

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**NOTRANJA KOMUNIKACIJA KOT ORODJE ZA USTVARJANJE
ZAVEZANOSTI BLAGOVNI ZNAMKI PO ZDRUŽITVI PODJETIJ**

Ljubljana, junij 2022

URŠA SNOJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Urša Snoj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Notranja komunikacija kot orodje za ustvarjanje zavezanosti blagovni znamki po združitvi podjetij, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Majo Konečnik Ruzzier

IZJAVLJAM,

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAST PODJETIJ	3
1.1 Prezvemi in združitve	3
1.2 Dejavniki uspeha združitve	4
1.3 Kulturna raznolikost v združenem podjetju	7
2 VLOGA NOTRANJE KOMUNIKACIJE PRI IMPLEMENTACIJI BLAGOVNE ZNAMKE	9
2.1 Blagovna znamka podjetja.....	9
2.1.1 Vidni elementi blagovne znamke	10
2.1.2 Nevidni elementi blagovne znamke	11
2.1.3 Premoženje blagovne znamke	13
2.2 Koncept notranjega brandinga.....	14
2.3 Notranja komunikacija kot strateška odločitev podjetja.....	16
2.3.1 Oblike notranje komunikacije	19
2.3.2 Kanali notranje komunikacije.....	20
3 ZAVEZANOST BLAGOVNI ZNAMKI.....	22
3.1 Koncept zavezanosti	23
3.2 Dimenzije zavezanosti.....	24
3.3 Uresničevanje notranjega brandinga.....	25
3.3.1 Dejavnosti kadrovske službe in management človeških virov.....	26
3.3.2 Vloga vodilnih v podjetju	28
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA	30
4.1 Predstavitev problema in namen raziskave.....	31
4.2 Kvalitativna raziskava.....	31
4.2.1 Namen in cilji	31
4.2.2 Metodologija.....	31
4.2.3 Analiza intervjuja	32
4.3 Kvantitativna raziskava	34
4.3.1 Namen in cilji	34
4.3.2 Postavitev hipotez.....	35
4.3.3 Metodologija zbiranja podatkov	38

4.4	Analiza rezultatov raziskave.....	39
4.4.1	Opis populacije in vzorca	40
4.4.2	Opisne statistike	41
4.4.3	Preverjanje hipotez	45
4.5	Glavne ugotovitve in omejitve raziskave	54
4.6	Možnost za nadaljnje raziskovanje.....	58
4.7	Priporočila za vodstvo	59
SKLEP	60
LITERATURA IN VIRI	61
PRILOGE	69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Test deležev za pogostost prejemanja informacij	50
Tabela 2: Test deležev za izobraževanje o blagovni znamki	50
Tabela 3: Preizkus vrednosti mediane.....	51
Tabela 4: Povezanost med notranjo komunikacijo in ujemanjem vrednot	52
Tabela 5: Povezanost med notranjo komunikacijo in zavezanostjo blagovni znamki	53
Tabela 6: Povezanost med notranjo komunikacijo in poznavanjem blagovne znamke	53
Tabela 7: Preizkus deležev za uspeh blagovne znamke	54
Tabela 8: Mann-Whitneyjev test	54
Tabela 9: Rezultati analize	54
Tabela 9: Rezultati analize (nad.).....	55

KAZALO SLIK

Slika 1: Splet dejavnikov uspeha pri združitvah podjetij	5
Slika 2: Izobrazbena struktura.....	41
Slika 3: Poznavanje blagovne znamke	42
Slika 4: Ujemanje vrednot.....	43
Slika 5: Zavezanost blagovni znamki.....	44
Slika 6: Notranja komunikacija.....	45
Slika 7: Barve blagovne znamke X	46
Slika 8: Kombinacije barv blagovne znamke X.....	46
Slika 9: Logotip blagovne znamke X	47
Slika 10: Vrednote blagovne znamke X.....	48
Slika 11: Vizija blagovne znamke X.....	48

Slika 12: Slogan blagovne znamke X.....	49
Slika 13: Kanali obveščanja	51

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Odprti intervju.....	1
Priloga 2: Vprašalnik	9
Priloga 3: Izpis iz SPSS za hipotezo 1e.....	15
Priloga 4: Izpis iz SPSS za hipotezo 3a.....	16
Priloga 5: Izpis iz SPSS za korelacijsko analizo	18
Priloga 6: Izpis iz SPSS za hipotezo 6.....	19
Priloga 7: Izpis iz SPSS za hipotezo 7.....	20

UVOD

Organizacije morajo biti pripravljene na prilagajanje spremembam na trgu, tako lokalno kot globalno, saj prihaja do velikih sprememb in konkurenčnosti trga, ki so posledica globalizacije in hitrega razvoja tehnologije (Ismail & Umar Baki, 2017; Rathwatta & Samudrage, 2018). Kot odgovor na spremembe na trgu, se veliko podjetij odloči za rast s prevzemi in združitvami (Martynova & Renneboog, 2006). Vendar pa se velik delež združitvev podjetij konča neuspešno (Hubbard & Purcell, 2001; Gomes, Angwin, Weber & Tarba, 2013; Jacob, 2020), kljub temu da se jih večina začne z visokimi pričakovanji (Galpin & Whittington, 2010, str. 48).

Eden od razlogov za neuspeh je, da se podjetja premalo osredotočajo na vidik zaposlenih (Ismail & Umar Baki, 2017) in na pomen komunikacije z zaposlenimi, ki med drugim pripomore tudi k manjšanju kulturnih razlik med podjetji (Hubbard & Purcell, 2001). Pomen notranje komunikacije v vseh fazah združitve je poudarilo veliko avtorjev (Inkpen, Sundaram & Rockwood, 2000; Hubbard & Purcell, 2001; Piekkari, Eero, Janne & Risto, 2005; Gomes, Angwin, Weber & Tarba, 2013; Sarala, Vaara & Junni, 2019), notranja komunikacija pa sodi med temeljne aktivnosti notranjega brandinga (Barros-Arrieta & García-Cali, 2020), s katerimi podjetje gradi zavezanost blagovni znamki med zaposlenimi.

Številni avtorji namreč poudarjajo pomen grajenja blagovne znamke (Doyle, 2000; Kotler & Pfoertsch, 2006), saj blagovna znamka predstavlja obljubo, kaj lahko kupci pričakujejo od določenega izdelka ali storitve, in še pomembneje, pomaga, da se izdelek ali storitev diferencira od konkurenčnih, kar podjetju prinaša konkurenčne prednosti (Pringle & Gordon, 2003; De Chernatony, Drury & Segal Horn, 2004; Glanfield, 2018; Guenther & Guenther, 2019), poleg tega pa blagovna znamka ustvarja tesno povezavo s ciljnim kupci (Bergstrom, Blumenthal & Crothers, 2002, str. 134).

Za vključevanje in angažiranost zaposlenih v grajenje blagovne znamke se je oblikoval koncept notranjega brandinga (Bergstrom, Blumenthal & Crothers, 2002; Zaumane, 2018; Ilyas in drugi, 2020). Koncept notranjega brandinga je nasledil koncept notranjega trženja, ki je bil prvič predstavljen v srednjih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, predvsem zato, da bi dosegli konsistentno kakovost storitev. Glavna ideja je bila, da je za zadovoljne kupce v prvi vrsti treba imeti zadovoljne zaposlene. To se lahko doseže s tem, da se z zaposlenimi ravna kot s kupci (Ahmed & Rafiq, 2002). V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je beseda branding (brez datuma) pravzaprav angleška beseda, ki v prevodu pomeni znamčenje, ustvarjanje in uveljavljanje tržne znamke za doseganje prepoznavnosti. V novejši literaturi se besedo branding vse bolj uporablja tudi v slovenskem jeziku, zato jo bom v magistrskem delu uporabljala tudi sama.

Management z blagovno znamko v procesu prevzemov in združitvev je bil opredeljen kot eno izmed najpomembnejših področij, ki pomembno vpliva na uspešnost prevzemov in združitvev, zato je integracija nove blagovne znamke tekom procesa izrednega pomena (Liu,

Öberg, Tarba & Xing, 2018). Od samega začetka je treba graditi na zavezanosti blagovni znamki, saj bodo zaposleni, ki so zavezani blagovni znamki, delovali v skladu z vrednotami blagovne znamke in uresničevali obljube blagovne znamke pri zunanjih deležnikih (Leijerholt, 2021). Pri tem ima pomembno vlogo notranja komunikacija, saj morajo biti zaposleni dobro seznanjeni z vidnimi in nevidnimi elementi identitete blagovne znamke, katere prenašajo na kupce in hkrati razvijajo vedenja, ki so v skladu z blagovno znamko (Keohane, 2014).

Pri notranji komunikaciji podjetja uporabljajo številne kanale in oblike komunikacije, s katerimi dosežejo ciljne skupine zaposlenih znotraj podjetja, komunikacija pa zaposlenim pomaga spremembe razumeti, jih sprejeti in s tem slediti ciljem blagovne znamke (Ophilia & Hidayat, 2021). Ravno zato je strategija notranje komunikacije pomembna naloga vodstva podjetja (Verghese, 2017), še posebno v procesu združitve podjetij.

V magistrskem delu tako proučujem pomen notranje komunikacije pri grajenju zavezanosti blagovni znamki po združitvi dveh podjetij in preimenovanju podjetja na praktičnem primeru storitvenega podjetja. Namen dela je poudariti vlogo notranje komunikacije za ponotranjenje vrednot blagovne znamke in poznavanje ostalih elementov identitete blagovne znamke znotraj podjetja. Hkrati je namen ugotoviti, ali obstaja povezanost med notranjo komunikacijo, zavezanostjo blagovni znamki, poznavanjem blagovne znamke in njene identitete ter ujemanjem vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke. Z magistrskim delom bo podjetje dobilo vpogled v to, kakšno je stanje znotraj podjetja približno eno leto po preimenovanju in združitvi z drugim podjetjem in kako uspešni so pri izvajanju strategije notranje komunikacije.

Magistrsko delo ima dva glavna cilja. Prvi cilj je preveriti, ali so zaposleni zavezani blagovni znamki, ali se vrednote zaposlenih ujemajo z vrednotami blagovne znamke in kako dobro zaposleni poznajo identiteto blagovne znamke. Drugi pomemben cilj pa je proučiti, katere kanale uporablja podjetje za posredovanje informacij o blagovni znamki in njeni identiteti zaposlenim v podjetju in kako pomemben vir informacij so ti kanali zaposlenim. Analizirala bom, kakšno je stanje med zaposlenimi po preteklem letu po združitvi, saj je v tem obdobju podjetje že zastavilo strategijo notranje komunikacije in uporablja več kanalov za notranje komuniciranje ter gradi na blagovni znamki, tudi med zaposlenimi.

Magistrsko delo je v grobem razdeljeno na teoretični in empirični, raziskovalni del. Teoretični del sestavljajo tri glavna poglavja. V prvem se osredotočam na rast podjetij, razloge za uspeh in neuspeh združitev in prevzemov ter na kulturne razlike, ki jih prinaša združitve dveh kulturno različnih podjetij. V drugem poglavju se nato osredotočim na notranjo komunikacijo, na različne kanale in oblike notranje komunikacije kot del notranjega brandinga. V zadnjem poglavju pa opredelim zavezanost blagovni znamki, dimenzije zavezanosti in aktivnosti znotraj podjetja, ki pripomorejo h grajenju zavezanosti blagovni znamki med zaposlenimi.

Empirični del je dalje sestavljen iz dveh delov. Prvi del predstavlja kvalitativna raziskava, v okviru katere sem opravila intervju z zaposleno iz trženjskega oddelka. S pomočjo intervjuja sem pridobila informacije z vidika podjetja. Vidik zaposlenih sem dobila s pomočjo kvantitativne raziskave in z različnimi analizami rezultatov. Na koncu bom predstavila tudi možnosti za nadaljnje raziskave in priporočila vodstvu podjetja glede na glavne ugotovitve raziskave.

1 RAST PODJETIJ

Strategija rasti predstavlja dolgoročno vizijo podjetij, katero ustvarja vodstvo podjetja in zahteva skupno in aktivno sodelovanje vseh vpletenih – tako zaposlenih kot tudi vodstva (Khan, 2020, str. 82). Koumanakos, Siriopoulos in Georgopoulos (2005) v raziskavi navajajo, da se podjetja odločijo za rast predvsem zato, ker lahko s tem ponudijo več vsem udeležencem.

Nekateri voditelji se odločijo za organsko rast in se za razvoj izdelkov zanašajo na notranje vire in zmogljivosti, ki obstajajo v njihovih podjetjih. To pomeni vlaganje prek notranjih virov podjetja v inovacije in razvoj novih izdelkov, kar kot prednost prinaša boljši nadzor nad časovnim okvirom projekta, končnimi rezultati in viri. To omogoča nadzor podjetja v skladu z ustaljenimi notranjimi postopki. Spet drugi pa sprejmejo anorgansko strategijo rasti, predvsem z uporabo združitvev in prevzemov podjetij, ki imajo spretnosti, ki lahko dopolnijo njihove manjkajoče sposobnosti ali odpirajo pot na nove trge. Tudi pri uporabi združitvev in prevzemov imajo podjetja priložnost, da hitro razvijejo nove trge ali iščejo prenos tehnologije in inovacij, da bi sledili globalizaciji poslovanja (Jacob, 2020, str. 161–163).

1.1 Prevzemi in združitve

V boju za preživetje in ohranjanje konkurenčnosti se podjetja velikokrat odločijo za rast in širitev s prevzemi in združitvami (Martynova & Renneboog, 2006, str. 17), pri čemer se dve organizaciji združita v novo, enotno organizacijo (Jacob, 2020, str. 162). Ravno s prevzemi in združitvami lahko kot združeno podjetje ponudijo več, kot posamezno podjetje in s tem večajo vrednost podjetja tako za kupce, kot tudi za ostale deležnike (Khan, 2020; Jacob, 2020). S prevzemi in združitvami imajo podjetja takojšen dostop do novega trga, kjer lahko ustvarijo nove odnose s strankami in pridobijo nove, mednarodne projekte, ki večajo dobičkonosnost podjetja (Jacob, 2020, str. 163).

V zadnjih desetletjih se je število prevzemov in združitvev povečalo, zato postajajo vse pomembnejše strateške odločitve podjetij za doseganje diverzifikacije in korporativne rasti (Stahl, Pucik, Evans & Mendenhall, 2004, str. 90). S tem narašča tudi trend velikih organizacij, ki se dejavno ukvarjajo z združitvami in prevzemi, da bi nadaljevale svojo poslovno rast (Jacob, 2020, str. 161). Združitve in prevzemi namreč predstavljajo hiter način

za rast podjetja in preoblikovanje portfelja sredstev, saj s pripojitvijo pridobijo širši portfelj sredstev, ki sega v več panog (Maksimović, Phillips & Prabhala, 2011, str. 317).

Večina združitvev in prevzemov je horizontalnih, kar pomeni, da se združujejo podjetja v isti panogi. Pri tem jih največkrat motivira želja po doseganju večjega dobička, večjih prihodkov, želja po razširitvi trga ali želja po dodajanju novih proizvodov in s tem večanju podjetja (Antoniadis, Alexandridis & Sariannidis, 2014; Rahman & Lambkin, 2015). Vendar pa skromna literatura o uspešnosti po združitvi z uporabo tržnih meritev kaže, da so tržni cilji, kot so večji prihodki od prodaje in rast tržnega deleža, v praksi le redko doseženi. Raziskave na temo podjetij po združitvi se večinoma osredotočajo na finančne ukrepe in prihranke stroškov pri proizvodnji ter s tem povezanimi vprašanji. Trženjska razsežnost uspešnosti po združitvi je bila deležna zelo malo pozornosti, čeprav so motivi za združitve pogosto tržno izraženi (Rahman & Lambkin, 2015, str. 24–25).

Raziskave kažejo, da v prvem letu po združitvi ali prevzemu podjetja, kar 25% ključnih zaposlenih podjetje zapusti, v obdobju od enega do pet let, pa podjetje zapusti tudi vodstvo (Degbey, Rodgers, Kromah & Weber, 2020, str. 3). Podobno navajajo Piekari, Eero, Janne in Risto (2005, str. 330), da združitve in prevzemi vodijo v visoko fluktuacijo zaposlenih. Posamezniki na vodilnih položajih se borijo za svoje položaje, pri ostalih pa se v veliki meri zmanjšata zavzetost in produktivnost ter povečata nezadovoljstvo in nezvestoba na vseh organizacijskih ravneh. Po drugi strani pa študije kažejo, da je bilo pri združitvah in prevzemih, pri katerih je prišlo do visoke stopnje komplementarnosti med obema podjetjema, zaposlenimi in vodstvom, vključevanje v novo organizacijsko okolje lažje in je privedlo do nižjih stopenj fluktuacije zaposlenih in izvršnih direktorjev ter višje uspešnosti po združitvi (Degbey, Rodgers, Kromah & Weber, 2020, str. 3).

V različnih fazah procesa prevzemov in združitvev je prenos lastništva s ciljne na prevzemno družbo ključen dejavnik. Postopek združevanja in pripojitve podjetij ločujemo na dva glavna dela, in sicer na fazo pred pripojitvijo in fazo po njej. Gre torej za dve glavni fazi, znotraj katerih igrajo pomembno vlogo različni dejavniki, ki močno vplivajo na izid prevzemov in združitvev podjetij, meje med njima pa so tudi v praksi še kako vidne (Gomes, Angwin, Weber & Tarba, 2013, str. 16).

1.2 Dejavniki uspeha združitvev

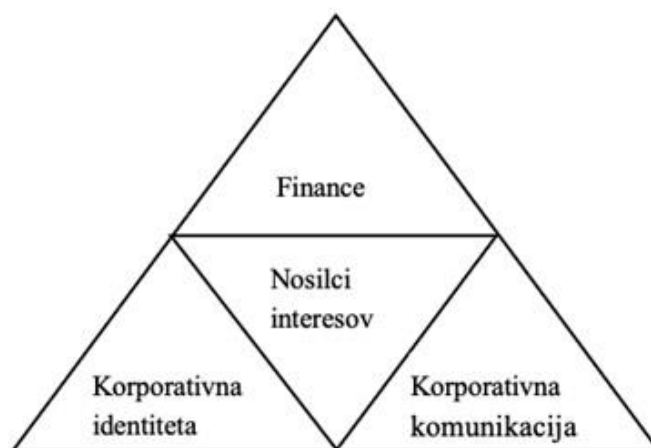
Marks in Marvis sta že v devetdesetih letih poudarila, da predstavljajo težave z zaposlenimi in drugimi vpletenimi ljudmi kar tretjino do polovice vseh neuspehov združitvev, saj se le redko upošteva kulturne razlike med zaposlenimi v združenem podjetju in prilagaja komunikacijo z zaposlenimi (Hubbard & Purcell, 2001, str. 17–18). Veliko študij se pri združitvah podjetij usmerja na finančne motive, končni dobiček in tržni delež kot posledica rasti podjetja, premalo pozornosti pa se namenja zaposlenim (Ismail & Baki, 2017, str. 688), kljub temu, da se v zadnjem času tudi pri raziskavah uspešnosti vse bolj upošteva »človeške

dejavnike« (Sarala, Vaara & Junni, 2019, str. 307). Velik delež uspeha je namreč povezan s stopnjo zaupanja, ki jo imajo zaposleni do vodstva (Galpin & Whittington, 2010, str. 49).

Točnih ključnih dejavnikov, ki bi vedno zagotovili uspeh ali neuspeh združitve in prevzemov, ni mogoče določiti (Grigorios, 2018, str. 1). Kljub temu se številni avtorji osredotočajo na različne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost združitve v različnih fazah procesa. Dejavnike tako delijo na dejavnike v fazi pred združitvijo in fazo po združitvi. Na ugoden izid združitve pomembno vplivajo tako strateški (sinergijski potencial) (Antoniadis, Alexandridis & Sariannidis, 2014; Gomes, Angwin, Weber & Tarba, 2013) kot tudi organizacijski dejavniki (kulturne razlike in nacionalna kultura prevzemnega podjetja), med katerimi so na samem začetku izbira in evalvacija strateškega partnerja (Gomes, Angwin, Weber & Tarba, 2013), izbira vodstvenih ekip (Hubbard & Purcell, 2001; Inkpen, Sundaram & Rockwood, 2000) in po končani formalni združitvi čim hitrejša integracija z novim podjetjem in oblikovanje integracijskih strategij (Gomes, Angwin, Weber & Tarba, 2013).

Balmer in Dinnie (1999, str. 188–189) sta konec devetdesetih let prejšnjega stoletja predstavila tako imenovani splet dejavnikov (angl. merger mix), ki vplivajo na uspešnost združitve. Kot je razvidno s slike 1, sta dejavnike razporedila v piramido, kjer je prikazano, da imata korporativna komunikacija in identiteta pomembno vlogo v procesu managementa združitve.

Slika 1: Splet dejavnikov uspeha pri združitvah podjetij



Vir: Balmer & Dinnie (1999, str.189).

Korporativna identiteta in komunikacija sta bili v preteklosti večkrat zanemarjeni in spregledani, večja osredotočenost je bila na finančnih procesih. V procesu združitve pa se je treba osredotočati na zainteresirane strani obeh organizacij, vzajemno delovanje korporativne identitete, korporativnega komuniciranja in financ z interesnimi skupinami obeh organizacij, pa lahko zagotovi večjo uspešnost združitve (Balmer & Dinnie, 1999, str. 189).

Tudi kasneje je vse več avtorjev poudarjalo osrednjo vlogo notranje komunikacije v vseh fazah procesa združitve (Inkpen, Sundaram & Rockwood, 2000; Hubbard & Purcell, 2001; Piekkari, Eero, Janne & Risto, 2005; Gomes, Angwin, Weber & Tarba, 2013; Sarala, Vaara & Junni, 2019). Z ustrezno komunikacijo se vodstvo izogne negotovostim med zaposlenimi in preprečuje širjenje neresničnih, škodljivih informacij med zaposlenimi (Gomes, Angwin, Weber & Tarba, 2013, str. 21), ciljnim zaposlenim pa pomaga razumeti smisel in cilje prevzema ali združitve (Inkpen, Sundaram & Rockwood, 2000, str. 59). Vodstvo je tako ključnega pomena pri ustvarjanju okolja, v katerem zaposleni razumejo pomen združitve in dela med interdisciplinarnimi skupinami. Prav tako morajo stremeti k ustvarjanju okolja, v katerem se ustvarja visoka stopnja zaupanja, zmanjšanje stresa, večanje zadovoljstva pri delu in kjer se krepi odnose med zaposlenimi (Jacob, 2020, str. 164).

Organizacija mora združiti svojo funkcijo managementa sprememb s prizadevanji delodajalca, da se blagovna znamka implementira znotraj podjetja v najkrajšem možnem času. Homburg in Bucarius (2006) v svoji študiji navajata, da je hitrost združitve po eni strani sicer lahko prednost, v veliki večini primerov pa je prehitra integracija bistveni razlog za neuspeh združitve. Vsakokrat, ko se v organizaciji zgodi strateška sprememba, kot je na primer prevzem ali združitve, je nujno, da so notranja in zunanja sporočila o blagovni znamki podjetja aktualna in realna. Blagovna znamka po spremembi velikokrat ne more ostati identična, kot je bila pred spremembo v organizaciji, vendar pa jo je treba v postopku sprememb deliti z zaposlenimi, da se ohrani zaupanje v podjetje in blagovno znamko in se prepreči ustvarjanje velike škode pri ugledu podjetja in blagovne znamke (Backhaus, 2016, str. 199).

Hubbard in Purcell (2001, str. 28) opozorita, da je pri procesu združitve podjetij pomembno upoštevati pričakovanja zaposlenih. Po združitvi zaposleni velikokrat ne vedo, kaj lahko pričakujejo (Grigorios, 2018), njihova pričakovanja pa se oblikujejo na podlagi informacij, ki so v zvezi s procesom združitve v danem trenutku na voljo. Natančnejša komunikacija z zaposlenimi veča verjetnost, da bodo pričakovanja zaposlenih v skladu z ukrepi vodstva. Po drugi strani pa pomanjkanje komunikacije lahko vodi v napačne razlage odločitev s strani zaposlenih. Zaposleni se morajo namreč zanašati na pridobivanje kakršnih koli informacij, ki jih lahko dobijo in na podlagi tega oblikujejo svoja mnenja. Če notranja komunikacija ni skladna z delovanjem vodstva, se ne bodo skladala niti pričakovanja zaposlenih z novo oblikovanim vodstvom in njihovim ravnanjem. Pričakovanja zaposlenih se spreminjajo glede na fazo združitve in ravno zato je izrednega pomena komunikacija, prek katere lahko zaposleni prejema dovolj informacij, da si lahko oblikujejo pričakovanja v skladu z ravnanjem vodstva (Hubbard & Purcell, 2001, str. 28).

Avtorja (Hubbard & Purcell, 2001, str. 28) dalje navajata, da so poleg komunikacije pomembni tudi kakovost komunikacije, verodostojnost informacij, zaupanje v vodstvene ukrepe, verodostojnost vodenja, pravičnost in doslednost delovanja in komunikacije ter logika vodenja ali ravnanja. Zaposleni so se namreč pogosto primorani sprijazniti z združitvijo in so le malo vključeni v participacijo – soustvarjanje pri integraciji

organizacijskih procesov in kulture (Grigorios, 2018, str.3). Ravno zato je komunikacija ključen dejavnik. Prek organizacijske komunikacije bodo različne kulture združenih podjetij razumele, kako bi morali med seboj sodelovati (Grigorios, 2018, str. 12). Šele s skupnim sodelovanjem se lahko ustvari nova, skupna kultura podjetja, ki združuje kulturi združenih podjetij in omogoča dobro sodelovanje.

1.3 Kulturna raznolikost v združenem podjetju

Ravno kulturna raznolikost je v večini primerov lahko glavni razlog za neuspešno združitev podjetij. Glavni izziv zunanjega, prevzetega podjetja je, kako integrirati kulturo v novo podjetje (Jakobs, 2020, str. 164). Še večji izziv v fazi po združitvi pa je, kako oblikovati skupno kulturo novega, združenega podjetja (Ismail & Umar Baki, 2017, str. 689). Kultura podjetja je nekaj, kar se začne oblikovati že s prvim dnem obstoja podjetja, da pa je lahko kar se le da učinkovita, mora biti vnaprej definirana, treba jo je vzdrževati in z njo upravljati (Giehl & LePla, 2012, str. 21).

Organizacijska kultura predstavlja sistem enakih prepričanj (Van den Steen, 2010, str. 635; Molenaar, Brown, Caile & Smith, 2002, str. 18), skupnih običajev, tradicije in prakse (Molenaar, Brown, Caile & Smith, 2002, str. 18) med zaposlenimi znotraj ene organizacije. Kulturo pa poleg tega sestavljajo tudi jezik, vrednote, struktura podjetja in dogodki, ki se odvijajo znotraj podjetja. Sestavljena je iz norm in osebnosti. Norme narekujejo zaposlenim določene načine vedenja, katere zaposleni ponotranjijo. Osebnost kulture pa se nanaša na to, kakšni odnosi se oblikujejo med zaposlenimi in kakšen je njihov odnos do zunanjega sveta, hkrati pa zajema tudi ton in način komunikacije v podjetju. Prijazna, sodelovalna komunikacija, ki je usmerjena k rezultatom, se začne že ob samem zaposlovanju in se dalje gradi skozi aktivnosti zaposlenih, ki spodbujajo udeležnost in timsko delo (Giehl & LePla, 2012, str. 21).

Pri oblikovanju kulture podjetja imajo veliko vlogo vodilni v podjetju. Kot v svoji raziskavi dokaže avtor Van den Steen (2010, str. 635), je kultura podjetja namreč močno pod vplivom prepričanj vodstva, saj ravno prepričanja vodstva največkrat postanejo organizacijska kultura sama. Ob združitvi podjetij in stiku dveh različnih kultur se lahko odvijeta dva glavna scenarija, ki največkrat vodita v neuspeh. Pri prvem ekstremu obe podjetji ohranjata svojo kulturo in meje med organizacijama ostanejo nedotaknjene, pri drugem ekstremu pa eno podjetje od drugega zahteva, da ponotranjijo njihove norme, vrednote, prakse in kulturo. Da bo združitev kar najbolj uspešna, je potrebna simbioza, ki predstavlja integracijski pristop, po katerem se organizacijska kultura počasi združuje, in podjetji postajata vse bolj soodvisni (Vieru & Rivard, 2014, str. 381). Za razvoj vsakega sodobnega podjetja so namreč izrednega pomena človeški viri in ravno zato je treba poskrbeti za dobro počutje zaposlenih (Tsitmideli, Skordoulis, Chalikias, Sidiropoulos & Papagrigoriou, 2016, str. 1), na kar ima velik vpliv kultura znotraj podjetja.

Žal pa vodstvo podjetja velikokrat pozabi na vidik kulturnih raznolikosti v procesu združitve podjetij. Če kulturi med seboj nista kompatibilni, združljivi, se ustvarja napetost, neučinkovitost in nesodelovanje, kar močno vpliva na uspeh združitve (Galpin & Whittington, 2010, str. 52). Sarala, Vaara in Junni (2019, str. 308) poudarijo, da bi morali že ob samem začetku procesa združitve analizirati kulture na mikrosocialni ravni, saj bi s tem dobili vpogled v to, katere kulturne razlike postanejo ob združitvi relevantne in kako se bo razvijala kulturna dinamika po fazi združitve.

Veliko podjetij v svoji strategiji združitve želi integrirati pridruženo podjetje takoj po tem, ko je dogovor o združitvi ali prevzemu sklenjen. V praksi pa se pokaže, da se integracija lahko konča šele več let po zaključenem formalnem postopku združitve. Velika napaka se pojavi tudi pri komunikaciji, ki je v začetni fazi intenzivna, potem pa z zaposlenimi ne komunicirajo več mesecev po končani združitvi. To privede do neskladja med pričakovanji zaposlenih, ki pričakovanja oblikujejo na podlagi tega, kar so slišali in razumeli, in pričakovanji vodstva (Galpin & Whittington, 2010, str. 55–56). Združitev podjetij predstavlja radikalno spremembo za zaposlene tako z vidika organizacije kot tudi s kulturnega vidika in zaposleni se morajo spoprijeti s svojo organizacijsko identifikacijo. Zaposleni morajo namreč sprejeti novo identiteto, ki je posledica kulturnih razlik v združenih podjetjih (Ismail & Umar Baki, 2017, str. 688).

Ravno komunikacija z zaposlenimi pa lahko ob pravi strategiji pripomore k zmanjševanju kulturnih raznolikosti v združenem podjetju (Hubbard & Purcell, 2001, str. 28). Bergstrom, Blumenthal in Crothers (2002) notranjo komunikacijo opredelijo kot eno od pomembnejših strategij tudi pri implementaciji nove blagovne znamke v združenem podjetju. Vse več avtorjev (Doyle, 2000; Kotler & Pfoertsch, 2006; Konečnik, 2006; Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015; Konečnik Ruzzier, 2018) namreč poudarja pomen grajenja blagovne znamke, koncept blagovne znamke pa se že leta pogosto uporablja na področju trženja in oglaševanja, s čimer se ustvarja dober vtis pri kupcih na ciljem trgu (Rehman, Yusoff, Ismail & Javed, 2018, str. 8). Kultura blagovne znamke je neločljivi del korporativne kulture, ki se odraža v vrednotah, identifikaciji zaposlenih in njihovem vedenju. Blagovna znamka je nosilec kulture podjetja (Yang, 2010, str. 223). Kultura podjetja zajema zgodbo, na kateri temelji blagovna znamka, njene vizualne simbole in vse, kar opredeljuje blagovno znamko (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 114).

Kot sta poudarjala že Balmer in Dinnie (1999, str. 184–185), se številna podjetja ob združitvi odločijo za ustvarjanje nove, močne vizualne identitete blagovne znamke, s čimer želijo povezati novo identiteto in strategijo. Razlog za neuspeh združitev podjetij zato lahko med drugim najdemo tudi v tem, da se v procesu združitve blagovni znamki in komuniciranju njene podobe ne posveča dovolj pozornosti že v času implementacije v združenem podjetju. V nadaljevanju bom zato predstavila koncept korporativne blagovne znamke in notranjega brandinga, z osredotočenostjo na komuniciranje blagovne znamke znotraj podjetja, kar lahko pomaga, da se zaposleni lažje identificirajo z blagovno znamko, njeno vizijo in vrednotami, ter pripomore k večji zavezanosti blagovni znamki in podjetju s strani zaposlenih.

Odnos med delodajalcem in zaposlenimi se lahko poslabša, če integracija nove blagovne znamke ni korektno izpeljana in ravno zato je pomembno, da je vodstvo sposobno hitro oceniti, kakšen je odnos med delodajalcem in zaposlenimi v procesu integracije (Galpin & Whittington, 2010, str. 63). Zanimiv način promocije nove identitete je izpostavljanje skupne skupine ali konkurenta in uporaba različnih medorganizacijskih struktur in skupin (Nandi & Nandi, 2017, str. 4).

