

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ODNOS MED PRODAJNIM OSEBJEM IN BLAGOVNO ZNAMKO:
PRIMER PODJETJA LISCA**

Ljubljana, 12. september 2018

KSENIJA AVGUŠTIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ksenija Avguštin, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Odnos med prodajnim osebjem in blagovno znamko: Primer podjetja Lisca, pripravljenege v sodelovanju s svetovalko dr. Majo Konečnik Ruzzier.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 BLAGOVNA ZNAMKA	3
1.1 Identiteta blagovne znamke	7
1.2 Premoženje blagovne znamke.....	11
2 OSEBNA PRODAJA IN PRODAJNO OSEBJE.....	15
2.1. Osebna prodaja	16
2.2. Prodajno osebje.....	17
2. 3 Aktivnosti prodajnega osebja	19
3 NOTRANJI BRANDING	21
3.1 Komunikacija	25
3.2 Ravnanje z ljudmi pri delu	27
3.3 Vodenje	30
3.4 Učinki notranjega brandinga.....	32
4 PREDSTAVITEV BLAGOVNIH ZNAMK PODJETJA LISCA TER KONKURENČNIH BLAGOVNIH ZNAMK.....	34
4.1 Predstavitev podjetja Lisca, d.d.	35
4.1.1 Blagovna znamka Lisca	37
4.1.2 Blagovna znamka Cheek.....	38
4.2 Konkurenca	39
4.2.1 Triumph.....	39
4.2.2 Intimissimi.....	40
5 ODNOS MED PRODAJNIM OSEBJEM IN BLAGOVNO ZNAMKO LISCA, D.D.	41
5.1 Metodologija.....	41
5.2 Ugotovitve navideznega nakupovanja	43
5.3 Ugotovitve globinskih intervjujev	48
5.4 Notranji branding v podjetju.....	54
6 UGOTOVITVE IN PREDLOGI.....	56
SKLEP	59
LITERATURA IN VIRI	61
PRILOGE.....	66

KAZALO SLIK

Slika 1: Sistem blagovnih znamk po Kapfererju.....	5
Slika 2: Prizma identitete blagovne znamke	9
Slika 3: Sestavine vizije blagovne znamke	10
Slika 4: Piramida zavedanja blagovne znamke	12
Slika 5: Odnos med notranjim brandingom in zavezanostjo blagovni znamki.....	24
Slika 6: Uporaba znanja za oblikovanje blagovne znamke.....	33
Slika 7: Organizacijska struktura podjetja Lisca, d.d.....	36
Slika 8: Notranjost prodajnega mesta.....	44
Slika 9: Osebna urejenost.....	45
Slika 10: Odnos do prodaje	46
Slika 11: Odnos do blagovne znamke	47
Slika 12: Skupne točke.....	48
Slika 13: Pogled prodajalk na podjetje Lisca, d.d.	51

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Kontrolni list – Navidezno nakupovanje.....	1
Priloga 2: Vprašalnik – Intervju	4

UVOD

Dolgo časa so bili največji viri konkurenčne prednosti podjetja njihovi izdelki. Z naraščanjem konkurence so se ti premaknili v bolj neoprijemljive vire. Ni vedno vse le v tem, da ima podjetje boljše izdelke od konkurence, pomembno je tudi, da zna podjetje prodati svojo blagovno znamko in tisto, kar zagovarja. Ker je vsak izdelek lahko posnemljiv, je pomembno, da ima blagovna znamka natančno razdelane vrednote in identiteto, saj ji to na trgu zagotavlja edinstvenost. V morju blagovnih znamk na trgu kupci najprej opazijo tisto, ki najbolj izstopa iz množice. Da je blagovna znamka opazna in zanesljiva, se mora držati svojih vrednot in svojim kupcem, kot tudi zaposlenim, sporočati enako sporočilo.

Pri dostavi enotnih sporočil kupcem je veliko odvisno tudi od osebne prodaje in prodajnega osebja. Osebna prodaja s kupci ustvarja poseben odnos, ki je za uspeh podjetja še kako pomemben, saj so prodajalci tisti, ki kupca prepričajo, da njihov izdelek ponuja več (Potočnik, 2002, str. 378). Vloga prodajnega osebja se spreminja v skladu z željami in potrebami kupcev, zato je njihova motivacija in usposabljanje ključnega pomena za boljšo prodajo in doseganje skupnih ciljev ter za dostavo sporočil njihovim kupcem (Potočnik, 2001, str. 316–317).

Ker je spletna prodaja danes zelo priljubljena, imajo kupci na spletu možnost pridobivanja informacij o katerem koli izdelku. Ustvarjanje odnosa s kupci je preko spleta težje, zato je prodajalec še vedno tisti, preko katerega se ta odnos gradi. Prodajalec mora imeti znanje in informacije tako o izdelkih kot tudi o samem podjetju. Hkrati je prodajalec tisti, ki zna kupcu pravilno svetovati in mu predlagati pravi izdelek glede na njegove potrebe. Za ustvarjanje odnosa s kupci in lažje svetovanje mora podjetje svojim zaposlenim zagotoviti možnost izobraževanja. Na ta način se ne ustvari le odnos med kupcem in podjetjem, temveč tudi odnos med prodajalcem in podjetjem.

Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih je nujno, če želi podjetje svojim kupcem zagotavljati vse potrebne informacije in biti konkurenčno na trgu. Za dosego tega je potrebno, da podjetje vpeljuje programe notranjega brandinga, ki daje poudarek na zaposlene, predvsem tiste, ki vsakodnevno delajo s končnimi kupci. Pri notranjem brandingu gre za ustvarjanje znanja o blagovni znamki med zaposlenimi, posledično se izboljša njihova motivacija za delo (Terglav, Kaše & Konečnik Ruzzier, 2012, str. 309–310). Kadar imajo zaposleni veliko znanja o podjetju, izdelkih in storitvah, ki jih prodajajo, se s podjetjem bolj povežejo in so mu bolj zvesti. Za podjetje to predstavlja veliko konkurenčno prednost, saj so zaposleni, ki so podjetju zvesti, delu bolj predani in želijo podjetje predstaviti kar se da dobro.

S programi notranjega brandinga želijo podjetja navdušiti svoje zaposlene za njihovo blagovno znamko, se z njimi povezati in na ta način razviti pripadnost blagovni znamki. Zaposleni, ki zaupajo v blagovno znamko in so ji zvesti, kupcem lažje dostavijo obljubljeni

vrednost blagovne znamke (Terglav, Kaše & Konečnik Ruzzier, 2012, str. 311). Veliko podjetij se bolj osredotoča na odnos, ki ga gradijo s kupci in pozabljajo, da je odnos, ki ga imajo s svojimi zaposlenimi, še toliko bolj pomemben. Da se zaposleni lažje poistovetijo z blagovno znamko in da vedo, kam vlagajo svoj trud, je pomembno, da se podjetje svojim zaposlenim predstavi in jim pojasni, kakšne so vrednote, cilji in poslanstvo podjetja. Posebej je treba izpostaviti odnos podjetja oziroma blagovne znamke s prodajnim osebjem. Prodajno osebje je nenehno v stiku s kupci in ima informacije, ki so za podjetje zelo koristne. Na podlagi tega je nujno, da ima prodajno osebje z blagovno znamko, ki jo prodaja, dober odnos, saj jo bodo kupcem prodali z večjim navdušenjem, kupec pa bo od njih izvedel vse potrebne informacije. Prodajno osebje je vez pri ustvarjanju odnosa med kupcem in podjetjem, saj na podlagi njihovega znanja o izdelkih, blagovni znamki in načina prodaje kupec lažje verjame v blagovno znamko.

Odnos med prodajalcem in blagovno znamko je manj raziskano področje, zato sem skozi magistrsko delo želela raziskati pojem odnosa med prodajnim osebjem in blagovno znamko ter predstaviti, kako notranji branding pripomore k vzpostavitvi odnosa med njima. Cilj magistrskega dela je na primeru podjetja Lisca, d.d. prikazati, kako se kaže odnos med prodajnim osebjem in blagovno znamko pri prodaji, ter kako se ta odnos zrcali na prodajalčevo zvestobo in zaupanje.

Magistrsko delo je razdeljeno na šest poglavij. V prvem poglavju sem se osredotočila na pojem blagovne znamke ter na koncept identitete in premoženja blagovne znamke. Oba sta namreč pomembna dejavnika pri gradnji močne blagovne znamke. Drugo poglavje je namenjeno osebni prodaji, kakšen pomen ima osebna prodaja v podjetju ter kakšno vlogo pri vsem tem igra prodajno osebje. Poleg pomena prodajnega osebja sem želela predstaviti tudi, kakšna je njihova dodatna vloga pri prodaji. V tretjem poglavju je predstavljen notranji branding, ki sem ga razdelila na komunikacijo, ravnanje z ljudmi pri delu in vodenje, na koncu pa opišem tudi, kakšni so učinki uspešnega notranjega brandinga. Po predstavitvi izbranega podjetja in njegove konkurence v četrtem poglavju, se v petem poglavju prične empirični del magistrskega dela. Tu sem najprej predstavila kvalitativni metodi, ki sem ju uporabila pri raziskavi, njune prednosti in slabosti, ter na kakšen način je raziskava potekala. Sledijo ugotovitve obeh raziskav v posameznih podpoglavjih, kjer so rezultati prikazani tudi grafično. Zadnje podpoglavje empiričnega dela je namenjeno notranjemu brandingu v izbranem podjetju, torej na kakšen način se v podjetju lotevajo notranjega brandinga. V zadnjem poglavju so zbrane glavne ugotovitve obeh raziskav in omejitve raziskave. Predlagam smernice, ki so predlagane na podlagi ugotovitev obeh raziskav, hkrati pa za omenjene predloge podam tudi obrazložitve.

1 BLAGOVNA ZNAMKA

Namen blagovne znamke je razlikovanje proizvodov in storitev različnih proizvajalcev. Gre za ime, izraz, znak, simbol, obliko ali kombinacijo vseh naštetih z namenom identifikacije različnih proizvodov (Keller, 2008, str. 2). Omenjeni definiciji Aaker dodaja, da blagovna znamka kupcu signalizira izvor izdelka in ga ščiti pred konkurenco (Aaker, 1991, str. 7).

Podjetju blagovna znamka predstavlja enostavnejše sledenje izdelkom, omogoča pravno zaščito za edinstvene lastnosti izdelka, lažje patentiranje postopkov izdelave izdelkov in pakiranje, hkrati pa lahko podjetje blagovno znamko zaščiti kot registrirano blagovno znamko. Skozi pravice intelektualne lastnine podjetje lažje vlaga v razvoj blagovne znamke in uživa prednosti, ki jih te prinašajo (Kotler & Keller, 2012, str. 264).

Blagovne znamke so pomembne tako kupcem, kot samim proizvajalcem. Za kupce blagovna znamka predstavlja identifikacijo proizvajalca in jim hkrati omogoča, da znajo razlikovati med proizvodi določenih proizvajalcev. Na podlagi preteklih izkušenj in trženja blagovne znamke lahko kupci ugotovijo, katere blagovne znamke bodo najboljše izpolnile njihove želje in zadovoljile njihove potrebe. Kadar kupci prepoznajo blagovno znamko in o njej že imajo določeno znanje, se bodo hitreje odločili, ali bodo opravili nakup ali ne, saj prepoznajo kakovost izdelka. Na podlagi znanja o blagovni znamki se kupcem zmanjša tveganje slabega nakupa. Blagovni znamki bodo zvesti in bodo vanjo verjeli dokler jim bo blagovna znamka izpolnjevala obljubljeni (Keller, 2008, str. 6-8). Obljuba blagovne znamke je vizija o tem, kaj naj bi izdelek ali storitev te blagovne znamke kupcu ponujala (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, str. 426).

Uspešna blagovna znamka je identificiran proizvod ali storitev, ki je prilagojen tako, da kupec ali uporabnik zazna edinstvene lastnosti in dodane vrednosti, ki najboljše zadovoljijo njegove potrebe. Blagovna znamka je lahko močna tudi do te mere, da v ljudeh spodbudi občutek pripadnosti, ljubezni in naklonjenosti (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, str. 425–426). David O'gilvy (v Dowling, 2002, str. 17) je mnenja, da kupci ne kupujejo izdelkov kot takih, temveč kupujejo izdelke z osebnostjo, ki jih imenujemo blagovne znamke. Njegova ideja o osebnosti blagovne znamke se kaže v tem, da se kupci poslužujejo izdelkov ne le zaradi določenih lastnosti, ki jih izdelek ima, temveč tudi zaradi tega, kar kupcem ta blagovna znamka pomeni.

Verodostojna blagovna znamka kupcem signalizira določeno mero kakovosti, zato zadovoljni kupci lažje ponovno izberejo izdelek. Kupčeva zvestoba blagovni znamki tako zagotavlja predvidljivost in varnost povpraševanja po izdelkih blagovne znamke, poleg tega pa ustvarja vstopne ovire konkurenci (Kotler & Keller., 2012, str. 264).

Pri blagovnih znamkah gre za zapleten koncept, ki ga sestavljajo strategije, vendar v splošnem blagovne znamke živijo v mislih kupcev. Gre za neprekinjen proces aktivnosti

skozi vse nivoje podjetja z namenom dostavljanja svojih vrednot kupcem. Različne definicije blagovne znamke so razdeljene na tri kategorije, ki temeljijo na notranjih (input), zunanjih (output) in časovnih perspektivah. Notranja perspektiva pomeni način, na katerega vodilni uporabljajo blagovno znamko, da vplivajo na svoje kupce, zunanja perspektiva sloni na kupčevi interpretaciji blagovne znamke, časovna pa predstavlja razvoj blagovne znamke (de Chernatony, 2010, str. 29–30).

Pod omenjene interpretacije blagovne znamke spadajo (de Chernatony, 2010, str. 30):

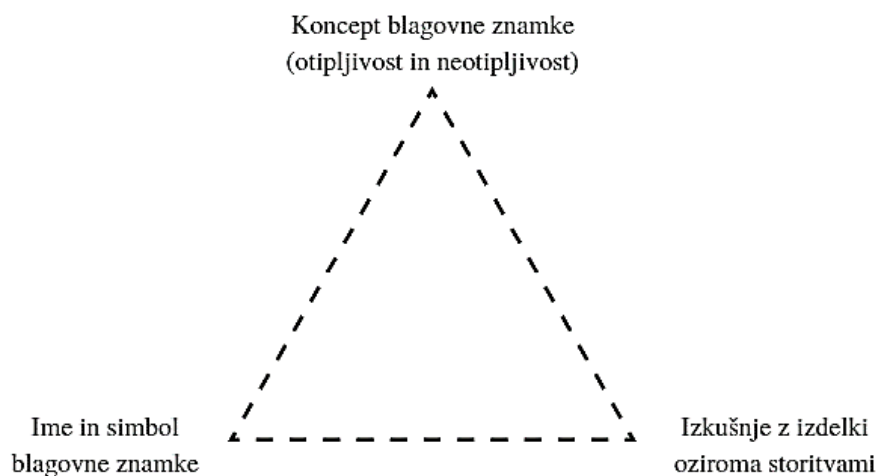
- **Notranja perspektiva:** logotip, pravni instrumenti, podjetje, pozicioniranje, osebnost, skupek vrednot, vizija, dodana vrednost, identiteta
- **Zunanja perspektiva:** podoba blagovne znamke, odnosi
- **Časovna perspektiva:** razvijajoče se podjetje

Davidson (v de Chernatony, 2002, str. 22–23) prikaže blagovno znamko kot ledeno goro, katere vrh sta logotip in ime, kot vidni del blagovne znamke in vrednote, razum ter kulturo, kot nevidni del. Zaradi kompleksne narave blagovne znamke je pomembno, da se managerji osredotočajo tudi na nevidni del, ki podjetju dodaja vrednost, blagovni znamki pa konkurenčno prednost.

Blagovne znamke lahko igrajo oprijemljivo ali neoprijemljivo vlogo. Oprijemljiva je bolj funkcionalna in racionalna ter je povezana z uporabnostjo proizvoda oziroma storitve. Pri neoprijemljivi vlogi pa gre za bolj simboličen in čustven vidik, ki je povezan s tem, kaj blagovna znamka predstavlja kupcem. V današnjem času kupci ne kupujejo več izdelkov le zaradi njihove funkcionalnosti, temveč je njihova potrošnja postala temelječa na pomenu, ki jim ga predstavlja blagovna znamka (Kotler, Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, str. 426).

Kapferer (2008) pravi, da blagovna znamka obstaja, kadar ima moč, da vpliva na trg. Pridobitev te moči potrebuje čas, razen v primeru, kadar gre za spletne blagovne znamke, modne blagovne znamke in znamke za najstnike. Dlje časa potrebujejo avtomobilske znamke in znamke podjetij. O blagovnih znamkah je treba govoriti kot o sistemu, ki je zgrajen iz treh točk, in sicer izdelek/storitev, ime in koncept. Slika 1 na naslednji strani prikazuje, da blagovna znamka ni le ime ali logotip, temveč gre za celoten sistem, ki se navezuje na neločljivost med izdelkom in storitvijo. Ti so identificirani skozi logotip in ostale simbole blagovne znamke, ter skozi koncept blagovne znamke oziroma lastnosti, ki so tako otipljive kot neotipljive, in sestavljajo vrednost blagovne znamke (Kapferer, 2008, str. 12).

Slika 1: Sistem blagovnih znamk po Kapfererju



Vir: Kapferer (2008, str. 12).

Na vrednote blagovne znamke lahko gledamo iz treh vidikov, in sicer (de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, str. 408):

- **Vrednote, ki se nanašajo na podjetje:** Vrednote, ideje, norme in navade, ki se združijo z namenom zagotavljanja vrednosti podjetja.
- **Vrednote, ki povzemajo blagovno znamko:** Poudarjajo bistvo blagovne znamke, ki odraža duh blagovne znamke.
- **Vrednote, kot jih zaznajo kupci:** So bolj izrecne in kupcu dodajo vrednost.

Gradnja uspešne blagovne znamke poveča vrednost podjetja za kupca, saj ustvari trdno podlago za širitev produktnega sortimenta, izboljšav, storitev in podobno, hkrati pa pomaga preobraziti blagovno znamko v podjetje, za katerega je užitek delati in poslovati z njim (de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, str. 25). Blagovna znamka mora biti za kupca navdihujoča, torej, da podjetje skozi neotipljive vrednote kupcu zagotavlja zadovoljstvo, hkrati pa se med njima ustvari povezanost. Ta ne more obstajati, če se vrednote blagovne znamke ne ujemajo z vrednotami kupca. Vizija in cilji podjetja so tipičen vir vrednot, ki jih podjetje zagovarja in skozi njih sporoča, kako želi doseči zadano (Kapferer, 2008, str. 162).

Oblikovanje strategije blagovne znamke, imenovane tudi arhitektura blagovne znamke, odraža razlikovalne elemente blagovne znamke. Podjetje se mora pri tem odločiti, kako bo označevalo svoje izdelke in ima na voljo tri možnosti (Kotler & Keller, 2012, str. 282):

- Oblikovanje novih elementov blagovne znamke za nov izdelek,
- uporaba obstoječih elementov blagovne znamke ali
- kombinacija novih in obstoječih elementov blagovne znamke.

Za lažje odločanje o tipologiji blagovne znamke se je treba najprej vprašati, kako poimenovati nove izdelke in kakšno je razmerje med njimi, koliko stopenj naj ima blagovna znamka ter koliko vidnosti naj ima korporativna znamka in kakšna je njena vloga (Kapferer, 2008, str. 347). Odgovore na omenjena vprašanja poda arhitektura blagovne znamke. V grobem ločujemo med hišo blagovnih znamk in hišno oziroma krovno blagovno znamko. Hiša blagovnih znamk se navezuje na svobodo vodenja blagovnih znamk, njenih podružnic, dejavnosti in divizij. To pomeni, da so blagovne znamke podjetja razmeroma samostojne in ima vsaka izmed njih različne kupce in različne strategije za zadovoljevanje njihovih potreb. Primer takšnega podjetja so Unilever, P&G, Inditex, Mitsubishi in General Motors. Ta podjetja proizvajajo različne vrste izdelkov pod različnimi blagovnimi znamkami in v različnih kategorijah, ki pravno pripadajo matičnemu podjetju (Kapferer, 2008, str. 353).

Uporaba hišne blagovne znamke pa se nanaša na povezavo izdelka z matično blagovno znamko. Matično podjetje ne ponuja le imena za blagovno znamko, temveč na podlagi ugleda, ki ga ima, kupci vedo kaj kupijo. Pri hišnih blagovnih znamkah gre za visoko stopnjo notranje skladnosti med vrednotami in blagovnimi znamkami. Primer takega podjetja je Garnier, saj svoje vrednote komunicira skozi svoje blagovne znamke, od izdelkov za lase do izdelkov za kožo. Bolj kot se podjetje nagiba k uporabi hišnih blagovnih znamk, bolj pomembno je, da se ustvari koordinacija in skladnost med znamkami (Kapferer, 2008, str. 353–355).

Devlin (2003) opiše arhitekturo blagovne znamke kot število in naravo blagovnih znamk, ki jih ima podjetje ter odnos med posameznimi znamkami pri trženju. Medtem ko nekatera podjetja uporabljajo blagovno znamko podjetja, druga uporabljajo posamezno blagovno znamko za določen izdelek ali storitev. Vodstvo podjetja mora ustvariti, izvajati in ohranjati harmonijo med blagovnimi znamkami, kar naj bi se odražalo tudi pri samem delovanju podjetja. Hišno blagovno znamko opiše tudi kot matično blagovno znamko podjetja, ki prevlada, pogosto tudi na nepovezanih trgih. Podjetja se poslužujejo hišnih blagovnih znamk, kadar želi matična blagovna znamka povečati prepoznavnost nove znamke, kadar želijo, da znamka deluje kredibilno na novem področju in kadar se pojavi možnost stroškovne učinkovitosti pri komunikaciji. Podjetje uporabi strategijo hiše blagovnih znamk z vključitvijo samostojnih blagovnih znamk, ki ciljajo na različne kupce in delujejo na različnih trgih. Med tema dvema se pojavljata še dve vmesni strategiji, ki sta podznamke in vplivne znamke. Pri podznakah gre za uporabo matične blagovne znamke kot osnove za poimenovanje, vendar je dopolnjena z dodatnim imenom. Primer take znamke sta Microsoft Office in Audi TT. Pri vplivnih blagovnih znamkah matična blagovna znamka igra večjo vlogo kot pri podznakah, saj oblikuje pretežni del nove blagovne znamke. Takšen primer sta Obsession by Calvin Klein ali Courtyard by Marriott (Devlin, 2003, str. 1044–1045).

Delitev arhitekture blagovne znamke in primeri podjetij (prirejeno po Devlin, 2003, str. 1045):

- Hiša blagovnih znamk:
 - P&G (Pampers, Charmin, Olay, Tide,...),
 - Unilever (Dove, Knorr, Domestos,...),
 - General Motors (Chevrolet, Cadillac, Buick,...),
 - Inditex (Zara, Bershka, Massimo Dutti,...).
- Hišna blagovna znamka:
 - General Electric (GE stroji, GE plastika, GE kapital),
 - FedEx (FedEx Express, FedEx Freight, FedEx Office,...),
 - Virgin (Virgin Music, Virgin Atlantic, Virgin Hotels,...)
 - Gorenje (Gorenje +, Gorenje Baby Collection, Gorenje Retro linija,...).

Kadar se podjetje odloči za uporabo obstoječega imena za nove izdelke, govorimo o širitvi blagovne znamke. Večina novih izdelkov so širitve že obstoječih izdelkov, ki jim podjetje nadene ime svoje blagovne znamke. Primer take širitve je Dunkin' Donuts Coffee. Prednosti širitve blagovne znamke so, da olajšajo sprejem novega izdelka in zagotovijo pozitivne povratne informacije matičnem podjetju in blagovni znamki. Na drugi strani je slaba lastnost širitve blagovne znamke ta, da je ime blagovne znamke povezano s preveč različnimi izdelki in lahko do neke mere izgubi svojo identiteto (Kotler & Keller, 2012, str. 285–287).

Kapferer (2008) je mnenja, da ima vsak raziskovalec svojo definicijo blagovne znamke ter pojasni, da se največji problem pojavi pri meritvi moči blagovne znamke in katere kazalnike je najbolje uporabiti pri merjenju premoženja blagovne znamke. Pojavljata se namreč dve paradigmi pri ocenjevanju premoženja blagovne znamke. Ena sloni na kupcih in se osredotoča predvsem na odnos med blagovno znamko in kupcem, druga pa sloni na finančnem smislu (Kapferer, 2008, str. 9).

1.1 Identiteta blagovne znamke

Začetni pomen identitete blagovne znamke se je navezoval na vizualno podobo, zato še vedno obstaja prepričanje, da je identiteta blagovne znamke zgrajena na vizualnih elementih. Danes se vse bolj poudarja, da je uspešna blagovna znamka ustvarjena na zgodbi, ki temelji na tem, da je blagovna znamka na trgu edinstvena (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 160). Dobro načrtovana identiteta blagovne znamke vključuje vse elemente, ki identificirajo blagovno znamko in je vedno dosledna (Carter, 1999, str. 20). Močna blagovna znamka mora imeti bogato in jasno identiteto. V grobem pa identiteta blagovne znamke predstavlja vse, za čemer podjetje stoji in za kar si prizadeva (Aaker & Joachimsthaler, 2009, str. 40).

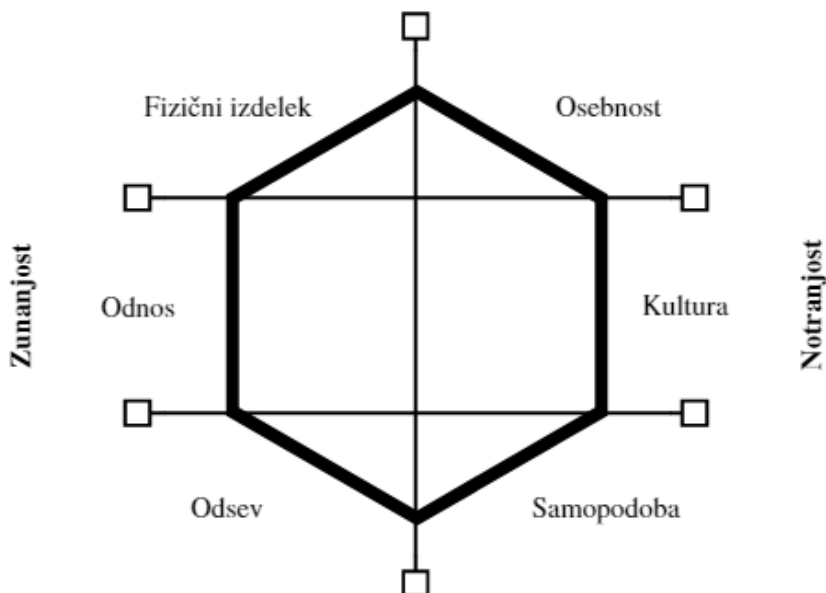
Tako kot identiteta posameznika, identiteta blagovne znamke določa njeno smer, namen in pomen, ter je ključna za strategijo blagovne znamke. Identiteta blagovne znamke je edinstven nabor asociacij, ki predstavljajo vse za čemer blagovna znamka stoji in nakazujejo obljube, ki jih podjetje obljublja kupcem. Namen identitete blagovne znamke je, da pomaga ustvariti odnos s kupci (Aaker, 2010, str. 68–69). Identiteto blagovne znamke lahko opišemo tudi kot način, s katerim podjetje identificira ter pozicionira sebe in svoje izdelke. Identiteta mora odražati vse kar podjetje počne, od vedenja zaposlenih, letnih poročil, katalogov, pakiranja in podobno (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, str. 426).

Aaker in Joachimsthaler (2009) razdelita identiteto blagovne znamke na štiri perspektive, znotraj katerih se zvršča dvanajst kategorij. Te perspektive so blagovna znamka kot izdelek, blagovna znamka kot organizacija, blagovna znamka kot oseba in blagovna znamka kot simbol. V vidik znamke kot izdelka spadajo kategorije obsega in lastnosti izdelka, kakovost, uporaba, uporabniki in izvor izdelka. K blagovni znamki kot organizaciji spadajo lastnosti podjetja in lokalno proti globalnem, pri blagovni znamki kot osebi se nahaja osebnost blagovne znamke ter odnosi med blagovno znamko in kupci. K zadnjem vidiku, blagovni znamki kot simbolu, pa spadata vizualna podoba in zapuščina blagovne znamke. Avtorja navajata, da identiteto blagovne znamke sestavljajo ključna identiteta, razširjena identiteta in bistvo identitete. Ključna oziroma jedrna identiteta je center blagovne znamke in bo ostala enaka ne glede na to, ali se podjetje razširi na tuje trge ali na nove izdelke in zrcali strategijo in vrednote podjetja. Pri razširjeni identiteti gre za elemente identitete, ki se dopolnjujejo v kohezivno in smiselno skupino in zagotavljajo celovitost blagovne znamke, medtem ko bistvo identitete predstavlja dušo blagovne znamke (Aaker & Joachimsthaler, 2009, str. 43–45).

