanje, kakšne cilje so poskusili s tem doseči in na kakšen način so se same prenove lotili. Na kratko bom šla skozi postopek preoblikovanja in prikazala končni rezultat preoblikovanja, torej novo podobo in identiteto blagovne znamke podjetja Hit, in razložila zakaj so bile posamezne spremembe uvedene. Nazadnje bom še analizirala preoblikovanje. Dejanski potek preoblikovanja bom primerjala s spoznanji iz literature, da bi videla kje so v podjetju kaj naredili prav, kaj narobe, in kje bi se dalo kaj še izboljšati.

1 STORITVENO PODJETJE

Podjetje Hit d.d. Nova Gorica, je storitveno podjetje, ki se ukvarja v veliki večini z igralništvom, poleg tega pa tudi z gostinstvom, hotelirstvom in podobnimi storitvami. Zato je za začetek potrebno, da predstavim, v čem se storitve razlikujejo od izdelkov ter v čem so posebne igralniške storitve, ki so za obravnavano podjetje najpomembnejše.

1.1 Značilnosti storitev

Storitve se od izdelkov ločujejo po veliko lastnostih. Te glavne razlike tudi vsak avtor razlaga na svoj način, vseeno pa je bistvo pri vseh enako. Glavne značilnosti storitev so (Jančič, 1999, str. 59-60):

a) Neopredmetenost:

Storitev se ne da prijeti v roko in si jih ogledati, ker so fizično neoprijemljive. Zato je tudi nemogoče vnaprej popolnoma pravilno predvideti, kakšna storitev bo, treba je počakati, da se izvede. V našem primeru to pomeni, da gost ob prihodu v igralnico nima ničesar oprijemljivega ter se zanaša le na zagotovilo podjetja, da ga čaka prijeten večer igranja v igralnici. Da bi se prepričal o resničnosti zagotovila podjetja, išče potrditev v tem, kar lahko doživi pred konkretnim vstopom v igralnico, kar pomeni stik z osebjem ob vhodu v zgradbo. V primeru Hita je to pogosto tudi stik s hotelsko postrežbo, garderobo in podobnim. Vse to pa gostu lahko da le približno predstavo, ki se potrdi šele ob vstopu v igralnico samo. Šele takrat lahko vidi, če so njegova pričakovanja izpolnjena. Glavna naloga podjetja pri tej značilnosti je poskusiti narediti storitev čim bolj oprijemljivo, in sicer z dajanjem fizičnih dokazov, pa čeprav le simboličnih, kot je na primer vstopnica.

b) Spremenljivost:

Storitve je skoraj nemogoče standardizirati, ker so pod močnim vplivom človeškega faktorja, saj jih največkrat opravlja prav človek. V našem primeru igralništva to pomeni, da gost nikoli ne bo doživel popolnoma enake izkušnje dvakrat. Vedno se bo nekaj spremenilo, najverjetneje sicer njegov dobiček, ampak na to podjetje nima vpliva. Zelo pomemben dejavnik, na katerega pa podjetje ima vpliv, je vedenje zaposlenih. Le-ti se morajo vedno truditi ugoditi stranki, in to z nasmeškom na ustnicah ter biti vedno prijazni in pripravljeni pomagati pri odpravljanju morebitnih problemov. Podjetje mora težiti k temu, da se vsi njegovi zaposleni, še posebno tisti ki so v neposrednem stiku s strankami, vedejo na prej omenjen način. Podjetje skuša standardizirati storitev, kar je sicer zelo težko doseči, saj je dovolj že en stik gosta z enim neprijaznim zaposlenim, da mu pokvari cel večer. Zato je treba biti zelo pazljiv pri zaposlovanju ljudi, paziti na njihove osebne značilnosti, ter jih neprestano izobraževati in opominjati na vse prej omenjeno.

c) Minljivost:

Storitev je dejanje, ki se zgodi in takoj nato mine. Ne da se je skladiščiti. To je največji problem pri sezonskem povpraševanju, saj ne moremo narediti več storitev v obdobju manjšega povpraševanja, jih skladiščiti in nato vzeti iz zaloge, ko je povpraševanje preveliko glede na zmogljivosti podjetja. Zato je potrebno čim boljše uskladiti velikost povpraševanja in ponudbe, kar lahko najbolje storimo s spreminjanjem cen in tržnega komuniciranja. Tako v

obdobju nižjega povpraševanja znižamo cene in povečamo tržno komuniciranje, v obdobju višjega povpraševanja pa ravno obratno.

d) Neločljivost:

Za izvajanje storitve je prisotnost porabnika nujna, saj se je brez njega ne da izvajati. Za razliko od izdelka, ki se ga najprej izdelata, nato skladišči, proda in nazadnje porabi, je storitev najprej prodana, in nato izvedena in porabljena hkrati. Neločljivost prav tako pomeni, da sta oba, tako izvajalec storitve kot porabnik storitve, odgovorna za kakovost storitve, saj nanjo vplivata oba.

e) Nelastništvo:

Zadnja bistvena značilnost je tesno povezana z neopredmetenostjo: storitve si ni mogoče lastiti, saj fizično ne obstaja. Pri izdelkih je tako, da ga kupimo in s tem postane naša last, pri storitvah pa se tega ne da narediti. Z njo lahko razpolagamo le v času ki nam je dan, ko jo imamo na nek način v najemu.

1.2 Značilnosti igralniških storitev

Ker je, kot sem že omenila, Hitov paradni konj prav igralništvo, si bom razločila malo več o značilnostih igralniških storitev. Igralniške storitve so neke vrste turistične storitve, zato imajo skoraj vse njihove lastnosti. Za igralniške storitve tako poleg že naštetih lastnosti, ki veljajo za vse storitve, velja še naslednje (Middleton, 1988, str. 20-28):

a) Povpraševanje se spreminja zelo hitro, ne samo sezonsko, temveč se lahko spreminja tudi tedensko, dnevno in je odvisno od letnih časov. To nihanje sicer velja za vse turistične storitve.

b) Turistične storitve so med seboj tesno povezane, saj gost ko pride na počitnice ali potovanje, tam potrebuje tudi nastanitev, prehrano, prevoz, razne ogleda ter podobne aktivnosti. Zato prodaja osnovne storitve močno vpliva tudi na prodajo ostalih, pomožnih storitev.

c) Vsi turistični ponudniki se soočajo s problemom visokih stalnih stroškov, ki jih imajo zaradi izgradnje in vzdrževanja zmogljivosti. Zato je zanje še toliko bolj pomembno da znajo privabiti goste v obdobjih nizkega povpraševanja, da tako ustvarijo sredstva za pokrivanje stalnih stroškov.

Vse te lastnosti torej veljajo za turistične storitve in hkrati tudi za igralniške. Pri igrah na srečo je še posebno izrazito nihanje povpraševanja in soodvisnost z ostalimi turističnimi ponudbami. V našem primeru je Hit za to poskrbel tako, da ima zraven skoraj vsake igralnice svoj hotel,

kjer so po navadi goste nastanjeni, poleg tega pa ima vsaka igralnica tudi svojo restavracijo ali več restavracij, kjer je poskrbljeno za prehrano gostov. S hoteli tako spodbuja goste, da ostanejo več kot en dan in pri njih koristijo tudi ostale storitve. Igre na srečo so v zadnjih letih doživele velik razcvet, kar je vidno tudi na goriškem območju, saj se neprestano govori o gradnji novih in večjih igralniških centrov. Država je do igralnic kar naklonjena, saj ji slednje plačujejo visoke davke in s tem polnijo državni (in občinski) proračun.

Naslednja značilnost iger na srečo, in hkrati problem za podjetje, je težavno zagotavljanje nadzora kakovosti. Kot Middleton (1988, str. 20-28) pravi, je igralništvo namreč zelo specifična dejavnost, kjer je skoraj vse odvisno od sreče. Zato je izjemno pomembno, da podjetje zagotavlja enake možnosti za vse obiskovalce, ter da ne prihaja do diskriminacije. Ravno v tej nepredvidljivosti in možnosti visokega dobitka je namreč tisti čar, ki privablja toliko ljudi v igralnice. Zato imajo v igralnicah zaposlenih mnogo ljudi, ki se ukvarjajo zgolj z nadzorom. Vsako igro na igralnih mizah nadzoruje več ljudi, od vodje igre, do vodje mize in inšpektorjev. Seveda je tudi vse pod nadzorom kamer. Svoj dobiček igralnice lahko vseeno malo prilagajajo svojim potrebam, in sicer z različnimi izračuni možnosti dobitkov, razvijanjem strategij in podobnim. Še en problem je problem goljufanja gostov, pa tudi zaposlenih. V preteklosti se je odkrilo že kar nekaj takih afer, tudi v Sloveniji, in tudi v Hitovih igralnicah. To pomeni, da imajo dober nadzor, ki pa ni dovolj dober, da bi goljufije odkril že takoj ob nastanku.

