

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OSEBNA BLAGOVNA ZNAMKA VODILNIH MANAGERJEV V ČASU
GOSPODARSKE KRIZE**

Ljubljana, julij 2009

EDITA GABRIČ

IZJAVA

Študentka Edita Gabrič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Domna Bajdeta in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNO OKOLJE PODJETJA V 21. STOLETJU	2
1.1 OSNOVNA OPREDELITEV POSLOVNEGA OKOLJA.....	2
1.2 GOSPODARSKA KRIZA IN POSLEDICE	4
2 KRIZNI MANAGEMENT	5
2.1 OPREDELITEV KRIZNEGA MANAGEMENTA	5
2.2 VLOGA VODILNIH MANAGERJEV V ORGANIZACIJAH	6
2.2.1 <i>Povezava med ugledom vodilnega managerja in ugledom podjetja</i>	7
2.3 ZAUPANJE V VODILNE MANAGERJE V ČASU KRIZE	8
3 BLAGOVNA ZNAMKA	11
3.1 OPREDELITEV BLAGOVNE ZNAMKE	11
3.2 POMEN BLAGOVNE ZNAMKE.....	12
3.3 IDENTITETA BLAGOVNE ZNAMKE	13
3.4 OSEBNA BLAGOVNA ZNAMKA	14
3.4.1 <i>Osebnost vodij in njihova kredibilnost</i>	15
3.4.2 <i>Razvijanje karakterja osebne blagovne znamke</i>	17
3.5 PRIHODNOST BLAGOVNIH ZNAMK	18
4 TRŽENJE OSEBNE BLAGOVNE ZNAMKE	18
4.1 POMEMBNI DEJAVNIKI TRŽENJA OSEBNE BLAGOVNE ZNAMKE.....	19
4.2 PREPOZNAVNOSTNA DEJAVNOST	21
4.3 GRAJENJE OSEBNE BLAGOVNE ZNAMKE VODILNEGA MANAGERJA.....	22
4.3.1 <i>Poudarki v kriznem komuniciranju vodilnih managerjev</i>	23
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	27
PRILOGE	

KAZALO SLIK

<i>SLIKA 1: SPREMENLJIVKE NA TRGU</i>	3
<i>SLIKA 2: ENOTNA NARAVA BLAGOVNE ZNAMKE</i>	12
<i>SLIKA 3: NAČINI KOMUNICIRANJA</i>	16
<i>SLIKA 4: STRUKTURA INDUSTRIJE PREPOZNAVNOSTI</i>	22
<i>SLIKA 5: DISTRIBUCIJSKE POTI OSEBNE BLAGOVNE ZNAMKE</i>	23

Uvod

Dandanes nam ne prinese več takšne konkurenčne prednosti naša sposobnost ravnanja z oprijemljivimi spremenljivkami na trgu, ampak imajo velik pomen neoprijemljive spremenljivke, kot so blagovna znamka, ugled, kredibilnost in zaupanje. V času gospodarske krize je slednje še bolj postalo vprašljivo. Ali obstaja povezava med ugledom vodilnega managerja in ugledom podjetja, kakšno je zaupanje v vodilne managerje v času gospodarske krize, si lahko vodilni managerji povrnejo ugled s pomočjo osebne blagovne znamke, so vprašanja, na katere bom iskala odgovore s pomočjo sekundarnih virov v diplomskem delu pred vami.

V času gospodarske krize so vodilni managerji s svojimi dejanji prišli v ospredje, veliko si jih je pokvarilo ugled, nekateri pa so ravno zaradi svojih sposobnosti, hitre reakcije in dobre promocije ostali na vrhu. V času gospodarske krize, ki smo ji priča danes, je še toliko bolj pomembno, da vodilni managerji razmislijo bolj o svoji podobi in grajenju osebne blagovne znamke, ki bi jim lahko utrdila ugled v javnosti in s tem posledično ugled podjetja, ki ga predstavljajo. Vprašanje je torej, na kakšen način lahko vodilni managerji še dodatno pripomorejo k uspešnosti lastnega podjetja v času gospodarske krize. Sama bom izpostavila model osebne blagovne znamke (angl. *personal brand*) in trženje le-te, saj blagovne znamke postajajo čedalje pomembnejši faktorji moči podjetja in zato menim, da bi jim morali posvetiti več pozornosti.

Vse se začne z zaznavami iz našega okolja, zato bom prvo poglavje posvetila poslovnemu okolju podjetja. Na prihodnost blagovne znamke vpliva več dejavnikov, med katerimi bom izpostavila pet ključnih, to so podjetje samo, distributerji, porabniki, konkurenca ter makrookolje (De Chernatony, 2002). Pri slednjem bom več pozornosti namenila gospodarski krizi in njenih vplivih na poslovanje podjetij. V drugem poglavju se bom posvetila kriznemu managementu. Predstavila bom rezultate raziskave o stopnji zaupanja v vodilne managerje, mnenja znanih managerjev o vplivu vodilnih managerjev podjetja na ugled podjetja ter rezultate zadnje raziskave o najuglednejših slovenskih direktorjih in podjetjih v letu 2009. Tretje poglavje je namenjeno blagovni znamki, njeni opredelitvi, pomenu in identiteti, kjer bom največ pozornosti namenila osebni blagovni znamki in osebnostnim karakteristikam vodij, ki gradijo svojo osebno blagovno znamko. Sledilo bo poglavje o trženju blagovne znamke s predstavitvijo procesa grajenja osebne blagovne znamke, poglavje bom zaključila s posebnostmi v kriznem komuniciranju, na katere moramo biti še posebej pozorni.

1 Poslovno okolje podjetja v 21. stoletju

Dandanes še kako drži teza, da »podjetje (managerji) ne more pravilno delovati, če je v sporu z okoljem oz. če ne razume in ni odgovorno do okolja, v katerem posluje« (Jaklič, 2005, str. 1). Če so v času tranzicije pomembno vlogo igrali managerski skupki, poznanstva in tako nastala moč, je danes kupec tisti, ki lahko poveča ali zmanjša zaupanje v podjetje in managerje tudi pri ostalih deležnikih na trgu.

Zunanji deležniki so zato zelo pomembni za podjetje, saj tudi opredeljujejo razvoj le-tega v prihodnosti. Pri proučevanju vloge managerjev v podjetjih in razvoja osebnih blagovnih znamk vodilnih managerjev moramo zato upoštevati trenutne razmere poslovnega okolja doma in po svetu, ki za vodilne managerje v času gospodarske krize niso ravno ugodne. V prvem poglavju predstavljam razdelitev zunanjega okolja podjetja, spremenljivke na trgu in gospodarsko krizo, ki je zaradi vpliva na delovanje podjetij enostavno ne smemo izpustiti.

1.1 Osnovna opredelitev poslovnega okolja

Zunanje poslovno okolje, ki se deli na *okolje delovanja podjetja* in *širše zunanje okolje* (Jaklič, 2005, str. 1), je z nepremičninsko krizo v ZDA postalo akter v številnih kritikah svetovnih ekonomistov. Družba in podjetja so lahko neposredno občutila posledice globalizacije, ki se manifestira v povezovanju različnih trgov v globalno vas. Sestavni deli širšega zunanjega okolja, katerega posledice premikov običajno občutimo dolgoročno, so politično-poslovno, ekonomsko, tehnološko, kulturno in naravno okolje. Naravno okolje, kjer govorimo o globalnih, regionalnih in lokalnih problemih (klimatske spremembe, onesnaževanje zraka, strupene kemikalije in industrijski kemični odpadki ...) je bilo v zadnjem času na žalost malce izpodrinjeno zaradi posledic gospodarske krize na globalno gospodarstvo. Nekateri vodilni managerji v razvoju okolju prijaznega podjetja/proizvodov vidijo konkurenčno prednost, za druge pa le upamo, da bodo nadaljevali v ekološki smeri, ki so si jo zastavili pred krizo, tudi med njo. Kljub temu ne smemo zanemariti dejstva, da sama ekološka zavest managerjev vpliva tudi na njihovo zunanjo podobo pri razvoju osebne blagovne znamke.

Pomembno za razvoj osebne blagovne znamke je ravno okolje delovanja podjetja. Slednje vključuje sile, ki na delovanje podjetja delujejo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno (Jaklič, 2005, str. 4). Sem uvrščamo naše dobavitelje, kupce, konkurenco, interesne skupine ter ostale. Konstanten boj za pridobitev oz. ohranitev konkurenčne prednosti je tisto, kar podjetja sili k inovacijam in razvoju. Po Porterju (Pučko, 2008, str. 120) lahko konkurenčno prednost dosežemo s strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategijo diferenciacije in strategijo razvijanja tržne niše (osredinjenje na tržne praznine). Pri grajenju osebne blagovne znamke bomo uporabili strategijo diferenciacije, saj bo naša

konkurenčna prednost posebnost proizvoda v zavesti odjemalca, z njo pa se bomo predstavili v celotni panogi. Razlikovanje ponudbe s pomočjo jasne identitete in posebnosti je torej naš namen pri gradnji osebne blagovne znamke vodilnih managerjev. Pomembno je, da se svojim kupcem, na katerih temelji naša prodaja, tudi v času gospodarske krize predstavimo kot zaupanja vredno in kredibilno podjetje. Raziskave kažejo (glej točko 2.3), da je prav na zaupanje gospodarska kriza najbolj vplivala.

Slika 1 prikazuje različne spremenljivke, ki delujejo na trgu in vplivajo na nas pri izbiri strategije za podjetja oz. na delovanje podjetja v nekem okolju.

Slika 1: Spremenljivke na trgu

<p>Otipljive spremenljivke</p> <ul style="list-style-type: none"> • kapitalna in finančna sredstva • intelektualna lastnina • patenti • produkti • storitve 	<p>Neotipljive spremenljivke</p> <ul style="list-style-type: none"> • blagovna znamka • kredibilnost • kultura • poštenost • znanje • zvestoba • ugled 	<p>Komunikacija</p> <ul style="list-style-type: none"> • jasnost • pogostost • konsistenčnost • volumen • ravnovesje • prostoranost
<p>Politika poslovanja</p> <ul style="list-style-type: none"> • dostopnost • smernice • zakoni • etika • predpisi/nadzor 	<p>Interesne skupine</p> <ul style="list-style-type: none"> • skupnost • konkurenca • porabniki • investitorji • zaposleni • vodje • zakonodajalci • mediji 	<p>X-faktorji</p> <ul style="list-style-type: none"> • nesreče • smrt • darilo • sreča • finančna kriza

Vir: A. Kelly, *The elements of influence*, 2006, str. 11.

Otipljive spremenljivke danes doživljajo prestrukturiranje in so malce izgubile na vrednosti, medtem ko so neotipljive spremenljivke pridobile na pomenu. Čedalje pomembnejše so postale t.i. mehke vrednote podjetja, kot so blagovna znamka, kredibilnost, ki si jo gradimo z našim znanjem, prepričljivostjo in naravnostjo, poštenost, ugled itd. Po mnenju mnogih doživljamo krizo vrednot kapitalističnega sistema, zato moramo biti še posebej pozorni na neotipljive spremenljivke, naše komuniciranje, politiko poslovanja. Gospodarska kriza, v tem primeru predstavlja na zgornji sliki enega izmed X-faktorjev, nas sili v ponovno definiranje odnosov z interesnimi skupinami na trgu.

Preden predstavimo vlogo vodilnih managerjev v podjetjih v času krize, si pogledjmo na kratko, kako je gospodarska kriza sploh nastala ter njene posledice.

1.2 Gospodarska kriza in posledice

O nastanku in poteku gospodarske krize smo v zadnjih mesecih lahko veliko brali v svetovnih in domačih revijah, časopisih, knjigah. Opisali bi jo lahko na stotih straneh, vendar ker me pri gospodarski krizi predvsem zanima vloga vodilnih managerjev in padec vrednot v družbi, bom le na kratko opisala gospodarsko krizo ter se v naslednjem poglavju bolj posvetila kriznemu managementu.