2 VLOGA NOTRANJE KOMUNIKACIJE PRI IMPLEMENTACIJI BLAGOVNE ZNAMKE

Za začetek je treba širše opredeliti, kaj pravzaprav je blagovna znamka in na kakšen način se blagovna znamka uresničuje znotraj podjetja. Blagovna znamka ni samo ime ali logotip, blagovna znamka je veliko več, kar bo predstavljeno v tem poglavju. Osredotočila se bom na korporativno blagovno znamko oziroma blagovno znamko podjetja, saj je bila tudi raziskava osredotočena na blagovno znamko obstoječega podjetja.

2.1 Blagovna znamka podjetja

Usmerjenost podjetja k blagovni znamki pomeni, da znotraj podjetja blagovna znamka deluje kot temelj, gonilna sila, ki vodi organizacijo, njeno osnovno filozofijo in kulturo (Balmer, 2017, str. 175). Da bi lažje razumeli koncept blagovne znamke podjetja, je treba opredeliti, kaj pravzaprav je blagovna znamka. Blagovna znamka predstavlja obljubo, kaj lahko kupci od določenega izdelka ali storitve pričakujejo (Pringle & Gordon, 2003; Fahy & Jobber, 2015), kar podjetju prinaša konkurenčne prednosti na trgu (De Chernatony, Drury & Segal Horn, 2004; Punjaisri & Wilson, 2007; Glanfield, 2018; Guenther & Guenther, 2019). Številne prednosti blagovna znamka ne prinaša le podjetju, pač pa tudi kupcem. Z blagovno znamko lahko podjetje končnim kupcem komunicira informacije o posameznem izdelku, zmanjšuje tveganja pri nakupu, saj lahko kupci blagovni znamki zaupajo glede na pretekle izkušnje, olajšuje jim izbiro pri nakupu in ima za kupce simbolno vrednost (Fahy & Jobber, 2015). Blagovna znamka torej ustvarja tesno povezavo s ciljnim kupci (Bergstrom, Blumenthal & Crothers, 2002, str. 134; Keohane, 2014, str. 12), saj predstavlja skupni seštevek, kaj potrošnik misli, čuti in verjame glede podjetja, kaj kot podjetje pomenijo strankam, zaposlenim in ostalim deležnikom (Keohane, 2014, str. 65).

Udeležnost večjega števila deležnikov v grajenju blagovne znamke in njene vrednosti se močno približuje definiciji blagovne znamke podjetja. Iglesias, Ind in Alfaro (2017, str. 149) navajajo, da se je pojem blagovne znamke podjetja začel pojavljati v sredini devetdesetih let prejšnjega stoletja, pripisuje pa večji pomen interaktivni vlogi blagovne znamke storitev in izdelkov med potrošniki in zaposlenimi ter med podjetjem in številnimi drugimi deležniki. Koncept znamke podjetja blagovno znamko obravnava v smislu sodelovanja, vrednosti dejavnosti soustvarjanja podjetij in vseh njihovih deležnikov, s čimer se večja skupna zaznana vrednost blagovne znamke. Literatura blagovne znamke podjetja se usmerja od

fokusa na izid – izdelek ali storitev – h konceptualizaciji blagovne znamke kot procesa, znotraj katerega se soustvarja vrednost blagovne znamke za vse deležnike (Merz, He & Vargo, 2002, str. 328–329).

Glavna razlika med blagovno znamko izdelka ali storitve in blagovno znamko podjetja je torej, da je glavni cilj blagovne znamke storitve ali izdelka zadovoljiti kupce, medtem ko blagovna znamka podjetja zajema širši spekter vpletenih (Iglesias, Ind & Alfaro, 2017, str. 150). Ne glede na to, ali gre za blagovno znamko podjetja ali blagovno znamko izdelka ali storitve, sestavljajo blagovno znamko številni elementi, ki tvorijo njeno identiteto in premoženje, zaradi česar se razlikuje od ostalih podjetij, izdelkov in storitev in ustvarja dodano vrednost za kupca.

Notranji proces grajenja blagovne znamke podjetja se začne z opredelitvijo odnosa med organizacijo in blagovno znamko, kar se gradi z identiteto blagovne znamke (Urde, 2003, str. 1022). Blagovna znamka podjetja tvori identiteto podjetja. Schmitt in Simonson (1997 v Brooks, Rosson & Gassmann, 2005, str. 136) sta že v devetdesetih letih prejšnjega stoletja identiteto podjetja opredelila kot način, kako podjetje misli o sebi in kakšno podobo bi želelo imeti v očeh kupcev. Podobno je Aaker (1996, str. 68) identiteto blagovne znamke opredelil kot edinstven sklop asociacij, ki jih odgovorni v podjetju želijo ustvariti v povezavi z blagovno znamko in jih ohranjati. Identiteta podjetja pa v prvi vrsti močno zavisi tudi od zaposlenih, saj ni boljših ambasadorjev blagovne znamke, kot so predani in entuziastični zaposleni v podjetju (de Chernatony, Cottam & Segal Horn, 2006; Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015), elementi identitete blagovne znamke pa so zato pomemben del notranje komunikacije.

Identiteto blagovne znamke sestavljajo številni vidni in nevidni elementi, ki skupaj tvorijo zgodbo blagovne znamke. Ravno zato morajo biti podjetja pozorna, kakšno kombinacijo elementov bodo komunicirali, da bodo s tem zaposlenim znotraj podjetja izpostavili bistvene značilnosti blagovne znamke in njene zgodbe, katero bodo dalje prenesli končnim uporabnikom – kupcem. Vidni in nevidni elementi so med seboj povezani in se morajo dopolnjevati (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 72).

2.1.1 Vidni elementi blagovne znamke

Avtorji (Bergstrom, Blumenthal & Crothers, 2002; Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015; Fahy & Jobber, 2015; Rehman, Yusoff, Ismail & Javed, 2018) kot pomembne vidne elemente blagovne znamke poleg imena navajajo še slogan, simbol, dizajn in logotip, kar Hatch in Schultz (2003) z eno besedo opredelita kot podobo blagovne znamke, na podlagi katere se blagovna znamka razlikuje od konkurenčnih. Ravno zato so vidni elementi pomembni, saj sestavljajo vidno identiteto blagovne znamke in predstavljajo prvi stik blagovne znamke tako z zaposlenimi kot tudi s kupci in ostalimi deležniki.

Od prvega trenutka registracije blagovna znamka predstavlja ime, okoli katerega želi organizacija zgraditi celotno poslovanje (Niculescu, Dumitriu, Purdescu & Popescu, 2019, str. 171). V procesu spreminjanja imena blagovne znamke podjetja je iskanje povezave med novim imenom in zaposlenimi ključnega pomena (Berger-Remy & Michel, 2015, str. 19). Implementacija nove podobe blagovne znamke je izrednega pomena v združenem podjetju. Kot navajajo Brooks, Rosson in Gassmann (2005, str. 137–138), je eno od pomembnejših organizacijskih in trženjskih vprašanj pri združitvah izbira imena nove entitete in njene celotne vizualne podobe. Pomembno je opredeliti, katere barve, simboli, logotip bodo opredeljevali blagovno znamko podjetja, torej kakšna bo njena vizualna identiteta, s katero bo podjetje pridobivalo pozornost širšega občinstva.

Vizualna podoba močno vpliva tudi na ugled blagovne znamke podjetja, predvsem spletno mesto in njen logotip, ki naredita blagovno znamko privlačnejšo za občinstvo (Ageeva, Melewar, Foroudi, Dennis & Jin, 2018; Foroudi in drugi, 2020). Ageeva, Melewar, Foroudi, Dennis in Jin (2018, str. 297) navajajo, da pomaga dobro oblikovana in privlačna spletna stran privabiti tako kupce kot tudi nove zaposlene. Logotip, barve in dizajn so pomemben del vidne identitete blagovne znamke tudi pri komunikaciji celostne identitete občinstvu, s katerim podjetje ohranja konkurenčne prednosti in pomaga razlikovati blagovno znamko od konkurenčnih že na prvi pogled. Zato je vizualno podobo blagovne znamke treba komunicirati tudi znotraj podjetja. Verghese (2017, str. 108) navaja, da vizualna prezentacija skupaj z logotipom blagovne znamke in ostalimi simboli pomaga povezati zaposlene z blagovno znamko.

Kot poudarita Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015, str. 89), vidni elementi blagovne znamke ne bodo približali blagovne znamke zaposlenim in kupcem brez edinstvene in dobre zgodbe blagovne znamke. Vidni elementi, ki sestavljajo blagovno znamko, predstavljajo le majhen del njene identitete. Elemente blagovne znamke bi lahko predstavili s prisodobno ledene gore, kjer vidni elementi predstavljajo del nad vodo, medtem ko se pod vodo skriva še veliko več. In ravno skriti del sestavljajo nevidni elementi – elementi, pri katerih je komunikacija še pomembnejša, saj močno vplivajo na delovanje zaposlenih in njihovo zavezanost blagovni znamki (de Chernatony, 2006; Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015).

2.1.2 Nevidni elementi blagovne znamke

Nevidni elementi, ki tvorijo identiteto blagovne znamke, so njene vrednote, kultura (Hatch & Schultz, 2003; Okafor & George, 2016), intelekt (Okafor & George, 2016), avtorja Ruzzier in Ruzzier (2015) k temu dodata še lastnosti blagovne znamke, njene prednosti, odnose in vizijo. Gre za elemente, ki so ključnega pomena za procese, ki se odvijajo znotraj podjetja, in pripomorejo k večjemu razumevanju blagovne znamke in zavezanosti s strani zaposlenih.

Vizija podjetja ima mnogo definicij, med katerimi se osredotočajo na kolektivne cilje, ki jih želi podjetje oziroma blagovna znamka v prihodnosti doseči (Ryu, 2015, str. 476-477). Urde

(2003, str. 1025) navaja, da naj bi bila v idealnem primeru vizija vir navdiha in izziv za organizacijo. Teoretično stališče je, da lahko sprejemanje vizije blagovne znamke podjetja s strani zaposlenih pozitivno vpliva na uspešnost blagovne znamke in pomaga zaposlenim razumeti ujemanje njihovih osebnih vrednot z vrednotami blagovne znamke, kar lahko vpliva na večje zadovoljstvo pri delu in zavezanost blagovni znamki (Ryu, 2015, str. 476–477).

Naslednji pomemben element predstavljajo vrednote, ki so tudi sicer močan in vseprisoten del organizacijskega življenja, ki podpira implementacijo organizacijske vizije. Vrednote v organizaciji usmerjajo vedenje zaposlenih in ostalih udeleženi (Baker & Bass, 2003, str. 72–73; Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 77). Temeljne vrednote vplivajo na vodstvo, strategijo, organizacijo, razvoj in komunikacijo znotraj podjetja (Urde, 2003, str. 1020), zato morajo biti konsistentne v času in ne podvržene konstantnemu spreminjanju. Tudi vedenje vodstva mora biti v skladu z vrednotami podjetja, saj v nasprotnem primeru vrednote izgubijo pomen (Baker & Bass, 2003, str. 72–73).

Spodbujanje razumevanja in zavezanosti zaposlenih za novo vizijo in cilje podjetja je ena od pomembnejših nalog vodstva v procesu združitve podjetij. Raziskave kažejo, da zaposleni v procesu velikokrat ne razumejo in ne sprejmejo nove vizije blagovne znamke in njenih ciljev, kljub močnim prizadevanjem vodstva, zaradi česar se lahko spremeni njihova zavezanost blagovni znamki (Ryu, 2015, str. 473–474). Ravno zato je pomembno, da lahko zaposleni povežejo svoje vrednote z vrednotami blagovne znamke podjetja (Ryu, 2015; Pringle & Gordon, 2003; Urde, 2003), saj s tem zaposleni vidijo pozitivne rezultate, kot sta večje zadovoljstvo pri delu in zavezanost blagovni znamki (Ryu, 2015, str. 474), in imajo občutek, da dajejo blagovni znamki in podjetju dodano vrednost, saj lahko s svojim ustreznim znanjem in sposobnostmi pripomorejo k uspehu podjetja. Na tak način lahko podjetje vrednote blagovne znamke prek zaposlenih prenese na trg h končnim kupcem (Pringle & Gordon, 2003, str. 258). Zaposleni bodo vedeli in razumeli želeno podobo blagovne znamke, ko bosta jasno opredeljena poslanstvo in vizija organizacije. Vrednote, ki se sporočajo prek različnih načinov znotraj organizacije, artikulirajo tisto, kar je za organizacijo pomembno, in tako predstavljajo osnovo za želeno podobo blagovne znamke (Miles, Mangold, Asree & Revell, 2011, str. 492).

Pomembno je, da zaposleni ponotranjijo prave načine vedenja, s katerimi predstavljajo blagovno znamko, in prenesejo obljube blagovne znamke h končnim kupcem. Na tak način zaposleni delujejo v skladu s pričakovanji vodstva (Keohane, 2014, str. 41), pričakovanja, cilji in vizija blagovne znamke podjetja pa morajo biti konkretno komunicirani. Ukrepi integracije po pridobitvi, kot so novo ime podjetja ali logotip in večanje vrednosti podjetja, prav tako igrajo ključno vlogo pri oblikovanju nove organizacijske identitete (Nandi & Nandi, 2017, str. 4). Kot navajajo de Chernatony, Cottam in Segal Horn (2006, str. 820), pa ni dovolj, da se zaposlenim zgolj komunicira vizijo in vrednote blagovne znamke, pač pa jih je treba udejanjati, če vodstvo želi, da jih zaposleni razumejo in so jim predani. Da bi lahko

vplivali na delovanje zaposlenih, morajo biti vrednote z njihove strani razumljene, sprejete in ponotranjene.

2.1.3 Premoženje blagovne znamke

Eden od ključnih konceptov blagovne znamke je tudi premoženje blagovne znamke, ki se nanaša na vrednost izdelka ali storitve, ki jo podjetje ustvari s tem, da je izdelek ali storitev nepozaben, lahko prepoznaven, vreden zaupanja, odlične kakovosti in zanesljivosti (Sürücü, Öztürk, Okumus & Bilgihan, 2019, str. 114). Glavne dimenzije premoženja blagovne znamke torej zajemajo zvestobo blagovni znamki, prepoznavnost blagovne znamke, zaznana kakovost in druge lastnosti blagovne znamke (Konečnik Ruzzier, 2018; Sürücü, Öztürk, Okumus & Bilgihan, 2019). King in Grace (2009, str. 123–124) kot prva poudarita koncept premoženja blagovne znamke z vidika zaposlenih, saj se je dotedanja literatura osredotočala le na finančni vidik premoženja in vidik kupcev. Uspešne blagovne znamke se poleg finančnega vidika klasificirajo glede na njihovo sposobnost, kako uspešne so pri grajenju premoženja blagovne znamke, ki se odraža v visoki stopnji zavezanosti blagovni znamki, zavedanju, močni asociaciji in kredibilnosti blagovne znamke ter zaznani kakovosti blagovne znamke. Večanje premoženja blagovne znamke pri zaposlenih vpliva na večanje premoženja blagovne znamke s finančnega vidika, saj zaposleni prenašajo blagovno znamko in njeno vrednost končnim kupcem in vsem ostalim deležnikom.

Premoženje blagovne znamke je pomemben predhodnik zvestobe blagovni znamki in vedenja, ki je v skladu z blagovno znamko, zato morajo podjetja najti načine, kako pozitivno vplivati na zaznavanje blagovne znamke s strani zaposlenih (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009, str. 561). Očitno je, da je ustvarjanje premoženja blagovne znamke zaposlenih močno odvisno od širjenja informacij o blagovni znamki znotraj podjetja. Izkušnje, ki jih imajo zaposleni z blagovno znamko znotraj podjetja, prav tako vplivajo na grajenje premoženja blagovne znamke s strani zaposlenih (Erkmen, 2018, str. 4).

Ob procesu združitve dveh podjetij je treba upoštevati, da se s tem spremeni tudi zgodba blagovne znamke. Podjetja se odločijo za rast z namenom, da izboljšajo svoj položaj na trgu, kar za seboj prinese tudi redefiniranje – preoblikovanje blagovne znamke, njene vizije in njeno zgodbo je treba nadgraditi. To velikokrat pomeni ne le spremembo kulture, vrednot in odnosov, pač pa tudi spremembo njenih vizualnih elementov, kar je pogosto povezano z nadgradnjo ali spremembo logotipa ali spremembo imena podjetja oziroma blagovne znamke. Tak proces se imenuje rebranding (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 101). Podjetja morajo notranjo komunikacijo ciljno usmerjati v komunikacijo nove identitete in premoženja blagovne znamke. Grajenje blagovne znamke se v prvi vrsti začne znotraj podjetja, pri zaposlenih.

2.2 Koncept notranjega brandinga

Glavna razlika med notranjim trženjem in notranjim brandingom je, da se pri notranjem trženju aktivnosti usmeri na zaposlene, da bi znali uresničevati trženjske cilje na zunanjem trgu, medtem ko je cilj notranjega brandinga oblikovanje odnosov med zaposlenimi in blagovno znamko (Terglav, Kaše & Konečnik Ruzzier, 2013, str. 98). Notranji branding se osredotoča na to, da se ustvarja močno premoženje blagovne znamke s strani zaposlenih (Erkmen, 2018, str. 2). V 21. stoletju namreč človeški viri predstavljajo konkurenčno prednost na trgu. Vedno več avtorjev poudarja pomembnost zaposlenih pri ustvarjanju diferenciacije na vedno bolj konkurenčnem trgu (Barros-Arrieta & García-Cali, 2020, str. 133).

Notranji branding igra pomembno vlogo pri angažiranosti in vključevanju zaposlenih (Bergstrom, Blumenthal & Crothers, 2002; Zaumane, 2018), zaposleni pa bi zato morali predstavljati prvi ciljni segment tržnikov v podjetju (Yang, Wan & Wu, 2015, str. 270). Koncept se je razvil z namenom, da lahko organizacije uskladijo notranje procese in korporativno kulturo z blagovno znamko in njenimi vrednotami. Zaposleni so namreč prvi stik s kupci, katerim prenašajo obljube blagovne znamke (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009; Punjaisri & Wilson, 2007; Yang, Wan & Wu, 2015; Barros-Arrieta & García-Cali, 2020), zato je pomembno, da je vedenje zaposlenih konsistentno s tem, kar oglašuje blagovna znamka porabnikom (King & Grace, 2006, str. 370). Odgovornost zaposlenih v podjetju je, da končnim strankam predajo obljube blagovne znamke, zato morajo zaposleni dobro razumeti blagovno znamko organizacije in kakšni sta njihovi vloga in odgovornost pri njenem uresničevanju. Notranji branding tako močno poudarja vlogo, ki jo imajo zaposleni pri predstavitvi in uresnitvi blagovne znamke organizacije zunanjim deležnikom (King & Grace, 2009, str. 123).

Organizacijska kultura in vrednote zaposlenih bodo zelo verjetno vplivale na skupek vrednot, ki jih potrošniki dojemajo kot blagovno znamko (De Chernatony, Cottam & Segal Horn, 2006, str. 820), saj zaposleni predstavljajo vidni obraz organizacije (Barros-Arrieta & García-Cali, 2020, str. 133). Kreiranje vrednosti blagovne znamke je zato močno odvisno od interakcije, ki se vzpostavi med kupci in organizacijo, pri kateri imajo glavno vlogo ravno zaposleni (Iglesias, Ind & Alfaro, 2017, str. 158). Kakovost odnosov in obnašanje med zaposlenimi znotraj podjetja vplivata na zadovoljstvo pri delu, kar se kaže v večji zvestobi zaposlenih in večji produktivnosti. To se nato dalje odraža v tem, da se obljube blagovne znamke prenesejo h končnim uporabnikom, kjer se večata zadovoljstvo in zvestoba blagovni znamki in v končni fazi večja profitabilnost podjetja (Du Preez, Bendixen & Abratt, 2017). Bergstrom, Blumenthal in Crothers (2002, str. 135) navajajo, da je notranji branding pomemben, saj pomaga zaposlenim razumeti, kje je njihovo mesto, ter spodbuja k večji produktivnosti in k njihovem prispevanju k uspešnosti blagovne znamke.

Eno od pomembnejših vlog pri tem ima notranja komunikacija, s katero lahko zaposleni dobijo informacije o blagovni znamki, njenih ciljih, vrednotah, njenih vidnih in nevidnih

elementih. Učinkovita in konsistentna komunikacija z zaposlenimi omogoča, da pridobijo znanje o blagovni znamki in njeno razumevanje, podpira psihološko pogodbo med blagovno znamko in zaposlenimi in spodbuja internalizacijo vrednot blagovne znamke med zaposlenimi (Terglav, Konečnik Ruzzier & Kaše, 2016, str. 2). Podjetje ima lahko veliko moč, če ima zaposlene, ki ravnajo v skladu z vrednotami in prepričanji blagovne znamke. Taki zaposleni lahko vzpostavijo dober odnos s kupci in izboljšajo uporabniško izkušnjo. Ujemajo se njihovi osebni in profesionalni cilji, kar vpliva na njihovo delovanje znotraj organizacije (Pringle & Gordon, 2003, str. 244).

Zaposleni morajo biti seznanjeni s svojo vlogo v organizaciji, izraženimi standardi blagovne znamke, vrednotami, da lahko uspešno živijo in sporočajo sporočilo blagovne znamke. Notranji branding pomeni izvajanje internega komunikacijskega programa za spodbujanje zaposlenih k ohranjanju organizacijskih vrednot in podobe blagovne znamke (Kaur, Malhotra & Sharma, 2020, str. 330). Načine, kako se notranji branding uresničuje oziroma katere vse aktivnosti zajema, bom predstavila v naslednjem poglavju, saj te aktivnosti močno vplivajo na zavezanost blagovni znamki.

Notranji branding torej zajema številne aktivnosti, ki se odvijajo znotraj organizacije in vplivajo na identifikacijo z blagovno znamko, pripadnost in zvestobo blagovni znamki ter uspešnost uresničitve blagovne znamke s strani zaposlenih, kar nekateri avtorji opredeljujejo kot glavne dimenzije notranjega brandinga (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009; Terglav, Kaše & Konečnik Ruzzier, 2013; Yang, Wan & Wu, 2015).

Vse dimenzije notranjega brandinga so pomembne, saj pomagajo pri prenašanju obljub blagovne znamke končnim kupcem. Vse dimenzije so tudi med seboj povezane in vplivajo ena na drugo. Alkhalwaldeh, Al-Salaymeh, Alshare in Eneizan (2017, str. 38) predstavijo kar nekaj raziskav, ki potrjujejo njihovo korelacijo. Povezanost pa je mogoče razbrati že iz samih definicij posameznih dimenzij, kjer se koncepti med seboj ves čas prepletajo in dopolnjujejo. Tako na primer Ilias in drugi (2020, str. 2–3) zvestobo blagovni znamki s strani zaposlenih opredelijo kot psihološko nagnjenost, ki vzbuja občutke identitete zaposlenega, navezanost in predanost z blagovno znamko organizacije. Zvesti zaposleni želijo dlje časa ostati v podjetju, saj sprejemajo vrednote blagovne znamke in njene cilje (Terglav, Kaše & Konečnik Ruzzier, 2013, str. 102). Identifikacija z blagovno znamko dalje pomeni, da zaposleni čutijo pripadnost blagovni znamki, imajo znamko za svojo in uspeh ali neuspeh blagovne znamke doživljajo kot lastnega ter so zavezani blagovni znamki (Renjini, 2020, str. 2303). Tretja dimenzija, uspešnost uresničevanja blagovne znamke, zajema bistvo notranjega brandinga, saj poudarja pomen zaposlenih pri prenašanju obljub blagovne znamke h končnim kupcem (Aktar & Pangil, 2018).

Četrta dimenzija, katere pomen izpostavljajo številni avtorji (Burmam & Zeplin, 2005; Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009), pa je zavezanost blagovni znamki, ki predstavlja gonilno silo pri vedenju zaposlenih za ustvarjanje blagovne znamke, verodostojne predstavitve blagovne znamke zunanjemu trgu in pri ustvarjanju dosledne podobe blagovne

znamke zunanjim in notranjim deležnikom. Za grajenje zavezanosti blagovni znamki je pomembna predvsem identifikacija zaposlenih z blagovno znamko in njenimi vrednotami (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009; Punjaisri & Wilson, 2007). Nekateri avtorji identifikacijo z blagovno znamko opredeljujejo kot eno od dimenzij zavezanosti blagovni znamki (Burmam & Zeplin, 2005), spet drugi avtorji pa jo vidijo kot ločen koncept (Punjaisri & Wilson, 2007). Vsekakor pa identifikacija zaposlenih z blagovno znamko predstavlja enega glavnih izidov notranjega brandinga (Burmam & Zeplin 2005; Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009). Zaradi poudarjanja pomena zavezanosti blagovni znamki se bom tudi sama v nadaljevanju osredotočila predvsem na to, kako se lahko zavezanost blagovni znamki gradi s pomočjo notranje komunikacije, ki igra pomembno vlogo predvsem pri združitvi podjetij in implementaciji nove blagovne znamke.

Notranja komunikacija, predvsem komuniciranje vrednot blagovne znamke, podpiranje ustreznega vedenja zaposlenih in povratne informacije, ki jih zaposleni prejemajo, vplivajo na občutke zaposlenih, da so kompetentni za svoje delo. Ti občutki povečujejo notranjo motivacijo pri zaposlenih (Du Preez, Bendixen & Abratt, 2017). Motivacija zaposlenih in vplivanje na njihova stališča je pomemben vidik notranjega brandinga in ravno zato je pomembno, da je strategija notranje komunikacije dobro zastavljena.

2.3 Notranja komunikacija kot strateška odločitev podjetja

Veliko študij se v okviru predstavljanja blagovne znamke in njene podobe na trgu osredotoča na zunanjo komunikacijo, predvsem na trženje in odnose z javnostjo (Chong, 2007; Zaumane, 2018). Manj pozornosti pa je bilo do sedaj namenjene vlogi strateške notranje komunikacije, čeprav je veliko avtorjev (Balmer & Dinnie, 1999; Aaker & Oachimsthaler, 2000), ki že več let poudarjajo pomen notranje komunikacije v podjetju. Notranja komunikacija ima prav tako veliko vlogo kot zunanja in je pomembna za uspešnost podjetij (Elmig, 2005; Zaumane, 2018) in implementacijo blagovne znamke znotraj združenega podjetja. Notranja komunikacija podjetja je namreč nosilec njegovega poslanstva, kulture, zgodovine in vrednot, kar se kaže v korporativni zgodbi (Ophilia & Hidayat, 2021, str. 26), in predstavlja temelj sodobnih organizacij (Men, 2014, str. 256). Brez notranje komunikacije strategija blagovne znamke in njena implementacija v združenem podjetju ne moreta biti učinkoviti (Aaker & Oachimsthaler, 2000, str. 13).

Večanje pozornosti notranji komunikaciji se je začelo že v devetdesetih letih prejšnjega stoletja v ZDA, nato pa se je v novem tisočletju razširilo v Evropo. Množica dejavnikov, kot so globalizacija, deregulacija in gospodarska kriza, je povzročila vse večje spremembe, ki so se odražale v prestrukturiranju podjetij, dodajanju zunanjih izvajalcev ter med drugim tudi v združevanju in prevzemanju podjetij. To je povzročilo zmanjšanje zaupanja zaposlenih v management, kar je vodilo k nižji pripadnosti zaposlenih. Ravno zato je notranja komunikacija dobivala vedno večji pomen, saj sta bila vključevanje zaposlenih in

interakcija z njimi v tako raznolikem in spremenjenem okolju nujna (Tkalac Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012, str. 223).

Definicij notranje komunikacije je veliko. V širšem kontekstu bi jo lahko opredelili kot izmenjavo informacij in idej znotraj ene organizacije (Bovee & Thill, 2000, str. 7), ki se formalno ali neformalno odvija na vseh ravneh znotraj podjetja (Kala, 2005, str. 304). Po drugi strani nekateri avtorji (Argentini, 2003, str. 128; Smith & Mounter, 2008, str. 14–15) poudarjajo, da je bistvo notranje komunikacije, da pripomore k ustvarjanju okolja, kjer prevladuje spoštovanje do vseh zaposlenih, ne glede na njihov status v podjetju.

Avtorji poudarjajo pomen učinkovite komunikacije, katere rezultat je, da se doseže skupno razumevanje, spodbuja vse znotraj podjetja, da se angažirajo in začnejo razmišljati v okviru organizacijske kulture (Bovee & Thill, 2000, str. 4). Čedalje več dokazov tudi kaže, da učinkovita notranja komunikacija pripomore k večjemu zadovoljstvu, zaupanju in zavezanosti zaposlenih ter dviguje njihovo moralo, produktivnost in zavzetost (Berger, 2008). Vloga notranje komunikacije je namreč tudi izboljšanje poslovne uspešnosti podjetja z učinkovito komunikacijo z zaposlenimi. Notranja komunikacija služi kot sredstvo za vzbujanje občutkov pripadnosti in zavezanosti ter prispeva k spodbujanju dobrih odnosov znotraj podjetja, saj se z učinkovito notranjo komunikacijo zmanjšujejo negotovosti. Vodstvo mora upoštevati, da je notranja publika najpomembnejša, saj močno vpliva tudi na zunanji ugled podjetja (Verghese, 2017, str. 103).

Notranja komunikacija je torej ključnega pomena za uspeh podjetja in lahko zagotovi strateško prednost z usklajevanjem prizadevanj zaposlenih, izmenjavo znanja in njihovih strasti (Zaumane, 2018, str. 93) ter je zato potreben strateški pristop, če podjetje želi, da je uspešno pri izvajanju strategije notranje komunikacije. Gre namreč za eno od tistih področij, za katera mnogi mislijo, da ga obvladajo – vendar ga s tem, da zgolj komunicirajo z zaposlenimi, še ne obvladajo (Smith & Mounter, 2008, str. 14–15) in je potreben strateški pristop.

Kaj pravzaprav pomeni strategija? Po Andrews (1997, str. 52) je strategija podjetja sestavljena iz vzorcev odločitev znotraj podjetja, ki določajo in razkrivajo cilje organizacije in njen namen. Komunikacijske strategije tako zajemajo metode ali korake, s katerimi podjetje posreduje sporočila znotraj organizacije, sporočilo pa je prejet s strani zaposlenih in vpliva na njihovo mišljenje, stališča, mnenja in vedenja prek različnih medijev (Ophilia & Hidayat, 2021, str. 25). Za strategijo je bistvenega pomena ne le, da se določijo cilji, pač pa tudi način, na katerega je te cilje možno doseči (Doherty & Horne, 2002, str. 65).

Zastavljanje dolgoročnih ciljev je pomembno pri strategiji notranje komunikacije, le-ti pa naj bi bili skupni in zastavljeni vnaprej. Znotraj organizacije vsak posameznik vpliva na okolje, pa naj gre za uradno, neuradno, formalno ali neformalno komunikacijo. Cilje je lažje zastaviti, kot pa jih dejansko uresničiti, za kar je potrebne veliko motivacije. Skupno načrtovanje na vseh ravneh organizacije je zato ključnega pomena. Spodbuda za oblikovanje

strategije notranje komunikacije mora biti podprta s strani vodstva, vendar je vključevanje zaposlenih pri tem bistvenega pomena, saj notranje komunikacije ne smejo dojemati kot naročilo z vrha (Juholin, 2009, str. 100).

Juholin (2009, str. 100–101) dalje navaja, da se ciljno usmerjeno razmišljanje sicer začne na strateški ravni, kjer so komunikacijski cilji postavljeni s strani podjetja, vendar se mora dalje nadaljevati na operativni ravni, kjer je mogoče pregledati, kako določeni ukrepi ali projekti znotraj podjetja dosegajo zastavljene cilje. Cilji imajo dve glavni funkciji – v prvi vrsti usmerjajo, kaj je treba storiti na praktični ravni, po drugi strani pa pomagajo oceniti, ali načrtovani ukrepi dejansko predstavljajo komunikacijsko strategijo. Pomembno je, da so cilji notranje komunikacije ločeni od ciljev celotne organizacije. Cilji komunikacije so in morajo biti različni glede na to, kdo je ciljna publika. Verghese (2017, str. 103) kot glavno vlogo notranje komunikacije navaja večanje vrednosti blagovne znamke, s tem, ko se učinkovito komunicira z zaposlenimi, da so pomemben del podjetja in blagovne znamke, s čimer spodbujajo občutke pripadnosti.

Pri strategiji notranje komunikacije je treba upoštevati, kdo je ciljna publika, saj bo le na tak način komunikacija lahko učinkovita. Avtorji (Ahmed & Rafiq, 2002; Pringle & Gordon, 2003) poudarjajo, da je tako kot pri zunanji komunikaciji pomembna tudi segmentacija znotraj podjetja, s pomočjo katere podjetje razvija posebej komunikacijo za različne skupine zaposlenih. Zaposlene lahko vodstvo razdeli glede na njihove potrebe, njihovo vlogo in funkcijo v podjetju ali glede na ugodnosti, ki jih zaposleni želijo, npr. določena izobraževanja. Izbira ciljnih segmentov znotraj podjetja je pomembna, predvsem pa zelo kompleksna naloga, ki zahteva veliko občutljivosti in globoko razumevanje organizacije, njene sestave in delovanja (Smith & Mounter, 2008, str. 25). Backhaus (2016, str. 195) poudari, da mora biti segmentacija zaposlenih usklajena s poslovno strategijo podjetja za namene zaposlovanja in zadrževanja kadrov, če želi podjetje dosegati želene poslovne rezultate.