Kapferer (2008) pravi, da podjetje obstaja zaradi identitete blagovne znamke, ki je edinstvena in se na podlagi zgodovine podjetja diferencira od ostalih. Pri določanju identitete se je treba vprašati, kakšna sta vizija in cilj blagovne znamke, kaj jo naredi drugačno, katere potrebe kupcev zadovolji, kakšna je njena narava, vrednote in po čem bo blagovna znamka kupcem znana (Kapferer, 2008, str. 171–172). Oblikovanje identitete se je skozi leta spreminjalo, pomembno pa je, da mora podjetje pri ustvarjanju identitete temeljiti na poudarjanju koristi oziroma vrednot blagovne znamke in na čustvenih značilnostih, s čimer se ustvarja odnos med blagovno znamko in kupci. Poznavanje ključnih konkurenčnih prednosti blagovne znamke je nujno pri oblikovanju identitete, saj se tako blagovna znamka razlikuje od svojih konkurentov (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 162). Poleg identitete, ki določa edinstvenost blagovne znamke in njene vrednote, je pomembno še eno orodje managementa blagovne znamke, in sicer pozicioniranje. Identiteta blagovne znamke predstavlja otipljive in neotipljive značilnosti oziroma vse kar naredi blagovno znamko kar je in brez česar ne bi bila enaka (Kapferer, 2008, str. 178). Na podlagi teh značilnosti je Kapferer razvil prizmo identitete blagovne znamke, na kateri se gradi posamezna identiteta. Na sliki 2 je predstavljena Kapfererjeva razčlenitev identitete blagovne znamke. Prizma je razdeljena na dva dela, in sicer na zunanji in notranji del. Zunanji del blagovne znamke

predstavljajo fizični izdelek, odnos in odsev, notranji del pa osebnost, kultura in samopodoba blagovne znamke (Kapferer, 2008, str. 182–183).

Slika 2: Prizma identitete blagovne znamke



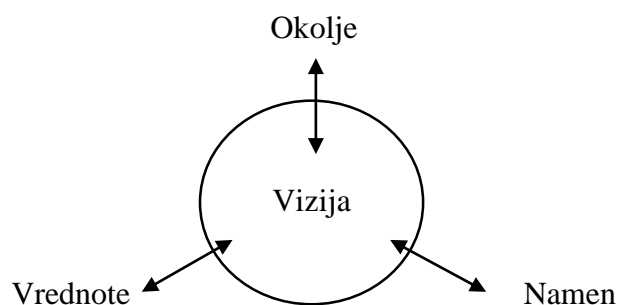
Vir: Kapferer (2008, str. 183).

Blagovna znamka ima v prvi vrsti nek izgled in lastnosti, ki jim pod skupnim imenom pravimo fizični izdelek. Je osnova blagovne znamke, ki ustvarja oprijemljivo vrednost. Osebnost blagovne znamke pomeni, kakšna bi bila blagovna znamka, če bi bila človek. S komunikacijo blagovne znamke, si le-ta gradi lasten značaj, podjetja pa že desetletja poudarjajo osebnost pri trženju blagovne znamke. Tretja lastnost blagovne znamke je kultura. Ta predstavlja skupek vrednot, ki so navdih za blagovno znamko. Blagovne znamke imajo bistveni pomen pri kupcih, saj je odnos, ki se ustvari pri nakupu, zelo pomemben. Nadgradnja odnosa je odsev blagovne znamke. Kupci vidijo blagovno znamko kot njihov odsev. Kot primer – kadar kupce povprašajo o pogledih na določeno avtomobilsko blagovno znamko, takoj odgovorijo, da je to avto za mlade, avto za starejše in podobno. Zaradi načina komunikacije bodo blagovne znamke vedno odsevale podobo svojih kupcev. Če je odsev zunanje ogledalo kupca, je samopodoba notranje ogledalo. To pomeni, da odraža kupčeve občutke, ki jih ima o sebi zaradi blagovne znamke. Ob nakupu blagovne znamke Porsche je veliko kupcev takšnih, ki želijo sami sebi dokazati, da si lahko privoščijo takšen avtomobil. Notranji in zunanji vidiki opredeljujejo tako identiteto blagovne znamke kot tudi omejitve, znotraj katerih se lahko blagovna znamka spreminja in razvija. Prizma identitete pokaže, da so vidiki med seboj povezani in skupaj tvorijo celoto. Blagovna znamka obstaja le, če komunicira, v nasprotnem primeru lahko zastari (Kapferer, 2008, 182–187).

De Chernatony (2002, str. 54) pravi, da ima identiteta blagovne znamke pet sestavin. Glavno vlogo igra vizija, ki podjetju kaže smer. Na podlagi predstavitve, osebnosti in pozicioniranja pa se oblikujejo odnosi. Za pozicioniranje pravi, da kaže funkcionalne vrednote blagovne znamke, medtem ko osebnost pokaže čustvene vrednote. Med pozicioniranjem in osebnostjo je predstavitev blagovne znamke zaposlenim. Odnos predstavlja peto sestavino identitete, ki se povezuje s predstavitvijo in prikaže, kakšen odnos naj bi zaposleni imeli tako med seboj kot tudi s strankami. Kadar se sestavine med seboj skladajo, se bo blagovna znamka kupcem lažje predstavila in se razlikovala od drugih.

Podjetja obstajajo z namenom, da izpolnijo svoje interese. Ko te dosežejo, se lahko njihovi interesi spremenijo v skladu z novimi priložnostmi in razmerami na trgu. Pri določanju poslanstva podjetja se morajo najprej vprašati, kaj počnejo, kdo so njihovi kupci, kakšno korist ima kupec od njihovih izdelkov ali storitev in kaj želijo kot podjetje doseči. Gre za najtežja vprašanja, vendar najuspešnejša podjetja na njih nenehno odgovarjajo s premislekom in natančnostjo. Izjavo o poslanstvu podjetja delijo z vodstvom, zaposlenimi ter kupci. Izjava mora biti jasna, saj predstavlja namen, smer in priložnosti. Najboljše izjave o poslanstvu so tiste, ki odražajo vizijo podjetja, ki podjetju kaže, v katero smer želijo iti. Poleg tega je potrebno, da se pri ustvarjanju poslanstva podjetja osredotočijo na omejeno število ciljev, poslanstvo pa naj odraža glavna pravila, vrednote in kulturo, ter na katerih področjih bo podjetje delovalo. Izjava o poslanstvu je dolgoročna in trajna, ter hkrati fleksibilna, kratka in izrazita (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, str. 88–90). Medtem, ko poslanstvo govori o namenu podjetja, je vizija osredotočena na prihodnje cilje podjetja. Uspešna podjetja ustvarijo vizijo za celotno organizacijo in motivirajo zaposlene, da jih uresničujejo (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, str. 96). Vizija podjetja je proces gradnje in vzdrževanja blagovne znamke. Pri ustvarjanju vizije mora imeti podjetje jasno sliko, kaj želi v prihodnosti doseči, ter kakšen je namen podjetja. Potrebno je tudi motivirati zaposlene, da postanejo navdušeni za uresničevanje vizije. Slika 3 vizualno predstavi sestavine, ki so potrebne za uspešno vizijo blagovne znamke (de Chernatony, 2010, str. 113).

Slika 3: Sestavine vizije blagovne znamke



Vir: de Chernatony (2010, str. 116).

1.2 Premoženje blagovne znamke

Na premoženje blagovne znamke lahko gledamo iz dveh perspektiv, in sicer iz finančne perspektive ter perspektive, ki temelji na kupcu. Finančna perspektiva zajema finančno vrednost, ki jo ustvari premoženje blagovne znamke podjetju, vendar je ta le rezultat odziva kupca na ime blagovne znamke. Na kupcu temelječa perspektiva pa je gonilna sila za povečan tržni delež in donosnost blagovne znamke ter temelji na tem, kako trg zazna blagovno znamko (Christodoulides & de Chernatony, 2010, str. 47–48).

V trženjskem smislu avtorji pojasnjujejo premoženje blagovne znamke z znanjem, ki ga imajo porabniki o njej. Aaker opredeli premoženje blagovne znamke kot skupek sredstev, imena in logotipa, ki povečujejo vrednost blagovne znamke v očeh kupcev. Premoženje deli na štiri kategorije, in sicer zavedanje blagovne znamke, zvestoba, zaznana kakovost in asociacije o blagovni znamki. Gre za niz sredstev, v katera more podjetje vlagati, da se premoženje ustvari in povečuje (Aaker, 2010, str. 7–8).

Keller se premoženja blagovne znamke loti malce drugače in ga razdeli na zavedanje blagovne znamke in podobo blagovne znamke. Tema dvema kategorijama doda še mrežni asociativni model, ki pomaga podjetjem pridobiti vpogled v kupčev spomin in v to, kako oni dojemajo blagovno znamko (Keller, 2008, str. 51). Premoženje blagovne znamke lahko pomeni tudi močan položaj na trgu, pozitivne izkušnje, ki jih imajo kupci z blagovno znamko in pa njihovo zadovoljstvo. Tu je treba biti pozoren na to, da se moč blagovne znamke ne primerja z zavedanjem. Da si blagovna znamka ustvari močan položaj na trgu, se mora bistveno razlikovati od konkurentov, mora nagovarjati kupce in jim biti relevantna, medtem ko se kupec lahko blagovne znamke zaveda, vendar o njej nima pozitivnega mnenja (Korelc, Musulin & Vidmar, 2006, str. 19–20).

Pri zavedanju blagovne znamke gre za prisotnost blagovne znamke v mislih potrošnika. Ta se dalje najpogosteje deli na stopnjo prepoznavanja in stopnjo priklica, obstajajo pa tudi še druge delitve (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 172). K zavedanju spada tudi ime blagovne znamke, ki mora biti zapomnljivo, enostavno izgovorljivo, enostavno povezljivo z izdelki, primerno za prihodnje razširitve in primerno za mednarodno uporabo (Carter, 1999, str. 37).

Da podjetje ustvari, ohrani in izboljšuje zavedanje blagovne znamke v kupčevih mislih, si lahko pomaga tako, da ustvari drugačno in bolj zapomnljivo blagovno znamko. Podjetja, ki proizvajajo podobne izdelke, imajo po navadi tudi podobne pristope komuniciranja, kar ustvari težje pogoje za to, da blagovna znamka izstopa. Pomembno pri tem je, da se blagovna znamka v morju podobnega komuniciranja predstavi drugače, zanimivo in nenavadno, saj si jo bodo tako kupci lažje zapomnili (Aaker 1991, str. 72). Zavedanje blagovne znamke Keller opredeli kot moč blagovne znamke v kupčevem spominu, na podlagi katerega lahko preverimo kupčevo zmožnost prepoznavanja blagovne znamke v različnih pogojih (Keller, 2008, str. 51).

Po Aakerju zavedanje blagovne znamke vključuje stopnje od nepoznavanja do »top of mind« zavedanja, kar je predstavljeno na sliki 4. Prepoznavanje blagovne znamke je usmerjeno na preteklo izpostavljenost blagovni znamki in ne vključuje kje in kdaj natančno je bil kupec njej izpostavljen, zakaj se razlikuje od drugih znamk, niti v katero kategorijo izdelkov spada. Gre za test s pomočjo, saj so kupcu predstavljena ali imena ali pa simboli blagovnih znamk. Kadar govorimo o priklicu blagovne znamke, testu brez pomoči, to pomeni, da kupcu omenimo kategorijo izdelka, kupec pa se spomni na določeno blagovno znamko. Je težji od prepoznavanja blagovne znamke in je povezan z močnejšimi blagovnimi znamkami. Kadar je blagovna znamka na testu brez pomoči omenjena prva, spada v »top of mind«, kar daje blagovni znamki posebno mesto. Slika 4 vizualno predstavlja Aakerjevo piramido zavedanja (Aaker, 1991, str. 10–11).

Slika 4: Piramida zavedanja blagovne znamke



Vir: Aaker (1991, str. 62).

Podobno ko Aaker, tudi Keller (2008) razdeli zavedanje blagovne znamke na prepoznavanje in priklic blagovne znamke. Za prepoznavanje pravi, da gre za kupčevo zmožnost, da potrdi preteklo izpostavljenost določeni blagovni znamki, kadar jim je dana neka iztočnica. Tudi priklic blagovne znamke opiše podobno, in sicer kot zmožnost kupca, da iz spomina prikliče blagovno znamko, kadar mu je predstavljena le kategorija izdelka, na primer računalniška podjetja. Ustvarjanja zavedanja blagovne znamke se je treba lotiti z večanjem poznavanja blagovne znamke skozi nenehno izpostavljenost le-te kupcem. Bolj, kot bodo kupci izpostavljeni blagovni znamki, večja možnost je, da bo ta ostala v njihovem spominu. Med sredstva, ki povečujejo izpostavljenost, se štejejo ime blagovne znamke, simbol, logotip, karakter, trženje, odnos z javnostmi in podobno. Več kot je uporabljenih sredstev, večja bo prepoznavnost (Keller, 2008, str. 54–55).

Zavedanje blagovne znamke je odvisno od kupčevih sposobnosti, da prikličejo katerakoli promocijska sporočila določene blagovne znamke. Tu se tržniki osredotočajo na učinkovito

komunikacijo, saj želijo da kupci vključijo njihovo blagovno znamko v premislek. De Chernatony, McDonald in Wallace (2011) dalje razdelijo zavedanje blagovne znamke na štiri dele, in sicer, na prepoznavanje in priklic blagovne znamke, ki ju opišejo tako kot Keller, dodajo pa še dominantnost blagovne znamke in znanje o blagovni znamki. Dominantnost blagovne znamke opredelijo kot blagovno znamko, ki je najpomembnejša v določeni produktni kategoriji, kot na primer, katero blagovno znamko čaja kupci najpogosteje uporabljajo. Znanje o blagovni znamki pa opišejo kot kupčevo razlago vrednot blagovne znamke (de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, str. 451–455).

Kategorijo zaznane kakovosti opredelimo kot kupčevo dožemanje celotne kakovosti izdelka oziroma storitve. Je objektivna, saj vsak kupec drugače definira, kaj je za njega kakovosten izdelek. Gre za neotipljiv koncept, ki temelji na lastnostih izdelka, kot sta zanesljivost in zmogljivost. Zaznana kakovost se lahko definira tudi kot splošno dožemanje kakovosti izdelka v očeh kupcev glede na konkurenco. Kakovost samega izdelka in zaznana kakovost se razlikujeta, saj je zaznana kakovost subjektivna ocena posameznega kupca (Aaker, 1991, str. 85–86). Kupec je ta, ki zazna ali je izdelek kakovosten, zato se pri tem opira na kombinacijo notranjih in zunanjih znakov. Notranji znaki predstavljajo dejanske značilnosti blagovne znamke, kot so barva, dizajn in podobno, medtem ko zunanji predstavljajo pripisane značilnosti. Sem spadajo cena, ime blagovne znamke in garancija (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 158).

Da podjetje vzpostavi visoko kakovost blagovne znamke, mora najprej razumeti, kaj kakovost pomeni kupcem, katerim prodaja blagovno znamko. Hkrati mora imeti podjetje vzpostavljene procese izboljševanja kakovosti, ki bodo zagotavljali, da bo podjetje vselej zagotovilo kakovost. Zaznana kakovost je lahko različna od dejanske kakovosti, saj so kupci, ki so imeli v preteklosti slabo mnenje o kakovosti blagovne znamke, lahko še vedno istega mnenja. Na podlagi tega kupci ne bodo verjeli novim obljubam o kakovosti in si ne bodo vzeli časa, da bi preverili kakovost. Zato je pomembno, da si podjetje ne ustvari slabega ugleda že na začetku. Kadar podjetje želi izboljšati kakovost, mora to storiti tako, da kupci zaznajo spremembe. Namreč, če kupci ne opazijo, da so spremembe ustvarile novo korist za njih, se jim to ne bo zdelo pomembno (Aaker, 2010, str. 19–20). Zaznana kakovost je pomemben element blagovne znamke, ki ga lahko merimo tudi s primerjavo blagovne znamke in njenih konkurentov. Pri tem uporabljamo mere, kot so nadpovprečna, povprečna in podpovprečna kakovost, ter dosledna in nedosledna kakovost (de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, str. 456).

Podoba blagovne znamke odraža kupčevo dožemanje lastnosti blagovnih znamk, katere so ocenjene na podlagi asociacij, ki jih imajo v spominu (de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, str. 455). Je pomemben koncept v trženju, saj predstavlja kupčeve percepcije o blagovni znamki na podlagi njihovih asociacij. Te asociacije so lahko lastnosti izdelka ali pa drugi vidiki, povezani z blagovno znamko (Keller, 2008, str. 51). Da podjetje ustvari pozitivno podobo blagovne znamke, je potrebno povezati močne in edinstvene asociacije z

blagovno znamko v spominu kupcev (Keller, 2008, str. 56). Asociacije na blagovno znamko vsebujejo vse, kar poveže blagovno znamko s kupčevim spominom. To so lahko asociacije kot take, podoba in pozicioniranje (Aaker, 1991, str. 109). Kadar so asociacije močno povezane s kategorijo izdelka, so možnosti širitve asortimenta neskončne (Aaker, 2014, str. 168). Podoba blagovne znamke vpliva na vedenje kupca, saj močnejša kot je podoba, močnejše sporočilo ustvari. Kupcem namreč podoba blagovne znamke pomaga ustvariti sliko in dožemanje določenega izdelka. Izdelek, ki ima močno podobo, bo pri kupcih zaznan kot visoko kakovosten in jim bo prinesel višjo vrednost (Severi & Ling, 2013, str. 127).

Če je blagovna znamka pozitivno sprejeta, bodo kupci tudi bolj naklonjeni razširitvam blagovne znamke ter manj občutljivi na povišanje cen. Prav tako je premoženje blagovne znamke povezano z mrežnim asociativnim modelom. Na podlagi zavedanja in podobe blagovne znamke lahko ustvarimo model, ki pokaže, kakšna je percepcija blagovne znamke porabnikov na osnovi znanja, ki ga imajo o določeni blagovni znamki (Keller, 2008, str. 48). Pri mrežnem asociativnem modelu gre za informacije, ki jih ima kupec v svojem spominu (besedne, slikovne, kontekstualne in podobno). Z omenjenim modelom lahko podjetje pridobi informacije o kupčevem znanju, ki ga ima o blagovni znamki, te asociacije pa so lahko misli, občutki, percepcija, slike, izkušnje, odnos ali prepričanja (Kotler & Keller, 2012, str. 185-186). Premoženje blagovne znamke bo torej večje, kadar bo zvestoba blagovni znamki visoka, prav tako prepoznavnost imena in zaznana kakovost, pomembna pa je tudi jasnost asociacij na blagovno znamko (Vukasovič, 2009, str. 261).

Zvestoba blagovni znamki je pomembna, saj je vrednost podjetja v večini ustvarjena s strani kupčeve zvestobe. Kadar podjetje na zvestobo gleda kot na sredstvo, spodbuja procese in programe za ustvarjanje zvestobe pri kupcih. To pripomore k ustvarjanju in večanju premoženja blagovne znamke (Aaker, 2010, str. 21). Kadar imajo kupci visoko zvestobo do blagovne znamke, so za izdelke pripravljene plačati več. Kotler in Keller (2012) pravita, da so kupci za določeno blagovno znamko pripravljene plačati od 20 % do 25 % več, kot za konkurenčne izdelke. Konkurenca lahko vedno posnema postopke izdelave in oblikovne lastnosti izdelka, vendar se ne morejo tako enostavno izenačiti z dolgoročnim vtisom, ki ga blagovna znamka ustvari pri kupcih z izkušnjami in trženjskimi aktivnostmi. Menita tudi, da leži moč premoženja blagovne znamke, gledanega s strani kupca, v tem kar kupec vidi, prebere, sliši, se nauči, misli in čuti do blagovne znamke skozi čas (Kotler & Keller, 2012, str. 264–265).

De Chernatony, McDonald in Wallace (2011) pravijo, da je zvestoba blagovni znamki mera kupčeve navezanosti na določeno blagovno znamko, ki vpliva na zaznano kakovost, zaznano vrednost, podobo in zaupanje, ki ga ima kupec do blagovne znamke. Zvesti kupci so zajamčen vir prihodka, hkrati pa takšni kupci bolje sprejmejo širitve blagovne znamke v primeru, da se blagovna znamka odloči širiti svoj prodajni asortiment (de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, str. 451–452).

Aaker (1991, str. 39–41) opredeli pet kategorij kupcev, glede na njihovo zvestobo, in sicer:

- **Nezvesti kupec:** Je kupec, ki se ne ozira na blagovno znamko, bolj mu je pomembno, da je izdelek cenovno ugoden in priročen.
- **Kupec iz navade:** Je kupec, ki je z izdelkom zadovoljen, saj mu nudi neko korist.
- **Kupec, ki je zadovoljen z blagovno znamko:** Gre za kupca, ki bi mu zamenjava blagovne znamke predstavljala dodaten strošek, kamor spadajo čas, denar ter tveganje, da z novim izdelkom ne bo zadovoljen.
- **Prijatelj blagovne znamke:** Ta kupec je z blagovno znamko zelo zadovoljen in izdelkom daje prednost na podlagi izkušenj, podobe in kakovosti.
- **Privrženec blagovni znamki:** Temu kupcu je blagovna znamka pomembna in je ponosen, da je uporabnik le-te. Z blagovno znamko se poistoveti in izraža svojo pripadnost njej na različne načine.

Podjetja uporabljajo svojo blagovno znamko tudi kot osnovo za gradnjo odnosa s strankami. Tu gre za več kot le tradicionalno trženje, saj se osredotočajo na pridobivanje zvestih, dolgoročnih in donosnih kupcev. Cilj blagovne znamke pri gradnji odnosa s svojimi kupci je razviti kakovosten odnos, pri katerem kupci dobijo občutek zavezanosti in pripadnosti, nekateri izmed njih pa razvijejo tudi strastno naklonjenost blagovni znamki. Ohranjanje kupcev lahko poteka skozi tri dejavnosti, in sicer skozi finančne spodbude, socialne vezi in skozi strukturne vezi. V največji meri se podjetja poslužujejo finančnih spodbud, vendar je ta dejavnost enostavno posnemljiva in se je lotevajo tudi konkurenti. Takšen primer je »frequent flyer program«, ki se ga lotevajo letalski prevozniki. Pri socialnih vezeh je pomembno, da se na kupca ne gleda le kot na številko. Ta dejavnost je pogosta v storitvenih dejavnostih, kot na primer odvetniške pisarne, zobozdravnik in podobno. Preko strukturnih vezi podjetje želi, da so njihove stranke bolj produktivne, kar pomeni, da se s prilagajanjem izdelkov olajša delo kupcev. Kot primer tega avtorji omenjajo proizvajalce medicinske opreme, ki prilagodijo svoje izdelke bolnišnicam tako, da bodo enostavno skladiščeni in uporabljeni (de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, str. 37).

2 OSEBNA PRODAJA IN PRODAJNO OSEBJE

Osebna prodaja je pomemben način komunikacije med kupcem in prodajalcem, pri kateri lahko prodajalec prilagodi informacije, ki jih je pridobil s strani kupca, da čimbolj uresniči njegove želje. Lahko se zgodi tudi, da se med kupcem in prodajalcem ustvari prijateljstvo, kar je pomemben element pri trženjski strategiji odnosa (Palmer, 2005, str. 412). Prodajno osebje je pomemben element v dobavni verigi, saj zagotavlja informacije o kupcih ter konkurenci. Hkrati ima pasivno vlogo tudi pri prodajnih napovedih, kar pomeni, da so oni tisti, ki posredujejo informacije o pričakovani prodaji v določenem času. Te informacije so uporabne kasneje, ko mora podjetje naročiti material in ga dostaviti kupcem (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer, 2009, str. 26).

2.1. Osebna prodaja

Osebna prodaja ostaja pomemben dejavnik pri doseganju konkurenčne prednosti podjetja in je povezana z željami in preferencami kupcev. Na podlagi tega podjetja prilagajajo in spreminjajo vlogo prodajalcev ter način motivacije in usposabljanja. S tem se večja učinkovitost prodajalcev, kar je odločilnega pomena pri doseganju večje prodaje in višjega dobička. Za kupce, ki kupujejo modne izdelke ali tehnično zapletene izdelke, je pomembno, da je prodajalec pripravljen pomagati, svetovati in predstaviti izdelek kar se da dobro, da se kupec lažje odloči za nakup. Četudi jim prodajalec predstavi dražji izdelek, kupca to ne bo zmotilo, ko bo ugotovil, da so storitve podjetja dobre in je od prodajalca izvedel pomembne informacije o izdelku (Potočnik, 2001, str. 316–317).

Ljudje pogosto menjajo pojma osebna prodaja in trženje, vendar je osebna prodaja le ena izmed številnih trženjskih komunikacijskih aktivnosti. Mednje spadajo še oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, sponzorstva in podobno. Osebno prodajo lahko definiramo kot proces komunikacije med dvema osebamama, v tem primeru med prodajalcem in potencialnim kupcem. Pri tem želi prodajalec izvedeti čim več o kupčevih potrebah ter mu ponuditi priložnost kupiti izdelek ali storitev, ki te potrebe zadovolji. Nihče ne kupi izdelka samo zaradi izdelka samega, temveč zaradi zadovoljstva, ki mu ga le-ta ponudi. Tu je vloga prodajalca pomembna, saj mora stranko prepričati, da ima določen izdelek natančno tiste lastnosti, ki jih potrebuje. Človeški pristop je tako najboljše trženjsko komunikacijsko orodje za izgradnjo odnosa med stranko in prodajalcem (Cant & van Heerden, 2004, str. 3).

Med lastnosti osebne prodaje spadajo fleksibilnost, gradnja odnosa, učinkovita komunikacija, občasno dražja, lahko pa vsebuje tudi neetične probleme. Da je osebna prodaja fleksibilna pomeni, da lahko prodajalec prilagodi predstavitev izdelka ali storitve stranki ter se posveti le interesu stranke, lažje odgovarja na njena vprašanja in dvome, hkrati pa oba takoj dobita povratne informacije. Medtem ko so ostale aktivnosti trženja usmerjene enostransko, osebna prodaja omogoča učinkovitejšo dvostransko komunikacijo med prodajalcem in kupcem in poveča možnost, da kupec razume delovanje izdelka in njegove lastnosti. Zaradi dvostranske komunikacije prodajalec lažje prilagodi sporočilo kupcu in ga pritegne k nakupu ter ohranja njegovo pozornost. Dobro je vedeti, da ima kupec raje, če je predstavitev izdelka prilagojena samo njemu in ni le na pamet naučena predstavitev. To pomeni, da je osebna prodaja lahko tudi dražja za podjetje, saj mora najprej zaposliti dobro prodajno osebje, jih izobraževati, plačati in hkrati podpirati. Čeprav je ta način dražji od ostalih načinov trženjske komunikacije, prodajno osebje opravičuje svoje stroške na podlagi tega, da so prav oni tisti, ki zaključijo prodajo, medtem kot, na primer oglaševanje, potencialne kupce le seznanijo z blagovno znamko. Kar se tiče etičnih problemov pri osebni prodaji, so lahko le-ti številni. Prvi problem je manipulacija potencialnih kupcev, saj so prodajalci lahko vsiljivi, trdijo neresnične stvari o izdelku, obljublajo garancije, ki jih ni možno izdati ter ne sprejmejo odgovora »ne«. Nekateri bodo strankam ponujali tudi darila

ali denar v zameno za prodajo, kar pa ni v skladu z zakonom. Takšni ljudje mečejo slabo luč na poklic prodajalca (Cant & van Heerden, 2004, str. 4–5).

Po mnenju Potočnika ima osebna prodaja različen pomen v različnih tipih prodajaln, in sicer (Potočnik, 2001, str. 319):

- **Odločilen pomen:** modne trgovine, zlatarne, avto hiše.
- **Velik pomen:** stanovanjska oprema, športna oprema, kozmetika, računalniška oprema.
- **Srednji pomen:** veleblagovnice.
- **Manjši pomen:** samopostrežne in diskontne trgovine.
- **Ni pomena:** prodaja po pošti oziroma preko katalogov, spletne trgovine.

Potočnik (2001) pravi, da je osebna prodaja pomemben del trženjskega spleta, še posebej takrat, kadar podjetje ponuja zapletene in drage izdelke, kupci pa jih ne kupujejo tako pogosto. Bolj kot je izdelek zapleten, bolj narašča pomen osebne prodaje pri izbiri kupca. Ter obratno, manj kot je izdelek zapleten, je bolj enostaven in cenovno ugodnejši, manj pomena ima osebna prodaja (Potočnik, 2001, str. 318).