Kriza se je začela na nepremičninskem trgu pri hipotekarnih kreditih ter se nato razširila na celotno globalno gospodarstvo. Po izjemni rasti, ki je zaznamovala globalni finančni trg v zadnjih treh desetletjih, smo kar naenkrat postali priče poka finančnega balona, ki ni prizadel le ZDA, ampak celoten svet. Ljudje so spremenili neunovčljivo imetje, ki se ga ne sme prodajati in kupovati, torej hišo nekoga, v unovčljivo, ki ga je mogoče kupiti. Neunovčljivo imetje predstavljajo v tem primeru predvsem t.i. drugorazredne hipoteke, kjer najemnik kredita ob nakupu že tako ni dal nobenega pologa ali pa je imel dohodek nižji od ravni, ki se običajno zahteva. Običajno lokalna, manjša banka, kateri je posrednik posredoval posel oz. zastavljeno hipoteko, ni imela nobenega interesa obdržati hipoteko in jo je naprej prodala drugi banki, ki je prvi banki vrnila vloženi denar v hipoteko. Druga banka pa se prav tako ni prepričala, ali je s hišo na hipoteki vse v redu, ali ima imetnik hiše dovolj prihodkov ter ali je posrednik vse to preveril, temveč jo je prodala naprej kompleksnim finančnim institucijam (Brstovšek, 2008, str. 10-12).

»Dogajalo se je, da so banke in hranilnice odobravale posojila posameznikom brez zadostnega upoštevanja dodatnih tveganj, ki jih prinašata prehod na prilagodljivo obrestno mero ali poljubna razporeditev servisiranja posojil. Še več, banke in hranilnice so v navezavi z nepremičninskimi agenti odobravale posojila celo ljudem brez rednih dohodkov, brez informacij o njihovi kreditni zgodovini ali z neustrezno in nepopolno dokumentacijo« (Prašnikar et al., 2008, str. 57).

Kreditni zlom, ki je sledil poku nepremičninskega balona, je bil tako posledica hitre rasti drugorazrednih hipotekarnih posojil. Gospodarska kriza je pod vprašaj zato postavila same vrednote ljudi v kapitalističnem sistemu in sistem kot tak, saj so ljudje (posredniki, bančni uslužbenci, nadzorniki ...) namesto kakovosti dajali prednost rasti obsega poslovanja in tako naprej prodajali drugorazredna posojila. Le čakali smo lahko, kdaj bo nastal veliki pok. Prašnikar in kolegi dodajajo (2008, str. 15): »Na izbruh finančne krize so se najprej odzvale največje svetovne centralne banke z vbrizgavanjem likvidnosti na omrtvičen medbančni finančni trg. Toda to ni bilo dovolj. Precej bank, zlasti tistih, ki so bile odvisne od financiranja na medbančnem trgu, je končalo v izgubah. Zato so se v reševanje morale začeti vključevati države«.

Nastalo gospodarsko krizo je dobro opisal Dr. Walter (Brstovšek, 2008, str. 10), priznan ameriški ekonomist, z besedami: »Zlom borze leta 1987 je bil kot kap. Ta zdaj je kot rak. Lahko, da boš preživel, in verjetno boš, a ne boš več v enaki formi.«

2 Krizni management

V času krize je pomembno hitro in učinkovito ukrepanje vodilnih managerjev, zato bom v poglavju pred vami opredelila krizni management, predstavila kaj nam ponuja ter kakšno vlogo igrajo vodilni managerji v organizaciji. Analizo bom nadaljevala s predstavitvijo vloge vodilnega managerja v podjetju ter povezavo med ugledom managerja in ugledom podjetja. V zadnjem podpoglavju bom z uporabo sekundarnih virov tudi analizirala stopnjo zaupanja v vodilne managerje v času gospodarske krize ter predstavila izsledke zadnje raziskave o najuglednejših slovenskih direktorjih in podjetjih v letu 2009, ki jo vsako leto opravi podjetje Kline & Partner.

2.1 Opredelitev kriznega managementa

Obstaja več definicij managementa, sama povzemam opredelitev managementa po Daftu, ki opredeljuje management kot »doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na razpolago« (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 3). Torej, managerji uporabljajo razpoložljive vire, da bi dosegli cilje organizacije. **Krizni management** večina domačih in tujih avtorjev (P. Cuno, J. Prange, I. Adizes) opredeljuje kot niz postopkov in ukrepov vodenja, s katerimi reagirajo poslovodstva podjetij na pojave kriznih stanj, povzročenih z notranjimi ali zunanji vzroki motenj poslovanja. Je aktivnost vodenja podjetja v krizi in hkrati tudi oznaka za nosilce te aktivnosti. Hitra reakcija in način komuniciranja z interesnimi skupinami podjetja sta zelo pomembni v času krize, ki predstavlja »kratkotrajno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih, kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja« (Dubrovski, 2000, str. 2). Časnik "*The Economist*" (2009) bi za finančno krizo, ki smo ji priča sedaj, pri definicij izpustil le besedo kratkotrajno, saj so naslovni članek konec aprila 2009 podnaslovili ravno z reko, da bi bilo najhujše za svetovno gospodarstvo predvidevanje, da je najhujše že mimo.

Poznamo tri ravni managementa v organizaciji, in sicer višji management, srednji management ter nižji management. V svojem diplomskem delu se osredotočam na višji oz. vrhnji management, kjer izpostavljam vlogo vodilnega managerja. Slednji je najvišje na hierarhični lestvici ravni managementa v organizaciji. Lahko je to izvršilni/a direktor/ica ali predsednika/ca uprave.

Vodilni managerji se v času krize poslužujejo različnih strategij, s katerimi poskušajo ohraniti svoj ugled in položaj podjetja na trgu. V Sloveniji so bili vodilni managerji sprva še zelo

optimistični glede prihodnjih napovedi. Uporabljali so t.i. strategijo preusmeritve pozornosti, ki je po besedah Kellyja (2006, str. 92) orodje za managerje v času krize, ker z njim kupijo nekaj dodatnega časa za razmislek. Slednje je bilo predvsem zaslediti v prvih mesecih gospodarske krize, kjer so slovenski managerji odgovarjali še dokaj suvereno in pokončno na vprašanja o vplivu krize na poslovanje njihovih podjetij. Samozavest, ki smo jo občutili na začetku, je z razvojem gospodarske krize nekako usahnila, saj smo lahko po kolapsu, ki so ga svetovni trgi doživeli septembra 2008, že slišali več zaskrbljenosti v njihovem tonu.

Da bi obdržali svojo pokončno držo so nekateri managerji ob pritisku odpuščanja delavcev uporabili tudi t.i. tehniko zamegljevanja, kjer so čustveno apelirali na javnost tako, da so pritrdili kritičnosti situacije, a hkrati dodali, da drugače ne gre in da bodo lahko le tako zagotovili prihodnje delovanje podjetja, rast in ponovno zaposlovanje. Bistvo tehnike zamegljevanja je, da sogovorniku povemo, da se strinjamo z delom njegove trditve, hkrati pa jasno povemo svoje stališče (Možina, 2004, str. 433). Zameglitev je zelo pomembna za umiritev čustev sogovornika, zlasti jeze in besa. Zaposlenim in javnosti so priznali, da razumejo njihov čustven odziv, nikakor pa niso želeli zmanjšati verodostojnosti svojega sporočila.

Seveda pa ne smemo pozabiti, da je kriza v poslovnem svetu, kot tudi v življenju, lahko ne le znanilec apokalipse (propada podjetja), temveč tudi priložnost za spremembe v poslovanju, uvajanje novih tehnik trženja in pozicioniranja. Meyers in Holusha (Dubrovski, 2000, str. 3-4) v svoji knjigi navajata nekaj pozitivnih učinkov, ki jih lahko izpeljemo iz uspešnega reševanja krize, med njimi bi izpostavila pojav novih junakov in kalitev novih, največkrat mladih managerjev, urejanje mnogo prej zanemarjenih zadev, očiščenje posloводства (saj odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, nesposobni in nepošteni) ter **nastanek novih konkurenčnih prednosti**. Kriza, ki smo ji priča sedaj je še bolj kot druge krize v ospredje postavila vodilne managerje (sprva le v finančnem sektorju, kasneje tudi ostale), zato je pomembno, da razmislimo o novih oblikah trženja le-teh.

Ne glede na to, ali gre za lokalno, regionalno ali globalno krizo, krizni management v času krize vedno zasleduje dve osnovni usmeritvi oz. cilja (Dubrovski, 2000, str. 54):

- zaustavljanje negativnih gibanj in obvladovanje kriznega položaja (preživetje),
- doseganja preobrata (preusmeritve) in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj.

2.2 Vloga vodilnih managerjev v organizacijah

Kelly v svoji knjigi »*The elements of influence*« (2006, str. 1-6) pojasnjuje, kako so vsi, ki delajo v managementu, trženju, prodaji, odnosih z javnostmi, oglaševanju, medijih in celo v pravu, igralci, ki postavljajo pogoje in igrajo igro. Igro Kelly definira kot enega od spektrov diskretnih strateških manevrov, ki jih oseba ali organizacija uvede za izboljšavo relativne

konkurenčne prednosti na trgu. Vsi igramo svoje vloge, zato je prav, da tudi vodilni manager v okviru podjetja, ki ga predstavlja, poskrbi za svojo vidnost na trgu.

Čedalje bolj je pomembna dvosmerna komunikacija: med prejemnikom sporočila in sporočevalcem, med vodilnimi managerji in zaposlenimi, med politiki in volivci, saj je pomembno, da govorimo z in ne le pred ljudmi. Pojavila se je oblika simetričnega dialoga, kjer glavni igralci (vodilni managerji, svetovalci, prodajalci itd.) poskušajo priti do dogovora in vsaki stranki dajo enak časovni okvir za obravnavo. Cilj igre je, da le-ta pomaga igralcu napredovati, držati drugega igralca v pesti, ali oboje. Glavni cilj je doseči relativno konkurenčno prednost, h kateri pa pripomore tudi sama podoba vodilnega managerja.

Vodilni managerji predstavljajo vrh organizacije, s svojimi dejanji odražajo miselnost organizacije in podajo končne določitve. To je še zlasti pomembno, kadar je organizacija ogrožena, saj je takrat njeno preživetje odvisno od jasnih navodil in odločitev.

Na uspešnost poslovnega preobrata v času krize ogromno vpliva prav krizni manager, ki mora novo nastalim razmeram tudi prilagoditi način vodenja in komunikacije. Velikokrat se v nekaterih podjetjih v času krize vzpostavi začasni krizni management. Gre za najem zunanjih managerjev za določeno obdobje z natančno določeno nalogo. Tudi v Sloveniji nekateri strokovnjaki zagovarjajo takšne pristope (Koražija, 2008, str. 42-43), vendar bom v diplomskem delu govorila o gradnji osebne blagovne znamke managerjev, ki so bili pred in so tudi med krizo na vodilnem položaju v podjetju in torej morajo prevzeti vlogo kriznega managementa. Cilj podjetij je zadržati svoje najboljše kadre in mislim, da imajo prav danes veliko prednost inovativni managerji, ki znajo dobro nastopati v javnosti in hitro reagirati na spremembe v okolju. Krizni manager mora znati sodelavcem pokazati pot iz težav ter jim dajati vzgled s požrtvovalnostjo in odrekanjem, predvsem pa s hitrim in brezkompromisnimi odločitvami v trenutkih preloma. V povezavi s tem najdemo za vodenje radikalnih sprememb, kot je reševanje krize, v literaturi tudi naziv "karizmatično vodenje" ali "tranzicijsko vodenje" (Lang, 2008 v Dubrovski, 2000, str. 58).

Krizni manager mora zato zelo dobro obvladati procese komuniciranja, iz katerih je treba doseči maksimalne učinke (motivacija, lojalnost, storilnost, odrekanje, itd.) in ki jih bomo obravnavali v nadaljevanju.

