

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN NOTRANJEGA BRANDINGA PRI GRADNJI
KORPORATIVNE IDENTITETE PODJETJA**

Ljubljana, september 2015

NINA MERŠE

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Nina Merše, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Pomen notranjega brandinga pri gradnji korporativne identitete podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Majo Konečnik Ruzzier.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 8. september 2015

Podpis avtorice:

KAZALO

UVOD	Error! Bookmark not defined.
1 BLAGOVNA ZNAMKA IN KORPORATIVNA IDENTITETA	Error! Bookmark not defined.
1.1 Blagovna in korporativna znamka	Error! Bookmark not defined.
1.2 Korporativna znamka in njena identiteta	Error! Bookmark not defined.
1.3 Modeli in elementi identitete blagovne oziroma korporativne znamke	Error! Bookmark not defined.
2 NOTRANJI BRANDING	Error! Bookmark not defined.
2.1 Opredelitev in pomen notranjega brandinga	Error! Bookmark not defined.
2.2 Pomen vrednot blagovne znamke za zaposlene	Error! Bookmark not defined.
2.3 Vpliv kulture v organizaciji	Error! Bookmark not defined.
2.4 Pomen internega komuniciranja	Error! Bookmark not defined.
3 VLOGA ZAPOSLENIH PRI GRADNJI KORPORATIVNE IDENTITETE IN NOTRANJEGA BRANDINGA	Error! Bookmark not defined.
3.1 Vloga zaposlenih	Error! Bookmark not defined.
3.2 Vloga vodstva	Error! Bookmark not defined.
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	Error! Bookmark not defined.
4.1 Namen in cilji raziskave	Error! Bookmark not defined.
4.2 Metodologija.....	Error! Bookmark not defined.
4.3 Predstavitev poteka globinskih intervjujev	Error! Bookmark not defined.
4.4 Analiza in interpretacija raziskave	Error! Bookmark not defined.
4.4.1 Blagovna znamka in identiteta podjetja Iskraemeco d.d.	Error! Bookmark not defined.
4.4.2 Vizija, poslanstvo, vrednote in kultura	Error! Bookmark not defined.
4.4.3 Vizualna predstavitev znamke Iskraemeco in njena zgodovina	Error! Bookmark not defined.
4.4.4 Identifikacija in pripadnost podjetju	Error! Bookmark not defined.
4.4.5 Vloga zaposlenih	Error! Bookmark not defined.
4.4.6 Vloga vodstva pri internem komuniciranju in notranjem brandingu	Error! Bookmark not defined.
4.4.7 Proces notranjega brandinga, usposabljanje in izobraževanje	Error! Bookmark not defined.
5 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE	Error! Bookmark not defined.
5.1 Prispevki	Error! Bookmark not defined.
5.2 Omejitve	Error! Bookmark not defined.
5.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje	Error! Bookmark not defined.
SKLEP	Error! Bookmark not defined.
LITERATURA IN VIRI	Error! Bookmark not defined.
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Model "Identiteta, ugled in vrzel managementa blagovne znamke"	9
---	---

UVOD

Zaposleni vedno bolj vplivajo na podobo, ki si jo o blagovni znamki ustvarijo porabniki. Podjetja si zato prizadevajo, da bi blagovno znamko s pomočjo notranjega brandinga približali zaposlenim, saj ravno notranji branding omogoči uravnotežen pogled na blagovno znamko na ravni celotnega podjetja. Notranji branding je torej proces, ki omogoča usklajevanje vrednot in vedenj zaposlenih z vrednotami in obljubami blagovne znamke. Kljub naraščajočemu zanimanju raziskovalcev in podjetij za notranji vidik blagovne znamke ostaja notranji branding premalo raziskano področje in zato tudi premalokrat uporabljeno orodje za gradnjo močne blagovne znamke (Tergrav, Kaše, & Konečnik Ruzzier, 2012).

Z osredotočanjem na zaposlene se krepi povezava med notranjim brandingom in takšnim vedenjem zaposlenih, ki podpira blagovno znamko. Identifikacija zaposlenih z blagovno znamko, njihova predanost in lojalnost okrepijo notranji branding in vedenje posameznikov do znamke. Vpliv notranjega brandinga se odraža v občutku zaposlenih, da pripadajo znamki (Punjaisri & Wilson, 2011). V kolikor želi biti podjetje uspešno in se razlikovati od drugih, mora med zaposlenimi prevladati popolna predanost (Balmer, 2001). Če zaposleni razumejo vrednote znamke podjetja, se z njo lažje čustveno in intelektualno poistovetijo (Thomson, de Chernatony, Arganbright & Khan, 1999).

Podjetja si vedno bolj prizadevajo, da ustvarjajo dobro oblikovano identiteto blagovne znamke, imajo dobro opredeljeno pozicioniranje in dobro zasnovano in razvito osebnost. Močna blagovna znamka mora namreč zagotoviti, da se podoba blagovne znamke ujema s prizadevanji vodstva (Punjaisri, Wilson, & Evanschitzky, 2009), saj le uspešna znamka, ki je integrirana in koherentna, zagotavlja trajno konkurenčno prednost (de Chernatony & Cottam, 2006). Vendar uspešen proces gradnje blagovne znamke potrebuje tudi spremembe v vedenju posameznika, ki se odražajo na emocionalnem nivoju zaposlenega. Še vedno pa ostaja vprašanje, kaj sproži vedenjske spremembe pri posameznikih, da so skladne z identiteto blagovne znamke. Pogosto se pojavi razkorak med tem, kar je najvišje vodstvo odločilo kot korporativno kulturo oziroma vedenje, in tem, kar so ponotranjili zaposleni. Veliko prizadevanja za krepitev blagovne znamke znotraj podjetja namreč ni učinkovito implementirano, saj se pojavlja problem pomanjkanja prepričljive komunikacije (de Chernatony & Cottam, 2006).

Notranji branding ne samo prispeva, temveč tudi vpliva na gradnjo korporativne identitete podjetja, pri čemer morajo biti tako zaposleni kot vodstvo pripravljeni na dvosmerno komunikacijo. Ravno ugledno, uspešno podjetje privablja potencialne zaposlene, katerih vrednote se ujemajo s tistimi, ki jih izraža podjetje. Posledično pa se krepi identifikacija zaposlenih z blagovno znamko, kar motivira zaposlene v delovnem okolju.

Podjetje Iskraemeco d.d. se sooča z velikimi spremembami v notranjem branding. Trend uvajanja pametnega merjenja električne energije in sledenje direktivam do leta 2020 za podjetje pomeni sprejemanje pomembnih odločitev, ki pa so povezane s krepitvijo znamke, ki je že uveljavljena na trgu merjenja električne energije. Podjetje mora, preden začne aktivno sodelovati na trgu, uskladiti notranjo strategijo, saj bo le tako uspešno konkuriralo na trgu. To pa lahko doseže le z vključevanjem zaposlenih, da prepoznajo vrednote in vizijo podjetja in so obveščeni o namerah podjetja.

Namen magistrske naloge je potrditi tezo, da notranji branding vpliva na gradnjo identitete blagovne znamke in podjetja. Ker so zaposleni ključni element v samem procesu, je naloga podjetja, da z njimi komunicira, krepí njihovo zavedanje, vrednote in se zaveda pomena njihovega prispevka h gradnji identitete blagovne znamke. Kljub vedno večjemu interesu za notranji branding je na tem področju zelo malo raziskav, ki bi vključevale vidik zaposlenih, zato je pomembno, da podjetje skupaj z zaposlenimi na trgu predstavlja enotno podobo, s katero si ustvari bistveno konkurenčno prednost.

Cilj magistrske naloge je na osnovi rezultatov empirične raziskave v podjetju Iskraemeco d.d. prikazati, kako notranji branding vpliva na gradnjo identitete podjetja. Poleg izobraževanja, usposabljanja o blagovni znamki in pridobivanja znanja na delavnicah in *team buildingih*, ki krepíjo identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko, je pomembna tudi komunikacija v podjetju. Šele ko vsi člani organizacije razumejo identiteto svoje blagovne znamke, lahko delujejo bolj usklajeno. To pa prinaša zadovoljstvo na delovnem mestu ter uspešno in ugledno podjetje. Prav tako je v podjetju potrebno sodelovanje in usklajevanje kadrovskega oddelka in oddelka za marketing, saj je to ključnega pomena za uspešno izvajanje notranjega brandinga.

Magistrska naloga bo razdeljena na dva glavna dela: teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bom preučila obstoječo tujo in domačo strokovno literaturo, članke in internetne vire, na podlagi katerih bom najprej opredelila osnovne pojme, dejstva in koncepte identitete blagovne znamke in notranjega brandinga. V nadaljevanju bom oba koncepta povezala in se pri tem osredotočila na vpliv zaposlenih pri gradnji notranjega brandinga ter posledično boljši opredelitvi korporativne identitete. Teoretičnemu delu naloge bo sledil empirični del, ki bo izveden na podlagi kvalitativne raziskave. S pomočjo metode globinskih intervjujev zaposlenih v podjetju Iskraemeco d.d. bom skušala podrobneje raziskati obravnavano področje pri magistrski nalogi.

1 BLAGOVNA ZNAMKA IN KORPORATIVNA IDENTITETA

1.1 Blagovna in korporativna znamka

Znamke na temeljni ravni so vsekakor znaki ali simboli, katerih namen je opredeliti in razlikovati en proizvod od drugega ali eno podjetje od drugega. Vsako podjetje želi, da bi našlo svojo blagovno znamko, ki bo nepozabna pri porabnikih in povezana s pozitivnimi vrednotami izdelka ali podjetja (Ballantyne & Aitken, 2007). Ko se povečuje prepoznavnost blagovne znamke, porabniki začenjajo razvijati pozitivno identifikacijo z blagovno znamko – bolj kot je znamka pozitivno zaznana, višja je identifikacija porabnika z izdelkom (Backhaus & Tikoo, 2004).

Korporativna znamka je osredotočena na trajnost in temelji na naboru temeljnih vrednot in prepričanj, ki povežejo celotno organizacijo. Korporativna strategija blagovne znamke je opredeljena s pristopom od znotraj navzven, s čimer omogoča razvoj znamke (Hatch & Schultz, 2008). Predstavitev blagovne znamke znotraj organizacije bo vodila v povečanje lojalnosti zaposlenih, medtem ko bo predstavitev blagovne znamke zunaj organizacije bolj privlačna za potencialne zaposlene (Chhabra & Sharma, 2014). Notranje značilnosti podjetja se namreč prenesejo na zunanje okolje preko zaposlenih v organizaciji (Chhabra & Sharma, 2014). Elementi blagovne znamke (vključno z imenom, logotipom, simbolom, oblikovanjem) predstavljajo komponente, ki sestavljajo znamko (Keller, v de Chernatony & Cottam, 2006). Gradnja korporativne in blagovne znamke je zato zelo pomemben del, vendar pa jo podjetja zelo slabo izkoriščajo (Devlin & Azhar, v de Chernatony & Cottam, 2006).

Blagovna znamka se kot pojem podjetja nanaša na vizualni, verbalni in vedenjski izraz podjetja z edinstvenim poslovnim modelom (Vallaster, Lindgreen, & Maon, 2012) (Vallaster et al., 2012). V nasprotju z blagovnimi znamkami, ki prvotno pritegnejo kupce izdelkov, korporativne znamke nagovarjajo raznoliko občinstvo, vključno s porabniki, zaposlenimi, delničarji, finančno skupnostjo, mediji in nevladnimi organizacijami. Korporativna znamka, ki zajema eno blagovno znamko v celotnem podjetju, mora hkrati privabiti različne deležnike. Jedro korporativne znamke mora predstavljati zaveza med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki (Vallaster et al., 2012). Blagovno znamko lahko opredelimo tudi s tem, kar naredi in kar predstavlja, medtem ko korporativna znamka določi, kaj znamka sploh je. Poleg njenega modela poslovanja je korporativna znamka tesno povezana z identiteto podjetja; zajema različne lastnosti in vrednote podjetja ter skuša opredeliti, za kaj se podjetje zavzema, obljublja in pričakuje v skladu s svojo identiteto (Vallaster et al., 2012).

Koncept blagovne znamke izhaja iz trženja izdelkov, kjer je bila vloga brandinga in managementa blagovne znamke predvsem ustvariti diferenciacijo in prednosti za izdelek ali storitev v mislih porabnikov (Knox & Bickerton, 2003). Blagovno znamko torej lahko

definiramo kot proizvod ali storitev, ki jo porabniki zaznavajo kot izrazite prednosti, ki presegajo ceno in funkcionalno korist (Knox, v Knox & Bickerton, 2003). Opredelimo jo lahko tudi kot simbol, ki služi za razlikovanje izdelkov in storitev enega podjetja od drugega (Kapferer, 1997).

Davies (2012) navaja šest ključnih razlik med korporativno in blagovno znamko. Čeprav sta med seboj povezani, do razlike pride v fokusu pozornosti, ki je usmerjena stran od storitev/izdelka in njihovih porabnikov in se premika na podjetje, njene ideologije in prepričanja. To postavlja vedenje podjetja v središče pozornosti, saj ambasadorji blagovne znamke postajajo zaposleni. Kot posledica večje osredotočenosti na zaposlenega in na vedenje znotraj organizacije se je vzpostavila potreba po zdravi kulturi v podjetju. Vloga managementa blagovne znamke se je premaknila od ravni izdelkov na strateško raven, katero upravlja vodstvo. Tretja razlika se nanaša na cilje blagovne znamke. Blagovna znamka je namenjena predvsem porabnikom, korporativna znamka pa mora ciljati na vse zainteresirane deležnike podjetja: dobavitelje, partnerje, skupnost in panogo, v kateri podjetje deluje (Davies, 2012).

Medtem ko je blagovna znamka predvsem domena marketinškega oddelka v podjetju, korporativna znamka zahteva podporo celotne organizacije. Celotna organizacija namreč sodeluje pri uresničevanju uspeha korporativne znamke, saj je njen namen pritegniti vse vpletene in jih med seboj povezati, da sodelujejo in soustvarjajo znamko. Hatch in Shultz (v Davies, 2012) trdita, da je uspešna korporativna znamka nastala z medsebojnim sodelovanjem strateške vizije, organizacijske kulture in korporativne podobe pri deležnikih podjetja. Uspešna korporativna znamka vključuje usklajena prizadevanja vseh oddelkov ter zahteva usklajevanje notranjega in zunanjega komuniciranja, da bi ustvarilo enotno jasno sliko prek različnih kanalov in medijev. V nasprotju s pogosto kratkim življenjem blagovne znamke, ki živi v sedanjosti in pri katerem redno prihaja do njene prenove, mora korporativna znamka živeti tako v preteklosti kot v prihodnosti, saj predstavlja simbol dediščine in vizije organizacije, pri različnih deležnikih pa neprecenljiv kapital oziroma dodano vrednost. Zadnja razlika je, da strateški pomen korporativne znamke ni zgolj v pozicioniranju podjetja na trgu, temveč v ustvarjanju notranje organizacijske strukture, vizualne podobe in kulture, ki podpirajo pomen korporativne znamke (Davies, 2012).

Korporativna znamka se torej od blagovne znamke razlikuje v več pogledih. Prvi in najbolj očiten je, da se fokus znamke premika od izdelka na korporacijo. Seveda sta izdelek in podjetje med seboj povezana, pri čemer korporativna znamka doda ekonomsko vrednost različnim izdelkom in storitvam, ki jih podjetje ponuja. Ampak širši pogled na korporativno znamko razkrije drugačno razmišljanje o blagovni znamki kot zgolj o izdelku in odnosu do porabnika. Osredotoča se na podjetje ter daje večji nadzor zaposlenim in celotni organizaciji (Hatch & Schultz, 2003).

V primerjavi z blagovno znamko, korporativna znamka vključuje zaposlene, ki bodo postali ključni akterji in bodo delovali kot ambasadorji korporativne znamke v notranjem

in zunanjem okolju. Zaposleni imajo tako močan vpliv na percepcijo porabnikov in na ostale deležnike, saj je od njih odvisno tudi, kako bodo zaznavali korporativno znamko in samo podjetje. S tega vidika je bistveno, da je v gradnjo korporativne znamke vključeno celotno podjetje – tudi vsi zaposleni, ki so ključnega pomena za izgradnjo odnosov z deležniki in želijo uresničiti obljubo korporativne znamke (Davies, 2012).

Prepoznavnost blagovne znamke je po navadi izhodiščna točka za nova podjetja. Grajenje določene podobe in ugleda v mislih porabnikov pomaga določiti mesto podjetja pri ciljnem občinstvu, ki ga po tem razlikujejo od konkurentov. Močna podoba blagovne znamke dodaja določeno vrednost novim izdelkom, ki pridejo na trg. Vrhunska kakovost, najboljša storitev, najnižji strošek, najbolj okolju prijazno in družinsko usmerjeno podjetje... tvori ugled, ki ga podjetje lahko razvije na trgu. Korporativna znamka pri tem vključuje tudi oglaševanje podobe podjetja, pravno zakonodajo in okolju prijazno politiko podjetja (Kokemuller & Media, 2014). Blagovna znamka se ustvari takrat, ko podjetje pri svojem poslovanju nima zgolj enega izdelka oziroma ko želi uspešen preboj izdelka na trg. Proizvajalci morajo zgraditi močno blagovno znamko, ko želijo lansirati izdelek, ki prej na tržišču ni bil poznan. To podjetje lahko stori s poudarjanjem različnih atributov: ključno je prepoznavanje, katere prednosti ponuja izdelek in po katerih se bo razlikoval od konkurenčnih izdelkov. Najboljša kakovost, edinstvene funkcije, eleganten dizajn, vzdržljivost, zanesljivost in zmogljivost so ene izmed atributov, ki jih podjetja uporabljajo za opis izdelkov (Kokemuller & Media, 2014).

Podjetja se ne morejo več zanašati na strategije, ki temeljijo na diferenciaciji storitev/izdelkov, kot njihov steber za ohranjanje trajnostne, konkurenčne prednosti. V dobi korporativne znamke vrednote in čustva postajajo ključ konkurenčne diferenciacije, korporativna znamka pa zgolj premika pozornost porabnikov od izdelka k podjetju (Davies, 2012). Korporativna znamka poskuša graditi ugled podjetja, medtem ko blagovna znamka poudarja zgolj vrednost izdelka (Kokemuller & Media, 2014). Korporativna znamka tako vključuje marketing različnih izdelkov ali storitev pod imenom podjetja, gradnja blagovne znamke pa je marketinška strategija, pri kateri podjetje ponuja posamezni izdelek, največkrat brez imena podjetja. Strategije managementa obeh pristopov pa so odvisne predvsem od lastnih želja podjetja (Benge & Media, 2014).

Razlika med korporativno in blagovno znamko se odraža tudi v tem, kako znamka sama temelji na privlačnosti in podpori. Medtem ko blagovna znamka cilja predvsem na porabnike, korporativna znamka prispeva k podobi, ki jo oblikujejo organizacija in njeni člani, investitorji, partnerji, dobavitelji in drugi deležniki. Čeprav se lahko blagovna znamka načrtuje v marketinškem oddelku, pa korporativna znamka zahteva podporo celotne organizacije. Celotna organizacija mora biti vključena v uresničevanje korporativne znamke, saj skupaj z drugimi deležniki pritegne in vključi porabnike. Uspešna korporativna znamka namreč nastane z medsebojnim sodelovanjem med strateško vizijo, organizacijsko kulturo in celotno podobo, ki jo vzdržujejo deležniki. Gradnja uspešne korporativne znamke pa vključuje tudi integrirana prizadevanja vseh

organizacijskih oddelkov (marketing, strategija, komunikacija in človeški viri). Balmer (2001) je trdil, da je komunikacija korporativne znamke odvisna od celotnega komunikacijskega spleta podjetja zato, ker njena gradnja zahteva integracijo notranje in zunanje komunikacije, pa tudi ustvarjanje usklajenosti skozi množico različnih komunikacijskih kanalov (Hatch & Schultz, 2003).

Strateški pomen gradnje korporativne znamke ni zgolj v pozicioniranju podjetja na trgu, ampak tudi v ustvarjanju notranje ureditve (organizacijske strukture, dizajna in kulture), ki podpira pomen korporativne znamke. Močna korporativna znamka deluje kot osrednja točka za pozornost, ki jo deležniki namenijo podjetju. Privlači porabnike in druge interesne skupine, ki se lahko poistovetijo z njihovimi prepoznavnimi vrednotami in simboli, ki se razlikujejo med organizacijami. Korporativna znamka pa ne predstavlja zgolj razlikovanja, ampak tudi pripadnost. Uspešna postaja zato, ker izraža vrednote, s katerimi pritegne ključne deležnike in jim vzbuja občutek pripadnosti. Ravno privlačnost in občutek pripadnosti vplivata na odločitve in vedenje, na katerih je podjetje zgrajeno (Hatch & Schultz, 2003).

Korporativna znamka mora med seboj povezati vizijo, kulturo in podobo podjetja, za kar je potreben učinkovit dialog med vrhnjim managementom, zunanjimi interesnimi skupinami in člani organizacijske kulture. Uspešna korporativna znamka bo s predanostjo, odnosom do deležnikov in spoštovanjem do vrednot privabila porabnike. Predvsem pa je potrebna organizacijska kultura, ki mora postati integrirani del, s katerim si prizadevamo izgraditi korporativno znamko. Eno izmed orodij za ustvarjanje čustvene in estetske povezanosti med različnimi skupinami je dobra zgodba – vsaka korporativna znamka mora imeti svojo zgodbo. Zgodbe so namreč močno komunikacijsko orodje, ki deležnike povezuje s podjetjem. Dobra zgodba namreč povzroči, da jo ljudje delijo z drugimi in se z njo identificirajo. Seveda pa zgolj dobra zgodba sama po sebi ni dovolj za gradnjo močne blagovne znamke podjetja (Hatch & Schultz, 2003).

1.2 Korporativna znamka in njena identiteta

Zanimanje za korporativno identiteto se je v akademskih in poslovnih sferah v zadnjih letih močno povečalo. Organizacije so spoznale, da jim močna identiteta lahko pomaga delovati na trgu, pritegniti naložbe, motivirati zaposlene, obenem pa služi tudi kot sredstvo za razlikovanje svojih proizvodov in storitev. Tako si mnoge organizacije prizadevajo razviti posebno in prepoznavno identiteto. Nekatere značilnosti učinkovite korporativne identitete vključujejo ugled za visoko kakovost izdelkov in storitev, finančno uspešnost, harmonično okolje na delovnem mestu in ugled za družbene in okoljske odgovornosti (Einwiller & Will, 2002).

Korporativno identiteto je mogoče razlagati kot strateško manifestacijo vizije in poslanstva na ravni podjetja, ki je podprta s strategijami organizacije pri poslovanju ali proizvodnji

(Melewar & Wooldridge, 2001). Velik poudarek je pri tem mogoče zaznati na etičnih in kulturnih vrednotah pa tudi na zgodovini in filozofiji samega podjetja (Ind, 1992). Večina avtorjev zaznava povezavo med korporativno podobo in korporativno identiteto, pri čemer navajajo, da je podoba kolektivna percepcija, ki jo imajo deležniki o korporativni identiteti (Melewar & Karaosmanoglu, 2006).

Iz pregleda literature zadnjih dvajsetih let je razvidno, da tako akademiki kot praktiki posebno pozornost posvečajo naraščajočemu pomenu korporativne identitete (Melewar & Karaosmanoglu, 2006). Izraz se uporablja za identifikacijo bistva, kaj podjetje je, in s tem vključuje številne edinstvene značilnosti podjetja, kot so zgodovina, filozofija, kultura, komunikacija in panoga, v kateri podjetje posluje (Balmer, 1998). Lippincott in Margulies (1957) sta bila prva, ki sta omenjala izraz korporativna identiteta v povezavi z logotipom in simboli podjetja, po katerih organizacijo prepoznavajo zunanji deležniki. Izraz korporativna identiteta izhaja s področja oblikovanja in odnosov z javnostmi, vključuje pa vse komunikacijske tehnike in vedenje, s katerim organizacije komunicirajo, s čimer pustijo vtis pri ključnih javnostih in deležnikih (van Riel & Balmer, 1997).

Korporativna identiteta deluje kot povezava med organizacijo in kupci (Aaker, 2004). Je etos, cilj in vrednota organizacije, ki ustvarjajo občutek individualnosti, po kateri razlikuje blagovno znamko od ostalih (van Riel & Balmer, 1997). Uporablja se jo lahko kot enega od virov diferenciacije (de Chernatony & Harris, 2000). Identiteta je splošno priznana kot učinkovit strateški instrument in sredstvo za doseganje bistvene konkurenčne prednosti (Schmidt, v Melewar & Karaosmanoglu, 2006). Oblikovana je tudi iz notranjih osebnostnih lastnosti, katere želi podjetje poudariti pri svojih deležnikih (Johnson & Zinkhan, v Simões, Dibb, & Fisk, 2005). Korporativna identiteta je torej idealna samopodoba, ki jo podjetje predstavi deležnikom – kar podjetje komunicira o sebi, in predstavlja, kako podjetje želi biti razumljeno (Zinkhan et al., v Simões et al., 2005).

Oblikovanje močne korporativne identitete pomaga podjetju razviti pozitivno podobo in ugled med svojimi deležniki, tako znotraj (uprava in zaposleni) kot tudi zunaj podjetja (stranke, dobavitelji, delničarji, potencialni investitorji in skupnost kot celota) (Johnson & Zinkhan, v Simões et al., 2005). Korporativna identiteta predstavlja, kako podjetje vidi samega sebe in prek pozicioniranja želi doseči, kako naj bi ga dojemali drugi (Boyle, 1996). Zato je grajenje korporativne identitete strateškega pomena (Howard, v Simões et al., 2005), saj igra ključno vlogo pri prenosu podobe deležnikom in se s tem razlikuje od drugih organizacij na trgu (Dowling, 1993).

Korporativno identiteto je mogoče razumeti kot skupni niz prepričanj, za katere višji management in zainteresirane strani menijo, da so osrednje, vzdržljive in prepoznavne v podjetju. Čeprav vsi člani podjetja sodelujejo pri ustvarjanju in transportu zelene podobe, so managerji tisti, ki so najbolj vidni in so uradno zadolženi za njihov prenos ciljnim deležnikom, prav tako pa imajo sredstva za upravljanje korporativne identitete. Pri tem Balmer (2001) izpostavlja razlikovanje med vrstami identitete (sestavljena iz komponent

ter identiteta, ki sestoji iz strategije, strukture, komunikacije in kulture) in med vrstami upravljanja identitete, ki zajema elemente (ugled, okolje in deležnike), ki jih je treba upoštevati pri managementu identitete. Balmer in Greys (2003) opredeljujeta šest tipov identitete: dejanska, komunicirana, zasnovana, idealna, želena in korporativna. Teh šest identitet predstavlja šest sil, ki vplivajo na katero koli korporativno entiteto – realnost, komunikacijo, zaznavanje, strategijo, vizijo in obljubo znotraj korporativne znamke.

Management določa ustrezne cilje, poslanstvo, organizacijske prakse, vrednote in vedenje ter oblikuje soglasje o temeljnih vrednotah in organizacijskem namenu, ki se nato predstavi zainteresiranim deležnikom. Pomaga tudi pri oblikovanju korporativne identitete in razlikuje organizacijo od stališča managerjev in deležnikov, ki prispevajo k identifikaciji le-teh z organizacijo (Scott & Lane, 2000). Korporativna identiteta predstavlja značilnosti organizacije, po katerih se loči od drugih. Pri tem je ključnega pomena, kako je lahko korporativna identiteta učinkovito komunicirana, da ustvarja pozitivno korporativno podobo. To namreč lahko vodi v ključno konkurenčno prednost, saj vzajemno povezuje identiteto, podobo in strategijo podjetja (He & Balmer, 2007).

V mnogih primerih se značilnosti in vrednote podjetja (dejanska identiteta) lahko razlikujejo od sporočil, vključenih v komunikacijo podjetja (komunicirana identiteta), in od dožemanja drugih deležnikov, ki razumejo in odražajo podobo podjetja in njegov ugled (zasnovana identiteta). Podjetja morajo zato upravljati več identitet, da bi se izognili potencialno škodljivemu izkrivljanju. Značilnosti in vrednote morajo zato sporočati na skladen način, saj si na ta način deležniki ustvarijo podobno mnenje o identiteti podjetja, ki zagotavlja deležnikom, da podjetje zaznavajo kot kredibilno in z določeno integriteto. Pri tem moramo razlikovati med dejansko podobo podjetja na eni strani ter zaznano podobo korporativne znamke na drugi strani (Vallaster et al., 2012). Koncept korporativne identitete predlaga, da ima vsako podjetje svojo osebnost, edinstvenost in individualnost (Bernstein, v Simões et al., 2005). Korporativna identiteta vključuje konstrukte strategije, strukture in kulture, ki so bili postavljeni kot determinante managementa korporativne identitete, kot tudi komplet dodatnih konstruktov v okviru managementa procesov in drugih okoljskih značilnosti (Cornelissen & Elving, 2003).

Identiteta podjetja se ukvarja z vprašanjem, kako menedžerji in zaposleni ustvarijo znamko kot edinstveno. Managerji morajo najprej opredeliti vrednote korporativne znamke, nato pa uskladiti vrednote in vedenje zaposlenih, da bodo v skladu z njimi. Z uveljavljanjem koncepta korporativne znamke je ključnega pomena vloga zaposlenih, ki jih je treba vključiti v interno razpravo o opredelitvi vrednot blagovne znamke. Menedžerji morajo pri tem preučiti ugled blagovne znamke med deležniki, s čimer zagotovijo, da je identiteta blagovne znamke uspešno sporočena in vrednote dosledno posredovane (Harris & de Chernatony, 2001).

Uprava in management imata ključno vlogo pri razvoju in vzdrževanju korporativne identitete, vključno s posvečanjem posebne pozornosti na notranje in obvladljive vidike

procesa (Simões et al., 2005). Kot pravijo Simões et al. (2005), je korporativna identiteta izraz za delovanje blagovne znamke ter predstavlja doslednost v simbolih in oblikah komunikacije in vizualni identiteti v organizaciji. Korporativna identiteta vključuje zapis za dosledno ravnanje z razširjanjem poslanstva, vrednot in ciljev podjetja. Prav tako zagotavlja implementacijo, podporo in vzdrževanje vizualnega sistema.

