

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE TER USKLAJEVANJE MED  
PODOBO IN IDENTITETO ORGANIZACIJE**

Ljubljana, september 2009

Uroš Jenko

## **IZJAVA**

Študent Uroš Jenko izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom izr. prof dr. Vesne Žabkar, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Organizacijsko komuniciranje</b> .....	<b>6</b>
1.1 Organizacijsko komuniciranje in strategija podjetja .....	7
1.2 Prepoznavanje dobre prakse v organizacijskem komuniciranju .....	9
1.3 Vzpostavljanje diferenciacije in konkurenčnih prednosti.....	11
<b>2 Organizacijska identiteta in podoba ter dejavniki vpliva nanju</b> .....	<b>13</b>
2.1 Organizacijska identiteta .....	14
2.1.1 Pristopi k pojmovanju organizacijske identitete.....	15
2.1.2 Dimenzije organizacijske identitete .....	16
2.2 Dejavniki vpliva na organizacijsko identiteto.....	19
2.3 Organizacijska podoba .....	20
2.4 Identiteta, podoba in blagovne znamke podjetja .....	21
<b>3 Skladnost organizacijske identitete in podobe</b> .....	<b>23</b>
3.1 Spremenljivost razmerja med organizacijsko identiteto in podobo .....	23
3.2 Ravnanje podjetja v primeru odkritega neskladja med identiteto in podobo	25
<b>4 Ponudba podjetja kot vir vsebine komuniciranja podjetja</b> .....	<b>26</b>
4.1 Spreminjanje ponudbe podjetja v času.....	26
4.2 Spremembe v ponudbi in organizacijsko komuniciranje .....	28
<b>5 Problem in namen raziskave</b> .....	<b>29</b>
5.1 Problem raziskave .....	29
5.1.1 Izhodišča za opredelitev problema raziskave.....	29
5.2 Opredelitev problema .....	30
5.3 Namen raziskave.....	30
5.3.1 Cilj raziskave.....	31
5.3.2 Teza raziskave.....	31
<b>6 Metodologija</b> .....	<b>32</b>
6.1 Kvalitativni del raziskave: organizacijska identiteta podjetja Iskratel .....	32
6.1.1 Pregled virov.....	33
6.1.2 Postopek izvedbe kvalitativnega dela raziskave .....	35
6.2 Kvantitativni del raziskave: organizacijska podoba podjetja Iskratel.....	37
6.2.1 Udeleženci raziskave.....	38
6.2.2 Postopek izvedbe kvantitativnega dela raziskave .....	40
6.3 Sklepni del: izvedba primerjave rezultatov obeh delov raziskave .....	40
<b>7 Rezultati raziskave</b> .....	<b>42</b>
7.1 Rezultati kvalitativnega dela raziskave: ocenjevanje identitete podjetja z analizo vsebin .....	43
7.1.1 Zgodnja dokumentacija: obdobje 2003–2005 .....	43
7.1.2 Aktualna dokumentacija: obdobje 2007–2008.....	49
7.2 Rezultati kvantitativnega dela raziskave: ocenjevanje in primerjava podobe podjetja z vprašalnikom .....	56
7.2.1 Zaznavanje podjetja .....	56
7.2.2 Zaznavanje lastnosti ponudbe podjetja .....	60

7.2.3	Zaznavanje usmerjenosti podjetja .....	61
7.3	Primerjava rezultatov analize identitete in podobe podjetja v času .....	63
7.4	Ocenjevanje skladnosti identitete in podobe Iskratela ter preverjanje teze .	67
7.5	Povzetek ugotovitev .....	69
	<b>Sklep</b> .....	<b>72</b>
	<b>Literatura in viri</b> .....	<b>75</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>1</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Model procesa oblikovanja organizacijske identitete prek sovplivanja organizacijskega komuniciranja in zunanjih dejavnikov .....	12
Slika 2:	Odnosi med organizacijo in njenimi deležniki .....	13
Slika 3:	Dejavniki vpliva na organizacijsko identiteto .....	19
Slika 4:	Procesni model medsebojne odvisnosti med identiteto in podobo.....	24
Slika 5:	Deli raziskave .....	1

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Komunikacijski proračuni podjetij v raziskavi Fortune 1000 .....	8
Tabela 2:	Model procesa oblikovanja organizacijske identitete: razlaga kategorij ....	12
Tabela 3:	Analizirana besedila, objavljena med letoma 2003 in 2005 .....	34
Tabela 4:	Analizirana besedila, objavljena med letoma 2007 in 2008 .....	35
Tabela 5:	Vprašalnik 2005 - struktura vzorca po dobi zaposlitve (N=191).....	38
Tabela 6:	Vprašalnik 2005 - struktura vzorca po oddelku zaposlitve (N=191).....	39
Tabela 7:	Vprašalnik 2008 - struktura vzorca po oddelku zaposlitve (N=32).....	39
Tabela 8:	Vprašalnik 2008 - struktura vzorca po dobi zaposlitve (N=32).....	39
Tabela 9:	Primerjava vsebinskih sklopov delov raziskave .....	42
Tabela 10:	Frekvenca pojavljanja izbranih kategorij v dokumentaciji obdobja 2003–2005 .....	43
Tabela 11:	Izražene lastnosti podjetja – obravnavane vsebinske kategorije 2003–2005 z izbranimi citati (več v prilogi 1.1).....	46
Tabela 12:	Izražena ponudba podjetja – obravnavane vsebinske kategorije z izbranimi citati 2003–2005 (več v prilogi 1.2).....	48
Tabela 13:	Strateška usmeritev podjetja – obravnavane vsebinske kategorije z izbranimi citati 2003–2005 (več v prilogi 1.3).....	49
Tabela 14:	Frekvenca pojavljanja izbranih kategorij v dokumentaciji obdobja 2007–2008 .....	50
Tabela 15:	Izražene lastnosti podjetja – obravnavane vsebinske kategorije 2007–2008 z izbranimi citati (več v prilogi 2.1).....	52

Tabela 16: Izražena ponudba podjetja – obravnavane vsebinske kategorije 2007–2008 .....	55
Tabela 17: Strateška usmeritev podjetja – obravnavane vsebinske kategorije 2007–2008 z izbranimi citati (več v prilogi 2.2).....	56
Tabela 18: Deleži kategorij asociacij na blagovni znamki SI2000 in SI3000 .....	57
Tabela 19: Prepoznavnost blagovnih znamk SI2000 in SI3000 po segmentih ponudbe v letih 2005 in 2008.....	58
Tabela 20: Ocenjevanje prednosti blagovnih znamk SI2000 in SI3000 v primerjavi s konkurenco .....	59
Tabela 21: Atributi blagovnih znamk SI2000 in SI3000 .....	59
Tabela 22: Povezanost blagovnih znamk SI2000 in SI3000 s segmenti ponudbe....	60
Tabela 23: Kakovost izdelkov blagovnih znamk SI2000 in SI3000.....	61
Tabela 24: Povezovanje SI2000 in SI3000 s tipi omrežij in storitev št. 1.....	62
Tabela 25: Povezovanje SI2000 in SI3000 s tipi omrežij in storitev št. 2.....	62
Tabela 26: Povezovanje SI2000 in SI3000 s tipi operaterjev št. 1.....	63
Tabela 27: Povezovanje SI2000 in SI3000 s tipi operaterjev št. 2.....	63
Tabela 28: Primerjava identitete in podobe podjetja v obdobju 2003–2005 .....	64
Tabela 29: Primerjava identitete in podobe podjetja v obdobju 2007–2008 .....	66
Tabela 30: Ocenjevanje skladnosti identitete in podobe podjetja Iskratel v času .....	68



## Uvod

Vsako podjetje deluje kot živa entiteta, ki soustvarja tržno resničnost, in se ji hkrati prilagaja glede na vplive okolja in notranjo organizacijsko dinamiko. Na vplive okolja in z njimi pogojenimi spremembami v ponudbi podjetje med drugim odgovarja s trženjsko-komunikacijskimi dejavnostmi, med katera sodijo oglaševanje, objavljane izjav za javnost, izdajanje izdelčnih in konceptualnih predstavitev ponudbe ter sorodnih publikacij.

Teoretično jedro magistrskega dela povezuje področja organizacijske identitete in podobe ter organizacijskega komuniciranja podjetja (v tem primeru je obravnavno podjetje Iskratel) med časom spreminjanja svoje ponudbe. Magistrsko delo je usmerjeno v vzpostavljanje odnosov med navedenimi pojmi in posledično ugotavljanje, ali je v organizacijskem komuniciranju podjetja možno zaznati razhajanja med identiteto in podobo. Slednji naj bi bili karseda usklajeni, saj, kot ugotavljajo avtorji z omenjenih področij (Balmer & Grey, 2000; Gioia et al., 2000), usklajenost identitete podjetja in podobe pozitivno vpliva na visoko konkurenčnost ter uspešno poslovanje.

*Organizacijsko komuniciranje* je orodje uprave podjetja, s katerim se medsebojno usklajujejo vse hotene oblike notranjih in zunanjih komunikacijskih tokov z namenom oblikovanja podjetju naklonjenih stališč javnosti, ki jih le-to naslavlja. Kot ključno zahtevo, ki velja za organizacijsko komuniciranje, navajajo avtorji (Cornelissen et. al., 2006, str. 115; Dolphin & Fan, 2000, str. 99) njegovo oblikovanost in usklajenost s *strategijo* organizacije oziroma podjetja kot celote.

Nekateri avtorji trdijo, da mora podjetje komunikacijska prizadevanja širiti tudi prek meja samega organizacijskega komuniciranja. Kitchen in Schultz (2003, str. 82) trdita, da je integriranost ključ do uspešnega trženjsko usmerjenega organizacijskega komuniciranja. Komuniciranje podjetja sta avtorja razširila na celoten razpon delovanja podjetja. Oblikovanje izdelkov, njihova dostopnost, tržne poti, strategija določanja cen, kakovost, uporabniška izkušnja in podobne lastnosti so dejavnosti, ki po njunem sodijo v polje komuniciranja podjetja z okoljem.

*Organizacijska identiteta* je odraz hotenj uprave podjetja in zaposlenih po razločevanju svoje ponudbe od ponudbe konkurenčnih podjetij. Naloga menedžerjev pri tem je opredeljevanje vrednot, ki jih imajo blagovne znamke podjetja, ter zagotavljanje z njimi skladnega vedenja in delovanja zaposlenih (Harris & DeChernatony, 2001, str. 443). Melewar in Karaosmanoglu (2006b, str. 847) menita, da bi si lahko organizacijsko identiteto razlagali kot strateški prikaz vizije in poslanstva podjetja. Pri tem poudarjata, da je prav strategija ključni dejavnik pri izvajanju poslovnih odločitev in dejanj.

Organizacijska identiteta je dinamična, tekoča in spreminjajoča se kategorija (Gioia et al., 2000; Dhalla, 2007), saj na njeno oblikovanje deluje množica notranjih in zunanjih dejavnikov. Spremenljivost identitete je odgovor na potrebo organizacije po prilagajanju spremembam, ki so posledica strateških odločitev ter sprememb v okolju in menjavi potreb deležnikov organizacije.

*Organizacijska podoba* nastaja z informacijskimi dražljaji, ki prihajajo iz neposrednega stika posameznika z elementi realne identitete organizacije, ali pa na podlagi informacij, ki so posredovane s pomočjo formalnih oziroma neformalnih informacijskih tokov (Repovš, 1995, str. 18). Podoba je odsev identitete organizacije. Nastane ob stiku zunanje ali notranje javnosti (deležnikov) s sporočili oziroma vsebinami, ki jih organizacija objavlja.

Skrb za ugled podjetja zahteva celosten pristop, ki predpostavlja, da vsi njegovi člani delujejo skladno z želeno identiteto. Vrzel med identiteto in podobo podjetja naj bi bila karseda neopazna na vseh ravneh in področjih njegovega delovanja. Uspešno podjetje zaznamuje *konvergenca tih dveh kategorij*.

Podjetje prilagaja *vsebinsko svoje ponudbe* z namenom maksimiziranja vrednosti, usklajevanja ponudbe s strateško usmeritvijo podjetja in uravnoveženja tekočih razvojnih projektov (Gindy et al., 2005, str. 414). Globalna prisotnost dobaviteljev, konkurentov in rastoča pričakovanja kupcev zahtevajo vse hitrejše prilagajanje ponudbe. Na ta način naj bi podjetje karseda hitro zagotovilo rast prodaje, pridobivanje konkurenčnih prednosti in zvestobo strank.

Menjava tehnološke platforme in na njej temelječih izredno dobro prodajanih izdelkov je vsekakor vplivala na proučevano podjetje Iskratel ne le s tehnološkega, temveč tudi s komunikacijskega vidika. Iskratel je izdelke, ki sodijo v svet klasične (govorne) telefonije, postopoma nadomestil z gradniki ponudbe, ki v izhodišču pripadajo svetu računalništva in informacijskih tehnologij. Tehnološki, kmalu pa tudi tržni preobrat v panogi telekomunikacij sta povzročila prihod novih konkurenčnih podjetij in spremenjeno strukturo kupcev. Pravila igre so se spremenila. Kako je sprememba vplivala na skladnost med identiteto in podobo podjetja, skuša prikazati empirična raziskava v tem magistrskem delu.

Skladje navedenih in na kratko obrazloženih kategorij je znak dobre prakse organizacijskega komuniciranja v podjetju. Tesno prekrivanje vsebine sporočil in zaznave zaposlenih v podjetju ter strateških odločitev in ravnanja podjetja je nujnost za organizacije v visoko tehnoloških panogah.



Če obstaja neskladje med podobo in identiteto podjetja, je potrebna sprememba v oblikovanju identitete. V nasprotnem primeru – tako trdijo Gioia et al. (2000, str. 68) – sprememba ni potrebna. Natančneje: v primeru, ko se v podjetju pojavi nepričakovan vtis s strani javnosti, je potrebna eksplicitna primerjava identitete in oblikovane podobe podjetja.

Podjetje Iskratel je po letu 2003 intenzivno spreminjalo ponudbo svojih izdelkov. Kakor so pokazali rezultati ankete leta 2005, zaposleni podjetje še vedno večinsko dojemajo v skladu z opuščeno ponudbo. Podjetje je glede na rezultate vprašalnika Percepcija znamk Iskratel in SI2000 v interni javnosti ohranjalo vtis ponudnika opreme (51% neželenih asociacij ob navedbi naziva blagovne znamke), ki je tehnološko zastarela.

Namen dela je preveriti, ali se je podjetje ustrezno komunikacijsko odzvalo na spremembo v svoji ponudbi. Torej, ali se je ugotovljeno skladje (oziroma neskladje) med identiteto in podobo podjetja Iskratel v časovnem obdobju med letoma 2005 in 2008 povečalo ali zmanjšalo. Ob ugotovitvi, da obstaja pomembno razlikovanje med identiteto in podobo, kakor se je vzpostavila med njegovimi zaposlenimi, bo to za podjetje Iskratel znak za intenzivnejše in vsebinsko bolj usmerjeno sporočanje sprememb v njegovi ponudbi izdelkov in rešitev. Harmonija med interno realnostjo podjetja ter vizijo podjetja in njegovo misijo, dosežena na karseda učinkovit način, je temelj dobrih odnosov podjetja z odjemalci in ugodnega položaja v konkurenčnem tržnem okolju

V literaturi, ki obsega časovno obdobje zadnjega desetletja, lahko najdemo več primerov vzpostavljanja razmerja med identiteto in podobo podjetja ter proučevanja njune usklajenosti (van Riel & Balmer, 1997; Gioia et. al., 2000; Stuart, 1999). Obstaja tudi nekaj primerov empiričnega raziskovanja omenjenih pojmov (Kiriakidou & Millward, 2000; Lievens et al., 2007).

Pri načrtovanju raziskave predpostavljam, da podjetje v obdobju temeljitih sprememb v svoji ponudbi ne posveča dovolj pozornosti internemu obveščanju in da na ta način izgublja interno podporo ter tako niža raven motiviranosti in občutka vključenosti zaposlenih v poslovne procese podjetja. Vse večja izpostavljenost zaposlenih zunanemu okolju namreč predstavlja vse večji pritisk na zaposlene. Ti so vse pogosteje v funkciji predstavnikov organizacije tudi navzven in zato je pomembno, kakšno je njihovo mnenje o organizaciji, kakšne občutke gojijo do nje, in kako se vedejo (Kiriakidou & Millward, 2000, str. 49).

Z raziskavo preverjam, ali se je podjetju Iskratel med letoma 2005 in 2008 povečalo neskladje med njegovo zeleno zunanjo podobo (organizacijsko identiteto) in notranjim dožemanjem s strani zaposlenih (organizacijsko podobo).

Cilj dela je oblikovanje ocene stanja v letu 2008 in izdelava njegove analize. V besedilu bosta uporabljena tako teoretični kakor empirični pogled na problematiko skladja oziroma neskladja med identiteto in podobo podjetja. Rezultati naloge bodo v pomoč podjetju pri izboljšanju komunikacijskih procesov ter ustvarjanju in vsebinskem prilagajanju tržno usmerjenih predstavitvenih vsebin. Prispevali bodo k boljše zasnovanemu ravnanju z identiteto podjetja, boljše zasnovani komunikacijski strategiji, organiziranemu pristopu k sporočanju skupinam deležnikov in posledično k uspešnejšemu poslovanju v prihodnje zaradi izboljšane konkurenčnosti.

Prvi del naloge predstavlja teoretsko izhodišče raziskave. V njem je iz zbrane literature tujih in domačih avtorjev povzeto stanje na področju organizacijskega komuniciranja ter glavna spoznanja s področij internega in eksternega organizacijskega komuniciranja, organizacijske identitete in podobe. Vsebinski fokus pri orisu teh treh vsebinskih sklopov je namenjen navedbi kriterijev, ki naj bi jih podjetja upoštevala pri snovanju komunikacijske strategije za doseganje karseda pozitivne identitete, podobe in njune usklajenosti. Del uvoda bodo tudi napotki za zagotavljanje dobre prakse izvajanja komunikacijskih dejavnosti podjetja s poudarkom na internem komuniciranju podjetja.

Teoretični uvod se nadaljuje s kratkim orisom ravnanja s ponudbenim portfeljem podjetja kot sprožilca vsebinskih sprememb v komuniciranju podjetja in možnem povodu za vsebinsko neskladje med identiteto in podobo podjetja, kakor se oblikujeta med zaposlenimi.

Empirični del magistrskega dela je glede na uporabljeni metodi razdeljen na dva dela: na proučevanje podobe podjetja in njegove identitete. Analizi sta v sklepnem podpoglavju rezultatov raziskave povezani v enoten, tabelarično predstavljen odgovor na vprašanje o skladnosti organizacijske identitete in podobe podjetja v zajetem časovnem obdobju.

**Identiteta podjetja** med letoma 2005 in 2008 je ocenjena z analizo vsebine trženjskih besedil, ki jih je objavljalo podjetje. Analiza vsebine spada med kvalitativne raziskovalne metode, ki so namenjene odkrivanju konceptov, vpogledov, različnih interpretacij ter raziskovalnim problemom, ki jih je natančno možno opredeliti šele v teku raziskave (Bregar et al., 2005, str. 159). Kvalitativni pristop k proučevanju identitete podjetja se osredotoča na značilnosti, pomene, variacije in interpretacije sporočil, ki jih podjetje ustvarja ter posreduje zaposlenim in okolju.

Rabo kvalitativnih raziskovalnih metod za ugotavljanje identitete podjetja med drugim predvideva metoda BAA,<sup>1</sup> Balmerjeva raziskava naklonjenosti, ki določa sile ohranjanja organizacijske identitete. Metoda kombinira polstrukturirane intervjuje, opazovanje in analizo dokumentacije podjetja (van Riel & Balmer, 1997, str. 343).

Morebitne spremembe pri oblikovanju identitete podjetja se ugotavljajo z vsebinsko analizo dveh skupin besedil:

- objavljenih med letoma 2003 in 2005, torej pred izvedbo vprašalnika Percepcija znamke Iskratel in SI2000 v interni javnosti;
- objavljenih med začetkom leta 2007 in junijem 2008.

Besedila, ki jih zajema analiza, predstavljajo izdelčno in tehnološko orientirane izjave za javnost ter promocijske brošure, ki predstavljajo ponudbo podjetja – njegove izdelke in tehnološke rešitve.

Analiza vsebine besedil vključuje urejanje gradiva, določitev enot kodiranja, kodiranje, izbor ter definiranje relevantnih pojmov in kategorij. V analizi so zajete vse objavljene brošure in izjave v navedenem časovnem obdobju. Na ta način je zagotovljena reprezentativnost rezultatov, saj analiza zajema celotno populacijo relevantnih objavljenih tiskanih besedil. Ta so v podjetju hkrati vsebinski vir pri nastajanju spletnih in ostalih elektronskih sporočil.

**Podoba podjetja**, kakršna se je vzpostavljala med letoma 2005 in 2008, je proučevana s spletno anketo Percepcija znamke Iskratel in SI2000 v interni javnosti, ki jo je leta 2005 izvedlo podjetje Iskratel v sodelovanju z agencijo Studio Marketing/JWT. S ponovljeno spletno anketo jeseni leta 2008 se ugotavljajo morebitne razlike v podobi podjetja, kakor so se oblikovale med zaposlenimi v štirih letih po izvedeni prvotni raziskavi.

Ponovljena spletna anketa zajema vzorec sto zaposlenih v podjetju. Vzorec raziskave predstavljajo naključno izbrani zaposleni iz centralnega imenika podjetja.

Potrjevanje oziroma zavračanje teze izhaja iz navzkrižne primerjave rezultatov analize vsebin (kvalitativni del raziskave) in vprašalnika (kvantitativni del raziskave). Skladnost oziroma neskladnost med identiteto in podobo podjetja Iskratel se ugotavlja prek ugotovljenega medsebojnega ujemanja vsebinsko povezanih sklopov rezultatov analize besedil in vprašalnika.

---

<sup>1</sup> Angl. *Balmer's affinity audit*

# 1 Organizacijsko komuniciranje

Katero oziroma kakšno komuniciranje lahko opredelimo kot organizacijsko? Razlog njegovega obstoja in učinkovanja iščejo nekateri avtorji (npr. Christensen, 2002, str. 162) v *organiziranju* komunikacijskih aktivnosti podjetja v *koherentno celoto*. Da bi komuniciranje lahko označili kot organizacijsko, trdi Christensen (ibid.), morajo biti vsi sporočani simboli, strategije in sporočila združeni v enotno organizacijsko »telo«, ki pogosto vključuje dodatne med seboj povezane enote – podjetja v mrežah in podobnih poslovnih sistemih. Organizacijsko komuniciranje, tok sporočil z vsebino, skladno s strategijo podjetja, je usmerjeno tako proti notranjim (zaposleni) kakor zunanjim deležnikom.

Ključno lastnost organizacijskega komuniciranja tako poudarjajo tudi Cornelissen, van Bekkum in van Ruler (2006, str. 115). Njegove aktivnosti so oblikovane in usklajene s strani *strategije* podjetja kot celote. Organizacijsko komuniciranje je orodje uprave podjetja, s katerim se medsebojno harmonizirajo vse hotene oblike notranjih in zunanjih komunikacijskih tokov z namenom oblikovanja podjetju naklonjenih stališč javnosti, ki jih to naslavlja. Prek komunikacije podjetje zbira, prenaša in si oblikuje predstavo o svojem okolju.<sup>2</sup> Tudi način ureditve komunikacijskih dejavnosti v podjetju ima svoj pomen: določa strateške poudarke, politične preference in je tako nujen za njihovo učinkovito integracijo v poslovanje (Cornelissen et al., 2006, str. 120).

Komuniciranje podjetja – način sporočanja in uporabljene komunikacijske poti ter vsebina – so neposredno pogojeni z organizacijsko identiteto. Prvenstveno je namenjeno izražanju njenih razločevalnih lastnosti. Sporočila, ki jih podjetje razpošilja, niso le v vlogi umeščanja izdelkov in storitev podjetja na trgu, ampak so namenjena njegovemu celovitemu oglaševanju.

Na rastočo pomembnost strateško zasnovanega in usmerjanega organizacijskega komuniciranja in oblikovanja identitete podjetja opozarjata Balmer in Grey (2000, str. 256). Utemeljujeta jo predvsem z vplivom dejavnikov iz okolja: pospešenega življenjskega cikla izdelkov, deregulacije, privatizacijskih programov, zaostrenih konkurenčnih razmer v javnem sektorju in na storitvenem trgu ter z globalizacijo in nastankom področij za prosto trgovanje. Dodajata še vpliv združitve, prevzemov, pomanjkanje visoko usposobljenih delavcev in izginjanje *meja med zunanjim in notranjim pogledom na organizacijo* (poudaril U. J.).

---

<sup>2</sup> Omenjeni avtorji (2006, str. 116) v tem primeru govorijo o pozicioniranju, načrtovanemu ustvarjanju podobe pri članih svojih ciljnih skupin.

## 1.1 Organizacijsko komuniciranje in strategija podjetja

Sodobno podjetje mora poskrbeti za usklajenost med svojimi komunikacijskimi dejavnostmi, simboli, vsebino in strukturo sporočil ter načini delovanja in vedenja znotraj meja organizacije. Podobno velja tudi zunaj njenih meja. Integrirano komuniciranje obravnavam kot prizadevanje in zavedanje podjetja o usklajevanju sporočanih simbolov, sporočil, postopkov, ki nastaneta kot posledica večanja čistosti, konsistentnosti in povezanosti komunikacij prek formalnih organizacijskih meja (Christensen et al., 2008, str. 424). Avtorji označujejo integriranost organizacijskega komuniciranja kot imperativ uspešnega vzpostavljanja in vodenja komunikacij.

Pomanjkljivosti v oblikovanju integriranega pristopa k organizacijskemu komuniciranju se najpogosteje odražajo kot nizka prepoznavnost in nezanimivost za odjemalce v primerjavi s konkurenčnimi podjetji (Christensen et al., 2008, str. 424). Podjetja se zato zagotavljanja integriranega komuniciranja lotevajo najpogosteje ob projektih razvijanja znamčenja svojih izdelkov, večjim prilagoditvam svoje ponudbe glede na zahteve strank ali ob oblikovanju dialoških forumov s svojimi strateškimi deležniki.

Pogosta so razhajanja med identiteto podjetja – ta je neposredno povezana z organizacijskim komuniciranjem in strategijo. He (2008, str. 12, 13) ta pojav označuje kot vrzel identiteta–strategija<sup>3</sup> in ugotavlja, da vrzel v določeni meri lahko deluje celo pozitivno. Deluje namreč lahko kot spodbuda za organizacijske spremembe. Če vrzel preraste dopusten obseg, pa začne škodovati konsistentnosti in verodostojnosti podjetja.

Ker vpliva uvajanje integriranega organizacijskega komuniciranja neposredno na strukturo podjetja in potek komunikacijskih, poslovnih in ostalih procesov, lahko podjetje ob tem naleti na notranje ovire. Christensen et al. (2008, str. 426) ugotavljajo, da mora podjetje za doseganje »ideala« integriranega komuniciranja preseči strukturne pregrade:

- pomanjkanje horizontalnega komuniciranja, ki se pojavi kot neustrezna izmenjava informacij med enotami podjetja in pomanjkanje deljenja informacij o ciljnih javnostih podjetja;
- nizka motiviranost zaposlenih in močno izražena avtoritarnost vodstvene strukture podjetja;
- »silosna« funkcionalna organiziranost podjetja.

Zdravo komunikacijsko okolje v podjetju – projekt uvajanja integriranega komuniciranja mora zaobseči podjetje kot celoto – spodbuja nastajanje inovacij, učenje zaposlenih in svobodo govora. Za njegov nastanek je odgovorna uprava

---

<sup>3</sup> Angl. *identity-strategy gap*.

podjetja, ki se zaveže, da bo s svojo predanostjo cilju in konsistentnim ravnanjem preseгла omenjene ovire.

Schulz in Kitchen (v Christensen et al., 2008, str. 428) poudarjata, da morajo biti organizacijski tržni komunikacijski procesi nadzorovani s središčne točke. Navajata funkcijo komunikacijskega vodje, ki je odgovoren za nadziranje vseh vrst organizacijskih in ponudbenih komunikacijskih procesov. Komunikacijski vodja naj bi (Dolphin in Fan, 2000, str. 99) združeval več vodstvenih dimenzij, med katere sodijo načrtovanje, nadzorovanje, komuniciranje, spodbujanje, svetovanje in zaupanje zaposlenim. Njegovo delo mora biti usklajeno z delom glavnega direktorja podjetja in upravo. Zelo dobro mora poznati in upoštevati identiteto svojega podjetja, njegovo filozofijo in strukturo. Bowman in Elliss (v Dolphin in Fan, 2000, str. 99) trdita, da sodi komunikacijski vodja podjetja med člane uprave. Njegova vloga in veščine mu dodeljujejo odločujoč položaj, čeprav je ta, kakor ugotavljata v svoji raziskavi (2000, str. 104), še razmeroma redek.

Management komuniciranja podjetja ima svoja temelja v centralizaciji in nadzoru. To dejstvo odlično ponazarja naslednja trditev: »Vsako eksterno komunikacijsko dejanje podjetja mora kričati eno samo temeljno sporočilo, ki povzema vse, kar znamka podjetja predstavlja. Sporočilo predstavlja vse, kar podjetje počne (Christensen et al. (2008, str. 430).«

Koliko sredstev namenjajo podjetja izvajanju organizacijskega komuniciranja? Goodman (2001, str. 119) navaja rezultate raziskave Fortune 1000 (glej tabelo 1).

**Tabela 1: Komunikacijski proračuni podjetij v raziskavi Fortune 1000**

Komunikacijski proračun podjetij (v USD)	Delež podjetij v raziskavi
<500.000	19,1%
500.000–999.999	14,0%
1.000.000–4.999.999	27,2%
5.000.000–7.499.999	14,7%
7.500.000–10.000.000	4,4%
>10.000.000	20,6%

**Vir: M. Goodman, Current trends in corporate communication, 2001: str. 119**

Povprečni proračun, ki so ga podjetja namenila komuniciranju, je bil v omenjeni raziskavi 21,6 milijonov USD. Pet največjih postavk v proračunih je bilo naslednjih (Goodman, 2001, str. 120):

- oglaševanje (11,4 milijona USD);
- sponzoriranje (8,1 milijona USD);
- družbena odgovornost (4,65 milijona USD);
- odnosi z vladnimi organi (4,2 milijona USD);
- komuniciranje z zaposlenimi (2,6 milijona USD).

## 1.2 Prepoznavanje dobre prakse v organizacijskem komuniciranju

Cornellisen et al. (2006, str. 121) navajajo trditve, da bi morale biti različne discipline komuniciranja v podjetju združene v eni sami enotni skupini, katere vodja naj bi bil neposredno odgovoren glavnemu direktorju ali vsaj upravi podjetja. Na ta način naj bi bili zagotovljeni funkcionalna in vsebinska ustreznost sporočanja ter vpletenost komuniciranja v procesu odločanja.

Huang in Kleiner (2005, str. 57) trdita, da bi moralo organizacijsko komuniciranje prevzeti obliko dvosmerne večkanalne izmenjave informacij, ki naj bi odločilno prispevala k prilagodljivosti, hitrosti in konkurenčnosti podjetij, ki delujejo na svetovnih trgih. Razlikovanje od klasične enosmerne komunikacije sta oblikovala v petih točkah.

1. Vsi zaposleni sprejmejo glavne strateške cilje podjetja. Uprava pri tem deluje kot vodnik in oblikovalec organizacijske kulture.
2. Število meja med različnimi ravnmi zaposlenih, vlogami in organizacijsko umestitvijo upada. Enako velja za organizacijsko in geografsko ločene službe, dobavitelje, distributerje, odjemalce in strateške partnerje podjetja. Ti postajajo vedno trdneje povezani. Komunikacija med njimi in izmenjava informacij med zaposlenimi sta olajšani v vseh smereh.
3. Organizacijske kompetence se izboljšujejo prek skupnih prizadevanj med zaposlenimi, ki so vključeni v različna funkcijska področja delovanja in ki delujejo na ločenih geografskih področjih.
4. Digitalna komunikacijska tehnologija se široko uporablja. Brezžični komunikacijski sistemi, video konference in sorodni komunikacijski sistemi pospešujejo sposobnost hitrega sporočanja, učenja in prilagajanja spremembam.
5. Decentraliziran sistem odločanja krajša čas, ki je potreben za odločanje, ter spodbuja nastajanje novih idej, kreativnega mišljenja in delovno zavzetost članov uprave in vseh zaposlenih.

Pozitivne posledice dobro zasnovanega organizacijskega komuniciranja in posledična skladnost med identiteto ter podobo se kažejo na naslednjih področjih:

- *izboljšan finančni vidik poslovanja* kot posledica izboljšanega kompleksnega odnosa med podobo (ugledom) podjetja in možnosti drugačne cenovne politike (Greyser v Dolphin, 2004, str. 82);
- *prepoznavnost kakovosti izdelkov in strategije podjetja* – predvsem v primerjavi s sorodnimi konkurenčnimi podjetji;
- *vpliv na nakupovalne odločitve*: Vendelo (v Dolphin, 2004, str. 82) trdi, da dobro vzpostavljena podoba podjetja preprečuje iskanje dodatnih podrobnejših informacij (tudi negativnih) o podjetju;
- *utrjevanje zvestobe kupcev*;

- *skrb za ugled podjetja* v razmerah kriz in konfliktnih situacijah.

Pri Harrisovi (2001, str. 441) najdemo še dodaten pokazatelj dobre prakse v organizacijskem komuniciranju. V dobi, v kateri se komunikacijski poudarki selijo od linijskega h korporativnemu znamčenju, je nujna vse močnejša podpora znamki podjetja znotraj njega. Zaposleni v podjetju postajajo njeni ambasadorji. Prav zaposleni postanejo ob uspešno izvajanjem organizacijskem komuniciranju vmesnik med notranjim in zunanjim okoljem podjetja in imajo tako zelo pomembno vlogo pri oblikovanju mnenj in zaznav o podjetju.

Emocionalna komponenta znamke se ne sporoča zgolj prek oglaševanja, ampak tudi prek osebnega stika zaposlenih z deležniki podjetja. Ker predstavljajo zaposleni pomemben vir uporabniških informacij, mora uprava poskrbeti za skladnost mnenj zaposlenih s sporočili, ki jih sama želi razpošiljati in ki naj bi ustvarila zeleno zunanjo podobo podjetja.

Kitchen in Schultz (2003, str. 82) trdita, da je integriranost ključ do uspešnega trženjsko usmerjenega organizacijskega komuniciranja. Komuniciranje podjetja sta avtorja razširila na celoten razpon njegovega delovanja. Oblikovanje izdelkov, njihova dostopnost, distribucijske poti, strategija določanja cen, kakovost in uporabniška izkušnja so lastnosti, ki po njunem opredeljujejo komuniciranje podjetja z okoljem. Za vse dejavnosti naj bi veljalo že večkrat navedeno načelo *integriranosti*, štiristopenjskega postopka, prek katerega podjetje postopoma oblikuje zelen vpliv na okolje in ključne predstavnike javnosti (Kitchen & Schultz 2003, str. 83-84):

1. *Taktična koordinacija*: zagotavljanje konsistentnosti sporočanja in sinergične rabe komunikacijskih poti.
2. *Redefiniranje področja trženjskega komuniciranja*: podjetje prevzame perspektivo končnega uporabnika kot najpomembnejši pogled na svojo ponudbo – komunikacijske dejavnosti se v podjetju oblikujejo glede na lastnosti, potrebe in želje naslovnikov.<sup>4</sup>
3. *Raba informacijske tehnologije*: razumevanje, agregiranje in uporabljanje pridobljenih podatkov. Z njimi podjetje identificira, vrednoti in spremlja učinek tržnega komuniciranja na svojih trgih.
4. *Finančna in strateška integracija*: vzpostavitev trženjske podatkovne baze, ki združuje aktivnosti prejšnjih dveh točk. Ta prispeva k usklajevanju organizacijskega in trženjskega načrtovanja s podatki o končnih uporabnikih izdelkov in vpogledom v njihove lastnosti. Avtorja menita, da je podjetje na tej stopnji že sposobno dokaj natančno predvideti stroške trženjskih aktivnosti in njihovo donosnost.