2.2.1 Povezava med ugledom vodilnega managerja in ugledom podjetja

"Ni boleče za druge, če oni tebe ne poznajo, ljudi boli, če ti ne poznaš njih", se glasi kitajski pregovor. Včasih se sploh ne zavedamo, ampak naše objave v medijih, naša podoba, komentarji ali pa trači drugih že gradijo našo osebno blagovno znamko. Montoya in Vandehev (2009, str. 6) v svoji knjigi »*The brand called you*« poudarjata, da je pri promociji svojo osebno blagovno znamko najbolj pomembno, kako nas drugi zaznavajo. Velikokrat

porabniki poznajo le našo podobo, ki jo ustvarjajo mediji, ter si preko nje ustvarjajo svoje mnenje o nas, pa čeprav nas še nikoli niso osebno spoznali.

Podjetje za odnose z javnostmi Burson-Marsteller je objavilo, da 50 % ugleda podjetja lahko pripišemo ugledu njihovega vodilnega managerja (Rein, Kotler, Hamlin & Stoller, 2006, str. 169). Tveganja povezana z oškodovanjem ugleda so torej enako pomembna kot gospodarska tveganja v podjetju. Iz tega lahko sklepamo, da vtis, ki ga ustvari vodilni manager, vpliva tudi na podobo celotnega podjetja.

»Managerji dajejo osebni zgled (model) za etično obnašanje v podjetju in do okolja. Raziskave kažejo, da je to najpomembnejši element za večjo ali manjšo etičnost v podjetju. Raziskave tudi kažejo, da so pravi voditelji pošteni, gradijo na zaupanju in integriteti ter na moralnem pogumu« (Jaklič, 2005, str. 288).

Zoran Janković, bivši predsednik uprave Mercatorja in sedanji župan Mestne občine Ljubljana (osebna komunikacija, 2009) je na Dnevu vodenja v Ljubljani tudi izpostavil, da »se vsaka organizacija oblikuje po svojem prvem človeku«. Dodal je, da je za veliko ljudi pomembna čustvena navezanost, saj porabniki preslikajo občutke o vodilnem managerju na celotno podjetje.

Primer venezuelskih bank in sistemske krize v letih 1994-95, ki je takratno vlado stala 20 % BDP, kaže, da je povezava lahko obojestranska. V raziskavi so analizirali vpliv uspešnosti podjetja na ugled vodilnega managerja. Uspešnost so merili glede na tveganje neizpolnjevanja pogodb, ugled vodilnih managerjev pa s številom zunanjih direktorstev. Izkazalo se je, da je negativno delovanje podjetij vplivalo tudi na ugled vodilnih managerjev, predvsem na rastočih trgih. Raziskava je tudi pokazala, da ima velikost banke pozitiven vpliv na ugled vodilnega managerja, saj mu ponudi večjo izpostavljenost, kar pa se delno kompenzira z negativnim vplivom slabega uspeha banke v času krize (Garay, Gonzáles & Molina, 2007, str. 16-33).

Na koncu ne smemo pozabiti, da sta celotni imidž in ugled podjetja odvisna še od številnih drugih faktorjev, kot so produkti podjetja, kvaliteta, akcije, trženjsko komuniciranje itd.

2.3 Zaupanje v vodilne managerje v času krize

Gospodarska kriza je izpostavila pomanjkljivosti kapitalističnega sistema in pod vprašaj postavila moralne vrednote v družbi, ki so v lovu za dobički postale drugotnega pomena. Podjetja, ki so prej veljala za nosilce gospodarskega napredka, so se znašla na kolenih pred očmi javnosti, na dan so prišli paradoksi in velike razlike med vodilnimi in vodenimi. Z reševanjem gospodarstva s strani države so postali vodilni managerji v gospodarskem sektorju pod drobnogledom javnosti in kaj kmalu je trend prešel na vse managerje. V javnost so prišle

podrobnosti o managerskih plačah, dodatkih in nagradah. Vodilni managerji so zgubili veliko zaupanja in ugleda, najbolj pa je v javnosti izstopala avtomobilska trojica managerjev iz Detroita, vodilni General Motorsa, Forda in Chryslerja, ki so prišli v Washington prosit državo za pomoč, saj so bili tik pred zlomom. Verjetno bi javnost celo cenila njihovo skrb in požrtvovalnost, če se ne bi v Washington pripeljali vsak s svojim zasebnim letalom, medtem ko bi povratna letalska vozovnica s komercialnim letalom vsakega stala le cca. 300 ameriških dolarjev.

Zaupanje v vodilne managerje je zaradi vsega prej omenjenega na veliki preizkušnji. "Izvor in stopanja zaupanja med akterji, ki nimajo družinskih vezi, je velikega pomena pri opredeljevanju poslovnih navad. Zaupanje je namreč ena bistvenih komponent tržne ekonomije, saj brez minimalnega zaupanja med akterji na trgu tržna ekonomija sploh ne more delovati" (Jaklič, 2005, str. 222).

Z raziskovanjem zaupanja v vodilne managerje in druge poklice se je ukvarjalo podjetje Gfk (Hofmans, 2008, str. 1-4), ki je izvedlo raziskavo, v katero je bilo vključenih 19.760 anketirancev iz 19 Evropskih držav in ZDA v obdobju od marca do aprila 2008. Na podlagi podanih odgovorov in izračunanih odstotkov, so oblikovali so indeks zaupanja ljudi v različne poklice in organizacije. Med naštetimi je bil tudi poklic managerja. Rezultati raziskave so pokazali, da je med najmanj zaupanja deležnimi poklici, poleg politikov in strokovnjakov za oglaševanje, prav poklic vodilnega managerja velikih podjetij. V Nemčiji je zaupanje na najnižjem nivoju v primerjavi z ostalimi državami, ki so sodelovale v raziskavi, saj le 15 % vprašanih zaupa vodilnim managerjev velikih podjetij. Največ zaupanja v zahodni Evropi žanjejo managerji v Španiji, na Portugalskem in na Švedskem. Tu približno 40 % vprašanih zaupa vodilnim managerjem velikih podjetij. Odstotek je še višji v državah centralne in vzhodne Evrope, kjer polovica vprašanih verjame, da so vodilni managerji vredni zaupanja. Slednje bi lahko pripisali dejstvu, da je kriza v vzhodno Evropo prišla malce kasneje kot v druge države, optimističnim komentarjem vodilnih managerjev v javnosti ter zatiskanju oči pred resnično situacijo. Trenutne razmere niso ugodne za nobeno Evropsko državo, kjer bi posebej izpostavila našo sosedo Madžarsko, ki je na robu bankrota, v Sloveniji pa smo tudi priča propadanju nekaterih podjetij in številnim odpuščanjem, zaupanje v vodilne managerje je padlo v primerjavi s prejšnjimi leti, kar bom prikazala z raziskavo podjetja Kline & Partner (Kline, 2009) v nadaljevanju. V ZDA je v obdobju od marca do aprila 2008 približno tretjina vprašanih menila, da so vodilni managerji vredni njihovega zaupanja. Z razvojem krize v drugi polovici leta 2008 in drastičnim zapiranjem podjetij ter odpuščanju delavcev, lahko sedaj spremljamo še večji padec zaupanja v vodilne managerje, ki so sedaj bolj osovraženi kot katerekoli druge javne osebe.

V raziskavi, ki jo je opravila Šunjičeva (2003, str. 117-130), lahko tudi zasledimo odgovor Tatjane Fink, direktorice podjetja Trimo d.d., ki je na vprašanje, ali so izraziti vodje po njenem mnenju dobri za podjetje, odgovorila, da "glavni manager mora biti glavni promotor

podjetja. Zaupanje v glavnega managerja je ključno za uspeh podjetja". Naj omenim, da je Tatjana Fink ena izmed najbolj uglednih med slovenskimi direktorji in je leta 2007 po izboru bralcev revije Manager postala druga najvplivnejša v poslovnem svetu, istega leta pa je tudi podjetje Trimo poleg številnih priznanj, ki so jih prejeli pod njenim vodstvom, dobilo evropsko nagrado za poslovno odličnost na področju vodenja (Vodnik, 2008).

V odgovor na že zgoraj omenjeno vprašanje v raziskavi pa je takratni predsednik uprave Telekoma d.d. Peter Grašek opozoril, da je preogosto izpostavljanje javnosti lahko tudi kontra produktivno, ker se javnost managerja nasiti in ga doživlja kot še enega politika, ki uživa v središču pozornosti brez utemeljenega razloga.

Šunjičeva (2003, str. 117-130) je v svojo raziskavo vključila odgovore desetih vodilnih managerjev vodilnih slovenskih podjetij ter povzela, da se vodilni managerji zavedajo pomembnosti strokovnega znanja in osebnostne prepričljivosti. Glede izpostavljenosti v javnosti se je večina vprašanih managerjev tudi zavedala, da so sami najboljši promotorji podjetja, hkrati pa tudi predstavniki, ki so na nek način odgovorni do deležnikov.

Vsako leto, sedaj že tradicionalno, podjetje Kline & Partner (Kline, 2009a, str. 26; Kline, 2009b, str. 27) na podlagi raziskave med poslovneži v Sloveniji objavi lestvico najuglednejših slovenskih direktorjev in podjetij. Ugotovitve letošnje raziskave, ki jih je objavila časopisna hiša Dnevnik, kažejo, da se je letos odnos ljudi do managerjev na splošno, torej kot poklica, izrazilo poslabšal. Takšna ocena je povsem v skladu z že prej predstavljenimi raziskavami in je lahko posledica previsokih nagrad, sloga vodenja ter načinov reševanja podjetij v krizi, temu bi lahko pri nas dodali še nedokončan proces privatizacije in s tem povezane sistemske nerešitve. Po rezultatih raziskave prvih pet mest najuglednejših vodilnih managerjev v državi zaseda (od prvega do petega mesta) Franjo Bobinac (Gorenje), Tatjana Fink (Trimo), France Arhar (UniCredit bank), Matjaž Gantar (KD Group) ter Jože Colarič (Krka).

Med prvimi petimi najuglednejšimi podjetji v Sloveniji najdemo (od prvega do petega mesta) Krka, Mobitel, Gorenje, Fructal in Lek. Zanimivo je, da na seznamu najuglednejših 50 podjetij ne najdemo KD Group, na seznamu najuglednejših 50 direktorjev v Sloveniji za leto 2009 pa ne najdemo vodilnih managerjev Mobitela, Fructala in Leka. Razlogi so lahko različni, od (ne)privlačnosti panoge, v katerem podjetja delujejo, povezanosti z borzo kot tudi z bankami in njihovim kreditiranjem managerskih odkupov, dolgoletne tradicije podjetij, svojo vlogo pa so odigrali tudi mediji, ki soustvarjajo, a hkrati tudi uničujejo ugled podjetij in njihovih managerjev. Miro Kline (Kline, 2009b, str. 27) dodaja, da so »letošnji rezultati ugleda zaradi kriznega okolja naravni eksperiment, ki je pokazal, kako ugled, ki je neotipljivo premoženje podjetja, deluje kot rezervoar dobrega imena in s tem kot ščit ali oklep, s katerim varuje pred velikim, nenadnim padcem v delovanju na trgu.« Ugled podjetja je torej premoženje, ki ga je treba ohranjati in h kateremu vodilni managerji s svojimi osebnimi blagovnimi znamkami lahko veliko pripomorejo.

Podoba managerja in vtis, ki ga podjetje ustvari tudi preko svojega vodilnega managerja, sta zelo pomembni, zato si bomo v nadaljevanju pogledali, kako si vodilni managerji lahko v času gospodarske krize povrnejo svoj ugled z osredotočanjem na razvoj osebne blagovne znamke.

3 Blagovna znamka

"Že nekaj časa je splošno uveljavljeno, da zgolj dober izdelek še ni vse. Vdahniti mu moramo življenje, potrebno ga je ustrezno poimenovati, ga obleči v embalažo ter mu vdahniti osebnost in slog" (Korelc, Musulin & Vidmar, 2006, str. 13). V poglavju pred nami bom opredelila vlogo in pomen blagovnih znamk danes in v prihodnje ter se nato osredotočila na osebno blagovno znamko, osebnost vodij, njihovo kredibilnost ter razvoj karakterja osebne blagovne znamke.

3.1 Opredelitev blagovne znamke

Poznamo različne opredelitve blagovnih znamk, ki izhajajo tudi iz različnih interpretacij angleškega izraza »*brand*«. Sama v diplomskem delu uporabljam izraz blagovna znamkav skladu z definicijo združenja AMA (*American Marketing Assosiation*).

