

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**NOTRANJE ZNAMČENJE KOT NAČIN USTVARJANJA PRESEŽNE  
VREDNOSTI ZA PORABNIKE**

Ljubljana, junij 2012

KATJA TERGLAV

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) \_\_\_\_\_, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom \_\_\_\_\_, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko \_\_\_\_\_ in sosvetovalcem/sosvetovalko \_\_\_\_\_.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

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

Podpis avtorja(-ice): \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 NOTRANJE ZNAMČENJE</b> .....	<b>2</b>
1.1 Umestitev notranjega znamčenja v širši kontekst .....	3
1.2 Opredelitev pojma notranje znamčenje.....	6
1.3 Pomen notranjega znamčenja v podjetjih.....	13
1.4 Uresničevanje notranjega znamčenja .....	15
1.4.1 <i>Strategija in aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu</i> .....	17
1.4.2 <i>Notranje komuniciranje</i> .....	19
1.4.3 <i>Vodenje</i> .....	21
1.5 Znanje o blagovni znamki .....	21
1.6 Dimenzije notranjega znamčenja .....	22
1.6.1 <i>Identifikacija zaposlenih z blagovno znamko</i> .....	23
1.6.2 <i>Pripadnost zaposlenih blagovni znamki</i> .....	24
1.6.3 <i>Zvestoba zaposlenih blagovni znamki</i> .....	25
<b>2 VPLIV NOTRANJEGA ZNAMČENJA NA USTVARJANJE PRESEŽNE</b> <b>VREDNOSTI ZA PORABNIKE</b> .....	<b>26</b>
2.1 Opredelitev pojmov vrednost in presežna vrednost za porabnike.....	26
2.2 Pomen ustvarjanja presežne vrednosti .....	28
2.3 Procesi ustvarjanja vrednosti.....	29
2.4 Notranje znamčenje kot dejavnik ustvarjanja presežne vrednosti .....	31
<b>3 RAZISKOVALNI NAČRT IN METODOLOGIJA RAZISKAVE</b> .....	<b>34</b>
3.1 Opis in utemeljitev uporabljene metode raziskovanja .....	34
3.1.1 <i>Metoda fokusne skupine</i> .....	34
3.1.2 <i>Analiza vsebine</i> .....	37
3.2 Predstavitev sodelujočih podjetij in udeležencev fokusnih skupin.....	39
3.2.1 <i>Podjetje 1</i> .....	39
3.2.2 <i>Podjetje 2</i> .....	40
3.2.3 <i>Podjetje 3</i> .....	41
3.3 Predstavitev poteka fokusnih skupin.....	41
<b>4 ANALIZA IN INTERPRETACIJA RAZISKAVE</b> .....	<b>44</b>
4.1 Ugotovitve fokusne skupine podjetja 1 .....	45
4.2 Ugotovitve fokusne skupine podjetja 2 .....	49
4.3 Ugotovitve fokusne skupine podjetja 3.....	55
4.4 Sinteza ugotovitev in oblikovanje domnev .....	60
4.4.1 <i>Uresničevanje notranjega znamčenja z notranjim komuniciranjem,</i> <i>izobraževanjem in usposabljanjem</i> .....	60
4.4.2 <i>Povezanost znanja o blagovni znamki in notranjega znamčenja</i> .....	61
4.4.3 <i>Uspešnost uresničevanja notranjega znamčenja</i> .....	61
4.4.4 <i>Vpliv notranjega znamčenja na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike</i> 63	
4.5 Konceptualni model .....	63

<b>5</b>	<b>DISKUSIJA.....</b>	<b>64</b>
5.1	Glavne ugotovitve .....	65
5.2	Prispevki.....	69
5.3	Omejitve .....	71
5.4	Priporočila za nadaljnje raziskovanje.....	71
	<b>SKLEP.....</b>	<b>72</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>74</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Sestavine identitete blagovne znamke .....	9
Slika 2: Bistvo blagovne znamke v obliki piramide .....	10
Slika 3: Proces notranjega znamčenja .....	12
Slika 4: Uresničevanje notranjega znamčenja.....	17
Slika 5: Načini komuniciranja s porabniki in zaposlenimi .....	20
Slika 6: Uporaba znanja pri oblikovanju blagovne znamke.....	22
Slika 7: Piramida pripadnosti zaposlenih blagovni znamki .....	25
Slika 8: Cikel ustvarjanja vrednosti .....	30
Slika 9: Procesi ustvarjanja vrednosti .....	31
Slika 10: Koraki analize fokusnih skupin .....	38
Slika 11: Konceptualni model .....	64

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Prednosti in slabosti metode fokusne skupine.....	37
Tabela 2: Podatki o udeležencih fokusne skupine v podjetju 1 .....	40
Tabela 3: Podatki o udeležencih fokusne skupine v podjetju 2 .....	40
Tabela 4: Podatki o udeležencih fokusne skupine v podjetju 3 .....	41
Tabela 5: Potek fokusnih skupin .....	42



## UVOD

V današnjem času si je težko predstavljati izdelek brez blagovne znamke, saj blagovna znamka omogoča porabniku, da pri nakupovanju in uporabi zaznava razlike med izdelki. Blagovno znamko sestavljajo funkcionalne in čustvene vrednote, ki jo ločijo od drugih blagovnih znamk (Bergstrom, Blumenthal & Crothers, 2002). Funkcionalne vrednote se zaradi hitrih tehnoloških sprememb vedno težje ohranjajo, zato so se podjetja začela osredotočati na predstavljanje in ohranjanje čustvenih vrednot (Henkel, Tomczak, Heitmann & Herrmann, 2007). Poudarjanje čustvenih vrednot prek medijev je drago, zato se v podjetjih vedno bolj zavedajo pomena zaposlenih. Zaposleni so utelešenje blagovne znamke, zato omogočajo razlikovanje blagovne znamke od konkurenčnih ne le po tem, kaj porabnikom zagotavlja (funkcionalne vrednote), ampak tudi po tem, kako je izdelek dostavljen (čustvene vrednote) (de Chernatony, 2002).

Razvoj trajnostne konkurenčne prednosti, ki je eden izmed osrednjih ciljev podjetja, je posledica organizacijske kulture, zgrajene na vrednotah zaposlenih. Nov pogled na upravljanje blagovnih znamk se ne osredotoča le na navzven usmerjene obljube blagovne znamke (angl. *brand promise*), temveč upošteva tudi, kako zagotoviti, da bodo zaposleni obljube uspešno uresničevali (de Chernatony, 2002). Porabniki so vedno bolj izkušeni in zahtevni, zato v podjetjih želijo zaposlene, ki verjamejo v vrednote blagovne znamke in jih prizadevno udeležujejo. V podjetjih se je razvil proces notranjega znamčenja (angl. *internal branding*), ki je usmerjen tako v ponotranjenje vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke kot tudi v uspešno uresničevanje obljub blagovne znamke (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009b). Eno bistvenih vprašanj vodstva je, kako ponuditi porabnikom celovito blagovno znamko in uskladiti vse dejavnosti ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike (angl. *superior customer value*) (de Chernatony, 2002). S kombinacijo predanih zaposlenih in odgovornih vodij lahko podjetje doseže presežno in edinstveno vrednost zase, za zaposlene in za porabnike (Nayar, 2010).

Namen magistrskega dela je povečati zavedanje notranjega znamčenja tako med raziskovalci kot tudi v podjetjih. Z raziskovanjem notranjega znamčenja želim poglobiti razumevanje tega pojma, spodbuditi širšo uporabo koncepta v podjetjih in opozoriti raziskovalce na pomembnost proučevanja tega procesa. Namen dela je tudi izpostaviti pomembnost medfunkcijske povezanosti in združiti dve področji. To sta trženje, ki se bolj ukvarja z znamčenjem, in ravnanje z ljudmi pri delu, ki je bolj osredotočeno na zaposlene. Prav tako želim raziskati, kako zaposleni, ki ponotranjijo vrednote blagovne znamke in imajo o njej veliko znanja, vplivajo na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. Obstaja zelo malo empiričnih ugotovitev o vplivu notranjega znamčenja na presežno vrednost za porabnike, zato želim poglobljeno raziskati to področje ter priti do ugotovitev, ki bi prispevale k večjemu zavedanju in nadaljnjemu raziskovanju tega področja.

Glavni cilj magistrskega dela je postaviti raziskovalne domneve ter oblikovati konceptualni model s področij notranjega znamčenja in ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike. Model je zasnovan na teoretičnih spoznanjih in ugotovitvah, ki sem jih razvila z izvedbo kvalitativne raziskave v treh slovenskih podjetjih. Poleg poglobitve razumevanja notranjega znamčenja želim tudi ugotoviti njegove prednosti za podjetje in podrobneje proučiti povezanost zaposlenih z blagovno znamko, ki se razvije kot posledica njegovega izvajanja. Prav tako želim raziskati, kako ga v podjetjih, ki so sodelovala v raziskavi, uresničujejo ter kakšna je pri tem vloga trženja, ravnanja z ljudmi pri delu in vodenja. Cilj magistrskega dela je tudi proučiti, kateri so dejavniki ustvarjanja presežne vrednosti in kakšne koristi ima podjetje, ki ustvarja presežno vrednost za svoje deležnike. Predvsem pa želim podrobneje raziskati, kako lahko podjetje doseže to vrednost z izvajanjem notranjega znamčenja.

Magistrsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem poglavju se osredotočim na osrednji koncept, to je notranje znamčenje. Najprej opredelim trženje in notranje trženje (angl. *internal marketing*), ki predstavljata širši kontekst obravnavanega področja in prispevata k boljšemu razumevanju notranjega znamčenja. Nato sledijo opredelitev osrednjega koncepta, proučitev njegovega pomena in prednosti ter predstavitev načinov njegovega uresničevanja. Uresničevanje poteka z notranjim komuniciranjem, izobraževanjem in usposabljanjem. Nazadnje proučim povezanost zaposlenih z blagovno znamko, ki je posledica notranjega znamčenja. V drugem poglavju opredelim pojma vrednost in presežna vrednost, nato razložim pomen ustvarjanja presežne vrednosti tako za porabnike kot tudi za podjetja, nazadnje pa povežem koncept notranjega znamčenja z ustvarjanjem presežne vrednosti za porabnike. Tretje poglavje zajema kvalitativno raziskavo za oblikovanje raziskovalnih domnev in konceptualnega modela. Predstavim metodologijo raziskave in utemeljim, zakaj sem se odločila za kvalitativno metodo. Nato opišem postopek interpretacije kvalitativnih podatkov. Sledi predstavitev poteka in udeležencev fokusnih skupin. V četrtem poglavju izvedem interpretacijo podatkov iz posameznih fokusnih skupin in predstavim ugotovitve, ki so sinteza ugotovitev posamezne fokusne skupine. Na podlagi ugotovitev oblikujem raziskovalne domneve in postavim konceptualni model. V zadnjem, petem poglavju izpostavim glavne ugotovitve in prispevke raziskave, opišem omejitve dela ter predlagam smernice za prihodnje raziskave. V sklepu povzamem najpomembnejšo vsebino dela.

## **1 NOTRANJE ZNAMČENJE**

Porabniki se dnevno odločajo, kateri izdelki najboljše zadovoljijo njihove potrebe in želje. Ponudba izdelkov je ogromna, zato je odločitev precej kompleksna. Blagovna znamka poenostavi nakupno odločitev za porabnike, saj sporoča, kdo je proizvajalec, kakšno kakovost ima izdelek, v kateri cenovni razred spada in kaj ponuja (Gardner, Erhardt & Martin-Rios, 2011). Da porabniki zaupajo sporočilom, mora blagovna znamka vse obljube za porabnike tudi uresničiti. Za dolgoročno uspešnost blagovne znamke je pomembna izkušnja porabnika z blagovno znamko. V času naraščanja storitev je izkušnja porabnika vse bolj odvisna od vedenja in miselnosti zaposlenih (Ind, 2003). Zaposleni so postali odsev blagovne znamke.



Obstaja precej večja verjetnost, da bodo zaposleni izpolnili obljube blagovne znamke (angl. *brand promise*), če so zavezani njenim vrednotam. Za doseganje usklajenosti vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke pa je ključnega pomena notranje znamčenje (de Chernatony, 2002).

Za boljše razumevanje osrednje tematike je treba najprej opredeliti pojma trženje in notranje trženje, saj predstavljata širši kontekst notranjega znamčenja.

### **1.1 Umestitev notranjega znamčenja v širši kontekst**

Notranje trženje in notranje znamčenje sta se razvila znotraj trženja, zato je najprej treba opredeliti in razumeti koncept trženja. Ameriško združenje za trženje (angl. *American Marketing Association*) definira trženje kot splet procesov za ustvarjanje, komuniciranje in posredovanje vrednosti porabnikom (Definition of marketing - American Marketing Association, 2011). Trženje prav tako razvija in ohranja odnose s porabniki na načine, ki prinašajo podjetju in deležnikom korist. Kotler (2001, str. 5) definira tradicionalno trženje kot družbeni in vodstveni proces, v katerem posameznik ali skupine zadovoljijo svoje potrebe in želje s tem, da ustvarjajo in izmenjujejo proizvode oziroma vrednosti z ostalimi udeleženci na trgu.

V dinamičnem in visoko konkurenčnem okolju tradicionalne oblike poslovanja ne zadoščajo več. Trženje, kot ga opredeljuje Kotler (2001, str. 5), ni več dovolj za doseganje trajnejših konkurenčnih prednosti, zato so podjetja prepoznala potrebo po razvoju trženja, ki vidi zaposlene kot poseben notranji trg, z značilno tržno dinamiko zunanjih trgov (Ballantyne, 2003; Fox, 2006). Gre za notranje trženje, ki svoje trženjske aktivnosti prvotno usmeri na zaposlene z namenom, da le-ti znajo učinkovito uresničiti zastavljene trženjske programe na zunanjem trgu (Ballantyne, 2003; Definition of Internal Marketing - American Marketing Association, 2011). Tradicionalno trženje je usmerjeno navzven, na porabnike, notranje pa na notranji trg, torej na zaposlene, in dopolnjuje trženjske programe na zunanjem trgu (Lings, 2004). Usmeritev na zaposlene nakazuje nastanek novega, bolj modernega trženjskega modela (King & Grace, 2008). V konceptu notranjega trženja so zaposleni obravnavani kot prvi kupci podjetja (Barnes, Fox & Morris, 2004). Trženjska orodja, ki jih trženje uporablja za vzpostavljanje odnosov s porabniki, se v notranjem trženju uporabljajo za pridobivanje in zadrževanje najboljših kadrov (Berry, 1981). Pri notranjem trženju je pomembno oblikovanje in ohranjanje odnosov z zaposlenimi (Varey & Lewis, 1999, str. 941).

Tudi Nayar (2010) meni, da so na prvem mestu zaposleni, za njimi šele porabniki, kar se v določeni meri kaže tudi v praksi. Uspešna podjetja se vedno bolj zavedajo, da drugačen način razmišljanja ni ključen le za storitvena podjetja, ampak za vsa podjetja, tudi proizvodna, zato poleg prodaje izdelkov izvajajo še spremljajoče storitve. Resnična vrednost se namreč ustvari v interakciji med zaposlenimi in porabniki. Če podjetje postavi zaposlene na prvo mesto, popolnoma spremeni način ustvarjanja edinstvene vrednosti za porabnike.

Model šestih trgov, kot so ga poimenovali Christopher, Payne in Ballantyne (1993), predstavlja širši pogled trženja s poudarkom na odnosih. Na makro ravni gre za spoznanje, da mora trženje razširiti svoj vpliv na večje število trženjskih odnosov oziroma na večje število trgov, ki so: porabniški trgi (novi in stari), dobaviteljski trgi, referenčni trgi, trgi delovne sile, vplivni trgi, ki zajemajo finančne in vladne agencije, ter notranji trgi. Na mikro ravni pa gre za spoznanje, da je kakovost notranjih odnosov, torej odnosov na notranjem trgu, ključna za uspešno implementacijo trženjskih načrtov, zato je potrebna uvedba notranjega trženja in notranjega znamčenja, ki sta usmerjena v razvoj kakovostnih notranjih odnosov. Kotler (1991) pa predlaga trikotnik trženjskih odnosov, ki je uporaben predvsem pri izvajanju storitev in vključuje naslednje odnose:

- odnos med porabnikom in podjetjem, kar imenuje zunanje trženje (angl. *external marketing*),
- odnos med porabnikom in zaposlenimi, kar imenuje interaktivno trženje (angl. *interactive marketing*),
- odnos med zaposlenimi in podjetjem, kar imenuje notranje trženje (angl. *internal marketing*).

Tržniki bi morali prepoznati in se osredotočiti na vse tri vrste odnosov, saj odnosi vplivajo na to, kako porabniki zaznavajo blagovno znamko. Večina literature na temo implementacije trženja je še vedno pretežno usmerjena na zunanji trg, torej na porabnike in konkurente. Raziskovalci pri tem zanemarjajo pomembnost notranje usmeritve, predvsem osredotočenosti na zaposlene, ki imajo stike s porabniki. Zadnji odnos, ki ga je izpostavil Kotler (1991), torej odnos med zaposlenimi in podjetjem, predstavlja notranji fokus podjetja in je v domeni notranjega trženja. Z razvojem notranjega trženja se tržniki usmerijo v zadovoljitev potreb in želja zaposlenih, kar poveča verjetnost, da bodo zaposleni posredovali dobre storitve porabnikom (Ballantyne, 2000). Notranje trženje je tudi tesno povezano s procesom notranjega znamčenja, ki je prav tako usmerjeno na zaposlene (Lings, 2004).

Blagovna znamka je kompleksen koncept, sestavljen iz funkcionalnih in čustvenih vrednot, ki jih cenijo porabniki. Ti namreč razlikujejo in izbirajo blagovne znamke glede na to, kako se vrednote blagovne znamke ujemajo z njihovim življenjskim slogom in kako zadovoljijo njihove potrebe (de Chernatony, 2002). Pregled literature o blagovnih znamkah je pokazal, da obstajajo številne opredelitve tega kompleksnega koncepta. Kotler (1991) jo opredeljuje kot ime, znak, simbol, dizajn ali kombinacijo teh elementov kot način identifikacije izdelkov podjetja in kot način razlikovanja od konkurenčne ponudbe. De Chernatony in McDonald (1998) definirata uspešno blagovno znamko kot prepoznaven izdelek, storitev, osebo ali kraj, v kateri porabnik prepozna pomembne vrednote, ki se kar najbolje ujemajo z njegovimi potrebami. Ta opredelitev presega definicijo blagovne znamke po Kotlerju (1991). Kapferer (2011) pa poudarja, da blagovna znamka ni izdelek, ampak daje izdelku identiteto in pomen.

V Sloveniji še ni enotnega termina za angleški izraz »brand«, zato je še vedno prisotna polemika glede besedne zveze »blagovna znamka«. Nekateri akademiki trdijo, da je blagovna

znamka preozek pojem, saj velja le za blago, ne pa tudi za storitve, zato uporabljajo termin »tržna znamka«, ki obsega blagovno znamko, storitveno znamko, korporacijsko znamko ter znamko držav, krajev in posameznikov (Kline v Bajec, 2007; Kline & Berus, 2002; Pompe, 2008). Kljub predlogu za uporabo tržne znamke za označevanje izdelkov in storitev uporabljam izraz blagovna znamka. V terminološkem slovarju trženja (Potočnik & Umek, 2004, str. 41) je termin brand preveden v izraz »blagovna znamka«, ki se nanaša tako na izdelke kot tudi na storitve. Tudi Kapferer (2011) meni, da ni potrebe po ločevanju blagovne znamke izdelka in blagovne znamke storitve.

Blagovna znamka ima mnoge funkcije, kar ustvarja koristi za podjetje, za zaposlene in za porabnike. Funkcije blagovne znamke so sporočanje koristi uporabe izdelka porabnikom, zmanjševanje stroškov iskanja in negotovosti pri izbiranju izdelka, razločevanje izdelka od konkurenčnih v očeh porabnikov in zaposlenih, povezovanje čustvenih vrednot znamke z vrednotami porabnikov in zaposlenih ter ustvarjanje sožitja med zaposlenimi in porabniki (de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011; Gardner et al., 2011). Blagovna znamka sporoča podatke, ki omogočijo porabnikom, da sprejmejo manj kompleksne in hitrejše nakupne odločitve (Gardner et al., 2011). Blagovna znamka s svojo identiteto usmeri zaposlene k sprejemljivim oblikam vedenja, ki omogočajo dosledno uresničevanje blagovne znamke. Blagovna znamka za podjetje zagotavlja pravno zaščito pred konkurenti. Poleg tega lahko omogoči vir stalnega dotoka prihodkov ter velik ugled podjetja, ki povečuje zaupanje porabnikov in prepoznavnost na trgu (de Chernatony, 2002, str. 18).

Potočnik in Umek (2004, str. 44) definirata znamčenje (angl. *branding*) kot proces oblikovanja blagovne znamke, s katerim podjetje poveča čustven pomen izdelkov in jih označi, da bi se razlikovali od izdelkov konkurentov. Dodajanje čustvene komponente ustvarja vrednost za porabnike (Bergstrom et al., 2002). Punjaisri in Wilson (2007) menita, da je znamčenje pomemben trženjski proces, ki je usmerjen v poenotenje vrednot porabnika z vrednotami podjetja oziroma izdelka. Namen znamčenja je diferencirati ponudbo od konkurentov, izpostaviti edinstveno vrednost, ki jo izdelek ponuja porabnikom, ter na trgu ustvariti takšno pozicijo, ki bo pritegnila porabnike in jih spremenila v zveste porabnike. Podjetje tako trgu posreduje obljubo blagovne znamke, ki je povezana z izdelkom. Učinkovito znamčenje ustvari močno čustveno povezavo med sporočilom o blagovni znamki in izdelkom ter omogoča porabnikom, da ustrezno uredijo svoje znanje o blagovnih znamkah in se lahko jasno odločijo, katero želijo. Znamčenje na ta način utrdi nakupne navade porabnikov, kar prinaša vrednost za podjetje (King & Grace, 2008; Sartain, 2005).

Tradicionalno trženje je v preteklosti svoje aktivnosti usmerjalo le na porabnike. A z večjim pomenom znamčenja v podjetjih se je povečalo tudi zavedanje, da imajo pri izvajanju tega procesa ključno vlogo zaposleni (Punjaisri & Wilson, 2007). Ti so namreč tisti, ki uresničijo obljube blagovne znamke (Sartain, 2005). Podjetje bi zato moralo znamčenje uporabiti (poleg ustvarjanja določene percepcije o blagovni znamki pri porabnikih) tudi za ustvarjanje percepcije o blagovni znamki med zaposlenimi (Vallaster & de Chernatony, 2006). Če

zaposleni ne poznajo podobe (angl. *brand image*) in obljub blagovne znamke, bodo teže delovali tako, kot je porabnikom obljubljen. Vlaganje v znamčenje je lahko ogroženo že z eno samo slabo izkušnjo porabnika. Podjetje ne more v celoti razviti njegovega potenciala, če hkrati ne vloži v njegov razvoj med zaposlenimi. Zaposleni so torej pomemben dejavnik uspešnosti blagovne znamke (Sartain, 2005). Po mnenju Jacobsa (2003) blagovna znamka ustvarja odnos med porabniki in podjetjem, a hkrati tudi odnos med zaposlenimi in podjetjem. Ravno zato so tržniki prepoznali potrebo po razvoju notranjega znamčenja.

## 1.2 Opredelitev pojma notranje znamčenje

Uspešna blagovna znamka ima veliko vrednost za podjetje. Poleg finančnega vidika, saj najboljše blagovne znamke dosegajo milijardne vrednosti in so dragoceno premoženje podjetja, vsebuje tudi pomembne nefinančne vidike, kot so čustvene vrednote (de Chernatony, 2002, str. 18). Z vzpostavitvijo čustvenih značilnosti dobi blagovna znamka globlji pomen tako za porabnike kot tudi za zaposlene. Če podjetje z uresničevanjem notranjega znamčenja poveže vrednote blagovne znamke z vrednotami zaposlenih in osmisli blagovno znamko v očeh zaposlenih, razvije temelje za gradnjo močne blagovne znamke (de Chernatony et al., 2011). Vključenost zaposlenih v proces znamčenja je pomembnejša in učinkovitejša od dragih oglaševalskih kampanj (Fox, 2006; Lings, 2004).

Kot sem omenila že v prejšnjem poglavju, je znamčenje pomemben proces trženja, s katerim želi podjetje poenotiti vrednote porabnika z vrednotami podjetja oziroma izdelka. S podobnim namenom se je znotraj notranjega trženja uveljavilo notranje znamčenje (Gardner et al., 2011). Bistvo procesa notranjega znamčenja je v tem, da vedenje zaposlenih povezuje z vrednotami blagovne znamke podjetja (Punjaisri & Wilson, 2011). Miles in Mangold (2004, str. 68) notranje znamčenje definirata kot proces, s katerim zaposleni ponotranjijo želeno podobo blagovne znamke (angl. *desired brand image*) ter so motivirani, da širijo podobo blagovne znamke med porabnike in druge deležnike. Punjaisri in Wilson (2007) ga opredeljujeta kot proces, ki je usmerjen v usklajevanje vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke.

Težava, ki jo imam pri uporabi pojma notranje znamčenje, je ta, da v Sloveniji še ni razvitega ustreznega termina za omenjeni koncept, saj je na slovenskem področju še zelo neraziskan in neuveljavljen. V tujini pa je že kar nekaj let v uporabi izraz »internal branding« (Punjaisri & Wilson, 2007; Sartain, 2005). V delu sem se odločila za uporabo izraza notranje znamčenje, pri čemer izhajam iz slovenskega prevoda za termin »branding«, ki je znamčenje (Damjan v Klein, 2004, str. 429).

Glavna naloga notranjega znamčenja je zagotoviti, da zaposleni uresničijo blagovno znamko v takšni obliki, kot jo podjetje sporoča porabnikom. Zaposleni so namreč tisti, ki imajo interakcije z zunanjimi deležniki. Notranje znamčenje pa ima velik pomen predvsem za zaposlene, ki so dnevno v neposrednem stiku s porabniki. Zaposleni so predstavniki blagovne

znamke, zato morajo verjeti vanjo (Lings, 2004). Njihovo vedenje in odnosi vplivajo na to, ali bo obljuba blagovne znamke izpolnjena. Zaposleni so namreč prvi kupci blagovne znamke. Ravno zato morajo podjetja upoštevati, razumeti in ustrezno usmerjati svoje zaposlene (Punjaisri & Wilson, 2011).

Pri znamčenju se podjetje ne sme osredotočiti le na porabnike, ampak mora celoten proces zastaviti bolj uravnoteženo, tako da upošteva tudi zaposlene (Barnes et al., 2004; de Chernatony, 2002, str. 20). Z uresničevanjem notranjega znamčenja želi podjetje navdušiti zaposlene za blagovno znamko, jih povezati z njo ter posledično razviti njihovo pripadnost in zvestobo blagovni znamki (Gardner et al., 2011; King & Grace, 2008). Le takšni zaposleni lahko posredujejo pravo vrednost blagovne znamke porabnikom (Fox, 2006). Raziskave o notranjem znamčenju potrjujejo, da njegovo uspešno uresničevanje vodi v identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko (angl. *brand identification*) ter v razvoj njihove pripadnosti (angl. *brand commitment*) in zvestobe blagovni znamki (angl. *brand loyalty*) (Punjaisri & Wilson, 2007). Zvesti zaposleni, ki vanjo verjamejo, so motivirani, da prepričajo porabnike o nakupu njihove blagovne znamke in ne konkurenčne (Gardner et al., 2011; King & Grace, 2008). Zaposleni, ki ponotranjijo vrednote blagovne znamke, izpolnijo njeno obljubo, ki je za porabnike vsakič enaka (Kimpakorn & Tocquer, 2010). Porabniki kot dobro blagovno znamko zaznavajo tisto znamko, ki vedno uresniči, kar objubi. Notranje znamčenje omogoči vedenja zaposlenih, ki so v skladu z obljubami blagovne znamke (King & Grace, 2008; Punjaisri & Wilson, 2011).

Za uspešnost blagovne znamke je zelo pomembna konsistentna izpolnitev njenih obljub, saj je tako porabnikova izkušnja z blagovno znamko vsakič enaka (Bergstrom et al., 2002). Z notranjim znamčenjem podjetje zagotovi konsistentnost. Ne glede na to, s katerim zaposlenim bo porabnik v stiku, bo izkušnja blagovne znamke vsakič enaka (de Chernatony, 2002). Konsistentnost blagovne znamke, ki jo z razvojem notranjega znamčenja zagotavljajo zaposleni, posledično vodi do ohranjanja identitete, podobe in ugleda blagovne znamke (Kimpakorn & Tocquer, 2010; Punjaisri & Wilson, 2007).

Tržniki si prizadevajo, da bi na porabniškem trgu ustvarili zavedanje blagovne znamke. Hkrati bi se morali truditi tudi pri zaposlenih razviti enako zavedanje (King & Grace, 2008). Z izvajanjem notranjega znamčenja zaposleni spoznajo blagovno znamko, pridobijo informacije o njej in razvijejo ustrezno znanje (Gardner et al., 2011). Če zaposleni nimajo znanja o blagovni znamki, torej ne vedo, kaj blagovna znamka obljublja porabnikom in kakšno podobo ustvarja na trgu, je malo možnosti, da bodo izpolnili pričakovanja, ki jih imajo o blagovni znamki porabniki, in širili želeno podobo blagovne znamke (Fox, 2006; Miles & Mangold, 2005). Ozaveščenost o blagovni znamki pripomore tudi k ustvarjanju razločevanja blagovne znamke med zaposlenimi (King & Grace, 2008).

Trženje, ki je usmerjeno na zunanji trg, skuša zadovoljiti potrebe in želje porabnikov, z notranjim znamčenjem pa se pozornost usmeri na zadovoljitev potreb in želja zaposlenih.

Zadovoljni zaposleni so pripravljeni vzpostaviti pristen odnos s porabniki, kar najbolje zadovoljiti njihove potrebe in nanje prenesti vrednost blagovne znamke (Barnes et al., 2004; Lings, 2004). Da podjetje pri porabnikih ustvari pozitivno izkušnjo z blagovno znamko, mora najprej ustvariti pozitivno izkušnjo za zaposlene. Zaposlene je treba vključiti v poslovanje in jih navdušiti z jasno zastavljenimi cilji, ki se prenesejo na vse ravni podjetja. Za uspešno notranje znamčenje mora podjetje ustvariti okolje, ki spodbuja, ceni in razume svoje zaposlene, ter razviti kulturo in sistem vrednot, ki omogočajo zaposlenim, da v celoti razvijejo svoj talent (King & Grace, 2008). Prav tako mora privabiti in zadržati odlične ljudi, ki imajo podobne vrednote kot blagovna znamka (de Chernatony, 2002).

Jasno opredeljene vrednote in vizija so dobro izhodišče za razvoj blagovne znamke (de Chernatony, 2002). Za uspešno notranje znamčenje je tudi ključnega pomena, da zaposleni ta proces sprejmejo kot dobro prakso (King & Grace, 2008). Notranje znamčenje se mora začeti hkrati z razvojem blagovne znamke in z znamčenjem (Sartain, 2005). Podjetje, ki na prvo mesto postavi interese zaposlenih, nato šele interese porabnikov in delničarjev, sledi filozofiji, da zaposleni, ki so predani vrednotam blagovne znamke, s svojo zagnanostjo in vedenjem navdušijo ciljni trg, kar pa dolgoročno pomeni povečanje prihodkov za delničarje (de Chernatony, 2002, str. 118).

Vrednote so sestavni del blagovne znamke in procesa notranjega znamčenja, zato menim, da je treba opredeliti tudi ta pojem. Vrednota je dolgotrajno prepričanje, da je neko vedenje ali končno stanje bivanja bolj zaželeno kot drugo oziroma nasprotno vedenje ali končno stanje bivanja. To prepričanje se lahko oblikuje na osebni ali družbeni ravni, prav tako pa tudi na ravni podjetja in njegovih porabnikov (Rokeach v de Chernatony, 2002). Musek (2000, str. 9) opredeljuje vrednoto kot relativno trajno pojmovanje ciljev in pojavov, ki jih visoko cenimo. Vrednota je življenjsko vodilo, ki usmerja interese in vedenje človeka. Vlogo vrednot pri znamčenju je povečalo spoznanje, da porabniki izbirajo blagovne znamke glede na to, kako se vrednote blagovne znamke ujemajo z njihovimi vrednotami in življenjskim slogom (de Chernatony, 2002). De Chernatony (2002) meni, da imajo vrednote blagovne znamke pomembno vlogo pri notranjem znamčenju in vzdrževanju blagovne znamke, saj:

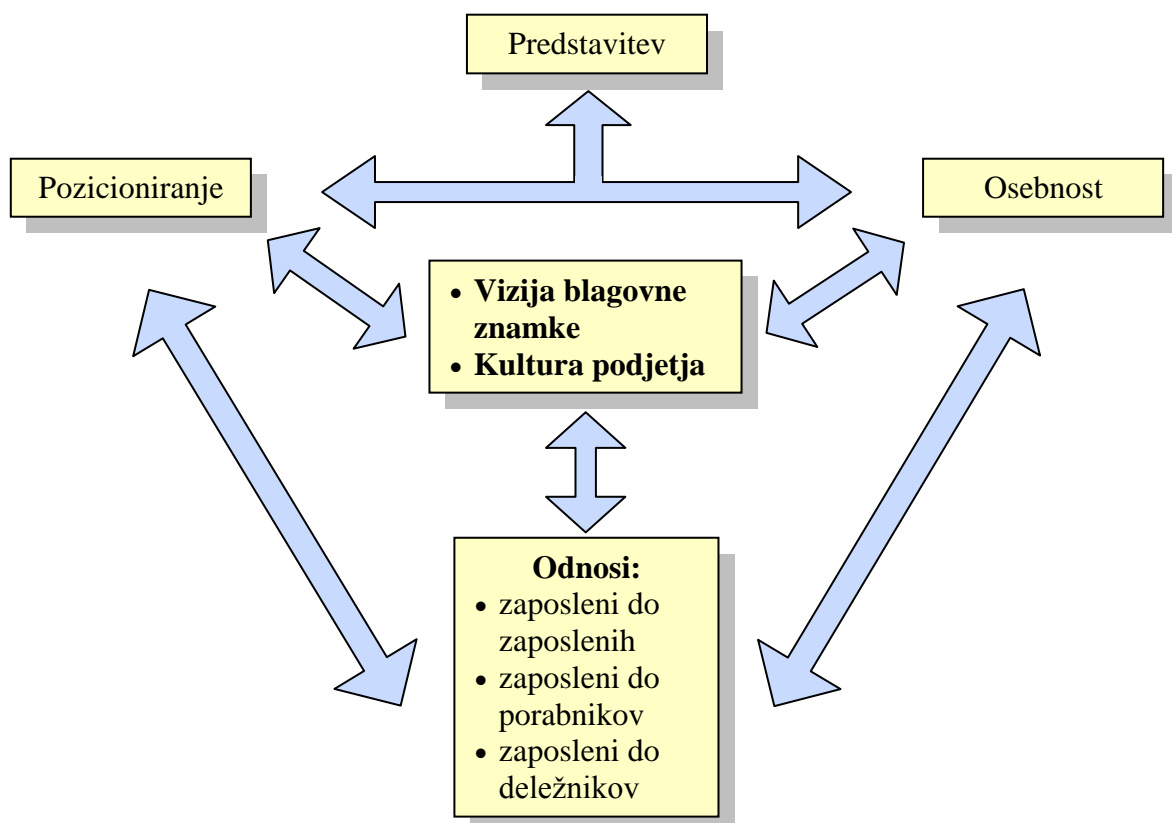
- zaposlenim izražajo želene oblike vedenja;
- zaposlene spodbujajo in poenotijo njihova stališča;
- zaposlenim sporočajo, kaj znamka predstavlja;
- v podjetje privlačijo tiste ljudi, ki verjamejo v iste vrednote;
- zaposleni in porabniki lažje prepoznajo razlikovalne značilnosti blagovne znamke;
- porabniki bolje razumejo obljube blagovne znamke.

