

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

UPRAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE V DRUŽBI
GORENJE, d.d.

Ljubljana, november 2006

VALENTINA GOLJA

Študentka Valentina Golja izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. Janeza Damjana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 7.11.2006

Podpis:

KAZALO

1	UVOD	1
2	POJEM BLAGOVNE ZNAMKE	2
2.1	DEFINICIJA BLAGOVNE ZNAMKE	2
2.2	OBLJUBA BLAGOVNE ZNAMKE	2
2.3	ZGODOVINA OZNAČEVANJA Z BLAGOVNO ZNAMKO	3
2.4	POMEN BLAGOVNIH ZNAMK V DANAŠNJEM ČASU	4
3	ODLOČITVE O BLAGOVNI ZNAMKI	5
3.1	KAJ SO RAZLOGI ZA OBLIKOVANJE BLAGOVNE ZNAMKE	5
3.2	ODLOČITVE O IMENU BLAGOVNE ZNAMKE	5
3.3	STRATEGIJE MOŽNIH ŠIRITEV BLAGOVNE ZNAMKE	6
3.4	POLITIKA BLAGOVNE ZNAMKE	7
3.5	KORPORATIVNA BLAGOVNA ZNAMKA	8
3.6	GLOBALNA BLAGOVNA ZNAMKA	9
3.7	UPRAVLJANJE BLAGOVNIH ZNAMK	10
3.8	KOMUNICIRANJE BLAGOVNE ZNAMKE	11
4	PREDSTAVITEV PODJETJA GORENJE	12
4.1	PANOGA GOSPODINJSKIH APARATOV	12
5	ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA GORENJE IN PREGLED RAZVOJA BLAGOVNE ZNAMKE GORENJE	14
5.1	OBDOBJE OD 1950 DO 1959	14
5.1.1	<i>Prvi logotip in proizvodi z imenom Gorenje</i>	14
5.2	OBDOBJE OD 1960 DO 1969	15
5.2.1	<i>Nov logotip - značilen rdeč plamen in skrb za kupca</i>	16
5.3	OBDOBJE OD 1970 DO 1979	18
5.3.1	<i>Začetek tradicije sejmov in oblikovanja novih sloganov</i>	19
5.3.2	<i>Propaganda na prodajnih mestih</i>	21
5.3.3	<i>Blagovna znamka Körting</i>	22
5.3.4	<i>Blagovna znamka Sidex</i>	22
5.4	OBDOBJE OD 1980 DO 1989	23
5.4.1	<i>Različna komunikacija po trgih in posledično različna prepoznavnost blagovne znamke</i>	24
5.5	OBDOBJE OD 1990 DO 1999	25
5.5.1	<i>»Simple&Logical« in prvi poskusi poenotenega nastopa na vseh trgih</i>	25
5.6	OBDOBJE OD 2000 DO 2006	26
5.6.1	<i>Pininfarina - primer co-brandinga</i>	27
6	NOVA STRATEGIJA BLAGOVNE ZNAMKE GORENJE	28
6.1	NEENOTNA UPORABA BLAGOVNE ZNAMKE V PRETEKLOSTI	28
6.2	MODELI RAZVOJA BLAGOVNIH ZNAMK GORENJA	29
6.2.1	<i>Model 1: Ena globalna blagovna znamka – znamka Gorenje</i>	30
6.2.2	<i>Model 2: Ena globalna znamka – znamka X</i>	30
6.2.3	<i>Model 3: Blagovne znamke po cenovnih razredih</i>	31
6.2.4	<i>Model 4: Znamke po trgih</i>	31
6.2.5	<i>Model 5: Znamke po trgih in cenovnih razredih</i>	31
6.3	ENA GLOBALNA BLAGOVNA ZNAMKA - ZNAMKA GORENJE	32
6.3.1	<i>Novi slogan: »moj.tvoj.dom.«</i>	34
6.4	BLAGOVNE ZNAMKE GORENJA DANES	34
6.5	LASTNA ALI TRGOVSKA BLAGOVNA ZNAMKA	36
6.5.1	<i>Dokupni program Gorenja</i>	37
6.5.2	<i>Skrbništvo nad blagovnimi znamkami</i>	38
7	STRATEGIJA RAZVOJA BLAGOVNE ZNAMKE V PRIHODNOSTI – GORENJE KOT OBLIKOVNO MISLEČE PODJETJE	38
8	SKLEP	39

LITERATURA.....	41
VIRI	42
PRILOGE.....	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Arhitektura blagovnih znamk	8
Slika 2: Prvi logotip iz leta 1954	15
Slika 3: Gorenje servis	17
Slika 4: Dopis in kuverta	17
Slika 5: Tiskovine in propagandni material v obdobju 1960 - 1969	17
Slika 6: Promocijski material v obdobju 1970 - 1979	19
Slika 7: Gorenje na sejmu tehnike v Beogradu in na sejmu Domotechnika v Kölnu	20
Slika 8: Primeri sloganov.....	21
Slika 9: Nekaj primerov promocijskega materiala za različne trge	24
Slika 10: Proizvodna linija Simple&Logical	26
Slika 11: Promocijsko gradivo za prve izdelke Gorenje Pininfarina	28
Slika 12: Primer neusklajene rabe logotipov na izdelčni ravni.....	29
Slika 13: Primer neusklajene rabe logotipov na korporativni ravni.....	29
Slika 14: Primer neusklajene rabe logotipov na katalogih za isto izdelčno linijo.....	29
Slika 15: Novi slogan: «moj.tvoj.dom.»	34
Slika 16: Gorenjeve blagovne znamke za gospodinjske aparate.....	35
Slika 17: Delež prodaje gospodinjskih aparatov pod posameznimi blagovnimi znamkami v letu 2005	35
Slika 18: Prikaz položaja blagovne znamke Gorenje na evropskem trgu	36

1 UVOD

V ne tako daljni preteklosti smo na naših policah v trgovinah lahko izbirali med redkimi blagovnimi znamkami. Perilo smo prali v pralnih strojih Gorenje, posodo smo pomivali s Cetom, čistili z Vimom, pili Cockto, za sladico dobili Lučko ali Ježka, žvečili Bazooko, zobe pa smo si umili s Kalodontom. Z odprtostjo mej so k nam pričeli prihajati tuji izdelki in tuje blagovne znamke. Danes police krasijo cele palete izdelkov in mnogo različnih blagovnih znamk. Kupec je zbežan in zasut z reklamnimi sporočili, potrebuje zemljevid jasno izdelanih potreb in želja, da se lahko odloči za nakup. Težko se odloči med znamkami gospodinjskih aparatov Candy, Gorenje, Electrolux, Miele, Zanussi, AEG, saj vsi ponujajo najsodobnejšo tehnologijo. V zadnjih letih pa je z zadovoljivo kvaliteto in konkurenčno ceno trg poplavlila še množica trgovskih blagovnih znamk. Trg postaja nasičen, če ne že prenasichen.

Podjetja se danes srečujejo z močno konkurenco, pri čemer morajo imeti jasno izraženo identiteto in zadostno diferenciacijo. Imeti dober proizvod ne zadostuje več. Blagovne znamke so postale osrednje sredstvo in najpomembnejše tržno orodje sodobnih korporacij za ohranitev lastne identitete. Dolgoročna možnost obstanka korporacij na trgu temelji na sistematičnem izgrajevanju identitete in krepitvi lastnih blagovnih znamk.

Na podlagi aktualnih in pomembnih vprašanj o upravljanju z znamko, s katerimi se je v zadnjem času ukvarjala strokovna ekipa v podjetju Gorenje d.d., sem dobila navdih za temo in naslov za diplomsko nalogo. V podjetju sem opravljala strokovno prakso in sem bila njihov štipendist.

Delo obravnava pregled razvoja blagovne znamke Gorenje skozi zgodovino obstoja podjetja. Zgodovinski pregled opisuje gospodarske razmere, odločitve podjetja o poslovanju in razvoju ter temeljne usmeritve, ki so vplivale na razvoj blagovne znamke Gorenje. Na razvoj znamke so nedvomno vplivale tudi spremembe političnega okolja, spremembe v razvoju tehnologije in psiho-socialnega okolja. Zanimalo me je, kaj je bilo ključnega pomena za preživetje blagovne znamke Gorenje, kako je podjetje gradilo podobo blagovne znamke pri nas in na tujih trgih, kako so se spreminjale osnovne sestavine blagovne znamke – logotip, slogani in kakšnim usmeritvam je podjetje v posameznih obdobjih sledilo – kakovost, ekološka usmerjenost, dizajn. V zadnjem sklopu diplomskega dela sem predstavila, kako se je podjetje lotilo potrebne prenove strategije blagovne znamke in načrtalo novo pot kot oblikovno misleče podjetje v zreli panogi gospodinjskih aparatov.

Diplomsko delo je deskriptivne narave, ki obsega podatke in informacije iz internih virov podjetja Gorenje, d.d. dosedanjih tržnih raziskav, pregled arhiva ter opravljenih globinskih intervjujev z zaposlenimi v podjetju. Omejitve uporabljene raziskovalne metode so nezadostne informacije zaradi nesistematično urejenega arhiva podjetja, zgodovinske oddaljenosti posameznih odločitev in strateško pomembnih podatkov, ki za podjetje predstavljajo poslovno skrivnost.

2 POJEM BLAGOVNE ZNAMKE

2.1 DEFINICIJA BLAGOVNE ZNAMKE

Ameriško marketinško združenje opisuje blagovno znamko na naslednji način:

»Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine proizvajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih.« (Kotler, 1996, str. 444).

Blagovna znamka je več kot le znak z obkroženo črko R (registered) in več kot le ime, ki je povezano z enim ali več artikli v skupini izdelkov in se ga uporablja za določitev vira ali značilnosti artikla (Kotler, 1996, str. 434).

Blagovna znamka je prepoznavni znak prodajalca ali izdelovalca, je predvsem obljuba prodajalca, da bo dosledno ponujal kupcem določene lastnosti, koristi in storitve. Blagovna znamka nas spomni na določene lastnosti (npr. zanesljivost, varnost, kvaliteta), izpostavi določene koristi (čustvena korist – počutimo se pomembnejšega in občudovanega), veliko nam pove o vrednotah proizvajalca, izraža kulturne značilnosti in nakaže neko osebnost. Blagovna znamka nam nakaže, kakšen porabnik kupuje in uporablja izdelek. Uspeh, ki ga doseže osebnost neke blagovne znamke je rezultat sistematičnega oblikovanja le-te skozi daljše obdobje, pri čemer je ključnega pomena, da vsaka komunikacija, odločitev, aktivnost, proces, storitev, proizvod itd. komunicira in podpira skupno strategijo blagovne znamke. Blagovna znamka postaja ključni vir diferenciacije, ki vodi odločitev k nakupu (Kotler, 1996, str. 304-445).

Kadar so konkurenčne ponudbe videti enake, je predstava o blagovni znamki, ki si jo ustvarijo kupci, zelo različna. Podjetje definira identiteto blagovne znamke, to je podobo, s katero se želi istovetiti pred javnostjo, podoba blagovne znamke pa je način, kako kupec znamko zaznava.

Citat priznanega marketinškega svetovalca Kristina Zhivaga (VanAuken, 2004, str. 236) na najbolj preprost in sporočilen način pojasni, kaj je to blagovna znamka in kako jo oblikovati. »To je preprosta resnica o branding¹ - brand ni ikona, slogan ali poslanstvo podjetja. Je obljuba, ki jo lahko vaše podjetje izpolni.«

2.2 OBLJUBA BLAGOVNE ZNAMKE

Z vidika kupca lahko blagovno znamko opredelimo kot obljubo, ki jo prodajalec želi izpolniti z doslednim ponujanjem obljubljenih lastnosti, koristi. Kupcu blagovna znamka olajša nakup in zmanjšuje njegovo tveganje ob nakupu.

Če povežemo oba vidika, kupčevega in prodajalčevega, bi lahko rekli: »Izdelki so to, kar podjetje izdelava; kar pa kupec kupi – to je blagovna znamka.« (Kapferer, 1992, str. 9).

¹ Branding - v slovenščini: upravljanje z blagovno znamko (Kotler, 1996, str. 444). Aleksandra Rekar je predlagala ustrezen izraz »znamčenje« in nov slovenski glagol »znamčiti«, kar dobro opredeljuje mnogopomenski original »branding« (Damjan, 2005).

Za uspešen nastop na trgu mora blagovna znamka stranki obljubljati določene razlikovalne koristi, ki so za porabnika privlačne in relevantne. Koristi so lahko funkcionalne, čustvene, izkustvene in takšne, ki izražajo svoje bistvo.

Obljuba mora:

- naslavlja pomembne potrošnikove potrebe,
- poudarjati prednosti organizacije,
- dati organizaciji kompetitivno prednost skozi razlikovalne značilnosti,
- navdihniti in mobilizirati zaposlene,
- biti vodilo za vse odločitve, sisteme, aktivnosti in procese,
- odražati se mora v proizvodih in storitvah.

2.3 ZGODOVINA OZNAČEVANJA Z BLAGOVNO ZNAMKO

V preteklosti je bila večina izdelkov brez blagovne znamke. Izdelovalci in posredniki so prodajali izdelke kar iz sodov, košar, zabojev, brez podatkov o dobavitelju. Kupci niso imeli nobene garancije o kakovosti blaga, možnosti reklamacij, preprosto so se morali zanesti na poštenost prodajalcev.

Označevanje proizvodov se je pojavilo v antiki in Rimljani so v lončarstvu uporabljali več kot pet tisoč znakov, s katerimi so označevali kraj ali ime izdelovalca. Ti znaki so bili garancija izvora, ni bil pa njihov namen privabljati kupce (Damjan, 2001, str. 17).

Prvi znaki določanja blagovne znamke so bila prizadevanja srednjeveških cehov, ki so od obrtnikov zahtevali označevanje blaga z zaščitnimi znaki, kar bi njih same in kupce obvarovalo pred blagom slabše kakovosti. Ko so umetniki začeli podpisovati svoja dela, se je tudi v umetnosti začelo opremljanje z blagovno znamko (Kotler, 1996, str. 447).

Sam izraz "brand" izvira iz komercialne prakse žigosanja živine in hlodov, ki se je uveljavila v prvi polovici 19. stoletja v ZDA. Od tam se je prenesel na označevanje industrijsko proizvedenih široko-potrošnih izdelkov in s časom postal ključna beseda marketinga (Damjan, 2005).

Moderno vsebino dobi blagovna znamka z industrijsko revolucijo, ki je potekala vzporedno s potrošniško revolucijo. Dogajanje pooseblja lastnik angleške lončarne Josiah Wedgwood, ki mu je že v sedemnajstem stoletju z oglasi in novimi vzorci uspelo ustvariti izdelke, ki jih novi in stari bogataši niso kupovali samo zaradi funkcionalne vrednosti. Pomembno je postalo njegovo ime, ki je začelo funkcionirati kot blagovna znamka (Damjan, 2001, str. 17).

Tehnologija, pismenost in naraščajoči življenjski standard so pripomogli k nastanku prvega masovnega trga. Ideja je bila zelo preprosta. Proizvodu, ki se bistveno ne razlikuje od proizvodov drugih proizvajalcev, se lahko z domiselno uporabo imena, pakiranja in oglaševanja

doda posebne značilnosti, ki dvignejo njegovo vrednost in omogočijo njegovo večjo prepoznavnost na trgu (Olins, 1991, str. 115).

Podjetja, ki jim je bila zamisel o blagovnih znamkah všeč, so bolj ali manj ubrala isto pot. Izbrala so standardne proizvode, kot na primer milo, čaj, kavo ali olje, in jim dodala značilna imena in pakiranja, jih masovno oglaševala in distribuiral. Rezultat je bil presenetljiv. Izkoristili so prednosti sodobne tehnologije, kot so hlajenje, transportni sistem in masovno oglaševanje in dosegli porabnike z višjim življenjskim standardom. Spoznali so, da lahko ločijo podjetje od svojih proizvodov in za vsak proizvod poiščejo ciljni trg.

2.4 POMEN BLAGOVNIH ZNAMK V DANAŠNJEM ČASU

Danes je opremljanje z blagovno znamko tako močan dejavnik, da skoraj ni stvari, ki ne bi imela blagovne znamke. V današnjem času vlada huda konkurenca. Blagovna znamka je danes tisto, kar proda izdelek, saj ustvari prepričanje, da je ta izdelek tisto, kar kupec hoče. Na trgu je vse več literature s polno nasveti in pravili, kako oblikovati uspešno blagovno znamko. Pa vendar odločitve o politiki blagovnih znamk niso enostavne in zahtevajo vrsto raziskav in tehtnih premislekov.

Spreminjanje vrednot in vedenja kupcev močno vpliva tudi na odnos kupcev do blagovnih znamk. Kupci imajo vedno več zahtev, pričakujejo kakovost, funkcionalnost, modnost, imidž, ekološkost ipd. Vse te spremembe silijo podjetja, da prilagajajo strategije upravljanja blagovnih znamk spremembam na trgu.

V zadnjih letih si številni strokovnjaki prizadevajo dokazovati, da se vse bolj bliža čas, ko med izdelki iste vrste sploh ne bo več razlik v kvaliteti, ampak le še v predstavah, ki si jih bomo potrošniki ustvarili s pomočjo blagovnih znamk. Najpomembnejše točke razlikovanja ne bodo več skoncentrirane na vsebino in obliko, ampak kot zaznave na nivoju imaginacije, sanj, zgodbic. Razlike bodo zaznale le še srca in duše, ki pa jih bo potrebno znati nagovoriti in predvsem najti v množici poplave blagovnih znamk. V 20. stoletju so izdelke prodajali na osnovi cene in kakovosti, gmotnih vidikov, v sedanjem času jih bodo vse bolj prodajali na osnovi dobre zgodbe, čustvenih vidikov.

Ugotovimo lahko, da gre danes za naraščanje pomena prepoznavanja vrednosti blagovnih znamk in da so se pojavili številni trendi, ki so otežili trženjske prakse in menedžerjem postavili številne nove izzive in priložnosti. Navajam nekaj trendov, ki jih omenja Keller (2003, str. 539) - razgledani kupci spoznavajo trženje in njegove zakonitosti: zasičeni, zreli trgi, močnejša konkurenca, težave z diferenciacijo, zmanjševanje zvestobe blagovnim znamkam v mnogih kategorijah, naraščajoča moč trgovcev, razjedanje tradicionalne medijske učinkovitosti, zmanjševanje oglaševalskih izdatkov idr.