AMA blagovno znamko opredeljuje kot ime, izraz, simbol, znak, obliko ali njihovo kombinacijo, namenjeno prepoznavanju izdelkov ali storitev enega ali skupine prodajalcev ter razlikovanju njihovih izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler, 2004, str. 418). Vendar blagovna znamka ne pomeni le prepoznavnosti ali celostne grafične podobe izdelka ali storitve. De Chernatony (2002, str. 35-36) navaja, da so »blagovne znamke kompleksne danosti, ki se sicer porajajo v trženjskih načrtih, a v resnici obstajajo predvsem »v glavah« porabnikov [...] znamke dobijo pomen zaradi načina, s katerim omogočajo porabniku igrati različne vloge.« Torej je blagovna znamka seštevek zaznav in vtisov, ki jih pustimo na ostalih, ko se sporazumevamo z njimi.

Slika 2 kaže kako se skozi uravnoteženje vstopnih in izstopnih dejavnikov oblikuje enotna narava blagovnih znamk.

Slika 2: Enotna narava blagovne znamke



Vir: De Chernatony, *Blagovna znamke: od vizije do vrednotenja*, str. 36.

Z dobro opredeljeno vizijo blagovne znamke je mogoče določiti splet funkcionalnih in čustvenih vrednot in ga s pomočjo usklajenih procesov udejanjiti na ravni celotnega podjetja. Idealno je, da se vrednote blagovne znamke skladajo s samopodobo porabnikov, poleg tega pa morajo v organizaciji spremljati zaznave blagovne znamke pri porabnikih, da lahko prilagodijo vstopne prvine in zmanjšajo nedoslednosti v zaznavanju ali pa okrepijo posebno zanimive značilnosti za ciljne odjemalce (De Chernatony, 2002, str. 36).

Poznamo več tipov blagovnih znamk, kot so proizvodne, storitvene, organizacijske, manifestativne, geografske in osebnostne, vsem pa je skupna prepoznavnost in s tem razlikovanje od drugih blagovnih znamk na trgu. Ime blagovne znamke je tisto, ki vzbudi številne asociacije v zavesti ljudi.

Ker je pomemben vtis, ki ga podjetje ustvarja preko vodilnih managerjev (glej točko 2.2.1) in zato ker se mora podjetje danes uspešno spopasti z gospodarsko krizo ter hkrati diferencirati od ostalih deležnikov na trgu, bom svojo dosedanjo analizo podkrepila z osebno blagovno znamko vodilnih managerjev. Še pred tem pa si pogledjmo sam pomen in dejavnike identitete blagovne znamke.

3.2 Pomen blagovne znamke

Blagovna znamka je ena izmed neotipljivih spremenljivk na trgu, ki lahko po mnenju mnogih poveča tržno vrednost podjetja. Valentiničič (Kondža, 2007) meni, da so »blagovne znamke neposredno in močno povezane s tržno vrednostjo podjetja«. Kondža (2007, str. 3) ugotavlja, da so »blagovne znamke tiste, ki generirajo denarni tok premoženja in pomenijo pomemben delež premoženja podjetja – v povprečju 44 odstotkov tržne vrednosti podjetja«.

Blagovne znamke so dinamična danost in se morajo zaradi novih izkušenj vedno znova razvijati ter ohranjati močan položaj nasproti nenehno razvijajoči se konkurenci. Vendar se moramo hkrati zavedati, da se bistvene vrednote blagovne znamke le redko spreminjajo,

medtem ko so spremembe obrobnih vrednot pogostejše. Zato moramo pri gradnji in razvoju blagovne znamke biti še posebej pozorni na znamenja sprememb v okolju ter v povezavi z njimi tudi uglasiti blagovno znamko. Na njen dolgoročni uspeh bo v organizaciji vplivala ravno preglednost razmišljanja o tem, kaj so ključne vrednote znamke in katere obrobne (De Chernatony, 2002, str. 60).

Osebna blagovna znamka uspešnih poslovnežev, kot sta na primer Bill Gates in Donald Trump, doprinese dodatno premijo imetnikoma, kjerkoli se pojavita v javnosti, predavata itd.

3.3 Identiteta blagovne znamke

Identiteta blagovne znamke je otipljiv odraz njene osebnosti. Ločiti jo moramo od njene podobe oz. imidža, ki je tisto, kar okolje blagovne znamke zaznava o njeni identiteti. Podoba blagovne znamke pomeni, kako je blagovna znamka zaznana, identiteta blagovne znamke pa težnjo, kako bi radi, da bi bila blagovna znamka zaznana (Korelc et al., 2006, str. 25-26).

»Ko za predstavitev značilnosti znamke uporabimo resnično osebnost, porabniki sklepajo, da ima tudi blagovna znamka nekatere od vrednot te osebnosti« (De Chernatony, 2002, str. 230). Torej porabniki preslikajo vrednote vodilnega managerja in njegove blagovne znamke tudi na celotno podjetje. Nekatere značilnosti osebnosti vodilnega managerja postanejo značilnosti podjetja. Osebnost je tista, ki »razkriva čustvene in razumske vrednote znamke in pomaga pri oceni odnosa, ki ga ima odjemalec do nje« (De Chernatony, 2002, str. 241). Povedano drugače, opredelitev je še bolj koristna, če od odjemalca izvemo, kako se na podlagi teh značilnosti oblikuje nek odnos. Po De Chernatonyju (2002) se pri umestitvi blagovne znamke tim ukvarja s tistim, kar blagovna znamka lahko *naredi za porabnika*, pri določitvi osebnosti pa s tistim, kar *o porabniku pove*, in z načinom, kako se porabniki čutijo povezane z njo. Osebnost blagovne znamke je učinkovito sredstvo, ki porabnikom omogoča, da po ljudeh povezanih z znamko, hitro ugotovijo, katere so vrednote v ozadju, zato je še toliko bolj pomembno, kakšno osebnost ima vodilni manager in kako se le-ta sklada z želeno osebnostjo dobre osebne blagovne znamke.

Osebnostne značilnosti blagovne znamke 21. stoletja lahko združimo v tri dimenzije, in sicer »srce«, »razum« ter »telo«. Te dimenzije ponazarjajo tri različne oblike osebnosti (Keller & Richey, 2006, str. 76-80):

- **Srce** sestavljata dve značilnosti, kot sta strast in sočutje. Podjetje mora biti strastno pri služenju svojim strankam in tekmovanju na trgu ter sočutno do zaposlenih in okolja, v katerem deluje.
- **Razum** vsebuje kreativnost in disciplino. Prvo pomaga pri pristopu do naših strank in zmagovanju na trgu, disciplina pa nam služi pri uporabi primerne in konsistentnega pristopa v sklopu celotne organizacije poslovanja.

- **Telo** je sestavljeno iz značilnosti, kot sta okretnost in sodelovanje. Podjetje mora imeti neko okretnost, da se lahko dobičkonosno odzove na spremembe na trgu ter vzpostavi medsebojni odnos, ki zagotovi dobro sodelovanje znotraj in zunaj podjetja proti istim ciljem.

Pomembno je, kako ljudje in okolje zaznavajo osebnost blagovne znamke, saj zaznavanje pomeni vez med človekom in blagovno znamko. Za tržnike je zato zelo pomembno, da si ljudje ne le zapomnijo blagovno znamko, ampak jo tudi ob pravi priložnosti prikličejo iz spomina. Bistvo je v tem, da svoje potencialne porabnike izpostavimo nekemu sporočilu, poskušamo dobiti njihovo pozornost, vzbuditi pri njih interes, predstaviti sporočilo tako, da ga vsi razumejo in si ga zapomnijo, ter ga nato v prihodnosti prikličejo iz spomina in v skladu s sporočilom tudi ukrepajo. Zelo pomembno je, da dobimo in obdržimo pozornost naših porabnikov, za kar pa je potrebna dobra prepoznavnost.

V času, ko so lahko ljudje, kraji in stvari masovno proizvedene in na enostaven način predstavljene kot nek produkt različnih dejavnikov, prepoznavanje po imenu postane eden redkih prodajnih faktorjev, ki lahko prinese premijo na tako konkurenčnem trgu.

3.4 Osebna blagovna znamka

Oglaševalski strokovnjak Rosser Reeves (Rein et al., 2006 str. 162) je med prvimi uvedel idejo trženja ljudi kot blagovne znamke. Leta 1952 je svoje znanja iz trženja Anacina, blagovne znamke zdravila proti bolečinam in glavobolu, prezrcalil na ameriškega predsedniškega kandidata Dwighta Eisenhowerja. Reeves je uporabil različne tehnike, med drugim je intervjuval ljudi na ulicah, da je lahko nato ustvaril jasen slogan, s katerim je okrepil Eisenhowerjevo prepoznavnost. Za očeta osebne blagovne znamke pa velja Tom Peters, ameriški guru managementa, ki trdi, da imamo v dobi informacijske tehnologije lahko vsi svojo osebno blagovno znamko, pri čemer je pomembno, da nas ljudje poznajo po tistem, kar delamo najboljše (Dunand, 2008, str. 28).

Osebna blagovna znamka je po besedah Montoye in Vandeheva (2009, str. 4) jasna, močna in privlačna javna podoba. Definicijo sta avtorja podkrepila še s tremi dejavniki, ki sestavljajo osebno blagovno znamko. Prvi dejavnik je oseba sama. Slika, ki jo vidijo porabniki, ko se spomnijo na neko osebo. Predstavlja vrednote, osebnost, znanja in sposobnosti, ki to osebo naredijo unikatne v primerjavi s »konkurenco«. Drug dejavnik je obljuba. Osebna blagovna znamka že pove porabnikom, kakšno raven »storitve« lahko pričakujejo od neke osebe. Tretji dejavnik pa so medsebojni odnosi. Značilnosti osebne blagovne znamke že določajo, koliko vpliva bo neka oseba imela na druge, ali ji bodo drugi prisluhnili, sledili njenim navodilom, ji zaupali itd.

V preteklosti se je koncept osebne blagovne znamke uporabljal večinoma v povezavi z osebami iz zabavne industrije, sledila je politika, nato pa so čedalje bolj slavni začeli postajati podjetniki. Vendar, kaj sploh je slava? Oxfordov angleški slovar (Oxford Advanced Learner's Dictionary, str. 178) bi slavno osebo (angl. *celebrity*) definiral kot osebo, ki je slavna, javna oseba. Drugačna definicija bi bila, da je to "oseba, ki je znana nadpovprečnemu številu ljudi", ali pa je slavna tista "oseba, ki je poznana s strani ljudi, ki je ne poznajo" ali pa je "oseba, o kateri se veliko govori" (Rein et al., 2006, str. 5-20).

Med slavnimi poslovnimi osebnosti bi zaradi gradnje uspešne osebne blagovne znamke lahko izpostavili poslovneže, kot so Oprah Winfrey, Donald Trump, Bill Gates, Steve Jobs, Jack Welsh. V Sloveniji bi lahko govorili o Franju Bobincu, Zoranu Jankoviću, Tatjani Fink, Jocu Pečičniku, Erazmu Pintarju in ostalih.

Osebna blagovna znamka vodilnih managerjev prinese podjetju diferenciacijo, konsistentnost, jasnost in avtentičnost (Lam, b. l.). Seveda pa morajo biti vodilni managerji zato kredibilne osebnosti, ki jim bodo ljudje sledili oz. se z njimi istovetili. V nadaljevanju vam bom predstavila, kakšna naj bi bila osebnost vodilnih managerjev, kako si pridobimo kredibilnost ter katere prvine nas naredijo prepričljivejše v našem javnem nastopu in življenju na sploh.