Poleg že naštetih posebnosti, je v igralništvu prisotnih še nekaj problemov s kakovostjo. To so na primer zanesljivost pri izplačevanju dobitkov in sprejemanju stav, že prej omenjena poštenost in zagotavljanje enakih možnosti za vse, hitra odzivnost na morebitne probleme in ugoditev gostu v vseh pogledih, pri čemer igra glavno vlogo osebje v igralnici. Gost ima namreč med svojim obiskom kar nekaj stikov z zaposlenimi, ne glede na to kaj v igralnici počne. Tudi če samo igra na igralnih avtomatih, ga bodo večkrat ogovorili inšpektorji, natakarice in blagajniki, kjer bo dvignil svoj dobiček. Še več stikov imajo gostje, ki igrajo na igralnih mizah, ker so v kontaktu še z osebjem pri mizah. Zato je po mojem mnenju eden najpomembnejših dejavnikov zagotavljanja kakovosti prav dobro, prijazno, ustrezljivo in vljudno osebje, saj na potek igre same in zadovoljstvo gosta v tej zvezi igralnica ne more vplivati, lahko pa vpliva na njegovo doživetje v celoti.

2 BLAGOVNA ZNAMKA

V tem poglavju se bom posvetila temu, kaj blagovna znamka sploh je, kakšna je razlika med podobo in identiteto blagovne znamke, kaj je arhitektura blagovne znamke ter na kratko, kakšne so posebnosti blagovne znamke v storitvenem sektorju.

2.1 Opredelitev blagovne znamke

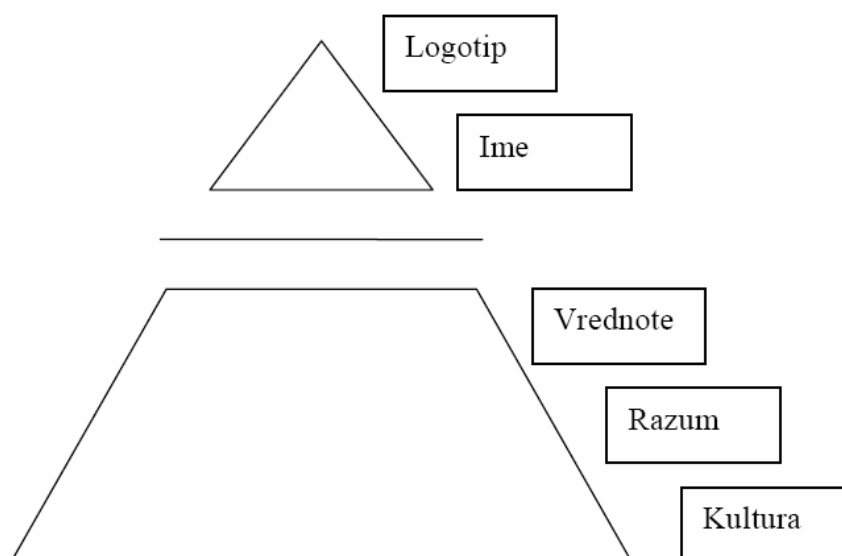
Skozi leta so številni avtorji razvili različne opredelitve, saj blagovno znamko vidi vsak na svoj način. Nekatere opredelitve so zelo splošne, druge pa gredo v večje podrobnosti. Prva in osnovna definicija, s katero smo se srečali že v prvem letniku fakultete, je opredelitev Philipa Kotlerja (2004, str. 418), ki tako povzema opredelitev American Marketing Association (AMA): »Blagovna znamka je ime, izraz, znak, simbol, oblika ali njihova kombinacija, namenjena prepoznavanju storitev enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju njihovih izdelkov ali storitev od konkurenčnih.« To je tudi ena prvih opredelitev, saj je nastala že v 60. letih 20. stoletja.

Od takrat naprej se je razvilo še mnogo novih opredelitev, in tudi slovenski avtorji so razvili svoje opredelitve, tako na primer Kotnik (1991, str. 129) pravi, da: »Blagovna znamka individualizira proizvod, predstavlja določeno jamstvo za kakovost proizvoda, hkrati pa daje tudi simbolično vrednost proizvodu.«

Opredelitev blagovne znamke de Chernatonyja in McDonalda (de Chernatony, 2002, str. 24) pa je: »Uspešna blagovna znamka je prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami.«.

De Chernatony prav tako razlaga, da je blagovna znamka večplastne narave, in ni le viden del, temveč veliko več kot to, in uporablja Davidsonovo prisposodbo blagovne znamke kot ledene gore. Kot vidimo na Sliki 1 (na str. 6), je pri tem konceptu blagovna znamka razdeljena na vidni in nevidni del, pri čemer prvi predstavlja le 15 odstotkov (del ledene gore, ki je nad vodo), drugi pa kar 85 odstotkov. Vidni del sestavljata predvsem logotip in ime, in je viden vsem porabnikom, nevidni del pa je sestavljen iz vrednot, razuma in kulture podjetja, torej se nanaša na zaposlene. Brez nevidnega dela tudi vidni ne bi mogel obstajati, zato je nevidni del za podjetje izjemno pomemben, saj je podpora za vidni del. Prav tako se morata ujemati in biti usklajena, da porabnikom sporočata pravilno identiteto podjetja. Zato je potrebno drugemu delu posvetiti tudi temu primerno veliko pozornosti, kar pa se žal redko dogaja, čeprav se situacija počasi izboljšuje, ker se podjetja vedno bolj zavedajo pomembnosti nevidnega dela blagovne znamke, skritega dela ledene gore (de Chernatony, 2002, str. 22, 23).

Slika 1: Ledena gora blagovne znamke (po Davidsonu, 1997)



Vir: L. de Chernatony, *Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja*, 2002, str. 23.

2.2 Podoba in identiteta blagovne znamke ter arhitektura blagovnih znamk

Veliko ljudi, tudi takih ki se ukvarjajo s trženjem, se ne zaveda razlike med podobo in identiteto blagovne znamke. Razlika je seveda velika, in pri ustvarjanju in upravljanju blagovne znamke še kako pomembna.

»**Identiteta** je, kot pravi oxfordski slovar, kvaliteta ali sposobnost biti isti (the same), je absolutna ali vsebinska enakost, istost. Vsaka organizacija ima svojo realno identiteto tisti trenutek, ko realno obstaja. Ne obstaja organizacija brez identitete. Pomeni individualnost organizacije, po njej je organizacija prepoznavna.« (Repovš, 1995, str. 17).

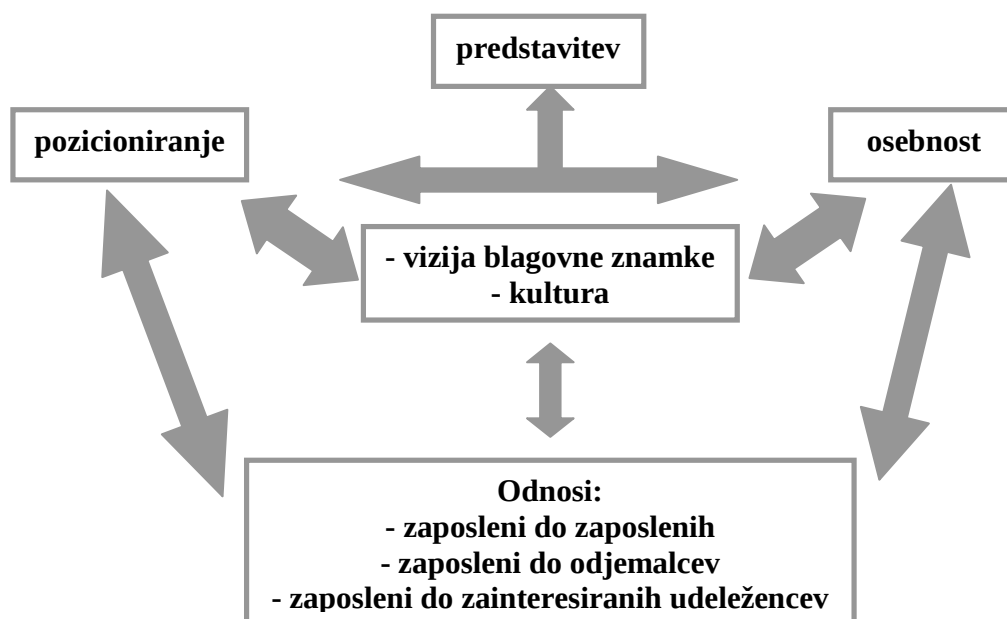
De Chernatony (2002, str. 53) pravi: »Pri identiteti blagovne znamke gre za navade, cilje in vrednote, ki kažejo značilnosti nosilca in s tem blagovni znamki omogočajo diferenciacijo.« Torej, identiteta predstavlja v veliki večini vrednote, za katere se podjetje zavzema, ter cilje, ki si jih v tem duhu postavlja. Identiteta je zelo pomembna za podjetje, ne samo z vidika porabnika, temveč tudi z notranjega vidika, vidika zaposlenih. Le-ti morajo namreč identiteto blagovne znamke ponotranjiti, ter se naučiti obnašati v skladu z njo, in prenašati njeno sporočilo porabnikom.

Kot pravita Apéria in Back (2004, str. 63-64), moramo za ustvaritev primerne identitete blagovne znamke odgovoriti na več vprašanj, kot so vprašanja o obstoju blagovne znamke, o

izvoru, viziji, vrednotah, namenu, območju, dogodkih in storitvah, stilu in jeziku ter porabnikovi podobi o blagovni znamki.