3 ODLOČITVE O BLAGOVNI ZNAMKI

3.1 KAJ SO RAZLOGI ZA OBLIKOVANJE BLAGOVNE ZNAMKE

V preteklosti je bilo pomembno označevanje v smislu zagotavljanja kakovosti blaga, danes pa blagovna znamka postaja ključni vir diferenciacije, je obljuba, ki podjetju v primerjavi s konkurentom da najboljšo kompetitivno prednost. Danes je zaradi hitrega napredka tehnologije zelo težko ohraniti konkurenčno prednost zgolj na osnovi razvoja funkcionalnih vrednot posamezne znamke, zato se vse več pozornosti namenja predstavljanju in ohranjanju čustvenih vrednot. Med razloge oblikovanja blagovne znamke sodijo tudi zmanjšana cenovna občutljivost in povečana sposobnost za doseganje višje cenovne pozicije, doseganje prometa in tržnega deleža, povečana lojalnost potrošnikov, bolj jasna vizija in poslanstvo podjetja, lažje mobiliziranje zaposlenih in njihovo osredotočanje na najpomembnejše aktivnosti. Nedvomno pa kakovostna in dobro uveljavljena blagovna znamka poveča odpornost do dejavnikov iz okolja, ki lahko negativno vplivajo na uspešnost poslovanja (prihod novih konkurentov, recesija, ipd.) in poveča možnosti širjenja na nova geografska področja in področja dejavnosti.

Po Kotlerju (1996, str. 448) se proizvajalci kljub stroškom, ki jih prinaša uvedba blagovne znamke (embaliranje, označevanje, oglaševanje in pravna zaščita), in tveganjem odločajo za označitev svojih izdelkov, saj proizvajalcu blagovna znamka prinaša tudi več prednosti:

- olajša proizvajalcu obdelavo naročil in ugotavljanje napak,
- zagotavlja pravno zaščito posebnim značilnostim izdelka,
- pritegne zvesto in dobičkonosno skupino porabnikov,
- zaščita pred konkurenti in večji nadzor pri načrtovanju svojega trženjskega programa,
- pomaga proizvajalcu segmentirati trge,
- dobre blagovne znamke pomagajo zgraditi podobo podjetja.

3.2 ODLOČITVE O IMENU BLAGOVNE ZNAMKE

Potem ko se podjetje odloči za strategijo blagovne znamke, se mora odločiti tudi za ime blagovne znamke. Podjetja uporabljajo imena oseb (Honda, Estee Lauder), geografsko ime (American Airlines), kakovost, življenjski slog (Healthy Choice) ali izmišljeno ime (Kodak). Ime blagovne znamke naj bi imelo naslednje lastnosti, ki jih navaja Kotler (1996, str. 452):

- omeni naj koristi izdelka,
- omeni naj lastnosti izdelka,
- naj se preprosto izgovarja, prepozna in zapomni,
- loči naj se od preostalih imen,
- naj nima neustreznega pomena v drugih državah ali jezikih.

V preteklosti je večina podjetij določala blagovnim znamkam imena, ki so bila smiselna le v njihovih državah, ob uvajanju le-teh na tuje trge pa so se nekatera imena izkazala kot neustrezna, težko izgovorljiva, žaljiva, smešna ali brez pomena.

Danes je težnja k skrčenemu globalnemu trgu, k »svetu brez meja«. To je predvsem značilno za Evropo, kjer izginjajo carine, zastoji na mejah in preostale ovire za evropsko trgovino. Podjetja, ki delujejo v Evropi, sprva uvedejo novo znamko kot evropsko znamko. Za uspešen primer velja omeniti P&G, ki je vpeljal svoj pralni prašek Ariel kot evropsko blagovno znamko. Prav tako poskuša Unilever tržiti svoje različne praške - All, Omo, Pesil, Presto, Skip in Via pod manjšim številom imen (Kotler, 1996, str. 453).

3.3 STRATEGIJE MOŽNIH ŠIRITEV BLAGOVNE ZNAMKE

Sčasoma se podjetja soočijo z vprašanjem o možnostih nadaljnjega razvoja blagovne znamke, povezovanj in širitve le-te.

Kotler prvotno razlikuje (1996, str. 454) med štirimi osnovnimi strategijami blagovne znamke:

1. **širitev skupine izdelkov**, pri čemer gre za širitev blagovne znamke v isti skupini izdelkov (dodatni artikli lahko imajo nove okuse, oblike, barve, dodatne sestavine ipd.),
2. **širitev blagovne znamke**, pri čemer gre za širitev blagovne znamke v novo skupino izdelkov,
3. **več blagovnih znamk**, pri čemer gre za vpeljavo novih imen blagovnih znamk v že obstoječi skupini izdelkov² in
4. **nove blagovne znamke**, pri čemer gre za novo blagovno znamko, za novo skupino izdelkov.

Avtor v svojem novejšem delu (Kotler, 2003, str. 431, 434) k strategijam blagovne znamke doda tudi strategijo kombiniranja dveh ali več uveljavljenih blagovnih znamk³ - partnersko povezovanje blagovnih znamk. Gre za kombiniranje dveh ali več uveljavljenih blagovnih znamk, ki ga poimenuje tudi dvojno označevanje z blagovno znamko. Pri tem gre za pričakovanje vsakega izmed udeležencev v tej zvezi, da bo druga blagovna znamka spodbudila izbor ponujenega izdelka ali storitve oziroma nakupni namen ter povečanje zavedanja blagovne znamke s pomočjo baze kupcev partnerja. Prav tako gre za upanje obeh udeleženi strank, da bosta na ta način dosegli nove ciljne skupine in nove trge oz. tržne deleže (med znane primere pri nas sodita povezavi blagovnih znamk podjetja Diners Club Slovenija z različnimi slovenskimi podjetji in Gorenje v povezavi s Pininfarino).

² Z več blagovnimi znamkami podjetje pridobi več prostora na prodajnih policah ali pa želi podjetje zaščititi svojo glavno blagovno znamko z obrambnimi blagovnimi znamkami (angl. flanker brands). Tako ima Electrolux, švedska multinacionalka, celo vrsto kupljenih blagovnih znamk (Frigidaire, Kelvinator, Westinghouse, Zanussi, White, Gibson, AEG) za svoje skupine gospodinjskih naprav (Kotler, 1991, str. 456).

³ Strategija kombiniranja dveh ali več uveljavljenih blagovnih znamk ali partnersko povezovanje blagovnih znamk - ustrezen angleški izraz co-branding; dvojno označevanje z blagovno znamko pa: dual branding.

3.4 POLITIKA BLAGOVNE ZNAMKE

Podjetja se morajo odločiti, kako bodo svoje izdelke opremila z blagovno znamko ter kakšno strategijo bodo ubrala, da bodo lahko ohranjala njeno prepoznavnost.

Različni avtorji navajajo različne pristope razvrščanja blagovnih znamk⁴.

Kotler (1996, str. 451) navaja štiri strategije določanja imena blagovne znamke:

- posamično ime blagovne znamke,
- krovno družinsko ime za vse izdelke,
- ločena družinska imena za vse izdelke in
- zaščitni znak podjetja, povezan s posameznim imenom izdelka.

Proizvajalec ima več možnosti za odločitve glede blagovne znamke, izdelek lahko vpeljemo z *blagovno znamko proizvajalca* (včasih se imenuje tudi nacionalna blagovna znamka), *blagovno znamko distributerja* (tudi blagovna znamka trgovca na drobno, trgovska blagovna znamka ali zasebna blagovna znamka) ali z *licenčno blagovno znamko* (Kotler, 1996, str. 448-449).

Olins (1991, str. 78) na drugi strani govori le o treh skupinah strukture identitet: (1) monolitski oziroma enotni strukturi identitete, (2) strukturi identitete, skladni z blagovnimi znamkami in (3) strukturi identitete, povezane z imenom podjetja.

Pickton in Broderick opisujeta štiri tipične glavne strategije označevanja z blagovno znamko (2001, str. 24, 25):

- korporacijsko označevanje (korporativna blagovna znamka): komuniciranje podjetja in vseh njegovih izdelkov poteka v okviru skupne korporativne blagovne znamke - primeri: Sony, Nike, Kodak ali Disney;
- družinsko označevanje (družinska blagovna znamka): podjetje komunicira korporativno blagovno znamko, posamezni izdelki pa posredujejo svoje lastne blagovne znamke - primeri: Kellog, Honda, GE ali Hewlett-Packard;
- skupinsko označevanje (skupinska blagovna znamka): posamezni med seboj povezani izdelki tvorijo skupino v okviru ene blagovne znamke oziroma označevanje skupine izdelkov – primer: Sears;
- posamično označevanje z blagovno znamko (posamična blagovna znamka): vsak izdelek je označen s svojo blagovno znamko - primer podjetje P&G: šamponi Pantene, Head & Shoulders, Safeguard.

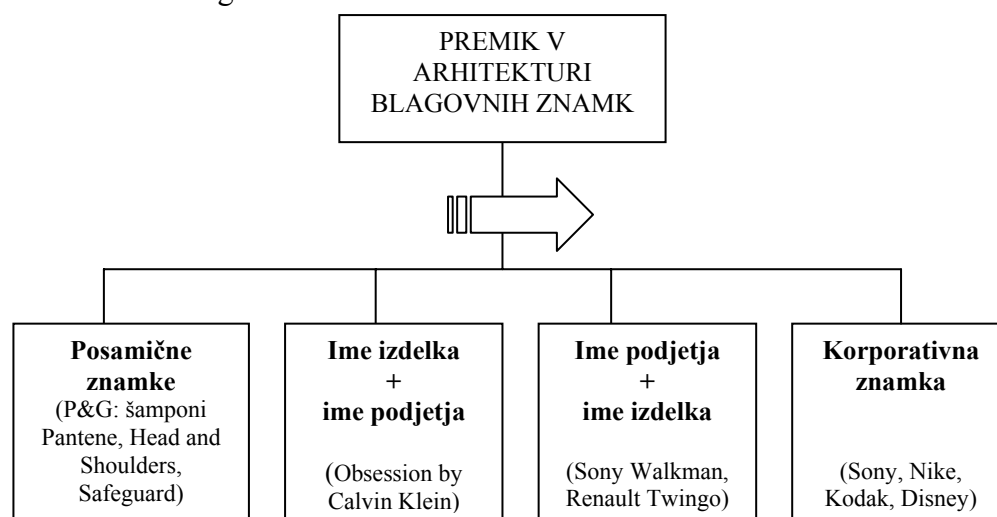
Opisane tri razvrstitve so si zelo podobne, avtorji namreč uporabljajo različne izraze za iste stvari. Vsaka od strategij ima določene prednosti in pomanjkljivosti, zato za nobeno ne moremo

⁴ Avtorji za isto vsebino uporabljajo različne izraze: Kotler govori o strategiji blagovnih znamk (2001, str. 192-193), prav tako Pickton in Broderick (2001, str. 24, 25), Olins pa o strukturi identitete (1991, str. 78).

trditi, da je boljša od drugih. Tako je mogoče najti primer različnih strategij med uspešnimi konkurenčnimi podjetji znotraj iste panoge. Vendar se tradicionalno določene strukture identitet uporabljajo v določeni panogi. Tako je npr. politika enovite blagovne znamke značilna predvsem za banke, letalske družbe in naftna podjetja (Olins, 1991, str. 78).

V zadnjih desetletjih smo lahko na mednarodni ravni opazili pomemben premik v arhitekturi blagovnih znamk od posamične h korporativni znamki, kar prikazuje Slika 1.

Slika 1: Arhitektura blagovnih znamk



Vir: Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 105.

3.5 KORPORATIVNA BLAGOVNA ZNAMKA

Korporativno označevanje z blagovno znamko, kot to pojmujeta Pickton in Broderick (2001, str. 24-25) opredeljuje komuniciranje podjetja in vseh njegovih izdelkov v okviru skupne korporativne blagovne znamke⁵.

Kotler (1996, str. 452) govori o krovnem družinskem imenu. Podjetja pogosto izdelajo različna družinska imena za skupine izdelkov različne kakovosti znotraj istega razreda izdelkov.

Kadar podjetje uporablja le eno ime in grafično podobo za vse proizvode, storitve in dele podjetja, govorimo o enotni strukturi po Olinsu (1991, str. 79).

Glavna prednost te oblike je, da vse, kar podjetje počne, nosi enotno ime, ima isti slog in značilnosti, izdelki so lahko razpoznavni, dosledni, kakovostni in si medsebojno ne konkurirajo. Med svetovno znanimi podjetji, ki uporabljajo omenjeno strukturo, lahko najdemo zveneča imena, kot so Shell, IBM, BMW, Porsche, Davidoff, Yamaha in Tesco⁶ (Olins, 1991, str. 82).

⁵ Korporativna blagovna znamka (angl. corporate brand) je znamka, ki nosi ime podjetja in je vedno najvišje na hierarhični lestvici blagovnih znamk. V angleščini najdemo izraz »umbrella brand«, ki opredeljuje uporabo imena blagovne znamke za označevanje izdelkov na ravni skupine izdelkov ali na ravni celotnega podjetja. Zato lahko korporativno znamko opredelimo tudi kot različico družinske (tudi skupinske) znamke.

⁶ Za našeta imena velja, da so tudi globalne blagovne znamke, kar je pojasnjeno v naslednji točki.

Korporativno označevanje z blagovno znamko podjetja govori o želeni kulturi, zunaj podjetja pa zmanjšuje težave zaradi preobilice informacij, ki so značilne za posamične blagovne znamke, in s tem znižuje stroške na strani kupcev glede obdelave informacij.

Prednost podjetja je velika prepoznavnost pri porabnikih, saj le-ti natanko vedo, kaj podjetje predstavlja. Hkrati predstavlja najbolj preprost in ekonomičen način, kako porabnikom sporočiti, kakšni so standardi podjetja, kaj podjetje ponuja svojim kupcem, dobaviteljem in zaposlenim in kaj v zameno od njih pričakuje. Model poudarja, da je lahko eno samo preprosto sporočilo veliko učinkovitejše od štirih ali petih različnih sporočil (Olins, 1991, str. 81-97).

Seveda pa korporativna blagovna znamka ne predstavlja le prednosti, saj na drugi strani zahteva doslednost v kvaliteti proizvodov in storitev, pozornost na malenkostih in neprestano samokritičnost. Največja nevarnost se skriva prav v povezavi med podjetjem in njegovimi izdelki oziroma storitvami. Neuspešen izdelek lahko škoduje ugledu celotnega podjetja, prav tako pa lahko težave z ugledom podjetja slabo vplivajo na celoten nabor izdelkov. Ta način označevanja s seboj prinaša tudi tveganje, da blagovna znamka izgubi svoj pomen kot sredstvo za segmentacijo trga oziroma za umeščanje posameznega izdelka ali storitve.

V literaturi ne najdemo odgovora, kakšna arhitektura blagovnih znamk je za posamezno podjetje najustreznejša. Vsako posamezno podjetje se mora odločiti na podlagi različnih dejavnikov.

3.6 GLOBALNA BLAGOVNA ZNAMKA

V preteklosti je večina podjetij določala blagovnim znamkam imena, ki so bila smiselna v njihovih državah. Ko so pozneje poskušala uvesti ime svoje blagovne znamke na tuje trge, so nekatera podjetja ugotovila, da obstoječe ime ni ustrezno. Ime je bilo težko izgovorljivo, smešno, brez pomena ali že uporabljeno. S tem problemom se je srečalo tudi podjetje Gorenje, ki je na različne trge uvajalo blagovne znamke pod različnimi imeni, potem pa se je odločilo za korporativno blagovno znamko Gorenje, katere ime je težko izgovorljivo npr. v Franciji, Rusiji.

Različni avtorji (Aaker, Joachimsthaler, 2000; Kapferer, 1997; Kotler, 2003) ugotavljajo, da igra blagovna znamka ključno vlogo tudi pri internacionalizaciji podjetij.

Theodore Levitt in drugi menijo, da postaja zaradi modernih komunikacij in potovanj okus prebivalcev po vsem svetu enak in da bodo ljudje vse bolj dovzetni za globalne znamke, katere glavne prednosti so: prihranki v pripravi embalaže, oznak, promocije in oglaševanja (Aaker, 1991, str. 265).

Prodaja podjetja se lahko poveča, ker tisti, ki potujejo, vidijo njihove najljubše blagovne znamke tudi na drugih trgih. Med prednosti štejemo tudi prodajne poti, ki so bolj pripravljene sprejeti globalno blagovno znamko, ki je že bila oglaševana na trgu. In nenazadnje, svetovno poznana blagovna znamka sama predstavlja moč, zlasti če izvira iz države z dobrim slovesom (Kotler, 1996, str. 453).

Globalna blagovna znamka pogosto asociira tudi na državo, iz katere izhaja ali nasprotno, država asociira na najpomembnejše in najbolj znane blagovne znamke. Primeri so: Levi's je ameriški džins, Chanel je francoski parfum, Dewar - Scotch viski, Bertolli - italijansko oljčno olje (Aaker, 1991, str. 266).

Pri določanju globalne blagovne znamke obstajajo tudi stroški in tveganja. Če podjetje zamenja uveljavljeno ime lokalne blagovne znamke z globalnim imenom, so lahko stroški zamenjave precejšnji, prekomerna centraliziranost načrtovanja blagovne znamke lahko odvrne lokalno ustvarjalnost, ki bi lahko proizvedla boljše ideje za trženje izdelka (Kotler, 1996, str. 453).

Nekateri kritiki trdijo, da globalno poenotenje blagovne znamke ne upošteva velikih razlik, ki obstajajo ne samo med državami, ampak tudi med regijami v posamezni državi. Čeprav podjetje promovira globalno ime blagovne znamke po vsem svetu, je težko poenotiti podobo blagovne znamke v vseh državah. Npr. pivo Heineken je poznano kot zelo kakovostno pivo v ZDA in v Franciji, kot špecijsko pivo v Veliki Britaniji in kot poceni pivo v Belgiji (Kotler, 1996, str. 453).