Eden od pomembnih gradnikov komunikacije z zaposlenimi in med njimi je jezik komuniciranja. Znanje mora biti zaposlenim predano na razumljiv način, pomembno je, da je predano učinkovito in uspešno. Znotraj podjetja se mora oblikovati edinstven jezik, razumljiv vsem posameznikom znotraj podjetja. Temu je treba posvetiti veliko pozornosti (Ahmed & Rafiq, 2002, str. 201). Razumljiv in enostaven način predavanja informacij v vsem razumljivem jeziku je pomemben predvsem v podjetju, kjer je prisotnih več različnih kultur. To je treba upoštevati tudi in predvsem s strani nadrejenih in vodstva, ki ekipam znotraj podjetja komunicirajo, kaj mora biti narejeno in kakšni cilji morajo biti doseženi. Odgovornost vodij je, da ekipa dobro sprejme in razume končno sporočilo. To zajema priprava strategije notranje komunikacije, kjer mora biti prisotna tudi dvosmerna komunikacija. Vodje morajo razumeti, da je strategija notranje komunikacije nujna in vpliva na projekte in njihovo uspešnost (Ophilia & Hidayat, 2021, str. 26–27).

Učinkovita komunikacija s ciljnim zaposlenimi spodbuja zavzetost za delo, produktivnost in zavezanost blagovni znamki, kar se odraža v večji poslovni uspešnosti in dobrih finančnih donosih podjetja. Učinkovita komunikacija se odraža na osmih področjih: izobraževanje zaposlenih o organizacijski kulturi in vrednotah, pomoč zaposlenim pri razumevanju posla, usklajevanje delovanja zaposlenih s potrebami kupcev, posredovanje finančnih informacij in ciljev zaposlenim, posredovanje informacij zaposlenim o vrednosti nagrajevalnih programov, razlaganje in promocija novih programov in politik, integracija novo zaposlenih v organizacijo in izkazovanje močnega vodstva s strani managementa med organizacijskimi spremembami (Yates, 2006, str. 72). Učinkovito komuniciranje z zaposlenimi lahko ustvari organizacijsko zavezanost, doseže vrhunske poslovne rezultate, vpliva na ugled podjetja, deli znanje, pridobi zaupanje, vzbuja občutek pripadnosti, ustvarja zavest in pritegne nove zaposlene (Verghese, 2017, str. 104).

Ena od pomembnejših dimenzij notranjega brandinga je zato ustvarjanje strategije notranje komunikacije, saj dobra strategija notranje komunikacije vpliva na to, kako zaposleni uresničujejo obljubo blagovne znamke izven podjetja v stiku s končnimi kupci. Vodje v podjetjih vplivajo ne le na vrednote znotraj podjetja, pač pa tudi na njihov način razmišljanja, raven motivacije in načine vedenja v smislu učenja. Na to pa vplivajo prek številnih kanalov notranje komunikacije (Ahmed & Rafiq, 2002, str. 201–202), ki je lahko formalna ali neformalna oziroma implicitna ali eksplicitna.

2.3.1 Oblike notranje komunikacije

Komunikacija znotraj podjetja je lahko formalna ali neformalna. Neformalna komunikacija je vedno prisotna in gre za neizogiben del medsebojne interakcije med ljudmi. Formalna komunikacija znotraj podjetja pa lahko poteka na treh ravneh: navzdol, navzgor in horizontalno. Primer komunikacije navzdol so vodje, ki komunicirajo s svojimi podrejenimi, komunikacija navzgor pomeni, da zaposleni komunicirajo z vodstvom, komunikacija, ki poteka med zaposlenimi na isti ravni hierarhije, pa je horizontalna. Pomembno je, da znotraj organizacije obstaja učinkovito ravnovesje med komunikacijo navzgor in navzdol (Ali, Nyambuga & Yakub, 2018, str. 62). Temu je treba posvetiti veliko pozornosti, saj kot navaja Keohane (2014, str. 75), tradicionalni model sicer zajema predvsem dvosmerno komunikacijo, ki je največkrat od zgoraj navzdol, pri čemer zaposleni nimajo občutka vključenosti.

Blagovna znamka je lahko znotraj podjetja komunicirana implicitno ali eksplicitno. Po eni strani lahko podjetje prek kadrovske dejavnosti ali organizacijskih smernic zaposlenim izrecno sporoča različne informacije, po drugi strani pa vedenje vodstva ali ostalih zaposlenih implicitno komunicira vrednote in obljube blagovne znamke. Dejavnosti korporativnega komuniciranja, ki so izrecno namenjene zaposlenim, predstavljajo formalne komunikacijske mehanizme. Implicitna komunikacija pa tvori kontekst, v katerem si zaposleni razlagajo eksplicitno komunikacijo, kar z drugimi besedami pomeni, kako

zaposleni doživljajo blagovno znamko. Izkušnja blagovne znamke se namreč ustvarja z izkušnjo, ki jo zaposleni pridobivajo na delovnem mestu in izhaja iz vsakodnevnih dejavnosti v organizaciji. Zato je pomembno, kakšna je izkušnja zaposlenih in kako doživljajo blagovno znamko, saj to vpliva na njihovo psihološko navezanost. Predanost blagovni znamki se gradi, kadar zaposleni zaznavajo skladnost med vrednotami in dejanskim vedenjem znotraj podjetja (Erkmen, 2018, str. 5). Pri tem je izrednega pomena tudi vedenje vodstva, kar bo predstavljeno v naslednjem poglavju.

Pri implicitnem prenosu informacij je treba upoštevati nekaj bistvenih pravil. Komunikacija mora biti enostavna, da jo razume širši spekter posameznikov, s čimer lahko podjetje doseže timske cilje (Ophilia & Hidayat, 2021, str. 26). Poleg tega je pomembno, da zna podjetje komunikacijo meriti, da vodstvo ve, kakšna sporočila s komunikacijo posredujejo in katere medije uporabijo v ta namen. Pomembno je, da se posredujejo prave informacije do pravih ljudi in ob pravem času, kar prinese pozitiven učinek za vse vpletene. Enak način komunikacije ni dober za vse (Keohane, 2014, str. 75).

Pri komunikaciji z zaposlenimi je pomembno, kakšen pomen in vrednost ima sporočilo za končno občinstvo, kako sporočilo vpliva na njih, kako podjetje želi, da se ob tem počutijo, kako naj reagirajo. Gre za vprašanja, na katera veliko podjetij nima odgovora. Pri kreiranju sporočila je treba upoštevati tri glavna načela. Najprej je treba izbrati kanal oziroma pristop, kateremu glavna publika zaupa, redno uporablja in kateri jim je všeč in ne izbrati medija zgolj zato, ker obstaja in je na voljo. Kot drugo je pomembno, da podjetje uporabi več različnih kanalov in da jih uporabi večkrat, saj z večkratnim ponavljanjem doseže, da zaposleni postanejo pozorni in sporočilo vzamejo resno. In kot tretje je potrebna neposredna komunikacija, v kateri posameznikom ni težko vprašati, kadar so v dvomih, saj lahko s tem pridobijo številne informacije in nova znanja (Keohane, 2014, str. 83).

2.3.2 Kanali notranje komunikacije

Notranji komunikacijski kanal je ključnega pomena pri uvajanju sprememb znotraj podjetja, saj zaposlenim pomaga spremembe razumeti, sprejeti in občutiti zaupanje in zvestobo podjetju in blagovni znamki podjetja (Ophilia & Hidayat, 2021, str. 25). S komunikacijo podjetje vpliva na znanja, stališča, prepričanja in podobe (Juholin, 2009, str. 101), ki jih imajo zaposleni o blagovni znamki podjetja, na kar je treba biti še posebej pazljiv v procesu združitve podjetij in implementaciji nove blagovne znamke. Z notranjo komunikacijo prek različnih kanalov podjetje spodbuja zaposlene, da so udeleženi v spremembe, ki se dogajajo na ravni organizacije, in jim pomaga pri razumevanju, kaj so cilji sprememb (Ali, Nyambuga, & Yakub, 2018, str. 61).

Uporaba različnih kanalov notranje komunikacije je potrebna za doseganje učinkovite komunikacije (Ahmed & Rafiq, 2002; Keohane, 2014; Ophilia & Hidayat, 2021) in ima veliko vlogo tudi v podjetju, ki združuje več različnih generacij na enem mestu, saj se različne generacije znajdejo z različnimi kanali, s katerimi bodo lahko med seboj vsi

povezani (Ophilia & Hidayat, 2021, str. 26) in vključeni v izmenjavo informacij. Organizacija ima na voljo veliko različnih kanalov, ki so dostopni za razširjanje informacij zaposlenim, vključno s spletno stranjo podjetja, intranetom, blogi, sestanki in tiskanimi gradivi. Vsak medij informacije prenaša in sprejema na različne načine (Palomares, Navarro & Lara, 2018, str. 408).

Raziskave kažejo, da je osebna komunikacija najbolj zaželena oblika komunikacije, saj je komunikacijo in njen obseg možno prilagajati trenutni situaciji (Ophilia & Hidayat, 2021, str. 26). Osebna komunikacija je pri notranjem komuniciranju še večjega pomena kot pri zunanji komunikaciji s kupci. Vodja, ki je lahko manager ali nadzornik, ima namreč pri osebni komunikaciji implicitno avtoriteto in lahko stoji za tem, kar govori. Ravno zato ima osebna komunikacija veliko večji vpliv kot katera koli druga metoda komunikacije (Ahmed & Rafiq, 2002, str. 31).

Osebna komunikacija ni vedno mogoča, še posebno pri združitvi dveh kulturno različnih podjetij, razširjenih preko različnih držav. Podjetje zato v digitalni dobi potrebuje vedno bolj napredne in učinkovite načine, kako blagovno znamko komunicirati tako v digitalnem kot tudi resničnem okolju (Rehman, Yusoff, Ismail & Javed, 2018, str. 12). Pomemben medij, kjer informacije o blagovni znamki dobijo tako zaposleni, kot tudi zunanji deležniki, je spletna stran podjetja. Spletna stran je močan kanal za grajenje blagovne znamke, kjer so izkušnja in asociacije, sama podoba blagovne znamke lahko močno kontrolirana in močno povezana z blagovno znamko (Aaker & Oachimsthaler, 2000, str. 241).

Keohane (2014, str. 45–49) navaja, da različne platforme socialnih medijev prinašajo kar veliko prednosti za komuniciranje znotraj organizacije. Pri tem ni najpomembnejše, za katero platformo gre, pač pa je pomembno, da platforma zaposlenim dovoljuje, da si prek nje izmenjujejo znanja, zbirajo informacije in gradijo kulturo organizacije. Z različnimi spletnimi platformami so zaposleni lahko soudeleženi pri sodelovanju in ustvarjanju kulture podjetja. S tem se tudi zmanjšuje hierarhija in se ustvarja dialog, tako vertikalno kot tudi horizontalno. Da bi podjetje lahko komunikacijo na notranjih socialnih omrežjih uporabilo kot svojo prednost in jo uvrstilo med strategijo notranje komunikacije, je zaposleni ne smejo dojemati kot komunikacije z vrha, pač pa kot horizontalno komunikacijo (Madsen, 2017, str. 2–3), s katero se spodbuja produktivnost, sodelovanje in prenos znanja. Pomemben vidik je tudi ustvarjanje skupnosti in udeležnosti zaposlenih. Eden od pomembnih kanalov notranje komunikacije so zato lahko spletne skupnosti zaposlenih v podjetju. Pri tem kanalu so lahko zaposleni čustveno in kognitivno vpeti v komunikacijo (Giehl & LePla, 2012, str. 32).

Z vključevanjem zaposlenih v komunikacijo znotraj socialnih omrežij lahko vodilni v podjetju kontrolirajo, kaj bodo zaposleni o blagovni znamki in podjetju objavljali na različnih socialnih omrežjih. Za grajenje blagovne znamke je bistvena komunikacija z zaposlenimi, v kateri je mogoče opredeliti legalno in primerno etiko in kodeks obnašanja na spletu. Še pomembnejše je, da je podjetje zmožno uresničevati obljube blagovne znamke in jih prenesti v kontekst osebnih življenj zaposlenih, ki se med seboj avtentično pogovarjajo

o blagovni znamki (Giehl & LePla, 2012, str. 51). Miles, Mangold, Asree in Revell (2011, str. 494) navajajo, da notranji sistemi sporočanja igrajo pomembno vlogo pri sporočanju vrednot organizacijske kulture.

Podobno navajajo Palomares, Navarro in Lara (2018, str. 406), da so socialna omrežja v zadnjih letih revolucionirala notranjo komunikacijo, saj se s pomočjo socialnih omrežij ustvarja in krepi vez med zaposlenimi, socialna omrežja pa predstavljajo možnost zbiranja in izmenjave informacij, spodbujajo timsko delo, ustvarjajo zaupanje in zvestobo ter vzpostavljajo trajne odnose med zaposlenimi. Niculescu, Dumitriu, Purdescu in Popescu (2019, str. 173) v svoji raziskavi dokažejo, da imajo socialna omrežja pozitiven vpliv tudi na ustvarjanje vrednosti blagovne znamke, katero lahko zaposleni prenašajo končnim kupcem.

Prek različnih kanalov notranje komunikacije se torej gradijo kultura, premoženje in identiteta blagovne znamke. S komuniciranjem na vseh ravneh se lahko vsi zaposleni seznanijo z novo blagovno znamko, vsi vedo in se zanimajo za to, za čemer stoji blagovna znamka, katere so vrednote, ki morajo usmerjati njihovo delo, in kakšne so obljube blagovne znamke. S sodelovanjem in vključevanjem zaposlenih pa se hkrati gradi zavezanost blagovni znamki s strani zaposlenih (Aaker & Oachimsthaler, 2000, str. 238).

3 ZAVEZANOST BLAGOVNI ZNAMKI

Zavezanost blagovni znamki s strani zaposlenih je bila v prejšnjih poglavjih večkrat omenjena. V tem poglavju se bom tako osredotočila na to, kaj pravzaprav je koncept zavezanosti. Zavezanost blagovni znamki podjetja je pomembna, ker zaradi zavezanosti zaposleni razvijajo vedenja, ki so v skladu z blagovno znamko in s tem pomagajo pri uresničevanju blagovne znamke in njenih obljub pri končnih uporabnikih (Burman & Zeplin, 2005, str. 184).

V primeru blagovne znamke podjetja je zavezanost blagovni znamki, po mnenju avtorjev Burmann in Zeplin (2005, str. 184), možno enačiti z zavezanostjo podjetju, ki je generalno definirano kot psihološka vez med zaposlenimi in podjetjem. Degbey, Rodgers, Kromah in Weber (2020, str. 1) so dalje zavezanost organizaciji opredelili kot relativno moč posameznikove identifikacije in vključenosti v določeno organizacijo, kar lahko impliciramo tudi na blagovno znamko podjetja. Zaposleni se morajo z blagovno znamko podjetja identificirati in biti z njo čustveno povezani, čemur je treba veliko pozornosti nameniti prav v primeru združitve podjetij in pri posledični implementaciji nove blagovne znamke. Zato bom tudi v nadaljevanju opredelila zavezanost blagovni znamki, vendar je vse to možno implicirati tudi širše, na zavezanost blagovni znamki podjetja oziroma organizacije same.

3.1 Koncept zavezanosti

Zavezanost blagovni znamki pomeni čustveno navezanost zaposlenih, identifikacijo z blagovno znamko in njenimi vrednotami ter vključenost v organizacijo in njene cilje (Ramdhani, Ramdhani & Ainissyifa, 2017, str. 829). Burman in Zeplin (2005, str. 184) opredelita zavezanost blagovni znamki kot obseg psihološke navezanosti zaposlenih na blagovno znamko, kar vpliva na njihovo pripravljenost, da se še bolj potrudijo za doseganje njenih ciljev.

Vsaka organizacija potrebuje zaposlene, ki svoje naloge znotraj podjetja obravnavajo kot osebno odgovornost za doseg skupnih organizacijskih ciljev, za kar sta potrebna pozitiven odnos in pozitivna naravnost zaposlenih. Zato se mora organizacija osredotočiti na zaposlene, ki si prizadevajo prepoznati, razvrstiti in ponotranjiti organizacijske prakse za doseganje organizacijske uspešnosti, pa tudi vključiti se v edinstvene ideje, koncepte, prepričanja in zasnove, ki vladajo v organizaciji (Kaur, Malhotra & Sharma, 2020, str. 330). Večanje zavezanosti s strani zaposlenih se veča tako z dajanjem tehničnih informacij, kako naj zaposleni opravijo svoje delo, kot tudi z informacijami o sami blagovni znamki (King & Grace, 2008). Pri grajenju zavezanosti je tako pomembna učinkovita komunikacija z zaposlenimi na več ravneh (Verghese, 2017, str. 104).

Pomemben gradnik zavezanosti je zato tudi kultura znotraj podjetja. Ramdhani, Ramdhani in Ainissyifa (2017, str. 826) navajajo, da korporativna kultura vpliva na vedenje posameznikov v podjetju in hkrati lahko pozitivno ali negativni vpliva na stopnjo zavezanosti zaposlenih. Korporativna kultura, ki je zgrajena na timskem delu, odprti komunikaciji, razvoju usposabljanja, nagrajevanju in prepoznavanju talentov, bo ustvarila občutek pripadnosti zaposlenih. Thomson, de Chernatony, Arganbright in Khan (1999) so že konec devetdesetih let poudarili, da lahko zaposleni postanejo zavezani blagovni znamki šele, ko popolnoma razumejo vrednote blagovne znamke. To dokazujejo tudi današnji avtorji. Zaposleni, ki so zavezani blagovni znamki, bodo delovali v skladu z vrednotami blagovne znamke in te vrednote prenašali na končne kupce (Terjav, Kaše & Konečnik Ruzzier, 2013; Kaur, Malhotra & Sharma, 2020; Leijerholt, 2021).

Če podjetje ne komunicira dobro vrednot blagovne znamke svojim zaposlenim ali vrednote niso dobro razumljene, so zaposleni manj predani svojemu vodstvu in posledično blagovni znamki. Raziskave celo kažejo, da so zaposleni, ki dobro razumejo vrednost in vrednote blagovne znamke, pripravljeni delati za 5–20 % nižjo plačo v zameno, da delajo za močno blagovno znamko, katere vrednote so v skladu z njihovimi osebnimi vrednotami. Notranji branding tako povezuje vrednost blagovne znamke z vrednostjo, ki jo blagovni znamki doprinese posamezni zaposleni (Giehl & LePla, 2012, str. 31).

Pomembno je definirati, kakšno vrednost ima podjetje za zaposlene in kaj z zaposlitvijo tu pridobijo posamezniki. S tem se definira razloge, ki naredijo podjetje privlačno za zaposlitev in po čem se podjetje razlikuje od ostalih. Še bolje je, kadar je vrednost podjetja opisana s

preteklimi izkušnjami zaposlenih v tem podjetju. Predlog vrednosti za zaposlene mora biti avtentičen, relevanten in mora razlikovati – bolje, da je ustvarjen za iskane posameznike, kot da ustreza vsem. Pomembno pa je, da je relevanten tudi za trenutno zaposlene v podjetju, saj vključuje tudi načrtovanje kariere, učenje in razvoj posameznika, izobraževanja, nagrade in priznanja (Keohane, 2014, str. 127).

3.2 Dimenzije zavezanosti

Številni avtorji predstavijo različne dimenzije zavezanosti (Burmam & Zeplin, 2005; Stazyk, Pandey & Wright, 2011; Chordiya, Sabharwal & Goodman, 2017). Angle in Perry (1981, str. 4) sta na primer ločevala dve vrsti zavezanosti: predanost vrednotam, s čimer zaposleni posledično podpirajo cilje organizacije, in zavezanost temu, da zaposleni ostanejo v organizaciji. Kasneje pa sta Meyer in Allen (1991) predstavila trikomponentni model zavezanosti, ki že dolgo velja za prevladujoči model v raziskavah organizacijske zavezanosti (Stazyk, Pandey & Wright, 2011, str. 605), zato bom tudi sama v nadaljevanju kratko opisala te tri dimenzije zavezanosti organizaciji oziroma blagovni znamki organizacije.

Meyer in Allen (1991, str. 61) navajata, da ima zaveza kot psihološko stanje vsaj tri ločljive sestavne dele, ki odražajo po eni strani željo (čustvena komponenta), potrebo (trajnostna komponenta) in nazadnje tudi obveznost (normativna komponenta), da se ohrani zaposlitev v organizaciji. Vsaka komponenta se znotraj organizacije razvija kot funkcija različnih dejavnikov in vpliva na vedenje zaposlenih znotraj organizacije. Glede na to sta opredelila tri vrste zavezanosti: čustveno zavezanost (angl. affective commitment), trajnostno zavezanost (angl. continuance commitment) in normativno zavezanost (angl. normative commitment). Trajnostna zavezanost se nanaša na zavedanje stroškov, povezanih z odhodom zaposlenega iz organizacije. Zaposleni, katerih glavna povezava z organizacijo temelji na trajnostni zavezanosti, ostajajo zaradi ekonomskih ciljev. Zaposleni ostajajo, ker menijo, da jim bo odhod prinesel višje stroške, kot če nadaljujejo z delom. Normativna zavezanost po drugi strani odraža občutek obveznosti nadaljevanja zaposlitve zaradi moralne obveze. Zaposleni z visoko stopnjo normativne zavezanosti menijo, da bi morali ostati v organizaciji. Zadnja in najpomembnejša vrsta zavezanosti je čustvena ali emocionalna zavezanost, ki se nanaša na čustveno navezanost na organizacijo, njeno identifikacijo in sodelovanje zaposlenih. Zaposleni z močno čustveno zavezanostjo ostajajo v organizaciji, ker to želijo (Meyer & Allen, 1991, str. 67) in ker močno verjamejo v blagovno znamko in njene vrednote (Qureshi in drugi, 2019, str. 7).

Kljub temu da avtorji predstavijo tri dimenzije zavezanosti, ima čustvena zavezanost najpomembnejšo vlogo pri zagotavljanju, da se zaposleni vedejo v skladu z blagovno znamko in njenimi obljubami (Terlav, Konečnik Ruzzier & Kaše, 2016; Chordiya, Sabharwal & Goodman, 2017). Prav tako tudi nekateri avtorji, ko govorijo o zavezanosti, izpostavljajo le čustveno komponento (Chordiya, Sabharwal & Goodman, 2017), zato sem tudi sama v svojem delu več pozornosti namenila prav čustveni zavezanosti, ki se odraža v

identifikaciji z blagovno znamko, pripadnosti in zvestobi blagovni znamki s strani zaposlenih (Tergrlav, Kaše & Konečnik Ruzzier, 2013, str. 97), kot posledica notranjega brandinga. Vsekakor pa so vse dimenzije zavezanosti pomembne kot celota in avtorji pripisujejo večji pomen eni dimenziji za eno komponento, drugi avtorji pa za drugo.

Več avtorjev (Stazyk, Pandey & Wright, 2011; Chordiya, Sabharwal & Goodman, 2017; Qureshi in drugi, 2019) v svojih raziskavah dokaže pozitiven vpliv čustvene zavezanosti na zadovoljstvo pri delu in na vključenost zaposlenih. Višja čustvena zavezanost blagovni znamki pa vodi tudi v večjo identifikacijo zaposlenih s cilji organizacije oziroma blagovne znamke in večja produktivnost zaposlenih (Qureshi in drugi, 2019, str. 4). Zadovoljni zaposleni bodo veliko bolj produktivni in uspešnejši pri uresničevanju blagovne znamke. Čustvena zavezanost tako lahko upade, če se zaposleni na delovnem mestu ne počutijo varno, vključeno, sprejeto, prav tako pa tudi zaradi zmanjšanja plačila ali slabega poklicnega in osebnostnega razvoja zaposlenih (Kaur, Malhotra & Sharma, 2020, str. 331). Zaposleni, ki so močno vključeni v organizacijo in njeno delovanje, bodo veliko bolj verjetno predani in zagreti za svoje delo, predvsem pa bodo močneje povezani s cilji organizacije. Po drugi strani naj bi zaposlene, ki niso močno vključeni, veliko bolj skrbel porabljen čas za delo kot pa predanost svojemu delu. To vpliva tako na poslovno uspešnost podjetja in profitabilnost kot tudi na zadovoljstvo končnih kupcev (Aktar & Pangil, 2018, str. 606–607).

Pretekle raziskave so pokazale, da če zaposleni zaznavajo pozitiven odnos do organizacije in tudi ujemanje s kulturo in okoljem, imajo zaposleni visoko zavezanost (Syal, 2021, str. 2349). Treba pa je upoštevati, da se razlike v stopnji zavzetosti posameznikov kažejo tudi zaradi različnih dejavnikov, kot so na primer osebne značilnosti, posamezne naložbe v službo, delovne izkušnje, organizacijske naložbe v zaposlenega, socializacija in razpoložljivost drugih virov zaposlitve (Stazyk, Pandey & Wright, 2011, str. 604). Kljub naštetim dejavnikom lahko podjetje izvaja številne aktivnosti v okviru notranjega brandinga, s katerimi se večja in ohranja zavezanost blagovni znamki.

3.3 Uresničevanje notranjega brandinga

Grajenje nove blagovne znamke in implementacija le-te v primeru združitve podjetij se začneta v podjetju pri zaposlenih in v prvi vrsti ima pomembno vlogo notranja komunikacija. Ni pa samo notranja komunikacija tista aktivnost, ki znotraj podjetja vpliva na razvoj in vzdrževanje zavezanosti blagovni znamki. V okviru notranjega brandinga lahko podjetje izvaja številne aktivnosti, ki vplivajo na občutke zavezanosti blagovni znamki. V prejšnjem poglavju sem opredelila dimenzije notranjega brandinga, ki opredeljujejo predvsem odnos med zaposlenimi in blagovno znamko, Barros-Arrieta & García-Cali (2020, str. 139) pa po drugi strani opredelita dimenzije notranjega brandinga, ki predvsem opredeljujejo uresničevanje notranjega brandinga, ki spodbuja zavezanost blagovni znamki s strani zaposlenih. Kot glavne dimenzije notranjega brandinga tako predlagata:

- notranjo komunikacijo, usmerjeno v blagovno znamko,

- management človeških virov, usmerjen v blagovno znamko,
- vodenje, usmerjeno v blagovno znamko.

Z učinkovito in dosledno komunikacijo, ki odraža identiteto blagovne znamke, lahko podjetje zaposlenim omogoča, da pridobijo znanje o blagovni znamki in jo razumejo, poleg tega pa spodbuja ponotranjenje vrednot blagovne znamke med zaposlenimi. Znanje blagovne znamke zaposlenim omogoča, da razumejo znamko in želene vedenje, izpolnijo psihološko pogodbo med zaposlenimi in organizacijo ter ponotranjijo njene vrednote (Terglav, Konečnik Ruzzier & Kaše, 2016, str. 2). Kot navajata Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015, str. 112–114), je tako pomembno, da vsak od zaposlenih resnično verjame v znamko in njeno vizijo. Glavna ideja notranjega brandinga je, da je treba poleg ustvarjanja odnosov z zaposlenimi tudi širiti znanje o znamki znotraj podjetja, kar lahko podjetja dosežejo ne le z notranjo komunikacijo, pač pa tudi s treningom in kvalificiranjem. Vse te aktivnosti morajo biti narejene neformalno in kot del posebne kulture podjetja.

Podobno opredelijo Punjaisri, Evanschitzky in Wilson (2009), da so poleg notranje komunikacije pomembne še ostale aktivnosti notranjega brandinga, s čimer se večja zavezanost blagovni znamki. Poleg notranjega trženja, ki skrbi za notranjo komunikacijo in katere pomen smo že poudarili, imajo na uresničevanje notranjega brandinga velik vpliv tudi vodje in kadrovske službe, ki upravljajo s človeškimi viri. Medtem ko se notranja komunikacija osredotoča na zaposlene, je naloga kadrovske službe iskati nove kadre in skrbeti za izobraževanje obstoječih, kar bo vodilo v večjo uspešnost blagovne znamke (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009). Vodstvo podjetja pri tem skrbi, da kadrovska služba in notranje trženje delujeta usklajeno (Punjaisri & Wilson, 2007).

3.3.1 Dejavnosti kadrovske službe in management človeških virov

Po prevzemu ali združitvi podjetij je v fazi integracije pomembno več pozornosti nameniti managementu zaposlenih in njihovih odnosov do nove organizacije oziroma blagovne znamke. Management človeških virov zajema številne aktivnosti, ki vplivajo na odnos in vedenje zaposlenih, s čimer lahko organizacija dosega zastavljene cilje. Organizacije lahko razvijejo in oblikujejo sposobnosti zaposlenih, da se vedejo v skladu z obljubami blagovne znamke podjetja. Med te aktivnosti spadajo: napredovanje v karieri, sodelovanje in vključevanje zaposlenih, povratne informacije o uspešnosti, nagrade in priznanja ter usposabljanje in razvoj kadrov. Z aktivnostmi pa podjetje zaposlenim tudi prenaša pomembno sporočilo, da so cenjeni in bodo nagrajeni za svoj trud. Če organizacija zaposlenim zagotavlja ekonomske in socio-emocionalne vire, bodo zaposleni to vračali s svojo predanostjo delu. Prav tako bodo za delo bolj angažirani, ko dobijo jasne koristi (psihološka smiselnost), zaščitno jamstvo (psihološka varnost) in sredstva za spoštovanje (psihološka razpoložljivost) v podjetju, kjer delajo (Aktar & Pangil, 2018).

V fazi integracije po združitvi so zaposleni v prevzetem podjetju prizadeti v svoji organizacijski identiteti, tako v skupini kot tudi zunaj skupine, in v svoji poklicni identiteti. Pogosto je opaziti, da so zaposleni bolj povezani s svojim podjetjem in blagovno znamko pred združitvijo, pa tudi s prejšnjim statusom. Raziskave dosledno kažejo, da združitve organizacij škodujejo zaposlenim, kar ima za posledico nižje zadovoljstvo pri delu, več konfliktov in diskriminacije ter višjo stopnjo fluktuacije, saj se zaposleni težje identificirajo z novo organizacijo (Nandi & Nandi, 2017, str. 1). Zato je vlaganje v zaposlene v vseh fazah združitve nujno. Začeti se mora še v samem začetku, pri izbiri ustreznih kandidatov, nadaljuje pa se s programi usposabljanja in različnimi programi nagrajevanja in ocenjevanja uspešnosti (Barros-Arrieta & García-Cali, 2020, str. 139).

Zaposlovanje, usmerjeno v blagovno znamko, pomeni, da podjetje že od samega začetka išče in zaposluje ljudi, katerih vrednote se ujemajo z vrednotami podjetja in blagovne znamke (Terjav, Kaše & Konečnik Ruzzier, 2013, str. 101). Čim večje je ujemanje med blagovno znamko in individualnim zaposlenim, večje je zadovoljstvo med zaposlenimi, kar vodi v večjo zavezanost organizaciji in blagovni znamki in njenim ciljem. Na tak način bodo zaposleni tudi lažje in bolj zavzeto uresničevali obljube blagovne znamke in se vedli v skladu z vrednotami blagovne znamke. Pomembno je, da zaposleni sami najdejo in razumejo ujemanje z blagovno znamko (Yaniv & Farkas, 2005, str. 448–449). Več vrednot, kot si jih delijo zaposleni z organizacijo, in večje število, kot je zaposlenih, ki si delijo iste vrednote z blagovno znamko, močnejša je organizacijska kultura (Chatman, 1989 v Yaniv & Farkas, 2005, str. 450).

Programi usposabljanja so po mnenju nekaterih avtorjev ena od glavnih dimenzij notranjega brandinga (Zhang, Jiang, Shabbir & Zhu, 2016), saj zagotavljajo ustrezne in zahtevane spretnosti zaposlenih, da lahko izpolnijo in uresničijo obljubo blagovne znamke strankam. Takšno usposabljanje lahko vodi do povečanja čustvene navezanosti med zaposlenim in organizacijsko znamko (Kaur, Malhotra & Sharma, 2020, str. 331). Z izobraževanjem lahko zaposleni večajo svoje kompetence in postanejo za delo zato bolj angažirani. Pri tem igra pomembno vlogo tudi notranja komunikacija, s katero lahko podjetje spodbuja osebni razvoj zaposlenih in udeležbo na izobraževanjih (Verghese, 2017, str. 104). Yates (2006) v svoji raziskavi odkrije, da ima predvsem izobraževanje zaposlenih o kulturi blagovne znamke in njenih vrednotah pozitiven vpliv na zavezanost blagovni znamki s strani zaposlenih.