2.2. Prodajno osebje

Kupci danes pridejo do prodajalca že informirani, saj dobijo veliko informacij preko spleta. Digitalizacija je povzročila dvom v mislih kupcev ali sploh potrebujejo odnos s prodajnim osebjem. Zaradi tega se podjetja osredotočajo najprej na notranjo prodajo, saj vedo, da njihovi prodajalci veliko prispevajo pri razvoju in trženju blagovnih znamk. Izogibati se morajo prodajanju zgolj izdelkov, večji poudarek mora biti na ustvarjanju čustvenih vezi s kupci (Yohn, 2015).

Prodajno osebje neposredno vpliva na zadovoljstvo in dolgoročen odnos, ki ga imajo kupci s podjetjem. V želji, da bi podjetja povečala zadovoljstvo svojih kupcev, morajo organizirati prodajo in samo prodajno osebje tako, da kupcem ponudijo kar želijo, kadar želijo in na način, ki je kupcem najbližji. Način, na katerem je oblikovano prodajno osebje, določa uspeh prodajnih načrtov (Tanner, Honeycut & Erffmeyer, 2009, str. 134). Kadar podjetje oblikuje organiziranost prodaje, je glavno vprašanje, koliko ljudi potrebujejo, da bodo ustregli obstoječim in prihodnjim kupcem. Teorija pravi, da naj podjetja zaposlujejo novo prodajno osebje vse dokler najnovejši prodajalec ustvarja več prihodkov kot stroškov, vendar je ta v praksi manj izvedljiva (Tanner, Honeycut & Erffmeyer, 2009, str. 137).

Za podjetje je prodajno osebje najdražji način doseganja kupcev, saj so ostali načini, kot so na primer spletna prodaja, klicni centri ali katalogi, cenejši. Zaradi tega morajo prodajalci kupcu ponuditi dodano vrednost, ki je preko ostalih načinov prodaje ne bodo dobili. V nasprotnem primeru kupec ne bo želel plačati višje cene, s katero kasneje podjetje pokrije

stroške zaposlenega prodajalca (Tanner, Honeycut & Erffmeyer, 2009, str. 28–29). Razlika med ustvarjenimi prihodki in stroški, ki so povezani s prodajalcem, pokaže njegovo donosnost. Na podlagi omenjene opredelitve se prodajalca smatra kot sredstvo podjetja, katerega lahko ocenjujejo glede na pričakovane donose (Echchakoui, 2014, str. 308).

Graham (2007) pravi, da mora biti prodajalec, poleg tega da je prijazen, oseben in pozoren, tudi agresiven in vztrajen. Še bolj pomembno je, da se prodajalec potruži razumeti kupčeve želje. To pomeni, da mora prodajalec kupca veliko spraševati, da ga razume in da ve, ali gre v pravo smer. Prav tako je prodajalec oseba, ki uporablja znanje, da privabi kupce. Naloga prodajalca je, da privabi kupca do te mere, da želi kupec poslovati oziroma kupiti izdelek pri njih in ne pri konkurenci. Na podlagi znanja, izkušenj, zmožnosti prepoznavanja problemov in reševanja le-teh, prodajalec gradi odnos s kupcem, saj ve, da nakupne odločitve zahtevajo čas (Graham, 2007, str. 25–26).

Učinkoviti prodajalec je dober pri komunikaciji in si prizadeva, da kupcem dostavi izdelke in storitve odlične kakovosti. Skozi učenje, izkušnje in vaje si prodajalec pridobiva spretnosti, ki mu pomagajo v njegovi karieri. Poleg tega prodajalci izboljšujejo svoje sposobnosti strateškega razmišljanja, poistovetenja z drugimi in razumevanja tehničnih vidikov poslovanja, izdelkov in storitev. Prodajalec, ki bo želel imeti uspešno kariero v prihodnosti, bo moral biti dobro informiran o sprejemanju odločitev v podjetju in biti sposoben ustvarjanja dolgoročnega odnosa s kupci. Lastnosti takega prodajalca so med drugim tudi komunikacijske sposobnosti, znanje o prodaji, zaupanje, samoupravljanje, sposobnost vzpostavljanja odnosa s kupcem in doseganja obojestransko zadovoljive prodaje (Cant & van Heerden, 2004, str. 15). Poleg tega, da je prodajalec komunikativen, ustvarja osebni stik s kupcem in se hitreje prilagodi na kupčeve želje in preference, ustvarja različne stopnje razmerij med njim in podjetjem (Potočnik 2001, str. 320).

Uspešne komunikacijske sposobnosti temeljijo na tem, ali prodajalec razume potrebe kupca, s katerim je v kontaktu, ter vodijo v kupčevo zaupanje blagovni znamki. Način, na katerega prodajalec kupcu predstavlja blagovno znamko, se odraža v tem, kako dobro ga bo kupec razumel. Tudi tih glas in govorne navade lahko povzročajo težave pri kupčevem razumevanju prodajalca. Tako, kot je naloga prodajalca govor, je velik del njegove naloge tudi poslušanje, zato je le-ta ena najpomembnejših nalog komunikacije. V želji, da prodajalec kupcu ponudi natanko tisto, kar si želi, ga mora zato natančno poslušati, spraševati, mu hkrati odgovarjati na vprašanja in tudi svetovati (Cant & van Heerden, 2004, str. 15–17).

Znanje, ki ga ima prodajalec, vpliva na njegovo delo, saj pomaga pri večanju njegove samozavesti in zaupanju kupca vanj, hkrati pa na podlagi znanja lažje zgradi odnos s kupcem. Poleg znanja o izdelkih oziroma storitvah, ki jih prodaja, mora prodajalec prav tako imeti dobro znanje o podjetju, blagovni znamki ter njenih konkurentih, saj to omogoča prilagojeno prodajo posameznemu kupcu. Podjetje lahko zaposlenim priskrbi informacije na

več načinov, in sicer skozi letna poročila, priročnike z navodili, podatkovne liste izdelka, evidence o prodaji, baze kupcev, preko vodilnih v podjetju, kadrovske službe in podobno. Cant in van Heerden (2004) opišeta zaupanje kot situacijo, v kateri je kupec odvisen od prodajalčevih obljub, iskrenosti in zanesljivosti, da bo izpolnil obljubljeni. Zaupanje se oblikuje, kadar je prodajalec usmerjen na kupca, je iskren, zanesljiv, sposoben in všečen, za izgradnjo tega pa mora biti dosleden pri izpolnjevanju obljub kupcu. Lastnost samoupravljanja predstavlja, kako dobro se aktivnosti prodajalca ujemajo z njegovimi cilji. Prodajno osebje nima nenehnega nadzora nad delom, zato si morajo sami razporejati svoj čas in se odločati, kaj ima prednost. Gre za proces odločanja, kaj mora biti narejeno, in določanja ciljev ter izvajanja aktivnosti za njihovo uresničitev (Cant & van Heerden, 2004, str. 17–18).

2. 3 Aktivnosti prodajnega osebja

Prodajno osebje mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti, vendar mora hkrati biti tudi dober poslušalec. Namreč informacije, ki jih pridobijo direktno od kupcev, so izjemno uporabne pri trženjskih raziskavah, zato bi se morala podjetja posvetiti tudi razvoju sistema, ki bi jim pomagal pridobiti informacije s strani kupcev preko prodajnega osebja (Palmer, 2005, str. 412–413)

Naloga vodij je odločanje, katere spretnosti prodajalca se ujemajo s katerim prodajnim delom. Na podlagi tega lahko razlikujemo med več kategorijami prodajnega dela, in sicer (Cant & van Heerden, 2004, str. 9–10):

- **Ustvarjanje novih poslov:** Prodajno osebje v prvi vrsti zbira informacije s strani kupcev, ustvarja odnos z njimi in pridobiva nove kupce.
- **Pridobivanje naročil:** Iskanje novih kupcev na njihovih domovih ali službi, jim predati potrebne informacije in prepričevanje v nakup. Prodajalec mora najprej oceniti situacijo, opredeliti katere kupčeve potrebe, predstaviti izdelke, ki zadovoljijo njegove potrebe in na koncu dobiti naročilo.
- **Uresničevanje naročil:** Tu gre za izpolnjevanje naročil kupca, ko se ta že odloči, kaj želi kupiti.
- **Prodajna podpora:** Naloga prodajalca, ki deluje v prodajni podpori, je ohranjanje obstoječih kupcev. To pomeni skrb za nenehno zadovoljstvo kupcev tako, da je odziven na potrebe kupcev in takoj reši njihove težave.
- **Dostava naročila:** Ta naloga vključuje dostavo naročila kupcu po tem, ko je zaključil naročilo. Tu podjetja največkrat uporabijo zunanja podjetja za dostavo izdelka.

Prodajalec mora imeti dovolj znanja o sorodnih izdelkih, ki ga kupec želi kupiti, saj mu lahko po zaključeni prodaji predlaga še dodatne izdelke ali storitve, ki bodo izdelek še izboljšale. Tudi, če dodatne izdelke stranka ne kupi takoj, tako pridobi informacije, kje lahko te izdelke

kupi brez dodatnega iskanja. Nobeno drugo sredstvo komuniciranja ni zmožno ponujati dodatne informacije tako, kot jih ponuja prodajno osebje, zato vrednost nakupa več kot preseže stroške zaposlitve prodajalca (Cant & van Heerden, 2004, str. 5).

Postopek v prodajalni, ki ga izvaja prodajalec, naj bi bil naslednji (Potočnik, 2001, str. 320–321):

- **Prvi stik s kupcem:** Da bi bila prodaja tekoča in brez zapletov je pomembno, da ima prodajalec veliko znanja o samih izdelkih, kakovosti materialov, cenah, postopkih reklamacije in podobno.
- **Začetek prodaje:** Veliko kupcev se izgubi na začetku, saj večina njih raje sama pregleda izdelke in cene. Tu je pomembno, da prodajalec zna pristopiti h kupcu in prične s prodajo.
- **Predstavitev izdelkov:** Ko prodajalec prične s prodajo, mora izdelek dobro opisati in predstaviti koristi, ki mu jih izdelek nudi, saj s tem poveča kupčevo zanimanje.
- **Upoštevanje pripomb:** Kadar kupec izrazi dvom glede nakupa ali ima kakršna koli dodatna vprašanja, mora prodajalec na to odgovoriti hitro in natančno, se prilagoditi in upoštevati kupčeve želje. Največkrat so pomisleki kupcev povezani s kakovostjo, ceno in storitvami po opravljenem nakupu.
- **Sklenitev prodaje:** Prodajalec mora pravilno oceniti, kdaj je najprimernejši čas za sklenitev prodaje. Tudi po zaključeni prodaji se lahko prodajni proces nadaljuje s ponudbo dodatnih izdelkov.

Na naloge prodajnega osebja lahko gledamo iz več različnih vidikov, in sicer iz komunikacijskega vidika, trženjskega vidika in vidika evolucijske stopnje. Cant in van Heerden (2004, str. 11) pravita, da prodajno osebje s komunikacijo kupcem sporoča informacije tako o izdelkih, kot tudi o podjetju, hkrati pa se na ta način z njimi gradi odnos. Povratne informacije, ki jih prodajno osebje prejme od kupcev, so pomembne za nadaljnji razvoj podjetja in učinkovitejšo prodajo. Z nenehno spreminjajočo se tehnologijo je pomembno tudi, da se način prodaje spreminja in prilagaja kupcem za ustvarjanje boljše izkušnje za kupca ter pridobivanje povratnih informacij. Naštete vidike podrobneje opredeljujeta tako (Cant & van Heerden, 2004, str. 11–13):

- **Komunikacijski vidik:** Kadar naloge gledamo iz komunikacijskega vidika, avtorji pravijo, da je prodajalec kupčevo okno v podjetje, zato more prodajalec zbrati vse informacije in jih hkrati tudi podajati nazaj kupcu, izpolnjevati naročila in graditi odnos z njim. Pri izpolnjevanju naročil ne gre le za to, da se kupcu proda izdelek ali storitev, temveč tudi za spremljanje kupca po samem nakupu. Kupci raje kupujejo od nekoga, ki jim je všeč, zato je pomembno, da se prodajalec drži svojih obljub, da s stranko komunicira in da rešuje njene težave.
- **Trženjski vidik:** Vloga prodajnega osebja pri trženju je zelo pomembna, saj imajo nalogo doseganja prihodka, zbiranja informacij in gradnje odnosa s kupci. So prvi, ki se

pogovarjajo s stranko in so primarni vir informacij s strani kupca. Ne le, da poslušajo želje kupca, poslušati morajo tudi, kaj se dogaja pri konkurenci ter kakšni so trenutni trendi.

- **Evolucijski vidik:** Nenehno spreminjanje osebne prodaje.

V današnjem svetu postaja vse bolj zaželena tako imenovana svetovalna prodaja, ki od prodajnega osebja zahteva, da prevzamejo vlogo vodje, svetovalca in dolgoročnega zaveznika. S temi vlogami prodajalec zapolni vrzel v odnosu s stranko, da se ta počuti zadovoljno. Profesionalni prodajalec bo tako privabil nove kupce in več prodal obstoječim, gradil bo dolgoročen odnos s kupci, jim zagotavljal rešitve in ponudil dodatne storitve, hkrati pa bo podjetju iz prve roke zagotavljal informacije s trga (Cant & van Heerden, 2004, str. 30).

3 NOTRANJI BRANDING

Različna podjetja ponujajo podobne izdelke, ki se razlikujejo v kakovosti in ceni, zato je nujno, da se posamezno podjetje loči od ostalih na edinstven način in tako svojim kupcem zmanjšuje tveganje pri nakupu. Kadar govorimo o zmanjšanju tveganja za kupca, mislimo predvsem na to, da kupci kakovosti izdelka ne morejo vedno preveriti pred nakupom, zato je pomembno, da podjetje zgradi blagovno znamko, ki bo močna in zanesljiva. V preteklosti se je močna blagovna znamka gradila skozi trženje kupcem, vedno bolj pa se podjetja zavedajo, da je potrebno uspešno blagovno znamko graditi tudi znotraj podjetja (Almgren, Ek & Göransson, 2012, str. 7). Avtorji predstavijo notranji branding kot dejavnosti podjetja, s katerimi si podjetje želi zagotoviti, da obljube blagovne znamke odražajo vrednote blagovne znamke. Skupaj ustvarijo kupčeva pričakovanja, ki so sprejeta ter dostavljena s strani zaposlenih (Almgren, Ek & Göransson, 2012, str. 9).

Pojem notranjega brandinga se lahko opiše kot trženje znotraj podjetja, kar pomeni osredotočenje na svoje zaposlene in trženje blagovne znamke njim, saj so oni prvi kupci. Če v blagovno znamko ne verjamejo in ne vedo, kaj želi podjetje z njo doseči, bodo blagovno znamko težje prodajali (Palmer, 2005, str. 437–439). Notranji branding temelji na ustvarjanju neposrednih konkurenčnih prednosti skozi zaposlene. Skozi ta proces podjetje svojim kupcem zagotavlja, da bodo njihova pričakovanja o blagovni znamki in njenih vrednotah uresničena s strani njihovih zaposlenih (Matanda & Ndubisi, 2013, str. 1034). Gre za programe, ki so namenjeni usposabljanju in izobraževanju zaposlenih o tem, kaj želi blagovna znamka sporočiti ter kako to vključiti v njihovo delo. S tem se povečuje zavezanost in zvestoba zaposlenih blagovni znamki, najbolj pa se notranji branding odraža pri storitvah, kjer so zaposleni neposredno v stiku s končnimi kupci (Hirvonen & Laukkanen, 2014, str. 44).

Podjetja morajo svoje zaposlene vprašati, ali vedo kaj si blagovna znamka prizadeva in ali jim je to pomembno. V primeru, da je odgovor na ti dve vprašanji negativen, tudi poslovna

strategija podjetja ne bo uspešna. Cilj notranjega brandinga namreč je, da zaposleni poznajo vizijo blagovne znamke ter jim je zanjo mar. Zaposleni, katerim je mar za blagovno znamko, bodo imeli večjo motivacijo za delo, hkrati pa blagovne znamke ne bodo želeli izpostavljali tveganju. Prav tako lahko blagovna znamka navduši zaposlene za ustvarjanje in inoviranje, saj bo motiviran zaposleni videl, na katerih področjih blagovna znamka ne dosega ciljev. To bo želel popraviti, obenem pa bo ta zaposleni tudi rad širil dobro besedo o podjetju (Aaker, 2014, str. 123–124).

Keller (2008) v knjigi *Strategic brand management* pravi, da mora biti vsak zaposlen v podjetju seznanjen z blagovno znamko ter tem, kaj le-ta želi predstavljati. Veliko poudarka je na zunanjem trženju, strategijah in taktikah prodaje ter odnosu s kupci. Ključno je tudi notranje trženje, torej kako blagovno znamko podjetje pozicionira med zaposlene. Nekatera podjetja so pričela z B2E (angl. *business-to-employee*) programi, ki vključujejo intranet z namenom boljše komunikacije z zaposlenimi in večji pretok informacij (Keller, 2008, str. 125).

Zaposleni so tisti, ki morajo razumeti, kaj blagovna znamka pomeni in kako dostavljati vrednost kupcem. Zato potrebujejo nekaj, kar jim bo pomagalo oblikovati njihovo vedenje, da bo le-to v skladu tako s kupčevimi pričakovanji in pričakovanji podjetja. Kadar tega ni, so zaposleni brez cilja. S programi, ki se osredotočajo na zaposlene, se zaposleni počutijo bolj spoštovane in cenjene, kar se zrcali tudi pri njihovem delu (King & Grace, 2007, str. 360).

Notranji branding sestavljajo aktivnosti in procesi, ki pomagajo informirati zaposlene in jih navduševati za blagovno znamko. Vsak kontakt, ki ga ima kupec z zaposlenim, mora biti pozitiven, saj to vpliva na njihovo izkušnjo z blagovno znamko. Na ta način kupec ve, da zaposleni izpolnjujejo obljube blagovne znamke, ki so jim bile posredovane s strani podjetja. Ko je zaposlenim mar za blagovno znamko in verjamejo vanjo, so bolj motivirani za delo, hkrati pa so podjetju bolj zvesti. Pomembna načela pri notranjem brandingju so (Kotler & Keller, 2012, str. 275):

- **Izbor pravega trenutka:** Prelomnice so po navadi dobra priložnost, da podjetje izkoristi pozornost zaposlenih.
- **Povezava med notranjim in zunanjim trženjem:** Notranja in zunanja sporočila se morajo ujemati.
- **Oživitev blagovne znamke za zaposlene:** Notranja komunikacija mora biti informativna in zanimiva, da navduši zaposlene.

Za vzpostavitev notranjega brandinga je najprej potrebno imeti jasno in prepričljivo vizijo blagovne znamke, ki bo izvedljiva in uspešna na trgu. Prav tako mora vizija imeti podporo vodstva, ki verjame v to, da je močna notranja blagovna znamka ključna za uspešnost poslovne strategije (Aaker, 2014, str. 125). Vodstvo podjetja mora blagovno znamko

dojemati kot obljubo za odjemalce in hkrati kot motivacijo za zaposlene. Da zaposleni vedo, kakšno vedenje nadrejeni od njih pričakujejo, mora imeti blagovna znamka jasno razdelane vrednote (de Chernatony, 2002, str. 20–21).

Kadar se zaposleni zavedajo vrednot blagovne znamke in jih razumejo, postanejo blagovni znamki bolj zavezani, zato je tudi njihovo vedenje pri prodaji boljše. Da zaposleni lažje razumejo strategije blagovne znamke in ponotranjijo vse, za čemer blagovna znamka stoji, se pojavljajo pristopi, ki se osredotočajo na sodelovanje zaposlenih v vseh sektorjih poslovanja. Raziskave so pokazale, da je rezultat poudarka komunikacije skozi vse sektorje večje razumevanje in zavezanost zaposlenih blagovni znamki (Thompson, de Chernatony, Arganbright & Khan, 1999, str. 821–822).

Kotler (v Thompson, de Chernatony, Arganbright & Khan, 1999, str. 821) razlaga tri ključne odnose, na katere mora biti podjetje pozorno, in sicer, odnos med podjetjem in zaposlenimi oziroma notranje trženje, odnos med podjetjem in kupci oziroma zunanje trženje ter odnos med zaposlenimi in kupci oziroma interaktivno trženje. Uporaba notranje komunikacije za informiranje in opominjanje zaposlenih o vrednotah blagovne znamke vodi v to, da se zaposleni bolje zavedajo, kako pomembni dejavniki so sami pri ustvarjanju odnosa med kupcem in podjetjem. Čeprav zunanja komunikacija ustvarja osnove za izgradnjo odnosa med kupcem in blagovno znamko skozi osebnost blagovne znamke, so zaposleni tisti, ki ta odnos oživijo (Thompson, de Chernatony, Arganbright & Khan, 1999, str. 821).

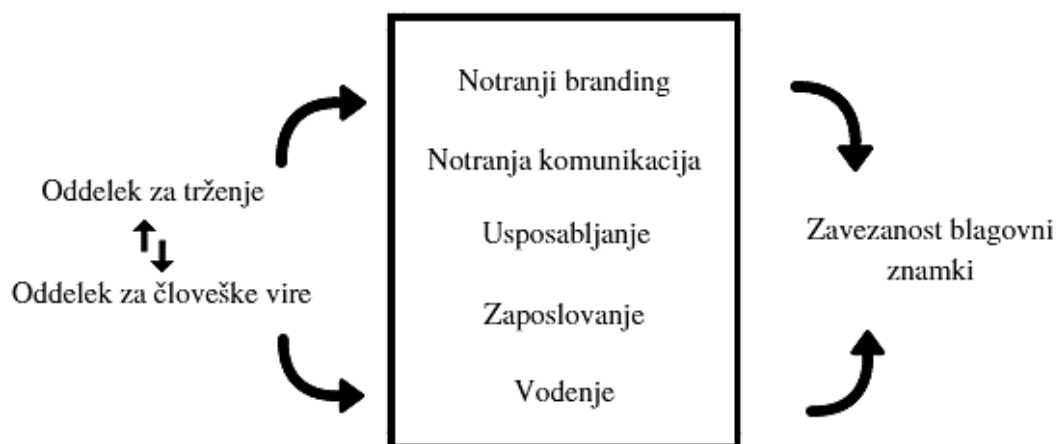
Kadar podjetje s kupci komunicira preko neposrednega oglaševanja ali preko drugih kanalov, obljublja kupcu določeno kakovost svojih izdelkov ali storitev, hkrati pa se v kupcu ustvarijo pričakovanja o blagovni znamki. Ta obljuba more biti izpolnjena, ko kupec želi opraviti nakup. Pomembno je torej, da se vedenje zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s kupci, ujema z obljubami, ki jih je podjetje oglaševalo. Kadar temu ni tako, se ustvari škoda blagovni znamki, hkrati pa so bili ves trud in vložena sredstva za oglaševanje, zaman. V izogib temu morajo biti zaposleni usposobljeni za pravilno komunikacijo in se, kadar so v stiku s kupci, obnašati v skladu z blagovno znamko in njenimi vrednotami (Almgren, Ek & Göransson, 2012, str. 8–9).

Zaposleni so ključni pri dostavljanju obljub, zato morajo v celoti razumeti vrednote blagovne znamke in jih ponotranjiti do te mere, da so vrednotam zavezani in so jih pripravljene širiti med kupce. Veliko podjetij ve, da morajo s svojimi zaposlenimi komunicirati o blagovni znamki in njenih strategijah. Redka tista podjetja, ki se zavedajo, da se morajo vrednote podjetja ujemati z vrednotami zaposlenih. Zaposleni morajo biti sposobni vrednote ponotranjiti in postati zavezani ambasadorji blagovne znamke (Thompson, de Chernatony, Arganbright & Khan, 1999, str. 820).

Notranji branding mora temeljiti na bolj holističnih pristopih in naj ne bi bil voden na decentraliziran način. Pri tem treba v proces vključiti tudi komunikacijo in trženje, vodenje,

identiteto in podobo, ustrezno ravnanje z ljudmi ter kulturo podjetja. Prav tako notranji branding zajema več kot le komuniciranje vrednot blagovne znamke zaposlenim. Sem spadajo tudi zaposlovanje, usposabljanje in motiviranje zaposlenih, da jih navdušijo za dostavljanje vrednot blagovne znamke kupcem. Slika 5 prikazuje sodelovanje med kadrovsko službo in trženjskim oddelkom, ki je pri tem procesu pomemben, saj okrepi komunikacijo z zaposlenimi. Vodenje je prav tako pomemben dejavnik in je nujno, da se pri procesu notranjega brandinga upošteva skupaj z notranjo komunikacijo in usposabljanjem, saj gre za dolgoročen proces, ki vodi v zavezanost zaposlenih blagovni znamki (Almgren, Ek & Göransson, 2012, str. 12–13).

Slika 5: Odnos med notranjim brandingom in zavezanostjo blagovni znamki



Vir: Almgren, Ek & Göransson (2012, str. 19).

Zaposleni želijo biti vodeni z vzgledom, zato pričakujejo, da jih bodo nadrejeni usmerjali. Vodenje z vzgledom pripelje do presoje zaposlenih, ali so vrednote podjetja pristne. Tako jih lažje sprejmejo in poosebijo. Kadar podjetju uspe uskladiti vrednote zaposlenih z vrednotami podjetja, se možnosti za težave pri proizvodnji in kakovosti izdelkov zmanjšajo, hkrati pa skladnost vrednot zagotavlja, da bo kupec od kateregakoli zaposlenega dobil enake informacije o blagovni znamki. Usklajevanja vrednot blagovne znamke z vrednotami zaposlenih zmanjša tveganje za nekakovostno delo in možnost, da zaposleni dobijo različne informacije (de Chernatony, 2002, str. 21).

Prodajno osebje ima s podjetjem odnos, ki ga poimenujemo tudi principal – agent odnos. Gre za stopnjo, do katere prodajalci čutijo pripadnost in zvestobo podjetju. To je ključno za upravljanje učinkovitega odnosa s kupci, kadar prodajalci predstavljajo podjetje. Prodajalec, ki je podjetju zelo zavezan, bo kupcu posredoval koristne informacije, saj želi predstaviti podjetje v najboljši luči (Choi, Huang & Sternquist, 2015, str. 618).

Za komuniciranje blagovne znamke zaposlenim je treba vedeti, da bodo različni segmenti zaposlenih potrebovali različno komunikacijo. Namreč določen način komunikacije je bolj primeren za vodstvo in manj za prodajno osebje. Pri oblikovanju primerne komunikacije s segmenti je najprej treba seznaniti zaposlene z vizijo blagovne znamke, kaj pomeni in kako se razlikuje od ostalih blagovnih znamk. Drugi korak oblikovanja primerne komunikacije je verjeti v blagovno znamko in idejo o tem, da bo njena vizija vodila k uspehu. Zadnji korak je »živeti« blagovno znamko. To pomeni biti navdušen za uresničevanje vizije in biti zagovornik le-te (Aaker, 2014, str. 125).

Notranji in zunanji branding sta pristopa, ki se dopolnjujeta. Notranji branding spodbuja prizadevanja zaposlenih, ki posledično vplivajo na zunanji branding. Močne blagovne znamke so zgrajene od znotraj navzven. Da blagovna znamka postane močna, morajo vsi udeleženi poznati vizijo blagovne znamke in skrbeti za to, da se ta uresniči. S tem se ustvarjajo smernice in motivacija, da se blagovna znamka premika naprej (Aaker, 2014, str. 130–131). Za notranji branding so pomembna tri področja delovanja v podjetju, in sicer komunikacija, ravnanje z ljudmi pri delu in vodenje, pri katerih vodenje igra vlogo podpornika. Vodstvo mora ostalima dvema zagotavljati podporo, da se lahko notranja komunikacija o blagovni znamki uspešno izvaja, hkrati pa mora vodstvo podpirati tudi zaposlene pri izobraževanjih in usposabljanjih, ki razvijajo sposobnosti njihovih zaposlenih (Tergrlav, Kaše & Konečnik Ruzzier, 2012, str. 323).

3.1 Komunikacija

Komunikacija je najbolj opazna takrat, kadar je ni. Zaposleni morajo vedeti, kaj se v podjetju dogaja. Kadar po podjetju krožijo le govorice, to ustvarja nezaupanje v vodstvo. V nekaterih podjetjih obstajajo izjeme pri deljenju vseh informacij, saj gre lahko za skrbno zaščitene podatke, ki bi jih konkurenca posnemala. Kadar takih skrivnosti podjetje nima, ni potrebe po tem, da z zaposlenimi ne delijo informacij, saj s tem pri zaposlenih ustvarjajo občutek manjvrednosti (Palmer, 2005, str. 451).