Identiteta blagovne znamke je sestavljena iz več sestavin, kar lahko vidimo na Sliki 2. Osrednja sestavina je tako vizija blagovne znamke, v kateri so opredeljeni cilji podjetja v prihodnosti. K njenemu doseganju močno prispeva tudi kultura zaposlenih. Kot že rečeno, je eden odločilnih dejavnikov ponotranjenje identitete blagovne znamke, ki se kaže v vseh odnosih, navedenih v modelu, torej med zaposlenimi, med zaposlenimi in odjemalci ter med zaposlenimi in zainteresiranimi udeleženci. Prav tako je pomembno, kako je blagovna znamka pozicionirana, in da se pozicioniranje ujema z vsemi ostalimi komponentami. Enako velja tudi za osebnost blagovne znamke, ki se mora ujemati s predstavitvijo, vizijo in kulturo blagovne znamke in z vsemi medsebojnimi odnosi. Koncept identitete blagovne znamke omogoča boljšo umestitev znamke in spodbuja k bolj strateškemu pristopu k upravljanju blagovnih znamk, kar podjetju lahko koristi tudi kot dobra zaščita pred konkurenco (de Chernatony, str. 52-56).

Slika 2: Sestavine identitete blagovne znamke



Vir: L. de Chernatony, *Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja*, 2002, str. 54.

V petdesetih letih je David O'Gilvy prvi spregovoril o tem, da potrošniki ne kupujejo izdelkov, ampak blagovne znamke. Ideja o osebnosti blagovnih znamk se je kmalu prenesla na podjetja, raziskovalci, komunikologi in menedžerji pa so se začeli resneje ukvarjati s podobo podjetja.

Kot pravi Repovš (1995, str. 18): »Podoba je vtis, ki jo na osnovi sprejetih signalov oblikuje njegov prejemnik.«

Podoba blagovne znamke je to, kako blagovno znamko vidijo drugi, se pravi porabniki. Gre za tolmačenje blagovne znamke kot niza asociacij, ki jih v daljšem časovnem obdobju prejme posameznik iz posrednih in neposrednih stikov z blagovno znamko. Asociacije se lahko nanašajo na funkcionalne lastnosti, ljudi ali dogodke. Ker si nista niti dva človeka enaka in nimata popolnoma enakih izkušenj z blagovno znamko, ima lahko vsak posameznik svojo podobo blagovne znamke. Ker vsak človek izhaja iz drugačnega okolja, lahko različni ljudje različno zaznajo in razumejo sporočilo, ki jim je bilo poslano.

Zaradi teh različnih zaznavanj, in posledično različnih podob blagovne znamke, je zelo pomembno, da se neprestano preverja porabnikovo zaznavanje sporočil, ki jih podjetje oddaja v javnost. Poznamo več metod preverjanja, ki so večinoma odvisne od tega, koliko je porabnik vpleten v sam nakupni proces. Bolj kot je vpleten, bolj se vključi v proces iskanja in obdelave informacij o znamki, ter temu nakloni kar nekaj časa in energije. V primerih, ko kupec ni močno vpleten v nakup in ne išče izčrpnih informacij, podoba blagovne znamke izhaja iz celostnega vtisa o njenem položaju glede na konkurenco (de Chernatony, 2002, str. 56, 57).

Podoba je dinamičnega značaja, ki se vzdržuje in neprestano spreminja. Nastaja z informacijskimi dražljaji, ki nam jih posredujejo tržno komuniciranje in oglaševanje organizacije, in ki oblikujejo, utrjujejo ali spreminjajo podobo organizacije pri predstavnikih različnih javnosti. Kreiranje podobe za organizacije, prav tako pa kasneje tudi za blagovno znamko, je kompleksen komunikacijski proces, pred katerim je po navadi potrebno opraviti obsežno analitično delo, s pomočjo katerega ugotovi svojo trenutno podobo v očeh ciljne javnosti (Repovš, 1995, str. 18-20).

Če torej na kratko povzamem, je bistvena razlika med identiteto in podobo blagovne znamke ta, da identiteto ustvari podjetje, podoba pa je kako to predstavitev identitete zaznajo porabniki podjetja. Seveda je cilj podjetja čim bolje predstaviti ciljni publiki njegovo identiteto, da bo kar najbolj podobna njihovi zaznani podobi.

Arhitektura blagovnih znamk je sistematičen prikaz hierarhije različnih blagovnih znamk podjetja in njihove medsebojne povezanosti. Lahko se jo opiše tudi kot zunanjo podobo poslovne strategije, ki se ujema s poslovnimi cilji in jih tudi podpira. Njeno bistvo je torej organizacija in struktura portfelja blagovnih znamk, z natančno določitvijo vlog in narave razmerij med posameznimi blagovnimi znamkami ter med različnimi izdelčno-tržnimi okviri (Petromilli, Morrison & Million, 2002, str. 23).

Apèria in Back (2004, str. 87-88) pravita, da mora podjetje pri oblikovanju arhitekture blagovnih znamk sprejeti odločitev, na katerem nivoju bo arhitekturo oblikovalo: na nivoju izdelka ali na korporativnem nivoju. Poleg tega mora arhitektura določati, kaj se bo zgodilo z blagovnimi znamkami, ki se bodo v portfelj vključile naknadno.

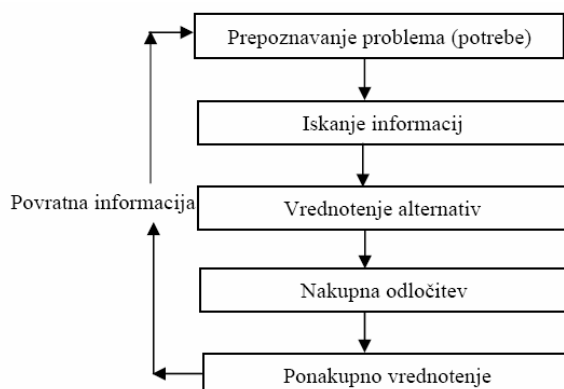
Arhitekturo blagovnih znamk se lahko opredeli s petimi osnovnimi kategorijami: portfelj blagovnih znamk, vloga posameznih znamk v portfelju, vloga blagovnih znamk v povezavi z izdelkom/trgom, oblika in struktura portfelja in portfelj grafičnih znakov. S povečevanjem števila blagovnih znamk, razširitvijo blagovnih znamk na različna področja in prepletanjem distribucijskih kanalov postaja arhitektura bolj zapletena. Bistvo je, da podjetje prek arhitekture blagovnih znamk sporoča smisel organizacije, namen in smer razvoja (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 134, 144).

Po Aakerju in Joachimsthaleru (2000, str. 104-107) imamo v osnovi štiri strategije označevanja izdelkov oziroma storitev. Te strategije so »Brandirana hiša« (angl. Branded house), podznamke, podprte blagovne znamke in označevanje izdelkov s posamičnimi blagovnimi znamkami. Pri brandirani hiši gre za strategijo poimenovanja z uveljavljeno blagovno znamko, oziroma krovno blagovno znamko. Naslednja strategija je strategija podznamk, kjer je vez med imenom izdelka in krovno znamko še močna, tako krovna znamka daje referenčni okvir, razširjena pa je s podznakami, ki dodajajo asociacije, osebnost, energijo ipd. (Apèria, Back, 2004, str. 103) Pri strategiji podprtih blagovnih znamk je bistveno to, da podpora blagovne znamke z uveljavljeno blagovno znamko dodatno zagotavlja izpolnitev obljube blagovne znamke izdelka (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 103). Zadnja strategija, označevanje izdelkov s posamičnimi blagovnimi znamkami, pa temelji na tem, da vsaka blagovna znamka deluje samostojno, z namenom povečevanja tržnega deleža in dobička (Petrocelli et al., 2002, str. 23).

2.3 Storitvena blagovna znamka

Igralništvo je ena glavnih dejavnosti podjetja Hit d.d. Nova Gorica, o kateri bom govorila v nadaljevanju. Ukvarja se tudi z drugimi storitvami, kot so gostinstvo, hotelirstvo in podobno, zato je za naš primer zelo pomembna blagovna znamka v storitvenem sektorju. Ker so storitve neotipljive, se ljudje še bolj opirajo na blagovne znamke. Zato ima blagovna znamka res velik pomen, saj se v veliko primerih ljudje odločajo za storitev prav zaradi zaupanja v določeno blagovno znamko. Pogosto je to zaupanje podprto še s pozitivnimi izkušnjami, ki jih je kupec s to blagovno znamko že doživel. Dandanes je na trgu že veliko storitev, ki se med seboj v jedru ne razlikujejo, zato ima kupec pred nakupom veliko dela z zbiranjem informacij o različnih možnostih, preden se za eno odloči. In prav tu igra storitvena blagovna znamka eno ključnih vlog. Potek nakupnega procesa je grafično prikazan na Sliki 3 (na str. 10).

Slika 3: Potek nakupnega procesa



Vir: L. de Chernatony, McDonald, *Creating powerful brand*, 1996, str. 59.

Na podlagi česa se torej kupec odloči in izbere eno storitveno znamko, in ne ostalih? Pri odločanju se opira na več dejavnikov, kot so na primer cena, kakovost, vrednost, dolžina poslovanja podjetja, vtis, ki ga naredijo zaposleni, priporočila znancev in prijateljev, pretekle izkušnje, oglaševanje ipd (Davis, 2004, str. 6). Storitvena znamka mora zato vsebovati vse te dejavnike, ter v očeh potencialnih kupcev ustvariti čim boljšo sliko po čim več dejavnikih. Še vedno pa je eden najpomembnejših dejavnikov za izbiro storitve ugled blagovne znamke.