Za povezanost zaposlenih in porabnikov z blagovno znamko je ključna identiteta blagovne znamke. Pri identiteti blagovne znamke gre za navade, cilje in vrednote, ki odražajo značilnosti nosilca blagovne znamke (de Chernatony, 2002, str. 53). Identiteta izraža edinstvenost blagovne znamke. Prav tako sporoča vsem deležnikom, kaj predstavlja ter kaj želi doseči v sedanjosti in v prihodnosti. V konceptu komunikacije je identiteta blagovne

znamke tisti element znamke, ki ima vedno isto sporočilo, ne glede na različne vrste izdelkov, ki spadajo pod znamko, ter ne glede na različne aktivnosti in komunikacijska sporočila, ki predstavljajo znamko (Kapferer, 2011).

Identiteta blagovne znamke je strukturirana celota, ki vsebuje več sestavnih delov, ki so: 1) vizija blagovne znamke, 2) kultura podjetja, 3) pozicioniranje blagovne znamke, 4) predstavitev blagovne znamke, 5) osebnost blagovne znamke in 6) odnosi. Osrednje mesto identitete ima vizija blagovne znamke, ki predstavlja usmeritev za prihodnost in sporoča, kaj želi blagovna znamka doseči v prihodnje. Uresničitev vizije je odvisna od kulture zaposlenih in vodstva, ki verjame v določene vrednote. Razumevanje blagovne znamke v podjetju se nato izrazi s pozicioniranjem in osebnostjo blagovne znamke. Pozicioniranje izraža funkcionalne vrednote blagovne znamke, osebnost pa njene čustvene vrednote. Hkrati morajo zaposleni vedeti, kakšne odnose morajo vzdrževati med seboj, s porabniki in z ostalimi deležniki, da uresničijo vrednote blagovne znamke. Notranja usklajenost omogoči poenoteno predstavitev blagovne znamke na trgu. Med vsemi sestavinami identitete blagovne znamke potekajo interakcije, vodje pa morajo najti primeren način za njihovo povezanost, da dosežejo čim večjo notranjo enotnost (de Chernatony, 2002, str. 55). Identiteta blagovne znamke je prikazana z modelom na Sliki 1.

Slika 1: Sestavine identitete blagovne znamke



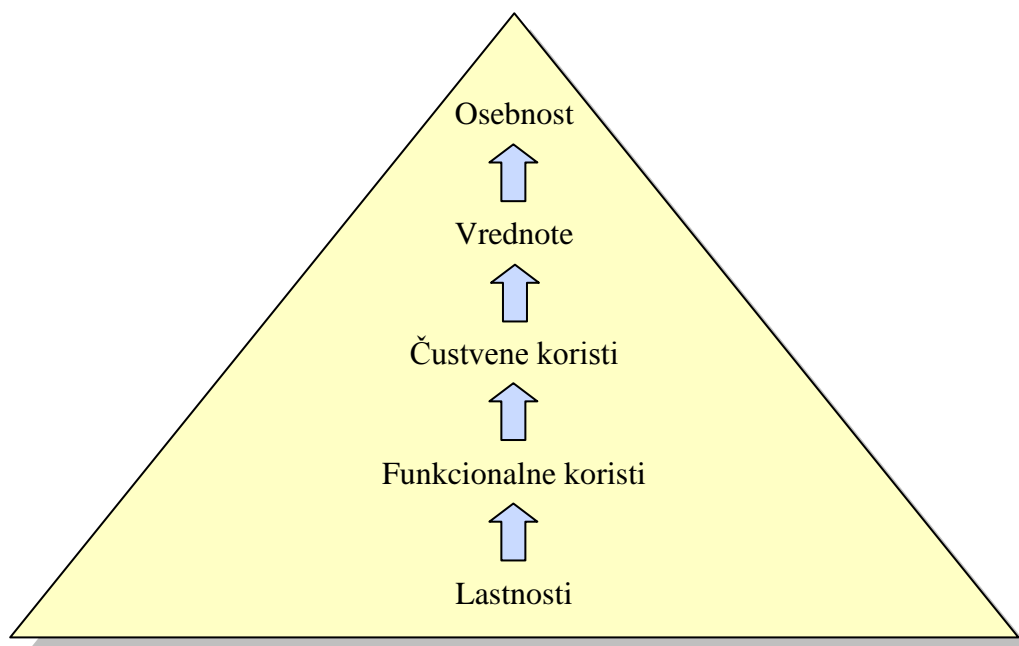
Vir: L. de Chernatony, *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*, 2002, str. 54.

Poleg identitete blagovne znamke morajo zaposleni poznati tudi njeno bistvo. To je lahko prikazano v obliki piramide. S piramido blagovne znamke je predstavljena prepoznavnost oziroma posebnost blagovne znamke, ki služi tudi za izboljšanje notranjega komuniciranja. Za uspeh blagovne znamke je ključna podpora vodstva podjetja, posamezni elementi pa morajo biti jasno posredovani in razumljivi vsem zaposlenim. Razumevanje bistva blagovne znamke ima tudi strateško in motivacijsko funkcijo za zaposlene, saj jih motivira, da delujejo v skladu z elementi blagovne znamke, kar vodi v njeno konsistentno in jedrnato udejstvovanje. Bistvo blagovne znamke pa prav tako predstavlja zaposlenim vodilo za odločitve glede znamke, kar vodi v uresničevanje njene strategije.

Piramida bistva blagovne znamke je prikazana na Sliki 2. Po mnenju de Chernatonyja (2002, str. 229) so elementi bistva blagovne znamke naslednji:

- Lastnosti: predstavljajo osnovo, na kateri je zgrajena blagovna znamka.
- Koristi: prednosti blagovne znamke za porabnike. Priznavati jih morajo tudi zaposleni.
- Funkcionalne koristi: predstavljajo namen koriščenja izdelka.
- Čustvene koristi: kaj blagovna znamka porabniku nudi na čustveni ravni.
- Vrednote: na katerih je zgrajena blagovna znamka ter jih sprejemajo in zastopajo tudi zaposleni. Vrednote so podpora konkurenčnim prednostim, imajo razločevalno funkcijo v očeh porabnikov in predstavljajo edinstvenost.
- Osebnost: osebnostne značilnosti, ton in videz blagovne znamke, ki so povezani z njenimi vrednotami. Je najbolj neposreden element blagovne znamke, zato ustvarja prvi vtis in izkušnjo z blagovno znamko.

*Slika 2: Bistvo blagovne znamke v obliki piramide*



*Vir: L. de Chernatony, Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk, 2002, str. 229.*



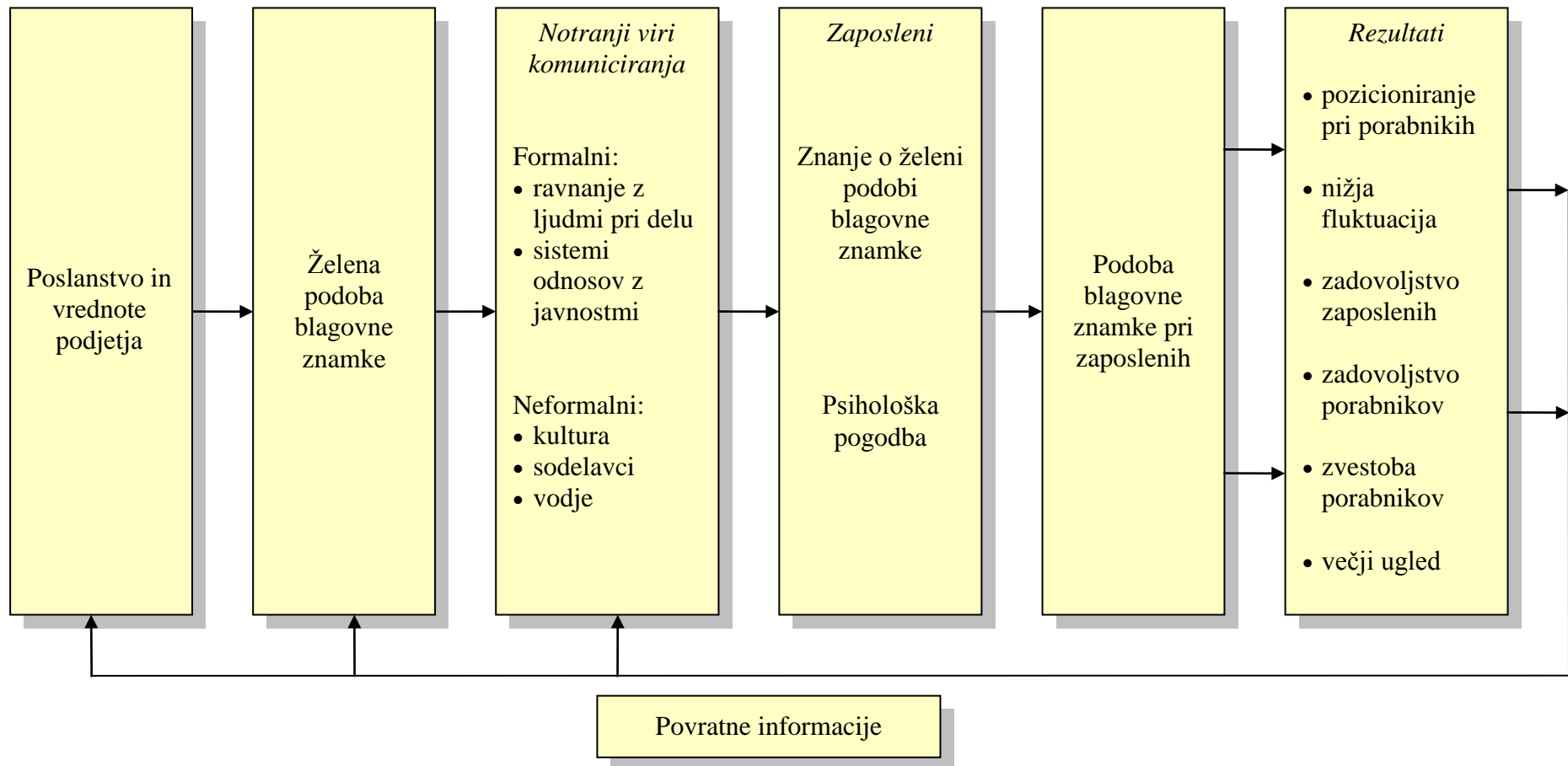
Na dnu piramide so lastnosti izdelka, na katerih je zgrajena blagovna znamka. Toda porabnike bolj kot lastnosti zanimajo funkcionalne koristi, ki jih prinašajo lastnosti izdelka, zato so funkcionalne koristi naslednja stopnja v razvoju bistva blagovne znamke. Z izkušnjami začnejo porabniki bolje razumeti blagovno znamko, tako da se funkcionalne koristi pretvorijo v čustvene koristi. Čustvene koristi pa so učinkovite le, če vodijo k vrednotam, ki jih cenijo porabniki. Na vrhu piramide je osebnost blagovne znamke, ki porabnikom in drugim udeležencem sporoča vrednote blagovne znamke. Na podlagi osebnosti porabniki sklepajo, katere vrednote ima blagovna znamka (de Chernatony, 2002).

Poslanstvo in vrednote podjetja predstavljajo začetek procesa notranjega znamčenja, saj sporočajo zaposlenim, zakaj podjetje obstaja in na kakšen način izpolnjuje poslanstvo (de Chernatony, 2002). Poslanstvo in vrednote so osnova za določitev zelene podobe blagovne znamke. To podobo blagovne znamke podjetje širi med zaposlene, zaposleni pa naprej med ostale deležnike (Vallaster & de Chernatony, 2006).

Širjenje podobe blagovne znamke v podjetju poteka z notranjim komuniciranjem. Sporočila morajo jasno posredovati poslanstvo in vrednote podjetja ter zeleno podobo blagovne znamke. Poleg tega morajo sporočati vedenja in odnose, ki so v podjetju cenjeni in se pričakujejo od zaposlenih. Komunikacija za razvoj uspešnega notranjega znamčenja mora biti pogosta, sporočila morajo biti konsistentna in enaka po vseh komunikacijskih poteh (Miles & Mangold, 2005). S takšnim komuniciranjem podjetje doseže dvoje. Pri zaposlenih razvije znanje in razumevanje o zeleni podobi blagovne znamke. Poleg tega pa tudi ohrani psihološko pogodbo med podjetjem in posameznim zaposlenim. Psihološka pogodba je sporazum o razmerah delovnega odnosa, ki se razvije v mislih zaposlenega. Je osrednja komponenta motivacije zaposlenega. Hkrati je osrednjega pomena v procesu notranjega znamčenja. Če podjetje podpira psihološko pogodbo, poveča zaupanje zaposlenih v vodstvo ter jih motivira, da želijo čim bolj zadovoljiti potrebe porabnikov in čim bolj sodelovati s sodelavci. Izpolnitev psihološke pogodbe izboljša kakovost odnosov med zaposlenimi in poveča vsakdanjo produktivnost (Miles & Mangold, 2005).

Če podjetje nima konsistentne komunikacije znotraj podjetja, so posledice lahko kršitev psihološke pogodbe v očeh zaposlenih, večja fluktuacija, padec produktivnosti ter manjša zvestoba blagovni znamki in tudi podjetju. Zaposleni, ki prejemajo pogosta in konsistentna sporočila, razumejo podobo blagovne znamke ter so motivirani to podobo posredovati porabnikom in drugim deležnikom (Miles & Mangold, 2005). Ker se podoba blagovne znamke, ki jo zaznavajo porabniki, ujema s podobo blagovne znamke, ki jim jo posredujejo zaposleni, se v mislih porabnikov ustvari jasna pozicija podjetja in njegove ponudbe, ki je lahko za podjetje vir dolgoročne konkurenčne prednosti (Henkel et al., 2007). Uspešno notranje znamčenje ima poleg pozicioniranja še druge prednosti. To so manjša fluktuacija, povečano zadovoljstvo zaposlenih in porabnikov, večja zvestoba zaposlenih in porabnikov ter večji ugled blagovne znamke med deležniki (de Chernatony, 2002; Miles & Mangold, 2005). Opisan proces notranjega znamčenja je možno prikazati z modelom, ki je na Sliki 3.

Slika 3: Proces notranjega znamčenja



Vir: Povzeto po S. J. Miles & W. G. Mangold, *Positioning Southwest Airlines through employee branding*, 2005, str. 537.

### 1.3 Pomen notranjega znamčenja v podjetjih

V tem poglavju utemeljim, zakaj je notranje znamčenje izrednega pomena za podjetje in kako ustvarja konkurenčno prednost za podjetje. Porter (1998) pravi, da podjetje ustvari konkurenčno prednost takrat, ko je ponujena vrednost izdelka za ciljni segment večja od stroškov za proizvodnjo izdelka. Konkurenčna prednost je tudi skupek dejavnikov in sposobnosti, ki omogočajo podjetju dolgoročno boljše poslovanje od konkurence. Prvi pogoj za doseg konkurenčne prednosti je torej, da je podjetje uspešnejše v primerjavi s konkurenti, drugi pa, da temelji na dejavnikih, ki jih ceni ciljna skupina (Bourgeois, Duhaime & Stimpert, 1999; Gabrijan, Milfelner, Snoj & Gaber, 2005, str. 95). Konkurenčna prednost blagovne znamke pa pomeni, da je le-ta drugačna in boljša od drugih blagovnih znamk v očeh porabnikov (de Chernatony et al., 2011).

Več raziskovalcev je že razpravljalo o notranjem znamčenju kot viru konkurenčne prednosti (Punjaisri & Wilson, 2007). King in Grace (2008) ter Miles in Mangold (2005) so mnenja, da je vir ustvarjanja konkurenčne prednosti, saj navduši in motivira zaposlene, da porabnikom dostavijo želeno podobo blagovne znamke. Punjaisri et al. (2009b) so v svoji raziskavi ugotovili, da notranje znamčenje pozitivno vpliva na identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko ter na njihovo pripadnost in zvestobo blagovni znamki. Prav tako vpliva na zaposlene, da se obnašajo na način, ki sovпада z obljubo blagovne znamke. S prilagoditvijo vedenja zaposlenih se doseže uspešna uresničitev blagovne znamke. Z uresničevanjem notranjega znamčenja podjetje ustvari tržno moč, saj ima zaposlene, ki so informirani o blagovni znamki podjetja ter sposobni in predani, da uresničijo njene obljube (King & Grace, 2008). Ta proces zagotavlja, da je posredovanje vrednosti blagovne znamke porabnikom vsakič enako. S tem se ustvari jasna pozicija blagovne znamke v očeh tako porabnikov kot tudi zaposlenih (Miles & Mangold, 2005).

Zaposleni morajo vedeti in razumeti, kaj blagovna znamka pomeni, kaj predstavlja in kako ustvari vrednost za porabnike, saj se le tako lahko njene funkcionalne in čustvene značilnosti ustrezno razvijejo in posredujejo porabnikom. Ravno zato je notranje znamčenje strateško pomembno, saj posreduje zaposlenim znanje o blagovni znamki, ki ga potrebujejo za uresničitev njenih obljub (King & Grace, 2008). Z notranjim znamčenjem postanejo zaposleni ambasadorji blagovne znamke in ustvarijo njeno razločevanje na trgu (Boone, 2000; Jacobs, 2003). Jacobs (2003) meni, da je notranje znamčenje boljši vir za doseganje konkurenčne prednosti kot trženje blagovne znamke na trgu, saj lahko konkurenti osrednjo dejavnost podjetja zlahka posnemajo, medtem ko vedenja in odnosov zaposlenih ne morejo. Zaradi izvajanja notranjega znamčenja zaposleni prispevajo k ustvarjanju osebnosti podjetja, ki je edinstvena in neposnemljiva (de Chernatony, 2002).

Notranje znamčenje je osrednjega pomena predvsem pri storitvah, saj je dejanska izkušnja porabnika tista, ki pretežno ustvari njegovo mnenje o blagovni znamki. Storitve izvajajo zaposleni, ki so dnevno v stiku s porabniki, in od njih je odvisna kakovost storitve (King &

Grace, 2008). Če je porabnikova izkušnja z blagovno znamko negativna, je drage oglaševalske kampanje ne morejo popraviti (Boone, 2000; Burmann & Zeplin, 2005). To potrjuje ugotovitev, da so nekatere blagovne znamke kljub skromnemu oglaševanju zelo uspešne. Zaposleni, ki verjamejo v blagovno znamko in ustvarjajo pozitivno sliko o njej na trgu, pripomorejo k njeni uspešnosti (Mangold & Miles, 2007). Zaposleni so glavni predstavniki podjetja in blagovne znamke. Ker razumejo obljube blagovne znamke, hitreje prepoznajo želje porabnikov in jih s svojim vedenjem izpolnjujejo (Jacobs, 2003).

Po teoriji virov (angl. *resource-based view*) so zaposleni pod določenimi pogoji lahko vir, ki omogoča razvoj ubranljive in dolgoročne konkurenčne prednosti (Becker & Gerhart, 1996; Karami, Analoui & Cusworth, 2004; Mabey, Salaman & Storey, 1998; Prahalad & Hamel, 1990; Wang & Shyu, 2008). Notranje znamčenje je izrednega pomena za podjetje, saj je usmerjeno v razvoj posebnega znanja, sposobnosti in vedenja zaposlenih. Z njegovim uresničevanjem postanejo zaposleni vir, ki ga konkurenca težko posnema, prenese in nadomesti (Li, Zhao & Liu, 2006, str. 681; Mabey et al., 1998; Mavondo, Chimhanzi & Stewart, 2005). Uspešna uresničitev notranjega znamčenja prispeva h globlji povezanosti zaposlenih z blagovno znamko. Povezave med zaposlenimi in blagovno znamko so vir dolgoročne konkurenčne prednosti, saj so za konkurente nejasne in skrite. Notranje znamčenje je zelo težavno posnemati in neposredno prenašati tudi z vidika, da njegovo uresničevanje zahteva usklajenost več funkcij podjetja, predvsem trženja in ravnanja z ljudmi pri delu (Gapp & Merrilees, 2006). Pri tem je treba izpostaviti koncept odvisnosti od poti (angl. *path dependency*), ki pravi, da podjetje gradi konkurenčno prednost s tem, ko mora skozi določene časovne in vsebinske stopnje (Gabrijan et al., 2005, str. 95). Notranje znamčenje je dinamičen proces, katerega razvoj in uresničenje sta za konkurente težko prenosljiva in posnemljiva.

Z notranjim znamčenjem zaposleni med seboj in z ostalimi deležniki razvijejo edinstvene odnose, ki jih je težko kopirati ali nadomestiti (Mavondo & Farrell, 2003). Teorija odnosov izpostavlja odnose kot ključen vir konkurenčnih prednosti za podjetje, koncept kompleksnosti odnosov (angl. *social complexity*) pa pojasnjuje, da konkurenčna prednost izhaja iz dinamičnih povezav znotraj podjetja in z zunanjimi deležniki (Potgieter, April, Cooke & Osunmakinde, 2009). Notranje znamčenje je osredotočeno na razvoj mnogih odnosov, ki so: 1) odnosi med zaposlenimi, 2) odnosi zaposlenih do blagovnih znamk, 3) odnosi med zaposlenimi in porabniki ter 4) odnosi porabnikov do blagovnih znamk (Gapp & Merrilees, 2006). Vargo in Lusch (2004) izpostavljata zaposlene kot vir konkurenčne prednosti ravno zaradi medsebojnih odnosov in odnosov s porabniki. Razlogi, da je odnose težko posnemati in prepoznati, so njihova številnost in prepletenost, težavno razumevanje vzorčno-posledično povezav ter vpliv številnih odnosov na različne deležnike (Potgieter et al., 2009).

Podjetje tvori pomembne odnose navznoter s svojimi zaposlenimi ter navzven s porabniki, odjemalci, dobavitelji in celo s konkurenti (Morgan & Hunt, 1994). V današnjih razmerah so se podjetja znašla v drugačni konkurenčnosti. Podjetja na trgu ne nastopajo več posamično, ampak so udeleženci omrežij in tvorijo pomembne odnose z različnimi, zgoraj naštetimi

skupinami deležnikov (Best, 1993). Podjetja, ki so vložila v razvoj prilagodljivih zmožnosti in virov, predvsem na področju odnosov, imajo v hitro spreminjajočem se okolju večjo verjetnost za uspeh (Lee, Beamish, Lee & Park, 2009). Visoko kakovostni odnosi med različnimi skupinami deležnikov vodijo tudi v razvoj dolgoročne pripadnosti (Ullmann, 2003). Odnosi so aktivnosti, usmerjene v razvoj ter obvladovanje uspešnih in dolgoročnih interakcij (Morgan & Hunt, 1994, str. 22). Walter, Ritter in Gemünden (2001) opredeljujejo odnos kot vez med vsaj dvema udeležencema, ki ustvarja vrednost za vse strani v odnosu. Odnosi so dolgoročne, kompleksne, dinamične in trajne povezave, zato so v popolnem nasprotju z nepovezanimi in kratkotrajnimi transakcijami (Iacobucci & Ostrom, 1996).

Teorija odnosov se je uveljavila predvsem v trženju, in sicer se je razvilo trženje na podlagi odnosov (angl. *relationship marketing*), ki je pomembno orodje sodobnega integriranega trženja (Makovec Brenčič, Rašković & Škerlavaj, 2008). Trženje na podlagi odnosov temelji na vzpostavitvi, ravnanju in ohranjanju dolgoročnih partnerskih izmenjav, pri čemer partnerstvo ni omejeno le na zunanje deležnike, ampak vključuje tudi zaposlene v podjetju (Morgan & Hunt, 1994, str. 22).

Uveljavitev trženja na podlagi odnosov pripomore k večji in učinkovitejši vlogi ravnanja z ljudmi pri delu, kar pomeni razvoj boljšega odnosa med zaposlenimi in podjetjem (Varey & Lewis, 1999, str. 941). Kakovost odnosov med zaposlenimi in podjetjem je ključna za vzpostavitev okolja, ki vpliva na motivacijo, na zadovoljstvo pri delu in navsezadnje tudi na uspešnost celotnega podjetja (Buys, Olckers & Schaap, 2007). Povezanost funkcij trženja in ravnanja z ljudmi pri delu je potrebna tudi za uspešno izvajanje trženja na podlagi odnosov, saj so zaposleni tisti, ki bodo vzpostavili odnose z zunanjimi deležniki (Makovec Brenčič et al., 2008). Funkcija ravnanja z ljudmi pri delu ima pomembno vlogo pri doseganju trženjske učinkovitosti (Mavondo & Farrell, 2003). Walker, Mullins in Larreche (2008) menijo, da ustvarjanje in uporaba virov, znanj in sredstev, ki temeljijo na odnosih in medfunkcijski povezanosti, vodita do doseganja sinergijskih učinkov in virov dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Proces notranjega znamčenja zahteva prepletenost, povezanost in usklajenost več funkcij podjetja, predvsem funkcij trženja in ravnanja z ljudmi pri delu.

#### **1.4 Uresničevanje notranjega znamčenja**

Raziskave dokazujejo, da tržniki vedno težje gradijo pristne odnose s porabniki, saj so ljudje postali zelo nezaupljivi do oglaševanja (Mitchell, 2001). Tradicionalni tržni pristopi h gradnji blagovne znamke so postali zastareli in neprimerni. V preteklosti so trženje definirale trženjske aktivnosti, kot so pozicioniranje, segmentacija, distribucija, cenovna politika in komuniciranje, nikakor pa niso tržniki v svoje področje vključevali vedenja zaposlenih. Posledica takšnega razmišljanja je nepovezanost in nesodelovanje funkcije trženja z drugimi funkcijami podjetja, predvsem s funkcijo ravnanja z ljudmi pri delu. Pogosta praksa v podjetjih je, da se vsaka funkcija osredotoči le na tista področja, na katera ima vpliv, druga področja podjetja pa je ne zanimajo. Merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti je temeljilo le

na postavkah, ki so bile pod kontrolo tržnikov. Tržniki so se osredotočili na zavedanje blagovne znamke, možnost nakupa in preferiranje izdelkov, a za dolgoročno uspešnost blagovnih znamk je pomembna izkušnja porabnika. Ta pa je odvisna od vedenja in miselnosti zaposlenih, pri čemer se pokaže potreba po razvoju notranjega znamčenja (Ind, 2003).

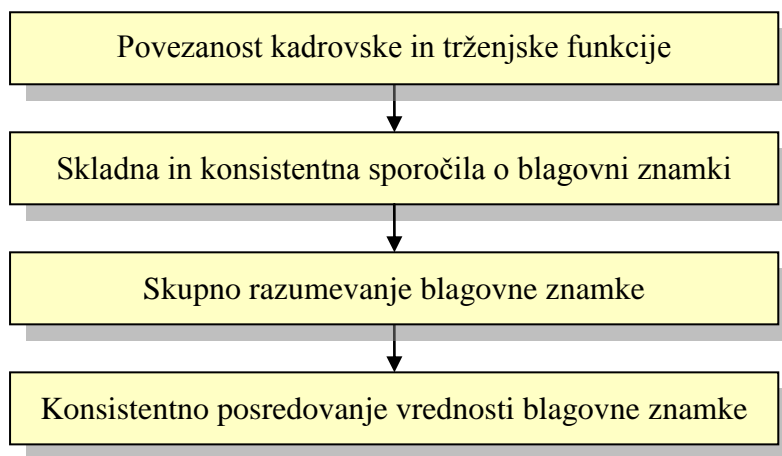
Povezanost trženja s funkcijo ravnanja z ljudmi pri delu omogoča trženje blagovne znamke znotraj podjetja, in sicer s komunikacijo, izobraževanjem, usposabljanjem in zaposlovanjem ustreznih kadrov (Fox, 2006). Zaposlene je treba vključiti v znamčenje ter jih izobraziti, kaj je blagovna znamka in kaj ponuja porabnikom. Strokovnjaki za ravnanje z ljudmi pri delu se morajo naučiti, kako razmišljati kot tržniki, da lahko pomagajo zaposlenim. Notranje znamčenje omogoči razvoj novih kompetenc tako pri strokovnjakih za ravnanje z ljudmi pri delu kot tudi v vodstvu in pri zaposlenih (Sartain, 2005).

Za uresničevanje notranjega znamčenja je veljalo, da ima ključno vlogo notranje trženje, ki izvaja komuniciranje z zaposlenimi o blagovni znamki. A komunikacija ni edini pristop in ravno čezmerno osredotočanje na notranje komuniciranje je ena od pasti pri njegovem uresničevanju. Notranje znamčenje zahteva namreč večjo integracijo kot le povezanost z notranjim trženjem. Za uresničevanje je potrebna prepletenost trženja, vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu. Vloga trženja je poskrbeti za ustrezno znanje in notranje komuniciranje o blagovni znamki, ravnanje z ljudmi pri delu je vključeno v razvoj zaposlenih za doseganje večje uspešnosti podjetja in blagovne znamke (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009a; Punjaisri et al., 2009b). Vloga vodstva pa je povezati obe funkciji, da bosta delovali usklajeno. Če je vodstvo pri tem uspešno, zaposleni v večji meri sprejmejo in ponotranjijo vrednote blagovne znamke ter prilagodijo svoje vedenje obljubam blagovne znamke (Punjaisri & Wilson, 2007). Posledično zaposleni izpolnijo te obljube, kar pa poveča zadovoljstvo in zvestobo porabnikov (Henkel et al., 2007).

Z notranjim komuniciranjem podjetje vpliva na znanje zaposlenih o blagovni znamki ter na njihovo vedenje in obnašanje. Rezultati notranjega komuniciranja so predanost zaposlenih, deljenje skupne vizije, usmerjenost na storitve za porabnike, zadovoljstvo in zvestoba (Punjaisri & Wilson, 2007). Notranje komuniciranje je usmerjeno na zaposlene v podjetju, vloga ravnanja z ljudmi pri delu pa je tudi iskanje in zaposlovanje ustreznih kadrov ter usposabljanje in izobraževanje zaposlenih o blagovni znamki (Burmam & Zeplin, 2005). Za uspešno uresničevanje notranjega znamčenja je pomembno, da podjetje zaposli ljudi, katerih vrednote se ujemajo z vrednotami podjetja in blagovne znamke (de Chernatony, 2002; Mangold & Miles, 2007). Gre za tako imenovano ujemanje posameznika in podjetja (angl. *person-organisation fit*). Vrednote je težko spreminjati, zato je pri zaposlovanju včasih bolje dati večji poudarek usklajenosti vrednot kot pa ustreznosti delovnih spretnosti kandidata. Poleg zaposlovanja ustreznega kadra je treba izvajati še programe izobraževanja in usposabljanja, ki izboljšajo sposobnosti zaposlenih, povečajo njihovo uspešnost in razvijejo konsistentnost posredovanja vrednosti blagovne znamke porabniku (Punjaisri & Wilson, 2007).

Ravnanje z ljudmi pri delu in trženje se morata povezati ter delovati usklajeno, da zaposleni po različnih poteh prejemajo skladna sporočila o blagovni znamki (Sartain, 2005). Da sporočila dosežejo svoj namen, jih morajo zaposleni sprejeti in razumeti. Usklajeno delovanje notranjega komuniciranja ter programov usposabljanja in izobraževanja vodi v vzpostavitev in ohranjanje povezanosti vedenj zaposlenih in vrednot blagovne znamke ter pomaga zaposlenim razumeti, kaj se od njih pričakuje in kakšno vedenje je zaželeno (Bowen & Ostroff, 2004). Povezanost ravnanja z ljudmi pri delu in trženja omogoči, da postane notranje komuniciranje več kot le posredovanje informacij o blagovni znamki. Notranje komuniciranje postane proces skupnega deljenja in razumevanja znanja o blagovni znamki (Punjaisri & Wilson, 2007, str. 67; Punjaisri et al., 2009b). Slika 4 prikazuje korake poteka uresničevanja notranjega znamčenja.

*Slika 4: Uresničevanje notranjega znamčenja*



*Vir: K. Punjaisri & A. Wilson, The role of internal branding in the delivery of employee brand promise, 2007, str. 68.*

#### *1.4.1 Strategija in aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu*

Armstrong (1991) definira ravnanje z ljudmi pri delu kot strateški pristop k pridobivanju, razvijanju, usmerjanju in motiviranju ključnih virov podjetja. Ravnanje z ljudmi pri delu zajema tudi strateško razvijanje pripadnosti zaposlenih podjetju. Skrbi za to, da se zaposleni povežejo s podjetjem, sprejmejo njegove vrednote in posledično stremijo k čim boljšim rezultatom podjetja (Meyer & Allen, 1991). Aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu morajo podpirati in izvajati tudi vodje (Whittaker & Marchington, 2003). Strateško ravnanje z ljudmi pri delu pa se ukvarja z razvojem in implementacijo strategij, ki se nanašajo na človeške vire. Te strategije morajo biti usklajene s strategijo podjetja (Wright & McMahan, 1992). Ravnanje z ljudmi pri delu mora biti integrirano v strateško planiranje, njegove aktivnosti se morajo izvajati dnevno v celotnem podjetju. Strategije ravnanja z ljudmi pri delu zagotavljajo, da tako kultura, vrednote in struktura podjetja kot tudi kakovost, motivacija in pripadnost zaposlenih prispevajo k doseganju ciljev podjetja (Boxall & Purcell, 2008).

Eden izmed glavnih izzivov podjetja je zagotoviti, da zaposleni sprejmejo in uresničujejo vrednote blagovne znamke. Vrednote posameznika je težko spreminjati, zato je naloga strokovnjakov za ravnanje z ljudmi pri delu, da privabijo in izberejo ljudi, katerih vrednote so skladne z vrednotami blagovne znamke. Hkrati se s procesom notranjega znamčenja izboljšuje povezanost vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke. Podjetja so vedno zaposlovala tiste posameznike, ki so imeli znanje in izkušnje, saj so to bistveni dejavniki za zagotavljanje funkcionalnih vrednot blagovne znamke. A te sposobnosti zaposlenih, ki jih podjetje potrebuje za uresničevanje funkcionalnih vrednot, lahko ravnanje z ljudmi razvije z usposabljanjem in izobraževanjem. Na pristno izražanje vrednot pa podjetje teže vpliva, zato je bolje, da zasleduje politiko zaposlovanja, ki temelji na usklajenosti vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke (Burmamann & Zeplin, 2005; de Chernatony, 2002, str. 20; Pfeffer & Veiga, 1999).

Pri privabljanju kandidatov, ki imajo enake vrednote, kot so vrednote blagovne znamke, ima ključno vlogo blagovna znamka delodajalca (angl. *employer brand*). Blagovna znamka delodajalca je skupek funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi, ki jih podjetje zagotavlja zaposlenim ter ki predstavljajo podjetje na trgu dela in v javnosti. Z njo si v bistvu podjetje kot delodajalec ustvari določeno podobo med zaposlenimi in kandidati na trgu dela (Franca, Pahor, Karan, Zupan & Rozman, 2007, str. 41). Blagovna znamka delodajalca med drugim sporoča trgu dela, katere vrednote zasleduje in kaj obljublja porabnikom. S tem pritegne kandidate, ki se prepoznajo v teh vrednotah in obljubah, in ravno takšne zaposlene želi imeti podjetje (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Notranje znamčenje je uspešnejše, če so vrednote blagovne znamke hkrati osebne vrednote zaposlenih, saj takrat zaposleni resnično živijo in udeležujejo blagovno znamko (Bendapudi & Bendapudi, 2005). Blagovna znamka delodajalca poveča možnost za uspeh notranjega znamčenja, saj privabi kandidate, ki že sprejemajo vrednote blagovne znamke, kar pomeni, da jih tudi bolje zastopajo in uresničujejo (Foster et al., 2010).

Podjetje mora zaposlene obravnavati kot dragocene vire, ne kot stroške. Da lahko podjetje kar najboljše razvije človeške vire, je zelo pomembna usklajenost ravnanja z ljudmi pri delu z ostalimi poslovnimi funkcijami in zunanjim okoljem (Lahteenmaki, Storey & Vanhala, 1998). Ker so zaposleni najpomembnejše premoženje podjetja, jih mora ravnanje z ljudmi pri delu pravilno usmerjati in razvijati, da lahko kar maksimalno izkoristijo svoj potencial in zmožnosti. S tem lahko podjetje dosega konkurenčno prednost in dolgoročno uspešnost (Armstrong, 1991, str. 54; Merkač Skok, 2005, str. 42; Pfeffer & Veiga, 1999). Ravnanje z ljudmi pri delu je proces, ki se dogaja neprekinjeno. Delovati mora usklajeno s poslovno strategijo podjetja ter zagotoviti ustrezne pogoje za delo, da lahko zaposleni izkoristijo svoje znanje in prispevajo k večji uspešnosti podjetja (Armstrong, 1991, str. 54; Zupan v Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 69; Merkač Skok, 2005).