---

<sup>4</sup> Pogled od znotraj »inside out« se nadomesti s pogledom od zunaj »outside in« (Kitchen & Schultz, 2003, str. 83)



Soroden pristop k razvijanju organizacijskega komuniciranja predstavljata tudi Balmer in Gray (2000, str. 256). Njun tristopenjski proces vključuje primarnega, ki naj bi prispeval k pozitivni podobi podjetja in zagotovil vzdrževanje njegovega ugleda, sekundarnega, ki krepi dosežene primarne komunikacijske cilje, in terciarnega. Slednji naj bi podjetju zagotovil prevladujoč ugled na trgu. Po besedah avtorjev sodi »poroka« identitete organizacije s komunikacijskimi dejavnostmi med strateška področja poslovanja podjetja.

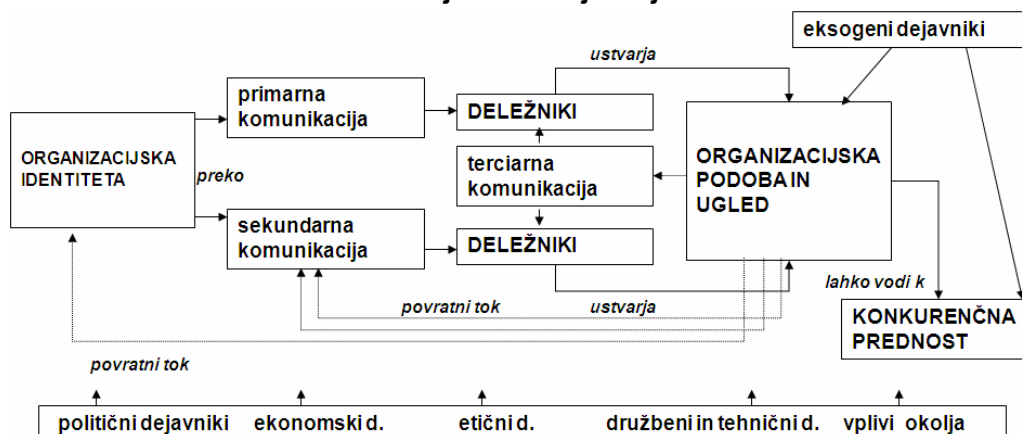
### **1.3 Vzpostavljanje diferenciacije in konkurenčnih prednosti**

Diferenciacija podjetja z uporabo znamčenja je zlasti pomembna v (visoko-) tehnoloških podjetjih, saj ta delujejo v okolju, v katerem je možnost dolgotrajnejšega ohranjanja razlik med konkurenčnimi podjetji močno otežena. Prav zaposleni postanejo ob dobrem pretoku komunikacij osrednja točka zagotavljanja močne identitete znamk podjetja ali, v nasprotnem primeru, prek nekonsistentnih dejanj spodkopljejo verodostojnost sporočil, ki jih podjetje pošilja svojemu okolju. Usklajevanje vedenja zaposlenih z vrednotami podjetja je ključno.

Kot povzetek dosedanjega pisanja bom na kratko predstavil celovit okvir medsebojne interakcije med organizacijsko podobo, njegovo identiteto ter dejanji deležnikov in končnega razlikovanja podjetja od sorodnih ponudnikov na trgu. Slednje je, kakor sem že navajal, nujno za uspešno poslovanje podjetja in njegovo rast.

Model procesa oblikovanja organizacij organizacijske identitete, ki naj bi prek sovplivanja organizacijskega komuniciranja in zunanjih dejavnikov privedel do konkurenčne prednosti podjetja, predlagata Balmer in Grey (2000, str. 256-260) (glej sliko 1). Avtorja z modelom poudarjata nerazdružljivost treh komponent organizacijskega komunikacijskega sistema. Upoštevajoč model, tvori organizacijsko komuniciranje tripartitni most med organizacijsko identiteto, organizacijsko podobo in ugledom. Organizacijsko komuniciranje ni zgolj enodimenzionalna dejavnost, saj predstavlja sistem treh tipov komuniciranja – primarne, sekundarne in terciarne komunikacije (glej tabelo 2).

**Slika 1: Model procesa oblikovanja organizacijske identitete prek sovplivanja organizacijskega komuniciranja in zunanjih dejavnikov**



**Vir: J. M. T. Balmer in E. R. Grey, Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage, 2000, str. 259.**

Primarna komunikacija naj bi skrbela za vzpostavljanje pozitivne podobe in zagotovila temelj trdnemu ugledu. Sekundarna komunikacija služil predvsem podpori primarni, terciarna pa ima vlogo zagotavljanja pozitivnega ugleda podjetja. Usklajevanje identitete in komunikacijskih dejavnosti naj bi bil predmet strateškega odločanja uprave, pri čemer pa je končno doseganje konkurenčne prednosti mogoče zgolj z njuno medsebojno usklajenostjo ter usklajenostjo z zunanjimi dejavniki – dejavniki, prisotnimi v dinamičnem poslovnem okolju Balmer in Grey (2000, str. 260). Razlaga kategorij, vključenih v sliki 1, je podana v tabeli 2.

**Tabela 2: Model procesa oblikovanja organizacijske identitete: razlaga kategorij**

Identiteta podjetja:	Primarna komunikacija:	Terciarna komunikacija:	Organizacijska podoba:	Konkurenčna prednost:
- vrednote in nameni - strategija podjetja - organizacijska kultura - organizacijska struktura	- izdelki in storitve - vedenje na trgu - odnosi z zaposlenimi in deležniki - zunajtržno vedenje podjetja	- govornice - medijska interpretacija in izkrivljanja dejstev - govornice, ki jih sprožajo konkurenčna podjetja	Mentalna podoba, ki si jo o organizaciji oblikujejo posamezniki in skupine deležnikov	Ugled podjetja v očeh posameznikov in skupin deležnikov, ki vpliva na njihovo naklonjenost podjetju
	<b>Sekundarna komunikacija:</b> - formalna komunikacija: PR, celostna grafična podoba, prodaja, ...) - vizualne identifikacijske prvine	<b>Deležniki:</b> - posamezniki - stranke - distributerji in preprodaja - partnerska podjetja - finančne ustanove in analitske hiše - delničarji - aktivistične organizacije - vlada in regulatorni organi - splošna javnost zaposleni	<b>Organizacijski ugled:</b> posledica konsistentnega delovanja organizacije, okrepljena z naštetimi tremi tipi komuniciranja	<b>Eksogeni dejavniki:</b> - država izvora podjetja, identiteta in podoba - podoba in ugled gospodarske panoge podjetja - regulativni vplivi alians in partnerstev podjetij, ...

**Vir: J. M. T. Balmer in E. R. Grey, Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage, 2000, str. 259.**

## 2 Organizacijska identiteta in podoba ter dejavniki vpliva nanju

Ker sta organizacijska podoba in identiteta temeljni kategoriji dela in v njem zajete raziskave, sta v tem poglavju podrobneje razloženi, hkrati pa so izpostavljena nekatera vprašanja in poudarki, ki se pojavljajo v literaturi s tega področja. Obravnavano podjetje Iskratel je zaradi svojih lastnosti – velikosti, funkcijske organizacije in razvejanosti ponudbe – dober primer za prikaz vseh značilnosti in razsežnosti organizacijske identitete in podobe.

Odnosov, ki se vzpostavljajo med organizacijo in njenimi deležniki, se pojavljajo v več pojavnih oblikah. Brown et al. (2006, str. 100) opredeljujejo temeljna gledišča na odnose med organizacijo in deležniki prek štirih vprašanj. Nanje, kakor ugotavljajo, lahko najdemo več odgovorov, navajam pa le najpomembnejše.

1. Kdo smo kot organizacija?

*Kolektivna identiteta*: mentalne asociacije, ki jih imajo člani organizacije o njej.

2. Kaj organizacija želi, da drugi menijo o njej?

*Organizacijska identiteta*: mentalne asociacije o organizaciji, kakor jih vodstvo organizacije želi ustvarjati pri članih pomembnih javnosti.

3. Kakšno je mnenje organizacije o stališčih drugih?

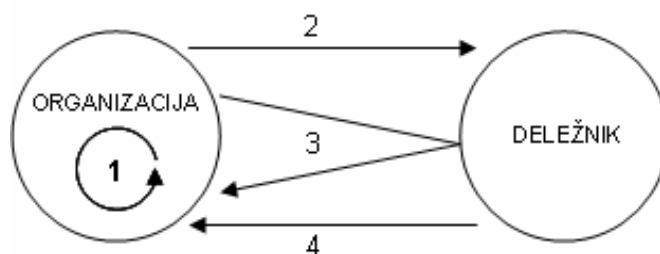
*Posredovana zunanja podoba*.<sup>5</sup> mentalne asociacije, za katere menijo zaposleni v organizaciji, da jih imajo o organizaciji predstavniki zunanjih javnosti.

4. Kaj deležniki dejansko menijo o organizaciji?

*Organizacijska podoba*: mentalne asociacije, ki jih imajo o organizaciji predstavniki skupin deležnikov.

Oštevilčeni deli spodnje sheme ustrezajo odgovorom – na kratko opredeljenim vrstam odnosov (glej sliko 2).

Slika 2: Odnosi med organizacijo in njenimi deležniki



Vir: Brown et al., 2006, str. 100

<sup>5</sup> Angl. *construed external image* (Brown et al., 2006, str. 101)

## 2.1 Organizacijska identiteta

V razpravah se v zvezi s pojmom identiteta najpogosteje pojavljajo opredelitve, kakor so izraz kulture podjetja, vrednot, vizije, zastavljenih ciljev in poslanstva. Organizacije na njenem temelju določajo v skladu z zastavljeno strategijo točke razlikovanja in način, kako jih bodo zaznavali člani ciljnih javnosti oziroma njihovi naslovniki.

Repovš (1995, str. 17) opredeljuje kot realno identiteto organizacije njeno zgodovino, razvoj, stavbe, stroje in naprave ter vedenje zaposlenih znotraj in zunaj organizacije, delovne postopke in rituale. Vanj sodijo izdelki, storitve ali ideje, ki jih organizacija uresničuje z njihovimi tehnološkimi in psihološkimi vrednostmi vred. Organizacijska identiteta se nanaša na neposredne attribute organizacije – odgovarja na vprašanja »Kaj smo?« in »Kdo smo?« (Balmer, 2003, str. 979; Kiriakidou & Millward, 2000, str. 50).

Ključni pojmi organizacijske identitete so naslednji (Balmer, 2003, str. 981):

- organizacijska kultura (in njene subkulture);
- strategija;
- struktura;
- komuniciranje;
- način delovanja;
- zaznavanje.

Identiteta vključuje tako poslovne cilje kakor organizacijsko kulturo. Podnar (2005, str. 71) dodaja, da podjetje prav na osnovi oblikovane identitete gradi svojo »korporativno zgodbo«, prek katere se razlikuje od ostalih sorodnih konkurenčnih podjetij v močno tekmovalnem tržnem okolju. Pri tem omenja Grubanovo (Gruban v Podnar, 2005, str. 71) opredelitev, da imajo organizacije, prav tako kakor ljudje, svoje osebnosti. Nanjo pa morajo z namenom ohranjanja dobrega imena in ugleda paziti ter jo negovati.

Organizacijska identiteta je odraz hotenj uprave podjetja in zaposlenih po razločevanju svoje ponudbe od ponudbe konkurenčnih podjetij. Naloga menedežerjev pri tem je opredeljevanje vrednot, ki jih imajo blagovne znamke podjetja, ter zagotavljanje z njimi skladnega vedenja in delovanja zaposlenih (Harris & DeChernatony, 2001, str. 443). Melewar in Karaosmanoglu (2006, str. 847) menita, da bi si lahko korporacijsko identiteto razlagali kot strateški prikaz vizije in poslanstva podjetja na vrhnji ravni.

Avtorja tako poudarjata, da je prav strategija ključni dejavnik pri izvajanju poslovnih odločitev in dejanj. Identiteto avtorji (Marvick & Fill v Kiriakidou & Millward, 2000, str. 49) razumejo kot način, kako se organizacija predstavlja deležnikom, in način, kako

se razlikuje od ostalih podobnih organizacij. Balmer in Soenen (v Kiriakidou & Millward, 2000, str. 49) trdita, da se organizacijska identiteta nanaša na vizijo uprave podjetja in njeno misijo – na način, kot jo oblikujejo odločujoči v podjetju.

Naj tu opozorim na nekoliko nejasno razmejevanje med pojmom organizacijska identiteta (angl. »organizational identity«) in korporativna identiteta (angl. »corporate identity«). Kiriakidou in Millward (2000, str. 51) odnos med pojmom opredeljujeta s trditvijo, da je organizacijska identiteta v jedru korporativne identitete. Slednja tako predstavlja otipljivo reprezentacijo organizacijske identitete. Njen vidni izraz odraža vrednote, ki jih imajo njeni člani, ter ne zgolj želenih in idealiziranih hotenj uprave organizacije. Balmer in van Riel (1997, str. 344) menita, da vrednote in prepričanja tvorijo korporativno osebnost, ki deluje kot ključni dejavnik določanja značilnosti korporativne identitete.

Kiriakidou in Millward (2000, str. 51) uporabljata pri razlikovanju med organizacijsko identiteto, kakršno skuša oblikovati uprava podjetja, in spontano nastalo identiteto, izraza idealna in dejanska identiteta. Pojem dejanska identiteta se dotika podobe organizacije.

### **2.1.1 Pristopi k pojmovanju organizacijske identitete**

Koncept korporativne identitete se je prvotno uporabljal kot trženjsko orodje – kot krovni pojem, ki predstavlja, kako se organizacija predstavlja navzven, in na kakšen način prilagaja in optimizira svoje odnose z okoljem. Identiteta se je tako dolgo povezovala predvsem z grafično podobo in vizualno identiteto ter njenega vpliva na spreminjanje strategije, kulture in komunikacije (van Rekom v Kiriakidou & Millward, 2001, str. 50). Identiteta je bila razumljena zgolj na ravni artefaktov – simbolov, opredelitve filozofije organizacije in letnih poročil brez upoštevanja socialno-psihološke razsežnosti pojma. Enačenje identitete z organizacijsko nomenklaturo, logom in drugimi vizualnimi identifikatorji sodi h *grafično-oblikovalskemu pristopu* (van Riel & Balmer, 1997, str. 340), ki je bil značilen za 70-ta in 80-ta leta prejšnjega stoletja.

Nadgradnja grafično-oblikovalskega pristopa je *integrirani komunikacijski pristop*. Ta se je oblikoval kot odgovor na ugotovitev, da je konsistentnost formalnega organizacijskega komuniciranja enako pomembna kot dobro zasnovana grafična podoba podjetja.

Van Riel in Balmer (1997, str. 340) opredeljujeta naslednjo razvojno stopnjo kot *interdisciplinarni pristop*. Ta je razlago organizacijske identitete utemeljil na vedenju, simbolizmu in komunikaciji, ki se vzpostavlja med notranjo in zunanjimi javnostmi.

Če pogledamo splošneje, je organizacijska identiteta pravzaprav posledica lastnosti vseh delujočih družbenih sistemov podjetja. Ti oblikujejo identiteto, ki kot odraz sloga in edinstvenega načina vedenja kaže na izvor in temeljne lastnosti organizacije. Proces oblikovanja identitete je po vsebini najbliže procesu individualizacije (Marziliano, 1998, str. 161). Kiriakidou in Millward (2000, str. 50) tako menita, da je organizacijska identiteta odgovor na vprašanje organizacije »Kdo smo?«. Odgovor predstavlja način za oblikovanje ter sprožanje strateških odločitev in dejanj.

Zaznavanje identitete organizacije je v podjetju tako pomembno zaradi podeljevanja pomenov objektom. Vprašanje »Kdo smo?« je iskanje pomenov in upravičevanja dejanj. Za razliko od strategije podjetja, se identiteta dotika samega bistva organizacije in njenih temeljnih značilnosti.

### **2.1.2 Dimenzije organizacijske identitete**

Melewar in Karaosmanoglu (2005, str. 849) sta organizacijsko identiteto opredelila kot preplet sedmih dimenzij. Uporabila sta ga kot okvir pri večrazsežnostnem analiziranju identitete podjetij.

1. *Komuniciranje*. Pojem korporativnega komuniciranja vključuje vse načine, s katerimi organizacija komunicira s svojimi deležniki: vsa sporočila, ki jih oddaja organizacija, celotna produkcija vsebin in vsa dejanja, s katerimi si podjetje prizadeva izboljševati odnose z deležniki. Avtorja v analizi predpostavljata, da v organizaciji soobstajata nadzorovano in nenadzorovano komuniciranje. Nadzorovano komuniciranje predstavljajo trije tipi:

- sporočanje uprave podjetja (sporočanje vizije organizacije z namenom ustvarjanje naklonjenosti med zaposlenimi in v zunanji javnosti);
- tržno komuniciranje (podpora prodajnim aktivnosti podjetja ter sporočila, ki se nanašajo na izdelke, njihovo ceno, prostorsko umeščanje izdelkov in njihovo promoviranje);
- organizacijsko komuniciranje (vse oblike komuniciranje z deležniki, s katerimi ima organizacija vzpostavljen medsebojno odvisen odnos (Van Riel v Melewar in Karaosmanoglu, 2005, str. 850).

Melewar in Karaosmanoglu (2005, str. 851) ocenjujeta, da je prav komuniciranje uprave organizacije najpomembnejši tip nadzorovanega komuniciranja podjetja, saj vključuje seznanjanje zaposlenih s cilji delovanja organizacije.

Nenadzorovano plat komuniciranja predstavljajo vsa dejanja organizacije. Na oblikovanje njene identitete vplivajo brez izjeme vsa. Kakor trdita avtorja, jih je treba upoštevati pri načrtnem oblikovanju identitete organizacije. Posebno pozornost naj bi pri tem podjetja posvečala motivaciji svojih zaposlenih, gradnji notranje kulture, integritete in poštenih odnosov.

2. *Korporativno oblikovanje (vizualna identiteta)*. Med njegove prvine prištevata avtorja pet glavnih elementov (Dowling et al. v Melewar & Karaosmanoglu, 2005, str. 852):

- ime organizacije;
- slogan;
- simbole;
- barvo in tipografijo.

Vizualna identiteta organizacije ima dva osnovna namena. Predstavlja vrednote organizacije in filozofijo ter podpira komunikacijske delavnosti podjetja. Vpliva tako na notranjo javnost (zaposlene) kakor na zunanje deležnike in kupce. Repovš (1995, str. 21) zgoraj naštete kategorije prišteva med prvine simbolnega identitetnega sistema organizacije. Ta na posreden način predstavlja organizacijo, ustvarja o njej impresijo, mnenje in podobo, ne da bi bili v neposrednem stiku s prvimi njene realne identitete (izdelki, storitve in ideje).

3. *Kultura* se nanaša na deljene vrednote in ustaljene vzorce delovanja organizacije in njenih članov. Pojem označuje konsenz o načinih doseganja ciljev delovanja, nastane pa kot rezultat skupinskih izkušenj in učenja kot posledice prilagajanja na zunanje dejavnike in integracije notranjih (Schein v Melewar & Karaosmanoglu, 2005, str. 854).

Organizacijska kultura določa meje – ustvarja razlike med organizacijami in vzpostavlja občutek identitete pri njenih članih. Kultura pospešuje sodelovanje članov pri uresničevanju veliko širših interesov, kot je osebni, ter deluje v vlogi »družbenega lepila«, ki povezuje člane in povečuje stabilnost družbenega sistema v organizaciji.

Ob tem opravlja kultura tudi vlogo kontrolnega mehanizma, ki usmerja in oblikuje vednje zaposlenih (Treven, 2001, str. 86). Organizacijska kultura je globoko prepletena z zgodovinskimi in vedenjskimi lastnostmi podjetja in njenih zaposlenih. Dejstvo, da si vsak zaposleni drugače razlaga ter interpretira zgodovinske in vedenjske lastnosti organizacije, dokazuje, da je razvoj popolnoma enotne kulture v podjetju pravzaprav nemogoč.

4. *Vedenje* izhaja iz dejanj podjetja kot celote in iz dejanj njenih zaposlenih – tako načrtovanih in naprej predvidenih kakor spontanih (Melewar & Karaosmanoglu, 2005, str. 858). Način vedenja podjetja in zaposlenih sta sestavna dela identitete podjetij.

5. *Strukturo podjetja* Melewar in Karaosmanoglu (2005, str. 858) delita na organizacijsko strukturo in strukturo blagovne znamke. S slednjo upravljajo podjetja

predvsem z namenom razlikovati sebe od konkurenčnih ponudnikov in tako zgraditi trdno in prepoznavno identiteto na trgu.

Kotler (2001, str. 176) prišteva med dejavnike, ki razlikujejo blagovno znamko podjetja obliko, tehnične lastnosti izdelkov, kakovost njihovega delovanja, ustrežanje željam kupcev, vzdržljivost, zanesljivost, možnost popravljanja, stil in oblikovanje izdelka. Balmer (2003, str. 973) dodatno trdi, da blagovna znamka podjetja vključuje in sporoča vrednote, ki se povezujejo s podjetjem.

Blagovne znamke igrajo po njegovem krožno vlogo pri ustvarjanju organizacijskih identitet pri mnogih javnostih, vključno z zaposlenimi, dobavitelji in vladnimi organi. Njihova vloga se odraža predvsem skozi višanje ravni »samozavesti« ter zvestobe zaposlenih in ostalih deležnikov.

Organizacijska struktura je predvsem povezana z mero centralizacije podjetja, komunikacijskimi tokovi in delegiranjem odgovornosti. Več avtorjev povezuje organizacijsko strukturo s strukturo blagovne znamke. Laforet in Sounders (v Melewar & Karaosmanoglu, 2005, str. 859) trdita, da dominantna organizacijska struktura povzroča nastanek monolitne identitete. Zanje velja, da jo bodo z večjo verjetnostjo uveljavljala centralizirana podjetja z namenom lažje standardizacije ponudbe. Decentralizirana podjetja bodo nasprotno razvijala več ločenih identitet, prevladovala pa bo dominantna struktura blagovne znamke, ki se bo razlikovala od krovne znamke podjetja.

*6. Identiteta panoge* v precejšnji meri oblikuje organizacijsko identiteto podjetja. Ta bo v primeru enotne in jasno oblikovane panožne identitete zelo verjetno dobila podobne poteze. Primer za ta pojav so bančništvo, naftna industrija in ne nazadnje telekomunikacije.

*7. Strategija podjetja* prištevata avtorja med množico dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko identiteto. Zanje pravita (2005, str. 862), da pravzaprav zagotavlja razmere za širjenje identitete prek celotne organizacije.

Elementi organizacijske identitete morajo biti usklajeni s tržnim okoljem in razmerami na njem. Repovš pravi (1995, str. 18), da organizacija prav prek notranjega in zunanjega sozvočja identitete dobi razlog za obstoj in preživetje.

Identiteta predstavlja več kot le znak, po katerem se podjetja razlikujejo med seboj. Balmer (v Kiriakidou in Millward, 2000, str. 50) meni, da organizacijska identiteta opredeljuje podjetju lastne načine poslovanja, mišljenja, odločanja, vedenja ter vzpostavljanja odnosov z zunanjim okoljem in svojimi zaposlenimi.



## 2.2 Dejavniki vpliva na organizacijsko identiteto

To delo se usmerja v opisovanje identitete organizacije kot dinamične in v času spreminjajoče se kategorije. Gioia (Dhalla, 2007, str. 248) meni, da je organizacijska identiteta tekoča in nestabilna. To razlaga s potrebo organizacije po prilagajanju spremembam, ki so posledica strateških odločitev ter sprememb v okolju in menjavi potreb. Kot ena pomembnejših razločevalnih kategorij za zaposlene v organizaciji je prilagodljiva identiteta ena izmed glavnih strateških in konkurenčnih prednosti.

Organizacijska identiteta je rezultat vplivanja zunanjih in notranjih dejavnikov – tako jih Dhalla deli na spodnji shemi (slika 3). Pri tem dodaja, da shema zajema najpomembnejše dejavnike, ne pa prav vseh.



Vir: R. Dhalla, *The construction of organizational identity: key contributing external and intra-organizational factors*, 2007, str. 259.

Organizacija sporoča svoje strateške načrte in dejavnosti hkrati z ostalimi pomembnimi organizacijskimi informacijami zunanjim in notranjim deležnikom. Ti signale in informacije nato dekodirajo in jih skupaj z informacijami, ki jih prejmejo iz drugih virov, vgradijo v svoje ocenjevanje in splošno percepcijo organizacije. Medtem ko so zunanji dejavniki ustvarjanja organizacijske identitete prvenstveno namenjeni zunanji javnosti, so ti hkrati dostopni tudi notranji javnosti – zaposlenim. Tudi zanje velja, da, prav tako kakor zunanji deležniki, vgrajujejo sporočila organizacije v svojo percepcijo (Dhalla, 2007, str. 249).

Dhalla (2007, str. 252) prišteva k *eksternemu organizacijskemu komuniciranju* objavljanje trženjskih gradiv, brošur o izdelkih in finančnih informacij. Namenjeno je javnostim, na katere želi organizacija vplivati in jih obveščati o svojih značilnostih, dejavnostih in strategijah. Komuniciranje z zunanjimi javnostmi je poskus preslikave organizacijske podobe, ki odraža njene lastnosti, in prepričevanja zunanjih javnosti z namenom pozitivnega vplivanja na njihovo naklonjenost in sprejemanje.

*Interno organizacijsko komuniciranje* je namenjeno vgrajevanju strategije v organizacijsko identiteto, usklajevanju dejavnosti ter zagotavljanju povezanosti in zvestobe članov organizacije (Grof v Dhalla, 2007, str. 257). Organizacija, ki dolgoročno ponavljajoče sporoča svoje strateške poteze, ustvari zeleno identiteto – sporočana vizija postane del dojemanja organizacije s strani njenih članov.

Na koncept identitete se vežejo pričakovanja strank in ostalih deležnikov do organizacije, njene ponudbe oziroma storitev in dejavnosti. Njihovo zadovoljevanje je eden ključnih kriterijev določanja uspešnosti podjetja.

### **2.3 Organizacijska podoba<sup>6</sup>**

Pojem podobe organizacije se pogosto umešča v pomensko bližino pojmov organizacijska identiteta, ki sem ga že opredelil, in organizacijski ugled.<sup>7</sup> Slednjega, ki ga Bromley (v Dolphin 2004, str. 81) opredeljuje kot agregat identitete in podobe, se v tem delu obširneje ne bom dotaknil. Podobo tako Balmer (v Dolphin, 2004, str. 81.) opredeljuje kot najaktualnejša mnenja javnosti o organizaciji, medtem ko ima ugled za vrednostno sodbo o njenih lastnostih.<sup>8</sup>

Podoba organizacije nastaja z informacijskimi dražljaji, ki prihajajo iz neposrednega stika posameznika z gradniki realne identitete organizacije, ali pa na podlagi informacij, ki so posredovane s pomočjo formalnih oziroma neformalnih informacijskih kanalov (Repovš, 1995, str. 18). Citirana trditev nam lahko služi kot dvojna opredelitev. Podoba je odsev identitete organizacije – nastane šele ob stiku zunanje ali notranje javnosti (deležnikov) s sporočili oziroma vsebinami, ki jih organizacija objavlja. Trditev hkrati opredeljuje smer vpliva v paru pojmov identiteta–podoba.

Identiteta določa, kakšna naj bi bila podoba neke organizacije. Repovš nadaljuje (1995, str. 18), da tržno komuniciranje in oglaševanje, ki ga izvaja organizacija, sprožata dražljaje, ki oblikujejo, utrjujejo ali spreminjajo podobo organizacije pri predstavnikih različnih javnosti. Ta ugotovitev je skladna s trditvijo Melewarja in Karaosmanogluja (2006, str. 198), da temelji podoba podjetja na zaznavah odsevov njegove ustvarjene identitete s strani katerega koli komunikacijskega orodja organizacije. Identiteta podjetja tako ustvarja usklajenost med načrtovano identiteto in zaželeno podobo podjetja. Da bi podjetja dosegla usklajenost, morajo razumeti, kateri dejavniki soustvarjajo kontekst, v katerih se načrtujejo njihove komunikacijske dejavnosti.

---

<sup>6</sup> Z izrazom podoba prevajam angleški izraz *image*.

<sup>7</sup> Angl. *corporate reputation*.

<sup>8</sup> Avtorji, ki jih navaja Dolphin, se glede ugleda strinjajo, da gre za skupno spreminjajočo se predstavo javnosti o podjetju, ki je osnovana na vtisih o njegovem delovanju do sedaj.

Kaj pa ugled podjetja, pojem, ki se pogosto pojavlja tudi kot sopomenka podobi? Bromley (v Dolphin, 2004, str. 81) opredeljuje organizacijski ugled kot agregat podobe in identitete podjetja, Balmer (ibid.) pa ta dva pojma nasprotno strogo ločuje. Pravi, da predstavlja ugled vrednotno sodbo o značilnostih organizacije. Sodba temelji na časovno najbližjih stališčih, ki jih ima o njej javnost.

Ugled podjetja je torej ustaljena skupinska predstava, ki temelji na opažanju dejanj in reprezentaciji sporočil organizacije v daljšem časovnem obdobju, njegova podoba pa se kroji kot dinamična, hitreje in laže se spreminjajoča kategorija.

## **2.4 Identiteta, podoba in blagovne znamke podjetja**

V tem delu besedila je natančneje predstavljen odnos med pojmom identiteta in podoba ter blagovno(-imi) znamko(-ami) podjetja. Prikaz tega odnosa vključujem zaradi ugotavljanja razlik med pojmi v primeru prehoda med dvema Iskratelovima krovima blagovnima znamkama, ki se je odvil v obdobju petih let.

Poleg načina sporočanja lastnosti blagovne znamke navzven se mora uprava podjetja zavedati pomembnosti obveščanja svojih zaposlenih o njih. Vedenje zaposlenih, ki podpira razvoj koherentne podobe blagovne znamke, imata Vallaster in De Chernatony (2004, str. 761) za enega ključnih dejavnikov pri ravnanju z njo. Pri tej trditvi gre predvsem za usklajevanje – to vključuje tudi preusmerjanje – organizacijske kulture, komuniciranja, struktur<sup>9</sup> in vedenja zaposlenih. Avtorja opredelujeta (2004, str. 767–772) še nekaj dodatnih dejavnikov, ki zagotavljajo primerne razmere za razvoj notranje trdne blagovne znamke in njene identitete:

- ustvarjanje koherentnih strukturnih razmer, ki prikazujejo vire identitete blagovne znamke (elementi organizacijske identitete);
- organizacijska kultura (okvir vedenja in delovanja zaposlenih);
- organizacijski dizajn (uporabljane grafične prvine, logo, ...);
- organizacijsko vedenje (izbiranje zaposlenih, razvoj struktur, notranje sprejemanje blagovne znamke);
- organizacijsko komuniciranje (izbor komunikacijskih orodij, procesov informiranja in ustvarjanje informacijskih zank);
- vodja v vlogi skrbnika notranjega oblikovanja blagovne znamke (vodje imajo ključno vlogo pri pretvarjanju obljub blagovne znamke v delovanje);
- komuniciranje med zaposlenimi in družbena interakcija (stik med nad- in podrejenimi, simbolika sporočil članov uprave ter izražanje prednostnih nalog in vrednot podjetja).

---

<sup>9</sup> Strukture opredeljuje Giddens (v Vallaster in De Chernatony, 2004, str. 761) kot zbirko pravil in običajev, ki določajo delavnik vseh zaposlenih.

Povezanost med *identiteto* podjetja in blagovno znamko izhaja iz načrtovanih in hotenih akcij, ki jih izvajajo zaposleni (uprava ali oddelek za trženje) z namenom ločevati svojo blagovno znamko od konkurenčnih. Učinkovito znamčenje zahteva sporočanje konsistentnih sporočil o identiteti podjetja. Da bi uprava podjetja zagotovila nastanek pozitivnega ugleda znamke podjetja, mora določiti mehanizme, s katerimi lahko ugotavlja razlikovanja v njenem dojemanju, in jasno določiti, kakšna naj identiteta podjetja sploh bo. Uprava si mora nenehno dejavno prizadevati za usklajenost slike o podjetju, ki jo imajo zaposleni, z želeno identiteto njegove znamke (Harris & De Chernatony, 2001, str. 442).

*Podoba* je rezultat kupčevega dojemanja razlikovanja blagovne znamke nekega podjetja od sorodnih konkurenčnih. Glavna naloga uprave podjetja (Harris & De Chernatony, 2001, str. 441), je določanje vrednot,<sup>10</sup> ki bodo blagovno znamko naredile edinstveno, in nadaljnje zagotavljanje skladnosti blagovne znamke ter vrednot in vedenja svojih zaposlenih. V času, v katerem se srečujemo s pojavom vse širše dostopne tehnologije in proizvodnih postopkov, postaja vzdrževanje konkurenčne prednosti podjetja vse težje. Uprave podjetij se zato usmerjajo v razlikovanje svojih znamk pretežno na temelju emocionalnih lastnosti. Funkcionalno razlikovanje med njimi postaja vse manj pomembno (Harris & De Chernatony, 2001, str. 442).

Pozitivna podoba, ki jo vzpostavi podjetje, pripomore k hitrejšemu in širšemu sprejetju blagovne znamke tako med strankami kakor med posredniki (Kotler, 2001, str. 190). Močna in dobro komunikacijsko podprta blagovna znamka spada med pomembnejše dejavnike zagotavljanja ustrezne podobe organizacije. Prispeva k lažji obdelavi naročil, tehnične lastnosti so bolj varovane, odjemalci pa so praviloma finančno trdnejši in bolj zvesti.

Emocionalna plat blagovnih znamk ni posredovana zgolj prek oglaševalskih sporočil podjetij, ampak v veliki meri prav prek stika z deležniki podjetja. Zaposleni so tako ključna skupina v podjetju, ki vpliva na uspešnost oblikovanja blagovnih znamk podjetja – njihovo vedenje lahko okrepi vrednote ali pa jim, če je z njimi neusklajeno, oslabi njihovo verodostojnost (Harris & De Chernatony, *ibid.*).

Moč blagovne znamke podjetja je močno odvisna prav od skladnega dojemanja narave znamke s strani njenih zaposlenih. Avtorja trdita, da so znamke večdimenzionalne entitete, ki zahtevajo ujemanje s funkcionalnimi in emocionalnimi vrednotami podjetja (2001, str. 444).

---

<sup>10</sup> Osrednje vrednote blagovne znamke so opredeljene (Keller, 2003, str. 151) kot zbirka abstraktnih asociacij (pripisovanje atributov in prednosti), ki določajo pet do deset najpomembnejših gledišč na razsežnosti blagovne znamke

### **3 Skladnost organizacijske identitete in podobe**

Skrb za ugled podjetja zahteva celosten pristop, ki predpostavlja, da vsi njegovi člani delujejo skladno z želeno identiteto. Vrzeli med identiteto in podobo podjetja naj bi bila karseda neopazna na vseh ravneh in področjih poslovanja.