3.4.1 Osebnost vodij in njihova kredibilnost

Vodenje je dvojni proces, kar pomeni, da poteka komunikacija med vodenim in vodjo v obe smeri, za uspešno delovanje morata oba razumeti drug drugega in odpravljati neskladja. Pri obravnavi osebne blagovne znamke moramo zato vedeti tudi, kaj vodeni pričakujejo od vodilnih. Kouzes in Posner (2007, str. 28-36) sta po raziskavi, ki sta jo izvedla, kot najpomembnejše lastnosti vodilnega managerja navedla slednje:

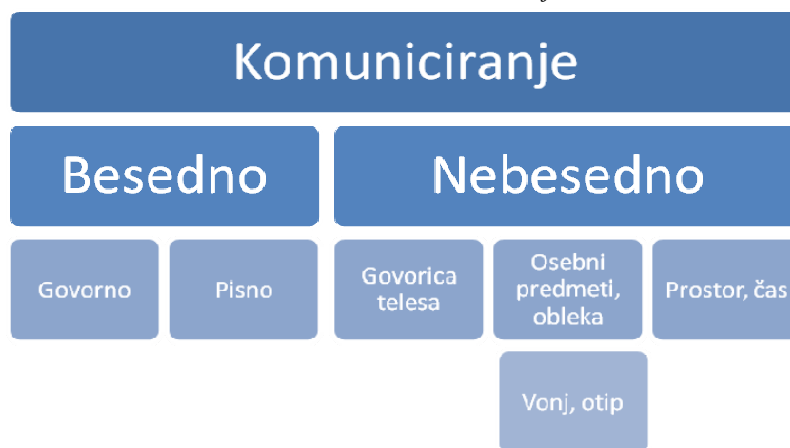
- **Verodostojnost.** Je bistvena za vodenje. Če komu prostovoljno sledimo, mora biti vreden zaupanja.
- **Sposobnost.** Vodeni morajo biti prepričani, da vodja ve, kaj dela. Če dvomijo o njegovi sposobnosti, se mu ne bodo pridružili. Prispevati mora k novi vrednosti podjetja, torej mora dati podjetju tisto, kar je v določenem trenutku najbolj potrebno.
- **Usmerjenost v prihodnost.** Vodja mora imeti občutek za smer in razvoj organizacije v prihodnje, imeti mora vizijo, smer, cilj itd.
- **Sposobnost za navdušenje.** Gre za to, da vodja pri drugih izzove iniciativnost, entuziazem, energijo itd.

Kouzes in Posner (2007, str. 27-41) v svoji knjigi »*The leadership challenge*« razpravo o lastnostih voditelja končata z ugotovitvijo, da je v bistvu najpomembnejša lastnost managerjev njihova kredibilnost oz. verodostojnost. Če želimo prepričati naše sogovornike, se jim moramo predstaviti kot kredibilne osebe. Kredibilnost si zgradimo s pomočjo znanja, naravnosti in dinamike. Znanje je to kar vemo, naša splošna izobrazba in razgledanost.

Naravnost je to, kar smo. Paziti moramo, da se ne pretvarjamo in tako ne popačimo svojega jaza, po drugi strani pa obstaja v poslovnem svetu protokol, ki se ga moramo držati (primerna obleka, obnašanje ...). Navsezadnje si naš sogovornik v prvih petih sekundah ustvari mnenje o nas in če ga bo kaj na nas motilo, bomo izgubili pomembno pozornost, ki jo kot vodilni managerji potrebujemo.

Coco Chanel, vplivna francoska modna oblikovalka, je nekoč zapisala: »Če se srečate s slabo in neprimerno oblečeno žensko, si boste zapomnili njeno oblačilo. In če se srečate z žensko, ki je skrbno in lepo oblečena, si vedno zapomnite žensko«. V poslovnem svetu torej še kako velja vsem poznan rek, da obleka naredi človeka. Naši osebni predmeti vplivajo na našo kredibilnost in v očeh naših poslušalcev oblikujejo našo osebnost. Vendar nebesedna komunikacija še zdaleč ne predstavlja le-to (glej sliko 3).

Slika 3: Načini komuniciranja



Vir: Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*, 2004, str. 55.

Grški filozof Aristotel, ki je bil med drugim tudi mojster retorike, je razvil tri prepričevalna sredstva, za katera menim, da bi jih moral poznati vsak manager, saj so glavne sestavine vsakega govorca in tudi vsakega govornega nastopa. Izhajajo iz grških besed etos, logos in patos ter pomenijo slednje (Zidar Gale, 2007, str. 59-142):

- **ETOS:** govornikova osebnost in njegov ugled.
- **PATOS:** način in oblika komunikacije.
- **LOGOS:** razumsko dokazovanje.

Za etos je zelo pomembna sama verodostojnost sporočevalca, pri tem ne smemo pozabiti na poštenost, dobronamernost, resnicoljubnost.

Stari rek pravi, da množica podleže sprva čustvom in šele nato razumu. Če je kontradikcija med tem, kar govorimo in kako nekaj povemo, bodo poslušalci verjeli temu, kako smo nekaj povedali. Če prezrcalim situacijo na vodilne managerje in gospodarsko krizo, bi bil idealen primer vodilnega trojčka iz Detroita, ki sem ga že omenila na začetku. V Washington so prišli

vsi žalostni in izčrpani prosit za denar, torej so izpostavili svoja čustva (patos), hkrati pa so se tja pripeljali z zasebnimi letali. Mislite, da so bili verodostojni? So ljudje z njimi sočustvovali?

Na koncu pa je vseeno pomembno, da ne podajamo samo praznih trditev brez smisla, ampak da svoje trditve podpremo z logiko ter primeri, kar predstavlja logos. Med trenerji javnega nastopanja je splošno znana raziskava dr. Alberta Mehrabiana sicer pravi, da na pozitivno naravnost do sogovornika oz. vzpostavitev povezave s poslušalci vpliva le s 7 % pomen besed sporočila in s 38 % intonacija govora, barva glasu, ter s 55 % govorica telesa, kretnje, mimika obraza. Sama bi dodala, da je slednje le začetek. Že res, da pri pridobivanju pozornosti naših poslušalcev in ustvarjanju pozitivne podobe v mislih poslušalcev v več kot 90 % odloča nebesedna komunikacija, a pozornost je treba tudi ohranjati in slednjo bomo kaj hitro izgubili, če ne bodo naše besede sledile naši odlični retoriki.

Zelo znan rek, ki priča o pomembni povezavi med etosom, patosom in logosom pravi, da ko je govoril Cicero, so ljudje dejali »o, kako dober govorec je Cicero«, po govoru Demostena pa so zaklicali »gremo v boj!«. Če bodo naši porabniki bili pripravljeni iti z nami v boj, smo lahko trdno prepričani, da bodo tudi zvesto izbirali naše izdelke pred drugimi (mogoče celo cenejšimi). In to je tista dodana vrednost, ki jo lahko osebna blagovna znamka doprinese izdelku.

3.4.2 Razvijanje karakterja osebne blagovne znamke

Po Oxfordovem angleškem slovarju besed je karakter (angl. *character*) neka kvaliteta osebe, ki jo razlikuje od ostalih oseb (Oxford Advanced Learner's Dictionary, str. 186). Obstaja več splošnih opredelitev karakterja, in sicer imamo lahko prijeten, neprijeten karakter, lahko smo prijazni, tolerančni, agresivni, mirni, trmasti in podobno. Rein et al. (2006, str. 211) povzema devet kvalit, ki pri osebi ustvarijo učinkovitejši in verjeten karakter:

- **Posebnost:** Oseba bi morala imeti karakteristike, ki so drugačne od ostalih.
- **Zanimanje:** Osnovne značilnosti osebe bi morale oblikovati interes.
- **Avtonomija:** Oseba naj ne bo povsem predvidljiva, ampak naj strmi h "ustvarjanju življenja pred nami".
- **Oglatost:** Oseba naj ne bo eno-dimenzionalna, ampak naj ima številne značilnosti, ki pa nam ne smejo biti poznane vse na začetku.
- **Razvoj:** Oseba naj razkrije napredek oz. nove poglede skozi čas.
- **Notranjost:** Oseba bi morala komunicirati svoj karakter in mnenja ne samo z besedami, ampak tudi z dejanji oz. neverbalno komunikacijo.
- **Motivacija:** Vedenje bi moralo izhajati iz motivacije in ne sme dajati vtis popolnoma običajnega.
- **Ločene identitete:** Oseba bi morala igrati neko vlogo, a hkrati dajati občutek, da je vloga del nje.

- **Konsistentnost:** Oseba naj bi imela neko stalnost v svojem karakterju, kljub številnim ostalim značilnostmi in razvoju skozi čas.

Vodilni managerji bi s svojo osebno blagovno znamko torej morali oddajati neko posebno energijo, oseba ki jo predstavlja naj bi imela čim več od zgoraj naštetih kvalit. Najprej je pomembno, da ima vodilni manager drugačne karakteristike od povprečnega človeka, da izstopa iz množice. Navsezadnje ljudje vedno stremimo k nekemu idealu, ki ga sami težko dosežemo, na slednjem temeljijo tudi podobe zveznikov v zabavni industriji. Bistvo je, da vodilni manager zbudi pozornost, za kar pa potrebuje vse zgoraj naštete kvalitete, ki jih ne najdemo pri vsakem človeku, razvoj le-teh pa terja tudi nekaj časa in potrpežljivosti.

3.5 Prihodnost blagovnih znamk

Makovec Brenčičeva (2006) pravi, da se strokovnjaki s področja trženja zavedajo, da blagovne znamke še nikoli niso tako hitro umirale, je pa na trgu še vedno dejstvo, da se kupujejo prav blagovne znamke. Razpoznavna privlačnost, ki naj bi se kazala v integralnem sporočilu kupcu (tega naj bi namreč zagotavljala blagovna znamka), je pravzaprav to, kar nas privlači. Makovec Brenčičeva dodaja, da se pa po drugi strani danes še hitreje rojevajo nove blagovne znamke.

Kako pomembne so blagovne znamke, danes najbolj vidno prikazujejo korporativni managerji, vodje organizacij in podjetniki. »Osebne blagovne znamke vodilnih managerjev so še posebej pomembni proizvodi – prepoznavni in zaželeni – tako kot so prepoznavni edinstveni proizvodi, ki jih tako radi kupujemo. Tako trženi vodilni managerji promovirajo jasno in nezgrešljivo blagovno znamko, ki ponuja edinstvene in prepoznavne zaznave vrednosti, ki jo prinese podjetju, deležnikom in svetu« (Dib, 2007). Za prihodnost blagovnih znamk se nam torej ni potrebno bati, saj kot sem že omenila v prvem poglavju diplomskega dela, so ravno neotipljive spremenljivke čedalje pomembnejše za uspešno in učinkovito delovanje podjetja na trgu.

4 Trženje osebne blagovne znamke

Kaj nam pomaga znanje, če ga ne znamo oznanjati, oz. kaj nam pomaga dodelana osebna blagovna znamka, če je ne znamo tržiti? Na koncu moramo pridobljeno znanje o poslovnem okolju, kriznem managementu, pomenu blagovnih znamk in pomembnosti osebnih blagovnih znamk znati tudi dobro »prodati«, kjer pa pride na pomoč trženjska funkcija v podjetju. Poglavje pred vami je poleg uvoda razdeljeno na štiri podpoglavja, v prvem bom na kratko predstavila dejavnike trženjskega komuniciranja, ki jih potrebujemo pri grajenju osebne blagovne znamke, v drugem podpoglavju se bom dotaknila pojma prepoznavnostne dejavnosti, ki ga je razvil Rein et al. (2006, str. 33-66), nadaljevala z gradnjo osebne blagovne

znamke ter končala s poudarki v komuniciranju v času krize oz. na kaj moramo še posebej paziti pri komuniciranju s svojimi interesnimi skupinami v času gospodarske krize.

Med razlogi, ki vplivajo na odnos in stališče posameznika ali skupine do našega komuniciranja, so zlasti pomembni slednji (Možina, 2004, str. 67):

- osebnost posameznika in posebne značilnosti skupine, razpoloženje, spodbude itd.,
- metode in oblike delovanja osebe, ki komunicira,
- drugi vzroki, zlasti vsebina informacij, okolje, izkušnje iz preteklosti ter navade in tradicija.