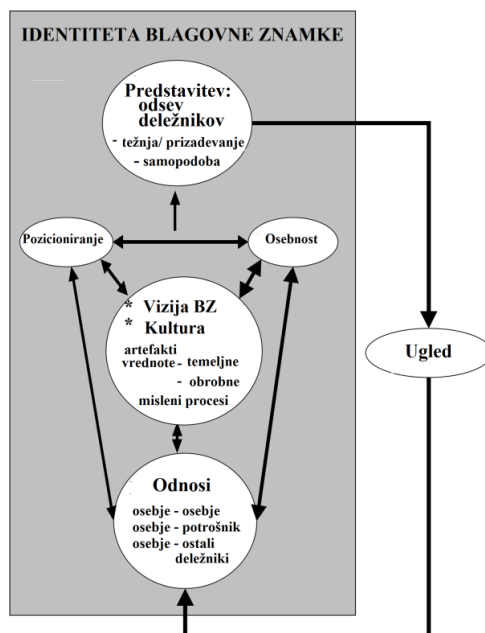
1.3 Modeli in elementi identitete blagovne oziroma korporativne znamke

Notranje dožemanje blagovne oziroma korporativne znamke v literaturi predstavljajo modeli identitete. Različni avtorji so pri preučevanju konceptov identitete prišli do ugotovitev, da lahko njen pomen dodatno razložimo prek modelov oziroma elementov. Zato v literaturi obstaja veliko modelov uvajanja ključnih pristopov grajenja identitete blagovne znamke (Kapferer, v Konečnik Ruzzier, 2012; Aaker, 1996; Aaker & Joachimsthaler, 2000; de Chernatony, 1999). Kapferer (v Konečnik Ruzzier, 2012) je predstavil šesterokotni model, ki ga je poimenoval prizma identitete blagovne znamke. Temelji na šestih osrednjih komponentah: fizična podoba, osebnost, kultura, odnos, odsev in samopodoba. Pozneje je de Chernatony (1999) prilagodil model Kapfererjeve prizme identitete blagovne znamke.

Na podlagi Kapfererjevega (1997) pogleda na znamko je de Chernatony (1999) predlagal model managementa blagovne znamke, ki predstavlja proces zmanjšanja odklona med identiteto blagovne znamke in njenim ugledom, kar je razvidno iz Slike 1. Identiteta znamke je torej sestavljena iz šestih delov: vizije in kulture, ki predstavlja želeno pozicioniranje znamke, ter osebnosti in odnosov, ki deležnikom predstavljajo dejansko in želeno samopodobo (Harris & de Chernatony, 2001).

V središču identitete blagovne znamke sta **vizija in kultura**. Vizija predstavlja namen blagovne znamke, pri čemer jedro sestavljajo vrednote, ki zagotavljajo sistem načel (Collins & Porras, 1996), kultura organizacije pa zajema vrednote zaposlenih in miselne procese, ki pomagajo prilagoditi vedenje zaposlenih v novih situacijah (Wilkins & Ouchi, 1983). Naslednji element zahteva posebno pozornost managerjev, saj je treba uskladiti **pozicioniranje** z vizijo podjetja in njegovimi temeljnimi vrednotami. Pozicioniranje blagovne znamke namreč določa, kaj blagovna znamka je, komu je namenjena in kaj ponuja (Rositer & Percy, 1996).

Slika 1: Model "Identiteta, ugled in vrzel managementa blagovne znamke"



Vir: de Chernatony, *Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation*, 1999, str. 166.

Managerji morajo zagotoviti, da se **osebnost** znamke dosledno prenaša prek zaposlenih in zunanje komunikacije. Še eden izmed vplivnih virov na osebnost znamke je njeno pozicioniranje in integriran pristop h gradnji blagovne ali korporativne znamke, ki lahko pomaga okrepiti sinergijo tako med podjetjem in zunanjimi deležniki kakor tudi med zaposlenimi v podjetju (Harris & de Chernatony, 2001). Emocionalne značilnosti blagovne znamke predstavljajo metaforo osebnosti, ki se razvija iz jedra vrednot blagovne znamke. Osebnostne lastnosti se nadalje razvijejo iz izkušenj s podobami "tipičnega uporabnika", podporniki in porabniki, ki so v stiku z zaposlenimi (Aaker, 1997). Z gradnjo osebnosti se razvija tudi **odnos** med blagovno znamko in njenimi porabniki. Skladno s Fournierjem (1998) so odnosi med porabnikom in znamko prikazani na Sliki 1. Zaposleni skozi interakcije bistveno vplivajo na odnos blagovne znamke z njenimi porabniki. Skladnost teh interakcij je zato ključnega pomena, saj se odnosi nenehno razvijajo in se lahko prilagodijo skladno s spremembami, ki jih povzroči eden izmed partnerjev v odnosu (Fournier & Yao, 1997). Managerji morajo pomagati zaposlenim razumeti vrste odnosov, ki se pojavljajo pri interakciji z drugimi zaposlenimi, porabniki in drugimi interesnimi skupinami, saj ti odnosi temeljijo na temeljnih vrednotah blagovne znamke (Harris & de Chernatony, 2001).

Naslednji element v modelu se nanaša na **predstavitev**. Ta vključuje identifikacijo predstavitvenih stilov, s katerimi predstavimo identiteto tako, da odraža pričakovanja porabnikov (Kapferer, 1997), odsev in samopodobo (Hogg & Mitchell, 1996). Ljudje se odzivajo bolj pozitivno na blagovne znamke in podjetja, ki jih dojemajo kot skladna z njihovimi lastnimi pogledi (Dowling, 1994). Simbolni pomen blagovnih znamk prav tako

pomaga razumeti in izraziti vidike lastne organizacije do drugih (McCracken, v Harris & de Chernatony, 2001). Oglaševanje in interakcije zaposlenih s porabniki tako prispevajo k simboličnemu pomenu blagovne znamke. Managerji morajo biti pri tem pozorni na morebitno potencialno neskladje med želenimi simbolnimi pomeni znamke in tistimi, ki jih je vzbudilo oglaševanje in vedenje zaposlenih (Harris & de Chernatony, 2001).

Zadnji element, ki povezuje vse druge, je **ugled**. Uspešno upravljanje notranjih virov znamke povzroči pozitiven ugled znamke. Fombrun in Rindova (1996) ugled blagovne znamke definirata kot kolektivno predstavitev preteklih ukrepov in rezultatov znamke, ki opisujejo sposobnost znamke, da se le-tem približa. V nasprotju s podobo znamke, ki odraža trenutne, spreminjajoče se percepcije, je ugled bolj stabilen in predstavlja skupek podob skozi čas (Fombrun & van Riel, 1997). Van Riel in Balmer (1997) sta ugotovila, da je cilj upravljanja identitete podjetja uveljavitev pozitivnega ugleda med deležniki organizacije. De Chernatonyjev (1999) model predstavlja proces gradnje znamke ter zmanjšuje vrzeli med identiteto blagovne znamke in njenim ugledom. Managerji morajo zato sodelovati z zaposlenimi, da zmanjšajo vrzeli in odpravijo vire neskladnosti (Harris & de Chernatony, 2001).

Naslednji model ne predstavlja le procesa razvoja identitete blagovne znamke, temveč tudi sistematične predanalize kot strateške analize in proces poznejše implementacije blagovne znamke. Aakerjev in Joachimsthalerjev (2000) model opredeljuje strukturo identitete blagovne znamke, ki vključuje jedro identitete, razširjeno identiteto in bistvo blagovne znamke. Identiteta blagovne oziroma korporativne znamke tako zahteva od šest do dvanajst elementov, ki ustrezno opisujejo blagovno znamko. Vse kategorije elementov identitete blagovne znamke so organizirane okoli štirih vidikov:

- blagovna znamka kot izdelek: okvir izdelka, lastnosti, kakovost/vrednost, uporabniška izkušnja, uporabniki, država izvora,
- organizacija: organizacijski atributi, lokalno v primerjavi z globalnim,
- osebnost blagovne znamke, odnos porabnik/znamka in
- blagovna znamka kot simbol (vizualna podoba/metafore in dediščina znamke).

Zaradi velikega števila elementov se moramo pri tem osredotočiti na opredelitev jedra identitete. Vsi elementi jedra identitete morajo odražati strategijo in vrednost za organizacijo, s čimer morajo razlikovati blagovno oziroma korporativno znamko od drugih organizacij in predstavljati dodano vrednost pri različnih deležnikih (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Korporativna identiteta torej predstavlja podjetje vsakemu deležniku posebej. Je tisto, kar organizacijo naredi edinstveno in vključuje komunikacijo, dizajn, kulturo, vedenje, strukturo, industrijsko identiteto in strategijo. Podjetju korporativna identiteta predstavlja razmislek o tem, na kateri točki se zavedanje blagovne znamke pravzaprav začne (Ballantyne & Aitken, 2007).

Poleg že zgoraj omenjenih modelov in elementov, ki sestavljajo identiteto blagovne oziroma korporativne znamke, Melewar (1993) svoj pogled razširi z navajanjem sedmih elementov korporativne identitete: korporativno komuniciranje, dizajn, kultura, vedenje, struktura, identiteta industrije in korporativna strategija. **Korporativna komunikacija** zajema vse načine, s katerimi organizacija komunicira z različnimi deležniki. Vsa sporočila, ki prihajajo iz podjetja, vse, kar proizvaja, in vse aktivnosti, v katere je vpleteno, oblikujejo percepcije deležnikov. Korporativno komuniciranje je lahko nadzorovano ali nenadzorovano, pri čemer med nadzorovano spada komunikacija, ki jo sproži management z namenom izboljšanja odnosa z različnimi deležniki, nenadzorovana pa se zgodi, ko organizacija nenamerno vpliva na percepcije deležnikov (Melewar & Karaosmanoglu, 2006). Komuniciranje managementa je torej pomembno, ker neposredno izraža cilje organizacije internim deležnikom. Komunikacija, ki je neposredno namenjena zunanjim deležnikom, predstavlja osnovno vlogo pri razvijanju želene korporativne podobe in pri grajenju močnih konkurenčnih prednosti (Kiriakidou & Millward, 2000).

Komuniciranje ima torej velik vpliv na to, kako se organizacija predstavlja svojim deležnikom. Podjetja dosegajo doslednost in skladnost na vseh področjih komuniciranja, kar je ključnega pomena za proces upravljanja in posredovanja skladnega sporočila blagovne znamke (Duncan & Moriarty, 1998). Glavni elementi, s katerimi bi morali graditi uspešno blagovno ali korporativno znamko, so torej marketinško in korporativno komuniciranje ter doslednost med vsemi komunikacijskimi sporočili (Simões et al., 2005).

Na zaznavanje blagovne znamke vpliva vse, kar podjetje komunicira. Proces integrirane komunikacije, ki se ravna po splošni poslovni filozofiji in poslanstvu podjetja, zmanjšuje verjetnost nasprotujočih si sporočil. Management mora biti zato pazljiv pri sporočilih blagovne znamke, saj deležniki podjetja ta sporočila vključijo ne glede na proaktivnost marketinga v procesu (Duncan & Moriarty 1998). Vsaka organizacija ima identiteto, ki je ali pa ni načrtovana s strani managementa (Bernstein, v Simões et al., 2005), kar kaže na dejstvo, da so elementi upravljanja identitete v podjetju obvladljivi (Simões et al., 2005).

Korporativna struktura podjetja vpliva na to, kako se določi in upravlja **struktura** blagovne znamke podjetja, in tudi na to, kako podjetja z različnimi hierarhičnimi strukturami pristopijo k snovanju koncepta korporativne identitete. Za organizacije s kompleksnimi strukturami ima korporativna identiteta vlogo pri komunikaciji z različnimi deležniki, posamezne identitete blagovnih znamk pa predstavljajo način komuniciranja s porabniki (Melewar & Karaosmanoglu, 2006).

Z oblikovanjem močne **celostne grafične podobe** in celostne podobe podjetja spodbujajo pozitiven odnos do lastne organizacije (Dowling, 1993; van Riel, 1995; van Riel & Balmer, 1997). Celostna grafična podoba zajema vtise, podobe in osebnostne lastnosti, ki jih organizacija predstavlja svojim deležnikom (Schmitt & Yigang, 1994). To, kako porabniki in drugi deležniki dojemajo organizacijo, je ključno pri določanju njihovega odziva na izdelke in storitve podjetja (Simões et al., 2005).

Vizualno/grafično oblikovanje se torej nanaša na upravljanje simbolov podjetja, posreduje strateške in vizualne dimenzije korporativne identitete notranjim in zunanjim javnostim (Hatch & Schultz, 1997; van Riel & Balmer, 1997). Identiteta je v skladu s tem trdno izražena z imeni, simboli, logotipi, tipografijami in barvnimi shemami (Dowling, 2001). Vizualna podoba, ki je verjetno najotiplivejši vidik korporativne identitete, vključuje simbole (ime podjetja, logo), ki odražajo kulturo podjetja in vrednote, ki ustvarjajo fizično prepoznavnost organizacije (Dowling, 2001; Melewar & Saunders, 1999,). Zavedanje zaposlenih o korporativnih simbolih in njihovem pomenu je ključnega pomena (Berry, v Simões et al., 2005), saj vizualni vidik identitete jasno kaže kulturo in vrednote podjetja.

Vizija, poslanstvo in kultura predstavljajo najpomembnejše elemente identitete blagovne in korporativne znamke. Strategija organizacije, predstavljena skozi poslanstvo in vizijo, se odraža v strategiji pozicioniranja (Cornelissen & Elving, 2003). Za organizacijo je upravljanje identitete strateškega pomena, saj je podjetje treba ustrezno pozicionirati na trgu (Chun & Davies, 2001). Korporativna identiteta torej za podjetje predstavlja ključno konkurenčno prednost (Balmer & Gray, 2000). Pri tem je pomembno, na kakšen način sta poslanstvo in vizija predstavljena znotraj in zunaj podjetja (Melewar, Karaosmanoglu, & Peterson, 2005), saj se je pri upravljanju identitete treba osredotočiti na notranje in zunanje deležnike (de Chernatony & Harris, 2000). Poslanstvo in vizija podjetja predstavljata osnovo in hkrati jedro korporativne identitete (Melewar et al., 2005).

Jasna vizija neposredno izraža glavni cilj podjetja in jo je mogoče razumeti brez dodatne razlage. Močna vizija pa zagotovo ni sestavljena zgolj iz enega cilja, ki ga je mogoče doseči in ga pozneje opustiti. Vizija naj bi predstavljala priročnik za aktivnosti podjetja v daljšem časovnem obdobju in naj bi se osredotočala na dolgoročne cilje podjetja. Močna vizija jasno odraža dolgoročno perspektivo podjetja in okolja, v katerem bo delovalo v prihodnosti, ker vizija nima moči, da navduši zaposlenega in postane predan podjetju, razen če ne ponuja pogleda v boljšo prihodnost. Vizija mora biti zato stabilna in dovolj prožna, da se ne prilagaja kratkoročnim trendom, tehnologijam in spremembam na trgu (Kantabutra & Avery, 2010).

Daft (v Kantabutra & Avery, 2010) je v svoji raziskavi ugotovil, da veliko podjetij v snovanje vizije ne vključuje zaposlenih. Bolj kot je vizija specifična, edinstvena in inovativna, manj verjetno je, da bo privlačna za širši spekter deležnikov podjetja. Zato mora vodstvo ustrezno posredovati vizijo svojim zaposlenim, jih motivirati in navdušiti, da sodelujejo pri njenem ustvarjanju in jo pozneje tudi podpirajo. Močna vizija ima pomemben vpliv na zadovoljstvo porabnikov in zaposlenih. Zajema jedrnatost, jasnost, abstraktnost, izziv, usmeritev v prihodnost, stabilnost in zmožnost navdiha (Kantabutra & Avery, 2010). Vizija mora motivirati zaposlene, da si po najboljših močeh prizadevajo za dosego želenih rezultatov. S tem omogoča povečanje njihove samopodobe in njihovo nadaljnjo osebno rast. Zaposleni vizijo uporabljajo kot navodilo za opravljanje obveznosti na delovnem mestu, iz česar izhaja tudi njihovo zadovoljstvo (Kantabutra & Avery, 2010).

Identiteta podjetja in s tem filozofija in vrednote so predstavljene prek poslanstva in vizije (Yamauchi, v Ingenhoff & Fuhrer, 2010). Identiteta odraža razlog obstoja podjetja (David, v Ingenhoff & Fuhrer, 2010) in odgovarja na vprašanje "Kam je naše podjetje usmerjeno v prihodnosti" (Campbell & Tawaday, v Ingenhoff & Fuhrer, 2010). Poslanstvo podjetja določa težave vodstva, ki se nanašajo na sedanost. Služi kot odsev podjetja in njenih ljudi (Want, 1986) ter predstavlja razlog za obstoj podjetja (Melewar et al., 2005). Kot pravi Abbrat (1989), je poslanstvo zgoščen izraz, ki predstavlja namen podjetja. Na drugi strani pa je perspektiva vizije podjetja bolj usmerjena v prihodnost. Vizija določa želeni status družbe v prihodnosti.

Poslanstvo podjetja, vrednote in prepričanja je treba razširiti po vsej organizaciji kot platformo vedenja managementa in zaposlenih (Simões et al., 2005). Poslanstvo podjetja usmerja odločitve, politiko in ukrepe podjetja ter ima za posledico osrednje motivacijske predpostavke, načela, vrednote in principe (Collins & Porras, 1991). Vodstvo se mora posledično zavedati težav, ki se nanašajo na oblikovanje poslanstva in vizije (Bart v Ingenhoff & Fuhrer, 2010). Cilji morda niso jasni izraženi ali pa jih preprosto ne bi bilo mogoče doseči, poslanstvo bodisi ne izraža ciljev družbe bodisi so ti lahko tudi napačni, prav tako pa ne nagovarja pravih deležnikov (Ingenhoff & Fuhrer, 2010). Poslanstvo in vizija torej zahtevata, da je ravno kultura v podjetju skladna z njegovo strategijo (Campbell & Tawaday, v Ingenhoff & Fuhrer, 2010).

Večina podjetij korporativno identiteto poleg korporativnega dizajna, komuniciranja, vedenja in strategije povezuje s korporativno kulturo. Do sedaj še ni bilo soglasnega dogovora o tem, ali je korporativna kultura element ali determinanta korporativne identitete. Nekateri trdijo, da sta korporativna identiteta in kultura povezani, spet drugi, da gre za popolnoma ločena koncepta. Na kulturo podjetja ima velik vpliv zgodovina podjetja, ki ohranja norme podjetja in prakse več let; ustanovitelj organizacije, ki na začetku določa poslovno filozofijo podjetja; država izvora, ki povezuje nacionalne značilnosti kulture, kar vključuje delovne načela in navade; subkulture, kot so različni oddelki z različnimi potrebami in željami ter različne narodnosti, ki imajo lastniški delež v podjetju. Zato je mogoče sklepati, da se korporativna kultura omenja, čeprav je izključena kot komponenta korporativne identitete (Melewar & Karaosmanoglu, 2006).

Prevladujoča ideja je, da integrirana, močna kultura (skupni pomeni, značilnosti in ideologija) povzroča simbolizem ne samo znotraj organizacije, ampak tudi zunaj – pri zastopanju deležnikov in javnosti prek korporativne identitete (Cornelissen & Elving, 2003). Zavezanost zaposlenih z organizacijo predstavlja okrepljena in organizacijska identifikacija, ki se pojavi, ko dobijo ugodno, razlikovalno in trajno podobo (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Kultura je sestavljena iz prepričanj in vrednot, ki imajo smisel v podjetju, da pomagajo zaposlenim skrbeti za organizacijo. Sama kultura pa ne daje občutka strukture in načel organizacije ali dejavnosti, ki se izvajajo s strani vsakega zaposlenega (Heath, v Cornelissen & Elving, 2003).

Managerji morajo biti pozorni, da je kultura v podjetju usklajena z vrednotami, saj bi to lahko povzročilo nedosledno vedenje in škodljivo vplivalo na dožemanje deležnikov o blagovni znamki. Organizacijska kultura lahko predstavlja vir konkurenčne prednosti (Bettencourt & Brown, 1997). Kultura mora biti primerna, prilagodljiva in pozorna na potrebe vseh deležnikov (Kotter & Heskett, 1992). Managerji pa se morajo predvsem strinjati o nekaterih temeljnih vrednotah podjetja, ki bodo ostale nespremenjene, druge vrednote pa morajo prilagajati spreminjajočim se okoliščinam (Harris & de Chernatony, 2001).

Korporativna kultura je v določeni obliki komunicirana deležnikom skozi vedenje zaposlenih. Zato ne smemo zanemariti dinamičnega odnosa med kulturo in komuniciranjem. V podjetju je treba ustvariti predanost zaposlenih korporativnim vrednotam, saj se tako zmanjša možnost nastanka negativne in nenadzorovane komunikacije. Korporativno komuniciranje vpliva na korporativno identiteto podjetja, vendar pa je kljub temu komunikacija učinkovita, če jo podpirajo uspešni dosežki, korporativna retorika pa je skladna z vedenjem (Melewar & Karaosmanoglu, 2006).

2 NOTRANJI BRANDING

Notranji branding je dejavnik, ki organizaciji omogoča uspeh pri doseganju obljube blagovne znamke, da izpolnjuje pričakovanja porabnikov z izvajanjem različnih komunikacijskih dejavnosti (Drake, Gulman, & Roberts, 2005). Večina študij je osredotočena na vidik upravljanja in svetovanja, čeprav so ciljno občinstvo notranjega brandinga ravno zaposleni (Punjaisri et al., 2009). Pri konceptu notranjega brandinga je torej osebje organizacije prvi trg podjetja, saj so zaposleni notranji kupci in delovna mesta notranji izdelki. Delovno mesto kot izdelek mora privabiti, razvijati in motivirati zaposlene, ob tem pa posredovati splošne cilje podjetja (Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

Notranji branding mora vključevati tako notranje komuniciranje (marketing) kot tudi programe izobraževanja (oddelek za upravljanje s človeškimi viri), s čimer vodi in razvija razumevanje zaposlenih o blagovni znamki. Z notranjim komuniciranjem namreč zaposleni dobijo idejo, kaj blagovna oziroma korporativna znamka sploh je, kar jim služi kot pripomoček pri vsakdanjih opravilih na delovnem mestu. Management se mora zavedati, da vpliv notranjega brandinga ni konstanten med vsemi zaposlenimi v organizaciji. Upoštevati je treba tudi osebne spremenljivke, kakršne so starost, izobrazba, delovna doba v določenem podjetju in delo z blagovno znamko. Notranjega brandinga ne moremo obravnavati ločeno od drugih dejavnikov, saj mora management z brandingom v delovnem okolju spodbujati zaposlene in jim približati vrednote blagovne znamke. To povzroči, da so zaposleni na delovnem mestu bolj zadovoljni (Punjaisri & Wilson, 2011).

Notranji branding se osredotoča predvsem na sprejemanje koncepta brandinga znotraj organizacije, s čimer je zagotovljeno, da zaposleni podajo obljubo blagovne znamke

zunanjim deležnikom (Foster, Punjaisri, & Cheng, 2010). Balmer (2001) zato izpostavlja zmedo, ki zajema koncepte korporativne identitete, marketinga in brandinga. Medtem ko se branding najpogosteje osredotoča na zunanje deležnike, notranji branding želi vzpostaviti sistem/procese in posledično vedenje zaposlenih, ki so v skladu s prizadevanji zunanjega brandinga. Izraz branding zaposlenih in notranji branding sta sinonim v literaturi, uporablja pa se tudi izraz notranji marketing, ki predvsem opisuje te aktivnosti in programe (Mitchell, 2002).

2.1 Opredelitev in pomen notranjega brandinga

Peti element trženjskega spleta predstavljajo ljudje, kar se sklada s konceptom notranjega brandinga. Notranji branding je povezan z marketingom odnosov, ki vključuje medsebojno delovanje, usklajevanja in komunikacijo pa tudi razvoj organizacijske sposobnosti za učinkovito izvajanje trženjskih strategij. Zamisel o notranjem brandingu je prvič predstavil Berry (1981), ki je ugotovil, da je za uspeh vsake organizacije treba zadovoljiti potrebam zaposlenih. Zaposleni, ki so zadovoljni s svojo organizacijo, bodo najverjetneje zagotavljali kakovost storitev za zunanje porabnike (Ogunnaike, Oyeniyi, & Adeniji, 2012). Berry (1981) je notranji branding opredelil kot gledanje na zaposlene kot na notranje stranke, delovna mesta pa kot notranji izdelek, ki izpolnjuje potrebe in želje teh notranjih kupcev ob obravnavanju ciljev organizacije.

Mahnert in Toures (v Sharma & Kamalanabhan, 2012) notranji branding definirata kot kopičenje in uporabo funkcij in orodij, namenjenih oblikovanju in vzdrževanju dosledne, učinkovite, uspešne in k strankam usmerjene delovne sile. Ti cilji so doseženi v komunikaciji s privlačnostjo, motivacijo, izobraževanjem in vodenjem ustreznih zaposlenih. Primerni zaposleni so tisti, ki se zavedajo in so predani potrebam organizacije in drugim zaposlenim na vseh ravneh verige notranje vrednosti. Woodruffe (v Sharma & Kamalanabhan, 2012) trdi, da je notranji branding sredstvo za ustvarjanje notranje zaveze med zaposlenimi. Zato notranja komunikacija znamke ustvarja enotno razumevanje vrednot blagovne znamke, ki pomagajo zaposlenim, da uskladijo svoj odnos do blagovne znamke z znamko delodajalca (de Chernatony & Segal-Horn, 2001).

Nedavne študije (Punjaisri et al., 2009) so se osredotočile na to, kako podjetje gradi in uporablja notranji branding, da si zagotovi vedenje zaposlenih, ki bo v skladu s cilji in vrednotami podjetja ali blagovne znamke. Izkušnje zunanjih porabnikov v njihovih interakcijah z organizacijo in njenimi izdelki/storitvami so odvisne od notranjih dejavnikov: kakovost notranjih storitev ter zadovoljstvo, zadržanje in produktivnost zaposlenih. Z vzpostavitvijo učinkovitih sistemov za upravljanje s človeškimi viri organizacija lahko vključi zaposlene v oblikovanje poslanstva in sodelovanja pri načrtih (strateških, taktičnih in operativnih). To angažiranje zaposlenih v blagovno znamko vodi do sporočanja kakovosti blagovne znamke zunanjim deležnikom (D'Innocenzo, 2002; Mitchell, 2002). Notranji branding se osredotoča predvsem na sprejemanje koncepta

brandinga znotraj organizacije, s čimer zagotovijo, da zaposleni s svojim vedenjem podajo obljubo blagovne znamke zunanjim deležnikom (Foster et al., 2010). Cilj notranjega brandinga je torej razvoj delovne sile, ki je zavezana nizu vrednot in organizacijskih ciljev podjetja (Backhaus & Tikoo, 2004).

Ena od osnovnih značilnosti notranjega brandinga je medfunkcijski odnos med različnimi oddelki znotraj organizacije, kar omogoča boljšo komunikacijo, saj ima sposobnost, da odstrani ovire med oddelki. Ena od prednosti medfunkcijskega odnosa je, da delavca iz egocentrizma pripelje na raven doseganja skupnih ciljev podjetja (Ahmed & Rafiq, 2003; Ballantyne, 2003; Rafik & Ahmed, 2000). Glavna izmenjava znanja torej poteka od vrha organizacije do najnižjih funkcij. Prenos znanja v nasprotni smeri je sprejemljiva samo v okviru določenih pravil v podjetju (Ballantyne, 2003). Po Backhaus in Tikoo (2004), Berthon et al. (2005) in Mosley (2007) notranji branding razvija in krepi skupni etos, ki temelji na vrednotah ter je najpogostejše vezan na poslanstvo in vizijo. Ta pogled na strategijo predlaga, da so različne kulturne sposobnosti in značilnosti organizacije edina trajnostna pot do konkurenčne prednosti (Mosley, 2007).

Kljub vse večjemu zanimanju akademikov in praktikov za koncept notranjega brandinga pa je na tem področju malo raziskav, ki bi podale odgovore na to, kaj, zakaj in kako se odvija proces notranjega brandinga. Čeprav se mnogi strokovnjaki strinjajo, da je notranji branding pravzaprav promoviranje blagovne znamke znotraj organizacije in so ciljno občinstvo zaposleni, so obstoječa spoznanja pridobljena iz perspektive managementa in drugih svetovalcev za razvijanje blagovne znamke (Punjaisri et al., 2009). Notranji branding ima torej ključno vlogo pri vplivanju na odnos zaposlenih in oblikovanje vedenja, ki je usklajeno z blagovno znamko; s tem, da ustvarjamo razumevanje zaposlenih o vrednotah blagovne znamke in jih vključimo v življenje blagovne znamke (de Chernatony & Segal-Horn, 2001). Med naloge notranjega brandinga se uvršča tudi usposabljanje in motiviranje zaposlenih (Kotler & Keller, 2009).

Vpliv notranjega brandinga na odnos in vedenje zaposlenih se viša v primeru, ko so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom. Vodstvo si mora prizadevati za izboljšanje odnosa med upravo in zaposlenimi. Pozorni morajo biti na različne sheme, ki jih implementirajo v delovni proces. Notranji branding ne more biti uspešen, če ni v skladu z njihovim vedenjem in pričakovanji. Prav tako pa mora sporočati vrednost blagovne znamke drugim deležnikom. Notranji branding mora biti torej usklajen s korporativnim komuniciranjem, kulturo, identiteto, celostno grafično podobo in ugledom, pri tem pa mora biti ustrezno upravljan s strani management in usklajen z oddelkom za upravljanje s človeškimi viri (Punjaisri & Wilson, 2011).

Notranji branding pomaga ustvariti delovno silo, ki jo druga podjetja težko posnemajo (Backhaus & Tikoo, 2004). Poleg zaposlenih so sestavni del notranjega brandinga tudi izobraževanja, usposabljanja, dogodki, usmerjenost, nadzorovanje in načrtovanje v organizaciji podjetja. Zaposleni so pogosto motivirani z nefinančnimi dejavniki, ki

povečujejo ohranjanje zaposlenih – potovanje, izobraževanje, podpora nadrejenih (Heilmann, Saarenketo, & Liikkanen, 2013). Informirani, dobro usposobljeni in motivirani zaposleni imajo lahko velik vpliv na uspešen razvoj in izvajanje strateških načrtov, oddelek za upravljanje s človeškimi viri pa mora biti bolj vključen v jedro temeljnega poslovanja podjetja (Ulrich, 1998).

Tisti, ki so zaposleni pri uspešnejših podjetjih, imajo veliko bolj jasno in dosledno razumevanje blagovnih znamk ter jih lahko kratko in natančno opišejo. Zaposleni imajo tudi boljše razumevanje o tem, kako oddelek, v katerem so zaposleni, prispeva k uspehu znamke in kako njihovo vedenje vpliva na znamko. V manj uspešnih in včasih zmedenih blagovnih znamkah pa so zaposlenim bistvo znamke pojasnili predvsem starejši managerji. Zaposleni pogosto zamenjujejo oglaševalske slogane z bistvom (vrednotami ali vizijo) blagovne znamke. Vodstvo jih namreč ni ustrezno izobrazilo o znamki in zato niso razumeli, da je storitev ali izdelek več kot samo oglaševanje ter kakšen vpliv ima znamka na njihovo vlogo v organizaciji. Manj uspešne znamke so bile zato slabo razumljene tako znotraj organizacije kot tudi izven marketinškega oddelka (de Chernatony & Cottam, 2006). Medtem ko so v uspešnih znamkah zaposleni izražali svoje mnenje in usmerjali blagovno znamko, v manj uspešnih podjetjih notranji programi niso posodabljali ali krepili znamke, saj se je na tem področju zgolj omenjalo spremembe, ki pa se jih ni ustrezno razumelo, saj je bila znamka še vedno pod nadzorom starejših managerjev, ki ji posebne pozornosti niso posvečali (de Chernatony & Cottam, 2006).