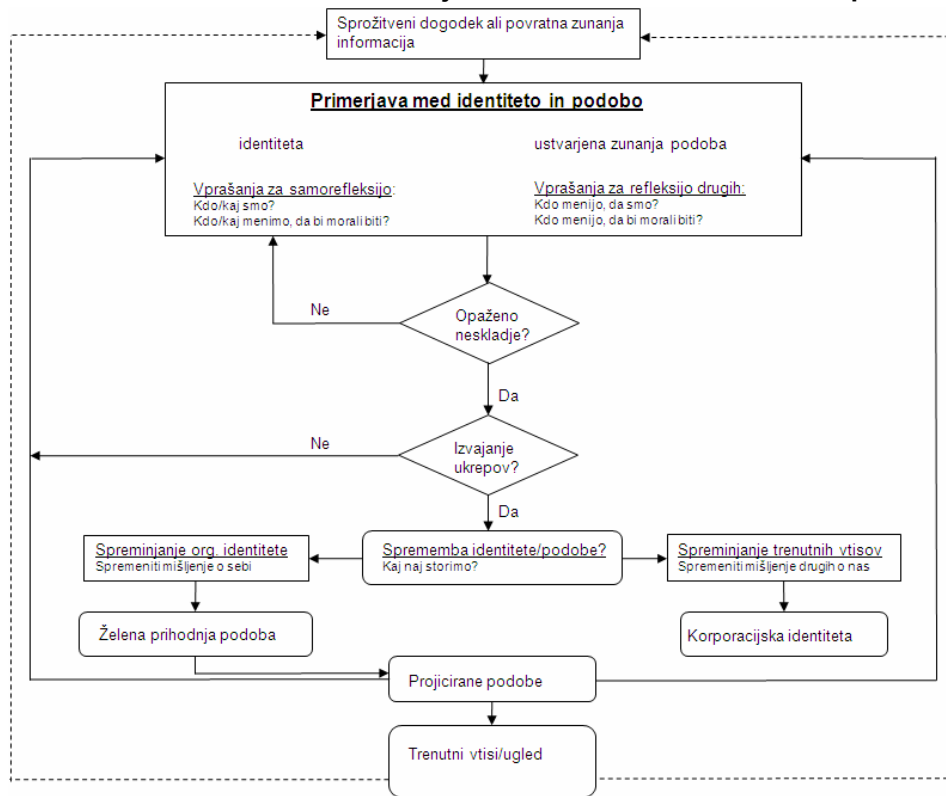
Uspešno podjetje zaznamuje konvergenca kategorij, ki sem jim namenil uvodni del naloge. Na primeru blagovne znamke podjetja predlaga tako de Chernatony (Harris & De Chernatony, 2001, str. 442) model skrbništva, ki temelji prav na izničevanju razlik (ožanju vrzeli) med identiteto znamke in njenim ugledom. Naj kot dodatno pojasnilo tu še navedem, da identiteto blagovne znamke podjetja avtorja (ibid.) razgrajujeta na nekaj podrednih, med seboj vzročno povezanih kategorij: vizija in kultura, pozicioniranje, osebnost, odnos med znamko in uporabniki, predstavljanje znamke in ugled.

Da bi podjetje premostilo morebitna razhajanja med grajeno in zaznano podobo, se mora soočiti z dodatnimi izzivi. Tokovi poslovnih procesov, mišljenje zaposlenih in ravnanje s podjetjem morajo preseči raven posameznih organizacijskih enot ter meja med njimi. V večini močno institucionaliziranih podjetij je ta zahteva lahko zelo težavna. Naslednja stopnja je preseganje meja med notranjim in zunanjim (javnim) okoljem organizacije. Schultz in Ervolder (1998, str. 178) pravita, da mora podjetje za doseganje tega cilja prilagoditi tudi sistem temeljnih vrednot in z njimi samo organizacijsko kulturo. Notranja razhajanja med organizacijskimi enotami podjetja bi prav gotovo negativno vplivala na nemoteno izmenjavo komunikacijskih in poslovnih tokov z zunanjim okoljem.

#### **3.1 Spremenljivost razmerja med organizacijsko identiteto in podobo**

Gioia et al. (2000, str. 63) trdijo, da so organizacijska identiteta in različne oblike podob, ki se nanašajo na organizacijo, v močnem vzajemnem razmerju. Organizacijska podoba pogosto deluje na identiteto kot destabilizirajoči dejavnik. Od članov organizacije zahteva, da v času preoblikujejo zaznavanje sebe kot njenih sestavnih delov (Gioia et al., 2000, str. 67). Avtorji naprej ugotavljajo, da so člani organizacije hkrati tudi člani zunanjih skupin (kot člani strank, interesnih skupin, porabniki medijskih vsebin, ki opazujejo poteze organizacije) in da so zato občutljivi na videnja zunanje javnosti. Avtorji so opazili težnjo po primerjanju lastnega dožemanja organizacije z videnji drugih (nečlanov organizacije) – glej sliko 4.

**Slika 4: Procesni model medsebojne odvisnosti med identiteto in podobo**



Vir: D. Gioia et al., *Organizational identity, image and adaptive instability*, 2000, str. 69.

V primeru, ko zunanja informacija sproži nepričakovan začasni vtis,<sup>11</sup> člani organizacije primerjajo njeno identiteto in podobo. Predstava o tem, kdo so zaposleni kot člani organizacije, deloma temelji na predstavi, ki jo imajo o organizaciji zunanje javnosti.

Avtorji zgornjega procesnega diagrama torej izjemno veliko pozornost posvečajo povratnim informacijam iz okolja. Dinamika, ki se ustvarja med mnenji nečlanov in med (samo-)predstavo članov organizacije torej ustvarja potrebo po primerjavi identitete in podobe. Ti dve naj bi bili, kakor bom utemeljeval v nadaljevanju, čim bolj usklajeni. Krajša neskladja sicer pripomorejo k »aktiviranju« organizacije in strateškem premikom, daljša pa lahko negativno vplivajo na njeno poslovanje in uspešnost. Gioia et al. trdijo (2000, str. 68, poudaril U. J.), *da v primeru, ko rezultat primerjave zaznav »Kdo smo mi?« in »Kako drugi vidijo nas«, potrdi skladnost med njima, potrebe po spreminjanju identitete ni.*

Gioia et al. (2000, str. 74) nadalje označujejo razmerje med podobo in identiteto kot *prilagodljivo nestabilnost*.<sup>12</sup> Razlagajo ga kot posledico vedno spreminjajoče se podobe podjetja, ki daje identiteti dinamičen in spreminjajoč se značaj.

<sup>11</sup> Angl. *unexpected transient impression* (Gioia et al., 2000, str. 68)

<sup>12</sup> Avtorji uvajajo za to razmerje oznako prilagodljiva nestabilnost (angl. *adaptive instability*.)

Podjetje se mora zavedati obstoja prilagodljive nestabilnosti razmerja identiteta–podoba, saj je to nujno za uspešno usklajevanje samozaznavanja s zaznavanjem, kakršno se oblikuje v njegovem zunanjem okolju. Odsotnost nestabilnosti v tem razmerju bi, kot menijo Gioia et al. (2000, str. 74), postavilo podjetje v past statične identitete, v kateri se ne bi bilo sposobno odzivati na zahteve okolja. Avtorji trdijo, da je to problematika, ki ima lahko usodne posledice za preživetje podjetja.

### **3.2 Ravnanje podjetja v primeru odkritega neskladja med identiteto in podobo**

Določena podjetja vidijo neskladje med identiteto in podobo kot nekaj običajnega. Njihovemu usklajevanju ne posvečajo nobenih aktivnosti. Reakcija tipa »Z neusklajenima identiteto in podobo lahko preživimo.« je bila na primer značilna za Shellovo ravnanje v primeru Greenpeacove zasedbe ladje Brent Spar in posledično drastično povečana pozornost medijev. Shell je na obtožbe odgovarjal na povsem pasiven način (Gioia et al. 2000, str. 68).

V nasprotnem primeru – če uprava organizacije meni, da mora razrešiti neskladje – obstajata dve možnosti (Gioia et al. 2000, str. 68-69):

- sprememba lastnega (notranjega) dojemanja;
- sprememba dojemanja organizacije s strani zunanje javnosti:

V prvem primeru mora organizacija ponovno ovrednotiti in spremeniti oblikovanje svoje identitete. Gioia et al. (2000, str. 68) menijo, da je učinkovit način za spreminjanje notranjega dojemanja organizacije ponujanje privlačne vizije – zelene podobe organizacije v prihodnosti. Podjetja se v tem primeru odločajo za izdelavo namenskih spletnih strani in objavljajo vsebine, ki notranji javnosti sporočajo, kaj si podjetje želi postati.

V nasprotnem primeru se podjetje odloči za komunikacijsko taktiko, ki jo ponazarja izjava Gioia et al. (2000, str. 68): »Moramo doseči, da bodo drugi o nas mislili tako, kot želimo mi sami.« Za doseganje tega cilja obstajajo trije načini.

1. Podjetje lahko projicira podobo, ki je močnejša in bolj jasna od splošno uveljavljene. Za to je potrebno strateško zasnovano spreminjanje podobe podjetja, ki je usmerjeno v vplivanje na zunanjo javnost. Končni cilj je čim večja usklajenost zunanjih zaznav podjetja z notranjimi.
2. Uprava podjetja se lahko odloči za poudarjanje družbeno zaželenih dimenzij identitete podjetja.
3. Skrajna možnost je projiciranje očitno napačnih podob z namenom izkrivljenega predstavljanja podjetja svojim javnostim. Popravljanje in javno zanikanje »neresnic« lahko pozitivno vpliva na njegovo verodostojnost.

## **4 Ponudba podjetja kot vir vsebine komuniciranja podjetja**

Podjetje Iskratel razvija celovite komunikacijske rešitve za napredno naravnano in rastočo informacijsko družbo. Z izkušnjami, ki jih črpa iz svoje dolgoletne, več kot petdesetletne prisotnosti na področju telekomunikacij, spada v izbrano družino globalno delujočih visoko tehnoloških telekomunikacijskih podjetij. Podjetje gradi produktno strategijo upošteva globalne trende napredka informacijske infrastrukture, ki se razvija skladno s tehnološko integracijo vseh obstoječih omrežij ter nadgradnjo novih, na protokolu IP temelječih tehnologij.

Iskratelove rešitve so namenjene izgradnji omrežij naslednje generacije (v svetu se je zanje uveljavil izraz Next Generation Networks – NGN). Ta združujejo klasična telefonska omrežja s podatkovnimi omrežji. Storitve omrežij naslednje generacije prinašajo širokopasovne dostopovne tehnologije ter medijske prehode med klasičnimi vodovno komutiranimi omrežji in paketnimi omrežji.

Med letoma 2005 in 2008, v časovnem obdobju ki ga zajema analitični del besedila, so podjetje Iskratel, njegovi zaposleni, uprava in deležniki začutili prve posledice strateškega obrata v oblikovanju ponudbe in, predhodno, razvojnih dejavnosti. Evolucija omrežnih tehnologij se je v podjetju odvila dokaj hitro.

Menjava tehnološke platforme in na njej temelječih izredno dobro prodajanih izdelkov, je vsekakor vplivala na podjetje ne le s tehnološkega, ampak tudi s komunikacijskega vidika. Iskratel je izdelke, ki sodijo v svet klasične (govorne) telefonije, postopoma nadomestil z omrežnimi gradniki, ki v osnovi pripadajo svetu visoko zmogljivih podatkovnih prenosov, informacijskih tehnologij in aplikacij. Zasuk je povzročil soočanje z množico novih konkurenčnih podjetij in spremenjeno strukturo kupcev. Pravila igre so se spremenila. Kako je sprememba vplivala na razmerje med identiteto in podobo podjetja, skuša odgovoriti empirična raziskava, katere potek in rezultati so opisani v 7. poglavju magistrskega dela.

### **4.1 Spreminjanje ponudbe podjetja v času**

Podjetje prilagaja vsebino svoje ponudbe z namenom maksimiziranja vrednosti, skladnosti ponudbe s strateško usmeritvijo podjetja in uravnoteženja tekočih razvojnih projektov (Gindy et al., 2005, str. 414).

Globalna prisotnost dobaviteljev, konkurentov in rastoča pričakovanja kupcev zahtevajo vse hitrejšo prilagajanje ponudbe, ki naj bi karseda hitro prispevalo k rasti prodaje in pridobivanju konkurenčne prednosti, ter zagotavljalo zvestobo strank. Predvidevanje sprememb v razvoju novih izdelkov se v podjetju dogaja zaradi štirih dejavnikov (Gindy et al., 2005, str. 405):

- prepoznavanja vrzeli in pomanjkljivosti v ponudbi;



- določanja prioritete;
- določanja novih razvojnih ciljev in izdelave načrtov izvedbe razvojnih projektov;
- organizacijskega komuniciranja.

Ker morajo podjetja uskladiti zahteve po uvajanju novih izdelkov z lastnimi omejenimi zmogljivostmi, se obstoječi, prihodnji in umikajoči se izdelki umeščajo v portfeljsko matriko.

Portfelj izdelkov predstavlja podjetju skupino projektov, katerim mora na njemu lasten način dodeljevati sredstva, potrebna za njihovo izvajanje. Podjetje se pri razvoju novih izdelkov srečuje s problematiko omejenih virov. Ker je izvedba neomejenega števila razvojnih projektov nemogoča, uporabljajo podjetja ravnanje s portfeljem izdelkov kot orodje za določanje, kateri izdelki so v danih tržnih razmerah najprimernejši za uvajanje na trg. Cooper et al. (2001, str. 3) opredeljujejo ravnanje s portfeljem kot dinamičen proces odločanja, v katerem je seznam aktivnih razvojnih projektov nenehno izpostavljen presojanju o izvedbi. Na izvajanje projektov razvoja novih izdelkov tako vplivajo spreminjajoče se informacije, menjajoči se cilji, spremembe v strategiji podjetja, sovplivanja z vzporednimi projekti in odločevalci.

Portfeljska analiza je pregled portfelja poslovnih področij, ki nam grafično, v obliki matrike, omogoča primerjanje njihove uspešnosti. Za izdelavo portfeljske matrike lahko uporabimo različne kazalce. Prvotne portfeljske analize so upoštevale odnos med kazalcema rast–tržni delež, uporabljajo pa se tudi matrike, ki vključujejo kazalce privlačnost trga–poslovni položaj, privlačnost dejavnosti–konkurenčna sposobnost podjetja idr.

Določanje prioritete pri uvajanju novih izdelkov in ravnanju z obstoječimi je ena pomembnejših nalog uprave podjetja. Določanje načinov, kako razporejati vire in jih dodeljevati posamičnim izdelkom je v središču pozornosti več organizacijskih struktur: uprave, produktnega in projektnega vodenja.

Produktni portfelj se mora kolikor je le mogoče ujemati s poslovno strategijo podjetja. Izziv tej predpostavki se pojavlja v količini sredstev, ki se z naslova prihodkov steka v razvojno dejavnost podjetja. Dodaten izziv glede določanja števila tekočega števila projektov je določanje pravilnega fokusa dejavnosti. Prenekatero podjetje ima težave s prevelikim številom projektov in omejenim številom virov, ki so jim na voljo, ter ukvarjanjem s trivialnimi projekti. Razmeroma preprosta nadgrajevanja in spreminjanja obstoječih izdelkov sicer ne zahtevajo večjih vložkov, podjetju pa ne prinašajo potrebne konkurenčne prednosti (Cooper et al., 2001, str. 12). Pregled portfelja projektov, ki potekajo v podjetju naj bi, tako trdijo Cooper et al., pritrtilno odgovoril na naslednja vprašanja:

1. So trenutno aktivni projekti pravi? Smo se določili za pravilne aktivnosti?
2. Smo izbrali pravilno strukturo aktivnih projektov?
3. So projekti, ki trenutno potekajo, resnično prave aktivnosti, v katere naj podjetje vlaga sredstva?

## 4.2 Spremembe v ponudbi in organizacijsko komuniciranje

Način komuniciranja podjetja se s spremembami v ponudbi s časom spreminja. Sporočila, ki jih podjetje razpošilja svojim javnostim, dobivajo spremenjene vsebinske poudarke, nosijo nove pomene in tako podpirajo trženjsko-prodajno plat razvoja novih generacij izdelkov in njihovih družin.

Sprememba je pravzaprav osrednji pojem organizacijskega komuniciranja. Goodman trdi, da je upoštevanje sprememb nujno za preživetje podjetja (2001, str. 117). V svoji raziskavi je avtor (2001, str. 118–119) opredelil funkcije organizacijskega komuniciranja, ki služijo prilagajanju spremenjenim razmeram in dejavnikom. Tu navajam le nekatere najpomembnejše.

1. Organizacijska kultura je ključna za zdravje organizacije. Podjetje naj ustvari pozitivno naravnano kulturo, ki privablja usposobljene zaposlene in jih zadrži. Negativna kultura povzroča nižanje produktivnosti in osip kadra.
2. Organizacijsko komuniciranje je strateško. V dobi informacijske tehnologije je komuniciranje sestavni del strategije podjetja. Prispeva predvsem k integriteti in verodostojnosti podjetja.
3. Ker so krize podjetij neizogibne, je naloga organizacijskega komuniciranja, da pripravi deležnike nanje.

Podstat sprememb v komuniciranju je seveda spreminjanje organizacijske identitete. Zanja se je v nasprotju s splošno razširjeno predstavo o identiteti kot statični, nespreminjajoči si kategoriji, v zadnjem obdobju uveljavilo prepričanje, da gre pravzaprav za dinamičen koncept. Gioia et al. (2000, str. 64) pravijo, da dajejo identiteti videz stalnosti oznake, ki jih člani organizacije uporabljajo za izražanje, kaj organizacija je. Pomeni, ki se navezujejo na oznake, pa so spremenljivi.

Odnos med komuniciranjem podjetja in ponudbo izdelkov opredeljujeta Biehal in Sheinin (2007, str. 12) kot vpliv sporočil organizacije na mnenja (sodbe), ki si jih ustvarjajo uporabniki (deležniki) o njenem portfelju izdelkov. Ta vpliv avtorja imenujeta prenos.<sup>13</sup> Podjetja naj bi načrtno opredeljevala, na katere izdelke oziroma dele ponudbe naj bi se sporočila nanašala, posebno pozornost pa naj bi posvečala uravnoteženju komunikacijskih aktivnosti, ki si jih deležni posamezni deli ponudbe

---

<sup>13</sup> Angl. *transfer*.

podjetja. Prenos naj bi v primeru kompleksnih portfeljev izdelkov postajal vse bolj neizrazit in neopazen.

Sporočila podjetja dobijo poleg informativne vloge tudi vlogo vira diagnostičnega znanja, ki ga možni kupci izdelkov podjetja uporabljajo pri presojanju njihove primernosti v konkurenčnem tržnem okolju. Biehal in Sheinin trdita (2007, str. 13), da so kupci pripravljeni sprejeti ravno toliko informacij o izdelku (in ne več, op. a.), da se lahko odločajo med alternativnimi možnostmi.

## **5 Problem in namen raziskave**

### **5.1 Problem raziskave**

V tem poglavju so za bolj točno in jasno opredelitev problema povzete najpomembnejše ugotovitve teoretičnega uvoda. Sledi jim natančna opredelitev problema in namena raziskave. Podpoglavje se konča s ključnimi argumenti, zakaj je izvajanje raziskave smiselno.

#### **5.1.1 Izhodišča za opredelitev problema raziskave**

Vsako podjetje deluje kot dejavna entiteta, ki se prilagaja vplivom tržnega okolja in notranji organizacijski dinamiki. Podjetje prilagaja vsebino svoje ponudbe z namenom maksimiziranja vrednosti, zagotavljanja skladnosti ponudbe s strateško usmeritvijo podjetja in uravnoteženja tekočih razvojnih projektov (Gindy et al., 2005, str. 414). Prilagajanje ponudbe naj bi bilo vse hitrejše. Na ta način naj bi podjetje karseda hitro zagotovilo rast prodaje, pridobivanje konkurenčne prednosti in zvestobo strank.

Zgolj prilagajanje ponudbe pa ni dovolj. Podjetje mora spremembe v paleti svoje ponudbe tudi komunikacijsko podpreti. Več raziskav v 90-tih letih prejšnjega stoletja je dokazalo, da organizacijska identiteta ni le simbol oziroma znak razlikovanja. Doslej je bilo v besedilu že večkrat navedeno, da velja prav nasprotno. Identiteta organizacije označuje specifične načine, v skladu s katerimi organizacija posluje, deluje, misli, čuti, se vede in vzpostavlja povezave z zunanjim svetom ter svojimi zaposlenimi (Kiriakidou & Millward, 2000, str. 50).

Ker se identiteta organizacije ne nanaša na zgolj posamično znanstveno disciplino, predlagajo Balmer, Hatch in Schultz, van Riel in Balmer (v Kiriakidou et al., *ibid.*) uporabo multidisciplinarnega pristopa k njenemu ugotavljanju oziroma določanju, saj se kaže kot vizualni prikaz, kaj organizacija je, kako jo interpretirajo in udeležujejo zaposleni, ter kakšna stališča imajo slednji o svojem delu.

Raziskovanje organizacijske podobe, kakor nastaja med zaposlenimi v podjetju, je pomembno z več vidikov. Poon et al. (2000, str. 29) menijo, da ima podoba podjetja neposreden vpliv na odnos do njihovega dela in vedenja. Posledično je podoba

pomemben dejavnik pri zagotavljanju uspešnega poslovanja podjetja. Avtorji utemeljujejo trditev s prispevanjem organizacijske podobe k samozaznavanju zaposlenih in k dojemanju, kakšna stališča ima zunanja javnost o organizaciji, katere člani so. V primeru razpadajoče podobe bodo dejanja zaposlenih odražala slabe razmere v podjetju. Prav to je razlog, da organizacija sporoča pozitivne signale in da prepušča svojim zaposlenim, da sami presojujejo, ali delo v njej zadovoljuje njihove interese, oziroma, ali ustreza njihovi poklicni in osebni naravnosti.

Kiriakidou & Millward (2000, str. 51) menita, da ugotavljanje in razumevanje dejanske organizacijske identitete (v nasprotju z idealno; govorimo lahko o organizacijski podobi, op. a.) prinaša prednosti podjetju in njegovi upravi. Nekonsistentnosti med (idealno) identiteto in podobo povzročata identitetno vrzel. V primeru, da je identitetna vrzel prevelika, lahko začnejo člani organizacije (zaposleni) čutiti, da je idealna identiteta nedosegljiva. Na ta način se lahko organizaciji odtujijo, v nekaterih primerih pa lahko celo delujejo v nasprotju z njenim predvidenim in hotenim delovanjem (Higgins, v Kiriakidou & Millward, 2000, str. 51).

## **5.2 Opredelitev problema**

Podjetje Iskratel je po letu 2003 intenzivno spreminjalo ponudbo. Kakor so pokazali rezultati ankete<sup>14</sup> leta 2005, je podjetje s strani njegovih zaposlenih ostalo večinsko zaznano v skladu s ponudbo, ki se je v tem obdobju opuščala.

Ker je podjetje ohranjalo vtis ponudnika opreme (51% nezaželenih asociacij ob navedbi naziva blagovne znamke SI2000 v anketi Percepcija znamke Iskratel in SI2000 v interni javnosti), ki postaja tehnološko zastarela, sta bila predvsem otežena vstop na nove trge in intenzivnejše trženje novih izdelkov.

Uspešno trženje novih izdelkov je nujno za preživetje in rast podjetja, saj je postala pretekla ponudba ob menjavi tehnološke platforme pri gradnji telekomunikacijskih omrežij razlog upada prodaje in potencialno slabše konkurenčnosti podjetja. Podjetje Iskratel mora ugotoviti, ali je vsebina sporočil, ki jih vsebuje njegova tržno usmerjena dokumentacija, primerna, in, ali je njena vsebina skladna s podobo, kakršna se vzpostavlja med njegovimi zaposlenimi.

## **5.3 Namen raziskave**

Osnovni namen raziskave je preveriti, ali se je podjetje ustrezno komunikacijsko odzvalo na spremembo v svoji ponudbi. Z raziskavo ugotavljam, ali obstaja skladje oziroma neskladje med identiteto podjetja in njegovo podobo med zaposlenimi med letoma 2005 in 2008. Raziskava dodatno kaže, ali se je omenjeno skladje oziroma neskladje v času povečalo ali zmanjšalo.

---

<sup>14</sup> Anketa Percepcija znamke Iskratel in SI2000 v interni javnosti, 2005

Ob ugotovitvi, da obstaja pomembno razlikovanje med identiteto in podobo, kakor se je ustvarila med zaposlenimi v podjetju Iskratel, bo to za podjetje znak za intenzivnejše in vsebinsko bolj usmerjeno sporočanje sprememb v svoji ponudbi (gl. Slika 4). Harmonija med interno realnostjo podjetja ter vizijo podjetja in njegovo misijo, dosežena na karseda učinkovit način, je temelj dobrih odnosov podjetja z odjemalci in zagotovilo dobrega položaja v konkurenčnem tržnem okolju.

Vzpostavljanja razmerja med identiteto in podobo podjetja ter proučevanje njune usklajenosti lahko najdemo pri več avtorjih (van Riel & Balmer, 1997; Gioia et. al., 2000; Stuart, 1999). Obstaja tudi nekaj primerov empiričnega raziskovanja omenjenih pojmov (Kiriakidou & Millward, 2000; Lievens et al., 2007).

Skladje kategorij, opredeljenih v teoretičnem uvodu dela – identitete podjetja in njegove podobe – v kontekstu tržnih sprememb in prilagajanja ponudbe je znak dobre prakse organizacijskega komuniciranja v podjetju. Tesno prekrivanje sporočil in (notranje) percepcije zaposlenih v podjetju s strateškimi odločitvami ter ravnanjem podjetja je nujnost za organizacije v visoko tehnoloških panogah, med katere sodi tudi podjetje Iskratel.

Bistvo raziskave je ugotavljanje, ali podjetje Iskratel v obdobju radikalnih sprememb v svoji ponudbi posveča dovolj pozornosti internemu obveščanju in vsebini sporočil, ki nastajajo v njegovem sklopu. Rezultati raziskave naj v podjetju preprečijo izgubljanje podpore zaposlenih in nižanje ravni motiviranosti ter prispevajo k občutku vključenosti zaposlenih v razvojne in poslovne procese podjetja.

### **5.3.1 Cilj raziskave**

Z raziskavo ugotovljeno neskladje med podobo in identiteto podjetja je za podjetje signal, da potrebuje spremembo v oblikovanju svoje identitete. V nasprotnem primeru – tako trdijo Gioia, Schultz in Corley (2000, str. 68) – sprememba ni potrebna. V razmerah, v katerih se v podjetju pojavi nepričakovan vtis s strani javnosti, je namreč potrebna eksplicitna primerjava identitete in oblikovane podobe podjetja.

Primerjava je izvedena z raziskavo, ki preverja, ali se je podjetje ustrezno komunikacijsko odzvalo na spremembe v svoji ponudbi. Odgovor na vprašanje bo izšel iz ugotovitev raziskave, ki bo ocenila, ali obstaja skladje (oziroma neskladje) med identiteto in podobo podjetja Iskratel, in, ali se je ugotovljeno (ne-)skladje v proučevanem časovnem obdobju (med letoma 2005 in 2008) povečalo ali zmanjšalo.

### **5.3.2 Teza raziskave**

Avtorji s področij organizacijske identitete in podobe trdijo, da je za uspešno poslovanje podjetja nujna skladnost med kategorijama (Harris & De Chernatony,

2001; Gioia et al., 2000; Kiriakidou & Millward, 2000; Poon et al., 2000). Vrzel med njima naj bi bila tako karseda neopazna na vseh ravneh in področjih poslovanja.

Teza raziskave je torej naslednja: *v podjetju Iskratel obstaja neskladje med zeleno zunanjo podobo (identiteto) in notranjim dojemanjem s strani zaposlenih (podobo).*

## 6 Metodologija

Raziskava je bila zasnovana v treh delih. Sestavljajo jo:

- kvalitativni del (analiza vsebine);
- kvantitativni del (vprašalnik);
- sklepni del (izvedba primerjave rezultatov obeh delov raziskave).

### 6.1 Kvalitativni del raziskave: organizacijska identiteta podjetja Iskratel

Raziskovanje organizacijske identitete zahteva pridobivanje karseda širokega dostopa do vsebin, ki nastajajo v vseh sestavnih delih organizacije, saj zahteva identifikacijo prevladujočega sistema vrednot in stališč njenih članov. Van Riel in Balmer (1997, str. 344) za identifikacijo organizacijske identitete predlagata rabo tehnik, kot so polstrukturirani intervjuji, opazovanje in preiskavo dokumentacije, ki kroži v organizaciji.

Kiriakidou & Millward (2000, str. 52) skušata pri ocenjevanju identitete podjetja doseči naslednje cilje:

- opredelitev organizacijskega znanja, kakor je dostopno v uradnih in neuradnih dokumentih;
- odkrivanje in opredeljevanje vrednot organizacije, kakor jih izražajo njeni člani (zaposleni);
- interpretacijo podobnosti in razlik med notranjim »insiderskim« in uradnim znanjem v organizaciji;
- oceno podobnosti in razlik med skupinami zaposlenih.

Analiza vsebine dokumentov, kakor trdita avtorja (ibid.), omogoča določanje temeljnih organizacijskih deskriptorjev in vrednot z vidika »uradne« organizacije ter njenega vodstva. Dokumenti, ki vsebujejo uradna stališča organizacije, ponujajo uvid v njeno zeleno (idealno) identiteto. Povedo nam, kako organizacija – njeni vodje in uprava – želi da jo njeni deležniki in okolje zaznavajo.

Analiza vsebine spada med kvalitativne raziskovalne metode, ki so namenjene odkrivanju konceptov, vpogledov, različnih interpretacij in raziskovalnih problemov, ki jih je možno natančno opredeliti šele v teku raziskave (Bregar et al., 2005, str. 159). Kvalitativni pristop k proučevanju identitete podjetja se osredotoča na značilnosti,

pomene, variacije in interpretacije sporočil, ki jih podjetje ustvarja ter posreduje zaposlenim in okolju. Analiza vsebine besedil vključuje urejanje gradiva, določitev enot kodiranja, kodiranje, izbor ter definiranje relevantnih pojmov in kategorij.

Analiza vsebine mora odgovoriti na šest vprašanj (Krippendorf v Stemler, 2001).

1. Kateri podatki so analizirani?

V analizi so zajete objavljene brošure o izdelkih in rešitvah ter izjave za javnost s ponudbeno tematiko, ki jih je podjetje Iskratel objavljalo v obdobjih med letoma 2003 in 2005 ter med letoma 2007 in 2008. Izbrani časovni obdobji odražata identiteto podjetja Iskratel, kakršna je pred in po uvedbi prenovljene ponudbe ter menjavi blagovne znamke.

2. Kako so podatki opredeljeni?

Besedila, ki jih zajema analiza, predstavljajo ponudbeno in tehnološko usmerjene izjave za javnost ter promocijske brošure in zloženke, ki predstavljajo ponudbo podjetja – njegove izdelke in tehnološke rešitve.

3. Iz katere populacije so izbrani analizirani podatki?

Analizirana besedila predstavljajo celotno populacijo promocijskih publikacij o izdelkih in rešitvah podjetja in izjav za javnost, ki se nanašajo na ponudbo podjetja, v navedenih proučevanih časovnih obdobjih. Na ta način je zagotovljena reprezentativnost rezultatov. Zajeta besedila so v podjetju hkrati vsebinski vir pri nastajanju spletnih in ostalih elektronskih oblik sporočanja. Vse ostale vsebine, ki se nanašajo na izdelke in rešitve, ki jih trži podjetje (promocijski del tehnične dokumentacije, spletne vsebine, uporabniški priročniki idr.), se vsebinsko sklicujejo prav na tipa dokumentacije, ki sta zajeta v raziskavi.

4. Katere so omejitve analize?

Omejitve so dveh vrst: vsebinske in časovne. Analiza obravnava zgolj dva dokumentacijska tipa, opredeljena v naslednjem podpoglavju.

5. Kaj je cilj sklepanja na podlagi rezultatov analize?

Cilj analize je ugotavljanje in primerjava kategorij<sup>15</sup> ter pojmov, ki se v objavljenih besedilih podjetja pojavljajo v različnih časovnih obdobjih.

### 6.1.1 Pregled virov

V analizi vsebin so zajete vse objavljene ponudbene brošure podjetja in izjave za javnost, ki se neposredno nanašajo na ponudbo podjetja (tehnološke novosti in razlage konceptov). Na ta način je zagotovljena reprezentativnost rezultatov analize, saj je zajeta celotna populacija relevantnih objavljenih tiskanih besedil.

---

<sup>15</sup> Kategorija je opredeljena kot skupina besed (pojmov) s podobnimi pomeni ali konotacijami (Weber v Stemler, 2001). Stemler nadaljuje, da za kategorije velja, da se med seboj izključujejo in da so vsebinsko izčrpne. Medsebojno izključevanje pomeni, da se nobena obravnavana enota ne pojavlja v dveh kategorijah hkrati. Da je neka kategorija izčrpna, se kaže tako, da jezik podatkov predstavlja vse obravnavane enote brez izjem.

V tabelah 3 in 4 je predstavljen seznam besedil in publikacij, ki jih zajema kvalitativni del raziskave.

**Tabela 3: Analizirana besedila, objavljena med letoma 2003 in 2005**

<b>Tip besedila</b>	<b>Naslov</b>	<b>Jezik</b>	<b>Ocena obsega (št. znakov)</b>	<b>Oznaka dokumenta*</b>
Brošura	Building up and Connecting Networks	Angl.	34000	35-01
Brošura	S profesionalnim servisom do poslovnega uspeha kupca	Slov.	15000	35-02
Brošura	SI2000 MSAN	Angl.	59000	35-03
Brošura	Connecting generations – the difference is in the way	Angl.	11600	35-04
Brošura	SI2000 Call Server	Angl.	55000	35-05
Izjava za javnost	Multimedijske spletne storitve na pohodu	Slov.	1600	35-06
Izjava za javnost	Trojček telekomunikacijskih storitev za operaterje našega časa	Slov.	3700	35-07
Izjava za javnost	IskrateL predstavil prvi prototip na platformi AdvancedTCA	Slov.	5100	35-08
Izjava za javnost	Za resnični Triple-play	Slov.	2500	35-09
Izjava za javnost	IskrateLovo novo znanje, novi trgi, tehnološki pristop in konkurenca	Slov.	2500	35-10
Izjava za javnost	IskrateL's Multimedia Solutions	Angl.	3400	35-11
Izjava za javnost	MSAN – IskrateLov izdelek za naslednje desetletje je tu	Slov.	8400	35-12
Izjava za javnost	International DSL Interoperability testing	Angl.	4300	35-13
Izjava za javnost	IskrateL predstavil prvi prototip na platformi AdvancedTCA	Slov.	5100	35-14
Izjava za javnost	Tudi v Sloveniji povezali omrežje NGN z javnim telefonskim omrežjem prek signalizacije številka 7	Slov.	2600	35-15
Izjava za javnost	Podjetje IskrateL na moskovskem sejmu SVIAZ-EXPOCOMM 2003	Slov.	1400	35-16
Izjava za javnost	Združene moči podjetij, univerze in raziskovalnih institucij	Slov.	4400	35-17
Izjava za javnost	IskrateL na sejmu »Telecom world 2003«	Slov.	7300	35-18

\*Oznaka dokumenta je sestavljena iz dveh delov: obdobja objave dokumenta (35:2003–2005) in zaporedne številke dokumenta.