Programi nagrajevanja in ocenjevanja uspešnosti so prav tako naloga kadrovskega oddelka. Služijo lahko kot nadomestilo zaposlenim za njihove rezultate glede blagovne znamke. Nagrade so lahko finančne, priznanje pred drugimi ali različne dobrine. Na koncu je treba oceniti uspešnost zaposlenih glede na posameznikovo in skupinsko uspešnost (Barros-Arrieta & García-Cali, 2020, str. 146). Raziskave kažejo, da nagrade ne vplivajo neposredno na uspešnost podjetja, ampak večajo stopnjo zavezanosti organizaciji, kar bo v zameno pozitivno vplivalo na željo zaposlenih, da bolj prispevajo k uspešnosti blagovne znamke (Hadžiahmetović & Sait, 2017, str. 105).

Aktar in Pangil (2018) navajata, da lahko vse te aktivnosti managementa človeških virov pripeljejo do večje angažiranosti zaposlenih. Pomembno je ustvarjati okolje, v katerem se zaposleni kot predstavniki blagovne znamke počutijo odgovorne, ni kulture obtoževanja in se spodbuja usmerjenost v reševanje problemov. V takem okolju bodo zaposleni upali tvegati in se bolj potruditi za svoje stranke, kar bo samo še krepilo odnos med kupcem in zaposlenim (Pringle & Gordon, 2003, str. 253). Zaposleni so namreč ključnega pomena za vzpostavljanje in vzdrževanje odnosov med blagovno znamko in kupci, pri čimer je management vedenja zaposlenih zato ključnega pomena za management blagovne znamke. Zaposleni pri tem predstavljajo ključne vire trajnostne diferenciacije in konkurenčnih prednosti za organizacijo, še posebej, ko so storitve ali proizvodi razmeroma homogeni (Piehler, King, Burmann & Xiong, 2016, str. 1575).

Dejavnosti managementa s človeškimi viri igrajo tako pomembno vlogo pri promociji pozitivnega odnosa in stopnji motivacije pri zaposlenih, kar vpliva na vedenje zaposlenih (Aktar & Pangil, 2018, str. 607). Za doseganje konkurenčne prednosti podjetja potrebujejo kadrovske službe, ki imajo veliko energije, produktivnosti in zavezanosti na svojem delovnem mestu. S pozitivno naravnostjo, zavzemanjem za medsebojno spoštovanje in s svojimi kompetencami lahko kadrovska služba močno vpliva na vključevanje zaposlenih in grajenje njihove pripadnosti podjetju oziroma blagovni znamki (Aboramadan, Albashiti, Alharazin & Dahleez, 2020, str. 154–155).

3.3.2 Vloga vodilnih v podjetju

Ključno vlogo pri managementu blagovne znamke znotraj podjetja imajo posamezniki na vodilnih položajih. Odnosi med zaposlenimi in vodjami pomagajo oblikovati percepcijo zaposlenih o organizacijskem okolju in kulturi ter spodbujajo ponotranjenje vrednot blagovne znamke. Voditelji skrbijo za usklajevanje med vrednotami blagovne znamke in vedenjem zaposlenih (Leijerholt, 2021, str. 1247) tako, da prenesejo vrednote v aktivnosti, ki se čez delovnik odvijajo v podjetju in v katerih so lahko zaposleni soudeleženi (Punjaisri, & Wilson, 2007, str. 67). Da pa bi to dosegli, mora vodstveno vedenje odražati blagovno znamko in biti dober vzor drugim članom organizacije, s čimer postavljajo standarde vedenja za vse člane organizacije. Dobri voditelji v tem procesu igrajo ključno vlogo, saj morajo pokazati svojo zavezanost blagovni znamki in njenim vrednotam, morajo živeti blagovno znamko in zaupati svojim zaposlenim (Leijerholt, 2021, str. 5). Vodilni managerji so prvi, ki morajo dobro razumeti blagovno znamko in njene obljube, njihova naloga pa je poskrbeti, da jo razumejo tudi ostali zaposleni (Keohane, 2014, str. 73). Kot sta poudarila Pringle in Gordon (2003, str. 244), mora management stremeti k temu, da dosežejo, da se zaposleni obnašajo tako, kot da bi bili sami lastniki blagovne znamke. Pri tem poudarita, da morajo zaposlenim dati dovolj odgovornosti in jim dati možnost naučiti se sprejemati odgovornost, ki je zajeta v vzdrževanju odnosa s stranko.

Jacob (2020, str. 169) kot pomembno vlogo vodilnih v podjetju opredeli njihovo sposobnost, da artikulirajo določen načrt in motivirajo druge za doseganje zelenih ciljev. V svoji raziskavi dokaže, da imajo vodilni velik pomen pri uspehu združitvev in prevzemov, kjer je zelo pomembno zagotavljanje jasne poslovne strategije in osredotočenost na prave cilje podjetja.

Prav tako imajo vodilni v podjetju pomembno vlogo pri notranji komunikaciji (Ahmed & Rafiq, 2002; Bergstrom, Blumenthal & Crothers, 2002; Baker & Bass, 2003; Men, 2014; Terglav, Konečnik Ruzzier & Kaše, 2016; Zaumane, 2018), saj managerji komunicirajo z vsem, kar rečejo in kakor delujejo, zato je pomembno, da so dejanja usklajena z besedami (Ahmed & Rafiq, 2002, str. 201). V času združitve podjetja je glavni izziv vodilnih to, da je sporočilo blagovne znamke za zunanjo javnost konsistentno z realnostjo znotraj podjetja (Backhaus, 2016, str. 199), posamezniki na vodilnih položajih pa morajo delovati v skladu s korporativno komunikacijo (Hubbard & Purcell, 2001, str. 29).

Novodobni potrošniki pričakujejo, da bodo izdelki in storitve potešili njihove individualne, specifične potrebe in zahteve. Zaposleni, ki so tako rekoč v prvi bojni liniji pri stiku s strankami, lahko komunikacijo in veščine prilagodijo potrošniku. Kako se zaposleni počutijo na svojem delovnem mestu, pogosto opredeli način, kako gledajo na blagovno znamko, kako jo razumejo in način, kako komunicirajo dalje s strankami. Ravno zato je izrednega pomena dialog, ki ga imajo vodilni v podjetju s svojimi zaposlenimi, s katerim pomagajo zaposlenim razumeti, kaj so glavne vrednote, za katerimi stoji blagovna znamka, in da lahko razumejo svojo vlogo pri uresničevanju blagovne znamke. Pomembno je, da zaposleni dobijo informacije o tem, kakšen je nastop blagovne znamke pred strankami in da so nagrajeni za soudeležbo (Baker & Bass, 2003, str. 146).

V procesu prevzema in združitve se v praksi velikokrat zgodi, da zaposleni ostanejo zavezani prejšnji blagovni znamki in organizaciji pred združitvijo, kar je lahko povezano s spremembo njihovega statusa in moči po združitvi, strahom pred izgubo službe, negotovostjo v fazi prevzema. Do neke mere lahko močno vodstvo in učinkovita komunikacija preprečita takšna vprašanja identifikacije in spodbudita zaposlene, da dosežejo uspešno integracijo po združitvi (Nandi & Nandi, 2017, str. 2). V kontekstu organizacije morajo biti glavne informacije zaposlenim dostavljene s strani nekoga, ki ima zadostno mero avtoritete. Zaposleni so najbolj pod vplivom svojih neposredno nadrejenih, medtem ko naj bi bila komunikacija znotraj oddelka manj učinkovita, ravno zato, ker so zaposleni na enakem položaju in ni neposredne avtoritete, ki bi dajala ukaze (Ahmed & Rafiq, 2002, str. 35).

Vrhnji management mora posredovati natančne informacije, ki so usklajene s cilji in vrednotami blagovne znamke, znati mora prepoznati vzornike med zaposlenimi, ponujati vsa potrebna izobraževanja za razvoj komunikacijskih kompetenc na več ravneh vodenja. Prav tako pa morajo znati prisluhniti zaposlenim in s tem pridobivati mnenja in ideje ter olajšati komunikacijo navzgor (Men, 2014, str. 574). Ideje zaposlenih morajo biti slišane in

podprte, da se lahko realizirajo, kar močno vpliva na zavezanost zaposlenih podjetju (Ahmed & Rafiq, 2002, str. 119–20). To se lahko realizira tudi s pomočjo socialnih medijev (kot so blogi in ostala spletna mesta socialnih omrežij), kjer je možna dvosmerna komunikacija, in tako ustvarjati dialog z zaposlenimi, pri čemer naj bi vodje spodbujali udeležbo, angažiranost in grajenje skupnosti (Men, 2014, str. 275). Če zaposleni niso vključeni v organizacijo in se ne počutijo soudeležene, lahko to vodi v pomanjkanje motivacije in celo v odhod zaposlenih iz organizacije (Constantin & Constantin Baias, 2015).

Vrhnji management ima tako pomembno vlogo pri integraciji strategije notranje komunikacije. Podpirati morajo notranjo komunikacijo in idejo managementa znanja, torej ponujati vsaj potrebna izobraževanja za razvoj komunikacijskih kompetenc na več ravneh vodenja (Men, 2014, str. 274). Nandi in Nandi (2017) navajata, da lahko močno vodstvo, v kombinaciji z učinkovito komunikacijo, pripomore k večji motivaciji zaposlenih in podpira uspešno integracijo podjetja in nove blagovne znamke znotraj podjetja. Kompetenca vodenja in voditeljsko vedenje sta namreč ena glavnih dejavnikov, ki spodbujata komunikacijske rezultate, kot so večji organizacijski ugled in kakovostni odnosi znotraj podjetja (Men, 2014, str. 256).

Glavna vloga organizacije je namreč zagotoviti prijetno delovno okolje za zaposlene. To bo imelo za posledico oblikovanje in doživljanje osebnih in poklicnih odnosov ter tudi oblikovanje pozitivnega odnosa zaposlenih do vodstva in organizacije. Zato je bistvenega pomena ovrednotiti in nadgraditi dejavnike, ki so odgovorni za zadrževanje zaposlenih v organizaciji (Syal, 2021, str. 2356).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Po pregledu sekundarnih virov in literature s področja notranjega brandinga in zavezanosti blagovni znamki sem opravila empirični del magistrskega dela. Da bi pridobila širšo sliko poznavanja blagovne znamke med zaposlenimi, notranje komunikacije in grajenja zavezanosti blagovni znamki znotraj podjetja, ko se dve podjetji združita, sem se odločila, da opravim tako kvalitativno kot tudi kvantitativno raziskavo. S tem sem pridobila informacije z dveh zornih kotov – podjetja in zaposlenih. Kot navaja Košmerl (2021, str. 93), se kvalitativni in kvantitativni pristop lahko dopolnjujeta tako pri oblikovanju vprašanj, kot tudi pri interpretaciji ugotovitev, kar sem v svojem magistrskem delu uporabila tudi sama. Glavni del raziskave predstavlja sicer kvantitativna raziskava, katero sem gradila na podlagi kratke kvalitativne raziskave, kjer sem pridobila bistvene informacije za začetek raziskave. V nadaljevanju bom predstavila raziskovalni problem ter namen, cilje in metodologijo posamezne raziskave. Na koncu bom opravila skupno analizo rezultatov, saj se raziskavi med seboj dopolnjujeta in je interpretacija rezultatov odvisna od obeh raziskav.

4.1 Predstavitev problema in namen raziskave

Odločila sem se za raziskovanje komunikacije in grajenja na novi blagovni znamki znotraj storitvenega podjetja, ki se je odločilo za rast s prodajo in združitvijo z drugim podjetjem. To je vodilo v preimenovanje obstoječega podjetja in grajenje na novi blagovni znamki, tudi med zaposlenimi. Podjetje se je združilo in preimenovalo konec junija 2020. Raziskavo sem opravila približno eno leto po združitvi in preimenovanju. Zaradi varovanja osebnih podatkov imena podjetja ne bom izpostavila nikjer v nalogi. Podjetje, znotraj katerega sem opravila raziskavo, bom poimenovala podjetje X in blagovno znamko podjetja blagovna znamka X.

4.2 Kvalitativna raziskava

V prvem koraku sem opravila kvalitativno raziskavo z zaposleno iz trženjskega oddelka, s pomočjo odgovorov pa sem pridobila informacije o blagovni znamki in notranji komunikaciji z vidika podjetja. V nadaljevanju najprej predstavim namen in cilje kvalitativne raziskave, metodologijo, na koncu pa analiziram rezultate intervjuja.

4.2.1 Namen in cilji

Kvalitativno raziskavo sem opravila z namenom, da pridobim poglobljene informacije o blagovni znamki in komunikaciji z vidika podjetja in odgovore uporabim za sestavo vprašalnika in primerjavo rezultatov iz kvantitativne raziskave. Cilj kvalitativne raziskave je torej proučiti z vidika podjetja, kakšni so identiteta blagovne znamke, njena vizualna podoba, vizija, vrednote in cilji za prihodnost, ki jih podjetje komunicira zaposlenim. Prav tako je cilj odkriti, katere kanale podjetje uporablja za notranjo komunikacijo, kakšna je strategija in kakšni so cilji komunikacije z zaposlenimi.

4.2.2 Metodologija

Da bi dosegla zastavljene cilje kvalitativne raziskave, sem opravila odprt intervju z zaposleno v trženjskem oddelku. Za zaposleno iz trženjskega oddelka sem se odločila, ker razume, kakšna je želena podoba in identiteta blagovne znamke podjetja, saj je tudi sama vpeta v proces notranje komunikacije. Skrbi za predstavitev blagovne znamke znotraj podjetja, med zaposlenimi in tudi zunanjemu občinstvu, in sicer z urejanjem bloga, socialnih omrežij in spletne strani. Spletna omrežja hkrati služijo tudi za komunikacijo podobe blagovne znamke znotraj podjetja in kot material za pridobivanje različnih informacij o blagovni znamki za zaposlene.

Intervju sem izvedla 16. junija 2021, približno eno leto po uradni združitvi in preimenovanju podjetja X. Intervju je trajal približno eno uro in 15 minut. Vnaprej sem imela pripravljene smernice za intervju, s pomočjo katerih sem se držala zastavljenih tem, vendar pa je intervju

potekal kot odprt pogovor in so se določene teme odpirale sproti. V prvem delu intervjuja sem se osredotočila na identiteto blagovne znamke podjetja X, osredotočila sem se na vrednote, tako zapisane kot tudi nezapisane, ki so se oblikovale znotraj podjetja, na vizualno podobo blagovne znamke X, kasneje pa tudi na to, na kakšen način se identiteta komunicira znotraj podjetja. V intervjuju sem pridobila nekaj informacij o strategiji notranje komunikacije, o tem, kdo je odgovoren za notranjo komunikacijo, po katerih kanalih podjetje komunicira z zaposlenimi identiteto blagovne znamke X in tudi ciljnih komuniciranja zaposlenim. Pridobila sem tudi informacije o ciljnih blagovne znamke X ter o kulturi in kulturnih razlikah, ki so se pojavile ob združitvi podjetij. Prav tako me je zanimalo, v kolikšni meri podjetje meni, da so zaposleni zavezani blagovni znamki, in kakšna izobraževanja so zaposleni imeli na voljo, da spoznajo novo blagovno znamko X, in kako uspešno je podjetje pri večanju zavezanosti blagovni znamki s strani zaposlenih. Celoten intervju je v prilogi 1.

4.2.3 Analiza intervjuja

V analizi intervjuja se osredotočam predvsem na glavne elemente raziskave in opredelim bistvene informacije, ki sem jih pridobila s pomočjo intervjuja. S pomočjo odgovorov sem lahko oblikovala nekatera vprašanja pri kvantitativni raziskavi in opravila končno analizo raziskave.

Vidni elementi blagovne znamke

- **Barve:** Po združitvi je bilo podjetje X naprej osredotočeno na to, da doseže prepoznavnost nove blagovne znamke tako za zaposlene kot tudi za zunanje deležnike. Podjetje je želelo, da je prepoznano po novem logotipu in barvah. Barve, ki predstavljajo blagovno znamko X, so roza, modra, bela in siva.
- **Logo:** Vizualno podobo v omenjenih barvah sestavljata krog v barvi magenta in ime blagovne znamke X ob krogu, ki je sive barve.
- **Slogan:** Blagovna znamka ima tudi dobro oblikovan slogan, ki poudarja, da je vsak posameznik edinstven takšen, kakršen je. Slogan blagovne znamke je »bodi to, kar si«.

Nevidni elementi identitete blagovne znamke

- **Vrednote:** Temeljne vrednote blagovne znamke X so se na novo oblikovale ob prevzemu oziroma združitvi podjetja, te pa so: skrb, spoštovanje, dobrobit oziroma uspeh strank, odgovornost, strast, radovednost in poštenost. Poleg temeljnih vrednot pa so se znotraj podjetja oblikovale še nekatere druge, nenapisane vrednote, med katerimi so: občutek pripadnosti, timsko delo, odprti odnosi, zasebno življenje in pomoč med ekipami.
- **Kultura:** Vrednote so sestavni del zgodbe blagovne znamke in njene kulture, čeprav sogovornica meni, da se je kultura podjetja z združitvijo spremenila. To ne pomeni, da je podjetje prevzelo novo kulturo, pač pa, da se je po združitvi oblikovala nova kultura,

saj je tudi podjetje X sedaj precej večje, veliko je novih posameznikov in novo je vodstvo.

- **Vizija:** Blagovna znamka X nima nikjer zapisane vizije, nenapisana pa je, da želi postati največji M partner v Evropi.

Notranja komunikacija

- **Strategija in cilji:** Podjetje X ima zastavljeno strategijo notranje komunikacije, saj ima opredeljeno, kaj želi s komunikacijo doseči, kakšni so cilji in kdo so ciljne skupine. Glavni cilj notranje komunikacije je informiranje zaposlenih o tem, kaj se dogaja z blagovno znamko X. Podjetje želi doseči, da so informacije o skupnih ciljih, viziji, vrednotah in podobi blagovne znamke X dostopne vsem zaposlenim v skupini. Poleg tega želijo s komunikacijo doseči širjenje znanja po celotni skupini in medosebne pomoči, saj želijo omogočiti interakcijo in sodelovanje med zaposlenimi. Ker je celotna skupina kulturno zelo raznolika, je skupni jezik angleščina, če pa so informacije namenjene znotraj ene entitete, se uporablja uradni jezik države.
- **Odgovorni:** Pri notranji komunikaciji imata veliko vlogo trženjski oddelek, ki skrbi za vizualno podobo blagovne znamke, in kadrovska služba, ki skrbi za zaposlovanje, izobraževanja in dobro počutje zaposlenih. Predvsem pa ima pomembno vlogo vodstvo, ki komunicira o ciljih blagovne znamke, vrednotah, prihodnosti. Pri tem imajo veliko vlogo tudi managerji, ki vodijo manjše ekipe in predajajo informacije o blagovni znamki X znotraj ekip. Podjetje tudi zelo spodbuja zaposlene, da komunikacijo soustvarjajo na socialnih omrežjih.
- **Kanali in oblike:** Sogovornica je poudarila, da podobo blagovne znamke redno komunicira prek različnih kanalov. Kanalov je veliko, je pa vse odvisno od tega, kdo je ciljna publika znotraj podjetja in kaj želi podjetje komunicirati. Pomemben komunikacijski kanal za celotno skupino je Yammer, saj lahko s tem omrežjem dosežejo največji spekter posameznikov znotraj skupine, imajo pa ostala socialna omrežja, kot sta Facebook in Instagram, pomembno vlogo pri notranji komunikaciji. Zaposlene namreč spodbujajo k objavam in povezovanju na socialnih omrežjih. Zaposleni sodelujejo pri tem in skupnost se gradi sama od sebe. Pomembna kanala za prenos informacij sta sicer tudi e-pošta in aplikacija Microsoft Teams ter Cornerstone za kadrovske informacije – na primer glede možnosti izobraževanj. Podoba blagovne znamke se redno komunicira s polepljenimi pisarnami, na socialnih omrežjih, dobro pa je vidna tudi na vseh predlogah za uradne dokumente podjetja, predstavitev za zunanje deležnike in internih dokumentih. Poleg tega novo zaposleni prejmejo nogavice, za prvo božično darilo po združitvi pa so zaposleni prejeli več promocijskega materiala, kjer je bila podoba blagovne znamke dobro predstavljena. Predvsem je pomembna tudi osebna komunikacija, kjer je za vse zaposlene dostopno vodstvo, in pa osebna komunikacija z neposredno nadrejenim. Podjetje na vsake štiri mesece organizira sestanke »kick off«, kjer vodstvo predstavi blagovno znamko, cilje za prihodnost in dosežke v preteklem

obdobju. Sogovornica je tudi povedala, da podjetje pogosto ne komunicira neposredno vrednot blagovne znamke, vendar pa jih v vsakdanjiku komunicirajo posredno – prek različnih dejanj in gest podjetja, zato je velikega pomena tudi nebesedna komunikacija. Ta dejanja so na primer: pošiljanje božičnih daril na domove zaposlenim, ničelna toleranca do mobinga na delovnem mestu, okoljska naravnost, osredotočenost na cilje, lastna akademija znotraj podjetja za širjenje znanja, enakovredna obravnava posameznikov v podjetju, ne glede na spol, leta ... Sicer vsak novo zaposleni dobi nalepke, kjer je v krogu napisana posamezna vrednota.

Zavezanost blagovni znamki

- **Znanje o blagovni znamki:** Zaposleni posebnega izobraževanja o blagovni znamki niso bili deležni. Ob prevzemu oziroma združitvi je direktor na ravni skupine imel uvodni nagovor, kjer je predstavil blagovno znamko X, cilje in načrte za prihodnost, tu pa so zaposleni lahko prejeli največ informacij o blagovni znamki X. Drugih večjih izobraževanj o blagovni znamki ni.
- **Aktivnosti za večanje zavezanosti:** V podjetju so odnosi med zaposlenimi zelo pomembni in blagovno znamko X predstavljajo predvsem zaposleni. Podjetje se zato trudi, da bi odnosi ostali pristni, saj se po mnenju sogovornice s tem večja zavezanost blagovni znamki X. Zato tudi zaposlene vabijo h komunikaciji prek različnih socialnih omrežij. Poleg tega je vodstvo dostopno za vsakogar in znotraj podjetja ni večje hierarhije. Podjetje se trudi, da bi ostalo zanimivo za zaposlene, da so lahko del večjih, uspešnih zgodb in projektov. Sogovornica meni, da so zaposleni bolj kot blagovni znamki zavezani ekipam, kjer čutijo močan občutek pripadnosti.

4.3 Kvantitativna raziskava

Raziskavo sem nadaljevala s kvantitativno raziskavo, s katero sem pridobila informacije z vidika zaposlenih. Na začetku predstavim namen, cilje in hipoteze, s katerimi sem želela odgovoriti na vnaprej postavljena raziskovalna vprašanja. Opišem tudi metodologijo zbiranja podatkov. V poglavju analiza rezultatov predstavim različne analize in rezultate kvantitativne raziskave primerjam z rezultati kvalitativne raziskave.

4.3.1 Namen in cilji

Namen kvantitativne raziskave je osvetliti, kako zaposleni poznajo in zaznavajo blagovno znamko podjetja in njeno identiteto, kako zavezani so blagovni znamki oziroma kakšen odnos imajo do blagovne znamke in kako doživljajo komunikacijo znotraj podjetja. S tem sem pridobila še vidik zaposlenih, zato v nadaljevanju lahko primerjam, ali se želena podoba blagovne znamke in komunikacijska strategija z vidika podjetja ujemata z vidikom zaposlenih. Kvantitativna raziskava prispeva k razumevanju blagovne znamke in notranje komunikacije z vidika zaposlenih.

Cilj kvantitativne raziskave pa je odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali imajo zaposleni dovolj znanja in informacij o blagovni znamki in njeni identiteti?
2. Kateri komunikacijski kanali so za prenos informacij o blagovni znamki znotraj podjetja najpomembnejši?
3. Ali notranja komunikacija pomaga pri ponotranjenju vrednot blagovne znamke podjetja X pri zaposlenih?
4. Ali obstaja povezava med notranjo komunikacijo in zavezanostjo blagovni znamki?
5. Ali notranja komunikacija pripore k dobremu poznavanju blagovne znamke in njene identitete?
6. Ali zaposleni verjamejo v uspeh blagovne znamke X?
7. Ali obstaja razlika med zavezanostjo blagovni znamki med posamezniki, ki so na vodstvenih položajih, in zaposlenimi, ki niso vodstveni delavci?

4.3.2 Postavitev hipotez

Hipoteze sem oblikovala na podlagi predelane literature in na podlagi informacij, ki sem jih pridobila pri predhodni kvalitativni raziskavi. V nadaljevanju empiričnega dela raziskave hipoteze potrdim ali ovržem s pomočjo različnih statističnih analiz.

H1a: Več kot polovica zaposlenih pozna vidno identiteto blagovne znamke X.

Hipotezo sem postavila na podlagi predhodno opravljenega intervjuja, kjer je sogovornica izpostavila, da podjetje na različne načine komunicira vidno identiteto zaposlenim, predvsem s promocijskim materialom – pisarne polepljene z logotipom in barvami blagovne znamke X, zaposleni so dobili odeje, puloverje, kapo, nahrbtnik z logotipom blagovne znamke X, kjer so izpostavljene tudi barve, ki blagovno znamko predstavljajo. Zato domnevam, da zaposleni dobro poznajo vidno identiteto blagovne znamke X.

H1b: Več kot polovica zaposlenih pozna vrednote blagovne znamke podjetja X.

Hipotezo sem postavila na podlagi predhodno opravljenega intervjuja, kjer je intervjuvanka navedla, da se vrednote komunicirajo predvsem z dejanji delodajalca, novo zaposleni pa jih dobijo zapisane s prvim dnevom dela. Sogovornica je mnenja, da so zaposleni seznanjeni z vrednotami blagovne znamke X, zato tudi sama predpostavljam, da večina zaposlenih pozna vrednote blagovne znamke X.

H1c: Manj kot polovica zaposlenih pozna vizijo blagovne znamke X.

Na podlagi izvedene kvalitativne raziskave sem izvedela, da podjetje nima nikjer zapisane vizije, da pa obstaja nenapisana vizija. Na podlagi tega sklepam, da je manj zaposlenih seznanjenih z vizijo blagovne znamke X, saj je podjetje neposredno ne komunicira.

H1d: Zaposleni v večini poznajo slogan blagovne znamke X.

Na podlagi odprtega intervjuja sem izvedela, da blagovna znamka podjetja X ima slogan in ga želijo z različnimi akcijami sporočati zaposlenim. Zato predpostavljam, da je večina zaposlenih seznanjena s sloganom blagovne znamke X.

H1e: Zaposleni prejemajo dovolj informacij o blagovni znamki X.

V procesu združitve podjetij veliko avtorjev poudarja osrednjo vlogo notranje komunikacije (Inkpen, Sundaram & Rockwood, 2000; Hubbard & Purcell, 2001; Piekkari, Eero, Janne & Risto, 2005; Gomes, Angwin, Weber & Tarba, 2013; Sarala, Vaara & Junni, 2019), s katero naj bi zaposleni prejeli različne informacije o blagovni znamki, kar pripomore k večjemu razumevanju tako blagovne znamke (Terglav, Konečnik Ruzzier & Kaše, 2016, str. 2) kot tudi ciljev in smisla prevzema (Inkpen, Sundaram & Rockwood, 2000). Na podlagi kvalitativne raziskave sem dobila informacije, da ima podjetje zastavljeno strategijo notranje komunikacije, zato domnevam, da zaposleni prejemajo dovolj informacij o blagovni znamki po združitvi.

H2: Zaposleni v največji meri kot najpomembnejši komunikacijski kanal opredelijo Yammer.

Hipotezo sem postavila na podlagi predhodno opravljenega intervjuja, kjer je sogovornica izpostavila, da naj bi bil Yammer eden glavnih komunikacijskih kanalov, s katerim dosežejo širši spekter zaposlenih za prenos bistvenih informacij znotraj skupine. Prav tako veliko avtorjev (Palomares, Navarro & Lara, 2018; Niculescu, Dumitriu, Purdescu & Popescu, 2019) poudarja pomen socialnih medijev v strategiji notranje komunikacije. S hipotezo želim potrditi vidik podjetja, da je Yammer med pomembnejšimi komunikacijskimi kanali tudi z vidika zaposlenih.

H3a: Vrednote zaposlenih se v večini skladajo z vrednotami blagovne znamke X.

Podjetje naj bi v okviru notranjega brandinga že od samega začetka stremelo k zaposlovanju zaposlenih, pri katerih se osebne vrednote ujemajo z vrednotami blagovne znamke (Terglav, Kaše & Konečnik Ruzzier, 2013). Kot je razvidno iz intervjuja, podjetje X stremi k izvajanju notranjega brandinga, zato domnevam, da pri tem upoštevajo tudi dejavnosti kadrovske službe in se vrednote zaposlenih ujemajo z vrednotami blagovne znamke X.

H3b: Med notranjo komunikacijo in ujemanjem vrednot blagovne znamke podjetja X z vrednotami zaposlenih, obstaja statistično značilna povezanost.

Burmann in Zeplin (2005) navajata, da so zaposleni, katerih vrednote se ujemajo z vrednotami blagovne znamke, tudi bolj zavezani blagovni znamki. Zato sem želela preveriti, ali ostaja statistično značilna povezava med notranjo komunikacijo in ujemanjem vrednot blagovne znamke X z vrednotami zaposlenih v podjetju.

H4a: Med notranjo komunikacijo in zavezanostjo blagovni znamki obstaja statistično značilna povezanost.

Veliko avtorjev poudarja pomen notranje komunikacije za grajenje zavezanosti blagovni znamki (Punjaisri 2009; Ryu, 2015; Terglav, Konečnik Ruzzier & Kaše, 2016), saj se s pomočjo notranje komunikacije zaposleni lažje identificirajo in spoznajo z blagovno znamko, razumejo vrednote in cilje, kar jim pomaga, da se z blagovno znamko tudi čustveno povežejo. Zato domnevam, da med notranjo komunikacijo in zavezanostjo blagovni znamki obstaja statistično značilna povezanost.

H5: Med notranjo komunikacijo in poznavanjem blagovne znamke obstaja statistično pomembna povezanost.

Kot navajajo Terglav, Konečnik Ruzzier in Kaše (2016), zaposleni s pomočjo notranje komunikacije dobijo informacije o blagovni znamki, njeni identiteti, ciljih, vrednotah in obljubah kupcem. Z učinkovito komunikacijo zaposleni blagovno znamko torej spoznavaajo in jo razumejo. Zato tudi sama domnevam, da obstaja povezava med notranjo komunikacijo in poznavanjem blagovne znamke s strani zaposlenih.

H6: Večina zaposlenih verjame v uspeh blagovne znamke X.

Po združitvi podjetij je pomembno, da imajo zaposleni usklajena pričakovanja glede prihodnosti blagovne znamke (Hubbard & Purcell, 2001; Grigorios, 2018), zato sem znotraj raziskave želela preveriti, ali zaposleni verjamejo v uspeh blagovne znamke. To, da zaposleni verjamejo v uspeh blagovne znamke in ga dojemajo kot svoj lasten uspeh, je prav tako tudi eden od elementov zavezanosti blagovni znamki (Renjini, 2020), zato je pomembno, da zaposleni zaupajo, da bo nova blagovna znamka uspešna.

H7: Zaposleni, ki so na vodstvenih položajih, so v večji meri zavezani blagovni znamki kot zaposleni, ki niso na položaju, da vodijo več zaposlenih.

Številni avtorji poudarjajo vlogo posameznikov, ki vodijo manjše ekipe znotraj podjetja, pri notranji komunikaciji (Ahmed & Rafiq, 2002; Bergstrom, Blumenthal & Crothers, 2002; Baker & Bass, 2003; Men, 2014; Terglav, Konečnik Ruzzier & Kaše, 2016; Zaumane, 2018). Vodje morajo skrbeti, da se vrednote in ostali elementi identitete blagovne znamke prenašajo v številne aktivnosti znotraj podjetja (Punjaisri & Wilson, 2007; Leijerholt, 2021), kar pomeni, da morajo blagovno znamko in njeno identiteto dobro poznati. Večje poznavanje blagovne znamke in njenih vrednot pa večja zavezanost blagovni znamki (Thomson, de Chernatony, Arganbright & Khan, 1999). Zato domnevam, da so zaposleni na vodstvenih položajih bolj zavezani blagovni znamki na splošno.

4.3.3 Metodologija zbiranja podatkov

Da bi dosegla zastavljene cilje kvantitativne raziskave, sem za pridobivanje primarnih podatkov za metodo zbiranja podatkov izbrala spletno anketo, kjer sem odgovore pridobila s pomočjo vnaprej sestavljenega spletnega vprašalnika (priloga 2). Za to metodo in raziskovalni instrument sem se odločila, ker omogoča hitro zbiranje podatkov na širši populaciji. Za preverjanje razumljivosti vprašalnika sem ga najprej testirala na treh anketirancih in vprašalnik prilagodila glede na njihove povratne informacije glede razumljivosti. Povezavo do spletne aplikacije 1KA, namenjene zbiranju anket, kjer sem tudi sama zbirala ankete, sem delila po e-pošti z vsemi zaposlenimi v podjetju, ki so predstavljali mojo raziskovalno populacijo.

Vprašalnik je bil za zaposlene dostopen med 6. in 20. septembrom 2021, sestavljen pa je bil iz 20 vprašanj odprtega in zaprtega tipa in 84 spremenljivk.