3 PREOBLIKOVANJE IDENTITETE BLAGOVNE ZNAMKE V PODJETJU HIT

V tem poglavju bom predstavila praktičen primer preoblikovanja blagovne znamke na primeru podjetja Hit d.d. Nova Gorica. Najprej bom kratko predstavila podjetje in kakšna je bila začetna identiteta blagovne znamke. Nato bom predstavila potek njenega preoblikovanja, kjer bom natančneje analizirala, zakaj so se v podjetju sploh odločili za preoblikovanje in sam potek postopka. Zaključila bom s predstavitvijo novega izgleda blagovne znamke; na koncu bom poskusila oceniti uspešnost preoblikovanja, in sicer tako, da bom dejanski potek primerjala s teoretičnimi spoznanji in ugotovila morebitna odstopanja.

3.1 Predstavitev podjetja Hit d.d. Nova Gorica

Hit, delniška družba s sedežem v Novi Gorici, je priznано slovensko turistično podjetje, katerega temeljna dejavnost je prirejanje iger na srečo, spremljevalne dejavnosti pa so hotelirstvo, gostinstvo, zabavni programi in podobno. V Sloveniji razvija igralništvo od leta 1984, ko je bil odprt prvi igralni salon v hotelu Park v Novi Gorici. Danes ima v Novi Gorici dve večji igralniško-zabavišni središči (Perlo in Park), eno v Kranjski Gori, dve manjši

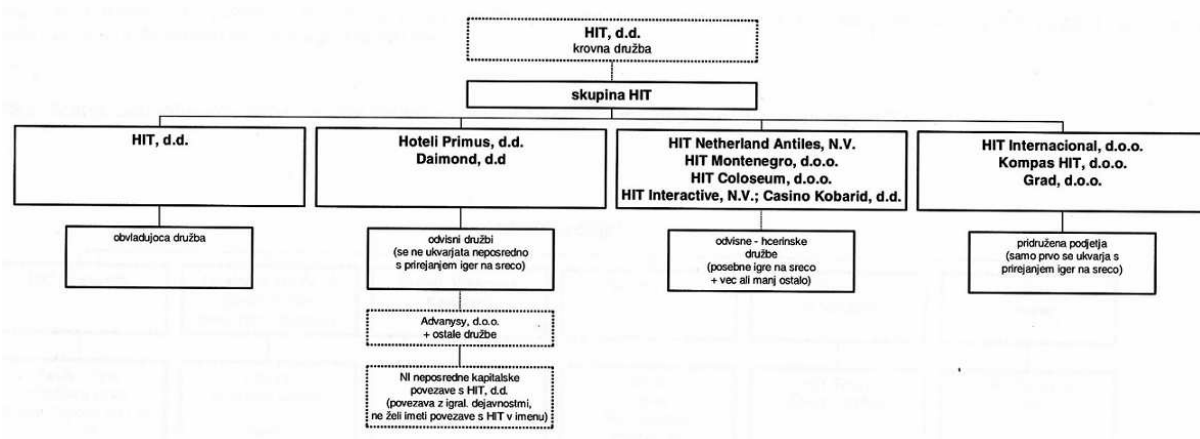
igralnici pa v Rogaški Slatini in na Otočcu. Hitova središča obišče okoli 1,5 milijona gostov na leto. Novembra 2001 je družba odprla Casino Caribe na otoku Bonaire (na Nizozemskih Antilih), julija lani pa igralniško zabavišče Coloseum v Sarajevu. Največji investiciji v tujini sta bili prenova in širitev hotelskega kompleksa Maestral v Črni gori. Dandanes skupina Hit razpolaga z več kot 2.200 hotelskimi ležišči, ima več kot 2.100 igralnih avtomatov in več kot 150 igralnih miz, ter zaposluje okoli 2.200 ljudi (Hit Universe of Fun, 2008).

Leta 2001 je začela nastajati skupina Hit, ki jo danes sestavljajo matična družba Hit d.d., Nova Gorica, in njene odvisne družbe: podrejena Skupina Daimond d.d., Nova Gorica, Hit Alpinea d.d., Hit Netherlands Antilles, N.V., Hit Montenegro d.o.o., Casino Kobarid d.d., Hit Coloseum d.o.o., in Hit Interactive. Ustanoviteljica družbe je Republika Slovenija. Lastniki družbe so torej država, državni skladi in lokalna skupnost. Občine, v katerih delujejo Hitove igralnice, dobijo koncesijske dajatve, ki jih vlagajo v razvoj turistične infrastrukture (Hit Universe of Fun, 2008).

3.2 Identiteta blagovne znamke Hit pred letom 2004

V Sliki 4 je predstavljena skupina Hit leta 2004, ko je bila zasnovana nova arhitektura blagovnih znamk. V tem grafikonu se lahko vidi katera podjetja so takrat tvorila skupino Hit, ter kako zelo razvejana je postala skupina Hit, zaradi česar jo je bilo težko nadzorovati in povezati. Nepovezanost je bila, kot bomo kasneje videli, tudi eden glavnih razlogov za preoblikovanje blagovne znamke. Hoteli Primus je bilo delovno ime za to, kar se danes imenuje Hit Alpinea.

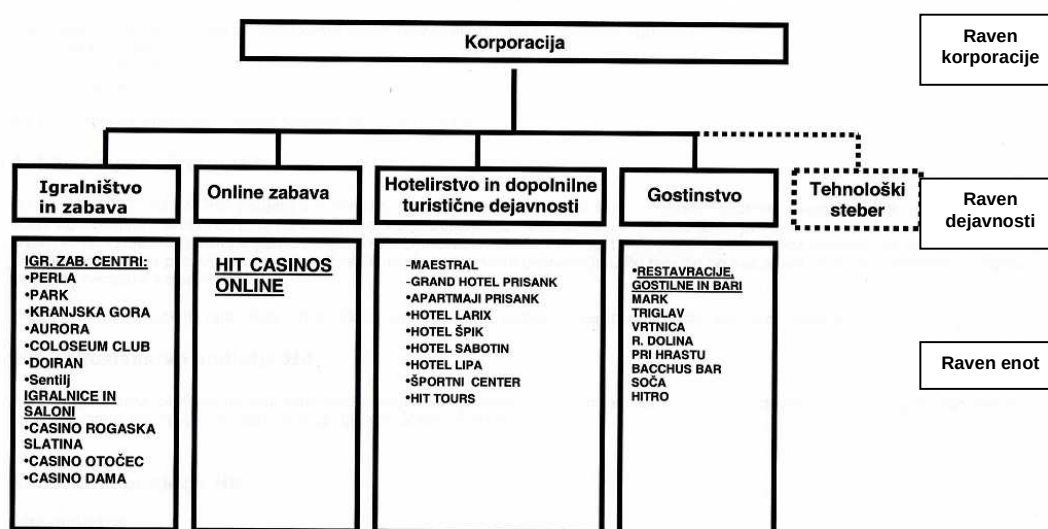
Slika 4: Skupina Hit leta 2004



Vir: M. Vodopivec, Arhitektura tržnih znamk skupine Hit, 2004, str. 5.

Na Sliki 5 je jasno razvidna arhitektura ponudbe skupine Hit pod okriljem korporacije Hit leta 2004. Enote, ki sodijo v spekter blagovnih znamk na grafikonu so bile razporejene po skupinah v smiselne celote ob upoštevanju lastnosti ponudbe, ciljne skupine in predvidenega razvoja ponudbe. Tako imamo raven korporacije, nato pa ravni dejavnosti, kamor spadajo igralništvo in zabava, spletna zabava, hotelirstvo in dopolnilne turistične dejavnosti ter tehnološki steber. Vsaka, razen zadnje, je nato razdeljena še na raven gostiln, barov itd (Vodopivec, 2004, str. 8).

Slika 5: Arhitektura ponudbe skupine Hit pod okriljem korporacije Hit leta 2004



Vir: M. Vodopivec, Arhitektura tržnih znamk skupine Hit, 2004, str. 8.

Pred letom 2004 je bila korporativna blagovna znamka podjetja sestavljena iz imena Hit, ki je grafično izgledal tako, kot ga vidimo na Sliki 6 (na str. 13). Vsaka črka je druge barve, in sicer rdeče, modre in zelene. S temi živimi barvami so hoteli prikazati svojo mladost, živahnost in energičnost, kar so obdržali tudi po preoblikovanju. Podoba je bila zelo enostavna in simetrična, sestavljena iz samih ravnih linij. Ime podjetja se je glasilo HIT Hoteli Igralnice Turizem. Glavni problem z imenom je bil ta, da italijanski gostje, ki so v večini, niso razumeli, kaj kratica pomeni. Prav tako so imeli probleme z izgovorjavo, saj se v italijanščini črka »h« ne izgovarja, zato je ime zanje zelo težko izgovorljivo. Zaradi nerazumevanja so začeli uporabljati ime Hit Casinos, ki pa je pokrivalo le igralništvo, in ne hotelirstva in turizma. Hit Casinos ni imel dokončno določenega logotipa. Posamične enote so imele vsaka svojo blagovno znamko. Med seboj so se močno razlikovale, in večinoma niso imele očitne povezave s Hitom.