Aktivnosti ravnanja z ljudmi pri delu, ki so pomembne za uresničevanje notranjega znamčenja, so usposabljanje, izobraževanje, učenje in razvoj zaposlenih na področju blagovne



znamke. Programi izobraževanja in usposabljanja so namenjeni pridobivanju znanja o blagovni znamki ter razvijanju razumevanja blagovne znamke med zaposlenimi. Izvajati se morajo neprekinjeno, kar zahteva veliko truda in investicij. Vodstvo podjetja lahko s procesom notranjega znamčenja, ki se izvaja s programi usposabljanja o blagovni znamki in notranjega komuniciranja, doseže uspešno uresničitev blagovne znamke (angl. *brand performance*) (Punjaisri et al., 2009b).

Notranje znamčenje vpliva tudi na vedenje zaposlenih, kar se kaže v povečanju identifikacije, pripadnosti in zvestobe blagovni znamki (Punjaisri et al., 2009b). Ferjan (v Merkač Skok, 2005, str. 167) opredeljuje izobraževanje v podjetju kot proces, s katerim zaposleni spoznavajo procese in stanja v okolju ter se učijo, kako se jim prilagajati. Izobraževanje je usmerjeno v pridobivanje znanja ter razvijanje vrednot in inteligentnosti zaposlenih. Učenje je dolgoročna sprememba v vedenju, ki je posledica izkušenj in prakse. Razvoj zaposlenih pa pomeni izboljševanje zmožnosti ter sposobnosti zaposlenih zaradi učenja in izkušenj (Pfeffer & Veiga, 1999). Uspeh podjetja je odvisen od hitrosti učenja. Tisto podjetje, ki se hitreje odzove in prilagodi spremembam, je uspešnejše. Usposabljanje je načrtovano in sistematična sprememba vedenja, ki se zgodi zaradi spremljanja učnih primerov. Z usposabljanjem zaposleni pridobi vedenja, povezana z blagovno znamko in delom, ki mu omogočajo doseganje boljših rezultatov dela (Merkač Skok, 2005).

Merkač Skok (2005) med najpogosteje uporabljene programe usposabljanja uvršča:

- orientacijski trening,
- trening tehničnih spretnosti,
- trening razvoja vodstvenih spretnosti in znanj.

Orientacijski trening je formalni program usposabljanja, namenjen predvsem novim zaposlenim, da jih seznanijo s podjetjem, dejavnostjo, načinom vodenja, pravili vedenja, vrednotami in organizacijsko kulturo. Zaposleni pridobijo informacije o vsebini in namenu njihovega dela ter o pomenu dela v celotnem podjetju. Trening tehničnih spretnosti je namenjen prenosu specializiranega znanja in spretnosti. Zaposleni razvijajo sposobnosti, da znajo uporabiti različne spretnosti, metode in tehnike, povezane z njihovim delom. Trening razvoja vodstvenih znanj je različen glede na to, kateri ravni vodenja je namenjen. Gre za razvoj znanja in spretnosti s področja vodenja (Merkač Skok, 2005).

#### 1.4.2 Notranje komuniciranje

Zaposleni morajo imeti pravo znanje o blagovni znamki in razumevanje blagovne znamke. Tržniki morajo povezati želeno podobo blagovne znamke z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja ter to prenesti na zaposlene. Podjetje mora povezati vrednote blagovne znamke z vrednotami zaposlenih. Primer dobre prakse je mednarodno podjetje Starbucks, ki izvaja notranje znamčenje tako, da z različnimi programi želi zadovoljiti želje zaposlenih in na ta način zaposlenim sporoča, da je osnovna vrednota blagovne znamke zadovoljitev potreb in

želja. S tem pri zaposlenih ustvari podobo, da morajo čim bolj zadovoljiti želje porabnikov (Mangold & Miles, 2007). Metode notranjega komuniciranja so dvosmerna komunikacija, dnevno obveščanje, sestanki, obvestila na tabli in interne revije. Z notranjim komuniciranjem podjetje zaposlene obvešča o blagovni znamki, hkrati pa gre tudi za izmenjavo mnenj in znanja o blagovni znamki (Punjaisri et al., 2009b).

Notranje komuniciranje je lahko formalno ali neformalno. V formalno komuniciranje spadajo oglaševanje, odnosi z javnostmi in ravnanje z ljudmi pri delu. V neformalno komuniciranje, ki ga podjetje teže nadzoruje, pa spadajo odzivi porabnikov, organizacijska kultura ter sporočila sodelavcev in vodij. Komuniciranje z zaposlenimi mora potekati neprekinjeno in konsistentno. Pogostejša in bolj konsistentna sporočila podjetje posreduje zaposlenim, večje je znanje zaposlenih o blagovni znamki in razumevanje blagovne znamke. Zaposleni z ustreznim znanjem vedo, kaj podjetje želi doseči. Prav tako razumejo, kakšno vedenje je potrebno za uresničenje blagovne znamke (Mangold & Miles, 2007). Slika 5 prikazuje različne načine komuniciranja podjetja tako z zaposlenimi kot tudi s porabniki.

*Slika 5: Načini komuniciranja s porabniki in zaposlenimi*

<b>Porabniki</b>	Od ust do ust	Oglaševanje Odnosi z javnostmi
	Odzivi porabnikov Sodelavci Organizacijska kultura Vodenje	Ravnanje z ljudmi pri delu Oglaševanje Odnosi z javnostmi
<b>Zaposleni</b>		
	<b>Neformalni viri</b>	<b>Formalni viri</b>

*Vir: W. G. Mangold & S. J. Miles, The employee brand: Is yours an all-star?, 2007, str. 427.*

V podjetjih, kjer imajo zaposleni malo znanja o blagovni znamki, le-ti nimajo jasne slike o željeni podobi in vrednotah blagovne znamke. Nerazumevanje velikokrat izvira iz nekonsistentne komunikacije in nasprotujočih si sporočil različnim deležnikom podjetja. Zaposleni prejmejo drugačne informacije kot porabniki, kar lahko spodbudi dvom in nejasnost pri zaposlenih. V takšni situaciji se zaposleni velikokrat odločijo za delovanje v lastnem interesu. Nizka stopnja znanja in razumevanja lahko izhaja tudi iz tega, da podjetje ni uspešno pri povezovanju zelene podobe blagovne znamke z vrednotami podjetja. Podjetje

izpostavi določene vrednote, a ne nudi smernic, kako ravnati po teh vrednotah. Zaposleni ne vedo, kako izpolniti obljube blagovne znamke (Mangold & Miles, 2007).

Poslanstvo, vizija in vrednote podjetja morajo podpirati podobo blagovne znamke, da zaposleni razumejo, kaj podjetje želi doseči. Sporočila za porabnike morajo biti ista kot za zaposlene, da ne pride do nejasnosti. Pomembno vlogo pri uresničevanju notranjega znamčenja ima tudi ravnanje z ljudmi pri delu, ki mora želeno podobo blagovne znamke integrirati v procese razvoja kadrov (Mangold & Miles, 2007).

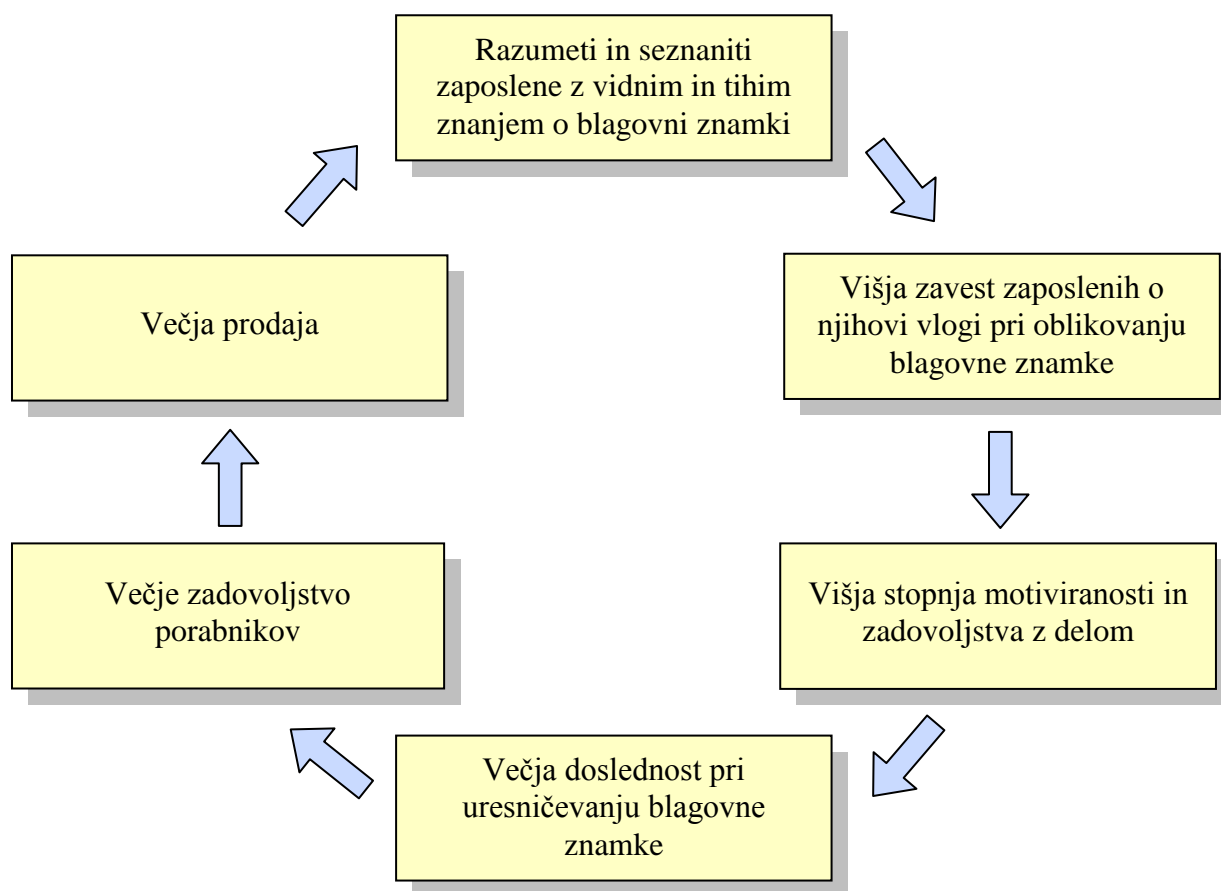
### *1.4.3 Vodenje*

Poleg trženja in ravnanja z ljudmi pri delu ima pri uresničevanju notranjega znamčenja svojo funkcijo tudi vodstvo, ki mora s svojimi dejanji ta proces podpirati (Vallaster & de Chernatony, 2006). Vloga vodstva je posredovati zaposlenim povratne informacije o njihovem delu, rezultatih in dosežkih ter spodbujati prenos povratnih informacij med vsemi zaposlenimi, na vseh ravneh (Merkač Skok, 2005, str. 29). Vodstvo mora zaznavati blagovno znamko ne samo kot zunanjega označevalca, ampak tudi kot notranjega označevalca, ki je sredstvo za spodbujanje zaposlenih. Blagovna znamka sporoča, kakšno vedenje se pričakuje od vseh zaposlenih (de Chernatony, 2002, str. 21). Uspešno uresničevanje notranjega znamčenja zahteva vodje, ki usmerjajo zaposlene, dnevno komunicirajo z njimi ter strastno verjamejo v vrednote blagovne znamke in podjetja (Merkač Skok, 2005, str. 29). Močni vodje ne le govorijo o vrednotah, ampak tudi živijo po njih, kar vpliva na zaposlene, da jih tudi sami bolj zavzeto sprejmejo. Če je vodstvo zgled zaposlenim, bodo zaposleni hitreje sprejeli proces notranjega znamčenja (de Chernatony, 2002, str. 21; Henkel et al., 2007).

## **1.5 Znanje o blagovni znamki**

Nekatera podjetja zaznavajo neprekinjen prenos in razvijanje znanja kot velik strošek, vendar de Chernatony (2002) meni, da je to nedvomno naložba, ki zelo verjetno zagotavlja donos. Z vključenostjo zaposlenih v pogovore o blagovni znamki in z razvojem zavedanja zaposlenih, da prispevajo k njeni uspešnosti, se povečata predanost zaposlenih in zadovoljstvo pri delu. Podjetja z višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih pa dosegajo večjo dobičkonosnost. Zadovoljni zaposleni, ki imajo ustrezno znanje, so bolj usposobljeni za izpolnitev obljub blagovne znamke in za zagotavljanje visoke ravni kakovosti storitev, kar ustvarja presežno vrednost za porabnike, ki se kaže v večji uspešnosti podjetja. Eden izmed glavnih razlogov, zakaj presežna vrednost poveča verjetnost za uspeh podjetja, je ta, da posredovana presežna vrednost ustvarja zadovoljstvo porabnikov, njihovo zadovoljstvo vodi do zvestobe podjetju, ravno zvestoba pa povečuje prodajo in finančno uspešnost podjetja (Reichheld et al., 2000; Slater & Narver, 2000, str. 121). Na Sliki 6 je prikazan proces uporabe znanja za oblikovanje in krepitev blagovne znamke.

Slika 6: Uporaba znanja pri oblikovanju blagovne znamke



Vir: L. de Chernatony, *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*, 2002, str. 68.

Za razvoj uspešne blagovne znamke mora podjetje doseči usklajeno videnje blagovne znamke pri vseh zaposlenih, predvsem pri tistih, ki so v stiku s porabniki. K rasti blagovne znamke pripomore uspešna uporaba vidnega in tihega znanja. Vidno ali kodificirano znanje je tisto, ki se prenaša v formalnem, sistematičnem jeziku. Tiho znanje je osebno znanje, odvisno od konteksta, ki ga je težko formalizirati in prenašati. Tiho znanje je del osebnih izkušenj, ki zajemajo tudi osebna prepričanja in vrednote. Tiho znanje morajo vodje pretvoriti v vidno znanje in ga posredovati zaposlenim, saj to omogoči doseganje soglasja in enotnejšega pristopa pri izpolnjevanju obljub blagovne znamke (de Chernatony, 2002, str. 64).

## 1.6 Dimenzije notranjega znamčenja

Porabniki vse bolj zahtevajo individualne nakupne izkušnje, ki ustrezajo njihovim željam in potrebam. Če želi podjetje to uresničiti, potrebuje zaposlene, ki se s podjetjem identificirajo in so mu predani. Notranje znamčenje s posredovanjem informacij in gradnjo znanja o blagovni znamki omogoča razvoj identifikacije zaposlenih z blagovno znamko ter razvoj pripadnosti in zvestobe blagovni znamki. Takšni zaposleni so motivirani, da posredujejo vrednost blagovne

znamke v obliki, kot jo pričakujejo porabniki. International Survey Research je leta 2002 objavil raziskavo, katere rezultati so razkrili, da so podjetja z visoko predanimi zaposlenimi uspešnejša od podjetij, v katerih je predanost zaposlenih nizka. Visoka predanost zaposlenih pomeni veliko več kot le tradicionalen odnos med zaposlenim in podjetjem. Pomeni poistovetiti se z vrednotami podjetja in verjeti v njegovo vizijo (Ind, 2003).

Uspešno uresničevanje notranjega znamčenja se kaže v določenih spremembah pri zaposlenih. V nadaljevanju opisujem dimenzije, ki so posledice procesa notranjega znamčenja in se razvijejo pri zaposlenih, če je uresničitev procesa uspešna. Punjaisri et al. (2009b) v svoji raziskavi navajajo naslednje dimenzije:

- identifikacija z blagovno znamko,
- pripadnost blagovni znamki,
- zvestoba blagovni znamki,
- uspešnost uresničitve blagovne znamke.

Vse dimenzije se nanašajo na zaposlene in so med seboj povezane (Punjaisri et al., 2009b). Identifikacija zaposlenega z blagovno znamko pomeni, da se zaposleni čuti predanega blagovni znamki in se z njo poistoveti. Čuti povezanost z njeno usodo in uspehom (Burmam & Zeplin, 2005). Druga dimenzija, torej pripadnost zaposlenega blagovni znamki, temelji na čustveni ravni. Zaposleni je čustveno in psihološko navezan na blagovno znamko. Zvestoba blagovni znamki pomeni, da ji je zaposleni zvest in želi ostati v podjetju, biti del blagovne znamke. Uspešnost uresničitve blagovne znamke pa je posledica prejšnjih treh dimenzij. Identifikacija, pripadnost in zvestoba blagovni znamki spodbudijo pri zaposlenih vedenje, ki podpira uresničitev obljub blagovne znamke (Punjaisri et al., 2009b). Če so zaposleni zavezani spletu vrednot, je precej večja verjetnost, da bodo izpolnili obljube, ki jih daje blagovna znamka (de Chernatony, 2002).

Uspešnost uresničitve blagovne znamke pomeni, v kolikšni meri zaposleni izpolni obljube blagovne znamke, pri čemer morajo biti obljube uresničene po standardih in vrednotah blagovne znamke. Če je podjetje uspešno pri razvoju identifikacije zaposlenega z blagovno znamko, potem lahko pričakuje, da se bo razvila tudi pripadnost blagovni znamki. Pripadnost zaposlenih lahko vodi v razvoj zvestobe blagovni znamki. Vse tri dimenzije pa pozitivno vplivajo na uspešnost uresničitve blagovne znamke (Punjaisri et al., 2009b).

### *1.6.1 Identifikacija zaposlenih z blagovno znamko*

Jasne vrednote blagovne znamke pomenijo usmeritev, kako razviti blagovno znamko, da bo imela čim večjo korist za porabnike. Vrednote so pomembne tudi za zaposlene, saj omogočajo njihovo identifikacijo z blagovno znamko, spodbujajo specifične oblike vedenja ter povečajo notranjo osredotočenost in konsistentno vedenje (de Chernatony, 2002). Notranje znamčenje je usmerjeno v usklajevanje vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke, kar vodi v razvoj identifikacije zaposlenih z blagovno znamko. Blagovna znamka ima več možnosti za

uspeh, če se njene vrednote ujemajo z vrednotami zaposlenih in porabnikov (Punjaisri & Wilson, 2011).

Zaposleni, ki se identificirajo z blagovno znamko, bodo tudi bolj zavzeto izpolnjevali njene obljube (de Chernatony, 2002). Identifikacija zaposlenih postaja ključna za vsa podjetja, predvsem pa za storitvena, pri katerih obnašanje in vedenje zaposlenih zgradi ali uniči blagovno znamko. Bolj kot se zaposleni identificirajo z blagovno znamko, večja je verjetnost, da bodo ohranili njeno identiteto (Burmam & Zeplin, 2005; Punjaisri & Wilson, 2011). Zaposleni, ki se identificirajo z blagovno znamko, so motivirani, da delujejo v smeri doseganja ciljev blagovne znamke. Identifikacija z blagovno znamko je predhodnica pripadnosti blagovni znamki (Burmam, Zeplin & Riley, 2009).

### *1.6.2 Pripadnost zaposlenih blagovni znamki*

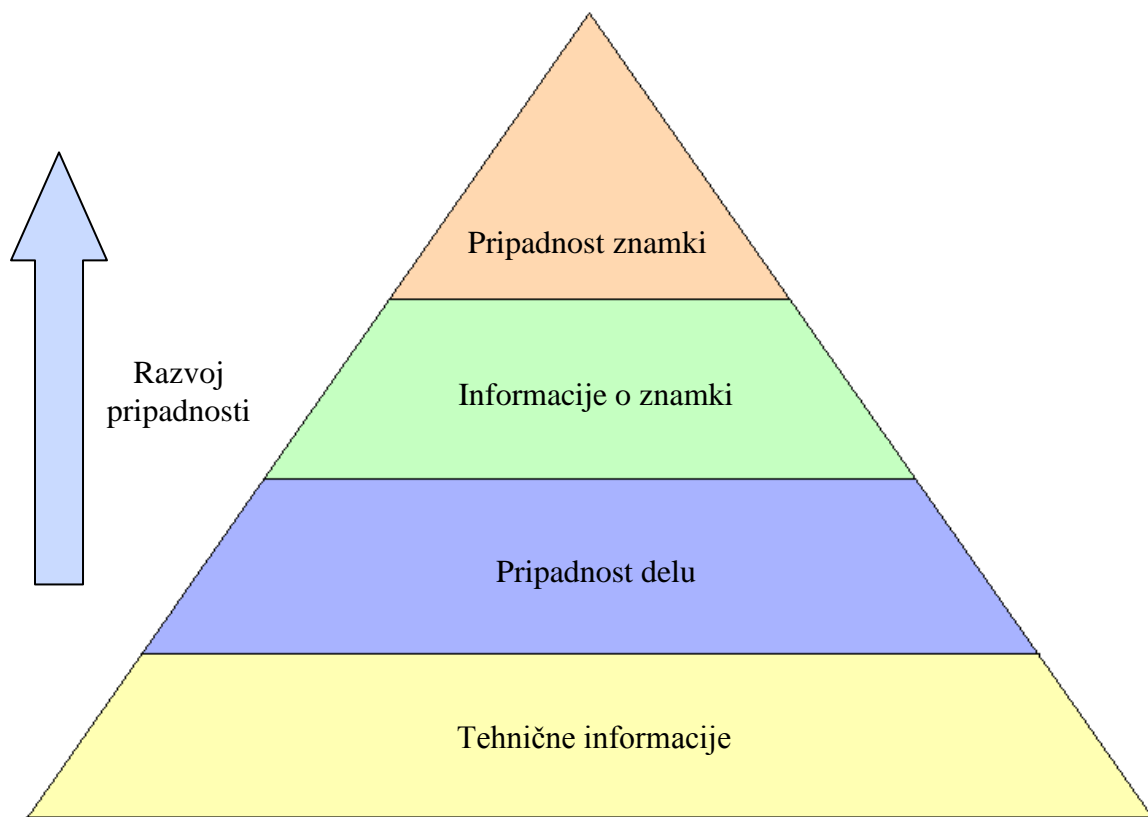
Za razvoj pripadnosti zaposlenih blagovni znamki so pomembni naslednji elementi: 1) občutek pripadnosti blagovni znamki, 2) občutek navdušenja nad delom, 3) zaupanje v vodstvo in 4) vključenost v proces razvoja vizije blagovne znamke (Armstrong, 1991, str. 181; de Chernatony, 2002, str. 108). Za razvoj občutka pripadnosti je pomembno, da se zaposleni poistovetijo z blagovno znamko in verjamejo, da je vredno delati zanjo. Ključno je, da sprejmejo vrednote in oblike vedenja, ki se pričakujejo od njih, saj so potrebne za uresničevanje obljub blagovne znamke (Kimpakorn & Tocquer, 2010).

Občutek navdušenosti nad delom se razvije z visoko motiviranostjo zaposlenih, kakovostnim vodstvom, prenašanjem odgovornosti na zaposlene ter uporabo sposobnosti in znanja zaposlenih. Za razvoj pripadnosti je pomembno tudi zaupanje zaposlenih v vodstvo. Zaposleni morajo vedeti, kaj vodstvo dela za uspeh blagovne znamke, kakšne načrte ima in kako bo to uresničilo. Pošteni vodje pridobijo več zaupanja od zaposlenih. Vodstvo mora zaposlenim dati občutek, da so pomemben del uresnitve blagovne znamke. To doseže z njihovo vključenostjo v procese odločanja in z upoštevanjem njihovih idej, ki prispevajo h končnemu rezultatu (Armstrong, 1991, str. 181). Pripadni zaposleni tudi lažje sprejmejo odločitve in spremembe, saj so del teh procesov (Pfeffer & Veiga, 1999).

Vključenost zaposlenih v proces razvoja vizije blagovne znamke prav tako poveča njihovo pripadnost blagovni znamki. Pripadni zaposleni zaradi sodelovanja in razumevanja vizije bolje uresničijo blagovno znamko. Prednosti vključitve zaposlenih v proces razvoja vizije blagovne znamke so: večje število idej, zavedanje izzivov in priložnosti v prihodnosti med zaposlenimi, boljše razumevanje vizije blagovne znamke, močnejša organizacijska kultura ter povečanje pripadnosti zaposlenih, saj so njihove ideje upoštevane in spoštovane (de Chernatony, 2002, str. 108). Zaposleni, ki sprejmejo in verjamejo v vrednote in cilje blagovne znamke, vložijo več truda v svoje delo za doseg uspeha blagovne znamke. Nedavne raziskave so potrdile, da ima notranje znamčenje vpliv na pripadnost zaposlenih blagovni znamki, saj širi razumevanje blagovne znamke po celotnem podjetju (Punjaisri et al., 2009b).

King in Grace (2008, str. 370) pa opredeljujeta razvoj pripadnosti zaposlenih blagovni znamki, kot je predstavljeno na Sliki 7, ki prikazuje piramido pripadnosti. Na dnu piramide so tehnične informacije, ki so povezane z delovnimi nalogami zaposlenih. So osnovne informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za izvajanje svojega dela. Pri zaposlenih, ki prejemajo relevantne in zadostne tehnične informacije, se bo najverjetneje razvila pripadnost delu. Naslednja stopnja je prejemanje informacij o blagovni znamki, kar vodi v razvoj pripadnosti zaposlenih blagovni znamki, ki se nahaja v vrhu piramide. Stopnja, do katere podjetje vlaga v razvoj pripadnosti zaposlenih, določa uspešnost podjetja in ohranitev močne blagovne znamke.

Slika 7: Piramida pripadnosti zaposlenih blagovni znamki



Vir: C. King & D. Grace, *Internal Branding: Exploring the employee's perspective*, 2008, str. 370.

### 1.6.3 Zvestoba zaposlenih blagovni znamki

Papasolomou in Vrontis (2006) sta ugotovila, da notranje znamčenje vpliva na zvestobo blagovni znamki. Zvestoba zaposlenih se razvije iz njihove identifikacije in pripadnosti blagovni znamki. Zaposleni, ki so zvesti blagovni znamki, sprejemajo njene vrednote in cilje ter imajo željo ostati v podjetju za daljše obdobje. Prednosti zvestobe so razvoj trajnega in razumskega odnosa zaposlenih s podjetjem, razvoj zmožnosti za učinkovito odzivanje na potrebe porabnikov, kar je ključno predvsem za storitvena podjetja, ter zmanjšanje stroškov podjetja zaradi manjših potreb po zaposlovanju in programih usposabljanja. Zvesti zaposleni

imajo ustrezno znanje in sposobnosti za učinkovito izvajanje delovnih nalog ter za uspešno uresničevanje obljub blagovne znamke, kar se kaže v večjih prihodkih podjetja (Punjaisri et al., 2009a; Punjaisri & Wilson, 2011; Reichheld, Markey & Hopton, 2000).

## **2 VPLIV NOTRANJEGA ZNAMČENJA NA USTVARJANJE PRESEŽNE VREDNOSTI ZA PORABNIKE**

Drugi vidik magistrskega dela je ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike (angl. *superior customer value*), ki je posledica notranjega znamčenja. Vlaganje v notranje znamčenje ima za podjetje smisel, če ustvarja korist za porabnike in povečuje uspešnost podjetja. Korist za porabnike se odraža v ustvarjeni vrednosti za porabnike. Porabniki zahtevajo izboljšave, ki zanje povečujejo ali ustvarjajo večjo vrednost, zato narašča pomen razvoja trženjskih strategij, ki temeljijo na vrednosti (Khalifa, 2004; Piercy, 2009). S takšnim načinom poslovanja naj bi podjetja povečala verjetnost za uspeh (Slywotzky, 1996). V današnjih časih podjetja dosegajo uspešnost tako, da skrbijo za zadovoljstvo porabnikov s posredovanjem vrednosti, ki jo porabniki pričakujejo (Huber, Herrmann & Morgan, 2001, str. 43).

V tem poglavju se osredotočim na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike in predstavim vpliv notranjega znamčenja na omenjeni proces.

### **2.1 Opredelitev pojmov vrednost in presežna vrednost za porabnike**

Koncept vrednosti je v uporabi na veliko področjih, kot so vodenje, trženje, finance in informatika, zato obstaja veliko različnih interpretacij tega koncepta (Khalifa, 2004). V magistrskem delu se osredotočim na interpretacijo vrednosti s področja trženja, ki se nanaša na porabnike (Huber et al., 2001). A tudi trženjski strokovnjaki nimajo enotnega mnenja o definiciji vrednosti za porabnike. Zeithaml (v Woodruff, 1997), na primer, definira vrednost kot porabnikovo oceno o koristnosti izdelka, ki temelji na zaznavanju, kaj je bilo porabniku obljubljen in kaj je z izdelkom pridobil. Definicija vrednosti za porabnika je tudi, kakšno koristnost oziroma vrednost ima izdelek za porabnika po opravljenem nakupu (Huber et al., 2001, str. 42). Monroe (v Woodruff, 1997) pa meni, da porabnikovo zaznavanje vrednosti temelji na razliki med kakovostjo oziroma koristjo, ki jo v izdelku zaznava porabnik, in stroški, ki jih ima, da pridobi izdelek.

Številni avtorji opredeljujejo vrednost tudi kot pričakovano vrednost za porabnike. Pričakovana vrednost je v tem primeru razlika med pričakovanimi koristmi za porabnika in med pričakovanimi stroški, ki jih ima porabnik (Day, 1990, str. 142). Pri tem je zelo pomembno razumeti, kako porabniki zaznavajo koristi in stroške izdelka ter katere možne koristi in stroške pričakujejo od izdelkov na trgu (Huber et al., 2001, str. 42). Vrednost za porabnika je čustvena vez, ki se vzpostavi med porabnikom in podjetjem po tem, ko je porabnik uporabljal pomemben izdelek podjetja in ugotovil dodano vrednost uporabe tega



izdelka (Butz & Goodstein, 1996). Dodana vrednost je vrednost, ki je nad vrednostjo konkurentov (Huber et al., 2001).

Čeprav se definicije vrednosti med seboj razlikujejo, pa vse poudarjajo, da vrednost določajo porabniki sami, in sicer z zaznavanjem koristi in stroškov izdelkov (Albrecht, 1994, str. 14). Vrednost za porabnika ni nekaj, kar bi objektivno določilo podjetje (de Chernatony, 2002, str. 53; Woodruff, 1997, str. 141). Podjetje lahko le ustvari ponudbo vrednosti (angl. *value proposition*), prava vrednost pa se ustvari šele, ko porabnik uporabi izdelek. Neprodan in neuporabljen izdelek nima vrednosti. Porabnik mora videti korist v ustvarjeni vrednosti, drugače zanj nima pomena. Pozornost trženja mora biti na ustvarjanju vrednosti za porabnike ter na oskrbovanju in podpiranju procesov ustvarjanja vrednosti (Vargo & Lusch, 2004). Podjetje se mora torej bolj kot na izdelke osredotočiti na procese, ki ustvarjajo večjo vrednost za porabnike in ki posredujejo to vrednost porabnikom (Huber et al., 2001, str. 43).

Podjetje vgradi v izdelek koristi oziroma doda izdelku vrednost, ki jo ceni porabnik. Presežna vrednost za porabnike je dosežena, ko podjetje ustvari večjo vrednost za porabnike kot konkurenti (Slater & Narver, 2000, str. 120; Vargo & Lusch, 2004, str. 5). Za ponazoritev presežne vrednosti se lahko uporabi izračun neto sedanje vrednosti, ki je razlika med sedanjo vrednostjo donosov in izdatkov porabnika. Vrednost za porabnika je ustvarjena, kadar je neto sedanja vrednost pozitivna. Podjetje pa ustvari presežno vrednost, kadar je neto sedanja vrednost njegove ponudbe večja od neto sedanje vrednosti konkurenčnih ponudb, seveda z vidika porabnika. Podjetje, ki zna za porabnike ustvariti presežno vrednost in pri tem zase dosega pozitivno neto sedanjo vrednost transakcij, doseže dolgoročno in ubranljivo konkurenčno prednost (Slater & Narver, 2000, str. 120).

Pomembna postavka pri ustvarjanju presežne vrednosti so tudi stroški, ki jih ima podjetje pri ustvarjanju te vrednosti. Če so stroški ustvarjanja večji od koristi ustvarjanja vrednosti, ima podjetje izgubo in se dolgoročno ne more obdržati na trgu. Če podjetje ustvarja presežno vrednost za porabnike, še ne pomeni, da je uspešno. Upoštevati mora tudi stroške in z ustvarjanjem vrednosti dosežati dobiček (Huber et al., 2001).

Guenzi in Troilo (2007, str. 101) sta v svoji raziskavi o ustvarjanju presežne vrednosti odkrila, da so dejavniki nastanka presežne vrednosti naslednji: 1) odzivnost na potrebe porabnikov, 2) sposobnost razvoja kreativnih rešitev za zadovoljitev potreb porabnikov, 3) hitrost odziva na spremembe in dogajanje na trgu ter 4) inovativnost. Po mnenju udeležencev raziskave so naštetih dejavniki posledica kreativnega, uspešnega in učinkovitega sodelovanja med trženjem in prodajo. Povezanost trženja in prodaje omogoči ustvarjanje in posredovanje koristi porabnikom, reševanje težav porabnikov in zmanjševanje stroškov porabnikov. Tudi ta raziskava potrjuje, da je medfunkcijsko povezovanje osnova za doseganje konkurenčne prednosti.

## 2.2 Pomen ustvarjanja presežne vrednosti

V zadnjem desetletju narašča pomen ustvarjanja vrednosti za porabnike in razvoja strategij, ki temeljijo na vrednosti (Khalifa, 2004). Mnogi strokovnjaki za trženjske strategije menijo, da je ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike ključni dejavnik pri zagotavljanju uspeha podjetja (Huber et al., 2001; Tseng, Teng & Chiang, 2007). Eden izmed glavnih razlogov, zakaj presežna vrednost poveča verjetnost za uspeh podjetja, je ta, da posredovana presežna vrednost izdelkov ustvarja zadovoljstvo porabnikov, njihovo zadovoljstvo vodi do zvestobe podjetju, ravno zvestoba pa pozitivno vpliva na finančno uspešnost podjetja (Reichheld et al., 2000; Slater & Narver, 2000, str. 121). Pri tem pa mora biti izpolnjen pogoj, da so prihodki podjetja, ki jih ustvarjajo zvesti porabniki, večji od stroškov, ki jih ima podjetje za ustvarjanje presežne vrednosti (Huber et al., 2001).

Pomen razvoja trženjskih strategij, ki temeljijo na vrednosti, se prav tako povečuje, ker so porabniki postali ozaveščeni in zahtevni ter želijo odkritost in transparentnost, kar sili podjetja v stalne izboljšave tistih vidikov poslovanja, ki porabnikom pomenijo največ (Piercy, 2009). Porabniki torej zahtevajo izboljšave, ki zanje povečujejo ali ustvarjajo večjo vrednost. Ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike ima koristi tudi za podjetje, saj omogoči podjetju, da zasede tržno nišo v zelo konkurenčnem okolju in pridobi položaj vodje na trgu. Literatura o strategiji konkurenčnosti pravi, da podjetje pridobi več porabnikov, če ustvari večjo vrednost za porabnike kot konkurenti (Huber et al., 2001, str. 41–43). Za ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike mora biti temu cilju predano celotno podjetje (Martelo Landroquez, Barroso Castro & Cepeda-Carrión, 2011).

Zahtevni porabniki, globalna konkurenca in počasna rast gospodarstva silijo podjetja v iskanje novih virov ustvarjanja konkurenčne prednosti, ki bi bila ubranljiva za daljše obdobje. Vir konkurenčne prednosti je lahko osredotočenost na porabnike v smislu ustvarjanja in posredovanja presežne vrednosti zanje (Woodruff, 1997). Ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike zahteva tržno naravnano podjetje, ki obsega medfunkcijsko povezanost ter osredotočenost na porabnike in konkurenco. Tržno naravnano podjetje zbira in analizira informacije s trga z namenom razumevanja porabnikov in konkurentov (Martelo Landroquez et al., 2011).

Za ustvarjanje presežne vrednosti mora podjetje dobro poznati trge in ciljne porabnike, ugotoviti, kaj ustvarja vrednost za porabnike, na katere vidike, ki ustvarjajo vrednost za porabnike, se je najbolje osredotočiti za doseg konkurenčne prednosti, kaj porabniki mislijo o posredovani vrednosti ter kako se bodo dejavniki, ki za porabnike ustvarjajo vrednost, spremenili v prihodnosti. Na podlagi pridobljenih informacij se podjetje odloči, na kakšen način bo doseglo presežno vrednost za porabnike (Woodruff, 1997).