Primer globalne blagovne znamke, ki je svojo globalno pozicijo v zavesti kupcev ohranila kljub temu, da se je prilagodila lokalnemu trgu (t. j. Evropi), je svetovno znana Coca - Cola. Ameriški izraz »Diet Coke« je morala namreč zaradi drugačnega in s tem neustreznega pomena dobesednega prevoda za evropski trg (»dietna kokakola«) spremeniti v ime »Coca - Cola light« (Aaker, 1991, str. 268).

Kotler (2003, str. 394) ugotavlja potrebo po globalnem trženju, pri čemer imajo osrednje mesto prav globalne vodilne blagovne znamke, ne pa nujno po globalni standardizaciji. Za podjetje je smiselno, da globalizira tiste izdelke, ki prinašajo ali prihranijo precejšnje količine denarja, in lokalizira tiste, ki potrebujejo konkurenčno pozicioniranje in uspeh (Kotler, 1996, str. 453).

3.7 UPRAVLJANJE BLAGOVNIH ZNAMK

Strateško upravljanje blagovnih znamk, ki ga zapoveduje novodobno upravljanje in pomen blagovne znamke, presega klasični koncept upravljanja blagovnih znamk, ki ga je leta 1931 uvedel Procter & Gamble (Aaker, 1991, str. 5-6).

Klasični koncept temelji na vodjih blagovnih znamk, ki so odgovorni za trženje blagovne znamke in le-to koordinirajo s prodajo in proizvodnjo. Vodja prodaje analizira prodajo in dobiček, da bi tako določil problematične trge, podrobno utemeljil problem, oblikoval njegovo rešitev in v končni fazi nadziral izvedbo te rešitve. Njegova vloga je omejena na koordinacijo in oblikovanje predlogov, ne gre pa za dejanskega vodjo s pristojnostmi, ki bi imel širok spekter možnosti odločanja.

Podjetje v okviru klasičnega koncepta sicer ne zapostavi nobene blagovne znamke, vendar se lahko zgodi, da blagovne znamke znotraj podjetja tekmujejo med seboj za čim večji tržni delež sredstev za trženje. Največja pomanjkljivost klasičnega koncepta pa je prav gotovo ocenjevanje uspešnosti blagovne znamke na osnovi kratkoročnih rezultatov. V primeru kratkoročne

uspešnosti in povečane prodaje v okviru posamezne blagovne znamke, lahko določitev za dodatno vlaganje v to blagovno znamko dolgoročno povzroči prav nasprotno učinke. Povzroči lahko kratkoročno zmanjšanje dobička, vendar pa se rezultati vlaganja v blagovno znamko vendarle pokažejo šele na daljši rok (Vodlan, 2003, str. 18).

Aaker in Joachimsthaler (2000, str. 8) primerjata klasični in sodobni koncept upravljanja blagovnih znamk⁷. Strateško upravljanje, ki sta ga opredelila v sodobnem konceptu, se izvaja v okviru višjih položajev na hierarhični lestvici v posameznem podjetju, pri čemer je vodja blagovne znamke vodja tima z več pristojnostmi v primerjavi z vlogo vodje v klasičnem konceptu. V središču upravljanja je premoženje blagovne znamke in vrednotenje le-tega. V primerjavi s klasičnim konceptom upravljanja blagovne znamke in osredotočenosti na posamezne blagovne znamke in posamezne države se v sodobnem konceptu osredotočenost poudarja na širšem fokusu, na skupini - na številnih blagovnih znamkah in globalni usmeritvi, arhitektura blagovnih znamk postaja kompleksnejša. Tržno komuniciranje je lahko uspešno le, če gre tako za notranje kot tudi za zunanje komuniciranje, t. j. navzven, h kupcu.

3.8 KOMUNICIRANJE BLAGOVNE ZNAMKE

Označevanje z blagovno znamko (angl. branding) ni le preprosto poimenovanje določenega izdelka, pomen blagovne znamke je veliko širši. Z vidika integriranih tržnih komunikacij so blagovne znamke in označevanje izdelkov z blagovno znamko lahko opredeljene kot sestavljen rezultat vseh ali mnogo mešanih tržnih aktivnosti.

Glavna značilnost integriranega tržnega komuniciranja je uporaba širokega spektra orodij promocijskega spleta (oglaševanje, neposredno trženje, pospeševanje prodaje, stiki z javnostmi, osebna prodaja). Za kupca imajo sporočilno vlogo tudi oblikovanje izdelka, njegova cena, oblika in barve embalaže, vedenje in obleka prodajalca, prostor prodaje, oprema podjetja itn. Ne samo promocijski splet, temveč celoten trženjski splet mora biti usmerjen k čim večjemu sporočilnemu učinku (Kotler, 1996, str. 596).

Integrirano tržno komuniciranje se od tradicionalnega klasičnega trženja razlikuje po tem, da slednje uporablja več sporočil v različnih medijih, medtem ko integrirano tržno komuniciranje posreduje eno samo sporočilo prek številnih medijev. Pri tem je izredno pomembna koordinacija sporočil (Boone, Kurtz, 1999, str. 561).

Namen komuniciranja blagovne znamke je, da doda izdelku svoje karakteristike in ga tako preoblikuje, da je za kupca privlačnejši. Blagovna znamka naj bi ustvarila neko podobo, oziroma »ideal« izdelka (Kapferer, 1992, str. 172). Cilji promocijskega spleta s stališča blagovne znamke pa so uspešna predstavitev blagovnih znamk, povečanje prodaje obstoječih blagovnih znamk, informiranje trga o izboljšavah blagovne znamke, izboljšanje podobe blagovne znamke ali podjetja, izboljšanje zavedanja blagovne znamke, povečanje lojalnosti blagovni znamki.

⁷ Avtorja to poimenujeta model, ki temelji na vodstvu blagovne znamke: «Brand leadership model».

4 PREDSTAVITEV PODJETJA GORENJE

Skupino Gorenje sestavljajo krovna družba Gorenje, gospodinjski aparati, d.d. ali skrajšano Gorenje, d.d. ter 47 odvisnih družb, delujočih v Sloveniji in tujini, ter družba, ki je skupni podvig dveh partnerjev. Podjetja v tujini so večinoma trgovska, ki imajo organizirano potniško mrežo, skladiščenje, transport in servis proizvodov.

Gorenje velja za največjega slovenskega neto izvoznika, saj izvozi kar 93 % svojih proizvodov, ki jih ponuja v več kot 60 državah sveta. Letna proizvodnja in prodaja obsega 3,4 milijona velikih gospodinjskih aparatov in je v letu 2005 presegla vrednost 1 mrd EUR čistih prihodkov od prodaje. Podjetje se uvršča med osem največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi, kjer dosega približno 4 % tržni delež. Na trgih zahodne in srednje Evrope, kjer je prodaja sledila razvoju trga, Gorenje ostaja med pomembnejšimi ponudniki gospodinjskih aparatov.

Če pogledamo geografsko vrednostno strukturo prodaje velikih gospodinjskih aparatov v letu 2005, dosega podjetje največji delež v državah Evropske unije 59,3 %. Na trge jugovzhodne Evrope izvozi 34,3 % celotne prodaje in se uvršča med vodilne proizvajalce Vzhodne Evrope. 6,4 % delež celotne prodaje pa predstavljajo preostale države.

Dejavnost krovne družbe Gorenje d.d. je proizvodnja in prodaja gospodinjskih aparatov. Z izgradnjo nove in posodobitvijo stare tovarne ter z razvojem novih generacij aparatov je to osrednja in najhitreje rastoča dejavnost Skupine Gorenje.

Dejavnost Skupine Gorenje je razdeljena na tri poslovna področja (Gorenje, 2005):

- **Gospodinjski aparati**, ki vključuje proizvodnjo in prodajo gospodinjskih aparatov, proizvodnjo in prodajo grelnikov vode, orodij ter industrijske opreme,
- **Notranja oprema**, ki vključuje proizvodnjo in prodajo kuhinjskega in kopalniškega pohištva, sanitarne opreme ter keramičnih ploščic,
- **Trgovina in storitve**, ki vključuje trgovino, inženiring, zastopstva, gostinstvo, turizem, upravljanje z nepremičninami, ravnanje s posebnimi odpadki, odvoz in predelavo mulja ter izdelavo in prodajo opeke, stropnih nosilcev in preklad.

4.1 PANOGA GOSPODINJSKIH APARATOV

Za panogo gospodinjskih aparatov je značilno, da se deli na šest temeljnih proizvodnih področij: (1) *pralno področje*: pralni in sušilni stroji in pralno-sušilni stroji, (2) *hladilno področje*: hladilniki, zamrzovalniki in hladilno-zamrzovalni aparati, (3) *kuhalno področje*: štedilniki, pečice, mikrovalovne pečice, kuhinjske nape, čajniki, aparati za kuhanje kave in toasterji, (4) *pomivalno področje*: pomivalni stroji, (5) *grelni aparati* in (6) *sesalniki* (Household Appliances in Europe, 2005, str. 7).

Panoga gospodinjskih aparatov⁸ je že vrsto let zrela panoga, v kateri med konkurenti poteka boj za tržni delež. Dogajanje v panogi v večini narekuje pet največjih proizvajalcev, ki skupaj zavzemajo kar 60 % trga. Evropa je pomemben del globalnega tržišča panoge gospodinjskih aparatov, saj po letnem prometu dosega kar 32,1 % tržni delež na svetovnem trgu. Na evropskem trgu so prisotni številni proizvajalci, med katerimi je nekaj čez dvajset takšnih, ki so na trgu dobro uveljavljeni. Med njimi omenjam le osem največjih in najprodornejših v Evropi (po tržnih deležih) (Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.):

1. Electrolux
2. Bosch in Siemens
3. Whirpool
4. Merloni
5. Elfi
6. Miele
7. Candy
8. Gorenje.

Za panogo gospodinjskih aparatov velja, da proizvaja izdelke, ki se med sabo v večji meri ne razlikujejo. Značilnosti in načini uporabe gospodinjskih aparatov so namreč standardni in splošno znani. Tudi funkcionalnost aparatov je bolj ali manj podobna, ne glede na to, od katerega proizvajalca je aparat. Gre torej za dokaj nediferencirane proizvode. Nekoliko večje razlike se pojavljajo predvsem z vidika dizajna in kakovosti⁹ kot načina iskanja oziroma tvorjenja »umetnih« razlik med aparati. Slednja sta poleg močne blagovne znamke orodje, s katerim bodo podjetja tudi v prihodnje poskušala narediti svoje izdelke drugačne od konkurentovih (Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.). Sam dizajn pa večinoma ni ključni element, na podlagi katerega bi se kupec odločil za izdelek točno določenega proizvajalca. Pri nakupu sta odločilnega pomena cena in moč blagovne znamke.

Pri družbah v panogi so opazna vlaganja v razvoj novih izdelkov in proizvodne zmogljivosti, opaziti je poseganje znanih blagovnih znamk v nižje cenovne razrede, opazni so tudi vse agresivnejši azijski proizvajalci, ki pod svojim okriljem združujejo gospodinjske aparate in zabavno elektroniko (Letno poročilo podjetja Gorenje, d.d., 2004, str. 3). Za panogo je še značilno, da nanjo občutno vplivajo procesi internacionalizacije trgovskih verig.

⁸ V slovenskem jeziku se pogosto pojavlja besedna zveza »bela tehnika«. Gospodinjski aparati so zaradi bele barve, v kateri so se izdelovali, dobili ime »bela tehnika«. Izraz »bela tehnika« se je uporabljal predvsem za velike gospodinjske aparate. Kasneje so podjetja začela s proizvodnjo aparatov v barvah (v začetku rjava). Pogosto se panoga gospodinjskih aparatov poimenuje kot panoga bele tehnike, a v tuji literaturi in raziskavah panoge najdemo temu ustrezen izraz »Household appliances« (Pirc, 2005, Household appliances in Europe, 2005).

⁹ »Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene ali naznačene potrebe. Podjetje, ki mu v večini primerov uspe zadovoljiti večino potreb svojih kupcev, je kakovostno podjetje.« (Kotler, 1996, str. 56).

Okoljska direktiva o reciklaži elektronske in električne opreme (direktiva WEEE) narekuje še večje stroške proizvajalcev, saj se bodo le-ti povečali na račun predelave in odstranjevanja starih gospodinjskih aparatov na vseh trgih Evropske unije.

5 ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA GORENJE IN PREGLED RAZVOJA BLAGOVNE ZNAMKE GORENJE

V poglavju, ki sledi, sem glede na pomembne mejnike opisala zgodovino podjetja Gorenje, v katero sem vključila tudi ključne odločitve podjetja o temeljnih usmeritvah poslovanja, vsebino začrtanih planov in uresničene strategije na področju razvoja blagovnih znamk. Pri tem so mi pomagali zaposleni v podjetju, s katerimi sem opravila globinske intervjuje, pregled obstoječega arhiva in sekundarnih virov. Skozi opisano zaporedje dogodkov in mejnikov je možno spremljati odločitve, ki so sooblikovale razvoj blagovne znamke Gorenje.

5.1 OBDOBJE OD 1950 DO 1959

Mejniki:

- ustanovitev Gorenja v vasi Gorenje,
- leta 1958 pričnejo proizvajati štedilnike na trda goriva.

Začetki Gorenja segajo v leto 1950, povojno obdobje oziroma obdobje povojnega socializma. »Okrajno kovinsko podjetje Gorenje« je imelo svoj sedež v vasi Gorenje, po kateri je dobilo podjetje ime. Na začetku so izdelovali kmetijsko orodje in mehanizacijo, zlasti sadne mline in mlatilnice, svojo dejavnost pa so širili tudi v pridobivanje gradbenih materialov, saj se je pokazala potreba po stanovanjih in nastala je ekspanzija novogradenj.

Gorenje je prevzelo proizvodnjo štedilnikov TOBI od SIP-a Šempeter. Sledilo je obdobje programskega preusmerjanja od proizvodnje kmetijskih strojev k štedilnikom na trda goriva, ki so postali nov tržni, razvojni in tehnološki izziv Gorenja (Stanič et al., 2000, str. 8).

5.1.1 Prvi logotip in proizvodi z imenom Gorenje

»Že na začetku je podjetje prodajalo svoje proizvode (sadni mlini, mlatilnice) pod imenom Gorenje. Podjetje Gorenje je dobilo ime po geografski lokaciji vasi Gorenje, v kateri so bili začetki proizvodnje.« (Matvoz, 2005).

Ime Gorenje in njegov prvi logotip sta se formirala v letu 1954, pozneje pa se je nad osnovni logotip dodal napis Tobi, saj je Gorenje v letu 1958 prevzelo proizvodnjo štedilnikov Tobi od SIP-a Šempeter. Za nadnapis Tobi v logotipu so se odločili zaradi takrat že prepoznavnega imena proizvajalca štedilnikov na trda goriva pri nas, kasneje pa so ime Tobi opustili. Omenjeni primerek štedilnika na trda goriva z logotipom Gorenje Tobi hranijo v Gorenjevem razstavnem prostoru.

V tem obdobju se je podjetje prvič predstavilo na Sejmu tehnike v Beogradu, kar je bila v tistem času ena od pomembnejših predstavitev, saj drugi mediji še niso bili razviti v dovolj veliki meri in se podjetje ni posluževalo drugih oblik komuniciranja, npr. oglaševanja.

Slika 2: Prvi logotip iz leta 1954



Vir: Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.

5.2 OBDOBJE OD 1960 DO 1969

Mejniki:

- selitev v Velenje in izgradnja novih lastnih proizvodnih prostorov,
- podjetje razširi proizvodnjo na pralne stroje in hladilnike ter postane največji proizvajalec gospodinjskih aparatov v Jugoslaviji,
- sreča se z mednarodno konkurenco: leta 1961 prvi izvoz v Nemčijo.

Podjetje je leta 1960 svojo dejavnost preselilo v Velenje, ki je bilo takrat mlado, naglo rastoče rudarsko mesto. Sledila je gradnja nove funkcionalne tovarne in že ob koncu leta, po odprtju, je znašala proizvodnja 500 izdelkov na dan, in to je Gorenje kmalu uvrstilo med največje proizvajalce bele tehnike v državi.

Nadaljnji razvoj je vse hitreje vodil k programom plinskih in električnih štedilnikov, ki so jih izdelovali v sodelovanju z italijansko firmo Gibo, ki je bila že tedaj vrhunski evropski proizvajalec bele tehnike.

Kolektiv podjetja je začel razmišljati o novih ambicioznih načrtih, o drugih gospodinjskih aparatih, predvsem o pralnem stroju. Našli so partnerja v Italiji, kjer so podpisali prve pogodbe s firmo Rex Zanussi, s katero so imeli sklenjeno licenco. Leta 1965 so začeli proizvajati pralne stroje. Gorenje je širilo krog kooperantov, od katerih so zahtevali dobro kakovost po čim nižji ceni. Med njimi so bili: Eta Cerkno za dobavo grelnih plošč, Rade Končar z elektromotorji in Železarna Jesenice za dobavo pločevine.

Poudariti je treba, da Gorenje ni nikoli v celoti prevzemalo tujega znanja, ampak ga je vedno bogatilo s svojim. Šlo je za preprost sistem razstavljanja pralnega stroja na komponente in sestavne dele, potem pa so sami poskušali sestaviti podobno, a izpopolnjeno različico. Prvi električni štedilnik je bil plod domačih strokovnjakov in prvi domači izdelek Gorenja (Pirc, 2005).

Gorenje je začelo iskati kooperante v Jugoslaviji, ki so poleg težav s kakovostjo in dobavnimi roki prinašale tudi koristi: utrjevale so medsebojno zaupanje, še močnejše vgrajevale Gorenje v zavest potrošnikov. Omenjene povezave in širitev samoupravnega poslovnega sistema Gorenje

so potekali načrtno in so izhajali iz predhodnih tržnih raziskav in s temeljitim tehtanjem argumentov o upravičenosti investicije.

Izboljšave in razširitve obsega proizvodnje, usmerjenost v razvoj in širitev trga so vse bolj izpostavljale tudi vlogo drugih poslovnih funkcij, zlasti prodaje in nabave ter skrbi za strokovne kadre. Tržna funkcija je v svojem razvoju nekoliko zamujala, saj so na začetku trgovci kar čakali pred vrati na še tople proizvode. Prodaja takrat ni bila vprašljiva.