Vprašanja so bila razdeljena na pet sklopov. Prvi sklop je zajemal poznavanje blagovne znamke, vključno z njeno identiteto in uresničevanjem blagovne znamke pri končnih kupcih. Tako sem s prvimi štirimi, odprtimi vprašanji preverjala, kako dobro zaposleni poznajo vidne in nevidne elemente identitete blagovne znamke – barve, logotip, slogan, vizijo. Prva vprašanja sem oblikovala sama, in sicer na podlagi prebrane teorije o elementih identitete blagovne znamke. Dalje sem s petim vprašanjem preverila, ali zaposleni poznajo vrednote blagovne znamke podjetja X. Vprašanje je bilo zaprtega tipa, z možnostjo izbire več odgovorov. Za oblikovanje možnih odgovorov mi je bila v pomoč predhodna kvalitativna raziskava, kjer sem dobila informacije o tem, katere so vrednote blagovne znamke. S tem vprašanjem bom v analizi preverila, ali jih poznajo tudi zaposleni.

Drugi sklop vprašanj je zajemal notranjo komunikacijo in kanale notranje komunikacije. Vprašanja 6, 7 in 10 so se navezovala na notranjo komunikacijo in kanale obveščanja znotraj podjetja. Vprašanje 6 je bilo zaprtega tipa, kjer sem uporabila petstopenjsko lestvico (1 – sploh ni pomemben, 5 – zelo je pomemben) za preverjanje, kako pomembni so različni komunikacijski kanali z vidika zaposlenih. Vprašanje sem oblikovala sama, na podlagi informacij, ki sem jih pridobila s kvalitativno raziskavo o komunikacijskih kanalih znotraj podjetja X. Dalje sem z vprašanjem 7 preverjala, ali zaposleni dovolj pogosto prejemajo informacije o blagovni znamki X, in z vprašanjem 10, katere dodatne informacije bi si zaposleni še želeli prejemati. Vprašanja sta bili zaprtega tipa, z možnostjo odgovora DA ali NE. Enakega tipa je bilo vprašanje 11, s katerim sem preverila, ali zaposleni verjamejo v uspeh nove blagovne znamke. S petstopenjsko Likertovo lestvico sem s 15. vprašanjem preverjala, kako poteka prenos informacij znotraj podjetja.

Vprašanja 8 in 9 sta bili prav tako zaprtega tipa, z možnostjo odgovora DA ali NE, s katerima sem preverjala, ali zaposleni menijo, da imajo ustrezno znanje o blagovni znamki, in če so bili deležni posebnega izobraževanja oziroma usposabljanja o blagovni znamki X. Vprašanja sta se nanašala na naslednji sklop vprašanj, s katerimi sem preverjala, kakšno je poznavanje

blagovne znamke X med zaposlenimi. Splošno poznavanje blagovne znamke X med zaposlenimi sem preverjala z vprašanjem 12, kjer sem ponovno uporabila petstopenjsko Likertovo lestvico (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam).

Enako lestvico sem dalje uporabila pri vprašanju 13, s katerim se preverila ujemanje osebnih vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke. Ta vprašanja sem povzela po avtorjih Terglav, Konečnik Ruzzier in Kaše (2016). Vprašanje 14 sem povzela po avtorjih Terglav, Kaše in Konečnik Ruzzier (2013), z Likertovo lestvico pa sem preverila, kakšen je odnos zaposlenih do blagovne znamke, s čimer sem preverjala, kakšna je zavezanost blagovni znamki podjetja s strani zaposlenih, kar je predstavljalo naslednji tematski sklop znotraj vprašalnika.

Zadnji sklop vprašanj pa je bil namenjen demografskim vprašanjem, kjer sem zaposlene spraševala po starosti, spolu in doseženi izobrazbi. Z zadnjima dvema vprašanjema sem preverila, koliko časa so že zaposleni v podjetju in ali so zaposleni na položaju, da vodijo več zaposlenih. S temi vprašanji sem dobila splošne podatke za opis raziskovane populacije.

4.4 Analiza rezultatov raziskave

Z rezultati kvalitativne raziskave sem v nadaljevanju z različnimi analizami preverjala hipoteze in primerjala rezultate kvantitativne raziskave ter preverila, ali obstajajo kakšna odstopanja od želene podobe in identitete blagovne znamke, ki jo podjetje želi komunicirati znotraj podjetja in med zaznavo zaposlenih.

Podatke za analizo sem obdelala s pomočjo statističnega programa SPSS. Večino spremenljivk sem preverjala z različnimi trditvami, na katere so respondenti odgovarjali na petstopenjski lestvici. Ker je bila spremenljivka sestavljena iz več vprašanj, sem podatke v programu SPSS najprej uredila in iz podatkov, pridobljenih iz lestvice, tvorila novo spremenljivko, v kateri so bila združena vsa povprečja odgovorov za posamezno trditev. Vse novo nastale spremenljivke sem poimenovala glede na konstrukt, ki ga merijo. Cronbachov koeficient alfa je potrdil dobro zanesljivost lestvic za posamezne konstrukte (poznavanje blagovne znamke: $\alpha = 0,908$; zavezanost blagovni znamki: $\alpha = 0,927$, ujemanje vrednot: $\alpha = 0,938$; notranja komunikacija: $\alpha = 0,945$), zato sem v nadaljevanju uporabila novo oblikovane spremenljivke. Taka ureditev podatkov je omogočila nadaljnje analize.

Zaradi manjšega vzorca ($n < 100$) sem v prvem koraku analize podatkov preverila, ali se vzorčni podatki normalno porazdeljujejo, saj normalnost porazdelitve vpliva na to, za katere teste sem se odločila v postopku analize. Ker sem z analizo ugotovila, da se moji podatki ne porazdeljujejo normalno, sem za testiranje hipotez uporabila neparametrične teste. V nadaljevanju sem poleg opisnih statistik zato uporabila tudi Spearmanov korelacijski koeficient za ugotavljanje korelacije oziroma povezanosti med spremenljivkami.

Korelacijska analiza pokaže, ali obstaja povezanost med enakovrednimi spremenljivkami in kako močna je ta povezanost, ne kaže pa, kakšen je odnos ali vpliv med spremenljivkami.

Pri analizi sem dalje uporabila tudi test deležev ali binomialni test in preizkus o vrednosti mediane, s katerimi sem preverjala statistično značilnost odgovorov in razlik med skupinami v deležih. Za ugotavljanje razlik med dvema skupinama pa sem uporabila Mann-Whitneyjev test.

V tem poglavju najprej podrobneje opišem mojo raziskovalno populacijo, sledijo opisne statistike in statistično preverjanje hipotez, ki sem jih postavila v prejšnjem poglavju.

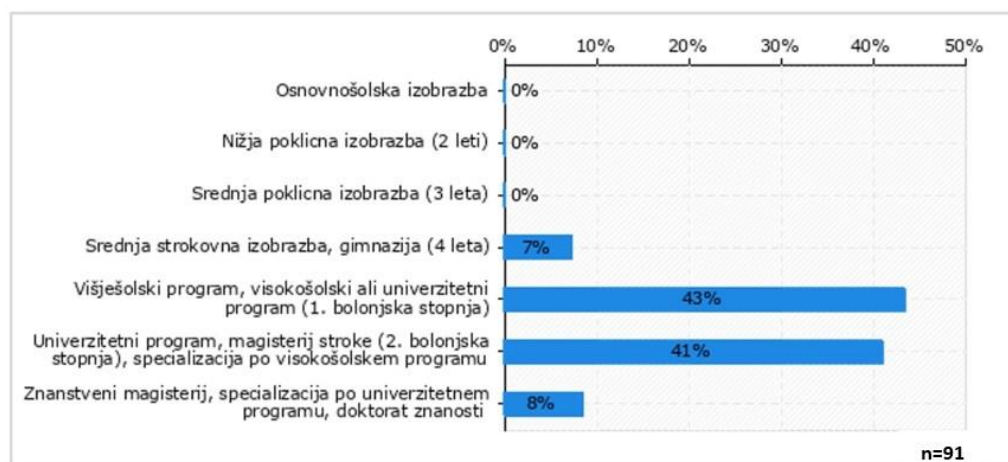
4.4.1 Opis populacije in vzorca

Mojo raziskovano populacijo so predstavljali zaposleni v podjetju X, v obdobju med 6. in 20. septembrom 2021, na območju Republike Slovenije. Ker je populacija majhna, sem prvotno želela opraviti raziskavo na celotni populaciji. Vprašalnik je tako izpolnilo 159 zaposlenih v podjetju X, kar predstavlja mojo celotno populacijo, vendar je bilo od tega 68 vprašalnikov le delno rešenih. Zato sem v vzorec vzela le 91 popolnoma rešenih vprašalnikov. Moje vzorčenje je bilo tako enostavno slučajno vzorčenje, saj so vse enote populacije imele enako verjetnost, da so izbrane v vzorec (Košmelj & Rován, 2007, str. 94).

Vzorec predstavlja 45 % oseb ženskega spola ($n = 41$) in 55 % oseb moškega spola ($n = 50$). Od tega je 23 % vprašanih na vodstvenih položajih ($n = 24$), kar pomeni, da vodijo manjše ali večje skupine, in 77 % ($n = 81$) zaposlenih, ki ne vodijo svojih skupin. Prav tako je bilo v vzorec zajetih 80 % ($n = 73$) posameznikov, ki so v podjetju zaposleni več kot leto in so bili že v podjetju v času združitve podjetij, in 20 % ($n = 18$) posameznikov, ki so v podjetju zaposleni manj kot eno leto in v času združitve še niso bili del podjetja X.

Izobrazbena struktura je predstavljena na sliki 2. Največji delež (43 %) zaposlenih ima dokončano višješolsko izobrazbo ali univerzitetni program 1. bolonjske stopnje, sledijo zaposleni, ki imajo končan univerzitetni magistrski program 2. stopnje (41 %), nato zaposleni, ki imajo doseženo najvišjo stopnjo izobrazbe, torej znanstveni magisterij ali doktorat znanosti, v precej nižjem odstotku (8 %). Poleg tega je 8 % anketirancev zaključilo gimnazijo ali srednjo strokovno izobrazbo, medtem ko ni predstavnikov, ki bi imeli nižjo stopnjo izobrazbe.

Slika 2: Izobrazbena struktura



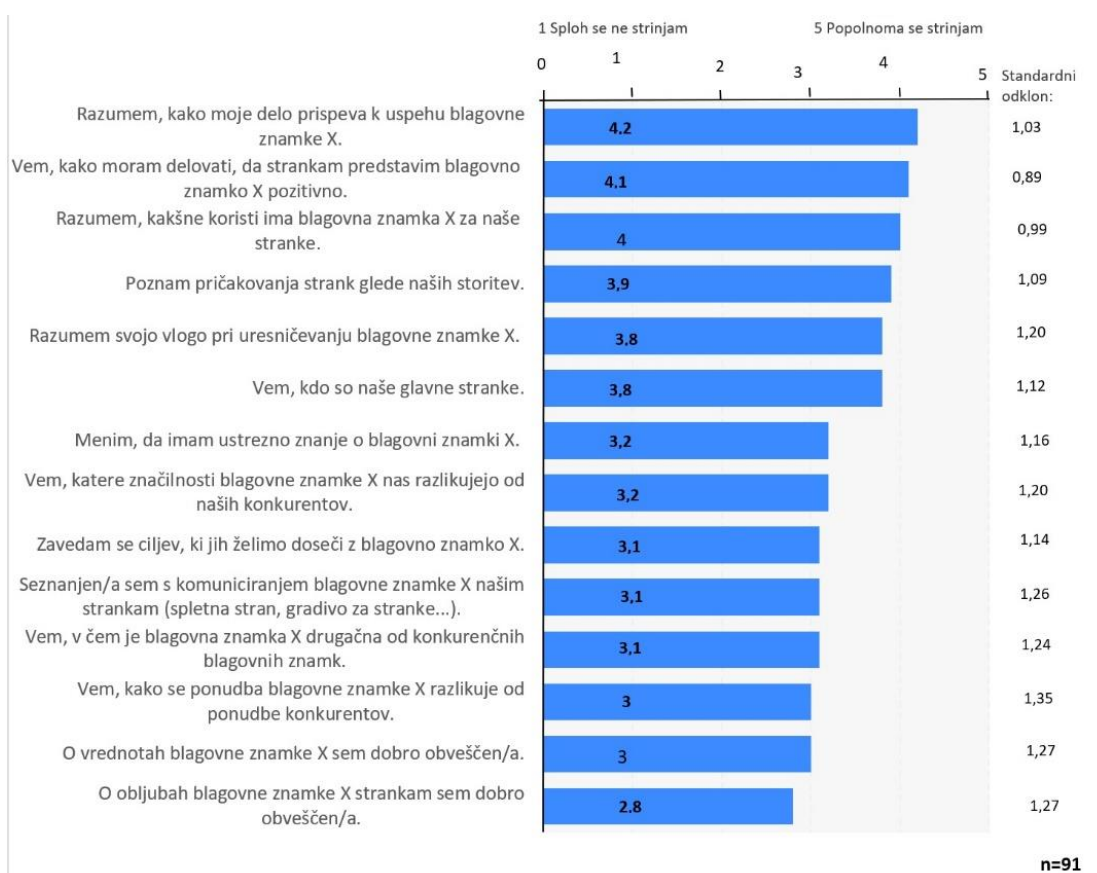
Vir: lastno delo.

4.4.2 Opisne statistike

Pri opisnih statistikah se bom osredotočila na glavne spremenljivke moje raziskave: poznavanje blagovne znamke s strani zaposlenih, ujemanje vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke, zavezanost blagovni znamki in notranja komunikacija.

Splošno poznavanje blagovne znamke s strani zaposlenih sem preverjala z 12. vprašanjem. Odgovori so prikazani na sliki 3. Zaposleni razmeroma dobro poznajo blagovno znamko, svojo vlogo pri njenem uresničevanju in pričakovanja strank. Zaposleni v podjetju s povprečjem 4,2 in standardnim odklonom 1,03 najbolj razumejo, kako njihovo osebno delo prispeva k uspehu blagovne znamke, in s povprečjem 4,1 vedo, kako morajo delovati v skladu z blagovno znamko pred strankami. Zaposleni menijo, da imajo najmanj znanja o vrednotah blagovne znamke X in o razlikovanju ponudbe s konkurenčno ponudbo (s povprečjem 3 in standardnim odklonom 1,35 in 1,27) ter o obljubah blagovne znamke do strank, kjer je bilo povprečje najnižje, in sicer 2,8, s standardnim odklonom 1,27.

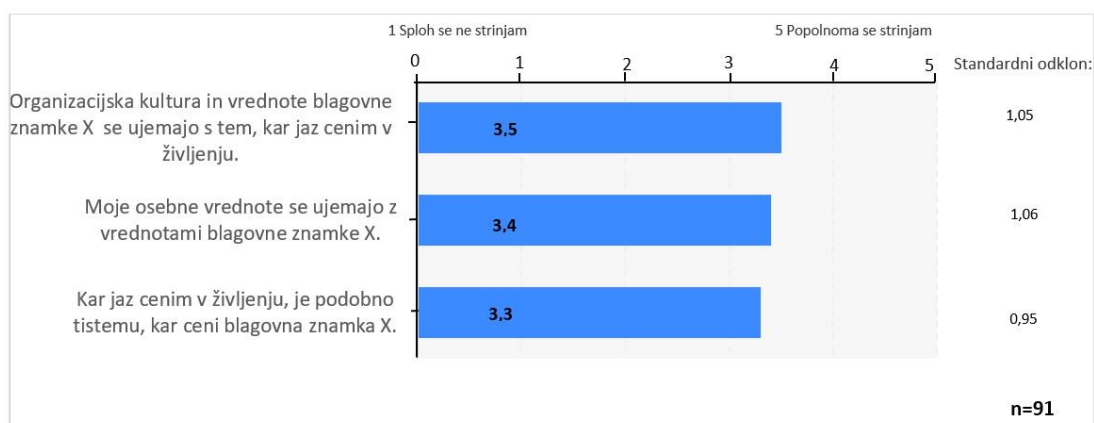
Slika 3: Poznavanje blagovne znamke



Vir: lastno delo.

Ujemanje vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke sem merila s 13. vprašanjem. S slike 4 je razvidno, da je največje ujemanje med organizacijsko kulturo in vrednotami s tem, kar zaposleni cenijo v svojem življenju, s povprečjem 3,5 in standardnim odklonom 1,05. Ujemanje vrednot in kulture blagovne znamke je bilo v vseh treh postavkah približno enako, saj so se vsa povprečja gibala med 3,3 (najnižje) in 3,5 (najvišje), s standardnimi odkloni okoli 1.

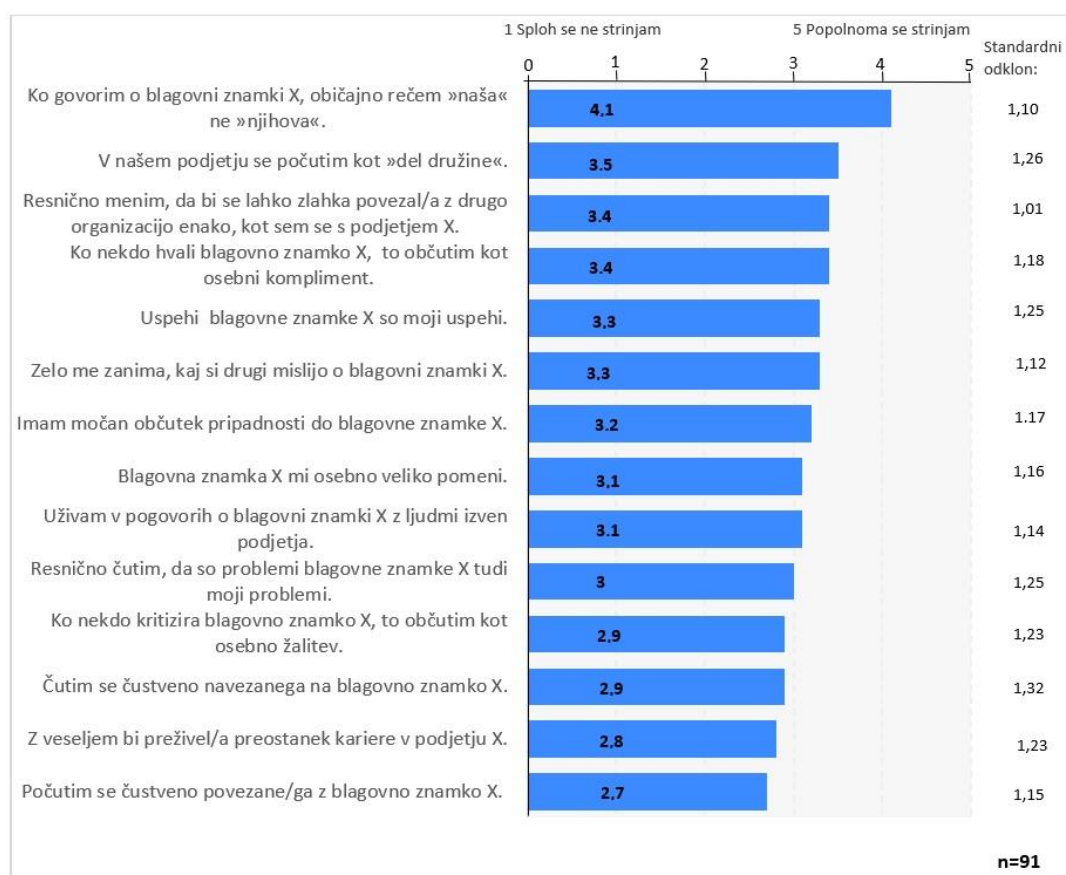
Slika 4: Ujemanje vrednot



Vir: lastno delo.

Zavezanost blagovni znamki sem dalje preverjala z vprašanjem 14, kjer sem preverjala, kakšen je odnos zaposlenih do blagovne znamke X. Slika 5 prikaže, da so zaposleni v večini srednje zavezani blagovni znamki, vrednosti ocen se na lestvici od 1 od 5 gibljejo med povprečji 2,7 (najnižje) do 4,1 (najvišje). Zaposleni v večini uporabijo zaimmek »naša« in ne »njihova«, ko govorijo o blagovni znamki X (s povprečjem 4,1 in standardnim odklonom 1,10), in se s povprečjem 3,5 in standardnim odklonom 1,26 počutijo kot del družine. Z najnižjim povprečjem 2,8 in standardnim odklonom 1,23 bi zaposleni preživeli preostanek kariere v podjetju in z malenkost nižjim povprečjem 2,7 in standardnim odklonom 1,23 se zaposleni počutijo čustveno povezane z blagovno znamko X.

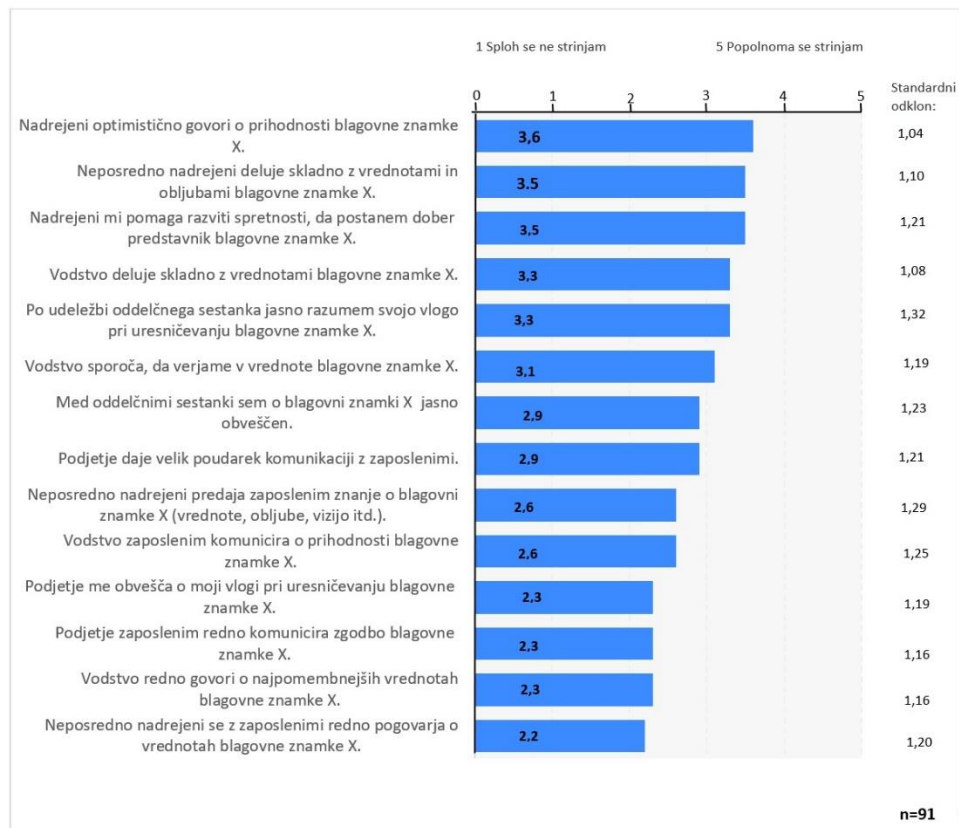
Slika 5: Zavezanost blagovni znamki



Vir: lastno delo.

Notranjo komunikacijo sem merila z vprašanjem 15, s katerim sem preverjala, kako poteka prenos informacij znotraj organizacije. S slike 6 je razvidno, da zaposleni s povprečjem 3,6 in standardnim odklonom 1,04 menijo, da njihov nadrejeni optimistično govori o prihodnosti blagovne znamke X in da deluje v skladu z vrednotami in obljubami blagovne znamke X (s povprečjem 3,5 in standardnim odklonom 1,10). Po drugi strani pa vidimo, da se ne govori pogosto o vrednotah blagovne znamke X, saj je povprečje za trditev, da vodstvo redno govori o najpomembnejših vrednotah blagovne znamke, med najnižjimi (2,3, s standardnim odklonom 1,20), še nižje pa je povprečje za trditev, da neposredno nadrejeni redno komunicira vrednote blagovne znamke X (povprečje 2,3, s standardnim odklonom 1,20).

Slika 6: Notranja komunikacija



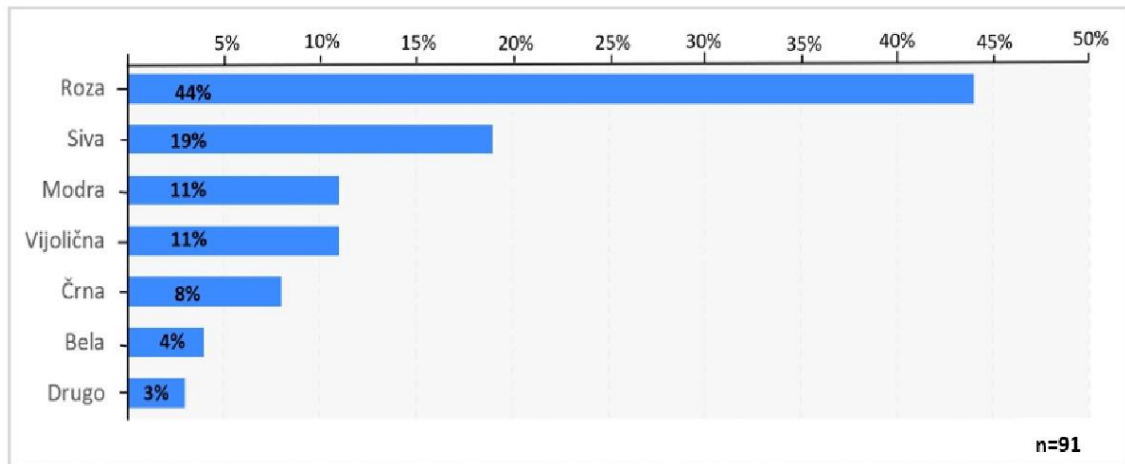
Vir: lastno delo.

4.4.3 Preverjanje hipotez

H1a: Več kot polovica zaposlenih pozna vidno identiteto blagovne znamke X.

Poznavanje vidne identitete blagovne znamke s strani zaposlenih sem preverjala z več vprašanji, saj vidno identiteto predstavlja več posameznih elementov. Z vprašanjema 1 in 3 sem tako preverila, kako dobro zaposleni poznajo barve in logotip blagovne znamke X. Glede na rezultate kvalitativne raziskave so barve, ki predstavljajo blagovno znamko X, roza, modra, bela in siva. Za lažji prikaz sem odgovore iz odprtih vprašanj združila v skupine in ustvarila grafični prikaz. Najprej sem preverila, koliko respondentov je navedlo pravo barvo. Kot je razvidno s slike 7, so kot posamično barvo respondenti največkrat navedli roza barvo (44 %), sledili sta siva (19 %) in modra (11 %). Belo barvo so navedli le 4 % respondentov.

Slika 7: Barve blagovne znamke X

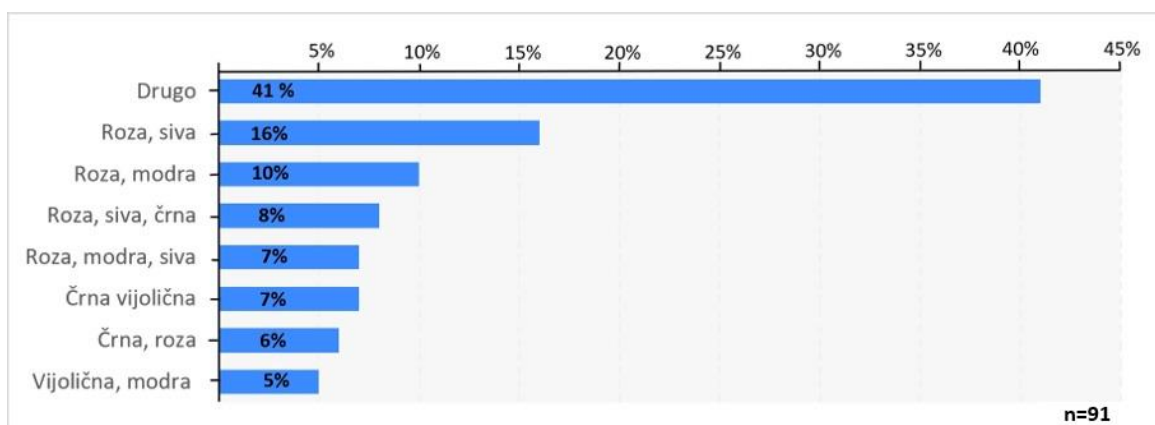


Vir: lastno delo.

V nadaljevanju sem enako v skupine razporedila odgovore, kakšne kombinacije barv so našli respondenti, da bi dobila vpogled, koliko respondentov je pravilno našlo kombinacijo vseh barv, ki predstavljajo blagovno znamko X.

S slike 8 je razvidno, da nihče od respondentov ni navedel pravilne kombinacije vseh barv, ki predstavljajo blagovno znamko X. Največ respondentov (41 %) je našlo različne kombinacije barv, ki so se pojavile zgolj enkrat, zato sem vse te primere dala v skupino »drugo«. Kombinacije, ki so se pojavile večkrat, pa sem upoštevala kot samostojno skupino. 16 % respondentov je kot kombinacijo barv našlo roza in sivo, najmanjši odstotek (5 %) pa je za kombinacijo barv navedlo vijolično in modro.

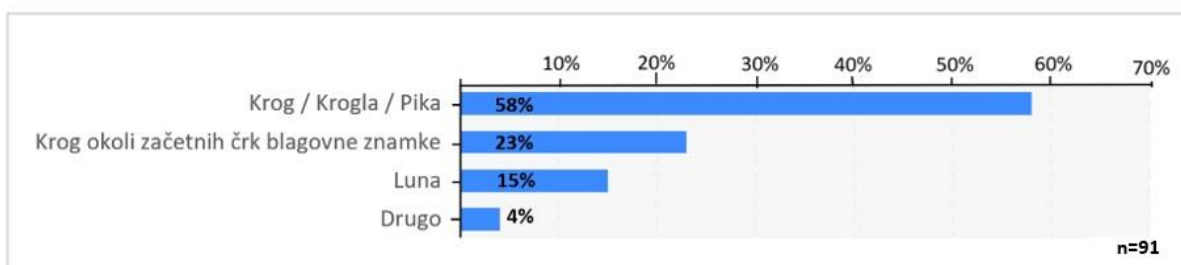
Slika 8: Kombinacije barv blagovne znamke X



Vir: lastno delo.

Dalje sem preverjala, kako dobro zaposleni poznajo logotip, ki predstavlja blagovno znamko X. Sogovornica je v intervjuju navedla, da logotip blagovne znamke sestavljata krog v barvi magenta in ime, ki je sive barve. S slike 9 je razvidno, da je krog oziroma kroglo kot logotip v kvantitativni raziskavi navedlo 58 % respondentov, 23 % respondentov pa je za logotip izpostavilo ime oziroma začetne črke blagovne znamke.

Slika 9: Logotip blagovne znamke X



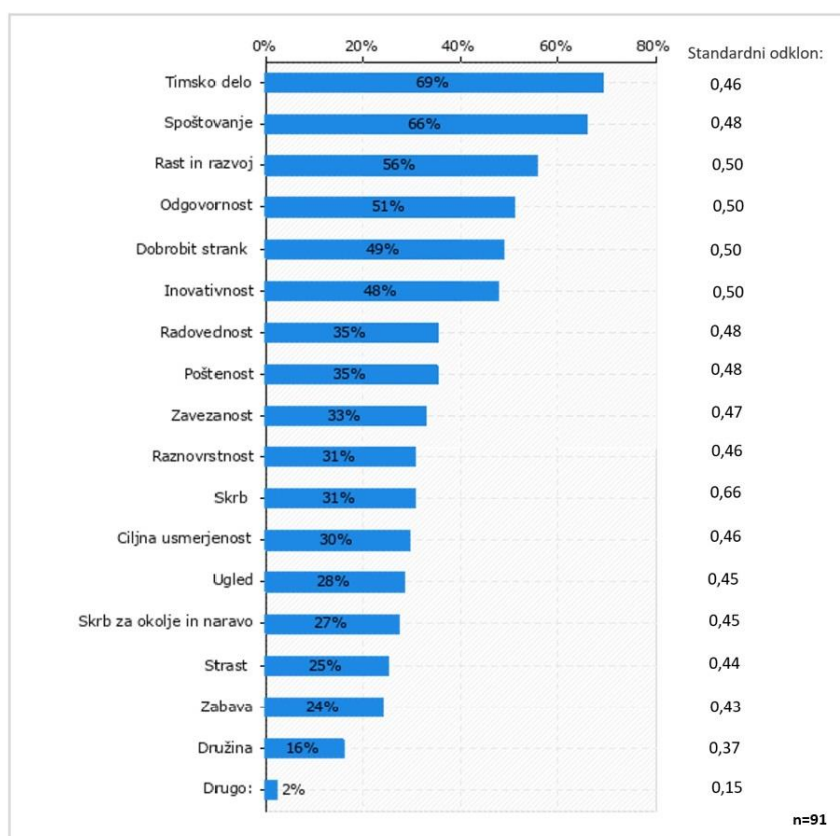
Vir: lastno delo.