2.2 Pomen vrednot blagovne znamke za zaposlene

Notranji branding je učinkovit takrat, ko vsak zaposleni v organizaciji razume vrednote korporativne ali blagovne znamke (Heskett, 1987). Edinstvene in značilne vrednote blagovne znamke zaposlenim zagotovijo ali pa pomagajo, da se identificirajo z organizacijo. V tem primeru notranji branding lahko deluje kot orodje za povečanje identifikacije zaposlenih z organizacijo (Ashforth & Mael, 1989). Čeprav še ni bila predlagana univerzalna opredelitev, se avtorji strinjajo o ključnem načelu, ki podpira notranji branding: zagotavljanju, da zaposleni vrednote blagovne znamke, ki določajo pričakovanja kupcev o organizaciji, posredujejo drugim deležnikom (Aurand, Gorchels, & Bishop, 2005; Boone, 2000; de Chernatony & Cottam, 2006; King & Grace, 2008; Manhart & Torres, 2007). To pomeni, da morajo tako zaposleni kot tudi notranji branding podpirati blagovno ali korporativno znamko in se zavzemati za skladnost podobe med drugimi deležniki, saj se to izraža tudi pri načrtovanju dolgoročne strategije podjetja (Foster et al., 2010).

Deal in Kennedy (1982) trdita, da uspešna organizacija velik poudarek namenja oblikovanju eksplicitnih vrednot ter si prizadeva, da jih zaposleni poznajo in jih širijo znotraj organizacije. Vrednote, ki jih posreduje vrhnji management namreč oblikujejo dojemanje in interpretacijo same organizacije pri zaposlenih (Hambrick & Mason, 1984).

Vrednote zaposlenim ponujajo navodila, v katerih je opredeljeno želeno vedenje v podjetju (McDonald & Gantz, 1991). Zato je pri gradnji korporativne identitete pomembno, da so vrednote v podjetju med seboj skladne, saj imajo pomembno vlogo pri spodbujanju skladnega dojemanja blagovne znamke in usklajenih ukrepov tako znotraj oddelka kot tudi po celotni organizaciji (Deal & Kennedy, 1982).

Notranji branding ustvarja skupno razumevanje vrednot blagovne znamke (de Chernatony & Segal-Horn, 2001). Zaposleni morajo torej uskladiti odnos do blagovne znamke skupaj z vodstvom podjetja (Punjaisri et al., 2009). Notranji branding bi lahko oblikoval vedenje zaposlenih, kar v veliki meri temelji na predpostavki, da če zaposleni razumejo in se zavzemajo za vrednote blagovne znamke, lahko te posredujejo porabnikom in s tem zadovoljijo njihova pričakovanja (Punjaisri et al., 2009). Ko zaposleni verjamejo ter sprejmejo vrednote in cilje organizacije, bodo pripravljeni vlagati večji napor, da bi podjetje uspelo (Cook & Wall, v Punjaisri et al., 2009).

Mitchell (2002) meni, da morajo organizacije, ki poskušajo doseči zavezanost zaposlenih blagovni znamki, ustvariti čustveno povezavo z zaposlenimi, da s tem naredijo blagovno znamko živo, s tem pa bi uskladili svoje vrednote in vedenje z blagovno znamko. Če se vrednote organizacije in blagovne znamke ujemajo, bo obnašanje zaposlenih odražalo vrednote blagovne znamke. Zato je pri uspešnejših blagovnih znamkah manj verjetno, da bi se pojavile negativne kritike (de Chernatony & Cottam, 2006).

Zaposleni, ki se identificirajo z znamko, bodo nanjo tudi bolj čustveno navezani (O'Reilly & Chatman, v Punjaisri et al., 2009). Zavezanost zaposlenih je torej pozitivno povezana z lojalnostjo znamki in njihovim namenom, da ostanejo del tega podjetja. Kljub temu se mora management zavedati, da notranji branding ne bo imel enakega vpliva na vse zaposlene v organizaciji. Razmerja, ki jih imajo zaposleni s sodelavci in vodstvom, stopnja zaznane avtonomnosti, zaznavanje plačila za delo ter sistem nagrajevanja lahko omejijo učinkovitost notranjega brandinga (Punjaisri & Wilson, 2011).

Poleg vrednot, za katere se zavzema podjetje, vedenje posameznikov usmerjajo tudi osebne vrednote (Rokeach, v Harris & de Chernatony, 2001; Melgino & Ravlin, 1998). Bolj kot se osebne vrednote posameznika ujemajo z vrednotami sodelavcev in blagovne znamke, bolj verjetno je, da bodo menedžerji in zaposleni delovali v skladu z vrednotami korporativne organizacije. Managerji se morajo zato dogovoriti o temeljnih vrednotah, ki jih je treba ohraniti, in o vrednotah, ki bi jih lahko prilagodili v primeru spremenjenih okoliščin (de Chernatony, 1999). Organizacija potrebuje "korporativno vero", pri čemer vsi člani verjamejo iste stvari o organizaciji in si delijo iste vrednote (Kunde, v de Chernatony & Cottam, 2006).

Literatura notranjega brandinga se osredotoča na vpliv obstoječih zaposlenih, da podajajo obljubo blagovne znamke, ne obravnava pa, kako zaposliti "prave" kandidate, katerih vrednote se ujemajo z organizacijo (Foster et al., 2010). Punjaisri in Wilson (2007)

poudarjata, da imajo višji menedžerji težave pri zaposlovanju primernih kandidatov, ki si delijo podobne vrednote kot organizacija. Zaposlovanje osebja, ki temelji na skladnosti vrednot, je včasih bolj vzdržljivo od zgolj osredotočanja na tehnične/operativne sposobnosti, ki se pojavljajo kot vrednote, katere spodbujajo vedenje zaposlenih, ki pa ga je težko spremeniti (de Chernatony, 2001). Kundu in Vora (2004) trdita, da je zaposlovanje pravih ljudi ključnega pomena zlasti za organizacije, ki se zanašajo na to, da zaposleni predstavljajo vrednote blagovne znamke in podajo obljubo blagovne znamke. Vrednote blagovne znamke morajo biti del smernic zaposlovanja, programov usposabljanja, strukture nagrajevanja in motiviranosti zaposlenih (Aurand et al., 2005).

Z aktivnostmi v okviru procesa notranjega brandinga zaposleni pridobijo znanje o blagovni znamki. Notranje komuniciranje in programi izobraževanja posredujejo znanje o vrednotah, obljubah in glavnih skupinah porabnikov blagovne znamke. Pridobijo tudi znanje o vedenju, ki je usklajeno z vrednotami blagovne znamke in je nujno za uspešno uresničitev njenih obljub (Terglav et al., 2012). Na podlagi vrednot blagovne znamke morajo managerji razmisliti, kako zaposlene vključiti v različne programe, ki zadevajo blagovno znamko. Poleg zaposlovanja in razvoja na podlagi kompetenc je treba razmisliti, kako organizacijske ovire omejujejo odzivnost zaposlenih (de Chernatony & Cottam, 2006).

2.3 Vpliv kulture v organizaciji

Notranji branding zahteva spremembe v kulturi organizacije. Želja vsakega podjetja je, da bi bili zaposleni navdušeni nad blagovno znamko, motivirani za gradnjo le-te in nagrajeni z uspešno širitvijo trga. Za večino organizacij to predstavlja ogromno spremembo in zahteva aktivno sodelovanje vodstva v vseh funkcijah (Aurand et al., 2005). Kultura namreč vpliva na zunanje deležnike skozi vedenje in odnos zaposlenih, pri čemer se mora odražati skozi korporativno komuniciranje in vizualno identiteto (Wilson, 2001).

Notranji branding pomaga pri tvorjenju kulture v organizaciji z zaposlovanjem primerne osebe, s čimer si ustvari konkurenčno prednost na trgu, saj druga podjetja težko posnemajo kulturo organizacije. Kultura na delovnem mestu je oblikovana na podlagi ciljev organizacije, kar organizaciji omogoča vzpostavitev edinstvene kulture, ki je osredotočena na opravljanje dejavnosti v podjetju. Podjetje to zagotovi s sistematičnim izpostavljanjem vrednot svojim zaposlenim (Backhaus & Tikoo, 2004).

Schein (1985) kulturo opredeli s tremi stopnjami: artefakti, vrednote in osnovna predvidevanja. Najvidnejša povezava med znamko in kulturo je v vrednotah. Če obstaja ujemanje med vrednotami organizacije, zaposlenih in blagovne znamke, je posledica sinergija, ki spodbuja močno blagovno znamko, ki resnično "živi" med zaposlenimi. Uspešne blagovne znamke to izkoriščajo pri ustvarjanju korporativne kulture in skušajo delovati skladno z njo. Najpomembneje je torej zagotoviti, da vsi zaposleni razumejo

blagovno znamko in se zavedajo vloge njihovega vedenja (de Chernatony & Cottam, 2006).

Managerji morajo imeti zaupanje v zaposlene, da bodo postali bolj proaktivni pri aktivnostih, ki jih spodbuja podjetje, in bodo prepoznali, da vrednote ne le izražajo določenega vedenja, temveč tudi omogočajo, da zaposleni pravilno zaznavajo meje med potencialnim porabnikom in podjetjem. Ker vpliv zaposlenih povzroči močnejšo povezavo porabnika s korporativno blagovno znamko, bi morali managerji dobre prakse posredovati tudi drugim zaposlenim, da bi le-ti lahko bolje prilagodili svoje vedenje, ki bo skladno z vrednotami blagovne znamke (de Chernatony & Cottam, 2006). Kultura v organizaciji in učinkovita notranja komunikacija zagotavljata, da so zaposleni obveščeni o aktivnostih, ki se odvijajo na področju blagovne ali korporativne znamke (de Chernatony & Cottam, 2006), kar pomeni, da organizacijska kultura opredeljuje vedenje zaposlenih na delovnem mestu (Schein, 1985).

De Chernatony in Cottam (2006) sta na podlagi raziskav Nonake in Takeuchija ustvarila model, ki prikazuje, kako blagovna znamka lahko postane etos v organizaciji. Podjetje se mora odločiti, ali bo znamka "kodificirana znamka" ali "znamka razumevanja", odvisno od stopnje razumevanja zaposlenih. Ko sta prepričanje in zavezanost zaposlenih že vzpostavljena, podjetju ni treba več nadzirati znamke, saj blagovno znamko začnejo voditi interpretacije zaposlenih. S tem znamka postane "znamka interpretacije", ponotranjena s strani zaposlenih in ima vlogo pri njihovih delovnih aktivnostih. Šele takrat, ko vedenje zaposlenih avtomatično postane usmerjeno v blagovno znamko, se vzpostavi organizacijska kultura, znamka pa postane etos znotraj organizacije (de Chernatony & Cottam, 2006).

Na uspeh podjetja vplivata tudi sinergija med blagovno znamko in kulturo ter osebnega in spoštljivega odnosa do porabnikov, saj se nanašata na obnašanje zaposlenih. Glavna prednost blagovnih znamk je povezana s kulturo in s tem, kako zaposleni zaznavajo znamko, kar se odraža v interakcijah s potencialnimi kupci. To tvori pomemben in trajen odnos med znamko in porabnikom, kar predstavlja močno orodje na konkurenčnem trgu (de Chernatony & Cottam, 2006).

Razvoj in ohranjanje produktivne in spodbudne organizacijske kulture je osrednja naloga menedžerjev. Namen notranjega brandinga znotraj organizacije je prizadevanje za ustvarjanje kulture, ki krepi želena delovna vedenja in podpira posameznikovo kakovostno življenje na delovnem mestu. Za doseganje teh ciljev podjetja spodbujajo obstoječe vrednote kulture podjetja ali včasih uporabijo notranji branding z namenom, da bi spremenili kulturo (Bergström & Anderson, v Backhaus & Tikoo, 2004).

2.4 Pomen internega komuniciranja

Komunikacija z zaposlenimi ima pomembno vlogo pri gradnji notranjega brandinga (Sharma & Kamalanabhan, 2012). Podjetja, ki večji pomen pripisujejo internemu komuniciranju (npr. ustanovitev posebnega oddelka za notranje korporativno komuniciranje), imajo višjo stopnjo zavzetosti zaposlenih (Thomson & Hecker, v Sharma & Kamalanabhan, 2001) in uživajo boljši ugled pri drugih deležnikih (Dortok, 2006).

Identifikacija zaposlenih z blagovno znamko pozitivno vpliva na zavezanost (Allen & Meyer, 1990), ki vodi v zvestobo (Brown & Peterson, 1993). Kot ugotavljata Sharma in Kamalanabhan (2012), obstaja povezava med internim komuniciranjem in notranjim brandingom. Komuniciranje znotraj podjetja in izobraževanje o znamki pozitivno vplivata na zadovoljstvo v komunikaciji, ki v nadaljevanju vodi v identifikacijo z znamko, lojalnost in predanost zaposlenih.

Woodruffe (v Sharma & Kamalanabhan, 2001) trdi, da je interno komuniciranje sredstvo za ustvarjanje notranje zaveze med zaposlenimi. Notranji branding vzbuja različno razumevanje blagovne znamke po celotni organizaciji; učinkovit notranji branding zato povzroča zavezanost zaposlenih sami znamki (Aurand et al., 2005; Burmann & Zeplin, v Punjaisri et al., 2009). Učinkovito notranje komuniciranje blagovne znamke z zaposlenimi povečuje njihovo intelektualno lastnino (razumevanje) in čustveno zavzetost (obveznost) za blagovno znamko (Thomson et al., v Sharma & Kamalanabhan, 2001). Ustvarjanje zavezanosti zaposlenih prihaja z oddelka za upravljanje s človeškimi viri (Guest, v Punjaisri et al., 2009). Notranji branding in njegova orodja (usposabljanje in notranja komunikacija) lahko privedejo do prepoznavanja, zavezanosti in lojalnosti zaposlenih (Papasolomou & Vrontis, 2006). Da bi imeli od notranjega brandinga optimalne koristi, ga je treba pravilno povezati s komunikacijo navzven. Če se zaposleni ne strinjajo z zunanjo komunikacijo, je uspeh izdelka vprašljiv. Mešana sporočila bodo namreč ustvarila notranje težave, ki se lahko razširijo tudi na zunanji trg. Pomembno je, da se ustvari zunanja komunikacija, s katero se strinjajo notranji člani, management pa nato deli uspešne zgodbe, s čimer okrepi prednosti komunikacije (Mitchell, 2002).

Welch in Jackson (2007) interno komuniciranje opredeljujeta kot proces med strateškim managementom organizacije in notranjimi deležniki, ki je namenjen spodbujanju zavezanosti organizaciji, vzburjanju občutka pripadnosti, zavedanju o spreminjajočem se okolju in razumevanju razvijajočih se ciljev. Smidts, Pruyn & van Riel (2001) pravijo, da interno komuniciranje vpliva na stopnjo identifikacije zaposlenih z organizacijo in na njihov odnos, da organizacijo s svojim vedenjem tudi podpirajo. Bennis (v Sharma & Kamalanabhan, 2001) trdi, da je neprimerno, da podjetje zapiše vizijo in vrednote podjetja, nato pa upa, da bodo zaposleni ravnali v skladu s tem. Če podjetje pričakuje, da bodo zaposleni vrednote ponotranjili, jih mora vključiti pri določanju vizije in vrednot. Korporativna sporočila (vrednote, vizija in poslanstvo organizacije ter prednosti

zaposlenih) so zaposlenim predstavljena prek internega komuniciranja z namenom, da vplivajo na odnos zaposlenega (Tukiainen, 2001).

Največjo oviro pri grajenju "notranje znamke", ki ustvarja močan občutek identifikacije, lojalnosti in zavezanosti zaposlenih, predstavlja ravno proces komunikacije (Davis, 2000; Vallaster & Chernatony, 2006). Podjetje mora pri doseganju ciljev notranjega brandinga vključiti vlogo sporočil, internega komuniciranja, povratnih informacij in usposabljanja, ki predstavljajo sestavni del komunikacije same znamke (Sharma & Kamalanabhan, 2012). Weick (1987) meni, da interno komuniciranje lahko razumemo kot aktivnost "ustvarjanja smisla", ki zajema jezikovne lastnosti (novice) in s tem gradi korporativno identiteto blagovne znamke. Prav tako meni, da se simboli korporativne vizualne identitete lahko uporabijo kot logotip, celostna grafična podoba pa kot del sporočila blagovne znamke za ustvarjanje močne identitete med notranjimi deležniki (van de Bosch, Jong, & Elving, 2005).

Interno komuniciranje pomaga pri usklajevanju vedenja zaposlenih z njihovimi vrednotami (de Chernatony & Segal-Horn, 2001). Pri tem formalni komunikacijski kanali, kakršni so tedenski sestanki, letna poročila, interni časopisi, in neformalni kanali, kakršni so posebni dogodki in medosebna komunikacija, pomaga podjetjem ustvariti močno podobo korporativne blagovne znamke med zaposlenimi (Herstein, Mitki, & Jaffe, 2008). Čeprav programi usposabljanja zahtevajo napor in strošek za podjetje, skupaj z učinkovitim internim komuniciranjem zagotovijo, da osebje lahko naprej sporoča obljubo blagovne znamke. Management pri tem uporabi dvosmerno komunikacijo, dnevno obveščanje, skupne sestanke, oglasne deske in interni časopis (Punjaisri et al., 2009).

Usposabljanje o komunikaciji blagovne znamke se dojema kot dimenzija internega komuniciranja. To organizacijam pomaga razumeti stopnjo, do katere je usposabljanje, ki je po navadi povezano z oddelkom upravljanja s človeškimi viri, lahko uporabljeno za vplivanje na odnos delavca do korporativne znamke (Sharma & Kamalanabhan, 2012). Davis (2000) pravi, da je komunikacijo znamke podjetja lahko izboljšati z vsiljenim komunikacijskim usposabljanjem zaposlenih na ravni osebnih komunikacijskih tehnik – z javnim nastopanjem in razvojem določenih veščin. Komunikacijski trening namreč izboljša odnose med zaposlenimi, kar povzroči boljši odnos do delovnega procesa in večje sodelovanje pri doseganju ciljev. Usposabljanje o znamki je lahko tudi pomemben komunikacijski kanal za nadaljnje izboljšanje pretoka korporativnih informacij na notranje deležnike (Sharma & Kamalanabhan, 2012).

Različni programi usposabljanja so namenjeni poučevanju in izobraževanju o natančnem odnosu in vedenju, ki je potrebno za to, da lahko prenesejo obljubo blagovne znamke porabnikom. Usposabljanje namreč izobražuje zaposlene, kako sprejeti vrednote blagovne znamke, ki jih zagovarja podjetje in ki jih predlaga obljuba blagovne znamke (Punjaisri et al., 2009). Poleg usposabljanja je treba upoštevati tudi druge kadrovske prakse, kot so zaposlovanje, nagrajevanje in motiviranje osebja (Drake et al., 2005). Delavnice znotraj

podjetja, ki vključujejo zaposlene, se lahko uporabijo za prvi vpogled v njihovo razumevanje znamke, pozneje pa jim vodstvo pojasni, kako sami želijo, da zaposleni podjetje zaznavajo. Managerji na delavnicah lahko osebu pomagajo, da začnejo ceniti znamko, ravno tako kot logotip pomaga strankam prepoznati blagovno znamko. Delavnice pripomorejo k temu, da managerji zaposlenim pomagajo pri tem, da se bodo zavedali, kako je logotip zgolj majhen pripomoček k bogastvu blagovne znamke, medtem ko pozitivne asociacije, povezane tako s podjetjem kot z znamko, odločilno prispevajo k zaznavanju blagovne znamke (de Chernatony & Cottam, 2006).

Ne smemo pozabiti na pomen komunikacije na organizacijski ravni. Ko vsi člani razumejo identiteto blagovne znamke, lahko delujejo bolj usklajeno, poveča pa se tudi verjetnost, da bodo njihove aktivnosti podpirale želeno identiteto. Maier (1967) je trdil, da je veliko organizacijskih problemov lahko posledica neustreznega komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi, katerih naloga je bilo izvajanje odločitev. Večja kot je interakcija med menedžerji in zaposlenimi, manjše so razlike med njimi (DeVecchio, 1998). Interna komunikacija zajema tudi odnose med oddelki in med drugimi zaposlenimi. Komunikacija je lažja v skupinah, katerih člani so si med seboj podobni (Wagner, Pfeffer, & O'Reilly, 1984) ali pa so navajeni delati skupaj (Zenger & Lawrence, 1989). Homogene skupine naj bi imele več skladnih zaznav, pri čemer obstaja manj verjetnosti, da bi prišlo do napačnega razumevanja. Čeprav je komunikacija v heterogenih skupinah po navadi težja (Zenger & Lawrence, 1989), izboljšanje komunikacije omogoča izkoristiti bogate vire informacij, za katere se zavzemajo zaposleni. Pogosteje kot člani skupine komunicirajo med seboj, več možnosti je, da bodo svoje percepcije gradili skladno z identiteto blagovne znamke in bodo cenili zaznave drugih članov. Ko se konflikti rešujejo v skupini, se med posamezniki razrešijo medsebojne razlike, več informacij je vključenih v razpravo in pojavi se več rešitev namesto kompromisov (Maier, 1967).

Znotraj notranjega brandinga je torej potrebno tudi usklajevanje med oddelkom za upravljanje s človeškimi viri in oddelkom, ki skrbi za komunikacijo znotraj podjetja, saj to omogoča uspešno doseganje ciljev notranjega brandinga (Punjaisri & Wilson, 2007; Vallaster & de Chernatony, 2006). Pomembno je, da notranji branding vključuje znanje oddelka za marketing (v smislu notranjega komuniciranja) in oddelka za upravljanje s človeškimi viri na področju usposabljanja in razvojnih programov zaposlenih. Na eni strani bi vodstvo lahko uporabilo notranji branding za izboljšanje stanja med zaposlenimi. S tem bi krepili lastno znamko in stališča svojih zaposlenih ter se trudili, da bi bili zaposleni ponosni na podjetje, s čimer bi še okrepili prednost (Punjaisri et al., 2009).

3 VLOGA ZAPOSLENIH PRI GRADNJI KORPORATIVNE IDENTITETE IN NOTRANJEGA BRANDINGA

Notranji branding je obravnavan kot integracijski poslovni proces, ki je vgrajen v celotno podjetje. Iz vodstvene perspektive to pomeni, da branding sega preko izdelka blagovne znamke in vključuje celotno organizacijo. Proces brandinga se pojavi že na začetku proizvodnega procesa in ga spremlja preko trženja in celotnega marketinškega procesa do končnega izdelka ali storitve (Tilley, 1999). Van Riel in Balmer (1997) trdita, da grajenje želene korporativne identitete vključuje branding ali pozicioniranje celotnega podjetja, medtem ko Schmitt in Yigang (1994) menita, da je korporativna identiteta podjetja lahko sinonim za blagovno znamko na korporativni ravni. Iste vrednote, ki so tako bistvenega pomena za identiteto, omogočajo branding, da zagotovi strateško usmeritev z aktivnostmi vpletenih (de Chernatony, 1999). Sistematično načrtovanje upravljanja vedenja, komunikacije in simbolike z namenom, da bi dosegli ugoden in pozitiven ugled pri deležnikih in v različnih organizacijah, je del brandinga (Einwiller & Will, 2002).

Notranji branding (kot del korporativnega brandinga) predstavlja pomen blagovne znamke delodajalca in je povezan s splošno korporativno trajnostno vizijo, poslanstvom in strateškimi cilji, ki odražajo vrednote in pričakovanja različnih deležnikov organizacije, ki so z vidika korporativne blagovne znamke prevedene v korporativne vrednote (Hatch & Schultz, 2003). Slednje služijo kot skupna izhodišča in kot platforma za izvedbo trajnostnega odnosa med delodajalcem in zaposlenimi, ki pa so v skladu s trajnostno korporativno strategijo.

Zaposleni, ki se identificirajo z znamko, uspeh ali neuspeh znamke dojemajo kot svoj lasten uspeh ali neuspeh (James, Hartman, Stebbins, & Jones, 1977). Lastijo si zasluge, kar verjetno sproži vedenje, ki krepi zunanjo podobo blagovne znamke in organizacije (Oakes & Turner, 1986). Osebna prepričanja zaposlenih postanejo vezana na organizacijo, s čimer sprejmejo korporativna prepričanja (Weick, 1995) in prevzamejo identiteto svojega delovnega mesta (Gossett & Kilker, 2006). Identifikacija z blagovno znamko je predhodnik zavezanosti zaposlenih, ki je opredeljena kot obseg psihološke navezanosti zaposlenih na blagovno znamko in vpliva na njihovo pripravljenost, da bodo vložili dodaten napor v doseganje ciljev blagovne znamke (Burmam & Zeplin, v Punjaisri et al., 2009). Iz literature je razvidno, da lahko notranji branding pomaga spodbuditi identifikacijo zaposlenih z znamko s tem, da izraža njihov občutek "enosti", saj zaposlenim komunicirajo vrednote blagovne znamke ali podjetja (Bergstrom, Blumenthal, & Crothers, 2002), ki so edinstvene in po katerih se razlikujejo od drugih podjetij (de Chernatony, 2001). Notranji branding torej vpliva na stopnjo identifikacije zaposlenih z organizacijo na različne načine. Posledica uspešne identifikacije so ponosni zaposleni – ko organizacija prejme nagrado, lahko povedo drugim, da so del podjetja in da uspeh blagovne ali korporativne znamke vidijo kot svoj lasten uspeh (Sharma & Kamalanabhan, 2012).

Učinkovita notranja komunikacija povzroči zavezanost in zvestobo zaposlenih (Asif & Sargeant, 2000). Te ugotovitve podpira tudi večina anketiranih (študija Sharma in Kamalanabhan, 2012), ki so izrazili visoko stopnjo zavezanosti do svojega delodajalca: zaposlene namreč vključuje in motivira, da delo opravijo po svojih najboljših močeh. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da ima pomembno vlogo tudi to, kako podjetje zaznava družina – se udeležujejo srečanj, piknikov itd. (Sharma & Kamalanabhan, 2012).

3.1 Vloga zaposlenih

Zaposleni so glavni deležniki pri gradnji blagovne ali korporativne znamke. Blagovna znamka mora predstavljati vizijo in kulturo podjetja, to pa nujno vključuje zaposlene in vse, ki oblikujejo in predstavljajo vrednote podjetja (de Chernatony, 1999). Za uspešen notranji branding morajo biti najprej izpolnjeni predpogoji, kot so vključevanje višjega managementa, vključevanje oddelka za upravljanje s človeškimi viri, pozitivna organizacijska kultura in ustrezna komunikacija (Ind, v Whisman, 2009).

Vsaka organizacija potrebuje predane in strastne zagovornike blagovne znamke. To so posamezniki, ki se prostovoljno ukvarjajo z blagovno znamko in jo skušajo približati sodelavcem. Ni potrebno, da so strokovnjaki na področju blagovnih znamk ali najstarejši ljudje v organizaciji. Najpomembneje je, da so navdušeni in imajo zaupanje v blagovno ali korporativno znamko, da lahko govorijo o njeni viziji in vrednotah ter so sposobni to ustrezno posredovati drugim zaposlenim – organizirajo delavnice za izboljšanje znamke in so pripravljeni deliti dobre ideje z ljudmi z drugih oddelkov. Ko ti zaposleni – ambasadorji delo dobro opravijo, so sposobni blagovno znamko prenesti v nekaj, kar ima pomen za celotno organizacijo (Ind, v Whisman, 2009). Ambasadorji blagovne znamke so notranji in zunanji pripovedovalci zgodbe, ki širijo vizijo in vrednote znamke ter jo negujejo. Več kot ima organizacija zagovornikov (ambasadorjev), bolje bo opremljena za gradnjo in vzdrževanje močnega premoženja znamke (Venture Republic, v Whisman, 2009).

Žal v mnogih organizacijah obstajajo temeljna nesorazmerja med zunanjim in notranjim brandingom. Mnoga podjetja opravijo briljantno delo pri oglaševanju izdelkov in storitev pri kupcih, najtežji del pa je dostaviti to sporočilo. Medtem ko vložijo veliko sredstev v zunanji branding, malo vlagajo v to, da zagotovijo, da zaposleni prenesejo sporočilo blagovne znamke v realnost porabnikov izkušnje. Zaposleni morajo biti zato vključeni v ohranjanje, da blagovna znamka ostane živa. Zato je sporočilo, poslano zaposlenim, prav tako pomembno kakor tisto, ki je poslano drugim (Boone, 2000).

Zaposleni posredujejo deležnikom identiteto znamke, ki mora biti dobro oblikovana in usklajena z drugimi aktivnostmi podjetja. Zaposleni ne bodo naredili veliko za okrepitev obljube znamke, če nihče v organizaciji z njimi ne deli, kaj se dogaja v podjetju in kaj se od njih pričakuje. Oddelek za upravljanje s človeškimi viri in marketing igrata ključno vlogo pri tem, da to uresničita. Vrednost dobro usklajenega programa je namenjena

izobraževanju in usposabljanju zaposlenih o sporočilu blagovne znamke in kako ga vključiti v njihovo delo (Aurand et al., 2005).

Zaposleni imajo radi delovna mesta, ki jim ponujajo priložnosti, pri katerih lahko uporabijo svoje sposobnosti, znanja in spretnosti, in delovna mesta, ki ponujajo različne naloge, svobodo in povratne informacije. Zadnja determinanta je podpora sodelavcev. Za mnoge zaposlene so socialne interakcije na delovnem mestu ključni dejavnik zadovoljstva pri delu. Zato prijazni sodelavci in tisti, ki nudijo oporo, pogosto vodijo k večjemu zadovoljstvu pri delu (Ogunnaike et al., 2012). Bantel in Jackson (1989) sta ugotovila, da je heterogenost koristna za naloge, ki vključujejo kompleksno reševanje problemov, prav tako so ljudje v teh skupinah bolj inovativni. Ekipe, sestavljene iz članov z različnimi lastnostmi, se bodo verjetno razlikovale tudi glede vrednot (Bantel & Jackson, 1989) in bodo bolj konfliktni (Murray, 1989). Heterogene skupine so pogosto povezane s slabšo komunikacijo, timsko integracijo in doseganjem soglasja (Lichtenstein, Alexander, Jinnat, & Ullman, 1997). Heterogene skupine ponujajo širši spekter veščin in znanja ter so manj dovzetne za omejitve "skupinskega mišljenja" (Janis, 1972).

Na podporo blagovni znamki med zaposlenimi vpliva tudi stopnja uspeha pri krepitevi dojemanja zaposlenih, da so del uspeha ali neuspeha (identifikacija), in njihov namen, da ostanejo pri podjetju (lojalnost). Zato je skupni učinek notranjega brandinga večji, saj sta višji tudi identifikacija in lojalnost (Punjaisri et al., 2009). Zaposleni na nižjih delovnih mestih ali z nižjo izobrazbo sebe ne prepoznajo kot potencialnih oseb, ki bi prispevale k uspehu blagovne znamke. Pri zaposlenih je pomembno, da s tem, ko sami menijo, da prispevajo k uspehu blagovne znamke, izboljšajo tudi lastno motivacijo za posredovanje sporočila znamke. Dalj časa kot delavec pozna znamko, več notranjega brandinga potrebuje organizacija, da okrepi identifikacijo zaposlenih, spodbuja njihov namen, da ostanejo v podjetju, in da jih prepriča v izboljšanje uspešnosti. Takšni ukrepi namreč preprečijo, da zaposleni postanejo naveličani blagovne znamke ter da dvomijo v uspešnost in pomembnost procesa notranjega brandinga (Punjaisri & Wilson, 2011).