5.2.1 Nov logotip - značilen rdeč plamen in skrb za kupca

V tem obdobju se je poleg razširitve proizvodnje, tehnološko in estetsko izpopolnjenih štedilnikov spremenil tudi logotip. Sprememba le tega je bila povezana zaradi proizvodnje štedilnikov na trda goriva, ki so bili glavni proizvodni program. »Plamen v logotipu je izražal dva pomena. Prvi pomen je bil vezan na sam proizvod peči, v katerih gori, drugi pomen pa izhaja iz imena vasi Gorenje, kjer nekaj gori.« (Matvoz, 2005).

Slika 3: Nov logotip – rdeč plamen



Vir: Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.

Nov logotip z značilnim rdečim plamenom in okornimi črkami, se je oblikoval po zgledu italijanskega proizvajalca Ignis. Podjetje je imelo izdelane tudi tiskovine v obliki katalogov, ki so bili namenjeni predstavitvi izdelkov na domačem in tujem trgu in so bili plod usmeritve dolgoročnega načrta. Ena izmed glavnih značilnosti dolgoročnega načrta je bila diverzifikacija domačega in tujega trga in uvajanje novih programov, ki so pomenili širitev dejavnosti s področja velikih gospodinjskih aparatov in pohištva še na elektroakustiko, na zeleno tehniko s kmetijsko mehanizacijo, proizvodnjo pogonskih motorjev in agregatov ter montažne hiše (širitev skupine izdelkov). S širjenjem skupine izdelkov je podjetje vedno bolj izpolnjevalo svoje želje po sklenjeni ponudbi »Vse za vaš dom«, katere zametki so se kazali že v tem obdobju. Blagovna znamka se je širila tudi na paleto izdelkov, ki so jih priključevali s pridruženjem podjetij. Tako so se proizvodi poimenovali Gorenje Muta, Gorenje Elrad itn.

Ena temeljnih usmeritev tega dolgoročnega načrta je bila maksimalno izkoriščanje proizvodnih kapacitet in tehnološkega znanja. Drugo pomembno težišče je bila skrb za kupca, pridobivanje zaupanja kupcev v izdelke Gorenja, v njihovo kakovost ter njegove servisne storitve. Podjetje je imelo že leta 1968 petnajst servisnih izpostav, skrbno vodena servisna dokumentacija je služila nadzoru kakovosti izdelkov, posebna pozornost pa je veljala zlasti hitri odzivnosti na reklamacije. Gorenje je bilo usmerjeno h kupcem, negovalo je pristne stike z njimi, imelo je odgovorno servisno dejavnost (glej Slika 3, na str. 17).

Slika 3: Gorenje servis



Vir: Stanič et al., 2000, str. 17).

Prvi izvoz 200 štedilnikov v Nemčijo je podjetje prodalo pod imenom Privileg, ki je trgovska znamka podjetja Quelle, znanega po kataloški prodaji, s katerim Gorenje sodeluje še danes.

Podjetje je v tem času imelo poleg prvih izdelanih tiskovin tudi jasno celotno podobo (kuverte, dopisi).

Slika 4: Dopis in kuverta



Vir: Stanič et al., 2000, str. 10.

Slika 5, na str. 17 prikazuje promocijski material v obdobju od 1960 do 1969, med katerim je tudi prospekt za blagovno znamko Privileg (trgovska blagovna znamka prodajalca Quelle).

Slika 5: Tiskovine in propagandni material v obdobju 1960 - 1969



Vir: Stanič et al., 2000, str. 19.

5.3 OBDOBJE OD 1970 DO 1979

Mejniki:

- Gorenje začne prevzemati podjetja, krepitev izvozne dejavnosti,
- svoj program širi v izdelavo kuhinjskega pohištva, keramike, medicinske opreme, telekomunikacij, zabavne elektronike in televizorjev v celovito paleto izdelkov za dom – nova poslovna filozofija »Program DOM«,
- preoblikovalo se je v Sestavljeno organizacijo združenega dela (SOZD) in imelo svoje organizacije združenega dela (OZD),
- razširjeno na skoraj vseh območjih takratne Jugoslavije, zaposluje več kot 20.000 ljudi,
- pričetek gradnje lastne distribucijske mreže na Zahodu z ustanovitvijo podjetij v Nemčiji, Avstriji, Franciji, na Danskem, v Avstraliji in Italiji.

Do leta 1973 je značilna dinamična poslovna in programska širitev Gorenja. Kot zanimivost: v Gorenju takrat niso poznali skladišč gotovih izdelkov, saj so jih s proizvodnih trakov odpeljali naravnost na vagone in trg.

Podjetje se je ves čas soočalo s tako imenovanimi »zunanji problemi«, z neprestano spreminjajočimi se pogoji gospodarjenja, kot so npr. naftna kriza, devalvacija, uvedba generalne devizne kvote, določanja izvoznih kontingentov, z diskriminatornim odobravanjem dovoljenj za izvoz na vzhodne trge ipd. To so bile razmere, ko je državna administracija sprejemala za podjetja domala usodne ukrepe in se ni posvetovala z gospodarstvom.

Leta 1973, ko se je takratni direktor g. Atelšek, spodbujen z izkušnjami in spoznanji vrnil s poti iz ZDA, kjer si je ogledal nekaj sorodnih tovarn (Whirlpool, Hoover, Zenith), je nastala nova razvojna filozofija, poimenovana »Program DOM«. Ta program je postal temeljna razvojna usmeritev Gorenja v drugi polovici sedemdesetih let. Pomenil je proizvodnjo gospodinjskih in drugih aparatov, ki soustvarjajo človeku topel dom, ki mu omogočajo stik s svetom, razvedrilo in prijazno bivalno okolje. V osnovi podjetje še danes sledi tej razvojni filozofiji »moj.tvoj.dom.«.

Gorenje je postavljalo tovarne in povezovalo podjetja v okviru Jugoslavije, ne smemo pa prezreti tudi internacionalizacije njegovega poslovanja. Gorenje je kupilo Körting na Bavarskem, uredilo je tovarno za sestavo kuhinj v Avstriji, ustanovilo mešano jugoslovansko-grško podjetje Gorenje Hellas, odprlo tovarno v Nigeriji in vlagalo v krepitve podjetij in predstavništva Gorenja v zahodnoevropskih državah.

Prvotna namera vodstva glede nakupa Körtinga je bila, da v Körtingu organizira razvojno in marketinško enoto za pritok novega znanja iz elektronike in računalništva v Gorenje. Medijsko vroč in odmeven dogodek je metal puščice na ožje vodstvo, češ da je nakup Körtinga zgrešena, premalo premišljena in megalomanska poslovna odločitev. V takratnih širših in vsiljenih okoliščinah, ki se jim podjetje ni moglo izogniti in so povzročile poznejše težave Gorenja s Körtingom, javni kritiki te poslovne odločitve niso upoštevali.

Politični pritiski so nasprotovali odpuščanju delavcev v Körtingu, kjer je bilo zaposlenih veliko Jugoslovancev. Pod imenom Körting se še danes prodajajo izdelki Gorenja, upravljanje blagovne znamke pa je prevzelo podjetje Kruse&Meinert (Rojc, 2000, str. 54).

Gorenje je v prvih letih svojega delovanja sledilo zahtevam potrošnikov, pozneje pa jih je ves čas prehitevalo. S sposobnostjo prilagajanja kupčevim željam in potrebam, s sprožanjem in usmerjanjem le-teh, si je podjetje odprlo poti do kupcev. K temu so nedvomno veliko pripomogli strog nadzor izdelkov, primerne garancije, razvejana servisna mreža, lastni razstavniki prostori in prodajalne ter ustrezne oblike tržnega komuniciranja in institucionalne propagande. Po tej poti je Gorenju postopoma uspelo prepričati potrošnike, da so nakupi izdelkov Gorenja zanesljiva naložba in mnogi kupci so ostali zvesti Gorenju. Ta fenomen zvestobe se je vrasel tudi v poglobljene stike s številnimi kooperanti in drugimi sodelavci, kot so bančne ustanove, raziskovalne, izobraževalne in druge organizacije.

Slika 6 prikazuje promocijski material in tudi promocijsko gradivo za televizorje z blagovno znamko Körting.

Slika 6: Promocijski material v obdobju 1970 - 1979

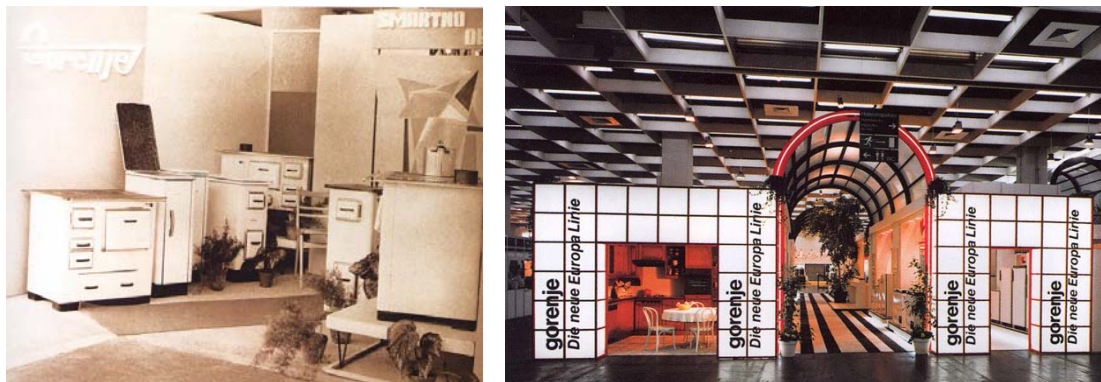


Vir: Stanič et al., 2000, str. 25.

5.3.1 Začetek tradicije sejmov in oblikovanja novih sloganov

»V sedemdesetih letih in takratnem obdobju socializma pri nas je bila reklama na nek način stigmatizirana, klasičnega oglaševanja in reklame ni bilo, vsaj ne tako in v takšni obliki kot na Zahodu.« (Pirc, 2005). Podjetje je v tem času priredilo razstavo vzorcev in proizvodov - »Hišni sejem«, ki so do danes ohranili 30-letno tradicijo, čeprav je bila vmes prekinjena. Hišnih sejmov so se udeleževali poslovni partnerji Gorenja, pozornost je bila namenjena dobaviteljem z domačega in tujega trga, bankam itn. Hišni sejmi so se pripravljali vsako leto, od leta 1976 do 1988, obveščali so kupce o novostih, namen teh razstav pa ni bil samo prikaz dosežkov, temveč tudi sklepanje dogovorov o poslovnem sodelovanju.

Slika 7: Gorenje na sejmu tehnike v Beogradu in na sejmu Domotechnika v Kölnu



Vir: Stanič et al., 2000, str. 9, 41.

Sejmi so bili v tem času edina oblika predstavitve podjetja in izdelkov, vzpon in priljubljenost sejmov sta bila prisotna do leta 1988, potem pa je interes začel upadati. Prej pri nas nismo imeli velikih trgovskih verig in trgovin, kjer bi si vse izdelke in novosti dalo videti, zato so bili sejmi še toliko bolj priljubljeni. Trajali so od deset do petnajst dni. Podjetje Gorenje se je udeleževalo tudi vseh večjih mednarodnih sejmov, kot so: Hometech v Berlinu, Domotechnika v Kölnu, Comfortique v Parizu itn., katerih se udeležuje še danes (Uranc, 2005).

Sejmi so pomenili velike stroške in večplastno komuniciranje: z obiskovalci je bilo treba vzpostaviti stik prek prostora, počutja, komunikacije z osebjem, pripraviti nove tiskovine itd. V današnjem času pomen sejmov upada, saj je obisk na sejmihi manjši, stroški pa vse večji. V letu 2005 je Gorenje z odprtjem novega prodajnega centra v Velenju po sedemnajstih letih zopet oživilo tradicijo Hišnih sejmov (Stopernik, 2005, str. 8-9).

Zanimivost, ki izhaja iz sejmov in obveščanja kupcev o novostih, je ta, da podjetje v tem času ni konsistentno gradilo na blagovni znamki in sloganih, ampak se je z vsako novostjo, z novo proizvodno linijo in z novim sejmom določil nov slogan. Tako podjetje skozi vsa zgodovinska obdobja ni imelo enotnega slogana ali slogana, ki bi se obdržal skozi daljše obdobje.

Nekaj naslovov Hišnih sejmov, ki so potekali v Velenju: »Združeni – močnejši na domačem in inozemnem tržišču«, »Gorenje – v sodelovanju še uspešnejši«, »Z izkušnjami in znanjem v prihodnost«, »Pogled v prihodnost«, »Gorenje s časom in pred njim«. Med znanimi slogani, ki so se prijeli ali nekaj časa obdržali: »Vprašajte tisto, ki ga že ima!«, »Zdravo rjavo!« - poživitev z rjavo barvo, bela tehnika dobi barve, rjavo steklo, »Razlog več za nakup! Izdelano v Gorenju«, »Die Neue Europa Linie!«, »Vse za dom!«, »Otročje lahko!« (glej Slika 8, na str. 21).

Slika 8: Primeri sloganov



Vir: Stanič et al., 2000, str. 23-25, 65.

Slogani so se iz leta v leto spreminjali, vezali so se na nove proizvodne linije in sejme, predstavitve novosti in se oblikovali tudi po posameznih skupinah proizvodov npr. za televizorje: TV – »briljantna slika«. Nova generacija hladilnikov pa »Odprti za sveže ideje!«. Slogani so se razlikovali tudi po različnih trgih npr. Avstrija: »Mi peremo za največjo družino na svetu«. To je bil projekt, ko je Gorenje opremilo hišo za sirote, projekt SOS Kinder. Znan je tudi slogan »Bewusst Robust« za avstrijski trg, ki pomeni »namenoma robustno«. Takratna raziskava trga je pokazala, da kupci menijo, da so Gorenjevi aparati robustni, konotacije kot balkanski robust, in to so poskušali omiliti s tem, da so namenoma oblikovali slogan »Bewusst Robust«, na tovarnjak naložili delujoč pralni stroj in ga zapečatili. Ta pralni stroj je neprekinjeno pral teden dni in vozili so ga iz mesta v mesto, da bi dokazali, da so res robustni in vzdržljivi ter kakovostni. To je bila dobra in uspešna akcija (Pirc, 2005).

5.3.2 Propaganda na prodajnih mestih

V tem času se je podjetje lotilo tudi ankete prodajalcev v večjih prodajnih mestih v Jugoslaviji. V sodelovanju s prodajalci so se želeli še bolj približati kupcem in izvedeti, po čem kupci povprašujejo, kaj je pomembno pri odločitvi za nakup in podobno. V Beograjski Elektrotehni so npr. predlagali, da bi imeli poseben prostor v trgovini, kjer bi izvajali javne predstavitve izdelkov, novosti in uporabo le-teh, saj se tako bolj približamo kupcu in ga lažje prepričamo o samem nakupu (Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.). Opravljena anketa je pokazala nove vidike promocije proizvodov: javno prikazovanje proizvodov, kakovostni servisi so se izkazali

kot najboljša reklama ter potrebna gradnja prodajnih salonov – salon proizvajalca, kjer bi bili na voljo vsi proizvajalčevi proizvodi na enem mestu.

Podjetje je za svoje proizvajalce in partnerje ter tudi zaposlene izdajalo interni časopis Relacije, ki je bil preveden v več tujih jezikov. Toda prodajalci so želeli še več propagandnega, strokovnega materiala, prospektov, strokovnih nasvetov in organiziranih strokovnih predavanj (Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.).

Podjetje je v tem obdobju posnelo tudi več kratkih oddaj, ki so jih predvajali na televiziji, v katerih so v nekoliko začetnih minutah predstavili zgodovino SOZD Gorenje in osnovne proizvodne programe. Na specifičen način so želeli predstaviti tudi novosti in akcije.

5.3.3 Blagovna znamka Körting

Sam nakup Körtinga ni vplival direktno na razvoj blagovne znamke Gorenje, saj se je blagovna znamka Körting uporabljala za rjavo tehniko (štedilniki, pečice). Körting je bila glavna znamka za italijanski in grški trg, v Nemčiji pa predvsem blagovna znamka za poseben prodajni kanal – proizvajalce kuhinjskega pohištva. Kompletni asortiment se po zunanjem videzu še danes razlikuje od glavne blagovne znamke Gorenje po zunanjem videzu aparatov in opremi. Cene se gibljejo v vstopnem področju in segajo do spodnjega srednjega razreda (Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.). Blagovna znamka Körting je danes prisotna v Italiji, Grčiji, Bolgariji in Nemčiji.

5.3.4 Blagovna znamka Sidex

Gorenje je na francoskem trgu prisotno od leta 1970. Od leta 1970 do leta 1992 je Gorenje izvažalo svoje aparate v Francijo preko uvozne firme Générale Sidex, v kateri je bilo Gorenje eden od delničarjev. Vsi aparati so bili prodani pod izvozno blagovno znamko Sidex. V začetku leta 1993 je odkupilo firmo Générale Sidex in nova firma postane filiala Gorenja z imenom Gorenje France in je v stoodstotni lasti matične firme, od oktobra 1998 pa se podjetje imenuje Gorenje France S. A.

V začetku leta 1993 je bila Sidex edina blagovna znamka Gorenja v Franciji. Kupci te blagovne znamke so bili skromni, mladi ljudje, ki so se odločali za nakup v trgovini, ki je jamčila izbor, nizko ceno in servis. To so bile predvsem velike prehradbene in specializirane trgovine. V kasnejših letih pa je Gorenje gradilo boljšo podobo znamke s poudarjanjem, da je to enostavna in korektna blagovna znamka, ki zadovoljuje dobro razmerje med ceno in kakovostjo ter med uporabnostjo in zapeljivostjo izdelka.