**Vir: lastni**



**Tabela 4: Analizirana besedila, objavljena med letoma 2007 in 2008**

Tip vsebine	Naslov	Jezik	Ocena obsega (št. znakov)	Oznaka dokumenta*
Brošura	SI3000 MNS Network Management System	Angl.	6300	78-01
Brošura	Iskotel Service Delivery Point	Angl.	6100	78-02
Brošura	Solutions for a Friendly Network	Angl.	7000	78-03
Brošura	Network Friendly Products	Angl.	8900	78-04
Brošura	Iskotel SI3000 MHS	Angl.	6700	78-05
Brošura	Iskotel SI3000 MSCN	Angl.	46000	78-06
Brošura	SI3000 Multimedia Carrier Solution	Angl.	31300	78-07
Brošura	SI3000 Management Node	Angl.	32000	78-08
Izjava za javnost	SI3000 MSCN: Iskotel Has Merged the Network Control	Angl.	3100	78-09
Izjava za javnost	Iskotel in Telekom Slovenije skupaj za optični dostop v slovenskih domovih	Slov.	5800	78-10
Izjava za javnost	Iskotel Joins FTTH Council Europe	Angl.	3400	78-11
Izjava za javnost	Strateško povezovanje Iskratela in Fakultete za elektrotehniko Univerze v Ljubljani	Slov.	3100	78-12
Izjava za javnost	SI3000 MSAN v Lannionu premierno na preskusu interoperabilnosti	Slov.	2500	78-13
Izjava za javnost	Network Friendly Transformation With Iskotel SI3000	Angl.	6900	78-14
Izjava za javnost	Kazakhtelecom Extends Iskotel NGN Solution in Kazakh Zhambyl Region	Angl.	3900	78-15

\*Oznaka dokumenta je sestavljena iz dveh delov: obdobja objave dokumenta (78:2007–2008) in zaporedne številke dokumenta.

**Vir: lastni**

### 6.1.2 Postopek izvedbe kvalitativnega dela raziskave

Morebitne spremembe v oblikovanju identitete podjetja Iskotel so proučene z analizo vsebine dveh skupin besedil:

- objavljenih med letoma 2003 in 2005, torej pred izvedbo ankete;
- objavljenih med letom 2007 in junijem 2008.

Analiza vsebine je potekala v štirih fazah.<sup>16</sup>

1. Določanje izbora obravnavanih besedil: izdelava seznama besedil, objavljenih v izbranih časovnih obdobjih.
2. Zbiranje izvornih različic besedil: pridobivanje izvornih besedil v elektronski obliki iz dokumentacijskega sistema podjetja Iskotel.
3. Analiza in sinteza rezultatov:

<sup>16</sup> Predhodni fazi – predpriprava na raziskovalni proces in oblikovanje raziskovalnega načrta – sta skupni tako za kvalitativni kakor za kvantitativni del raziskave.

- urejanje gradiva – oblikovanje enotnih MS Word dokumentov, razporeditev zapisov po časovnem zaporedju;
  - določitev enot kodiranja: stavki, povedi oziroma odstavki (celovito zajemanje opisovanj določenih vsebinskih kategorij in podkategorij);
  - izbor, definiranje in prikaz relevantnih vsebinskih kategorij, podkategorij in pojmov v listih MS Excel.
4. Interpretacija rezultatov: pojasnjevanje rezultatov z dosedanjimi teoretičnimi in empirični izsledki drugih raziskovalcev.

Določanje enot kodiranja vsebin poteka v dveh korakih. V prvi fazi so bile identificirane najpomembnejše pomenske kategorije, ki jih najdemo v obravnavanih besedilih – prav prek teh kategorij se lahko določijo vrednote, ki jih želi podjetje sporočiti. To načelo (Kiriakidou & Millward, 2000, str. 52) sem upošteval pri določanju vsebinskih kategorij, ki sem jih uporabil kot organizacijske deskriptorje. Dodaten kriterij, ki je bil upoštevan pri določanju enot kodiranja, je pojavljanje v vprašalniku Percepcija znamke Iskratel in SI2000 v interni javnosti. Če je imela vsebinska enota pomembnejše mesto v vprašalniku, je bila vključena kot proučevana vsebinska kategorija v analizi vsebine.

Druga faza določanja enot kodiranja predstavlja urejanje vsebinskih kategorij po hierarhičnem načelu v treh ravneh: od najsplošnejše (vsebinska kategorija) prek manj splošnih (vsebinska podkategorija) do specifične (pojmi).

Na najvišji ravni, ravni vsebinskih kategorij, sem za besedila določil naslednje kategorije (slovenska in angleška različica naziva):

- Iskratel – pripisovanje lastnosti (angl. *Iskratel characteristics*);
- trgi (angl. *markets*);
- kategorija izdelkov (angl. *product categories*);
- kakovost izdelkov (angl. *product quality*);
- primerjava s konkurenco (angl. *competition & benchmarking*);
- omrežje (angl. *network*);
- omrežne rešitve (angl. *network solutions*);
- operater (angl. *network operator*);
- razvoj (angl. *R&D*);
- komunikacija (angl. *communications*).

Kategorije so bile zaradi poznejše lažje primerljivosti povzete glede na vsebino vprašanj vprašalnika Percepcija znamke Iskratel in SI2000 v interni javnosti. V rezultatih raziskave so ob pojmi, ki se navezujejo na posamezne vsebinske

kategorije oziroma podkategorije, navedeni najpogostejši citati iz proučenih vsebin, ki jih je zajela analiza.

Analiza vsebine je izvedena v izvirnem jeziku, v katerem so bila besedila objavljena. V veliki večini primerov je to angleščina. Za ohranjanje prvotnega jezika sem se odločil zaradi izogibanja vsebinskim neskladnostim, ki bi se lahko pojavile zaradi prevajanja.

## **6.2 Kvantitativni del raziskave: organizacijska podoba podjetja Iskratel**

Glavna sprememba v podjetju med letoma 2005 in 2008 – če izvzamemo spremembe v njegovi ponudbi – je bila uvedba nove blagovne znamke SI3000, ki označuje izdelke podjetja, ki so razviti na tehnološkem temelju tehnologije IP. Menjavo tehnološke podstati ponudbe in posledično znamke jemljem kot sprožilni dogodek (glej sliko 4), ki bi lahko vplival na spremembe v podobi podjetja.

Podobo podjetja opredeljuje zaznavanje pogleda zunanjega okolja na organizacijo, kakor si jo ustvarijo njeni zaposleni (Labianca et al. v Dhalla, 2007, str. 246). Kot orodje za ugotavljanje organizacijske podobe se poleg vprašalnikov pogosto uporabljajo intervjuji in fokusne skupine ter različne metode ocenjevanja kolektivne samopodobe (Lievens et al., 2007, str. 47).

V raziskavi je za ugotavljanje dimenzij organizacijske podobe, ki jih je mogoče soočiti s potezami identitete podjetja, uporabljeno spletno anketiranje v dveh fazah. V prvi fazi je vključeno povzemanje ankete iz leta 2005, njeno ponavljanje in primerjava rezultatov obeh izvedenih vprašalnikov (2005 in 2008). Vprašalnika, ki sta uporabljena v raziskavi podobe podjetja Iskratel, namreč ugotavljata, kakšno zaznavo podjetja so si njegovi zaposleni ustvarili o mnenju zunanjega okolja glede obravnavanih kategorij.

Raba vprašalnikov kot raziskovalne metode je močno uveljavljen način zbiranja podatkov. Za rabo vprašalnikov se navadno odločimo zaradi nizkih stroškov izvedbe raziskave, možnosti doseganja širokega občinstva in zmernega obsega znanja, ki je potrebno za urejanje in procesiranje vprašalnikov. Vprašalniki hkrati predstavljajo nevarnost za uspešno izvedbo raziskave, saj je zanje značilna nižja udeležba in pristranskost odgovorov. Jones et al. (2007, str. 16) dodajajo, da je slaba stran raziskovanja z vprašalniki zelo omejen stik med raziskovalcem in sodelujočimi v raziskavi.

Rabo klasičnih natisnjenih vprašalnikov pri anketiranju večjih vzorcev je s prodorom spletne tehnologije nadomestilo spletno anketiranje, ki je uporabnost vprašalnikov še povečalo in hkrati zmanjšalo negativne vplive, poznane iz »predspletnega« obdobja.

Stik z raziskovalcem je pri spletnih vprašalnikih simuliran z dodatnimi navodili pri izpolnjevanju vprašalnika, povezavami do strani z dodatnimi informacijami in možnostjo vzpostavljanja korespondence z raziskovalcem. Vprašalniki so s spletom postali vizualno privlačni, ponujajo pa tudi možnost prilagojenega oblikovanja glede na zahteve in zmožnosti sodelujočih. Nekateri vprašalniki na spletu vključujejo sprotno popraviljanje napak pri odgovarjanju in vodenje skozi proces njegovega izpolnjevanja. Kot slabost spletnih vprašalnikov navajajo Jones et al., (2008, str. 17) nujnost večjega vlaganja energije v začetni fazi anketiranja, saj je za spletne vprašalnike značilen nižji odziv. Truell in Goss (v Jones et al., 2008, str. 23) navajata podatek, da je za spletne ankete značilen odziv med 7 in 44 odstotki). Raziskovalec mora torej sodelujoče ustrezno motivirati za korektno izpolnjevanje. Tretji zadržek pri spletnem anketiranju je omejenost vzorca anketiranih zgolj na tiste, ki imajo dostop do računalnika in spleta.

## 6.2.1 Udeleženci raziskave

### ***Spletna anketa 2005***

Spletno anketo z nazivom Percepcija znamke Iskratel in SI2000 v interni javnosti je izvedlo podjetje Iskratel s pomočjo zunanje raziskovalne agencije. K sodelovanju so bili vabljeni vsi zaposleni v podjetjih skupine Iskratel v Sloveniji in Rusiji ter zaposleni v podjetju ITS Makedonija.

V anketi je sodelovalo 191 slovenskih respondentov in 35 respondentov (struktura vzorca je prikazana v tabelah 5 in 6), ki so zaposleni v Iskratelovih partnerskih podjetjih v tujini. Zbiranje podatkov je potekalo med 6. 5. in 17. 5. 2005 (Slovenija) ter med 25. 5. in 9. 6. 2005 (tuja podjetja).

**Tabela 5: Vprašalnik 2005 - struktura vzorca po dobi zaposlitve (N=191)**

Doba zaposlitve v Iskratelu	Število	Delež v %
Do 5 let	57	30
5 do 10 let	57	30
10 do 15 let	31	16
15 do 20 let	8	4
20 do 25 let	8	4
Več kot 25 let	4	2
Brez odgovora	26	14

**Vir: Anketa Percepcija znamke Iskratel in SI2000 v interni javnosti, 2005.**

**Tabela 6: Vprašalnik 2005 - struktura vzorca po oddelku zaposlitve (N=191)**

Organizacijska enota	Število	Delež v %
PE Wireline Solutions	104	54
Finance in administracija	1	0,5
Informatika-kadri	1	0,5
PE Wireless Solutions	13	7
Servis	17	9
Prodaja in marketing	18	9
PE IC services	22	12
Drugo	14	7

Vir: Anketa Percepcija znamke Iskratel in SI2000 v interni javnosti, 2005.

### **Spletna anketa 2008**

Vabilo k izpolnjevanju vprašalnika je bilo razposlano sto naključno izbranim zaposlenim v podjetju Iskratel in njegovih mednarodnih podružnicah. Vprašalniki so bili poslani v treh jezikovih različicah: slovenski, angleški in ruski. Na ta način sem zagotovil enakovredne možnosti za odgovarjanje v vseh treh jezikovnih področjih delovanja podjetja. Prejel sem 32 izpolnjenih vprašalnikov. Sodelujoči v anketi so bili k izpolnjevanju vprašalnika vabljeni s kvotnim vzorčenjem. Število vabil, namenjenih zaposlenim v različnih organizacijskih enotah, je bilo skladno z deležem, ki ga organizacijske enote predstavljajo v celotnem podjetju. Struktura vzorca tako odraža strukturo celotne populacije. Kvotno vzorčenje sem izbral zaradi poznavanja sestave populacije, hitrosti izbiranja in preproste izvedbe vzorčenja. Zaradi dokaj omejenega števila prejetih izpolnjenih vprašalnikov je posploševanje dobljenih rezultatov na celotno populacijo lahko vprašljivo – kljub temu pa ponuja vpogled v mnenje Iskratelovih zaposlenih. Struktura sodelujočih v anketah je razvidna v tabelah 7 in 8:

**Tabela 7: Vprašalnik 2008 - struktura vzorca po oddelku zaposlitve (N=32)**

Organizacijska enota	Število	Delež v %
Produkti in rešitve	12	37
Prodaja in marketing	7	22
Tehnična prodaja	4	13
Servis	9	28

Vir: lastni

**Tabela 8: Vprašalnik 2008 - struktura vzorca po dobi zaposlitve (N=32)**

Doba zaposlitve v Iskratel	Število	Delež v %
do 5 let	6	19
5 do 10 let	7	22
10 do 15 let	6	19
15 do 20 let	8	25
20 do 25 let	0	0
več kot 25 let	5	15
brez odgovora	0	0

Vir: lastni

### **6.2.2 Postopek izvedbe kvantitativnega dela raziskave**

Drugi del raziskave, izveden s ponovitvijo že izvedenega spletnega vprašalnika Percepcija znamke Iskratel in SI2000 v interni javnosti, je potekal v šestih fazah.

1. Pregled rezultatov izvedenega izvirnega vprašalnika o identiteti Iskratela in blagovne znamke SI2000 iz leta 2005.
2. Izdelava posnetka prvotnega vprašalnika v elektronski obliki, prevajanje v tri jezikovne različice (slovenščina, angleščina in ruščina) ter priredba nekaterih vprašanj.<sup>17</sup>
3. Sestavljanje in objava posnetka prvotnega spletnega vprašalnika v intranetnem SharePoint okolju podjetja Iskratel.
4. Razpošiljanje vabil zaposlenim s povezavo na intranetno stran z vprašalnikom.
5. Analiza in sinteza rezultatov: izvoz pridobljenih podatkov iz SharePointa v MS Excel in nadaljnja obdelava podatkov.
6. Interpretacija rezultatov: pojasnjevanje rezultatov z dosedanjimi teoretičnimi in empirični izsledki drugih raziskovalcev.

Spletna anketa (v izvedbah leta 2005 in 2008) je vključevala naslednje vsebinske kategorije:

- asociacije na ime Iskratel;
- asociacije na blagovni znamki SI2000 in SI3000;
- deleže zelenih oziroma neželenih asociacij na blagovni znamki SI2000 in SI3000;
- prepoznavnost blagovnih znamk SI2000 in SI3000;
- ocenjevanje kakovosti izdelkov blagovnih znamk SI2000 in SI3000;
- ocenjevanje prednosti blagovnih znamk SI2000 in SI3000 v primerjavi s konkurenco;
- povezanost blagovnih znamk SI2000 in SI3000 s tehnološkimi kategorijami;
- povezanost blagovnih znamk SI2000 in SI3000 s skupinami kupcev;
- uveljavljenost, zaupanje in kompetentnost kot lastnosti, ki so pripisane SI2000 in SI3000;
- atributi blagovnih znamk SI2000 in SI3000.

### **6.3 Sklepni del: izvedba primerjave rezultatov obeh delov raziskave**

V sklepnem delu raziskave so med seboj vsebinsko povezani rezultati predhodnih delov raziskave. Primerjavo rezultatov in končno potrjevanje oziroma zavračanje raziskovalne teze poteka s pomočjo primerjalnih preglednic, ki zajemajo najpomembnejše vsebinske sklepe obeh predhodnih delov raziskave.

---

<sup>17</sup> Menjava blagovne znamke SI2000 z SI3000 in upoštevanje spremenjene organizacijske strukture Iskratela v letu 2008.

Preglednice, ki služijo medsebojni primerjavi rezultatov kvalitativnega in kvantitativnega dela raziskave, so nastale z vsebinsko sintezo najpomembnejših pojmov in kategorij, kakor se pojavljajo v obeh proučevanih skupinah.

Primerjanje rezultatov predhodnih delov raziskave temelji na prej izvedenih petih korakih:

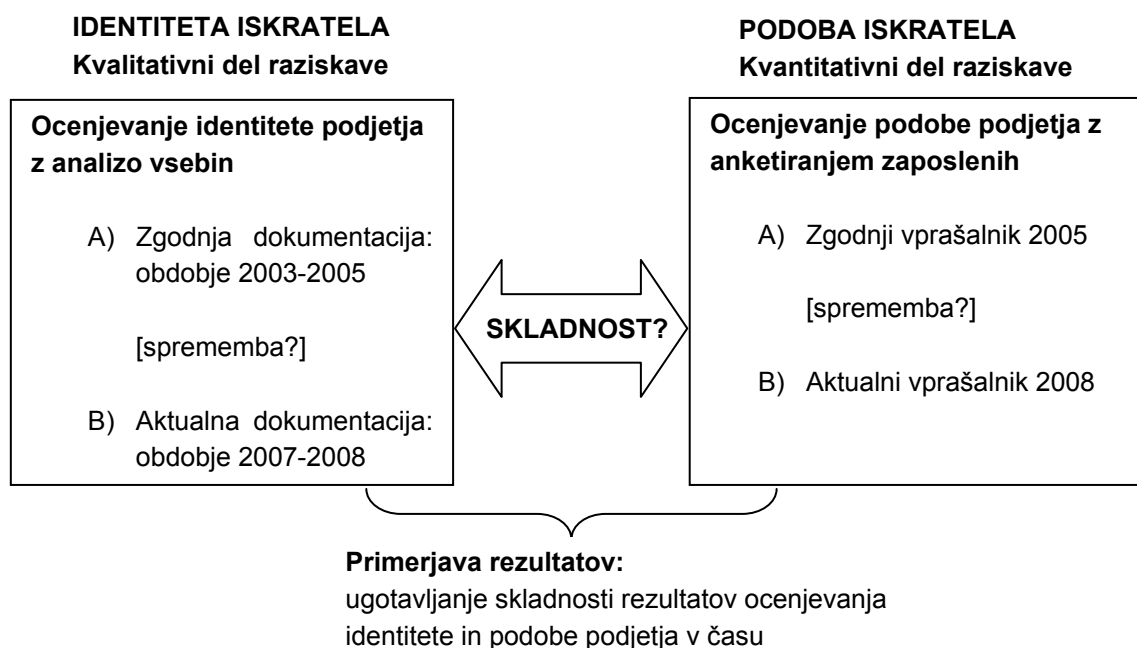
1. določanje vsebinskih sklopov rezultatov kvalitativnega in kvantitativnega dela raziskave (glej tabelo 9);
2. izdelava matričnih tabel za dve proučevani obdobji: zgodnje obdobje od 2003 do 2005 in aktualno obdobje od 2007 do 2008;
3. vnašanje in vzporedno umeščanje vsebinskih sklopov rezultatov obeh delov raziskave;
4. določanje povezav med vsebinskimi sklopi: ugotavljanje, ali skladne oziroma neskladje med identiteto in podobo podjetja Iskratel obstaja;
5. primerjava skladja med vsebinskimi izvlečki v času (med letoma 2005 in 2008).

Ker gre pri primerjavi rezultatov dveh ločenih faz raziskave za ugotavljanje vzporednic med nekvantificiranimi in kvantificiranimi rezultati, poteka primerjava rezultatov na vsebinski (kvalitativni) osnovi. V zbirni primerjalni tabeli, ki služi preverjanju veljavnosti raziskovalne teze, je prikazano vsebinsko ujemanje med rezultati, uvrščenimi v tri različne sklope (glej tabelo 9) za vsak del raziskave.

## 7 Rezultati raziskave

Rezultati raziskave so razdeljeni na dva dela (glej sliko 5). V prvem delu so predstavljeni izsledki analize vsebin dveh skupin dokumentov, ki jih je podjetje Iskratel objavljalo med letoma 2003 in 2005 ter med letoma 2007 in 2008. Ti služijo kot temelj določanja organizacijske identitete podjetja.

Slika 5: Deli raziskave



Vir: lastni

Drugi del rezultatov raziskave vključuje prikaz in primerjavo rezultatov prvotne vprašalnika Percepcija znamk Iskratel in SI2000 v interni javnosti, izvedenega pomladi leta 2005, in njegove ponovitve, ki je bila izvedena jeseni leta 2008.

Prikaz rezultatov zaokroža dodatni primerjalni (tretji) del, ki služi medsebojni primerjavi vsebinskih stičišč obeh predhodnih delov rezultatov raziskave ter potrditvi oziroma zanikanju raziskovalne teze. Ugotavljanje skladnosti in posledično potrjevanje oziroma zavračanje raziskovalne teze je izvedeno kot posledica primerjave treh vsebinskih sklopov kvalitativnega (identiteta podjetja) in kvantitativnega dela raziskave (podoba podjetja) v dveh časovnih obdobjih, kakor je prikazano v spodnji tabeli.

Tabela 9: Primerjava vsebinskih sklopov delov raziskave

IDENTITETA PODJETJA	PODOBA PODJETJA
Izražene lastnosti podjetja	Zaznavanje podjetja
Izražena ponudba podjetja	Zaznavanje lastnosti ponudbe podjetja
Strateška usmeritev podjetja	Zaznavanje usmerjenosti podjetja

Vir: lastni



## 7.1 Rezultati kvalitativnega dela raziskave: ocenjevanje identitete podjetja z analizo vsebin

Kvalitativni del raziskave obravnava besedila, ki so v podjetju Iskratel nastajala pred menjavo tehnološkega temelja njegove ponudbe in med njo. Opazovane vsebinske kategorije v proučeni dokumentaciji podjetja in izjav za javnost pojasnjujejo morebitne razloge in povode za spreminjanje usmeritev podjetja na področju organizacijskega komuniciranja kot posledice sprememb v Iskratelovi ponudbi med letoma 2005 in 2008 ter omogočajo ocenjevanje identitete podjetja in njenega spreminjanja.

Kvalitativni del raziskave je z namenom primerjanja rezultatov s kvantitativnim delom vsebinsko razdeljen na tri vsebinske sklope: izražene lastnosti podjetja, izražena ponudba podjetja in strateška usmerjenost podjetja. Medsebojno primerjanje rezultatov delov raziskav poteka v skladu s tabelo 9.

### 7.1.1 Zgodnja dokumentacija: obdobje 2003–2005

Analiza vsebine pregledane zgodnje dokumentacije je zasnovana z razgradnjo identificiranih vsebinskih kategorij z najpogosteje pojavljajočimi se pojmi oziroma z izborom izmed pomembnejših tematik vprašalnika. Razgradnja poteka po pravilu razvrščanja pojmov (organizacijskih deskriptorjev) od splošnejših k bolj specifičnim. Sledijo si po sosledju: *vsebinska kategorija* -> *vsebinska podkategorija* -> *pojem* -> *citata*. Preglednici s frekvencami pojavljanja posameznih pojmov (glej tabelo 10) sledi preglednica obravnavanih pojmov z izbranimi citati in krajšo razlago vsebine obravnavanih vsebinskih kategorij.

#### 7.1.1.1 Frekvenčna porazdelitev kategorij

Tabela 10: Frekvenca pojavljanja izbranih kategorij v dokumentaciji obdobja 2003–2005

Sklop in vsebinske kategorije	Vsebinska podkategorija s pripadajočimi pojmi	Frekvenca
<b>1. IZRAŽENE LASTNOSTI PODJETJA</b>		
	<b>FLEKSIBILNOST</b>	
	Visoka fleksibilnost (high flexibility)	14
	Prilagodljivost zahtevam (adaptability)	6
	<b>Skupaj</b>	<b>20</b>
	<b>ZANESLJIVOST</b>	
	Operaterska zanesljivost (carrier grade)	11
	<b>Skupaj</b>	<b>11</b>
	<b>ZDRUŽLJIVOST, TRADICIJA, EVOLUCIJA</b>	
	Soobstoj tehnologij (full coexistence)	9
	Postopen prehod (gradual migration)	9
	Omrežna evolucija (network evolution)	15
	<b>Skupaj</b>	<b>33</b>

se nadaljuje

nadaljevanje

<i>Sklop in vsebinske kategorije</i>	<i>Vsebinska podkategorija s pripadajočimi pojmi</i>	<i>Frekvenca</i>
	<b>KONKURENČNE PREDNOSTI</b>	
	Bogat nabor storitev (rich services set)	5
	Centraliziran nadzor (centralized management)	8
	Stroškovna učinkovitost (cost effective)	10
	<b>Skupaj</b>	<b>23</b>
	<b>RAZVOJ</b>	
	<b>Skupaj</b>	<b>0</b>
<b>Sklop izražene lastnosti podjetja skupaj</b>		<b>87</b>
<b>2. IZRAŽENA PONUDBA PODJETJA</b>		
	<b>TRGI</b>	
	<b>Skupaj</b>	<b>0</b>
	<b>GENERIČNA KATEGORIJA IZDELKOV</b>	
	Klicni strežnik (call server)	1
	PBX	1
	<b>Skupaj</b>	<b>2</b>
	<b>KAKOVOST IZDELKOV</b>	
	<b>Skupaj</b>	<b>0</b>
	<b>PRIMERJAVA S KONKURENCO</b>	
	<b>Skupaj</b>	<b>0</b>
	<b>OPERATER</b>	
	Alternativni operater	1
	<b>Skupaj</b>	<b>1</b>
<b>Sklop izražena ponudba podjetja skupaj</b>		<b>6</b>
<b>3. STRATEŠKA USMERITEV PODJETJA</b>		
	<b>OMREŽJE</b>	
	Omrežje IMS	1
	<b>Skupaj</b>	<b>1</b>
	<b>KOMUNIKACIJA</b>	
	Trojček storitev (Triple Play)	18
	<b>Skupaj</b>	<b>18</b>
	<b>OMREŽNE REŠITVE</b>	
	<b>Skupaj</b>	<b>0</b>
	<b>GLOBALNA USMERITEV</b>	
	Urbana področja (urban areas)	2
	Domači uporabniki (residential users)	2
	Podruželska omrežja (rural networks)	1
	<b>Skupaj</b>	<b>5</b>
<b>Sklop strateška usmeritev podjetja skupaj</b>		<b>24</b>

Vir: lastni

Najpogosteje navedene lastnosti, ki jo podjetje v zgodnjem sklopu besedil (2003–2005) pripisuje samemu sebi, so združljivost, upoštevanje tradicije in omogočanje evolucijskega razvoja omrežij. Združljivosti sledi po pogostosti navajanje konkurenčnih prednosti ponudbe podjetja. Fleksibilnost oziroma prilagodljivost ponudbe je tretja najpogosteje omenjana lastnost ponudbe podjetja, sledi pa ji zanesljivost izdelkov. O razvoju izdelkov in sporočanju razvojne naravnosti podjetja navedb v proučeni dokumentaciji ni. Fleksibilnosti sledi po pogostosti pojavljanja prilagodljivost posameznim potrebam in zahtevam telekomunikacijskim operaterjev. Podjetje v besedilih zgodnje skupine (2003–2005) eksplicitno ne piše o usmerjenem delovanju na posameznih trgih. Med generičnimi izdelki, ki jih Iskratel omenja v dokumentaciji, sta klicni strežnik (angl. *call server*) in zasebno telefonsko vozlišče (PBX).

V proučeni publikaciji ni bilo navedb na temo kakovosti Iskratelovih izdelkov, prav tako pa ni bilo neposrednih primerjav Iskratelove ponudbe s ponudbo konkurenčnih podjetij. Svojo ponudbo Iskratel eksplicitno namenja eni vrsti telekomunikacijskega operaterja – alternativnim operaterjem.

V obdobju do leta 2005 se pojavlja povezovanje z omrežnim konceptom IMS.<sup>18</sup> Večkrat zastopana tema med dejavnostmi podjetja je trojček storitev oziroma gradnja omrežja, ki omogoča hkratno rabo podatkovnih, multimedijskih in glasovnih komunikacijskih storitev. Med dejavnostmi podjetja se predstavljanje omrežnih rešitev ne pojavlja. Večkrat je omenjena globalna usmeritev podjetja, ki se pojavlja prek objav na temo ponujanja raznolike telekomunikacijske in omrežne opreme za urbana področja, opreme za domače uporabnike in podeželska omrežja.

#### **7.1.1.2 Izražene lastnosti podjetja v obdobju 2003–2005**

Za vsebinski sklop izraženih lastnosti podjetja so bile glede na rezultate vprašalnika Percepcija znamke Iskratel in SI2000 v interni javnosti predvidene naslednje kategorije, ki označujejo podjetje kot celoto:

- fleksibilnost: možnost prilagajanja posameznih delov ponudbe posebnim zahtevam kupcev;
- zanesljivost, združljivost/tradicija/evolucija: posodabljanje telekomunikacijskih omrežij v zveznih in neprekinjenih korakih ter zagotavljanje združljivosti omrežnih elementov, ki so bili razviti na različnih tehnoloških temeljih;
- konkurenčne prednosti podjetja: značilnosti Iskratelovega pristopa k snovanju omrežne infrastrukture, zaradi katerih ima podjetje prednost pred konkurenčnimi ponudniki telekomunikacijske opreme;

---

<sup>18</sup> IMS – »IP Multimedia Subsystem« oziroma IP multimedijski podsistem je sodoben pristop h gradnji telekomunikacijskih omrežij, katerega cilj je enotna identiteta uporabnika ne glede na tip storitve in terminal, s katerim ta dostopa do komunikacijskih storitev.

- razvoj kot samostojna dejavnost (proces) podjetja.

Kategorijam so dodani podrejeni pojmi z izbranimi citati v izvornem jeziku publikacije oziroma objave (glej tabelo 11).

**Tabela 11: Izražene lastnosti podjetja – obravnavane vsebinske kategorije 2003–2005 z izbranimi citati (več v prilogi 1.1)**

<b>FLEKSIBILNOST</b>	
Visoka fleksibilnost (high flexibility)	<p>(35-11): <i>Iskratek is well aware that operators and providers come across a variety of customer requirements, and that the business orientation and the goals of these customers can vary. This is why Iskratel wants to offer flexible and heterogeneous broadband solutions.</i></p> <p>(35-14): <i>Intel se je za sodelovanje z Iskratelom odločil predvsem na podlagi njegove prilagodljivosti in odzivnosti (v primerjavi z velikimi telekomunikacijskimi multinacionalkami je Iskratel bistveno bolj fleksibilen pri razvojnih projektih), stabilnosti (za razliko od telekomunikacijske panoge kot celote, ki je v preteklosti beležila recesijo, je Iskratel beležil rast v vseh poslovnih kategorijah) in ne nazadnje strateškega trga na območju Vzhodne Evrope, ki ima visoke potenciale za rast.</i></p>
Prilagodljivost zahtevam (adaptability)	<p>(35-04): <i>The access to users that we provide is exactly what you need. The access concept (Multi-Service Access Node) is universal. You can adapt it, depending on the type of your network and the services offered to your users.</i></p> <p>(35-01): <i>With Iskratel's product family for universal access you can offer your residential and business users telecommunications, multimedia and data services over narrowband and broadband access irrespective of whether these services are performed with TDM or NGN elements.</i></p>
<b>ZANESLJIVOST</b>	
Operaterska raven zanesljivosti delovanja (carrier grade)	<p>(35-05): <i>The SI2000 CS incorporates carrier-grade system features (e.g., call control, call routing, charging) for the next-generation local and transit exchanges.</i></p> <p>(35-14): <i>ATCA zadovoljuje zahteve operaterjev po naslednji generaciji komunikacijske opreme, v kateri so združeni najnovejši trendi v tehnologiji medmrežnih povezav visokih hitrosti, procesorji tretje generacije, izboljšani pa so tudi zanesljivost, vzdrževanje in upravljanje.</i></p> <p>(35-01): <i>It ensures reliability, a high level of availability and system scalability. It can function independently or jointly with a call server.</i></p>
<b>ZDRUŽLJIVOST, TRADICIJA, EVOLUCIJA</b>	
Soobstoj omrežnih tehnologij (full coexistence)	<p>(35-16): <i>Glavni poudarek Iskratelovih predstavitev bo namenjen prikazu rešitev za mehak in učinkovit postopen prehod s klasičnih, TDM omrežij, v telekomunikacijska omrežja naslednje generacije, poznana kot NGN (Next Generation Networks). Že sedanji Iskratelovi produkti in rešitve so namreč nadgradljivi v vozlišča NGN omrežij.</i></p> <p>(35-01): <i>By using our universal Access Node you will be able to connect your current TDM subscribers to an NGN with an IP backbone. The users will not be affected by this change, as they will continue to use their current terminal equipment to the same, or even larger, extent. You will thus be able to keep the primary network - the local subscriber loops - in their existing condition and, in this way, avoid additional investment costs.</i></p>
Postopen prehod med tehnologijami (gradual migration)	<p>(35-03): <i>Besides standard user and network interfaces the SI2000 MSAN offers the unique feature of a built-in call server that provides smooth upgrades of the existing PSTN infrastructure and simplifies the migration and integration into next generation networks.</i></p> <p>(35-04): <i>Our clear advantages: controlled, straightforward and well-timed transition from a TDM network to a NGN; the timely introduction of new services, and competitiveness; compatibility with the installed SI2000 equipment; flexibility, programmability, and future-safe.</i></p>

se nadaljuje

## nadaljevanje

Omrežna evolucija (network evolution)	<p>(35-05): <i>IskrateL's way of network evolution involves a gradual migration to a fully converged softswitch-based next generation network with a distributed architecture. A softswitch IskrateL's SI2000 CS as well as several signaling and media gateways are part of this architecture. The SI2000 CS is completely IP-based; however, the rich set of PSTN signaling variants ensures full interoperability with existing networks.</i></p> <p>(35-18): <i>Naše tehnološke rešitve so realizacija najnovejših spoznanj, ki izhajajo iz simbiotične koeksistence TDM in IP paketnih omrežij. Z evlucijskim pristopom k nadaljnemu razvoju omrežij omogočamo nadgradnjo obstoječih TDM omrežij in konvergenco govora in podatkov, ki imajo za posledico znižanje stroškov in celo vrsto novih storitev z večjo dodano vrednostjo.</i></p>
<b>KONKURENČNE PREDNOSTI</b>	
Bogat nabor storitev (rich services set)	<p>(35-05): <i>The SI2000 CS inherently supports the rich set of services in connection with the SI2000 SMG.</i></p> <p>(35-05): <i>The SI2000 CS is an enhanced product that opens up new dimensions in offering next-generation services to subscribers.</i></p>
Centraliziran nadzor omrežja (centralized management)	<p>(35-03): <i>The Centralized Next-Generation Management that is common for IskrateL legacy and next generation networks provides a complete management system to remotely manage and supervise all the individual IskrateL network elements.</i></p> <p>(35-03): <i>It allows a simple, centralized and effective response to events occurring in your network.</i></p>
Stroškovna učinkovitost nameščanja in delovanja omrežja (cost effective)	<p>(35-11): <i>IskrateL supports a variety of business orientations for service providers. This includes assistance with the building up of an efficient business model that best suits a given environment and guarantees a fast return on investments.</i></p> <p>(35-03): <i>The SI2000 Next-Generation Management Node reduces the costs of network ownership. It ensures the rapid introduction of next-generation services and the ability to introduce different service levels for the highest customer satisfaction. It equips the operator with the tools to profit from the advantages offered by the IskrateL SI2000 MSAN</i></p>
<b>RAZVOJ</b> /	

Vir: lastni

### 7.1.1.3 Izražena ponudba podjetja v obdobju 2003–2005

Za ponudbo podjetja sem predpostavljaj, da jo izražajo v zgodnji dokumentaciji naslednje kategorije, ki opredeljujejo IskrateLovo ponudbo izdelkov (glej tabelo 12):

- trgi, na katerih se podjetje IskrateL pojavlja oziroma načrtuje prodor nanje;
- kakovost IskrateLovih izdelkov;
- operater: vrste telekomunikacijskih operaterjev in ponudnikov telekomunikacijskih storitev, katerim je IskrateLova ponudba namenjena;
- primerjava IskrateL s konkurenčnimi podjetji: tehnične in ekonomske značilnosti IskrateLove ponudbe, zaradi katerih bi verjetni novi kupec izbral njegove izdelke namesto izdelkov sorodnega konkurenčnega ponudnika.