Komunikacija v podjetju je več kot le podajanje informacij zaposlenim o tehničnem delu njihovega dela. Skozi čas se je ta spremenila v komunikacijo, ki je bolj povezana s samo blagovno znamko. Na ta način zaposleni hitreje postanejo povezani z blagovno znamko in posledično je njihova zavezanost le-tej večja. Mnogi avtorji se strinjajo, da morajo biti blagovna znamka in njene vrednote zaposlenim razumljive. Tako so zaposleni blagovni znamki bolj zavezani in njene vrednote lažje zrcalijo kupcem. Eden izmed načinov za uspešno notranjo komunikacijo je skozi uporabo zgodb. Na ta način lahko podjetje svojim zaposlenim vrednote blagovne znamke predstavi jasneje. Prav tako so informacije, predane skozi zgodbo, bolj prepričljive. Če podjetje zaposlenim le pove, kakšne so vrednote, to ne bo učinkovito. Zato so tu pomembni bolj interaktivni pristopi, kot na primer delavnice na temo blagovne znamke. Delavnice so dober način spodbujanja učenja in večanja znanja o

vrednotah, zavezanosti blagovni znamki in temu primernega vedenja (Almgren, Ek & Göransson, 2012, str. 14–15).

Notranja komunikacija mora biti primarna skrb pri programih za notranji branding. Namen tega je ustvarjanje zavezanosti zaposlenih in ustvarjanje sprememb pri vedenju le-teh, cilj pa je podpora blagovni znamki. Ker tržniki poznajo blagovno znamko, vedo, kaj zaposlene motivira, poznajo njihove potrebe, želje in slabosti, so sposobni komunicirati z blagovno znamko znotraj podjetja ter tako spremeniti, kako zaposleni dojemajo blagovno znamko. S tem dodajajo vrednost podjetju in pripomorejo k izboljšavi učinkovitosti podjetja (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2008, str. 411). Zaposleni morajo slišati enako sporočilo, kot ga podjetje sporoča na trgu, zato je pomembno, da se notranje in zunanje trženje povezujeta. S tem podjetje tudi lažje dosega določene cilje, ki bi bili v nasprotnem primeru težje dosegljivi (Mitchell, 2002).

Uporaba delavnic za boljšo notranjo komunikacijo z zaposlenimi je dober način za povečanje zavedanja blagovne znamke. Zaposleni bodo blagovni znamki bolj zavezani in jo bodo tudi bolje razumeli. Na delavnicah se mora zaposlenim razložiti, kakšno vlogo igra blagovna znamka na trgu in kako pomembna je interakcija zaposlenih s kupci. Kadar kupec komunicira z zaposlenimi, hkrati komunicira tudi z blagovno znamko. Podjetja morajo zaposlenim jasno predstaviti vlogo, ki jo igrajo v podjetju ter kakšno vlogo imajo pri dostavi obljub blagovne znamke. Dokazano je namreč tudi, da ima notranja komunikacija večji vpliv na zavezanost blagovni znamki in temu primerno vedenje kot pa samo programi za usposabljanje (Almgren, Ek & Göransson, 2012, str. 15).

Pooblaščenje zaposlenih mora biti strategija v vsakem podjetju. Če se zaposleni ne čutijo povezane s svojim delom, tudi pooblaščenje ne bo delovalo. Motivacija, soglasje, sodelovanje in komunikacija sestavljajo ključne točke pri strategiji ustvarjanja občutka vključenosti, kar je osnova za pooblaščenje. Pomembno je, da kadrovska služba daje poudarek na posameznega zaposlenega in njegovo pomembnost v podjetju. V primeru, da se zaposleni ne počuti dovolj motiviranega za doseg ciljev podjetja, bo napor, ki ga kadrovska služba vложи v pooblaščenje zaposlenega, zaman. Da bi vodstvo podjetja lažje usklajevalo osebne cilje zaposlenih s cilji podjetja in jih tudi moralno vključevalo, morajo zaposleni soglašati z dejavnostmi vodstva. Soglasje se zato nanaša na vodstvene pobude in strategije, s katerimi želijo imeti določeno mero avtoritativnosti brez uporabe prisile. Naslednja točka strategije je motivacija, ki je povezana s cilji in nagradami, hkrati pa temelji na posameznikovi želji, da zadovolji različne potrebe. Da bo podjetje primerno motiviralo zaposlene, je nujno, da uskladi svoje cilje s cilji zaposlenega. Zaposleni se bo čutil vključenega v podjetje, kadar bo vodstvo z njim sodelovalo pri odločanju, pri tem pa je pomembna tudi dobra komunikacija. Tu gre za več kot le izboljšanje komunikacije med vodstvom in zaposlenimi. Uspešna komunikacija namreč pomeni razumevanje potreb posameznega segmenta znotraj podjetja (Palmer, 2005, str. 448–451).

Metode, ki jih podjetje uporablja za spodbujanje sodelovanja in vpletenosti zaposlenih, so odvisne od tega, do katere mere imajo zaposleni avtonomijo, ter od stopnje, do katere se lahko samostojno odločajo pri svojem delu. Za povečanje sodelovanja je potrebna kombinacija posvetovalnih in komunikacijskih metod ter skupinskih informativnih sestankov. Ena izmed metod je metoda odprtih vrat, ki spodbuja zaposlene, da nadrejenim neposredno podajajo predloge. Cilj te metode je, da z dostopnostjo in prijaznostjo vodstva zaposleni čutijo, da imajo besedo pri poslovanju. Ena takšnih metod je tudi uporaba skupin za kakovost, kjer se zaposleni sestanejo z vodjo in diskutirajo njihovo delo in kakovost. Za uspešnost takšnih skupin mora biti vodja pripravljen poslušati ter reševati težave, ki jih izrazijo zaposleni. Za spodbujanje vpletenosti zaposlenih se podjetja poslužujejo tudi ponujanja delnic zaposlenim, kar pomeni, da imajo zaposleni delež v podjetju. Raziskave so pokazale, da so takšna podjetja bolj uspešna, saj se tako manj ločuje med vodstvom in zaposlenimi. Izjava o poslanstvu podjetja je prav tako dober način, da opomnijo zaposlene, kaj je bistveni namen podjetja, hkrati pa naj poslanstvo vsebuje tudi vrednote, za katere se zavzemajo. Veliko podjetij se poslužuje informativnih sestankov, kjer komunikacija poteka tako, da vodja skupine informacije vodstva posreduje ostalim članom skupine. Najbolj uporabni so, kadar podjetje uvaja organizacijske spremembe, lahko pa jih izvajajo redno, da se informirajo o konkurenci, napredku, spremembah in prihodnosti. Razlika med informativnimi sestanki in skupinami za kakovost je, da pri informativnih sestankih zaposleni izvedo splošne informacije o poslovanju, pri skupinah za kakovost pa beseda teče o točno določenem delu, ki ga opravljajo (Palmer, 2005, str. 451–453).

Uporaba glasil je prav tako dober način informiranja zaposlenih, vendar so mnogi mnenja, da se preko glasil informacije izvedo prepočasi. Tu gre za enosmerno komunikacijo, medtem ko se z informativnimi sestanki vzpostavi dvosmerna komunikacija. Pojav intranetov in elektronske pošte je ustvarilo nove priložnosti za komunikacijo med zaposlenimi, ki dovoljuje prilagojenost posameznemu delavcu in omogoča povratne informacije. Cilj vseh metod je, da se zaposleni počutijo kot pomemben del podjetja z možnostjo ustvarjanja predlogov za izboljševanje dela in samega poslovanja. (Palmer, 2005, str. 451).

3.2 Ravnanje z ljudmi pri delu

Kadrovske službe se osredotočajo na doseganje ciljev organizacije. Velikokrat pa je oddelek preveč obremenjen z administrativnimi zadevami, namesto, da bi usklajevali človeške vire za doseg strateških ciljev (Palmer, 2005, str. 440). V povezavi s procesom notranjega brandinga naj bi se združevala dva oddelka v podjetju, in sicer oddelek za trženje in oddelek za kadrovske službe. Kadrovska služba ima izkušnje in sposobnosti za ravnanje z zaposlenimi ter manj trženjskega znanja, oddelek za trženje pa ima več znanja o komuniciranju blagovne znamke. Dodaten razlog, da je pri procesu vključena tudi kadrovska služba je, da notranji branding ne zajema le komuniciranje vrednot blagovne znamke zaposlenim, temveč tudi usposabljanje, izobraževanje ter motiviranje zaposlenih za dostavljanje vrednot blagovne znamke kupcem. Da bo notranja komunikacija uspešna, je

potrebno zaposlene nenehno izobraževati in priznavati njihov prispevek pri poslovanju. Kadar podjetje zaposlenega pohvali, se ta čuti bolj zavezanega podjetju (Almgren, Ek & Göransson, 2012, str. 13).

Blagovna znamka mora nagovarjati kupce, ki so naklonjeni blagovnim znamkam s podobnimi vrednotami, kot jih imajo sami. Sliko blagovne znamke odražajo zaposleni, zato mora podjetje poskrbeti, da zaposleni skozi svoje delo te vrednote oživijo. Kadrovska služba prispeva k ohranjanju vrednot blagovne znamke s širjenjem vrednot in nagrajevanjem zaposlenih, katerih vedenje je v skladu z vrednotami blagovne znamke. Hkrati mora poskrbeti, da pritegne zaposlene, ki imajo podobne vrednote kot blagovna znamka in ki jih z lahkoto posebljajo (de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, str. 408–409).

Kadrovska služba igra pomembno vlogo pri procesu notranjega brandinga tudi kar se tiče zaposlovanja in usposabljanja novih zaposlenih v podjetju. Da bodo zaposlili ustrezne ljudi, morajo imeti v oddelku dobro znanje o vrednotah podjetja. Tako jih lažje širijo naprej in vedo, katere ljudi zaposliti. Z usposabljanjem je lahko proces notranjega brandinga zelo učinkovit. Zaposlene lahko naučijo, kako odigrati različne vloge pri svojem delu (reklamacije, težavni kupci), kako ravnati s kupci in kako biti osredotočen na njih. Usposabljanje krepi spretnosti za opravljanje dela, hkrati pa krepi znanje, ki ga imajo zaposleni o blagovni znamki, katerega namen je, da znajo kupcu dostaviti obljubljeni. Z usposabljanjem se zaposleni lažje poistoveti z blagovno znamko in poveča njegovo zavezanost le-tej (Almgren, Ek & Göransson, 2012, str. 15–16).

Tako kot je pomembno, da imajo kupci podobne vrednote kot blagovna znamka, tako je pomembno tudi, da imajo zaposleni podobne vrednote kot blagovna znamka, ki jo predstavljajo. Podjetje mora biti pri zaposlovanju pozorno na to, da izberejo ljudi, katerih vrednote so v skladu z blagovno znamko in podjetjem. Usposabljanje kasneje izboljša učinkovitost zaposlenih in njihovo razumevanje o tem, kaj pomeni živeti obljube blagovne znamke (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2008, str. 412).

Burmann in Zeplin (v Almgren, Ek & Göransson, 2012, str. 16) poudarjata pomembnost zaposlovanja ljudi, katerih vrednote so v veliki meri skladne z vrednotami blagovne znamke. Zaposleni se lažje zavežejo blagovni znamki, kadar si delijo vrednote. Zaposliti ustrezne ljudi ni lahko in vedno obstaja možnost, da zaposlijo nekoga, ki ni najbolj primeren. Tu pridejo na vrsto usposabljanja po zaposlitvi, ki povečajo zavezanost novo zaposlenega blagovni znamki. Z uporabo ocenjevalnega sistema, ki temelji na blagovni znamki, podjetja zmanjšajo možnosti zaposlitve neustreznega kadra. Dejavnosti, ki jih uporablja kadrovska služba, bi morale biti tako formalne kot neformalne. Usposabljanja in spremljanje napredka se štejejo med formalne dejavnosti, medtem ko se mentorstvo in družabni dogodki štejejo med neformalne. Tako formalne kot neformalne dejavnosti krepijo odnos med zaposlenim in blagovno znamko. Primerno je, da se novo zaposleni družijo z zaposlenimi, ki že imajo

dovolj znanja o blagovni znamki in je njihovo vedenje skladno z vrednotami le-te (Almgren, Ek & Göransson, 2012, str. 16).

Vrednote uspešnih blagovnih znamk se morajo ujemati z vrednotami zaposlenih, zato je potrebno blagovno znamko oblikovati tako, da je usmerjena ne le na kupce, temveč tudi na zaposlene. Blagovna znamka mora imeti podporo zaposlenih, saj v nasprotnem primeru kupci takoj opazijo, da se obljube blagovne znamke ne ujemajo s predstavitvijo zaposlenih. Da se ugotovi, v kolikšni meri se vrednote blagovne znamke ujemajo z vrednotami blagovne znamke, se lahko preverja z vprašalnikom za zaposlene, v katerega se vključijo vrednote podjetja (de Chernatony, 2002, str. 127).

Pri zaposlovanju je osredotočenost na pridobitvi ustreznih ljudi, kasneje pa obdržati prave zaposlene za delo znotraj podjetja. Da podjetje zaposli pravo osebo, morajo odgovorni premisliti, kaj od zaposlenega želijo. Pri tem morajo upoštevati pet elementov procesa zaposlovanja (Palmer, 2005, str. 456):

- Razvoj politike zaposlovanja,
- vzpostavitev rutinskih postopkov zaposlovanja,
- ustvariti opis dela,
- ustvariti specifikacije osebe za zaposlitev in
- objava razpisa za zaposlitev.

Ko podjetje zaposli novo osebo, je treba novo zaposlenega usposobiti za delo. Kadar govorimo o usposabljanju, se pojem nanaša na pridobitev specifičnega znanja in spretnosti, ki zaposlenemu omogočajo učinkovito opravljanje svojega dela (Palmer, 2005, str. 457). Pri usposabljanju novo zaposlenih je pomembno, da se najprej seznanijo z lastnostmi izdelkov, značilnostmi trga, v katerem deluje podjetje, ki ga zaposluje, ter kakšen je pravilen prodajni postopek (Potočnik, 2001, str. 322).

Znanje zaposlenih o podjetju, tudi prodajnega osebja, mora zajemati informacije o nastanku podjetja, njegovi zgodovini, politikah, postopkih, distribucijskih sistemih, trženjskih aktivnosti, cenovnih strategijah in uporabljeni tehnologiji (Cant & van Heerden, 2004, str. 17). Pri usposabljanju zaposlenih zato ločujemo tri skupine ciljev, in sicer (Potočnik, 2001, str. 322):

- **Spoznavni cilji:** Poučevanje prodajnega osebja o izdelkih, njegovih tehničnih in funkcionalnih lastnostih.
- **Čustveni cilji:** Ustvarjanje pozitivnih vrednot in kako naj se prodajalec vede do kupcev.
- **Psihomotorični cilji:** Učenje prodajnega postopka.

Zaposleni so pripravljene zapustiti podjetje v primeru, da jim neko drugo podjetje ponudi večjo stimulacijo za opravljeno delo. Kadar zaposlujejo, je potencialnim novim zaposlenim

treba ponuditi možnost večje plače, osebne napredovanja in razvoja ter urejeno socialno varnost. Poleg tega morajo potencialni zaposleni vedeti, ali je podjetje uspešno in ali se širi, saj jim to daje občutek varnosti, hkrati pa je pomemben tudi ugled, ki ga ima podjetje na trgu (Potočnik, 2002, str. 386).

Koristi, ki jih ima podjetje, kadar usposablja prodajalce na začetku zaposlitve je, da se že takoj ustvari pripadnost zaposlenega podjetju in poveča njegovo motivacijo za delo. Pri usposabljanju zaposlenih, ki so pri podjetju že dlje časa, pa gre za nadgradnjo znanja, največkrat zaradi spremenjenega prodajnega programa, kupcev, konkurence, novih oblik poslovanja, komuniciranja, načinov prodaje in podobno (Potočnik, 2001, str. 322–323).

3.3 Vodenje

Vsako podjetje potrebuje dobrega vodjo. Raziskovalci se v večini strinjajo, da je vodenje proces in ne lastnost ali sposobnost posameznika, kjer posameznik vpliva na ostale, da sledijo skupnemu cilju. Prav tako vodenje brez vpliva nima pomena (Tanner, Honeycut & Erffmeyer, 2009, str. 46). Mnoga uspešna podjetja pravijo, da njihov uspeh temelji na kakovostnem vodenju znotraj njihovih organizacij, hkrati pa recept za uspeh enega podjetja še ne pomeni uspeh za drugo podjetje. Za podjetja, ki delujejo v nekem stabilnem okolju, je boljše hierarhično vodenje, medtem ko v nenehno spreminjajočem se okolju tak način vodenja ne bi deloval. V spreminjajočem se okolju je potreben hiter odziv, česar pa hierarhično vodenje ne premore. Uspešen vodja mora določati jasna pričakovanja od svojih zaposlenih, nagrajevati odličnost in pomagati zaposlenim premagati njihove slabosti, voditi mora z vzgledom, biti empatičen in prilagodljiv na spremembe (Palmer 2005, str. 453–455). Ni dovolj, da je vodstvo do zaposlenih samo prijazno, osredotočati se morajo tudi na to, da zaposlene motivirajo za dostavljanje obljub blagovne znamke in da se vedejo kot ambasadorji blagovne znamke (Maxwell & Knox, 2009, str. 895).

Obstaja razlika med vodenjem in managementom. Profesor John Kotter iz harvardske univerze je z raziskavo iz leta 1990 želel ugotoviti razliko med tema dvema pojmomoma. Ugotovil je, da lahko vodenje definiramo na dva načina, in sicer kot proces, ki pomaga usmerjati ljudi in njihove ideje ter kot uradni položaj, katerega naloga je samo biti vodja neke skupine. Definicija procesa opisuje pravega vodjo, medtem ko definicija položaja opisuje managerja. Pravi vodja se vključuje v delo, pomaga vzpostavljati smer dela, komunicira z zaposlenimi, jih motivira in je hkrati vzor, medtem ko se manager vključuje le v planiranje, proračune, organiziranje, zaposlovanje in nadzor (Tanner, Honeycut & Erffmeyer, 2009, str. 46).

Dobro vodenje je ključno za doseg vedenja, ki je v skladu z blagovno znamko. Vodilni morajo igrati vlogo vzornika, da dosežejo zavezanost zaposlenih blagovni znamki, še posebej tistih, ki so v nenehnem stiku s končnimi kupci. Pomembno je tudi, da sta vedenje in komunikacija vodilnih v skladu z blagovno znamko, saj ima v nasprotnem primeru to

lahko negativne posledice na zaposlene in njihovo zavezanost. Dober način izkazovanja zavezanosti zaposlenim je, da z njimi redno sodelujejo (Almgren, Ek & Göransson, 2012, str. 17).

Vodstvo podjetja naj bi imelo vlogo vodje, ki daje manj poudarka na nagrajevanje zaposlenih in več na to, da igrajo vlogo vzornika ter so mentorji zaposlenim za dostavo obljub blagovne znamke. Mnogi avtorji se strinjajo, da je nagrajevanje zaposlenih pomemben dejavnik za motiviranje zaposlenih, vendar sistem nagrajevanja zaposlenim ni pomemben pri ustvarjanju zavezanosti blagovni znamki. Če se podjetje le odloči za vpeljavo sistemov nagrajevanja, mora to storiti tako, da ne spodbuja tekmovanja med zaposlenimi. Najboljši način nagrajevanja je nedenaren. Sem spadajo izobraževanja na privlačnih lokacijah, podeljevanje notranjih nagrad in podobno, s tem pa se odpirajo priložnosti za večjo zavezanost blagovni znamki. Za uporabo takšnega načina nagrajevanja mora vodstvo razviti primeren meritveni sistem, ki bo zaposlenim dal vedeti, da so nagrade podeljene skrbno in ne naključno (Almgren, Ek & Göransson, 2012, str. 17–18).

Da imajo vodje močan vpliv in so zaposlenim dober zgled, morajo tudi sami verjeti v vrednote podjetja in se v skladu z njimi tudi primerno obnašati. Zaposleni hitro presodijo, ali so njihovi vodje zanesljivi in ko se vodja obnaša v skladu z vrednotami, jih tudi zaposleni hitreje sprejmejo (de Chernatony, 2002, str. 21). Obstajata dve vrsti vodenja. Pri prvi podjetje lahko zaposlene skrbno nadzoruje in jih opozarja, kadar ne dosežejo zadanih ciljev. Na drugi strani pa lahko podjetje opolnomoči zaposlene tako, da so sami odgovorni za ustvarjene rezultate. Opolnomočenje zaposlenih je lahko pomemben dejavnik pri spreminjanju neuspeha v uspeh, hkrati pa s tem natančneje prilagodijo storitve posameznim potrebam kupcev. Stopnja opolnomočenja se razlikuje od podjetja do podjetja. Manjše stopnje opolnomočenja se poslužujejo v podjetjih, pri katerih nimajo veliko stika s končnimi kupci in nadzorujejo s pomočjo pravil in predpisov. Večja stopnja opolnomočenja pa se uporablja v podjetjih, kjer imajo več stikov s končnimi kupci. Kadar se podjetje odloči za opolnomočenje svojih zaposlenih, mora biti vodstvo pripravljeno na to, da zaposleni sprejemajo odločitve po svoji presoji. To pomeni, da mora biti zaposleni sposoben odločiti se, kako bo reševal kupčeve težave in hkrati prevzeti odgovornost za te odločitve (Palmer, 2005, str. 444).

Vodje lahko vplivajo na svoje zaposlene in na njihovo zadovoljstvo pri delu, motivacijo in njihovo željo po tem, da ostanejo v podjetju, kadar smatrajo delo kot izdelek. Tak pristop prisili vodje, da dajejo enako pozornost oblikovanju delovnih mest, kot jo dajejo oblikovanju izdelkov ali storitev in uporabo enakih tehnik pri obeh. Pri tem je pomembno, da vodje razumejo vrednote svojih zaposlenih (Lings, 2004, str. 411).

3.4 Učinki notranjega brandinga

Podjetje brez zaposlenih ne obstaja, zato je od vodstva in njihovega ravnanja z zaposlenimi odvisna uspešnost in učinkovitost podjetja. Večina vodij se še vedno ravna le po finančnih virih, premalo pozornosti pa dajejo na zaposlene, ki so najpomembnejši vir podjetja. Tu je pomembno tudi, da so vodje, poleg tega da imajo znanje, pravični in komunikativni, ter vodijo z vzgledom. Tako jim bodo zaposleni želeli slediti. Pozornost, ki jo vodje namenijo zaposlenim, je torej ključnega pomena (Merkač Skok, 2005, str. 21).

Vsak zaposleni v podjetju je sam odgovoren za svoje napredovanje in osebni razvoj, vendar se mora odzivati tudi na možnosti, ki mu jih podjetje ponuja. Za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih se upoštevajo trije dejavniki, ki so zadovoljstvo zaposlenih, njihova produktivnost in fluktuacija zaposlenih v organizaciji. Namen ocenjevanja uspešnosti ima tako kratkoročne kot tudi dolgoročne učinke. H kratkoročnim učinkom štejemo dodatno mesečno plačilo za napor ali posebne dosežke, med dolgoročne pa štejemo možnost napredovanja (Merkač Skok, 2005, str. 206–207).

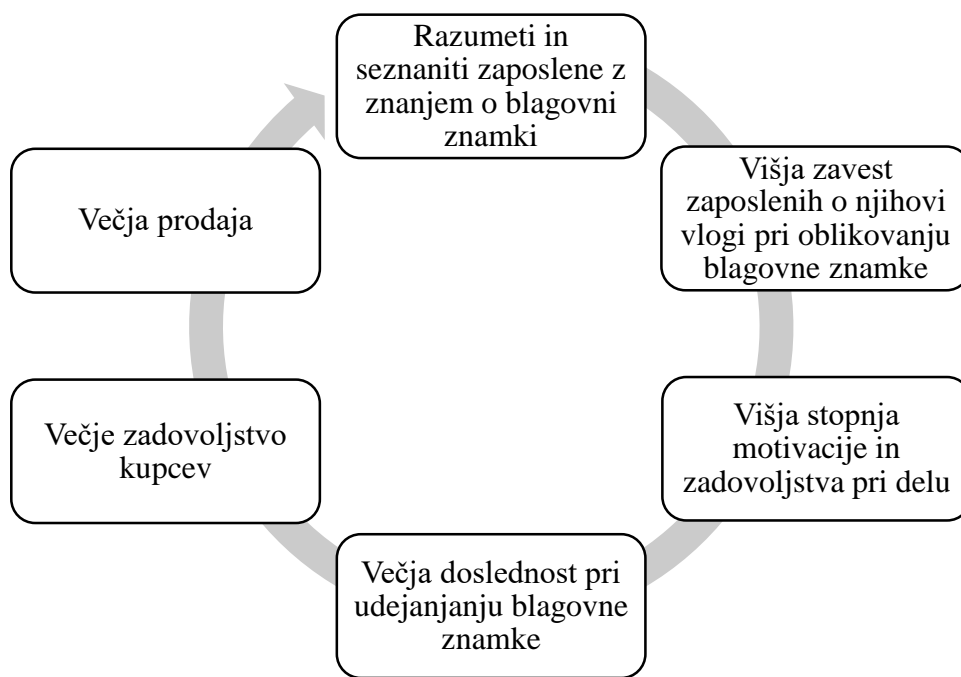
Pogovori o delu in blagovni znamki z zaposlenimi privedejo do večje motivacije, vodstvo pa ima na ta način pozitiven vpliv na uspešnost zaposlenih in njihov nadaljnji razvoj. Ocenjevanje uspešnosti se uporablja predvsem zaradi spreminjanja odnosa do dela in samega podjetja, za povečanje prometa in manjše stroške, za planiranje zaposlitev in napredovanj ter za razlikovanje med boljšimi in slabšimi zaposlenimi (Merkač Skok, 2005, str. 208).

Zaposleni različno gledajo na blagovno znamko. Podjetja morajo vedeti, da lahko različni oddelki različno ocenijo prispevek, ki ga imajo pri gradnji blagovne znamke, zato je pomembno, da se najde primeren način za zmanjšanje teh razhajanj. Tu ima veliko vlogo znanje, ki ga delimo na vidno in tiho znanje. Pri vidnem znanju gre za formalno znanje, kot na primer logotip ali pravna sredstva. Pri tihem znanju pa gre za bolj osebno znanje, ki ga težje komuniciramo z drugimi, saj vključuje lastne vrednote in prepričanja posameznika. Pretvorba tihega znanja v vidno zahteva spoznavanje vodij z zaposlenimi, da lažje razumejo, iz kje zaposleni izhajajo in posledično skupaj lažje oblikujejo pogled na blagovno znamko. Za zagotavljanje usklajenega pogleda na blagovno znamko, ni dovolj le vidno znanje o blagovni znamki, saj se tiho in vidno znanje dopolnjujeta (de Chernatony, 2002, str. 64–65).

Slika 6 predstavlja šeststopenjski prenos in razvijanje znanja, s katerim se oblikuje blagovna znamka. Gre za večji strošek, vendar je to naložba, ki bo v prihodnosti nedvomno prinesla večji donos. V prvih fazah procesa oblikovanja blagovne znamke je potrebno zaposlene vključevati v pogovor o blagovni znamki. Na tak način se ustvari višja zavest zaposlenih o njihovi vlogi in prispevku za uspešnost blagovne znamke. Posledično so blagovni znamki bolj predani, imajo večjo motivacijo za delo in so zadovoljnejši. Z dodatnim obveščanjem zaposlenih in posredovanjem novih informacij podjetja zagotovijo večjo doslednost pri uresničevanju blagovne znamke. V tem delu se podjetja osredotočajo na ponotranjanje novo

pridobljenega znanja z namenom večje motivacije zaposlenih za delo. Ko podjetje doseže naštetu, se rezultati začnejo kazati tudi navzven, in sicer z večjim zadovoljstvom kupcev ter posledično, večjo prodajo (de Chernatony, 2002, str. 67–69).

Slika 6: Uporaba znanja za oblikovanje blagovne znamke



Vir: de Chernatony (2002, str. 68).

Notranji branding ima na zaposlene različne učinke. Rezultati neke raziskave so pokazali, da ima notranji branding na zaposlene vedenjske učinke in učinke, povezane z odnosom. Slednji so razdeljeni na identifikacijo z blagovno znamko in zavezanost blagovni znamki. Notranji branding je pri identifikaciji z blagovno znamko pomemben, saj povečuje občutek ponosa in pripadnosti zaposlenih blagovni znamki, z izboljševanjem svojih spretnosti in sposobnosti pa lažje zadovoljujejo pričakovanja kupcev. Zaposleni so bolj zavezani in zvesti blagovni znamki, kadar podjetje izvaja izobraževanja in usposabljanja ter jim s tem omogoča razvoj in širjenje znanja. Za vedenjske učinke je raziskava pokazala, da kadar se zaposleni identificirajo z blagovno znamko, bodo lažje izpolnjevali obljube blagovne znamke pri kupcu (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2008, str. 416–417).