Nihče od zaposlenih vizualne podobe blagovne znamke ni predstavil v celoti. Tudi na vprašanje, ali zaposleni menijo, da dobro poznajo blagovno znamko X, je večina (57 %) odgovorila, da nimajo ustreznega znanja, zato **hipoteza 1a ni potrjena**.

H1b: Več kot polovica zaposlenih pozna vrednote blagovne znamke podjetja X.

Kot je razvidno s slike 10, je spoštovanje kot vrednoto blagovne znamke X izbralo 66 % respondentov (standardni odklon 0,48), dobrobit strank je izbralo 59 % respondentov (standardni odklon 0,5), odgovornost je dalje navedlo 51 % respondentov (standardni odklon 0,5). Vrednoti radovednost in poštenost je izbralo 35 % respondentov (s standardnim odklonom 0,48). Skrb je kot vrednoto blagovne znamke izbralo le 31 % respondentov (s standardnim odklonom 0,66), še manjši odstotek (25 %) pa je s standardnim odklonom 0,44 za vrednoto blagovne znamke izbralo strast. Vse te vrednote so sicer zapisane vrednote blagovne znamke X. Odstotek ostalih vrednot, ki so jih izbrali zaposleni, je prikazan na sliki 10. Kot je navedla sogovornica v intervjuju, sta v podjetju pomembna tudi timsko delo in občutek pripadnosti, kar se odraža tudi v rezultatih kvantitativne raziskave, saj je največ respondentov kot vrednoto blagovne znamke X izbralo timsko delo.

Slika 10: Vrednote blagovne znamke X



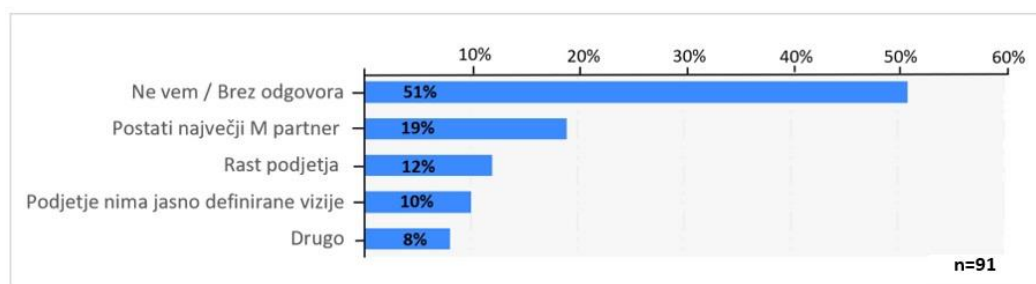
Vir: lastno delo.

Hipotezo 1b tako lahko delno potrdim, saj so bile nekatere temeljne vrednote izbrane v večini, spet druge pa v manjšem odstotku kot večina.

H1c: Manj kot polovica zaposlenih pozna vizijo blagovne znamke X.

Tudi za vizijo so respondenti odgovarjali na odprto vprašanje, zato sem za lažjo interpretacijo odgovorov podobne odgovore združila v iste skupine. Iz opisnih statistik s slike 11 lahko razberemo, da je 51 % respondentov na vprašanje, kakšna je vizija blagovne znamke X, odgovorilo »ne vem« ali pustilo vprašanje brez odgovora.

Slika 11: Vizija blagovne znamke X



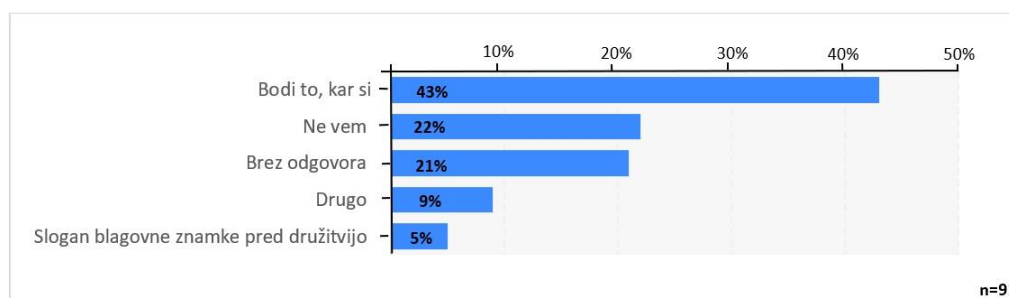
Vir: lastno delo.

Na vprašanje, o čem bi si zaposleni želeli prejemati več informacij, je bilo največ odgovorov o viziji blagovne znamke. Kljub temu da je 19 % posameznikov sicer navedlo pravo vizijo, je to manj kot polovica respondentov, zato **lahko hipotezo 1c potrdim**.

H1d: Zaposleni v večini poznajo slogan blagovne znamke X.

43 % respondentov je pravilno navedlo slogan blagovne znamke X. Ker je bilo vprašanje odprtega tipa, sem odgovore za lažjo interpretacijo ponovno organizirala v skupine, kjer sem združila podobne odgovore. Odgovori so prikazani na sliki 12.

Slika 12: Slogan blagovne znamke X



Vir: lastno delo.

Kot drugi najpogostejši odgovor je bil »ne vem« z 22 %, 21 % respondentov pa na vprašanje ni dalo odgovora oziroma je odgovorilo z znakom /. 5 % respondentov je navedlo slogan blagovne znamke pred združitvijo podjetij, kar sem ponovno izvedela iz predhodno opravljenega intervjuja. Ker je pravilni slogan navedlo manj kot polovica respondentov, **hipoteze 1d ne morem potrditi**.

H1e: Zaposleni prejemajo dovolj informacij o blagovni znamki X.

V analizi odgovorov sem ugotovila, da bi si zaposleni v večini želeli prejemati več informacij o viziji blagovne znamke in ciljnih za prihodnost, pa tudi informacije o skupnih projektih v skupini, o izdelkih, ki jih blagovna znamka X ponuja. V manjšem številu bi si zaposleni želeli prejemati tudi informacije o politiki napredovanja in izobraževanja ter več komunikacije s strani vodstva.

Iz tabele 1 je razvidno, da 58 % respondentov sicer meni, da prejemajo dovolj informacij o blagovni znamki X, medtem ko 42 % respondentov meni, da ne prejemajo dovolj informacij. V nadaljevanju analize pa je test deležev pokazal, da razlike med skupinama niso statistično značilne ($p = 0,142$), pri čimer sem kot testno vrednost določila 50 %. Povzetek analize je prikazan v tabeli 1, izpis SPSS pa je v prilogi 3.

Tabela 1: Test deležev za pogostost prejemanja informacij

	Kategorija	Velikost vzorca	Delež	Vrednost p
Ali prejemaš dovolj informacij o blagovni znamki X?	DA	53	58 %	0,142
	NE	38	41 %	

Vir: lastno delo.

Prav tako je večina zaposlenih (63 %) odgovorila, da niso bili deležni izobraževanja o blagovni znamki X. Razlika med posamezniki, ki so na vprašanje odgovorili pritrdilno, in tistimi, ki menijo, da ne prejema dovolj informacij o blagovni znamki X, pa je statistično značilna ($p = 0,021$). Rezultati so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2: Test deležev za izobraževanje o blagovni znamki

	Kategorija	Velikost vzorca	Delež	Vrednost p
Ali si bil/-a deležna izobraževanja o blagovni znamki X?	DA	34	37 %	0,021
	NE	57	63 %	

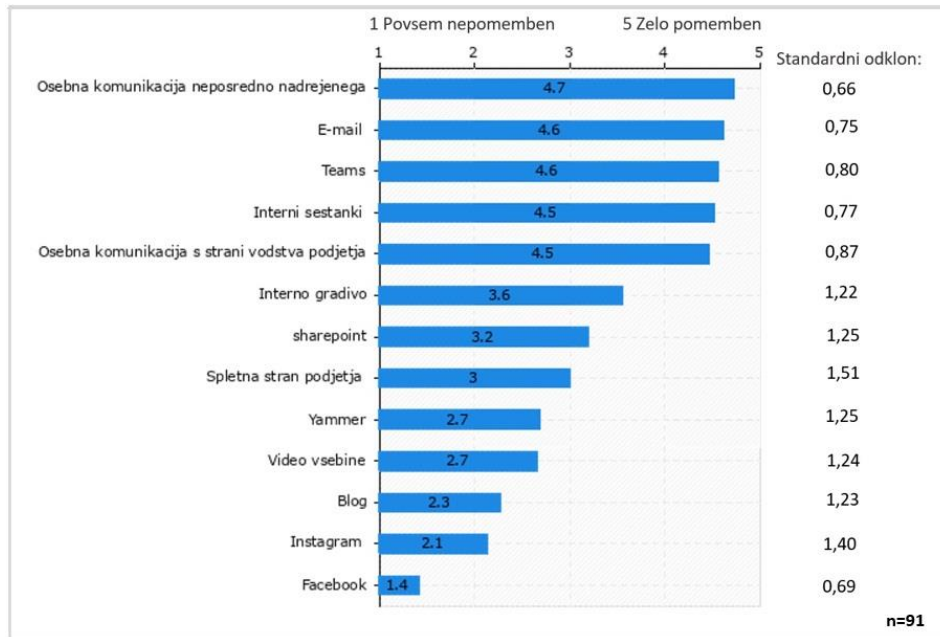
Vir: lastno delo.

Na podlagi analize torej **hipoteze 1e ne morem potrditi.**

H2: Zaposleni v največji meri kot najpomembnejši komunikacijski kanal opredelijo Yammer.

S slike 13 je razvidno, da je s povprečjem 4,7 in standardnim odklonom 0,66 med najpomembnejšimi kanali osebna komunikacija s strani neposredno nadrejenega, s povprečjem 4,6 in standardnim odklonom 0,75 pa je kot drugi najpomembnejši kanal za notranjo komunikacijo e-pošta. Kljub temu da v današnji družbi socialna omrežja igrajo pomembno vlogo, sta Instagram, s povprečjem 2,1 in standardnim odklonom 1,40, in Facebook, s povprečjem 1,4 in standardnim odklonom 0,69, po pomembnosti med zadnjimi kanali, ki jih zaposleni navajajo kot pomembne za prenos informacij znotraj podjetja. Yammer pa je z nizkim povprečjem 2,7 in standardnim odklonom 1,25 med zadnjimi pomembnimi kanali za prenos informacij. **Hipoteze 2 zato ne morem potrditi.**

Slika 13: Kanali obveščanja



Vir: lastno delo.

H3a: Vrednote zaposlenih se v večini skladajo z vrednotami blagovne znamke X.

Z grafa v opisnih statistikah je razvidno, da se v povprečju vrednote zaposlenih ujemajo z vrednotami blagovne znamke X, saj je bilo povprečje pri vseh treh vprašanjih nad 3 (3,5; 3,4 in 3,3). V nadaljevanju analize sem za vsako trditev posebej opravila preizkus o vrednosti mediane, s katerim sem preverila, ali je ujemanje vrednot tudi statistično značilno. Za vsako trditev sem postavila nično hipotezo – H_0 : Mediana = 3, z analizo pa želim dokazati, da je več kot polovica respondentov odgovorila na vprašanje na lestvici višje od 3 in se torej strinjajo s trditvami. Povzetek preizkusa o vrednosti mediane se nahaja v tabeli 3, SPSS-izpis analize pa se nahaja v prilogi 4.

Tabela 3: Preizkus vrednosti mediane

Trditev	Povprečje	Mediana	Vrednost p
Organizacijska kultura in vrednote blagovne znamke X se ujemajo s tem, kar jaz cenim v življenju.	3,5	4	<0,001
Moje osebne vrednote se ujemajo z vrednotami blagovne znamke X.	3,4	4	<0,001
Kar jaz cenim v življenju, je podobno tistemu, kar ceni blagovna znamka X.	3,3	3	<0,001

Vir: lastno delo.

Z analizo sem dokazala, da je ujemanje vrednot statistično značilno ($p < 0,05$) za vse tri trditve, zato **hipotezo 3a lahko potrdim**.

H3b: Med notranjo komunikacijo in ujemanjem vrednot blagovne znamke podjetja X z vrednotami zaposlenih obstaja statistično značilna povezanost.

Povezanost med spremenljivkami sem preverjala s korelacijsko analizo, in sicer s Spearmanovim korelacijskim koeficientom. Moč povezanosti sem ovrednotila po avtorjih Rovan, Korenjak Černe, Pfajfar in Lotrič Dolinar (2015, str. 41), kjer vrednost koeficienta od 0,0 do 0,1 pomeni zelo šibko povezanost, nad 0,1 do 0,3 šibko povezanost, nad 0,3 do 0,7 srednje močno povezanost, nad 0,7 do 0,9 močno povezanost in nad 0,9 do 1,00 zelo močno povezanost. Pri analizi sem preverjala vrednosti p , ki povedo, ali so povezave med spremenljivkami statistično značilne, in dalje z metodo zankanje (angl. Boot strap) ocenila intervale zaupanja v statistično značilnost povezanosti. Če interval zaupanja vsebuje število 0, statistične značilnosti ne moremo potrditi z dovolj visoko stopnjo zaupanja. SPSS-izpis korelacijske matrike se nahaja v prilogi 5.

Na podlagi korelacijske analize ugotavljam, da med notranjo komunikacijo in ujemanjem vrednot blagovne znamke X z vrednotami zaposlenih obstaja srednje močna povezanost, saj ima korelacijski koeficient vrednost 0,643 in povezanost je statistično značilna ($p < 0,001$). Povzetek analize se nahaja v tabeli 4.

Tabela 4: Povezanost med notranjo komunikacijo in ujemanjem vrednot

	Notranja komunikacija		
	Koeficient korelacije	Vrednost p	Interval zaupanja
Ujemanje vrednot	0,643	<0,001	0,487–0,763

Vir: lastno delo.

Na podlagi korelacijske analize lahko potrdim, da med notranjo komunikacijo in ujemanjem vrednosti zaposlenih z vrednotami blagovne znamke obstaja statistično značilna povezanost. **Hipotezo 3b lahko potrdim**.

H4: Med notranjo komunikacijo in zavezanostjo blagovni znamki obstaja statistično značilna povezanost.

Na podlagi korelacijske analize lahko **potrdim hipotezo 4**, da med notranjo komunikacijo in zavezanostjo blagovni znamki obstaja srednje močna povezanost, pri kateri je vrednost korelacijskega koeficienta 0,548, ki je statistično značilna ($p < 0,001$). Rezultati analize so povzeti v tabeli 5, SPSS-izpis pa se nahaja v prilogi 5.

Tabela 5: Povezanost med notranjo komunikacijo in zavezanostjo blagovni znamki

	Notranja komunikacija		
	Koeficient korelacije	Vrednost p	Interval zaupanja
Zavezanost blagovni znamki	0,548	<0,001	0,397–0,668

Vir: lastno delo.

H5: Med notranjo komunikacijo in poznavanjem blagovne znamke obstaja statistično pomembna povezanost.

Na podlagi korelacijske analize ugotavljam, da je korelacija med notranjo komunikacijo in poznavanjem blagovne znamke srednje močna, saj je vrednost korelacijskega koeficienta 0,501 in je statistično značilna ($p < 0,001$), z dovolj visoko stopnjo zaupanja. Povzetek analize se nahaja v tabeli 6, SPSS-izpis za korelacijsko analizo pa v prilogi 5.

Tabela 6: Povezanost med notranjo komunikacijo in poznavanjem blagovne znamke

	Notranja komunikacija		
	Koeficient korelacije	Vrednost p	Interval zaupanja
Poznavanje BZ	0,501	<0,001	0,326–0,636

Vir: lastno delo.

Hipotezo 5 lahko potrdim, saj med notranjo komunikacijo in poznavanjem blagovne znamke s strani zaposlenih obstaja statistično značilna povezanost.

H6: Večina zaposlenih verjame v uspeh blagovne znamke X.

Na vprašanje, ali zaposleni verjamejo v uspeh blagovne znamke X, je 69 % vprašanih odgovorilo z DA, preostalih 31 % pa z NE. Za testiranje statistične značilnosti odgovorov sem opravila še preizkus za delež ali binomialni test. Na podlagi analize lahko **potrdim hipotezo 6**, da večina zaposlenih verjame v uspeh blagovne znamke X, saj so razlike med odgovori DA in NE statistično značilne ($p < 0,001$). Povzetek analize je predstavljen v tabeli 7, SPSS-izpis pa se nahaja v prilogi 6.

Tabela 7: Preizkus deležev za uspeh blagovne znamke

	Kategorija	Velikost vzorca	Delež	Vrednost p
Ali verjameš v uspeh blagovne znamke X?	DA	63	69 %	<0,001
	NE	28	31 %	

Vir: lastno delo.

H7: Zaposleni, ki so na vodstvenih položajih, so v večji meri zavezani blagovni znamki kot zaposleni, ki niso na položaju, da vodijo več zaposlenih.

Na podlagi Mann-Whitneyjevega testa sem ugotovila, da med zaposlenimi, ki so na vodstvenih položajih, in zaposlenimi, ki niso na vodstvenih položajih, ni statistično značilnih razlik ($p = 0,388$), zato **hipoteze 7 ne morem potrditi** in z nadaljnimi analizami glede razlik med skupinama nisem nadaljevala. Povzetek Mann-Whitneyjevega testa je prikazan v tabeli 8, SPSS-izpis pa se nahaja v prilogi 7.

Tabela 8: Mann-Whitneyjev test

	Zavezanost blagovni znamki		
		Velikost vzorca	Vrednost p
Vodstveni položaj	DA	22	
	NE	69	
	Skupaj	91	0,388

Vir: lastno delo.

4.5 Glavne ugotovitve in omejitve raziskave

Z raziskavo sem lahko potrdila šest hipotez, ovrgla sem jih pet, eno pa sem lahko delno potrdila. Pregled hipotez z rezultatom preverjanja se nahaja v tabeli 9.

Tabela 9: Rezultati analize

HIPOTEZA	Rezultat
H1a: Več kot polovica zaposlenih pozna vidno identiteto blagovne znamke X.	Ni potrjena
H1b: Več kot polovica zaposlenih pozna vrednote blagovne znamke podjetja X.	Delno potrjena
H1c: Manj kot polovica zaposlenih pozna vizijo blagovne znamke X.	Potrjena

se nadaljuje

Tabela 9: Rezultati analize (nad.)

HIPOTEZA	Rezultat
H1d: Zaposleni v večini poznajo slogan blagovne znamke X.	Ni potrjena
H1e: Zaposleni prejemajo dovolj informacij o blagovni znamki X.	Ni potrjena
H2: Zaposleni v največji meri kot najpomembnejši komunikacijski kanal opredelijo Yammer.	Ni potrjena
H3a: Vrednote zaposlenih se v večini skladajo z vrednotami blagovne znamke X.	Potrjena
H3b: Med notranjo komunikacijo in ujemanjem vrednot blagovne znamke podjetja X z vrednotami zaposlenih obstaja statistično značilna povezanost.	Potrjena
H4: Med notranjo komunikacijo in zavezanostjo blagovni znamki obstaja statistično značilna povezanost.	Potrjena
H5: Med notranjo komunikacijo in poznavanjem blagovne znamke obstaja statistično pomembna povezanost.	Potrjena
H6: Večina zaposlenih verjame v uspeh blagovne znamke X.	Potrjena
H7: Zaposleni, ki so na vodstvenih položajih, so v večji meri zavezani blagovni znamki kot zaposleni, ki niso na položaju, da vodijo več zaposlenih.	Ni potrjena

Vir: lastno delo.

Z raziskavo sem ugotovila, da zaposleni kljub obsežni komunikaciji znotraj podjetja slabo poznajo vidno identiteto blagovne znamke. Posamično so sicer v večini pravilno navajali barve, ki predstavljajo blagovno znamko X, vendar nihče ni navedel pravilne kombinacije vseh barv, čeprav podjetje nameni veliko pozornosti prav zunanji podobi. Podjetje je prav tako takoj po združitvi in ponovnem grajenju blagovne znamke z obsežno kampanjo promoviralo slogan blagovne znamke X, v kampanjo pa so bili zaposleni aktivno vključeni. To ni pripomoglo k temu, da bi zaposleni dobro poznali slogan blagovne znamke X.

Za razliko od vidne identitete blagovne znamke, zaposleni veliko bolje poznajo vrednote, kljub temu, da niso pogosto neposredno komunicirane. To potrjuje besede sogovornice, da podjetje ravna v skladu s svojimi vrednotami in jih s tem posredno komunicira z različnimi dejanji v vsakdanji interakciji z zaposlenimi. Velik pomen nebesedne komunikacije sta v svoji raziskavi odkrila tudi Ophilia in Hidayat (2021), saj je neverbalna komunikacija lahko še bolj prodorna od verbalne. Znotraj podjetja so se hkrati oblikovale nenapisane vrednote, ki so jih našteali tudi zaposleni v kvantitativni raziskavi in ki jih je prav tako poudarila sogovornica v intervjuju. Podobno navaja v svojih ugotovitvah Men (2014), da razvijanje in integracija vrednot znotraj podjetja, nista vedno lahki nalogi, saj se lahko različne vrednote razvijajo znotraj različnih oddelkov, kjer se oblikujejo nove vrednote.

Pri oblikovanju identitete blagovne znamke je pomembno med drugim definirati vizijo, katere podjetje X nima dobro definirane in zapisane. Tega se zavedajo tako podjetje kot tudi zaposleni, ki bi si želeli prejemati več informacij o viziji, ciljih in prihodnosti blagovne znamke X. Večina zaposlenih sicer meni, da prejemajo dovolj informacij o blagovni znamki, vendar nimajo dovolj znanja o blagovni znamki, saj niso bili deležni posebnega izobraževanja. Ophilia in Hidayat (2021) v svoji raziskavi navajata, da je komunikacija glavnih ciljev, vizije in informacij o blagovni znamki pomembna naloga direktorja, ki lahko za komuniciranje uporablja številne kanale. To je bilo zaposlenim v pomoč pri sprejemanju in razumevanju sprememb.

Avtorja (Ophilia & Hidayat, 2021) sta v svoji raziskavi izpostavila ključno uporabo različnih komunikacijskih kanalov, kot so e-pošta, intranet, osebna komunikacija, kar sovpada z mojimi rezultati raziskave. Podjetje X za komunikacijo z zaposlenimi uporablja številne komunikacijske kanale, med katerimi so Yammer, Microsoft Teams, e-pošta in socialna omrežja, vendar pa tu prihaja do razlik med strategijo notranje komunikacije oziroma vidikom podjetja in vidikom zaposlenih. V strategiji notranje komunikacije podjetje daje velik pomen socialnim omrežjem, kjer želijo zaposlene spodbuditi k soustvarjanju zgodbe in podobe blagovne znamke tudi zunanjim deležnikom in Yammerju, ki služi kot pomemben kanal za prenos informacij o ciljih, viziji, podobi, zgodbi o uspehu, saj lahko s tem dosežejo širši spekter zaposlenih znotraj celotne skupine. Zaposleni po drugi strani kot najpomembnejši komunikacijski kanal za pridobivanje informacij o blagovni znamki opredelijo osebno komunikacijo z neposredno nadrejenim in e-pošto. Razlike so lahko posledica različne interpretacije, kakšen je namen komunikacije. Podjetje socialna omrežja uporablja za grajenje zavezanosti blagovni znamki, za grajenje skupnosti in posredovanje informacij o zunanji podobi blagovne znamke, čeprav se prek tega lahko kažejo tudi vrednote in vizija. Zaposleni pa z vidika posredne komunikacije za pridobivanje različnih informacij dajejo večji pomen ostalim kanalom. Predvsem pa je bilo skupno mojim ugotovitvam in ugotovitvam avtorjev Ophilia in Hidayat (2021), da ima pri notranji komunikaciji osrednji pomen osebna komunikacija, tako vodstva kot tudi neposredno nadrejenih.

Podjetje s pomočjo različnih komunikacijskih kanalov zaposlenim v podjetju posreduje različne informacije o blagovni znamki in njeni identiteti, saj sem v svoji raziskavi odkrila pozitivno povezanost med notranjo komunikacijo in poznavanjem blagovne znamke s strani zaposlenih. Statistično značilno povezanost sem prav tako potrdila med notranjo komunikacijo in zavezanostjo blagovni znamki. Do podobnih ugotovitev je v svoji raziskavi prišla tudi Men (2014), da učinkovita notranja komunikacija igra osrednjo vlogo pri razvijanju zavezanosti blagovni znamki, identifikaciji z blagovno znamko in pri razvijanju pozitivnega odnosa zaposlenih do blagovne znamke. Almgren, Ek in Goransson (2012) v svoji raziskavi sicer niso odkrili pomembnega vpliva notranje komunikacije na zavezanost blagovni znamki, so pa prav tako odkrili močno povezanost med zavezanostjo blagovni znamki in notranjo komunikacijo. Raziskava kaže, da notranja komunikacija nima večjega

vpliva na zavezanost, kar pa ne izključuje možnosti, da vpliv ima, je pa ta manjši kot pri ostalih aktivnostih notranjega brandinga. Eden od glavnih ciljev notranje komunikacije pri podjetju X je, ne le prenos informacij o blagovni znamki, pač pa tudi grajenje skupnosti, kjer se zaposleni počutijo dobro in lahko s tem večajo zavezanost blagovni znamki.

V raziskavi sem ravno tako ugotovila, da obstaja pomembna povezanost med ujemanjem vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke. Ryu (2015) v svoji raziskavi sicer ugotovi ravno nasprotno in med ujemanjem vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke, notranjo komunikacijo in zavezanostjo blagovni znamki ne najde povezave. Kljub temu veliko literature podpira moje ugotovitve in čeprav ni ravno veliko raziskav o vplivu notranje komunikacije na ujemanje vrednot, je več avtorjev (Pringle & Gordon, 2003; Urde, 2003) poudarilo povezavo med obema spremenljivkama, predvsem pa poudarilo, da je ujemanje vrednot pomembno za grajenje zavezanosti blagovni znamki med zaposlenimi (Pringle & Gordon, 2003; Urde, 2003; Punjaisri 2009; Ryu, 2015; Terglav, Konečnik Ruzzier & Kaše, 2016).

V raziskavi sicer nisem odkrila razlik v zavezanosti blagovni znamki med zaposlenimi, ki so na vodilnih položajih, in zaposlenimi, ki ne vodijo nobene ekipe. Razlogi za tako ugotovitev bi lahko bili povezani z velikostjo in raznolikostjo mojega vzorca. Ena od ključnih omejitev moje raziskave je bila, da nisem uspela pridobiti podatkov iz celotne populacije. Ker je populacija majhna, sem na začetku raziskave pričakovala, da bom lahko opravila raziskavo na celi populaciji, in nisem upoštevala, da nekateri posamezniki morda ne bodo želeli sodelovati v raziskavi. Do tega lahko pride zaradi nezadovoljstva pri delu, pomanjkanja časa, nezainteresiranosti za raziskavo. Prav tako je bil vprašalnik na voljo dva tedna in nisem upoštevala, da je v tem času lahko bil kdo od zaposlenih odsoten. Ker sem imela velik delež delno odgovorjenih vprašalnikov, tako nisem mogla upoštevati celotne populacije in sem morala raziskavo opraviti na vzorcu. Pri tako majhni populaciji bi bili rezultati boljši, če bi zajela celotno populacijo.

Prav tako v svoji raziskavi nisem posebej delila posameznikov, ki so na vodstvenih položajih in posameznikov, ki niso na vodstvenih položajih. Glede na to, da različni avtorji resnično poudarjajo vlogo vodij pri notranji komunikaciji, bi bilo tudi to smiselno. Sama sem se v raziskavi temu izognila, saj ima podjetje zelo raznoliko strukturo, in nisem znala postaviti meje. Nekateri posamezniki vodijo manjše število zaposlenih in njihova vloga ni tako izrazita, spet drugi vodijo večje število zaposlenih ali več ekip in je zato njihova vloga bolj izrazita. Če bi vodje delila po številu zaposlenih, ki jih vodijo, bi zato težko zagotovila anonimnost, saj bi se lahko hitro razbralo, kdo je odgovarjal na vprašalnik, s tem pa bi izgubila zaupanje anketirancev in bi imela še manjši vzorec za analizo.

Še ena od omejitev je bila, da sem intervju za nabiranje informacij s strani podjetja in njihove strategije opravila z zaposleno iz trženjskega oddelka. Zanj sem se odločila, ker ima najobširnejši vpogled v to, kakšno podobo blagovne znamke želi podjetje komunicirati zaposlenim, kakšne aktivnosti zato podjetje izvaja, kateri kanali so vključeni in

najpomembnejši, saj se sama s tem srečuje vsak dan. Kot pa je opisala sogovornica v intervjuju, je za notranjo komunikacijo odgovornih več oddelkov, predvsem pa ima velik vpliv vodstvo podjetja. Za še bolj poglobljeno raziskavo bi tako lahko opravila več intervjujev z vsemi odgovornimi in s tem pridobila še širšo sliko strategije notranje komunikacije.

Vseeno menim, da sem z raziskavo dobila dovolj široko sliko, kaj podjetje želi komunicirati z zaposlenimi, katere kanale uporabljajo za komunikacijo in po drugi strani sem dobila tudi vpogled s strani zaposlenih. Dobljene rezultate lahko posplošim na celotno populacijo in dam podjetju s tem vsaj približno sliko, kakšno je stanje nove blagovne znamke približno eno leto po združitvi.

4.6 Možnost za nadaljnje raziskovanje

Med raziskovanjem teme notranje komunikacije sem dobila veliko informacij o tem, kako pomembna je notranja komunikacija, malo pa je neposrednih raziskav, kakšen vpliv ima notranja komunikacija na posamezne elemente zavezanosti blagovni znamki in na ujemanje vrednot zaposlenih, zato menim, da je na tem področju še veliko odprtih možnosti za raziskovanje. Veliko raziskav se sicer osredotoča na notranjo komunikacijo in zavezanost blagovni znamki, manj pa na posamezne vidike zavezanosti. Prav tako avtorji večinoma poudarjajo in raziskujejo čustveno zavezanost, manj pa je poudarka na trajnostni in normativni zavezanosti. Zanimivo bi bilo raziskati, kakšne so razlike pri zaposlenih znotraj podjetja za vse tri dimenzije zavezanosti.

Prav tako je malo raziskav, ki raziskujejo strategijo in vlogo notranje komunikacije v samem procesu združitve, ne samo z vidika vodstva, ampak tudi z vidika zaposlenih. Zanimivo bi bilo spremljati, kako zaposleni doživljajo celoten proces združitve, s poudarkom na notranji komunikaciji, katere informacije so bile posredovane v kateri fazi združitve in katerih informacij bi si želeli prejemanje več v posamezni fazi združitve. Z zaposlenimi in vodstvom bi lahko kasneje preverili, ali je bila po njihovem mnenju združitve in implementacija nove blagovne znamke uspešna in zakaj ne, kaj bi spremenili, če bi postopek ponovili. Vsi ti primeri iz prakse bi lahko pripomogli k večji uspešnosti prevzemov in združitvev.

Pomembno bi bilo tudi raziskati, kdaj, v kateri fazi se je začela oblikovati strategija notranje komunikacije in kdaj se je začela dejansko izvajati. Tako bi lahko primerjali vidik notranje komunikacije v povsem začetni fazi združitve, ko se je podjetje dejansko začelo ukvarjati z idejo o združitvi, med samim procesom združitve in po koncu procesa združitve, ki lahko traja tudi več let. V določenih fazah ima notranja komunikacija večji pomen in vpliv kot v ostalih, pomembno pa je, da je vedno prisotna.

Prav tako obstajajo možnosti za nadaljnje raziskovanje razlik v doživljanju med oddelki. Literatura močno poudarja vidik vodstva, vendar pa imajo pomembno vlogo tudi posamezniki, ki vodijo manjšo ekipo in imajo nad seboj še dodatno nadrejene. Zanimivo bi

bilo podrobneje raziskati, kakšne so razlike med temi skupinami, tako na področju notranje komunikacije kot tudi na področju zavezanosti blagovne znamke.

4.7 Priporočila za vodstvo

Z raziskavo sem ugotovila, da se vidik podjetja in vidik zaposlenih pri razumevanju notranje komunikacije razlikujeta, zato bi vodstvo moralo slediti trendom znotraj podjetja, predvsem glede kanalov notranje komunikacije. Še vedno je pomembno, da se pri notranji komunikaciji uporabljajo številni kanali, odvisno od tega, katere informacije se želijo prenesti k zaposlenim. Vodstvo naj se zato čim bolj osredotoča na tiste komunikacijske kanale, ki jih zaposleni vidijo kot najpomembnejše in ki so zaposlenim najbolj v pomoč pri pridobivanju informacij. Če bi zaradi strategije in velikosti podjetja potrebovali druge kanale, s katerimi lahko dosežejo širši spekter posameznikov, bi morali to bolj natančno komunicirati z zaposlenimi in jim predstaviti razloge za določen kanal in prednosti določenega komunikacijskega kanala. Če bi prenos določenih informacij (na primer o ciljnih blagovne znamke) omejili na en kanal, bi ga začeli uporabljati tudi zaposleni. Prevelika razpršenost lahko povzroči zmedo in nejasnosti pri prenosu določenih informacij.