**Tabela 12: Izražena ponudba podjetja – obravnavane vsebinske kategorije z izbranimi citati 2003–2005 (več v prilogi 1.2)**

<b>TRGI (neposredno navajanje Iskratelovih trgov)</b>	
ni navedb	
<b>KATEGORIJA IZDELKOV (navajanje generičnih omrežnih elementov)</b>	
Call server	<i>(35-05) The SI2000 Call Server (SI2000 CS) is a scalable, carrier-grade packet-telephony softswitch with Class-5 and Class-4 functions. We have designed it for the various demands of telecommunications network operators and service providers.</i>
PBX	<i>(35-03): The Virtual PBX service that operators offer primarily to business users can also be targeted at residents in larger detached houses. Virtual PBX involves replacing the smaller or larger private branch exchanges that customers own.</i>
<b>KAKOVOST ISKRATELOVIH IZDELKOV</b>	
Ni navedb	
<b>PRIMERJAVA S KONKURENČNIMI PODJETJI</b>	
Ni navedb	
<b>OPERATER (vrsta telekomunikacijskega operaterja, ki mu je ponudba namenjena)</b>	
Alternativni operater	<i>(35-05): The call-server scalability and services like multi-local area code (LAC), least cost routing (LCR), local number portability (LNP) and pre-paid subscription make the SI2000 CS suitable for alternative service providers.</i>

**Vir: lastni**

#### **7.1.1.4 Strateška usmeritev podjetja v obdobju 2003–2005**

Med pričakovane vsebinske kategorije, ki orisujejo strateško usmeritev podjetja, so bile uvrščene naslednje vsebinske kategorije (glej tabelo 13):

- arhitektura omrežja: tehnološki in strukturni pristop k oblikovanju telekomunikacijske oziroma omrežne infrastrukture;
- komunikacija: podpora podjetja Iskratel splošnemu razvoju komunikacijske infrastrukture in komunikacijskih dejavnosti v vseh segmentih družbe;
- omrežne rešitve za telekomunikacijske operaterje: oblikovanje prilagojenih ponudbenih paketov za posamezne kupce;
- globalnost: zmožnost podjetja za prilagajanje svojih izdelkov in rešitev karseda širokemu razponu vrst in tipov telekomunikacijskih omrežij ter posebnostim in posebnim zahtevam omrežnih operaterjev.

**Tabela 13: Strateška usmeritev podjetja – obravnavane vsebinske kategorije z izbranimi citati 2003–2005 (več v prilogi 1.3)**

<b>ARHITEKTURA OMREŽJA</b>	
Omrežje IMS (IMS network)	<i>(35-05): The SI2000 CS is aligned with the continually evolving IMS standards, which identify the components that are appropriate for the performance of the Call Session Control Function (CSCF), the Media Gateway Control Function (MGCF) and the interworking functions in the control plane.</i>
<b>KOMUNIKACIJA</b>	
Trojček storitev (Triple Play)	<i>(35-09): »True Triple-Play« je trenutno vroča smernica ponujanja telekomunikacijskih storitev. Naš klasični, pred časom razviti DSLAM z omrežnim vmesnikom ATM, se je seveda moral hitro odzvati na zahteve po povečanih prenosnih zmogljivostih. Te so v zadnjih dveh letih so močno narasle in tako prinesle celo nekatere spremembe v sami gradnji omrežij.</i>  <i>(35-13): Gorazd Petrovič, head of Iskratel's Broadband department, commented: "The participation of numerous highly relevant chipset and system vendors will without a doubt make a strong contribution to a smoother and therefore faster expansion of IP-based Triple Play services throughout the entire Europe."</i>
<b>OMREŽNE REŠITVE</b>	
Ni navedb	
<b>GLOBALNA USMERJENOST PODJETJA</b>	
Urbana področja (urban areas)	<i>(35-12) V našem podjetju si prizadevamo, da bi se uvrstili med vodilne proizvajalce opreme in rešitev za mestna omrežja, temelječa na IP/Ethernetu.</i>
Domači uporabniki (residential users)	<i>(35-11): Some value-added solutions are more suitable for residential users – these include fast internet access, home office (teleworking), interactive web gaming, digital television, and video on demand.</i>
Podeželska omrežja (rural networks)	<i>(35-03): Using a SHDSL interface with a remote power feeding capability, the concentration node can connect remote outdoor or indoor POTS units and compact SI2000 MSANs for smaller remote sites. These remote POTS units are adapted for the implementation of SOHO (Small Office Home Office) sites or sparsely populated rural areas.</i>

**Vir: lastni**

### 7.1.2 Aktualna dokumentacija: obdobje 2007–2008

Analiza vsebine pregledane aktualne dokumentacije je prav tako kakor v skupini zgodnje dokumentacije zasnovana prek razgradnje identificiranih vsebinskih kategorij z najpogosteje pojavljajočimi se pojmi. Razgradnja poteka po pravilu razvrščanja pojmov (organizacijskih deskriptorjev) od splošnejših k bolj specifičnim. Tudi za skupino aktualne dokumentacije, ki jo je podjetje izdajalo med letoma 2007 in 2008, velja, da si kategorije oziroma deskriptorji sledijo po naslednjem sosledju: *vsebinska kategorija -> vsebinska podkategorija -> pojem -> citat.*

Preglednici s frekvencami pojavljanja posameznih pojmov (tabela 14) sledi preglednica z izbranimi citati in kratko razlago pomena obravnavanih vsebinskih kategorij. Citati so bili izbrani glede na pogostost pojavljanja v proučeni dokumentaciji iz obdobja 2007-2008 in glede na pomembnost tematike v vprašalniku, ki je bil uporabljen v kvantitativnem delu raziskave.

### 7.1.2.1 Frekvenčna porazdelitev kategorij

Tabela 14: Frekvenca pojavljanja izbranih kategorij v dokumentaciji obdobja 2007–2008

<i>Sklop in vsebinske kategorije</i>	<i>Vsebinska podkategorija s pripadajočimi pojmi</i>	<i>Frekvenca</i>
<b>1. IZRAŽENE LASTNOSTI PODJETJA</b>		
	<b>KONKURENČNE PREDNOSTI</b>	
	Centraliziran nadzor omrežja (centralized management)	19
	Uporabniška izkušnja (user experience)	19
	Dobičkonosnost ponujanja storitev (profitable service offering)	10
	<b>Skupaj</b>	<b>48</b>
	<b>PREPOZNAVNOST</b>	
	Elitni proizvajalec (elite vendor)	14
	Tehnološki vizionar (technological leader)	8
	<b>Skupaj</b>	<b>22</b>
	<b>ZANESLJIVOST</b>	
	Operaterski standard zanesljivosti (carrier grade)	4
	<b>Skupaj</b>	<b>4</b>
	<b>ZDRUŽLJIVOST, TRADICIJA, EVOLUCIJA</b>	
	Raba standardnih protokolov (standard-based protocols)	11
	Kompatibilnost (compatibility)	7
	<b>Skupaj</b>	<b>18</b>
	<b>FLEKSIBILNOST</b>	
	Visoka fleksibilnost (high flexibility)	12
	<b>Skupaj</b>	<b>12</b>
	<b>SKALABILNOST</b>	
	Visoka skalabilnost (high scalability)	12
	<b>Skupaj</b>	<b>12</b>
	<b>NAPREDNOST</b>	
	Uvajanje novih storitev (deployment of new services)	7
	<b>Skupaj</b>	<b>7</b>
	<b>RAZVOJ</b>	
	<b>Skupaj</b>	<b>0</b>
<b>Sklop izražene lastnosti podjetja skupaj</b>		<b>123</b>

se nadaljuje



nadaljevanje

<i>Sklop in vsebinske kategorije</i>	<i>Vsebinska podkategorija s pripadajočimi pojmi</i>	<i>Frekvenca</i>
<b>2. IZRAŽENA PONUDBA PODJETJA</b>		
	<b>KATEGORIJA IZDELKOV</b>	
	Middleware	1
	<b>Skupaj</b>	<b>1</b>
	<b>KAKOVOST IZDELKOV</b>	
	Kakovost zagotavljanja storitev (qos)	1
	<b>Skupaj</b>	<b>1</b>
	<b>PRIMERJAVA S KONKURENČNIMI PODJETJI</b>	
	<b>Skupaj</b>	<b>0</b>
	<b>OPERATER</b>	
	Ponudnik storitev (service provider)	1
	<b>Skupaj</b>	<b>1</b>
	<b>TRGI</b>	
	<b>Skupaj</b>	<b>0</b>
<b>Sklop izražena ponudba podjetja skupaj</b>		<b>4</b>
<b>3. STRATEŠKA USMERITEV PODJETJA</b>		
	<b>OMREŽJE</b>	
	Omrežje IMS (IMS network)	4
	<b>Skupaj</b>	<b>4</b>
	<b>KOMUNIKACIJA</b>	
	Multimedijska vsebina (multimedia content)	4
	Trojček storitev (triple play)	2
	<b>Skupaj</b>	<b>6</b>
	<b>OMREŽNE REŠITVE</b>	
	<b>Skupaj</b>	<b>0</b>
	<b>GLOBALNA USMERJENOST</b>	
	<b>Skupaj</b>	<b>0</b>
<b>Sklop strateška usmeritev podjetja skupaj</b>		<b>10</b>

Vir: lastni

V aktualni skupini proučene dokumentacije so izražene lastnosti podjetja Iskratel najbolj zastopan vsebinski sklop. Najpogostejše so navedbe s področja navajanja konkurenčnih prednosti podjetja in njegove prepoznavnosti. V dokumentaciji je bilo opazno pogosto pojavljanje navedb v povezavi s skalabilnostjo izdelkov (možnostjo postopnega nadgrajevanja njihove zmogljivosti), njihovo modularnostjo ter združljivostjo oziroma evolutivno naravo ponudbe izdelkov podjetja. Napredna naravnost Iskratela je v primerjavi z večkrat navedenimi vsebinskimi kategorijami nekoliko manj opazna. O predvidenih razvojnih dejavnostih podjetje neposredno ne

piše. Lastnosti ponudbe podjetja so v dokumentaciji razvidni prek omenjanja kategorije IPTV middleware (del omrežne rešitve za spletno televizijo), zagotavljanja kakovosti izdelkov in izdelave namenske opreme za ponudnike storitev kot eno izmed vrst telekomunikacijskih operaterjev. O dejavnostih podjetja je mogoče sklepati iz omenjanja omrežne arhitekture IMS, predstavljanja omrežnih rešitev za ponujanje »trojčka storitev«<sup>19</sup> in multimedjskih storitev. O omrežnih rešitvah kot samostojnem segmentu in o prilagajanju svoje ponudbe globalnemu trgu podjetje neposredno v proučeni dokumentaciji ne piše.

### 7.1.2.2 Izražene lastnosti podjetja v obdobju 2007–2008

Za vsebinski sklop izraženih lastnosti podjetja (tabela 15) so bile predvidene naslednje kategorije, ki označujejo podjetje kot celoto:

- konkurenčne prednosti: značilnosti Iskratelovega pristopa k snovanju omrežne infrastrukture;
- prepoznavnost podjetja: lastnosti, s katerimi podjetje potrjuje sebi lasten pristop k oblikovanju izdelkov in omrežnih rešitev;
- zanesljivost delovanja izdelkov: visoka razpoložljivost omrežnih elementov in infrastrukture, grajene z Iskratelovimi izdelki;
- fleksibilnost: prilagodljivost izraženim željam in potrebam kupcev;
- skalabilnost: prilagajanje izdelkov in rešitvam zahtevani zmogljivosti omrežja;
- naprednost: podpora tehnološkemu razvoju komunikacijske infrastrukture;
- razvoj kot ena osrednjih dejavnosti podjetja.

**Tabela 15: Izražene lastnosti podjetja – obravnavane vsebinske kategorije 2007–2008 z izbranimi citati (več v prilogi 2.1)**

<b>KONKURENČNE PREDNOSTI</b>	
Centraliziran nadzor omrežja (centralized management)	<p>(78-08): <i>The application is intended for the setting up and the management of the system and service parameters of customer premises equipment (CPE), e.g., IAD, IP telephone, XDSL modem, and terminal adapter. The management is done from the central point through the operator's transport network.</i></p> <p>(78-06): <i>The SI3000 MN is a management system for Iskratel's PSTN, SI3000 MSAN and SI3000 MSCN networks. It provides the required functionality of central supervision and management in SI3000 networks and gives operators efficient, cost-effective control of thousands of network elements.</i></p> <p>(78-01): <i>The SI3000 MN provides network administrators with a unified, scalable management system with powerful tools for the management, provisioning, supervision and monitoring of any combination of Iskratel network elements from a central point.</i></p>

se nadaljuje

<sup>19</sup> Omogočanje naročniku, da prek enotne komunikacijske povezave uporablja tako podatkovne (internet) kakor glasovne (klasična telefonija) in multimedjske storitve (internetna televizija IPTV, konference, igre, glasba, ...).

## nadaljevanje

Uporabniška izkušnja (user experience)	<p>(78-07): <i>The EPG provides subscribers with comprehensive and easy-to-use information about broadcast content, organized by the channel name, the date and the time. Other interactive features through the EPG, like online content purchase (e.g., PPV, nVoD), reminders, and other features are supported.</i></p> <p>(78-04): <i>Operators and users should be allowed to forget about the installed home network equipment. Once installed, the gateways must be enabled for uninterrupted operation, management actions, service offer expansions and self-healing procedures.</i></p> <p>(78-09): <i>Enhancing Subscriber Access Possibilities with SI3000 WiMAX Access</i></p>
Dobičkonosnost ponujanja storitev (profitable service offering)	<p>(78-07): <i>The SI3000 Multimedia Carrier solution includes targeted advertising with a variety of options that include carrier's promotions and trials of different content packages as well as adding other commercials to support on-line shopping.</i></p> <p>(78-05): <i>The SI3000 MDS is a digital multimedia advertising solution for hotels, tourist resorts and various public places. Advertising content is distributed by digital information displays that are controlled by a central server.</i></p> <p>(78-01): <i>The SI3000 MN Management Node assures uncompromised and instant control over Iskratel SI2000 and SI3000 or third party infrastructure elements. Strong support through OSS and BSS systems is a guarantee for profitable service offer in current and forthcoming networking principles and architectures.</i></p>
<b>PREPOZNAVOST PODJETJA</b>	
Elitni proizvajalec (elite vendor)	<p>(78-07:.) <i>By carefully selecting the best products from world-class vendors and combining them with the best of Iskratel we offer a first-class carrier grade end-to-end solution.</i></p> <p>(78-11): <i>Iskratel, a leading manufacturer of fiber-based broadband connectivity equipment for the Fiber-to-the-Premises (FTTH) market, has become a member of the FTTH Council Europe Organization.</i></p> <p>(78-04): <i>We are dedicated specialists for scalable and customized call control, application provisioning and inter-network mediation products.</i></p>
Tehnološki vizionar (technological leader)	<p>(78-08): <i>The platform implements advanced network-discovery methods and state-of-the-art network-topology calculation algorithms. The network elements and their interconnections are graphically represented.</i></p> <p>(78-02): <i>Iskratel has designed a complete line of technologically, functionally and ergonomically perfected home gateways and accompanying communication accessories. Simultaneous full-scale support of multicast, video and voice services wrapped in appealing package is the result.</i></p> <p>(78-13): <i>Iskratelova naročniška plošča VDSL2, sestavni del vozlišča SI3000 MSAN, je pokazala, da se raven povezljivosti med opremo na strani ponudnikov storitev in uporabnikov že bliža kakovostnim standardom, poznanih pri delovanju tehnologije ADSL2+.</i></p>
<b>ZANESLJIVOST DELOVANJA</b>	
Operaterski standard zanesljivosti (carrier grade)	<p>(78-06): <i>The AdvancedTCA (ATCA) hardware platform is designed to fulfill the requirements of the next generation carrier-grade communications equipment. The SI3000 MSCN components, except for the SI3000 SMG, run on an ATCA-compliant computer. SI3000 SMG blades are inserted into the ETSI at the high-end central-office or at any other location.</i></p> <p>(78-01): <i>SI3000 MN stands for Carrier-class scalability, reliability and high availability.</i></p>

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>ZDRUŽLJIVOST, TRADICIJA, EVOLUCIJA</b>	
Raba standardnih protokolov (standard-based protocols)	<p>(78-08): The southbound interfaces are integrated into the SI3000 MN applications to provide applications' connectivity with network elements and third-party network elements.</p> <p>(78-06): The entire network elements' functionalities that originate from the Iskratel SI2000 switching product range are enhanced with open, standardized interfaces.</p> <p>(78-04): The SI3000 MSCN brings feature transparency between packet (SIP) and PSTN networks (SSN7, DSS1, CAS, V5.2). It therefore ensures the support of the entire range of PSTN services, the re-utilization of the existing copper connection and allows subscribers to keep their existing access equipment.</p>
Kompatibilnost (compatibility)	<p>(78-06): The designing of services portfolio is based on Iskratel's experience, acquired over years, and through a profound understanding of residential and business customers' needs.</p> <p>(78-13): Že šestl preskus medsebojne povezljivosti omrežnih elementov, ki poteka pod pokroviteljstvom organizacije ETSI, Evropskega instituta za standardizacijo telekomunikacijah, je ponovno pokazal nujnost preskusov povezljivosti za razvoj vse bolj razširjenih visoko zmogljivih dostopovnih povezav.</p>
<b>FLEKSIBILNOST</b>	
Visoka fleksibilnost (high flexibility)	<p>(78-06): The SI3000 Application Server is a flexible application platform that allows the deployment of value-added services as well as acting as a gateway for third-party servers accessing the SI3000 CS and SMG features.</p> <p>(78-04): The flexibility, scalability and modularity of Iskratel network control, access and management products make service migration from the voice-centered applications of the TDM world to IP-based multi-service and unified communication-enabled networking a smooth ride.</p>
<b>SKALABILNOST</b>	
Visoka skalabilnost (high scalability)	<p>(78-07): Middleware provides a scalable and seamless migration path from the compact, through the standard and on to the premium solution. Middleware will grow with your business as it expands to include more subscribers, services, and content. The modular, integrated functionality enables low-risk evolution.</p> <p>(78-04): The SI3000 MSAN is designed as a digital-divide-overcoming network element. Its modularity and scalability are ideal for ever-more-bandwidth-consuming environments – from both the subscriber-growth and service-complexity points of view.</p>
<b>NAPREDNOST</b>	
Uvajanje novih storitev (deployment of new services)	<p>(78-06): In order to increase the operator's revenue, the SI3000 MSCN enables the deployment of advanced services. The subscribers that are connected to the SI2000 SN and other local exchanges can use the option of advanced service deployment within the network configuration.</p> <p>(78-04): The step-by-step upgrade of POTS subscribers' service consumption possibilities opens a whole new business perspective for existing voice-oriented operators. Such a gradual approach is especially suitable for offering multimedia services in emerging markets.</p>
<b>RAZVOJ</b>	
Ni navedb	

Vir: lastni

### 7.1.2.3 Izražena ponudba podjetjav obdobju 2007–2008

Za ponudbo podjetja sem predpostavljaj, da jo izražajo v aktualni dokumentaciji naslednje kategorije, ki opredeljujejo Iskratelov portfelj izdelkov (glej tabelo 16):

- kategorija izdelkov: generični tip omrežnih elementov (oznake gradnikov telekomunikacijskega omrežja, ki se ne nanašajo na dejanske izdelke podjetja Iskratel), ki so opisani v dokumentaciji oziroma izjavah za javnost;
- kakovost Iskratelovih izdelkov;

- primerjava s konkurenčnimi podjetji: tehnične in ekonomske značilnosti Iskratelove ponudbe, zaradi katerih bi verjetni novi kupec izbral njegove izdelke namesto izdelkov sorodnega konkurenčnega ponudnika;
- operater: vrste telekomunikacijskih operaterjev in ponudnikov telekomunikacijskih storitev, katerim je Iskratelova ponudba namenjena;
- trgi: prilagajanje ponudbe posameznim geografsko ločenim področjem.

**Tabela 16: Izražena ponudba podjetja – obravnavane vsebinske kategorije 2007–2008**

<b>KATEGORIJA IZDELKOV</b>	
Middleware	<i>(78-07): The SI3000 SiCoreTV middleware platform incorporated into the SI3000 Multimedia Carrier solution is the intelligence inside the multimedia architecture. It controls all the operations according to pre-defined business logic.</i>
<b>KAKOVOST IZDELKOV</b>	
Kakovost zagotavljanja storitev (QoS)	<i>(78-07): Multimedia IP packets are relatively long compared to VoIP or other data packets, and are transmitted via the UDP protocol, so no retransmission will occur on packet loss. Therefore, the network elements must guarantee no packet loss and proper prioritization of video packets to prevent picture disruption.</i>
<b>PRIMERJAVA S KONKURENČNIMI PODJETJI</b>	
Ni navedb	
<b>OPERATER</b>	
Ponudnik storitev (service provider)	<i>(87-05): Iskratel SI3000 Multimedia Hospitality Solution (SI3000 MHS) is a complete telecommunication solution for hotels, small residential areas, health-care centers, business centers, cruise ships and similar environments. It offers a bundle of voice, data, multimedia and advertising services</i>
<b>trgi</b>	
Ni navedb	

Vir: lastni

#### 7.1.2.4 Strateška usmeritev podjetja v obdobju 2007–2008

Za strateško usmeritev podjetja sem predpostavljal, da jo v aktualni dokumentaciji izražajo naslednje kategorije (glej tabelo 17):

- omrežje: vrsta telekomunikacijskega omrežja oziroma njegov del, za katerega Iskratel razvija svojo ponudbo;
- komunikacija: podpora podjetja Iskratel splošnemu razvoju komunikacijske infrastrukture in komunikacijskih dejavnosti v vseh segmentih družbe;
- omrežne rešitve za telekomunikacijske operaterje: oblikovanje prilagojenih ponudbenih paketov za posamezne kupce;
- globalna usmerjenost podjetja: zmožnost podjetja za prilagajanje svojih izdelkov in rešitev karseda širokemu razponu omrežij in posebnostim omrežnih operaterjev.

**Tabela 17: Strateška usmeritev podjetja – obravnavane vsebinske kategorije 2007–2008 z izbranimi citati (več v prilogi 2.2)**

<b>OMREŽJE</b>	
Omrežje IMS	<p>(78-06): <i>The SI3000 MSCN is ready for TISPAN/IMS-oriented networking. It is designed in such a way that the existing SI3000 CS functionality acts as a part of the PSTN-emulation building block of the TISPAN/IMS architecture.</i></p> <p>(78-09): <i>The recently developed session control, service provisioning and network mediation product SI3000 MSCN is proving to be the right choice for building the IMS-oriented convergent networking infrastructures.</i></p>
<b>KOMUNIKACIJA</b>	
Multimedijska vsebina (multimedia content)	<p>(78-07): <i>The content, which is produced in a variety of technical standards, has to be adapted to the characteristics of the carrier's infrastructure. Generally, the content is separated into "live" and "on-demand" sources, and it is transformed from an analog or digital form to an IP stream with low bandwidth and the required quality.</i></p> <p>(78-10): <i>Telekom Slovenije je za gradnjo optičnega dostopnega omrežja izbral tehnologijo aktivnega medtočkovnega povezovanja, ki bo vsem uporabnikom omogočila rabo najzahtevnejših multimedijskih telekomunikacijskih storitev brez zmogljivostnih omejitev, poznanih s trenutno široko uporabljenih DSL povezav. Izbrani način povezovanja je najprimenejši zaradi možnosti rabe standardizirane in na trgu široko dostopne omrežne opreme.</i></p>
Trojček storitev (triple play)	<p>(78-10): <i>Iskratelova omežna rešitev zagotavlja v tem trenutku tako na operaterjevi kakor uporabnikov strani najprimernejši napredni način ponujanja trojčka storitev (Triple Play). Dodatna prednost rešitve je možnost spremljanja programov kablanske televizije prek Iskratelovega optičnega domačega prehoda Prospero</i></p>
<b>OMREŽNE REŠITVE ZA TELEKOMUNIKACIJSKE OPERATERJE</b>	
Ni navedb	
<b>GLOBALNA USMERJENOST PODJETJA</b>	
Ni navedb	

Vir: lastni

## 7.2 Rezultati kvantitativnega dela raziskave: ocenjevanje in primerjava podobe podjetja z vprašalnikom

Rezultati kvantitativnega dela raziskave so z namenom poznejšega primerjanja z rezultati kvalitativnega dela raziskave predstavljeni v treh vsebinskih sklopih: zaznavanje podjetja, zaznavanje lastnosti ponudbe podjetja in zaznavanje usmerjenosti podjetja. Medsebojno primerjanje rezultatov delov raziskav poteka v skladu s tabelo 9.

### 7.2.1 Zaznavanje podjetja

V sklop zaznavanje podjetja so bili uvrščeni podatki, pridobljeni z vprašanji o asociacijah na korporativni blagovni znamki podjetja Iskratel, o njuni prepoznavnosti, prednosti podjetja glede na konkurenco in atributih, ki se jima pripisujejo. Rezultati pri posameznih delih vprašalnika so postavljeni kot primerjava med zgodnjim (izveden maja 2005) in aktualnim vprašalnikom (izveden novembra 2008) o percepciji znamk Iskratel ter SI2000 oziroma SI3000 med interno javnostjo podjetja.

### 7.2.1.1 Asociacije na blagovni znamki SI2000 in SI3000

Zbrane asociacije na blagovni znamki SI2000 in SI3000 so bile glede na konotativni pomen združene v tri kategorije:

- nevtralne asociacije;
- zelene asociacije;
- neželene asociacije.

Neželene asociacije so tiste, ki znamki SI2000 in SI3000 povezujejo s svetom klasične govorne telefonije TDM in zastarelimi omrežnimi tehnologijami. V primeru SI2000 je bila »neželenost« opredeljena tudi z vidika možnosti širitve blagovne znamke SI2000 na izdelke, ki so namenjeni gradnji sodobnejših omrežij naslednje generacije (glej tabelo 18).

Tabela 18: Deleži kategorij asociacij na blagovni znamki SI2000 in SI3000

	Blagovna znamka SI2000 (vprašalnik 2005, N=184)	Blagovna znamka SI3000 (vprašalnik 2008, N=32)
<b>Želene asociacije</b>	29%	59%
<b>Nevtralne asociacije</b>	20%	38%
<b>Neželene asociacije</b>	51%	3%

Vir: lastni

Delež neželenih asociacij ob omembi znamke SI3000 je v ponovljeni anketi leta 2008 strmo upadel z 51% na 3%. Delež nevtralnih in zelenih asociacij se je po treh letih skorajda podvojil.

### 7.2.1.2 Prepoznavnost Iskratelovih blagovnih znamk SI2000 in SI3000 glede na segmente ponudbe podjetja

Udeleženci v anketi so prepoznavnost blagovnih znamk SI2000 in SI3000 ocenjevali s petstopenjsko Likertovo lestvico, v kateri je ocena 1 pomenila »zelo slabo«, 5 pa »odlično« (glej tabelo 19).

Tabela 19:<sup>20</sup> Prepoznavnost blagovnih znamk SI2000 in SI3000 po segmentih ponudbe v letih 2005 in 2008

	Slovenija		Države bivše Jugoslavije		Države bivše SZ		Države V Evrope	
	I. 2005 SI2000	I. 2008 SI3000	I. 2005: SI2000	I. 2008 SI3000	I. 2005 SI2000	I. 2008 SI3000	I. 2005 SI2000	I. 2008 SI3000
<b>Klasična govorna omrežja</b>	4,7	3,8	3,9	3,4	4,3	4,1	2,6	2,7
<b>Govorne rešitve naslednje generacije</b>	3,6	3,7	2,7	3,0	3,1	3,6	2,3	2,5
<b>Širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju</b>	4,0	4,2	2,8	2,8	3,1	3,2	2,8	2,7
<b>Multimedijske rešitve</b>	2,8	2,4	2,0	1,8	2,4	2,0	1,7	1,8

Vir: lastni

V letu 2005 so udeleženi v anketi menili, da je bila blagovna znamka SI2000 v Sloveniji najboljše poznana na področju klasičnih govornih omrežij in širokopasovnih oziroma paketnih in podatkovnih omrežij na dostopovni ravni omrežja. V državah bivše Jugoslavije in bivše Sovjetske zveze je bila blagovna znamka SI2000 najboljše poznana na področju klasičnih govornih omrežij TDM. V državah Vzhodne Evrope je bila leta 2005 blagovna znamka SI2000 slabo prepoznana na vseh področjih. Najizraziteje je izstopala na področju klasičnih govornih omrežij in širokopasovnih paketnih oziroma podatkovnih omrežij. V vseh regijah, ki jih je zajel vprašalnik, je bila blagovna znamka SI2000 najslabše prepoznana na področju multimedijskih rešitev.

V letu 2008 so udeleženi v anketi menili, da je bila v Sloveniji blagovna znamka SI3000 najboljše prepoznana na področju širokopasovnih omrežij na dostopovni ravni. V državah bivše Jugoslavije in bivše Sovjetske zveze je bila znamka SI3000 prav tako najboljše prepoznana na področju širokopasovnih omrežij na dostopovni ravni. V državah Vzhodne Evrope je blagovna znamka SI3000 nekoliko bolje prepoznana na vseh področjih kakor SI2000 v letu 2005. Na področju multimedijskih rešitev blagovna znamka SI3000 ni napredovala v prepoznavnosti.

### 7.2.1.3 Prednost blagovnih znamk SI2000 in SI3000 v primerjavi s konkurenco

Udeleženci v anketi so primerljivost blagovnih znamk SI2000 in SI3000 z izdelki konkurenčnih proizvajalcev telekomunikacijske opreme ocenjevali s petstopenjsko

<sup>20</sup> Statistična pomembnost spremenljivk zaradi razpolaganja samo z agregiranimi vrednostmi in nedostopnosti baze ni bila ugotovljena. Sklepanje o prepoznavnosti blagovnih znamk temelji na trendu ocen.



Likertovo lestvico, pri kateri je ocena 1 pomenila »slabši«, 5 pa »boljši« (glej tabelo 20).

**Tabela 20: Ocenjevanje prednosti blagovnih znamk SI2000 in SI3000 v primerjavi s konkurenco**

	Blagovna znamka SI2000 (vprašalnik 2005, N=184)	Blagovna znamka SI3000 (vprašalnik 2008, N=32)
Klasična govorna omrežja	2,5	2,2
Govorne rešitve naslednje generacije	1,9	2,5
Širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju	2,0	2,5
Multimedijske rešitve	1,8	2,2

Vir: lastni

Po mnenju udeleženi v anketi so bili izdelki, ki so se prodajali pod blagovno znamko SI2000 v letu 2005 boljši od konkurenčnih podjetij na področju klasičnih govornih omrežij in širokopasovnih paketnih/podatkovnih omrežij. Zaostajanje za konkurenco lahko razberemo pri govornih rešitvah naslednje generacije in multimedijskih rešitvah. V letu 2008 sta v primerjavi z izdelki konkurenčnih podjetij dobili družini izdelkov za klasična govorna omrežja in izdelkov za multimedijo. V primeru obeh anket je dajanje prednosti lastnim izdelkom blagovnih znamk SI2000 in SI3000 pred izdelki konkurenčnih podjetij neizrazito.

#### 7.2.1.4 Atributi blagovnih znamk SI2000 in SI3000

Udeleženci so v anketi blagovni znamki SI2000 in SI3000 povezovali z atributi, navedenimi v preglednici prek petstopenjske Likertove lestvice, pri kateri je ocena 1 pomenila »sploh se ne strinjam«, ocena 5 pa »popolnoma se strinjam« (glej tabelo 21).

**Tabela 21: Atributi blagovnih znamk SI2000 in SI3000**

	2005: SI2000 (N=191)	2008: SI3000 (N=32)
Svet omrežij naslednje generacije	3,3	4,3
Širokopasovna omrežja	3,5	4,3
Govor	4,6	4,3
Produkti	4,3	4,3
Počasno	2,3	1,8
Non-IP	2,9	2,2
Podatki in multimedija	2,9	3,6
Svet klasične telefonije	4,9	3,5
Rešitve	3,4	3,5
Ozkopasovna omrežja	3,7	3
Omejeno	2,8	2,7
Staro	2,8	2,2

Vir: lastni

Znamko SI2000 v največji meri označujejo atributi: svet klasične telefonije, govor in produkti. Nadpovprečno se povezuje tudi z ozkopasovnimi omrežji. V manjši meri se povezuje s širokopasovnimi omrežji, celostnimi rešitvami in svetom omrežij naslednje generacije (NGN). Govor ostaja med najpomembnejšimi atributi blagovne znamke SI3000. Med pomembnejše attribute pa so se v ponovljeni anketi leta 2008 uvrstile še naslednje kategorije: svet omrežij naslednje generacije, širokopasovna omrežja in produkti. Na pomembnosti sta pridobila atributa podatki in multimedija. Za izdelke obeh Iskratelovih blagovnih znamk velja, da jih udeleženi v anketi v najmanjši meri povezujejo s počasnostjo. Za znamko SI3000 prav tako velja, da se je skorajda ne povezuje s starostjo (zaostalostjo) in omrežnimi rešitvami, ki ne temeljijo na tehnologiji IP.

## 7.2.2 Zaznavanje lastnosti ponudbe podjetja

V sklop zaznavanje lastnosti ponudbe podjetja so bili umeščeni rezultati vprašalnika s področij povezanosti blagovnih znamk SI2000 in SI3000 s segmenti ponudbe, kakovosti izdelkov ter zaznavanje usmerjenosti podjetja. Slednja se nanaša na prilagojenost ponudbe podjetja tipom telekomunikacijskih omrežij in storitev ter vrsto telekomunikacijskih operaterjev, ki se pojavljajo kot kupci Iskratelove omrežne opreme in rešitev.

### 7.2.2.1 Povezanost blagovnih znamk SI2000 in SI3000 s segmenti ponudbe

Udeleženci v anketah so za blagovni znamki SI2000 in SI3000 ocenjevali povezanost z naštetimi kategorijami s petstopenjsko Likertovo lestvico, pri kateri je ocena 1 pomenila »sploh ne morem povezati«, 5 pa »brez težav lahko povežem« (glej tabelo 22).