Tako zaposleni kot porabniki želijo biti vključeni v dejavnosti, s katerimi lahko občutijo in se poistovetijo z blagovno znamko. Gradnja notranjega brandinga predstavlja proces sprememb, ki usklajuje vedenje posameznikov skozi že opredeljeno identiteto blagovne znamke z vodstvom podjetja. Naloga vodstva pa je, da pokaže, kako lahko zaposleni s svojim delom postanejo ambasadorji blagovne znamke, in sicer s tem, da delujejo kot udeleženci v sistemu notranjega brandinga, namesto da v znamko le verjamejo. To se namreč odraža pri razvoju zavezanosti blagovni znamki, kar je predstopnja razvijanja vedenja, ki posledično podpira gradnjo blagovne znamke (de Chernatony & Cottam, 2006).

3.2 Vloga vodstva

Eden od ciljev pri gradnji blagovne znamke znotraj podjetja oziroma s pomočjo zaposlenih je usklajevanje vedenja posameznikov z identiteto blagovne znamke, ki jo podjetje zagovarja (Tosti & Stotz, 2001). Notranja konsistentnost in usklajenost sta bistvenega pomena za uspešno zunanje komuniciranje korporativne identitete (Abbrat, 1989). Zato je pomembno, da vodstvo identificira mehanizme, ki to preprečujejo in rešijo morebitna neskladja. Zaposleni, ki so zadolženi za upravljanje blagovne znamke, morajo imeti najprej lastna prepričanja o znamki in o njeni identiteti. V nadaljevanju bi morali sodelovati z drugimi zaposlenimi, s čimer bi si zagotovili, da je njihovo dožemanje usklajeno s predvideno identiteto. Vodstvo bi moralo zaposlene spodbujati, da zagotovijo povratne informacije o tem, kako znamko dojemajo porabniki. Za izgradnjo skladne identitete mora vodstvo razumeti dejavnike, ki lahko vplivajo na usklajeno delovanje zaznavanja. To jim pomaga prepoznati potencialne probleme in vzpostaviti ustrezne mehanizme za zmanjšanje neskladja (Harris & de Chernatony, 2001). Uspešni vodje namreč delujejo kot "integracija sil" na dveh ravneh: z integracijo elementov korporativne identitete ter usklajenim delovanjem notranjega brandinga in posameznika (de Chernatony & Cottam, 2006).

Z usklajeno komunikacijo med zaposlenimi in notranjim brandingom mora vodstvo prepričati zaposlene, da sami verjamejo v blagovno znamko, in sicer najprej z zaposlovanjem ljudi, ki ustrezajo profilu kupcev. Ne gre za to, da vodstvo zaposlene prepriča, da uporabijo izdelek, ampak da si sami želijo uporabiti izdelek (Aurand et al., 2005). Povezovalna vloga notranjega brandinga blagovne znamke služi za razvoj človeškega kapitala znotraj organizacije (Backhaus & Tikoo, 2004). Vloga vodstva je, da z notranjim brandingom povečuje ohranitev zaposlenega z uporabo blagovne znamke (Backhaus & Tikoo, 2004; van Mossevelde, v Heilmann et al., 2013).

Naloga vodstva je, da zagotovi podobo podjetja, ki bo privabila potencialne zaposlene, da se prijavijo na razpisano delovno mesto (Turban & Greening, 1997). Ti v podjetju iščejo naslednje lastnosti: vlaganje v usposabljanje in razvoj zaposlenih, skrb za zaposlene kot posameznike, jasne možnosti za dolgoročno napredovanje, raznoliko vsakodnevno delo in dinamičen, v prihodnost usmerjeni pristop k njihovem poslovanju (Terjesen, Vinnicombe, & Freeman, 2007).

Kot pravi Mitchell (2002), je žal v večini podjetij notranji branding zelo slabo nadzorovan, če sploh je, in le nekaj podjetij oziroma vodij razume, da je zaposlene treba prepričati o moči blagovne ali korporativne znamke. Po drugi strani pa se zdi, da obstaja močna povezava med oddelkom za upravljanje s človeškimi viri in vključevanjem v notranji branding ter vpeljavo blagovne znamke v delovne aktivnosti. To razmerje opredeljuje priložnost za osebje v kadrovskem oddelku, da skupaj z marketinškim oddelkom dostavi dogovorjeno sporočilo zaposlenim. Ko je razvito jasno sporočilo blagovne znamke, se lahko razvije sinergija med dobro dostavljenim sporočilom brandinga in vključitvijo ključnih lastnosti znamke v delovne aktivnosti zaposlenih. Tako notranji kot zunanji

deležniki imajo lahko veliko korist, če so izpostavljeni skladnim sporočilom (Aurand et al., 2005).

Vodstvo mora zato jasno komunicirati z zaposlenimi in jih izobraževati o vedenju, ki se od njih pričakuje. Na eni strani lahko vodstvo uporablja notranji branding za to, da neposredno oblikuje vedenje svojih zaposlenih, tako da je to v skladu z vrednotami blagovne znamke. Prav tako bi morali hkrati izvajati programe usposabljanja za okrepitev vedenja, ki ga vodstvo podpira in ki je zaželeno v organizaciji. Odnos med notranjim brandingom in vedenjem izhaja iz prepletanja učinkov zaposlenih na identifikacijo z znamko, predanostjo in lojalnostjo. Lojalnost zaposlenih blagovni znamki kot rezultat notranjega brandinga se je izkazala za ločeno, a vseeno povezano s pojmom zavezanosti podjetju (Punjaisri et al., 2009). Lojalni zaposleni so nagnjeni k temu, da se vključijo v dolgoročno razmerje z delodajalcem in pokažejo pripravljenost, da ostanejo zaposleni pri tem podjetju (Sharma & Kamalanabhan, 2012).

Tako vodstvo kot vsi zaposleni ali omogočajo ali pa omejujejo gradnjo korporativne identitete. Grajenje notranjega brandinga je pomembno za celotno organizacijo le, ko je vloga vodstva takšna, da združuje vse odgovorne za posamezno področje blagovne znamke. Vendar uspešen proces gradnje blagovne znamke potrebuje tudi spremembe v vedenju posameznika, ki se odražajo tudi na emocionalnem nivoju zaposlenega (de Chernatony & Cottam, 2006).

Naloga vodstva je, da poskrbi, da vsi zaposleni razumejo poslanstvo, vizijo, vrednote in kulturo organizacije, da je razvit določen slog, ki se nato lahko odraža v vizualni identiteti organizacije. To, kar ljudje mislijo in čutijo do blagovne znamke, ustvarja čustveno vez, ki presega okvire blagovne znamke. Vodstvo mora usposobiti zaposlene pri tem, kako komunicirajo z drugimi o organizaciji in kako npr. zaposleni dvigne slušalko in živi vrednote blagovne znamke, saj je to še bolj pomembno, kot kakšne barve je interni časopis ali kako je videti brošura. Zaposleni morajo narediti dober vtis na ciljno občinstvo (Benfield, v Whisman, 2009). Vodstvo bi moralo redno ocenjevati vrednote konkurenčnih blagovnih znamk, kar bi razkrilo, na katerih točkah se podjetje razlikuje od drugih. S tem, ko so porabniki bolj izkušeni, se povečajo tudi njihova pričakovanja. Z ustvarjalnimi raziskovalnimi tehnikami vodstvo lahko predvideva način življenja porabnika in spremeni blagovno znamko tako, da bi ta bolje odražala nove potrebe (de Chernatony & Cottam, 2006).

Glavno vprašanje za vodstvo ostaja, kako uskladiti vedenje zaposlenih z želeno identiteto blagovne znamke. Pri tem bi moralo vodstvo v organizaciji igrati ključno vlogo pri sprejemanju odgovornosti za usklajeno in dosledno opredelitev in sledenje identiteti korporativne blagovne znamke (de Chernatony & Cottam, 2006). Pri zmanjšanju razlike med želeno identiteto blagovne znamke podjetja in takšno, ki jo zaznavajo deležniki podjetja (Harris & de Chernatony, 2001), imajo zaposleni ključno vlogo. Vedenje zaposlenih v skladu z blagovno znamko namreč podpira razvoj njene celovite podobe in

velja za enega ključnih dejavnikov uspeha pri korporativnem upravljanju (de Chernatony & Cottam, 2006). Bolj ko se zaposleni identificirajo z organizacijo, bolj verjetno je, da bodo to identiteto izražali s svojimi dejanji (Stuart, v Punjaisri & Wilson, 2011).

S tem ko vodstvo poskrbi, da so zaposleni dovolj poučeni o vrednotah podjetja, imajo le-ti boljše razumevanje o blagovni znamki in se lahko vedejo v skladu z njo. Na to vplivajo tudi znanje, sposobnosti in kompetence, ki jih vodstvo oziroma notranji branding nudi zaposlenim, zaradi česar podjetja ne bi zapustili, saj vidijo v njem priložnost za osebni razvoj in razvoj svoje kariere (Punjaisri et al., 2009). Vsak zaposleni naj bi bil seznanjen z okvirom, znotraj katerega se vede skladno z blagovno znamko. Takšna skladnost med opredeljeno identiteto blagovne znamke podjetja in kulturo v podjetju je ključni element celovite korporacijske strategije znamke. To zagotavlja okvir za okrepitev identitete pri zaposlenih in s tem racionalizirajo strategijo brandinga v podjetju (de Chernatony & Cottam, 2006).

Vedenjski vidik organizacije je povezan predvsem s tem, kako vodstvo širi informacije svojim zaposlenim o njihovih organizacijskih ciljih. Organizacija bo imela boljšo podobo in bo pridobila več ugleda, če so njihovi zaposleni sposobni predstavljati vrednote podjetja zunanjim javnostim (Melewar & Karaosmanoglu, 2006). Za sam razvoj identitete blagovne znamke je pomembno, kako je znamka sprejeta v podjetju. Naravnost vodstva in zaposlenih do podjetja in blagovne znamke (ponos, strast) je bistvenega pomena (Chernatony & Harris, 2000). Prav tako je ključno, kako vodstvo znamko komunicira in predstavlja v podjetju (Keller, 1999), saj prispeva k ponotranjenju blagovne znamke s strani zaposlenih. Slednje vključuje deljenje informacij z zaposlenimi na področju raziskav in strategije blagovne znamke (Berry & Parasuramanom, 1991).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Iskraemeco d.d. je med vodilnimi svetovnimi ponudniki naprav in sistemov za merjenje, registracijo in obračun električne energije. Že od začetkov, ki segajo v leto 1945, je podjetje Iskraemeco d.d. znano po tehničnih inovacijah, vse naprave in sistemi so plod lastnega znanja, zasnovani na številnih lastnih patentih. Sprva so izdelke izvažali, nato pa sodelovanje razširili tudi na prodajo licenc za proizvodnjo števec. Rezultat globalne usmeritve je danes obširna mreža lastnih trgovskih in proizvodnih podjetij v mešani lasti s poslovnimi partnerji. Globalno prodajno mrežo Iskraemeca d.d. sestavljajo tudi številni pogodbeni in licenčni partnerji po vsem svetu (Iskraemeco d.d., 2015).

Števec električne energije z blagovno znamko Iskra poznajo uporabniki v mnogih delih sveta, od Evrope, Afrike in Azije do Južne Amerike in Oceanije. S svojimi izdelki in storitvami je podjetje Iskraemeco d.d. navzoče v več kakor 100 državah po vsem svetu in zadovoljuje različne potrebe na področju merjenja in obračuna porabe električne

energije. Mednarodna skupina Iskraemeco d.d. ima poleg matičnega podjetja v Kranju še proizvodna in trgovska podjetja po Evropi in Aziji (Iskraemeco d.d., 2015).

Naprave in sistemi, ki omogočajo upravljanje porabe energije, so prispevek Iskraemeca d.d. k trajnostnemu razvoju. Trenutno veljavna vizija je opredeljena kot: "Vodilno podjetje. Globalna prisotnost. Ponudnik sistemskih rešitev. Okolju prijazna tehnologija. Zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in lastnikov. Koncernska organiziranost." Poslanstvo podjetja je omogočanje učinkovite rabe energije ter distribucijam in industriji omogočati, da izboljšujejo svoje poslovanje z zmanjšanjem škodljivega vpliva na okolje (Iskraemeco d.d., 2015).

V letih od 1920 do 1945 so bili na mestu, kjer danes stoji podjetje Iskraemeco d.d., proizvodni obrati tekstilne in strojne industrije, ki so bili pozneje poimenovani kot Strojne tovarne. V proizvodni program tega podjetja so uvrstili tudi razvoj in proizvodnjo števcov električne energije. Leta 1946 so se Strojne tovarne preimenovala v Iskro. Zaradi potreb trga se je proizvodnja povečala – poleg enofaznih števcov so začeli izdelovati še trifazne. Od leta 2007 pa je Iskraemeco d.d. del skupine Elsewedy. Strategija podjetja je še vedno usmerjena v internacionalizacijo proizvodnje in globalizacijo trženja. Leta 2002 je podjetje imelo v tujini že štirinajst podjetij, v katerih ima različni lastniški delež. Poleg sistema za merjenje in obračun energije v industriji so razvili tudi sistem, ki pokriva gospodinjske odjemalce (Iskraemeco d.d., 2015).

Osnova razvojne politike Iskraemeca d.d. je lasten koncept števcov, naprav in sistemov za merjenje in obračun porabe električne energije, ki so rezultat lastnega znanja, se skladajo z vsemi mednarodnimi standardi in zakonodajo ter tako do potankosti sledijo zahtevam trga. Čeprav so se na mnogih tržiščih že uveljavili kot sistemski dobavitelj rešitev za merjenje in obračun energije, se neprestano ozirajo po novih priložnostih za razširjanje programa izdelkov in storitev na obstoječih in novih trgih. Posebno pozornost posvečajo željam strank, saj jim to omogoča fleksibilna zgradba njihovih izdelkov. Hitre spremembe na trgu z energijo vsako leto prinašajo nove izzive, vstopanje na nove trge zahteva stalne tehnične spremembe in prilagoditve (Iskraemeco d.d., 2015).

V Iskraemecu razvijajo, proizvajajo in tržijo naprave ter sisteme za merjenje in obračun porabe električne energije tako v gospodinjstvih, industriji kakor tudi v elektroenergetskih prenosnih sistemih. Poleg izdelkov ponujajo tudi svetovanje, izdelavo projektov in inženiring. Svojim kupcem želijo ponuditi celovite rešitve, ki bodo zadovoljevale njihove potrebe glede merjenja in obračuna ter celovitega upravljanja energije. Njihova želja je biti "hiša sistemskih rešitev", saj proizvodnji osnovnih elementov za merjenje električne energije (števcev) dodajajo sistemsko nadgradnjo in izvedbo celovitih projektov. Arhitektura izdelkov in storitev znotraj podjetja torej primarno zajema števce, ki so razdeljeni glede na specifičnost uporabe v gospodinjstvu, industriji in elektrogospodarstvu. Ponudbo števcov kot osnovnih gradnikov sistema merjenja in upravljanja električne energije razširjajo sistemi za vodenje, celoviti sistemi predplačilnega odjema in obračun ter

samostojne tarifne in komunikacijske naprave. Sistemi so zgrajeni iz lastnih izdelkov od nivoja registracije do programske obračunske opreme (Iskraemeco d.d., 2015).

Glede na omenjene izzive notranji branding postaja pomemben tudi v energetskih podjetjih. Industrija energetike v prihodnosti načrtuje močno rast. Prizadeva si za povečanje naložb v obnovljive vire energije in poskuša biti čim bolj energetsko učinkovita (Randazzo, 2011). Ravno ti izzivi pa morajo podjetjem predstavljati motivacijo, da bodo uspešno povezala notranji branding z zaposlenimi in gradila korporativno identiteto, ki bo vzbujała ugled pri deležnikih.

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen magistrske naloge je na osnovi empirične raziskave potrditi, da notranji branding pomaga pri gradnji identitete podjetja in da so njen bistveni del ravno zaposleni. Naloga vodstva podjetja je, da z zaposlenimi komunicira znotraj podjetja, saj to prispeva h krepitvi zavedanja, da so del podjetja in da se vodstvo zaveda pomena njihovega prispevka h gradnji identitete blagovne znamke. Kljub vedno večjemu interesu za notranji branding je na tem področju zelo malo raziskav, ki bi vključevale vidik zaposlenih. Poudarek je bil na perspektivi managementa in na svetovalcih blagovne znamke, ki so probleme gledali zgolj "od zgoraj navzdol" (Punjaisri & Wilson, 2011). Osebno in delovno okolje namreč vpliva tako na uspeh notranjega brandinga kakor tudi na vedenje zaposlenih, ki naj bi bilo usmerjeno h krepitvi blagovne znamke.

Cilj magistrske naloge je na osnovi rezultatov empirične raziskave v podjetju Iskraemeco d.d. prikazati, kako notranji branding vpliva na gradnjo identitete podjetja. Zaposleni se ob ustrezni interni komunikaciji lažje identificirajo s podjetjem in so bolj motivirani za delo. V podjetju, ki bo sodelovalo v raziskavi, želim ugotoviti, kakšen vpliv ima interno komuniciranje pri načrtovanju in izvajanju notranjega brandinga ter kako vpliva na identifikacijo zaposlenih s podjetjem. Prav tako bom poskušala ugotoviti, kakšen pogled imajo zaposleni na uporabo notranjega brandinga in ali ga zaposleni zaznavajo tako, kakor želi podjetje. Predvsem me zanima, kako se vsi elementi povezujejo pri gradnji korporativne identitete, saj naj bi bilo ravno vedenje zaposlenih vitalna komponenta identitete (Melewar & Karaosmanoglu, 2006). Ugotoviti želim, kako uresničujejo notranji branding in kako se v podjetjih povezujeta funkciji oddelka za marketing in oddelka za upravljanje s človeškimi viri.

4.2 Metodologija

Globinski ali nestrukturirani intervjuji so ena glavnih metod zbiranja podatkov, uporabljenih v kvalitativnih raziskavah (Legard, Keegan, & Ward, 2003), raziskovalci jih pogosto opisujejo tudi kot obliko "pogovora z razlogom" (Webb & Webb, v Legard, et al.,

2003). Prednost kvalitativnega intervjuja je zmožnost beleženja vsebinsko bogatih odgovorov in prilagodljivost postopkov in teme intervjuvancem (Doyle, v Qu & Dumay, 2011). Prva ključna značilnost globinskega intervjuja je, da omogoča fleksibilno kombinacijo strukture. S tem se namreč prilagodi tema, da kar najbolj ustreza intervjuvancem in da se v njihovih odgovorih lahko zaznajo nova vprašanja, ki še dodatno raziščejo obravnavano tematiko. Interaktivna narava intervjuja raziskovalcu dopušča, da vprašanja zastavi tako, da intervjuvanca spodbuja k prostim odgovorom. Raziskovalci uporabljajo različne tehnike, da dosežejo poglobljen odgovor o temi. Prvoten odziv je zgolj na površinski ravni, zato mora imeti pripravljena še podvprašanja, da zagotovi poglobljeno in boljše razumevanje odgovorov. Globinski intervjuji raziskovalcem dovolijo, da raziščejo tudi faktorje, ki so intervjuvanca pripeljali do takšnih odgovorov: razloge, čustva, mnenja in prepričanja (Legard et al., 2003).

Polstrukturiran intervju vključuje pripravljena vprašanja v doslednem in sistematičnem zaporedju, da s tem spodbudijo intervjuvanca k bolj poglobljenim odgovorom. Poudarek je na vodenju intervjuja, ki vključuje več tem, ki jih mora raziskovalec pokriti med intervjujem. Vprašanja jim pomagajo pri usmerjanju pogovora in raziskovanju problematike (Qu & Dumay, 2011).

Raziskovalec mora biti popolnoma predan intervjuju, njegova pozornost pa usmerjena na poslušanje in odzivanje. Čeprav je namen intervjuja razumevanje perspektive intervjuvanca, mora imeti raziskovalec jasno predstavo, o čem naj bi se govorilo. Zato ima raziskovalec pomembno vlogo pri usmerjanju procesa intervjuja in mora biti jasen pri tem, kako učinkovito izpeljati pogovor, da se bo ujemal z namenom raziskave. Raziskovalcem v tem procesu pomagajo posamezne stopnje intervjuja. Med pomembnejšimi je prvi stik z intervjuvancem, saj so prve minute ključne pri vzpostavljanju odnosa, ki je pomemben za uspešno izpeljavo intervjuja. Intervjuvanec mora imeti občutek varnosti in nadzora. Raziskovalec nato predstavi temo raziskave in zagotovi, da je okolje mirno in udobno ter da intervju poteka sproščeno. Raziskovalec mora intervjuvancu predstaviti njegovo vlogo v samem procesu raziskave, z vprašanji pa zagotoviti, da intervjuvanci sami razmišljajo o problemih in tematiki, ki jih imajo za relevantne pri sami temi. Predvsem pa mora raziskovalec jasno povedati, da so vsi odgovori pravilni in da napačno mnenje ne obstaja. Intervjuvancu je treba dati dovolj časa, da razmisli o odgovoru. Ne smemo ga omejevati ali prekiniti (Legard et al., 2003).

Glavno načelo globinskega intervjuja je poslušanje. To ne pomeni zgolj poslušanje besed, temveč poskusiti slišati pomen in razumevanje teh besed. To raziskovalcu pomaga, da si zapomni podatke, ki mu v nadaljevanju pogovora lahko koristijo in iz njih lahko izpostavi nadaljnjo problematiko in poglobljeno razmišljanje. Raziskovalec mora biti pozoren na ton glasu, mimiko in telesno govorico, saj lahko dodajo vrednost samemu pogovoru (Legard et al., 2003).

Pri empiričnem delu magistrske naloge sem uporabila polstrukturiran intervju, ki je prilagodljiv, dostopen, razumljiv in sposoben razkriti pomembne in pogosto skrite vidike človekovega in organizacijskega vedenja. Pogosto je najbolj učinkovito in priročno sredstvo za zbiranje informacij (Kvale & Brinkmann, 2009). Ker temelji na pogovoru, raziskovalcu omogoča, da prilagodi stil, tempo in zaporedje vprašanj, s čimer vzbudi večji odziv. Najpomembneje je, da omogoča vprašanim, da odgovorijo na svoj način. To je še posebej dragoceno, če so raziskovalci sposobni razumeti, kako anketiranci dojemajo svet okoli sebe (Qu & Dumay, 2011).

V raziskavi so bili globinski intervjuji opravljeni v podjetju Iskraemeco d.d. Globinski intervjuji namreč omogočajo boljše in bolj poglobljeno razumevanje blagovne znamke delodajalca v tej organizaciji. Intervjuji so bili opravljeni v živo, kar mi je omogočalo opazovanje neverbalne komunikacije in prilagoditev intervjuja posameznim osebam. Raziskovalna vprašanja so temeljila na določenih temah, ki so že bile predmet razprave v podjetju, in so bila usmerjena na zaposlene v organizaciji.

4.3 Predstavitev poteka globinskih intervjujev

Za raziskavo sem si izbrala zaposlene z različnih oddelkov, različnih starosti, spola in delovne dobe v podjetju, kar mi je omogočalo boljši vpogled v obravnavano tematiko. Ker podjetje deluje predvsem na mednarodnem trgu, sem intervjuvala tudi predstavnika iz tujine, ki je trenutno zaposlen v podjetju. Vsakemu zaposlenemu sem pred izvedbo globinskega intervjuja razložila namen raziskave in njegovo vlogo pri tem. Z odprtimi vprašanji sem najprej preverila, kako dobro zaposleni poznajo blagovno znamko, kakšne so vrednote podjetja in kako po njihovem mnenju porabniki zaznavajo podjetje.

Sledila so vprašanja, povezana z identiteto podjetja na podlagi de Chernatonyjevega modela identitete blagovne znamke. Pri tem sem se osredotočila na element odnosa blagovne znamke z različnimi deležniki – torej zaposlenimi v podjetju. V nadaljevanju so bila vprašanja povezana z notranjim brandingom in internim komuniciranjem. Pri tem sem se pretežno navezala na raziskavo Tergrav et al. (2012). Po zaključku globinskega intervjuja sem pridobila še njihove demografske podatke. V nadaljevanju sledi interpretacija podatkov na osnovi analize, s katero strukturiramo kvalitativne podatke in nam omogoča boljši pregled nad zbrano vsebino ter izpostavljanje posameznih pomembnejših delov.

4.4 Analiza in interpretacija raziskave

V raziskavo so bili vključeni zaposleni v podjetju Iskraemeco, d. d., ki so bili pripravljeni sodelovati v polstrukturiranem intervjuju. Na zastavljena vprašanja je odgovarjalo osem zaposlenih, in sicer pet žensk in trije moški. Povprečna starost moških je 41 let, medtem ko

so predstavnice ženskega spola v povprečju stare 36 let. Zaradi pridobitve zanesljivih in reprezentativnih podatkov sem v raziskavo vključila zaposlene s petih oddelkov (prodaje, marketinga, razvoja kadrov, proizvodnje, kakovosti in razvoja) in različnih delovnih mest: vodja prodajne regije, skrbnik ključnih kupcev, vodja kakovosti, razvoj kadrov, razvoj poslovanja, vodja marketinga in korporativnega komuniciranja, asistent marketinga in korporativnega komuniciranja ter zaposleni v proizvodnji.

4.4.1 Blagovna znamka in identiteta podjetja Iskraemeco d.d.

Z grajenjem prepoznavnosti blagovne znamke začnejo porabniki in zaposleni razvijati pozitivno identifikacijo s podjetjem. Zato me je v raziskavi zanimalo, kako blagovno znamko zaznavajo zaposleni, saj se to odraža pri gradnji identitete podjetja. Pri blagovni znamki se zaposlenim v raziskavi zdi pomembno, da je blagovna znamka vidna navzven, je prepoznavna širši okolici in ima enotno komunikacijo, saj le tako lahko takoj povežeš med seboj elemente, ki predstavljajo podjetje. Po njihovem mnenju bi morala biti znamka kredibilna, pri zaposlenih pa bi morala vzbujati ponos. Večina jih je izpostavila, da mora imeti dobra blagovna znamka dober ugled in biti prepoznavna, kar, kakor pravi ena od zaposlenih, "Iskraemeco zagotovo je," saj odraža visoko kakovost evropskih izdelkov, z visoko stopnjo specialnosti v industriji merjenja električne energije. Eden izmed zaposlenih izpostavlja predvsem zanesljivost znamke in da je le-ta zaznana kot kakovostna. Pri blagovni znamki se intervjuvancu zdi najpomembnejše to, da odraža osebnost podjetja in da jo s tem kupci/stranke lažje prepoznajo.

Za uspešno blagovno znamko je po besedah enega od zaposlenih pomembna celostna podoba, prijeten videz in seveda zaposleni. V nadaljevanju pove, da mora podjetje imeti dobro podobo – podobo dobrega zaposlovalca, saj naj bi s tem pritegnilo ljudi in novozaposlene. Zaposlena v kadrovske službi izpostavi, da se v oddelku trudijo, da bi to tudi uresničili in na pravi način podali sporočilo različnim javnostim. Balmer in Gray (2003) zagovarjata, da je močna, pozitivna korporativna blagovna znamka prepričljivo "navigacijsko orodje" za različne deležnike, ki vključujejo ne le obstoječe zaposlene in deležnike, temveč tudi potencialne zaposlene. Zaposleni so torej ključni element grajenja korporativne znamke v podjetju (King, 1991).

Pri naštevanju prednosti blagovne znamke prav vsi intervjuvanci izpostavljajo visoko kakovost lastnega razvoja. Sledijo: majhnost, osebni pristop, znanje in kakovostni izdelki, velika fleksibilnost glede dobave izdelkov in nudenju podpore. Izpostavljajo tudi možnost razvoja in proizvodnje novih izdelkov skupaj s kupci, Iskraemecova prednost je ravno v tem, da imajo celotno podporo na enem mestu, kar omogoča večjo učinkovitost. Ena izmed intervjuvank poleg zgoraj naštetih lastnosti izpostavi tudi dobro infrastrukturo, mednarodno usmerjenost podjetja, sodelovanje na mednarodnem trgu in zavezanost tradiciji. S tem se strinja tudi prva udeleženka intervjuja, ki vidi prednost v tem, da blagovna znamka sloni na bogati zgodovini, ko si je podjetje ustvarilo močan sloves

kakovosti. Eden izmed udeležencev pozornost pripisuje pomembnosti mednarodnim timom managerjev, saj naj bi to podjetju koristilo, ker deluje predvsem na globalnem tržišču.

Ker je eden izmed konceptov magistrskega dela tudi preučevanje identitete, sem zaposlene povprašala tudi o tem, kaj je zanje identiteta podjetja. Ena izmed intervjuvank je izpostavila dve značilnosti, ki sta po njenem mnenju najpomembnejši: ugled in kakovost. In te prednosti lahko pri svojem delu predstavi tudi kupcem. "To je namreč Iskraemeco." Po mnenju večine zaposlenih na gradnjo identitete blagovne znamke vpliva več dejavnikov, ki vplivajo na kulturo, zaposleni pa preko kulture postanejo tudi bolj povezani, pri čemer izpostavljajo odnos in zadovoljstvo zaposlenih, jasno vizijo vodstva ter dobre izdelke. Ena izmed zaposlenih meni, da je vizija vodstva in samega podjetja zagotovo ključni dejavnik pri gradnji identitete, saj zaposleni točno vedo, kaj se bo s podjetjem dogajalo v prihodnosti. In zato tudi ni negotovosti na delovnem mestu. Naslednja intervjuvanka pravi, da vodstvo z načinom vodenja, postavitvijo vizije in komunikacijo igra ključno vlogo pri gradnji identitete, zaposleni pa lahko s svojim odnosom, nepripravljenostjo sprejemanja vizije predvsem v časih sprememb, katerim smo bili priča v zadnjih desetih letih, popolnoma izničijo napore vodstva.

Kakor je razvidno iz teoretičnega prispevka mojega magistrskega dela, so zaposleni eden izmed glavnih elementov pri gradnji identitete blagovne znamke, vodstvo pa z dobro zastavljeno vizijo in poslanstvom spodbuja zaposlene in hkrati krepi kulturo na delovnem mestu. Da kultura in način dela v podjetju vplivata na gradnjo identitete blagovne znamke, meni eden od zaposlenih, ki pri tem pomembnost pripisuje tudi vedenju v podjetju in podobi, ki jo ima Iskraemeco navzven. Zaposlena meni, da imajo veliko vlogo tudi mediji, saj preko njih zaposleni in tudi stranke vidijo podjetje in si ga predstavljajo na svoj način. Prav tako vpliva kakovost, ki je pomembna za bodoče kupce – kako podjetje vidijo oni. S tem se strinja tudi drugi udeleženec, ki pozornost namenja temu, ali se sodelavci med seboj dobro razumejo, so zadovoljni na delovnem mestu in ali imajo občutek, da jih nadrejeni poslušajo. Tuji zaposleni izpostavlja, da je pomembna konsistentnost pri vzdrževanju vrednot, transparentnost pri načrtih za prihodnost in pogostost komuniciranja vrednot svojim zaposlenim, s čimer se strinja tudi naslednja udeleženka, ki meni, da zaposlene spodbujajo ravno vrednote podjetja.