Gorenje je pozneje na francoskem trgu tržilo svoje aparate pod dvema lastnima blagovnima znamkama Gorenje in Sidex. Ti sta bili diferencirani tako, da sta bili različno cenovno pozicionirani, imeli sta različne prodajne kanale in različne načine komuniciranja. Blagovna znamka Gorenje je bila predstavljena kot tista, ki poenostavlja življenje, izdelki s to znamko so bili solidni, praktični, estetski, potrošnikom so nudili zanesljivost, udobje in zadovoljstvo. Aparati pod blagovno znamko Gorenje so bili v primerjavi z aparati Sidex tudi bolje opremljeni ter temu ustrezno tudi cenovno višje pozicionirani.

Problem blagovne znamke Sidex se je pokazal v slabi prepoznavnosti med potrošniki, znamka je bila prepoznavna samo distribuciji, končnemu potrošniku pa ne, saj Gorenje ni vlagalo sredstev v to blagovno znamko, ampak v svojo hišno blagovno znamko Gorenje (Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.).

Sidex je še danes regionalna blagovna znamka za francoski trg in jo uporabljajo za posebne zahteve trga trgovskih partnerjev. Aparati te znamke so namenjeni predvsem končnim kupcem, ki jih zanimajo zlasti ugodne cene in jih ponujajo v nabavnih verigah, nabavnih skupinah, Cash & Carry. Primerni so za cenovno agresivne posle v vstopnem cenovnem razredu. S takim pozicioniranjem štiti Sidex glavno blagovno znamko Gorenje pred padcem cen njenih izdelkov, obenem pa skrbi za dodatno zasedenost proizvodnih zmogljivosti.

Blagovna znamka Sidex je v bodočih strategijah blagovnih znamk Gorenja definirana kot znamka za bazične izdelke z osnovno funkcionalnostjo, za starejše verzije izdelkov in zelo omejeno paleto izdelkov, ki spadajo v nizek cenovni razred, distribucija pa bo omejena na hipermarkete, brez promocije, samo osnovni katalogi.

5.4 OBDOBJE OD 1980 DO 1989

Mejniki:

- dezinvestiranje nedobičkonosnih dejavnosti in usmerjanje na področje, kjer je imelo Gorenje največ izkušenj in najboljše izdelke - v gospodinjske aparate,
- obdobje sanacije in sprememb, finančna in kadrovska prenova imenovana »Obnova Gorenja«, nujnost kriznega vodenja,
- širitev v Veliko Britanijo in ZDA,
- začetek projekta internacionalizacije, preobrazbe Gorenja v sodobno in mednarodno konkurenčno podjetje, skrb za razvoj človeških potencialov.

Gorenja SOZD kot gigantskega samoupravnega sistema ni bilo lahko obvladovati, še zlasti ne v razmerah precejšnje avtonomije njegovih sestavnih delov, posameznih delovnih in temeljnih organizacij ter njihove regionalne razpršenosti na območju celotne države in na tujem. Proti koncu sedemdesetih let so se med drugim začeli kazati znaki krize ekonomskega sistema v državi. Vse več je prihajalo do vmešavanja političnih dejavnikov, administrativnih posegov države v ekonomijo, odsotnosti širše podpore konceptu razvoja elektronike in računalništva. Podjetje se je spopadalo tudi z notranjimi težavami, z nedoslednim uresničevanjem projekta Körting in s kadrovske težavami. Kopičile so se finančne, zlasti likvidnostne težave, presahnila so vlaganja v razvoj, prihajalo je do zastojev v proizvodnji, do težav s kakovostjo proizvodov in storitev. Zmanjkovalo je časa za tehtanje poslovnih odločitev, postavljanje novih tržnih strategij, definiranje razvojnih strategij in za iskanje racionalnejše in učinkovitejše poslovne organiziranosti sestavljene organizacije.

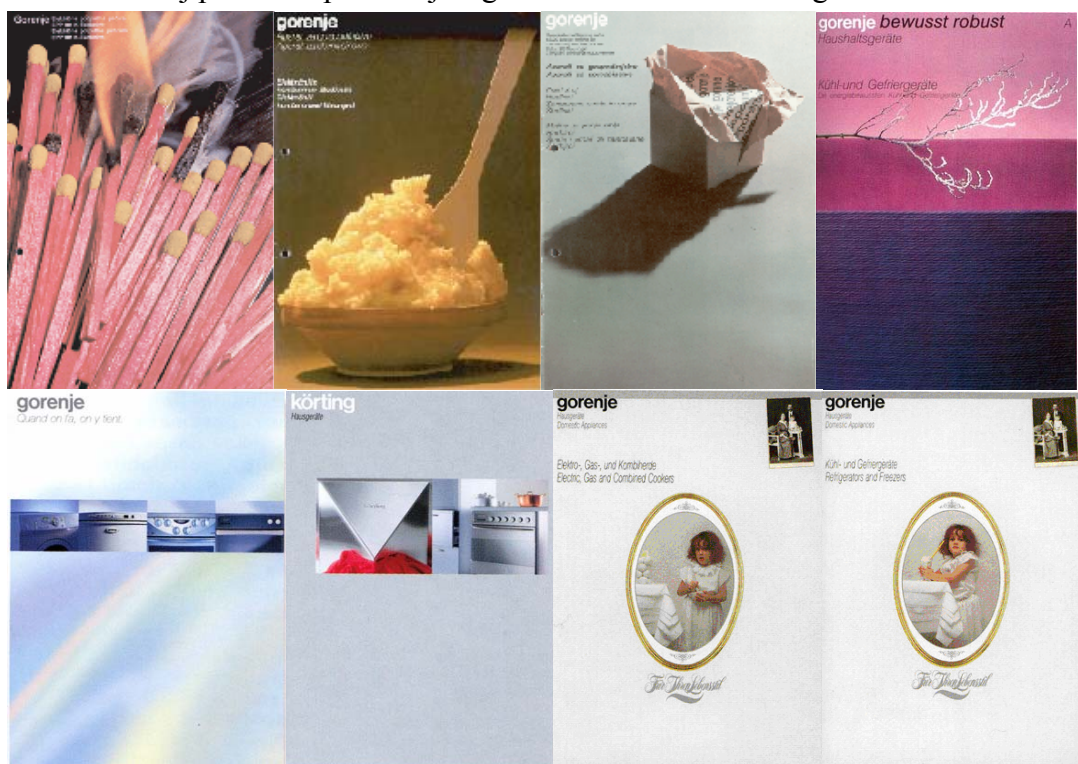
Potrebna je bila resna in temeljita sanacija, katere spremembe so uveljavljali tako v proizvodnji, upravljanju, vodenju, izboljšanju delovnih procesov, organizaciji, informatiki, racionalizaciji poslovanja, raziskavah in razvoju in obvladovanju podsistemov.

5.4.1 Različna komunikacija po trgih in posledično različna prepoznavnost blagovne znamke

Podjetje je na evropske trge vstopalo postopoma in na različne načine. Posledica tega je bila različnost položaja oz. moči blagovne znamke Gorenje na teh trgih in tudi različna prepoznavnost in ugled, s čimer se je podjetje srečalo pozneje, ko je začelo uvajati poenoteno vseevropsko blagovno znamko Gorenje.

Za to obdobje je značilno segmentiranje kupcev po geografskih, psiho-socialnih dejavnikih in tudi cenovna segmentacija. Podoba blagovne znamke Gorenje se je na različnih trgih lokalno oblikovala, to pomeni, da je podjetje za vsak trg posebej oblikovalo svoj trženjski splet, strategijo komuniciranja, svoje tiskovine, slogane, promocijo in različne lastnosti izdelkov. Ime blagovnih znamk za posamezni trg se je oblikovalo kot sestavljenka imena lokalne znamke na tem trgu in ime proizvodne linije. Primer: Gorenje Simple&Logical, Körting Simple&Logical, Pacific by Gorenje, Gorenje Noblesse.

Slika 9: Nekaj primerov promocijskega materiala za različne trge



Vir: Stanič et al., 2000, str.36-71.

Kot primer in zanimivost navajam delitev na germanski in romanski stil, ki sta bila opredeljena glede na lastnosti izdelkov, funkcionalnosti, oblike, barve in opredeljena za različne države posebej. V romanskem stilu (za države: Francija, Italija, Španija) so prevladovalle pastelne barve, mehke, zaobljene linije, prosto stoječi aparati, nadpultne pečice, komande na vsadnih ploščah so zgoraj itn. Trgi se tudi danes precej razlikujejo v povpraševanju po tipih izdelkov znotraj

posameznih programov. Tako sta Švedska in Danska izrazita trga hladilnikov širine 600 mm, medtem ko vzhodni trgi povprašujejo po hladilnikih širine 500 mm. Za avstrijski in nemški trg pa je značilno, da se aparati običajno prodajajo skupaj s kuhinjo.

5.5 OBDOBJE OD 1990 DO 1999

Mejniki:

- prestrukturiranje poslovnega sistema in lastninska preobrazba,
- močna izvozna ekspanzija zaradi izgube domačega trga po razpadu skupne države Jugoslavije,
- odpiranje podjetij v Vzhodni Evropi, na Češkem, Madžarskem, Poljskem, v Bolgariji ter na Slovaškem kot posledica sprememb v teh državah in njihovo odpiranje tržni ekonomiji,
- skoraj istočasno ustanavljanje podjetij v državah nekdanje Jugoslavije,
- Gorenje se organizira kot delniška družba,
- uvajanje novih tehnoloških in okolje-varstvenih standardov,
- obdobje intenzivnih vlaganj v povečanje kapacitet, nove trge, nove skladiščne kapacitete, proizvodnjo embalaže in izdelkov plastične mase ter v okolju prijaznejše sodobne tehnologije in nove linije izdelkov, ki jih odlikuje visoka kakovost, sodobno oblikovanje in prijaznost človeka do okolja.

Razpad skupne države in z njim izguba nekdanjih trgov sta potencirala potrebo po večji izvozni ekspanziji Gorenja. Poslovodstvo podjetja, pod vodstvom Jožeta Staniča, se je s premišljeno marketinško strategijo lotilo iskanja dodatnih trgov. Podjetje je širilo in utrjevalo prodajne mreže v razviti zahodni Evropi, pospešeno je pričelo vzpostavljati in širiti mrežo tudi v vzhodnoevropske države. Vso skrb je namenjalo razvoju kakovostnih izdelkov, da bi se bilo sposobno soočiti z izzivi konkurence. Nove razmere so izostrile potrebo po prestrukturiranju sistema. Gorenje se je iz nekdanj dvostopenjskega koncerna preoblikovalo v delniško družbo, v bolj sploščeno in učinkovitejšo sestavo družbe.

Gorenje je v letu 1999 izvozilo 93 % celotne proizvodnje, od tega 80 % v države Evropske unije, navzoče pa je bilo kar na šestdesetih svetovnih trgih. Soočalo se je tudi z recesijo na svetovnem trgu, upadom prodaje na Češkem, Madžarskem, v Franciji in Skandinaviji ter padcem tujih valut.

5.5.1 »Simple&Logical« in prvi poskusi poenotenega nastopa na vseh trgih

V tem obdobju je podjetje izoblikovalo program aktivnosti za krepitev korporacijske identitete Gorenja. Posebna skrb je bila namenjena celostni grafični podobi Gorenja, varovanju in krepitevi blagovne znamke ter spodbujanju razmaha tržnega komuniciranja.

Gorenje je začelo intenzivno vlagati v razvoj, v nove, okolju prijaznejše sodobne tehnologije in nove izdelke. Viden prelom te odločitve predstavlja pralni stroj Simple&Logical, ki so ga na tržišče uvedli leta 1997.

V tem obdobju so bili prvi poizkusi iskanja stičnih lastnosti med sicer precej raznolikimi, evropskimi tržišči ter različnostjo položaja blagovne znamke Gorenje. Podjetje je predstavilo inovativno linijo pralnih strojev Simple&Logical¹⁰, ki je bila predstavljena na sejmu Domotechnika v Kölnu, kjer je podjetje dobilo priložnost za merjenje moči v družbi največjih svetovnih konkurentov.

Izdelki Simple&Logical predstavljajo mejnik na poti k enotnemu nastopu podjetja na vseh trgih, saj so imeli izdelki enoten videz in enotno komuniciranje za vse trge. V podjetju pravijo, da je bila Simple&Logical le ena izmed proizvodnih linij in da se ni nikoli smatrala kot posebna blagovna znamka (Pirc, 2005).

Slika 10: Proizvodna linija Simple&Logical



Vir: Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.

5.6 OBDOBJE OD 2000 DO 2006

Mejniki:

- sodelovanje s Pininfarino - jubilejna linija in primer »co-brandinga«,
- v strateškem načrtu je Gorenje ponovno oživilo poslovno filozofijo »Vse za dom«,
- vstop Slovenije v Evropsko unijo, ki je ugodno vplival na ugled podjetja in blagovne znamke Gorenje,
- nakup češkega proizvajalca kuhalnih aparatov Mora Moravia v letu 2005,
- nova celostna grafična podoba,
- oblikovalske nagrade za dizajn: Nagrada »Red dot design« idr.,
- nova strategija blagovne znamke Gorenje,

¹⁰ Podjetje je za omenjeni izdelek prejelo kristalni globus, nagrado Gospodarskega Vestnika za ekološki izdelek leta, v Evropi pa je bil ocenjen kot najprijaznejši, z najmanjšo porabo električne energije, pralnih sredstev in vode, dopadljivega videza in enostavnega upravljanja (Gorenje, 2005).

- oblikovna linija Swarovski – hladilnik s kristali.

Obdobje nizke gospodarske stopnje rasti, neugodna medvalutna razmerja dveh največjih svetovnih gospodarstev ZDA in Evrope in težkega političnega položaja so povzročili nevarnost terorizma in lokalne vojaške spore. Prisotna je bila tudi kriza v gradbenem sektorju in zadržanost potrošnikov, ki močno vpliva na dinamiko nakupov trajnih potrošnih dobrin, kamor spadajo tudi gospodinjski aparati in drugi izdelki za dom.

Zaradi večje preglednosti trga, razvoja vseevropske distribucije ter zmanjševanja števila blagovnih znamk na trgih, se je tudi za Gorenje povečala potreba po močni, vseevropski in enotno pozicionirani blagovni znamki. Cenovna in stroškovna konkurenčnost, inovativnost pri razvoju izdelkov, izvirno in vrhunsko oblikovanje ter učinkovita organizacijska struktura bodo poleg močne blagovne znamke ključni dejavniki uspeha (Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.).

Gorenje je tržno poslovno filozofijo pričelo razvijati že v sedemdesetih letih, ko je novo poslovno filozofijo poimenovalo »Vse za dom«, kar so po mojem mnenju temelji, na katerih še danes stoji podjetje in njegova blagovna znamka.

Tržna naravnost podjetja je zahtevala med drugim tudi neprestano prilagajanje in spreminjanje organizacijske strukture podjetja. Spremenjene razmere na trgu pa so bile razlog, da je Gorenje v letu 2005 uvedlo novo organizacijsko strukturo na področju trženja. Osnovna organizacijska struktura trženja temelji na regionalnem principu delitve nalog. Bistvo nove organizacijske strukture je nova razdelitev na tri tržna področja: tržno področje I – severna in osrednja Evropa, tržno področje II – zahodna Evropa ter tržno področje III – preostali svet. Tržna področja vodijo izvršni direktorji, ki so v celoti odgovorni za uspešnost poslovanja svojega področja. Znotraj posameznega tržnega področja so posamezni zaposleni odgovorni za prodajo v določene države oz. skupine držav, ki so sorodne z vidika obvladovanja. Še vedno ostaja skupen marketing, produktno vodenje, dopolnilni in dokupni program, skupne funkcije trženja. Na novo je v tržnem področju I organizirano obvladovanje ključnih industrijskih kupcev v celoti, ki so jih poimenovali kot »key account posli« (Stopernik, 2005, str. 8-9).

Dejavniki, ki so vplivali na odločitev za novo celostno grafično podobo Gorenja, so bili tako notranji kot zunanji. Namen javnega razpisa je bil pridobiti idejno rešitev za sodobno, kakovostno in razlikovalno celostno grafično podobo modernega, dinamičnega in globalno orientiranega podjetja z ambicioznimi cilji, kakršno je Gorenje. Javni natečaj je bil prvi korak k spremembi grafične podobe, saj je bila ta v uporabi že od leta 1977 (Petkovšek, 2005a, str. 4-5). Za prikaz spreminjanja logotipa skozi obdobja do danes glej Slika 1 v prilogah, na str. 1.

5.6.1 Pininfarina - primer co-brandinga

Zgodba o sodelovanju Gorenja in Pininfarine se je začela pred dobrimi petnajstimi leti. Oblikovalski studio Pininfarina Extra je v začetku 90. leta sprejel izziv in se odzval povabilu Gorenja, da pripravi oblikovne in tehnične rešitve za posamezen aparat iz vsakega od treh nosilnih proizvodnih programov. Zaradi neugodnih gospodarskih razmer in izgube južnih trgov zastavljenega projekta niso realizirali.

V iskanju novih prodajnih priložnosti, so leta 1998 znova povabili k sodelovanju oblikovalski studio Pininfarina, in tako z linijo Gorenje Pininfarina prvi na svetu trgu ponudili koncept oblikovno poenotene linije gospodinjskih aparatov s podpisom prepoznavnega oblikovalskega studia. Svečano lansiranje prve linije gospodinjskih aparatov Gorenje Pininfarina se je zloilo z jubilejnim praznovanjem 50-letnice delovanja Gorenja leta 2000.

Sodelovanje med Gorenjem in Pininfarino se je skozi čas utrdilo v partnersko zvezo, v kateri prispeva studio Pininfarina prepoznavno oblikovno podobo, Gorenje pa znanje, inovacije, tehnologijo in razvoj.

Prva linija Gorenje Pininfarina je Gorenjev vložek več kot povrnila. Dosegla je nadpovprečne prodajne rezultate in zaorala pot blagovni znamki Gorenje v svet oblikovno individualiziranega življenjskega stila.

Druga linija je logična posledica uspeha prve linije, zlasti v Skandinaviji in Rusiji. Drugo linijo Gorenje Pininfarina je podjetje lansiralo na trg septembra 2005. Linija predstavlja set luksuznih in elegantnih izdelkov najvišjega cenovnega razreda. Gre za celovito serijo velikih gospodinjskih aparatov, ki se na podlagi vrhunske oblike, uporabljenih materialov, sodobnega upravljanja prek elektronskih displejev uvršča v sam vrh evropske ponudbe. Pričakujejo, da bo to ena izmed temeljnih dizajnskih linij, ki dvigujejo ugled blagovne znamke Gorenje.