Tabela 22: Povezanost blagovnih znamk SI2000 in SI3000 s segmenti ponudbe

	Blagovna znamka SI2000 (vprašalnik 2005, N=184)	Blagovna znamka SI3000 (vprašalnik 2008, N=32)
Klasična govorna omrežja	3,9	2,8
Govorne rešitve naslednje generacije	3,1	3,6
Širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju	3,1	3,6
Multimedijske rešitve	1,7	2,2

Vir: lastni

V letu 2005 so udeleženci blagovno znamko SI2000 najlaže povezovali s klasičnimi govornimi omrežji. Njim je sledilo povezovanje znamke z govornimi rešitvami naslednje generacije ter širokopasovnimi paketnimi omrežji na dostopu. SI2000 so bila najteže povezana z brezžičnimi omrežji in multimedijskimi rešitvami. V letu 2008 je prišlo do zasukov pri povezavi s klasičnimi omrežji – vrednost te kategorije je pomembno upadla. V aktualnem obdobju povezujejo zaposleni Iskratela blagovno

znamko SI3000 z govornimi rešitvami naslednje generacije in izdelki za gradnjo širokopasovnih dostopovnih omrežij.

### 7.2.2.2 Kakovost izdelkov blagovnih znamk SI2000 in SI3000

Udeleženci v anketah so kakovost izdelkov, ki so se tržili pod blagovnima znamkama SI2000 in SI3000 ocenjevali s petstopenjsko Likertovo lestvico, pri kateri je ocena 1 pomenila »zelo slabi«, 5 pa »odlični« (glej tabelo 23).

Tabela 23: Kakovost izdelkov blagovnih znamk SI2000 in SI3000

	Blagovna znamka SI2000 (vprašalnik 2005, N=184)	Blagovna znamka SI3000 (vprašalnik 2008, N=32)
Klasična govorna omrežja	4,5	4,4
Govorne rešitve naslednje generacije	3,4	3,3
Širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju	3,6	3,4
Multimedijske rešitve	3,1	2,6

Vir: lastni

Uvajanje nove generacije izdelkov pod znamko SI3000 je povzročilo pripisovanje nekoliko nižje kakovosti izdelkom podjetja Iskratel. To zlasti velja za multimedijske rešitve, z nekoliko nižjo kakovostjo pa so udeleženci v anketi označili tudi izdelke SI3000 za govorne rešitve naslednje generacije. Izdelkom za klasična govorna omrežja se je v obeh primerih pripisovala najvišja kakovost. To velja kljub spremembam v ponudbenem portfelju podjetja tudi za izdelke blagovne znamke SI3000. Za multimedijske rešitve v obeh primerih velja, da se jim pripisuje najnižja raven kakovosti. Za izdelke blagovne znamke SI2000 za klasična govorna omrežja velja, da jim je pripisana zelo visoka raven kakovosti.<sup>21</sup>

### 7.2.3 Zaznavanje usmerjenosti podjetja

Strateška usmerjenost podjetja je bila ocenjena s povezovanjem blagovnih znamk SI2000 in SI3000 s specifičnimi tipi telekomunikacijskih omrežij in storitev, ki so jih deležni nanje priključeni naročniki, in s posameznimi vrstami telekomunikacijskih operaterjev ter ponudnikov omrežnih rešitev. SI2000 oziroma SI3000 se *najlaže* povezuje z naslednjimi tipi omrežij/storitev (glej tabelo 24):

<sup>21</sup> Razlike med ocenami so dokaj majhne – lahko nastanejo tudi kot posledica vzorčenja.

**Tabela 24: Povezovanje SI2000 in SI3000 s tipi omrežij in storitev št. 1**

	2005: SI2000 (N=191)	2008: SI3000 (N=32)
Klasična govorna omrežja	84%	17%
Govorne rešitve naslednje generacije	7%	33%
Širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju	6%	30%
Multimedijske rešitve	1%	12%
Brezžična omrežja	1%	8%
Brez odgovora	1%	0%

Vir: lastni

Iskratelovi izdelki blagovne znamke SI2000 se v največji meri povezujejo s klasičnimi govornimi omrežji. Za multimedijske rešitve, brezžična omrežja in izdelke za širokopasovni dostop ter govorne rešitve naslednje generacije pa velja, da je znamka SI2000 šibko povezana z njimi. SI3000 je v nasprotju bolje povezana z govornimi rešitvami naslednje generacije in izdelki za širokopasovni dostop, šibkeje pa se povezuje s klasičnimi govornimi omrežji in brezžičnimi omrežji.

SI2000 oziroma SI3000 se *najteže* povezuje z naslednjimi tipi omrežij/storitev (glej tabelo 25).

**Tabela 25: Povezovanje SI2000 in SI3000 s tipi omrežij in storitev št. 2**

	2005: SI2000 (N=191)	2008: SI3000 (N=32)
Klasična govorna omrežja	0%	18%
Govorne rešitve naslednje generacije	1%	0%
Širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju	1%	0%
Multimedijske rešitve	19%	35%
Brezžična omrežja	76%	47%
Brez odgovora	3%	0%

Vir: lastni

Za izdelke znamke SI2000 velja, da so zelo šibko povezani z brezžičnimi omrežji. Dokaj nizek delež anketiranih jih povezuje tudi z multimedijskimi rešitvami. Podobno velja za Iskratelove izdelke blagovne znamke SI3000, za katere pa velja, da jih znaten delež anketiranih težko povezuje s klasičnimi govornimi telefonskimi omrežji.

SI2000/SI3000 se *najlaže* povezuje z naslednjimi tipi operaterjev (glej tabelo 26).

**Tabela 26: Povezovanje SI2000 in SI3000 s tipi operaterjev št. 1**

	2005: SI2000 (N=191)	2008: SI3000 (N=32)
Klasični operaterji	89%	60%
Alternativni operaterji	5%	25%
ISP	2%	12%
Kabelski operaterji	2%	3%
Brez odgovora	2%	0%

Vir: lastni

Klasični nacionalni telekomunikacijski operaterji se najpogosteje povezujejo z izdelki blagovne znamke SI2000. Za ostale navedene vrste operaterjev velja, da se z njimi znamka SI2000 skorajda ne povezuje. Za novejšje izdelke blagovne znamke SI3000 prav tako velja, da se najpogosteje povezujejo s klasičnimi telekomunikacijskim operaterji, opaznejši pa je delež povezovanj z alternativnimi operaterji in ponudniki spletnega dostopa.

SI2000/SI3000 se *najteže* povezuje z naslednjimi tipi operaterjev (glej tabelo 27).

**Tabela 27: Povezovanje SI2000 in SI3000 s tipi operaterjev št. 2**

	2005: SI2000 (N=191)	2008: SI3000 (N=32)
Kabelski operaterji	68%	67%
ISP	26%	28%
Brez odgovora	3%	0%
Alternativni operaterji	3%	0%
Klasični operaterji	3%	5%

Vir: lastni

Tako za izdelke blagovne znamke SI2000 kakor SI3000 velja, da jih zaposleni najlaže povezujejo s klasičnimi (nacionalnimi) telekomunikacijskimi operaterji. Pozneje izvedena ponovljena anketa vendarle pokaže, da je že bolj pričakovano sodelovanje z alternativnimi operaterji in ponudniki internetnega dostopa. V obeh primerih je povezovanje s ponudniki kablanskega omrežnega dostopa med Iskratelovimi zaposlenimi najmanj pričakovano.

### 7.3 Primerjava rezultatov analize identitete in podobe podjetja v času

V tem podpoglavju so tabelarično prikazane vsebinske vzporednice in primerjave med rezultati obeh delov raziskave – kvalitativnega in kvantitativnega. V prvem delu sta tabeli za zgodnje obdobje raziskave (2003–2005) in aktualno obdobje raziskave (2007–2008) ločeni. Preglednicama vsebinskih vzporednic sledi skupna zbirna tabela, ki ocenjuje skladnost med identiteto in podobo podjetja ter spremembe v identiteti in podobi v času.

Tabela 28: Primerjava identitete in podobe podjetja v obdobju 2003–2005

Zgodnje obdobje: 2003–2005

ISKRATELOVA IDENTITETA	ISKRATELOVA PODOBA
<b>IZRAŽENE LASTNOSTI PODJETJA</b>	<b>ZAZNAVANJE PODJETJA</b>
<p><b>Odnos podjetja do razvoja omrežja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- omrežna evolucija: razvoj omrežja brez tehnoloških rezov</li> <li>- soobstoj omrežij</li> <li>- postopen prehod k novejšim tehnologijam</li> </ul>	<p><b>Odnos podjetja do razvoja omrežja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- povezovanje z opremo za klasična govorna telefonska omrežja</li> <li>- povezovanje z opremo za širokopasovna omrežja</li> <li>- uvajanje sodobnih govornih rešitev naslednje generacije</li> <li>- govorne storitve</li> <li>- enakovredna zastopanost ozko- in širokopasovnih tehnologij</li> </ul>
<p><b>Konkurenčnost podjetja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stroškovna učinkovitost omrežij z Iskratelovimi omrežnimi gradniki</li> <li>- centraliziran nadzor omrežja</li> <li>- bogat nabor storitev: dobičkonosnost in hitro povračilo investicij</li> </ul>	<p><b>Konkurenčnost podjetja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nizka možnost širjenja zmoglosti izdelkov</li> <li>- omejenost pri oblikovanju kompleksnih omrežnih rešitev</li> </ul>
<p><b>Upoštevanje potreb kupcev:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka fleksibilnost izdelkov in rešitev</li> <li>- prilagodljivost zahtevam kupcev</li> </ul>	<p><b>Upoštevanje potreb kupcev:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- možnost prilagajanja opreme za klasična govorna omrežja</li> <li>- podpora sodobnim rešitvam za omrežja naslednje generacije</li> </ul>
<b>IZRAŽENA PONUDBA PODJETJA</b>	<b>ZAZNAVANJE LASTNOSTI PONUDBE PODJETJA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ni omenjanja trgov</li> <li>- navajanje generičnih omrežnih elementov: klicni strežnik, PBX (zasebno telefonsko vozlišče)</li> <li>- ni navedb o kakovosti izdelkov</li> <li>- ni primerjave s konkurenco</li> <li>- alternativni operaterji kot pomembna skupina odjemalcev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iskratel prvenstveno ponudnik opreme za klasična govorna omrežja</li> <li>- oprema za širokopasovna omrežja in rešitve naslednje generacije sledi po pomembnosti govorni</li> <li>- šibka prisotnost opreme za multimedijske rešitve</li> <li>- nizka kakovost opreme za multimedijske rešitve</li> </ul>
<b>STRATEŠKA USMERITEV PODJETJA</b>	<b>ZAZNAVANJE USMERJENOSTI PODJETJA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- komunikacijsko podjetje: omogočanje trojčka storitev (t. i. triple play)</li> <li>- globalna usmeritev: oblikovanje omrežij za primestna področja, mesto in oprema za domača omrežja</li> <li>- pripravljenost opreme za najsodobnejšo omrežno arhitekturo IMS</li> <li>- ni navedb o omrežnih rešitvah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podpora klasičnim nacionalnim telekomunikacijskim operaterjem</li> <li>- šibka usmerjenost v segment omrežij za širokopasovni dostop in rešitve naslednje generacije</li> <li>- nepovezovanje z mobilnimi omrežji in multimedijskimi rešitvami</li> <li>- nepovezovanje s kabelskimi operaterji in ponudniki spletnega dostopa</li> </ul>

Vir: lastni

V skladu s sliko 5 na začetku poglavja o rezultatih raziskave sem v raziskavi primerjal naslednje vsebinske sklope, predstavljene v tabeli 28:

- izražene lastnosti podjetja v obdobju 2003–2005 in zaznavanje podjetja v letu 2005;
- izražena ponudba podjetja v obdobju 2003–2005 in zaznavanje lastnosti ponudbe podjetja v letu 2005;
- strateško usmeritev podjetja v obdobju 2003–2005 in zaznavanje usmerjenosti podjetja leta 2005.

V prvi kategoriji je skladnost sporočanih in zaznanih pristopov podjetja Iskratel h gradnji omrežij očitna. Tako Iskratel kakor njegovi zaposleni opredeljujejo delovanje podjetja kot evolutivno in usmerjeno v soobstajanje omrežij različnih tehnoloških generacij (klasična telefonija in sodobnejši pristopi). Na področju telekomunikacijskih storitev prevladuje govor oziroma klasična telefonija, ki postopno prehaja k novejšim in naprednejšim storitvam. Na področju konkurenčnosti je skladnost med sporočanjem podjetja in njegovim zaznavanjem manjša. Stroškovna učinkovitost gradnje omrežne infrastrukture in uvajanje bogatih novih storitev se sooča s prepričanjem zaposlenih o njihovi dejanski omejenosti. Skladje je mogoče opaziti pri poudarjanju prilagodljivosti izdelkov podjetja. Fleksibilnost je pogosto navajana lastnost podjetja, ki sovpada s splošno prilagodljivostjo izdelkov podjetja, kakor jo zaznavajo tudi njegovi zaposleni.

V zgodnjem obdobju raziskave (2003–2005) je razvidno neskladje glede ponudbe podjetja. Kakor menijo zaposleni, je Iskratel predvsem ponudnik opreme za klasično telefonijo in govorna omrežja. Oprema za širokopasovni omrežni dostop je manj pomemben člen ponudbe. Omenjanje alternativnih operaterjev kot pomembne ciljne skupine je neskladno s pomembnostjo opreme za govorna omrežja, saj ti v veliki večini primerov zahtevajo izgradnjo omrežja za podatkovni prenos in govorne rešitve naslednje generacije. O opremi za multimedijsko infrastrukturo pa menijo zaposleni, da je slabo zastopana na trgu in da je slabe kakovosti. Tudi v proučeni dokumentaciji pomembnejših promocijskih vsebin o izdelkih multimedijske rešitve ne najdemo.

Neskladje v rezultatih zgodnjih delov raziskave je izrazito v sklopu strateške usmeritve podjetja oziroma zaznavanja usmerjenosti podjetja. Iskratel sporoča usmerjenost v izdelovanje opreme za visoko zmogljiva dostopovna omrežja, ki omogočajo prenos vseh treh rodov telekomunikacijskih storitev: govornih, podatkovnih (internet) in multimedijskih (spletna televizija, video na zahtevo ipd.). Zaposleni glede usmeritve podjetja nasprotno trdijo, da se podjetje posveča zgolj izdelkom za klasična govorna omrežja. Navedbam o usmerjenosti v gradnjo globalno raznolike komunikacijske infrastrukture nasprotuje zaznava o ozki posvečenosti gradnji omrežij za klasične nacionalne telekomunikacijske operaterje.

Tabela 29: Primerjava identitete in podobe podjetja v obdobju 2007–2008

ISKRATELOVA IDENTITETA	ISKRATELOVA PODOBA
<p><b>IZRAŽENE LASTNOSTI PODJETJA</b></p> <p><b>Odnos podjetja do razvoja omrežja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- raba standardnih omrežnih protokolov</li> <li>- kompatibilnost: združljivost pristopov h gradnji omrežij</li> <li>- zagotavljanje visoke zanesljivosti delovanja omrežij</li> </ul>	<p><b>ZAZNAVANJE PODJETJA</b></p> <p><b>Odnos podjetja do razvoja omrežja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podjetje se povezuje z možnostmi za razvoj omrežja</li> <li>- rast pomembnosti omrežij za širokopasovni dostop</li> <li>- nižanje pomembnosti opreme za multimedijско rešitve</li> <li>- rast pomembnosti rešitev za sodobna govorna omrežja naslednje generacije</li> </ul>
<p><b>Konkurenčnost podjetja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- elitni proizvajalec in tehnološki vizionar</li> <li>- centraliziran nadzor omrežja</li> <li>- pomembnost uporabniške izkušnje</li> <li>- dobičkonosnost ponujanja storitev v omrežju</li> </ul>	<p><b>Konkurenčnost podjetja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ni izrazito poudarjenih konkurenčnih prednosti</li> <li>- primerljivost s konkurenco na področjih govornih rešitev naslednje generacije in omrežij za širokopasovni dostop</li> </ul>
<p><b>Upoštevanje potreb kupcev:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka fleksibilnost omrežnih rešitev: prilagajanje potrebam in posebnostim kupcev</li> </ul>	<p><b>Upoštevanje potreb kupcev:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hitro odzivanje na potrebe kupcev</li> </ul>
<p><b>IZRAŽENA PONUDBA PODJETJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- middleware: pomembnost rešitev multimedijo in. Spletno televizijo (IPTV)</li> <li>- podpora visoki kakovosti ponujanja storitev</li> <li>- ni omenjanja trgov</li> </ul>	<p><b>ZAZNAVANJE LASTNOSTI PONUDBE PODJETJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ni povezovanja z multimedijo in IPTV-rešitvami</li> <li>- rast pomembnosti ponudbe za širokopasovni omrežni dostop in govorne rešitve naslednje generacije</li> <li>- upad pomembnosti opreme za klasična govorna omrežja</li> </ul>
<p><b>STRATEŠKA USMERITEV PODJETJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- omrežja IMS</li> <li>- širokopasovna dostopovna omrežja in infrastruktura za trojček storitev (triple play)</li> <li>- multimedijske rešitve</li> <li>- o globalni usmerjenosti ni navedb</li> </ul>	<p><b>ZAZNAVANJE USMERJENOSTI PODJETJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- širokopasovna dostopovna omrežja in sodobne govorne rešitve naslednje generacije</li> <li>- ni povezovanja z mobilnimi in kabelskimi omrežji</li> <li>- klasični nacionalni operaterji kot glavni kupec</li> </ul>

Vir: lastni

Med rezultati aktualnih delov raziskave (analiza besedil obdobja 2007–2008 in ponovljenega vprašalnika iz jeseni 2008) so bili primerjani vsebinski sklopi, zajeti v tabeli 29:

- izražene lastnosti podjetja v obdobju 2007–2008 in zaznavanje podjetja v letu 2008;



- izražena ponudba podjetja v obdobju 2007–2008 in zaznavanje lastnosti ponudbe podjetja v letu 2008;
- strateška usmeritev podjetja v obdobju 2007–2008 in zaznavanje usmerjenosti podjetja leta 2008.

V sklopu sporočanja oziroma izražanja splošnih lastnosti podjetja Iskratel je pri odnosu podjetja do razvoja omrežja opazna skladnost. Gradnja visoko zmogljivih omrežij sovпада z zaznavanjem podjetja kot ponudnika opreme za širokopasovni omrežni dostop in kot splošnega spodbujevalca razvoja komunikacijske infrastrukture. Razhajanja so očitnejša pri odnosu do konkurenčnosti podjetja. Iskratel se opredeljuje kot tehnološki vizionar, ki pozornost posveča predvsem uporabniški izkušnji in dobičkonosnosti operaterjevega omrežja. Posebnih konkurenčni prednosti podjetja v nasprotju njegovi zaposleni ne izražajo – menijo, da se s konkurenčnimi podjetji lahko enakovredno primerja le na področju opreme za širokopasovni omrežni dostop.

Pogosto samoopredeljevanje Iskratela kot ponudnika izdelkov za multimedijske rešitve je v nasprotju s šibkim povezovanjem s tovrstno ponudbo na strani zaposlenih. K skladnosti identitete in podobe podjetja v sklopu ponudbe prispevata zaznana rast pomembnosti ponudbe za širokopasovni dostop kot sestavni del multimedijske infrastrukture in vse manjša pozornost, ki jo podjetje v novejšem obdobju posveča opremi za klasična govorna omrežja.

Skladnost v sklopu sporočanja oziroma zaznavanja usmerjenosti je dokaj velika. Eksplicitnega navajanja usmeritve k sodobnim omrežjem, ki temeljijo na arhitekturi IMS v rezultatih vprašalnika sicer ni, opazno pa je vsebinsko prekrivanje glede posvečenosti podjetja omrežjem za širokopasovni dostop. Zaznano posvečanje oblikovanju ponudbe za klasične nacionalne operaterje je skladno z odsotnostjo navajanja globalno raznolike ponudbe izdelkov in rešitev Iskratela.

#### **7.4 Ocenjevanje skladnosti identitete in podobe Iskratela ter preverjanje teze**

V tabeli 30 so prikazane stopnje skladnosti med ustreznimi vsebinskimi sklopi rezultatov obeh delov raziskav. Primarna primerjava bo služila potrjevanju oziroma zavračanju raziskovalne teze. Sekundarna primerjava je izvedena med stopnjami skladnosti rezultati kvalitativnega in kvantitativnega dela raziskave v času. Ta služi kot pomoč pri oblikovanju sklepa in posredovanju nadaljnjih napotkov podjetju pri izvajanju komunikacijskih aktivnosti.

Ocena skladnosti izhaja iz ugotovljenega ujemanja v tabelah 28 in 29, pojavlja pa se v treh stopnjah, temelječih na subjektivni presoji.

**Tabela 30: Ocenjevanje skladnosti identitete in podobe podjetja Iskratel v času**

<b>ISKRATELOVA IDENTITETA</b>		<b>ISKRATELOVA PODOBA</b>
IZRAŽENE LASTNOSTI PODJETJA <b>2003–2005</b>	++	ZAZNAVANJE PODJETJA <b>2005</b>
++	++	+–
IZRAŽENE LASTNOSTI PODJETJA <b>2007–2008</b>	+–	ZAZNAVANJE PODJETJA <b>2008</b>
IZRAŽENA PONUDBA PODJETJA <b>2003–2005</b>	--	ZAZNAVANJE LASTNOSTI PONUDBE PODJETJA <b>2005</b>
--	--	+–
IZRAŽENA PONUDBA PODJETJA <b>2007–2008</b>	+–	ZAZNAVANJE LASTNOSTI PONUDBE PODJETJA <b>2008</b>
STRATEŠKA USMERITEV PODJETJA <b>2003–2005</b>	+–	ZAZNAVANJE USMERJENOSTI PODJETJA <b>2005</b>
++	+–	+–
STRATEŠKA USMERITEV PODJETJA <b>2007–2008</b>	+–	ZAZNAVANJE USMERJENOSTI PODJETJA <b>2008</b>

**Legenda:**

- ++ označuje ujemanje analiziranih vsebinskih sklopov na strani identitete in podobe podjetja ter znotraj identitete oziroma podobe podjetja v dveh različnih časovnih obdobjih: zgodnjem in aktualnem.
- +– označuje delno ujemanje vsebinskih sklopov.
- označuje neujemanje vsebinskih sklopov.

**Vir: lastni**

Vsebinska sklopa izraženih lastnosti podjetja in zaznavanja podjetja sta v zgodnjem obdobju skladna. Tri leta pozneje je zanj v aktualnem obdobju mogoče ugotoviti delno ujemanje. Skupna ocena usklajenosti prvega vsebinskega sklopa je torej, da ujemanje med izraženimi lastnostmi podjetja Iskratel in zaznavanjem podjetja, kakršnega imajo njegovi zaposleni, obstaja.

Med sklopoma izražene ponudbe podjetja Iskratel in zaznavanjem lastnosti ponudbe podjetja v zgodnjem obdobju skladnosti ni. Delno skladnost dosejata sklopa v aktualnem obdobju. Skupna ocena skladnosti je tako neujemanje med ponudbo podjetja, kakršno to opisuje v svoji dokumentaciji, in ponudbo, kot jo zaznavajo njegovi zaposleni.

Primerjava med sklopoma strateške usmeritve podjetja in zaznane usmerjenosti podjetja pokaže delno ujemanje. To se v aktualnem časovnem obdobju ne spremeni. Skupna skladnost med izraženo strateško usmeritvijo podjetja Iskratel in usmerjenostjo, kot jo zaznavajo zaposleni v podjetju, je tako delna.

Vsebinska ujemanja sklopov, ki se nanašajo na identiteto oziroma podobo podjetja Iskratel med dvema časovnima obdobjema, so bolj značilna za področje identitete podjetja, čeprav je prav tu prisotno edino eksplicitno neujemanje pri primerjavi med izraženo ponudbo podjetja v obdobjih 2003–2005 in 2007–2008. Za vsebinske sklope, ki se nanašajo na podobo podjetja, je v vseh treh primerih značilno delno ujemanje med zgodnjim in aktualnim časovnim obdobjem raziskave.

Da bi lahko tezo raziskave, ki je bila izpeljana iz teoretičnega uvoda magistrskega dela, zavrnil, ocenjujem, da bi moralo popolno ujemanje med vsebinskimi sklopi identitete podjetja Iskratela in njegove podobe veljati za vsaj dva izmed treh sklopov, največ en sklop pa bi lahko bil ocenjen z delnim ujemanjem. Ker sem ocenil razmerja med vsebinskimi sklopi, ki opredeljujejo identiteto in podobo podjetja Iskratel z ocenami *ujemanje* (izražene lastnosti podjetja proti zaznavanju podjetja), *neujemanje* (izražena ponudba podjetja proti zaznanim lastnostim ponudbe podjetja) in *delno ujemanje* (strateška usmeritev podjetja proti zaznavanju usmerjenosti podjetja), tezo, ki sem jo podal v podpoglavju 5.3.2, potrjujem. V podjetju Iskratel torej obstaja neskladje med zeleno zunanjo podobo (identiteto) in notranjim dojetjem s strani zaposlenih (podobo).

## **7.5 Povzetek ugotovitev**

Razlogi za neskladnosti med identiteto in podobo podjetja Iskratel so večdimenzionalni. Tu se posvečam trem primerjavam, ki so nastale kot posledica delitve obeh delov raziskave na tri vsebinske sklope – lastnosti podjetja, njegovo ponudbo in (strateško) usmerjenost.

### *Izražene lastnosti podjetja proti zaznavanju podjetja*

V prvem vsebinskem sklopu podjetje skorajda dosega želeni ideal ujemanja identitete in podobe, kakor se ta oblikuje med njegovimi zaposlenimi. Sporočila podjetja lahko združimo v *credu*: modularnost (oblikovanje omrežnih rešitev s standardiziranimi in med seboj združljivimi deli ponudbe), fleksibilnost (prilagodljivost posebnostim in zahtevam kupcev) in skalabilnost (omogočanje postopnega širjenja zmogljivosti komunikacijske infrastrukture, grajene z Iskratelovimi izdelki). Tudi zaposleni verjamejo, da podjetje deluje skladno z naštetimi tremi načeli.

Izrazita vrzel, ki se pojavlja med sporočanjem podjetja in zaznavanjem zaposlenih, je razmerje Iskratela do konkurenčnih ponudnikov. Podjetje se opredeljuje za

tehnološkega vizionarja in vodilnega ponudnika, kar pa ni skladno z bolj zadržanim mnenjem, ki ga imajo o njem zaposleni.

Izražanje superiornosti nad konkurenčnimi ponudniki se pojavi v dokumentaciji aktualnega obdobja (2007–2008), iz česar lahko sklepamo, da se je podjetje pojavilo v spremenjenem tržnem okolju z novimi in agresivno naravnanimi konkurenčnimi podjetji. Sprememba tehnološkega temelja ponudbe je povzročila, da se mora Iskratel neposredno soočiti s podjetji, ki ne izhajajo s področja klasične telefonije, temveč imajo svoje temelje na področju informatike, spletnih aplikacij in podatkovnih prenosov. Zaposleni svoje podjetje kljub obvladovanju napredne tehnologije in dovršeni novi generaciji izdelkov še vedno zaznavajo v skladu z njegovo zgodovino. V zgodnjem obdobju se podjetje namreč zadovolji zgolj s stroškovno upravičenostjo izbire svojih izdelkov in s podporo bogati izbiri storitev, ki jih telekomunikacijski operater lahko ponudi svojim naročnikom.

Poleg spremenjenih konkurenčnih razmer kot prvega najpomembnejšega dejavnika, ki oblikuje vsebino sporočil podjetja, moramo upoštevati tudi področje državne regulative. Iskratel močno poudarja zanesljivost omrežij, grajenih s svojimi izdelki. Telekomunikacijski sistemi in z njimi celotno telekomunikacijsko omrežje so dolžni delovati skorajda neprekinjeno. To zahtevo poleg državnih institucij izražajo tudi odjemalci, ki zahtevajo gradnjo omrežij, ki bodo omogočala nemoteno rabo ponujenih storitev.

#### *Izražena ponudba podjetja proti zaznavanju lastnosti ponudbe podjetja*

Med časovnima obdobjema, ki sta obravnavani v tej raziskavi, je panoga telekomunikacij doživela pomembno preobrazbo. Zgolj govorna telefonija po letu 2005 ni več standardni temelj ponudbe telekomunikacijskih operaterjev. Iskratel se na to zahtevo ni ustrezno odzval, saj je še vedno prvenstveno zaznan kot ponudnik opreme za klasična govorna omrežja.

Razmah širokopasovnih omrežnih rešitev, ki je uporabnikom omogočil neprekinjeno rabo internetnih storitev, spletne televizije in podobnih, z vidika omrežja zahtevnih storitev, je po pomembnosti potisnjen v ozadje. O celoviti ponudbi, namenjeni ponujanju novega rodu komunikacijskih storitev, je navedb malo, zaposleni v podjetju pa menijo, da ponudba ne dosega kakovostnih meril, kakršna veljajo v gospodarski panogi telekomunikacij. Ta konflikt lahko razširimo tudi na področje splošnih lastnosti podjetja, kjer se podjetje opredeljuje kot vodilni ponudnik omrežne opreme in tehnološki vizionar. Neskladje med identiteto in podobo podjetja Iskratel je tako dvojno.

Kljub nezadovoljivo sporočanim temam, ki se nanašajo na sodoben dostop uporabnikov do komunikacijskih storitev, je podjetju z uvedbo blagovne znamke SI3000 vendarle uspelo doseči, da zaposleni menijo, da ponudbi izdelkov za klasična govorna omrežja vendarle začenja upadati pomembnost in da se portfelj izdelkov preobraža v skladu s smernicami, ki prevladujejo v gospodarski panogi telekomunikacij.

### *Strateška usmerjenost podjetja proti zaznani usmerjenosti podjetja*

Čeprav so na področju ponudbe podjetja tako v zgodnjem (do leta 2005) kakor v aktualnem obdobju raziskave (do leta 2008) opisi izdelkov, ki so namenjeni širokopasovnim dostopovnim tehnologijam, neizraziti, so ti – to predvsem velja za infrastrukturo, ki omogoča trojček storitev – na ravni opisovanja strateških usmeritev podjetja bolje izraženi. Trojček storitev je postal okrog leta 2005 zaradi hitrega širjenja širokopasovnega omrežnega dostopa zelo pomembna tema. Iskratel se je želel trgu predstaviti kot podjetje, ki je zmožno podpreti operaterje pri širjenju neprekinjene uporabniške povezljivosti (vedno dostopne internetne povezave) in omogočiti dobavo novih storitev. Med njimi je bilo vsekakor ponujanje internetne televizije IPTV, ki je pozneje postala standardni del ponudbe.

V obdobju po letu 2007 je Iskratel začel s pozicioniranjem sebe kot ponudnika opreme za omrežja, grajena po načelih arhitekture IMS. Prve navedbe tovrstne usmeritve se sicer na konceptualni ravni že pojavljajo v zgodnjem obdobju, a za takratni čas so bile napovedi še zelo futuristične. V obeh primerih lahko opazimo, da zaposleni svojega podjetja še ne opažajo kot ponudnika opreme za omrežja, grajena v skladu z arhitekturo IMS.

Precejšnje neskladje lahko opazimo pri opredeljevanju usmeritve v ponujanje izdelkov za globalne trge, ki obsegajo mestna, primestna in vaška omrežja. V zgodnjem obdobju je ta poudarek jasno razviden, v pozneje objavljeni dokumentaciji pa to sporočilo izgine.

Iskratelovi zaposleni kljub načelni prilagodljivosti ponudbe podjetja, ki obsega tudi njeno primernost za različne vrste telekomunikacijskih operaterjev, menijo, da je podjetje močno profilirano kot ponudnik opreme za klasične nacionalne operaterje. Njihovo mnenje se v ponovljenem vprašalniku leta 2008 ne spreminja. Kljub vse pogostejše sporočani usmerjenosti Iskratela v omrežja, grajena po načelih arhitekture IMS, ki vključuje tudi mobilna omrežja, zaposleni podjetja ne povezujejo z mobilnimi omrežji in multimedijskimi rešitvami.

## *Priporočilo podjetju*

Izvedena raziskava je prvi poskus prikaza odnosa med vsebino sporočanja podjetja Iskratel in zaznavanjem podjetja, kakršno obstaja med njegovimi zaposlenimi. Časovno obdobje med letoma 2005 in 2008 je bilo za podjetje zelo burno tako s tehnološkega kakor s tržnega vidika. Komunikacijski odziv razvojni in prodajni dinamiki ni sledil v zadovoljivi meri.

Oblikovanje komunikacijske strategije in tesno sodelovanje produktne enote podjetja (produktnega vodenja) z avtorji promocijskih vsebin sta nujna pogoja za zagotavljanje pravilno uravnoteženega in verodostojnega sporočanja o izdelkih in rešitvah podjetja. Dobro zasnovana komunikacijska strategija bo zlasti pomembna v letu 2010, za katero podjetje proučuje možnosti, kako komunikacijsko in promocijsko podpreti prehod na tretjo, še novejšo tehnološko platformo, ki bo v celoti posvečena gradnji z arhitekturo IMS skladnih komunikacijskih omrežij.

Ponovitev raziskave, kakršna je predstavljena v magistrskem delu, bi bilo koristno razširiti z ugotavljanjem podobe, kakršna se vzpostavlja v zunanji javnosti. Analiziranje mnenj kupcev, uporabnikov Iskratlove opreme ter podobe podjetja, kakršna je vzpostavljena med populacijo študentov telekomunikacij in informatike, bi lahko podjetje izkoristilo kot merilo za usklajevanje vsebin, ki jih želi objavljati, s predstavo, kakršna o podjetju prevladuje med njegovimi deležniki.

## **Sklep**

Za usklajenost identitete in podobe podjetja velja, da služi vodstvu podjetja kot znak, da je organizacijsko komuniciranje pravilno usmerjeno in da so njegove vsebine pravilno izbrane ter posredovane relevantnim javnostim. Karseda tesna vsebinska usklajenost identitete podjetja z njegovo podobo, kakršna se oblikuje v interni javnosti podjetja, je, kakor trdijo avtorji (van Riel & Balmer, Gioia, Stuart idr.), nujen pogoj za uspešno poslovanje podjetja. V magistrskem delu me je zanimalo, ali v podjetju Iskratel obstaja neskladje med njegovo želeno zunanjo podobo (identiteto) in notranjim dožemanjem podjetja s strani zaposlenih (podobo).

Teoretični uvod dela obravnava identiteto in podobo podjetja predvsem z vidika organizacijskega komuniciranja. To se kot strateška funkcija podjetja prilagaja stvarnosti organizacije in vplivom iz okolja ter skuša hkrati sooblikovati pozitivno in podjetju naklonjeno podobo, ki se vzpostavlja med različnimi javnostmi. Primeri dobre prakse kažejo težnjo po zmanjševanju t. i. vrzeli med identiteto in podobo podjetja. Najpomembnejša značilnost odnosa med identiteto in podobo je dinamičnost, ki se ji pripisuje izvor v nenehno se spreminjajoči podobi podjetja. Podjetje se mora zavedati nestabilnosti razmerja identiteta–podoba, saj je ta nujna

za uspešno usklajevanje samozaznavanja podjetja s zaznavanjem, kakršno se oblikuje v njegovem svojim okolju.

Vir vsebine organizacijskega komuniciranja – zlasti vsebin, ki so bile proučene v tem delu – je ponudba podjetja. Sprememba ponudbe podjetja Iskratel, ki je bila izvedena med letoma 2005 in 2008, je poleg menjave blagovne znamke povzročila tudi nekatere spremembe v vsebini sporočil, ki jih je podjetje v dveh obravnavanih časovnih obdobjih objavljalo.