Slika 6: Logotip podjetja Hit pred letom 2004



Vir: 12media, 2008.

3.3 Preoblikovanje identitete blagovne znamke Hit

V tem poglavju si bom bolj natančno predstavila, zakaj so se v podjetju za preoblikovanje identitete blagovne znamke sploh odločili, kateri so najbolj pogosti razlogi za prenovu na sploh, ter kasneje še, kako je prenova potekala in kaj je podjetje imelo za osnovo preoblikovanja, ter na kakšen način so to storili.

3.3.1 Vzroki za preoblikovanje identitete blagovne znamke v podjetju Hit

V podjetju Hit so se leta 2004, ob dvajseti obletnici delovanja podjetja, odločili za preoblikovanje identitete blagovne znamke, ki jo je podjetje imelo že kar nekaj let. Blagovno znamko so enkrat pred tem že spremenili, a sprememba še zdaleč ni bila tako drastična, saj je bilo podjetje takrat še razmeroma majhno, še posebno v primerjavi z današnjo velikostjo. Zato so se ponovno odločili za preoblikovanje identitete blagovne znamke in za oblikovanje arhitekture blagovnih znamk.

Za ta korak so se odločili, ker so v podjetju zaznali probleme. Kot eden največjih se je izkazalo dejstvo, da družba ni imela izdelane politike blagovnih znamk, kar se je odražalo v več problemih. Nekaj na kratko povzetih največjih problemov (Vodopivec, 2004, str. 3):

a) Problemi s hitro rastjo in širitvijo podjetja

Družba Hit je vse bolj preraščala v skupino Hit, njihova ponudba se je vedno bolj širila, bolj intenzivno kot prej so se začeli posvečati hotelirski dejavnosti, poseganju v razvoj destinacij in različnim oblikam preživljanja prostega časa nasploh, delno pa tudi razvoju tehnologije. Temu vsemu pa ni uspela dovolj hitro slediti organizacijska oblika, pa tudi pojmovanje o tem, kaj so znamke in kaj imena podjetij, nepovezanost imen novih podjetij s Hitom, ne vedenje, kam umestiti ponudbe novih podjetij in podobno. Kot primer lahko navedem: Hoteli HTTP Gorenjka so se tržili pod imenom HTTP Gorenjka, brez kakršne koli povezave s Hitom.

b) Nerazdelan odnos korporativne in ločene družinske znamke do posameznih podrejenih blagovnih znamk

Družba ni imela razdelanega stališča do tega, ali je politika blagovnih znamk preslikava organizacijske sheme ali le orodje za privabljanje potrošnikov. Posledica tega so bili nerazdelani odnosi med imenom družbe – HIT Hoteli Igralnice Turizem – in krovno znamko HIT Casinos. Poleg tega ni bilo jasno kam sodijo manjše enote, kot so kemična čistilnica in podobno. Nekaterne enote so bile celo prepuščene same sebi, saj sploh ni bilo jasno kam sodijo.

c) (Ne)ustreznost obstoječe krovne blagovne znamke HIT, HIT Casinos, HIT Hoteli Igralnice Turizem

Zelo nejasna so bila pravila, kdaj je potrebno uporabljati Hit in kdaj Hit Casinos, zato ju nihče ni znal pravilno uporabljati. Poleg tega ime Hit kot okrajšava tujim gostom ni dalo jasne predstave o dejavnostih družbe, in zaradi tega se je kasneje začelo uveljavljati ime Hit Casinos. Glavna slabost tega imena je, da še zdaleč ni pokrivalo vsega, kar družba počne, še manj pa je bilo primerno za uveljavljanje hotelov.

3.3.2 Potek preoblikovanja identitete blagovne znamke v podjetju Hit

Kot izhodišče za oblikovanje in imenovanje blagovnih znamk družbe Hit so se odločili, da bodo upoštevali podjetje Hit ter njegovo poslanstvo in vizijo. In na tej osnovi so kasneje oblikovali zgodbo oziroma koncept znamke (Vodopivec, 2004, str. 9).

Vizija podjetja Hit: »Hit bo leta 2007 eno vodilnih podjetij v igralniško – zabavišni dejavnosti v širšem evropskem prostoru. Svoje prihodke, dodano vrednost in obisk bo nenehno povečeval, tako na osnovi izgradnje destinacije Nova Gorica, preko širjenja v Sloveniji in v mednarodnem prostoru. Uveljavil bo večjo integriranost ponudbe iger na srečo in spremljevalnih storitev ter gostom s pomočjo celovitega sistema odnosov z gosti omogočil doživljajsko bogato preživljanje prostega časa in kroženje po vseh destinacijah. Pri tem bo po kakovosti storitve in pestrosti ponudbe boljši od evropske konkurence. Hit bo intenzivno razvijal igralniške tehnološke izdelke in bo v nekaterih segmentih postal svetovni voditelj.« (Hit Universe of Fun, 2008).

Poslanstvo podjetja Hit: »Z znanjem, profesionalnim pristopom in podjetniškim duhom ustvarjalno razvijamo vrhunsko in široko dostopno ponudbo iger in spremljevalnih storitev, ki so gostom v užitek, sprostitve in zabavo.« (Vodopivec, 2004, str. 9).

Moto podjetja je »Dobrodošli v svetu zabave!«, s čimer vabijo goste naj jih obiščejo in s tem doživijo zabavo na različne načine. Trudijo se zagotavljati doživljajsko bogato preživljanje

prostega časa, bodisi v igralnicah in igralniško-zabaviških centrih, bodisi v raznih Hitovih turističnih destinacijah in hotelih. Ker je Hit relativno mlado, sodobno in dinamično podjetje, ki dnevno vlaga veliko energije v zadovoljstvo gostov, bi to radi prikazali tudi v sporočilu vseh njihovih znamk, od korporacijske do vsake individualne znamke najmanjše enote. To bi radi v celostni grafični podobi prikazali z dinamiko in barvitostjo (Vodopivec, 2004, str. 9-10).

Prav tako je podjetju izjemno pomembno, da so v njegovi novi podobi jasno izražene Hitove vrednote, iz katerih izvira njihova moč in konkurenčna prednost. Skozi čas jim je tako uspelo oblikovati svet zabave, kjer lahko skoraj vsak gost najde zabavo po svoji meri. Kot sami pravijo, želijo gosta popeljati v drugačen svet od običajnega, zato mu ponudijo takšnega, ki mu je pisan na kožo in ga v njem razvaja (Vodopivec, 2004, str. 1).

Naj naštejemo nekaj glavnih pravil in standardov, ki se jih v podjetju držijo, in ki pravzaprav odražajo njihove vrednote. Vse te vrednote si seveda želijo izraziti v novi, prenovljeni, identiteti blagovne znamke in celostni grafični podobi. Te vrednote pa so (Vodopivec, 2004, str. 1):

- a) **Zadovoljstvo gostov:** Gost je kralj.
- b) **Kakovost:** Zase vemo, da znamo ponujati storitve na najbolj kakovosten način.
- c) **Profesionalnost:** Gostje nas cenijo po naši profesionalnosti.
- d) **Dostopnost:** Vrata so na široko odprta vsem, ki si želijo preizkusiti utrip našega veselja zabave, smo prijazni in odprti gostitelji.
- e) **Razvojna naravnost:** Vedno si želimo napredovati, biti še boljši, gostom ponuditi vedno več in boljše, nove stvari, svojo ponudbo širimo tudi izven meja domače države.

V Hitu se zelo dobro zavedajo pomembnosti blagovnih znamk, zato pri njih velja rek »naše znamke, naše bogastvo«. Zavedajo se tega, da je za znamke treba skrbeti in z njimi odgovorno ravnati. Odgovornost se namreč ne konča pri registraciji znamke, ampak se nadaljuje pri uporabi njenega logotipa in celostne grafične podobe, pri konsistentnem komuniciranju sporočila znamke preko vseh oblik komuniciranja – tako notranjega, med zaposlenimi, kot zunanjega, z gosti in na trgu. Moč njihove blagovne znamke je v tem, da ima vsaka samo eno in edinstveno sporočilo (Vodopivec, 2004, str. 1-2).

Metodološki pristop uporabljen pri preoblikovanju identitete blagovne znamke je sestavljen iz več podenot. Arhitektura blagovnih znamk je bila tako oblikovana na osnovi (Vodopivec, 2004, str. 3):

- lastne analitične metode
- timskega dela projektne skupine v okviru delavnic

Prav tako so pri oblikovanju rezultatov bili upoštevani naslednji dejavniki (Vodopivec, 2004, str. 3):

- analize obstoječega stanja blagovnih znamk podjetja Hit,
- rezultati intervjujev z vodilnimi in vodstvenimi kadri v podjetju Hit d.d.,
- rezultati raziskave o zaznavah Hitovih blagovnih znamk med gosti Hitovih igralnic, izvedene v novembru in decembru leta 2003,
- raziskave, ki vključujejo poznavanje in podobo podjetja Hit.