Kadar imajo zaposleni s podjetjem in njegovimi blagovnimi znamkami pozitiven odnos, se to pokaže pri tem, da zaposleni želijo svoje delo opravljati bolje, saj bodo delali v dobro podjetja. Hkrati si bo zaposleni želeli biti del organizacije in bo močno verjel v cilje in vrednote podjetja. Močan odnos, ki ga zaposleni ustvarijo s podjetjem, se pokaže tudi v njihovi zavezanosti, kar predstavlja močno konkurenčno prednost (Michel, Merk & Eroglu, 2015, str. 320).

Vrednote, ki so skupne podjetju in zaposlenim, pripeljejo do večje motivacije za delo, zaposleni pa so ponosni, da so lahko del blagovne znamke. Poleg motivacije se zaposleni čutijo tudi bolj pripadni podjetju. Kadar je v podjetju močna kultura, velja, da ima to podjetje tudi trajnejšo konkurenčno prednost, saj zaposleni vedo na kakšen način izdelke ponuditi kupcem. To pomeni, da izpolnjujejo obljube blagovne znamke v skladu z vrednotami podjetja, ki narekujejo želeno vedenje (de Chernatony, 2002, str. 164–167).

Zaposleni imajo moč, da lahko na podobo blagovne znamke pozitivno vplivajo, prav tako pa se morajo podjetja zavedati, da imajo zaposleni danes tudi veliko več priložnosti, da to podobo prikažejo v slabi luči (Mangold & Miles, 2007, str. 423). Odnosi med prodajnim osebjem močno vplivajo na njihovo delo in na podobo o podjetju, zato je priporočljivo, da vodstvo spodbuja gradnjo odnosa med zaposlenimi. Prav tako bo dober odnos podjetju nudil trajnostno konkurenčno prednost in hitrejše doseganje zastavljenih ciljev (Bolander, Santorino, Hughes & Ferris, 2015, str. 12–13).

Uspešno implementiran notranji branding pripelje do visokega znanja zaposlenih in razumevanja podobe blagovne znamke, njenega poslanstva in vrednot. Skladnost med sporočili podjetja in vrednotami ter poslanstvom ustvari zaupanje zaposlenih v podjetje, postanejo bolj zagnani za delo ter motivirani za predstavljanje želene podobe blagovne znamke drugim. Tu gre za močno konkurenčno prednost, saj so zaposleni zaradi znanja, ki so ga pridobili o blagovni znamki, bolj samozavestni pri svojem delu in je manj možnosti, da bodo podjetje zapustili. Na podlagi tega podjetje pridobi visoko usposobljen in izkušen kader. Kadar so zaposleni s podjetjem močno povezani, lahko vodstvo pričakuje, da bodo zaposleni o podjetju širili pozitivne informacije (Mangold & Miles, 2007, str. 430).

4 PREDSTAVITEV BLAGOVNIH ZNAMK PODJETJA LISCA TER KONKURENČNIH BLAGOVNIH ZNAMK

Modna in tekstilna industrija sta dve največji industriji na svetu in sta, zaradi števila ljudi, ki jih zaposlujeta, vodilni panogi v večini držav. Ker v industriji moda dominira, je nenehno pod vplivom modne kulture. Dizajn in blagovna znamka tu predstavljata neoprijemljiva sredstva za razmeroma stalen vir konkurenčne prednosti. Oblačila imajo pomembno socialno in ekonomsko vrednost v družbi, saj ljudem, med drugim, odražajo tudi samopodobo (Završnik & Mumel, 2007, str. 11).

Tekstilna industrija v Evropi se spopada s težkimi časi. Nekdanji generalni direktor Lisce, gospod Goran Kodelja, pravi, da je treba razlikovati med tekstilno in modno panogo. Podjetja, ki sodijo v tekstilno panogo, so proizvajalci, ki na podlagi predhodnih naročil proizvajajo za druge blagovne znamke, medtem ko v modno panogo spadajo podjetja, ki temeljijo na lastni blagovni znamki in ponujajo izdelke, ki jih ustvarijo in kreirajo sami. Razlog za krizo v tekstilni panogi leži v selitvi dela v države, kjer ponujajo cenejšo delovno

silo, vendar to še ne pomeni, da je modna panoga v isti krizi. Ta pozna način celovitega prilagajanja globalnim razmeram na trgu in je na podlagi tega uspešna. Ker Lisca spada v modno panogo, Kodelja pravi, da je v splošnem to razlog za njihovo uspešno poslovanje. Pred nekaj leti pa se je podjetje odločilo tudi za prodajo preko Amazona, za katerega Kodelja pravi, da ta kanal postaja vse bolj pomemben (Pušnik, 2017).

V Sloveniji je vrsto let delovalo veliko podjetij, ki so se ukvarjali z oblikovanjem tekstila in modo. Med njimi so bila Jutranjka, Mura, Rašica in Beti, ki so bila dobro uveljavljena podjetja s kakovostnimi izdelki, Mura pa je, med drugim, do leta 2014 izdelovala tudi izdelke za svetovno priznano blagovno znamko Hugo Boss. Med vsemi omenjenimi izstopa Lisca, saj se je podjetju uspelo obdržati na trgu tudi takrat, ko so ostala podjetja zaradi recesije množično zapirala svoja vrata (The Slovenia Times, 2014).

Po besedah nekdanjega direktorja, je bila težava podjetij, ki recesije niso preživela, internacionalizacija proizvodnje, gradnja lastne prodajne mreže in osredotočenje na lastno blagovno znamko. Lisca je svojo proizvodnjo začela internacionalizirati pred desetletjem. V nasprotnem primeru bi bila tudi Lisca le žalostna zgodba propadlega podjetja. Strateška odločitev, ki so jo sprejeli pred leti, je bila tudi, da ne bodo proizvajali izdelkov za druge blagovne znamke. To se je izkazalo za pravilno odločitev, saj ima danes podjetje močan položaj na trgu jugovzhodne Evrope (Kos, 2017, str. 9–10).

4.1 Predstavitev podjetja Lisca, d.d.

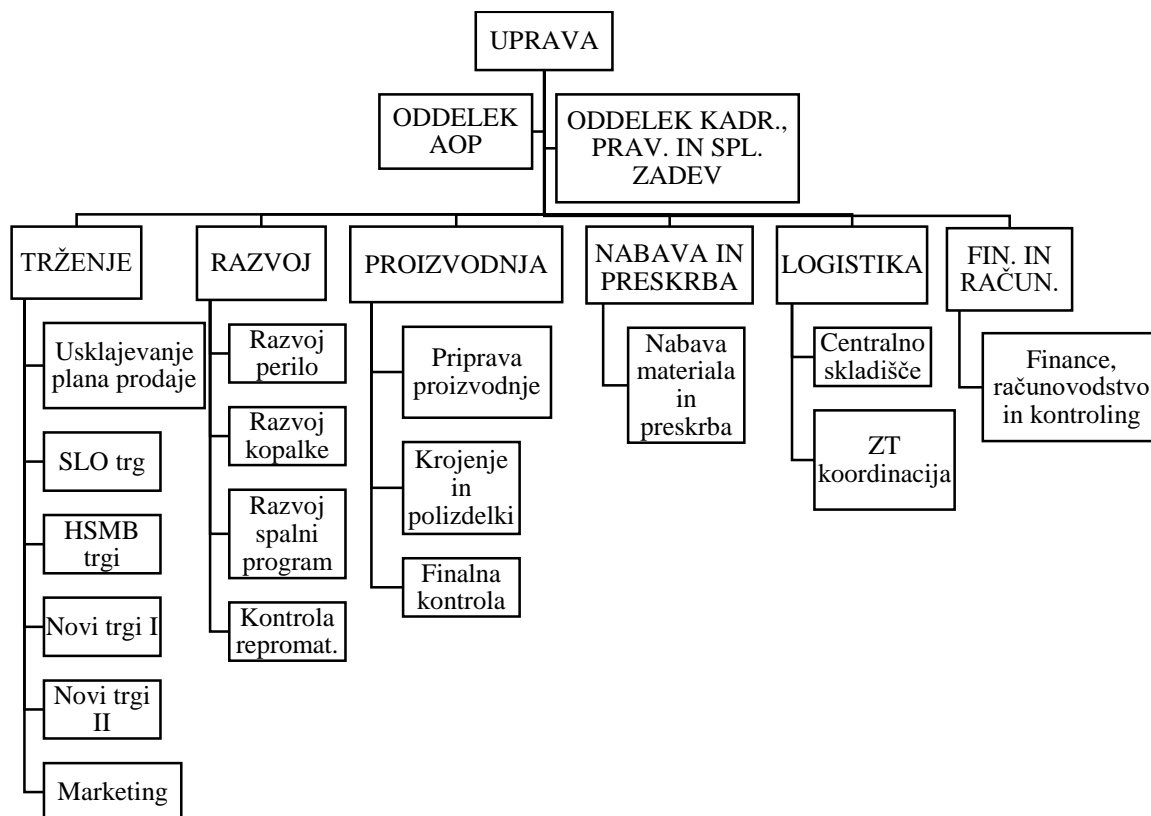
Podjetje Lisca, d.d. je slovensko podjetje, ki deluje že več kot 60 let. Njihove osnovne dejavnosti so proizvodnja spodnjega perila, vrhnjih oblačil ter dodatkov. Podjetje ima poleg matične družbe še devet hčerinskih družb, med katerimi ena deluje v Sloveniji, ostale po tujini, predvsem po državah bivše Jugoslavije, pa tudi v Nemčiji, Rusiji in na Češkem (Lisca, d.d., letno poročilo, 2017).

Podjetje deluje v panogi, kjer je konkurenca velika. V času krize se je podjetju uspelo obdržati na trgu in se s pomočjo vodstva ter vseh zaposlenih še okrepilo. Podjetje ima v osmih državah podjetje zaposlenih okoli 750 ljudi, od tega samo v Sloveniji okoli 290 ljudi (Pušnik, 2017). V lastni in franšizni maloprodajni mreži po Sloveniji in državah bivše Jugoslavije imajo 130 trgovin, celotno prodajo pa z lastnima blagovnama znamkama ustvarijo na več kot dvajsetih trgih (Lisca, d.d., letno poročilo, 2017).

Svojo osnovno dejavnost ima podjetje v Sevnici, kjer nalogo generalnega direktorja od aprila 2018 opravlja g. Marko Ninčević. Organizacijo poslovanja imajo prilagojeno potrebam poslovnega procesa. Ti so razdeljeni na šest področij, ki so področje prodaje, razvoja, nabave in preskrbe, proizvodnje, logistike in področje financ, računovodstva, plana in analiz. Upravo dalje delijo še na dve štabni službi, in sicer na oddelek kadrovskih, pravnih in

splošnih zadev ter oddelek avtomatske obdelave podatkov (AOP). Na sliki 7 je prikazana celotna organizacijska struktura podjetja (Lisca, d.d., letno poročilo, 2017).

Slika 7: Organizacijska struktura podjetja Lisca, d.d.



Vir: Lisca, d.d., letno poročilo, 2017

Podjetje temelji na ustvarjanju in proizvodnji izdelkov, ki bodo v največji možni meri prinašali korist kupcem in izpolnjevali njihova pričakovanja, hkrati pa povečevali njihovo zadovoljstvo. Ker pri poslovanju izbirajo pravilne poslovne strategije za doseg ciljev, te tudi dosežejo. Zavedajo se, da se je zaradi krize zmanjšala kupna moč potrošnikov, zato so cilje prilagodili novim razmeram. Na podlagi tega ne načrtujejo povečanja obsega prodaje in želijo, da bi se prihodki od prodaje do leta 2020, v povprečju povečevali po 4 % stopnji letno. Hkrati se želijo na trgu Jugovzhodne Evrope obdržati kot najmočnejša in najbolj prepoznavna blagovna znamka ženskega perila in kopalke, na izbranih trgih pa se želijo še bolj uveljavljati. Cilje dosegajo z osredotočenjem na tržno naravnano vodenje poslovne politike, z ustvarjanjem kolekcij širokega razpona in konkurenčnimi cenami. Imajo jasno izoblikovane identitete obeh blagovnih znamk, ustvarjalno pospeševanje prodaje in oglaševanje ter prave prodajne poti, kar predstavlja dodatne načine za doseganje zadanih ciljev (Lisca, d.d., letno poročilo, 2017).

V podjetju vedo, da obleka naredi človeka, zato želijo svojim kupcem ponujati izdelke v kombinaciji med modnostjo in funkcionalnostjo, ki jih nadgrajujejo še z dodatnimi linijami.

Temu primerno oblikujejo tudi trženjske akcije. Na tem temelji tudi njihovo poslanstvo, ki je, da s kakovostnimi, modnimi in funkcionalnimi serijami perila, kopalk in bluz poudarjajo lepoto žensk, da se z modeli, ki se odlično prilegajo telesu, počutijo privlačne in samozavestne (Lisca, d.d., 2007, interno gradivo).

Lisca je eno redkih slovenskih podjetij, ki je za obstoj na trgu začelo graditi lastno blagovno znamko in vlagalo v prepoznavnost le-te. Prilagodili so se novim tržnim razmeram, internacionalizirali proizvodnjo ter postavili lastno maloprodajno mrežo (Pušnik, 2017). V podjetju vedo, da je v Evropi veliko podjetij, ki proizvajajo in prodajajo spodnje perilo in da na trgu ni prostora za vse. Podjetje, ki želi uspeti, mora imeti jasno določene konkurenčne prednosti in pri Lisci vedo, katere so njihove. Ker želijo, da se vsaka ženska v njihovem perilu počuti udobno in pri tem še vedno sledi trendom, ponujajo perilo, ki je cenovno ugodno, vendar še vedno odlične kakovosti. Poleg tega modele ponujajo od najmanjših do največjih velikosti, česar večina konkurence svojim strankam ne zagotavlja (Pušnik, 2014).

Družba upravlja z dvema blagovnama znamkama, in sicer Lisca in Cheek by Lisca. V času krize so se v podjetju odločili za vlaganje v lastno blagovno znamko, kar se je izkazalo za izjemno uspešno (Pušnik, 2014). Obe blagovni znamki odlikujejo lastnosti kot so evropski dizajn in vrhunska kakovost, izjemno dobro prileganje telesu, širok nabor perila za različne priložnosti, ugodno razmerje med kakovostjo in ceno, odlična prodajna podpora kupcem, kot tudi dobra odzivnost, trženje ter fleksibilnost (Lisca, d.d., 2007, interno gradivo).

4.1.1 Blagovna znamka Lisca

Blagovna znamka Lisca je med kupci znana po kakovosti in elegantnosti, saj gradi na izvirnih in sodobnih kreacijah, ki so vrhunske kakovosti, hkrati pa so modeli tudi cenovno dostopni. Poleg programa spodnjega perila, pod blagovno znamko Lisca tržijo tudi kopalke, pižame ter bluže in majice. V podjetju se zavedajo življenjskega stila potrošnic in njihove raznolikosti vsakodnevnih aktivnosti, zato ponujajo širok nabor asortimentov, ki poleg normalnih velikosti vključujejo tudi izbor modelov v večjih velikostih (Lisca, d.d., 2007, interno gradivo).

Blagovna znamka je namenjena ženskam, ki uživajo v nošenju perila ter želijo ugajati tako sebi, kot tudi drugim. Je sinonim za optimalno prileganje perila telesu. Perilo predstavlja sodoben videz, ki je lahko romantičen, igriv, drzen ali pa zapeljiv, vedno pa ga spremlja veliko šarma in stila (Lisca, d.d., 2017, interno gradivo). Liscin kupec je ženska, ki od perila želi največ in želi v nošenju uživati. Tega se v podjetju zavedajo, zato želijo izdelke prilagoditi sodobnim trendom ter videz kombinirati s prileganjem telesu, hkrati pa kupcem ponuditi optimalno razmerje med ceno in kakovostjo (Pušnik, 2014).

Kolekcije blagovne znamke Lisca so razdeljene na več linij, in sicer (Lisca, d.d., 2007, interno gradivo):

- Lisca Selection,
- Lisca Fashion,
- Lisca Classic,
- Lisca Active in
- Lisca Men.

Linija Selection vključuje izbrane modele, namenjene ženskam, ki so drugačne, ekstravagantne, zapeljive in ženstvene. Gre za elegantne in ekskluzivne modele, ki jih odlikujejo kroji po najnovejši modi, prefinjeni materiali in barve. Modeli so natančno izdelani in se lahko pohvalijo z različnimi detajli. Linija poudarja drugačnost, hkrati pa ima vsaka kolekcija drugačno temo. Potrošnice, ki izberejo to linijo, imajo izbran življenjski stil in so za perilo pripravljene odšteti nekaj več denarja. Na perilo gledajo kot na modni dodatek (Lisca, d.d., 2007, interno gradivo).

Linija Fashion odlikuje ženstvenost, eleganca, funkcionalnost, moderni kroji, modne barve in odlični materiali. Ciljne potrošnice so ženske, ki jim je poleg izgleda izdelka pomembna tudi funkcionalnost. Cenijo tradicionalne vrednote, kot so družina in prijatelji. Ker imajo modeli imena, jim to doda značaj in določeno stopnjo všečnosti ter naklonjenosti tako strank, kot tudi zaposlenih. Prav tako linijo sestavljajo sezonske ponovitve in pa enkratne serije (Lisca, d.d., 2007, interno gradivo).

Pri liniji Classic gre za modele, ki so tako funkcionalni, kot tudi korekcijski, potrošnicam pa ponuja modele v večjih velikostih. Narejeni so iz močnejših materialov z namenom funkcionalnosti. Linija Active je namenjena ženskam, ki aktivno preživljajo svoj prosti čas, modeli pa so izdelani in materialov, ki dihajo in odvajajo vlago (Lisca, d.d., 2007, interno gradivo). Linija Men je namenjena moškim potrošnikom in ponuja mehko in udobno spodnje perilo, spodnje majice ter pižame. Vsi izdelki so bombažni ali pa mešanica modala, bombaža in elastana ter predstavljajo »must have« moškega, ki zase želi le najboljše (Lisca, 2018).

4.1.2 Blagovna znamka Cheek

Blagovna znamka Cheek by Lisca je v prvi vrsti namenjena mladostnim ženskam, ki so modno ozaveščene in iščejo večfunkcijsko spodnje perilo. Modeli blagovne znamke Cheek so igrivi, živahni, drzni in primerni za ženske, ki želijo biti simpatične in oblečene po zadnji modi. Prav tako kot blagovna znamka Lisca, tudi Cheek ponuja nekatere modele v večjih velikostih. Predstavlja sodobnejši koncept spodnjega perila za ženske, ki predstavljajo mlajši in trendovsko naravnani segment potrošnic. Hkrati s to blagovno znamko želijo izžarevati mladosten stil in moderno podobo (Lisca, d.d., 2007, interno gradivo).

Serije perila Cheek vsebujejo vsaj pet modelov, v katere sta vključena najmanj dva različna neдрčka in dva različna spodnja dela. Kolekcijo sestavljajo modeli, ki se vsako sezono ponavljajo ter enkratna ponovitev modelov. Slednji so na voljo le eno sezono ter so trendi in drzni. Izdelani so iz modnih materialov in pisanih barv. Glede na sezono, se barve in detajli prilagodijo (Lisca, d.d., 2007, interno gradivo).

4.2 Konkurenca

Na slovenskem trgu je veliko ponudnikov spodnjega perila. Le peščica je takih, ki so specializirani za oblikovanje spodnjega perila, ter je spodnje perilo njihov osnovni program. Primer konkurence Lisca v Sloveniji, ki ponuja spodnje perilo kot dopolnilni program, so med drugim tudi večje trgovske verige, kot so H&M, New Yorker, C&A in podobni. Konkurenca, specializirana na spodnje perilo, pa je med drugimi tudi Skiny, Etam, Calzedonia in La Perla.

V Italiji ima Lisca največji delež prodaj, čeprav so njihove cene v istem cenovnem razredu kot pri njihovih največjih italijanskih konkurenčnih podjetjih Intimissimi in Calzedonia. Kodelja pravi, da je na italijanskem trgu veliko butikov, ki ponujajo spodnje perilo največjih evropskih blagovnih znamk, njihove stranke pa iščejo modno in funkcionalno perilo. Na tem področju je Lisca najbolj prepoznavna in ima najboljše razmerje med ceno in kakovostjo (Kos, 2017, str. 10).

4.2.1 Triumph

Podjetje Triumph deluje že vse od leta 1886 in letos praznuje svojo 132. obletnico obstoja. Ustanovila sta ga trgovec Michael Braun in izdelovalec korzetov Johann Gottfried Spiesshofer v Nemčiji, pod imenom Spiesshofer & Braun. Podjetje je potrebovalo bolj prepoznavno, razumljivo in zapomnljivo ime, zato se je preimenovalo v Triumph, ter kmalu prevzelo mesto vodilnega proizvajalca spodnjega perila v Evropi. Po drugi svetovni vojni se je podjetje razširilo na evropski trg, v šestdesetih letih prejšnjega stoletja pa še na azijski. Do leta 1965 je imelo podjetje poslovalnice že v 92 državah sveta. Danes ima podjetje Triumph 1650 trgovin po vsem svetu (Triumph, 2018a).

Podjetje določa standarde v modni industriji z njihovimi ključnimi kompetencami, ki so globoko znanje in razumevanje ženskega telesa. V skladu z njihovo več kot 130-letno tradicijo svojim strankam ponujajo številne inovacije in nove koncepte perila. Ustvarjajo modele, ki so kombinacija med visoko učinkovitostjo ter vrhunsko modno privlačnostjo (Triumph, 2018b).

Vizija podjetja Triumph je prispevati h gradnji trajnostne družbe in naravnega okolja tako, da bodo na to ponosni vsi zaposleni. Želijo biti prepoznavni navzven in navznoter kot podjetje, ki je vodeno na odgovoren način, kjer se zavedajo pomembnosti prihodnjih

generacij in kaj podjetje pusti za seboj. Pri podjetju verjamejo, da imajo kot družba odgovornost do posledic, ki jih puščajo njihova dejanja (Triumph, 2018d).

Podjetje Triumph upravlja s petimi blagovnimi znamkami, in sicer Triumph, Florale, Essence, Sloggi in Triaction. Pod blagovno znamko Triumph prodajajo elegantne, glamurozne in zapeljive modele kakovostnih materialov, medtem ko je blagovna znamka Sloggi znana po visoko kakovostnem in udobnem spodnjem perilu za vsak dan. Pri Florale gre za čipkaste modele, kombinirane z visoko kakovostnim tilom. Ponujajo pa tudi nedrčke, ki nudijo z večjo oporo ter udobje. Essence predstavlja luksuzno kolekcijo spodnjega perila, ki se predstavlja z občutljivim vezenjem in elegantno čipko. Triaction je športna linija, ki kupcem ponuja izdelke z največjo podporo pri športnih aktivnostih (Triumph, 2018f).

Zavezani so k odgovorni in trajnostni proizvodnji ter etičnosti, kar pomeni, da skrbijo za dobrobit ljudi, skupnosti, delničarjev in naravnega okolja. Ker si prizadevajo, da prej našteto tudi izpolnijo, imajo stroge standarde upravljanja in skladnosti (Triumph, 2018e). V želji po nagrajevanju kreativnosti podjetje podeljuje nagrade, imenovane Triumph Inspiration Award, kjer so nagrajeni mladi upi za njihov uspeh v svetu mode. S tem ustvarja dober odnos med podjetjem in kreativnimi mladimi potrošniki (Triumph, 2018c).

4.2.2 Intimissimi

Intimissimi je hčerinska blagovna znamka italijanskega modnega podjetja Calzedonia, ki je bilo ustanovljeno leta 1986 in ima pod sabo, poleg blagovne znamke Intimissimi, tudi Tezenis, Falconeri, Sigorvino in Atelier Emè. Calzedonia svoje blagovne znamke prodaja v 45 različnih državah sveta, cilj podjetja pa je nadaljnja širitev po Evropi, Daljnem Vzhodu in Združenih državah Amerike (Calzedonia, 2018).

Intimissimi je dokaj mlado podjetje, ustanovljeno leta 1996. Že od ustanovitve so vodilni na evropskem trgu spodnjega perila, tako za ženske kot za moške. Poudarjajo visoko kakovostne izdelke, ki so s kombinacijo romantike in domišljije pridobili zveste kupce po vsem svetu. V dveh letih od ustanovitve je podjetje odprlo že 100 lastnih trgovin, do leta 2017 pa so odprli že 1390 trgovin v 40 različnih državah po svetu. Zaradi izjemne prilagodljivosti v podjetju hitro reagirajo na trende, ki se pojavljajo na trgu, to pa jih je povzdignilo v sam vrh evropskega trga spodnjega perila (Intimissimi, 2018a).

Poudarjajo romantiko, saj navdušuje domišljijo in čustva ter uteleša lepoto in odraža sodoben stil. Vsaka kolekcija vsebuje edinstvene modele, izdelane iz najnovejših materialov, kot so svila, bombaž in čipka, v različnih barvah in stilih, glede na sezono. Navdih jemljejo iz brezčasnega italijanskega sloga, hkrati pa svojim kupcem ponujajo modne izdelke z dobrim razmerjem med kakovostjo in ceno (Intimissimi, 2018a).

Podjetje je znano po enostavnem in elegantnem italijanskem stilu perila. Ker imajo svoj sortiment razdeljen na pet kategorij, lahko pokrivajo vse potrebe svojih kupcev. Kategorije razdelijo na Lingerie, ki fascinira z modnimi izdelki, Basic pa kupcem ponuja perilo za vsakodnevno nošnjo, vendar z brezčasnimi modeli in barvami. V kategoriji Knitwear kupcem ponujajo majice, obleke in plašče za vsakodnevno uporabo, Easywear ponuja pižame in halje, zadnja kategorija pa je Menswear, ki ponuja spodnje perilo, oblačila za prosti čas, majice in srajce moškim kupcem s klasičnim ali zanimivim dizajnom. V njihove trgovine vsak teden prispejo novi modeli oblačil in perila, ki pritegnejo tako moške kot ženske, ki iščejo pristen in naraven videz. Svoje kolekcije podjetje obnavlja štirikrat na leto (Intimissimi, 2018b).

5 ODNOS MED PRODAJNIM OSEBJEM IN BLAGOVNO ZNAMKO LISCA, D.D.

Veliko literature omenja, kako naj blagovne znamke gradijo odnos s svojimi kupci, kako izboljšati njihove izkušnje in kakšne prednosti ta dejavnost prinese, manj pa je poudarka na gradnji odnosa blagovne znamke s svojim prodajnim osebjem. Malo raziskav obravnava temo, kako blagovna znamka vpliva na prodajalčevo motivacijo in zavezanost delodajalcu. Ena redkih študij na temo odnosa med prodajalci in blagovno znamko je bila objavljena v Journal of Personal Selling and Sales management v letu 2015, kjer so avtorji Michel, Merk in Eroglu želeli preučiti motivacijo in zavezanost prodajnega osebja svojemu delodajalcu. Skozi raziskavo so opredelili tri dimenzije odnosa med prodajnim osebjem in blagovno znamko, in sicer naklonjenost prodajalca blagovni znamki, zaupanje prodajalca blagovni znamki in zaznano kupčevo prepoznavanje zaradi blagovne znamke. Študija je odprla nov pogled na blagovno znamko in njen odnos do svojih zaposlenih, predvsem prodajnega osebja, saj dokazuje, da je odnos z zaposlenimi enako pomemben, kot odnos s kupci (Michel, Merk & Eroglu, 2015, str. 314).

5.1 Metodologija

Raziskavo magistrskega dela sem želela podkrepiti z dvema raziskovalnima metodama, in sicer z navideznimi nakupi ter intervjuji. Uporaba dveh metod se zdi smiselna, saj je slabost intervjujev ta, da obstaja možnost, da intervjuvani na vprašanja ne odgovori iskreno, saj želi sebe predstaviti v boljši luči. Na podlagi tega sem se odločila, da intervjuje podkrepim z navideznimi nakupi, kjer sem opazovala prodajno osebje pri delu in na ta način skušala zaznati, kakšen odnos imajo prodajalci do strank ter, do svojega zaposlovalca in njegove blagovne znamke.