Komuniciranje nove linije Gorenje Pininfarina bistveno bolj postavlja v ospredje Gorenje. Rdeča nit komunikacije je slogan »Design that lasts« (Lepota, ki ostaja), s katerim želijo poudariti, da je vrhunska oblika večna. Za potrebe komuniciranja so razvili celovito paleto rešitev: imidž katalog, mini brošuro, direktno pošto, vabilo na dogodek, tiskane oglase, gigant in city light, TV-oglas, internetno stran, podstavke na maloprodajnih mestih ter nabor promocijskih daril.

Slika 11: Promocijsko gradivo za prve izdelke Gorenje Pininfarina



Vir: Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.

6 NOVA STRATEGIJA BLAGOVNE ZNAMKE GORENJE

6.1 NEENOTNA UPORABA BLAGOVNE ZNAMKE V PRETEKLOSTI

V preteklosti je podjetje vstopalo na evropske trge postopoma in na različne načine. Izrazito decentralizirana organizacija in specifičnost posameznih trgov sta botrovali k različnemu razvoju

blagovne znamke Gorenje znotraj posameznih trgov. Prisotna je bila velika stopnja prodajne in marketinške decentralizacije, hčerinska podjetja Gorenje so v tujini imela veliko samostojnost pri odločanju. Nekonsistentnost pa se je kazala tudi pri uporabi logotipov na katalogih, izdelčnih linijah in internetu. Posledica tega je bila različna prepoznavnost znamke na teh trgih ter različen položaj oz. moč in ugled.

Na Sliki 12 je vidna neenotna raba logotipov na izdelkih. Vsaka izdelčna linija je imela svojo podobo, različno velikost črk, različno obliko in velikost logotipa, sam logotip pa se je včasih pojavljal v kombinaciji s korporativnim imenom podjetja (Gorenje Prological). Te podobe niso bile enotne za vse trge in na podlagi teh kupec ni zaznal, da gre za istega proizvajalca ali blagovno znamko, kar so pokazale takrat opravljene raziskave.

Slika 12: Primer neusklajene rabe logotipov na izdelčni ravni



Vir: Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.

Podjetje je tudi na korporativni ravni uporabljalo neenotno podobo logotipov, tako je krovna družba imela logotip z značilnimi črkami in rumenim podnapisom »Gorenje, d.d.«, preostala pridružena podjetja pa svoje (glej Slika 13).

Slika 13: Primer neusklajene rabe logotipov na korporativni ravni



Vir: Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.

Neusklajena raba logotipov se je pojavljala tudi na promocijskih materialih, katalogih za enake izdelke. »Rainbow« je bilo ime izdelčne linije hladilnikov, ki so bili različnih barv (rumeni, modri, rdeči). Kupec je bil na podlagi različnih katalogov in podobe zbegan in najbrž ni vedel, da gre za isti izdelek in istega proizvajalca (glej Slika 14).

Slika 14: Primer neusklajene rabe logotipov na katalogih za isto izdelčno linijo



Vir: Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.

6.2 MODELI RAZVOJA BLAGOVNIH ZNAMK GORENJA

Na podlagi prikazane neenotnosti in nejasne podobe ter posledično zaradi različne prepoznavnosti blagovne znamke na trgih, se je podjetje odločilo, da prenovi podobo blagovne

znamke ter izdelava enoten model in enotno podobo za vse trge. V prilogi 2 na strani 2 je prikaz obstoječega stanja blagovnih znamk v podjetju.

V letu 2001 so naredili analizo stanja na področju blagovnih znamk po trgih s pomočjo zunanje agencije za raziskavo trga. Med slabostmi, ki jih je analiza pokazala, so bile slaba prepoznavnost lastnih blagovnih znamk pri potrošnikih, visoki stroški marketinških aktivnosti in oglaševanja, diferenciranje po trgih, razpršen cenovni sistem blagovnih znamk po trgih, slabo poznavanje nekaterih trgov, potrošnikov, med nevarnostmi pa so bile navedene globalizacija trga, neenotna strategija nastopanja na posameznih trgih in posledično lahko tudi izguba imidža. V podjetju so se odločali med petimi modeli, ki so opisani v nadaljevanju (Gošnik, 2001, str.40-51).

6.2.1 Model 1: Ena globalna blagovna znamka – znamka Gorenje

Obstoječe znamke, ki so prisotne na različnih trgih, bi v navedeni obliki nadomestila ena znamka, globalna znamka Gorenje. Ta bi bila prisotna na vseh trgih, kjer to podjetje prodaja pod lastnimi blagovnimi znamkami. Globalno bi pokrivala vse cenovne razrede, celotno paleto izdelkov in vse distribucijske kanale.

Prednosti tega modela so razširjenost in velika uveljavljenost te blagovne znamke predvsem v Vzhodni Evropi ter v prostoru nekdanje Jugoslavije, marketinške aktivnosti bi bile poenotene za vsa strateška tržna območja, lažja bi bila izpeljava korporativnega oglaševanja, predvsem pa prihranek sredstev, ki bi jih sicer vlagali v več znamk. Močna stran tega modela je tudi enotno nastopanje na trgu z vsemi aktivnostmi marketinškega spleta, s katerim bi preprečili trenutno neenoten cenovni sistem.

Največji problem pri uresničevanju te strategije pa bi se utegnil pojaviti pri repozicioniranju v višji cenovni razred, saj je namen tega modela izboljšanje ugleda blagovne znamke Gorenje.

Ukinitev preostalih blagovnih znamk ne prinaša večje izgube, saj njihova prepoznavnost med končnimi kupci ni tako zelo velika, kot priložnost pa lahko omenimo proizvodnjo za trgovske in industrijske blagovne znamke pod drugimi imeni.

6.2.2 Model 2: Ena globalna znamka – znamka X

Model ene globalne znamke X predstavlja uvedbo nove blagovne znamke, ki bi bila uvedena za vse izdelke in prisotna na vseh trgih. Vzpostavitev nove blagovne znamke bi zahtevala vnaprej načrtovano strategijo vseh marketinških aktivnosti in pozicioniranja.

Stroški marketinških aktivnosti bi bili pri tem modelu visoki, saj je v prepoznavnost nove, neprepoznave znamke treba veliko vlagati, prav tako pa bi bilo treba ukiniti vse pretekle blagovne znamke, v katere so dolga obdobja vlagali sredstva. Med nevarnosti tega modela lahko štejemo izgubo trga in kupcev, ki so bili do sedaj lojalni znamki Gorenje, izgubo imidža na trgu, težek preboj na trg z novo blagovno znamko in tvegano izbiro ustreznega imena blagovne znamke.

Med priložnosti modela pa lahko uvrstimo izbiro novega imena, lažjo izgovorjavo imena na tujih trgih, enotno nastopanje na trgu, možnost pozicioniranja blagovne znamke na novo in pridobivanje novih segmentov kupcev.

6.2.3 Model 3: Blagovne znamke po cenovnih razredih

Model obravnava pozicioniranje blagovnih znamk po cenovnih razredih, kar pomeni, da bi uvedli za vsak cenovni razred svojo znamko. Vsaka blagovna znamka bi imela svojo ceno, distribucijo, proizvode in komunikacijo.

S tem modelom bi podjetje doseglo jasno cenovno pozicioniranje, fleksibilnost na trgu, diferenciacijo znotraj cenovnih segmentov in ustrezno komunikacijo po cenovni diferenciaciji in ne po trgu in njegovih posebnostih. Lahko bi izbralo nova imena, znamko Gorenje pa ohranilo za srednji cenovni razred. Med nevarnosti uvedbe tega modela prištevamo izgubo trga in kupcev, vezanih na obstoječa imena znamk, izgubo imidža na trgu, večjo nevarnost konkurence na trgu in možnosti napačnega pozicioniranja ter definiranje cenovnih razredov.

Model je zanimiv zaradi odprave cenovnih razlik med isto blagovno znamko na različnih trgih.

6.2.4 Model 4: Znamke po trgih

Gorenje ima svojo prodajno mrežo po svetu razdeljeno po strateških tržnih območjih in prek predstavništev na teh območjih vrši prodajo na posameznih trgih. Omenjena strateška območja so geografsko opredeljena in vezana na mentaliteto, navade in življenjski slog ljudi, ki se kažejo v različnih zahtevah in potrebah po lastnostih aparatov.

Model znamk po trgih bi ustrezal delitvi po strateških tržnih območjih, ki so opredeljena. Na trgih, kjer je določena blagovna znamka dobro prepoznavna, bi postala le-ta nosilna, iz tega sklepamo, da bi vsako tržno območje imelo svojo specifično blagovno znamko. Omenjeni model omogoča tudi ustrezno diferenciacijo izdelkov, ki bi omogočila zadovoljitev zahtev posameznih trgov, ki jih podjetje dobro pozna.

Kljub omenjenim prednostim pa model delitve znamk po trgih za Gorenje ni primeren zaradi globalizacije trga. Stroški marketinških aktivnosti bi se povečali, saj bi bilo treba izvajati komuniciranje po trgih in oglaševati več blagovnih znamk, ne bi bilo enotne podobe in internacionalizacije blagovne znamke, nejasno bi bilo cenovno pozicioniranje, definiranje proizvodov in opredelitev njihove diferenciacije.

6.2.5 Model 5: Znamke po trgih in cenovnih razredih

Gre za mešani model, ki obravnava blagovne znamke po trgih in po cenovnih razredih (visok, srednji, nizek), kombinacija zgoraj opisanih modelov.

Zaradi velike prepoznavnosti in tradicije blagovne znamke Gorenje v državah JV Evrope (Slovenija, bivša Jugoslavija, Češka, Slovaška, Madžarska, Bolgarija), bi bilo smiselno na teh

trgih zadržati ime blagovne znamke Gorenje, saj bi novo ime na teh trgih lahko povzročilo izgubo tržnega deleža in lojalnih kupcev, poleg tega pa bi porabili veliko sredstev za uvajanje novih imen. Slabosti modela so poleg omenjene izgube tradicije na določenih trgih tudi visoki stroški komuniciranja več novih blagovnih znamk ter nevarnost večje moči konkurence na trgu.

Od vseh opisanih modelov se ta najbolj približa stanju znamke Gorenje pred prenovo, z razliko model daje jasno ločnico, kje se uporablja katera znamka in v kateri cenovni razred spada.

6.3 ENA GLOBALNA BLAGOVNA ZNAMKA - ZNAMKA GORENJE

Podjetje v svojem internem gradivu navaja, da se je izmed obravnavanih modelov odločilo za eno globalno blagovno znamko Gorenje in bolj centralizirano upravljanje. Če definiramo natančneje, se je podjetje odločilo za strategijo ene vodilne blagovne znamke, kot to opisuje prvi model, hkrati pa bodo za gospodinjske aparate ohranili regionalne in distribucijske znamke (Sidex, Körting, Mora), kar bolj sovпада z mešanim modelom 5. Slika 2 v prilogah, na str. 2, prikazuje stanje pred in po spremembi strategije blagovne znamke.

K odločitvi po bolj centraliziranem upravljanju znamke Gorenje so botrovali procesi združevanj proizvajalcev gospodinjskih aparatov na eni in trgovcev, ki so prerasli meje lokalnega trga, na drugi strani. Tudi zaradi povečane preglednosti znotraj evropskega prostora se je pojavila potreba po poenotenju položaja in prepoznavnosti blagovne znamke. Odpiranje mej in enostavno prehajanje ljudi, koncentracija distribucije in vse večja raba interneta so pogojevali enoten ugled blagovne znamke. Različna identiteta ali zaznava blagovne znamke lahko na različnih trgih oslabi pozicijo na trgih, kjer je blagovna znamka dobro zapisana.

Prvi poizkusi poiskati tiste stične lastnosti med sicer precej raznolikimi evropskimi trgi ter različnostjo položaja BZ Gorenje so se pričeli že daljnega 1996 z uvedbo inovativne linije pralnih strojev »Simple&Logical«. Nadaljevali so se v jubilejnem letu 2000 (50. obletnica Gorenja) z uvedbo izrazito oblikovno dovršene linije Gorenje Pininfarina, ki so ji sledila še uvajanje nove generacije prosto stoječih štedilnikov ter leto dni pozneje, vgradnih pečic oz. celotnega integriranega programa. Vsi ti proizvodi so bili na evropski trg uvedeni s pomočjo poenotene vseevropske komunikacijske podpore. Toda njihov cilj je bil širši. Za poenoten nastop na trgih je blagovna znamka Gorenje potrebovala bolj jasno opredeljeno identiteto, za večjo urejenost pa konkretnije vsebinske ter oblikovne okvirje. Izgraditi je bilo treba njeno osebnost ter si skozi svojstvene lastnosti počasi, a odločno zagotoviti razlikovalnost do preostalih konkurenčnih znamk (Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.)

Podjetje je s prenovo blagovne znamke pričelo v letu 2004. Njihov cilj je bil ustvariti močno blagovno znamko Gorenje, ki bi imela enako identiteto in prepoznavnost na vseh trgih. Centralizacija marketinških aktivnosti je obsegala:

- koordinirano vodenje marketinških aktivnosti na panevropski ravni,
- postavljanje marketinške strategije in ciljev,

- določanje marketinških proračunov in nadzor aktivnosti,
- centralno komunikacijsko rešitev,
- centralno upravljanje izdelkov.

Podjetje se je odločilo za centralno vodenje marketinških aktivnosti, da bi ustvarili blagovno znamko, ki govori isti jezik na vseh trgih, ima isto vizualno podobo in isto podobo v vseh medijih. Glavne odločitve marketinških dejavnosti se oblikujejo na podlagi vodstva marketinga s sodelovanjem med oddelkom tržnega komuniciranja in med produktnim vodenjem, koordinacija marketinške strategije pa poteka prek Marketinškega sveta in marketinških konferenc, ki jih izvajajo. Vse baze podatkov in slik so centralne, bazični slikovni material se pripravlja na enem mestu in so dostopne vsem v Skupini. Matica financira samo tiste promocijske dejavnosti, ki so predhodno usklajene z matico, sofinanciranje promocijskih aktivnosti pa se vrši na podlagi letnega plana. Poleg centralnega vodenja marketinških aktivnosti pa je podjetje uvedlo redno interno marketinško konferenco, izboljšave pri internem sistemu obveščanja in Glasilo marketinga. Aktivnosti se usklajujejo tudi na planski konferenci, po skupinah držav pa potekajo tudi medletna srečanja.

Osnovno izhodišče in tudi vodilo vseh aktivnosti, ki so povezane z znamko Gorenje, je: ena blagovna znamka – enoten ugled, in to na vseh trgih ter v vseh izdelčnih skupinah znotraj Skupine Gorenje. Nova strategija blagovne znamke Gorenje je vplivala na politiko distribucije, na politiko izdelkov, zato je podjetje zaradi različnosti trgov uvedlo relativno široko gamo izdelkov, produktno strategijo usmerilo v tri kakovostne razrede, v vsaki skupini izdelkov se bodo uvajali imidž izdelki. Tudi cenovno politiko so ustrezno prilagodili, saj je bil eden izmed problemov v preteklosti tudi neenotna cenovna pozicija posameznih izdelkov na različnih trgih in prehajanje blaga med državami.

Blagovna znamka Gorenje na racionalnem nivoju temelji na: *inovativnih detajlih izdelkov*, ki olajšajo vsakodnevna opravila doma, ter na *odličnem dizajnu*, ki je hkrati tudi funkcionalen, polepša nam dom in izboljša kakovost življenja. Temu so dodali še emocionalno vrednost, ki temelji na vrednoti družine in doma – »lepo je biti skupaj doma«. Osebnost blagovne znamke Gorenje je sodobna, dinamična, kreativna in topla kot nekdo, s katerim se lahko poistovetiš, hkrati pa je inteligentna, z veliko znanja in vedno pripravljena pomagati.

Na omenjenih izhodiščih so razvili nov stil in ton komuniciranja, ki so ga uokvirili v dokumentu Priročnik vizualne podobe blagovne znamke Gorenje. Ta jasno definira osnovna pravila uporabe in je namenjen interni strokovni javnosti in njihovim zunanjim partnerjem, ki se ukvarjajo s pripravo komunikacijskih rešitev za promocijo znamke Gorenje. V okviru omenjenega priročnika so že razvili rešitve za potrebe vseevropske promocije, prodajne kataloge ter preostale tiskovine in materiale za opremo maloprodajnih mest. Vizualno podobo in način komuniciranja v tiskanih medijih prikazuje Slika 4 v prilogah, na str. 4.

Blagovna znamka se je spremenila iz sledilca v izzivalca, ki nenehno uvaja na trg nove oblikovno dovršene in inovativne izdelke, ki so eden od osnovnih generatorjev ugleda te blagovne znamke.

6.3.1 Novi slogan: »moj.tvoj.dom.«

Skladno z novo vizualno podobo znamke Gorenje so razvili tudi nov slogan, ki izraža krovno obljubo oz. vrednoto blagovne znamke do ciljnih javnosti, z namenom jasne in razlikovalne prepoznavnosti blagovne znamke v očeh potrošnikov, partnerjev, trgovcev in preostale javnosti.

Njihov novi slogan je »moj.tvoj.dom«, ki odraža najpomembnejšo vrednoto, to pa je družinsko življenje.

S sloganom so želeli:

- razložiti bistvo blagovne znamke,
- ustvariti močnejšo navezanost potrošnikov nanjo,
- doseči razlikovalnost od konkurence ter
- spreminjati zaznavanje znamke od tradicionalnega k bolj emocionalnemu.

Ton in stil slogana je prijateljski, topel, živahen, jasen in nazoren ter direkten, sodoben in samozavesten. Osredotočen je na dom in vse, kar z domom povezujemo (varnost, toplino, prostor, kjer preživimo čas z družino, pozitivna čustva).

Slika 15: Novi slogan: «moj.tvoj.dom.»



Vir: Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.