Za oblikovanje blagovne znamke samo je Hit objavil natečaj, s podrobnimi navodili in pričakovanji, na katerega se je odzvalo več studiev in podjetij, vsak s svojim okvirnim predlogom. Nato so izbrali podjetje Gigodesign iz Ljubljane, s katerim sodelujejo vse od takrat naprej, saj skrbijo za Hitovo celostno grafično podobo. Podjetje je mlado in vedno bolj uveljavljeno, bili so tudi izbrani za najboljšega oblikovalca leta 2007. S skupnim sodelovanjem so nato oblikovali končen rezultat, ki ga v podjetju uporabljajo.

Podjetje Hit je v natečaju določilo kar nekaj izhodišč, v podjetju Gigodesign pa so se odločili, da je pomembno upoštevati tudi naslednje dejavnike (Celostna grafična podoba družbe Hit, d.d., Nova Gorica in njenih tržnih znamk: Natečajne rešitve: Uvod, 2004):

- dejavnosti skupine Hit so vsebinsko precej različne, povezuje jih »prosti čas«;
- po novi arhitekturi so nosilec identitete v največji meri dokaj samostojne podznamke;
- obstoječ logotip »HIT« ni sprejemljiv niti za zunanjo niti za notranjo javnost;
- dejavnost skupine Hit se lahko v prihodnosti širi tako v širino kot v globino;
- zaradi kompleksnosti in razvejanosti sistema je potrebno poenostaviti proces snovanja in izvedbe tekočih komunikacijskih rešitev;
- glede na nekatera odprta vprašanja, je potrebno predlagati sistem, ki bo omogočal dokončne prilagoditve skozi proces izdelave sistema celotne grafične podobe ob uskladitvi s Hitom.

Poleg tega so v Gigodesignu morali upoštevati, da po novi arhitekturi tržnih znamk prehaja Hit od monolitne strukture celostne grafične podobe na sistem z več nosilci celostne grafične podobe. Prej je bil nosilec identitete tako verbalno, kot vizualno Hit. Po novem pa so nosilci identitete v največji meri dokaj samostojne podznamke, bolj ali manj povezane z znamko Hit. Posamezne znamke se bodo samostojno pojavljale v približnem razmerju: 10% korporativna znamka (Hit Universe of Fun), 5% ločene družinske znamke (Hit Stars, Hit Holidays) in 80% posamične znamke (Perla, Park, Korona, Aurora, Hotel Larix, Gostilna Pri Hrastu ipd.) (Celostna grafična podoba družbe Hit, d.d., Nova Gorica in njenih tržnih znamk: Natečajne rešitve: Uvod, 2004).

Pri oblikovanju arhitekture blagovnih znamk celotne skupine Hit je bilo potrebno upoštevati vse Hitove enote, ki potencialno sodijo v sklop blagovnih znamk, enote drugih Hitovih podjetij pod okriljem korporacijske znamke Hit (na Sliki 7 so obarvani z modro barvo) ter novo nastajajoče enote, ki sodijo v sklop blagovnih znamk (na Sliki 7 so obarvani z zeleno barvo). Struktura skupine Hit leta 2004 je prikazana v grafikonih na Sliki 7 za »HIT filozofijo«.

Slika 7: Stanje ponudbe leta 2004 – enote, ki sodijo v spekter blagovnih znamk pod okriljem znamke Hit



Vir: M. Vodopivec, Arhitektura tržnih znamk skupine Hit, 2004, str. 6.

Kar zadeva ime so se v podjetju odločili, da ga ne bodo spreminjali, ker je pri strankah že uveljavljeno, in bi jih sprememba imena lahko zmedla in lojalnost bi se lahko zmanjšala. Zato so se odločili, da spremenijo oziroma prilagodijo samo njegov pomen. Tako ime Hit ni več kratica za Hoteli, Igralnice, Turizem, temveč je postalo angleški sinonim za nekaj uspešnega; s tem poskušajo zbuditi asociacijo na svet zabave. Ne glede na to, da ima ime Hit nekaj pomanjkljivosti, na primer težka izgovornost za italijanske goste (v italijanščini se črka »h« ne izgovarja, in zato ne znajo izgovoriti imena Hit), kar je glavna pomanjkljivost, so se ga v podjetju odločili obdržati, ker je poznano in priznано pri poslovni javnosti in v podzvesti prisoten pri gostih, čeprav večina ne ve, kaj kratica pomeni, saj je velika večina gostov Italijanov, ki ne razumejo slovensko. Poleg tega se nov pomen ujema s poslanstvom in vizijo podjetja. Vse pomanjkljivosti so poskusili odpraviti s tem, da so oblikovali ustrezno korporacijsko znamko (Hit Universe of Fun), ki zajema bistvo delovanja družbe. Poleg tega so tudi slabo komunikativno moč logotipa HIT preoblikovali tako, da je postal lažje čitljiv in boljše odraža svet zabave (Vodopivec, 2004, str. 9-10).

Družba Hit d.d. Nova Gorica, skupina Hit ter vse njene odvisne in povezane družbe se pojavljajo pod skupno korporacijsko znamko oziroma skupnim logotipom Hit Universe of Fun. Osnovna obljuba, ki se prenaša na vse storitve, označene s katerokoli blagovno znamko

pod njenim okriljem, mora zagotavljati doživljajsko bogato preživljanje prostega časa (Vodopivec, 2004, str. 10, 13).

Hitove dejavnosti se delijo na dva glavna stebra (Vodopivec, 2004, str. 13):

- a) **igralništvo** v vseh oblikah – igralniško-zabaviščni centri, saloni, igralnice, ponudba iger preko spleta – torej vse, kar ima v sebi element zabave ob igri. Upošteva se torej doživljajsko bogato preživljanje prostega časa ob igri na srečo. Zato je potrebno poskrbeti da bo doživetje igre na srečo doživljajsko bogato, kar se lahko doseže z dodajanjem različnih aktivnosti ki ustvarjajo vzdušje zabave, prav tako tudi razne oblike zabavnega programa in dopolnilnih dejavnosti. Primarno povpraševanje se nanaša na preživljanje prostega časa ob igri na srečo;
- b) **hotelirstvo in turizem** v kar vključujemo hotele, turistične agencije, konferenčne centre, zabaviščne centre, in vse tisto, kjer so bistvo ponudbe počitnice in spremljevalni del igralništvo, ter vse podporne dejavnosti. Vsem pa je skupna obljuba doživljajsko bogato preživljanje prostega časa bodisi na počitnicah, bodisi ob aktivnem oddihu.

Temu ustrezno sta bili oblikovani dve ločeni družinski znamki pod okriljem korporacijske znamke Hit Universe of Fun:

- a) **Hit Stars** (Casinos & Entertainment) kot prvi steber ponudbe – igralništvo,
- b) **Hit Holidays** (Hotels & Resorts) za drugi steber ponudbe – hotelirstvo in turizem.

Eden najpomembnejših dejavnikov pri izbiri imen za glavna stebra ponudbe je bila povezava s Hitom. To so dosegli tako, da je v obeh imenih prisotna beseda Hit, ki je ključni del korporacijske znamke. S tem so tako oba stebra povezali s starševsko znamko Hit, ki je prenosnik sporočila in obljube, ki ju nudita znamki, na primer obljube o kredibilnosti, varnosti, zabavi, energiji, prostem času ipd (Vodopivec, 2004, str. 13).

3.4 Nova identiteta blagovne znamke Hit

V podjetju Hit imajo tako v končni verziji veliko število znamk na treh različnih ravneh. Vsaka posamična znamka odraža posebnosti posameznega centra oziroma enote, hkrati pa se tudi ujema s Hitovo celotno grafično podobo. To so dosegli s samimi pojavnimi oblikami logotipov, tipičnih razrezov, barv in postavitev. Z vsem tem so dosegli, da vse znamke, od korporacijske do družinskih za oba stebra dejavnosti in posamičnih znamk centrov in enot sporočajo enako sporočilo: Dobrodošli v svetu zabave (Vodopivec, 2004, str. 2).

Poleg tega je potrebno povedati, da se je od leta 2004 arhitektura blagovnih znamk že spremenila, saj blagovna znamka Hit Stardust ne obstaja več, čeprav je narisana na Sliki 8. Blagovna znamka Hit Stardust je predstavljala spletno igralnico, ki pa so jo pred časom zaprli, saj so imeli probleme z davki, pa tudi obisk ni bil tako številčen, kot so pričakovali da bo.

Slika 8: Nova struktura blagovnih znamk



Vir: M. Vodopivec, Arhitektura tržnih znamk skupine Hit, 2004, str. 11.

Končni videz blagovne znamke je kar precej drugačen, kot je bil prejšnji. Obdržali so barvitost, saj s tem izražajo svojo mladost, dinamičnost in energičnost. Tako je novi logo v primarnih in sekundarnih barvah, in sicer modri, rdeči, oranžni in zeleni. Modra, rdeča in zelena, redkeje tudi oranžna barva, se uporabljajo tudi kot obrobe k slikam v njihovih gradivih, oglasih in podobnem. Te štiri barve so tako glavne barve korporacijske blagovne znamke. Logo je oblikovan ob upoštevanju zlatega reza in mreže, ki je zgrajena na osnovi Fibonaccijevega zaporedja. To velja tudi vedno ko se pojavljajo omenjene barve, saj morajo biti vedno v točno določenem razmerju. Kljub temu obstaja kar nekaj različic, saj se lahko vsa ta pravila uporablja v več različnih kombinacijah, ne gre vedno za eno in isto razporeditev, so pa vedno narejene po istem principu (Hit Universe of Fun: Uvod v priročnik celostne grafične podobe, 2004).