Osebnostne značilnosti posameznika, njegov vpliv na komuniciranje ter okolje, v katerem podjetje deluje s poudarkom na finančni krizi, sem že obravnavala. Ostane še zadnji razlog, ki vpliva na odnos in stališče posameznika ali skupine do našega komuniciranja, tj. metode in oblike delovanja osebe, ki komunicira, ki bodo posamezniku pomagale do želene prepoznavnosti.

4.1 Pomembni dejavniki trženja osebne blagovne znamke

Trženje obsega vse dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve dosežejo končnega porabnika. Posebej pomembno pri trženju osebne blagovne znamke je, kako in na kakšen način se tržimo, ter ne samo to, da se nekje tržimo oz. pokažemo. Razmisliti moramo o različnih medijskih strategijah, govorih, pojavljanju v javnosti, dobro je, če objavimo kakšen članek, napišemo knjigo. Ne smemo pa seveda pozabiti, da ima velika izpostavljenost tudi negativne posledice, saj potem vodilni manager podjetja zgubi na samem pomenu in ekskluzivnosti. »Neprestana pojavnost je pomagala npr. bivšemu predsedniku uprave Mercatorja Zoranu Jankoviću, saj je pridobil svoje porabnike s svojo simpatičnostjo, bi pa lahko manj spretnemu vodilnemu managerju močno škodilo« (Pirc Musar, osebna komunikacija, maj 2009). Torej je pomembno, da pazimo na svoje pojavljanje v javnosti in hiter odziv tudi v času krize, vendar ne smemo pretiravati.

"Glavna naloga trženja bi morala biti ustvarjanje dodane vrednosti tako za porabnike kot za lastnike," je prepričan Gregor Bulc, nekdanji direktor trženja v Drogi Kolinski (Simonič, 2007).

Mnoga uspešna podjetja imajo svoj oddelek za odnose z javnostmi, ki pomaga oblikovati zunanjo podobo podjetja, predstavnik za stike z javnostmi pa se največkrat pojavi tudi na raznih novinarskih konferencah, okroglih mizah, poda izjavo za javnost itd. Menim, da je oddelek za odnose z javnostmi zelo pomemben v podjetju, vendar v diplomskem delu govorim o osebni blagovni znamki vodilnih managerjev, za katere je zelo pomembno, da se znajo uspešno predstaviti sami. Seveda pa morajo vse prvine trženjskega spleta (oglaševanje, pospeševanje prodaja, odnose z javnostmi in direktni marketing) delovati usklajeno in se

povezovati v t.i. integrirano tržno komuniciranje in tako doseči maksimalen komunikacijski učinek.

Kot pri vsakem trženjskem načrtu moramo tudi tukaj narediti raziskavo trga, analizirati trg, segmentirati kupce, prilagoditi našo prodajne aktivnosti kupcem in podobno. Na kratko bi lahko povzeli, da mora oseba pri nastajanju osebne blagovne znamke iti skozi tri korake (Rein et al., 2006, str. 205):

- definirati ciljni trge (velikost občinstva, zahteve trga ...),
- izbrati pravilno strategijo pozicioniranja na trgu,
- popolnoma razviti svoj karakter.

Definiranje ciljnega trga se razlikuje od podjetja do podjetja, če govorimo o večjem podjetju, ki ima za svoje stranke ljudi z vseh področij življenja, moramo temu prilagoditi tudi svoj logos oz. misel, način govora, jezik (strokoven, domač, zapleten, itd.). Upoštevati moramo tudi demografsko karakteristike prebivalstva. S pomočjo Statističnega urada Republike Slovenije (SURS, popis 2002) lahko npr. vidimo, da je bilo v Sloveniji v času popisa leta 2002 26.1 % celotnega prebivalstva z osnovnošolsko izobrazbo, 54.1 % z dokončano srednješolsko izobrazbo, 5.1 % z dokončano višjo in le 7.9 % celotnega prebivalstva z dokončano visoko izobrazbo. Iz tega sledi, da moramo znati prilagoditi naš jezik in način komuniciranja, ko se predstavljamo zelo raznoliki množici poslušalcev oz. potencialnim strankam.

Trženjska strokovnjaka Gregor Bulc in Janez Damjan (Simonič, 2007) pa dodajata še nasvete za doseg večjega učinka pri upravljanju blagovne znamke:

- Odgovorna oseba s celostnim pogledom na znamko, ki temelji na dobrem trženjskem znanju ter razumevanju trga, porabnikov ter družbe sploh. Razumevanje panoge ali kategorije, v kateri se tekmuje; identificirati priložnosti in ovrednotiti prihodnje trende rasti, proučiti konkurenco in nadgraditi najboljše prakse, kritično ovrednotiti lastno blagovno znamko in lastno sposobnost podjetja.
- Na podlagi analitičnih podatkov in sinteze pripraviti ustrezno strategijo in fokus - močna znamka se gradi dolgoročno in na jasnih izhodiščih, s konsistentnim komuniciranjem konkurenčnih prednosti, z značilnim oglaševalskim slogom, z gradnjo odnosov s porabniki.
- Vzpostaviti organizacijo, ki omogoča odlično izvajanje. Ustrezna prožnost in prilagajanje spremembam na trgu, da se lahko izkoristi tržne priložnosti in ponudi pravi odgovor konkurenci.
- Stalno merjenje rezultatov (prodajnih, finančnih, ugleda in pozicije blagovne znamke, zadovoljstva porabnikov) in na podlagi rezultatov sprejemanje ustreznih korekcij.

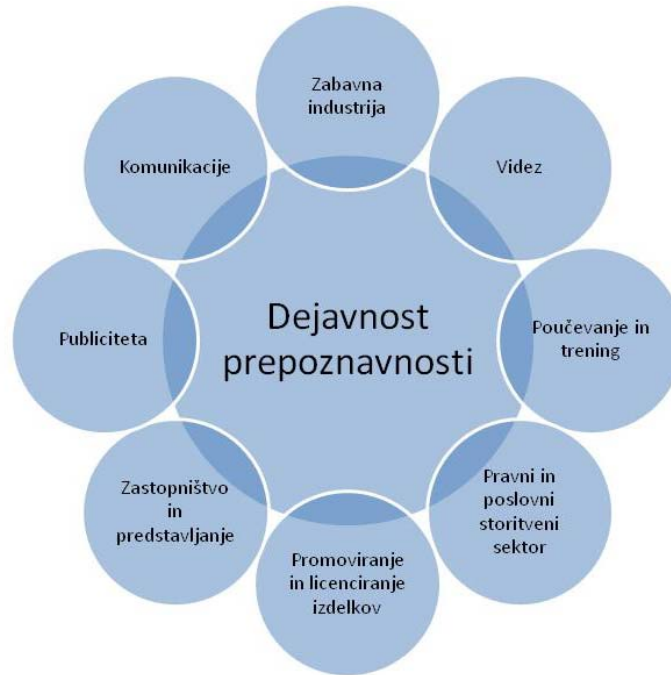
Izbrati moramo pravilno igro, kar pomeni predvsem naša odločitev, kako se želimo predstaviti našim poslušalcem, kakšni želimo biti v njihovih očeh in podobno.

4.2 Prepoznavnostna dejavnost

Rein et al. (2006, str. 33-66) gre v svoji knjigi »*High Visibility*« korak naprej in omenja pojem t.i. **prepoznavnostne dejavnosti** (angl. *Visibility industry*). Slednjo tako kot ostale dejavnosti sestavljajo ljudje, oprema, materiali in procesi, ki skupaj prinesejo neko vrednost na trgu. Njen osrednji cilj je jasen: oblikovati, ustvariti in tržiti obraze kot blagovne znamke ter njihovo podobo vzdrževati v različnih sektorjih.

Tako kot avtomobilska industrija uporabi delovanje ljudi in strojev ter iz materialov med procesom proizvodnje ustvari avto, tako tudi prepoznavnostna dejavnost vzame poznane, nepoznane ljudi ter proizvode in oblikuje njihovo podobo, nadzoruje njihovo distribucijo in jim pomaga do visoke prepoznavnosti. Prepoznavnostna dejavnost sledi tezi, da je v današnji družbi skoraj nujna za uspeh postati znan. Za uspešno promocijo lastne blagovne znamke morajo posamezniki obdržati kontrolo nad svojo javno identiteto in sprejemati odločitve na temeljitem razumevanju in poznavanju prepoznavnostne dejavnosti, ki pa jo sooblikujejo številne ostale dejavnosti. Dejavnost prepoznavnosti je torej odvisna od številnih ostalih dejavnosti, da lahko preoblikuje neznane osebe v svoje produkte (glej sliko 4). Posameznik mora pri grajenju svoje prepoznavnosti znati iz vsake dejavnosti vzeti nek element. Pri dejavnosti komunikacij so to časopisi, televizija, radio, pri zabavni industriji so gledališča, filmski studii, pri dejavnosti ustvarjanja videza so to strokovnjaki za ličenje, frizerji, pri t.i. industriji poučevanja in treniranja so to trenerji (angl. *coach*) z različnih področij, kot so glasba, drama, govor, manekenstvo itd. Nato so tukaj še pravni in poslovni storitveni sektor, kamor spadajo odvetniki, računovodje, dejavnost promoviranja in licenciranja izdelkov s proizvajalci spominkov, oblek, igrač in iger ter dejavnost zastopništva in predstavljanja, ki se na trgu predstavi z agenti in osebnimi asistenti. Kot osma od sodelujočih industrij oz. dejavnosti pa je dejavnost publicitete, kamor spadajo publicisti, podjetja za odnose z javnostmi, oglaševalske agencije in podobno.

Slika 4: Struktura industrije prepoznavnosti



Vir: Rein et al., *High Visibility*, 2006, str. 46.

4.3 Grajenje osebne blagovne znamke vodilnega managerja

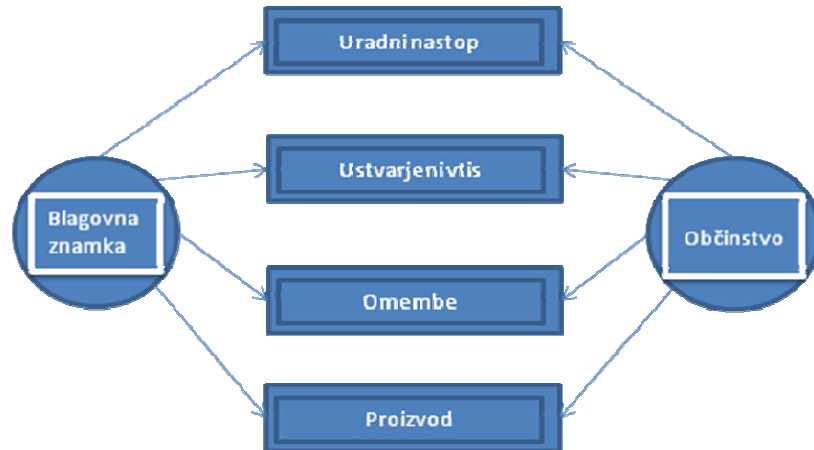
Pomembno je, kaj si ljudje mislijo o vodilnem managerju oz. kako interpretirajo njegovo podobo v javnosti, ter kaj želi/mo, da si mislijo o njem. Po Karen Lam (b. l.) naj bi proces grajenja osebne blagovne znamke zajemal štiri korake, in sicer razmislek o korporacijski ali organizacijski znamki, identifikacija in različnost osebne blagovne znamke, prilagoditev znamke ter življenje osebne blagovne znamke.

Če bi blagovna znamke oživel, kaj bi bila, kako bi živela, kaj bi počela, kaj bi nosila, kam bi se hodila zabavat, so le nekatera izmed vprašanj, ki si jih mora postaviti trženjski oddelek in vodilni manager pri grajenju podobe osebne blagovne znamke (De Chernatony, 2002, str. 250).

Najprej je pomembno opredeliti, za kakšno blagovno znamko gre, kjer je ključnega pomena, da se vodilni manager opredeli kot nek podaljšek korporacijske znamke. Nato moramo identificirati svojo blagovno znamko. Obstajajo različne podobe oz. arhetipi, med katerimi moramo najti svojo pot. Tretjič, moramo prilagoditi svojo blagovno znamko, da ustreza zahtevam trgam, hkrati pa ne presega naših postavljenih norm. Kot četrto pa je pomembno, da živimo svojo blagovno znamko, kar lahko dosežemo le s spremljanjem navad in običajev svojih porabnikov ter širitvijo svojih znanj in sposobnosti, kar bo naredilo našo osebno blagovno znamko še močnejšo ter fleksibilnejšo.