Navidezni nakupi so se razvili iz koncepta zadovoljstva kupcev, saj podjetja želijo izvedeti, kako lahko izboljšajo izkušnje kupcev v svojih prodajnih prostorih in jim ponudijo največ, kar lahko. Prav ti razlogi so povod za vse večjo uporabo navideznih nakupov, hkrati pa ta

metoda postaja pomembno orodje pri merjenju integritete zaposlenih (Saha, 2009, str. 86–87). Podjetja, ki se poslužujejo navideznih nakupov, želijo izvedeti, kje so njihove šibke točke in kje priložnosti za izboljšanje poslovanja. Pridobljeni podatki so lahko dobra osnova za nadaljnja izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter pridobivanje idej za izboljšanje prodajnega procesa. Poleg informacij o poslovanju in načinu prodaje, podjetje z navideznimi nakupi prepozna zaposlene, ki se trudijo in želijo kupcem ponuditi največ, na podlagi tega pa lahko podjetje zaposlene nagradi in jim poveča motivacijo. Še vedno je veliko podjetij, ki uporabljajo navidezne kupce za kaznovanje zaposlenih, namesto da bi jih uporabljalo kot pozitivno orodje za spodbujanje motivacije, nagrajevanja in izboljšanja poslovanja. Kadar zaposleni pri svojem delu niso najboljši, se je treba vprašati, ali zaposleni poznajo pravila vedenja do stranke in do prodaje. Pomembno je, da so zaposleni v nenehni pripravljenosti na obisk skritega kupca, saj se bodo tako vedno obnašali profesionalno in s tem večali tudi kakovost dela in obravnavanja strank (Ugren, 2017, str. 10–11).

Metoda navideznega nakupovanja vključuje uporabo skrivnih nakupovalcev, ki so usposobljeni ali seznanjeni z opazovanjem, preizkušanjem in merjenjem procesa storitev za stranke. Na podlagi pretvarjanja, da je skrivni kupec potencialna stranka, in vnaprej določenih nalog, se ocenijo določeni kriteriji in ustvari poročilo o njihovi izkušnji. Prav tako osebe, ki so ocenjevane, ne smejo vedeti, da jih nekdo ocenjuje, saj bi v tem primeru prilagodile svoje vedenje, kar bi posledično privedlo do napačnih rezultatov (ESOMAR, 2005, str. 2). Prednosti navideznih nakupov so številne. Metoda se lahko uporabi kot orodje za merjenje kakovosti storitev, pomaga ugotoviti ali kupec v vseh poslovalnicah določenega podjetja dobi enake informacije in enako postrežbo ter pravilno postavitev izdelkov na policah. Prav tako podjetje na ta način izve, kako prodajno osebje predstavlja izdelke blagovne znamke, kako učinkovita so usposabljanja in kateri zaposleni svojega dela ne opravljajo dobro. Vse več pa se podjetja poslužujejo navideznih nakupov tudi za preverjanje konkurence (Saha, 2009, str. 88).

Pri intervjujih gre za kvalitativno raziskavo, ki vključuje individualni pogovor z manjšim številom respondentov z namenom pridobitve vpogleda v njihovo razmišljanje o določeni ideji ali situaciji, njihovem razmišljanju in vedenju. Zagotavljajo bolj podrobne informacije od drugih raziskovalnih metod, kot na primer pri anketnem vprašalniku, hkrati pa intervju ustvarja bolj sproščeno atmosfero, kar pripomore k tem, da intervjuvani pove več (Boyce & Neale, 2006, str. 3). Slabosti intervjujev so, da sta lahko tako izvajalec intervjujev kot intervjuvani pristranska, zato se mora pred intervjujem opomnik zastaviti tako, da je možnost pristranskosti minimalna. Ker gre pri intervjujih za večje število vprašanj, ki zahtevajo podrobnejše informacije, so intervjuji dolgotrajni. Poleg potrebnega časa za opravljanje intervjujev, je kasneje potreben še čas za prepis informacij, analiziranje in interpretiranje rezultatov. Za opravljanje intervjujev je potrebno, da je izvajalec intervjujev primerno izobražen za delo. Na ta način bo ustvaril prijetno vzdušje za intervjuvanega in od njega izvedel več informacij (Boyce & Neale, 2006, str. 3–4).

Pri oblikovanju kontrolnega lista za navidezno nakupovanje in oblikovanju vprašanj za intervju sem se nanašala na članke, ki obravnavajo temo odnosa med blagovno znamko in prodajnim osebjem ter notranjega brandinga, uporabila pa sem tudi smernice obravnavanega podjetja. Kontrolni list za navidezne nakupe je bil zasnovan tako, da se lahko skozi celotno opazovanje vidi, v kolikšni meri je prodajalec predan blagovni znamki. Pomembno ni le, kako predstavi izdelke kupcu, temveč tudi, koliko mu je mar do urejenosti prodajnega prostora in tega, da je tudi sam urejen. Prodajalec se namreč mora zavedati, da je obraz podjetja in da s svojo osebno urejenostjo sporoča kupcem, kakšno mnenje ima do blagovne znamke. Vprašanja za intervjuje sem razdelila na tri sklope vprašanj, ki so se smiselno nadaljevali, sama vprašanja pa so bila oblikovana po pregledu literature in v kombinaciji s kontrolnim listom za navidezno nakupovanje.

Cilj navideznih nakupov je s pomočjo opazovanja ugotoviti, kakšen je odnos prodajnega osebja do blagovne znamke in prodaje. Na podlagi opazovanja želim ugotoviti, kako se prodajno osebje zavzema za blagovno znamko in ali so ji zvesti. Pri intervjujih želim s strani prodajnega osebja izvedeti, kako gledajo na samo podjetje, ki jih zaposluje in v kakšnem odnosu so. Hkrati želim izvedeti, kako gledajo na pojem odnosa z blagovno znamko in kakšen odnos imajo tako do podjetja, kot tudi kakšen odnos ima podjetje do njih.

5.2 Ugotovitve navideznega nakupovanja

Raziskavo navideznega nakupovanja sem opravila v šestih poslovalnicah Lisca po Sloveniji in so, zaradi varovanja podatkov, posamezne poslovalnice označene s številkami od 1 do 6. Raziskava je potekala tako, da sem ob obisku določene poslovalnice kot stranka želela izvedeti čim več o odnosu, ki ga ima prodajno osebje do prodaje. Želela sem ugotoviti tudi, kakšna je njihova zavezanost podjetju. Ker je odnos do blagovne znamke težje ugotoviti na podlagi navideznega nakupovanja, sem se v tem delu raziskave bolj osredotočila na odnos do prodaje, ki ga lahko kasneje povežemo tudi z odnosom do blagovne znamke.

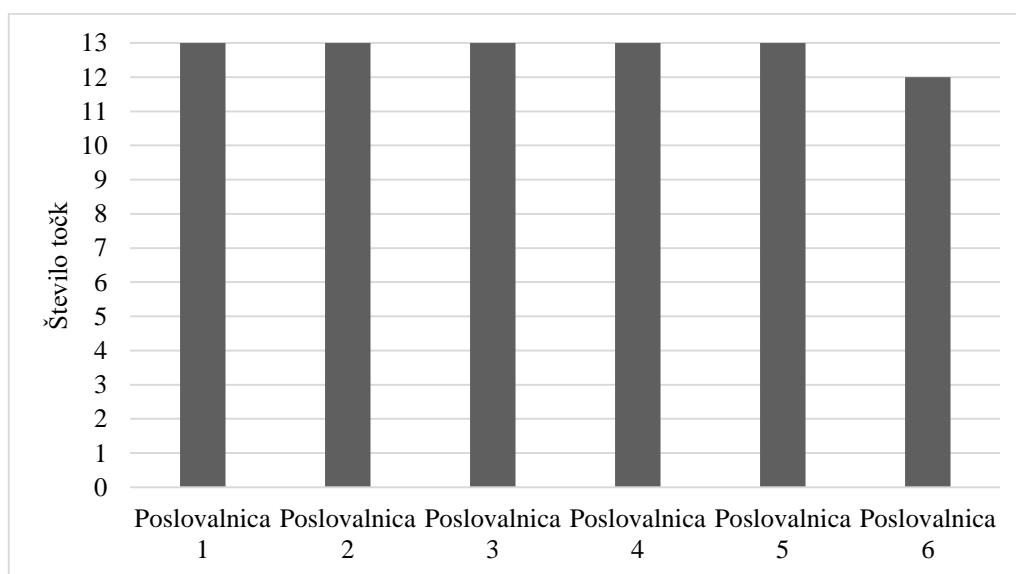
Kontrolni list za opravljanje navideznega nakupovanja sem razdelila na štiri kategorije, in sicer notranjost prodajnega mesta, osebno urejenost, odnos do prodaje in odnos do blagovne znamke. Vsaka kategorija je dalje razdeljena na vprašanja, na katera sem želela skozi navidezni nakup čim bolje odgovoriti. Sam obisk posamezne poslovalnice je bil načrtovan tako, da sem prodajnemu osebju zastavljala enaka vprašanja, saj so tako rezultati med seboj bolj primerljivi. Odgovore sem ob koncu tudi ocenila in rezultate vseh šestih trgovin med seboj primerjala.

Rezultati raziskave navideznega nakupovanja so predstavljeni grafično in so, za lažjo interpretacijo, tudi podrobneje predstavljeni. Vsak izmed njih predstavlja posamezno kategorijo, ki je bila ocenjevana s kontrolnim listom ter s točkami posameznih obiskanih poslovalnic. Zadnji graf s skupnimi točkami je prikazal, v kateri poslovalnici je bil odnos med prodajnim osebjem in blagovno znamko najbolj opazen, kako prodajno osebje kaže svoj

odnos, ki ga ima do prodaje kupcem, v katerih poslovalnicah so bile prodajalke najbolj zavzete za delo ter kje je bilo splošno vzdušje najboljše. Kategorija odnosa do prodaje je bila med navideznim nakupovanjem najbolj opazena, zato sem bila pri opazovanju nenehno pozorna na odgovore prodajalke, hkrati pa sem opazovala tudi okolico in urejenost same prodajalne.

Urejenost prodajnega mesta odraža vrednote prodajalca. Tisti, ki jim je čistoča in urejenost pomembna, se bodo trudili, da bo njihovo delovno mesto vedno urejeno. Tudi stranke se bolje počutijo v trgovini, kjer ni umazanije, prahu in kjer so izdelki na svojih mestih. Tudi kabine za pomerjanje izbranih izdelkov morajo biti čiste, saj vsak oblačila raje pomerja v čistih prostorih. Slika 8 predstavlja kategorijo notranjosti prodajnega mesta, za katero se je izkazalo, da imajo zaposlene poslovalnice urejene in pospravljene. Po pregledu notranjosti prodajnega mesta sem ugotovila, da so vse poslovalnice primerno pospravljene in urejene. Prodajno osebje ve, da mora biti poslovalnica vedno urejena, saj se tako stranke boljše počutijo. Tudi izdelke je lažje najti, kadar se sproti pospravlja. Ti so bili v vseh poslovalnicah primerno zloženi in urejeni. Izdelki določene linije so bili zloženi skupaj, tudi znižani izdelki so bili na enem mestu. V primeru, da bi bili znižani izdelki pomešani z izdelki v redni ceni, bi stranke to zmedlo in ne bi vedele, kaj točno je znižano in kaj ne. Tudi kabine za pomerjanje izdelkov so bile pospravljene in brez umazanije. Le v eni poslovalnici sem opazila manjše odstopanje pri urejenosti. Ker sem poslovalnico obiskala zjutraj, predvidevam, da je tako ostalo še od prejšnjega dne. V tem primeru je za neurejenost odgovorna prodajalka, ki je delala prejšnji večer. V tej kategoriji je od možnih 13 točk, 5 poslovalnic dobilo vse možne točke, le zadnja eno točko manj zaradi prej navedenih razlogov.

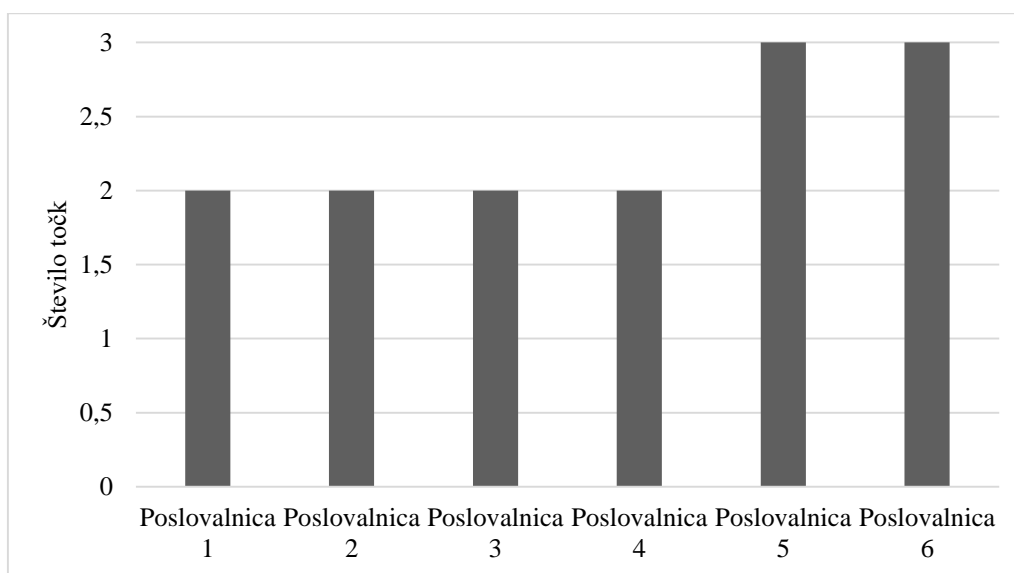
Slika 8: Notranjost prodajnega mesta



Vir: lastno delo

Ker so prodajalke prve, s katerimi se kupci srečajo, kadar pridejo v Liscino poslovalnico, je pomembno, da so urejene. S tem predstavljajo podjetje, urejenost pa odraža tudi njihov odnos do podjetja. Kupcem z osebno urejenostjo sporočajo, da spoštujejo podjetje, pri katerem so zaposlene, posledično pa tudi kupci spoštujejo podjetje. Če prodajalke ne bi bile urejene, bi kupcem sporočale, da jim je za podjetje vseeno, da blagovne znamke ne jemljejo resno in jim zato ni mar, kakšne so na delovnem mestu. Posledično tudi kupci na podjetje ne bi gledali tako, kot si podjetje želi biti videno v njihovih očeh. Ker je Lisca podjetje, ki izžareva eleganco in modnost, je primerno, da so tudi njihovi zaposleni, v prvi vrsti tudi prodajno osebje, temu primerno urejeni. Slika 9 predstavlja drugo opazovano kategorijo, osebno urejenost prodajnega osebja obiskanih poslovalnic podjetja Lisca. Pri osebni urejenosti prodajnega osebja ni bilo opaženega izstopanja, saj so vse bile urejene po standardih podjetja. To pomeni, da na delu niso bile v kavbojkah in puloverju, temveč so bile poslovno urejene in nevpadljive. Njihov stil je bil urejen in eleganten. Prav tako ni primerno, da so prodajalke močno naličene, saj to odmakne kupčevo pozornost stran od izdelkov in usmeri pozornost na njihovo urejenost. Tudi glede ličenja so bile prodajalke primerno urejene in niso izstopale. Priponke z imenom večina prodajalk ni nosila, čeprav Lisca podaja navodila, da se mora le-ta vedno nositi. Priponko so nosile le v dveh obiskanih poslovalnicah. V tej kategoriji so poslovalnice lahko dobile največ 3 točke. Razdeljene so bile na to ali je bila prodajalka primerno osebno urejena in na to, ali je prodajalka nosila priponko z imenom.

Slika 9: Osebna urejenost

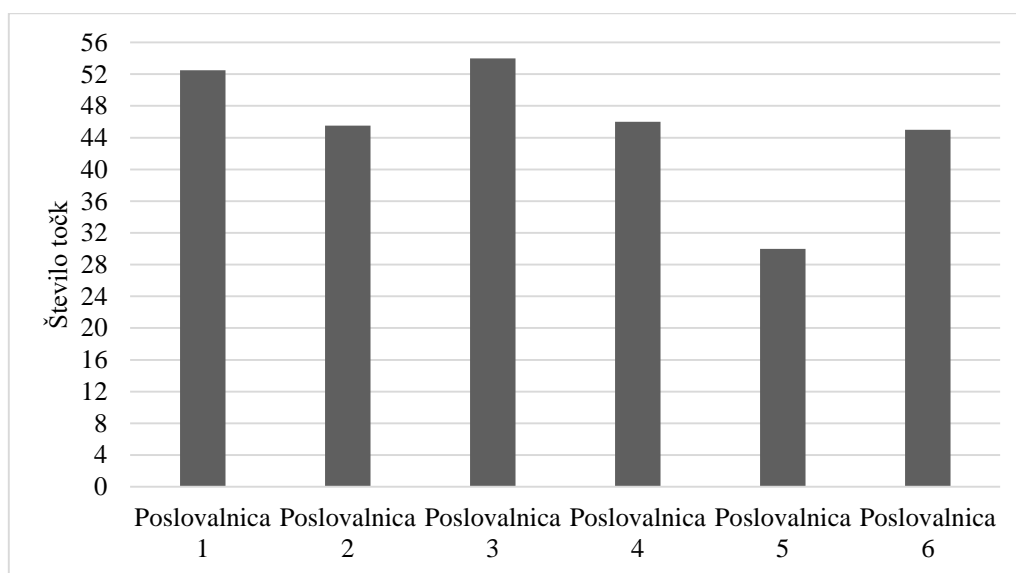


Vir: lastno delo

Ob obisku trgovine kupci opazijo, kakšen odnos ima prodajno osebje do prodaje. Do kupca se mora prodajalec vedno obnašati spoštljivo in mu v največji meri izpolniti njegove želje ter ponuditi čim več informacij. Kategorija odnosa do prodaje, ki jo prikazuje slika 10, je

bila najboljšežnejša v raziskavi. Z navideznimi nakupi sem najlažje ugotovila, kakšen odnos imajo prodajalke do prodaje. Točke so bile razdeljene med vprašanja, ali je prodajalka ob prihodu v trgovino pozdravila, prijaznost, strokovnost in ustrežljivost prodajalke, kako je argumentirala ceno in kakšen je bil postopek na blagajni in podobno. Izmed možnih 56 točk je največ točk dobila poslovalnica 3, in sicer 54 točk, takoj za njo pa je bila z 52,5 točkami poslovalnica 1. V teh dveh poslovalnicah sta bili prodajalki izredno prijazni in ustrežljivi, imeli sta veliko znanja o izdelkih in sta želeli zaključiti nakup. Obe sta predlagali izdelke, ki so se jima zdeli primernejši, hkrati pa sta utemeljili zakaj. V poslovalnici 3 je bila prodajalka nenehno prisotna pri kabini za pomerjanje ter mi svetovala. Ko je beseda nanesla na ceno in kakovost, sta v obeh trgovinah lepo pojasnili, zakaj je cena višja in kaj stranka pridobi, ko plača izdelek višjega cenovnega razreda. V obeh poslovalnicah je bilo vidno, da sta obe prodajalki prodajali z veseljem. V kabino jima ni bilo težko prinesiti drugega izdelka ali predstaviti novih modelov. V splošnem, nobena prodajalka v šestih poslovalnicah ni bila slabe volje. Prav tako ni bilo opaziti, da katera izmed njih ne bi želela pomagati. Najmanj točk je dobila poslovalnica 5. Ob obisku te prodajalne so bile v službi tri prodajalke, ki so se pogovarjale za blagajno. Ob prihodu so sicer pozdravile in ena izmed njih je vprašala, če lahko pomaga. Vendar pa kasneje ni nobena izmed njih povprašala, če je izdelek v redu oziroma, če prinese drugo številko ali podobno. Ob nakupu sta bili prisotni le še dve prodajalki, ki sta sicer bili prijazni in sta povedali, kateri model je v določeni številki, vendar sem bila kot stranka med izbiranjem izdelkov prepuščena sama sebi.

Slika 10: Odnos do prodaje

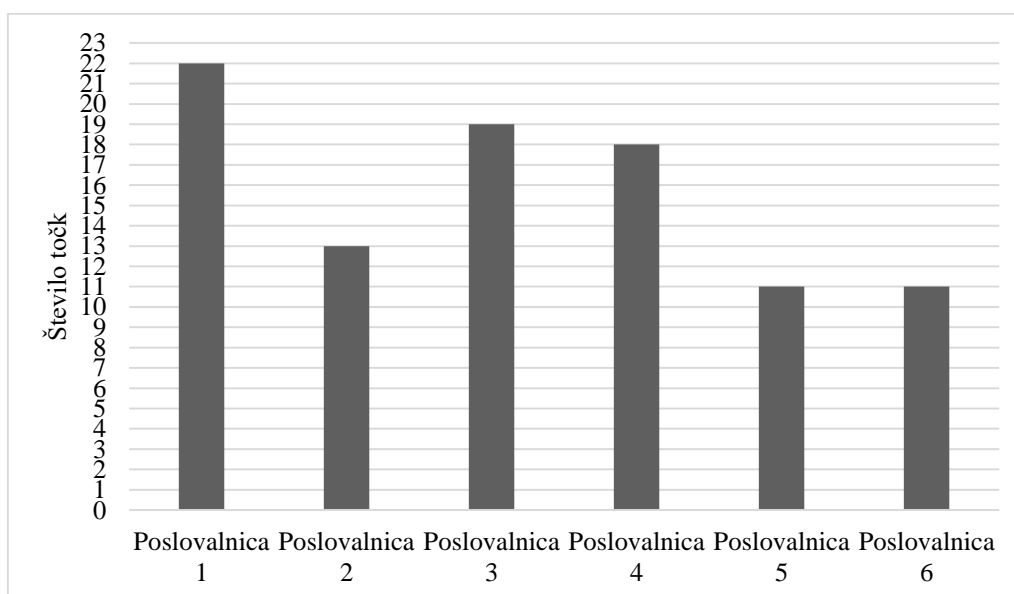


Vir: lastno delo

Odnos do blagovne znamke je med navideznim nakupovanjem težje zaznati, zato sem skušala določiti vprašanja, s katerimi bi od prodajnega osebja izvedela, kakšen je njihov odnos do blagovne znamke, ki jih zaposluje. Slika 11 prikazuje rezultate omenjene

kategorije. Vprašanja so se nanašala na znanje in predstavitev izdelkov, kako prodajno osebje zagovarja blagovno znamko pred konkurenco, ter kako argumentirajo razmerje med ceno in kakovostjo. Ugotovila sem, da znanje prodajnega osebja ni bila težava, saj so vse znale predstaviti model, po katerem sem vprašala, ter naštele njegove prednosti. Nekatere so povedale tudi, kdaj prihajajo novi modeli, kakšni bodo in jih v katalogu tudi pokazale. Manj znanja so imele o konkurenci, njihovih cenah in izdelkih. S poznavanjem konkurence bi lažje zagovarjale Liscine izdelke in predstavile, v čem se Liscini izdelki razlikujejo od konkurenčnih. So pa povedale, kakšne so lastnosti in prednosti modela, o katerem sem spraševala. Ceno je večina prodajalk zagovarjala tako, da je predstavila lastnosti izdelka, kako je določen model narejen, ter da je cena višja zaradi podrobnosti izdelave modela in dodatkov, ki jih model vsebuje. Izmed 23 možnih točk je največ točk dobila poslovalnica 1, ki je z 22 točkami prehitela ostale. Prodajalka se je v celoti posvetila prodaji, cene dražjih izdelkov pa je utemeljila s predstavitvijo izdelave izdelka. Opisala je tudi kako naj bi se stranka počutila ob nošenju le-tega. Najmanj točk sta dobili poslovalnici 5 in 6. Zaposlene so imele dovolj znanja o izdelkih, vendar so Liscine izdelke slabše zagovarjale pred konkurenco. V poslovalnici 6 sem zaznala boljši odnos do blagovne znamke kot v poslovalnici 5. Razlog za to je, da je bilo v poslovalnici 6 ponujene več pomoči kot v poslovalnici 5. Na podlagi opazovanja sem ugotovila, da imajo v splošnem prodajalke v trgovinah Lisca korekten odnos do blagovne znamke, vedo, kaj Lisca strankam ponuja, ter to znajo predstaviti. Manj znanja imajo o konkurenci, kar predstavlja težavo pri prepričevanju stranke v nakup Liscinih izdelkov. Tiste, ki so Liscine izdelke zagovarjale, so predstavile prednosti modelov in materiale izdelkov ter tako želele upravičiti višjo ceno. Na isti način so zagovarjale tudi razmerje med ceno in kakovostjo.

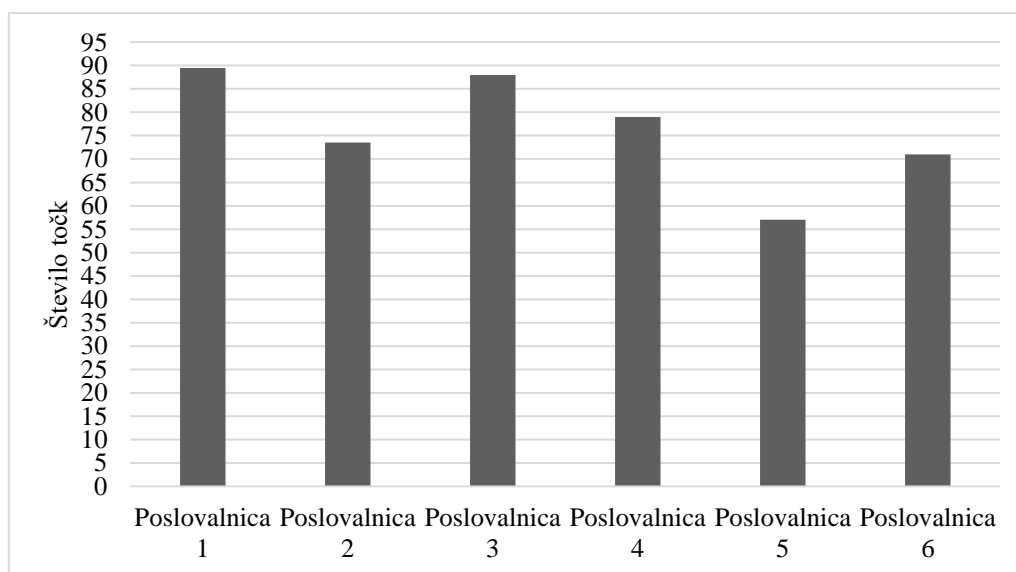
Slika 11: Odnos do blagovne znamke



Vir: lastno delo

Slika številka 12 predstavlja skupne točke celotne raziskave navideznega nakupovanja. Na podlagi skupnih točk sem želela ugotoviti, v kateri opazovani poslovalnici podjetja se je najbolj odražal odnos med podjetjem in prodajnim osebjem. Vse opazovane kategorije so med seboj povezane na način, da skupaj prikažejo, kakšen odnos imajo prodajalke do podjetja. V raziskavi navideznega nakupovanja je bilo skupaj možnih 95 točk. V kategoriji notranjosti prodajnega mesta in osebne urejenosti so si bile opazovane trgovine po številu točk blizu, saj ni bilo odstopanj od pričakovanega. Največ razlik se je pokazalo v kategorijah odnosa do prodaje in odnosa do blagovne znamke, na kar sem bila med opravljanjem navideznih nakupov tudi najbolj pozorna. Izmed šestih poslovalnic sta največ točk dobili poslovalnici 1 in 3, saj sta izstopali v vseh opazovanih kategorijah. V obeh poslovalnicah sta se prodajalki znali posvetiti stranki, predstaviti izdelke in stranko nagovoriti k nakupu. Obe prodajalki sta prodajali z veseljem in dobro voljo, ni jima bilo težko pomagati in svetovati. Pri njiju je bila zavezanost in pripadnost podjetju močno vidna, hkrati pa je bila njuna motivacija zelo visoka. V predstavljene izdelke in njihovo kakovost sta verjeli ter jih tudi želeli prodati. Kot stranka sem bila z informacijami, ki sta jih o izbranih izdelkih podali, zelo zadovoljna. Na podlagi opazovanja sem ugotovila, kje je še prostor za izboljšanje prodajnega procesa in kako strankam podati katerokoli informacijo želijo. Predlogi za izboljšave so podani v poglavju 6.

Slika 12: Skupne točke



Vir: lastno delo

5.3 Ugotovitve globinskih intervjujev

Da bi bolje razumela in ugotovila, kakšen je odnos prodajnega osebja do blagovne znamke, sem opravila enajst intervjujev s prodajalkami v trgovinah Lisca. Vprašanja so bila razdeljena na tri sklope, in sicer splošna vprašanja glede odnosa z blagovno znamko,

vprašanja glede notranjega brandinga ter vprašanja glede odnosa s podjetjem Lisca. Večji poudarek je bil na drugem in tretjem sklopu, saj sem tako dobila podrobnejše odgovore, ki so bili v pomoč pri ugotovitvah in ustvarjanju končnih predlogov. Zaradi preglednosti bodo rezultati predstavljeni po posameznih sklopih.