Trženje je bilo v preteklosti osredotočeno na izdelke, opredmetena sredstva in transakcije, sedaj pa je veliko večji poudarek na storitvah, odnosih in soustvarjanju vrednosti s porabniki,

ki vodijo v presežno vrednost za porabnike (Ballantyne, 2000; Vargo & Lusch, 2004). Novo trženje, kot ga sta poimenovala Vargo in Lusch (2004), postavlja v ospredje pomen storitev in ustvarjanja vrednosti za porabnike. Porabniki ne kupujejo izdelkov in storitev, ampak ponudbo, ki jim jo prinese storitev in ki zanje ustvarja vrednost. Storitve ni tradicionalno opredeljena storitev, ampak pomeni storitev, ki temelji na specializiranih zmožnostih podjetja in ima koristi za porabnike. Specializirane zmožnosti podjetja zajemajo znanje in sposobnosti, ki se uresničijo z izvajanjem procesov v podjetju. Novo trženje, ki v ospredje postavi storitve, zajema celotno tržno ponudbo, tudi opredmetene izdelke.

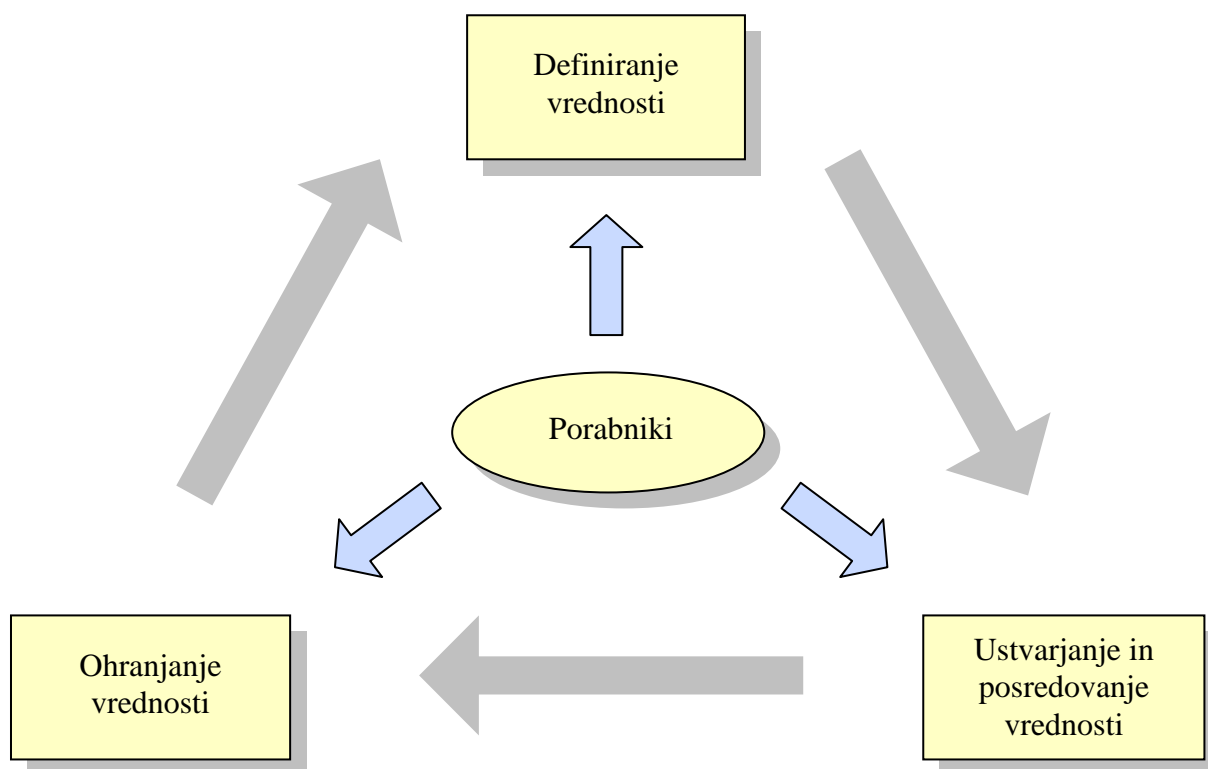
Ustvarjanje presežene vrednosti za porabnike je izrednega pomena za uspešno implementacijo strategije podjetja. Porter (2004) pravi, da lahko podjetje zasleduje dve različni generični strategiji za doseganje konkurenčne prednosti na trgu. Prva je strategija razločevanja, druga pa strategija nizkih stroškov. Day (1990, str. 163) dodaja, da ni toliko pomembno, katero strategijo podjetje izbere, saj je cilj obeh strategij ustvariti večjo dodano vrednost za porabnika v primerjavi s konkurenti. Bolj ključno je to, da podjetje z izbrano strategijo ustvari pomembno vrednost za porabnika, pri tem pa še vedno ohrani razmerje med stroški, ki jih ima za izvajanje aktivnosti ustvarjanja vrednosti, in celotno ustvarjeno vrednostjo. Če podjetje z implementacijo strategije ne ustvari vrednosti, je majhna verjetnost, da bo strategija uspešna (Porter, 1998).

Slywotzky (1996) meni, da ustvarjanje in posredovanje presežne vrednosti za porabnike, ki imajo veliko vrednost za podjetje, vodi do povečanja vrednosti podjetja, ob pogoju, da so prihodki prodaje večji od stroškov ustvarjanja vrednosti. Porabniki, ki imajo veliko vrednost za podjetje, so tisti posamezniki, ki so v finančnem smislu veliko vredni za podjetje. Vrednost podjetja pa pomeni, kolikšna je finančna vrednost podjetja za lastnike. Ustvarjanje presežne vrednosti lahko torej vodi v finančno uspešnost podjetja.

### **2.3 Procesi ustvarjanja vrednosti**

Pri ustvarjanju vrednosti za porabnike so vodje mnogokrat pred dilemo, kako opredeliti in kvantificirati vrednost, ki jo bodo priznavali porabniki. Kothari in Lackner (2006 v de Chernatony et al., 2011) sta opredelila ustvarjanje vrednosti kot cikel, ki poteka v treh korakih. Prvi korak je proces definiranja vrednosti, ki zajema prepoznavanje virov ustvarjanja vrednosti in finančno opredelitev vrednosti. Drugi korak predstavljata procesa ustvarjanja in posredovanja vrednosti, v katera sodita razumevanje nastajanja in posredovanja vrednosti skozi verigo vrednosti ter tržna naravnost podjetja. Tretji korak cikla je ohranjanje vrednosti (angl. *capture value*) v podjetju za interese lastnikov. Ohranjena vrednost se meri z dobičkonosnostjo in velikostjo tržnega deleža. Središče celotnega cikla ustvarjanja vrednosti pa so porabniki, ki vplivajo na vse procese ustvarjanja vrednosti. Cikel ustvarjanja vrednosti za porabnike je prikazan na Sliki 8.

Slika 8: Cikel ustvarjanja vrednosti

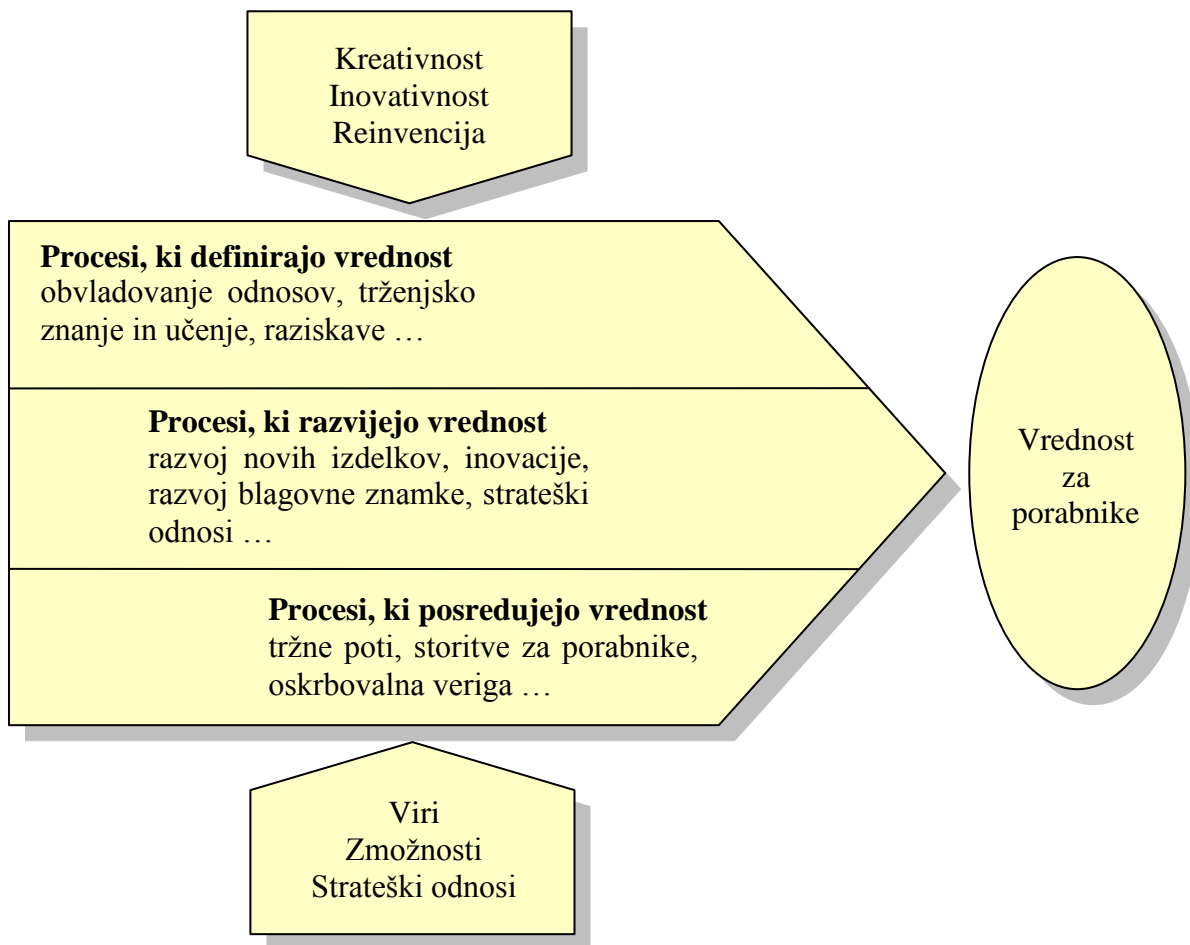


Vir: L. de Chernatony, M. McDonald & E. Wallace, *Creating Powerful Brands*, 2011, str. 377.

Podobno je tudi Webster (v Piercy, 2009) razdelil procese, ki ustvarjajo vrednost za porabnike, v tri skupine. Prva skupina so procesi, ki definirajo vrednost (obvladovanje odnosov s strankami, trženjsko znanje, učenje in raziskave). V drugo skupino spadajo procesi, ki razvijejo oziroma ustvarijo vrednost (proces razvoja novih izdelkov, inovacije, razvoj blagovne znamke in strateški odnosi). Tretja skupina pa so procesi, ki posredujejo vrednost porabnikom (tržne poti, oskrbovalna veriga in storitve za porabnike).

Procesi definiranja, razvijanja in posredovanja vrednosti imajo en cilj – ustvariti vrednost za porabnike. Da lahko podjetje učinkovito in uspešno izvede procese vrednosti, morajo biti viri (ljudje, tehnologija), znanja (sposobnosti, zmožnosti) in strateški odnosi podjetja usmerjeni oziroma podrejeni tem procesom. Strateški odnosi morajo temeljiti na medfunkcijski povezanosti in ustanovitvi medfunkcijskih timov, ki odstranijo ovire med oddelki. Procese vrednosti lahko izboljša tudi razvoj partnerstva z drugimi podjetji, ki pomagajo ustvariti vrednost za porabnike. Proces ustvarjanja in posredovanja presežne vrednosti ustvarijo okolje, ki spodbuja kreativnost, inovativnost in reinencijo. Reinencija pomeni prilagajanje modela poslovanja glede na spremembe v okolju. Model ustvarjanja vrednosti je predstavljen na Sliki 9.

Slika 9: Procesi ustvarjanja vrednosti



Vir: N. F. Piercy, *Market-Led Strategic Change: Transforming the Process of Going to Market*, 2009, str. 8.

## 2.4 Notranje znamčenje kot dejavnik ustvarjanja presežne vrednosti

Pri ustvarjanju presežne vrednosti se pojavi vprašanje, kako naj podjetje ustvari večjo vrednost za porabnike v primerjavi s konkurenti, ki bo tudi dolgoročna in trajna. Nekateri avtorji so kot dejavnik ustvarjanja presežne vrednosti navedli zaposlene (Armbrister, McCartney, Laing, Carraher & Cash, 2009; Band, 1991; de Chernatony, Harris & Dall'Olmo Riley, 2000). S tega vidika je notranje znamčenje, ker je usmerjeno v zaposlene, eden izmed dejavnikov, ki pripomore k večji vrednosti za porabnike. Kot sem omenila že v prejšnjem poglavju, v današnjem času trženje postavlja v ospredje storitve, odnose in soustvarjanje vrednosti s porabniki, saj naštetih procesov za porabnike ustvarjajo presežno vrednost (Vargo & Lusch, 2004). V vseh procesih pa so odločilen dejavnik zaposleni. Ti so tisti, ki so pri izvajanju storitev v neposrednem stiku s porabniki, ki gradijo odnose s porabniki in sodelujejo z njimi pri soustvarjanju vrednosti. Ravno zato vplivajo na to, kako porabniki zaznavajo ustvarjeno vrednost (de Chernatony, 2002). Za ustvarjanje presežne vrednosti morajo podjetja konsistentno izpolnjevati želje porabnikov in tudi presežati njihova pričakovanja (Johnson &

Weinstein, 2004). Notranje znamčenje posreduje zaposlenim znanja, kako izpolniti obljubo blagovne znamke, da bodo želje porabnikov uresničene.

Način, kako podjetje trži blagovne znamke svojih izdelkov, ima lahko neposreden vpliv na uspeh blagovnih znamk in podjetja (Banutu-Gomez, Coyle, Ebenhoech, Fallucca, Minetti & Sarin, 2009). V preteklosti je bilo oglaševanje učinkovito trženjsko sredstvo za oblikovanje čustvenih vrednot blagovne znamke ter za obveščanje porabnikov o njenih funkcionalnih in čustvenih vrednotah. V času, ko so storitve postale pomembnejše od proizvodnega sektorja, pa zunanjo podobo blagovne znamke izražajo zaposleni. Njihovo vedenje, slog govora, mnenje in odnos do strank pustijo pri porabnikih vtis o vrednotah blagovne znamke, zato so zaposleni pomemben dejavnik pri ustvarjanju vrednosti blagovne znamke (de Chernatony, 2002; Ind, 2003). Podoba blagovne znamke, podoba podjetja in mnenje zaposlenih morajo biti usklajeni, saj vplivajo na ustvarjanje večje vrednosti za porabnike. Tudi vključenost zaposlenih v proces znamčenja ima lahko velik vpliv na ustvarjanje večje vrednosti za porabnike in na uspeh podjetja (Banutu-Gomez et al., 2009).

V podjetju Nestlé je bila izvedena raziskava, ali obstaja povezanost med globalno podobo podjetja in mnenjem zaposlenih o strategijah znamčenja podjetja. V raziskavi so ugotovili, da se mnenje zaposlenih o podobi podjetja sklada z globalno podobo podjetja, iz česar so sklepali, da je podoba podjetja zgrajena na mnenju in obnašanju zaposlenih. Prav tako so imeli zaposleni pozitivno mnenje o strategijah znamčenja. Usklajenost percepcije zaposlenih in strategij znamčenja se je izkazala kot učinkovit dejavnik za ustvarjanje vrednosti za porabnike (Banutu-Gomez et al., 2009).

Oglaševanje še vedno ostaja pomembno za znamčenje in za obveščanje, vendar so zaposleni tisti, ki uresničujejo obljube blagovne znamke, posredovane porabnikom z oglaševanjem (Punjaisri et al., 2009b). Če ni usklajenosti sporočanja o blagovni znamki in uresničevanja blagovne znamke, oglaševanje nima pravega učinka (de Chernatony, 2002). Z notranjim znamčenjem podjetje usmeri vedenje zaposlenih in jih navduši nad blagovno znamko. Če ni ustrezne pripadnosti zaposlenih, je manjša verjetnost, da bo obljuba blagovne znamke, ki jo je trženje posredovalo trgu, izpolnjena. Hkrati pripadnost zaposlenih pripomore k večji konsistentnosti posredovanja storitev, kar ustvari trajnejšo presežno vrednost (de Chernatony et al., 2000; Fox, 2006).

Nekateri avtorji razlagajo blagovno znamko kot sredstvo za dodajanje vrednosti, kar pomeni, da blagovna znamka izdelku prispeva posebne, dodane koristi (funkcionalne ali čustvene), ki jih porabniki cenijo (de Chernatony et al., 2000). Takšna opredelitev poudarja, da mora podjetje upravljanju blagovnih znamk nameniti posebno pozornost. Blagovna znamka mora imeti jasno opredeljen sklop vrednot, ki jih razumejo in spoštujejo zaposleni ter so zanimive za ciljni trg. Porabniku mora tudi posredovati vrednost, ki jo obljublja. Konsistentno posredovanje vrednosti povečuje usklajenost vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke, kar je cilj procesa notranjega znamčenja (de Chernatony, 2002).

Vsak zaposleni mora podpirati blagovno znamko, drugače jo lahko notranja nasprotja oslabijo. Uresničevanje notranjega znamčenja omogoča bolj enotno vedenje ter povečuje verjetnost, da so porabniki pri vseh zaposlenih deležni enake ponudbe in posredovanja obljub znamke. Njegovo uresničevanje spodbuja tudi oblikovanje notranje identitete, ki usmerja vedenje zaposlenih pri izpolnjevanju obljub blagovne znamke. Z identiteto blagovne znamke podjetje porabnikom sporoča, kaj se skriva za blagovno znamko in katerih načel se drži. Zaradi globoko ukoreninjenih vrednot so postale blagovne znamke izrazito prepoznavne in privlačijo porabnike, ki z njo delijo iste vrednote (de Chernatony, 2002).

Tržna naravnost podjetja vodi v razvoj redkih virov in sposobnosti, ki ustvarjajo vrednost za porabnike. To so človeški viri, ki znajo prepoznati informacije s trga ter jih znotraj podjetja uporabijo tako, da izboljšajo ponudbo in s tem povečajo vrednost za porabnike. Ravnanje z ljudmi ima pri tem pomembno vlogo, saj mora ustrezno razvijati, motivirati in usmerjati človeške vire (Wei & Lau, 2008). Tržna naravnost mora biti domena celotnega podjetja in filozofija, po kateri deluje. Podjetje mora organizirati notranje procese in zaposlene tako, da podpirajo tržno naravnost (Brand, 1997). Ta vodi v dolgoročno razmišljanje ter usmeri zaposlene, da prepoznajo in zadovoljijo potrebe porabnikov (Day, 1994).

Mnogi strokovnjaki ugotavljajo, da ravnanje z ljudmi pri delu prispeva k ustvarjanju vrednosti za porabnike (Nasution & Mavondo, 2008) in vpliva na uspešnost podjetja (Boselie & van der Wiele, 2002; Mavondo & Farrell, 2003; Paul & Anantharaman 2003; Wei & Lau, 2008). Uspešnost je namreč posledica ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike (Armbrister et al., 2009; Nasution & Mavondo, 2008). Ravnanje z ljudmi pri delu je ena izmed osnovnih funkcij za izvajanje notranjega znamčenja in poudarja, da zaposleni niso strošek, ki ga mora podjetje minimizirati, ampak so viri za doseganje uspešnosti podjetja (Lahteenmaki et al., 1998). Nekatere prakse ravnanja z ljudmi pri delu imajo močan poudarek na učenju zaposlenih, kar vodi do sprememb obnašanja pri delu in posledično do večje uspešnosti podjetja (Mavondo & Farrell, 2003). Z oblikovanjem vedenja zaposlenih uspešno ravnanje z ljudmi pri delu poveča pripadnost, motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljni zaposleni pa vplivajo na zadovoljstvo porabnikov in na ustvarjanje vrednosti za porabnike (Barnes et al., 2004; Nasution & Mavondo, 2008).

Paul in Anantharaman (2003) sta odkrila, da prakse ravnanja z ljudmi pri delu, kot so usposabljanje, oblikovanje delovnih mest in spodbude, neposredno vplivajo na uspešnost podjetja. Kaya (2006) ugotavlja, da ravnanje z ljudmi, ki razvija pozitivno obnašanje pri zaposlenih in jih motivira za doseganje boljših poslovnih rezultatov, pripomore k večji uspešnosti in rasti podjetja. Wei in Lau (2008) pa sta mnenja, da ima ravnanje z ljudmi pri delu velik vpliv na uspešnost podjetja le takrat, ko je usklajeno s strategijo podjetja. Ravnanje z ljudmi ima nalogo motivirati in razvijati človeške vire, da pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja. Sistemi ravnanja z ljudmi pri delu morajo biti povezani s strategijo podjetja, da imajo zanj kar največjo korist in omogočajo njegovo čim boljše konkurenčnost na trgu.

### 3 RAZISKOVALNI NAČRT IN METODOLOGIJA RAZISKAVE

#### 3.1 Opis in utemeljitev uporabljene metode raziskovanja

V empiričnem delu se odločim za kvalitativno metodo raziskovanja, saj želim pridobiti poglobljeno razumevanje notranjega znamčenja in povezanosti tega koncepta s presežno vrednostjo za porabnike. Notranje znamčenje je še precej neraziskano področje, teoretično ozadje in empirične študije pa ponujajo le omejen pogled na ta kompleksen koncept, zato je pomembno raziskati, kakšne izkušnje, poglede in mnenja imajo o notranjem znamčenju in njegovem vplivu na ustvarjanje presežne vrednosti posamezni zaposleni (Berg, 2007; Silverman, 2001, str. 13). Navedene ugotovitve podpirajo odločitev, da je uporaba kvalitativne metode raziskovanja za mojo raziskavo primernejša kot uporaba kvantitativnih metod. Kvantitativne metode so usmerjene na ugotavljanje količine proučevanega, kar pomeni, da se osredotočajo na merjenje in številke. Kvantitativne raziskave se izvajajo na velikem vzorcu raziskovanja, zato je ugotovitve mogoče posplošiti na širšo populacijo. Kvalitativne raziskave se od kvantitativnih razlikujejo v tem, da se osredotočajo na proučevanje konceptov, definicij, pomenov, simbolov in opisov. Omogočajo poglobljeno razumevanje raziskovane teme z vidika udeležencev in tudi okolja, v katerem se koncepti razvijajo. Osredotočajo se na odgovarjanje na vprašanja kaj, zakaj, kako in kdaj (Berg, 2007; Myers, 2009; Papasolomou & Vrontis, 2006, str. 40). Kvalitativna raziskava je lahko samostojna ali pa je uporabljena v triangulaciji s kvantitativno raziskavo (Papasolomou & Vrontis, 2006, str. 40).

Glavna kritika kvalitativnih raziskav je, da zahtevajo preveč časa, saj je proces urejanja velike količine podatkov precej zamuden. Analiza kvalitativnih podatkov je pod vplivom subjektivnosti raziskovalca. Rezultatov in ugotovitev kvalitativne raziskave ni mogoče posplošiti na večjo populacijo, saj je vzorec raziskovanja premajhen in enote v vzorec niso izbrane statistično (Berg, 2007; Myers, 2009; Papasolomou & Vrontis, 2006, str. 40). V magistrskem delu slabosti kvalitativnih raziskav zmanjšam tako, da rezultate kvalitativne raziskave podprem s strokovnimi deli, ki imajo podobno tematiko, in s tem dosežem večjo verodostojnost ugotovitev raziskave. Prav tako opišem, kako se lahko ugotovitve raziskave uporabijo za širšo populacijo in niso omejene le na okolje raziskanih podjetij.

##### 3.1.1 Metoda fokusne skupine

Kvalitativno raziskavo izvedem z metodo **fokusne skupine**. V preteklosti je bil individualni intervju najpogosteje uporabljena kvalitativna metoda, a ga je kasneje izpodrinila metoda fokusne skupine, ki ima številne prednosti v primerjavi z intervjuji (Catterall & Maclaran v Belk, 2006, str. 256). Metoda fokusne skupine je popularna predvsem na področju trženja. Uporabljajo jo v trženjskoraziskovalnih podjetjih, oglaševalskih agencijah in podjetjih, ki prodajajo potrošne dobrine (Flick, 2009, str. 203). Berg in Lune (2012, str. 164) definirata fokusno skupino kot način intervjuvanja, ki se izvede v manjši skupini. Udeleženci fokusne



skupine sodelujejo v skupinski diskusiji o točno določeni temi, ki zanima raziskovalca (McDaniel & Gates, 2008).

Namen fokusne skupine je poglobljeno razumevanje stališč, mnenj, percepcij, čustev, obnašanj in motivacij ljudi. Raziskovalec z uporabo fokusne skupine pridobi subjektivne razlage udeležencev, ki jih nato ovrednoti (Edmunds, 2000, str. 3). Glede velikosti fokusne skupine avtorji nimajo enotnega mnenja. Berg in Lune (2012, str. 169), Catterall in Maclaran (v Belk, 2006, str. 263) ter Patton (2002, str. 385 v Flick, 2009, str. 195) menijo, da je idealna velikost skupine šest do osem udeležencev. Udeleženci v fokusno skupino niso izbrani naključno, ampak namensko. Raziskovalec izbere tiste udeležence, ki so povezani z glavno tematiko fokusne skupine in lahko za raziskavo posredujejo koristne podatke (Calder, 1977). Fokusna skupina je zasnovana tako, da pokriva glavna raziskovalna področja in ima določeno smer diskusije, razvoj pogovora pa je odvisen od udeležencev, kar pomeni, da je vsaka fokusna skupina neponovljiva in edinstvena. Vprašanja so lahko bolj ali manj standardizirana, odvisno od potreb raziskovalca (Berg, 2007).

Fokusna skupina mora biti sproščena, neformalna diskusija, ki spodbudi udeležence, da prosto izražajo svoja mnenja ter se odkrito pogovarjajo o vedenjih in obnašanjih (Berg, 2007; Calder, 1977). Njena glavna značilnost je dinamika, ki se ustvari zaradi interakcij med udeleženci. Odzivanje udeležencev na komentarje omogoči pridobitev podatkov, ki bi jih raziskovalec težko pridobil z drugimi metodami kvalitativnega raziskovanja (Morgan, 1997). Interakcije med udeleženci, ki ustvarjajo skupinsko energijo, so dodana vrednost metode fokusne skupine (Catterall & Maclaran v Belk, 2006, str. 256, 257). Pri tem pa je treba upoštevati, da prisotnost skupine vpliva na mnenja posameznikov. Podatki, pridobljeni s fokusno skupino, so skupinski in se razlikujejo od podatkov, ki bi jih pridobili, če bi z istimi udeleženci izvedli individualne intervjuje (Berg, 2007).

Fokusno skupino vodi moderator, ki postavlja odprta vprašanja in skrbi za začrtano smer poteka fokusne skupine, a v pogovorih med udeleženci ne sodeluje. Njegove naloge so, da ustvari vzdušje, ki spodbuja udeležence k sodelovanju, ter pridobi podatke, ki jih raziskovalec potrebuje za raziskavo (Berg, 2007; Flick, 2009, str. 199). Pred izvedbo fokusne skupine pripravi scenarij oziroma potek fokusne skupine (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2007). Scenarij vsebuje uvod in uvodne aktivnosti, pravila fokusne skupine, kratke diskusije ter dodatne aktivnosti. Fokusna skupina poteka tako, da v uvodu moderator udeležencem razloži pomen raziskave in na kratko predstavi raziskovalno nalogo. Z uvodnimi aktivnostmi poskrbi, da se udeleženci sprostijo. Te ponavadi vključujejo predstavitev vsakega udeleženca. Nato moderator razloži pravila diskusije in prosi za dovoljenje za snemanje. Osnovna pravila diskusije so sproščeno in prijazno okolje, sodelovanje vseh udeležencev ter prosto izražanje mnenj. Osrednji del fokusne skupine zajemajo krajše diskusije, ki jih spodbudijo vprašanja moderatorja. Vprašanja so lahko zapisana v določenem vrstnem redu kot pri polstrukturiranih intervjujih, vendar se izkušeni moderatorji velikokrat prilagodijo dinamiki skupine in odstopijo od zastavljenega poteka. Fokusna skupina ni nujno omejena le na vprašanja in

odgovore. Moderator lahko vključi dodatne aktivnosti, ki popestrijo diskusijo in raziskovalcu omogočijo pridobitev podatkov z različnih zornih kotov. Primeri dodatnih aktivnosti so igranje vlog, risanje in pisanje (Berg, 2007).

Metoda fokusne skupine se lahko uporablja samostojno ali v kombinaciji z drugimi kvalitativnimi oziroma kvantitativnimi metodami. Edmunds (2000, str. 5) in Morgan (1988, str. 11 v Flick, 2009, str. 203) predlagata uporabo fokusne skupine za:

- preizkušanje konceptov novih izdelkov in prototipov;
- pridobivanje novih idej in kreativnih konceptov;
- preizkušanje novih oglaševalskih kampanj;
- postavljanje hipotez, ki se preverijo z nadaljnjimi raziskavami;
- razvijanje načrta raziskave;
- pridobivanje splošnih podatkov o obravnavani tematiki;
- predhodno preizkušanje strukturiranih vprašalnikov;
- oblikovanje vprašalnika za kvantitativne raziskave;
- poglobljeno razumevanje rezultatov predhodnih študij, predvsem kvantitativnih.

Glavna prednost fokusne skupine pred globinskim intervjujem je sinergija. Ker sodeluje več ljudi hkrati, se odzivajo na medsebojne odgovore in diskutirajo o ponujenih temah. Diskusija omogoči raziskovalcu pridobiti več podatkov, kar daje boljši vpogled v obravnavano tematiko. Razvoj skupinske dinamike spodbudi udeležence, da razkrijejo mnenja in posredujejo ideje, ki z globinskim intervjujem ne bi nastali (Berg, 2007; Edmunds, 2000). Naslednja prednost je, da skupina skrbi za ohranjanje določene ravni kakovosti podatkov, saj udeleženci skozi pogovor izločijo napačne ali ekstremne poglede (Patton, 2002, str. 386 v Flick, 2009, str. 195, 196). Prednost fokusne skupine pred kvantitativnimi metodami raziskovanja je, da omogoča poglobljeno razumevanje določene tematike (Edmunds, 2000, str. 2). Fokusna skupina je stroškovno učinkovita metoda, saj jo lahko izvede le en moderator, za individualne intervjuje z istim številom udeležencev bi potrebovali več izpraševalcev. Izvedba fokusne skupine zahteva tudi precej manj časa kot posamezni intervjuji, saj se v eno diskusijo zajame več udeležencev (Catterall & Maclaran v Belk, 2006, str. 256). Fokusna skupina je zelo prilagodljiva glede na število udeležencev, število skupin in trajanje diskusije. Raziskovalec lahko zbere veliko količino podatkov v relativno kratkem času (Berg, 2007). Prednost fokusne skupine je tudi prilagodljivost vsebine diskusije. Moderator lahko nenačrtovano povpraša o sorodnih temah, ki se pojavijo med skupinsko diskusijo (Easterby-Smith et al., 2007).

Kljub vsem prednostim ima lahko skupina negativne vplive na pridobivanje podatkov z izvajanjem fokusne skupine (Catterall & Maclaran v Belk, 2006, str. 256). Prisotnost skupine povzroči vplivanje na odgovore posameznikov. Od istih udeležencev bi s posameznimi intervjuji dobili drugačna mnenja (Edmunds, 2000, str. 8). Slabost te metode je, da se lahko razvije skupinsko razmišljanje (angl. *groupthink*), kar pomeni, da udeleženci prilagodijo svoje odgovore mnenju skupine, da ne pride do nasprotujočih si mnenj in konfliktov. Zaradi

prisotnosti skupine lahko udeleženci podajo družbeno zaželene odgovore ali pa odgovore, ki jih pričakuje podjetje, čeprav ne izražajo njihovega pravega mnenja (Catterall & Maclaran v Belk, 2006, str. 260). Fokusna skupina ni primerna za raziskovanje občutljivih in osebnih tematik, o katerih ljudje ne želijo odkrito govoriti v skupini (Berg, 2007). Naslednja slabost fokusne skupine je, da lahko v diskusiji prevladajo dominantni udeleženci, ki s svojim mnenjem pretirano vplivajo na mnenja ostalih udeležencev ali pa ne dovoljujejo drugačnega mnenja. Posamezniki lahko s svojo dominantnostjo uničijo skupinsko dinamiko, popačijo podatke in onemogočijo pridobitev mnenj vseh udeležencev. Za fokusno skupino pa je izredno pomembno, da vsak udeleženec pride do besede in izrazi svoje mnenje (Berg, 2007; Catterall & Maclaran v Belk, 2006, str. 256; Flick, 2009, str. 201). Tudi moderator lahko predstavlja slabost fokusne skupine, saj je kakovost pridobljenih podatkov odvisna od njegovih sposobnosti motiviranja in vodenja. Moderator lahko čezmerno usmerja fokusno skupino ali pa podaja zelene odgovore, ki vplivajo na mnenje udeležencev (Berg, 2007). Zaradi časovne omejitve fokusne skupine moderator postavi le omejeno število vprašanj. Slabost fokusne skupine je še majhen vzorec, zato je ugotovitve raziskave možno implicirati le na majhen segment ciljne populacije in jih ni mogoče posplošiti na celotno populacijo (Calder, 1977). Metoda fokusne skupine ne omogoča statistične obdelave podatkov, zato rezultatov ni mogoče prikazati v tabelah in grafih. Pri analizi fokusne skupine obstaja nevarnost subjektivne ali napačne razlage odgovorov, predvsem če raziskovalec nima veliko izkušenj z analizo (Edmunds, 2000). V Tabeli 1 so zbrane prej opisane prednosti in slabosti metode fokusne skupine.

*Tabela 1: Prednosti in slabosti metode fokusne skupine*

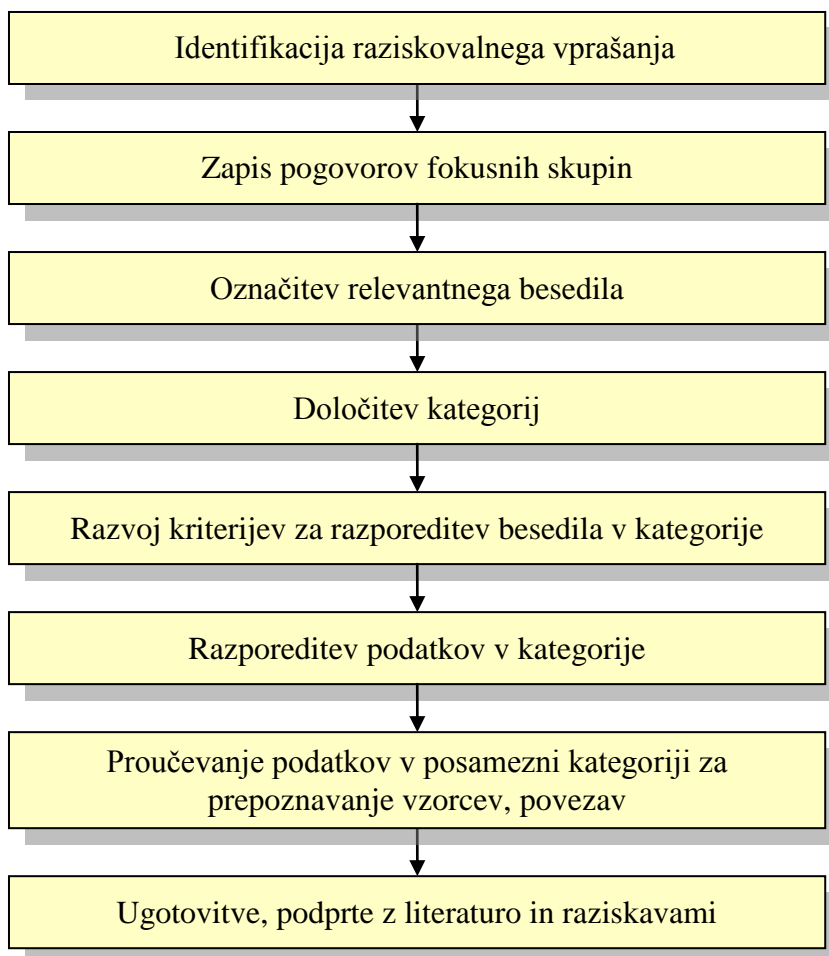
<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poglobljeno razumevanje tematike;</li> <li>• sinergija, ki spodbuja diskusijo;</li> <li>• skupinska dinamika, ki omogoči širši razpon mnenj in idej posameznikov;</li> <li>• ohranjanje kakovosti podatkov;</li> <li>• stroškovna in časovna učinkovitost;</li> <li>• prilagodljivost števila udeležencev, skupin, trajanja in vsebine diskusije;</li> <li>• pridobitev nenačrtovanih podatkov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vpliv skupine na mnenje posameznikov;</li> <li>• nevarnost zaželenih odgovorov;</li> <li>• nevarnost dominantnih posameznikov;</li> <li>• neprimerna za občutljive teme;</li> <li>• kakovost odvisna od moderatorja;</li> <li>• omejeno število vprašanj;</li> <li>• podatki niso statistično obdelani;</li> <li>• posplošitev ni možna;</li> <li>• nevarnost napačne razlage podatkov.</li> </ul>

### 3.1.2 Analiza vsebine

Interpretacija podatkov predstavlja najpomembnejši del kvalitativne raziskave, saj dobra analiza povečuje veljavnost in zanesljivost ugotovitev raziskave. Za interpretacijo podatkov sem uporabila tehniko analize vsebine (angl. *content analysis*).