Anketa Percepcija znamke Iskratel in SI2000 v interni javnosti, ki jo je podjetje izvedlo leta 2005, je pokazala, da je podjetje kljub spremenjeni ponudbi ohranilo vtis ponudnika opreme, ki postaja tehnološko zastarela. To je podjetju otežilo vstopanje na nove trge in intenzivnejše trženje novih izdelkov. Delo zato ugotavlja, ali je vsebina sporočil, ki jih vsebuje tržno usmerjena dokumentacija podjetja Iskratel, skladna s podobo podjetja, kakršna se vzpostavlja med njegovimi zaposlenimi.

Raziskava usklajenosti med identiteto in podobo podjetja Iskratel je bila izvedena v dveh delih. Vzoredni kvalitativni in kvantitativni del raziskave analizirata razlike med obdobjema pred in po spremembi v ponudbi podjetja Iskratel (med obdobjema 2003–2005 in 2005–2007). Analizo sprememb v hoteni identiteti podjetja zajema kvalitativni del raziskave. Obsega analizo več vrst publikacij in predstavitvene dokumentacije, ki jo je podjetje objavljalo v različnih časovnih obdobjih. Drugi, kvantitativni del raziskave proučuje podobo podjetja in njeno spreminjanje v enakih časovnih obdobjih. podoba je bila proučena s pomočjo ankete, izvedene pred in po spremembi ponudbe podjetja.

Rezultati obeh delov raziskave so primerjani prek treh parov vsebinskih kategorij:

- *izražene lastnosti podjetja proti zaznavanju podjetja;*
- *izražena ponudba podjetja proti zaznavanju lastnosti ponudbe podjetja;*
- *strateška usmeritev podjetja proti zaznavanju usmerjenosti podjetja.*

Primerjava parov kategorij, ki jih tvorijo sestavljene kategorije, ki označujejo identiteto podjetja, in kategorij, ki označujejo njegovo podobo, je služila oblikovanju ocene o usklajenosti med njima. Usklajenost je visoka v prvem paru, nizka pa v primeru drugega para kategorij. V primeru tretjega je usklajenost dokaj slaba. Raziskovalna teza je bila z raziskavo potrjena – v primeru podjetja Iskratel obstaja neskladje med njegovo identiteto in podobo.

V podjetju Iskratel je potrebna sprememba v oblikovanju identitete. Kakor je pokazala raziskava, bo moralo podjetje zaradi ugotovljenega neskladja med identiteto in podobo prilagoditi način, kako sporoča deležnikom o sebi kot proizvajalcu telekomunikacijske opreme, o svoji ponudbi – izdelkih in rešitvah za gradnjo

komunikacijske infrastrukture in dobavljanje storitev – ter o svoji srednje- in dolgoročni strateški usmerjenosti. Vsebinska struktura primerjave rezultatov kvalitativnega in kvantitativnega dela raziskave že kaže, na katerih segmentih je Iskratelovo organizacijsko komuniciranje šibkejše, kot bi lahko bilo. Predvsem z izboljšanim predstavljanjem ponudbe (konsistentnost, upoštevanje omejitev opreme in bolj pogoste predstavitve izvedenih projektov) si bo podjetje zagotovilo prepoznavnost, verodostojnost in vidno mesto v visoko konkurenčni in hitro napredujoči panogi telekomunikacij.



## Literatura in viri

1. Balmer, J. M. T. & Gray E. R. (2000). *Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage*. Industrial and Commercial Training 32 (7), 256-261.
2. Biehal J. G. & Sheinin A. D. (2007). *The Influence of Corporate Messages in the Product Portfolio*. Journal of Marketing 71, 12-25.
3. Bregar, L., Ograjenšek I. & Bavdaž M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Brown T., Dacin A. P., Pratt G. M. & Whetten A. D. (2006). Identity, Intended Image, Construed and Reputation: An interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Academy of Marketing Science* 34 (2), 99-106.
5. Caruana A. (1997). *Corporate Reputation concept and measurement*. The Journal of Product and Brand Management. Santa Barbara: 6 (2), 109-125.
6. Cheng, R., Hines T., Grime I. (2008). *Desired and perceived identities of fashion retailers*. European Journal of Marketing 42 (5/6), 682-701.
7. Christensen L. T. (2002). *Corporate Communication: the Challenge of Transparency*. Corporate Communication 7 (3), 162-168.
8. Christensen L. T., Fuat A. F. & Torp S. (2008). *The organisation of integrated communication: toward flexible integration*. European Journal of Marketing 24 (3/4), 423-452.
9. Cooper Robert G., Edgett Scott J., Kleinschmidt Elko J. (2001). *Portfolio Management for New Products*. Cambridge: Perseus Publishing.
10. Cornelissen J., van Bekkum T. & van Ruler B. (2006). *Corporate Communications: a Practice-based Theoretical Conceptualization*. Corporate Reputation Review 9 (2), 114-125.
11. Dhalla, Rumina (2007). The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors. *Corporate Reputation Review*, 10(4), 245-260.
12. Dolphin R. R. & Fan Y. (2000). *Is corporate communications a strategic function?*. Management decision 38 (1/2), 99-106.
13. Dolphin R. R. (2005). *Corporate Reputation – a Value Creating Strategy*. Corporate Governance 4 (3), 77-92.
14. Gindy N. Z., Bulent C. & Hodgson A. (2005). *Technology Roadmapping for the next generation manufacturing enterprise*. Journal of Manufacturing Technology Management 17 (4), 404-416.
15. Gioia, Dennis A., Schultz, Majken & Corley, Kevin G. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *The Academy of management review*. 25 (1), 63-81.
16. Goodman, Michael B. (2001). Current trends in corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal* 3 (6), 117-123.

17. Harris F. & De Chernatony L. (2001). *Corporate Branding and Corporate Brand Performance*. European Journal of Marketing 35 (3/4), 441-451.
18. He H. (2008). Corporate identity/strategy interface: implications for corporate level marketing. European Journal of Marketing 42 (1/2), 10-15.
19. *Image: Towards a Unifying Framework\**. British Journal of Management 18, 45-59.
20. Iskratel d. o. o. (2005). Building up and Connecting Networks. Promocijsko gradivo podjetja Iskratel. Kranj: Iskratel d. o. o.
21. Iskratel d. o. o. (2004). *Connecting generations – the difference is in the way*. Promocijsko gradivo podjetja Iskratel. Kranj: Iskratel d. o. o.
22. Iskratel d. o. o. (2005). SI2000 MSAN. Promocijsko gradivo podjetja Iskratel. Kranj: Iskratel d. o. o.
23. Iskratel d. o. o. (2007). Iskratel Service Delivery Point. Promocijsko gradivo podjetja Iskratel. Kranj: Iskratel d. o. o.
24. Iskratel d. o. o. (2007). Iskratel SI3000 MHS. Promocijsko gradivo podjetja Iskratel. Kranj: Iskratel d. o. o.
25. Iskratel d. o. o. (2007). Iskratel SI3000 MSCN. Promocijsko gradivo podjetja Iskratel. Kranj: Iskratel d. o. o.
26. Iskratel d. o. o. (2007). Network Friendly Products. Promocijsko gradivo podjetja Iskratel. Kranj: Iskratel d. o. o.
27. Iskratel d. o. o. SI2000 Call Server (2005). Promocijsko gradivo podjetja Iskratel. Kranj: Iskratel d. o. o.
28. Iskratel d. o. o. (2007). SI3000 Management Node Promocijsko gradivo podjetja Iskratel. Kranj: Iskratel d. o. o.
29. Iskratel d. o. o. (2007). SI3000 MNS Network Management System. Promocijsko gradivo podjetja Iskratel. Kranj: Iskratel d. o. o.
30. Iskratel d. o. o. (2007). SI3000 Multimedia Carrier Solution Promocijsko gradivo podjetja Iskratel. Kranj: Iskratel d. o. o.
31. Iskratel d. o. o. (2007). Solutions for a Friendly Network. Promocijsko gradivo podjetja Iskratel. Kranj: Iskratel d. o. o.
32. Iskratel d. o. o. Vprašalnik Percepcija znamk Iskratel in SI2000 v interni javnosti. Kranj: Iskratel.
33. Jones, S., Murphy F., Edwards M. & James J. (2008). Doing things differently: advantages and disadvantages of web questionnaires. Nurse researcher 15 (4), 15-26.
34. Keller, K. (2003): Building, Measuring and Managing Brand Equity. Prentice Hall.
35. Kiriakidou, Olivia & Millward, Lynne J. (2000). Corporate identity: external reality or internal fit? *Corporate Communications: an international journal* 5 (1), 49-58.
36. Kitchen P. J. & Schultz D. E. (2003). *Integrated Corporate and Product Brand Communication*. Advances in Competitiveness Research 11 (1), 66-86.

37. Knox S., Bickerton D. (2003). *The Six Conventions of Corporate Branding*. European Journal of Marketing 37 (7/8), 998-1016.
38. Kotler, P. (2001). *Marketing Management, Millenium Edition*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
39. Lievens, F., Van Hoye G. & Anseel F. (2007) *Organizational Identity and Employer*
40. Marziliano N. (1998). *Organizational images: Between being and appearing*. Corporate Reputation Review 1 (1/2), 158-164.
41. Melewar T. C. & Karaosmanoglu E. (2006). *Corporate communications, identity and image: A research agenda*. Brand Management 14 (1/2), 196-206.
42. Melewar T. C. & Karaosmanoglu E. (2006). *Seven dimensions of corporate identity. A categorisation from practitioners' perspectives*. European Journal of Marketing 40 (7/8), 846-866.
43. Podnar K. (2005). *Corporate identity in Slovenia*. Corporate Communications 10 (1), 69-81.
44. Poon, J., Fatt T., Wei M., Yuen S., Suan W. (2000). *Enhancing corporate image in organisations*. Management research news 23 (5/6), str. 28-54.
45. Pučko, D. (1999): *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999.
46. Repovš, J. (1995). *Celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij*. Ljubljana: Studio Marketing.
47. *S profesionalnim servisom do poslovnega uspeha kupca* (2004). Promocijsko gradivo podjetja Iskratel. Kranj: Iskratel d. o. o.
48. Schultz M. & Ervolder L. (1998). *Integrating corporate culture, identity and image: An emerging industry?* Corporate Reputation Review 1 (1/2), 177-183.
49. Stemler, S (2001). *An overview of content analysis*. Practical assessment, research and evaluation. 7 (17). Najdeno 24. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://PAREonline.net/getvn.aps?v=7&n=17>.
50. Treven, S (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
51. Vallaster C. & de Chernatony L. (2004). *Internal Brand Building and Structuration: the Role of Leadership*. European Journal of Marketing 40 (7/8), 761-784.
52. van Riel, C. M. B. & Balmer J. M. T. (1997). *Corporate identity: the concept, its measurement and management*. European Journal of Marketing 31 (5/6), 310-355.

# Priloge

## Priloga 1.1: Izražene lastnosti podjetja – obravnavane vsebinske kategorije 2003–2005

### FLEKSIBILNOST

Visoka fleksibilnost  
(high flexibility)

(35-11): *Iskratek is well aware that operators and providers come across a variety of customer requirements, and that the business orientation and the goals of these customers can vary. This is why Iskratel wants to offer flexible and heterogeneous broadband solutions.*

(35-14): *Intel se je za sodelovanje z Iskratelom odločil predvsem na podlagi njegove prilagodljivosti in odzivnosti (v primerjavi z velikimi telekomunikacijskimi multinacionalkami je Iskratel bistveno bolj fleksibilen pri razvojnih projektih), stabilnosti (za razliko od telekomunikacijske panoge kot celote, ki je v preteklosti beležila recesijo, je Iskratel beležil rast v vseh poslovnih kategorijah) in ne nazadnje strateškega trga na območju Vzhodne Evrope, ki ima visoke potenciale za rast.*

(35-05): *Open Application Interfaces (APIs) enable connections with the Application Servers of the IMS service plane. The combination of the SI2000 CS and the SI2000 Application Server makes a highly flexible and efficient environment for the deployment of enhanced revenue-generating services.*

(35-05): *The combination of SI2000 CS and SI2000 AS makes a highly flexible and efficient environment for the development and deployment of enhanced voice services.*

(35-05): *A standard, off-the-shelf Linux operating system enhances the software package's configurability, hence providing great flexibility by combining different software packets, e.g., Call Server, SI2000 MN, Contact Center on one or more processor units.*

(35-05): *The SI2000 CS in minor configurations not only perfectly suits the needs of remote locations, e.g., rural and distant areas, but also fits as a suitable configuration for city districts. It enables service providers to choose the most suitable business model. The SI2000 CS routing engine allows unlimited control and flexibility when dealing with traffic through a VoIP or TDM network.*

(35-05): *You are flexible enough to be better than the competition.*

(35-03): *The flexibility is manifested in the modularity, the expandability and the adaptability of the installed equipment. Multimedia solutions can also be carried over other access networks.*

(35-14): *Intel se je za sodelovanje z Iskratelom odločil predvsem na podlagi njegove prilagodljivosti in odzivnosti (v primerjavi z velikimi telekomunikacijskimi multinacionalkami je Iskratel bistveno bolj fleksibilen pri razvojnih projektih), stabilnosti (za razliko od telekomunikacijske panoge kot celote, ki je v preteklosti beležila recesijo, je Iskratel beležil rast v vseh poslovnih kategorijah) in nenazadnje strateškega trga na območju Vzhodne Evrope, ki ima visoke potenciale za rast.*

(35-03): *"The TDM Access application offers highly flexible and cost-effective ways to support traditional voice services and provides future-safe transitions to packet-based networks by equipping the same platform with other blades. With the introduction of a softswitch the user ports can be assigned either to the public switched telephone network or to the NGN."*

(35-03): *"The Trunking Gateway provides an additional highly flexible and efficient platform for advanced voice services based on open standards such as VoiceXML, CSTA and ParlayX, which can be stored locally on the SI2000 MSAN or dynamically generated on any external application server."*

(35-01): *"We ensure you access to the users that you need. Select the access with regard to*

	<p><i>your type of network and the services that your subscribers need."</i></p> <p><i>(35-01): "Various network connections in the multiservice AN element allow you to connect this element to different types of telecommunications networks (TDM and NGN). Depending on the type of network that you use for the transmission of voice, data or video, you can choose the right version of the multiservice AN element. It provides appropriate access to your subscriber, and, in this way, a transparent path for the provision of different services that depend on the needs and capability of your user."</i></p>
<p><b>Prilagodljivost zahtevam (adaptability)</b></p>	<p><i>(35-04): The access to users that we provide is exactly what you need. The access concept (Multi-Service Access Node) is universal. You can adapt it, depending on the type of your network and the services offered to your users.</i></p> <p><i>(35-01): With Iskratel's product family for universal access you can offer your residential and business users telecommunications, multimedia and data services over narrowband and broadband access irrespective of whether these services are performed with TDM or NGN elements.</i></p> <p><i>(35-05): The charging of the SI2000 CS is completely adaptable to the specific needs of service providers.</i></p> <p><i>(35-05): The SI2000 CS can play different charging "roles" in the network topology. Iskratel's NGN lawful interception (LI) solution is designed for quick adaptation to a particular country-specific compliance.</i></p> <p><i>(35-05): "Blades are not simple hardware cards with dedicated interfaces, but rather complete stand-alone building blocks with integrated software for providing the complete functionalities needed in specific SI2000 MSAN applications. Yet the usage of the SI2000 MSAN as a product configured for specific network demands is simple, straightforward, cost-efficient and saves future investments."</i></p>
<b>ZANESLJIVOST</b>	
<p><b>Operaterska raven zanesljivosti delovanja (carrier grade)</b></p>	<p><i>(35-05): The SI2000 CS incorporates carrier-grade system features (e.g., call control, call routing, charging) for the next-generation local and transit exchanges.</i></p> <p><i>(35-14:) ATCA zadovoljuje zahteve operaterjev po naslednji generaciji komunikacijske opreme, v kateri so združeni najnovejši trendi v tehnologiji medmrežnih povezav visokih hitrosti, procesorji tretje generacije, izboljšani pa so tudi zanesljivost, vzdrževanje in upravljanje.</i></p> <p><i>(35-01): It ensures reliability, a high level of availability and system scalability. It can function independently or jointly with a call server.</i></p> <p><i>(35-05): SI2000 MSAN carrier-grade transport capabilities on Ethernet technology is the bundling together of voice, data and video services on the metro level. Advanced QoS mechanisms, resiliency protocols and approved scalability solutions bring forward carrier-grade Ethernet and connect the metro network to the MPLS core.</i></p> <p><i>(35-05): The software is the functional core of the SI2000 Call Server. It was designed by Iskratel's highly experienced engineers, who are experts in future-oriented programming. They have made the SI2000 CS software fault-tolerant, robust and hardware independent.</i></p> <p><i>(35-05): Both platforms enable carrier-grade availability in hot stand-by operation. They differ in terms of processing capacity, power dissipation and footprint.</i></p> <p><i>(35-05): "Advanced TCA provides a standardized platform architecture for carrier-grade telecommunications applications, with support for carrier-grade features. It incorporates the latest trends in high-speed interconnect technologies, next-generation processors, and improved reliability, manageability and serviceability, resulting in a new blade and chassis form factor that is optimized for communications."</i></p> <p><i>(35-03): "The SI2000 MSAN uses Internal Gigabit Ethernet technology (iGET) to achieve a high aggregate traffic throughput and to efficiently interconnect the blades."</i></p> <p><i>"The central management is a compounded, heterogeneous server system with the required</i></p>

	<p>availability of system resources. It enables the flexible delegation of management tasks, allowing multiple users to control numerous network elements simultaneously from different locations. The architecture is designed to provide scalability and high availability, performance acceptability, different forms of combinations and configurations that depend on the features of the blades being the subject of management and surveillance."</p>
	<p><b>ZDRUŽLJIVOST, TRADICIJA, EVOLUCIJA</b></p>
<p>Soobstoj omrežnih tehnologij (full coexistence)</p>	<p>(35-16): Glavni poudarek Iskratelovih predstavitev bo namenjen prikazu rešitev za mehak in učinkovit postopen prehod s klasičnih, TDM omrežij, v telekomunikacijska omrežja naslednje generacije, poznana kot NGN (Next Generation Networks). Že sedanji Iskratelovi produkti in rešitve so namreč nadgradljivi v vozlišča NGN omrežij.</p> <p>(35-01): <i>By using our universal Access Node you will be able to connect your current TDM subscribers to an NGN with an IP backbone. The users will not be affected by this change, as they will continue to use their current terminal equipment to the same, or even larger, extent. You will thus be able to keep the primary network - the local subscriber loops - in their existing condition and, in thisway, avoid additional investment costs.</i></p> <p>(35-11): <i>Iskratel želi med pilotskim projektom pri Siolu pokazati glavne prednosti svojega sistema. Le redki ponudniki omrežij NGN se namreč lahko pohvalijo z izborom dopolnilnih telefonskih storitev, ki bi bil lahko enakovreden poznanemu iz klasičnih, PSTN omrežij, in zasebnih sistemov. Izgradnja poslovnih omrežij s povezovanjem uporabnikov na prostorsko ločenih lokacijah in z različnimi načini dostopanja v omrežje, je že dobro poznana Iskratelova rešitev. Ta s svojim IP centreksom v novi, 6. verziji sistema SI2000, ohranja vse svoje značilnosti tudi v omrežjih NGN.</i></p> <p>(35-18): <i>"ISKRATEL NA SEJMU »TELECOM WORLD 2003« Sožitje dveh generacij omrežij kot vodilo našega nastopa"</i></p> <p>(35-03): <i>"In order to meet existing and future demands Iskratel has developed a new carrier-grade multi-service product called the MSAN. Based on the universal Multi-Service Access platform the SI2000 MSAN is enhanced with an integrated softswitch functionality called iCS."</i></p> <p>(35-03): <i>"The operator starts with a pure POTS or an advanced DSL, and then any type of user interface can be added or upgraded when needed. When additional subscriber ports are needed an additional blade is simply plugged into the chassis. When new functionalities are required in the future, but were not foreseen today, again the answer is to plug in the appropriate blade."</i></p> <p>(35-03): <i>Iskratel's Access Gateway bridges the gap between packet and circuit networks, enabling carriers and cable operators to offer voice services over efficient packet-based networks. Incumbent carriers can offer VoIP and NGN value-added services (IP Centrex) to existing customers by upgrading the access network without having any impact on the existing TDM infrastructure.</i></p> <p>(35-04): <i>"By using our universal Access Node you will be able to connect your current TDM subscribers to an NGN with an IP backbone. The users will not be affected by this change, as they will continue to use their current terminal equipment to the same, or even larger, extent. You will thus be able to keep the primary network - the local subscriber loops - in their existing condition and, in thisway, avoid additional investment costs."</i></p> <p>(35-04): <i>Because universal access supports all the established combinations of connections between users and diferent types of switches, regardless of the type of network, it provides a link between residential and business users, and theTDM and NGNswitch segments.</i></p> <p>(35-04): <i>During the evolution we have preserved the best of the access node, in our case the whole node, to which we have added new modules. In this way it has become more useful and can serve more purposes.</i></p>
<p>Postopen prehod med tehnologijami (gradual migration)</p>	<p>(35-03): <i>Besides standard user and network interfaces the SI2000 MSAN offers the unique feature of a built-in call server that provides smooth upgrades of the existing PSTN infrastructure and simplifies the migration and integration into next generation networks.</i></p> <p>(35-04): <i>Our clear advantages: controlled, straightforward and well-timed transition from a TDM</i></p>

network to a NGN; the timely introduction of new services, and competitiveness; compatibility with the installed SI2000 equipment; flexibility, programmability, and future-safe.

(35-03): "At Iskratel we make sure that all previously installed and still excellently functioning TDM ports will operate also in the new networks. Our design allows a universal access to these ports."

(35-01): The presence of TDM interfaces and protocols together with gateway functionalities and the intelligence built into the product make the SI2000 MSAN a unique product for upgrading existing networks and network modernizations. The connection of the existing PSTN equipment, including PBXs, is straightforward and simple.

(35-01): "The Signaling and Media Gateway application enables exceptional circuit-to-packet migration flexibility by means of signaling and media conversion. As an integral part of the Iskratel SI2000 product family, the Signaling and Media Gateway delivers distributed, softswitch-controlled voice services over IP networks."

(35-01): "At Iskratel we have prepared a solution that allows you to safely upgrade your existing network. The upgraded or new networks allow cost-effective business operations that make use of the range of choice inherent in triple-play services. With our equipment and complete solutions for next generation networks, we ensure your safe progress."

(35-04): At Iskratel we are dedicated to the development of innovative telecommunications components needed for the solutions in NGNs. The new and upgraded network elements are compatible with the existing components of the TDM networks.

(35-04): Iskratel's offer includes not only equipment for the NGN environment, but also a way to migrate from your present situation. Just tell us when, and we will show you how.

(35-04): "Our clear advantages: controlled, straightforward and well-timed transition from a TDM network to a NGN; the timely introduction of new services, and competitiveness; compatibility with the installed SI2000 equipment; flexibility, programmability, and future-safety."

Omrežna evolucija  
(network evolution)

(35-05): Iskratel's way of network evolution involves a gradual migration to a fully converged softswitch-based next generation network with a distributed architecture. A softswitch Iskratel's SI2000 CS as well as several signaling and media gateways are part of this architecture. The SI2000 CS is completely IP-based; however, the rich set of PSTN signaling variants ensures full interoperability with existing networks.

(35-18): Naše tehnološke rešitve so realizacija najnovejših spoznanj, ki izhajajo iz simbiotične koeksistence TDM in IP paketnih omrežij. Z evolucijskim pristopom k nadaljnemu razvoju omrežij omogočamo nadgradnjo obstoječih TDM omrežij in konvergenco govora in podatkov, ki imajo za posledico znižanje stroškov in celo vrsto novih storitev z večjo dodano vrednostjo.

(35-05): "The SI2000 CS first of all operates as a local exchange and provides services for subscribers and business subscribers on broadband access. It also provides services for the subscribers on an existing infrastructure."

(35-05): The SI2000 CS tandem application is ideal for TDM network upgrades (an existing Class-5 TDM exchange is connected to an IP network via a trunking gateway) and the building of NGNs (connectivity for Class-5 softswitches by means of SIP-T).

(35-18): Že od ženevskega sejma pred štirimi leti je Iskratel snoval svojo strategijo na evolucijskem razvoju omrežij naslednje generacije, kar je posledično pomenilo več kot solidno poslovanje in nadaljni konsistentni razvoj podjetja.

(35-19): Pri novem produktu je zagotovljena skladnost z obstoječo uporabniško opremo, novi modemi ADSL2+ pa bodo prav tako brez težav delovali s klasičnimi obstoječimi dostopnimi moduli družine BAN.

(23-14): Arhitektura ATCA vodi ta trend in omogoča združevanje tehnologij, ki so prej delovale na ločenih platformah, v eno samo. Intel na tej arhitekturi ustvarja "ekosistem", na podlagi katerega bodo posamezni akterji (tudi Iskratel kot razvijalec in proizvajalec telekomunikacijske opreme) oblikovali svoje rešitve za končne uporabnike.

<b>KONKURENČNE PREDNOSTI</b>	
Bogat nabor storitev (rich services set)	<p>(35-05): <i>The SI2000 CS inherently supports the rich set of services in connection with the SI2000 SMG.</i></p> <p>(35-05): <i>The SI2000 CS is an enhanced product that opens up new dimensions in offering next-generation services to subscribers.</i></p> <p>(35-05): <i>Digital exchange systems in the world of TDM telephony already comprise a broad range of subscriber services. Telecom operators and service providers are upgrading and expanding their network infrastructure with NGN elements. They wish to maintain network versatility and at the same time use the opportunity to offer additional profit-generating services.</i></p> <p>(35-05): <i>A rich set of more than 150 services that are directly controlled by the SI2000 CS is ready for continual portfolio extension.</i></p>
Centraliziran nadzor omrežja (centralized management)	<p>(35-03): <i>The Centralized Next-Generation Management that is common for Iskratel legacy and next generation networks provides a complete management system to remotely manage and supervise all the individual Iskratel network elements.</i></p> <p>(35-03): <i>It allows a simple, centralized and effective response to events occurring in your network.</i></p> <p>(35-05): <i>"The SI2000 Next-Generation Management Node is a centralized, homogeneous management platform for Iskratel's legacy and next generation networks, giving the operator efficient, cost-effective control of hundreds of network elements through a distributed network."</i></p> <p>(35-07): <i>The SI2000MN (Management Node) is a centralized management and monitoring system designed on a homogeneous commercial platform. It is intended for the management and monitoring of the telecommunications network elements of the SI2000 family.</i></p> <p>(35-03): <i>Even if you do not use a dedicated network for the management of the network elements, the platforms provide centralized: configuration, fault monitoring, performance monitoring, security management, system management.</i></p>
Stroškovna učinkovitost nameščanja in delovanja omrežja (cost effective)	<p>(35-11): <i>Iskratel supports a variety of business orientations for service providers. This includes assistance with the building up of an efficient business model that best suits a given environment and guarantees a fast return on investments.</i></p> <p>(35-03): <i>The SI2000 Next-Generation Management Node reduces the costs of network ownership. It ensures the rapid introduction of next-generation services and the ability to introduce different service levels for the highest customer satisfaction. It equips the operator with the tools to profit from the advantages offered by the Iskratel SI2000 MSAN.</i></p> <p>(35-05): <i>"Service providers lower their maintenance and transport costs for domestic longdistance services by leveraging the VoIP networks' efficiency."</i></p> <p>(35-05): <i>Low initial investment and high scalability make the application ideally suitable for emerging markets.</i></p> <p>(35-03): <i>"It lowers the cost of provisioning and surveillance by means of comprehensive fault, configuration, performance, accounting and security management."</i></p> <p>(35-01): <i>"The SI2000 Next-Generation Management Node reduces the costs of network ownership. It ensures the rapid introduction of next-generation services and the ability to introduce different service levels for the highest customer satisfaction. It equips the operator with the tools to profit from the advantages offered by the Iskratel SI2000 MSAN"</i></p> <p>(35-01): <i>Copper pairs are worth their weight in gold Iskratel cost-effectively resolves the difficulties regarding last-mile connections, and allows the supply of the triple-play services. For all the operators providing advanced voice services with circuit-switched or packet-switched nodes, we have found a solution that allows the optimum utilization of the primary-network infrastructure and its corresponding equipment.</i></p> <p>(35-01): <i>Offer your subscribers triple-play - the unified transmission of voice, data and video -</i></p>



today, and at an affordable price. Connect them with a capable IP or ATM network via the existing primary network based on a copper pair.

**RAZVOJ**

/

## Priloga 1.2: Izražena ponudba podjetja – obravnavane vsebinske kategorije 2003–2005

<b>TRGI (neposredno navajanje Iskratelovih trgov)</b>	
ni navedb	
<b>KATEGORIJA IZDELKOV (navajanje generičnih omrežnih elementov)</b>	
Call server	<i>(35-05) The SI2000 Call Server (SI2000 CS) is a scalable, carrier-grade packet-telephony softswitch with Class-5 and Class-4 functions. We have designed it for the various demands of telecommunications network operators and service providers.</i>
PBX	<i>(35-03): The Virtual PBX service that operators offer primarily to business users can also be targeted at residents in larger detached houses. Virtual PBX involves replacing the smaller or larger private branch exchanges that customers own.</i>  <i>(35-03): The PBX connection</i> <i>The PBX service provides the connection of existing private branch exchanges (PBXs) to the public telecommunications network via five port types (TDM or IP) and various capacities.</i>
<b>KAKOVOST ISKRATELOVIH IZDELKOV</b>	
ni navedb	
<b>PRIMERJAVA S KONKURENČNIMI PODJETJI</b>	
ni navedb	
<b>OPERATER (vrsta telekomunikacijskega operaterja, ki mu je ponudba namenjena)</b>	
Alternativni operater	<i>(35-05): The call-server scalability and services like multi-local area code (LAC), least cost routing (LCR), local number portability (LNP) and pre-paid subscription make the SI2000 CS suitable for alternative service providers.</i>

## Priloga 1.3 Strateška usmeritev podjetja: – obravnavane vsebinske kategorije 2003–2005

<b>ARHITEKTURA OMREŽJA</b>	
Omrežje IMS (IMS network)	<i>(35-05): The SI2000 CS is aligned with the continually evolving IMS standards, which identify the components that are appropriate for the performance of the Call Session Control Function (CSCF), the Media Gateway Control Function (MGCF) and the interworking functions in the control plane.</i>  <i>35-05): The IP Multimedia Subsystem (IMS) is the compass in NGN architecture/ The layered division of transport, control and application functions (IMS architecture), allows vendors to specialize in some areas formerly bounded by a vertically integrated architecture. Hence, consideration of the IMS helps service providers find the most appropriate way for their networks to evolve. The SI2000 CS is aligned with the continually evolving IMS standards, which identify the components that are appropriate for the performance of the Call Session Control Function (CSCF), the Media Gateway Control Function (MGCF) and the interworking functions in the control plane.</i>
<b>KOMUNIKACIJA</b>	
trojček storitev (Triple Play)	<i>(35-09): »True Triple-Play« je trenutno vroča smernica ponujanja telekomunikacijskih storitev. Naš klasični, pred časom razviti DSLAM z omrežnim vmesnikom ATM, se je seveda moral hitro odzvati na zahteve po povečanih prenosnih zmogljivostih. Te so v zadnjih dveh letih so močno narasle in tako prinesle celo nekatere spremembe v sami gradnji omrežij.</i>  <i>(35-13): Gorazd Petrovič, head of Iskratel's Broadband department, commented: "The participation of numerous highly relevant chipset and system vendors will without a doubt make a strong contribution to a smoother and therefore faster expansion of IP-based Triple Play services throughout the entire Europe."</i>

	<p>(35-11): <i>Iskratek's partners will be able to offer triple-play services (instead of just a single voice or data service) over a single DSL access line. They will also be able to differentiate their broadband internet offer from competitors by adding the impact and value of full-motion video to their services.</i></p> <p>(35-16): <i>Združena ponudba glasovnih, podatkovnih in multimedijskih (video) storitev, ki ga poznamo pod izrazom Triple Play, je svojo okončno uveljavitev dočakalo prav s prihodom Etherneteta v javna omrežja. Povečana izkoriščenost omrežja: enotno omrežje za prenos vseh, v Triple Play vključenih storitev, od govora, podatkov pa do videa. Operaterji, ki delujejo v urbanih okoljih, od nas zahtevajo optimalen način za nemoteno zagotavljanje Triple Play storitev, ki ga je možno dopolnjevati glede na zahteve uporabnikov.</i></p> <p>(35-03): <i>The modern access network has been brought close to end users in order to ensure high-quality triple-play services. The carrier-grade Ethernet Transport network over optical fibers is getting closer to the subscribers. With regard to subscriber density, optical networks are spread closer to settlements (FTTN), larger groups of buildings (FTTC) or directly to larger buildings (FTTB)."</i></p> <p>(35-03): <i>"The SI2000 MSAN allows triple-play services to be transmitted in a non-blocking way. Any DSL blade is multicast aware and equipped with a high-capacity GbE interface. The capacity of the network-interface bundle needs to be high enough to ensure the transport of all the upcoming video and data services, with their huge bandwidth demands."</i></p> <p>(35-03): <i>"The broadband access application is designed for the delivery of pure packet-based carrier-grade triple-play services to end users."</i></p> <p>(35-03): <i>The built-in multicast intelligence is available as a support for the most up-to-date video applications, such as IPTV, HDTV and videoconference connections, since it enables the management and reduction of multicast signaling information and the replication of video streams on a dedicated path. "The VDSL2 blade with 24 ports provides high bandwidths on short subscriber loops in order to offer rich multimedia content to the more-demanding residential users."</i></p>
<b>OMREŽNE REŠITVE</b>	
ni navedb	
<b>GLOBALNA USMERJENOST PODJETJA</b>	
Urbana področja (urban areas)	(35-12) <i>V našem podjetju si prizadevamo, da bi se uvrstili med vodilne proizvajalce opreme in rešitev za mestna omrežja, temelječa na IP/Ethernetu.</i>
Domači uporabniki (residential users)	<p>(35-11): <i>Some value-added solutions are more suitable for residential users – these include fast internet access, home office (teleworking), interactive web gaming, digital television, and video on demand.</i></p> <p>(35-01): <i>With our telecommunications solutions you can provide your subscribers with the options of comfortable and efficient work at home (voice and data), multimedia entertainment in the living room, or just a reliable connection of their home with the rest of the world (internet). We have joined the services designed for home use under the name: ConnectedHome</i></p>
Podeželska omrežja (rural networks)	(35-03): <i>Using a SHDSL interface with a remote power feeding capability, the concentration node can connect remote outdoor or indoor POTS units and compact SI2000 MSANs for smaller remote sites. These remote POTS units are adapted for the implementation of SOHO (Small Office Home Office) sites or sparsely populated rural areas.</i>