Dva izmed udeležencev izpostavljata vpliv medijev in govoric, ki lahko vplivajo na identiteto. Posebno pozornost prvi namenja "odnosu, ki ga podjetje gradi s svojimi kupci/strankami. Še vedno so stranke/kupci tisti, ki naredijo najboljšo reklamo za podjetje tako v smislu prodaje kot tudi promoviranja same blagovne znamke." Zadnji intervjuvanec je izpostavil vpliv zanesljivosti in kakovosti, ki se po njegovem mnenju odražata v ceni, ki jo kupci vidijo na trgu in si na podlagi tega ustvarijo mnenje o podjetju.

4.4.2 Vizija, poslanstvo, vrednote in kultura

Ker na gradnjo identitete korporativne znamke in uresničevanje notranjega brandinga vplivajo vizija, poslanstvo, vrednote in kultura, sem udeležencem v intervjuju zastavila vprašanja, povezana z omenjenimi koncepti. Trenutno veljavna vizija je opredeljena kot: vodilno podjetje, globalna prisotnost, ponudnik sistemskih rešitev, okolju prijazna tehnologija, zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in lastnikov in koncernska organiziranost (Iskraemeco d.d., 2015).

Dve zaposleni sta vizijo natančno opredelili, drugi zaposleni pa ne vedo natančno, kakšna je. Intervjuvanka pravi, da sama vidi vizijo v tem, da podjetje želi postati tehnološko napredno. Drugi pravi, da je vizija biti med vodilnimi v Evropi in v panogi. Naslednja udeleženka pa pravi, da je vizija podjetja ostati najbolj kakovosten partner za pametne števec.

Poslanstvo podjetja Iskraemeco d.d. je "omogočanje učinkovite rabe energije" (Iskraemeco d.d., 2015). Polovica zaposlenih sicer interpretira poslanstvo kot "merjenje električne energije", "zadovoljitev strank", "konstanten razvoj in skrb za zaposlene", "kakovost izdelkov", "timsko delo", "znanje" in "predvsem razvoj". Pri obeh konstrukcih pa trije zaposleni priznavajo, da bo poslanstvo treba nadgraditi oziroma ponovno zapisati, saj bo s tem še bolj podpiralo strategijo in usmerjenost podjetja v prihodnosti.

Iz raziskave je razvidno, da zaposleni dobro poznajo vrednote podjetja: skrb za kupce, ljudi, trajnostni razvoj, kakovost, zavzetost in odgovornost. Zaposlena meni, da je ena izmed glavnih značilnosti in tudi prednosti podjetja ravno skrb za kupce, saj jim skušajo ustreči v njihovih željah. Eden izmed zaposlenih pravi, da koncepti vrednot predstavljajo tudi poslanstvo in vizijo, saj so med seboj zelo povezani. Kakor pravi intervjuvanka, so vrednote popolnoma skladne z njenim osebnim vrednostnim sistemom, pri čemer doda, da je bila sama udeležena pri oblikovanju seznama vrednot. Tudi Balmer in Greyser (2006) izpostavljata, da se posamezniki lahko delno poistovetijo s članstvom v organizaciji in lahko tudi menijo, da kot posamezniki delijo skupne vrednote z organizacijo. Intervjuvanka meni, da se je delovanje v skladu z vrednotami skozi leta spreminjalo in da trenutno vodstvo podpira te vrednote ter ne dopušča škodoželnosti, lenobe, kritiziranja, nesodelovanja in nespoštovanja.

Iz analize intervjujev je razvidno, da se zaposleni strinjajo, da je kultura v podjetju pomemben dejavnik pri gradnji identitete podjetja, hkrati pa menijo, da bi jo lahko še dodatno izboljšali: "Vsako stvar vedno lahko izboljšaš, če obstaja interes". Kot pravi udeleženka, je kultura v podjetju zelo odvisna od posameznega oddelka in dela zaposlenih v njem ter od delovanja posameznega vodje. Kultura je pogojena tudi z negativno krizo v državi, saj zaposleni čedalje težje shajajo s svojimi dohodki in so možnosti za preživetje slabše. Zaposlena izpostavlja, da kultura podjetja ni homogena. Ko so pred leti v podjetju delali raziskavo, so zaznali tri osnovne tipe kulture, ki verjetno prevladujejo še danes:

kultura razvojnih sodelavcev in novozaposlenih je pozitivna in usmerjena v prihodnost, z lahkoto sprejemajo spremembe in se veselijo delovnih izzivov. Kultura proizvodnih delavcev je pragmatična in usmerjena v dnevno delo, kakovost tega in nagrado, ki iz tega sledi. Želijo si seveda tudi zagotovilo, da so njihova delovna mesta dolgoročno vzdržna. Posebno kulturološko skupino predstavljajo predvsem režijski delavci v nekaterih službah, ki so izrazito nostalgичno razpoloženi do preteklosti in potrebujejo dalj časa, da sprejmejo spremembe. Na podlagi tega lahko sklepamo, da na kulturo vplivajo tako razmere na delovnem mestu kakor tudi delo samo.

Udeleženci se strinjajo, da je splošna kultura odvisna predvsem od vsakokratnih razmer na trgu, saj je od teh odvisno, "koliko dela podjetje ustvari". Čeprav se vodstvo trudi ustvariti pozitivno delovno okolje, pa je zaradi hitrega tempa življenja čutiti napetost in negotovost. Zaposleni meni, da se kultura znotraj podjetja zelo razlikuje med posameznimi oddelki, ki so v nekaterih primerih tudi lokacijsko povsem ločeni od drugih. Glavni vzrok za to je narava dela. Najbolj odprti in osredotočeni na prihodnost so prodajniki, najbolj navezani na preteklost pa so predvsem v oddelku, ki ima najmanj stika z ljudmi iz stroke, v kateri deluje podjetje. Tako kakor izpostavljajo različni avtorji (Backhaus & Tikko, 2004; Forman & Argenti, 2005), se tudi Iskraemeco d.d. vedno bolj osredotoča na notranji branding in si prizadeva, da sedanji zaposleni sodelujejo pri soustvarjanju kulture v podjetju.

4.4.3 Vizualna predstavitev znamke Iskraemeco in njena zgodovina

Vizualna korporativna identiteta, ki jo predstavljajo simboli – logotip, uporaba barvnih shem podjetja v publikacijah in na spletni strani, pomaga identificirati bistvo organizacije, s čimer postane prepoznavna pri deležnikih podjetja. Udeleženci v intervjuju delijo isto mnenje o pomembnosti vizualne predstavitve pri gradnji zgodbe podjetja in predstavitvi podjetja zunanjim deležnikom. Eden od zaposlenih pravi, da so vsi elementi v podjetju med seboj povezani, s tem namreč sporočajo enotno zgodbo kupcem, podjetje pa se tako predstavlja tudi navzven. Tudi oglasi so povezani z logotipom in vedno lahko razbereš, da gre za podjetje Iskraemeco. Naslednja intervjuvanka pravi, da ima znamka Iskraemeco svojo zgodbo, za katero ocenjuje, da podpira zgodbo podjetja tudi po dvajsetih letih od uvedbe.

Zaposlena meni, da vizualna predstavitev podjetja zagotovo predstavlja veliko prednost na trgu – predvsem po besedi "iskra", ki je zelo dobro ime za podjetje na področju energije. Meni, da Iskraemeco to predstavlja in posledično tudi sam logotip: "Točno veš, v katero panogo podjetje uvrstiti". Pri tem bi lahko potegnili vzporednice z raziskavo Sharma in Kamalanabhan (2012): vizualna korporativna identiteta, ki jo predstavljajo simboli (kot so logotip, uporaba barvnih shem podjetij v publikacijah in na spletni strani), pomaga identificirati vrednote organizacije. Vizualni simboli naj bi namreč delovali kot opomnik na korporativne vrednote.

Polovica zaposlenih meni, da bi bila vizualna podoba znamke potrebna prenove in da bi morali oglašiti še bolj odražati podjetje ter biti konsistentni. Se jim pa zdi, da se stvari vedno bolj posodabljaajo. Zaposleni pravi, da je bilo oglaševanje vedno, še posebej pa v zadnjih letih, inovativno za branžo in je s tem dobro podpiralo tudi blagovno znamko Iskraemeco. Izpostavlja, da so produktne brošure po prenovi sledile razvoju izdelkov in znamke ter pričakovanjem kupcev. Polovica vprašanih meni, da so na tem področju možne izboljšave pri korporativnih brošurah in spletni strani, ki trenutno ne podpirajo blagovne znamke. Za spletno stran je načrtovana prenova.

V podjetju je zelo močna povezava z zgodovino. Kakor ugotavljajo različni avtorji (Melewar & Karaosmanoglu, 2006), je zgodovina pomembna za podjetje, saj je že ustanovitelj načrtal okvirno vizijo, poslanstvo in strategijo podjetja. Prav tako pa se s tem oblikuje določena kultura v podjetju. Kakor je razvidno iz literature, zgodovina lahko vpliva na pripadnost zaposlenih v podjetju, posledično pa na gradnjo korporativne identitete. Zaposlena pravi: "Sama osebno nisem tako povezana z zgodovino, saj nisem tako dolgo zaposlena v podjetju." S tem se strinjajo predvsem zaposleni, ki so v podjetju zaposleni približno peto leto. Poudarjajo, da pripadnost podjetju kljub temu ni nič manjša.

Zaposlena pove, da povezava med Iskro in Iskraemeco ne samo, da je prisotna, Iskra je na trgu še vedno prevladujoča prepoznavnost Iskraemeca. Iskra je med kupci tako močno usidrana, da je ni moč preglasiti s spremembo imena podjetja in korporativno znamko. Naslednja zaposlena dodaja, da se povezava med obema navezuje na zgodovino podjetja in pa seveda na zasnovu/uporabnost blagovne znamke Iskra. Iskraemeco je za tujce dokaj težko izgovorljiva beseda, zato raje uporabijo Iskra. Poleg tega je znamka Iskra navzoča na vseh izdelkih Iskraemeca. Zaposleni meni, da povezava sicer je navzoča, ampak ne dovolj zaradi zgoraj omenjenih razlogov. Kupci namreč podjetje zaznavajo glede na odnose, ki jih ima podjetje z njimi. Ti pa variirajo oziroma so odvisni od številnih drugih stvari, kot so sodelovanje v preteklosti, kakovost izdelkov, odnos zaposlenih,... Eden od zaposlenih pove, da so kupci kdaj zmedeni, ker je iz enega podjetja nastalo več novih podjetij in zato niso prepričani, ali podjetje pokriva celoten asortima nekdanje Iskre ali ne.

Tuji zaposleni meni, da je povezava med znamkama Iskra in Iskraemeco pomembna predvsem na domačem, lokalnem trgu, mednarodnim kupcem pa da to ne predstavlja večje dodane vrednosti. Zaposlena pravi, da kupci podjetje zaznavajo glede na regijo oziroma navzočnost na samem trgu. "Tam, kjer smo močno prisotni, nas dobro poznajo, medtem ko se mora podjetje na trgih, kjer prepoznavnost ni velika, dokazati." Naslednja udeleženka pravi, da je Iskra globalno na vsak način poznana med kupci, saj deluje v zelo ozki niši, kjer je število globalnih proizvajalcev števecv električne energije precej omejeno. Pri pregledu literature in v empirični raziskavi se je torej potrdilo, da sta prepoznavnost in zgodovina podjetja vsekakor elementa, ki vplivata na gradnjo korporativne identitete.

4.4.4 Identifikacija in pripadnost podjetju

Na podlagi teoretičnega dela magistrske naloge sem zaposlenim postavila tudi vprašanje, ali se identificirajo z blagovno znamko in vrednotami. Vsi zaposleni se z vrednotami strinjajo in menijo, da resnično odražajo podjetje. Tuji zaposleni se prav tako strinja z vrednotami in meni, da so ljudje največje bogastvo Iskraemeca, pri čemer lahko izpostavi tudi vrednoto osredotočanja na stranke. Polovica udeležencev pri identificiranju z znamko izpostavlja tudi pomen delovne dobe v podjetju in same vpetosti v oblikovanje znamke, saj je potem identifikacija s podjetjem še večja. Na tem mestu izpostavljajo tudi zgodovino podjetja, saj, kakor pravi ena od zaposlenih, je to "naše, slovensko podjetje".

Udeleženka, ki je v podjetju zaposlena že dalj časa, pravi, da se identificira tako s podjetjem, blagovno znamko, kakor tudi z novimi vrednotami, ki so jih zapisali pred nekaj leti. Na njeno identifikacijo vplivajo tudi motivacija, ki zajema delovno mesto samo, izzivi, del sodelavcev iz vodstva, njen tim in zaposleni z drugih oddelkov. Tudi moški predstavnik se brez težav identificira z znamko in njenimi vrednotami, saj svoje delo zelo rad opravlja. Zadnja intervjuvanka omeni: "Sem soavtorica vrednot in se zato z njimi popolnoma strinjam. Menim, da smo izbrali prave in da resnično opisujejo naše podjetje." Identifikacija z vrednotami blagovne znamke ni enkratni proces, ampak je stalen proces, ki zahteva ustrezno pozornost vodstva (Sharma & Kamalanabhan, 2012).

Ko sem zaposlene povprašala po pripadnosti znamki, je bila ta med vsemi vprašanji na zelo visokem nivoju. Najbolje stanje opiše naslednja udeleženka: "V podjetju bi zagotovo ostala, saj mi ponuja napredek tako v osebnem razvoju kot tudi na kariernem področju. Zadovoljna sem na svojem mestu, vendar vedno obstajajo stvari, ki se jih da še izboljšati." S svojim delom so zadovoljni, saj jim ponuja dovolj izzivov in možnosti za osebno rast. Tudi tuji zaposleni čuti močno pripadnost znamki. Ena izmed udeleženek razmišlja, da ji znamka oziroma podjetje kot celota ta trenutek ponujata dobro perspektivo za prihodnost. Iz tega pa izhaja tudi njena pripadnost znamki. Dokler ji podjetje ponuja zadovoljstvo in izzive, sta njena pripadnost znamki in pripravljenost, da ostane zaposlena v podjetju, veliki. Potrdilo se je tisto, kar sem ugotovila že iz preučene literature: zaposleni imajo radi delovna mesta, ki jim omogočajo priložnosti, pri katerih lahko uporabijo svoje sposobnosti, znanja in spretnosti.

Večina zaposlenih izpostavlja tudi pomen izobraževanja, ki povečuje željo, da ostanejo zaposleni v podjetju. Vsi se strinjajo, da jih podjetje spodbuja k stalnemu napredku – predvsem mlade in na novozaposlene. Glede nove politike letnih razgovorov v Iskraemecu imajo zaposleni pozitivno mnenje. Če ima podjetje resne namene s spremljanjem karijerne poti, bo zaposleni še več pridobil, bo bolj usmerjen in pri tem bo morda spoznal svoje nove potenciale bodisi na karierni bodisi na osebni poti. Nihče izmed udeležencev pa v uvedbi letnih razgovorov ni videl pomanjkljivosti, vendar zgolj pozitivne lastnosti, ki posamezniku pomagajo pri razvoju na delovnem mestu. Potencialni in sedanji zaposleni so pogosto motivirani z različnimi nefinančnimi dejavniki, kakršni so napredovanje,

zavezanost delodajalcu, okolje ter občutek, da delajo za dobro in zanesljivo organizacijo (Woodruffe, 2006).

4.4.5 Vloga zaposlenih

Zaposleni so ključni del pri gradnji identitete podjetja in notranjega brandinga. Kot ugotavljajo avtorji v teoretičnem prispevku magistrskega dela, so zaposleni tisti, ki predstavljajo podjetje na trgu, zato sem v raziskavi želela ugotoviti, kako zaposleni prispevajo k boljši prepoznavnosti podjetja. Ugotovila sem, da vsi zaposleni s svojimi dejanji želijo na čim boljši način predstavljati podjetje. Prav tako vsi udeleženci menijo, da so zaposleni tisti, ki lahko prispevajo k boljšemu prepoznavanju podjetja, vendar udeleženec ugotavlja, da brez potrebne podpore vodstva to ni mogoče. Strinjajo se, da želijo prispevati k uspehu znamke, saj so "zaposleni tisti, ki odražajo podjetje".

Udeleženka intervjuja pri pogovoru s kupci ali drugimi deležniki vedno izpostavlja prednosti Iskraemeca. Ena izmed zaposlenih dobro mnenje o podjetju širi z izpostavitvijo prednosti kupcem: "Podjetje samo je že zelo prepoznavno, tako da na prepoznavnosti ni več treba toliko, bolj na izpostavljanju prednosti." Zaposleni svoj prispevek vidijo v širjenju pozitivnega mnenja o podjetju, vključevanju vrednot podjetja pri predstavitvi podjetja potencialnim strankam, konstantni komunikaciji atributov in predlogom upravi. Kot pravi udeleženka intervjuja, bi morali vsi zaposleni pozitivno promovirati podjetje/blagovno znamko v svojem ožjem okolju. Vendar je to odvisno predvsem od zadovoljstva zaposlenih. Meni, da se morajo zaposleni potruditi pri opravljanju delovnih obveznosti in pri predstavljanju podjetja drugim deležnikom, ožjim družinskim članom in prijateljem; sicer da nima pomena, da ostanejo v podjetju.

Intervjuvanec meni, da morajo biti zaposleni ponosni, da lahko povedo drugim, da so del podjetja in da uspeh znamke vidijo kot svoj lasten uspeh, kar ugotavljata tudi Sharma in Kamalanbhan (2012). Povzetek opravljenih pogovorov pa najbolje opiše zaposlena, ki zagotavlja, da vedno in povsod s ponosom pove, da prihaja iz Iskraemeca. Podjetje, njegove vrednote in uspehe ter kvalitete promovira pri kupcih (kar je že v osnovi njeno delo), svojih sodelavcih (ima tim, v celoti sestavljen iz tujcev, ki se ne nahaja na lokaciji matičnega podjetja), novinarjih (poleg osnovnega dela je zadolžena tudi za odnose z javnostmi) in kjerkoli se nahaja. Zaveda se dejstva, da če s podjetjem, v katerem je zaposlena, ni zadovoljna, podjetja nima pravice kritizirati, saj tako meče slabo luč tako na podjetje kot tudi nase. De Chernatony in Harris (2000) ugotavljata, da je naravnost zaposlenih do podjetja in blagovne znamke (ponos, strast) bistvenega pomena.

Vsi udeleženci so ugotovili, da sami lahko prispevajo h kulturi podjetja, in izpostavili, kakšen je njihov prispevek k notranjemu brandingu v podjetju. Zaposleni pravi, da sodelavcem priskoči na pomoč, saj se tako rekoč vsi spopadajo z istimi problemi, zato se lahko pogovorijo in delijo izkušnje. Nadaljuje, da je narava njegovega dela takšna in se to

od delovnega mesta pričakuje. Eden izmed udeležencev pove, da svoje delo poskuša opraviti po najboljših močeh in kar najbolj vestno: "Kot vodja spodbujam svoje sodelavce in jih motiviram za delovanje v skladu z našimi vrednotami." Naloga vodstva namreč je, da pokaže, kako lahko s svojim delom zaposleni postanejo ambasadorji blagovne znamke. Zaposlena kot vodja pravi, da pomaga in svetuje vsem sodelavcem, za katere sicer ni osebno zadolžena, ampak izrazijo prošnjo za pomoč ali nasvet. Ena izmed udeleženk pravi: "Sama sem tako rekoč most med zaposlenimi in upravo in iščem kompromis oziroma ga skušam najti. Vedno obstajajo različni interesi, zato je treba poiskati srednjo pot oziroma rešitev, ki ustreza obema stranema." Zaposlena pravi, da svojo aktivnost povezuje tudi z naravo delovnega mesta (marketing): "Uspeh blagovne znamke je pomemben element mojega dela, tako da je delo, ki ga opravljam, v celoti povezano s promocijo in uspehom blagovne znamke." Zaposleni morajo prispevati k razvoju podjetja, saj se tako kultura podjetja lahko odraža tudi na zunanjem trgu.

Eden izmed moških predstavnikov skuša usklajevati posamezne aktivnosti med oddelki, da bi le-te potekale bolj tekoče in usklajeno. Prispevek naslednjega udeleženca je pri "pomoči prodajnemu oddelku pri zahtevanih spremembah, da dosežejo učinkovitost, razvijanje programov in orodij, koordinacija usposabljanja in *team buildinga*". K podjetju vsak udeleženec prispeva skladno s svojim vrednostnim sistemom in delovnim mestom. Eden izmed zaposlenih pravi, da poskuša biti predstavnik podjetja in ga dobro predstavljati v odnosu s kupcem.

Vsi se strinjajo, da tudi na tem področju lahko še vsak dodatno prispeva, saj so možnosti za napredek vedno mogoče. Eden izmed zaposlenih predlaga uvedbo tiskovnih konferenc, s katerimi bi "podjetje približali tako medijem kot tudi prebivalcem in širili pozitivno mnenje". Podobno mnenje izhaja tudi iz raziskave Sharma in Kamalanabhan (2012), kjer nekateri od mlajših zaposlenih uslužbencev menijo, da bi lahko prepoznavnost znamke gradili z oglasi v medijih, saj bi jih tako več ljudi prepoznalo, hkrati pa bi se tudi zaposleni poistovetili s podjetjem, saj se o njem piše tudi v medijih in ne le v internem časopisu. To pa bi bilo dobro tudi za kadrovsko službo in politiko zaposlovanja v podjetju. Glede na to, da je podjetje usmerjeno na mednarodno tržišče, pa to ne predstavlja prevelike dodane vrednosti za samo podjetje.

Kot sem že ugotovila pri pregledu literature, je pri zaposlenih pomembno, da s tem ko sami menijo, da prispevajo k uspehu blagovne znamke, se posledično izboljša tudi motivacija za posredovanje sporočila znamke. S tem, ko so zaposleni del uspeha ali neuspeha v podjetju in je njihov namen, da ostanejo pri podjetju, je učinek notranjega brandinga večji, saj se povečujeta tako identifikacija kot tudi pripadnost. Kot je razvidno iz raziskave, zaposleni vidijo v vodstvu pomemben dejavnik, da se sami počutijo pripadne podjetju, saj vodstvo organizira različne dejavnosti za zaposlene.

4.4.6 Vloga vodstva pri internem komuniciranju in notranjem brandingu

Če povzamem mnenje udeležencev v intervjujih, ima vodstvo pomembno vlogo pri uresničevanju notranjega brandinga. Izpostavljajo pomen komunikacije z zaposlenimi, upoštevanja želja zaposlenih (predvsem na področju prehrane), izobraževanja in usmerjanja na karierni poti. Slednje je namreč podjetje nedavno začelo uvajati kot del načrtovanja kariere v podjetju. Ker je v podjetju več kot osemsto zaposlenih, se udeleženki intervjuja zdi izjemno težko, a ne nemogoče, vključiti vse zaposlene v ta proces. Vsekakor v podjetju potrebujejo več komunikacije, ki bi potekala od vrha navzdol in posledično konsistentne povratne informacije nazaj do vodstva.

Vsi udeleženci v intervjuju si želijo povratnih informacij vodstva o spremembah v podjetju – predvsem več dvosmerne komunikacije med vodstvom in zaposlenimi, saj imajo občutek, da bi morali nadrejeni večkrat priti do njih in se pozanimati o stanju zaposlenih oziroma poteku dela v podjetju, kar v svoji študiji ugotavljata tudi Sharma in Kamalanabhan (2012). Kot je povedal eden od zaposlenih, so povratne informacije slišne v času presoje, usposabljanja ali delavnic, zato zaposleni niso motivirani, da bi svoje mnenje izrazili svojim nadrejenim. Vsi udeleženci menijo, da bi jih moral management/vodstvo obvestiti o svojih pogledih na delovno kulturo in poslovne cilje. Udeleženec v intervjuju dodaja, da bi morali predvsem vodje dobro predstaviti, kaj se od zaposlenih zahteva in kakšen učinek ima to na podjetje – naj "ne skrivajo informacij, stvari pa naj se predvsem hitro in učinkovito rešujejo na vseh nivojih". Dotaknejo se tudi jezikovne ovire: vodstvo se teže približa zaposlenim na nižjih delovnih mestih, zato je pomembno, da vodje oddelkov ustrezno prenašajo sporočila podrejenim. (Glede na lastniško strukturo in vodstvo podjetja komunikacija poteka v slovenščini in angleščini.)

Vsi intervjuvanci izpostavljajo, da interno komuniciranje v podjetju poteka preko osebne komunikacije na rednih sestankih in letnih sestankih vodstva z vsemi zaposlenimi ter na kolegijih. Ena izmed udeleženk izpostavlja, da vodstvo redno obvešča zaposlene o doseganju ciljev. Informacije zaposleni dobijo tudi na oglasnih deskah, v internem časopisu, v interni spletni aplikaciji in preko elektronske pošte. Trije od udeležencev spremljajo omembe podjetja v medijih.

Udeleženci menijo, da bi se učinkovitost notranjega brandinga povečala z rednimi sestanki. Zaposlena meni, da bi morale sestanke organizirati vodstvo, saj bi sestanki predstavljali konstanto v podjetju; vsi bi vedeli, da ob določenem času lahko pričakujejo informacije. Udeleženec pove, da podjetje seznanja zaposlene o novicah o splošni situaciji v podjetju in na trgu, o internih dogodkih, izdelkih/storitvah, finančni situaciji, novih projektih ... Podjetje in predvsem vodstvo z zaposlenimi komunicira na letni ravni (letni sestanki vodstva) in kvartalno (interni časopis). Vsak mesec jih obveščajo o redni problematiki in doseganju ciljev, vsak teden o opravljanju svojega dela – o delovnih nalogah, ki jih morajo izpolniti.

Vsi zaposleni si želijo, da bi bila komunikacija bolj konstantna, predvsem ko se pojavljajo govorice ali nepreverjene informacije, s katerimi se ustvarja negativna klima. Pripravljati bi morali tedenske kratke informacije o dogajanju v podjetju, pa čeprav bi bila to samo informacija o tem, da se npr. razvoj ukvarja z novim izdelkom ali da se pripravljamo na sejem. "Seveda pa nikoli ne veš, kam bodo te informacije zares prišle – do kupcev, konkurence,..." Uspešno izvajanje internega komuniciranja se pojavlja tudi s ponovnim uvajanjem internega časopisa. Vsem udeležencem se zdi to zelo dobro za podjetje. Eden izmed njih izpostavlja, da je to odlična priložnost, da se podjetje približa zaposlenim in jim ponudi neko presežno vrednost. Kot ugotavlja ena izmed zaposlenih, hkrati pa tudi Sharma in Kamalanabhan (2012), je pri internem časopisu težko zagotoviti specifične podrobnosti o tem, kako bo dosežen cilj v določenem oddelku, saj ima vsaka objava mnogo širši spekter bralcev. Večini zaposlenim v Iskraemecu se zdi pomembno, da se vedno bolj razvijajo in vzpostavljajo tudi drugi kanali komuniciranja.

Če povzamem mnenje polovice udeležencev, je interno komuniciranje pomembno predvsem zato, da imajo vsi zaposleni informacije o dogajanju v podjetju. Ena izmed njih izpostavlja, da ni potrebno, da so znane vse informacije, pač pa to, da zaposleni nimajo občutka, da morajo pred sodelavci skrivati informacije. Pomen internega komuniciranja je zelo velik, saj se nanaša na višjo stopnjo zavzetosti zaposlenih in posledično boljši ugled. Interno komuniciranje lahko pomaga pri ustvarjanju močnega občutka identifikacije, lojalnosti in zavezanosti delavcev blagovni znamki. Zaposleni so sedaj bolj zadovoljni z načinom komuniciranja in notranjega brandinga kakor v preteklosti. Ena od zaposlenih dodaja, da še vedno obstaja prostor za nadaljnje izboljšave. Vendar odgovornost ni samo na strani vodstva – tudi zaposleni morajo biti pripravljeni na komunikacijo in konstruktiven dialog. Podobno mnenje ima tudi naslednja udeleženka, ki pravi, da jo vodstvo pri delu podpira in spodbuja.

Kot je razvidno tudi iz pregleda literature, si mora vodstvo prizadevati, da so oddelki med seboj povezani in usklajeni. Ker imata pri gradnji korporativne identitete in notranjem brandingu pomembno vlogo oddelek za marketing in oddelek razvoj kadrov, sem udeleženke povprašala o tem, kako povezanost oddelkov vidijo zaposleni v Iskraemecu. Ena od zaposlenih meni, da sta oddelka povezana in ne vidi, da bi si kakorkoli nasprotovala; trudita se za enotno predstavljanje podjetja – bodočim zaposlenim in kupcem. Zaposlena v kadrovskem oddelku in marketingu se strinjata, da sodelovanje med oddelkoma poteka kar dobro. Res pa je, da bi morala oba oddelka drug od drugega pridobiti več strokovnih nasvetov in biti vključena v proces že v zgodnji fazi lansiranja določenih projektov. Usklajevanje razvoja kadrov in marketinga je ključnega pomena za uspešno izvajanje notranjega brandinga, s tem pa se pojavljajo pozitivni rezultati, kot so identifikacija zaposlenih z blagovno znamko, zavezanost in lojalnost znamk ter vedenje, ki podpira samo blagovno znamko. Eden izmed zaposlenih pravi, da je dinamika v oddelku trenutno na zadovoljivi ravni. Predlaga predvsem večjo konsistentnost med kadrovskim oddelkom in oddelkom marketinga.

4.4.7 Proces notranjega brandinga, usposabljanje in izobraževanje

Kot so povedali udeleženci v intervjuju, so v proces notranjega brandinga vključeni zgolj posamezniki, in to predvsem na vodilnih položajih (srednji management, uprava). Del zaposlenih je bil torej vključen v soustvarjanje vrednot, drugi zaposleni pa so vključeni, če to zahteva njihovo delovno mesto. Kot pravi ena od zaposlenih, jih podjetje sicer ne spodbuja k izražanju idej, vendar jih prav tako ne omejuje. "Če imaš idejo, vodstvo in sodelavci to sprejmejo; včasih jo upoštevajo, drugič morda ne. Vendar je že veliko, da so te pripravljeni poslušati, saj to, da nisi preslišan, vzbudi dober občutek." S tem se strinja tudi naslednja udeleženka, ki pravi, da podjetje oziroma vodstvo posameznike spodbuja, da izražajo svoje mnenje, in zlasti v zadnjem času (z novim vodstvom) veliko sredstev vlaga v izobraževanje na vseh ravneh.