Prvi korak analize vsebine je zmanjšanje števila podatkov. S tem procesom se podatki poenostavijo in pretvorijo v primernejšo obliko za analizo, kar omogoči večjo razumljivost podatkov, zato lahko raziskovalec hitreje prepozna določene teme in vzorce proučevanega področja (Berg & Lune, 2012, str. 55). Podatke fokusnih skupin interpretiram s tehniko analize vsebine. Analiza vsebine je eden izmed osnovnih pristopov k analiziranju podatkov v obliki besedila (Flick, 2009, str. 323). Je podrobna in sistematična interpretacija podatkov z namenom identificiranja vzorcev, konceptov, tem in pomenov (Berg & Lune, 2012, str. 349). Osnovne značilnosti analize vsebine so *kodiranje vsebine podatkov* in uporaba kategorij, ki so oblikovane na podlagi teoretičnih modelov. Kategorije se ne razvijejo z analizo pridobljenih podatkov, ampak vstopijo v kvalitativno raziskavo iz drugih teoretičnih modelov. Raziskovalec lahko kategorije ustrezno prilagaja glede na podatke, pridobljene z raziskavo. Cilj analize vsebine je zmanjšati število podatkov in jih preoblikovati v smiselne sklope (Berg & Lune, 2012; Flick, 2009, str. 323), nato pa najti povezave oziroma vzorce med posameznimi sklopi. Ugotovitve raziskave je nazadnje treba podpreti z literaturo in raziskavami. Model analize fokusnih skupin je predstavljen na Sliki 10.

*Slika 10: Koraki analize fokusnih skupin*



*Vir: Povzeto po B. L. Berg & H. Lune, Qualitative Research Methods for the Social Sciences, 2012, str. 373.*

### **3.2 Predstavitev sodelujočih podjetij in udeležencev fokusnih skupin**

V raziskavo sem vključila tri podjetja, ki sem jih poimenovala podjetje 1, podjetje 2 in podjetje 3. V vsakem podjetju sem izvedla eno fokusno skupino. Za udeležence fokusnih skupin sem izbrala zaposlene, ki so dnevno v neposrednem stiku s porabniki. Za raziskavo je ključno, da so udeleženci fokusnih skupin zaposleni, ki sodelujejo s porabniki, saj ti zaposleni posredujejo vrednost porabnikom, predstavljajo povezavo med notranjim in zunanjim okoljem podjetja ter so ciljna skupina v podjetju, na katero je usmerjeno notranje znamčenje. Z izvedbo fokusnih skupin želim ugotoviti, ali ga v podjetju uresničujejo in kako uspešni so pri tem. S fokusnimi skupinami prav tako želim pridobiti podatke o ustvarjanju presežne vrednosti za porabnike. Pri tem uporabim vidik zaposlenih, kar pomeni, da od zaposlenih izvem, kaj za njihove kupce ustvarja presežno vrednost.

V nadaljevanju sledi kratka predstavitev podjetij in udeležencev, ki so sodelovali v fokusnih skupinah. Demografske podatke o udeležencih sem pridobila s kratkim anketnim vprašalnikom, ki sem ga udeležencem razdelila ob koncu diskusije. Vprašalnik je v Prilogi 1.

#### *3.2.1 Podjetje 1*

Podjetje 1 je mednarodno, sodobno in visokotehnološko podjetje, katerega glavna dejavnost je proizvodnja jeklenih konstrukcij. Posluje na medorganizacijskem trgu in je matično podjetje Skupine, v katero spadajo tudi hčerinska podjetja po svetu. Ponuja številne proizvode, kot so objekti, jeklene zgradbe, jeklene konstrukcije, fasade, strehe in protihrupni sistemi. Porabnikom obljublja edinstvene in celovite rešitve, ki povečujejo uspešnost porabnikov. Skrbi za razvoj potencialov in kompetenc vsakega zaposlenega. Ima močno in inovativno organizacijsko kulturo, ki podpira profesionalno in osebno rast posameznika v podjetju ter spodbuja zaposlene, da kompetence prepletajo z osebnimi vrednotami. Stremi k prepoznavnosti po kakovosti in profesionalnosti. Zaposleni opravljajo svoje delo po najvišjih etičnih standardih, spodbujajo izboljšave in prijetno delovno vzdušje, so odprti in pripravljeni sprejeti spremembe, so pozorni do porabnikov in skrbijo za okolje, v katerem delajo. Večino proizvodov podjetje prodaja pod krovno blagovno znamko, za določene pa je razvilo posamezne blagovne znamke. Za diskusijo sem izbrala blagovno znamko fasadnih sistemov, ki porabnikom ponuja estetiko in visoko funkcionalnost. Ciljni trg blagovne znamke je trg prestižnejših poslovnih objektov.

Udeleženci fokusne skupine v podjetju 1 so bili zaposleni s področij prodaje in trženja. V fokusni skupini je sodelovalo 7 zaposlenih. V Tabeli 2 so predstavljeni demografski podatki o udeležencih prve fokusne skupine.

Tabela 2: Podatki o udeležencih fokusne skupine v podjetju 1

Oznaka	Spol	Starost (v letih)	Izobrazba	Delovna doba v podjetju (v letih)
Udeleženec 1	ženski	39	7. stopnja	4,5
Udeleženec 2	moški	40	7. stopnja	3,0
Udeleženec 3	ženski	44	7. stopnja	19,0
Udeleženec 4	ženski	33	7. stopnja	6,0
Udeleženec 5	moški	35	7. stopnja	4,0
Udeleženec 6	moški	32	8. stopnja	3,5
Udeleženec 7	moški	37	6. stopnja	1,5

### 3.2.2 Podjetje 2

Podjetje 2 je agencija za integrirane in digitalne komunikacije. Ključni izdelek, ki ga ponuja, je splet strateških kreativnih in komunikacijskih rešitev. Posluje na medorganizacijskem trgu in svojim naročnikom ponuja številne storitve, kot so oglaševanje, medijsko načrtovanje, strateško načrtovanje komunikacij in izobraževanje. Stremi k razvoju partnerstva z naročniki, saj le tako lahko postane dober skrbnik njihovih blagovnih znamk. Zaposleni s svojo predanostjo delu želijo naročniku prisluhniti ter mu ponuditi znanje, partnerstvo in dolgoročnost odnosa, ki temelji na zaupanju. V podjetju se zavedajo, da so zaposleni odločilen dejavnik za njegovo uspešno delovanje, zato skrbijo za pozitivno delovno klimo in dobre odnose med zaposlenimi. Vodstvo spodbuja zaposlene k stalnemu izobraževanju, saj kreativnost zaposlenih ni dovolj za doseganje uspešnosti podjetja. Podjetje je na trgu prisotno z blagovno znamko podjetja, zato sem za diskusijo izbrala kar to blagovno znamko.

Udeleženci fokusne skupine v podjetju 2 so bili zaposleni z različnih področij v podjetju – področje medijev, oblikovanje, pisanje tekstov in delo na projektu. V fokusni skupini je sodelovalo 8 zaposlenih. V Tabeli 3 so predstavljeni demografski podatki o udeležencih druge fokusne skupine.

Tabela 3: Podatki o udeležencih fokusne skupine v podjetju 2

Oznaka	Spol	Starost (v letih)	Izobrazba	Delovna doba v podjetju (v letih)
Udeleženec 1	ženski	37	7. stopnja	0,2
Udeleženec 2	ženski	38	7. stopnja	13,0
Udeleženec 3	moški	30	8. stopnja	1,0
Udeleženec 4	moški	28	5. stopnja	7,0
Udeleženec 5	ženski	25	7. stopnja	0,5
Udeleženec 6	ženski	27	7. stopnja	0,8
Udeleženec 7	moški	33	7. stopnja	6,0
Udeleženec 8	moški	45	5. stopnja	16,0

### 3.2.3 Podjetje 3

Podjetje 3 je trgovsko podjetje, ki ponuja modne izdelke. Je hitro rastoče podjetje in je prisotno tako na medorganizacijskem trgu kot tudi na trgu končnih porabnikov. Zaznamujejo ga dolgoletne izkušnje, pester izbor blagovnih znamk, izbira najboljših lokacij trgovin, pozornost do strank, trdo delo zaposlenih in predanost modi. Nekatere trgovine podjetja 3 prodajajo le eno blagovno znamko in so poimenovane po ponujeni blagovni znamki, nekatere pa prodajajo več različnih blagovnih znamk modnih izdelkov. Te trgovine je podjetje drugače poimenovalo in za vsak tip trgovine razvilo svojo blagovno znamko trgovine. Udeleženci fokusne skupine so zaposleni v trgovini, ki je namenjena zahtevnejšim porabnikom in ponuja raznovrsten izbor prestižnih blagovnih znamk modnih izdelkov. Blagovna znamka trgovine obljublja porabnikom nepozabno nakupovanje, edinstven videz trgovine, izjemne prodajne storitve in najnovejše modne trende vodilnih blagovnih znamk iz sveta mode. Za diskusijo sem izbrala eno izmed blagovnih znamk ponudnika modnih izdelkov, ki jo poznajo vsi zaposleni v trgovini, v nekaterih delih diskusije pa sem se osredotočila na blagovne znamke, s katerimi delajo posamezni udeleženci fokusne skupine.

Udeleženci fokusne skupine v podjetju 3 so bili zaposleni s področja prodaje. V fokusni skupini je sodelovalo 11 zaposlenih. V Tabeli 4 so predstavljeni demografski podatki o udeležencih tretje fokusne skupine.

Tabela 4: Podatki o udeležencih fokusne skupine v podjetju 3

Oznaka	Spol	Starost (v letih)	Izobrazba	Delovna doba v podjetju (v letih)
Udeleženec 1	ženski	36	5. stopnja	10,0
Udeleženec 2	ženski	27	4. stopnja	7,0
Udeleženec 3	ženski	26	5. stopnja	0,3
Udeleženec 4	ženski	44	5. stopnja	2,0
Udeleženec 5	moški	25	6. stopnja	0,7
Udeleženec 6	ženski	30	6. stopnja	2,0
Udeleženec 7	ženski	25	6. stopnja	1,0
Udeleženec 8	ženski	21	6. stopnja	0,2
Udeleženec 9	ženski	29	6. stopnja	1,0
Udeleženec 10	moški	24	7. stopnja	1,0
Udeleženec 11	ženski	30	7. stopnja	4,0

### 3.3 Predstavitev poteka fokusnih skupin

Za uvod v diskusijo sem udeležencem predstavila tematiko in potek fokusne skupine, razložila namen raziskave ter podala osnovna pravila diskusije. Diskusijo sem razdelila na štiri dele: uvodni del in tri vsebinske sklope. Uvodni del je zajemal vprašanja o vrednotah

blagovne znamke in o obljubah blagovne znamke, prvi vsebinski sklop je zajemal uresničevanje notranjega znamčenja, drugi je pokrival dimenzije oziroma uspešnost uresničevanja notranjega znamčenja, zadnji pa je zajemal področje povezanosti med presežno vrednostjo za porabnike in notranjim znamčenjem. Za uvod sem izbrala osnovna vprašanja o blagovni znamki, ker sem želela, da se udeleženci sprostijo, hkrati pa sem pridobila podatke, koliko znanja imajo o blagovni znamki. Vsebinski del fokusne skupine sem zastavila, kot opisano zgoraj, ker sem najprej želela ugotoviti, ali podjetje uresničuje notranje znamčenje, nato, v kolikšni meri je uresničevanje uspešno, nazadnje pa sem se osredotočila na dejavnike ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike in želela ugotoviti, ali notranje znamčenje pripomore k ustvarjanju dodane vrednosti za porabnike. Potek fokusnih skupin je predstavljen v Tabeli 5.

*Tabela 5: Potek fokusnih skupin*

<b>Uvod v diskusijo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predstavitev tematike in poteka fokusne skupine</li> <li>• Predstavitev namena raziskave</li> <li>• Osnovna pravila diskusije</li> </ul>
<b>Uvodni del diskusije</b>	Znanje o blagovni znamki: <ul style="list-style-type: none"> <li>• vrednote blagovne znamke</li> <li>• obljube blagovne znamke</li> </ul>
<b>Prvi vsebinski sklop</b>	Uresničevanje notranjega znamčenja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• notranje komuniciranje</li> <li>• izobraževanje in usposabljanje</li> <li>• podpora vodstva</li> </ul>
<b>Drugi vsebinski sklop</b>	Uspešnost uresničevanja notranjega znamčenja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• identifikacija z blagovno znamko</li> <li>• pripadnost blagovni znamki</li> <li>• zvestoba blagovni znamki</li> <li>• uspešnost uresnitve blagovne znamke</li> </ul>
<b>Tretji vsebinski sklop</b>	Vpliv notranjega znamčenja na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dejavniki ustvarjanja presežne vrednosti</li> <li>• vpliv notranjega znamčenja na presežno vrednost za porabnike</li> </ul>

V uvodnem delu diskusije sem udeležencem zastavila enostavne naloge, da so se sprostili. Prosila sem jih, da naštejejo vrednote blagovne znamke, narišejo žival, ki bi najbolj upodobila njihovo blagovno znamko, in naštejejo obljube blagovne znamke porabnikom. Naštete vrednote in obljube sem zapisala na tablo, da so jih imeli udeleženci skozi celotno diskusijo pred seboj. Prav tako smo te podatke potrebovali za nadaljnjo diskusijo v drugem vsebinskem sklopu fokusne skupine. Udeležencem druge in tretje fokusne skupine sem



dodelila še dodatno nalogo. Vsak udeleženec je moral na list papirja napisati 5 najpomembnejših osebnih vrednot. Njihove odgovore smo uporabili v drugem vsebinskem sklopu diskusije.

Prvi vsebinski sklop diskusije se je nanašal na *uresničevanje notranjega znamčenja*, ki sem ga razdelila na tri dele, in sicer na: 1) **notranje komuniciranje o blagovni znamki**, 2) **usposabljanje in izobraževanje o blagovni znamki** ter 3) **podporo vodstva pri uresničevanju notranjega znamčenja**. Za sestavo vprašanj o notranjem komuniciranju sem uporabila raziskave Auranda, Gorchelsa in Bishopa (2005), Punjaisrija et al. (2009b) ter Vallasterja in de Chernatonyja (2006). Za vprašanja o usposabljanju in izobraževanju sem črpala iz raziskave Punjaisrija et al. (2009b). Za ugotavljanje podpore vodstva pri uresničevanju notranjega znamčenja sem si pomagala z raziskavama Papasolomouja in Vrontisa (2006) ter Vallasterja in de Chernatonyja (2006). Glavna vprašanja prvega sklopa so bila ista za vse fokusne skupine, dodatna vprašanja pa sem razdelila med fokusne skupine, saj zaradi časovne omejenosti fokusnih skupin nisem utegnila udeležencem postaviti vseh dodatnih vprašanj. Dodatna vprašanja sem tudi med izvedbo raziskave prilagajala glede na značilnosti podjetja in področje dela udeležencev fokusnih skupin.

Drugi vsebinski sklop diskusije je pokrival področje *uspešnosti uresničevanja notranjega znamčenja*. Ta del sem razdelila na štiri dele, pri čemer sem upoštevala štiri dimenzije notranjega znamčenja: 1) **identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko**, 2) **pripadnost zaposlenih blagovni znamki**, 3) **zvestobo zaposlenih blagovni znamki** in 4) **uspešnost uresničitve blagovne znamke** (Punjaisri et al., 2009b). Vprašanja za vsako področje sem sestavila z uporabo že izvedenih raziskav o notranjem znamčenju. Za ugotavljanje identifikacije z blagovno znamko ter pripadnosti in zvestobe zaposlenih blagovni znamki sta mi bili v pomoč raziskavi Commeirasa in Fournierja (2001) ter Punjaisrija et al. (2009b). Prav tako sem upoštevala odgovore udeležencev o vrednotah in obljubah blagovne znamke iz uvodnega dela diskusije. Za ugotavljanje identifikacije z blagovno znamko sem udeležence tudi prosila, da so primerjali svoje osebne vrednote, ki so jih zapisali na list v uvodnem delu diskusije, z vrednotami blagovne znamke. Njihovi odgovori so mi pomagali ugotoviti, v kolikšni meri se njihove vrednote ujemajo z vrednotami blagovne znamke. Za ugotavljanje uspešnosti uresničitve blagovne znamke sem si pomagala z raziskavama Kinga in Gracea (2008) ter Punjaisrija et al. (2009b). Za ugotavljanje četrte dimenzije udeležencem nisem postavila vprašanj, ampak sem jih prosila, da predstavijo konkretno težavo kupca in podajo predloge za rešitve. Glavna vprašanja drugega sklopa so bila ista za vse fokusne skupine, dodatna pa sem razdelila med fokusne skupine. Dodatna vprašanja sem tudi med izvedbo raziskave prilagajala glede na značilnosti podjetja in področje dela udeležencev fokusnih skupin.

V tretjem vsebinskem sklopu diskusije sem želela ugotoviti *vpliv notranjega znamčenja na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike*. V tem delu sem se odločila za metodo igranja vlog, saj se mi je zdela najprimernejša za ugotavljanje dejavnikov ustvarjanja presežne

vrednosti za porabnike. Metoda igranja vlog je tudi prispevala k večji raznolikosti uporabljenih metod v fokusnih skupinah. Polovica udeležencev je igrala kupce, ostali so bili predstavniki podjetja. Poleg dejavnikov, ki ustvarjajo presežno vrednost za porabnike, me je zanimalo tudi, na katerih področjih podjetje ustvarja presežno vrednost za svoje porabnike in kakšen vpliv ima notranje znamčenje na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. Če z igranjem vlog ne bi pridobila vseh zelenih podatkov, bi udeležencem postavila dodatna vprašanja. Za tretji sklop diskusije sta mi bili v pomoč raziskavi de Chernatonyja et al. (2000) ter Guenzija in Troila (2007).

Scenarij fokusne skupine je omogočal osredotočenost na glavna raziskovalna vprašanja skozi celotno diskusijo. Osnovni potek in glavna vprašanja diskusije so bila enaka za vse fokusne skupine, določene vsebine pa sem med izvedbo raziskave prilagajala posamezni skupini. Posamezna vprašanja sem prilagodila glede na značilnosti podjetja in področje dela udeležencev fokusnih skupin. Prva fokusna skupina je služila tudi kot testna fokusna skupina, s katero sem preizkusila ustreznost vprašanj in poteka diskusije. Na podlagi ugotovitev prve fokusne skupine sem izboljšala določena vprašanja za drugo in tretjo fokusno skupino, saj sem želela pridobiti čim bolj relevantne podatke za raziskavo. Predvsem sem izboljšala ugotavljanje identifikacije zaposlenih z blagovno znamko. V drugi in tretji fokusni skupini sem udeležence prosila, naj napišejo svoje osebne vrednote, ki so jih nato primerjali z vrednotami blagovne znamke. Z izvedbo prve fokusne skupine sem spoznala, da lahko udeleženci poljubno odgovorijo na vprašanje, ali se poistovetijo z blagovno znamko. Če pa morajo naprej napisati osebne vrednote in jih nato primerjajo z vrednotami blagovne znamke, pridobim precej bolj realne podatke o identifikaciji z blagovno znamko. Vodič posamezne fokusne skupine je v Prilogi 2.

#### **4 ANALIZA IN INTERPRETACIJA RAZISKAVE**

Analizo fokusnih skupin sem izvedla po korakih, kot jih predlagata Berg in Lune (2012, str. 373–375). Prvi korak k analizi je bil identifikacija raziskovalnega vprašanja, kar sem definirala že v uvodu magistrskega dela. Nato je bilo treba vse podatke, pridobljene z izvedbo fokusnih skupin, spremeniti v besedilo. Vse diskusije sem posnela, saj sem želela zajeti podatke v takšni obliki, kot so jo posredovali udeleženci, kar je omogočalo točnejšo analizo (Edmunds, 2000, str. 92). Snemanje mi je tudi omogočilo vključitev citatov udeležencev v analizo. S citati sem podprla ugotovitve fokusnih skupin. Podatke, ki sem jih posnela, sem zapisala kot besedilo. Zapis prve fokusne skupine je v Prilogi 3, zapis druge fokusne skupine v Prilogi 4 in zapis tretje fokusne skupine v Prilogi 5. V naslednjem koraku je bilo treba določiti, kateri podatki so pomembni za raziskavo. V posamezni fokusni skupini sem označila tiste dele besedila, ki so bili relevantni za mojo raziskavo. Izbrano besedilo sem večkrat prebrala. Iskala sem podobne fraze, vzorce, odnose, da sem določila kategorije, v katere sem v naslednjem koraku razdelila izbrano besedilo. Za določitev kategorij sem si pomagala tudi z literaturo. Naslednji korak je bil razvoj kriterijev, po katerih sem razporedila podatke v kategorije. Razporeditev po kategorijah sem izvedla s kodiranjem. Nato sem proučila podatke

v posamezni kategoriji, da sem prepoznala vzorce in povezave med posameznimi kategorijami. Ugotovitve raziskave sem utemeljila ter podprla z literaturo in sorodnimi raziskavami.

#### 4.1 Ugotovitve fokusne skupine podjetja 1

Fokusno skupino z zaposlenimi iz podjetja 1 sem izvedla 3. 2. 2012 ob 9. uri v konferenčni sobi podjetja. Diskusija je trajala približno 1 uro.

Uvodni del diskusije se je nanašal na osnovno **znanje o blagovni znamki**. Udeleženci so našli vrednote blagovne znamke (udeleženec 5: »... zanesljiva, zaupanja vredna, inovativna.«, udeleženec 5: »Globalna.«, udeleženec 4: »Odgovorna, profesionalna.«, udeleženec 3: »Estetska.«, udeleženec 6: »Okolju prijazna.«, udeleženec 3: »Trajnostna.«) in obljube blagovne znamke (udeleženec 1: »Zadovoljstvo.«, udeleženec 3: »... partnerstvo.«, udeleženec 2: »... celovito rešitev. Estetika.«, udeleženec 6: »... vrednost za denar.«, udeleženec 7: »... best buy ...«). Naštete vrednote in obljube sem tudi primerjala z dejanskimi vrednotami in obljubami blagovne znamke, saj sem želela preveriti, ali jih udeleženci resnično poznajo ali mogoče drugače vidijo blagovno znamko, kot jo sporoča podjetje. Ugotovila sem, da se vse našete vrednote in obljube ujemajo z dejanskimi. Udeleženci so rekli, da je žival, ki bi najbolj upodobila blagovno znamko, puma. Glede odgovora so bili enotni in so ga tudi utemeljili (udeleženec 7: »Hitro, v teku ...«, udeleženec 5: »V skoku je, kar dve oviri hkrati preskakuje.«). Iz odgovorov sem zaključila, da imajo zaposleni znanje o blagovni znamki, saj poznajo njene vrednote in vedo, kaj obljublja porabnikom. Prav tako vedo, da se je identiteta blagovne znamke izdelka razvila iz krovne blagovne znamke podjetja. Tudi to sem preverila, in sicer tako, da sem primerjala vrednote blagovne znamke izdelka z vrednotami krovne blagovne znamke. Vrednote, ki so skupne obema blagovnim znamkama, so inovativnost, trajnost, globalnost, zanesljivost, zaupanje, odgovornost, profesionalnost in prijazno okolje. Večina vrednot se ujema, kar pomeni, da je blagovna znamka izdelka dejansko izpeljana iz krovne blagovne znamke.

Prvi vsebinski sklop diskusije je zajemal področje **uresničevanja notranjega znamčenja**. Udeleženci so povedali, da poteka notranje komuniciranje o blagovni znamki na vseh ravneh (udeleženec 3: »Komunicirali smo od samega vrha.«) in med vsemi zaposlenimi (udeleženec 4: »Vpleteno je celo podjetje.«, vsi udeleženci: »... informacije so na voljo vsem.«). Podjetje komunicira o blagovni znamki prek časopisov, knjig, tedenskih informatorjev, LCD-zaslonov in notranje spletne mreže podjetja. Z naštetimi mediji komuniciranja pridobijo zaposleni veliko informacij o blagovni znamki (udeleženec 3: »Vse o blagovni znamki.«), predvsem je pomembno, da so prodajalci ustrezno obveščeni o blagovni znamki, ki jo prodajajo. Komuniciranje zajema informacije o vrednotah in pomenu imena blagovne znamke, o njenem pozicioniranju na trgu, o 4P, novostih in dosežkih blagovne znamke ter o tehničnih lastnostih izdelka. Iz odgovorov udeležencev sem ugotovila, da je v podjetju 1 razvito notranje komuniciranje o blagovni znamki.

Udeleženci so povedali, da imajo stalna izobraževanja in usposabljanja o blagovni znamki. Izobraževanje o blagovni znamki poteka na vseh ravneh (udeleženec 4: »... od vodstva do dol, do same proizvodnje, vsi so vpleteni v proces izobraževanja ...«). V podjetju izvajajo skupne obiske (angl. *coaching*), na katerih poteka izmenjava mnenj, izkušenj in dobrih praks. Izkušenejši zaposleni delijo svoje znanje z manj izkušenimi, kar je pomembno predvsem za področje prodaje. Trikrat na leto se celotna Skupina udeleži izobraževanj (udeleženec 2: »Izobraževanja trikrat letno, se cela Skupina dobi.«). V podjetju potekajo stalna izobraževanja, na katerih zaposleni pridobijo znanje o izdelku in blagovni znamki izdelka. Vedo, kaj prodajajo, kako morajo prodajati, da bodo uresničili, kar blagovna znamka obljublja porabnikom ter pridobijo znanje o ciljnih skupinah porabnikov (udeleženec 3: »... dobiš informacijo, kaj prodajaš, komu, kako ...«). Učijo se, kako predstaviti izdelek različnim ciljnim skupinam. Pridobijo tudi obsežna tehnična znanja, kar je zelo pomembno za porabnike njihove blagovne znamke. Iz odgovorov udeležencev sem ugotovila, da v podjetju 1 izvajajo izobraževanje in usposabljanje o blagovni znamki.

Sodelujoči so izrazili, da imajo vsi omenjeni procesi, torej notranje komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje o blagovni znamki, podporo vodstva. Vodstvo sodeluje pri izobraževanju zaposlenih in se tudi udeležuje izobraževanj o blagovni znamki (udeleženec 4: »Vodstvo hkrati izobražuje in je izobraževano.«). Pri notranjem komuniciranju vodstvo aktivno sodeluje, in sicer zaposlenim letno predstavi smernice za prihodnje poslovanje (udeleženec 2: »... vodstvo predstavi smernice za leto, ki prihaja.«) in utemelji, zakaj je strateško pomembno za podjetje, da bo poudarek na izbrani blagovni znamki. Notranje komuniciranje se začne izvajati pri vodstvu in nato poteka navzdol do vseh ravni v podjetju (udeleženec 3: »... po hierarhiji navzdol, se pravi, da razloži direktorica komercialne in prenese na brand managerja in potem gre navzdol.«).

Eden izmed udeležencev je bil tudi direktor enega izmed področij v podjetju, ki se je strinjal z naštetimi aktivnostmi uresničevanja notranjega znamčenja. Med izvajanjem fokusne skupine sem opazila, da so se udeleženci vedno medsebojno strinjali in podpirali odgovore drug drugega, kar nakazuje, da imajo skupno razumevanje blagovne znamke in uresničevanja notranjega znamčenja.

Ugotovila sem, da v podjetju 1 uresničujejo notranje znamčenje, saj izvajajo notranje komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje o blagovni znamki, prav tako pa vodstvo podpira procese, s katerimi se le-ta uresničuje. Podpora vodstva vodi v uspešnejše uresničevanje notranjega znamčenja (Vallaster & de Chernatony, 2006).

Drugi vsebinski sklop diskusije se je nanašal na **uspešnost uresničevanja notranjega znamčenja**. Vsi udeleženci so rekli, da se poistovetijo z vsemi vrednotami blagovne znamke (udeleženec 1: »Jaz se stoprocentno poistovetim z vsemi vrednotami ...«, udeleženec 4: »Jaz se tudi poistovetim z vsemi vrednotami.«, udeleženec 7: »... se lahko tudi jaz.«). Njihove vrednote so usklajene z vrednotami tako blagovne znamke izdelka kot tudi podjetja

(udeleženec 6: »... so enake mojim osebnim vrednotam.«). Sodelujoči verjamejo v blagovno znamko in izdelek (udeleženec 4: »Mi v to verjamemo.«) ter menijo, da imajo najboljšega na trgu. Znanje o blagovni znamki in izdelku (udeleženec 1: »... vem, kakšni so ti produkti ...«) je pripomoglo k temu, da verjamejo vanjo. Vrednote blagovne znamke in podjetja imajo zanje globlji pomen, niso le besede. Udeleženci verjamejo v vrednote blagovne znamke izdelka, ker izhajajo iz vrednot blagovne znamke podjetja, ki ima na svojem področju že dolgo tradicijo (udeleženec 7: »... ima [*podjetje*] že več kot 50 let izkušenj in to dobrih, seveda te vrednote niso od včeraj ...«). Uspehe in pohvale blagovne znamke udeleženci zaznavajo pozitivno in motivacijsko. Dajejo jim zagon in energijo ter jim pomenijo potrditev, da delajo prav. Nanje so ponosni. Tudi zadovoljni naročniki povečajo njihovo osebno zadovoljstvo (udeleženec 1: »... si ti zadovoljen ...«). Ker se zaposleni poistovetijo z vrednotami blagovne znamke ter občutijo uspeh in pohvale na osebni ravni, sem zaključila, da se zaposleni v podjetju 1 identificirajo tako z blagovno znamko izdelka kot tudi z blagovno znamko podjetja.

Udeleženci so povedali, da želijo uresničiti vse obljube blagovne znamke. Zavedajo se pomembnosti uresnitve vseh obljub, saj so le-te med seboj povezane (udeleženec 4: »Ne gre ena brez druge.«). Porabnikom želijo posredovati celovito rešitev in z njimi graditi partnerstvo. Vedo, da bodo le s celovitim pristopom uresnili vse obljube blagovne znamke. Znanje o blagovni znamki, ki ga udeleženci pridobijo s procesi uresničevanja notranjega znamčenja, pripomore k temu, da so bolj navezani na blagovno znamko. Z izobraževanjem dobijo znanje o tem, kaj morajo narediti, da bo blagovna znamka uspešna. Iz odgovorov udeležencev ugotavljam, da so zaposleni v podjetju 1 pripadni blagovni znamki, saj želijo uresničiti vse njene obljube in doseči njen uspeh na trgu.

Diskusija sicer ni nanela na zvestobo blagovni znamki, vendar na podlagi njihovih odgovorov menim, da so zvesti blagovni znamki, saj resnično verjamejo vanjo in menijo, da je najboljša na trgu. Tudi njihova pripadnost blagovni znamki je znak zvestobe, saj naj bi se zvestoba blagovni znamki razvila iz pripadnosti blagovni znamki. Povezanost pripadnosti in zvestobe v svoji raziskavi potrjujejo Punjaisri et al. (2009b).

Za ugotavljanje uspešnosti uresnitve blagovne znamke sem udeležence prosila, da predstavijo težavo porabnika. Predstavili so težavo, ki je nastala zaradi neuskladenosti komuniciranja med tem, kar je podjetje ponujalo in kar je porabnik pričakoval od ponudbe. Udeleženci so bili mnenja, da je potreben pogovor s porabnikom. Najprej morajo ugotoviti, ali porabnik razume, kaj podjetje ponuja, in mu razložiti, zakaj je prišlo do razhajanj. Kot rešitev so predlagali sklenitev kompromisa s porabnikom (udeleženec 2: »... win-win ...«), da bosta obe strani zadovoljni. Na podlagi odgovorov menim, da je udeležencem pomembna odprta komunikacija s porabniki (udeleženec 4: »... pogovor ...«), saj želijo z njimi graditi zaupanje ter imeti zanesljiv, topel in partnerski odnos. Prav tako želijo doseči njihovo zadovoljstvo. Vse to so obljube blagovne znamke, zato ugotavljam, da zaposleni v podjetju 1 pri svojem delu uresničujejo obljube blagovne znamke. Udeleženci so potrdili, da želijo uresničevati blagovno znamko po njenih vrednotah. Svoje delo opravljajo odgovorno in

profesionalno. S porabniki gradijo zaupanje tako, da delujejo na pošten in odkrit način. Odgovornost, profesionalnost in zaupanje so vrednote blagovne znamke, ki so jih našli v uvodnem delu diskusije.

V tretjem vsebinskem delu diskusije sem udeležence prosila, da zaigrajo prodajo izdelka. Udeleženci, ki so predstavljali prodajalce, so hitro prepoznali želje porabnika, mu želeli ponudbo čim bolj individualno prilagoditi, trudili so se najti ustrezne rešitve za njegove zahteve in doseči zadovoljstvo. Prav tako so želeli vzpostaviti zanesljiv, partnerski odnos. Udeleženci, ki so igrali vlogo porabnika, so dejali, da so bili predstavniki podjetja prepričljivi in samozavestni, ker resnično verjamejo v svoj izdelek. Udeleženci so že pri identifikaciji z blagovno znamko potrdili, da verjamejo v izdelek. Z igranjem vlog so še dodatno dokazali, da uresničujejo naslednje obljube blagovne znamke: zadovoljstvo kupcev (udeleženec 7: »... vašim zahtevam lahko ugodimo ...«), individualnost (udeleženec 7: »... pospešimo zadevo, glede na to, da je eden izmed pomembnih faktorjev hitra zaključitev projekta ...«), celovita rešitev, estetika in vrednost za denar (udeleženec 7: »... z našim produktom približamo vaši želeni ceni ...«).

Z interpretacijo podatkov iz drugega in tretjega dela diskusije sem ugotovila, da se zaposleni v podjetju 1 identificirajo z blagovno znamko, so ji pripadni in zvesti ter jo uresničujejo, kar pomeni, da v podjetju 1 uspešno uresničujejo notranje znamčenje. Tudi na podlagi podatkov, ki sem jih pridobila o podjetju, ugotavljam, da podjetje navznoter deluje tako, da spodbuja zaposlene k razvoju identifikacije, pripadnosti in zvestobe ter jim posreduje znanje, da se lahko razvijejo tako osebno kot tudi profesionalno.

V tretjem vsebinskem sklopu diskusije sem želela ugotoviti **povezanost ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike in notranjega znamčenja**. Udeleženci so za panogo prepoznali naslednje dejavnike ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike:

- lastnosti izdelka (udeleženec 2: »... zanesljivo fasado, da me ne bo pustila na cedilu ...«, udeleženec 4: »... je tudi zelo kvalitetna. Bo leta in leta zdržala in ohranila prvotni izgled.«, udeleženec 3: »... privarčevati vsaj 10 % na energiji.«, udeleženec 2: »... estetsko ... vizualne možnosti, izbiro barve.«, udeleženec 4: »Nek poseben izgled.«);
- cena (udeleženec 4: »... cenovno ugodna ...«);
- učinkovitost (udeleženec 2: »... v zelo kratkem času ...«, udeleženec 4: »... čim prej postavljeno.«, udeleženec 3: »... eno kontaktno osebo ...«);
- zadovoljstvo;
- zagotovitev kakovosti (udeleženec 2: »... gledamo tudi certifikate. Da res to, kar vi nudite ...«);
- odzivnost na potrebe porabnikov (udeleženec 7: »... vašim zahtevam lahko ugodimo in pospešimo zadevo ... se lahko z našim produktom približamo vaši želeni ceni ...«).