## Priloga 2.1: Izražene lastnosti podjetja – obravnavane vsebinske kategorije 2007–2008

<b>KONKURENČNE PREDNOSTI</b>	
Centraliziran nadzor omrežja (centralized management)	<p>(78-08): <i>The application is intended for the setting up and the management of the system and service parameters of customer premises equipment (CPE), e.g., IAD, IP telephone, XDSL modem, and terminal adapter. The management is done from the central point through the operator's transport network.</i></p> <p>(78-06): <i>The SI3000 MN is a management system for Iskratel's PSTN, SI3000 MSAN and SI3000 MSCN networks. It provides the required functionality of central supervision and management in SI3000 networks and gives operators efficient, cost-effective control of thousands of network elements.</i></p> <p>(78-01): <i>The SI3000 MN provides network administrators with a unified, scalable management system with powerful tools for the management, provisioning, supervision and monitoring of any combination of Iskratel network elements from a central point.</i></p> <p>(78-01): <i>"The SI3000 MN ensures a highly flexible and efficient working environment for service delivery. Single-Sign-On principle enables the user to log on to the system just once.</i></p> <p>(78-01): <i>Another feature that greatly diminishes the complexity of the management process is the built in Auto Configuration Server (ACS)"</i></p> <p>(78-06): <i>Quality and effective operations by the personnel come as a result of an effective management. Benefiting from Iskratel Hospitality Solution services, the personnel operating expenses are reduced. At the same time personnel efficiency is maximized.</i></p> <p>(78-06): <i>The centralized management and surveillance of all the SI3000 MSCNs in the network is supported by the SI3000 MN. In addition, the SI3000 MN includes a database at a central point for all the SI3000 MSCNs in the network. This ensures carrier-grade reliability and efficient management of all the components.</i></p> <p>(78-06): <i>The SI3000 Management Node enables the uniform centralized management of many SI3000 MSCN, SI3000 MSAN and also legacy SI2000 TDM nodes.</i></p> <p>(78-06): <i>Individual application server units can operate independently. Integration with the centralized management and flexible configuration options ensures supervision and properly balanced operation of all the application servers in the network, even in the case of potential fallouts.</i></p> <p>(78-06): <i>The SI3000 MN is a management system for Iskratel's PSTN, SI3000 MSAN and SI3000 MSCN networks. It provides the required functionality of central supervision and management in SI3000 networks and gives operators efficient, cost-effective control of thousands of network elements.</i></p>
Uporabniška izkušnja (user experience)	<p>(78-07): <i>The EPG provides subscribers with comprehensive and easy-to-use information about broadcast content, organized by the channel name, the date and the time. Other interactive features through the EPG, like online content purchase (e.g., PPV, nVoD), reminders, and other features are supported.</i></p> <p>(78-04): <i>Operators and users should be allowed to forget about the installed home network equipment. Once installed, the gateways must be enabled for uninterrupted operation, management actions, service offer expansions and self-healing procedures.</i></p> <p>(78-09): <i>Enhancing Subscriber Access Possibilities with SI3000 WiMAX Access</i></p> <p>(78-08): <i>The SI3000 MN fully incorporates the management of SI2000 network elements at the screen-level integration. The operator sitting at the workstation does not need to differentiate between the different versions of the network elements.</i></p> <p>(78-08): <i>The SI3000 MN is equipped with a simple and powerful user interface guiding network administrators through their ordinary tasks as well as through specific and advanced operations.</i></p>

	<p>A DHCP service is used for dynamic IP-address delivery during the auto-configuration process. The DNS service allows the network administrator to name a network element with a descriptive name instead of an IP address. The NTP service allows time synchronization of the network element in a multi-service network without regard to different time zones.</p> <p>(78-08): The Configuration Manager consists of element-management applications that share a uniform graphical user interface that provides a consistent look and feel. Mass provisioning enables the operator to apply actions to multiple network elements.</p> <p>(78-08): A simple user interface acts as a man-machine interface (MMI) by generating data and enabling the views of all the information necessary for the efficient management of network elements. The MMI provides the information necessary for enabling individual or profile-specific modifications. The graphical user interface (GUI) enables a network administrator to rapidly and easily drill down from a high-level network view to the port and/or connection level, giving access to all configurations.</p>
<p>Dobičkonosnost ponujanja storitev (profitable service offering)</p>	<p>(78-07): The SI3000 Multimedia Carrier solution includes targeted advertising with a variety of options that include carrier's promotions and trials of different content packages as well as adding other commercials to support on-line shopping.</p> <p>(78-05): The SI3000 MDS is a digital multimedia advertising solution for hotels, tourist resorts and various public places. Advertising content is distributed by digital information displays that are controlled by a central server.</p> <p>(78-01): The SI3000 MN Management Node assures uncompromised and instant control over Iskratel SI2000 and SI3000 or third party infrastructure elements. Strong support through OSS and BSS systems is a guarantee for profitable service offer in current and forthcoming networking principles and architectures.</p> <p>(78-07): Games on demand present an important source of revenue for the carrier. Both TV and PC platforms are supported and enable ...</p> <p>(78-07): The SI3000 Multimedia Carrier solution includes targeted advertising with a variety of options that include carrier's promotions and trials of different content packages as well as adding other commercials to support on-line shopping.</p> <p>(78-04): Keeping pace with dynamic technological and socio-economic progress is a guarantee of network operators' profitability and an optimal end-user experience in developed and emerging markets.</p> <p>(78-04): Increased profitability, enhanced connectivity, and a large community of loyal subscribers are easily achievable for every communication operator – national, competitive or service provider.</p> <p>(78-04): Iskratel covers subscriber connectivity from the single user to office/corporate deployments and from simple web access to ultra-high-capacity business multitasking. Supported subscriber and environment versatility ensures optimal performance when delivering revenue-generating services to your subscribers.</p> <p>(78-09): Iskratel is supporting the universality of access possibilities in any type of network. Wireless access is the definitive answer to the needs of network operators with insufficient wired access infrastructure. Wireless broadband access is the way to offer advanced broadband services to numerous potential new subscribers. It can be used as a substitute for cable/DSL access for residential subscribers. What is more, the SI3000 WiMAX enables wireless transport and therefore lower network expansion CAPEX.</p>
<p><b>PREPOZNAVNOST PODJETJA</b></p>	
<p>Elitni proizvajalec (elite vendor)</p>	<p>(78-07:.) By carefully selecting the best products from world-class vendors and combining them with the best of Iskratel we offer a first-class carrier grade end-to-end solution.</p> <p>(78-11): Iskratel, a leading manufacturer of fiber-based broadband connectivity equipment for the Fiber-to-the-Premises (FTTH) market, has become a member of the FTTH Council Europe Organization.</p>

	<p><i>(78-04): We are dedicated specialists for scalable and customized call control, application provisioning and inter-network mediation products.</i></p> <p><i>(78-04): Iskratel has developed an end-to-end carrier-class solution using Iskratel's own equipment and knowledge in combination with solution components from world-class partners.</i></p> <p><i>(78-04): The SI3000 Management Node (SI3000 MN) is the ultimate management solution for any configuration of Iskratel and third-party network elements in a multi-service network infrastructure. It enables the efficient control of thousands of network elements that are managed by operators or external support systems from a central location.</i></p> <p><i>(78-04): The SI3000 MN provides network administrators with a unified, scalable management system with powerful tools for the management, provisioning, supervision and monitoring of any combination of Iskratel network elements from a central point. The multi-tier architecture and implemented security policies enable consistent control of numerous network elements in a multi-user working environment.</i></p> <p><i>(78-08): Iskratel is a well recognized leader in providing complete telecommunication solutions for carriers and private networks. The SI3000 HMS brings Iskratel's rich networking experience into the hospitality environment. The solution provides the richest possible entertainment and communication possibilities, improved guest satisfaction and increased profitability.</i></p> <p><i>(78-08): Telco transformation and service-migration scenarios come in various forms. When choosing between a network replacement, upgrade, overlay or hybrid migration strategies, network operators and equipment vendors face a market reality that is usually far away from clean-room or lab conditions. Smooth and efficient migration demands experience, an excellent situation overview and 100% quality execution.</i></p> <p><i>(78-08): The SI3000 MSCN (Multi-Service Communication Node) is a highly scalable and uniquely designed IP-based network-control product. Combined with the most flexible IP-based access-network element on the market, the SI3000 MSAN, it delivers a cost/performance-optimized product portfolio for Class 5 services migration and advanced triple-play services provision.</i></p> <p><i>We are dedicated specialists for scalable and customized call control, application provisioning and inter-network mediation products.</i></p> <p><i>(78-03): The SI3000 Management Node (SI3000 MN) is the ultimate management solution for any configuration of Iskratel and third-party network elements in a multi-service network infrastructure. It enables the efficient control of thousands of network elements that are managed by operators or external support systems from a central location.</i></p> <p><i>(78-03): Iskratel SI3000 WiMAX is the latest network access and transport solution in a series of advanced and profit-making subscriber interfaces, available with the SI3000 MSAN access node.</i></p> <p><i>(78-05): Podjetje Iskratel je povezovanje uporabnikov poneslo daleč prek meja podatkovnih povezav. Z lastnim razvojem izdelkov za uvajanje tehnologij ADSL2+ in VDSL2 v omrežja je podjetje postalo pomemben globalni ponudnik opreme za dobavljanje glasovnih, podatkovnih in multimedijskih telekomunikacijskih storitev.</i></p>
<p><b>Tehnološki vizionar (technological leader)</b></p>	<p><i>(78-08): The platform implements advanced network-discovery methods and state-of-the-art network-topology calculation algorithms. The network elements and their interconnections are graphically represented.</i></p> <p><i>(78-02): Iskratel has designed a complete line of technologically, functionally and ergonomically perfected home gateways and accompanying communication accessories. Simultaneous full-scale support of multicast, video and voice services wrapped in appealing package is the result.</i></p> <p><i>(78-13): Iskratelova naročniška plošča VDSL2, sestavni del vozlišča SI3000 MSAN, je pokazala, da se raven povezljivosti med opremo na strani ponudnikov storitev in uporabnikov že bliža kakovostnim standardom, poznanih pri delovanju tehnologije ADSL2+.</i></p> <p><i>(78-02): Vooster™ introduces the long awaited service access ability: multiple high definition channel streaming on a single subscriber port. In other words, the innovation allows at least two</i></p>

	<p>high definition TV channels on a single DSL port with all the requested QoS and security parameters guaranteed.</p> <p>(78-02): A step forward in end-user service provisioning has been done due to the fixed-mobile service fusion. Iskratel belongs to the early promoters of CAT-iq, the Cordless Advanced Technology". It is the broadband ancestor of wireless DECT technology. The forthcoming introduction of femtocell station is going to be the next step in the fixed-mobile convergence (FMC) direction.</p> <p>(78-14): The SI3000 AS turns the TV-set into a central communication device at our homes. Performing a role of a service delivery platform, our Application Server triggers the fusion between telecommunications and Web2.0 concept and enhances voice services with new multimedia experience.</p>
<b>ZANESLJIVOST DELOVANJA</b>	
Operaterski standard zanesljivosti (carrier grade)	<p>(78-06): The AdvancedTCA (ATCA) hardware platform is designed to fulfill the requirements of the next generation carrier-grade communications equipment. The SI3000 MSCN components, except for the SI3000 SMG, run on an ATCA-compliant computer. SI3000 SMG blades are inserted into the ETSI at the high-end central-office or at any other location.</p> <p>(78-01): SI3000 MN stands for Carrier-class scalability, reliability and high availability.</p> <p>(78-01): Being deployed on a carrier grade and resilient hardware, SI3000 MN assures a high level of reliability. Increased availability is supported on simple systems by using disc mirroring and RAID technology. Clusteroperation is available for environments with the highest availability demands. It enables efficient Fault or Disaster Tolerant Solution.</p>
<b>ZDRUŽLJIVOST, TRADICIJA, EVOLUCIJA</b>	
Raba standardnih protokolov (standard-based protocols)	<p>(78-08): The southbound interfaces are integrated into the SI3000 MN applications to provide applications' connectivity with network elements and third-party network elements.</p> <p>(78-06): The entire network elements' functionalities that originate from the Iskratel SI2000 switching product range are enhanced with open, standardized interfaces.</p> <p>(78-04): The SI3000 MSCN brings feature transparency between packet (SIP) and PSTN networks (SSN7, DSS1, CAS, V5.2). It therefore ensures the support of the entire range of PSTN services, the re-utilization of the existing copper connection and allows subscribers to keep their existing access equipment.</p> <p>(78-08): Two principles of communication are used: some SI3000 network elements are managed by a data-synchronization mechanism and some by the TR-069 protocol, recommended by the DSL Forum.</p> <p>(78-08): The measured data for the performance analyses and statistics are collected from Iskratel and third-party network elements through the FTP and SNMP protocols.</p> <p>(78-08): The platform maps SNMP notifications sent by third-party network elements based on the ITU X.733 compliant trap-to-alarm mapping scheme.</p>
Kompatibilnost (compatibility)	<p>(78-06): The designing of services portfolio is based on Iskratel's experience, acquired over years, and through a profound understanding of residential and business customers' needs.</p> <p>(78-13): Že šestl preskus medsebojne povezljivosti omrežnih elementov, ki poteka pod pokroviteljstvom organizacije ETSI, Evropskega instituta za standardizacijo telekomunikacijah, je ponovno pokazal nujnost preskusov povezljivosti za razvoj vse bolj razširjenih visoko zmogljivih dostopovnih povezav.</p> <p>(78-06): The SI3000 MSCN product is legacy compatible and future ready. Iskratel does not distinguish when dealing with legacy infrastructure or newly developed network elements or architectural principles. Iskratel supports seamless technological evolution and the coexistence of network-construction principles.</p> <p>(78-06): SI3000 MSCN provides the operator with seamless interoperability whether offering services in a mixed TDM-NGN environment or whether fully migrating from TDM to NGN solution.</p>

	<i>(78-06): Primarily, it is intended for connection to the Iskratel SI3000 CS and to Iskratel's other SI3000 MSAN applications (e.g., Access Gateway). In addition, integration with the products from other manufacturers is also possible.</i>
<b>FLEKSIBILNOST</b>	
<b>Visoka fleksibilnost (high flexibility)</b>	<p><i>(78-06): The SI3000 Application Server is a flexible application platform that allows the deployment of value-added services as well as acting as a gateway for third-party servers accessing the SI3000 CS and SMG features.</i></p> <p><i>(78-04): The flexibility, scalability and modularity of Iskratel network control, access and management products make service migration from the voice-centered applications of the TDM world to IP-based multi-service and unified communication-enabled networking a smooth ride.</i></p> <p><i>(78-08): The additional feature of the application makes it possible for the network administrator to determine the way the cumulative data of the executed services in the multi-service network will be transferred to the SI3000 MN system or indirectly to the OSS applications</i></p> <p><i>(78-08): The operator adds the relations between all the network elements to create a network elements' topology scheme. By defining the relations between the network elements the operator organizes network elements according to geographical location, module or slot. The topology is presented in a graphical tree or tabular view.</i></p> <p><i>(78-08): "The solutions for effective network control reside in a flexible network management system that provides for:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>• The timely delivery of services without interruption</i></li> <li><i>• The management of all network elements"</i></li> </ul>
<b>SKALABILNOST</b>	
<b>Visoka skalabilnost (high scalability)</b>	<p><i>(78-07): Middleware provides a scalable and seamless migration path from the compact, through the standard and on to the premium solution. Middleware will grow with your business as it expands to include more subscribers, services, and content. The modular, integrated functionality enables low-risk evolution.</i></p> <p><i>(78-04): The SI3000 MSAN is designed as a digital-divide-overcoming network element. Its modularity and scalability are ideal for ever-more-bandwidth-consuming environments – from both the subscriber-growth and service-complexity points of view.</i></p> <p><i>(78-07): Reliability, flexibility and easy service creation help operators to increase subscriber's satisfaction. The SI3000 Multimedia Carrier solution is designed for a variety of networks and is scalable in terms of the number of services and the bandwidth requirements. The key benefit is the ability to rapidly add new service distribution elements and increase capacity without affecting existing subscribers. The number of served subscribers starts from hundred and can be increased to hundreds of thousands within a single solution."</i></p> <p><i>(78-07): Scaling is achieved by simply adding more servers to existing clusters, enjoying increased capacity and throughput, with no service disruption. Optimized internal workflows enable the servers to offer maximum performance for capture and streaming.</i></p> <p><i>(78-06): The SI3000 MSCN is a scalable product. Gradual and customized network infrastructure adaptations are possible. Every SI3000 MSCN network element is shaped for the most appropriate capacity match. Every upgrade or extension is time and cost optimized.</i></p> <p><i>(78-06): The SI3000 MSCN is a product with unique scalability and adaptability to the evolution of the operator's network and business strategy.</i></p> <p><i>(78-06): The elements of the SI3000 MSCN – the SI3000 CS, the SI3000 AS and the SI3000 SMG – provide scalability and adaptability to the operator's existing infrastructure and business strategy. Adding a particular component enlarges the capacity of the voice services, the media gateway or the processing power for signaling and call/service control.</i></p> <p><i>(78-06): The SI3000 AS is designed to support various hardware configuration models from single-server systems to a cluster model, allowing the tuning of the SI3000 AS configuration to the specific network requirements. The SI3000 AS allows sequential growth of the system capacity, the initial setup can be later upgraded in order to match the growing demand for</i></p>

	<p>capacity or to support the introduction of new services or features. Services are deployed using the compact or distributed SI3000 AS setup model.</p> <p>(78-02): Iskratel covers subscriber connectivity from single user to office and large-scale corporate deployments. The service delivery options stretch from simple web access to ultra high-capacity and reliable business multitasking including webinars and around the globe video conferencing.</p> <p>(78-01): The SI3000 MN application SW is installed on cost-effective HW platforms according to the requirements for a particular network-management installation. To manage a small and simple network, every SW component is installed on a single server platform.</p>
<b>NAPREDNOST</b>	
Uvajanje novih storitev (deployment of new services)	<p>(78-06): In order to increase the operator's revenue, the SI3000 MSCN enables the deployment of advanced services. The subscribers that are connected to the SI2000 SN and other local exchanges can use the option of advanced service deployment within the network configuration.</p> <p>(78-04): The step-by-step upgrade of POTS subscribers' service consumption possibilities opens a whole new business perspective for existing voice-oriented operators. Such a gradual approach is especially suitable for offering multimedia services in emerging markets.</p> <p>(78-06): The SI3000 MSCN opens the way to reduce the OPEX and to introduce a new breed of advanced services. These newly offered services are a true source of additional revenue.</p> <p>(78-06): The true power of NGN-oriented networking comes from the ability to create advanced new services rapidly and with use of open standard interfaces. The minimized time-to-market for a new service gives the operator the opportunity to open new revenue sources and to strengthen its competitive advantages.</p> <p>(78-06): Digital exchange systems in the world of PSTN telephony already comprise a broad range of services offered to users. Telecom operators and service providers are upgrading and expanding their network infrastructure with NGN elements. They wish to maintain network versatility and at the same time use the opportunity to offer additional profit-generating NGN services.</p> <p>(78-06): The SI3000 MSCN gives application developers a nearly unlimited possibility for creating advanced and attractive services:</p>
<b>RAZVOJ</b> ni navedb	

## Priloga 2.2 Strateška usmeritev podjetja – obravnavane vsebinske kategorije 2007–2008

<b>OMREŽJE</b>	
Omrežje IMS	<p>(78-06): The SI3000 MSCN is ready for TISPAN/IMS-oriented networking. It is designed in such a way that the existing SI3000 CS functionality acts as a part of the PSTN-emulation building block of the TISPAN/IMS architecture.</p> <p>(78-09): The recently developed session control, service provisioning and network mediation product SI3000 MSCN is proving to be the right choice for building the IMS-oriented convergent networking infrastructures.</p> <p>(78-06): The SI3000 CS is aligned with the continually evolving IMS standards, which identify the components that are appropriate for the performance of the Call Session Control Function (CSCF), the Media Gateway Control Function (MGCF) and the interworking functions in the control plane.</p> <p>(78-04): Due to state-of-the-art PSTN emulation (PES) capabilities, the SI3000 MSCN ensures support for the comprehensive range of PSTN services with unchanged subscriber access equipment and full support for TDM interfaces and signalizations, including regional variations.</p> <p>(78-14): The SI3000 MSCN upgradeable platform is ready for TISPAN/IMS-oriented networking.</p>



<b>KOMUNIKACIJA</b>	
Multimedijska vsebina (multimedia content)	<p>(78-07): <i>The content, which is produced in a variety of technical standards, has to be adapted to the characteristics of the carrier's infrastructure. Generally, the content is separated into "live" and "on-demand" sources, and it is transformed from an analog or digital form to an IP stream with low bandwidth and the required quality.</i></p> <p>(78-10): <i>Telekom Slovenije je za gradnjo optičnega dostopnega omrežja izbral tehnologijo aktivnega medtočkovnega povezovanja, ki bo vsem uporabnikom omogočila rabo najzahtevnejših multimedijskih telekomunikacijskih storitev brez zmogljivostnih omejitev, poznanih s trenutno široko uporabljenih DSL povezav. Izbrani način povezovanja je najprimenejši zaradi možnosti rabe standardizirane in na trgu široko dostopne omrežne opreme.</i></p> <p>(78-07): <i>Content delivery is a highly bandwidth-intensive operation, where the traffic is split into the distribution of video content in the carrier's network toward the edge content engines, and the distribution from these engines to the subscribers.</i></p> <p>(78-04): <i>Multimedia and entertainment-service delivery is the Telco transformation end station. Our SI3000 MSCN elements, the SI3000 AS - Application Server - and SI3000 CS - Call Server - are the cornerstones of a unified and integrated communication solution for residents.</i></p>
Trojček storitev (triple play)	<p>(78-10): <i>Iskratekova omežna rešitev zagotavlja v tem trenutku tako na operaterjevi kakor uporabnikov strani najprimernejši napredni način ponujanja trojčka storitev (Triple Play). Dodatna prednost rešitve je možnost spremljanja programov kablanske televizije prek Iskratekovega optičnega domačega prehoda Prospero.</i></p> <p>(78-05): <i>Iskratek SI3000 MHS solution is an appropriate hosting solution for Triple Play service delivery in dispersed locations. Usually, this type of solution is deployed for large number of guest rooms located in various hotels within a single hotel chain.</i></p> <p>(78-10): <i>Iskratekova omežna rešitev zagotavlja v tem trenutku tako na operaterjevi kakor uporabnikov strani najprimernejši napredni način ponujanja trojčka storitev (Triple Play). Dodatna prednost rešitve je možnost spremljanja programov kablanske televizije prek Iskratekovega optičnega domačega prehoda Prospero.</i></p> <p>(78-14): <i>The SI3000 MSAN is designed to provide multimedia, data and voice services using FTTx, DSL, POTS and Ethernet user interfaces. The universality of access possibilities is supporting in any type of network. Wireless broadband access is the way to offer advanced broadband services to numerous potential new subscribers.</i></p>
<b>OMREŽNE REŠITVE ZA TELEKOMUNIKACIJSKE OPERATERJE</b>	
ni navedb	
<b>GLOBALNA USMERJENOST PODJETJA</b>	
ni navedb	

## Priloga 3

### Anketni vprašalnik

#### Raziskava percepcije blagovne znamke SI3000 in Iskratel v interni javnosti

1. Kaj vam pride na misel ob imenu Iskratel? Povejte 3 asociacije.
2. Z največ tremi besedami prosim opredelite ponudbeno vizijo Iskratela.
3. Kaj vam pride na misel ob nazivu SI3000?

4. Ocenite prepoznavnost znamke SI3000 pri vaših kupcih na SLOVENSKEM TRGU. Kako dobro je po vašem mnenju znamka SI3000 prepoznana na naštetih področjih?

a) klasična govorna omrežja:

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

b) govorne rešitve naslednje generacije:

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

c) širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju:

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

d) multimedijske rešitve:

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

5. Ocenite prepoznavnost znamke SI3000 pri vaših kupcih na TRGIH BIVŠE JUGOSLAVIJE. Kako dobro je po vašem mnenju znamka SI3000 prepoznana na naštetih področjih? \*

a) klasična govorna omrežja

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

b) govorne rešitve naslednje generacije

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

c) širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

d) multimedijske rešitve

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

6. Ocenite prepoznavnost znamke SI3000 pri vaših kupcih na TRGIH BIVŠE SOVJETSKE ZVEZE. Kako dobro je po vašem mnenju znamka SI3000 prepoznana na naštetih področjih?

a) klasična govorna omrežja

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

b) govorne rešitve naslednje generacije

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

c) širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

d) multimedijske rešitve

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

7. Ocenite prepoznavnost znamke SI3000 pri vaših kupcih na TRGIH DRŽAV VZHODNE EVROPE. Kako dobro je po vašem mnenju znamka SI3000 prepoznana na naštetih področjih?

a) klasična govorna omrežja

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

b) govorne rešitve naslednje generacije

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

c) širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

d) multimedijske rešitve

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

8. Kako bi ocenili kakovost produktov znamke SI3000 na naslednjih področjih?

a) klasična govorna omrežja

zelo slaba		srednje dobra		odlična	
1	2	3	4	5	brez odgovora

b) govorne rešitve naslednje generacije

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

c) širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

d) multimedijske rešitve

sploh ne		srednje		zelo	
1	2	3	4	5	brez odgovora

9. Se vam zdi, da so produkti znamke SI3000 na naštetih področjih boljši, slabši ali enaki kot konkurenčni?

a) klasična govorna omrežja

boljši	slabši	enaki	
1	2	3	brez odgovora

b) govorne rešitve naslednje generacije

boljši	slabši	enaki	
1	2	3	brez odgovora

c) širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju

boljši	slabši	enaki	
1	2	3	brez odgovora

d) multimedijske rešitve

boljši	slabši	enaki	
1	2	3	brez odgovora

10. V kolikšni meri lahko znamko SI3000 povežete s posamezno kategorijo?

a) klasična govorna omrežja

sploh ne morem povezati	delno lahko povežem	brez težav lahko povežem	
1	2	3	4

b) govorne rešitve naslednje generacije

sploh ne morem povezati	delno lahko povežem	brez težav lahko povežem	
1	2	3	4

c) širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju  
sploh ne morem povezati delno lahko povežem brez težav lahko povežem  
1 2 3 4

d) multimedijske rešitve  
sploh ne morem povezati delno lahko povežem brez težav lahko povežem  
1 2 3 4

e) brezžična omrežja  
sploh ne morem povezati delno lahko povežem brez težav lahko povežem  
1 2 3 4

11. V kolikšni meri lahko znamko SI3000 povežete s posamezno kategorijo (2)? \*

a) klasični prenos govora  
sploh ne morem povezati delno lahko povežem brez težav lahko povežem  
1 2 3 4

b) paketni prenos govora  
sploh ne morem povezati delno lahko povežem brez težav lahko povežem  
1 2 3 4

c) paketni prenos govora in podatkov  
sploh ne morem povezati delno lahko povežem brez težav lahko povežem  
1 2 3 4

d) paketni prenos govora, podatkov in slike  
sploh ne morem povezati delno lahko povežem brez težav  
1 2 3 4

12. V kolikšni meri lahko znamko SI3000 povežete s posamezno skupino kupcev?

a) klasični operaterji  
sploh ne morem povezati delno lahko povežem brez težav  
1 2 3 4

b) alternativni operaterji  
sploh ne morem povezati delno lahko povežem brez težav lahko povežem  
1 2 3 4

c) ISP  
sploh ne morem povezati delno lahko povežem brez težav lahko povežem

1                                              2                                              3                                              4

d) kabelski operaterji

sploh ne morem povezati delno lahko povežem                      brez težav

1                                              2                                              3                                              4

13. ) Ocenite znamko SI3000 z vidika njene UVELJAVLJENOSTI.

a) klasična govorna omrežja

sploh se ne strinjam                                              delno se strinjam                                              popolnoma se strinjam

1                                              2                                              3                                              4                                              5

b) govorne rešitve naslednje generacije

sploh se ne strinjam                                              delno se strinjam                                              popolnoma se strinjam

1                                              2                                              3                                              4                                              5

c) širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju

sploh se ne strinjam                                              delno se strinjam                                              popolnoma se strinjam

1                                              2                                              3                                              4                                              5

d) multimedijske rešitve

sploh se ne strinjam                                              delno se strinjam                                              popolnoma se strinjam

1                                              2                                              3                                              4                                              5

14. Ocenite znamko SI3000 z vidika njene KOMPETENTNOSTI.

a) klasična govorna omrežja

sploh se ne strinjam                                              delno se strinjam                                              popolnoma se strinjam

1                                              2                                              3                                              4                                              5

b) govorne rešitve naslednje generacije

sploh se ne strinjam                                              delno se strinjam                                              popolnoma se strinjam

1                                              2                                              3                                              4                                              5

c) širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju

sploh se ne strinjam                                              delno se strinjam                                              popolnoma se strinjam

1                                              2                                              3                                              4                                              5

d) multimedijske rešitve

sploh se ne strinjam                                              delno se strinjam                                              popolnoma se strinjam

1                                              2                                              3                                              4                                              5

15. Ocenite znamko SI3000 z vidika ZAUPANJA.

a) klasična govorna omrežja

sploh se ne strinjam		delno se strinjam		popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

b) govorne rešitve naslednje generacije

sploh se ne strinjam		delno se strinjam		popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

c) širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju

sploh se ne strinjam		delno se strinjam		popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

d) multimedijske rešitve

sploh se ne strinjam		delno se strinjam		popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

16. Ocenite znamko SI3000 po navedenih kriterijih. Če je vaše mnenje zelo izrazito, izberite skrajne ocene. Če je manj izrazito, izberite srednje oznake.

a) svet klasične telefonije

znamka se ne povezuje		znamka se delno povezuje		znamka se popolnoma povezuje
1	2	3	4	5

b) svet omrežij naslednje generacije

znamka se ne povezuje		znamka se delno povezuje		znamka se popolnoma povezuje
1	2	3	4	5

c) staro

znamka se ne povezuje		znamka se delno povezuje		znamka se popolnoma povezuje
1	2	3	4	5

d) novo

znamka se ne povezuje		znamka se delno povezuje		znamka se popolnoma povezuje
-----------------------	--	--------------------------	--	------------------------------

1 2 3 4 5

e) ozkopasovna omrežja

znamka se ne povezuje povezuje znamka se delno povezuje znamka se popolnoma

1 2 3 4 5

f) širokopasovna omrežja

znamka se ne povezuje povezuje znamka se delno povezuje znamka se popolnoma

1 2 3 4 5

g) govor

znamka se ne povezuje povezuje znamka se delno povezuje znamka se popolnoma

1 2 3 4 5

h) podatki in multimedija

znamka se ne povezuje povezuje znamka se delno povezuje znamka se popolnoma

1 2 3 4 5

i) počasno

znamka se ne povezuje povezuje znamka se delno povezuje znamka se popolnoma

1 2 3 4 5

j) hitro

znamka se ne povezuje povezuje znamka se delno povezuje znamka se popolnoma

1 2 3 4 5

k) non-IP

znamka se ne povezuje povezuje znamka se delno povezuje znamka se popolnoma

1 2 3 4 5

l) IP

znamka se ne povezuje povezuje znamka se delno povezuje znamka se popolnoma

1 2 3 4 5



m) produkti

znamka se ne povezuje    znamka se delno povezuje    znamka se popolnoma povezuje

1                            2                            3                            4                            5

n) rešitve

znamka se ne povezuje    znamka se delno povezuje    znamka se popolnoma povezuje

1                            2                            3                            4                            5

o) omejeno

znamka se ne povezuje    znamka se delno povezuje    znamka se popolnoma povezuje

1                            2                            3                            4                            5

p) neomejeno

znamka se ne povezuje    znamka se delno povezuje    znamka se popolnoma povezuje

1                            2                            3                            4                            5

17.) Kako kompetenten se vam zdi podjetje ISKRATEL za našeta področja?

a) klasična govorna omrežja

sploh ni kompetenten    delno kompetenten    zelo kompetenten

1                            2                            3                            4                            5    brez odgovora

b) govorne rešitve naslednje generacije

sploh ni kompetenten    delno kompetenten    zelo kompetenten

1                            2                            3                            4                            5    brez odgovora

c) širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju

sploh ni kompetenten    delno kompetenten    zelo kompetenten

1                            2                            3                            4                            5    brez odgovora

d) multimedijske rešitve

sploh ni kompetenten    delno kompetenten    zelo kompetenten

1                            2                            3                            4                            5    brez odgovora

18.) Kako kompetentno se vam zdi podjetje NOKIA SIEMENS NETWORKS na naštetih področjih?

a) klasična govorna omrežja

sploh ni kompetenten      delno kompetenten      zelo kompetenten  
1                              2                              3                              4                              5      brez odgovora

b) govorne rešitve naslednje generacije

sploh ni kompetenten      delno kompetenten      zelo kompetenten  
1                              2                              3                              4                              5      brez odgovora

c) širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju

sploh ni kompetenten      delno kompetenten      zelo kompetenten  
1                              2                              3                              4                              5      brez odgovora

d) multimedijske rešitve

sploh ni kompetenten      delno kompetenten      zelo kompetenten  
1                              2                              3                              4                              5      brez odgovora

19.) Kako kompetenten se vam zdi NAJVEČJI GLOBALNI KONKURENT na naštetih področjih?

a) klasična govorna omrežja

sploh ni kompetenten      delno kompetenten      zelo kompetenten  
1                              2                              3                              4                              5      brez odgovora

b) govorne rešitve naslednje generacije

sploh ni kompetenten      delno kompetenten      zelo kompetenten  
1                              2                              3                              4                              5      brez odgovora

c) širokopasovna paketna/podatkovna omrežja na dostopovnem nivoju

sploh ni kompetenten      delno kompetenten      zelo kompetenten  
1                              2                              3                              4                              5      brez odgovora

d) multimedijske rešitve

sploh ni kompetenten      delno kompetenten      zelo kompetenten  
1                              2                              3                              4                              5      brez odgovora

20.) V kolikšni meri pripisujete podjetju ISKRATEL navedene lastnosti

a) inovativnost

sploh ne                              delno                              zelo  
1              2                              3                              4                              5

b) izkušnost

sploh ne                              delno                              zelo  
1              2                              3                              4                              5

c) ponudnik "future safe" produktov

sploh ne		delno		zelo
1	2	3	4	5

d) sodobnost

sploh ne		delno		zelo
1	2	3	4	5

e) nefleksibilnost

sploh ne		delno		zelo
1	2	3	4	5

f) tradicija

sploh ne		delno		zelo
1	2	3	4	5

g) globalnost

sploh ne		delno		zelo
1	2	3	4	5

h) intelektualni potencial

sploh ne		delno		zelo
1	2	3	4	5

i) široka ponudba produktov in rešitev

sploh ne		delno		zelo
1	2	3	4	5

j) ugled

sploh ne		delno		zelo
1	2	3	4	5

k) usmerjenost v prihodnost

sploh ne		delno		zelo
1	2	3	4	5

l) poslovni uspeh

sploh ne		delno		zelo
1	2	3	4	5

m) soustvarjalec tehnološkega razvoja

sploh ne		delno		zelo
1	2	3	4	5

n) ponudnik celostnih rešitev

sploh ne		delno		zelo
1	2	3	4	5

o) zastarelost

sploh ne		delno		zelo
1	2	3	4	5

p) ponudnik nišnih produktov

sploh ne		delno		zelo
1	2	3	4	5

21.) V kolikšni meri pripisujete NAJVEČJEMU GLOBALNEMU KONKURENTU navedene lastnosti?

sploh ne		delno		zelo
1	2	3	4	5

inovativnost

izkušnost

ponudnik "future safe" produktov

sodobnost

nefleksibilnost

tradicija

globalnost

intelektualni potencial

široka ponudba produktov in rešitev

ugled

usmerjenost v prihodnost

poslovni uspeh

soustvarjalec tehnološkega razvoja

ponudnik celostnih rešitev

zastarelost

ponudnik nišnih produktov

22. Menite, da podjetju manjka dobro opredeljena krovna poslovna vizija?

DA

NE

nimam mnenja

23. Dodatni podatki.

Navedite prosim vaš oddelek: \_\_\_\_

Vaš nivo

- uprava
- srednji management
- nevodstveni položaj
- drugo

Število let zaposlitve v Iskratelju: \_\_\_\_