Zaposlena z daljšo delovno dobo v podjetju ugotavlja, da svoje ideje lahko izraža in so sprejete pri vodjih, pri marsikaterem sodelavcu pač ne. "Na tem mestu se lahko izobražujem in osebnostno rastem – to je ključnega pomena, saj me stagnacija ne zanima". Drugi udeleženci povedo, da v sam proces niso vključeni, da pa jih vodstvo spodbuja pri izražanju idej, predlogov, vendar je realizacija vprašljiva. Z začetkom izdajanja internega časopisa je vpetost zaposlenih višja, saj vsak lahko prispeva k ustvarjanju le-tega. Vprašani ugotavljajo, da je bil začetek ponovnega izdajanja internega časopisa med zaposlenimi dobro sprejet, saj vse zaposlene spodbuja, da prispevajo k vsebini.

Udeleženka pove, da pri uvajanju nove znamke takratno vodstvo ni podpiralo ustreznega programa usposabljanja za vse zaposlene. Naknadno je bilo izvedeno okrnjeno kratko izobraževanje za uporabo logotipa za nabavo in nekatere druge službe, komunikacija (le enosmerna) pa je potekala preko internega časopisa. Dodaja, da so zadnjih nekaj let te vsebine sistematični del usposabljanja novozaposlenih. Ob sprejemu novih vrednot pred dvema letoma so le-te predstavili na skupinskih sestankih. Vsi zaposleni so se o vrednotah lahko podučili v posebni brošuri, ki jo je pripravilo podjetje.

De Chernatony in Cottam (2006) poudarjata pomen internih delavnic za zaposlene, ki se lahko uporabijo za prvi vpogled v njihovo razumevanje znamke, šele pozneje pa pojasnijo, kako sami želijo, da zaposleni podjetje zaznavajo. Na tem področju se torej strategija Iskraemeca d.d. ujema s poudarki iz literature. Delodajalci morajo razumeti pomen usposabljanja in razvoja, saj so zaposleni koristnejši za organizacijo in so močna spodbuda, da ostanejo v podjetju.

Vsem zaposlenim se zdijo izobraževanja v podjetju pomembna, ne samo pri njihovi karierni, temveč tudi na osebni poti. Prva intervjuvanka pravi, da so izobraževanja pomembna, saj s tem delavce dodatno spodbujajo k razmišljanju in ustvarjajo mišljenje, da se podjetje trudi in skrbi za zaposlene ter jih želi spodbuditi k uspehu, vendar pa mora imeti izobraževanje svoj namen in predvsem je treba ugotoviti, zakaj je potrebno na delavčevi karierni poti. Naslednja udeleženka pravi, da visoko ceni predvsem interna

izobraževanja s področja uporabe skupnih tehnologij in vodenja. Udeležuje se delavnic za vodje, ki jih izvaja podjetje. Interna izobraževanja se udeležencu intervjuja zdijo pomembna za poenotenje vrednot in vzpostavljanje komunikacije tako med sodelavci istih oddelkov kot tudi med posameznimi službami. Vsi udeleženci v intervjuju pa pogrešajo več izobraževanj o novih produktih in storitvah.

Ena od zaposlenih vodstvu predlaga, da bi izvedli tudi delavnico ali izobraževanje, na katerem bi bilo več poudarka na osnovah, saj je brez tega težko slediti nadaljnjim izobraževanjem. Pravi: "Seveda se na delovnem mestu sprotno izobražuješ tudi o osnovah, vendar mislim, da bi se moralo za novozaposlene to izvajati, ker bi jim omogočalo lažji prehod in tudi izobraževanja v prihodnosti dejansko služijo namenu." Intervjuvanka izpostavlja pomen vseživljenjskega učenja, kar motivira in spodbuja delavce pri opravljanju njihovega dela. Učenje in razvoj sta namreč pomemben del blagovne znamke ponudbe delodajalca. Oba konstrukta imata velik vpliv na splošno privlačnost organizacije za potencialne zaposlene in sposobnost za ohranjanje visoke zavezanosti zaposlenih.

Tako kot ugotavljata Sharma in Kamalanabhan (2012), se tudi zaposleni v Iskraemecu d.d. strinjajo, da jim delavnice in *team buildingi* prinesejo veliko dodane vrednosti na delovnem mestu, hkrati pa je opazen tudi osebni razvoj. *Team buildingov* se eden od zaposlenih udeležuje, saj so tako rekoč obvezni. Pomembni se mu zdijo, ker so v oddelku tako bolj povezani in se naučijo zaupanja in spoznavanja človeka izven delovnega mesta. Vsi udeleženci se udeležujejo *team buildingov* in drugih skupinskih dejavnosti (tekaške prireditve, novoletna zabava). Naslednja izpostavlja, da goji pripadnost "dobrega korporativnega državljana", zato se udeleži vseh družabnih dejavnosti (npr. novoletna zabava, piknik, *team building*).

Pomembno je, da so v ospredju komunikacijski kanali, kakršni so srečanja, delovni sestanki, delavnice in *team buildingi*, ki zaposlenim omogočajo priložnost za interakcijo s sodelavci in nadrejenimi, pri čemer lahko izrazijo svoje mnenje ter predlagajo ideje in izboljšave za podjetje. Udeleženci v intervjuju si želijo več sestankov, treninga vodij "predvsem na področju, kako komunicirati, kako sporočati informacije, tako pozitivne kot tudi negativne. In tudi da se prečistijo informacije v smislu, katere informacije se povejo in na katerem nivoju." Zadnji udeleženec dodaja, da je pomembno promoviranje aktivnosti zaposlenih, saj aktivnost nekaj spremeni.

5 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE

Ključni dejavnik uspešne blagovne oziroma korporativne znamke so zaposleni, kar izhaja tako iz pregleda literature kot tudi iz empiričnega dela magistrske naloge. Približevanje blagovne ali korporativne znamke zaposlenim in izobraževanje o vrednotah znamke imata vedno večjo vlogo v podjetjih (D'Innocenzo, 2002), kar se odraža tudi v podjetju,

vključenem v mojo raziskavo. Zaposleni v raziskavi menijo, da je dobra blagovna znamka prepoznavna, odraža kakovost svojih izdelkov in odraža "osebnost podjetja". Izpostavljajo, da gre pri blagovni znamki za celostno podobo, prijeten videz in ustvarjeno dobro podobo. Predvsem pa je pomembno, da sodeluje z deležniki in s potencialnimi kupci. Prepoznavnost, grajenje določene podobe in ugleda v mislih porabnikov določa mesto pri drugih deležnikih in se s tem razlikuje od konkurenčnih.

Po mnenju zaposlenih na gradnjo identitete blagovne oziroma korporativne znamke vpliva več dejavnikov: kultura, vizija, poslanstvo in način vodenja podjetja ter komunikacija z zaposlenimi in zunanjimi deležniki. Čeprav večina zaposlenih ne pozna natančne opredelitve vizije in poslanstva, si vsak pod tem pojmom predstavlja "lastno vizijo", vendar kljub temu lahko razberemo, da je ta zelo velik približek uradni viziji. To pomeni, da je podjetje opravilo dobro vlogo pri posredovanju vizije in poslanstva. Vodstvo z dobro zastavljeno vizijo, poslanstvom in strategijo spodbuja zaposlene in krepi kulturo na delovnem mestu. Blagovna znamka mora predstavljati vizijo in kulturo podjetja, to pa nujno vključuje zaposlene in vse, ki oblikujejo in predstavljajo vrednote podjetja (de Chernatony, 1999).

Vrednote niso pomemben dejavnik le pri gradnji korporativne identitete, ampak tudi pri procesu notranjega brandinga. V nadaljevanju zaposleni izpostavljajo tudi pomen vrednot. Z vrednotami podjetja se lahko poistovetijo, še posebno, če so bili udeleženi pri soustvarjanju le-teh. Pomembnost vključenosti zaposlenih pri soustvarjanju kulture v podjetju izpostavljajo različni avtorji (Backhaus & Tikko, 2004; Forman & Argenti, 2005), saj je ravno kultura tisti element, ki posameznike še bolj poveže s podjetjem in s tem krepi notranji branding, hkrati pa gradi korporativno identiteto podjetja.

Kot sem že ugotovila pri pregledu literature, je pri zaposlenih pomembno, da se s tem, ko sami menijo, da prispevajo k uspehu blagovne znamke, izboljša tudi motivacija, da naprej posredujejo sporočilo znamke. S tem, ko so zaposleni del uspeha ali neuspeha v podjetju in je njihov namen, da ostanejo pri podjetju, je učinek notranjega brandinga večji, saj se povečujeta tako identifikacija kot tudi pripadnost. Kot je razvidno iz raziskave, zaposleni vidijo v vodstvu pomemben dejavnik, ki vpliva na njihovo pripadnost in identifikacijo s podjetjem. To se kaže v načrtovanju izobraževanj, v usposabljanju, internem komuniciranju in drugih dejavnostih, ki jih podjetje organizira (npr. *team buildingi*). Na identifikacijo vpliva predvsem poistovetenje z vrednotami v podjetju, kar ugotavljajo tudi avtorji v teoretičnem delu. Udeleženci v moji raziskavi sicer pripadnosti in identifikacije s podjetjem ne povezujejo toliko z zgodovino podjetja, ki sicer deloma vpliva, vendar pa ni ključni dejavnik obeh konstruktov.

Pripadnost podjetju se kaže tudi v pripravljenosti udeležencev intervjuja, da želijo ostati zaposleni v podjetju, saj jim to omogoča napredek in stalni razvoj tako na karierni kot tudi na osebni poti. Ko so zaposleni ponosni na to, da delajo v podjetju, predstavljajo dobro podobo v zunanjem svetu (Heilmann et al., 2013). Vloga zaposlenih se torej spreminja. Nič

več jih ni mogoče zajeti pod kategorijo "podjetje" (Freeman & Liedtka, 1997); priznani morajo biti kot "ambasadorji" blagovne znamke (Hemsley, 1998). Zaposleni torej predstavljajo vmesnik med notranjim in zunanjim okoljem blagovne znamke ter imajo močan vpliv na dojemanje blagovne znamke in tudi na podjetje (Balmer & Wilkinson, 1991). Tudi intervjuvanci so mnenja, da je vpliv zaposlenih ključni dejavnik pri uspehu podjetja. Pri tem je pomembna predvsem ustrezna podpora nadrejenih in vodstva.

Kot je razvidno že iz preučene literature, notranji branding z internim komuniciranjem, izobraževanjem in usposabljanjem o blagovni znamki omogoči uravnotežen pogled na blagovno oziroma korporativno znamko. V Iskraemecu d.d. je tudi notranji branding uspešno uresničen, saj zaposleni zelo dobro poznajo vrednote blagovne znamke, se z njo identificirajo in čutijo pripadnost. Iskraemeco d.d. svoje zaposlene izobražuje na usposabljanjih in delavnicah, ki predstavljajo tudi priložnost za izmenjavo informacij med različnimi oddelki, sodelavci ter zaposlenimi in vodstvom. Kot pravi Kennedy (1977), zaposleni predstavljajo vir informacij za porabnike, ki pa morajo biti združljive z načinom, kako vodstvo dojema organizacijo. Pri tem tudi udeleženci v intervjujih opozarjajo, da morajo biti sporočila konsistentna, podjetje pa mora skrbeti za to, da zaposleni informacije izvedo od vodstva, ne pa preko medijev ali preostalih deležnikov, saj se s tem širijo nepreverjene informacije in govorice, ki vplivajo na kulturo v podjetju. Slednje pa seveda, skupaj z drugimi dejavniki, vpliva na notranji branding in posledično na identifikacijo zaposlenih s samim podjetjem.

Vloga vodstva pri internem komuniciranju je ključna pri uresničevanju notranjega brandinga, saj posledično vpliva na gradnjo korporativne identitete. Pri internem komuniciranju je seveda vodstvo tisto, ki mora najti način, kako na pravi način sporočiti strategijo, poslanstvo, vizijo in vrednote podjetja ter podati ustrezen zgled zaposlenim. Seveda pa mora biti komunikacija usklajena tudi s sporočili, ki jih podjetje sporoča zunanjim deležnikom, predvsem kupcem in potencialnim zaposlenim. Pri tem udeleženci intervjuja izpostavljajo pomembnost dvosmerne komunikacije med vodstvom in zaposlenimi, največji poudarek pa namenijo posredovanju različnih informacij svojim zaposlenim, kar pozitivno vpliva na kulturo v podjetju, posledično pa na motiviranost, pripadnost in identifikacijo s podjetjem. Kot ugotavlja Kapferer (1997), so predvsem zaposleni postali osrednji element v procesu gradnje blagovne znamke, njihovo vedenje pa lahko okrepi vrednote blagovne znamke. Zato je ključnega pomena, da se znotraj organizacij razmisli, kako je mogoče vrednote in vedenje zaposlenih uskladiti z želenimi vrednotami blagovne znamke (Kapferer, 1997). Do takšnega sklepa sem prišla tudi v raziskovalnem delu.

Ena izmed najbolj poudarjenih tem je vedno večja potreba po vzpostavitvi komunikacijskega standarda za podjetje in povpraševanja po bolj skladni komunikaciji (Sharma & Kamalanabhan, 2012). Pojavil se je predlog, da bi poenotili dopise in pisavo ter da bi tudi navzven komunicirali z enotno podobo. Se je pa na tem področju že veliko izboljšalo. Zaposleni menijo, da bi to sporočalo dobro podobo drugim deležnikom. V

oddelku za korporativno komuniciranje je posebno pozornost treba nameniti oblikovanju sporočila blagovne znamke za interno občinstvo. Predvsem so ta sporočila sestavljena iz izjav vrednot podjetja (vizije, poslanstva in temeljnih vrednot) in načrta koristi za zaposlene (npr. zavarovanja ter poklicni in razvojni načrti). V podjetju je za uresničevanje notranjega brandinga pomembna povezanost oddelka za marketing in kadrovskega oddelka, ki svojo vlogo odigrata z usklajenostjo internega komuniciranja, izobraževanja in usposabljanja.

Glede na uspešno vlogo vodstva pri posredovanju vizije, poslanstva in vrednot v zadnjem obdobju lahko sklepamo, da bodo zaposleni prevzeli takšno vedenje, kar sem ugotovila tudi v teoretičnem delu magistrskega dela. Udeleženci v intervjujih se navežejo tudi na povezovanje oddelka za kadre in oddelka za marketing, saj sta oba zadolžena ravno za usklajeno komunikacijo znotraj in zunaj podjetja. King (1991) pravi, da zaposleni potrebujejo vlogo pri gradnji blagovne znamke, in ravno zaradi tega mora oddelek za upravljanje s človeškimi viri tesno sodelovati z oddelkom za marketing. Kljub pobudam notranjega brandinga je še vedno dovolj prostora za izboljšave v obeh oddelkih – kako dostavljati sporočilo notranjega brandinga zaposlenim, kar ugotavljajo tudi Aurand et al. (2005). Izziv za marketing pri izgradnji močne blagovne znamke je zagotoviti, da imajo kupci prave izkušnje s proizvodi in storitvami ter njihovimi marketinškimi spremljevalnimi programi, saj tako želene misli, občutki, podobe, prepričanja, zaznave in mnenja postanejo povezani z blagovno znamko (Keller, v de Chernatony & Cottam, 2006).

Potrjuje se teza magistrskega dela, da notranji branding ne samo prispeva, temveč tudi vpliva na gradnjo korporativne identitete podjetja. Pri tem morajo biti tako zaposleni kot vodstvo pripravljeni na usklajevanje, iskanje kompromisov z upoštevanjem medsebojnih povratnih informacij – predvsem pa stremeti k uspešnemu in uglednemu podjetju, saj le to prinaša obojestransko zadovoljstvo na karierni poti in hkrati prinaša osebni razvoj.

5.1 Prispevki

Eden izmed glavnih prispevkov magistrskega dela je povezanost konceptov notranjega brandinga in korporativne identitete podjetja, ki je še dokaj neraziskana povezava tako v tujini kakor tudi v Sloveniji. V delu sem zato podrobneje razčlenila proces notranjega brandinga in vpliv na gradnjo identitete podjetja, pri čemer sem se še posebej osredotočila na vpliv zaposlenih na obravnavana koncepta.

Raziskava podpira dosedanje literaturo in rezultate drugih raziskav. Ker je koncept, obravnavan v magistrskem delu, trenutno slabo preučen in je na tem področju premalo raziskav, ki bi prinesle večje razumevanje samega koncepta in njegovega vpliva, obravnavana tematika prispeva k širjenju koncepta in zavedanja pomembnosti na Slovenskem. Magistrsko delo ponuja omembne prispevke slovenskim podjetjem. Ključni prispevek izhaja iz ugotovitve, da na gradnjo korporativne identitete vpliva notranji

branding, pri čemer je potrebna povezanost oddelka za marketing in oddelka za upravljanje s človeškimi viri. Iz pregleda literature in izvedene raziskave je razvidno, da so usposabljanje, izobraževanje in ustrezno interno komuniciranje temeljni elementi notranjega brandinga, ki med zaposlenimi krepijo znanje o blagovni znamki. Omenjeni konstrukti predstavljajo pomembno orodje, ki izboljša razumevanje zaposlenih pri tem, kakšen pomen ima korporativna identiteta v podjetju in kakšne prednosti prinaša za celotno organizacijo.

Notranji branding ne samo prispeva, temveč tudi vpliva na gradnjo korporativne identitete podjetja. Pri tem morajo biti tako zaposleni kot vodstvo pripravljeni na dvosmerno komunikacijo, saj ta prinaša zadovoljstvo na delovnem mestu ter uspešno in ugledno podjetje, ki je kot tako prikazano tudi zunanji javnosti in se v skladu s tem pojavlja na trgu. Ravno ugledno in uspešno podjetje privablja potencialne zaposlene, katerih vrednote se ujemajo s tistimi, ki jih izraža podjetje. Posledično se krepi identifikacija zaposlenih z blagovno znamko, kar motivira zaposlene v delovnem okolju. Na tem mestu bi izpostavila pomen notranjih aktivnosti brandinga, ki so prav tako pomembne kot zunanje, saj podjetje tako zaposlenim kot tudi drugim deležnikom sporoča, kaj lahko od blagovne znamke pričakujejo.

Preučevanje koncepta notranjega brandinga in korporativne identitete predstavlja pomemben prispevek h gradnji konkurenčnih prednosti v podjetju, ki širijo želeno in konsistentno podobo blagovne znamke. Vodstvo naj skrbi za svoje zaposlene ter vlaga v njihov karierni in osebni razvoj, saj so zadovoljni in motivirani zaposleni ambasadorji blagovne znamke. Krepijo blagovno znamko ter se z njo poistovetijo in identificirajo. Pomembna je ustrezna interna komunikacija, ki zaposlenim pomaga, da se identificirajo s podjetjem in njegovimi vrednotami, saj to v njih vzbudi občutek pripadnosti. Jasna, pravočasna in relevantna sporočila namreč prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih in preprečijo širjenje govoric, ki bi vplivale na zaznavanje podjetja na širšem trgu.

Magistrsko delo prispeva k večjemu razumevanju notranjega brandinga pri gradnji identitete podjetja z vidika zaposlenih, saj se večina raziskav, ki so bile izvedene, nanaša na preučevanje z vidika vodstva, kar pa ne prispeva k realni sliki stanja v podjetju. Raziskava torej omogoča podjetjem, da vidijo proces notranjega brandinga s strani zaposlenih in s tem učinkovito gradijo identiteto podjetja.

5.2 Omejitve

Kvalitativna metoda raziskovanja prinaša določene omejitve: ugotovitev ni mogoče posplošiti na populacijo. Enote v vzorec namreč niso izbrane statistično in vzorec je premajhen za raziskavo (Qu & Dumay, 2011). Pomanjkljivost omenjene metode je tudi ta, da analiza temelji na interpretaciji pridobljenih podatkov, pri čemer obstaja možnost za napačno in subjektivno razlago raziskovalca. Kvalitativne študije navadno temeljijo na

majhnih vzorcih. Namesto da bi posploševali, je cilj kvalitativne raziskave predvsem razumeti in razložiti fenomen globlje (Heilmann et al., 2013).

Zanesljivost raziskave se je povečala z natančno izbiro anketirancev, kar je omogočalo bolj poglobljen pogled na preučevanje obravnavane tematike. Udeleženci v intervjuju o podjetju niso imeli slabega mnenja in so izpostavili, da si želijo uspešno podjetje, zaradi česar so svoje odgovore podkrepili z možnimi izboljšavami in poskušali oceniti realno stanje, kar je zelo pozitivno za prihodnje ukrepe v podjetju.

V magistrskem delu sem zato lastne interpretacije in podatke, pridobljene v globinskih intervjujih, podprla z literaturo in predhodnimi raziskavami na tem področju ter med seboj primerjala pridobljene podatke. Zaradi zagotavljanja zaupnosti informacij in osebnih podatkov sta raziskava in razlaga omejena na ključne informacije, seveda pa bi bila zanesljivejša raziskava, če bi lahko sodelujoče osebe primerjala na podlagi demografskih podatkov. S tem bi namreč lahko razširila magistrsko delo in morda ponudila pogled na vpliv notranjega brandinga pri gradnji korporativne identitete tudi z drugačnega vidika. Te omejitve torej lahko vplivajo na zanesljivost raziskave, izvedene v magistrski nalogi.

5.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Pregled literature in empirična raziskava predstavljata eno izmed izhodišč, na katerem bi lahko drugi raziskovalci gradili lastno raziskavo. Nadaljnje raziskovanje tematike bi lahko bolj podrobno preučilo enega izmed elementov posameznih konstruktov, s čimer bi lahko nadgradili in dodatno razširili zastavljeno tezo magistrske naloge. V okviru korporativne identitete bi lahko dodatno preučevali vpliv kulture, internega komuniciranja in vizualne podobe, saj vsi pomembno, a različno, vplivajo na omenjeni konstrukt. Z dodatnim preučevanjem bi torej dobili poglobljen pogled, ki bi vodstvu omogočil izboljšanje teh elementov. Glede na to, da vrednote predstavljajo enega izmed najpomembnejših elementov notranjega brandinga, bi priporočila dodatno preučevanje, saj se z vrednotami zaposleni identificirajo, hkrati pa vplivajo na njihovo pripadnost podjetju. S tem bi namreč dobili dodaten pogled na to, kako vrednote vplivajo na zaposlene in kako pripomorejo podjetju v procesu notranjega brandinga.

Menim, da bi pridobljeni podatki iz dolgoročnih raziskav izboljšali razumevanje mehanizmov, ki vplivajo na odnos zaposlenih in njihovega vedenja pri zagotavljanju uspešnosti blagovne znamke. S tem bi lahko spremljali spremembe in dejavnike, ki vplivajo na notranji branding in njegov vpliv pri identifikaciji zaposlenih in posledično pri gradnji identitete podjetja. Dolgoročno spremljanje podjetja in opravljanje raziskav namreč omogoča boljši pregled nad stanjem v podjetju in priložnosti za pravočasno ukrepanje oziroma možne izboljšave v prihodnje (Punjaisri et al., 2009).

V nadaljnjih raziskavah bi priporočila vključitev več podjetij, saj bi s tem dosegli večjo reprezentativnost in bi lahko posplošili elemente raziskovalnih konstruktov tudi na druge organizacije. Magistrska naloga bi pri tem lahko predstavljala okvir oziroma možne ideje, ki bi bile lahko uporabljene za nadaljnje raziskovanje. Predlagala bi predvsem preučevanje pomena internega komuniciranja, ki sem ga sicer vključila v magistrsko nalogo, in bi bil potreben dodatne pozornosti. V procesu preučevanja in zbiranja podatkov sem namreč ugotovila, da gre za pomemben element, ki je ključen tako pri notranjem brandingu kot tudi pri konceptu gradnje identitete podjetja, zato bi priporočala bolj poglobljeno raziskovanje. Menim, da je vpliv internega komuniciranja na notranji branding in gradnjo korporativne identitete še premalo raziskan, predvsem v smislu prenosa informacij med vodstvom in zaposlenimi ter vpliva informacij na ustvarjanje pozitivne kulture v podjetju.

Priložnost za nadaljnje raziskovanje vidim tudi v vključevanju vidika vodstva in njegove vloge pri preučevanju notranjega brandinga in korporativne identitete. Podjetje namreč pri gradnji identitete upošteva vidik drugih deležnikov, pomembna pa je tudi vključenost zaposlenih in vodstva, saj le konsistentno predstavljanje podjetja tako na notranjem kot zunanjem trgu prispeva k uglednemu in uspešnemu podjetju.

SKLEP

Zaposleni so postali eden od ključnih dejavnikov uspešne in ugledne blagovne znamke. Njihov močan vpliv na percepcijo porabnikov in na druge deležnike se odraža v tem, kako bodo slednji zaznavali znamko in samo podjetje. Enotna podoba na trgu zagotavlja konkurenčno prednost pred drugimi podjetji. Kupci namreč prepoznajo podjetje kot konsistentno, ugledno – takšno, ki sledi svojim ciljem, viziji in strategiji.

Na gradnjo identitete korporativne znamke vpliva več dejavnikov, med katerimi je izpostavljeno zadovoljstvo na delovnem mestu z jasno izraženo vizijo in poslanstvom, saj sporočata zaposlenim, kam je podjetje usmerjeno v prihodnosti, kar preprečuje negotovost na delovnem mestu. Vodstvo z načinom vodenja, postavitvijo vizije in poslanstva ter ustrezno komunikacijo igra ključno vlogo. Pri gradnji je zato pomembno, da so vrednote podjetja med seboj usklajene. K temu pa pripomore tudi vizualna podoba, ki pomaga identificirati vrednote organizacije. Vizualni simboli delujejo kot opomnik na korporativne vrednote. Identifikacija z vrednotami je stalen proces, ki zahteva ustrezno pozornost vodstva, s tem pa se posledično krepi identifikacija zaposlenih, ki so motivirani v delovnem okolju.

Zaposleni so torej nepogrešljiv element pri gradnji korporativne identitete in posledično gradnji notranjega brandinga. Pomen notranjega brandinga je v podjetju vedno pomembnejši, saj prenaša znanje o blagovni znamki med zaposlene. Notranji branding si zato prizadeva za razvoj in krepitev skupnega etosa, ki temelji na vrednotah in je najpogosteje vezan na poslanstvo in vizijo podjetja. Zato notranji branding zahteva spremembo v kulturi organizacije, saj si podjetje želi, da bi bili zaposleni navdušeni nad blagovno znamko. Zadovoljni zaposleni namreč izražajo večjo pripadnost in zvestobo blagovni znamki ter se poistovetijo z njenimi vrednotami, še posebno, če so vključeni v sam proces gradnje.

V raziskavi sem ugotovila, da na gradnjo korporativne identitete vpliva več dejavnikov, pri čemer udeleženci intervjujev izpostavljajo kulturo, vizijo, poslanstvo in način vodenja podjetja, komunikacijo z zaposlenimi in zunanjimi deležniki ter povezovanje oddelka za kadre in oddelka za marketing, saj sta oba zadolžena za usklajeno komunikacijo znotraj in zunaj podjetja. Eden izmed najpomembnejših elementov so vrednote, ki niso zgolj pomemben dejavnik pri gradnji korporativne identitete, temveč tudi pri procesu notranjega brandinga. Zaposleni se z vrednotami podjetja lahko identificirajo, še posebno, če so bili udeleženi pri soustvarjanju le-teh. Pomembnost vključenosti zaposlenih pri soustvarjanju kulture v podjetju izpostavljajo tudi udeleženci v raziskavi, saj je ravno kultura tisti element, ki posameznike še bolj poveže s podjetjem in s tem krepi notranji branding, hkrati pa gradi korporativno identiteto podjetja. S tem, ko imajo zaposleni občutek, da prispevajo k uspehu blagovne znamke, se izboljša tudi motivacija, da naprej posredujejo sporočilo znamke, povečujeta pa se tudi identifikacija in pripadnost.

Kot je razvidno iz raziskave, je za zaposlene vodstvo pomemben dejavnik, ki vpliva na njihovo pripadnost in identifikacijo s podjetjem. To se kaže v načrtovanju izobraževanj, usposabljanj, internega komuniciranja in ostalih dejavnosti, ki jih podjetje organizira (npr. *team building*), saj to predstavlja tudi priložnost za izmenjavo informacij med različnimi oddelki, sodelavci ter zaposlenimi in vodstvom. Pri tem udeleženci intervjuja izpostavljajo pomembnost dvosmerne komunikacije med vodstvom in zaposlenimi, največji poudarek pa namenijo posredovanju različnih informacij svojim zaposlenim, kar pozitivno vpliva na kulturo v podjetju, posledično pa na motiviranost, pripadnost in identifikacijo s podjetjem. Pripadnost podjetju se kaže tudi v pripravljenosti udeležencev intervjuja, da želijo ostati zaposleni v podjetju, saj jim to omogoča napredek in stalni razvoj tako na karierni kot tudi na osebni poti.

Močna blagovna znamka mora torej zagotoviti, da se podoba znamke ujema s prizadevanji vodstva, saj le takšna zagotavlja trajno konkurenčno prednost. Podjetje zato ne sme pozabiti na svoje zaposlene in jih mora vključevati v aktivnosti. Usklajenost notranjega brandinga znotraj in zunaj podjetja ter močna identiteta pomagata pri usklajevanju s trgov, pritegniti naložbe in obenem služita kot sredstvo za razlikovanje svojih proizvodov ali storitev od konkurenčnih. Predvsem pa podjetju pomagata motivirati zaposlene, saj se odražata v občutku zaposlenih, da pripadajo blagovni znamki. Zaposleni so torej tisti, ki odražajo podjetje in prispevajo k boljšemu prepoznavanju na trgu ter imajo pomembno vlogo tako pri gradnji korporativne identitete kot pri notranjem brandingu, s čimer si podjetje zagotovi grajenje dolgoročnega odnosa, ki temelji na zaupanju. To prinaša uspeh in ugled pri porabnikih in drugih deležnikih.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
2. Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46(3), 6–18.
3. Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
4. Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347–356.
5. Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63–76.
6. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186.
7. Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement of antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
8. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
9. Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modeling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 299–317.
10. Aurand T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163–169.
11. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
12. Ballantyne, D. (2003). A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242–1260.
13. Ballantyne, D., & Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 363–371.
14. Balmer, J. M. T. (1998). Corporate identity and advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14, 963–996.
15. Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248–291.

16. Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2000). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 171–176.
17. Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972–997.
18. Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730–741.
19. Balmer, J. M. T., & Wilkinson, A. (1991). Building societies: change, strategy and corporate identity. *Journal of General Management*, 17(2), 20–33.
20. Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference. *Strategic Management Journal*, 10, 107–124.
21. Benge, V. A., & Media, D. *Corporate Branding vs. Product Branding*. Najdeno 24. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/corporate-branding-vs-product-branding-37269.html>
22. Berry, L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 25–28.
23. Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: Free Press.
24. Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: the case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 133–142.
25. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
26. Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial behaviours. *Journal of Retailing*, 73(1), 39–61.
27. Boone, M. (2000). The importance of internal branding. *Sales and Marketing Management*, 9(9), 36–38.
28. Boyle, E. (1996). An Experiment in Changing Corporate Identity in the Financial Services Industry in the UK. *Journal of Services Marketing*, 10(4), 55–69.
29. Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of sales person job satisfaction: meta-analysis and causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63–77.
30. Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60.