Udeleženci so našli področja, na katerih po njihovem mnenju podjetje 1 ustvarja presežno vrednost za porabnike: *zaposleni* (njihova predanost in prepričljivost, tehnično svetovanje

porabnikom ter odnos, ki temelji na profesionalnosti, zaupanju, zanesljivosti in odgovornosti), *lastnosti izdelka* (kakovost, zanesljivost in estetika) v primerjavi s konkurenčnimi, *celovita rešitev* (udeleženec 4: »Od ideje do razvoja ... tehnično podporo, izvedbo, montažo.«), *učinkovitost* (hitra dostava) in *individualnost* oziroma prilagoditev potrebam porabnikov (udeleženec 3: »... serijsko rešitev prilagodiš potrebi kupca.«). Udeleženci so povedali, da pozitivno vpliva na porabnike, če verjamejo v svoj izdelek. Zaposleni, ki verjame v svoj izdelek, bo prej prepričal porabnika, da ima res dober izdelek (udeleženec 4: »... verjetno imajo res najboljšega, drugače ne bi bilo tako zagreti.«).

V podjetju delujejo tako, da imajo dejavnike, ki ustvarjajo presežno vrednost za porabnike, vgrajene v blagovno znamko in izdelek. Estetika, vrednost za denar oziroma cena, zadovoljstvo in individualnost oziroma prilagoditev potrebam so dejavniki ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike ter hkrati obljube, ki jih blagovna znamka izdelka obljublja porabnikom. Zaposleni uresničujejo obljube blagovne znamke, kar vodi do spoznanja, da ustvarjajo presežno vrednost za porabnike. Po mnenju udeležencev je poistovetenje z vrednotami blagovne znamke pomembno za posredovanje presežne vrednosti porabnikom. Poznavanje in sprejemanje vrednot blagovne znamke je osnova za dobro delo, vendar je potrebno več kot le razumevanje vrednot (udeleženec 4: »... da si tudi ti sam tak.«). Udeleženci so povedali, da so vrednote blagovne znamke podzavestne in ponotranjenje (udeleženec 5: »O tem ne razmišljaš, ko si pred kupcem, ampak to ti je nekak zadaj v podzavesti ...«). Vrednote blagovne znamke vidijo tudi kot prednosti pred konkurenti. Iz drugega in tretjega dela diskusije sem ugotovila, da v podjetju 1 uspešno uresničujejo notranje znamčenje, ki pozitivno vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike.

## 4.2 Ugotovitve fokusne skupine podjetja 2

Fokusno skupino z zaposlenimi iz podjetja 2 sem izvedla 9. 2. 2012 ob 15.30 v konferenčni sobi podjetja. Diskusija je trajala približno 1 uro.

Uvodni del diskusije se je nanašal na osnovno **znanje o blagovni znamki**. Udeleženci so našteali vrednote blagovne znamke (udeleženec 2: »Prijaznost.«, udeleženec 6: »Optimizem.«, udeleženec 3: »Povezanost.«, udeleženec 2: »Tradicija.«, udeleženec 1: »Iskrenost.«, udeleženec 3: »Oranžnost.«, udeleženec 4: »Kreativnost.«, udeleženec 7: »Prijateljstvo.«, udeleženec 2: »Uspeh.«, udeleženec 4 in udeleženec 7: »Zabava.«, udeleženec 5: »Pripravljen pomagati.«, udeleženec 1: »Učinkovitost.«, udeleženec 2: »... delo. Trikrat.«, udeleženec 4: »... pustolovstvo.«, udeleženec 5: »... spoštovanje.«) in obljube blagovne znamke porabnikom (udeleženec 7: »Kakovost, strokovnost, zanesljivost.«, udeleženec 3: »Know-how.«, udeleženec 2: »Zvestobo.«, udeleženec 5: »Poštenost.«, udeleženec 1: »Učinkovitost.«, udeleženec 7: »Prijaznost.«, udeleženec 5: »Uspeh.«, udeleženec 7: »... domačnost, povezanost, prijateljstvo. ... odnos ...«, udeleženec 1: »Sodelovanje.«, udeleženec 2: »... dolgoročnost.«). Naštete vrednote in obljube sem tudi primerjala z dejanskimi vrednotami in obljubami blagovne znamke, saj sem želela preveriti, ali gre za

resnično poznavanje naštetih pojmov ali mogoče zaposleni drugače vidijo blagovno znamko kot vodstvo. Ugotovila sem, da se našteje vrednote in obljube ujemajo z dejanskimi. Vrednote blagovne znamke so povezanost, iskrenost, poštenost, vključenost, strokovnost, preglednost, predanost in delavnost. Sicer so udeleženci določene vrednote poimenovali drugače, vendar menim, da izražajo isto. Na primer, prijateljstvo nedvomno izraža povezanost, vključenost in predanost. Strokovnost niso navedli kot vrednoto, ampak kot obljubo blagovne znamke. Nihče pa ni omenil vrednote preglednost. Dejanske obljube blagovne znamke pa so kakovost, strokovnost, povezanost, poštenost, uspeh, znanje, sodelovanje in dolgoročnost. Podjetje ima torej manjše število vrednot in obljub, kot so jih našteji udeleženci, vendar vse značilnosti, ki so jih našteji, predstavljajo blagovno znamko, kar pomeni, da jo zelo dobro poznajo.

Udeleženci so rekli, da je žival, ki bi najbolje upodobila blagovno znamko, žirafa. Glede odgovora so bili enotni in so ga tudi utemeljili (udeleženec 8: »... visoka in ima najboljši razgled ... Seže lahko tudi k višjim ciljem.«). Iz odgovorov udeležencev fokusne skupine sem zaključila, da imajo zaposleni veliko znanja o blagovni znamki ter poznajo njene vrednote in obljube.

Prvi vsebinski sklop diskusije je zajemal področje **uresničevanja notranjega znamčenja**. Udeleženci so povedali, da poteka notranje komuniciranje o blagovni znamki med vsemi zaposlenimi (udeleženec 7: »... vsi vemo, kaj se dogaja.«). Komuniciranje v podjetju je predvsem ustno, delno pa poteka na kolegijih, ki se izvajajo enkrat mesečno. Podjetje je tudi del mednarodne mreže, v kateri komuniciranje poteka predvsem po elektronski pošti in spletu (udeleženec 2: »... po mailu, ker se bolj malokrat srečamo.«). Z naštetimi mediji komuniciranja pridobijo zaposleni informacije o vrednotah in obljubah blagovne znamke (udeleženec 7: »Vse to, kar na tabli piše.«), o njeni uspešnosti in dosežkih (udeleženec 2: »... koliko smo bili uspešni ...«), o izzivih in težavah, o pristopu k reševanju težav, o prihodnjih načrtih (udeleženec 8: »Kaj nas čaka ...«) ter o porabnikih blagovne znamke. Prav tako jim vodstvo sporoča, zakaj so bile sprejete določene odločitve. Udeleženci so rekli, da je organizacijska kultura podjetja odprta in odkrita. Temu ustrezno je prilagojeno tudi notranje komuniciranje. Iz odgovorov sodelujočih sem ugotovila, da je v podjetju 2 razvito notranje komuniciranje o blagovni znamki.

Udeleženci so povedali, da imajo stalna izobraževanja in usposabljanja o blagovni znamki. Ko zastopajo nove stranke, se povežejo v skupine, v katerih skupno rešujejo težave in se tudi skupno izobražujejo. V skupine se vključijo bolj in manj izkušeni zaposleni in tudi vodstvo. Zaposleni z več znanja in izkušnjami prenašajo svoje znanje na manj izkušene (udeleženec 7: »... določeni ljudje ogromno kilometrino in s to kilometrino dajemo znanje ostalim, ki še niso toliko časa zraven.«) ter skupno iščejo rešitve za težave. Izobraževanje poteka tudi na kolegijih, ki so enkrat mesečno ter na katerih zaposleni predstavijo svoje projekte in raziskane teme (udeleženec 8: »... predstavi svoje case, ki jih je delal, ali pa stvari, ki so v razvoju.«). Vsak zaposleni ima dostop do raziskav, ki jih je v preteklosti izvedlo podjetje, s čimer pridobi predvsem strokovnost. Podjetje je del mednarodne mreže, v kateri ima zaposleni dostop do



mnogih informacij v obliki študijskih primerov in raziskav. Znanje pridobivajo tudi tako, da pošljejo elektronsko pošto ljudem, ki so del mednarodne mreže, ti pa jim s svojimi odgovori svetujejo. Vsaki zaposleni se torej tudi individualno izobražuje. Udeleženci so rekli, da so zaposleni z več znanja vedno na voljo zaposlenim, ki še nimajo dovolj izkušenj (udeleženec 6: »... greš do nekoga, ki ima več izkušenj, in ga lahko vprašaš.«). Manj izkušeni zaposleni lahko vsakodnevno pridobivajo znanje, ki ga potrebujejo za uresničevanje obljub blagovne znamke. Za spodbujanje kreativnosti, za iskanje novih naročnikov in za seznanjanje z novostmi s trga (udeleženec 8: »... kaj se zunaj počne ...«) imajo v podjetju kreativne srede. Na teh sestankih se skupinsko izobražujejo o trendih in novostih iz tujine (udeleženec 7: »... izmenjamo te podatke ...«), diskutirajo o nagrajenih rešitvah s festivalov ter zbirajo kreativne rešitve in ideje. Iz odgovorov udeležencev sem zaključila, da v podjetju 2 izvajajo izobraževanje in usposabljanje o blagovni znamki.

Sodelujoči so izrazili, da imajo vsi omenjeni procesi, torej notranje komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje o blagovni znamki, podporo vodstva. Udeleženci so povedali, da so dnevno v stiku z vodstvom in se neposredno od njega učijo o blagovni znamki. Vodstvo spodbuja odprto in odkrito organizacijsko kulturo ter želi, da se zaposleni dobro počutijo na delovnem mestu, zato mu zaposleni zaupajo in želijo tudi sami tako delovati. Udeleženci tudi vedo, da jim vodstvo kadarkoli posreduje znanje (udeleženec 2: »Vedno imamo odprta vrata do vodstva ...«), ki ga potrebujejo za uspešno delo s porabniki. Vodstvo sodeluje na mesečnih kolegijih, na katerih zaposlene seznanjajo s tekočimi projekti, saj želi, da vsi zaposleni vedo, kaj se dogaja v podjetju (udeleženec 7: »Vodstvo stremi k čim večji transparentnosti ...«).

Mnenje udeležencev o aktivnostih za uresničevanje notranjega znamčenja sem primerjala s tem, kar podjetje dejansko izvaja. Ugotovila sem, da so udeleženci predstavili dejansko stanje notranjega komuniciranja, izobraževanja in usposabljanja. Da bi lahko naredila še boljšo primerjavo med tem, kar v podjetju izvajajo na področju blagovne znamke in kako vse to dojemajo zaposleni, bi morala opraviti še intervjuje z vodstvom podjetja. S primerjavo podatkov iz intervjujev in fokusnih skupin bi lahko natančno ugotovila, v kolikšni meri je pogled zaposlenih na notranje znamčenje usklajen s tem, kar izvaja podjetje.

Ugotovila sem, da v podjetju 2 uresničujejo notranje znamčenje, saj izvajajo notranje komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje o blagovni znamki, prav tako pa vodstvo podpira procese, s katerimi se notranje znamčenje uresničuje. Kot sem omenila že za podjetje 1, podpora vodstva vodi v uspešnejše uresničevanje notranjega znamčenja (Vallaster & de Chernatony, 2006).

Drugi vsebinski sklop diskusije se je nanašal na **uspešnost uresničevanja notranjega znamčenja**. Vsi udeleženci so zatrdili, da so prevzeli vrednote blagovne znamke (udeleženec 7: »To smo prevzeli ...«), da verjamejo vanje in se poistovetijo z njimi (udeleženec 2: »... vse vrednote na tabli tudi moje vrednote. Mislim, da ni niti ene, ki bi rekla, da mi ne paše, da se ne bi mogla z njo poistovetiti.«, udeleženec 4: »Imam to že vse v sebi zapakiran ...«,

udeleženec 7: »Če bi moral narediti seznam dvajsetih vrednot, bi bile vse vrednote blagovne znamke zraven. Zelo se poenotim z vsemi temi vrednotami.«). V uvodnem delu diskusije je moral vsak udeleženec na list papirja napisati 5 najpomembnejših osebnih vrednot. Ko so v drugem delu diskusije primerjali napisane vrednote z vrednotami blagovne znamke, sta se vsaj 2 vrednoti posameznika ujemale z vrednotami blagovne znamke. Izjema je bil le udeleženec 1, katerega vrednote se sicer niso ujemale z vrednotami blagovne znamke, vendar pa so se nekatere ujemale z značilnostmi blagovne znamke, ki so jih udeleženci našli kot vrednote v uvodnem delu diskusije. Primerjava osebnih vrednot posameznikov z vrednotami blagovne znamke je v Prilogi 6. Določene vrednote blagovne znamke spadajo med najpomembnejše vrednote udeležencev, kar pomeni visoko stopnjo identifikacije sodelujočih z blagovno znamko. K večji stopnji identifikacije je pripomoglo tudi vodstvo, ki ga udeleženci zaznavajo kot pošteno in verjamejo vrednotam, ki jih sporoča. Udeleženci so bili mnenja, da so uspehi in pohvale blagovne znamke dobri za notranjo klimo, saj pozitivno vplivajo na zaposlene. Ob vsakem pomembnem uspehu blagovne znamke v podjetju priredijo zabavo (udeleženec 2: »Vedno naredimo žur.«) in se veselijo. Tudi zadovoljni naročniki povečajo njihovo osebno zadovoljstvo (udeleženec 4: »... nate dobro vpliva ...«). Ker se zaposleni poistovetijo z vrednotami blagovne znamke ter občutijo uspeh in pohvale blagovne znamke na osebni ravni, sem ugotovila, da se zaposleni v podjetju 2 identificirajo z blagovno znamko.

Udeleženci so rekli, da želijo uresničiti vse obljube blagovne znamke. Celo poudarili so, da jih uresničujejo, saj jih le-te predstavljajo (udeleženec 2: »To smo mi.«) in so hkrati njihove osebne vrednote, zato izražajo njihov način dela s porabniki. Udeleženci imajo obljube blagovne znamke ponotranjene (udeleženec 4: »Men je to vse že samoumevno.«). Sodelujoči so povedali, da zaposleni, ki ne želi uresničevati teh obljub, ne more delati za blagovno znamko (udeleženec 2: »... ni tapravi za nas.«). Udeleženci izkazujejo svojo pripadnost blagovni znamki tudi z nošenjem majic blagovne znamke. Nosijo jih, ker so jim všeč (udeleženec 2: »... jih je kul nosit ...«) in imajo vsebino, s katero se poistovetijo. Majice nosijo v prostem času in na delu, prav tako jih delijo med prijatelje. Iz odgovorov udeležencev sem ugotovila, da so zaposleni v podjetju 2 pripadni blagovni znamki, saj želijo uresničiti vse njene obljube in doseči njen uspeh na trgu.

Udeleženci so izrazili zvestobo blagovni znamki, saj želijo v prihodnje še vedno delati za isto blagovno znamko (udeleženec 6: »Jaz tud.«, udeleženec 5: »Naslednjih par let še sigurno.«). Razlogi za zvestobo blagovni znamki so njene vrednote in obljube (udeleženec 4: »Zaradi tistega tam gor.«), prijetna notranja klima (udeleženec 6: »Skupaj se imamo fajn.«), sodelavci, ki so tudi prijatelji, ter zagotovljeno delo (udeleženec 8: »... dosti dela tudi vnaprej.«). Sodelujoči ne želijo delati nikjer drugje, zato menim, da so zaposleni v podjetju 2 zvesti blagovni znamki.

Za ugotavljanje uspešnosti uresničitve blagovne znamke sem udeleženca prosila, da predstavijo težavo porabnika. Do težave je prišlo, ker naročnik ne upošteva nasvetov in

rešitev podjetja. Udeleženci so predlagali različne rešitve za to težavo. Dva udeleženca sta bila mnenja, da so naročniku že dovolj svetovali in mu več kot to, kar znajo, ne morejo ponuditi. Če naročnik tega ne sprejema, se nima smisla ukvarjati z njim, saj je izguba časa in virov za podjetje. Njuna rešitev je, da podjetje naredi samo tisto, kar hoče naročnik (udeleženec 8: »... pustiš, da oni vodijo, in si samo izvajalec tega, kar se oni spomnijo.«). Ko bo naročnik sam spoznal, da potrebuje podjetje za določene storitve, šele takrat se bo njihovo sodelovanje lahko nadaljevalo (udeleženec 8: »Sami morajo dojeti.«). Predlog drugih udeležencev je bil, da bi za naročnika izvedli delavnice (udeleženec 1: »... da jih izobrazimo.«). Z delavnicami bi naročnik mogoče ugotovil, da nima dovolj znanja in bi potreboval pomoč podjetja. Delavnice bi bile tudi sredstvo, da zaposleni podjetja prenesejo svoje predloge in rešitve do naročnika. Udeleženci so predlagali, da bi ustrezno znanje za izvedbo delavnic našli v študijskih primerih, ki so dostopni na spletu po mednarodni mreži (udeleženec 1: »... sigurno ima [mreža] noter kakšne case.«). Naslednji predlog je bil, da bi eden izmed zaposlenih šel na neformalno srečanje z vodstvom podjetja naročnika ter po vodstvu dosegel sprejemanje nasvetov in rešitev (udeleženec 7: »Da na najvišjem vrhu nekak infiltriraš in dobiš zaveznika ...«). Na podlagi odgovorov menim, da želijo zaposleni na svoje naročnike prenesti znanje (udeleženec 1: »... jim nekaj daš...«), da bi le-ti dosegli večjo uspešnost. S tem udeleženci uresničujejo dve obljubi blagovne znamke, in sicer znanje ter uspešnost porabnika. Ustrezno znanje za izvedbo delavnic bi udeleženci pridobili po mednarodni mreži, kar dokazuje uresničevanje obljub strokovnosti in kakovosti rešitev. Kljub naročnikovem zavračanju pomoči se zaposleni še vedno trudijo, da bi našli skupno pot (udeleženec 5: »... hočemo dopovedati, da bi bilo dobro kakšno kreativno rešitev narediti.«), s čimer uresničujejo obljubo sodelovanja. Iz odgovorov udeležencev sem zaključila, da zaposleni v podjetju 2 uresničujejo blagovno znamko.

Udeležence sem v tretjem vsebinskem sklopu diskusije razdelila v dve skupini: na predstavnike podjetja in na naročnike. Udeleženci, ki so igrali predstavnike podjetja, so takoj prepoznali željo naročnikov, da želijo pri izvedbi storitev partnerstvo oziroma povezanost. Takšno sodelovanje so jim tudi takoj ponudili (udeleženec 2: »... ne iščete podizvajalca, ampak iščete partnerja.«). Z igranjem vlog so udeleženci še dodatno dokazali, da uresničujejo naslednje obljube blagovne znamke: domačnost, povezanost, dolgoročnost in sodelovanje.

Z interpretacijo podatkov iz drugega in tretjega vsebinskega sklopa diskusije sem ugotovila, da se zaposleni v podjetju 2 identificirajo z blagovno znamko, so ji pripadni in zvesti ter jo uresničujejo, kar pomeni, da podjetje 2 uspešno uresničuje notranje znamčenje. Tudi iz podatkov, ki sem jih zbrala o blagovni znamki, ugotavljam, da podjetje navznoter deluje tako, da spodbuja zaposlene k razvoju identifikacije, pripadnosti in zvestobe ter jim posreduje znanje, da se lahko razvijejo tako osebno kot tudi profesionalno. Omeniti moram tudi to, da je blagovna znamka, ki smo jo obravnavali na fokusni skupini, v bistvu blagovna znamka podjetja in je njihova edina blagovna znamka, zato so identifikacija z blagovno znamko ter njihova pripadnost in zvestoba hkrati identifikacija s podjetjem ter pripadnost in zvestoba podjetju.

V tretjem vsebinskem sklopu diskusije sem želela ugotoviti **povezanost ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike in notranjega znamčenja**. Udeleženci so za panogo prepoznali naslednje dejavnike ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike:

- zadovoljstvo (udeleženec 6: »Da bi bili zadovoljni.«);
- partnerski odnos (udeleženec 6: »Da ne bi imeli občutka, da nas hočete okoli prinesiti.«, udeleženec 6: »Da bi se razumeli ...«, udeleženec 5: »Zaupanje ...«, udeleženec 2: »... ne iščete podizvajalca, ampak iščete partnerja.«);
- učinkovitost (udeleženec 8: »Da se kreativno srečamo.«, udeleženec 2: »... hitri in efektivni.«);
- odzivnost na potrebe porabnikov (udeleženec 8: »... se srečate z našimi zahtevami.«);
- uspešnost porabnika (udeleženec 8: »... prodajni rezultati. Da so ti zelo dobri ...);
- zagotovitev kakovosti (udeleženec 7: »... sodelujete z [naročnikom] zelo kvalitetno, kar je za nas zelo verodajno.«);
- cena.

Udeleženci so našli področja, na katerih po njihovem mnenju podjetje 2 ustvarja presežno vrednost za porabnike: *zagotovitev kakovosti* (dobre reference obstoječih kupcev), *dobri rezultati dela* (udeleženec 7: »Ker so rezultati dobri, ki jih dajemo.«), *uspešnost porabnika, profesionalnost, drugačnost od konkurentov* in *vzpostavitev partnerskega odnosa s porabnikom*, ki presega finančne koristi (udeleženec 8: »Čutijo z nami, ne gre se jim samo za zaslužek.«, udeleženec 2: »Smo skrbnik blagovne znamke.«).

V podjetju imajo dejavnike, ki ustvarjajo presežno vrednost za porabnike, usklajene z blagovno znamko podjetja. Uspešnost porabnika ter partnerski odnos, ki temelji na povezanosti, zaupanju, poštenosti, sodelovanju in dolgoročnosti, sta dejavnika ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike ter hkrati obljubi, ki ju blagovna znamka daje porabnikom. Za doseganje uspešnosti porabnika, ki se izraža z dobrimi prodajnimi rezultati, mora imeti podjetje ustrezno znanje, strokovnost in kakovost dela, kar so obljube blagovne znamke. Kot sem že ugotovila, zaposleni uresničujejo obljube blagovne znamke, kar vodi do spoznanja, da ustvarjajo presežno vrednost za porabnike. Udeleženci, ki že dalj časa delajo za blagovno znamko, so povedali, da jim je uresničevanje obljub samoumevno (udeleženec 4: »Imam to že vse v sebi zapakiran ...«). Vrednote blagovne znamke imajo ponotranjene in v podzavesti (udeleženec 2: »... to so tudi naše osebne vrednote. To je način dela. To smo mi.«). Menijo, da vodstvo zaposli tiste kandidate, katerih vrednote se ujemajo z vrednotami blagovne znamke (udeleženec 4: »Enostavno smo zbrani v [podjetju] že v osnovi taki ljudje, ki imamo nekaj od tega v sebi.«). Zaposleni, ki se ne bi mogel poistovetiti z blagovno znamko podjetja, ne bi uspešno uresničeval njenih obljub in ne bi dolgo ostal v podjetju (udeleženec 4: »... tisti, ki jih ne, leti.«). Iz drugega in tretjega vsebinskega sklopa diskusije sem ugotovila, da v podjetju 2 uspešno uresničujejo notranje znamčenje, ki pozitivno vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike.

### 4.3 Ugotovitve fokusne skupine podjetja 3

Fokusno skupino z zaposlenimi iz podjetja 3 sem izvedla 14. 2. 2012 ob 14. uri v konferenčni sobi podjetja. Tudi ta diskusija je trajala približno 1 uro.

Uvodni del diskusije se je nanašal na osnovno **znanje o blagovni znamki**. Ko sem udeležence prosila, da naštejejo vrednote blagovne znamke, sprva niso vedeli, kaj naj odgovorijo (udeleženec 5: »Kaj pa, če jih nima ...?«). Udeleženci so imeli precej težav z naštevanjem vrednot blagovne znamke (udeleženec 2: »Modnost. Kvaliteta.«, udeleženec 11: »Ime, oziroma kot blagovna znamka.«, udeleženec 1 in udeleženec 10: »Ima eno tradicijo.«, udeleženec 3: »Raznolik je.«, udeleženec 7: »Prefinjen.«). Kasneje skozi diskusijo sem ugotovila, da udeleženci ne vedo, kaj pomeni pojem vrednota blagovne znamke. Bili so mnenja, da mora imeti vsaka blagovna znamka, ki jo imajo v trgovini, vse naštete vrednote obravnavane blagovne znamke (udeleženec 1: »Sej to mora imeti vsak brand.«, udeleženec 11: »Vsak brand ima svojo kvaliteto, svojo tradicijo ...«). Nato so našteli še obljube blagovne znamke porabnikom (udeleženec 2: »... kvaliteto, udobnost. Modnost.«, udeleženec 10: »Prepoznavnost. Zadovoljstvo.«, udeleženec 8: »... mladost ...«). Za to fokusno skupino je bilo ključno primerjati vrednote in obljube, ki so jih našteli udeleženci, z dejanskimi vrednotami in obljubami blagovne znamke. Ugotovila sem namreč, da sta ujemajoči vrednoti modnost in raznolikost, obljube pa kakovost, udobnost, modnost, prepoznavnost in mladost. Vrednote, ki jih udeleženci niso našteli, so še mladost, sproščenost in avtentičnost. Obljube blagovne znamke pa so se ujemale s tistimi, ki so jih našteli udeleženci. Udeleženci sprva niso bili enotni, katera žival bi najbolje upodobila blagovno znamko (udeleženec 7: »Konj.«, udeleženec 5: »Orel ...«). Odločili so se za orla (udeleženec 5: »... če že ima to v logotipu.«), vendar niso utemeljili, zakaj izbrana žival predstavlja blagovno znamko. Iz odgovorov udeležencev fokusne skupine sem zaključila, da imajo zaposleni premalo znanja o blagovni znamki, saj ne poznajo vseh njenih vrednot. Vedo pa, kaj blagovna znamka obljublja porabnikom. Pomanjkanje znanja je lahko tudi posledica povprečne dobe zaposlenih v podjetju, ki je nižja v primerjavi s povprečno dobo zaposlenih v podjetju 1 in podjetju 2.

Prvi vsebinski sklop diskusije je zajemal področje **uresničevanja notranjega znamčenja**. Udeleženci so povedali, da poteka notranje komuniciranje o blagovnih znamkah s skriptami, ki so na voljo zaposlenim. Z njimi pridobijo informacije o zgodovini blagovne znamke (udeleženec 2: »... kako je začela, kje je začela.«). Komuniciranje izvajajo tudi proizvajalci blagovnih znamk. Vodje blagovnih znamk predstavijo zaposlenim tiste blagovne znamke, za katere delajo. Zaposleni pridobijo predvsem informacije o novih kolekcijah. Če podjetje zaposli novega sodelavca, le-ta pridobi informacije od vodje ali pa od sodelavcev, ki delajo za isto blagovno znamko. Udeleženci niso omenili, da s komuniciranjem pridobijo znanje o vrednotah in obljubah blagovne znamke. Menim, da sporočila vsebujejo predvsem informacije o izdelkih blagovne znamke in ne o njeni identiteti. Iz odgovorov udeležencev sem ugotovila, da v podjetju 3 poteka notranje komuniciranje o blagovni znamki, vendar ne vključuje jasne komunikacije o njenih vrednotah in obljubah.

Udeleženci so povedali, da imajo izobraževanja in usposabljanja o blagovni znamki (udeleženec 2: »Imamo več izobraževanj kot smo jih imeli.«). V podjetju izvajajo delavnice na temo profesionalci v prodaji. Udeleženci so rekli, da pridobijo znanje o blagovni znamki (udeleženec 2 in udeleženec 7: »Kakšna je ...«). Vedo, kako jo prodajati, kakšen odnos morajo imeti do porabnikov in kdo so ciljne skupine. Na delavnicah se učijo, kako izvesti prodajo od začetka do konca. V podjetju potekajo seminarji, ki jih organizirajo proizvajalci blagovnih znamk. Seminarje vodijo vodje blagovnih znamk, ki zaposlenim posredujejo informacije o blagovnih znamkah (udeleženec 1: »... vse o brandu.«) in predstavijo nove kolekcije (udeleženec 11: »Lansko leto smo imeli predstavitev blagovne znamke, kakšna kolekcija prihaja.«). Udeleženci so povedali, da se tudi samoiniciativno izobražujejo o blagovnih znamkah z uporabo skript in spleta, saj želijo imeti poglobljeno znanje o tem, kar prodajajo (udeleženec 5: »... moja samoiniciativa, da sem se poglobil v brand, ki ga prodajam.«). Udeleženci menijo, da je za uspešno prodajo pomembno imeti veliko znanja, saj lahko bolje svetuješ porabnikom in si bolj prepričljiv (udeleženec 7: »Dejansko te mora prodajalec prepričati in imeti znanje.«). Samoiniciativa za učenje ima veliko vlogo pri pridobivanju znanja o blagovni znamki. Udeleženci so rekli, da se največ naučijo z izkušnjami, ki jih pridobijo z delom, in ne s formalnim izobraževanjem.

Udeleženci lahko podajajo predloge in izrazijo svoje mnenje (udeleženec 1: »Zmeraj ima vsak pravico ...«). Predloge podajajo predvsem pri naročanju izdelkov in blagovnih znamk, saj vedo, kaj se najbolj prodaja in kaj porabniki želijo. Z vpletenostjo v proces naročanja se bolj potrudijo prodati, kar predlagajo (udeleženec 1: »Več si vpleten v naročanje, več boš dal od sebe, da boš to prodal.«, udeleženec 2: »Ker odgovarjaš, kar si naročil.«). Iz odgovorov udeležencev sem sklepala, da v podjetju 3 izvajajo izobraževanje in usposabljanje o blagovni znamki, vendar ne v zadostni meri, saj morajo zaposleni tudi sami poiskati informacije o blagovni znamki, da pridobijo dovolj znanja.

Sodelujoči so izrazili, da ni rednega komuniciranja o blagovni znamki z vodstvom. Moje mnenje je, da vodstvo sodeluje pri komuniciranju o blagovni znamki, vendar ne vsak dan. Menim, da bi bilo lahko vodstvo bolj vključeno v procese notranjega komuniciranja, izobraževanja in usposabljanja o blagovni znamki.

Tudi za podjetje 3 sem hotela primerjati mnenje udeležencev o aktivnostih za uresničevanje notranjega znamčenja s tem, kar podjetje dejansko izvaja. Za izvedbo primerjave nisem imela podatkov, kaj podjetje resnično izvaja na področju notranjega komuniciranja, usposabljanja in izobraževanja o blagovni znamki. Kot sem ugotovila že pri prejšnjih fokusnih skupinah, bi morala opraviti še intervjuje z vodstvom podjetja. Šele s primerjavo podatkov iz intervjujev in fokusnih skupin bi lahko natančno ugotovila, v kolikšni meri je pogled zaposlenih na notranje znamčenje usklajen s tem, kar izvaja podjetje.

Ugotovila sem, da v podjetju 3 delno uresničujejo notranje znamčenje. Notranje komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje o blagovni znamki se izvajajo, vendar

zaposleni ne pridobijo dovolj znanja o vrednotah in obljubah posamezne blagovne znamke. Tudi vodstvo premalo podpira procese za uresničevanje notranjega znamčenja. Te ugotovitve so postavljene le na podlagi odgovorov udeležencev, vodstvo bi mogoče imelo drugačen pogled na notranje komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje.

Drugi vsebinski sklop diskusije se je nanašal na **uspešnost uresničevanja notranjega znamčenja**. Ko sem udeležence vprašala o identifikaciji z blagovno znamko, jih je večina rekla, da se poistovetijo z vrednotami blagovne znamke (udeleženec 11: »Ja, sprejemam ...«, udeleženec 10: »... lahko se poistovetim.«, udeleženec 1: »Ja valda, da lahko.«) in verjamejo vanje. En udeleženec je rekel, da se lahko le delno poistoveti z njimi (udeleženec 7: »... jaz se v tem sploh ne vidim.«), a večino časa dela za drugo blagovno znamko. Dva udeleženca sta jasno izrazila, da se ne moreta poistovetiti z vrednotami blagovne znamke in da čutita odpor do nje. Kot razloge sta navedla, da blagovni znamki padajo vrednote in vrednost, da v primerjavi z ostalimi blagovnimi znamkami, ki jih imajo v trgovini, najmanj naredi proti pojavljanju ponaredkov in izkoriščanju ljudi ter da znamko nosi določena populacija ljudi, ki jima ni blizu. Oba udeleženca pa se lahko poistovetita z vrednotami blagovne znamke, za katero največ delata. Udeleženci so povedali, da se ne morejo identificirati z vsemi blagovnimi znamkami, ki jih imajo v trgovini, zato delajo za tiste, ki so jim blizu in so jim všeč (udeleženec 2: »Na svoji blagovni znamki se najbolje počutiš.«). V uvodnem delu diskusije je moral vsak udeleženec na list papirja napisati 5 najpomembnejših osebnih vrednot. Ugotovila sem, da se njihove vrednote ne ujemajo z vrednotami blagovne znamke. Menim pa, da so določene njihove osebne vrednote, na primer ustrežljivost, prijaznost, potrpežljivost in komunikativnost, ključne vrline prodajalcev. Primerjava osebnih vrednot posameznikov z vrednotami blagovne znamke je v Prilogi 7.

Uspehi in pohvale blagovne znamke pozitivno vplivajo na udeležence (udeleženec 11: »Super se počutiš.«). Če prijatelji pohvalijo blagovno znamko, občutijo pohvale na osebni ravni (udeleženec 8: »Ti nekaj pomeni to.«). S primerjavo vrednot udeležencev in vrednot blagovne znamke sem ugotovila, da se zaposleni v podjetju 3 ne identificirajo z blagovno znamko. Če pa upoštevam njihove odgovore, da se poistovetijo z vrednotami blagovne znamke, za katero delajo, pa naj bi se identificirali z blagovno znamko.

Udeleženci menijo, da so predani blagovni znamki, za katero delajo (udeleženec 1: »... pri nas kar predani prodajalci.«). Podjetje omogoči vsakemu prodajalcu, da si sam izbere blagovne znamke, ki jih bo prodajal. Udeleženci so povedali, da so si izbrali tisto blagovno znamko, ki jim je všeč in v katero verjamejo. Ker se z blagovno znamko poistovetijo, lažje uresničujejo njene obljube. Posebnost podjetja 3 je, da ni proizvajalec izdelkov in ne razvija blagovnih znamk za izdelke, ki jih prodaja. Podjetje 3 je posrednik, ki prodaja izoblikovane blagovne znamke in končne izdelke, zato zaposleni na določene uresničitve obljub blagovne znamke nimajo vpliva. Obljube, kot so modnost, kakovost, udobnost, mladost in prepoznavnost, mora izpolniti proizvajalec izdelkov. Naloga prodajalcev pa je, da sporočajo uresničitve teh obljub porabnikom. Udeleženci verjamejo v obljube blagovne znamke, zato jih

želijo prenesti do porabnikov. Obljuba, na katero vplivajo predvsem prodajalci, pa je zadovoljstvo porabnika. Udeleženci se zavedajo pomembnosti zadovoljnega porabnika (udeleženec 2: »... zadovoljen kupec se vedno vrača, nezadovoljen pa ne.«), zato želijo to uresničiti. Iz odgovorov udeležencev sem ugotovila, da so zaposleni v podjetju 3 pripadniki blagovni znamki, za katero delajo, saj želijo uresničiti njene obljube.

Kot sem omenila že zgoraj, podjetje 3 ni proizvajalec blagovnih znamk izdelkov, ki jih prodaja. Ima pa trgovino, v kateri delajo udeleženci in kjer se prodaja obravnavana blagovna znamka, lastno blagovno znamko. Osrednja vrednota blagovne znamke trgovine je visoka moda, kar je tudi skupna vrednota vseh blagovnih znamk izdelkov, ki jih imajo v trgovini. Koncept trgovine je torej usklajen z blagovnimi znamkami izdelkov, seveda pa ima vsaka blagovna znamka tudi svoje vrednote in obljube, ki jo ločijo od drugih.