Kot že omenjeno, uporabljajo za korporacijsko blagovno znamko pisane in živahne barve, kar velja tudi za družinsko blagovno znamko Hit Stars, ki pokriva igralništvo. Barve so nasičene

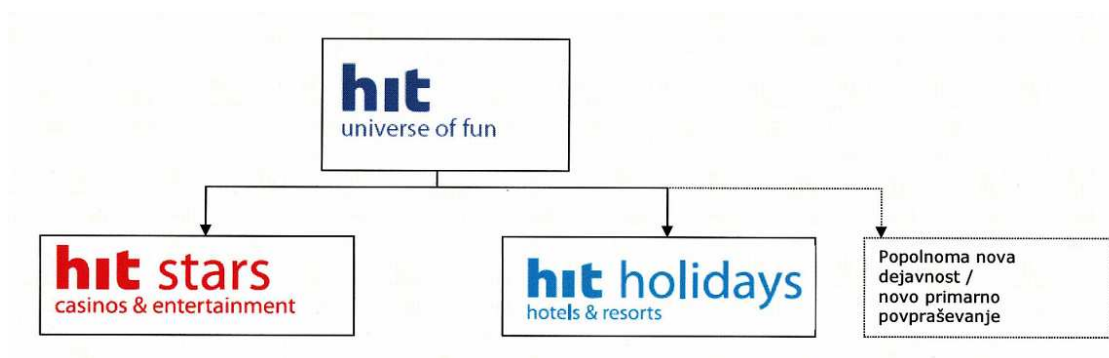
in intenzivne, skupno pojavljanje primarnih in sekundarnih barv je v skladu z značilnostmi, ki naj bi jih izžarevala posamezna blagovna znamka, na primer zabava, vzdušje, čustva itd. Barve, uporabljene za drugo družinsko znamko, Hit Holidays, ki pokriva hotelirstvo in turizem, pa so svetle in pastelne, saj je ta znamka namenjena bolj sproščanju in mirnem uživanju, kar bolje ponazarjajo pastelne barve, ob katerih dobimo občutek umirjenosti, sprostitve. V tem sektorju prevladujejo bolj pastelne, modre in zelene barve (Hit Universe of Fun: Uvod v priročnik celostne grafične podobe, 2004).

Stroga pravila veljajo tudi glede tipografije, oziroma izbire vrste pisave. V celostni podobi Hit je tako dovoljeno uporabljati le dve črkovni vrsti, in sicer myriad pro in verdana, le pod posebnimi pogoji se lahko uporabi katera druga. Te dve pisavi sta bili izbrani, ker imata zelo visoko berljivost, in sta zato primerni tudi za daljša besedila in manjšo velikost črk. Osnovna, primarna pisava je myriad, in se jo uporablja vedno, ko je to mogoče. Drugo pisavo, verdana, se uporabi le ko uporaba prve ni mogoča, na primer v elektronskem poslovanju (Hit Universe of Fun: Uvod v priročnik celostne grafične podobe, 2004).

Kot lahko vidimo na Sliki 9, lahko Hit po potrebi oblikuje tudi nove družinske znamke v okviru te strukture, če bi začel izvajati nove dejavnosti, a le pod pogojem, da (Vodopivec, 2004, str. 14):

- a) nova znamka oblikuje novo primarno povpraševanje,
- b) nova znamka nima neposredne povezave z že obstoječimi krovnimi znamkami, ponujati morata drugačno obljudo,
- c) podpira sporočilo, ki se glasi doživljajsko bogato preživljanje prostega časa.

Slika 9: Možnost za nove družinske znamke



Vir: M. Vodopivec, Arhitektura tržnih znamk skupine Hit, 2004, str. 14.

3.5 Analiza preoblikovanja identitete blagovne znamke v podjetju Hit

Tu bom poskusila oceniti preoblikovanje identitete na temelju spoznanj iz literature.

Najpogostejši razlogi za preoblikovanje blagovne znamke so spremembe v organizaciji, njeni strukturi, ob združitvah, novemu vodstvu, po rešenih težavah kot nov začetek, ko je problematična politika blagovnih znamk, za ponoven prodor na trg ter še mnogo drugih. (Repovš, 1995, str. 24, 25) Kot vidimo, Hit ni bil nobena izjema, saj smo videli pri njih podobne razloge, čeprav je najbolj izstopala zastarelost in neprimernost sedanje celostne podobe, prav tako pa so imeli velike probleme s politiko blagovnih znamk in njihovo medsebojno povezanostjo.

Samega postopka so se lotili tako, da so razpisali javni natečaj in z njegovo pomočjo iskali najbolj primernega izvajalca, kar je v takih razmerah zelo pogosto. Vseeno pa ima Repovš (1995, str. 29) to za neprimeren način za izbiro sodelujoče agencije, saj naj bi bila taka izbira nestrokovna in porabilo bi se veliko preveč denarja. Problem naj bi bila slabo izdelana in nejasna izhodišča, zaradi česar naj bi prihajalo do razhajanj med naročnikom in izbranim podjetjem. V Hitu so po mojem mnenju za to vendarle dobro poskrbeli, saj so dali zelo natančna navodila in zahteve, zaradi česar so tudi prejeli veliko dobrih odzivov, in izbrali najbolj primernega izvajalca, ki se je obnesel kot dober sodelavec, in jim je zagotovil dobre rezultate. Repovš kot alternativo predlaga »pozitivni« natečaj, kjer moderator projekta povabi nekaj najuglednejših in izkušenih oblikovalcev, ki tekmujejo v oblikovanju osnovnih smernic celostne grafične podobe. Le-to nato vsak predstavi, čemur sledi pogovor, ter na podlagi vsega videnega in slišane podjetje izbere najboljšega kandidata.

Za tak projekt je potrebno veliko strokovnjakov z različnih področij. Najočitneje gre tu za strokovnjake grafičnega oblikovanja, ki jih v podjetju večinoma ni dovolj za tak obsežen projekt. Repovš (1995, str. 27) priporoča, da projektno skupino sestavljajo psiholog, komunikolog, strokovnjaka za trženje in oglaševanje, oblikovalec največjih kreativnih sposobnosti in izkušenj, menedžer za odnose z javnostjo in svetovalec za oblikovanje celostnih grafičnih podob organizacij. V našem primeru projektni tim ni vseboval vseh naštetih, manjkala sta psiholog in komunikolog, ostali člani pa so bili prisotni, nekateri iz podjetja Hit, drugi pa iz podjetja Gigodesign. V podjetju so se držali teoretičnih napotkov s tem, da so vzpostavili tesen kontakt z grafičnimi oblikovalci, tako da ni prihajalo do nesporazumov glede želja in pričakovanj, saj je Hit veliko podjetje z več kot 2.200 zaposlenimi, in bi do teh problemov zlahka prišlo.

Še en potencialno problematičen dejavnik je določanje izhodišč za preoblikovanje, kjer so v Hitu prav tako dobro sledili teoretičnim modelom, saj so pri tem upoštevali svojo identiteto, poslanstvo, strategijo, vizijo in cilje, ter določiti novo identiteto, ki bo poskusila ustvariti

želeno podobo v javnosti. Temu je pravilno sledila prej omenjena izbira marketinške agencije Gigodesign prek natečaja ter povezava z njo.

Ena najpogostejših napak slovenskih podjetij je podcenjevanje takega projekta in namenjanje premalo finančnih sredstev zanj. Temu so se v Hitu izognili, in projektu namenili dovolj pozornosti in dovolj sredstev, kar je razvidno iz tega, da so projekt v celoti izpeljali brez problemov, ter da do sedaj niso naredili še nobenih sprememb, kar nakazuje, da so novo identiteto dobro sprejeli vsi deležniki.

Vsi zaposleni v podjetju naj bi bili seznanjeni s projektom, vzroki zanj, s potekom dela na projektu in njegovimi cilji, o čemer naj jih obvešča oddelek za stike z javnostjo. V Hitu so tudi ta korak upoštevali, saj so za zaposlene organizirali sestanek, kjer je takratni predsednik uprave skupaj s sodelavci vsem zaposlenim podrobno razložil, kaj se dogaja, obveščali so tudi prek intraneta, nadrejeni so obveščali podrejene, čez nekaj časa pa so še enkrat organizirali sestanek z obrazložitvami. Tudi ta korak so torej izpeljali brezhibno.

Naslednja stopnja je opredelitev imena, definicija poslanstva, želene podobe in filozofije ter politike blagovnih znamk. Potem se začne dejansko ustvarjanje izgleda blagovne znamke, s tem da oblikovalci pripravijo predloge simbola, logotipa, črkopisa in barv. Potem se osnutek oceni in če je kaj narobe popravlja, dokler se ne doseže zadovoljivega rezultata. Ko so končana še zadnja preverjanja, se začne izdelovati in tiskati nov material, ter ga tudi uporabljati (Repovš, 1995, str. 34). Hit je tudi vsem tem korakom zvesto sledil, kar nekajkrat so namreč grafično podobo popravljali, dokler niso skupaj z Gigodesignom dosegli točno tistega, kar so želeli.