Prvi sklop vprašanj, povezanih z odnosom z blagovno znamko je vseboval štiri vprašanja. Tako sem dobila predstavo o tem, ali prodajno osebje sploh pozna pojem blagovne znamke in kaj si predstavljajo, ko slišijo za odnos med blagovno znamko in prodajalcem. Na podlagi pridobljenih odgovorov sem ugotovila, da večina intervjuvanih ve, kaj pomeni osnoven pojem blagovne znamke. Pojem predstavijo kot nek znak ali ime podjetja, ki ima določene posebnosti in videz, da se podjetje z njim zaščiti in ga kupci lažje prepoznajo. Ena izmed intervjuvanih je povedala, da je blagovna znamka »pravno zavarovano ime, logotip ali črke, ki je edino pod tem imenom na trgu in je tako prepoznavno in se razlikuje od drugih«. Intervjuvane se strinjajo, da je odnos med blagovno znamko in prodajalcem pomemben element pri prodaji. Pravijo, da bi se vsak prodajalec moral z blagovno znamko povezati in ji biti pripaden. Dober odnos pomeni boljšo prodajo, saj kupcu predstaviš nekaj, v kar verjameš in si temu tudi predan. Na prvo mesto postavljajo zaupanje v blagovno znamko in razumevanje le-te, hkrati pa nekatere omenijo tudi, da se veliko prodajalcev ne poistoveti z blagovno znamko, ki jo predstavljajo. Za njihov odnos do blagovne znamke, ki jih zaposluje, pravijo, da je spoštljiv in korekten. Zavedajo se, da so Liscini izdelki kakovostni in z besedami »jaz osebno, ne bi mogla prodajati neke cenene kitajske robe, ker vem, da tu prodajam kakovost« pokažejo, da so ponosne, da so del podjetja. Menijo, da se odnos med blagovno znamko in prodajnim osebjem najbolje gradi s korektnim odnosom do zaposlenih, spoštovanjem, skozi komunikacijo, vrednote, zaupanje in povezanostjo med enim in drugim. Vedo, da je pri tem pomembna tudi podpora vodstva in izobraževanja glede blagovne znamke. Izobraževanja na to temo se jim zdijo pomembna, saj tako blagovno znamko bolje spoznajo in vanjo bolj zaupajo, hkrati pa jo znajo strankam tudi bolje predstaviti in prodati. Menijo tudi, da je za uspešen odnos pomembno znanje o vrednotah podjetja in ciljnih, za katere ena izmed njih pravi, da se morajo cilji prodajalca in blagovne znamke ujemati.

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na notranji branding, vprašanja pa so bila povezana predvsem s komunikacijo znotraj podjetja ter izobraževanji. Prodajalke so med seboj v nenehnem kontaktu, saj jim podjetje omogoča možnost izmenjave informacij preko telefona in elektronske pošte. Med seboj se dobro razumejo in niso konfliktne, nekatere pa se družijo tudi izven delovnega časa. Na enak način poteka komunikacija med njimi in podjetjem. Kadar gre za pomembnejšo zadevo, lahko kadarkoli pokličejo v podjetje, kjer dobijo vse potrebne informacije. Drugače komunikacija poteka pretežno preko elektronske pošte.

Glede tega, kako podjetje zaposlenim predstavlja nove izdelke, sem dobila izčrpne informacije. Lisca enkrat na leto svoje modele predstavi na modni reviji v Portorožu, kjer zaposlene prvič vidijo kolekcije, ki bodo prišle na police prihodnje leto. Manekenke predstavijo vse prihajajoče modele, medtem ko predstavnica na modni reviji ob manekenkah

opiše modele ter predstavi vse dodatke, ki spadajo k določeni kolekciji. To naredi v angleščini Preden podjetje v trgovine pošlje kataloge z novimi modeli, lahko prodajalke modele še enkrat pregledajo preko elektronske povezave na spletno izdajo kataloga. Poslovodje trgovin si nato ogledajo fizične modele na sedežu podjetja, kjer skupaj z vodjo prodaje in oblikovalkami modele pregledajo, potipajo materiale in podobno. Na podlagi videnega naročijo izdelke, za katere menijo, da se bodo v njihovi trgovini najbolje prodajali. Dvakrat na leto se organizirajo izobraževanja za prodajno osebje, katerih tema je vedno drugačna. Na vsakem izobraževanju pa se še enkrat predstavi kolekcija perila za prihajajočo sezono. Na samih izobraževanjih se kolekcije predstavijo še ostalim prodajalkam, kjer vodja razvoja predstavi vsak izdelek, njegove lastnosti ter posebnosti. Ker je tema izobraževanj vedno drugačna, so prodajalke mnenja, da vsaka tema ni vedno zanimiva, se pa vse strinjajo, da so izobraževanja koristna. Nekatere informacije, ki jih dobijo na izobraževanjih so po njihovem mnenju lažje implementirane, kot druge, saj znanje o merchandisingu ni odvisno od stranke in se lažje uporabi. Reklamacije, prodaja in delo s strankami pa je odvisno od situacije in same stranke. Vedo, da je teorija eno, praksa pa drugo. Z izobraževanji izvejo veliko o izdelkih, ki jih prodajajo, hkrati pa osvežijo znanje. Izobraževanja jim dajo tudi priložnost, da izrazijo svoje želje in vodjam predstavijo želje strank z namenom, da le-te upoštevajo pri oblikovanju naslednjih kolekcij. Podjetje prodajalkam ponuja tudi možnost testiranja izdelkov, saj dobijo povratne informacije o samih modelih in morebitnih popravkih. Nekatere izmed intervjuvanih pravijo, da če jim testirani izdelek ni všeč, ga ne morejo prodati z enako vnemo, kot izdelka, ki jim je všeč. Večina pa se strinja, da je v tem primeru potrebno stranko postaviti na prvo mesto, saj ni nujno, da ima stranka enak okus, zato mora sama presoditi, ali ji določen izdelek ustreza. Menijo tudi, da je dobrodošlo znanje o vseh izdelkih, saj tudi če jim izdelek osebno ne ustreza, imajo o njem določene informacije, ki jih lahko posredujejo stranki. Ena izmed intervjuvanih pravi, da »se z leti prodaje naučiš na stvari gledati čez oči stranke in njenih želja. Tukaj je potrebno uporabiti malo igralskega talenta: če ti izdelek ni všeč, pred stranko zaigraš, kako je super«. Ker podjetje prodajalke izobražuje tudi na področju reklamacij, so intervjuvane povedale, da težave strank rešujejo na miren način, saj je pomembno, da stranka začuti, da jim ni vseeno za njeno stisko. Skupaj poiščejo rešitev, stranko pa vedno poučijo o pravilnem načinu pranja, da se v prihodnje izognejo težavam.

V vsakem podjetju naj bi zaposleni vsaj v grobem poznali postopek proizvodnje in distribucije izdelkov. Skozi intervjuje sem ugotovila, da prodajno osebje v Lisci tega ne pozna. Zaposlene vedo, da se izdelke proizvaja v tujini in kje. Vedo, da so šivalnice tudi v Sloveniji, več pa ne. Po besedah intervjuvanih naj bi s strani prodajalk že bil oddan predlog o pregledu postopka proizvodnje. Ena izmed njih je povedala tudi, da tisto, kar ve o proizvodnji Liscinih izdelkov, ni izvedela od podjetja, temveč preko pogovora z drugimi osebami. Podatke o uspešnosti prodaje ter poslovanju zaposlene dobijo preko internega glasila, imenovanega Ogledalo. Izide na nekaj mesecev, dostopno pa je samo zaposlenim. Prav tako je nekdanji direktor podjetja zaposlenim na vsakem izobraževanju predstavil poslovanje v preteklem obdobju in povedal, kakšna je bila rast prodaje na domačem ter tujem

trgu. Intervjuvanim se zdi pomembno, da vedo, kako je podjetje poslovalo, saj pravijo, da se tako počutijo bolj varne, hkrati pa se zavedajo, da so tudi one del podjetja in pripomorejo k uspehu. Če je podjetje uspešno, to za njih pomeni boljše pogoje napredka in prihodka. Uspešnost poslovanja podjetja povezujejo z izobraževanji in pravijo, da »če izobraževanj ne bi bilo, tudi me ne bi bile tako uspešne, saj vidimo, da se stranke rade vračajo in so zadovoljne«.

Tretji sklop vprašanj je vseboval vprašanja glede odnosa, ki ga imajo intervjuvane z Lisco. Najprej sem želela izvedeti, kako na podjetje gledajo zaposlene in kaj jim Lisca pomeni. Slika 13 predstavlja pogled na podjetje Lisca na podlagi pridobljenih odgovorov intervjuvanih prodajalk v podjetju. Med odgovori se največkrat omeni kakovost, tradicija in ponos. Zaposlene v prodaji so ponosne, da so del kolektiva, kjer so dobri odnosi. Vesele so, kadar podjetje dobro dela, saj vedo, da prodajajo kakovostne izdelke. Ker podjetje že veliko let ohranja tradicijo na slovenskem trgu, se zavedajo, da tudi njihove stranke Lisco povezujejo s kakovostjo. En odgovor se je glasil, da je Lisca »podjetje s tradicijo, je v zavesti ljudi, nihče ne bo vprašal zdaj, kaj je Lisca. Večina Slovencev asociira Lisco s tradicijo in to je zelo dobro. V osnovi mi pomeni zagotovljeno službo, mi pa pomeni tudi ponos na Slovenijo, da nekaj uspešnega še obstaja pri nas glede na vso propadlo industrijo«. Ravno razmere na trgu in zgodbe propadlih podjetij večajo občutek ponosa med zaposlenimi, saj se je Lisca uspela obdržati na trgu in še vedno uspešno posluje. Intervjuvane pravijo tudi, da na Lisco gledajo kot na še zadnjega tekstilnega velikana v Sloveniji, ki je poleg domačega trga uveljavljen tudi drugod po svetu.

Slika 13: Pogled prodajalk na podjetje Lisca, d.d.



Vir: lastno delo

Prodajno osebje bi Lisco opisalo kot očarljivo, zapeljivo, trendy in ženstveno. Opisano se sklada z oblikovano identiteto blagovne znamke Lisca, kar v podjetju tudi poudarjajo. Primerjava med kakovostjo in ceno se intervjuvanim zdi primerna in so, glede na kakovost,

ki jo ponujajo, še vedno cenejši od konkurenčnih znamk. Odgovor ene izmed intervjuvanih je bil, da se osebnost Lisce kaže skozi izdelke, ki jih pošlje na trg, saj je v ozadju vedno neka zgodba, ki stranke pritegne in se razlikuje od drugih. Ker Lisca zajema široko množico potrošnikov, je med kupci še bolj prepoznavna, saj se v njihovih trgovinah vedno najde nekaj za vsakega.

Na vprašanje, ali intervjuvane poznajo poslanstvo, vrednote in cilje podjetja, so bili odgovori različni. Nekaj jih je povedalo, da podjetje želi pridobiti čim več strank in zadovoljiti njihove potrebe. Eden izmed odgovorov se je glasil tudi »da peljejo naprej zgodbo o kakovosti, dobrem imenu Lisce, da se dalje razvija in odpira nove trgovine«. Večina se strinja, da bi naštetu morale poznati, saj bi tako vedele kam je podjetje usmerjeno in k čemu stremi. To vpliva tudi na njihovo delo, pravijo namreč, da so tako bolj motivirane in znajo strankam ponujati več informacij. Ena izmed intervjuvanih se tudi sama precej zanima za poznavanje poslanstva in ciljev podjetja, saj meni, da je zaradi tega tudi v podjetju boljša klima. Spet druge so mnenja, da se jim znanje o poslanstvu, viziji in ciljih ne zdi pomembno, saj stranke tega ne sprašujejo. Njim je bolj pomembno to, da osrečijo stranko in ji pomagajo priti do idealnega izdelka.

Odnos, ki ga ima podjetje do prodajnega osebja, in odnos, ki ga ima prodajno osebje do podjetja, je korekten in pošten. Pravijo, da ima podjetje do njih spoštljiv odnos, saj vedo, da so tudi prodajalke zaslužne za uspeh. Ponujajo jim redno plačo in regres, kar je dodatna prednost. Intervjuvane so mnenja, da jih v podjetju cenijo, zato se tudi dobro počutijo. Podjetju poplačajo s pridnim delom in od sebe dajo najboljše, kar lahko.

Intervjuvane se zavedajo, da Lisca prodaja kakovostne izdelke, ter da to vedo tudi njihove stranke, saj se vedno znova vračajo v trgovine. Ne glede na to, ali je cena nižja ali višja, je kakovost izdelkov enaka. Strankine komentarje o visoki ceni utemeljujejo s tem, da predstavijo dodatne značilnosti izdelkov, kot na primer, da izdelek vsebuje drugačno čipko ali kristale, kar naredi izdelek bolj zanimiv, hkrati pa malenkost dražji. V takem primeru stranki predstavijo tudi izdelke z nižjo ceno in omenijo, da je kakovost enaka, le da gre pri izdelkih z nižjo ceno za materiale, ki so bolj sproščene narave in so dosegljivi večji množici potrošnikov. Stranke vedo, da bodo v Liscinih trgovinah dobile bolj kakovosten izdelek kot kjerkoli drugje. Zavedajo se tudi, da se izdelki v bližnji prihodnosti ne bodo uničili. Stranke za svoj denar dobijo kakovost. Ena izmed intervjuvanih pravi, da je kakovost Liscinih izdelkov na nivoju najprestižnejših blagovnih znamk spodnjega perila ter bi cena, glede na kakovost, ki se ponuja, lahko bila tudi višja.

Podjetje svojim zaposlenim ne ponuja možnosti druženja s sodelavci izven podjetja, intervjuvane pa imajo na to različna mnenja. Zaradi urnikov dela je težje izpeljati druženje, na katerem bi bile prisotne vse delavke. Trgovine morajo biti odprte, hkrati pa je prodajalk veliko in so razpršene po celi Sloveniji. Prodajalkam je ponujena možnost enodnevnega izleta enkrat na leto, kjer si v modnih mestih po Evropi ogledajo izložbe in trenutno modo.

Poleg prodajnega osebja se pridružijo tudi zaposleni v razvoju. Tako si skupaj pregledajo, kakšno modo pričakovati in kako se ta spreminja. Za prodajno osebje je to dober način za motivacijo in navdih. Nekatere bi si želele več druženja z ostalimi, vendar se zavedajo, da je to težje izvedljivo, zato se v prodajalni med seboj dogovorijo za druženje. Ker je delo v prodajalni dvoizmensko, si nekatere druženja ne želijo, saj jim primanjkuje časa za družine, omenijo pa tudi prostorsko težavo. Kadar podjetje organizira izobraževanja, so ta izpeljana v Ljubljani, letna zaključevanja pa na sedežu podjetja v Sevnici. Za nekatere to pomeni daljšo vožnjo, za dodatno druženje pa bi pomenilo še dodatno vožnjo na drug konec države. Ena izmed njih je omenila, da bi si želela team buildinga kot način za druženje in spoznavanje med seboj.

Intervjuvane prodajalke so mnenja, da imajo zaradi izobraževanj in usposabljanj do Lisce drugačen odnos kot bi ga imele, če izobraževanj ne bi bilo. Za novo znanje so hvaležne, ker vedo, da jih učijo, kako biti boljši prodajalec in jih seznanjajo z novimi koncepti. Zaradi tega so še bolj ponosne, da so del podjetja. Strinjajo se, da podjetja v nasprotnem primeru ne bi jemale resno, saj vidijo, da se trudijo in jim na ta način izražajo spoštovanje. Tudi same zato bolj spoštujejo modne oblikovalke in vse ostale zaposlene, ki se trudijo, da bi podjetje delovalo tako, kot mora. Le ena izmed intervjuvanih je povedala, da na podjetje zaradi izobraževanj ne gleda drugače in pravi: »Mislim, da so izobraževanja del službe, da si ti boljši kot prodajalec, da se izboljšuješ. Zaradi tega na podjetje ne gledam drugače«.

O vodstvu imajo intervjuvane dobro mnenje in menijo, da so sposobni, korektni in se trudijo, da so z njimi v nenehnem stiku. Omogočajo jim prijetno delo, saj so pošteni in zanesljivi, pravijo pa tudi, da se jim zdijo dober vzor. Kadar se nekaj dogovorijo, se dogovorov držijo in dogovorjenega ne spreminjajo na lastno roko. Lahko jim zaupajo in kadarkoli potrebujejo nasvet ali imajo kakšno vprašanje, lahko takoj in brez težav dobijo odgovor. Predlogi intervjuvanih prodajalk so upoštevani in pravijo, da jim vodstvo vedno prisluhne. V primeru, da je predlog težje izvedljiv, se pogovorijo in pridejo do skupnega zaključka, saj so, kot pravijo, prilagodljive tako one kot tudi vodstvo. Prilagodljivost je odvisna od situacije, saj se intervjuvane zavedajo, da je Lisca veliko podjetje, v katerega je vključenih veliko procesov. Kadar predlogi ne morejo biti upoštevani, vodstvo svoje odločitve argumentira in jih pojasni prodajalkam, da bodo tudi same strankam znale pojasniti, zakaj neka stvar ni mogoča.

Vse intervjuvane so bile enotnega mnenja glede pripadnosti podjetju. Vse prodajalke čutijo, da so Lisci zavezane, saj so se v kolektiv dobro vklopile. Podjetje ima do njih dober odnos in to tudi rade vračajo. To potrjuje tudi odgovor ene izmed njih, ki pravi, da čuti obojestransko povezanost. Spet druge so povedale, da verjamejo v Liscine izdelke in jih rade prodajajo, hkrati pa jih veseli, ko vidijo, da jih v podjetju cenijo. Vedo, da si pri svojem delu lahko uspešen le, če se s podjetjem, za katerega delaš, poistovetiš.

Ob koncu intervjuja sem od prodajnega osebja želela izvedeti, ali imajo kakšne predloge za izboljšanje odnosa z blagovno znamko in splošnega vzdušja. Nekatere so s trenutnim stanjem zadovoljne in ne pogrešajo nič, spet druge so imele nekaj predlogov. Ena izmed prodajalk bi si želela nekaj več fleksibilnosti pri izboru prostega časa, vendar se hkrati zaveda, da je delo v trgovini takšno, kot je in se mora to vzeti v zakup, kadar sprejmeš to delovno mesto. Lisca zaposlenim podari veliko izdelkov, saj vodstvo želi, da se prodajalke počutijo kot del podjetja in tudi same preizkusijo kakovost izdelkov. Eden izmed predlogov je bil, da bi podjetje omogočilo več testiranja izdelkov pred prodajo, saj podrobnejša predstavitev izdelkov in materialov stranki pomeni boljšo, lažjo in bolj kredibilno prodajo. Nekatere si želijo tudi kakšnega sproščenega druženja, ki ni nujno poslovno, da se prodajalke med seboj bolje spoznajo. Želijo si tudi team buildinga ali pa zaključka ob koncu leta.

5.4 Notranji branding v podjetju

Pri Lisci vedo, da je prodajno osebje prvo, ki se sreča s kupci. Te iščejo popoln nedrček, vendar ne vedo vedno, kaj vse jim lahko sodobna tehnologija in sodobni trendi ponujajo. Z informacijami, ki so po navadi pomembne za distributerje in prodajne agente, se v podjetju, preko internega gradiva, seznanijo tudi svetovalci na prodajnih mestih. Podane informacije so med drugim tudi bistveni elementi pri oblikovanju perila, kopalk, pižam in bluz, kakšni so materiali posameznih izdelkov, kako izdelke negovati in podobno, hkrati pa želijo osebju predstaviti, kako čimbolj učinkovito reševati izzive njihovih strank (Lisca, d.d., 2007, interno gradivo).

V podjetju uporabljajo interno glasilo Ogledalo, intranet ter druge načine komuniciranja z zaposlenimi, kjer jih informirajo o poslovnih dogodkih, rezultatih poslovanja ter prihodnih načrtih (Lisca, d.d. 2017, letno poročilo). Glede uspešnosti podjetja so informacije podane osebno s strani direktorja na izobraževanjih ter preko internega glasila. O novih kolekcijah se zaposlene seznanijo preko katalogov, ki izidejo dvakrat letno, ter na modni reviji, ki je organizirana enkrat na leto v Portorožu. V trgovinah je stalno prisotno tudi interno gradivo, kjer so predstavljeni podatki o podjetju, program perila, kopalk, bluz in pižam ter materiali, ki se jih redno uporablja pri proizvodnji. Poleg gradiva z osnovnimi informacijami podjetje zaposlenim omogoči tudi gradivo iz izobraževanj, ki je stalno prisotno v prodajalni z namenom, da si prodajno osebje z gradivom obnavlja znanje.

Podjetje s svojimi zaposlenimi najpogosteje komunicira preko elektronske pošte, nekoliko manj preko telefona. Komunikacija je učinkovita, saj zaposleni hitro izvedo vse podatke, ki jih v tistem trenutku zanimajo. Na izobraževanjih, zaključevanjih in modnih revijah je komunikacija tudi osebna, saj se zaposlene lahko tudi v živo pogovorijo z vodstvom, podajo predloge in podobno. Zaposlenim je ponujena tudi možnost testiranja izdelkov preden pridejo na prodajne police, saj se zavedajo, da prodajno osebje potrebuje praktično znanje o izdelkih, ne le znanje, ki se ga naučijo na izobraževanjih. S testiranjem podjetje pridobi tudi

informacije o morebitnih težavah z izdelki. Tako jih lahko popravijo, še preden gredo v prodajo.

Predstavitve izdelkov na modnih revijah, izobraževanjih in zaključevanjih so podrobne. Zaposleni si izdelke na modni reviji najprej ogledajo in o njih slišijo informacije, ki so tisti trenutek podane. Kasneje si izdelke pogledajo tudi v živo, preverijo, kakšni materiali so uporabljeni, ter izvejo, kakšne so posebnosti izdelka in uporabljenih materialov. Zaposleni na ta način izvejo veliko informacij, ki jim pripomorejo pri prodaji. Pri podjetju so vedno pozorni na nezadovoljstvo strank in reklamacije. Zaposlene vedo, da se lahko pri kakršnikoli nejasnosti s strani strank, na katere same nimajo odgovora, obrnejo na podjetje.

Podjetje želi svojim strankam ob obisku trgovine zagotoviti prijetno izkušnjo, zato svoje osebje primerno strokovno usposablja. Tako prodajalke znajo poskrbeti za dobro energijo in prave informacije o izdelkih (Lisca, 2018). Podjetje želi svoje zaposlene seznanjati z novimi modnimi smernicami, ki prihajajo na trg, zato jim omogoča izlete v tujino, kjer si tisti, ki si to želijo, ogledajo poslovalnice in izložbe večjih modnih blagovnih znamk. Na ta način jih želijo motivirati za delo, želijo pa tudi, da najdejo navdih pri urejanju poslovalnic.

Ker se v podjetju zavedajo, da se morajo zaposleni nenehno izobraževati, jim nudijo veliko možnosti za izobraževanje in izpopolnjevanje znanja. Interna izobraževanja organizirajo dvakrat letno. Zaposlene izobražujejo predvsem o novih kolekcijah, ki pridejo na police prihodnje sezone, o materialih, izvajajo pa tudi izobraževanja, ki so vezana na samo prodajo in delo s kupci. Nekatera izobraževanja izvajajo tudi agencije, ki se ukvarjajo z izobraževanji in svetovanjem.

Za dobre odnose med sodelavci podjetje skrbi tako, da na vprašanja odgovarja hitro in skrbno. Zaposleni želijo hitre odgovore, saj je v nasprotnem primeru stranka tista, ki ne dobi želenih informacij. Takšna stranka bo izdelek raje kupila tam, kjer bo hitro izvedela, kar jo zanima. Lisca svoje cilje in poslanstvo predstavlja v letnih poročilih, ki so dostopni tudi na njihovi spletni strani. Da bi prodajno osebje dobro poznalo podjetje in njihove izdelke, se v poslovalnicah nahajajo tudi interna gradiva z omenjenimi informacijami.

Podobno kot v ostalih podjetjih, je tudi v Lisci v interesu vseh, da zaposlijo najboljše kadre, kar jih v danem trenutku lahko dobijo na trgu dela. Kadar zaposlujejo nove kadre, imajo na začetku vsi enake možnosti. V nadaljevanju pa je vse odvisno od samih kandidatov, njihove predstavitve, karizme in njihovih osebnih lastnosti. Nekdanji generalni direktor podjetja, g. Goran Kodolja, pravi, da so v zadnjih dveh do treh letih zaposlovali mlajše ljudi predvsem na področju razvoja, prodaje in trženja. Razlog za to je v tem, da so jih ocenili kot zelo perspektivne. Od njih želijo, da svoje znanje še dopolnjujejo v njihovem internem programu usposabljanja (Pušnik, 2017).

Prav Kodelja je na prodajem osebju pustil močan vtis, saj jim je znal pokazati, da so pomemben del podjetja in so tudi one zaslužne za uspeh. Znal jih je poslušati in poskrbel, da je komunikacija obojestranska. Glede na to, da je bil prisoten na večini internih izobraževanj, je pokazal, da je dober vzor, saj je, poleg začetnega govora, z zaposlenimi med izobraževanji tudi sodeloval in se vključeval. V letu 2018 je Lisca dobila novega direktorja, o katerem prodajno osebje, s katerim sem opravljala intervjuje, do takrat še ni imelo izoblikovanega mnenja.

6 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Z raziskavama sem želela ugotoviti, kako se kaže odnos med podjetjem Lisca in njihovim prodajnim osebjem, ter kako se ta odnos zrcali pri njihovi prodaji. Z navideznimi nakupi sem v praksi videla, kako prodajno osebje odraža Liscine obljube strankam in s kakšno zavzetostjo prodajajo izdelke. Oseba, ki ima podjetje, za katerega dela, rada in mu je zavezana, bo izdelke prodajala z večjim veseljem in motivacijo.

Navodila podjetja Lisca so, da so njihove zaposlene na delovnem mestu vedno primerno urejene. Z navideznim nakupovanjem sem ugotovila, da je bila urejenost prodajnega osebja v skladu z navodili podjetja, le priponka z imenom ni bila vedno vidna. Ker gre za manjše odstopanje, predlagam, da se preko elektronske pošte v vse poslovalnice pošlje obvestilo, kjer jih še enkrat opomnijo glede nošenja priponke z imenom ter jih seznanijo z razlogi, zakaj je ta obvezna.

Lisca svoje zaposlene nenehno izobražuje, kar poudarjajo tudi na razpisih za nova delovna mesta. Zavedajo se, da morajo zaposlene učiti o izdelkih, materialih, prodaji in podobno, da bodo lažje prodajali in bili podjetju zvesti. V primeru, da jih o tem ne bi učili, prodajno osebje ne bi verjelo v kakovost izdelkov, stranki ne bi znalo razložiti, zakaj je določen izdelek dražji, kaj ga naredi drugačnega. Poleg tega ne bi vedeli, kako stranko prepričati v nakup. Na podlagi navideznega nakupovanja sem ugotovila, da imajo zaposlene manj znanja o konkurenci in težje zagovarjajo Liscine izdelke. Kadar stranka primerja Liscine izdelke s konkurenco, mora prodajno osebje vedeti kaj konkurenca ponuja in kako lahko Liscine izdelke predstavi bolje. V takem primeru mora prodajno osebje predstaviti prednosti, ki jih konkurenca nima, da se stranka lažje in raje odloči za Liscin izdelek. Lisca glede konkurence svoje zaposlene seznanji z izleti v tujino, kot je bilo omenjeno že v prejšnjem poglavju. Pomembno je tudi, da se zaposlene seznanijo s tem, kar se ponuja na slovenskem trgu, ne le v tujini. Na podlagi tega predlagam, da se zaposlene spodbudi k pregledu spletnih strani konkurence z namenom ogleda asortimenta in cen, ki jih ponujajo. Tako bodo lažje svetovali Liscinim strankam, prodajno osebje bo poznalo podobnosti in razlike med Lisco in konkurenco, strankam pa bodo lažje predstavili, v katerih lastnostih so Liscini izdelki boljši.

Poleg znanja o konkurenci je pomembno, da zna prodajno osebje tudi pravilno zagovarjati razmerje med ceno in kakovostjo, saj se mnenje zaposlenih o kakovosti izdelkov, ki jih

prodajajo, ter zavezanost podjetju povezujeta. Če podjetje svojih zaposlenih ne bi izobraževalo o izdelkih in njihovi kakovosti, tudi zaposleni ne bi verjeli v izdelke. Tako bi slabše prodajali, saj strankam izdelkov ne bi znali predstaviti. Zaposleni naj bi vedeli tudi, kako in kje se izdelki proizvajajo ter kakšna je distribucija izdelkov. To povečuje njihovo znanje o podjetju njihovo motivacijo za delo. Na podlagi lastnih izkušenj pri delu v eni izmed Liscinih trgovin vem, da nekatere stranke zanima, kje Lisca proizvaja svoje izdelke in od kje pridejo materiali za izdelavo. Skozi intervjuje sem ugotovila, da Liscine prodajalke vedo le, kje se izdelke proizvaja, ne poznajo pa postopkov izdelave in distribucije. Ker to sicer na njihovo delo ne vpliva v tolikšni meri, da dela zaradi tega ne bi bile sposobne opravljati, bi lahko bile s postopki seznanjene le okvirno, vendar dovolj, da bi stranki znale odgovoriti na vprašanja. Tudi same bi tako imele več znanja o samem podjetju in bi posledično bile bolj motivirane. Nekatere intervjuvane so sicer povedale, da stranki razložijo, da so izdelki šivani v tujini in obenem pojasnijo, da proizvodnja v tujini še ne pomeni slabše kakovosti izdelave.