31. Chun, R., & Davies, G. (2001). E-reputation: the role of mission and vision statements in positioning strategy. *Brand Management*, 8, 315–333.
32. Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). *Built to Last Successful Habits of Visionary Companies*. London: HarperCollins.
33. Cornelissen, J. P., & Elving, W. J. L. (2003). Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 114–120.
34. D’Innocenzo, L. (2002). *Marketing messages gearing internally*. Toronto: Brunico Communications Inc.
35. Davies, S. (2012, 16. maj). *6 differences between corporate brands and product brands*. Najdeno 24. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://daviesbdm.com/6-differences-between-corporate-brands-and-product-brands/>
36. Davis, S. M. (2000). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands*. San Francisco: Jossey-Bass
37. de Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15, 157–179.
38. de Chernatony, L. (2001). *From Brand Vision to Brand Evaluation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
39. de Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611–633.
40. de Chernatony, L., & Harris, F. (2000). Developing corporate brands through considering internal and external. *Corporate Reputation Review*. 3, 268–274.
41. de Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2001). Building on services characteristics to develop successful services brands. *Journal of Marketing Management*, 17(7/8), 645–669.
42. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
43. DelVecchio, S. K. (1998). The salesperson's operating freedom. A matter of perception. *Industrial Marketing Management*, 27, 31–40.
44. Dortok, A. (2006). A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(4), 322–338.
45. Dowling, G. R. (1993). Developing Your Company Image Into a Corporate Asset. *Long Range Planning*, 26(2), 101–119.
46. Dowling, G. R. (1994). *Corporate Reputations*. London: Kogan Page.
47. Dowling, G. R. (2001). *Creating Corporate Reputations*. Oxford: Oxford University Press.

48. Drake, S. M., Gulman, M. J., & Roberts, S. M. (2005). *Light Their Fire*. Chicago, IL: Dearborn.
49. Duncan, T. R., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62(4), 1–13.
50. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239–263.
51. Einwiller, S., & Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding –an empirical study. *Corporate Communications*, 7(2), 100–109.
52. Fombrun, C., & Rindova, V. (1996). *Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputation'*, working paper. New York University: Stern Business School.
53. Fombrun, C., & van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 5–13.
54. Forman, J., & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245–264.
55. Foster, C, Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409.
56. Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24, 343–373.
57. Fournier, S., & Yao, J.L. (1997). Reviving brand loyalty: a reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 451–472.
58. Freeman, E., & Liedtka, J. (1997). Stakeholder capitalism and the value chain. *European Management Journal*, 15(3), 286–296.
59. Gossett, L. M., & Kilker, J. (2006). My job sucks. *Management Communication Quarterly*, 20(1), 63–90.
60. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
61. Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441–456.
62. Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365.
63. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041–1064.

64. Hatch, M., & Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
65. He, H. W., & Balmer, J. M. T. (2007). Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 765–785.
66. Heilmann P, Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283–302.
67. Hemsley, S. (1998). Internal affairs. *Marketing Week*, 49–50, 53.
68. Herstein, R. Y., Mitki, Y., & Jaffe, E. D. (2008). Communicating a new corporate image during privatization: the case of El Al airlines. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(4), 380–393.
69. Heskett, J. L. (1987). Lessons in the service sector. *Harvard Business Review*, 65, 118–126.
70. Hogg, M. K., & Mitchell, P. C. N. (1996). Identity, self and consumption: a conceptual framework. *Journal of Marketing Management*, 12(7), 629–644.
71. Ind, N. (1992). *The Corporate Image*. London: Kogan Page.
72. Ingenhoff, D., & Fuhrer, T. (2010). Positioning and differentiation by using brand personality attributes: Do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity? *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1), 83–101.
73. Iskraemeco, d. d. Najdeno 15. januarja 2015 na spletnem naslovu www.iskraemeco.si
74. James, L. R., Hartman, A., Stebbins, M. W., & Jones, A. P. (1977). Relationships between psychological climate and a VIE model for work motivation. *Personnel Psychology*, 30(2), 229–254.
75. Janis, I. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.
76. Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45
77. Kapferer, J. N. (1997). *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (2nd ed.). London: Kogan Page.
78. Keller, K. L. (1999). Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples. *Journal of Marketing Management*, 15(1), 43–51.
79. Kennedy, S. H. (1977). Nurturing corporate images: total communication or ego trip? *European Journal of Marketing*, 11(1), 120–164.
80. King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: exploring the employees' perspective. *Journal of Brand Management*, 15(15), 358–372.

81. King, S. (1991). Brand-building in the 1990s. *Journal of Marketing Management*, 7(1), 3–13.
82. Kiriakidou, O., & Millward, L. J. (2000). Corporate identity: external reality or internal fit? *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), 49–58.
83. Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998–1016.
84. Kokemuller, N., & Media, D. *Corporate Branding vs. Product Branding*. Najdeno 24. Novembra 2014 na spletnem naslovu <http://yourbusiness.azcentral.com/corporate-branding-vs-product-branding-1938.html>
85. Konečnik, M. (2006). Izzivi poučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnovešenega pogleda nanjo. *Organizacija*, 39(4), 265–272.
86. Konečnik Ruzzier, M. (2012). Developing brand identity for Slovenia with opinion leaders Baltic. *Journal of Management*, 7(2), 124–142.
87. Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management* (13th ed.). Harlow: Pearson.
88. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
89. Kundu, S. C., & Vora, J. A. (2004). Creating a talented workforce for delivery service quality. *Human Resource Planning*, 27(2), 40–51.
90. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Inter Views: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Los Angeles, CA: Sage.
91. Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
92. Lichtenstein, R., Alexander, J.A., Jinnat, K., & Ullman, E. (1997). Embedded intergroup relations in interdisciplinary teams. Effects on perceptions of team integration. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 3(4), 413–434.
93. Lippincott, J. G., & Margulies, W. P. (1957). The corporate look: a problem in design. *Public Relation Journal*, 12, 27.
94. Maier, N. R. F. (1967). Assets and liabilities in group problem solving. *Psychological Review*, 74(4), 239–249.
95. Manhart, K. F., & Torres, A. M. (2007). The brand inside: the factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, 19(1/2), 54–63.
96. McDonald, P., & Gandz, J. (1991). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30(2), 217–236.
97. Melewar, T. C. (1993). Determinants of the corporate identity concept: a review of literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220.

98. Melewar T.C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846–869.
99. Melewar, T.C., Karaosmanoglu, E., & Peterson, D. (2005). Corporate identity: concept, components and contribution. *Journal of General Management*, 31, 59–81.
100. Melewar, T. C., & Saunders, J. (1999). International Corporate Visual Identity: Standardization or Localization? *Journal of International Business Studies*, 30(3), 583–598.
101. Melewar, T. C., & Wooldridge, A. (2001). The dynamics of corporate identity. *Journal of Communication Management: An International Journal*, 5(4), 327–340.
102. Mitchell, C. (2002). Selling the Brand Inside. *Harvard Business Review*, 1, 99–105.
103. Mosley, R.W. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Brand Management*, 15(2), 123–134.
104. Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10, 125–141.
105. Oakes, P., & Turner, J. C. (1986). Distinctiveness and the salience of social category memberships: Is there an automatic perceptual bias towards novelty? *European Journal of Social Psychology*, 16, 325–344.
106. Ogunnaike, O. O., Oyeniya, O., & Adeniji, A. A. (2012). Internal Marketing Practices and Job Satisfaction: Evidence from a Nigerian University Setting BRAND. *Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution*, 3(3), 18–30.
107. Olins, W. (1991). *Corporate Identity*. Toledo, Spain: Thames and Hudson.
108. Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *The Journal of Product and Brand Management*, 15(1), 37–47.
109. Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. European. *Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521–1537.
110. Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2009). Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand. *Journal of Service Management*, 20(5), 561–579.
111. Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.
112. Randazzo, A. (2011). A new model for energy workforce development. *Electric Perspectives*, 36(1), 58–63.
113. Rositer, J., & Percy, L. (1996). *Advertising Communications and Promotion Management*. New York: McGraw-Hill.

114. Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238–264.
115. Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
116. Schmitt, B. H., & Yigang, P. (1994). Managing Corporate and Brand Identities in the Asia-Pacific Region. *California Management Review*, 36(4), 32–48.
117. Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43–62.
118. Sharma, N., & Kamalanabhan, T. J. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 300–322.
119. Simões, C., Dibb, S., & Fisk, R. P. (2005). Managing Corporate Identity: An Internal Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 153.
120. Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & van Riel, C. B. M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 1051–1062.
121. Terglav, K., Kaše, R., & Konečnik Ruzzier, M. (2012). Uresničevanje notranjega brandinga: razvoj konceptualnega modela. *Management*, 7(4), 309–329.
122. Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting generation Y graduates: organizational attributes likelihood to apply and sex difference. *Career Development International*, 12(6), 504–522.
123. Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L., & Khan, S. (1999). The buy-in benchmark: how staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819–835.
124. Tilley, C. (1999). Built-In Branding: How to Engineer a Leadership Brand. *Journal of Marketing Management*, 15(1/3), 181–191.
125. Tosti, D. T., & Stotz, R. D. (2001). Brand: building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 10(2), 28–33.
126. Tukiainen, T. (2001). An agenda model of organizational communication. *Corporate Communication: An International Journal*, 6(1), 47–52.
127. Turban, D. B., & Greening, D.W. (1997). Corporate social performance and organizational performance attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658–673.
128. Ulrich, D. O. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124–134.
129. Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761–784.

130. Vallester, C., Lindgren, A., & Moan, F. (2012). Strategically Leveraging CSR: A Corporate Branding Perspective. *California Management Review*, 54(3), 34–60.
131. van de Bosch, A. L. M., Jong, M. D. T., & Elving, J. L. W. (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 108–116.
132. van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of Corporate Communications*. London: Prentice Hall.
133. van Riel, C. B. M., & Balmer, J. (1997). Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6) 340–355.
134. Wagner, W.G., Pfeffer, J., & O'Reilly, C. A. (1984). Organisational demography and turnover in top-management groups. *Administrative Science Quarterly*, 29, 74–92.
135. Want, J. H. (1986). Corporate mission. The intangible contributor to performance. *Management Review*, 75(8), 46–50.
136. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
137. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
138. Whisman, R. (2009). Internal branding: a university's most valuable intangible asset. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 367–370.
139. Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468–481.
140. Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 353–367.
- Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14(1), 3–5.
141. Zenger, T.R., & Lawrence, B.S. (1989). Organizational demography: the differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32, 353–376.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vodič globinskih intervjujev	1
Priloga 2: Povzetek globinskega intervjuja udeleženke 1	3
Priloga 3: Povzetek globinskega intervjuja udeleženke 2	5
Priloga 4: Povzetek globinskega intervjuja udeleženke 3	7
Priloga 5: Povzetek globinskega intervjuja udeleženke 4	9
Priloga 6: Povzetek globinskega intervjuja udeleženke 5	10
Priloga 7: Povzetek globinskega intervjuja udeleženca 6	12
Priloga 8: Povzetek globinskega intervjuja udeleženca 7	13
Priloga 9: Povzetek globinskega intervjuja udeleženca 8	15

Priloga 1: Vodič globinskih intervjujev

Pozdravljeni!

Hvala, ker ste se odločili za sodelovanje v moji raziskavi. Sem Nina Merše, študentka Ekonomske fakultete – smer Trženje in pišem magistrsko nalogo z naslovom Pomen notranjega brandinga pri gradnji korporativne identitete podjetja. Globinski intervju predstavlja raziskovalni del mojega magistrskega dela. Naslednja vprašanja se nanašajo na podjetje Iskraemeco d.d., vaši odgovori pa bodo namenjeni izključno pisanju zaključne naloge. Pravilnih in napačnih odgovorov ni, vaša identiteta bo ostala anonimna. V kolikor bo potrebno, vas bom seveda usmerila s podvprašanji oziroma dodatnimi vprašanji.

1. Kaj se vam pri blagovni znamki zdi pomembno? Kakšno je vaše dojemanje znamke Iskraemeco?
2. Katere so po vašem mnenju vrednote Iskraemeca d.d.? Kakšno je poslanstvo, vizija podjetja?
3. Kakšna je klima/kultura v podjetju Iskraemeco d.d.?
4. Kaj vpliva na gradnjo identitete blagovne znamke?
Dodatno: Odnos zaposlenih, jasna vizija vodstva, zadovoljstvo zaposlenih, dobri izdelki?
Identiteta blagovne znamke je celota notranjih (vrednote, filozofija, kultura), zunanjih (celostna podoba, logotip) in vedenjskih značilnosti blagovne znamke.
5. Kako sami prispevate k podjetju?
Dodatno: Spodbujam in pomagam sodelavcem, jih poskušam motivirati, skrbim za čisto okolico ... Se udeležite team buildinga ali drugih dejavnosti, ki jih organizira podjetje (tek ...)?
6. Katere so prednosti blagovne znamke Iskraemeco pred konkurenčnimi?
7. Ali vizualna predstavitev (logotip, letaki, brošure ...) znamke Iskraemeco d.d. posreduje zgodbo podjetja?
8. Kako se identificirate z znamko Iskraemeco in njenimi vrednotami?
Dodatno: Se z njimi strinjate?
9. Kakšna je vaša pripadnost znamki Iskraemeco?
Dodatno: Bi ostali zaposleni v podjetju glede na to, kaj vam ponuja podjetje (izobraževanje, napredovanje pri vaši karierni poti, osebna rast)? Ste zadovoljni na svojem delovnem mestu?
10. Kaj ste pripravljeni narediti za uspeh znamke?
11. Ali ste zaposleni vpleteni v proces notranjega brandinga?
Dodatno: Notranji branding: soustvarjanje vrednot, poslanstva podjetja? Vas podjetje spodbuja k izražanju idej, ustvarjanju interne komunikacije, izobraževanju? Notranji branding je proces, ki omogoča usklajevanje vrednot in vedenj zaposlenih z vrednotami in obljubami blagovne znamke.
12. Prek katerih medijev vas podjetje Iskraemeco d.d. seznaja z aktualnim dogajanjem? Kako komunicira z vami?

13. O čem in kako pogosto podjetje Iskraemeco d.d. komunicira z vami – zaposlenimi?
14. Ali imate zaposleni usposabljanje o blagovni znamki Iskraemeco?
Dodatno: Kaj predstavlja znamka, kakšno je poslanstvo, kaj pomeni logotip, zakaj takšno ime, kakšne so vrednote podjetja?
15. Se vam zdijo izobraževanja v podjetju Iskraemeco d.d. pomembna?
Dodatno: Vam prinesejo uporabno vrednost pri opravljanju vašega dela? Kakšnega izobraževanja/delavnice ste se že udeležili?
16. Kako bi po vašem mnenju vodstvo sodelovalo pri uresničevanju notranjega brandinga?
Dodatno: Več komunikacije, izobraževanj, spremljanje vaše karijerne poti, upoštevanje vaših želja na delovnem mestu oz. na področju prehrane, parkirnih mest ...?
17. Sta oddelek za marketing in razvoj kadrov med seboj skladna in povezana?
18. Kaj bi po vašem mnenju podjetje lahko izboljšalo na področju komuniciranja z zaposlenimi in notranjega brandinga?
Dodatno: Vas vodstvo/sodelavci spodbuja pri delu, upošteva vaše ideje, želje? Kakšna je dinamika v vašem oddelku? Ste zadovoljni s klimo na svojem delovnem mestu? Vam okolje omogoča napredovanje?
19. Kako bi sami prispevali k boljšemu prepoznavanju podjetja in same blagovne znamke?
20. Menite, da je povezava med Iskro in Iskraecom še vedno prisotna in pomaga pri prepoznavnosti izdelkov?
Dodatno: Kako po vašem mnenju zaznavajo podjetje naši kupci oz. drugi potrošniki?

Za konec vas prosim še, da mi zaupate naslednje podatke:

delovno mesto:

letnica rojstva:

delovna doba v podjetju Iskraemeco:

Priloga 2: Povzetek globinskega intervjuja udeleženke 1

Zaposlena je osebno sodelovala pri kreiranju in uvajanju nove znamke in je nanjo zelo navezana. Udeležena je bila pri ustvarjanju zapisanih vrednot in je nanje vplivala, zato so popolnoma skladne z njenim osebnim vrednostnim sistemom. Pravi, da se na delovnem mestu srečuje tudi z delovanjem članov kolektiva, ki je v nasprotju z vrednotami, ki so zapisane v uradni knjižici, vendar pa se kljub temu na delovnem mestu dobro počuti, saj vodstvo ne podpira teh vrednot. Pri tem omeni, da je poslanstvo podjetja merjenje električne energije, vizija pa "ostati najbolj kakovosten partner za pametne števec".

Klima/kultura v samem podjetju sta zelo odvisni od posameznega oddelka in prevladujočega dela zaposlenih v njem ter od delovanja posameznega vodje. Sama klima je pogojena tudi s celotno negativno krizno klimo v državi, saj zaposleni čedalje težje shajajo s svojimi dohodki in so možnosti za preživetje slabše. Pri vprašanju, kaj vpliva na gradnjo identitete blagovne znamke, izpostavi zaposlene, vizijo, zadovoljstvo na delovnem mestu in dobre izdelke. Na gradnjo vpliva tudi vodstvo, ki s svojim načinom vodenja, postavitvijo vizije in komunikacijo igra ključno vlogo. Pri tem doda, da zaposleni s svojim odnosom, nepripravljenostjo sprejemanja vizije in predvsem v času sprememb v podjetju v zadnjih desetih letih lahko popolnoma izničijo napore vodstva.

Kot vodja spodbuja svoje sodelavce in jih motivira za delovanje v skladu z vrednotami podjetja. Skrbi za delovno okolje, čeprav se posebnih aktivnosti s tega področja ne udeležuje. Pomaga in svetuje tudi vsem sodelavcem, za katere sicer ni osebno zadolžena, ampak izrazijo željo po pomoči ali nasvetu. Goji pripadnost "dobrega korporativnega državljana", zato se udeleži vseh družabnih dejavnosti, ki jih organizira podjetje (novoletna zabava, piknik, *team building*, tekaški nastopi).

Prednosti blagovne znamke Iskraemeco pred konkurenčnimi so predvsem majhnost, fleksibilnost, osebni pristop, kakovost in znanje. Na vprašanje, ali vizualna predstavitev znamke Iskraemeco posreduje zgodbo podjetja, pravi, da ima logotip svojo zgodbo, za katero ocenjuje, da podpira zgodbo podjetja tudi po dvajsetih letih od uvedbe. Oglaševanje je bilo vedno, še posebej pa v zadnjih letih, inovativno za branžo, kar dobro podpira našo blagovno znamko. Brošure, še posebej korporativne, in spletna stran pa zaenkrat ne podpirajo blagovne znamke, kot bi jo lahko in potrebujejo izboljšave, ki so že dalj časa načrtovane. Produktne brošure pa so po prenovi sledile razvoju izdelkov in znamke ter pričakovanjem kupcev. Pri tem izpostavlja, da so izboljšave na vseh področjih vedno mogoče.

Z znamko Iskrameco se identificira, prav tako pa s samim podjetjem in vrednotami. Motivira jo predvsem delo, izzivi in del sodelavcev iz vodstva, njenega tima in sodelavci z drugih oddelkov. Trenutno je s svojim delom zelo zadovoljna, ker ji ponuja dovolj izzivov in osebne rasti. Tudi znamka oz. podjetje kot celota ji ponujata dobro perspektivo za

prihodnost. Osebnostno približno vsake pol leta pri sebi razmisli o svojem zadovoljstvu, izzivih, možnostih, ki se ji ponujajo in se odloči, kakšna bo njena prihodnost v podjetju. Vedno in povsod s ponosom pove, da prihaja iz Iskraemeca. Podjetje, njegove vrednote in uspehe ter kvalitete neprestano promovira pri kupcih, kar v osnovi od nje zahteva tudi delovno mesto, pri svojih sodelavcih in pri novinarjih, saj je zadolžena tudi kot PR-predstavnica podjetja. Zaveda se namreč dejstva, da v kolikor s podjetjem, kjer je zaposlena, ni zadovoljna, tega nima pravice kritizirati, saj tako ustvarja slabo podobo tudi o sebi.

Del zaposlenih je vpleten v proces notranjega brandinga – srednje vodstvo je bilo vključeno v soustvarjanje vrednot. Podjetje spodbuja izražanje njenih idej in so sprejete pri vodjih, pri marsikaterem sodelavcu pač ne. Podjetje pa prav tako omogoča izobraževanje in osebnostno rast, kar njej osebno predstavlja ključno prednost pri delovnem mestu. Z aktualnim dogajanjem v podjetju so zaposleni seznanjeni na sestankih, kolegijih, kjer dobijo vse informacije, ki so potrebne za opravljanje dela. Na vprašanje, ali imajo zaposleni usposabljanje o blagovni znamki, odgovori, da so zadnjih nekaj let te vsebine sistematični del usposabljanja novozaposlenih. V preteklosti je sama izvedla le okrnjeno kratko izobraževanje za uporabo logotipa za nabavo in nekatere druge službe ter komunicirala preko takratnega internega časopisa, vendar sedaj posebnega izobraževanja zaposlenih nimajo. Udeleženka visoko ceni interna izobraževanja s področja uporabe skupnih tehnologij in vodenja. Udeležuje se delavnic za vodje, ki jih izvaja podjetje. Interna izobraževanja se ji zdijo pomembna za poenotenje vrednot in vzpostavljanje komunikacije tako med sodelavci istih oddelkov kot tudi širše, med posameznimi službami. Pogreša več izobraževanj o novih produktih in storitvah.

Na vprašanje, kako bi vodstvo sodelovalo pri uresničevanju notranjega brandinga, odgovori, da vodstvo dobro uresničuje notranji branding in da z vodstvom na vseh področjih dobro sodeluje. Želi si, da se uredi področje prehrane, saj je trenutna ponudba popolnoma neustrezna, nezdrava in neakovostna. Zaposlenim bi morali dati možnost odločanja, kje se bodo prehranjevali in kako bodo ohranjali svoje zdravje. V nadaljevanju pove, da sodelovanje med oddelkoma za marketing in razvoj kadrov glede na razpoložljive resurse kar dobro poteka, bi pa lahko oddelek za razvoj kadrov pridobil še več strokovnih nasvetov iz oddelka za marketing (ne, da je Marketing njegov izvajalec, temveč da Marketing sodeluje že pri konceptualizaciji posameznih projektov in aktivnosti).

Pri vprašanju, kaj bi po njenem mnenju podjetje lahko izboljšalo na področju komuniciranja z zaposlenimi in notranjega brandinga, odgovori, da jo vodstvo spodbuja pri delu, upošteva njene ideje in želje ter omogoča napredovanje, prav tako sta dinamika in kultura na njenem oddelku dobri. Pravi, da še vedno obstaja priložnost za izboljšave. Vendar pri tem ne gre samo za podjetje in njegovo vodstvo, tudi zaposleni morajo biti pripravljeni na komunikacijo in konstruktiven dialog, sicer izboljšave niso možne. K boljšemu prepoznavanju podjetja in same blagovne znamke prispeva s konstantno komunikacijo atributov.

Povezava med Iskro in Iskraemecom: Iskra je na trgu še vedno prevladujoča prepoznavnost Iskraemeca. Iskra je med kupci tako močno usidrana, da je ni moč preglasiti s spremembo imena podjetja in korporativno znamko. Zaznavanje kupcev pa je odvisno od regije oz. prisotnosti podjetja na samem trgu. Tam, kjer je podjetje močno prisotno, ga poznajo kot visokokakovostnega proizvajalca. Iskra je globalno na vsak način poznana med kupci, saj deluje v zelo ozki niši, kjer ni veliko proizvajalcev niti kupcev. Število globalnih proizvajalcev števecv električne energije je precej omejeno, v nekaterih regijah so močno prisotni tudi regijski ali lokalni proizvajalci.

Priloga 3: Povzetek globinskega intervjuja udeleženke 2

Pri blagovni znamki se ji zdita najpomembnejša faktorja prepoznavnost in dober ugled. Dobra znamka ima namreč oboje in meni, da Iskraemeco ustreza tem kriterijem – je prepoznavna v svetu in tudi njen ugled je zelo velik. Po njenem mnenju so trije ključni elementi, ki predstavljajo vrednote, poslanstvo in vizijo. To so kakovost, zanesljivost in to, da kupcem ustrezajo v njihovih željah. Klima/kultura v podjetju je sprejemljiva, vendar bi jo lahko izboljšali, saj meni, da vsako stvar vedno lahko izboljšaš, če je interes za to. Zaradi osebnih interesov več o kulturi ni želela govoriti.

Na vprašanje, kaj vpliva na gradnjo identitete blagovne znamke, odgovori, da je vizija vodstva in samega podjetja zagotovo ključni dejavnik pri gradnji identitete, saj zaposleni točno vedo, kam podjetje *gre*, v katero smer. Zato tudi ni negotovosti na delovnem mestu. Pomembne so vrednote podjetja, ki spodbujajo zaposlene. Vrednote, odnos zaposlenih, vodstvo – vsi od teh dejavnikov vplivajo na kulturo. Izpostavlja medsebojno povezanost zaposlenih, kar pa omogoča kultura.

Poskuša biti dober predstavnik podjetja in ga dobro predstavljati v odnosu s kupcem. Konec koncev je tudi narava njenega dela takšna in se to od njenega delovnega mesta pričakuje. Sodelavcem rada priskoči na pomoč, saj se tako rekoč vsi spopadajo z istimi problemi, zato se lahko pogovorijo in delijo izkušnje. *Team buildingov* se udeležuje, saj so tako rekoč obvezni. Zdi se ji zelo pomembni, saj so v oddelku bolj povezani, naučijo jih zaupanja in spoznavanja človeka izven delovnega mesta.

Najpomembnejši prednosti blagovne znamke Iskraemeco pred konkurenčnimi sta po njenem mnenju ugled in kakovost, saj predstavljata Iskraemeco. Te prednosti pa izpostavi tudi pri stiku z različnimi kupci. Logotip, letaki in brošure, s katerimi se podjetje predstavlja navzven, po njenem mnenju odražajo zgodbo podjetja in sporočajo enotno zgodbo kupcem. Pravi, da tudi iz oglasov lahko vsak razbere, za katero podjetje *gre*.

Z vrednotami podjetja se strinja, vendar pa na vprašanje o identifikaciji s podjetjem ni želela odgovarjati. Pravi, da je pripadna podjetju in bi si zagotovo želela ostati zaposlena v

podjetju tudi v prihodnosti, saj ji ponuja napredek tako v osebnem razvoju kot tudi na kariernem. Prednosti znamke oziroma podjetja želi na najboljši možen način predstaviti kupcem in tudi svojim prijateljem oziroma znancem. Meni, da so zaposleni tisti, ki se morajo potruditi, saj drugače nima pomena, da ostanejo v podjetju. Pravi, da zaposleni niso vpleteni v proces notranjega brandinga, podjetje zaposlenih sicer ne spodbuja k izražanju idej, vendar jih prav tako ne omejuje. Kadar imajo idejo, vodstvo/sodelavci to sprejme; včasih to upoštevajo, spet drugič ne. Vendar izpostavi, da veliko pomeni že to, da so te pripravljeni poslušati, saj to vzbudi dober občutek pri zaposlenih – da niso preslišani. Podjetje oziroma vodstvo komunicira z zaposlenimi na sestankih, kjer jih občasno seznanja z aktualnim dogajanjem. Največ informacij prejmejo na sestankih med oddelki, seznanjeni pa so o novicah o produktih, o tem, kako gre podjetju na splošno.

Usposabljanja o blagovni znamki so bila v preteklosti, vendar pa zaposlena ni bila del tega procesa. Izobraževanja se ji sicer zdijo pomembna, vendar ne na takšen način, kot jih izvaja podjetje, saj meni, da ne prinašajo dodane vrednosti. Občutek ima, da se izobraževanja izvajajo zgolj za tiste, ki že veliko vedo o podjetju, izdelkih ... Potrebno bi bilo, da se izvajajo delavnice ali izobraževanja, kjer je več poudarka na osnovah. Sama namreč ni imela izobraževanja o osnovnih stvareh in je zato težko slediti nadaljnjim izobraževanjem. Seveda z delom prideš na tekoče in se izobražiš o osnovah, vendar meni, da bi bilo izobraževanje novozaposlenih zelo koristno.

Vodstvo bi lahko pri uresničevanju notranjega brandinga sodelovalo tako, da bi morale zaupati mnenju delavcev. Z uvedbo letnih razgovorov in spremljanjem karierni poti je podjetje na dobri poti, da se približa zaposlenim in uresniči zastavljene cilje. Izpostavlja pa pomen večje komunikacije s strani vodstva. Meni, da sta oddelek za marketing in oddelek za razvoj kadrov dobro povezana in da se trudita, da na trgu enotno predstavljata podjetje – bodočim zaposlenim in kupcem. Pri vprašanju, kaj bi lahko podjetje izboljšalo na področju komuniciranja in notranjega brandinga, pravi, da bi morale promovirati aktivnost zaposlenih, saj aktivnost nekaj spremeni. Prav tako bi morali sprejemati predloge zaposlenih oziroma jih preučiti. Sama k boljšemu prepoznavanju podjetja in znamke prispeva s širjenjem dobrega mnenja o podjetju, prednosti izpostavi kupcem, saj je podjetje samo že dovolj prepoznavno, zato je treba izpostaviti njegove prednosti.

Povezava med Iskro in Iskraemecom predstavlja veliko prednost na trgu. Predvsem po besedi "iskra", ki je zelo dobro ime za podjetje, ki se ukvarja z elektriko. Iskremeco po njenem mnenju to zagotovo predstavlja in tudi logotip, saj točno veš, v katero panogo podjetje uvrstiti. Povezava z zgodovino je zelo močna, čeprav sama osebno ni tako povezana z zgodovino, saj ni tako dolgo zaposlena v podjetju.

Priloga 4: Povzetek globinskega intervjuja udeleženke 3

Pri blagovni znamki se mi zdi najpomembnejše to, da odraža "osebnost" podjetja in da je lahko prepoznavna za kupce/stranke. Iskraemeco dojemam predvsem kot znamko z bogato zgodovino, kar jo včasih ovira pri doseganju večje razpoznavnosti.

Udeleženka opredeli vrednote, ki so: skrb za kupce, ljudje, trajnostni razvoj, kakovost, zavezetost in odgovornost. Poslanstvo podjetja je omogočanje učinkovite rabe energije. Prav tako pove "trenutno veljavno vizijo", ki je:

- vodilno podjetje,
- globalna prisotnost,
- ponudnik sistemskih rešitev,
- okolju prijazna tehnologija,
- zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in lastnikov,
- koncernska organiziranost.