Prav tako bi vodstvu svetovala, da se še bolj osredotoči na osebno komunikacijo in spodbuja osebno komunikacijo neposredno nadrejenih, ki vodijo manjše ali večje skupine, saj se je osebna komunikacija v raziskavi pokazala kot najučinkovitejša za prenos informacij. Pozitivna naravnost, zaupanje vodij v uspeh blagovne znamke ter njihova zavezanost blagovni znamki, pripomorejo k večjemu zaupanju in zavezanosti tudi s strani ostalih zaposlenih.

Znotraj podjetja naj se vodstvo osredotoča prav tako na nevidne elemente identitete blagovne znamke, predvsem na komuniciranje temeljnih vrednot blagovne znamke, prepričanij in obljub blagovne znamke zunanjim deležnikom. Z večjo komunikacijo jih bodo ponotranjili in razumeli tudi zaposleni. Predvsem pa je pomembno, da podjetje jasno definira svojo vizijo, jo zapiše in redno komunicira skupaj z zastavljenimi cilji za prihodnost. Kontinuiteta komuniciranja vizije in ciljev bo zaposlenim dala občutek, da lahko verjamejo v uspeh blagovne znamke in spremljajo skupni napredek.

Podjetje pa naj bo pozorno tudi na to, da poleg notranje komunikacije vključuje vse ostale elemente notranjega brandinga, saj nekatere raziskave podpirajo, da imajo ostale aktivnosti večji vpliv na grajenje zavezanosti blagovni znamki. Med te aktivnosti naj vključujejo predvsem aktivnosti kadrovske službe, pri čemer naj bo vodenje usmerjeno v grajenje in uresničevanje blagovne znamke.

SKLEP

Kljub temu, da se veliko prevzemov in združitvev začne premišljeno in strateško zastavljeno, je le malo združitvev uspešnih. Razlogov za to je veliko, med njimi tudi ta, da se podjetja velikokrat odločijo za združitve zaradi finančnih motivov in večanja trga, malokrat pa se osredotočijo na zaposlene. Veliko vlogo pri tem igra komunikacija, ne samo z zunanjimi deležniki, ampak predvsem znotraj podjetja. Komunikacija je bistvenega pomena že od samega začetka procesa združitve, saj podpira implementacijo nove blagovne znamke znotraj podjetja, zaposlenim pa pomaga razumeti namen, smisel in cilje združitve, s čimer se večja zaupanje v uspeh združitve in nove blagovne znamke.

Iz notranjega trženja se je tako razvil koncept notranjega brandinga, ki poudarja, da je za zadovoljne kupce treba najprej poskrbeti za zadovoljne zaposlene, zato se koncept notranjega brandinga usmerja na zaposlene, ki so največji ambasadorji blagovne znamke za zunanje deležnike. Notranji branding zajema številne aktivnosti, od zaposlovanja in vodenja, usmerjenega v blagovno znamko, do notranje komunikacije, katere pomen je bil večkrat zapostavljen, saj se je bolj poudarjalo komunikacijo z zunanjimi deležniki. Pomen notranje komunikacije v zadnjih letih izpostavlja veliko število avtorjev in vse več je raziskav, ki dokazujejo močno povezavo med notranjo komunikacijo in zavezanostjo blagovni znamki.

Velik pomen ima predvsem osebna komunikacija vodij in neposredno nadrejenih znotraj podjetja. Z osebno komunikacijo zaposleni pridobivajo informacije o blagovni znamki, o njenih ciljih, viziji in prihodnosti ter se izognejo negotovostim in napačnim informacijam, ki so lahko posledica neučinkovite komunikacije. Pri komunikaciji znotraj podjetja je pomembno definirati, kaj je cilj komunikacije in kdo je ciljna publika, ter v ta namen uporabljati številne kanale za prenos informacij. Pomembno pa je, da so ti kanali zaznani kot učinkoviti, tako s strani vodstva oziroma nadrejenih, ki želijo informacije predati, kot tudi s strani zaposlenih, ki morajo skozi kanale učinkovito nabirati različne informacije.

Sama sem v svoji raziskavi ugotovila, da obstaja povezanost med notranjo komunikacijo, zavezanostjo blagovni znamki, ujemanjem vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke in poznavanjem blagovne znamke s strani zaposlenih. Te ugotovitve so pomembne, saj s tem podjetje dobi boljšo predstavo o tem, s čim lahko večja zavezanost novi blagovni znamki med zaposlenimi po združitvi. Zavezani zaposleni bodo lahko uresničevali obljube in vrednote blagovne znamke v stiku s končnimi kupci in ravnali v skladu z blagovno znamko.

Moje ugotovitve so skladne z ugotovitvami avtorjev, ki poudarjajo močno povezavo med notranjo komunikacijo in grajenjem zavezanosti blagovni znamki. Zato lahko zaključim, da je notranja komunikacija izredno pomembna, mora pa podjetje pri grajenju blagovne znamke upoštevati tudi ostale aktivnosti, ki imajo po raziskavah številnih avtorjev še večji vpliv na grajenje zavezanosti blagovni znamki med zaposlenimi.

Z raziskavo sem dobila vpogled v to, kakšna je strategija notranje komunikacije podjetja in kako se vidik podjetja razlikuje od vidika zaposlenih. Zaposlenim so določeni komunikacijski kanali pomembnejši od komunikacijskih kanalov, ki jih v svoji strategiji notranje komunikacije izpostavlja podjetje. Prav tako bo podjetje moralo delati več na grajenju identitete blagovne znamke X ter na njenih vidnih in nevidnih elementih, saj zaposleni niso z njimi dobro seznanjeni. Kljub temu zavezanost blagovni znamki X ni zanemarljiva, vrednote zaposlenih se ujemajo z vrednotami blagovne znamke in zaposleni verjamejo v uspeh nove blagovne znamke, kar je izrednega pomena.

Na podlagi tega zato lahko zaključim, da sem dosegla glavni namen in cilje raziskave, da sem poudarila pomen notranje komunikacije za grajenje zavezanosti blagovni znamki in za poznavanje blagovne znamke znotraj podjetja ter dobila vpogled v to, ali se vidik vodstva podjetja razlikuje od vidika zaposlenih ter kako zaposleni razumejo komunikacijo in prenos informacij znotraj podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The free Press.
2. Aaker, D.A., & Oachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
3. Ageeva, E., Melewar, T. C., Foroudi, P., Dennis, C. & Jin, Z. (2018). Examining the influence of corporate website favorability on corporate image and corporate reputation: Findings from fsQCA. *Journal of Business Research*, 89, 287–304.
4. Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H. & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154-174.
5. Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
6. Aktar, A. & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: does black box stage exist?. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(7/8), 606-636.
7. Ali, M. A., Nyambuga, C. & Yakub, A. (2018). Establishing Internal Communication Channels Preferred by the Employees of Public Universities in Western Kenya during Unrest. *Internal Journal of Journalism and Mass Communication*, 4(1), 61-66.
8. Alkhaldeh, A., Al-Salaymeh, M., Alshare, F. & Eneizan, B. M. (2017). The effect of brand awareness on brand loyalty: Mediating role of brand commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(36), 38 – 47.
9. Almgren, D., Ek, P. & Goransson, O. (2012). *The Relationship between Internal Branding and Affective Commitment: Aligning Communication on all Customer Touchpoints*. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing.

10. Andrews, K. R. (1997). The concept of corporate strategy. V J. Foss (ur.), *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective* (str. 52-59). New York: Oxford.
11. Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
12. Antoniadis, I., Alexandridis, A. & Sariannidis, N. (2014). Mergers and acquisitions in the Greek banking sector: An event study of a proposal. *Procedia Economics and Finance*, 14, 13-22.
13. Argenti, P. A. (2003). *Corporate Communication* (3. izd.). New York: McGraw-Hill.
14. Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
15. Baker, S. & Bass, M. (2003). *New Consumer Marketing: Managing a Living Demand System*. Chichester: Wiley.
16. Balmer, J. M. & Dinnie, K. (1999). Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 182-192.
17. Balmer, J. M. (2017). Corporate brand orientation: What is it? What of it?. V J. Balmer, S. M. Powell, J. Kernstock & T. O. Brexendorf (ur.), *Advances in Corporate Branding* (str. 175-202). London: Palgrave Macmillan.
18. Barros-Arrieta, D. & García-Cali, E. (2020). Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal of Brand Management*, 28, 133–151.
19. Berger-Remy, F. & Michel, G. (2015). How brand gives employees meaning: Towards an extended view of brand equity. *Recherche et Applications en Marketing* (English Edition), 30(2), 30-54.
20. Berger, B. (2008). Institute for Public Relations. *Employee/Organizational Communications*. Pridobljeno 30. junija 2021 iz <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>
21. Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: the case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 133–142.
22. Bovee, C. L. & Thill, J. V. (2000). *Business Communication Today* (6. izd.). Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
23. Branding. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 15. februarja 2022 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=branding>
24. Brooks, M. R., Rosson, P. J. & Gassmann, H. I. (2005). In practice: Influences on post-M&A corporate visual identity choices. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 136-144.
25. Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. *Brand Management*, 12(4), 279–300.
26. Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212.

27. Constantin, E. C. & Constatin Baias, C. (2015). Employee Voice – Key Factor in Internal Communication. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 191, 975-978.
28. Chordiya, R., Sabharwal, S. & Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: a cross-national comparative study. *Public Administration*, 95(1), 178-195.
29. de Chernatony, L., Drury, S. & Segal Horn, S. (2004). Services brands' Values: Internal and External Corporate Communication. Academy of marketing Conference. *The Services Industries Journal*, 26(8), 819-836.
30. de Chernatony, L. (2006). *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strngthening Brands* (2. izd.). Burlington: Elsevier.
31. de Chernatony, L., Cottam, S. & Segal Horn, S. (2006). Communicating Services Brands' values Internally and Externally. *The Service industries Journal*, 26(8), 819-838.
32. Degbey, W. Y., Rodgers, P., Kromah, M. D. & Weber, Y. (2020). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, 31(3), 1-16.
33. Doherty, T. L. & Horne, T. (2002). *Managing Public Services*. London: Routledge.
34. Doyle, P. (2000). *Value Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. Chichester: John Wiley and Sons.
35. Du Preez, R., Bendixen M. & Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 251–261.
36. Erkmen, E. (2018). Managing your brand for employees: understanding the role of organizational processes in cultivating employee brand equity. *Administrative Sciences*, 8(52), 1-15.
37. Fahy, J. & Jobber, D. (2015). *Foundations of Marketing* (5. izd.). London: Mc Graw Hill Education.
38. Foroudi, P., Nazarian, A., Ziyadin, S., Kitchen, P., Hafeez, K., Priporas, C. & Pantano, E. (2020). Co-creating brand image and reputation through stakeholder's social network. *Journal of Business Research*, 114, 42-59.
39. Galpin, T. & Whittington, J. L. (2010). Merger repair: A conceptual framework for restoring employer/employee relationships. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(1), 48-68.
40. Giehl, W. & LePla, F. J. (2012). *Create a Brand that Inspires: How to Sell, Organize and Sustain Internal Branding*. Bloomington: AuthorHouse.
41. Glanfield, K. (2018). *Brand transformation: Transforming Firm Performance by Disruptive, pragmatic and Achievable Brand Strategy*. Abingdon: Routledge.
42. Gomes, E., Angwin, N. D., Weber, Y. & Tarba, Y. S. (2013). Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre-and Post- M&A Connections for Improved Performance. *Thunderbird International Business Review*, 55(1), 13-35.

43. Grigorios, K. (2018). The impact of mergers and acquisitions on corporate culture and employees: The case of Aegean & Olympic Air. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-17.
44. Guenther, M. & Guenther, P. (2019). The Value of branding for B2B Service Firms – The Shareholders' Perspective. *Industrial marketing Management*, 78, 88-101.
45. Hatch, M.J. & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041–1064.
46. Homburg, C. & Bucerius, M. (2006). Is Speed of Integration Really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness. *Strategic Management Journal*, 27, 347-367.
47. Hubbard, N. & Purcell, L. (2001). Managing employee expectations during acquisitions. *Human Resource Management Journal*, 11, 17–33.
48. Iglesias, O., Ind, N. & Alfaro, M. (2017). The Organic View of the Brand: A Brand Co-creation model. V J. Balmer, S. M. Powell, J. Kernstock & T. O. Brexendorf (ur.), *Advances in Corporate Branding* (str. 148-174). London: Palgrave Macmillan.
49. Jacob, A. B. (2020). Mergers and acquisitions: A qualitative study in the medical device sector. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)*, 9(3), 161-181.
50. Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: an empirical study of BPO employees in Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 327-348.
51. Košmelj, B. & Rovani, J. (2007). *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Košmerl, T. (2021). Kombinirani raziskovalni pristopi kot način združevanja kvalitativnih in kvantitativnih metod. *Journal of Contemporary Educational Studies/Sodobna Pedagogika*, 72(1), 88–107.
53. Ilyas, M., Said, A., Alshuaibi, A., Shaari, H., Alshusibi, I. & Saraih, U. (2020). Developing Employee Brand Loyalty through Employer Branding; a Strategy to win the Unconventional War for Talent Retention. *International Journal of Economic Research*, 14(14), 1-9.
54. Inkpen, A. C., Sundaram, A. K. & Rockwood, K. (2000). Cross-border acquisitions of U.S. technology assets. *California Management Review*, 42, 50–71.
55. Ismail, M. & Umar Baki, N. (2017). Organizational factors of justice and culture leading to organizational identification in merger and acquisition. *European Journal of Training and Development*, 41(8), 687-704.
56. Juholin, E. (2009). *Communicare!* (5. izd.). Porvoo: WS Bookwell Oy.
57. Keohane, K. (2014). *Brand and Talent*. London: Kogan Page.
58. Khan, M. H. (2020). Game Theory: Business and Growth Strategies. *World Journal of Business and Management*, 6(1), 81-86.
59. King, C. & Grace, D. (2006). Exploring Manager's Perspectives of the Impact of Brand Management Strategies on Employee Roles Within a Service Firm. *Journal of Service Marketing*, 20, 369-380.

60. King, C. & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the Employee's perspective. *Journal of brand Management*, 15, 358-372.
61. King, C. & Grace, D. (2009). Employee Based Brand Equity: A Third Perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
62. Konečnik, M. (2006). Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda nanjo. *Organizacija*, 39(4), 265-272.
63. Konečnik Ruzzier, M. (2018). *Temelji trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Konenik Ruzzier, M. & Ruzzier, M. (2015). *Startup Branding Funnel: Find your perfect brand-market fit to hack your growth* (2. izd.). Ljubljana: Meritum.
65. Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Berlin: Springer.
66. Koumanakos, E., Siriopoulos, C. & Georgopoulos, A. (2005). Firm acquisitions and earnings management: Evidence from Greece. *Managerial Auditing Journal*, 20(7), 663-678.
67. Leijerholt, U. (2021). What about context in internal brand management? Understanding employee brand commitment in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 37(13/14), 1243-1266.
68. Liu, Y., Öberg, C., Tarba, S. Y. & Xing, Y. (2018). Brand management in mergers and acquisitions. *International Marketing Review*, 35(5), 710 – 732.
69. Madsen, V. T. (2017). The challenges of introducing internal social media—the coordinators' roles and perceptions. *Journal of Communication Management*, 21(1), 2-16.
70. Maksimović, V., Phillips, G. & Prabhala, N.R. (2011). Post-merger Restructuring and the Boundaries of the Firm. *Journal of Financial Economics*, 102(2), 317-343.
71. Martynova, M. & Renneboog, L. (2006). Mergers and acquisitions in Europe. V L. Renneboog (ur.), *Advances in Corporate Finance and Asset Pricing* (str.15-75). Amsterdam: Elsevier.
72. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
73. Men, L. R. (2015). The internal Communication Role of the Chief Exclutive Officer: Communication Channels, Style and Effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461-471.
74. Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symetrical Communication and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
75. Merz, M.A., He, Y. & Vargo, S.L. (2009). The evolving brand logic: A service dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328–344.
76. Miles, S. J., Mangold, W. G., Asree, S. & Revell, J. (2011). Assessing the Employee Brand: A Census of One Company. *Journal of Managerial Issues*, 23(4), 491–507.
77. Molenaar, K., Brown, H., Caile, S. & Smith, R. (2002). Corporate culture. *Professional safety*, 47(7), 18-27.

78. Nandi, S. & Nandi, M. L. (2017). Revisiting activity theory: A useful framework for improving post-acquisition integration effectiveness. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, 14(1), 1-18.
79. Hadžiahmetović, N. & Sait, M. (2017). The mediating role of affective commitment in the organizational rewards-organizational performance relationship. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3), 105-130.
80. Niculescu, A., Dumitriu, D., Purdescu, C. & Popescu, M. A. M. (2019). Enhancing Brand Value of Modern Organizations through Digital Marketing Tools and Techniques: A Study on Top Ten Romanian Companies. *TEM Journal*, 8(1), 171.
81. Okafor, A. & George, O. (2016). Theorising the concept of product branding: A qualitative approach to the history of branding; the case of the Nigerian milk industry. *International Journal of Marketing Studies*, 8(2), 84-96.
82. Ophilia, A. & Hidayat, Z. (2021). Leadership Communication during Organizational Change: Internal Communication Strategy: A Case Study in Multinational Company Operating in Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(2), 24-34.
83. Palomares, M. I., Navarro, C. & Lara, J. Á. S. (2018). Determining factors of success in internal communication management in Spanish companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 405-422.
84. Piehler, R., King, C., Burmann, C. & Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, 50(9/10), 1575-1601.
85. Piekari, R., Eero, V., Janne, T. & Risto, S. (2005). Integration or Disintegration? Human Resource Implications of a Common Corporate Language Decision in a Crossborder Merger. *International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 330-344.
86. Pringle, H. & Gordon, W. (2003). *Brand Manners: How to Create the Self-Confident Organisation to Live the Brand*. Chichester: John Wiley&Sons.
87. Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
88. 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.
89. Qureshi, M., Qureshi, A., Thebo, J., Shaikh, G., Brohi, A. & Qaiser, S. (2019). The nexus of employee's commitment, job satisfaction, and job performance: an analysis of FMCG industries of Pakistan. *Cogent Business and Management*, 6, 1-13.
90. Rahman, M. & Lambkin, M. (2015). Creating or destroying value through mergers and acquisitions: A marketing perspective. *Industrial Marketing Management*, 46, 24-35.
91. Ramdhani, A., Ramdhani, M. A. & Ainissyifa, H. (2017). Conceptual framework of corporate culture influenced on employees commitment to organization. *International business management*, 11(3), 826-830.

92. Rathwatta, H. & Samudrage, D. N. (2018). Generic Strategy and Strategic Management Accounting Practices: Case Study of a Sri Lankan Telecommunication Company. *Vidyodaya Journal of Management*, 5(2), 71-95.
93. Rehman, F. U., Yusoff, R. B. M., Ismail, F. B. & Javed, F. (2018). What is Brand? Some Insights in the Historical Development. *Information Management and Business Review*, 10(4), 8-13.
94. Renjini, D. (2020). Impact of internal marketing on customer orientation of employees: Mediating role of employee brand identification. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12), 2300-2306.
95. Rovan, J., Korenjak Černe, S., Pfajfat L. & Lotrič Dolinar, A. (2015). *Statistični obrazci in tabele*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
96. Ryu, G. (2015). The Missing Link of Value Congruence and Its Consequences. *Public Personnel Management*, 44(4), 473–495.
97. Sarala, R. M., Vaara, E. & Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*, 54(4), 307-321.
98. Smith, L. & Mounter, P. (2008). *Effective internal communication* (2. izd.). London: Kogan Page Publishers.
99. Stahl, G. K., Pucik, V., Evans, P. & Mendenhall, M. E. (2004). Human resource management in cross-border mergers and acquisitions. V A. W. Harzing & A. H. Pinnington (ur.), *International Human Resource Management* (str. 89-112). London: SAGE Publication.
100. Stazyk, E. C., Pandey, S. K. & Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 603-624.
101. Sürücü, Ö., Öztürk, Y., Okumus, F. & Bilgihan, A. (2019). Brand awareness, image, physical quality and employee behavior as building blocks of customer-based brand equity: Consequences in the hotel context. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 114–124.
102. Syal, G. (2021). Impact on Employee Satisfaction, Brand Commitment and Employee Turnover-Role of Employer Branding. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 2348-2357.
103. Terglav, K., Kaše, R. & Konečnik Ruzzier, M. (2013). Konceptualni model vpliva notranjega brandinga na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. *Economic and Business Review*, 15(2), 97-118.
104. Terglav, K., Konečnik Ruzzier, M. & Kaše, R. (2016). Internal Branding Process: Exploring the Role of Mediators in Top Management's Leadership – Commitment Relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11.
105. Tkalac Verčič, A., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: definition, parameters, and the Future. *Public Relations Review*, 38, 223-230.
106. Tsitmideli, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Sidiropoulos, G. & Papagrigoriou, A. (2016). Supervisors and subordinates relationship impact on job satisfaction and

- efficiency: The case of obstetric clinics in Greece. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, 3(3), 1-12.
107. 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, 819-835.
108. Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of marketing*, 37(7/8), 1017-1040.
109. Van den Steen, E. (2010). On the origin of shared beliefs (and corporate culture). *The RAND Journal of Economics*, 41(4), 617-648.
110. Verghese, A. K. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3), 103-113.
111. Vieru, D. & Rivard, S. (2014). Organizational identity challenges in a post-merger context: a case study of an information system implementation project. *International Journal of Information Management*, 34(3), 381-386.
112. Yang, Y. (2010). The construction of brand culture based on corporate culture. *International Journal of Business and Management*, 5(4), 223.
113. Yang, J., Wan, C. & Wu, C. (2015). Effect of Internal Branding on Employee Brand Commitment and Behaviour in Hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 267-280.
114. Yaniv, E. & Farkas, F. (2005). The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers. *Journal of Change Management*, 5(4), 447-461.
115. Yates, K. (2006). Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom- Line Results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71-79.
116. Zhang, J., Jiang, Y., Shabbir, R. & Zhu, M. (2016). How brand orientation impacts B2B service brand equity? An empirical study among Chinese firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 83-98.
117. Zaumane, I. (2018). Internal Communication Challenges in 21st Century Organization: Leadership perspective. *Journal of Business Management*, 4(2), 92-101.

PRILOGE

Priloga 1: Odprti intervju

Katere so vrednote blagovne znamke X? Ali se razlikujejo od vrednot blagovne znamke Y (Blagovna znamka pred prevzemom)?

Nekih temeljnih vrednot kot blagovna znamka Y nismo imeli definiranih. Lahko bi rekla, da so se takrat vrednote neformalno izoblikovale znotraj manjših ekip, nikoli pa niso bile zapisane. Ko smo se združili s podjetjem X, smo začeli z oblikovanjem novih, skupnih vrednot, na podlagi predhodnih komunikacij. Oblikovali so jih predstavniki vrhnjega managementa na vodenem team buildingu. Temeljnih vrednot torej nismo prevzeli, ampak smo jih skupaj oblikovali z matičnim podjetjem. V nekaterih vrednotah smo bili mi močnejši, pri drugih so bili močnejši v matičnem podjetju in na tak način se dopolnjujemo in učimo en od drugega. Lahko rečem, da se te temeljne vrednote upošteva in se stremi k temu, da so upoštevane, v tako velikem podjetju, korporaciji, pa seveda lahko prihaja do manjših odstopanj znotraj oddelkov, držav in je ponekod večji poudarek na enih vrednotah, drugje pa na drugih. Se pa vodstvo trudi, da se jih dosledno upošteva. Primeri za udejanja temeljnih vrednot so na primer:

- Skrb (»Caring«) se je še posebno močno pokazala med »korono«, ko je bil zelo velik poudarek na komunikaciji z zaposlenimi preko različnih kanalov. Komunikacija je bila s strani kadrovskega oddelka in vrhnjega managementa pogosta. Prav tako so se božična darila za zaposlene pošiljala na dom (kar prej ni bila praksa). Ko smo izgubili sodelavca, se je organizirala lepa gesta za družino, na voljo imamo sadje v pisarni, kadrovska služba bolj kot številke gleda zadovoljstvo zaposlenih, saj so vedno na voljo za pogovor, kar spodbuja tudi vodstvo. Poleg tega imamo za zaposlene s strani kadrovskega oddelka organizirane pogovore »talk it through«, ki pomagajo v tej krizi, kjer smo se znašli. Razlike pa so in se vidijo v kulturi, glede na matično podjetje. Pri nas je ta vrednota po mojem mnenju bolj izražena, saj smo bolj družinsko usmerjeni, usmerjeni k ljudem. Imajo pa zato v matičnem podjetju bolj izražene druge vrednote.
- Spoštovanje (»Respect«), ki se kaže v spoštovanju posameznikov in ničelni toleranci, kar se tiče mobinga na delovnem mestu. Prav tako je veliko osebne komunikacije na vseh nivojih. Ponovno se opazi manjša razlika med matično blagovno znamko in prevzeto – lahko bi rekla, da se od nas učijo bolj »soft skills«, torej dela z ljudmi, mi pa se od njih učimo drugih.
- Dobrobit oziroma uspeh strank (»Customer success«), ki se odraža v tem, da imamo v planu večje preverjanje zadovoljstva naših strank z anketami. S strankami delamo tudi primere dobre prakse, stranke pa dovoljujejo javno objavo, kar nam da vedeti, da se stranke želijo izpostaviti in je bil to za nas velik uspeh.
- Odgovornost (»Responsibility«), se kaže v tem, da v odnosu do naših strank, partnerjev in tudi do naših zaposlenih prevzemamo odgovornost za svoja dejanja. Spoštujemo tudi okolje in smo okoljsko naravnani. Primer za to je, da smo začeli z uvajanje digitalnih podpisov pogodb, s čimer smo močno zmanjšali količino uporabo fizičnega papirja, imamo električne skiroje in se spodbuja k recikliranju. Poleg tega namenjamo veliko

pozornost širši skupnosti – tako mi, kot tudi matična blagovna znamka, se veliko povezujemo s šolskimi sistemi, omogočamo prakse študentom, organiziramo dogodke, delavnice... če delaš po principu vseh temeljnih vrednot, ni bojazni, da bi se vršil ekstremen pritisk na zaposlene.

- Strast (»Passion«), ki se kaže v osredotočenosti na cilje, ki so za nas pomembni. Vložili bomo veliko energije in se med seboj spodbujali, da se ti cilji dosežejo. Kar se meni osebno zdi velika prednost, je naša notranja organizacija delovnih skupin glede na poslovna področja - ljudje, ki imajo ista znanja, mišljenja, imajo podobne cilje, bodo bolj stremeli k temu, da se te cilji dosežejo in držijo skupaj, kjer se upošteva različne predloge.
- Radovednost (»Curiosity«) se kaže v tem, da imamo svojo akademijo, kjer se znanje širi med vsemi zaposlenimi znotraj cele skupine. Spodbuja se izmenjava znanja. Na voljo pa so tudi zunaja izobraževanja za zaposlene in vsak zaposleni ima svoj »budget«, ki je namenjen izobraževanju.
- Poštenost (»Fairness«), saj stremimo k temu, da so posamezniki znotraj podjetja obravnavani enakovredno, ne glede na spol, starost... Tudi v managementu imamo kar nekaj predstavnic ženskega spola, ki vodijo svoje ekipe/oddelke. Prav tako imamo veliko različnih narodnosti v svojih ekipah, postajamo vedno bolj kulturno raznoliki.

Mislím, da se v teh temeljnih vrednotah lahko vsaj malo najde prav vsak zaposleni.

To si se sedaj osredotočila predvsem na temeljne vrednote, izbrane s strani vodstva. Kaj pa bi lahko opredelila kot neke vrednote, ki jih zasleduje blagovna znamka in ne zajemajo samo temeljnih vrednot – nenapisane vrednote. Ali meniš, da se še katera vrednota odraža v povezavi z blagovno znamko?

Kar smo ugotovili z anketami z zaposlenimi v preteklosti je, da je ena od temeljnih vrednot med zaposlenimi občutek pripadnosti in teamsko delo. Kljub temu, da jemljejo ljudje podjetje X kot mesto, kamor grejo delati, so odnosi zelo pomembni. Opazili smo, da zaposleni, ki oddidejo, velikokrat navajajo, da jim je najtežje odditi zaradi ekipe in odnosov, ki so se razvili v ekipi. Je prostor, kjer se lahko združiš z isto mislečimi ljudmi, se povežeš z njimi in se zaneseš na njih. Zgradi se skupnost posameznikov. Poleg tega sistem ni grajen pretirano strmo hierarhično, odnosi so odprti, možna je direktna komunikacija z vodstvom in posledično menim, da ni pretiranega metanja polenov pod kolena. Ker ni večje hierarhične strukture v odnosih, tudi ni izrazitega tekmovanja – lahko bi rekla, da gre za neko zdravo mero tekmovalnosti. Izrazita je tudi pomoč znotraj ekip, pa ne le znotraj našega podjetja, pač pa tudi na ravni celotne skupine. Sposobni smo se združiti in smo orientirani k cilju. Še ena od vrednot, ki bi jo izpostavila, je privatno življenje – pravzaprav balansiranje med zasebnim življenjem in službo. Vsak ima možnost balansiranja, delovniki so izjemno fleksibilni in si vsak zaposleni lahko prilagaja, kako in kdaj bo delal, s čimer se kaže nagnjenost podjetja k temu, da stremi k zadovoljstvu in dobremu počutju zaposlenih.

Na nek način si že omenila, kako se vrednote komunicira zaposlenim indirektno, predvsem z gestami in dejanji podjetja. Ali se jih mogoče komunicira tudi verbalno, bolj direktno?

Naše temeljne vrednote so zapisane in razložene na naši spletni strani, prav posebej pa se jih v vsakodnevni komunikaciji sicer ne poudarja, se pa kažejo skozi dejanja podjetja, za kar smo primere že našteali. Eden od načinov direktnega komuniciranja vrednot je na primer, da vsak novo zaposleni na prvi dan zaposlitve prejme darilo, med katerim so tudi nalepke, ki so opremljene z vizualno podobo blagovne znamke, vsak krog pa ima napisano tudi eno od temeljnih vrednot. Krog je tudi v našem logu blagovne znamke X.

Zato mislim, da veliko zaposlenih ne bi znalo naštetih po vrsti naših temeljnih vrednot. Smo pa izvajali že intervjuje v preteklosti, kjer smo zaposlene spraševali, katere vrednote vidijo kot vrednote, ki jih predstavlja blagovna znamka. Verjetno ne bi povedali ravno te besede, so pa zajeli bistvo vrednot. Timsko delo je bilo velikokrat izpostavljeno, odprta miselnost, usmerjenost k ciljem, skupnost, možnost za učenje... Vse je povezano z ljudmi, odnosi.

Ali meniš, da so vrednote sestavni del zgodbe blagovne znamke X?

Ja, mislim, da vrednote predstavljajo velik del zgodbe blagovne znamke X. Vrednote ustvarjajo kulturo znotraj podjetja, zgodbo blagovne znamke X pa predstavljajo predvsem ljudje – zaposleni. To lahko povežem z našo kampanjo, kjer se osredotočamo na poudarjanje našega slogana. Slogan blagovne znamke X poudarja, da je vsak posameznik edinstven tak, kot je, da je pomemben, se spoštujemo, pozdravljamo različne tipe ljudi in dobro funkcioniramo kot celota, čeprav so med nami razlike. Slogan je »Bodi to kar si«. Odnosi so zelo pomembni in osredotočenost na zaposlene prav tako. Celotna zgodba blagovne znamke se je sicer začela že pred združitvijo, mi jo samo nadaljujemo, gradimo dalje skupaj z matičnim podjetjem. Gradimo novo kulturo znotraj podjetja. Vrednote so bile že prej, pred združitvijo dokaj pomembne, mogoče se trenutno samo še bolj trudimo, da jim sledimo.

Cilji blagovne znamke so povezani z njeno vizijo, ki prav tako gradi zgodbo blagovne znamke. Kakšna je vizija blagovne znamke X?

Vizije nimamo prav zapisane – ne napisana sicer je, da želimo postati največji M partner v Evropi. Podjetja, ki so združena pod to blagovno znamko, imajo podobno zgodbo – velikokrat gre za manjša podjetja, katera so postajala vedno bolj uspešna in so sčasoma zrastle. Kljub temu, da smo sedaj korporacija, ni izrazitega korporacijskega občuka – ostal je duh start-upa, družinskega podjetja, kje se vsi med seboj poznamo, si pomagamo, podpira se odprta komunikacija znotraj držav in sodelovanje. In temu probamo slediti na področju ciljev glede zaposlenih in naših vrednotah.

Ali so bili ti (dolgoročni) cilji blagovne znamke podjetja predstavljeni zaposlenim? Na kakšen način so bili komunicirani?