Od intervjuvanih sem izvedela, da je bil podan predlog za ogled proizvodnje, zato predlagam, da se izvede ekskurzija za ogled proizvodnje ali pa vsaj šivalnice v Sevnici. Čeprav bi šlo za strokovno ekskurzijo, bi druženje med zaposlenimi ustvarilo tesnejše in bolj sproščene odnose, hkrati pa bi se med seboj tudi bolje spoznali. Zaposlene bi na ta način videle, koliko truda je vložena v izdelavo izdelkov. Tako bi strankam lažje razložile, zakaj je cena takšna, kot je ter jo primerjale s kakovostjo.

Pri analiziranju intervjujev se je večkrat omenilo tudi, da na izobraževanjih preveč poudarjajo teorijo in manj resnične situacije. Menijo namreč, da sta si teorija in praksa nasprotni. Želijo več praktičnih primerov, saj se vsake težave ne da rešiti natančno tako, kot predavajo. Predlagam, da se na izobraževanjih poudarja delo v skupini in obravnavanje primerov, s katerimi so se prodajalke že srečale in imele težave pri reševanju situacije. Delo v skupini omogoča razvijanje najrazličnejših idej in iskanje rešitev. O tem, kako so težavo rešile, lahko povejo tiste, ki so se z določenim primerom mogoče že srečale.

Skozi intervjuje sem zasledila, da prodajno osebje veliko izdelkov ne testira. Sicer so omenile, da zaupajo v kakovost in so tudi same zveste Liscinim izdelkom, vendar vseh modelov niso testirale. Za lažje svetovanje strankam in posledično bolj informirano prodajo predlagam, da podjetje spodbudi zaposlene k testiranju čim več izdelkov. Tako naj na izdelkih poskušajo najti pozitivne lastnosti, tudi če jim določen model ni všeč.

V sklopu opravljanja intervjujev sem zasledila, da nekatere zaposlene pogrešajo boljši sistem stimuliranja, podan pa je bil tudi predlog »team buildinga«. Za izboljšanje motivacije in pripadnosti predlagam, da se izvedejo aktivnosti, ki povečajo zaupanje, sodelovanje in komunikacijo. Veliko podjetjih skozi team building spodbuja kreativnost svojih zaposlenih. Na podlagi tega ugotovijo, na katerih dodatnih področjih so njihovi zaposleni močni.

Liscino prodajno osebje ne pozna natančnega poslanstva in vizije podjetja. Zaposlene menijo, da bi to morale vedeti. Ena izmed intervjuvanih pa je povedala, da bi bilo dobro, da jih s tem seznanijo že na začetku. Tako lahko takoj vidijo, ali se v tem poslanstvu najdejo in ali so ga sposobne izpolnjevati. Podjetje svoje poslanstvo predstavlja v internem gradivu, cilje v letnem poročilu, oboje pa je javno dosegljivo. Vseeno predlagam, da se omenjeno pove že na razgovorih za delo, hkrati pa predlagam, da se posodobi interno gradivo, ki ga imajo zaposlene v prodajalnah. Vanj je potrebno jasno zapisati poslanstvo, vizijo in cilje podjetja. Pomembno je, da se zaposleni in podjetje ter njegove vrednote ujemajo že na začetku, saj večje kot je ujemanje med njima, večja bo motivacija in pripadnost zaposlenega pri delu. Hkrati je treba zaposlene, ki menijo, da znanje o poslanstvu in viziji podjetja ni pomembno, seznaniti s prednostmi, ki jih vedenje tega prinaša.

Na podlagi izvedenih raziskav sem ugotovila, da je odnos, ki ga ima prodajno osebje do podjetja Lisca pozitiven, podjetje spoštuje in mu je zavezano. Ko podjetje svojim zaposlenim nudi določene ugodnosti, izobraževanja in na splošno ustvarja dobro vzdušje tako v prodajalnah kot tudi v odnosih, so prodajalke bolj motivirane za svoje delo. V času opravljanja intervjujev je nalogo generalnega direktorja opravljal gospod Goran Kodelja, o katerem sem od intervjuvanih slišala le pozitivne stvari. Z njim so bile izredno zadovoljne, saj je bil do njih spoštljiv, med pogovorom pa jim je dal vedeti, da so tudi one zaslužne za uspeh podjetja. Za ohranjanje odnosa, ki ga je nekdanji direktor vzpostavil z njimi, bo nov direktor tak odnos z zaposlenimi moral vzdrževati od samega začetka. Za odnos lastnika podjetja, gospoda Daria Južne do Lisce, je nekdanji direktor v intervjuju za revijo Delo povedal, da mu je Lisca posebej pri srcu. Lastnik razume, da se mora v skladu z njegovo funkcijo osredotočiti na strateške cilje podjetja in pustiti upravi, da določa operativne strategije za doseg ciljev podjetja (Kos, 2017, str. 10).

Zaposlene so podjetju zveste in se pri delu počutijo dobro. Ugotovila sem, da Lisca upošteva in spoštuje svoje zaposlene, saj v nasprotnem primeru zaposlene ne bi čutile pripadnosti podjetju. Ker je odnos med njimi dober, zaposlenim včasih to pomeni tudi več, kot pa plačilo ob koncu meseca. Za nadgradnjo odnosa med podjetjem in zaposlenimi bi bilo, na podlagi odgovorov prodajnega osebja, dobro prirediti dogodke, ki niso le službeni in se družiti z zaposlenimi tudi izven delovnega časa.

Rezultati raziskave magistrskega dela kažejo na pomembnost ustvarjanja uspešnega odnosa z zaposlenimi v podjetju skozi komunikacijo, ravnanjem z ljudmi in vodenjem. S pomočjo notranjega brandinga se z zaposlenimi ustvarja vez, ki pomeni močno in neposnemljivo konkurenčno prednost. Lisca se je izkazala za organizacijo, ki skrbi za svoje zaposlene in ve, da vsak izmed njih pomembno prispeva k uspehu. Odnos med prodajnim osebjem in blagovno znamko Lisca se pri prodaji pokaže na način, da prodajno osebje zaupa v blagovno znamko, jo z dobro voljo prodaja, ter kupcem o izdelkih pove čim več informacij. Prav tako se odnos med njima pokaže v načinu predstavitve podjetja drugim. Podjetju so zvesti, ga priporočajo tudi drugim in imajo o njem povedati le pozitivne stvari. Če podjetju zaposleni

niso pripadni in vanj ne verjamejo, sta njihova prodaja in delo slabša, sami pa so tudi manj motivirani. Zaradi izobraževanj, usposabljanja in spoštovanja, ki ga Lisca nudi svojim zaposlenim, je prodajno osebje hvaležno. V zahvalo zato svoje delo odlično opravijo. V sklopu raziskave sem ugotovila, da je Liscino prodajno osebje motivirano za opravljanje svojega dela in do podjetja čuti močno pripadnost. Zaposleni zaupajo v izdelke, ki jih prodajajo, in želijo to zaupanje prenesti tudi na njihove stranke. Tu še enkrat omenjam prodajno osebje kot vez, ki ustvarja odnos med podjetjem in kupcem. S tem, ko prodajalec želi svoje zaupanje, ki ga ima do blagovne znamke, prenesti na kupca, povzroči, da tudi kupec verjame v blagovno znamko. To posledično privede do zvestobe kupca.

Kvalitativni raziskavi magistrske naloge sta bili izvedeni v določenem obsegu, in sicer so bili navidezni nakupi izvedeni v šestih trgovinah Lisca, intervjuji pa so bili opravljeni z enajstimi prodajalkami, zaposlenimi pri opazovanem podjetju. Podjetje ima v Sloveniji šestindvajset trgovin, zato bi bilo za podrobnejše rezultate raziskavo smiselno opraviti v vseh trgovinah ter intervjuvati vse prodajalke. Na ta način bi od celotnega prodajnega osebja izvedeli kako gledajo na podjetje, kakšen odnos ima po njihovem podjetje do njih ter kakšne predloge imajo za izboljšave odnosa in splošnega dela. Za podrobnejši vpogled v odnos med prodajnim osebjem in blagovno znamko ter zaupanja v le-to, bi bilo smiselno intervjuvati tudi kupce. Stranke so večkrat v kontaktu s prodajnim osebjem in bi imele podrobnejše odgovore na to, ali je moč opaziti odnos, ki ga ima prodajno osebje do blagovne znamke in kakšen to je.

SKLEP

Veliko ljudi blagovno znamko dojema kot le vizualno podobo podjetja, resnica pa je, da je blagovna znamka več, kot le to. Za gradnjo blagovne znamke je treba vložiti veliko časa in truda, da bo med kupci razumljena, dobro sprejeta in bo uspešno predstavljala vrednote, ki jih zagovarja. Vse naštetu se mora odražati tudi skozi zaposlene, še posebej skozi prodajno osebje, saj so oni prvi, ki se s kupcem srečajo in jim nudijo informacije.

Osebna prodaja ima v modni industriji velik pomen. Kadar gre za blagovno znamko, ki je v višjem cenovnem rangju, pa ima osebna prodaja še večji pomen. Za denar, ki ga je kupec pripravljen odšteti za nakup, je nujno, da prodajalec verjame v izdelke ali storitve blagovne znamke. Kupci morajo prodajalcu zaupati, hkrati pa verjeti v kakovost blagovne znamke. Če prodajalec sam ne zaupa v blagovno znamko, ki jo prodaja, se to zrcali v njegovi prodaji, kupec pa to z lahkoto opazi in posledično tudi sam ne verjame v blagovno znamko. V digitalni dobi je osebna prodaja vse bolj pomembna. Kupci lahko katerokoli informacijo najdejo na spletu, prav tako nekateri raje kupijo izdelke preko spleta. Prodajalci morajo zato s svojim znanjem in strokovnostjo kupca prepričati, da kupijo izdelek v fizični trgovini in jim zraven ponuditi dodatno vrednost, ki je na spletu ne morejo dobiti. Prav tako morajo prodajalci vedeti, da so ambasadorji blagovne znamke in prvi, s katerimi imajo kupci stik. Na podlagi tega dobi kupec povratne informacije o podjetju in si ustvari svojo sliko o tem,

kaj naj bi blagovna znamka predstavljala in prodajala. Podjetja tu nastopijo z notranjim trženjem in morajo svoje zaposlene naučiti vse o blagovni znamki in, da znajo zaposleni to znanje širiti med kupce. Nujno je, da zaposleni verjamejo v blagovno znamko in se z njo poistovetijo, saj bodo izdelke lažje prodajali. Kadrovska služba mora poskrbeti, da se že na začetku zaposli osebe, ki si delijo vrednote s podjetjem z namenom hitrejšega ponotranjenja blagovne znamke pri zaposlenih.

Odnos, ki ga imata blagovna znamka in prodajno osebje v veliki meri vpliva na njihovo delo. Prodajalci se počutijo povezanega z blagovno znamko, vanjo verjamejo in se trudijo v njeno dobro. Gre za odnos, ki je spoštljiv in obojestransko podporen. Tako, kot mora blagovna znamka podpirati svoje zaposlene pri njihovem delu in razvoju, tako osebnem kot profesionalnem, morajo tudi zaposleni v blagovno znamko verjeti, jo živeti in podpirati. To pomeni, da podpirajo njene vrednote in cilje ter ji pomagajo doseči zadano.

Podjetje ima lahko odlične zaposlene, vendar bodo ti, če jih podjetje ne bo cenilo in jim pokazalo, da svoje delo dobro opravljajo, odšli. Na trgu dela lahko podjetje takoj dobi novega zaposlenega, vendar je težava v tem, da niso vsi enako dobri. Prav tako je težava, če odličen kader odide. Podjetju ostane kader, ki je povprečen, posledično pa se to pozna tudi na dobičku. Gradnja odnosa z zaposlenimi je ključnega pomena, zato mora podjetje poskrbeti, da se bodo zaposleni čutili cenjene in bodo zadovoljni, saj so oni tisti, ki poskrbijo, da bo podjetje uspešno. Zaposlene je nujno upoštevati, saj vidijo določene stvari, ki jih vodstvo ne more videti. S sproščenim pogovorom lahko od njih izvemo veliko kakovostnih predlogov za izboljšave, ki ne temeljijo na literaturi, temveč na praktičnem znanju. Potrebno je ustvariti uspešno kombinacijo med strokovnim izobraževanjem in praktičnim znanjem, ki ga imajo zaposleni, da se lahko podjetje razvija in nudi svojim strankam največ, kar lahko.

Cilji, ki sem jih zastavila z metodologijama so bili doseženi, saj sem na podlagi raziskav dobila vpogled v razmišljanje prodajnega osebja glede blagovne znamke in njihovega obnašanja do blagovne znamke. Prišla sem do zaključka, da je prodajno osebje blagovni znamki zvesto in pripadno. Dober odnos s podjetjem se vidi v tem, da prodajno osebje prodaja z navdušenjem in zagnanostjo ter verjame v to kar prodaja. V nasprotnem primeru, prodajalke ne bi imele motivacije za prodajo kar bi opazili tudi kupci.

V raziskavi magistrskega dela sem ugotovila, da je notranji branding pomemben dejavnik pri ustvarjanju odnosa z zaposlenimi v podjetju. Z učinkovito komunikacijo in vodenjem se vzpostavlja vez med podjetjem in zaposlenimi, povečuje pa se pripadnost, spoštovanje in motivacija. Pri izbranem podjetju se trudijo, da svoje zaposlene upoštevajo in jim nudijo vse potrebne elemente za odlično opravljanje dela. Posledično se zaposleni, predvsem prodajno osebje, čutijo kot del podjetja. Tu je treba omeniti tudi vrednote blagovne znamke, ki se morajo ujemati z vrednotami zaposlenih. Bolj kot so si vrednote podobne, boljši odnos se vzpostavi, hkrati pa se zaposleni počutijo bolj pripadni, kadar se skupaj s podjetjem trudijo za isti cilj.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
2. Aaker, D. (2010). *Building strong brands*. London: Pocket Books.
3. Aaker, D. (2014). *Aaker on branding: 20 Principles That Drive Success*. New York: Morgan James Publications.
4. Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2009). *Brand leadership*. London: Pocket Books.
5. Almgren, D., Ek, P., & Göransson, O. (2012). *The Relationship between Internal Branding and Affective Commitment*. Saarbrücken: Lambert.
6. Bolander, W., Satornino, C., Hughes, D. E., & Ferris, G. R. (2015). *Social Networks Within Sales Organizations: Their development and Importance for Salesperson Performance*. *Journal of Marketing*, 79(6), 1–16.
7. Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting In-depth Interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*. Watertown: Pathfinder International.
8. Calzedonia. (2018). *O podjetju*. Pridobljeno 21. januarja 2018 na spletnem naslovu <https://www.linkedin.com/company/125359/>.
9. Cant, M. C., & van Heerden, C. H. (2004). *Personal Selling*. Lansdowne: Juta.
10. Carter, D. E. (1999). *Branding: The power of market identity*. New York: Hearst Books International.
11. Choi, Y., Huang, Y., & Sternquist, B. (2015). The effects of the salesperson's characteristics on buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(5), 616–625.
12. Christodoulides, G, & de Chernatony, L. (2010). Consumer-based brand equity conceptualisation and measurement: A literature Review. *International Journal of Market Research*, 52(1), 43–66.
13. de Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV založba.
14. de Chernatony, L. (2010). *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
15. de Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
16. Devlin, J. (2003). Brand Architecture in Services: The Example of Retail Financial Services. *Journal of Marketing Management*, 19(9-10), 1043–1065.
17. Dowling G. (2002). *Creating corporate reputations*. Oxford: Oxford University Press.
18. Echchakoui, S. (2014). Salesperson profitability in relationship marketing. *Journal of Modelling in Management*, 9(3), 306–323.
19. ESOMAR (2005). *Mystery shopping studies*. Pridobljeno 18. decembra 2017 na spletnem naslovu <https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and->

20. Graham, J. (2007). How To Recognize The Right Salesperson. *The American Salesman*, 52(2), 24–30.
21. Hirvonen, S., & Laukkanen, T. (2014). Brand orientation in small firms: an empirical test of the impact on brand performance. *Journal of Strategic Marketing*, 22(1), 41–58.
22. Intimissimi. (2018a). *O podjetju*. Pridobljeno 21. januarja 2018 na spletnem naslovu <https://us.intimissimi.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate>.
23. Intimissimi. (2018b). *O podjetju*. Pridobljeno 21. januarja 2018 na spletnem naslovu <http://www.calin.gr/en/intimissimi/>.
24. Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
25. Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
26. King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358–372.
27. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
28. Konečnik Ruzzier, M., & Ruzzier, M. (2015). *Startup branding funnel: Find your perfect brand-market fit to hack your growth*. Ljubljana: Meritum.
29. Korelc, T., Musulin, M., & Vidmar, S. (2006). *Moč blagovne znamke: Kako ustvariti močno in prodorno blagovno znamko*. Šenčur: Razvojno izobraževalno združenje Orel.
30. Kos, S. (2017, 16. december). Slovenke ne nosijo prav veliko cenenega kitajskega spodnjega perila. *Delo*, str. 8–10.
31. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Boston: Pearson.
32. Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. New York: Prentice Hall.
33. Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413.
34. Lisca, d.d. (2007). *Lisca se predstavi: Priročnik za prodajno osebje* (interno gradivo). Sevnica: Lisca, d.d.
35. Lisca, d.d. (2017). *Letno poročilo o poslovanju družbe Lisca d.d. za leto 2016*. Sevnica: Lisca, d.d.
36. Lisca. (2018). *O podjetju*. Pridobljeno 6. januarja 2018 na spletnem naslovu <https://www.lisca.si/>.
37. Lisca. (2018, 26. februar). *Strokovno usposabljanje*. Pridobljeno 1. marca 2018 na spletnem naslovu <https://www.lisca.si/novice/dogodki/ujeti-med-perilom-v-prenovljeni-prodajalni-lisca.html>.
38. Mangold, W. G., & Miles, S. J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star? *Business Horizons*, 50(5), 423–433.

39. Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1030–1055.
40. Maxwell, R. & Knox, S. (2009). Motivating employees to »live the brand«: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*. 25(9-10). 893–907.
41. Merkač Skok, M. (2004). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
42. Michel, G., Merk, M., & Eroglu, S. (2015). Salesperson-brand Relationship: main dimensions and impact within the context of private brand retailing. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 35(4), 314–333.
43. Mitchell, C. (2002). Selling the Brand Inside. *Harvard Business Review*. Najdeno 16. februarja 2018 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>.
44. Palmer, A. (2005). *Principles of services marketing*. London: McGraw-Hill Education.
45. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV založba.
46. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV založba.
47. Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer–Brand Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407–424.
48. Pušnik, M. (2014, 5. februar). Znamki Lisca in Cheek by Lisca krepiata prepoznavnost na tujem. *Finance*. Pridobljeno 12. januarja 2018 na spletnem naslovu <https://izvozniki.finance.si/8356411>.
49. Pušnik, M. (2017, 2. februar). Goran Kodelja, generalni direktor Lisce: Če bi vedeli, da bo Melania Trump prva dama ZDA, bi z njo posneli vse oglasne kampanje. *Dnevnik*. Pridobljeno 15. januarja 2018 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042761656>.
50. Saha, K. (2009). Mystery Shopping: A Marketing Research Tool to Measure Customer Satisfaction. *Business and Economic Issues*, 1(1), 86–91.
51. Severi, E., & Ling, K. C. (2013). The Mediating Effects of Brand Association, Brand Loyalty, Brand Image and Perceived Quality on Brand Equity. *Asian Social Science*, 9(3), 125–137.
52. Tanner, J. F., Honeycut, E. D., & Erffmeyer, R. (2009). *Sales management: Shaping future sales leaders*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
53. Terglav, K., Kaše, R., & Konečnik Ruzzier, M. (2012). Uresničevanje notranjega brandinga: razvoj konceptualnega modela. *Management*, 7(4), 309–329.
54. The Slovenia Times. (2014, 25. oktober). *Aha Mura loses biggest partner Hugo Boss*. Pridobljeno 15. januarja 2018 na spletnem naslovu <http://www.sloveniatimes.com/aha-mura-loses-biggest-partner-hugo-boss>.
55. Thompson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L., & Khan, S. (1999). The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819–835.

56. Triumph. (2018a). *O podjetju*. Pridobljeno 20. januarja 2018 na spletnem naslovu <https://www.triumph.com>.
57. Triumph. (2018b). *Zgodovina podjetja Triumph*. Pridobljeno 3. marca 2018 na spletnem naslovu <http://www.triumph.com/uk/en/7784.html>.
58. Triumph. (2018c). *Kreativnost podjetja Triumph*. Pridobljeno 3. marca 2018 na spletnem naslovu <http://www.triumph.com/uk/en/7781.html>.
59. Triumph (2018d). *Vizija podjetja Triumph*. Pridobljeno 3. marca 2018 na spletnem naslovu <http://www.triumph.com/uk/en/7753.html>.
60. Triumph. (2018e). *Korporativna odgovornost podjetja Triumph*. Pridobljeno 4. marca 2018 na spletnem naslovu <http://www.triumph.com/uk/en/7755.html>.
61. Triumph. (2018f). *Blagovne znamke podjetja Triumph*. Pridobljeno 5. marca 2018 na spletnem naslovu <http://www.triumph.com/uk/en/7752.html>.
62. Ugren, N. (2017, 3. januar). Mystery Shopping – (Ali je to) orodje za motivacijo ali kaznovanje zaposlenih? *Delodajalec*, str. 10–11.
63. Vukasovič, T. (2009). Raziskovalni model strateškega repozicioniranja blagovne znamke. *Management*, 4(3), 259–280.
64. Yohn, D. L. (2015). The Best Salespeople Do What the Best Brands Do. Pridobljeno 11. decembra 2017 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2016/08/the-best-salespeople-do-what-the-best-brands-do>.
65. Završnik, B., & Mumel, D. (2007). The Use of Marketing Communications in the Clothing Industry in Slovenia. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 15(1).

PRILOGE

Priloga 1: Kontrolni list – Navidezno nakupovanje

PROJEKT: Navidezno nakupovanje – Lisca, d.d.

POSLOVALNICA: _____

DATUM IN ČAS OPRAVLJANJA: _____

KATEGORIJA	ŠT. TOČK	MOŽNO ŠT. TOČK	REZULTAT V %
Notranjost prodajnega mesta		13	
Osebna urejenost		3	
Odnos do prodaje		56	
Odnos do blagovne znamke		23	
SKUPAJ		95	

VIZUALNI OPIS PRODAJALCA:

Koliko strank je bilo ob prihodu v prodajalni, vključno z vami?	
Koliko prodajalcev je bilo ob prihodu v prodajalni?	

NOTRANJOST PRODAJNEGA MESTA

1. Ali je bila prodajalna na splošno čista in urejena?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
2. Ali so bili izdelki primerno zloženi in urejeni?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
3. Ali je bila kabina za pomerjanje oblačil čista, urejena, brez smeti in brez neprijetnih vonjav?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	

OSEBNA UREJENOST

1. Ali je prodajalec nosil priponko z imenom?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
2. Ali je bil prodajalec primerno osebno urejen?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	

ODNOS DO PRODAJE

1. Ali vas je prodajalec ob prihodu pozdravil?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
2. Ali je prodajalec pristopil do vas v roku 30 sekund po vašem prihodu oz. takoj ko je opravil s trenutno stranko?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
3. Ali je bil prodajalec prijazen?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
4. Na kakšen način je prodajalec vprašal po vaših potrebah in željah?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
5. V kolikšni meri je prodajalec skušal odkriti vaše dejanske potrebe po izdelku?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
6. Ali je bil prodajalec strokoven?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
7. Ali je bil prodajalec ustrezljiv?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
8. Ali vas je prodajalec sam od sebe usmeril v kabino, da pomerite izbrane izdelke?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
9. Ali vas je prodajalec vljudno prosil, da se pokažete v izbranih oblačilih z namenom lažjega svetovanja?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
10. Ali je prodajalec dobro argumentiral ceno?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
11. Ali je prodajalec ponudil naročilo izdelka iz druge trgovine v primeru, da niso imeli vaše številke?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
12. Ali vam je prodajalec ponudil kakšen dodaten izdelek?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
13. Kakšen je bil postopek na blagajni?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	

ODNOS DO BLAGOVNE ZNAMKE

1. Ali je imel prodajalec veliko znanja o izdelkih?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
2. Na kakšen način je prodajalec predstavil izdelek?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
3. Ali je prodajalec ob omembi konkurenčne blagovne znamke zagovarjal izdelke Lisce?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
4. Na kakšen način je zagovarjal blagovno znamko, če sploh?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
5. Ali je prodajalec zagovarjal razmerje med ceno in kakovostjo?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	
6. Kako je prodajalec zagovarjal razmerje med ceno in kakovostjo?	
<i>Komentar na predhodno vprašanje:</i>	

Priloga 2: Vprašalnik – Intervju

OSNOVNA VPRAŠANJE GLEDE ODNOSA Z BLAGOVNO ZNAMKO

1. Kaj razumete pod pojmom blagovna znamka?
2. Kako bi opisali »odnos med blagovno znamko in prodajalcem«, na splošno?
3. Kako bi opisali vaš odnos do blagovne znamke, ki vas zaposluje?
4. Na kakšen način menite, da se gradi odnos med blagovno znamko in prodajalci?

VPRAŠANJA GLEDE NOTRANJEGA BRANDINGA

1. Kako poteka komunikacija med vami in ostalimi prodajalkami?
2. Kako poteka komunikacija med vami in podjetjem? (naročila, vprašanja, informacije o podjetju, poslovanju, itd.)
 - a. Ste mogoče v prijateljskem odnosu z zaposlenimi izven službe (mišljeno tudi izven vaše trgovine)
3. Na kakšen način vam Lisca predstavlja nove izdelke?
 - a. Kako izgledajo predstavitve izdelkov?
 - b. Kolikokrat na leto imate izobraževanja in usposabljanja?
 - c. Se vam zdijo izobraževanja koristna? Zakaj da, zakaj ne?
 - d. Koliko izdelkov testirate preden jih dajo v prodajo?
 - e. Če vam testirani izdelek osebno ni všeč, ali ga stranki predstavite z enakim pristopom, kot izdelek, ki vam je bolj všeč?
4. Kako uporabite pridobljeno znanje pri svoji prodaji? Si na izobraževanjih zapišete pomembne točke ali ste bolj poslušalec?
5. Kako rešujete težave strank? (reklamacije, material, itd.)
 - a. Kako ste se naučili reševanja strankinih težav? (izkušnje, usposabljanja,...)
6. Kaj vam je pri izobraževanjih najbolj všeč in kaj ne?
7. Poznate kakšen je postopek proizvodnje in distribucije izdelkov podjetja?
8. Kateri podatki o uspešnosti poslovanja s strani Lisce so vam na voljo ?
 - a. Na kakšen način to storijo?
 - b. Se vam zdi to pomembno, da veste kako posluje podjetje? Zakaj ja, zakaj ne?

VPRAŠANJA GLEDE ODNOSA Z LISCO

1. Kakšen je vaš pogled na podjetje Lisca in kaj vam pomeni?
2. Kako bi na kratko opisali Lisco; kakšna je njena osebnost? Kaj pa kar se tiče tradicije, kakovosti, cene, odnosov med sodelavci?
3. Poznate vrednote, cilje in poslanstvo Lisce?
 - a. Se vam zdi da mi morali vedeti prej naštetu? Zakaj ja, zakaj ne?
4. Kakšen se vam zdi odnos, ki ga ima podjetje do vas?
5. Kakšen se vam zdi odnos, ki ga imate vi do podjetja?
6. Kaj menite o kakovosti Liscinih izdelkov? Kako bi argumentirali razmerje med ceno in kakovostjo izdelkov?

7. Vam Lisca ponuja možnost druženja s sodelavci izven podjetja? (pikniki, zaključki, itd.)
 - a. Če je odgovor ne, ali bi želeli druženja izven delovnega časa?
8. Kakšen je vaš odnos do Lisce po izobraževanjih in usposabljanjih?
9. Kakšno je vaše mnenje o vodstvu podjetja?
 - a. Se vam zdijo dober vzor?
 - b. Se vam zdi da upoštevajo vaše predloge?
10. Imate občutek pripadnosti podjetju? Zakaj ja, zakaj ne?
11. Imate kakšne predloge za izboljšanje odnosa z BZ, splošnega vzdušja? Pogrešate kaj?

DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

1. Koliko let ste zaposleni v Lisci?
2. Delovno mesto?
3. Leto rojstva?