Večina udeležencev je rekla, da čez nekaj let ne želi več delati za blagovno znamko in za podjetje. Razlog je predvsem ta, da imajo višjo izobrazbo, kot jo zahteva trenutno delovno mesto (udeleženec 1: »Pač ni poklicev in gredo v prodajo.«). Čez nekaj let želijo delati na svojem področju (udeleženec 11: »... bi šla čez čas v svojo stroko.«). Določeni udeleženci opravljajo le študentsko delo in niso zaposleni v podjetju. Ko bodo končali šolanje, bodo odšli. Nekateri udeleženci tudi menijo, da je to delo samo za mlade. Iz odgovorov sem zaključila, da zaposleni v podjetju 3 niso zvesti blagovni znamki.

Za ugotavljanje uspešnosti uresničitve blagovne znamke sem udeležence prosila, da predstavijo tipičen potek prodaje in najpogostejšo težavo porabnikov. Iz njihove predstavitve poteka prodaje sem ugotovila, da želijo udeleženci porabnikom dati ustrezno pomoč pri nakupu. Pokažejo jim več izdelkov in modelov različnih blagovnih znamk ter jim svetujejo glede na njihove želje in potrebe (udeleženec 11: »... se vsi potrudimo, da čim več stvari pokažemo raznolikih, od modelov do barv.«). Udeleženci se potrudijo, da za porabnika najdejo primeren izdelek, s katerim bo zadovoljen. Zadovoljstvo porabnikov je obljuba blagovne znamke, zato menim, da zaposleni v podjetju 3 uresničujejo to obljubo. Za uresničitev ostalih obljub blagovne znamke pa mora poskrbeti proizvajalec izdelkov, naloga prodajalcev je, da poznajo te obljube in zagotovijo porabnikom, da so izdelki izdelani po obljubah blagovne znamke. Udeleženci so v uvodnem delu diskusije naštel te obljube, kar pomeni, da jih poznajo. Prav tako so rekli, da verjamejo v obljube blagovne znamke, za katero delajo, zato želijo tudi porabnike prepričati, da blagovna znamka uresničuje te obljube (udeleženec 5: »... sem ji razložil, zakaj ima tako vrednost, kakšni so njihovi postopki ...«).

Težava porabnika, ki so jo izpostavili sodelujoči, je bila naslednja. Nekateri stranke so nezadovoljne s seboj in želijo kupiti manjšo velikost oblačila kot jim v resnici ustreza. Udeleženci se zavedajo, da je treba rešiti težavo zelo diskretno, drugače se ti porabniki ne bo več vrnil. Težavo rešijo tako, da najprej ugodijo zahtevi stranke (udeleženec 7: »Kupec ima vedno prav.«) in ji ponudijo manjšo velikost. Ko le-ta spozna, da velikost ni ustrezna, ji ponudijo pravo velikost. Udeleženci so rekli, da bi lahko užalili stranko, če bi jo soočili z



resnico. Seveda pa želijo prodajo končati tako, da porabnik vzame pravi izdelek in je z nakupom zadovoljen. Porabnik ne bo zadovoljen, če bo kupil izdelek, ki mu ne ustreza (udeleženec 2: »... saj mi niso dober svetovali.«). Udeleženci se zavedajo, da je zelo pomembno uresničiti zadovoljstvo porabnikov, ki je ena izmed obljub blagovne znamke. Na podlagi odgovorov menim, da to obljubo tudi uresničujejo.

Z interpretacijo podatkov iz drugega vsebinskega sklopa diskusije sem ugotovila, da se zaposleni v podjetju 3 ne identificirajo z blagovno znamko in ji niso zvesti. So ji pa pripadni in jo uresničujejo. A pripadnost in uspešnost uresničitve velja le za tisto blagovno znamko, za katero delajo. Menim, da v podjetju 3 niso uspešni pri uresničevanju notranjega znamčenja, saj sem ugotovila le pripadnost in uspešnost uresničitve tiste blagovne znamke, za katero zaposleni večinoma delajo.

V tretjem vsebinskem sklopu diskusije sem želela ugotoviti **povezanost ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike in notranjega znamčenja**. Udeleženci so za panogo prepoznali naslednje dejavnike ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike:

- lastnosti izdelka (udeleženec 5: »... kakovost ... prefinjenost ...«, udeleženec 6: »... vredu stoji.«, udeleženec 2: »Udobnost ...«, udeleženec 2: »... trendi ...«);
- zagotovitev kakovosti (udeleženec 5: »... blagovna znamka ima ... tradicijo ...«);
- ujemanje znamke z osebnostjo porabnika (udeleženec 2: »... znamka mene odraža ...«).

Udeleženci so našli področja, na katerih po njihovem mnenju podjetje 3 ustvarja presežno vrednost za porabnike: *ponudba* (udeleženec 5: »Določene brande imamo samo mi.«, udeleženec 9: »Mi imamo tudi veliko raznolikost in večjo ponudbo kot konkurenti.«, udeleženec 11: »Nekje imajo 10 artiklov, mi imamo 50, 60 različnih artiklov pri eni znamki.«), *zaposleni* (udeleženec 2: »Da se maksimalno potruš.«, udeleženec 2: »... nas je tudi več kot v drugih poslovalnicah.«) ter *videz trgovine* (udeleženec 1: »Naša trgovina je na nivoju, zgleda čisto drugačna kot vse ostale.«). Po mnenju udeležencev je obravnavana trgovina v njihovi panogi popolnoma edinstvena, kar nedvomno pritegne porabnike. Porabniki so prodajalcem večkrat povedali, da se namesto obiska konkurenčnih trgovin raje odločijo za njihovo, saj je videz trgovine precej privlačnejši (udeleženec 11: »... stranke povedo, da so včasih hodile v [konkurenčno trgovino], ampak da sedaj pa hodijo k nam. Ker jim ni všeč tam, ni lepo.«). Udeleženci menijo, da so dobri prodajalci pomemben dejavnik ustvarjanja presežne vrednosti. Dejavniki dobrih prodajalcev uresničujejo, saj želijo porabnikom čim boljše svetovati, so ustrezljivi in prijazni. Udeleženci so povedali, da se zadovoljstvo porabnikov s prodajalci kaže v njihovi zvestobi (udeleženec 1: »Vsak od nas ima tudi stalne stranke, h kateremu se stalno vračajo.«).

Dejavniki, ki ustvarjajo presežno vrednost za porabnike, so usklajeni z obljubami blagovne znamke. Kakovost, modnost in udobnost so dejavniki ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike ter hkrati obljube, ki jih blagovna znamka obljublja porabnikom. Udeleženci poznajo te obljube. Uresničitev obljub, na katere nimajo vpliva, sporočajo porabnikom.

Obljube, na katere imajo vpliv, pa želijo uresničiti. Vedo, da so dobri prodajalci eden izmed najpomembnejših dejavnikov ustvarjanja presežne vrednosti in to s svojim delom uresničujejo. Udeleženci so rekli, da verjamejo v blagovno znamko, ki jo prodajajo, in imajo ustrezno znanje o njej. Po njihovem mnenju je znanje zelo pomembno za uspešno prodajo (udeleženec 2: »Mu malo poveš o brandu in je uauu ...«). Z znanjem pritegnejo in navdušijo porabnika za izdelek (udeleženec 2: »Prej se bo odločil za nakup ...«) ter utemeljijo višino cene (udeleženec 1: »... zakaj odtehta ceno, da stranka to kupi.«). Udeleženec je izpostavil primer, kako mu je znanje pomagalo prepričati stranko, da je bila ponujena znamka najbolj primerna za to, kar išče (udeleženec 5: »Ker sem ji razložil, zakaj ima tako vrednost, kakšni so njihovi postopki, tudi sama je potem videla kraj, kvaliteto ...«). Če ne bi imel ustreznega znanja o znamki, bi stranka imela premalo informacij za pravilno odločitev. Po možnosti bi vzela slabši in cenejši izdelek ali pa sploh ne bi kupila v njihovi trgovini. Iz odgovorov sem zaključila, da imajo zaposleni dovolj znanja o izdelku, predvsem o lastnostih izdelka, manj pa o blagovni znamki. Znanje o blagovni znamki zajema predvsem njeno zgodovino in razvoj. Udeleženci ne poznajo vrednot blagovne znamke, kar je pokazatelj manj uspešnega uresničevanja notranjega znamčenja. Udeleženci morajo poznati vrednote blagovne znamke, da se lahko z njo resnično povežejo in postane del njih. Kljub temu da notranje znamčenje v podjetju 3 ni v celoti uspešno uresničeno, sem iz drugega in tretjega vsebinskega sklopa diskusije prepoznala določene povezave med znanjem zaposlenih o blagovni znamki, uspešnim uresničevanjem blagovne znamke in ustvarjanjem presežne vrednosti za porabnike.

#### **4.4 Sinteza ugotovitev in oblikovanje domnev**

##### *4.4.1 Uresničevanje notranjega znamčenja z notranjim komuniciranjem, izobraževanjem in usposabljanjem*

Z interpretacijo podatkov iz fokusnih skupin ugotavljam, da uresničevanje notranjega znamčenja poteka z izvajanjem notranjega komuniciranja, usposabljanja in izobraževanja, vendar le, če so procesi usmerjeni v povečevanje znanja o blagovni znamki. V podjetju 1 in podjetju 2 notranje komuniciranje širi informacije o blagovni znamki. Zaposleni so obveščeni o vrednotah in obljubah blagovne znamke, njenih dosežkih in nadaljnjih načrtih. V obeh podjetjih izvajajo izobraževanja in usposabljanja, s katerimi zaposleni pridobijo ustrezno znanje o blagovni znamki, izdelku in porabnikih. Učijo se, kako reševati težave in kako pristopiti k porabnikom. V podjetju 2 so še izpostavili, da nimajo izobraževanj in usposabljanj, ki bi zaposlene učila, kako se vesti po vrednotah in obljubah blagovne znamke, saj zasledujejo politiko zaposlovanja, ki temelji na usklajenosti vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke podjetja. Podjetje zaposli tiste ljudi, katerih vrednote so skladne z vrednotami blagovne znamke. Takšen pristop zagovarja tudi de Chernatony (2002, str. 20), saj meni, da je posameznikove vrednote težko prilagajati. Ugotavljam tudi, da notranje komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje ne prispevajo k uresničevanju notranjega znamčenja, če povečujejo samo znanje o izdelku, ne pa tudi o blagovni znamki. Zaposleni teže delujejo po standardih blagovne znamke, če ne poznajo njenih vrednot in obljub.

Pomembno vlogo pri uresničevanju notranjega znamčenja ima tudi vodstvo, ki mora podpirati zgoraj omenjene procese ali pa celo sodeluje pri njihovem izvajanju. V podjetju 1 in podjetju 2 vodstvo sodeluje tako pri notranjem komuniciranju o blagovni znamki kot tudi pri izobraževanju in usposabljanju. Ker podpira te procese in verjame v blagovno znamko, tudi zaposleni hitreje razvijejo znanje o blagovni znamki in delujejo po njenih obljubah.

Na podlagi ugotovitev sem razvila naslednje raziskovalne domneve:

- P1a: Uresničevanje notranjega znamčenja poteka z izvajanjem notranjega komuniciranja, ki je usmerjeno v povečevanje znanja o blagovni znamki.
- P1b: Uresničevanje notranjega znamčenja poteka z izvajanjem izobraževanja, ki je usmerjeno v povečevanje znanja o blagovni znamki.
- P1c: Uresničevanje notranjega znamčenja poteka z izvajanjem usposabljanja, ki je usmerjeno v povečevanje znanja o blagovni znamki.
- P2: Vodstvo okrepi uresničevanje notranjega znamčenja s podporo notranjemu komuniciranju, izobraževanju in usposabljanju.

#### *4.4.2 Povezanost znanja o blagovni znamki in notranjega znamčenja*

V raziskavi sem ugotovila, da znanje o blagovni znamki, ki ga zaposleni pridobijo z izvajanjem notranjega komuniciranja, izobraževanja in usposabljanja, vključuje poznavanje vrednot in obljub blagovne znamke ter porabnikov. Zaposleni pridobijo tudi znanje o pričakovanem vedenju do porabnikov, ki je skladno z vrednotami in obljubami blagovne znamke. Znanje o blagovni znamki med zaposlenimi je pokazatelj uresničevanja notranjega znamčenja. Ugotavljam, da imajo zaposleni v podjetju 1 in podjetju 2 ustrezno znanje o blagovni znamki ter jo dobro poznajo, kar je posledica uspešnega izvajanja notranjega komuniciranja, usposabljanja in izobraževanja o blagovni znamki. V podjetju 3 pa imajo zaposleni premalo znanja o vrednotah blagovne znamke, kar je posledica pomanjkanja notranjega komuniciranja, usposabljanja in izobraževanja o blagovni znamki. V podjetju 1 tudi menijo, da znanje o blagovni znamki vpliva na zaposlene v smislu, da delujejo tako, da bo blagovna znamka na trgu uspešna oziroma da bo uspešno uresničena.

Iz zgornje ugotovitve sem oblikovala naslednjo raziskovalno domnevo:

- P3: Znanje zaposlenih o blagovni znamki je pokazatelj uresničevanja notranjega znamčenja.

#### *4.4.3 Uspešnost uresničevanja notranjega znamčenja*

Ugotovila sem, da se v podjetjih, ki uresničujejo notranje znamčenje, zaposleni identificirajo z blagovno znamko ter so ji pripadni in zvesti. Pri zaposlenih, ki poznajo vrednote blagovne znamke in jih sprejemajo, se lažje razvije identifikacija z blagovno znamko. Prav tako se lažje razvije pripadnost, če zaposleni poznajo obljube blagovne znamke. V podjetjih, ki uresničujejo notranje znamčenje, se zaposleni poistovetijo z vrednotami blagovne znamke in

jih sprejemajo kot osebne vrednote. Vrednote blagovne znamke imajo zanje globlji pomen, uspeh blagovne znamke občutijo na osebni ravni. V tem primeru gre za identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko. V podjetjih, ki uresničujejo notranje znamčenje, je prisotna pripadnost blagovni znamki, saj želijo zaposleni uresničiti obljube blagovne znamke in so čustveno navezani nanjo. Z njim pridobijo ustrezno znanje o obljubah blagovne znamke in želenem vedenju, ki vodi v uresničevanje teh obljub. Več znanja imajo zaposleni o blagovni znamki, bolj so navezani nanjo in večjo željo imajo po uresničevanju obljub. Notranje znamčenje vpliva tudi na zvestobo blagovni znamki, saj ji zaposleni, ki poznajo njene vrednote in obljube ter se z njimi poistovetijo, želijo ostati zvesti. V podjetjih, ki pa ga ne uresničujejo, se identifikacija, pripadnost in zvestoba težje razvijejo, saj zaposleni nimajo ustreznega znanja o blagovni znamki.

Glavni namen notranjega znamčenja pa je uresničiti blagovno znamko skladno z obljubami, ki jih ta posreduje porabnikom. Notranje znamčenje ima neposreden vpliv na uspešnost uresnitve blagovne znamke, prav tako pa vpliva posredno z identifikacijo z blagovno znamko ter pripadnostjo in zvestobo blagovni znamki. Njegov vpliv na uspešnost uresnitve blagovne znamke se kaže v tem, da zaposleni, ki imajo znanje o blagovni znamki, delujejo do porabnikov po standardih, obljubah in vrednotah blagovne znamke. Zaposlenim, ki verjamejo v vrednote in obljube blagovne znamke, predstavljajo le-te način dela s porabniki, zato jih uresničujejo brez težav. Tudi pri izvajanju prodaje blagovne znamke so zaposleni bolj prepričljivi, saj resnično verjamejo v to, kar prodajajo. Identifikacija z blagovno znamko in pripadnost blagovni znamki vplivata na njeno uspešno uresničitev. O povezanosti zvestobe in uspešnosti uresnitve blagovne znamke sklepam le posredno, saj iz pridobljenih podatkov nisem mogla ugotoviti neposredne povezave. Zaposleni so zvesti blagovni znamki ravno zaradi njenih obljub in vrednot, kot pa sem ugotovila že zgoraj, uresničujejo obljube in delujejo po vrednotah, zato sklepam, da njihova zvestoba vpliva na uspešno uresničitev blagovne znamke. V podjetjih, ki ne uresničujejo notranjega znamčenja, zaposleni nimajo ustreznega znanja o blagovni znamki, zato tudi ne vedo, kako uresničiti blagovno znamko po njenih obljubah in standardih.

Iz predstavljenih ugotovitev sem oblikovala naslednje raziskovalne domneve:

- P4a: Notranje znamčenje pozitivno vpliva na identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko.
- P4b: Notranje znamčenje pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih blagovni znamki.
- P4c: Notranje znamčenje pozitivno vpliva na zvestobo zaposlenih blagovni znamki.
- P5: Notranje znamčenje pozitivno vpliva na uspešnost uresnitve blagovne znamke.
- P6a: Identifikacija zaposlenih z blagovno znamko povečuje uspešnost uresnitve blagovne znamke.
- P6b: Pripadnost zaposlenih blagovni znamki povečuje uspešnost uresnitve blagovne znamke.
- P6c: Zvestoba zaposlenih blagovni znamki povečuje uspešnost uresnitve blagovne znamke.

#### 4.4.4 *Vpliv notranjega znamčenja na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike*

V raziskavi sem ugotovila, da ima notranje znamčenje posreden vpliv na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike, in sicer vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti z uspešno uresničitvijo blagovne znamke. Uspešna uresničitev blagovne znamke ima neposreden vpliv na ustvarjanje presežne vrednosti, saj zaposleni, ki uresničujejo obljube blagovne znamke, ustvarjajo presežno vrednost za porabnike. Ugotovila sem namreč, da imajo podjetja dejavnike ustvarjanja presežne vrednosti usklajene z obljubami blagovne znamke, kar pomeni, da uresničevanje obljub vodi v ustvarjanje presežne vrednosti. V podjetju 1 so tudi navedli, da je povezanost zaposlenih z blagovno znamko (identifikacija, pripadnost in zvestoba) eden izmed dejavnikov ustvarjanja presežne vrednosti. Prav tako je po njihovem mnenju poznavanje in sprejemanje vrednot osnova za dobro delo, kar nakazuje na to, da imajo identifikacija, pripadnost in zvestoba blagovni znamki določen vpliv na ustvarjanje presežne vrednosti, vendar z raziskavo nisem pridobila dovolj argumentov za postavitev te domneve.

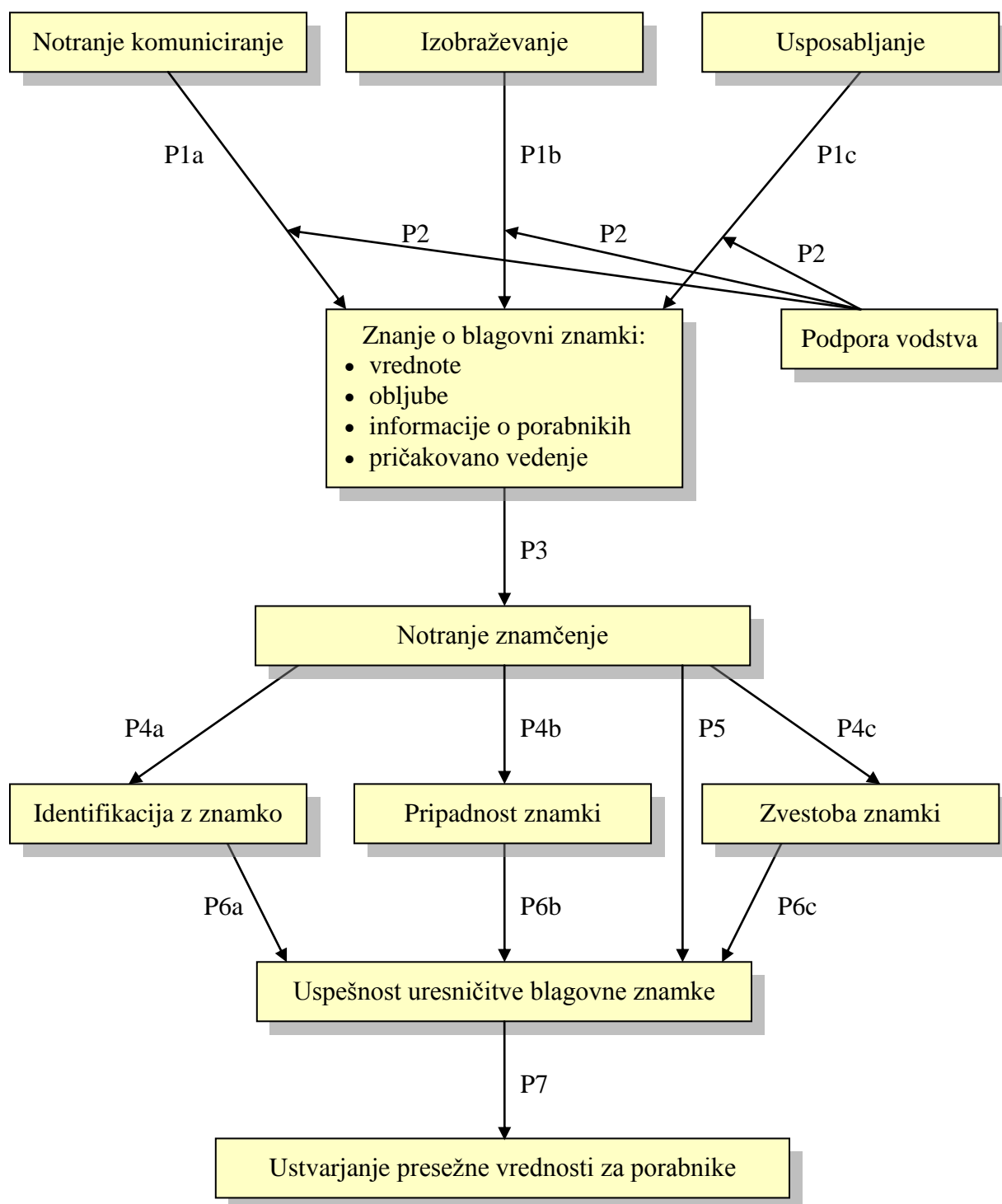
Iz ugotovitev lahko postavim le naslednjo raziskovalno domnevo:

- P7: Uspešnost uresnitve blagovne znamke ustvarja presežno vrednost za porabnike.

#### **4.5 Konceptualni model**

Iz ugotovitev raziskave razvijem konceptualni model, ki prikazuje procese uresničevanja notranjega znamčenja in dimenzije, ki so posledice uspešne uresnitve notranjega znamčenja. Z modelom tudi predstavim njegov vpliv na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. Raziskovalne domneve, ki sem jih oblikovala v prejšnjem poglavju, so predstavljene kot povezave med posameznimi elementi v modelu. Konceptualni model je prikazan na Sliki 11.

Slika 11: Konceptualni model



## 5 DISKUSIJA

V diskusiji predstavim glavne ugotovitve raziskave ter izpostavim prispevke in omejitve magistrskega dela. Poglavje zaključim s predstavitvijo priporočil za nadaljnje raziskovanje.

## 5.1 Glavne ugotovitve

Storitve niso več samo domena storitvenih podjetij, ampak imajo tudi vedno večji pomen v proizvodnih podjetjih. Podjetje danes na trgu težko konkurira samo z izdelkom. To potrjujejo tudi podjetja, v katerih sem izvedla fokusne skupine. Podjetji 1 in 3, ki v prvi vrsti porabnikom ponujata izdelke, se zavedata, da imajo spremljajoče storitve veliko vrednost za porabnike. Podjetje 1 porabnikom ponuja odlično tehnično pomoč, ki pripomore k njihovem večjemu zadovoljstvu. Podjetje 3 ustvarja večjo vrednost za porabnike, ker ima boljše osebje, s katerim prihajajo porabniki v stik. Moje ugotovitve podpirajo dosedanja literaturo in raziskave o rasti pomena storitev, ne glede na to, ali podjetje porabnikom ponuja izdelke ali storitve (Nayar, 2010).

Posebnost storitev je v tem, da so zaposleni tisti, ki jih izvajajo in so v stiku s porabniki. Zaposleni vplivajo na podobo, ki si jo o blagovni znamki ustvarijo porabniki. Za razvoj enotnega pogleda na blagovno znamko med zaposlenimi pa mora podjetje uvesti notranje znamčenje. Notranje znamčenje z notranjim komuniciranjem, izobraževanjem in usposabljanjem o blagovni znamki omogoči uravnotežen pogled na blagovno znamko na ravni celotnega podjetja. Ti procesi prenašajo znanje o blagovni znamki med zaposlene, kar vodi do soglasja o blagovni znamki, čustvene navezanosti nanjo in do izpolnitve njenih obljub (de Chernatony, 2002). Če so obljube blagovne znamke usklajene z dejavniki, ki za porabnike ustvarjajo presežno vrednost, potem uresničevanje obljub ustvarja presežno vrednost za porabnike. V raziskavi sem ugotovila, da imajo podjetja obljube blagovne znamke usklajene z dejavniki ustvarjanja presežne vrednosti, kar pomeni, da poznajo potrebe porabnikov in jih upoštevajo pri oblikovanju teh obljub. Ustvarjanje presežne vrednosti ima velik pomen za podjetja, saj vpliva na zadovoljstvo in zvestobo porabnikov, ki vodita v finančno uspešnost podjetja.

Za podjetje 1 sem ugotovila, da uresničuje notranje znamčenje, in sicer z notranjim komuniciranjem, izobraževanjem in usposabljanjem o blagovni znamki. Notranje znamčenje je tudi uspešno uresničeno, saj zaposleni zelo dobro poznajo vrednote in obljube blagovne znamke ter imajo znanje o porabnikih in vedenju, ki je nujno za uresničitev teh obljub. Poleg tega, da imajo ustrezno znanje, se tudi identificirajo z blagovno znamko ter so ji pripadni. O zvestobi blagovni znamki sicer nisem pridobila podatkov, vendar o njej sklepam na podlagi identifikacije in pripadnosti, ki sta predhodni dimenziji zvestobe (Punjaisri et al., 2009b). Zaposleni tudi uspešno uresničujejo blagovno znamko, saj do porabnikov delujejo skladno s standardi in vrednotami blagovne znamke. Prav tako sem ugotovila, da ima notranje znamčenje v podjetju 1 posreden vpliv na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. Podjetje ustvarja presežno vrednost, ker ima obljube blagovne znamke usklajene z dejavniki, ki za porabnike ustvarjajo presežno vrednost, zaposleni pa te obljube zaradi notranjega znamčenja uresničujejo.

Za podjetje 2 sem tudi ugotovila, da uresničuje notranje znamčenje, vendar le-to poteka predvsem neformalno. Menim, da je razlog v tem, ker je majhno podjetje, zato ne potrebuje formalnih struktur za prenašanje sporočil in znanja. Kot sem ugotovila že za podjetje 1, tudi v podjetju 2 uresničevanje notranjega znamčenja poteka z notranjim komuniciranjem, izobraževanjem in usposabljanjem o blagovni znamki. Posledično imajo zaposleni veliko znanja o blagovni znamki, predvsem tisti, ki so že dalj časa v podjetju. Pri zaposlenih sem ugotovila, da se identificirajo z blagovno znamko ter so ji pripadni in zvesti. Prav tako izpolnjujejo obljube blagovne znamke in jo tako uspešno uresničujejo. Za podjetje 2 bi izpostavila še, da zasleduje takšno politiko zaposlovanja, ki temelji na usklajenosti vrednot kandidata z vrednotami blagovne znamke, kar pomeni, da se lahko identifikacija z blagovno znamko ter pripadnost in zvestoba blagovni znamki hitreje razvijejo. Za podjetje 2 sem tudi ugotovila, da ustvarja presežno vrednost za porabnike, saj ima dejavnike ustvarjanja vrednosti usklajene z obljubami blagovne znamke, le-te pa uresničuje.

Za podjetje 3 sem ugotovila, da le delno uresničuje notranje znamčenje. Notranje komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje so osredotočeni predvsem na posredovanje znanja o izdelkih blagovne znamke, ciljnih skupinah porabnikov in o izvajanju prodaje. Zaposleni tako nimajo znanja o vrednotah in podobi blagovne znamke. Ker ne poznajo identitete blagovne znamke, se z njo težko globlje povežejo, kar potrjuje tudi ugotovitev, da med zaposlenimi v podjetju 3 nisem prepoznala identifikacije z blagovno znamko in zvestobe blagovni znamki. Presenetila pa je ugotovitev, da so zaposleni pripadni blagovni znamki in jo tudi uspešno uresničujejo, a to velja le za tisto blagovno znamko, za katero večinoma delajo. Menim, da podjetje 3 ni uspešno pri uresničevanju notranjega znamčenja, kar je razumljivo, saj notranje znamčenje izvaja le delno. Moje ugotovitve temeljijo le na odgovorih zaposlenih, od vodstva bi mogoče pridobila drugačen pogled na izvajanje notranjega znamčenja.

Menim, da bi lahko podjetje 3 z večjo usmeritvijo v notranje komuniciranje in izobraževanje o blagovni znamki zaposlenim posredovalo ustrezno znanje ter doseglo večjo navezanost na blagovno znamko. Z notranjim znamčenjem bi povečalo zvestobo zaposlenih in verjetno tudi zmanjšalo njihovo fluktuacijo. Po drugi strani pa moram poudariti, da je za dejavnost podjetja 3 značilno, da se večina ljudi zaposli le začasno, predvsem v mlajših letih. S tega vidika stroški notranjega znamčenja mogoče ne bi bili upravičeni. V podjetju imajo tudi težavo, ker nekateri zaposleni ne sprejemajo vseh blagovnih znamk. Sicer ne delajo za tiste, ki jih ne sprejemajo, vendar se lahko znajdejo v situaciji, ko jih morajo ponuditi porabniku. V tem primeru so obljube blagovne znamke težko uresničene.

Pomembna ugotovitev, ki jo izraža konceptualni model, je povezanost dveh ključnih področij v podjetju, in sicer trženja in ravnanja z ljudmi pri delu, za uresničevanje notranjega znamčenja. Trženje prispeva k uresničevanju notranjega znamčenja z notranjim komuniciranjem o blagovni znamki, ravnanje z ljudmi pri delu pa z usposabljanjem in izobraževanjem o blagovni znamki. Pomembno vlogo pri uresničevanju notranjega znamčenja ima tudi vodenje, ki zagotavlja podporo naštetim procesom. Če vodstvo verjame v blagovno



znamko, deluje po njenih standardih ter sodeluje pri notranjem komuniciranju, usposabljanju in izobraževanju o blagovni znamki, obstaja večja verjetnost, da bodo enako vedenje prevzeli tudi zaposleni (Henkel et al., 2007; Vallaster & de Chernatony, 2006). Z naštetimi procesi uresničevanja notranjega znamčenja zaposleni pridobijo znanje o blagovni znamki. Notranje komuniciranje in izobraževanje posredujeta zaposlenim znanje o vrednotah, obljubah in glavnih skupinah porabnikov blagovne znamke. Podjetje komunicira z zaposlenimi ter jih izobražuje o vedenju, ki je usklajeno z vrednotami blagovne znamke in je potrebno za uspešno uresničitev obljub. Z izvajanjem usposabljanja o blagovni znamki pa se utrjuje vedenje zaposlenih, ki je skladno z blagovno znamko. Moje ugotovitve potrjujejo naslednji avtorji. Punjaisri et al. (2009b) so v svoji raziskavi ugotovili, da mora podjetje z notranjim komuniciranjem in programi usposabljanja komunicirati z zaposlenimi ter jih izobraziti o edinstvenih vrednotah blagovne znamke. Aurand et al. (2005) ugotavljajo, da vključenost ravnanja z ljudmi pri delu v procese notranjega znamčenja pri zaposlenih omogoči globlje razumevanje blagovne znamke in izboljša razumevanje njihove vloge pri uresničevanju obljub.

Zaposleni, ki imajo znanje o blagovni znamki in so del notranjega znamčenja, razvijejo določeno stopnjo povezanosti z blagovno znamko ter so zavezani izpolnjevanju njenih obljub. Povezanost z blagovno znamko se kaže v identifikaciji zaposlenih z njo ter v njihovi pripadnosti in zvestobi blagovni znamki. Našteti pojmi skupaj z notranjim znamčenjem vplivajo na uspešnost uresnitve blagovne znamke. Zaposleni, ki se identificirajo z blagovno znamko ter so ji pripadni in zvesti, bolj zavzeto izpolnjujejo njene obljube. Z ugotovitvijo se strinja tudi de Chernatony (2002, str. 20), ki trdi, da je precej bolj verjetno, da bodo zaposleni, ki so iskreno zavezani vrednotam blagovne znamke, izpolnili obljube, ki jih daje blagovna znamka. Če primerjam svoj model z modelom Punjaisrija et al. (2009b), ugotovim, da sem prišla do zelo podobnih zaključkov. Punjaisri et al. (2009b) so v svojem modelu navedli identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko ter njihovo pripadnost in zvestobo blagovni znamki kot posledice notranjega znamčenja, kar sem ugotovila tudi jaz. Prav tako so notranje znamčenje, identifikacijo, pripadnost in zvestobo prepoznali kot dejavnike uspešne uresnitve blagovne znamke. Model so preverili tudi z izvedbo kvantitativne raziskave, ki pa ni potrdila vpliva pripadnosti na uspešnost uresnitve blagovne znamke. Moj model se od njihovega razlikuje v tem, da nisem raziskala in postavila domnev o medsebojni povezanosti identifikacije z blagovno znamko ter pripadnosti in zvestobe blagovni znamki. Punjaisri et al. (2009b) so namreč ugotovili, da je identifikacija zaposlenih z blagovno znamko predhodna stopnja pripadnosti blagovni znamki, in tudi, da je pripadnost predhodna stopnja zvestobe blagovni znamki.

Podjetje lahko s procesom notranjega znamčenja neposredno oblikuje vedenje zaposlenih, ki je usklajeno z vrednotami blagovne znamke. Za doseg tega mora z zaposlenimi komunicirati in jih izobraževati o vedenju, ki se od njih pričakuje med izvajanjem storitve. Podjetje lahko notranje znamčenje uporabi tudi za razvoj določene stopnje povezanosti zaposlenih z blagovno znamko. Kot sem omenila že prej, se lahko zaposleni identificirajo z blagovno

znamko ter ji postanejo pripadni in zvesti. S procesom notranjega znamčenja podjetje poudari edinstvene vrednote blagovne znamke in ustvari razločevanje blagovne znamke v primerjavi z drugimi znamkami. Ker jo zaposleni vidijo drugačno in boljšo od vsega, kar obstaja na trgu, so nanjo ponosni. S ponosom se razvije tudi čustvena navezanost nanjo oziroma pripadnost blagovni znamki. Za uspešno uresničevanje notranjega znamčenja je pomembno tudi, da zaposleni vedo, kakšna je njihova vloga pri izpolnitvi obljub blagovne znamke. Če se zavedajo, da pomembno prispevajo k uresnitvi blagovne znamke, je njihova pripadnost večja. Notranje komuniciranje, usposabljanje in izobraževanje morajo sodelovati pri povečanju razumevanja zaposlenih o pomembnosti njihove vloge pri uresničevanju blagovne znamke. Če zaposleni čutijo, da prispevajo k uspehu blagovne znamke, vložijo več truda in se čustveno navežejo nanjo. Identifikacija z blagovno znamko in pripadnost blagovni znamki sta predhodni stopnji zvestobe blagovni znamki, zato obstaja velika verjetnost, da se pri zaposlenih razvije tudi zvestoba. Zvestoba ima veliko korist predvsem za podjetja, ki se soočajo z visoko stopnjo fluktuacije. Zvestoba lahko tudi zniža stroške zaradi manjše potrebe po zaposlovanju in izobraževanju novega kadra.