Po prevzemu oziroma po združitvi podjetij nas je obiskal CEO skupine, kjer nam je predstavil matično podjetje, celotno zgodbo, razloge za združitev in povedal, kakšni so cilji blagovne znamke X za prihodnost. Bolj konkretno so bili cilji v začetku predstavljeni managementu. Prav tako nam novosti sporoča preko Yammerja, kjer opredeli, kateri cilj je bil s tem dosežen, kateri večji projekti so bili zaključeni. Vseeno menim, da bi morali zaposlenim bolj natančno in direktno komunicirati cilje blagovne znamke. Kljub temu, da je objavljeno na Yammerju, objav ne preberejo vsi. Se pa ciljev dotaknemo tudi na prezentacijah, na vsake 4 mesece, kjer se s strani managementa predstavi napredek, dosežene cilje in plane za prihodnost. To se zaenkrat predstavlja na kick-offih in glede na korona situacijo, seveda vse poteka online preko Microsoft Teamsov. Verjetno se bomo v prihodnosti kdaj tudi dobili v živo, je pa težko pričakovati, da bi se lahko na enem mestu zbrali prav vsi, ki spadamo v našo skupino, saj smo razšireni po celotni Evropi. Posnetke prezentacij se shrani na Sharepointu, kjer imajo dostop prav vsi zaposleni in si ga lahko pogledajo tudi za nazaj. Ko smo bili manjši, je bil to bolj osebni, družabni dogodek.

Zgodbo predstavlja tudi kultura blagovne znamke. Nekaj kulturnega vidika sva se že dotaknili v okviru vrednot. Ali meniš, da se po združitvi še kje opazijo kulturne razlike?

Kulturne razlike seveda so vidne, kot sem že omenila pri vrednotah, kjer so nekatere vrednote v določeni državi/regiji bolj vidne in izpostavljene kot druge, čeprav se trdimo slediti vsem temeljnim vrednotam in se predvsem učimo drug od drugega. Nekdo je boljši v uresničevanju enih, drugih drugih vrednot. Skupaj se tako ustvarja nova kultura podjetja. Potrebno je prilagajanje z vseh strani. Kulturni vidik se vidi tudi pri hierarhiji odnosov – zdi se mi, da je pri nas hierarhija manjša.

Meniš, da je blagovna znamka X vseeno obdržala del svoje kulture ali bi rekla, da ta kultura na nek način izignja in prevzema novo?

Zdi se mi, da smo veliko svoje kulture obdržali, vendar se je tudi spremenila. Včasih, ko smo bili še manjše podjetje, smo se vsi med seboj poznali, nekateri so delali po več 10 let za to blagovno znamko in ime je veliko pomenilo. Gre za velike spremembe, ki zahtevajo čas. Mislim, da se kultura spreminja tudi skupaj z odhodi in prihodi novega kadra.

V začetku procesa združitve je bilo zaposlene strah, prisoten je bil strah pred odpuščanjem, pred tem, kako bo združitev vplivala na prepoznavnost blagovne znamke na trgu, pred spremembo imena... Zdi pa se mi, da nam je združitev pomagala tudi rasti v smislu samozavesti – imamo znanje, dobre izdelke, razvoj, ostali smo proaktivni in uspešni pri svojem delu. Pomembno je, da vodstvo komunicira z zaposlenimi, zakaj so spremembe, kaj želimo s tem doseči, predvsem pa, da zaposlene pomiri, se pove, kakšna so pričakovanja. Nekaj je bilo predstavljeno na že omenjenem kick-offu.

Sedaj sva se osredotočali predvsem na nevidne elemente, ki gradijo blagovno znamko podjetja. Pomembna pa je tudi vizualna podoba blagovne znamke. Katere barve predstavljajo blagovno znamko X?

Prva stvar, ki smo jo želeli doseči je, da smo prepoznani po novem logu in barvah. Vizualno podobo sestavlja mangento krog in ime ob krogu, ki je sive barve. Barve ki predstavljajo blagovno znamko X so torej roza, modra, bela in siva. To uporabljamo tako pri zunanji, kot tudi pri interni komunikaciji. Vsi templat, ki so za uporabo pri strankah in kateri drugi komunikaciji z zunanjim občinstvo, so sestavljeni v teh barvah in zaposleni jih morajo uporabljati.

Kakšno je po tvojem mnenju poznavanje blagovne znamke (zgodba, vrednote, vizualni elementi) med zaposlenimi? Kako se to komunicira?

Barve mislim, da poznajo vsi, ker imamo res močan marketing in imamo močno barvno paleto, ki se močno razlikuje od vizualne podobe blagovne znamke Y. Vizualne identitete nismo prevzeli, ampak smo jo skupaj sooblikovali v fazi združitvi – kot nekakšen »lift up« blagovne znamke. Poleg tega so pisarne polepljene z našimi barvami in logom, spletna stran je seveda v istem stilu. Imamo tudi kar nekaj propagandnega materijala – na primer nogavice z oznako blagovne znamke, zaposleni so dobili puloverje, odejo, kapo, nahrbtnik ... Z logom blagovne znamke X. Prepričana sem, da bi težko našla nekaj oseb, ki bi znal naštet vse temeljne vrednote, katere sva prej že opredelili, vendar kot tudi že omenjeno, menim, da bi zaposleni lahko našeli naše temeljne vrednote z drugimi besedami, bistvo pa bi ostalo podobno. Zanimivo je tudi, da opažam, da približno 90% ljudi znotraj podjetja narobe napiše ime blagovne znamke X, kjer se izmenjujejo velike in male črke. Kar se tiče pa celotne zgodbe, jo poznamo tisti zaposleni, ki so bili v podjetju zaposleni že več let pred delitvijo in potem združitvijo z drugim podjetjem. Trenutno želimo doseči večjo prepoznavnost znotraj podjetja z eno od kadrovske kampanije, kjer se vključuje zaposlene in se izpostavlja njihova edinstvenost, vendar mislim, da cilj še ni povsem dosežen. S to kampanjo komuniciramo predvsem naše vrednote, pa tudi vizualno podobo blagovne znamke X, našo kulturo.

Kdo je vključen oziroma zadolžen za to komunikacijo?

Za vizualno podobo skrbi predvsem marketing, veliko vlogo pri komuniciranju vrednot ima kadrovska služba, ki spodbuja k izobraževanju, skrbi za dobro počutje zaposlenih. Predvsem pa ima pomembno vlogo pri komuniciranju z zaposlenimi vodstvo, ki komunicira na kick-offih na letnih kvartalnih in v vsakdanji interakciji, z osebno komunikacijo, glede prihodnosti, ciljev... Poleg vodstva imajo pomembno vlogo tudi managerji, ki vodijo manjše ekipe.

Veliko se komunicira preko socialnih omrežij – Facebook, Instagram in LinkedIn. Pri tem ne gre le za zunanjo komunikacijo. Velik poudarek je na komuniciranju naše grafične podobe, katere del so tudi naši zaposleni. Zaposleni so nekako sami od sebe začeli graditi na naši blagovni znamki na socialnih omrežjih – označujejo naš profil, delijo po svojih profilih naše objave ...

Katere kanale za notranjo komunikacijo z zaposlenimi uporabljate? Kateri se izkazuje kot najučinkovitejši in zakaj?

Veliko je torej propagandnega materiala za ne besedno komunikacijo in komuniciranje vizualne podobe. Drugače uporabljamo že omenjeni Yammer, začeli smo razvijati tudi modern workplace, kjer si z tehnologijo pomagamo razvijati interne procese – npr. chat boat za odsotnost pri delu, za ostale HR aktivnosti. Uporabljamo tudi e-mail, Microsoft Teamse, socialna omrežja, kjer se gradi naša skupnost. Kanalov je veliko, je pa vse odvisno od tega, kdo je naša ciljna publika znotraj podjetja in kaj želimo komunicirati. Za masovno obveščanje znotraj celotne skupine, se uporablja Yammer, predvsem za informacije, ki ne potrebujejo biti trajne. Določene dokumente, kot so različni interni pravilniki, so zaposlenim na voljo na Sharepointu za daljše časovno obdobje. Potem imamo Cornerstone za vse, v zvezi z izobraževanjem zaposlenih in za kadrovske zadeve. Za komunikacijo, ki se tiče le posameznikov ali manjših skupin, se najpogosteje uporablja aplikacija Microsoft Teams. Le ta se je pokazala za najučinkovitejšo za tak način komunikacije, saj je veliko lažja dvosmerna komunikacija, ustvarjanje dialoga. Ker imamo veliko kanalov za notranjo komunikacijo, želimo doseči, da bi imeli en osnovni kanal in je v prvi vrsti Yammer, s katerim dosežemo širši spekter zaposlenih, takoj za tem pa Teamsi. Tudi objave na Yammerju se pokažejo v Teamsih.

Kaj je glavni namen komunikacije? Kaj želite s komunikacijo sporočiti?

S komunikacijo predvsem želimo doseči, da bi vsi zaposleni znotraj celotne skupine bili dovolj informirani, da bi lahko informacija o tem, kaj se dogaja z blagovno znamko, dosegla vsakega od zaposlenih. Ker smo velika skupina, ki zajema večje število držav, kultur, smo poenotili tudi jezik in je »uradni« jezik angleščina, katero razumemo vsi. Če informacije omejimo le na lokalcijo, seveda uporabljamo materni jezik, v koliko želimo zajeti širši spekter, je jezik angleščina.

S komunikacijo želimo tudi udejanjati vrednote – ne gre le za besedno komunikacijo, ampak tudi za nebesedno – torej, da zaposleni ponotranjijo tudi naše cilje, vizijo.

Kakšni so dolgoročni cilji notranjega komuniciranja?

Glavni cilji so, da ne glede na to, v kateri državi so zaposleni, vse informacije pridejo do vseh. Cilj je, da se doseže, da smo vsi del ene velike družine in lahko vsi, enakovredno, razpolagajo z informacijami – o skupnih ciljih, vrednotah, podobi blagovne znamke, spremembah da nimajo zaposleni občutka, da ne dobivajo vseh informacij, da ne vejo, s čim se ukvarjamo, kaj delamo, kakšni so naši cilji, rezultati. Prav tako je eden od ciljev, da se spodbuja odprta komunikacija med državami, deljenje informacij. Naslednji pomemben cilj je tudi doseči širjenje znanja znotraj celotne skupine. In medsebojna pomoč. Če je bil nekdo uspešen pri projektu, se lahko drugi zgledujejo po dobrih praksah, prosijo za pomoč, dobijo novo znanje, izkušnje. S tem je povezan naslednji cilj, da se omogoča interakcija med zaposlenimi, sodelovanje. Zaposleni lahko preko socialnih omrežij delijo, komentirajo,

»všečkajo« naše objave. To nam služi tudi kot povratna informacija, da zaposleni spremljajo, kaj se dogaja z blagovno znamko, da vidimo, da želijo biti del te zgodbe, poleg tega jo tudi pomagajo graditi, imajo občutek, da so soudeleženi in s tem se gradi naša kultura in tudi večja zavezanost blagovni znamki, vsaj to bi si želeli doseči.

Ali meniš, da se je občutek pripadnosti blagovni znamki ohranil tudi po prevzemu oziroma, da se je nazaj vzpostavil tekom procesa združitve?

Menim, da je bila pripadnost blagovni znamki Y pred združitvijo mnogo večja. Mogoče je bil razlog tudi v tem, da so bili ljudje zaposleni po mnogo let in so skupaj delovali kot neka skupnost. Najprej je bilo to malo podjetje, ki pa je z leti močno zraslo. Ljudje so bili navezani na blagovno znamko, tudi na samo ime blagovne znamke, ki je veliko pomenilo in odpiralo nove priložnosti na trgu dela. Za vzpostavljanje zavezanosti blagovni znamki je potreben čas. Sprememba glede nove blagovne znamke in združitvijo podjetij je bila res velika in menim, da bo proces grajenja zavezanosti daljši, tudi zato, ker je blagovna znamka Y imela zgodbo, s katero so se lahko poistovetili zaposleni, ki so bili v podjetju že daljše obdobje.

Na kakšen način podjetje zvišuje zavezanost blagovni znamki/podjetju med zaposlenimi? Ali meniš, da ste pri tem uspešni? Zakaj?

Pri nas so blagovna znamka postali ljudje – blagovno znamko X razumemo kot ljudi, ki so zaposleni v podjetju, kjer s odnosi zelo pomembni. Podjetje je bilo vedno »fer« do zaposlenih, plače so bile redne, ni večje hierarhije med kadrom in vse to smo poskusili obdržati tudi po združitvi in ustvarjanju nove blagovne znamke. Trudimo se, da bi odnosi ostali pristni, saj se s tem potem večja zavezanost blagovni znamki. Vodstvo je zelo dostopno, da se z njimi pogovoriti v osebni komunikaciji, zaposleni nimajo občutka, da so samo številke. Dostopnost managementa tudi povečuje zavezanosti. Znani smo po tem, da dobivamo znane, zanimive in velike projekte in s tem damo zaposelnim možnost, da so del večjih zgodb. Je bila pa blagovna znamka Y bolj »spromovirana«, ime je na trgu veliko pomenilo in zaposlenim je bilo v ponos biti del te zgodbe. Ime blagovne znamke X pa ni na trgu toliko uveljavljeno, smo pa zato velik del marketinških aktivnosti usmerjali v to, da trgu pokažemo, da smo ljudje še vedno isti, da so rezultati še vedno dobri. Smo pa tudi na trgu poznani kot dober kader, kar večja vrednost zaposlenih na trgu. Zato menim, da bi bilo potrebno z zaposlenimi narediti karijerne plane, kjer bi imeli neko vizijo za svoj razvoj, motivacijo, da ostanejo, saj je priložnosti na trgu dela ogromno.

Lahko pa bi rekla, da je bolj kot blagovni znamki, prisotna zavezanost, pripadnost ekipam. Da bi te odnose malo razširili, organiziramo različne dogodke, piknike, zabave ... kjer se zaposleni med seboj povezujejo in se s tem gradijo odnosi ne le med ekipami, pač pa znotraj celotnega podjetja.

Ali so bili zaposleni deležni izobraževanja glede nove blagovne znamke?

Posebnega izobraževanja za blagovno znamko zaposleni niso bili deležni. So pa dobili kar nekaj informacij na prvi predstavitvi s strani CEOta na ravni skupine. Dodatne informacije se delijo na kvartalnih kick-offih in pa znotraj manjših ekip. Na primer novosti glede naših izdelkov se predstavijo ekipam, katere te informacije potrebujejo za svoje delo.

Ko se je začelo graditi na novi vizualni podobi, so bili vsi zaposleni preko e-maila obveščeni. Nova spletna stran, novi ppt-ji ... vse to se je elektronsko delilo z vsemi zaposlenimi. Ni pa bilo predstavitve, zakaj je tak grafični dizajn, ali ima kak poseben pomen, ni se pojasnjevalo, kaj je za tem.

Ali in na kakšen način podjetje vabi zaposlene k soustvarjanju notranje komunikacije?

Kot že omenjeno, so zaposleni spontano začeli »sodelovati« na socialnih omrežjih, graditi skupnost. Naše objave označujejo, delijo, širijo informacije o blagovni znamki. Ko smo se združili z matičnim podjetjem, je bil tam pomemben kanal za notranjo komunikacijo Yammer, česar pri nas nismo bili tako masovno vajeni. Zato smo začeli z akcijo »Stop – yammer time«, s katero smo zaposlene spodbujali, da bi začeli uporabljati Yammer. Spodbujali smo jih k delitvi osebnih stvari, da bi se med seboj bolje spoznali. Na primer med karanteno smo delili svoje hišne ljubljence, naša »nova« delovna okolja, imeli razne izzive ... s tem smo želeli, da bi jim Yammer postal bolj domač. Kadar je bila objava namenjena manjšim skupinam, so ljudje sodelovali, kadar pa večjim, je bil odziv manjši. Ti kanali so postali tako veliki, da ljudem ni najbolj enostavno, da se izpostavijo. Potrebno je gledati, da imamo neko skupnost, kjer se lahko počutijo varno. Zato imamo za določeno komunikacijo še vedno vključeno samo naše podjetje in ne celotno skupino.

Poleg tega smo za zaposlene organizirali LinkedIn delavnico, jih spodbudili k urejanju profila, kjer bi v komunikacijo vključevali naše podjetje. S tem dobijo občutek, da so del zgodbe blagovne znamke. Podobno je pri interakciji s partnerji in mediji – k zunanjim partnerjem pošiljamo zaposlene, ki predstavljajo blagovno znamko, njene vrednote.

Priloga 2: Vprašalnik

Vprašalnik

Zdravo! Pred tabo je vprašalnik, s katerim želim ugotoviti, kako poteka prenos informacij o blagovni znamki X znotraj podjetja, koliko poznaš blagovno znamko X in kakšen je tvoj odnos do blagovne znamke X. Cenila bom tvojo udeležbo in iskrenost pri odgovorih, saj je vprašalnik povsem anonimen. Odgovore bom uporabila za namen raziskave moje magistrske naloge z naslovom »Notranja komunikacija kot orodje za ustvarjanje zavezanosti blagovni znamki po združitvi podjetij«. Izpolnjevanje ti bo vzelo približno 10-15 minut. Najlepša hvala za tvoj čas. Urša

S spodnjimi vprašanji bi rada preverila tvoje poznavanje blagovne znamke X. Prosim odgovori na spodnja vprašanja (V primeru, da na vprašanje ne moreš odgovoriti, označi z znakom /).

1. Katere **barve** po tvojem mnenju predstavljajo blagovno znamko X?

2. Kako se glasi **slogan** blagovne znamke X?

3. Kateri **simbol/logo** povezuješ z blagovno znamko X?

4. Kakšna je vizija blagovne znamke X?

5. Za katere izmed spodaj naštetih vrednot meniš, da so glavne vrednote, ki predstavljajo blagovno znamko X? (Možnih je več odgovorov)

- Zabava
- Spoštovanje
- Zavezanost
- Raznovrstnost
- Skrb
- Timsko delo
- Inovativnost
- Skrb za naravo in okolje
- Strast
- Radovednost
- Poštenost

- O Odgovornost
- O Dobrobit strank
- O Družina
- O Ugled
- O Ciljna usmerjenost
- O Rast in razvoj
- O Drugo: _____

6. V nadaljevanju bi rada preverila, kako pomembni so spodaj naštetih kanali in načini obveščanja, preko katerih zaposleni prejmete informacije o blagovni znamki X. Na spodnji lestvici od 1 do 5 prosim označi, kako pomemben se ti zdi posamezen kanal/način obveščanja, pri čemer 1 pomeni povsem nepomemben kanal/način za pridobivanje informacij, 5 pa zelo pomemben kanal/način za prejetje informacij o blagovni znamki X.

	Sploh ni pomemben			zelo pomemben	
Yammer	1	2	3	4	5
Facebook	1	2	3	4	5
Instagram	1	2	3	4	5
E-mail	1	2	3	4	5
Teams	1	2	3	4	5
Sharepoint	1	2	3	4	5
Video vsebine	1	2	3	4	5
Blog	1	2	3	4	5
Spletna stran podjetja	1	2	3	4	5
Osebna komunikacija neposredno nadrejenega	1	2	3	4	5
Osebna komunikacija s strani vodstva podjetja	1	2	3	4	5
Interni sestanki	1	2	3	4	5
Interno gradivo	1	2	3	4	5

7. Ali se ti zdi, da **informacije** o blagovni znamki X prejemaš dovolj **pogosto**?

1	DA
2	NE

8. Ali meniš, da imaš ustrezno **znanje** o blagovni znamki X?

1	DA
2	NE

9. Ali si bil/a deležen/a usposabljanja ali izobraževanja o blagovni znamki X?

1	DA
2	NE

10. Katere informacije bi še želel/a prejemati v zvezi z blagovno znamko X? (Prosim napiši odgovor)

11. Ali verjameš v uspeh blagovne znamke X?

1	DA
2	NE

Naslednje trditve oceni z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjaš, ocena 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjaš.

12. Z naslednjim sklopom trditev bi rad preverila tvoje splošno poznavanje blagovne znamke X.

	Sploh se ne strinjam			Popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
Zavedam se ciljev, ki jih želimo doseči z blagovno znamko X.	1	2	3	4	5
Vem, kako moram delovati, da strankam predstavim blagovno znamko X pozitivno.	1	2	3	4	5
Poznam pričakovanja strank glede naših storitev.	1	2	3	4	5
Razumem, kakšne koristi ima blagovna znamka X za naše stranke.	1	2	3	4	5
Vem, katere značilnosti blagovne znamke X nas razlikujejo od naših konkurentov.	1	2	3	4	5
O obljubah blagovne znamke X strankam sem dobro obveščen/a.	1	2	3	4	5
Razumem svojo vlogo pri uresničevanju blagovne znamke X.	1	2	3	4	5
Vem, kdo so naše glavne stranke.	1	2	3	4	5
Vem, v čem je blagovna znamka X drugačna od konkurenčnih blagovnih znamk.	1	2	3	4	5
O vrednotah blagovne znamke X sem dobro obveščen/a.	1	2	3	4	5
Seznanjen/a sem s komuniciranjem blagovne znamke X našim strankam (spletna stran, gradivo za stranke...).	1	2	3	4	5

Razumem, kako moje delo prispeva k uspehu blagovne znamke X.	1	2	3	4	5
Vem, kako se ponudba blagovne znamke X razlikuje od ponudbe konkurentov.	1	2	3	4	5
Menim, da imam ustrezno znanje o blagovni znamki X.	1	2	3	4	5

13. Naslednje trditve preverjajo ujemanje tvojih lastnih vrednot z vrednotami blagovne znamke X.

	Sploh se ne strinjam			Popolnoma se strinjam	
Kar jaz cenim v življenju, je podobno tistemu, kar ceni blagovna znamka X.	1	2	3	4	5
Moje osebne vrednote se ujemajo z vrednotami blagovne znamke X.	1	2	3	4	5
Organizacijska kultura in vrednote blagovne znamke X se ujemajo s tem, kar jaz cenim v življenju.	1	2	3	4	5

14. V nadaljevanju me zanima tvoj odnos z blagovno znamko X.

	Sploh se ne strinjam			Popolnoma se strinjam	
Ko nekdo kritizira blagovno znamko X, to občutim kot osebno žalitev.	1	2	3	4	5
Čutim se čustveno navezanega na blagovno znamko X.	1	2	3	4	5
Uspehi blagovne znamke X so moji uspehi.	1	2	3	4	5
Ko nekdo hvali blagovno znamko X, to občutim kot osebni kompliment.	1	2	3	4	5
Imam močan občutek pripadnosti do blagovne znamke X.	1	2	3	4	5
Blagovna znamka X mi osebno veliko pomeni.	1	2	3	4	5
Ko govorim o blagovni znamki X, običajno rečem »naša« ne »njihova«.	1	2	3	4	5
V našem podjetju se počutim kot »del družine«.	1	2	3	4	5
Resnično čutim, da so problemi blagovne znamke X tudi moji problemi.	1	2	3	4	5
Zelo me zanima, kaj si drugi mislijo o blagovni znamki X.	1	2	3	4	5

Z veseljem bi preživel/a preostanek kariere v podjetju X.	1	2	3	4	5
Uživam v pogovorih o blagovni znamki X z ljudmi izven podjetja.	1	2	3	4	5
Resnično menim, da bi se lahko zlahka povezal/a z drugo organizacijo enako, kot sem se s podjetjem X.	1	2	3	4	5
Počutim se čustveno povezane/ga z blagovno znamko X.	1	2	3	4	5

15. Pri naslednjih vprašanih raziskujem, kako poteka prenos informacij o blagovni znamki v podjetju.

	Sploh se ne strinjam			Popolnoma se strinjam	
Neposredno nadrejeni se z zaposlenimi redno pogovarja o vrednotah blagovne znamke X.	1	2	3	4	5
Podjetje me obvešča o moji vlogi pri uresničevanju blagovne znamke X.	1	2	3	4	5
Vodstvo redno govori o najpomembnejših vrednotah blagovne znamke X.	1	2	3	4	5
Po udeležbi oddelčnega sestanka jasno razumem svojo vlogo pri uresničevanju blagovne znamke X.	1	2	3	4	5
Neposredno nadrejeni deluje skladno z vrednotami in obljubami blagovne znamke X.	1	2	3	4	5
Podjetje daje velik poudarek komunikaciji z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Vodstvo sporoča, da verjame v vrednote blagovne znamke X.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi pomaga razviti spretnosti, da postanem dober predstavnik blagovne znamke X.	1	2	3	4	5
Med oddelčnimi sestanki sem o blagovni znamki X jasno obveščen.	1	2	3	4	5
Vodstvo zaposlenim komunicira o prihodnosti blagovne znamke X.	1	2	3	4	5
Neposredno nadrejeni predaja zaposlenim znanje o blagovni znamki X (vrednote, obljube, vizijo itd.).	1	2	3	4	5

Podjetje zaposlenim redno komunicira zgodbo blagovne znamke X.	1	2	3	4	5
Nadrejeni optimistično govori o prihodnosti blagovne znamke X.	1	2	3	4	5
Vodstvo deluje skladno z vrednotami blagovne znamke X.	1	2	3	4	5

Za konec bi prosila, da mi zaupaš še nekaj informacij o sebi.

16. Spol:

1	Moški
2	Ženski

17. Letnica rojstva:

18. Katera je tvoja najvišja stopnja izobrazbe:

1	Nepopolna osnovnošolska izobrazba
2	Osnovnošolska izobrazba
3	Nižja poklicna izobrazba (2 leti)
4	Srednja poklicna izobrazba (3 leta)
5	Srednja strokovna izobrazba, gimnazija (4 leta)
6	Višješolski program, visokošolski ali univerzitetni program (1. bolonjska stopnja)
7	Univerzitetni program, magisterij stroke (2. bolonjska stopnja), specializacija po visokošolskem programu
8	Znanstveni magisterij, specializacija po univerzitetnem programu, doktorat znanosti

19. Koliko časa si zaposlen/a v podjetju (v letih?)

20. Ali si na položaju, da vodiš več zaposlenih?

1	DA
2	NE

Odgovoril/a si na vsa vprašanja v anketi. Hvala za sodelovanje in tvoj čas.

Priloga 3: Izpis iz SPSS za hipotezo 1e

Binomial Test						
		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
8. Ali se ti zdi, da informacije o blagovni znamki X prejemaš dovolj pogosto?	Group 1	DA	53	.58	.50	.142
	Group 2	NE	38	.42		
	Total		91	1.00		

Binomial Test						
		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
10. Ali si bil/a deležen/a usposabljanja ali izobraževanja o blagovni znamki X?	Group 1	DA	34	.37	.50	.021
	Group 2	NE	57	.63		
	Total		91	1.00		

Priloga 4: Izpis iz SPSS za hipotezo 3a

→ Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The median of Kar jaz cenim v življenju, je podobno tistemu, kar ceni blagovna znamka X. equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	<.001	Reject the null hypothesis.
2	The median of Moje osebne vrednote se ujemajo z vrednotami blagovne znamke X. equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	<.001	Reject the null hypothesis.
3	The median of Organizacijska kultura in vrednote blagovne znamke X se ujemajo s tem, kar jaz cenim v življenju. equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	<.001	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

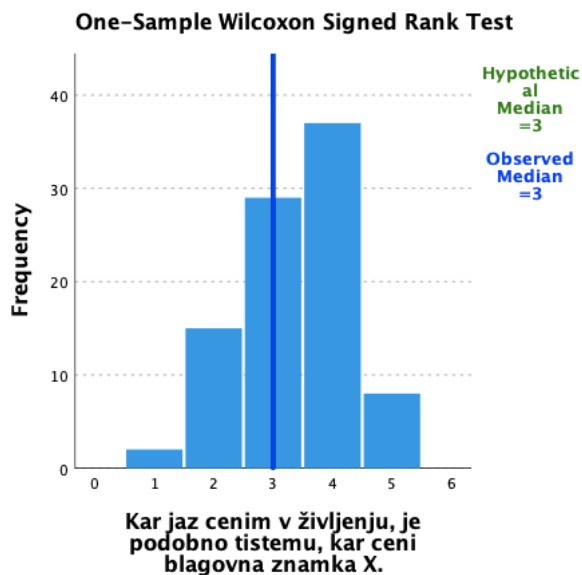
b. Asymptotic significance is displayed.

One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test

Kar jaz cenim v življenju, je podobno tistemu, kar ceni blagovna znamka X.

One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test Summary

Total N	91
Test Statistic	1440.500
Standard Error	131.890
Standardized Test Statistic	3.518
Asymptotic Sig.(2-sided test)	<.001

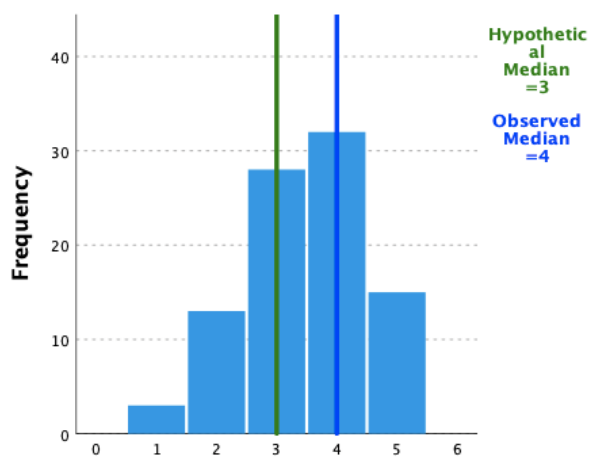


Moje osebne vrednote se ujemajo z vrednotami blagovne znamke X.

One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test Summary

Total N	91
Test Statistic	1553.500
Standard Error	138.987
Standardized Test Statistic	3.925
Asymptotic Sig.(2-sided test)	<.001

One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test



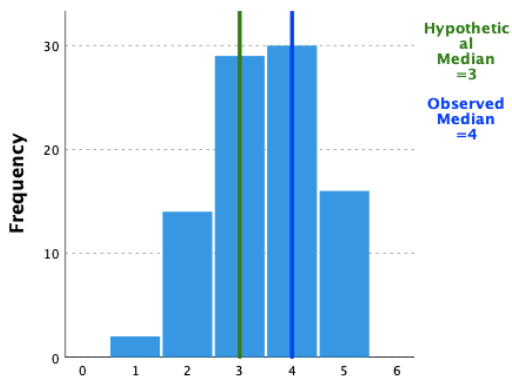
Moje osebne vrednote se ujemajo z vrednotami blagovne znamke X.

Organizacijska kultura in vrednote blagovne znamke X se ujemajo s tem, kar jaz cenim v življenju.

One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test Summary

Total N	91
Test Statistic	1531.000
Standard Error	135.827
Standardized Test Statistic	4.082
Asymptotic Sig.(2-sided test)	<.001

One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test



Organizacijska kultura in vrednote blagovne znamke X se ujemajo s tem, kar jaz cenim v življenju.

Priloga 5: Izpis iz SPSS za korelacijsko analizo

		Correlations					
		Poznavanje_B Z	Ujemanje_vre dnot	Zavezanost_B Z	Notranja_kom unikacija		
Spearman's rho	Poznavanje_BZ	Correlation Coefficient	1.000	.533**	.533**	.501**	
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	<.001	
		N	91	91	91	91	
	Bootstrap ^c	Bias	.000	-.001	-.001	-.009	
		Std. Error	.000	.073	.084	.085	
		BCa 95% Confidence Interval	Lower	.	.385	.361	.326
			Upper	.	.676	.692	.636
		Ujemanje_vrednot	Correlation Coefficient	.533**	1.000	.623**	.643**
	Sig. (2-tailed)		<.001	.	<.001	<.001	
	N		91	91	91	91	
	Bootstrap ^c	Bias	-.001	.000	-.006	-.004	
		Std. Error	.073	.000	.059	.072	
		BCa 95% Confidence Interval	Lower	.385	.	.502	.487
			Upper	.676	.	.717	.763
		Zavezanost_BZ	Correlation Coefficient	.533**	.623**	1.000	.548**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	.	<.001	
N	91		91	91	91		
Bootstrap ^c	Bias	-.001	-.006	.000	-.008		
	Std. Error	.084	.059	.000	.076		
	BCa 95% Confidence Interval	Lower	.361	.502	.	.397	
		Upper	.692	.717	.	.668	
	Notranja_komunikacija	Correlation Coefficient	.501**	.643**	.548**	1.000	
Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	.		
N		91	91	91	91		
Bootstrap ^c	Bias	-.009	-.004	-.008	.000		
	Std. Error	.085	.072	.076	.000		
	BCa 95% Confidence Interval	Lower	.326	.487	.397	.	
		Upper	.636	.763	.668	.	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

c. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Priloga 6: Izpis iz SPSS za hipotezo 6

Binomial Test						
		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
Ali verjameš v uspeh blagovne znamke X?	Group 1	DA	63	.69	.50	<.001
	Group 2	NE	28	.31		
	Total		91	1.00		

Priloga 7: Izpis iz SPSS za hipotezo 7

Descriptive Statistics

Vodstveni položaj		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DA	Zavezanost_BZ	22	1.93	4.71	3.3766	.82425
	Valid N (listwise)	22				
NE	Zavezanost_BZ	69	1.36	4.71	3.2008	.83697
	Valid N (listwise)	69				

NPar Tests

Mann-Whitney Test

Ranks

		Vodstveni položaj	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Zavezanost_BZ	DA		22	50.23	1105.00
	NE		69	44.65	3081.00
	Total		91		

Test Statistics^a

		Zavezanost_B Z
Mann-Whitney U		666.000
Wilcoxon W		3081.000
Z		-.863
Asymp. Sig. (2-tailed)		.388

a. Grouping Variable: Vodstveni položaj