Po Reinu et al. (2006, str. 250-251) se posamezniki lahko odločajo med različnimi pristopi, kako bodo svojo osebno blagovno znamko pokazali občinstvu. Osebne blagovne znamke so predstavljene po štirih večjih trženjskih poteh, in sicer poznamo uradni nastop (angl. *Formal performance*), ustvarjeni vtisi (angl. *Managed impressions*), omembo (angl. *Mentions*) in produkte (angl. *Products*) (glej sliko 5).

Slika 5: Distribucijske poti osebne blagovne znamke



VIR: Rein et al., *High Visibility*, 2006, str. 250.

Pri uradnem nastopu gre za načrtovano predstavitev oz. pojav v medijih. Vsebuje nastop iz oči v oči (angl. *Face-to-face performance*) oz. nastop pred dejanskim občinstvom ter nastop v medijih (angl. *Media performance*), kjer gre po navadi za nastop na televiziji, radiu, v tiskanih medijih ali pa na internetu. Ustvarjeni vtis je podoba, ki jo blagovna znamka prenese na občinstvo preko kanalov, kot so pogovorne oddaje, intervjuji, pojavljanje na dobrodelnih dogodkih na javnih mestih, fotografije itd. Namen ustvarjenih vtisov je držanje oz. ustvarjanje določene stopnje zavednosti ali pa povečanje vrednosti blagovne znamke. Druga oblika distribucije podobe blagovne znamke so omembe, kjer gre predvsem za vtise, ki so predstavljeni preko novinarjev, raznih blogarjev, kolumnistov in drugih medijskih virov. Nekatere omembe niso nastavljene in so avtentične, spet druge so lahko nastavljene s strani razvijalcev osebne blagovne znamke. Zadnja oblika distribucije pa poteka preko različnih izdelkov, ki nosijo podobo blagovne znamke (slike, kozarci ...) ali omenjajo blagovno znamko (ime blagovne znamke, simboli ...). V izdelkih s podobo blagovne znamke vodi predvsem zabavna industrija, kjer preko različnih izdelkov oglašujejo svoje filme, filmske zvezdnike itd.

4.3.1 Poudarki v kriznem komuniciranju vodilnih managerjev

V času krize moramo prilagoditi način komuniciranja osebne blagovne znamke oz. našo osebnost. Izhajamo iz že prej opredeljenih značilnosti, katerim Peter M. Sandman (2006, str. 257-262) dodaja še nekaj dodatnih nasvetov, med katerim bi izpostavila slednje:

- Toleriranje in obravnavanje strahu, predvsem pred nastankom krize. Kriza že sama po sebi sproža nastanek strahu, naloga vodilnega managerja je ravno to, da nam pomaga prenašati nastali strah in nas usmerja v možne preventivne ukrepe že pred krizo. Ljudje boljše reagirajo, če se zavedajo, da obstajajo ukrepi, katerih se lahko poslužijo, da le-ti pomagajo in da se čutijo sposobni ukrepati v njihovi smeri. Moč in zaupanje v vodilne managerje opolnomoči tudi same zaposlene in okolico ter jim daje upanje ter zagon za izhod iz krize. Vodilni managerji morajo biti glavni govorci, kadar pride do krize, hkrati pa se morajo zavedati novih pričakovanj in lastne vloge v družbi. Vodilne managerje bi bilo potrebno spodbuditi, da bi tudi sami dojel to svojo vlogo in postali pomembne figure javnosti, kar pa lahko postanejo predvsem z izgradnjo svoje osebne blagovne znamke.
- Spoštovati in zaupati ljudem. Ne samo poslušati, ampak dejansko slišati interesne skupine podjetja je zelo pomembno. Ne smemo zanemariti vloge javnosti ter jim s spoštovanjem prisluhni.
- Priznavanje in odprtost. Delitev informacij je pomembna, tudi če se mnenja razlikujejo. Pokažite te razlike in s tem javnosti, da vas ni strah govoriti o njih, da se jih zavedate in predstavite dobre in slabe strani obeh. Lahko tudi izpostavite, da si želite, da bi odgovor bil bliže oz. lažji, ampak na žalost ni. Ljudje bodo znali ceniti iskrenost.

Ko komuniciramo, moramo vedno biti pripravljeni tudi na motnje v komunikacijskem procesu, kot so šum, ropot, prekinitve, popačenja, nato motnje zaradi nesporazumov, motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja itd. Slednje bodo še večje, ko se znajdemo sredi napetega ozračja oz. v središču pozornosti, kjer je od nas odvisnih več interesnih skupin, tako znotraj, kot tudi zunaj podjetja. Kako reagirati, predvsem pa kako ohraniti prepričljivost in ugled, ki ga imamo, tudi v času krize. Da bi lahko odpravili ovire pri komuniciranju, moramo za večjo prepričljivost v komunikaciji po Taylorju (2003 v Možina et al., 2004, str. 420) upoštevati naslednje:

- pošiljati moramo jasna, razumljiva sporočila,
- občutljivi moramo biti za čustva in občutke tistih, s katerimi komuniciramo,
- spretni moramo biti pri prenosu sporočila, tako da želimo izrečemo ali zapišemo na kar najbolj primeren način.

»Poleg verodostojnosti lahko k prepričljivosti prispeva tudi privlačnost sporočevalca, ki je zelo osebna lastnost, kot jo sporočevalcu subjektivno pripišejo sogovorniki. Giblje se lahko od ljubezni in občudovanja do sovraštva in odbijanja. Po raziskavah sodeč je privlačnost povezana z naslednjimi značilnostmi: poznavanje oziroma domačnost, fizična privlačnost, socialna poplačila in nagrade ter podobnost s prejemniki sporočila« (Ule in Kline, 1996 v Možina et al., 2004, str. 421).

Na koncu pa ne smemo pozabiti na dobro voljo in pozitivno energijo, ki sta marsikaterega vodilnega managerja že rešila iz kakšne zadrege. Ljudje smo navajeni zrcaliti obnašanja drugih, tako da še kako drži rek, da ima vesel govorec pred seboj vedno vesele ljudi, čemeren in nervozen govorec pa tudi svoje poslušalce spravi v slabo voljo. Dobra volja in pozitivna naravnost lahko managerju pomagata do večje prepoznavnosti in vidljivosti, saj bodo takšnemu človeku ljudje bolj pripravljeni slediti. Seveda pa ne smemo pozabiti, da so pripravljenost, ustrezna znanja in obvladovanje modelov kriznega vodenja aktualne za podjetja tudi, ko ta niso v krizi.

Sklep

Dejstvo je, da vse, kar počnemo, posredno gradi našo osebno blagovno znamko. Že to, da nas nekdo pozna kot osebo, ki vozi rumen avto, pove nekaj o nas. Zaznave soljudi so tisto, kar gradi našo blagovno znamko in na kar lahko vplivamo z dobrim trženjem. Koncept osebne blagovne znamke je v Združenih državah Amerike zelo priljubljen, vsem nam pa bi lahko koristil v času gospodarske krize, v kateri se trenutno nahajamo. V diplomskem delu sem se zato osredotočila na pomembnost grajenja osebne blagovne znamke vodilnih managerjev, ki po besedah Klina (2009b, str. 27) trenutno preživljajo najbolj kritično obdobje, od kar govorimo o profesionalizaciji managementa v podjetjih.

V času gospodarske krize so vodilni managerji še posebej izpostavljeni očem javnosti, zato sem v diplomskem delu izpostavila pomen osebne blagovne znamke vodilnih managerjev ter iskala povezavo med njihovim ugledom ter ugledom samega podjetja. Sprva sem na podlagi mednarodne raziskave, ki jo je opravilo podjetje GfK (Hofmans, 2008, str. 1-4) ugotovila, da je bil v času poteka raziskave med najmanj zaupanja deležnimi poklici, poleg politikov in strokovnjakov za oglaševanje, prav poklic vodilnega managerja. To bi lahko predstavili tudi kot posledico razvoja gospodarske krize. Spoznanje je podprla tudi raziskava slovenskega podjetja Kline & Partner (Kline, 2009a, str. 26; Kline, 2009b, str. 27), kjer so že tradicionalno tudi letos sestavili lestvico najuglednejših direktorjev in podjetij v Sloveniji. S pomočjo raziskav in pregledane literature sem v diplomskem delu prišla do zaključka, da je ugled premoženje, ki ga je treba skrbno upravljati; tako skrbno ali pa še bolj kot vsak drug vir podjetja. Polovico ugleda podjetja lahko pripišemo ugledu njihovega vodilnega managerja, je ugotovilo podjetje za odnose z javnostmi Burson-Marsteller (Rein et al., 2006, str. 169). Slednje zato le še podpre mojo začetno tezo, da velik potencial za povrnitev ugleda predstavljajo osebne blagovne znamke, v našem primeru vodilnih managerjev, saj le-ti prehitro izgubljajo zaupanje svojih porabnikov.

Osebnost vodilnih managerjev in njihov nastop v javnosti igrata pri gradnji osebne blagovne znamke veliko vlogo, zato je pomembno, da vodilni managerji posvetijo pozornost svoji zunanji kot notranji podobi, s katero bo manager predstavljal vrednote, v katerih se lahko najdejo tudi porabniki. Kouzes in Posner (2007, str. 14-23) sta med najpomembnejšimi

lastnostmi vodilnega managerja navedla verodostojnost, sposobnost, usmerjenost v prihodnost, sposobnost za navdušenje. V času krize je še toliko bolj pomembno, da vodilni managerji pošiljajo jasna in razumljiva sporočila, da so občutljivi za čustva in občutke tistih, s katerimi komunicirajo in da ne pozabijo na prepričevalne prvine, kot so logos, etos in patos.

Ustvarjanje zelene podobe vodilnega managerja v očeh odjemalcev je zapleten proces, v katerem moramo kombinirati znanja trženja, odnosov z javnostmi ter psihologije. Kot takega bi ga bilo v prihodnosti pomembno podrobneje raziskati. V svojem diplomskem delu podajam ugotovitve različnih strokovnjakov in raziskav s področja osebne blagovne znamke in povezave med ugledom podjetja in vodilnih managerjev. V času gospodarske krize je še toliko bolj pomembno, da s porabniki ravnamo previdno in z občutkom, saj nam v kriznem času lahko še hitreje spolzijo iz rok. Diferenciacija podjetja na podlagi osebne blagovne znamke vodilnega managerja je zato lahko tudi dejavnik za dosego konkurenčne prednosti in vzpostavitve vezi med porabniki in podjetjem. V diplomskem delu sem predvsem izpostavila »mehke« dejavnike in čustveno povezavo med managerji in porabniki, na katere lahko ciljamo pri grajenju osebne blagovne znamke. Svojo blagovno znamko lahko tržimo z uradnim nastopom, z načrtno ustvarjenimi vtisi, omembami in produkti. V času krize je še pomembnejše, da je vodilni manager odprt in deli informacije z ostalimi deležniki v podjetju, da spoštuje in zaupa ljudem v notranjem in zunanjem okolju ter da je predvsem toleranten do reakcij zaposlenih, pomaga prenašati nastali strah ter usmerja ljudi na pravo pot.

Zavedati se moramo, da ko enkrat ustvarimo podobo svoje blagovne znamke, ni več poti nazaj. Vse, kar počnemo v profesionalnem in tudi v zasebnem življenju vpliva na podobo naše osebne blagovne znamke. Našo blagovno znamko sestavljamo mi, naše obljube in medsebojni odnosi (Montoya & Vandehev, 2009, str. 4-6). Kdo smo in kako zavestno izpolnjujemo svoje obljube porabnikom (kvaliteta blaga in storitev), se kaže v naših vsakodnevnik dejanjih. Ko enkrat utrdimo osebno blagovno znamko, lahko naša dejanja potrdijo našo javno podobo v očeh porabnikov ali pa jo zavrnejo. Razlog več, zakaj moramo biti pri grajenju blagovne znamke močno pozorni na različne dejavnike, omenjene v diplomskem delu.