Če povzamemo ves postopek, lahko ugotovimo, da je Hit upošteval ustaljeni in priporočeni postopek. Edino odstopanje sem opazila pri izbiri sodelujočega podjetja, ko je oblikovalce našel prek povabila izbranih agencij, vendar se je izkazalo, da je tako našel primerne partnerja, s katerim je uspešno sodeloval skozi celoten projekt in še potem.

Na kratko bi podala še svoje mnenje o izgledu nove znamke ter o njenem imenu. Njihovo novo ime Universe of Fun, ki ga lahko vidimo na Sliki 10 (na str. 23), se mi zdi malce neprimerno. To pa predvsem zato, ker je več kot 90% gostov Hitovih igralnic italijanske narodnosti in večinoma so obiskovalci starejši, še posebno redni gostje. Za Italijane je splošno znano, da slabo govorijo tuje jezike, tudi angleškega, kar je še bolj izrazito pri starejših osebah. Zato se mi zdi, da je sporočilnost imena mnogo manjša, kot bi lahko bila. Po drugi strani pa je res, da postaja angleščina univerzalen jezik, s katerim naj ne bi imeli problemov niti slovenski, niti italijanski in drugi tuji gosti. To bi kazalo preveriti z raziskavo.

Slika 10: Logotipa podjetja Hit



Vir: *Best Brands of the World*, 2008 in *Hit Universe of Fun*, 2008.

Grönroos (2000, str. 287) pravi, da pri vključevanju porabnika v proces oblikovanja blagovne znamke ni potrebe po ločevanju med blagovno znamko in podobo blagovne znamke, saj je pri storitvah to dvoje zelo povezano, in je blagovna znamka lahko tudi kar podoba. Porabniki nas torej zaznavajo tako, kot zaznavajo našo blagovno znamko. »Blagovna znamka kot koncept je vedno podoba.« Zato se morajo v Hitu potruditi, da bo njihova podoba pri porabnikih pozitivna in dovolj dobra, da jih pritegne k večkratnem obisku. Da bi dosegli to, pa morajo poskrbeti za prijetno celotno izkušnjo pri obisku njihove igralnice. Pri tem najpomembnejšo vlogo igrajo zaposleni. Zato se v Hitu trudijo čim bolj nadzirati vse svoje zaposlene. Ni dovolj namreč zgolj lepa celostna grafična podoba, za spremembo identitete blagovne znamke morajo to spremembo ponotranjiti vsi zaposleni in se v skladu z njo tudi obnašati. Grafično podobo so v Hitu že ustvarili, in jo v štirih letih že približali porabnikom, paziti pa morajo, da se bodo vsi zaposleni obnašali v slogu z novo identiteto. Tako morajo biti vedno nasmejani in dobre volje, izžarevati energijo, prijaznost, zabavnost in pripravljenost pomagati gostom, ko je to potrebno. Vsi zaposleni morajo izražati dobrodošlico v svet zabave, ter nuditi doživljajsko bogato preživljanje prostega časa v veselju zabave. To je trenutno njihova glavna naloga, zagotavljanje ujemanja identitete blagovne znamke na vseh ravneh.

Sklep

Storitve se od izdelkov bistveno razlikujejo, kar je lepo razvidno tudi v našem primeru igralništva. Podjetje Hit se namreč ukvarja izključno s storitvami. Glavno področje je, kot že rečeno igralništvo, ukvarjajo se pa tudi s turizmom in hotelirstvom. Tako se v podjetju srečujejo s problemi nihanja povpraševanja, visokimi stalnimi stroški, medsebojno povezanostjo turističnih storitev, problemi v zvezi z nadziranjem kakovosti ter prilagajanjem ponudbe zahtevnejšim gostom. V vsem naštetem so zelo uspešni, posebno v prilagajanju ponudbe. Imajo namreč posebne prostore v igralnicah, kjer sprejemajo le zelo visoke stave, ter kamor spustijo le najbolj zveste in finančno sposobne goste. Prav tako dajejo velik poudarek kakovosti, kjer je zlasti pomembna primernost vsega osebja, še posebno tistega, ki pride v kontakt z gostom, zato jih skrbno izbirajo, preverjajo in izobražujejo.

Spoznali smo več opredelitev blagovne znamke, prisposodbo z ledeno goro, ter izvedeli, kakšna je bistvena razlika med identiteto in podobo blagovne znamke. Identiteta je torej to, za

kar se podjetje zavzema, kaj predstavlja. Tu so vključene vrednote, cilji, navade podjetja in podobno. Podoba blagovne znamke pa je, kako porabniki zaznavajo našo blagovno znamko. Blagovne znamke so v storitvah še veliko bolj pomembne, saj se kupci zanašajo le na obljube, ker storitve v naprej ni mogoče preizkusiti. Zato jim je edino zagotovilo najpogosteje prav ugled blagovne znamke, ki so jo izbrali.

Tega se zavedajo tudi v podjetju Hit, kjer so se zato pred štirimi leti odločili za popolno prenovu identitete blagovne znamke. Po obsežnih raziskavah so namreč ugotovili kar nekaj problemov s tedanjo blagovno znamko, med drugim zastarelost in neprimernost tedanje celostne podobe, prav tako pa so imeli velike probleme s politiko blagovnih znamk in njihovo medsebojno povezanostjo. Zato so sestavili projektno skupino in določili nove smernice, opredelili svojo identiteto, poslanstvo, strategijo, vizijo in cilje, ter določiti novo identiteto, ki bo poskusila sprožiti podobo, ki jo želijo doseči v javnosti in pravila za novo celostno grafično podobo. Nato so s pomočjo natečaja izbrali sodelujočo oblikovalsko agencijo, Gigodesign. Vključili so jih v projektno skupino ter skupaj še enkrat preverili vsa izhodišča, da ne bi prišlo do kakršnih koli nesporazumov. Nato so grafično podobo kar nekajkrat popravljali, dokler niso prišli do želenega rezultata. Da je bilo sodelovanje učinkovito pove tudi dejstvo, da s podjetjem Gigodesign sodelujejo še danes, štiri leta po koncu prenove.

Končni rezultat je prinesel nov izgled blagovne znamke, ime so sicer obdržali, a s mu spremenili pomen. Tako ni več kot okrajšava za Hoteli, Igralnice, Turizem, ampak simbolizira angleško besedo »hit«, zadetek, uspešnica. Odločili so se za logotip Hit Universe of Fun, ki naj bi vsem, tudi tujim gostom, sporočal, da v Hitovih poslovalnicah ni nikoli dolgčas, vedno se kaj zabavnega dogaja. Njihovo novo vodilo je tako postalo: doživljajsko bogato preživljanje prostega časa; vse, česar se lotijo, mora biti v skladu s tem, v nasprotnem primeru se tega sploh ne bodo lotili.

Ko sem analizirala njihovo prenavljanje in ga primerjala s priporočenim v teoriji, sem ugotovila da so se predpisanega dokaj natančno držali. Dostopa do rezultatov raziskav, ki so jih od prenove že opravili, da bi ugotovili kako je spremenjena identiteta vplivala na podobo blagovne znamke v zavesti porabnikov nisem imela, zato o tem ne morem ničesar reči. Glede na to, da so od takrat minila že štiri leta in niso uveljavili še nobenih sprememb, lahko sklepamo, da so rezultati prej omenjenih raziskav spodbudni. Seveda pa tega ne moremo trditi, dokler ne bodo rezultati javno objavljeni.

Viri in literatura

1. Aaker, D. A., Joachimsthaler, E. (2000). *The Next Level of the Brand Revolution*. New York: Free Press.
2. Apéria, T. & Back, R. (2004). *Brand Relations Management: Bridging the Gap Between Brand Promise and Brand Delivery*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
3. *Brands of the world*. Najdeno 18. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.brandsoftheworld.com/brands/0016/0434/brand.gif>.
4. *Celostna grafična podoba družbe Hit, d.d., Nova Gorica in njenih tržnih znamk: Natečajne rešitve: Uvod*. (2004). Ljubljana: Gigodesign.
5. Davidson, H. (1997). *Even More Offensive Marketing*. London: Penguin.
6. Davis, S. (2004). *Corporate Branding: Making the brand the strategic »driver« for the entire organisation*. Najdeno 15. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.gtamarketing.com/CorporateBranding-paper.pdf>.
7. de Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja: Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
8. Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
9. *Hit Universe of Fun: Uvod v priročnik celostne grafične podobe*. (2004).
10. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Kotler, P. (2004). *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
12. Kotnik, D. (1991). *Prodajna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. *Logo Hit*. Najdeno 15. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.hit.si/images/logo_universeoffun2.gif.
14. Middleton, V. (1988). *Marketing in travel and tourism*. Oxford: Heinemann.
15. Petromilli M., Morrison D. & Million M. (2002) Brand architecture: building brand portfolio value. *Strategy and Leadership*, 3 (5). Najdeno 2. avgusta 2008 na naslovu <http://www.ingentaconnect.com/content/mcb/261/2002/00000030/00000005/art00004>.
16. Repovš, J. (1995). *Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij*. Ljubljana: Studio Marketing.
17. Vodopivec, M. (2004). *Arhitektura Tržnih znamk skupine HIT: Priročnik za upravljanje z znamkami*. Delovno gradivo.
18. *Zgodovina podjetja Hit*. Najdeno 15. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.hit.si/index_s.php?razrez_id=2&enota=32.