Splošna klima oz. kultura v podjetju je odvisna predvsem od vsakokratnih razmer na trgu, saj je od teh odvisno, koliko dela/prometa podjetje ustvari. Se pa kultura znotraj podjetja zelo razlikuje med posameznimi oddelki, ki se v nekaterih primerih tudi lokacijsko povsem ločeni. Glavni vzrok temu je dejansko narava dela. Najbolj odprti in osredotočeni na prihodnost so recimo prodajniki, najbolj navezani na preteklost pa so ljudje v oddelku finance in računovodstvo, torej v oddelku, ki ima najmanj stika z ljudmi iz stroke, v kateri deluje podjetje. Vsekakor na gradnjo identitete blagovne znamke v največji meri vplivajo vrednote, odnos zaposlenih do podjetja oziroma kakšno je zadovoljstvo na delovnem mestu. Izpostavlja, da ima v današnjem času zelo velik vpliv odnos, ki ga podjetje gradi s svojimi kupci/strankami. Še vedno so stranke/kupci tisti, ki naredijo najboljšo reklamo za podjetje v smislu prodaje kot tudi promocije same blagovne znamke.

Udeleženka se udeležuje *team buildingov* in drugih skupinskih dejavnosti (tekaške prireditve, novoletna zabava). Narava njenega dela je takšna, da vsebuje kar nekaj skupinskega dela, tako da preko skupinskega dela pomaga in spodbuja svoje sodelavce.

Prednost blagovne znamke pred konkurenčnimi je predvsem ta, da sloni na zgodovini, ko si je podjetje lahko ustvarilo močan sloves kakovosti. Meni, da tako logotip kot tudi letaki, ki jih izdaja podjetje, posredujejo zgodbo podjetja, vendar pa je kljub temu potrebna prenove. S samo znamko se ne identificira, se pa identificira z njenimi vrednotami, saj so dovolj splošne, da se z njimi lahko strinjajo vsi zaposleni. Z delovnim mestom je trenutno zadovoljna in ni izrazila želje po zamenjavi, saj ji podjetje ponuja dovolj priložnosti na karierni poti in konstanten napredek. Ker je zaposlena v oddelku marketinga, je uspeh blagovne znamke pomemben element njenega dela, tako da je delo, ki ga opravlja, v celoti povezano s promocijo in uspehom blagovne znamke.

Pravi, da so v proces notranjega brandinga vključeni zgolj posamezniki predvsem na vodilnih položajih (*middle management*, uprava). Podjetje oz. vodstvo spodbuja posameznike, da izražajo svoje mnenje in sploh v zadnjem času (z novim vodstvom) veliko sredstev vlaga v izobraževanja na vseh ravneh.

Podjetje seznanja zaposlene z aktualnim dogajanjem na oglasnih deskah, v internem časopisu in na rednih letnih sestankih vodstva z vsemi zaposlenimi. Podjetje/vodstvo z zaposlenimi komunicira na letni ravni (letni sestanki vodstva) in kvartalno (interni časopis). Seznanjeni s splošno situacijo v podjetju, na trgu, z internimi dogodki, z izdelki/storitvami, finančno situacijo, novimi projekti ...

Tudi ta udeleženka pove, da usposabljanja o blagovni znamki nimajo. Ob sprejemu novih vrednot pred dvema letoma so jim vrednote predstavili na skupinskih sestankih. Vsi zaposleni so se o vrednotah lahko podučili v posebni brošuri, ki jo je pripravilo podjetje. Pomembna se ji zdijo izobraževanja, ki jih organizira podjetje in se jih tudi sama udeležuje.

Na vprašanje, kako bi po njenem mnenju vodstvo sodelovalo pri uresničevanju notranjega brandinga, odgovori, da glede na to, da je v podjetju več kot osemsto zaposlenih, se ji zdi izjemno težko (ne pa nemogoče) vključiti vse zaposlene v ta proces. Vsekakor v podjetju potrebujejo več komunikacije, ki bi potekala od vrha navzdol (pristop *top-down*) in posledično konsistentne povratne informacije nazaj do vodstva. Tudi ta udeleženka je mnenja, da sta marketing in razvoj kadrov povezana in skladna, vendar bi bila ta povezava lahko na višji ravni.

Pri njenem delu jo vodstvo podpira in spodbuja. Meni, da je dinamika v oddelku trenutno na zadovoljivi ravni, lahko pa bi bila veliko boljša. Širše okolje ji omogoča napredovanje. Misli, da bi vsi zaposleni morali pozitivno promovirati podjetje/blagovno znamko v svojem ožjem okolju. Vendar je to odvisno od zadovoljstva zaposlenih, kar pa je odvisno od večjega števila faktorjev.

Iskraemeco je v svetu še vedno bolj poznana kot Iskra. To se navezuje na samo zgodovino podjetja in pa seveda na samo zasnovo/uporabnost blagovne znamke Iskra. Iskraemeco je za tujce dokaj težko izgovorljiva beseda, zato raje uporabijo ime Iskra. Poleg tega je znamka Iskra prisotna na vseh izdelkih. Povezava sicer je prisotna, ampak ne zadosti zaradi zgoraj omenjenih razlogov. Kupci nas zaznavajo glede na odnose, ki jih ima podjetje z njimi. Ti pa variirajo oz. so odvisni od številnih drugih stvari, kot so sodelovanje v preteklosti, kakovost izdelkov, odnos zaposlenih ...

Priloga 5: Povzetek globinskega intervjuja udeleženke 4

Pri blagovni znamki se ji zdi pomembna celostna podoba, prijeten videz, zaposleni. Pravi, da mora imeti podjetje dober *imidž*, *imidž* dobrega zaposlovalca, da pritegne ljudi in novozaposlene. Pove, da se v kadrovske službi trudijo, da bi to tudi uresničili in na pravi način sporočilo podjetja podali ljudem in zaposlenim.

Po njenem mnenju so vrednote Iskraemeca kakovost izdelkov, timsko delo, znanje in predvsem razvoj. Vizija je postati tehnološko napredno podjetje, poslanstvo pa je zadovoljitev strank. Na vprašanje o kulturi v podjetju odgovarja, da je apatična, več pa o tem ni želela govoriti. Pravi, da na gradnjo identitete blagovne znamke vpliva to, da vodstvo ve, kam podjetje *gre* in ali so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu. Predvsem pa vpliva kultura, način dela v podjetju, obnašanje v podjetju in kakšno podobo daje podjetje navzven. Veliko vlogo imajo tudi mediji, saj prek njih zaposleni in tudi stranke vidijo podjetje in si ga predstavljajo na svoj način. Prav tako vpliva kakovost izdelkov, saj je to pomembno za bodoče kupce in kako podjetje vidijo oni.

Sama je tako rekoč most med zaposlenimi in upravo, zato išče kompromis oz. ga skuša najti. Meni, da vedno obstajajo različni interesi, zato je treba poiskati srednjo pot oz. rešitev, ki ustreza obema stranema. Sama skrbi za razvoj kadrov, kar pomeni, da vodi tudi nekaj delavnic in *team buildingov*. Izpostavi, da bi lahko imeli več samoiniciativnih *team buildingov*, saj meni, da to prinaša dodatno motivacijo zaposlenim.

Pri vprašanju, katere so prednosti blagovne znamke Iskraemeco pred konkurenčnimi, našteje: veliko znanja, lasten razvoj, dobra infrastruktura, mednarodna usmerjenost podjetja, kakovost in *know-how*. Meni, da vizualna predstavitev ne posreduje zgodbe podjetja, saj oglasi ne odražajo dejansko tega, s čimer se podjetje ukvarja. Prav tako ni skladna z brošuro, ki jo dobijo novozaposleni. Z vrednotami se identificira in se z njimi strinja, sej je bila soavtorica pri ustvarjanju. Meni, da so izbrali prave in da resnično opisujejo podjetje. Na vprašanje, kakšna je pripadnost znamki Iskrameco, odgovori, da bi v podjetju v tem trenutku še naprej ostala zaposlena.

V nadaljevanju odgovori, da je promoviranje znamke, predvsem v smislu dobrega delodajalca že v opisu njenega delovnega mesta in se s tem vsakodnevno srečuje. Zato skrbi, da se podjetje udeležuje kariernih sejmov, prav tako ga predstavljajo po šolah in fakultetah. Iskaremece pa je vključeno v sistem štipendiranja. V proces notranjega brandinga ni vključena, podjetje pa jo sicer spodbuja pri izražanju idej, predlogov, vendar pa je sama realizacija vprašljiva. Pravi, da se je to sedaj spremenilo, ko so začeli s ponovnim izdajanjem internega časopisa, saj vsak lahko prispeva k ustvarjanju le-tega. Podjetje torej komunicira z zaposlenimi z internim časopisom in preko sestankov, sama pa redno spremlja tudi časopis Finance, kjer se včasih omeni tudi Iskaremece in tako izve določene stvari.

Pravi, da bi moralo podjetje izboljšati komunikacijo z zaposlenimi s tem, da jim dostavi več informacij. Usposabljanja o blagovni znamki Iskraemeco nimajo, so ga pa imeli včasih, ko je novozaposleni prišel v podjetje. Sedaj to nadomesti brošura, ki jo dobi vsak in v kateri se nahajajo splošne informacije o podjetju. Pri tem doda še predlog, da bi podjetje poenotilo dopise, pisavo in da bi tudi navzven komunicirali z enotno podobo, saj bi to sporočalo dober *imidž* tudi drugim deležnikom. Meni, da se je na tem področju že veliko izboljšalo.

Izobraževanja v podjetju Iskraemeco se ji zdijo pomembna, saj meni, da prinašajo vseživljenjsko učenje, kar pa motivira in spodbuja delavce pri opravljanju dela. Pri vprašanju, kako bi po njenem mnenju vodstvo sodelovalo pri uresničevanju notranjega brandinga, se ji zdi najpomembnejše to, da bi bili sestanki redni, predvsem s strani vodstva, saj to predstavlja neko konstanto v podjetju in tako vsi zaposleni vedo, kdaj lahko pričakujejo informacije. Po njenem mnenju bi podjetje na področju komuniciranja z zaposlenimi in notranjega brandinga lahko izboljšalo stanje z uvedbo večjega števila sestankov, treninga vodij, sploh na področju, kako komunicirati naprej, kako sporočati informacije, tako pozitivne kot tudi negativne. Meni tudi, da bi morali prečistiti informacije – katere informacije se povedo in na katerem nivoju.

Sama daje predloge upravi, ker je tudi področje njenega dela takšno, da želijo na kariernih sejmih sporočiti čim več informacij potencialnim zaposlenim. Pri tem predlaga, da bi moralo podjetje izvajati tiskovne konference, da bi podjetje približali tako medijem kot tudi prebivalcem. To bi namreč širilo pozitivno mnenje. Ugotavlja, da je povezava med Iskro in Iskraemecom še vedno prisotna. Podjetje je imelo pomembno vlogo v zgodovini in tega se seveda niti ne more niti ne sme zanemariti. Pravi, da je način dela danes sicer drugačen, prav tako pa je drugačen trg dela, česar se mora podjetje vse bolj zavedati.

Priloga 6: Povzetek globinskega intervjuja udeleženke 5

Pri blagovni znamki se ji zdi pomembno, da je vidna navzven, je prepoznavna širši okolici, ima dober ugled v javnosti in ima enotno komunikacijo. Pri tem izpostavlja, da mora biti takšna, da takoj lahko povežeš med seboj elemente. Znamki Iskraemeco primanjkuje enotna komunikacija na trgu (enotnost oglasov, znamka kot zaposlovalec ...).

Po njenem mnenju so glavne vrednote skrb za kupce in zadovoljni zaposleni. Vizijo opredeli kot biti med vodilnimi v Evropi in v panogi, v kateri podjetje deluje, za poslanstvo pa meni, da je opredeljeno kot konstanten razvoj in skrb za zaposlene. Pri vprašanju, kakšna je kultura v podjetju, odgovarja, da je med zaposlenimi čutiti napetost in negotovost. Meni, da je pri gradnji identitete blagovne znamke najpomembnejša kultura v podjetju: ali se sodelavci med seboj dobro razumejo, so zadovoljni na delovnem mestu, imajo občutek, da jih vodje, nadrejeni poslušajo. Vpliva pa tudi to, kako je podjetje

zastopano v medijih in ali se pojavljajo negativne govorice o podjetju med zaposlenimi in v javnosti.

Sodelavcem pomaga, jim nudi pomoč, vedno želi poiskati možnost za razrešitev negotovosti med sodelavci in vodjo. *Team buildingov* v našem oddelku nimamo, so pa v ostalih oddelkih oziroma na višji ravni. Če bi bili, bi se jih udeležila. Tudi pri drugih dejavnostih bi bila prisotna, vendar pa bi moralo biti na tem področju obveščanje še malo boljše.

Po njenem mnenju so prednosti blagovne znamke Iskraemeco dober razvoj, sodelovanje na mednarodnem trgu in zgodovina – podjetje ima tradicijo in bogato zgodovino, kar je prepoznavno tudi na mednarodnem tržišču. Meni, da sta sicer zgodba podjetja in vizualna predstavitev povezani, vendar pa se mora podjetje odločiti, v katero smer želi iti. Ali se bo še vedno opiralo na zgodovino podjetja, ko je bilo zelo uspešno in prepoznavno v tujini, ali pa bo začrtalo novo zgodbo. Oglasi med seboj niso konsistentni in ne posredujejo enotne zgodbe, pravi, da med njimi težko najde povezavo. Z vrednotami se strinja, saj meni, da zaposlene spodbujajo in motivirajo za delo. Pravi, da identifikacija pri njej pomeni, da se počuti navezano na podjetje, vendar pa ni povezana tudi z zgodovino, saj ni dolgo zaposlena v podjetju.

Pripadnost podjetju povezuje z zaposlenostjo v podjetju. Pravi, da bi ostala v podjetju tudi v prihodnosti, saj omogoča izobraževanja in spodbuja k napredku predvsem mlade in novozaposlene. Z uvedbo nove politike letnih razgovorov se ji zdi, da v kolikor ima podjetje resne namene s spremljanjem karijerne poti, bodo zaposleni še več pridobili in bodo bolj usmerjeni ter s tem mogoče spoznali svoje nove potenciale. Za uspeh znamke je pripravljena podati svoje predloge vodji. Pravi, da zaposleni niso vpleteni v proces notranjega brandinga. Doda, da jo vodja spodbuja pri izražanju idej in mnenj, prav tako je podjetje s ponovnim izdajanjem internega časopisa začelo spodbujati zaposlene, da prispevajo k soustvarjanju (na voljo so tudi nabiralniki, če zaposleni želijo biti anonimni).

Meni, da jih podjetje zelo malo seznaja z aktualnim dogajanjem, zato se pojavljajo tudi govorice ali nepreverjene informacije, ki po njenem mnenju ustvarjajo negativno klimo v podjetju. Pri tem poda predlog, da bi morali pripravljati tedenske kratke informacije, kaj se dogaja v podjetju, pa čeprav je to zgolj informacija, da npr. razvoj dela na novem izdelku ali da se podjetje pripravlja na sejem. Seveda pa nikoli ne veš kam bodo te informacije res prišle (do kupcev, konkurence). O aktualnem dogajanju je seznajenja preko vodje in na sestankih. Informacije zaposleni dobijo tudi z internim časopisom. Na sestankih pa so seznajeni predvsem z delovnimi nalogami.

Usposabljanja o blagovni znamki nimajo, dobili pa so brošure, v katerih so navedene tudi vrednote podjetja. Navede, da brošuro dobi vsak novozaposleni ob prihodu na delovno mesto. Izobraževanja v Iskraemeco se ji zdijo pomembna, saj delavce dodatno spodbujajo k razmišljanju in ustvarjajo mišljenje, da se podjetje trudi in skrbi za zaposlene ter jih želi

spodbuditi k uspehu. Izpostavi, da mora imeti izobraževanje svoj namen in predvsem ugotoviti, zakaj je to potrebno na delavčevi karierni poti.

Vodstvo bi pri uresničevanju notranjega brandinga sodelovalo predvsem z več komunikacije in izobraževanj, upoštevanje predlogov zaposlenih in predvsem, da bi delovali bolj povezani. Meni, da je treba poskrbeti, da vodje dobro predstavijo, kaj od podrejenih zahtevajo in kakšen učinek ima to za podjetje. Podjetje bi moralo na področju komuniciranja in notranjega brandinga spodbujati zaposlene, izboljšati dinamiko in kulturo. Predvsem vodje bi se morali več pogovarjati z zaposlenimi, kar bi prispevalo k boljšem počutju in imel bi občutek, da lahko vodji bolj zaupaš, seveda pa mora biti še vedno vzpostavljen formalni odnos.

Na vprašanje, kako bi sama prispevala k boljšemu prepoznavanju podjetja in blagovne znamke, odgovori, da to stori s širjenjem dobrih lastnosti. Meni, da je povezava med Iskro in Iskraemecom še vedno prisotna in pomaga pri prepoznavnosti izdelkov.

Priloga 7: Povzetek globinskega intervjuja udeleženca 6

Na vprašanje, kaj se mu pri blagovni znamki zdi pomembno, je odgovoril, da to najbolj opišejo naslednji elementi: kakovost, zanesljivost in prepoznavnost. Po njegovem mnenju so vrednote Iskraemeca spoštovanje ljudi, kupec na prvem mestu, prvič naredim prav, pazimo na okolje. Klima/kultura v podjetju je po njegovem mnenju trenutno negativna, kot razlog pa navaja razmere na trgu in posledično pomanjkanje naročil.

Največji vpliv imata na gradnjo identitete blagovne znamke zanesljivost podjetja pri kupcih in dobaviteljih ter kakovost izdelkov. Pri tem izpostavlja tudi dejstvo, da na vse skupaj močno vpliva cena, ki odraža podjetje na trgu in pri drugih deležnikih. Pri svojem delu poskuša usklajevati posamezne aktivnosti med oddelki, da bi potekale bolj tekoče in usklajeno. *Team buildingov* in drugih dejavnosti v podjetju se udeleži, saj se mu zdi, da prispevajo k boljšemu vzdušju med sodelavci.

Kot prednost blagovne znamke Iskraemeco pred konkurenčnimi navaja veliko fleksibilnost glede dobave izdelkov in nudenju podpore. Prav tako je bistvena prednost možnost razvoja in proizvodnje novih izdelkov skupaj s kupci. Navaja tudi dejstvo, da je celotna podpora locirana na enem mestu, kar omogoča hitrejšo reševanje morebitnih težav, medsebojno usklajevanje, zagotovitev ustrezne in hitre podpore kupcem in takojšnje preverjanje, ali se želje kupcev skladajo z našimi zmognostmi izdelave.

Pri vprašanju, ali vizualna predstavitev (logotip, letaki, brošure) znamke Iskraemeco posreduje zgodbo podjetja, odgovori pritrdilno. Ker svoje delo rad opravlja, se z znamko brez težav identificira. Strinja se z zapisanimi vrednotami podjetja. Pri vprašanju pripadnosti odgovori, da bi ostal zaposlen v podjetju, saj je na svojem delovnem mestu

zadovoljen in delo rad opravlja. Podjetje mu nudi izobraževanja, ki omogočajo boljše spopadnje z nalogami na delovnem mestu. S svojimi kariernimi ambicijami – pridobiti celoten sistem vodenja – si želi znamko popeljati med še uspešnejše.

Meni, da so zaposleni vpleteni v proces notranjega brandinga. On sam je tisti, ki spodbuja sodelavce ali podrejene, da izražajo ideje in se izobražujejo. Podjetje zaposlene seznaja z aktualnim dogajanjem prek internega glasila, aplikacije LN, oglasnih desk in na rednih sestankih. Prav tako pa redno obvešča glavne direktorje o doseganju ciljev, ki jih nato posredujejo naprej vsem zaposlenim v podjetju. Teme, ki jih sporoča vodstvo oziroma podjetje, so redna problematika in doseganje ciljev na mesečnem nivoju. Svoje podrejene nato o tem obvešča na tedenskem nivoju.

Zaposleni nimajo usposabljanja o blagovni znamki. Izobraževanja v podjetju se mu zdijo zelo pomembna, saj vplivajo na kakovost zaposlenega na delovnem mestu. Našesteje delavnice, ki se jih je udeležil in so mu pomagale pri opravljanju dela v podjetju. Vodstvo bi moralo po njegovem mnenju najprej bolje predstaviti strategijo podjetja, saj bi tako vsi zaposleni vedeli, k čemu stremijo. To namreč predstavlja temelj, iz katerega lahko potem izhaja nadaljevanje aktivnosti notranjega brandinga. Meni, da bi morala biti oddelek za marketing in oddelek za razvoj kadrov med seboj bolj povezana in skladnejša.

Vodstvo ga spodbuja pri delu in upošteva njegove želje in ideje, pri tem pa izpostavlja, da težavo predstavlja predvsem jezikovna ovira, ki bolj ločuje vodstvo in ostale zaposlene, zaradi česar lahko zaposleni občutijo, da se vodstvo ne približa dovolj zaposlenim. S širjenjem pozitivnega mnenja o podjetju prispeva k boljšemu prepoznavanju podjetja in same blagovne znamke.

Meni, da je povezava med Iskro in Iskraemecom še vedno prisotna in pomaga pri prepoznavnosti izdelkov. Izpostavi pa tudi to, da so kupci večkrat zmedeni, ker je iz enega podjetja nastalo veliko novih podjetij; zato niso prepričani, ali Iskraemeco pokriva celoten asortima nekdanje Iskre ali samo del tega.

Priloga 8: Povzetek globinskega intervjuja udeleženca 7

Pri blagovni znamki se mu zdi pomembno, da ima znamka kredibilnost, pri čemer izpostavlja, da je pomembno, da odraža občutek ponosa pri zaposlenih. Znamka Iskraemeco po njegovem mnenju odraža visoko kakovost evropskih izdelkov in je zelo izkušena v merilni industriji.

Vrednote podjetja so skrb za kupce, ljudje, trajnostni razvoj, kakovost, zavzetost in odgovornost. Vizijo in poslanstvo opredeli kot vzdrževanje vodilnega mesta v merjenju električne energije v ključnih regijah Evrope in Bližnjega vzhoda, pri tem pa doseči večjo prisotnost na trgih ter širiti prepoznavnost. Meni, da je kultura v podjetju dobra, da so

zaposleni predani izdelovanju visoko kakovostnih izdelkov in so ponosni na zgodovino podjetja.

Na gradnjo identitete blagovne znamke vpliva konsistentnost in vzdrževanje vrednot. Izpostavi element transparentnosti, ki se nanaša na načrte v prihodnosti. Meni, da mora podjetje vzdrževati primerno stopnjo pogostosti komuniciranja vrednot svojim zaposlenim. K podjetju prispeva s tem, da pomaga prodajnim oddelkom, da dosežejo zahtevane spremembe pri doseganju odličnosti. Razvija programe in orodja, ki izboljšujejo učinkovitost, koordinira izobraževanja in *team buildinge* in se vključuje v različne aktivnosti, ki jih organizira podjetje (tekaške prireditve).

Izpostavi, da so ključne prednosti podjetja predani zaposleni v oddelku razvoja in raziskav, visoko kakovostni izdelki in mednarodni tim menedžerjev. Udeleženec intervjuja meni, da letaki, logotip in drugo gradivo posreduje zgodbo podjetja, kar se odraža tudi na trgu. Pri vprašanju identifikacije z znamko Iskraemeco in njenimi vrednotami odgovori pritrdilno in izpostavi, da so ljudje največje bogastvo Iskraemeca. Doda, da je največja prednost podjetja ravno to, da so usmerjeni na porabnika.

Pripadnost povezuje s tem, da se čuti povezanega s podjetjem in z blagovno znamko. Na trenutnem delovnem mestu je zadovoljen. Za uspeh blagovne znamke je pripravljen motivirati ljudi in prispevati k aktivnostim, ki spodbujajo rast in uspeh znamke. V proces notranjega brandinga je vpleten. V primerjavi s preteklostjo ga v zadnjih letih podjetje vse bolj spodbuja, da izraža svoje ideje. Prav tako pa ga spodbuja pri procesih ustvarjanja interne komunikacije.

Podjetje Iskraemeco ga seznaja z aktualnim dogajanjem na skupnih sestankih in po elektronski pošti, prav tako je udeležen v aktivnostih različnih skupin v podjetju, kjer izve informacije. Pri tem poudari, da podjetje vedno več in bolj razvija druge komunikacijske kanale, kar je zelo dobrodošlo. Na vprašanje, o čem in kako pogosto podjetje Iskraemeco komunicira z zaposlenimi, odgovori, da predvsem komunicirajo vrednote. Pogosti so *team buildingi*, ki omogočajo predvsem dobro komunikacijo med vodjem in zaposlenim.

Zaposleni usposabljanja o blagovni znamki nimajo, so pa te vsebine podane novozaposlenim takoj, ko se pridružijo podjetju Iskraemeco. Izobraževanja v podjetju se mu zdijo pomembna, saj prinesejo dodatno znanje, ki mu pomaga pri opravljanju vsakodnevnih nalog. Vodstvo bi moralo več komunicirati z zaposlenimi in izvajati več izobraževanj. Prav tako bi seveda lahko bolj upoštevali želje zaposlenih. Oddelek za marketing in oddelek za razvoj kadrov sta med seboj skladna, vendar pa bi morala biti bolj konsistentna, saj bi s tem izboljšala branding pri zaposlenih.

Po njegovem mnenju bi podjetje največjo izboljšavo na področju komuniciranja z zaposlenimi in notranjega brandinga naredilo s povezanostjo, usklajenostjo in konsistentnostjo med marketingom in razvojem kadrov. K boljšemu prepoznavanju

podjetja in same blagovne znamke bi prispeval z vključevanjem vrednot pri predstavitvi podjetja in izdelkov porabnikom in partnerjem. Meni, da je povezava med Iskro in Iskraemecom še vedno prisotna na lokalnem trgu v Sloveniji, ni pa pomembna pri mednarodnih kupcih.

Priloga 9: Povzetek globinskega intervjuja udeleženca 8

Pri blagovni znamki se zaposlenemu zdi pomembno, da jo vsi prepoznajo in da odraža bistvo podjetja, s katerim se poistovetijo tudi zaposleni. Meni, da so zaposleni tisti, ki predstavljajo blagovno znamko, zato mora podjetje dobro skrbeti za zaposlene. Izpostavi, da mora biti ugledna in ponujati kakovostne izdelke, saj je to med seboj povezano.

Vrednote v podjetju: skrb za kupce, ljudje, trajnostni razvoj, kakovost in odgovornost. Pri tem poveže vizijo in poslanstvo kot postati najboljša podjetja v svoji panogi in še naprej ponujati kakovostne izdelke, pri čemer omeni, da bi lahko bolje opredelili oba koncepta, saj po njegovem mnenju nista zelo jasna pri zaposlenih. Kultura je po njegovem mnenju odvisna od razmer na trgu, saj zaposleni vidijo, koliko je naročil, in potem sklepajo, kaj se bo zgodilo v podjetju. Bodo sledila odpuščanja, se bo stanje popravilo? Meni, da je predvsem odvisna od posameznega oddelka in koliko informacij imajo na voljo zaposleni.

Pri vprašanju, kaj vpliva na gradnjo identitete blagovne znamke, meni, da je to vodstvo, ki mora poskrbeti za dobro kulturo v podjetju in odnose med zaposlenimi. Pravi, da je to temelj za vse nadaljnje aktivnosti podjetja. Zaposleni morajo odražati vrednote podjetja. K podjetju vsak udeleženec prispeva tako, da nespornost želi takoj zgledati in predvsem prispevati k boljšemu odnosu s sodelavci in z vodjem. To stori tudi s podajanjem predlogov vodji. Udeleži se dejavnosti, ki jih organizira podjetje, saj po njegovem mnenju to vpliva na boljše počutje med sodelavci. Želi pa si še več takšnih dejavnosti.

Pri izpostavljanju prednosti blagovne znamke pravi, da je to visoka kakovost razvoja, saj je v podjetju zelo veliko zaposlenih v tem oddelku. Izdelki so prepoznavni, podjetje samo pa uživa ugled na trgu, tako pri kupcih kot pri dobaviteljih. Logotip in letaki so med seboj povezani, vendar pa meni, da v celoti ne izražajo zgodbe podjetja in da bi na tem področju lahko naredili izboljšave, saj bi enotna podoba sporočala večjo kredibilnost na trgu.

Z znamko Iskraemeco se identificira, kar povezuje predvsem s tem, da je v podjetju že dalj časa zaposlen in je nanj navezan. Prav tako se strinja z vrednotami, saj so zelo splošne in hkrati odražajo bistvo podjetja. V Iskraemcu bi ostal zaposlen še naprej, saj je na delovnem mestu zadovoljen, čeprav si želi izboljšav. Meni, da mu podjetje omogoča izobraževanja, in pri tem doda, da je z uvedbo letnih razgovorov zadovoljen, saj če podjetje resnično želi spremljati napredek, je to zagotovo prava pot. Da bi znamka in podjetje postala še bolj prepoznavna, je pripravljen poslati svoje predloge, vendar pa zaenkrat vodstvo ni vzbudilo zaupanja, da bi jih dejansko vzelo v razmislek ali jih upoštevalo. Pri tem meni, da preteče

veliko časa, da pride do izboljšav, zato mu pogosto zmanjka motivacije, da bi se bolj angažiral.

Pri vprašanju, ali so zaposleni vpleteni v proces notranjega brandinga, odgovarja negativno. V nadaljevanju pa pove, da vodje zaposlene spodbujajo pri iskanju novih rešitev. Z aktualnim dogajanjem so seznanjeni preko vodij na sestankih, preko oglasnih desk. Zdi se mu zelo pomembno, da je podjetje ponovno začelo izdajati interni časopis, čeprav si želi, da bi ta izhajal pogostejše. Omeni, da so tako zaposleni seznanjeni tudi z delom drugih oddelkov v podjetju. Vodje pa zaposlenim sporočajo predvsem delovne naloge, ki jih je potrebno doseči. Zaposleni posebnega usposabljanja o blagovni znamki Iskraemeco nimajo, pri tem pa doda, da novo zaposleni dobijo brošuro z osnovnimi informacijami. Sam bi si želel tudi izobraževanja o takšni temi. Izobraževanja se mu zdijo v podjetju Iskraemeco pomembna in mu prinesejo uporabno vrednost pri opravljanju dela. Želel bi se jih še več, saj konstantno izboljševanje koristi njegovi motiviranosti pri opravljanju vsakodnevnih nalog.

Na vprašanje, kako bi po njegovem mnenju vodstvo sodelovalo pri uresničevanju notranjega brandinga, odgovori, da bi morali bolj upoštevati želje zaposlenih. Pri tem izpostavi področje prehrane. Najbolj se mu zdi pomembno, da mora vodstvo več komunicirati z zaposlenimi, saj to prinaša zadovoljstvo. Podjetje bi lahko na področju komuniciranja z zaposlenimi in notranjega brandinga izboljšalo samo posredovanje informacij, da zaposleni potem nimajo občutka, da jim vodstvo skriva informacije.

K boljšemu prepoznavanju podjetja in same blagovne znamke udeleženec prispeva s širjenjem pozitivnega mnenja pri svojih znancih in izpostavlja prednosti podjetja. Pravi, da s tem vpliva tudi na to, da se mogoče kdo odloči, da bi se pridružil podjetju in poslal prošnjo za delo. Meni, da je povezava med Iskro in Iskraemecom še vedno prisotna, vendar predvsem pri starejših zaposlenih, ki so bolj navezani na podjetje. Nadaljuje, da kupci predvsem opazijo to povezavo, saj podjetje povezujejo s kakovostnimi izdelki in zanesljivostjo.