6.4 BLAGOVNE ZNAMKE GORENJA DANES

Skupina Gorenje v okviru osnovnih dejavnosti svoje izdelke in storitve trži pod enotno blagovno znamko Gorenje, na posameznih trgih pa uporablja tudi svoje lokalne oz. specializirane blagovne znamke, kot so: Körting, Sidex, Marles, Tiki in od leta 2005 tudi Mora (Letno poročilo podjetja Gorenje, d.d. 2005). Prodaja izdelkov pod lastnimi blagovnimi znamkami predstavlja več kot 75 % celotne prodaje.

Slika 16: Gorenjeve blagovne znamke za gospodinjske aparate



Vir: Gorenje, 2005a.

Blagovna znamka **Gorenje** je prisotna na trgih nekdanje Jugoslavije, v srednji in Vzhodni Evropi, severni Evropi, Franciji in Angliji. Na trgu uživa velik ugled in prepoznavnost in je sinonim kakovosti v srednjem cenovnem razredu, kamor spada.

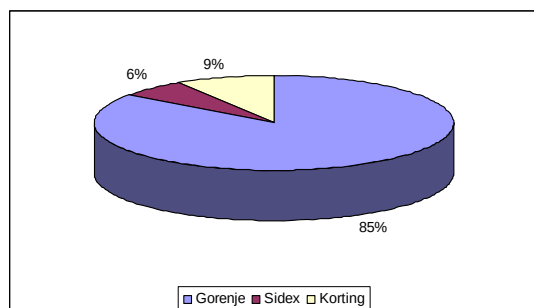
Pod blagovno znamko **Sidex** prodajajo gospodinjske aparate v Franciji, Grčiji in Italiji. Blagovna znamka Sidex je na trgu pozicionirana v nizek cenovni razred, uporablja se za preboj na trg. Blagovno znamko Sidex namerava podjetje ohraniti za ustrezne distribucijske kanale (Uranc 2005).

Blagovna znamka **Körting** je prisotna v Grčiji, Italiji, Bolgariji in Nemčiji. Od nedavnega je v upravljanju nemškega proizvajalca kuhinj Kruse&Meinert in je prisotna samo še v specifičnem distribucijskem kanalu.

Blagovna znamka **Mora** je ena izmed blagovnih znamk Skupine Gorenje in ima veliko prepoznavnost predvsem na Češkem in Slovaškem, poznana je tudi na Madžarskem in Poljskem. Proizvodni program pod blagovno znamko Mora, ki sedaj zajema le štedilnike, bodo dopolnjevali tudi s programom izdelkov pod blagovno znamko Gorenje. Najprej bodo pod blagovno znamko Mora začeli izdelovati tudi nekatere hladilno-zamrzovalne aparate.

Gorenjevi blagovni znamki Körting in Sidex sta izrazito lokalno naravnani, večinska blagovna znamka Gorenje predstavlja pravo globalno znamko, s katero želijo biti poenoteno prepoznavni na ciljnem trgu – po celotni Evropi. »Lokalne in distribucijske znamke se bodo ohranile na področjih, kjer je to najbolj smiselno, npr. Mora na Češkem in Slovaškem, kjer ima visoko prepoznavnost.« (Uranc, 2005). Delež prodaje gospodinjskih aparatov pod posameznimi blagovnimi znamkami v letu 2005 prikazuje Slika 17.

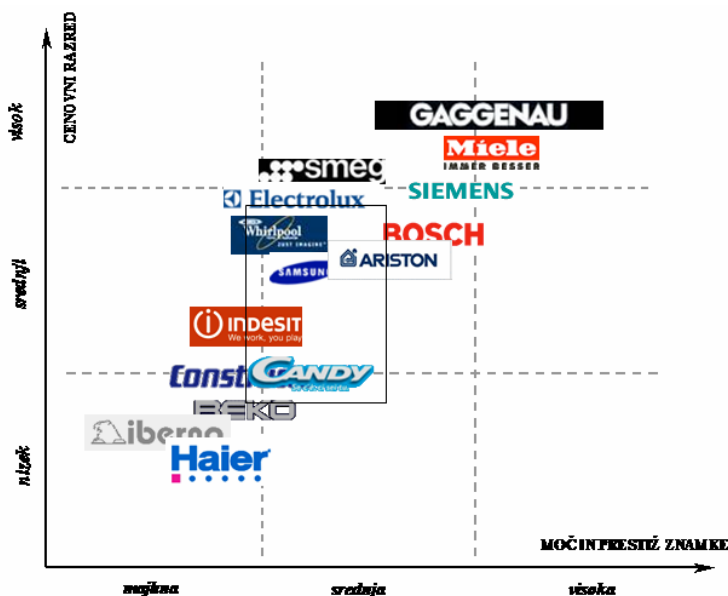
Slika 17: Delež prodaje gospodinjskih aparatov pod posameznimi blagovnimi znamkami v letu 2005



Vir: Interna gradiva podjetja Gorenje d.d.

Danes je blagovna znamka Gorenje v Evropi pozicionirana v srednji cenovni razred (pozicijo prikazuje okvir na Sliki 18) in je relativno močna. Pozicija blagovne znamke je določena na podlagi njene moči in prestižnosti ter glede na cenovni razred, v katerega spada. Za srednji razred je značilen dokaj velik cenovni boj, saj cena odigra pomembno vlogo pri izboru izdelka. Kupec je za dobro blagovno znamko pripravljen odšteti nekoliko več denarja, vendar do določene višine. V isti razred blagovnih znamk poleg znamke Gorenje spadajo tudi znamke Electrolux, Bosch, Ariston in Whirlpool.

Slika 18: Prikaz položaja blagovne znamke Gorenje na evropskem trgu



Vir: Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.

6.5 LASTNA ALI TRGOVSKA BLAGOVNA ZNAMKA

S problemom krepitve pogajalske moči velikih trgovcev na drobno in njihovega pospešenega uvajanja lastnih trgovskih blagovnih znamk se srečuje tudi Gorenje. Velike trgovske verige, med katerimi so z vidika prodaje gospodinjskih aparatov najpomembnejše elektro specializirane verige, hipermarketi in diskontne verige, imajo čedalje večjo tržno moč, s katero vplivajo na nižanje cen gospodinjskih aparatov in dobaviteljem vsiljujejo svoje pogoje poslovanja. Ta moč se je v prodajnih poteh povečala že do te mere, da sedaj ti veliki trgovci na drobno predstavljajo vrata na trg potrošnikov. Povečala se je tudi konkurenčnost med samimi trgovci, zato so morali kupcem ponuditi dodatno korist nakupa v njihovih prodajalnah – izdelke z njihovo lastno blagovno znamko. Potrošniki so za nakup izdelkov s trgovsko blagovno znamko zainteresirani zlasti zaradi njihovih dostopnejših cen, poleg tega pa jim za kakovost teh izdelkov še dodatno jamči trgovec s svojim imenom.

Družba Gorenje je zaradi svoje velikosti vezana na sodelovanje z velikimi trgovci na drobno. Vsi izdelki, ki jih Gorenje razvije, so na trg uvedeni pod lastno blagovno znamko. Izdelki se najprej razvijejo za lastno blagovno znamko in šele potem se ponudijo tudi kupcem, ki tržijo te izdelke pod svojimi znamkami (ob ustrezni prodajni diferenciaciji). Realizacija prodaje pod lastnimi in tujimi blagovnimi znamkami poteka v razmerju približno 70 : 30. Takšno razmerje si želijo ohraniti tudi v prihodnosti.

Pri trženju Gorenjevih izdelkov pod drugimi imeni velja omeniti dva posla:

- industrijski posel (OEM-Original Equipment Manufacturer) in
- posel za trgovske znamke.

Pri industrijskem poslu gre za to, da neko podjetje z izdelki Gorenje pokrije svoj program v celoti. To pomeni, da neko podjetje, ki izdeluje kuhinjski program, vključi v svojo ponudbo tudi gospodinjske aparate Gorenje in to proda pod svojo blagovno znamko.

Dolgoročna politika OEM-poslovanja opredeljuje selektiven pristop, kar pomeni prodajo tistim kupcem, katerih pozicioniranje njihovih blagovnih znamk je boljše od pozicioniranja Gorenjevih blagovnih znamk oz. ob doseganju primerne stopnje pokritja. Selektiven pristop hkrati pomeni trženje pod tujimi blagovnimi znamkami v okviru možne diferenciacije. Pri politiki razvoja novih izdelkov sedaj že predvidijo možno diferenciacijo izdelkov za OEM-posle.

Pri oblikovanju enotne strategije blagovne znamke je podjetje postavilo tudi jasen odnos med blagovno znamko Gorenje in OEM-posli. Industrijska blagovna znamka je višje pozicionirana, določene so minimalne količine, obstajati mora dovolj velika produktna diferenciacija.

Drugi tip posla pa je posel za trgovske znamke. Trgovine v Evropski uniji razvijajo svoje lastne znamke. Podjetjem, kot je Gorenje, dajo ponudbo, da izdelajo izdelke pod njihovo blagovno znamko in jih opremijo z določeno trgovsko znamko. Trgovske znamke Privileg, Lloyds (Nemčija) imajo velik ugled, prodaja je predvsem kataloška, oprema in cene so odvisne od želja in zahtev trgovskega partnerja.

Obe vrsti posla sta za Gorenje zelo pomembni, saj so takšni posli donosni in omogočajo izrabo presežnih proizvodnih kapacitet.

6.5.1 Dokupni program Gorenja

Proizvodi dokupnega programa so kupljeni proizvodi, ki jih Gorenje na trgu prodaja pod blagovnimi znamkami Gorenja. Ti proizvodi širijo paleto proizvodov pod blagovnimi znamkami Gorenje in omogočajo celovitejše obvladovanje različnih trgov. Nosilni blagovni znamki dokupnih programov sta Gorenje in Körting.

6.5.2 Skrbništvo nad blagovnimi znamkami

Skrbništvo nad blagovnimi znamkami v Gorenju je v uvajanju. V skladu s trenutnim položajem blagovnih znamk Gorenja, ko z blagovno znamko v prodaji dosega preko 75 % prodaje z lastnimi blagovnimi znamkami in usmeritvijo, da postane Gorenje nosilna korporativna blagovna znamka, je skrbnik blagovne znamke Gorenje osrednja oseba, odgovorna za uspešno upravljanje znamke.

Skrbnik blagovnih znamk deluje v okviru strateškega razvoja blagovnih znamk. Njegovo delo je osredotočeno predvsem na analizo trga in konkurence, postavitev strategije proizvoda, postavitev razvojne strategije blagovnih znamk, koordiniranje posameznih področij.

Osnova za dolgoročno strateško upravljanje blagovnih znamk je strateški načrt razvoja blagovnih znamk z osrednjo funkcijo skrbnika blagovne znamke. Danes v Gorenju vlagajo v razvoj lastnih blagovnih znamk 2 % od celotnih letnih prihodkov od prodaje Skupine Gorenje.

7 STRATEGIJA RAZVOJA BLAGOVNE ZNAMKE V PRIHODNOSTI – GORENJE KOT OBLIKOVNO MISLEČE PODJETJE

Se vlaganje v oblikovanje sploh splača? Ko se konkurenca poveča, postane oblikovanje eno najučinkovitejših orodij za razlikovanje in pozicioniranje izdelkov in storitev nekega podjetja. To velja predvsem za prodajo trajne opreme (Kotler, 1996, str. 301).

Gorenje si prizadeva postati »oblikovno misleče podjetje«, kjer oblikovalci skupaj s tehnologijo, konstrukterji, strokovnjaki za razvoj inteligentnega doma in produktnim vodenjem oblikujejo nove proizvode. V preteklih petih letih so na trgih po vsej Evropi začeli pospešeno izgrajevati podobo usmerjevalca trendov (trend setter) na področju sodobne kulture bivanja, kar si bodo prizadevali tudi v prihodnje. »Blagovna znamka Gorenje mora postati sinonim za vrhunski dizajn na področju gospodinjskih aparatov in biti prepoznavna kot najboljša na področju dizajna na ciljnem trgu.« (Petkovšek 2006, str. 6-8).

»Gorenje se trudi ponujati tehnološko napredne in inovativne proizvode prepoznavnega videza, ki nastajajo za potrebe današnjih potrošnikov. Potrošniki so se v zadnjih letih zelo razvili: zahtevajo izboljšano delovanje in kakovost, podpirajo okolju prijazne izdelke in vedno bolj pogledujejo za stili, eleganco in inovacijami.« (Petkovšek, 2005, str. 7-9).

Danes se življenjski stili spreminjajo hitreje kot nekoč. Nakupovalne in prehranjevalne navade ljudi se spreminjajo, evropsko prebivalstvo se stara, mlajši si ustvarjajo družine pri tridesetih letih, pomen kariere je vedno bolj prioriten. Vse to se odraža v spremenjenem prostorskem razporejanju bivalnih prostorov in sami kulturi bivanja. Kuhinje postajajo odprti in povezan bivalni prostor, integriran v dnevne prostore, kjer se družina in prijatelji zbirajo in družijo. Potrošniki vse bolj iščejo izdelke, ki odražajo njihov življenjski slog in ne več samo masovnih izdelkov za množični trg. Z nakupom izdelkov izražajo del svoje osebnosti in zaradi tega želijo po sebi krojene rešitve. Želijo izdelke, ki bodo omogočali sproščanje njihove lastne kreativnosti, seveda pa za to niso pripravljeni plačati bistveno več. Blagovne znamke oz. proizvajalci se bodo

morali na to odzvati s tako imenovano masovno prilagoditvijo, ki omogoča kljub veliki možnosti prilagajanja in individualiziranja izdelkov stroškovno ugodne rešitve. Pričakujemo lahko razvoj izdelkov, ki bodo krojeni po meri ozkih ciljnih skupin in bodo razviti v tesnem sodelovanju s predstavniki te ciljne skupine. Omenjen razvoj bo predstavljal zanimiv trženjski izziv in potrebo po inovativnem preskoku v razmišljanju in izvajanju marketinških aktivnosti.

Kot zanimivost navajam primer enega največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov in opreme za kuhinjo, švedsko podjetje Electrolux, katerega poslovna filozofija uspeha temelji prav tako na oblikovno dovršenih in individualiziranih aparatih. Podjetje je napovedalo vojno belim gospodinjskim aparatom in predstavilo novo serijo aparatov s konceptom, potiskanih z različnimi vzorci (glej Slika 3, v prilogah na str. 3), ki so odraz potreb in želja potrošnikov po bolj individualiziranih aparatih. Podjetje širi svojo blagovno znamko tudi na področje mode in oblačil (Electrolux, 2006).

Tudi podjetje Gorenje ima v pripravi nekaj zanimivih idej, ki bodo predstavljale novost v panogi in bodo tudi nedvomno opažene. Ena od teh je linija aparatov »cameleon«, to bo eden izmed prvih izdelkov v panogi, ki omogočajo prilagoditev lastnim željam potrošnikov – gre za hladilnike z zamenljivim motivom na sprednji strani aparata, ki ga lahko uporabnik izbere bodisi iz pripravljenega nabora slikovnega materiala iz baze ali pa naloži lastno sliko ali motiv, ki ga želi imeti na hladilniku. Celoten proces je izveden prek weba. Druga zanimivost in plod lastnega razvoja je različica vmesnika za krmiljenje gospodinjskih aparatov na daljavo, ki jo imenujejo Inteligentni dom Gorenje. Omenjeni sistem omogoča uporabo interaktivnih kuharskih receptov, sam nastavlja pečico in kuhalne plošče, sistem lahko prevzame upravljanje z energijo in vlogo centralne alarmne naprave. Poteka tudi projekt z znanim oblikovalcem, ki bo lansiran prihodnje leto (Petkovšek, 2006, str. 6-8). Strategijo co-brandinga in dizajna bodo nadaljevali tudi v prihodnje. Povezovali se bodo z modno industrijo in odpirali produktne segmente, ki še ne obstajajo. Zavedajo se pomembnosti preboja v opaznem, vrhunskem dizajnu ter v ekskluzivnih, nišnih aparatih ter spretni uporabi marketinških prijemov.

Menim, da bo v prihodnje pomen blagovnih znamk še naraščal, a le tiste, ki bodo dovolj močne in dovolj diferencirane, bodo obstale, druge pa bodo imele obrobno vlogo ali bodo žrtve prevzemov pod taktirko velikih korporacij.

8 SKLEP

Namen diplomskega dela je prikaz razvoja blagovne znamke Gorenje na podlagi vseh obstoječih virov, opisov razmer in odločitev, ki so vplivale na današnji obstoj znamke Gorenje in njeno podobo. Zanimal me je potek razvoja blagovne znamke Gorenje, pozicioniranje znamke v zreli panogi gospodinjskih aparatov, kjer gre za dokaj nediferencirane in tehnično dovršene proizvode.

Ugotovila sem, da ime blagovne znamke Gorenje izvira iz geografskega imena vasi Gorenje, kamor segajo začetki proizvodnje podjetja. Podjetje se v petdesetletnem obdobju obstoja ni lotilo sistematične strategije razvoja blagovne znamke in ni načrtovalo jasne politike blagovne znamke,

temveč se je s postopnim širjenjem dejavnosti s področja velikih gospodinjskih aparatov širilo na druge dejavnosti (pohištvo, elektroakustika, kmetijska mehanizacija itd.). Širilo je skupine izdelkov ter jih poimenovalo po posameznih proizvodnih linijah. S skoraj vsako novo proizvodno linijo, ki jo je podjetje predstavilo na Hišnih sejmih, so določili tudi nov slogan, ki ni bil enoten niti po obdobjih niti po skupinah izdelkov. Podjetje je v preteklosti vstopalo na evropske trge postopoma in na različne načine. Izrazito decentralizirana organizacija in specifičnost posameznih trgov sta botrovali k različnemu razvoju blagovne znamke Gorenje znotraj posameznih trgov, kar se je v veliki meri odražalo tudi v prodajni in marketinški decentraliziranosti.