Literatura in viri

1. Brstovšek, A. (4. 10. 2008). Življenje neke hipoteke pod mikroskopom. *Dnevnikov objektiv*, str. 10-12.
2. De Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja, strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk (1. natis)*. Ljubljana: GV Založba.
3. Dib, D. (2007). *CEO Branding: Once a Novelty, It's now a Necessity in the Battle for Top Executive Jobs*. Najdeno dne 12. 5. 2009 na spletnem naslovu <http://www.personalbrandingsummit.com/2007/11/ceo-branding-on.html>
4. Dimovski, D., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dubrovski, D. (2000). *Krizni management (2. izdaja)*. Koper: Visoka šola za management.
6. Dunand, E. (2008, 11. avgust). Brand me! *New Statesman*, str. 28-29.
7. Garay, U., Gonzáles, M. & Molina, C. A. (2007, maj-junij). Firm Performance and CEO Reputation Costs. *Emerging Markets Finance and Trade*, 43 , str. 16-33.
8. Hofmans, M. (2008). *Confidence in politicians and managers remains low, Gfk Custom Research*. Najdeno 25. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.gfk.com/imperia/md/content/presse/broschueren/produkte/pd_trust_index_august_08_efin.pdf
9. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja (3. natis)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Keller, K. L. & Richey, K. (2006, 22. april). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Brand management*, 14 (1/2), 74-81.
11. Kelly, A. (2006). *The elements of influence: The new essential system for managing competition, reputation, brand, and buzz*. New York: Penguin Group Inc.
12. Kline, M. (2009a, 8. junij). Padec ugleda za njegovo zdravo rast. *Dnevnik*, str. 26.
13. Kline, M. (2009b, 8. junij). Stare zvezde žarijo in nove se rojevajo. *Dnevnik*, str. 27.
14. Konža, B. (2007, 18. junij). Ali trženje deluje? *Delo FT*, str. 3.
15. Koradžija, N. (2008, 3. december). V kriznih časih bodo menjave managerjev hitreje. *Manager*, (4), 42-43.
16. Korelc, T., Musulin, M. & Vidmar, S. (2006). *Moč blagovne znamke: kako ustvariti močno in prodorno blagovno znamko*. Šenčur: Razvojno izobraževalno združenje Orel.
17. Kotler, P. (2004). *Management trženja (11.izdaja)*. Ljubljana: GV Založba.

18. Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge (4. natis)*. San Francisco: Jossey-Bass.
19. Lam, K. (b. l.). *Executive Branding: Creating a Personal Leadership Brand*. Najdeno dne 12. 5. 2009 na spletnem naslovu <http://www.compass-intl.com/brandarticle.html>
20. Makovec Brenčič, M. (2006). *Koliko še veljajo blagovne znamke*. Najdeno dne 12. 5. 2009 na spletnem naslovu <http://www.erevir.si/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=1&KategorijaID=11&ClanekID=319>
21. Montoya, P. in Vandehey, T. (2009). *The Brand Called You. Create a Personal Brand That Wins Attention and Grows Your Business*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
22. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, N. A. (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
23. Prašnikar et al. (2008). *Globalna finančna kriza in eko strategije podjetij: dopolnjevanje ali nasprotovanje*. Ljubljana: Časnik Finance.
24. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Rein, I., Kotler, P., Hamlin, M. & Stoller, M. (2006). *High visibility: transforming your personal and professional brand (3. natis)*. New York: McGraw-Hill.
26. Sandman, P. M. (2006). Crisis Communication Best Practises: Some Quibbles and Additions. *Journal of Applied Communication Research*, 34 (3), str. 257-262.
27. Simonič, J. (2007). *Ključ do uspeha blagovne znamke je v ustvarjanju zgodbe*. Najdeno dne 24. 5. 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=200039>
28. Statistični urad Republike Slovenije. *Demografske značilnosti prebivalstva*. Najdeno dne 24. 5. 2009 na spletnem naslovu <http://www.stat.si>
29. Šunjič, A. (2003). *Komuniciranje vodilnih managerjev velikih slovenskih podjetij z javnostmi* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Vodnik, A. (2008, 25. marec). Tatjana Fink: Začela sem z generalskim stilom vodenja. *Poslovna akademija Finance*. Najdeno dne 24. 5. 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=208052>
31. Zidar Gale, T. (2007). *Retorika – večšina prepričevanja: odličnost nastopanja v poslovnem svetu (1. natis)*. Ljubljana: Planet GV.

Priloga 1: Slovarček tujih besed

Appearance	videz
Brand	blagovna znamka
Celebrity	slavna oseba
Character	karakter
Coaching Industry	dejavnost poučevanja in treninga
Communication Industry	dejavnost komunikacij
Discrete identity	diskretna identiteta
Endorsement Industry	dejavnost promoviranja in licenciranja izdelkov
Entertainment Industry	zabavna industrija
Face-to-face performance	nastop iz oči v oči
Formal performance	uradni nastop
Interiority	notranjost
Legal and Business Services Industry	pravni in poslovni storitveni sektor
Managed impressions	ustvarjeni vtis
Media performance	nastop v medijih
Mentions	omembe
Particularity	posebnost
Personal brand	osebna blagovna znamka
Publicity Industry	dejavnost publicitete
Representation Industry	dejavnost zastopništva in predstavljanja
Roundness	oglatost
Visibility Industry	prepoznavnostna dejavnost

Priloga 2: Pomen neverbalne komunikacije

V diplomskem delu že omenjam pomembnost neverbalne komunikacije, vendar menim, da se je še vedno premalo zavedamo, zato tukaj predstavljam tri frekvence, ki so pomembne pri govornikovi komunikaciji s poslušalci, to so vizualna, avditivna in kinestična frekvenca oz. register (Zidar Gale, 2007, str. 204-214). Pri razlagi mi je v pomoč knjiga Tatjane Zidar Gale "Retorika – veščina prepričevanja". Navsezadnje ne smemo pozabiti, da je najtežje popraviti prvi vtis, le-tega pa si naši poslušalci ustvarijo o nas v prvih 10 s našega prvega srečanja. Torej ni naš prvi stik s poslušalci naš pozdrav oz. verbalna komunikacija, ampak je zelo pomembna naša neverbalna komunikacija.

Kadar želimo okrepiti prvi register ali tako imenovano **vizualno frekvenco**, pomeni, da intenzivneje uporabljamo telo. Pomembno je, kako se znajdemo v prostoru, kako se gibamo med poslušalci oz. našimi potencialnimi strankami, tudi med zaposlenimi. Svojo energijo želimo dati poslušalcem, zato to frekvenco imenujemo tudi motivacijska frekvenca. Želimo jih pritegniti oz. povabiti, naj se nam pridružijo. Pozorni moramo biti na tri elemente, in sicer glavo, kretnje ter držo telesa. Glavo držimo zravnano, imamo vidne pozitivne kretnje (odprte dlani proti našim poslušalcem), ki jih dvignemo nad pas, ko govorimo pred večjim številom ljudi. Na žalost velikokrat vidimo kakšnega pomembnega managerja, ki ne ve, kam bi dal svoje roke, zato je pomembno mogoče vnaprej razmisliti o t.i. abecedi kretenj, kjer pomislimo, kakšna kretnja se bi prilagajala določenim besedam (npr. če želimo poudariti, da nam bo skupaj nekaj uspelo, sklenemo roke). Pri drži pa je pomembno, da stoji manager vedno pokončno ter trdno z obema nogama na tleh. V takšni drži naj bi bili najmočnejši, kar je poudarjal že Aristotel.

Druga frekvenca je namenjena glasu, zato jo imenujemo **avditivna frekvenca**. Želimo, da to, kar pripovedujemo, ljudje slišijo, temu prisluhnejo. Z obvladovanjem zvočnih elementov govora, kot so glasovni register, tempo (hitrost), poudarki, barva glasu, jakost in izgovorjava, lahko razširimo svojo avditivno frekvenco. Tukaj bi posebej izpostavila barvo glasu, ki lahko kaže naša čustvena razpoloženja ali stanja. Z barvo glasu sporočamo, kaj nas veseli, vznemirja, kje smo bolj resni ipd. Pomembno je, da vodilni manager ostane miren in zna obvladovati svoj glas oz. čustva, torej da ne reagira jezno ter nesramno, ampak prijazno in umirjeno.

Tretja frekvenca je namenjena prebujanju čustev, zato jo imenujemo **kinestična frekvenca**. Želimo, da to, o čemer govorimo, ljudje tudi začutijo, doživijo. Množica podlega čustvom, šele nato razumu, zato je bistvenega pomena, da vodilni manager v podobi osebne blagovne znamke pri poslušalcih vzbudi neko empatijo, saj bodo tako le-ti tudi bolj naklonjeni samemu podjetju, ki ga manager predstavlja.

Priloga 3: Lestvica najuglednejših direktorjev 2009

Spodnja tabela prikazuje lestvico 50-ih najuglednejših direktorjev v Sloveniji, ki jo vsako leto izdela podjetje Kline & Partner (Kline, 2009a, str. 26).

Lestvica prvih 50 najuglednejših direktorjev 2009

Rang ugleda 2009	Ime in priimek direktorja/ice	Podjetje	Ocena ugleda od 1-5
1	Franjo Bobinac	Gorenje	3,67
2	Tatjana Fink	Trimco	3,59
3	France Arhar	UniCredit bank	3,54
4	Matjaž Gantar	KD Group	3,43
5	Jože Colarič	Krka	3,26
6	Janez Škrabec	Riko	3,17
7	Žiga Debeljak	Mercator	3,11
8	Herman Rigelnik	ACH	3,05
9	Draško Veselinovič	NLB	2,87
10	Janez Bohorič	Sava	2,84
11	Aleksander Svetelšek	Engrotuš	2,84
12	Cvetka Selšek	SKB banka	2,83
13	Bine Kordež	Merkur	2,82
14	Cvetlana Rijavec	Ljubljanske mlekarne	2,69
15	Jože Mermal	BTC	2,64
16	Hilda Tovšak	Vegrad	2,6
17	Boško Šrot	Pivovarna Laško	2,57
18	Romana Pajenk	Probanka	2,55
19	Uroš Slavince	Helios	2,54
20	Marko Kryžanovski	Petrol	2,48
21	Igor Mevrič	Spar Slovenija	2,46
22	Roman Glaser	Perutnina Ptuj	2,46
23	Bojan Dremelj	Telekom Slovenije	2,46
24	Marta Gorjup Brejc	Peko	2,45
25	Janez Pergar	Kompas	2,45
26	Ivan Zidar	SCT	2,42
27	Zdravko Počivalšek	Terme Olimia	2,41
28	Edvard Svetlik	Hidria	2,41
29	Aleš Hauc	Pošta Slovenije	2,37
30	Sonja Gole	Adria Mobil	2,35
31	Dušan Črnigoj	Primorje	2,34
32	Andrej Kocič	Zavarovalnica Triglav	2,33
33	Branko Pavlin	Dnevnik	2,33
34	Zdenko Pavček	Viator & Vektor	2,29
35	Milan Matos	Mladinska knjiga	2,29

36	Zdenko Zanoški	Etol	2,29
37	Andreas Niegsch	Sava Tires	2,29
38	Dejan Turk	Si.Mobil	2,25
39	Aleš Žajdela	Abanka Vipava	2,24
40	Andrej Polenec	Iskrate	2,24
41	Bojan Petan	DZS	2,24
42	Aleš Bratož	Revoz	2,23
43	Gorazd Trček	Gorenjska banka	2,21
44	Stojan Petrič	Kolektor	2,21
45	Danilo Ferjančič	Porsche Slovenija	2,21
46	Dušan Drogenik	Banka Celja	2,21
47	Davorin Poherc	Kemofarmacija	2,19
48	Jože Funda	Salonit Anhovo	2,16
49	Drago Cotar	Zavarovalnica Maribor	2,16
50	Matej Potokar	Microsoft	2,16

Vir: Kline, 2009a, Padec ugleda za njegovo zdravo rast, str. 26.