Podjetje se je po tržnih raziskavah moralo soočiti z različnim položajem, prepoznavnostjo ter ugledom blagovne znamke Gorenje, zato so začeli uvajati poenoteno vseevropsko blagovno znamko Gorenje. Prvi poskusi poenotenega nastopa na vseh trgih segajo v leto 1997, ko je podjetje na trg prodrlo z ekološkim izdelkom leta, s pralnimi stroji Simple&Logical. Potreba po močni, vseevropski in enotno pozicionirani blagovni znamki pa se je večala tudi zaradi preglednosti trga, razvoja vseevropske distribucije, številčnosti blagovnih znamk na trgih, zaradi močnih in konkurenčnih trgovskih blagovnih znamk ter nezadostne diferenciranosti izdelkov v panogi. Podjetje se je v letu 2004 lotilo prenove blagovne znamke Gorenje po modelu ena vodilna blagovna znamka Gorenje, ki naj bi imela enako identiteto in prepoznavnost na trgih, isto vizualno podobo v vseh medijih. Regionalne in distribucijske blagovne znamke (Sidex, Körting, Marles, Tiki, Mora) bo podjetje ohranilo, kar pomeni, da gre za mešani model strategije blagovne znamke in ne model ene globalne znamke, kot to navajajo v internem gradivu.

Danes blagovna znamka Gorenje temelji na inovativnih detajlih in odličnem dizajnu, čemur so dodali še emocionalno vrednost, ki temelji na vrednotah družine in doma in se izraža v novem sloganu »moj.tvoj.dom.«. Blagovna znamka Gorenje se spreminja iz sledilca v izzivalca in na trg nenehno uvajajo nove oblikovno dovršene in inovativne izdelke, saj se podjetje zaveda potrebnega preboja v opaznem vrhunskem dizajnu ter v ekskluzivnih, nišnih aparatih, z vse večjo potrebo po individualiziranih produktih.

Menim, da je bilo sodelovanje podjetja z vrhunskim oblikovalcem Paolom Pininfarino odskočna deska za gradnjo nove podobe znamke ter imidža, ki ga bodo nadgrajevali tudi v prihodnje. Tudi zgodba hladilnikov s kristali Swarovski je imela izreden vpliv na prepoznavnost blagovne znamke Gorenje, s katero so prodrli v najbolj vplivne medije z največjimi dosegi.

V prihodnje bo pomen blagovnih znamk še naraščal, a obstale bodo le tiste, ki bodo dovolj močne in dovolj diferencirane, zato mora podjetje ugotoviti, v čem je drugačno, in to zgodbo prodajati. Delati isto na boljši način ne zadošča več – ubrati je treba nove poti.

LITERATURA

1. Aaker David A., Joachimsthaler Erich: Brand Leadership. New York : The Free Press, 2000. 351 str.
2. Aaker David A.: Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a brand Name. New York : The Free Press, 1991. 229 str.
3. Belch George E, Belch Michael A.: Introduction to Advertising & Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. 2nd Ed. Homewood : Irwin, 1993. 836 str.
4. Boone Louis E., Kurtz David: Contemporary marketing. 9th Ed. The Dryden Press, 1999. 742 str.
5. De Chernatony Leslie: Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja. Ljubljana : GV Založba, 2002. 318 str.
6. Kapferer Jean – Noel: Strategic Brand Management. London : Kogan Page, 1992. 230 str.
7. Keller Kevin Lane: Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity. 2nd Ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2003. 788 str.
8. Kotler Philip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
9. Kotler Philip: Marketing Management. 11th Ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2003. 706 str.
10. Olins Wally: Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design. London : Thames and Hudson, 1991. 224 str.
11. Pickton David, Broderick Amanda: Integrated marketing communication. Upper Saddle river, New Jersey : Financial Times, Prentice Hall, 2001. 752 str.
12. Rojc Emil: Gorenje v ogledalu petih desetletij. Velenje : Gorenje, d.d., 2000. 183 str.
13. Stanič Jože et al.: Mejniki na naši poti. Velenje : Gorenje, d.d., 2000. 87 str.
14. Strgar Veronika: Partnersko povezovanje blagovnih znamk (Co-branding) kot trženjska strategija mednarodnega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 100 str.
15. Škrbič Nataša: Razvoj in pravna zaščita blagovnih znamk podjetja Gorenje, d.d. za mednarodne trge. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomsko – poslovna fakulteta Maribor, 2004. 51 str.
16. Šuster Nina: Analiza panoge bele tehnike na primeru podjetja Gorenje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 55 str.
17. Van Auken Brad: The Brand Management Checklist. 2nd Ed. Kogan Page, 2004. 336 str.
18. Vodlan Mateja: Vrednotenje blagovne znamke. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 56 str.

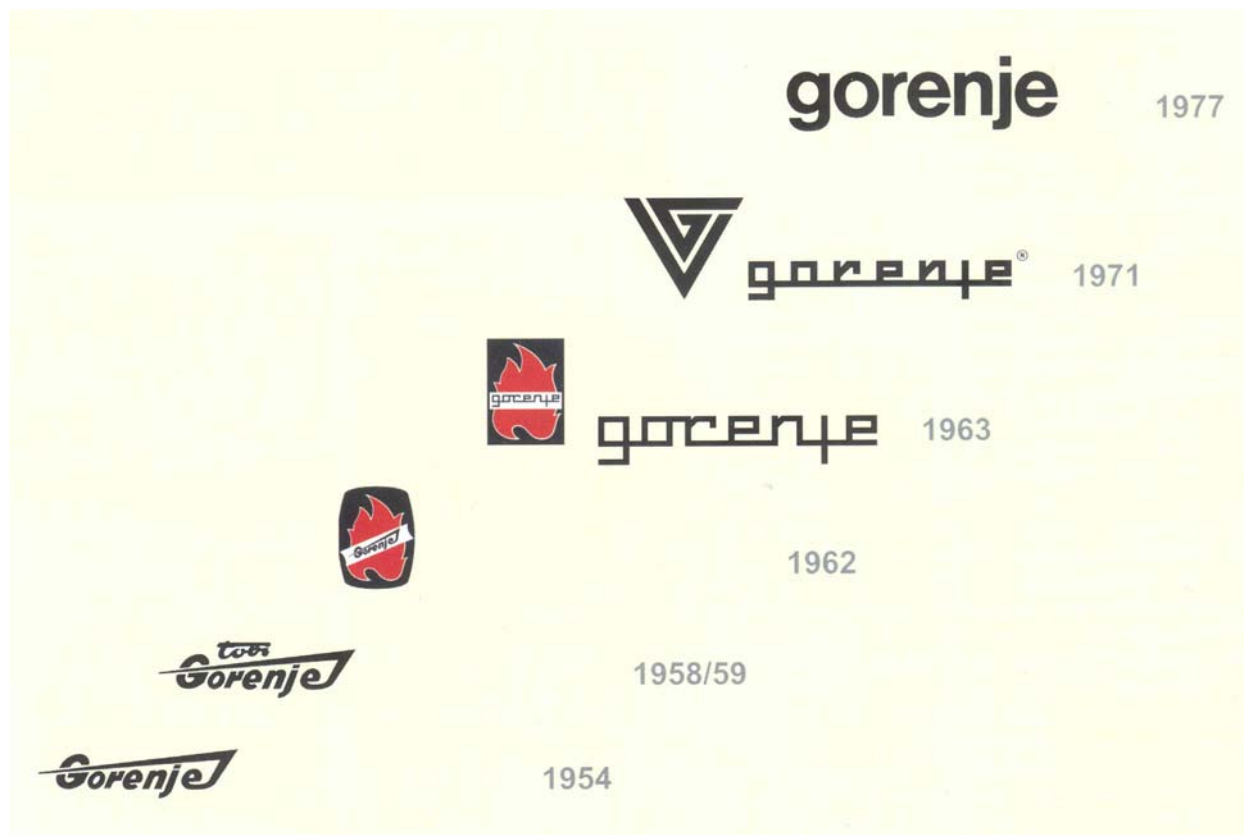
VIRI

1. Association of home appliance manufacturers. [URL: <http://www.aham.org/report/files/tfc1104.htm>], 13.6.2005.
2. Bosh and Siemens. [URL: <http://www.bsh-group.com>], 13.6.2005.
3. Candy. [URL: <http://www.candy.si/>], 13.6.2005.
4. Damjan Janez: Kažipoti, ki jih nosimo v glavi. Od monopola do blagovne znamke. [URL: <http://www.finance-on.net>], 24.9.2001.
5. Damjan Janez: Najboljše so starejše: O razvoju slovenskih znamk. [URL: <http://www.sartes.si>], 13.6.2005.
6. De Chernatony L., Dall'Orno Riley F., Harris F.: Criteria to assess brand success. Journal, Marketing Management, 14(1998), 7, str. 465-781.
7. Electrolux. [URL: <http://www.electrolux.com>], 20.8.2006.
8. Gorenje. [URL: <http://www.gorenje.si>], 13.6.2005.
9. Gorenje. [URL: <http://www.gorenjegroup.com>], 13.6.2005a.
10. Gošnik Dušan et al., Razvoj blagovnih znamk Gorenja, XI. Managerska akademija Skupine Gorenje, Interni viri podjetja Gorenje, d.d. november 2001. 67 str. 29 pril.
11. Household Appliances in Europe. Industry profile. Datamonitor. [URL: <http://www.datamonitor.com>], 13.6.2005.
12. Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.
13. Izvleček letnega poročila družbe Gorenje in Skupine Gorenje. Velenje : Gorenje, d.d., 2004. 31 str.
14. Letno poročilo podjetja Gorenje, d.d. Velenje : Gorenje, d.d. 2003. 16 str.
15. Letno poročilo podjetja Gorenje, d.d. Velenje : Gorenje, d.d. 2004. 28 str.
16. Letno poročilo podjetja Gorenje, d.d. Velenje : Gorenje, d.d. 2005. 35 str.
17. List delavcev Koncerna Gorenje: Sestavljena organizacija združenega dela Gorenje. Velenje, 10(1990), str. 14.
18. List delavcev sestavljene organizacije združenega dela Gorenje: Sestavljena organizacija združenega dela Gorenje. Velenje, VIII(1988), str. 36.
19. Matvoz Štefan: Intervju z zaposlenim v oddelku Zgodovina podjetja v podjetju Gorenje, d.d.. Velenje, 4.6.2005.
20. Merloni. [URL: <http://www.merloni.com>], 13.6.2005.
21. Miele. [URL: <http://www.miele.co.uk>], 13.6.2005.
22. Petkovšek Vesna: Čas je za novo podobo modernega Gorenja. Pika na G, Velenje, X(2005), 2, str. 7-9.

23. Petkovšek Vesna: Od idej se ne da živeti, brez idej pa ne preživeti. Intervju s Sandijem Urancem, vodjo marketinga. Pika na G, Velenje, XI(2006), 3, str. 6-8.
24. Petkovšek Vesna: Skupina Gorenje – dejanski koncern. Pika na G, Velenje, X(2005a), 2, str. 4-5.
25. Pirc Dušan: Intervju z zaposlenim v oddelku trženje in tržno komuniciranje v podjetju Gorenje, d.d.. Velenje, 13.8.2005.
26. Sartes. [URL: <http://www.sartes.si>], 12.10.2004.
27. Stopernik Tanja: Trideset let hišnih sejmov Gorenja. Pika na G, Velenje, X(2005), 7, str. 8-9.
28. Uranc Aleksander: Intervju z vodjo marketinga v podjetju Gorenje, d.d.. Velenje, 18.5.2005.
29. Whirpool. [URL: <http://www.whirpool.com>], 13.6.2005.

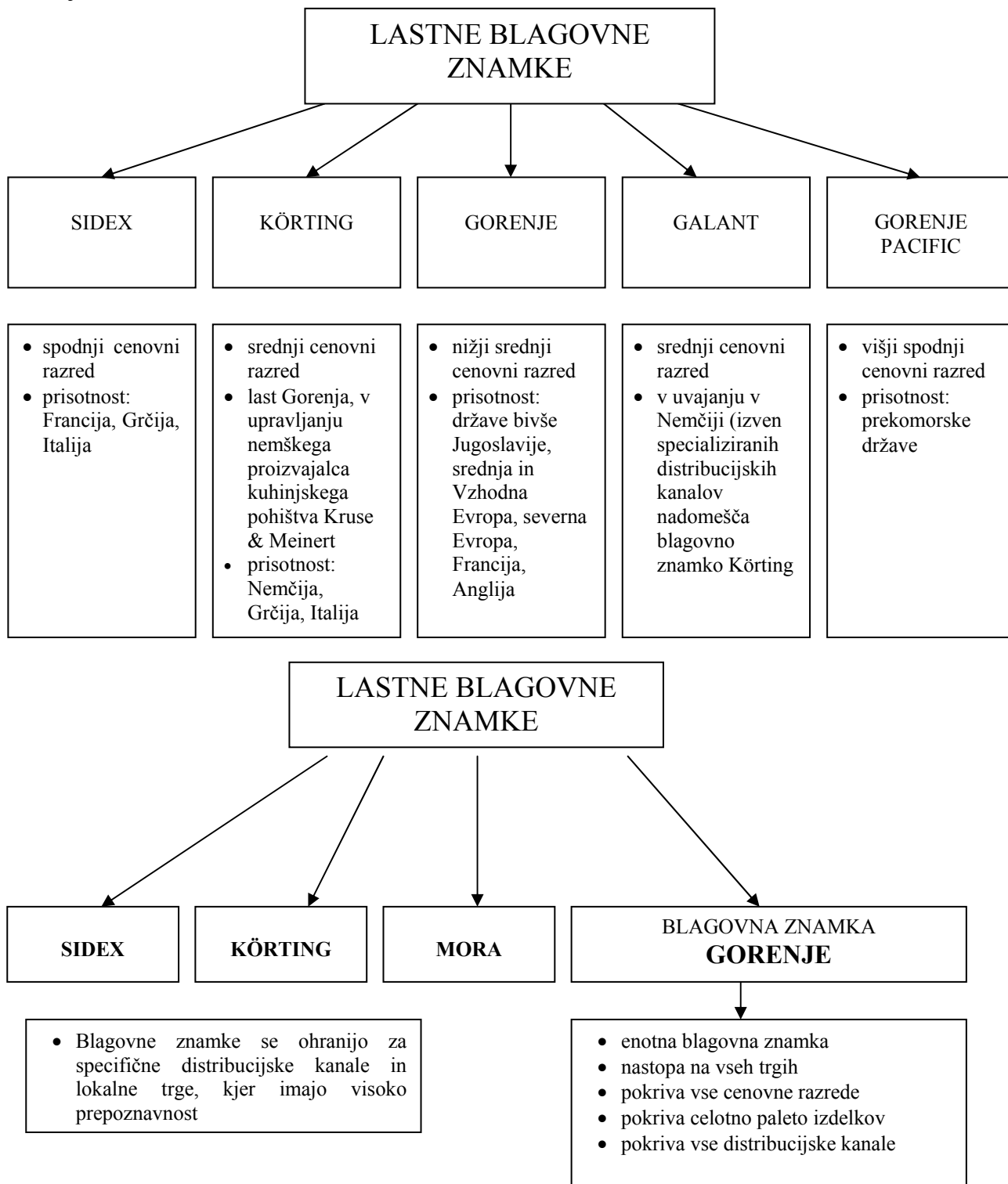
PRILOGE

Slika 1: Razvoj logotipa Gorenje od leta 1954 do 1977



Vir: Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.

Slika 2: Stanje blagovnih znamk pred in po uvedbi spremembe strategije blagovne znamke Gorenje



Vir: Interna gradiva podjetja Gorenje, d.d.v povezavi z lastnimi ugotovitvami.

Slika 3: Primer oblikovalske linije podjetja Electrolux



Vir: Electrolux, 2006.

Slika 4: Gorenjevi oglasi danes



gorenje moj, tvoj, dom.

Najboljša pečica za najslajše piškote

Vsak dan sveže dobrote iz pečice B 9000 E.

Napolnite kuhinjo s prijetnimi dišavami iz pečice. Na elektronskem prikazovalniku s preprostim dotikom izberete program in pečica samodejno prilagodi pravo temperaturo in čas pečenja. S posebnim Ultra Cool Door sistemom ste varni pred opeklinami, saj vrata pečice ostanejo hladna. Otroci lahko brez strahu pokušajo v prostorno notranjost, kjer se v globokem enojaznem pekaču pečijo najslajše dobrote. Čiščenje je povsem enostavno. Na pečici nastavite funkcijo AquaClean, v pekač vlijete vodo in po segrevanju pečico obrišete z mehko krpo. Manj dela za še več piškotov!

www.gorenje.si



gorenje moj, tvoj, dom.

"Mami, imaš tri nova sporočila!"

Odprt za nove ideje. Nova generacija hladilnikov iz Gorenja omogoča interaktivno upravljanje preko ekrana na dotik, ki poleg stalnega nadzora nad temperaturo v hladilnem in zamrzovalnem delu posreduje tudi s vrsto praktičnih funkcij. Povečavali se boste lahko s smenjanjem glasovnih sporočil, poslušali radijski sprejemnik ter brskali med različnimi recepti in koristnimi nasveti za shranjevanje živil. Dvostrana oblika, popolna izraba notranjega prostora in energijska učinkovitost A+ uvrščajo hladilnike iz zamrzovalnice Gorenje v sam vrh evropske ponudbe.

www.gorenje.si




gorenje moj, tvoj, dom.

Vroče ali hladno? Vseeno.

Gorenje - vedno ugodna klima.

V Gorenju razumemo vašo potrebo po toplem in hladnem, zato vam naše klimatske naprave omogočajo oboje. Poleti si lahko ohladite vroče dneve in se prepustite nemotenemu uživanju, pozimi pa lahko z grejtem pispevate k toplini vašega doma. Klimatske naprave smo prilagodili vašim bivanjskim potrebam. Lahko se odločite za namestitev stabilnih klimatskih naprav na steno, na voljo pa so vam tudi prenosne klimatske naprave, ki jih lahko postavite v katerikoli prostor. Nekatere klimatske naprave vam zraka ne bodo samo ohladile, temveč tudi učinkovito očistile. Vgrajeni ionizatorji in elektrostatični filtri odstranjujejo škodljive mikroprašne delce in skrbijo za vaše zdravje. Klima je lahko tudi zelo ekonomičen vir ogrevanja prostorov, saj ob določenih pogojih zagotavlja velik prihranek energije. Za klimatske naprave je zagotovljena garancija, naši serviserji pa bodo poskrbeli za kakovostno montažo in servis vaših naprav.

Gorenje GTI: tel. 03 899 19 44 www.gorenje.si

Vir: Gorenje, 2005.