V konceptualnem modelu sem tudi prikazala povezanost med notranjim znamčenjem in ustvarjanjem presežne vrednosti za porabnike. Ugotovila sem, da ima na ustvarjanje presežne vrednosti neposreden vpliv uspešnost uresnitve blagovne znamke, notranje znamčenje je pri tem le posreden dejavnik, ki vpliva na uresničevanje obljub blagovne znamke. Vpliv uspešnosti uresnitve blagovne znamke na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike je možno razložiti tako, da zaposleni ustvarjajo presežno vrednost s tem, ko izpolnjujejo obljube blagovne znamke, ki so hkrati tudi dejavniki, ki za porabnike ustvarjajo presežno vrednost. V raziskavi nisem ugotovila neposrednega vpliva identifikacije, pripadnosti in zvestobe na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike, nedvomno pa vse tri dimenzije vplivajo na ustvarjanje presežne vrednosti preko uspešne uresnitve blagovne znamke. Menim, da je slabost modela v tem, da vpliv notranjega znamčenja na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike ni popolnoma pojasnjen. Tudi vpliv posameznih dimenzij notranjega znamčenja na ustvarjanje presežne vrednosti ni razjasnjen. Prednost modela z vidika ustvarjanja vrednosti pa je ugotovitev, da mora podjetje uskladiti obljube blagovne znamke z dejavniki, ki za porabnike ustvarjajo presežno vrednost, in nato te obljube tudi uresničiti.

Menim, da je v konceptualnem modelu zelo pomemben element znanje o blagovni znamki, ki je v literaturi o notranjem znamčenju premalo poudarjeno. Del znanja o blagovni znamki zaposleni pridobijo že z njenim razvojem, pomemben vpliv pa ima tudi notranje znamčenje, ki jim posreduje znanje za uspešnejšo uresnitve obljub blagovne znamke. Zaposleni, ki poznajo blagovno znamko, se lažje z njo identificirajo ter ji postanejo pripadni in zvesti. Zaradi povezanosti z blagovno znamko so pripravljene delovati po vrednotah in obljubah. Izpolnitev obljub, ki jih pričakujejo porabniki, pa ustvarja presežno vrednost za porabnike. Znanje, posredovano z izvajanjem notranjega znamčenja, ima ključno vlogo tudi takrat, ko podjetje uvaja spremembe na področju blagovne znamke. Moje ugotovitve se skladajo z de Chernatonyjevim (2002) modelom uporabe znanja pri oblikovanju blagovne znamke, ki je

prikazan na Sliki 6. Avtor gre v svojem modelu sicer še en korak dlje, saj vključi tudi večje zadovoljstvo porabnikov in večjo prodajo kot posledici uspešne uresničitve blagovne znamke.

Pripadnost zaposlenih kot oblika organizacijskega vedenja je že vrsto let predmet proučevanja na področju vodenja, povezanost pripadnosti zaposlenih in blagovne znamke pa je še precej neraziskano področje (Kimpakorn & Tocquer, 2010, str. 381). Kot prvo se pojavi vprašanje, ali sta pripadnost organizaciji in pripadnost blagovni znamki sinonima. Na podlagi proučene literature menim, da sta ločena, vendar povezana pojma (Burmamann & Zeplin, 2005; King & Grace, 2008; Meyer & Allen, 1991). Teorija o pripadnosti organizaciji pravi, da so pripadni zaposleni čustveno navezani nanjo, sprejemajo njene vrednote in cilje ter vanje verjamejo, zato so pripravljeni vložiti dodaten trud za uspeh organizacije (Mathews & Shepherd, 2002; Meyer & Allen, 1991; Punjaisri et al., 2009b). Definicija pripadnosti blagovni znamki izhaja iz definicije pripadnosti organizaciji in pravi, da so zaposleni navezani na blagovno znamko, zato so pripravljeni vložiti dodaten trud za doseg ciljev blagovne znamke. Pripadnost blagovni znamki dejansko še nima prave teoretične osnove, saj so avtorji, ki raziskujejo notranje znamčenje, teorijo o pripadnosti organizaciji prenesli na področje pripadnosti blagovni znamki (Burmamann & Zeplin, 2005).

Ugotovitve za podjetje 1 podpirajo predstavljeno literaturo o pripadnosti. V podjetju 1 sta pripadnost blagovni znamki in pripadnost podjetju sicer različna pojma, vendar sta medsebojno zelo povezana. Identiteta blagovne znamke izhaja namreč iz identitete podjetja, kar pomeni, da zaposleni, ki so pripadni podjetju, lažje razvijejo pripadnost blagovni znamki, saj njene vrednote temeljijo na vrednotah podjetja. V raziskavi pa sem tudi ugotovila, da lahko pripadnost podjetju hkrati pomeni pripadnost blagovni znamki. Mojo ugotovitev potrjujeta tudi Burmamann in Zeplin (2005), ki menita, da se to zgodi v primeru korporativne blagovne znamke oziroma blagovne znamke podjetja. Takrat je pripadnost blagovni znamki sinonim za pripadnost podjetju. V podjetju 2 je pripadnost blagovni znamki hkrati pripadnost podjetju, saj imajo le blagovno znamko podjetja, zato zaposlenim identiteta blagovne znamke predstavlja identiteto podjetja. V podjetju 3 sta pripadnost blagovni znamki in pripadnost podjetju različna pojma. Zaposleni ju ločijo v tolikšni meri, da niso nujno hkrati pripadni blagovni znamki kot tudi podjetju. Podjetje namreč nima lastnih blagovnih znamk izdelkov, zato menim, da jih zaposleni vidijo kot samostojne blagovne znamke, neodvisne od podjetja. Podjetje sicer deluje tako, da ima v posamezni trgovini tiste blagovne znamke, katerih identiteta se sklada z identiteto blagovne znamke trgovine, vendar menim, da jih zaposleni ne povezujejo s podjetjem v zadostni meri. Menim pa, da je v prvi vrsti bolj pomembno, da so pripadni blagovni znamki, ki jo prodajajo, šele nato, da so pripadni podjetju.

## **5.2 Prispevki**

Magistrsko delo prispeva dodano vrednost na več področjih. Ključni prispevek je zagotovo konceptualni model, ki prikazuje vpliv notranjega znamčenja na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. Z vključitvijo obeh področij v skupen model sem povezala notranje in

zunanje okolje podjetja. Konceptualni model je tudi eden izmed redkih modelov, ki povezuje obe področji in ponuja dodatno znanje o njuni povezanosti oziroma odvisnosti. V modelu sem podrobneje razčlenila proces notranjega znamčenja, ki prikazuje povezanost aktivnosti trženja in ravnanja z ljudmi pri delu, ter predstavila stopnje povezanosti zaposlenih z blagovno znamko, ki so posledice uspešnega uresničevanja notranjega znamčenja. Poleg tega, da model ponuja dodatno znanje o povezanosti notranjega znamčenja in ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike, prispeva tudi k večjemu razumevanju posameznega področja. Model podpira dosedanje literaturo in raziskave, a hkrati prinaša nove poglede na notranje znamčenje in na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike.

Z raziskovanjem notranjega znamčenja sem prispevala k njegovemu širjenju na slovenskem področju, saj je obravnavan koncept trenutno še zelo slabo proučen in raziskan. Prav tako sem prispevala k razvoju terminologije za proučevani koncept, ki v Sloveniji še ni poenotena in natančno opredeljena.

Magistrsko delo ponuja pomembne prispevke za slovenska podjetja. Ključni prispevek izhaja iz ugotovitve, da uspešna uresničitev blagovne znamke ustvarja presežno vrednost za porabnike. Na uspešno uresničitev vpliva notranje znamčenje, ki oblikuje vedenje zaposlenih, da uresničijo obljube blagovne znamke. Podjetje mora za izvajanje notranjega znamčenja povezati področji trženja in ravnanja z ljudmi pri delu, saj sem z raziskavo ugotovila, da se notranje znamčenje uresničuje z notranjim komuniciranjem, izobraževanjem in usposabljanjem. Vsi procesi morajo biti usmerjeni v povečanje znanja o blagovni znamki med zaposlenimi. K boljšemu notranjemu znamčenju pripomoreta tudi privabljanje in izbiranje tistih zaposlenih, katerih vrednote se ujemajo z vrednotami blagovne znamke. Pri tem ima pomembno vlogo blagovna znamka delodajalca, ki privabi ljudi s podobnimi vrednotami. Notranje znamčenje bo zagotovo učinkovitejše, če podjetje izbere zaposlene, ki se v določenih značilnostih in vrednotah ujemajo z blagovno znamko.

S proučevanjem notranjega znamčenja sem podjetja opozorila na nov vidik ustvarjanja konkurenčne prednosti. Zaposleni z notranjim znamčenjem postanejo vir konkurenčne prednosti, saj razvijejo globlje odnose s porabniki in blagovno znamko, širijo želeno podobo blagovne znamke, imajo znanja za uspešno uresničitev blagovne znamke in pripomorejo k ustvarjanju presežne vrednosti za porabnike. Vodstvu tudi priporočam, da vlaga v zaposlene ter v razvoj njihove identifikacije z blagovno znamko, pripadnosti in zvestobe blagovni znamki, saj imajo ti procesi določene koristi za podjetje, in sicer povečajo motiviranost zaposlenih, zmanjšajo fluktuacijo in povečajo zadovoljstvo porabnikov. Pomemben prispevek za podjetja je tudi spoznanje, da morajo biti dejavniki, ki ustvarjajo presežno vrednost za porabnike, usklajeni z obljubami blagovne znamke. Z notranjim znamčenjem zaposleni te obljube uresničijo in tako ustvarijo presežno vrednost za porabnike.

Izvedena raziskava pomembno prispeva k večjemu razumevanju notranjega znamčenja, saj sem proces proučevala z vidika zaposlenih, ki so v stiku s porabniki. Večina dosedanjih

strokovnjakov je namreč notranje znamčenje proučevala z vidika vodstva, kar pa vedno ne kaže dejanskega stanja v podjetju. Četudi podjetje uresničuje notranje znamčenje, še ne pomeni, da je uspešno uresničeno in da se zaposleni čutijo vključene. Zaposleni so namreč tisti, ki posredujejo realno sliko o njihovi identifikaciji z blagovno znamko, pripadnosti in zvestobi blagovni znamki ter uresničevanju njenih obljub. Zaradi omenjenih razlogov je ključno proučevati notranje znamčenje z vidika zaposlenih in nato njihova opažanja povezati z vidikom vodstva.

Z raziskavo sem tudi ugotovila, da je pomemben dejavnik za uspešno uresničitev notranjega znamčenja znanje zaposlenih o blagovni znamki. Znanje o blagovni znamki zajema poznavanje njenih vrednot in obljub, ciljnih skupin porabnikov in ustreznega vedenja, ki je potrebno za uresničitev obljub blagovne znamke. Menim, da je znanje o blagovni znamki v literaturi premalo poudarjeno in raziskano. Dosedanje raziskave in teoretična dela o notranjem znamčenju vodstvu ne ponujajo zadostnih usmeritev, katero znanje o blagovni znamki morajo pridobiti zaposleni, da uresničijo blagovno znamko skladno z njenimi obljubami.

### **5.3 Omejitve**

Treba se je zavedati, da ima empirična študija določene omejitve. Prva omejitev je zagotovo glavna slabost kvalitativne metode raziskovanja, in sicer, da ugotovitev raziskave ni mogoče posplošiti na večjo populacijo, saj je vzorec raziskovanja premajhen in enote v vzorec niso izbrane statistično (Berg, 2007; Myers, 2009; Papasolomou & Vrontis, 2006, str. 40). Analiza kvalitativnih podatkov ne temelji na statističnih metodah, ampak na interpretaciji podatkov raziskovalca, zato obstaja možnost za subjektivno ali napačno razlago podatkov (Edmunds, 2000). Večjo verodostojnost ugotovitev sem dosegla tako, da sem jih podprla s strokovnimi deli s proučevanega področja ter predstavila pomen ugotovitve raziskave za vsa podjetja, ne samo za podjetja, vključena v raziskavo.

Dejavnike ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike sem oblikovala na podlagi mnenja zaposlenih. Realnejše podatke o dejavniki presežne vrednosti bi pridobila, če bi med kupci podjetij izvedla individualne intervjuje. Žal to ni bilo mogoče, saj so raziskovana podjetja izrazila željo, da jih ne vključim v raziskavo. Proučevanje presežne vrednosti za porabnike z vidika zaposlenih je zagotovo večja omejitev empirične študije. Naslednja omejitev je tudi, da sem notranje znamčenje in ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike proučevala v specifičnem in omejenem kontekstu treh podjetij, ki se med seboj zelo razlikujejo.

### **5.4 Priporočila za nadaljnje raziskovanje**

Empirična študija ponuja naslednja izhodišča za prihodnje raziskave. S kvalitativno raziskavo sem postavila konceptualni model in oblikovala domneve o vplivu notranjega znamčenja na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. Nadaljnje raziskovanje bi omogočilo preverbo modela in ovrednotenje postavljenih domnev. Najprimerneje bi bilo izvesti kvantitativno

raziskavo, ki zahteva večji vzorec raziskovanja in temelji na statistični obdelavi podatkov. Ugotovitve kvantitativne raziskave bi bilo mogoče posplošiti na širšo populacijo (Berg, 2007; Myers, 2009; Papasolomou & Vrontis, 2006, str. 40).

V teoretičnem delu znanju o blagovni znamki nisem posvetila večje pozornosti, saj ga pri prebiranju literature nisem prepoznala kot dejavnik, ki ima odločilno vlogo pri notranjem znamčenju. Z izvedbo raziskave pa se je znanje o blagovni znamki izkazalo za pomemben dejavnik, ki se razvije z notranjim komuniciranjem, izobraževanjem in usposabljanjem o blagovni znamki ter vpliva na uspešnost uresničitve notranjega znamčenja. V prihodnosti bi bilo smiselno dodatno proučiti, katero znanje o blagovni znamki bi potrebovali zaposleni za uspešno uresničitev blagovne znamke in kakšne so njegove prednosti za podjetje. V raziskavi sem tudi ugotovila, da ima zanimanje zaposlenih za blagovno znamko vpliv na povečanje znanja, zato bi bilo koristno raziskati, kako ustvariti interes zaposlenih za blagovno znamko in kakšen vpliv ima njihova samoiniciativnost za učenje na notranje znamčenje.

Za proučevanje ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike bi realnejše podatke pridobila z vključenostjo porabnikov, zato priporočam, da se pri nadaljnjem proučevanju tega področja uporabi vidik porabnikov. Potencial za nadaljnje raziskovanje vidim tudi v vključenosti vodstva pri proučevanju notranjega znamčenja. S tem bi pridobili pogled na proces z dveh zornih kotov: to sta vidik zaposlenih, ki so del tega procesa, in vidik vodstva, ki proces izvaja.

Notranje znamčenje kot način ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike je področje, ki zahteva tako zunanjo kot tudi notranjo tržno naravnost podjetja. Pri ustvarjanju presežne vrednosti za porabnike je predvsem ključno razumevanje potreb porabnikov, pri upravljanju blagovne znamke pa je pomembna vključenost zaposlenih, ki uresničujejo blagovno znamko. Podjetje pri gradnji blagovne znamke upošteva potrebe porabnikov, ki vplivajo na oblikovanje obljub blagovne znamke, hkrati pa mora vključiti tudi zaposlene, ki uresničujejo te obljube. Menim, da je medsebojna povezanost notranje in zunanje tržne naravnosti še premalo raziskana, zato obstaja potreba po nadaljnjem raziskovanju omenjenega področja.

## **SKLEP**

Pomen storitev se povečuje v vseh razvitih gospodarstvih. Storitve niso več samo domena storitvenih podjetij, ampak imajo tudi vedno večji pomen v proizvodnih podjetjih. Pri njihovem izvajanju se resnična vrednost ustvari v interakciji med zaposlenimi in porabniki, zato vedenje in odnosi zaposlenih vplivajo na to, kako porabniki zaznavajo blagovno znamko. Z naraščanjem storitev so zaposleni postali odsev blagovne znamke, zato morajo podjetja nameniti posebno pozornost usklajevanju vedenja zaposlenih z vrednotami in obljubami blagovne znamke. Tudi pri izvajanju znamčenja se podjetje ne sme osredotočiti samo na porabnike, ampak mora politiko zastaviti bolj uravnoteženo, tako da upošteva tudi zaposlene. Če podjetje postavi zaposlene na prvo mesto, spremeni način ustvarjanja edinstvene vrednosti za porabnike.

Notranje znamčenje je proces, ki omogoči uravnotežen pogled na blagovno znamko na ravni celotnega podjetja, saj prenaša znanje o blagovni znamki med zaposlene. To vodi do soglasja o blagovni znamki, čustvene navezanosti nanjo in izpolnitve njenih obljub. Zaposleni, ki se poistovetijo z vrednotami blagovne znamke in resnično verjamejo v obljube, ki jih ta ponuja porabnikom, precej bolj verjetno izpolnijo te obljube. Uresničitev obljub pa ustvarja presežno vrednost za porabnike. Če zaposleni niso iskreno zavezani vrednotam blagovne znamke in porabniki uvidijo, da so vrednote le zaigrane, zaradi nepristnega odnosa izgubijo zaupanje v blagovno znamko.

V raziskavi sem ugotovila, da podjetja uresničujejo notranje znamčenje z notranjim komuniciranjem, izobraževanjem in usposabljanjem o blagovni znamki. Pri tem sodeluje tudi vodstvo, ki naštete procese podpira. Z uresničevanjem notranjega znamčenja zaposleni spoznajo blagovno znamko ter pridobijo znanje o njenih vrednotah in obljubah, ciljnih skupinah porabnikov in vedenju, ki se pričakuje med izvajanjem storitev in ki vodi v uresničitev obljub blagovne znamke. Notranje znamčenje torej spodbudi zaposlene, da uspešno uresničijo blagovno znamko.

Notranje znamčenje ima še eno pomembno prednost za podjetje, in sicer pri zaposlenih razvije določeno stopnjo povezanosti z blagovno znamko. Podjetje, ki uspešno uresniči notranje znamčenje, ima zaposlene, ki se identificirajo z blagovno znamko ter so ji pripadni in zvesti. Takšni zaposleni se poistovetijo z vrednotami in obljubami blagovne znamke ter so usmerjeni v njihovo uresničevanje. Notranjega znamčenje torej tudi posredno vpliva na uspešno uresničitev blagovne znamke, in sicer z razvojem identifikacije z blagovno znamko ter pripadnosti in zvestobe blagovni znamki.

Porabniki se med konkurenti odločajo na podlagi vrednosti, ki jo zaznajo v ponudbi posameznega podjetja. Izberejo tisto ponudbo, ki zanje ustvari večjo oziroma presežno vrednost. Ravno zato so podjetja usmerjena v iskanje učinkovitih načinov za doseganje takšne vrednosti. V raziskavi ugotovim, da lahko podjetja to uresničijo z notranjim znamčenjem. Uspešna uresničitev blagovne znamke, ki je posledica notranjega znamčenja, namreč vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike, pri tem pa morajo biti obljube blagovne znamke usklajene z dejavniki, ki za porabnike ustvarjajo presežno vrednost.

## LITERATURA IN VIRI

1. Albrecht, K. (1994). Customer value. *Leadership Excellence*, 11(9), 14-15.
2. Armbrister, D., McCartney, C., Laing, S.A., Carraher, S.M., & Cash, R. (2009). The future belongs to conglomerates that deliver superior customer value: An empirical examination in 10 Caribbean countries. *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, 8(1), 5-8.
3. Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice* (4<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page.
4. Aurand, T.W., Gorchels, L., & Bishop, T.R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *The Journal of Product and Brand Management*, 14(2/3), 163-169.
5. Bajec, Ž. (2007). Sprožanje konkretnih občutij ljudi najbolje prepriča o nakupu. *Korak*. Najdeno 12. maj 2012 na spletnem naslovu <http://www.korak.ws/clanki/sproanje-konkretnih-obutij-ljudi-najbolje-prepria-o-nakupuhtml.html>
6. Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), str. 274-286.
7. Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260.
8. Band, W.A. (1991). *Creating value for customers: designing and implementing a total corporate strategy*. New York: Wiley.
9. Banutu-Gomez, M.B., Coyle, P.T., Ebenhoeh, S.J., Fallucca, K.A., Minetti, C.M., & Sarin, M.M. (2009). International Branding Effectiveness: The Global Image of Nestlé's Brand Name and Employee Perceptions of Strategies and Brands. *Journal of Global Business Issues*, 3(2), 17-24.
10. Barnes, B.R., Fox, M.T., & Morris, D.S. (2004). Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: a Case Study of a Consulting Organization. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(5/6), 593-601.
11. Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.



12. Belk, R.W. (2006). *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*. Cheltenham: Edward Elgar.
13. Bendapudi, N., & Bendapudi, V. (2005). Creating the Living Brand. *Harvard Business Review*, 83(5), 124-132.
14. Berg, B.L. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (6<sup>th</sup> ed). Boston: Pearson.
15. Berg, B.L., & Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (8<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson.
16. Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 133-142.
17. Berry, L.L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.
18. Best, M.H. (1993). *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*. Cambridge: Harvard University Press.
19. Boone, M. (2000). The Importance of Internal Branding. *Sales and Marketing Management*, 152(9), 36-38.
20. Boselie, P., & van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12(3), 165-172.
21. Bourgeois, L.J., Duhaime, I.M., & Stimpert, J.L. (1999). *Strategic Management: A Managerial Perspective*. Fort Worth: The Dryden Press.
22. Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding the HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
23. Boxall, P.F., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
24. Brand, S. (1997). *How buildings learn: what happens after they're built*. London: Phoenix Illustrated.
25. Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.

26. Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.
27. Butz, H.E., & Goodstein, L.D. (1996). Measuring customer value: Gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*, 24(3), 63-77.
28. Buys, M.A., Olckers, C., & Schaap, P. (2007). The construct validity of the revised job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 38(2), 33-40.
29. Calder, B.J. (1977). Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 353-364.
30. Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1993). *Relationship Marketing: Bringing quality, customer service, and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
31. Day, G.S. (1990). *Market driven strategy: processes for creating value*. New York: The Free Press.
32. Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
33. de Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
34. de Chernatony, L., & McDonald, M. (1998). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets* (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
35. de Chernatony, L., Harris, F., & Dall'Olmo Riley, F. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 39-56.
36. de Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands* (4<sup>th</sup> ed.) Oxford: Butterworth-Heinemann.
37. *Definition of internal marketing - American Marketing Association*. Najdeno 8. decembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=I](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=I)
38. *Definition of marketing - American Marketing Association*. Najdeno 6. decembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M)

39. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
40. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: UP Fakulteta za management.
41. Edmunds, H. (2000). *The Focus Group Research Handbook*. Lincolnwood: NTC.
42. Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (4<sup>th</sup> ed.). Los Angeles: Sage Publications.
43. Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401-409.
44. Fox, A. (2006). Building Employee Support for Brands. *HR Magazine*, 51(10), 12.
45. Franca, V., Pahor, M., & Karan, M. (2007). *Blagovna znamka delodajalca: spoznajte slovenski trg dela in pritegnite najustreznejše kandidate*. Ljubljana: Moje delo.
46. Gabrijan, V., Milfelner, B., Snoj, B., & Gaber, B. (2005). Vpliv marketinških virov na delovanje organizacije. *Naše Gospodarstvo*, 51(5/6), 92-103.
47. Gapp, R., & Merrilees, B. (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 162-176.
48. Gardner, T.M., Erhardt, N.L., & Martin-Rios, C. (2011). Rebranding Employment Branding: Establishing a New Research Agenda to Explore the Attributes, Antecedents, and Consequences of Workers' Employment Brand Knowledge. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 253-304.
49. Guenzi, P., & Troilo, G. (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60(2), 98-107.
50. Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M., & Herrmann, A. (2007). Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of Product and Brand Management*, 16(5), 310-320.
51. Huber, F., Herrmann, A., & Morgan, R.E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 41-53.

52. Iacobucci, D., & Ostrom, A. (1996). Commercial and interpersonal relationships; Using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), 53-72.
53. Ind, N. (2003). Inside out: How employees build value. *Journal of Brand Management*, 10(6), 393-402.
54. Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, 35(3), 22-26.
55. Johnson, W.C., & Weinstein, A. (2004). *Superior Customer Value in the New Economy: Concepts and Cases*. Boca Raton: CRC Press.
56. Kapferer, J.N. (2011). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
57. Karami, A., Analoui, F., & Cusworth, J. (2004). Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry. *Management Research Review*, 27(6), 50-68.
58. Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074-2090.
59. Khalifa, A.S. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42(5/6), 645-666.
60. Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388.
61. King, C., & Grace, D. (2008). Internal Branding: Exploring the employee's perspective. *The Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
62. Klein, N. (2004). *No logo*. Ljubljana: Maska.
63. Kline, M., & Berus, T. (2002). Podjetje = blagovna znamka. *Podjetnik*, 11(2), 24-27.
64. Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. London: Prentice-Hall International.

65. Kotler, P. (2001). *A Framework for Marketing Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
66. Lahteenmaki, S., Storey, J., & Vanhala, S. (1998). HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles. *Human Resource Management Journal*, 8(2), 51-65.
67. Lee, S.H., Beamish, P.W., Lee, H.U., & Park, J.H. (2009). Strategic choice during economic crisis: Domestic market position, organizational capabilities and export flexibility. *Journal of World Business*, 44(1), 1-15.
68. Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679-697.
69. Lings, I.N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
70. Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (1998). *Strategic Human Resource Management: A reader*. London: Sage.
71. Makovec Brenčič, M., Rašković, M., & Škerlavaj, M. (2008). Odnosi med zaposlenimi in podjetji in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati raziskave Zlata nit 2007. *Teorija in praksa*, 45(6), 728-751.
72. Mangold, W.G., & Miles, S.J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star? *Business Horizons*, 50(5), 423-433.
73. Martelo Landroquez, S., Barroso Castro, C., & Cepeda-Carrión, G. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, 49(7), 1141-1159.
74. Mathews, B.P., & Shepherd, J.L. (2002). Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment Scale revisited. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 369-375.
75. Mavondo, F., & Farrell, M. (2003). Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organisational performance. *Management Decision*, 41(3), 241-249.

76. Mavondo, F.T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235-1263.
77. McDaniel, C.D., & Gates, R.H. (2008). *Marketing Research Essentials* (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: J. Wiley.
78. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
79. Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualisation of organisational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
80. Miles, S.J., & Mangold, W.G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), 65-87.
81. Miles, S.J., & Mangold, W.G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48(6), 535-545.
82. Mitchell, A. (2002). *Right Side Up: Building Brands in the Age of the Organized Consumer*. London: Harper Collins Business.
83. Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
84. Morgan, D.L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage.
85. Musek, J. (2000). *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
86. Nasution, H.N., & Mavondo, F.T. (2008). Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 477-501.
87. Nayar, V. (2010). *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*. Boston: Harvard Business Press.
88. Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *The Journal of Product and Brand Management*, 15(1), 37-47.

89. Paul, A.K., & Anantharaman, R.N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
90. Pfeffer, J., & Veiga, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48.
91. Piercy, N.F. (2009). *Market-Led Strategic Change: Transforming the Process of Going to Market* (4<sup>th</sup> ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
92. Pompe, A. (2008). Tržna znamka in e-branding. *Podjetnik*, 17(1).
93. Porter, M.E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
94. Porter, M.E. (2004). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
95. Potgieter, A., April, K.A., Cooke, R.J.E., & Osunmakinde, I.O. (2009). Temporality in Link Prediction: Understanding Social Complexity. *Emergence: Complexity and Organization*, 11(1), 69-83.
96. Potočnik, V., & Umek, A. (2004). *Terminološki slovar trženja: angleško-slovenski, slovensko- angleški*. Ljubljana: GV Založba.
97. Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
98. 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.
99. Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009a). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
100. Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2009b). Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand. *Journal of Service Management*, 20(5), 561-579.
101. Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.

102. Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1/2), 52-63.
103. Reichheld, F.F., Markey, R.G., & Hopton, C. (2000). The loyalty effect - the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12(3), 134-139.
104. Sartain, L. (2005). Branding from the inside out at Yahoo!: HR's role as brand builder. *Human Resource Management*, 44(1), 89-93.
105. Silverman, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage.
106. Slater, S.F., & Narver, J.C. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28.
107. Slater, S.F., & Narver, J.C. (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120-127.
108. Slywotzky, A.J. (1996). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
109. Tseng, F.C., Teng, C.I., & Chiang, D.M. (2007). Delivering Superior Customer Perceived Value in the Context of Network Effects. *International Journal of E-Business Research*, 3(1), 41-50.
110. Ullmann, S.G. (2003). "Out of Our Crisis": The Lack of Long-Term Relationships in the Provision of Managed Care. *Hospital Topics*, 81(2), 4-8.
111. Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784.
112. Varey, R.J., & Lewis, B.R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.
113. Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *The Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
114. Walker, O.C., Mullins, J.W., & Larreche, J.C. (2008). *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.



115. Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H.G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365-377.
116. Wang, D.S., & Shyu, C.L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92-110.
117. Wei, L.Q., & Lau, C.M. (2008). The impact of market orientation and strategic HRM on firm performance: the case of Chinese enterprises. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 980-995.
118. Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25(3), 245-261.
119. Woodruff, R.B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
120. Wright, P.M., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resources management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.



## PRILOGE



## KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Kratek vprašalnik za udeležence fokusnih skupin .....	1
PRILOGA 2: Vodič fokusne skupine.....	2
PRILOGA 3: Zapis pogovora fokusne skupine v podjetju 1 .....	10
PRILOGA 4: Zapis pogovora fokusne skupine v podjetju 2 .....	20
PRILOGA 5: Zapis pogovora fokusne skupine v podjetju 3 .....	33
PRILOGA 6: Primerjava osebnih vrednot udeležencev druge fokusne skupine z vrednotami blagovne znamke.....	44
PRILOGA 7: Primerjava osebnih vrednot udeležencev tretje fokusne skupine z vrednotami blagovne znamke.....	46



## **PRILOGA 1: Kratek vprašalnik za udeležence fokusnih skupin**

1. Spol (prosim, obkrožite):            M      Ž
  
2. Starost (prosim, vpišite na črto): \_\_\_\_\_
  
3. Stopnja izobrazbe (prosim, obkrožite):
  - a.) IV. stopnja ali manj
  - b.) V. stopnja
  - c.) VI. stopnja
  - d.) VII. stopnja
  - e.) VIII. stopnja
  
4. Koliko let ste zaposleni v podjetju?

\_\_\_\_\_

## **PRILOGA 2: Vodič fokusne skupine**

### **A. v podjetju 1**

Lepo pozdravljeni!

Hvala, ker ste si vzeli čas in ste pripravljeni sodelovati v moji raziskavi. Moje ime je Katja Terglav, sem študentka EF. Fokusna skupina predstavlja raziskovalni del mojega magistrskega dela, in sicer želim ugotoviti, ali notranje znamčenje vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. Notranje znamčenje je proces, usmerjen na zaposlene. Ugotoviti želim, ali lahko podjetje z uresničevanjem notranjega znamčenja zgradi pripadnost zaposlenih blagovni znamki in poistoveti njihove vrednote z vrednotami blagovne znamke ter kakšen vpliv ima vse to na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnika. Če podjetje ustvarja presežno vrednost za porabnika, pomeni, da ustvarja vrednost, ki je v primerjavi s konkurenti večja, boljša v očeh porabnika.

Današnja diskusija bo potekala po naslednjem vrstnem redu. Na začetku vam bom zastavila nekaj uvodnih vprašanj o blagovni znamki podjetja. Za blagovno znamko bomo vzeli blagovno znamko izdelka. Sledijo vprašanja o uresničevanju notranjega znamčenja in o uspešnosti uresničevanja tega procesa. Zadnji del diskusije pa bo zajemal področje presežne vrednosti za porabnike in povezanost z notranjim znamčenjem. Diskusija bo trajala približno uro in pol.

Preden začnemo, bi želela predstaviti še nekaj pravil fokusne skupine. Ni pravih in nepravilnih odgovorov. Prosim, da spontano odgovarjate, saj želim izvedeti vaše mnenje o današnji temi. Želela bi, da v diskusiji sodelujete vsi, ste iskreni v odgovorih, četudi se razlikujete od drugih in pustite drug drugemu do besede. Ne segajte v besedo. Ker imamo na razpolago omejen čas, bi prosila, da ste v odgovorih jedrnat. Če mi dovolite, bi pogovor snemala, ker ne bom utegnila vsega sproti zapisati. Posnetek bo namenjen izključno le moji raziskavi in ne bo predvajan v javnosti.

Moja vloga v diskusiji je, da vam zastavljam vprašanja in vas poslušam, v pogovorih ne bom sodelovala. Diskusijo usmerjam le v tolikšni meri, da ostane v okviru teme.

Prosim, da se sprostite. Se strinjate, da kar začnemo?

### **UVODNA VPRAŠANJA**

Naštejte vrednote vaše blagovne znamke! *(Odgovore napišem na tablo.)*

Še enkrat preberite vrednote, nato pa razmislite, katera žival bi najboljše upodobila vašo blagovno znamko? *(Enega izmed udeležencev prosim, da jo nariše na tablo.)*

Kaj obljublja blagovna znamka vašim kupcem? *(Zapišem na tablo.)*



## URESNIČEVANJE NOTRANJEGA ZNAMČENJA

- **Notranje komuniciranje**

O čem podjetje komunicira z vami o blagovni znamki?

*Dodatna vprašanja:*

*Vas sporočila o blagovni znamki spodbudijo k temu, da posredujete obljube blagovne znamke?*

- **Usposabljanje, izobraževanje**

Imate usposabljanja o blagovni znamki in uresničevanju obljub blagovne znamke? Kaj vam usposabljanja prinesejo? (*Želim odgovore v smislu: znanje, spretnosti o blagovni znamki, informacije o potrebah kupcev, kako uresničiti obljubo blagovne znamke ...*)

*Dodatna vprašanja:*

*Z usposabljanjem razvijete znanje, kako izvesti storitev, da bo izpolnjevala pričakovanja kupcev o blagovni znamki?*

- **Vodenje**

Kako vodstvo sodeluje pri uresničevanju notranjega znamčenja? Ključne aktivnosti!

## USPEŠNOST URESNIČEVANJA NOTRANJEGA ZNAMČENJA

- **Identifikacija z blagovno znamko**

V kolikšni meri se lahko poistovetite z vrednotami blagovne znamke, ki so napisane na tabli?

*Dodatna vprašanja:*

*Kako občutite uspeh in pohvale blagovne znamke v javnosti, med kupci?*

- **Pripadnost blagovni znamki**

Katere obljube blagovne znamke želite uresničiti in zakaj? Preden odgovorite, prosim, da še enkrat preberete obljube na tabli.

*Dodatna vprašanja:*

*Menite, da več znanja o blagovni znamki pripomore k temu, da ste bolj navezani na blagovno znamko?*

- **Zvestoba blagovni znamki**

Kakšni so razlogi, da bi še naprej delali za blagovno znamko?

- **Uspešnost uresničitve blagovne znamke**

V kolikšni meri oziroma kako izpolnujete to, kar kupcem obljublja blagovna znamka?

Prosim, da si zamislite konkretno težavo vaše stranke. Lahko je najpogostejša težava, lahko je težava, ki kupcu predstavlja veliko oviro itd. Kako bi rešili izpostavljeno težavo?

*(Ko odgovorijo, jim postavim še naslednje vprašanje.)* So vaše rešitve skladne s standardi blagovne znamke?

*Dodatna vprašanja:*

*Vam je pomembno, da razumete obljubo blagovne znamke za kupce? Zakaj?*

## **POVEZANOST NOTRANJEGA ZNAMČENJA IN PRESEŽNE VREDNOSTI ZA PORABNIKE**

Igranje vlog! *(Udeležence razdelim v dve skupini: prva skupina predstavlja zaposlene, druga skupina stranke podjetja. Zaposlenim dodelim nalogo, da morajo od strank izvedeti, kaj zanje ustvarja presežno/dodano vrednost in ali njihovo podjetje/blagovna znamka dostavi večjo vrednost kot konkurenti.)*

Primer vprašanja:

Zakaj ste se odločili za naše podjetje in ne za konkurente?

Imate še kakšna vprašanja, zadnji komentarji mogoče? Za konec bi prosila, če lahko izpolnite kratek vprašalnik. Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje in vam želim lep dan!

### **B. v podjetju 2**

Lepo pozdravljeni!

Hvala, ker ste si vzeli čas in ste pripravljeni sodelovati v moji raziskavi. Moje ime je Katja Terglav, sem študentka EF. Fokusna skupina predstavlja raziskovalni del mojega magistrskega dela, in sicer želim ugotoviti, ali notranje znamčenje vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. Notranje znamčenje je proces, usmerjen na zaposlene. Ugotoviti želim, ali lahko podjetje z uresničevanjem notranjega znamčenja zgradi pripadnost zaposlenih blagovni znamki in poistoveti njihove vrednote z vrednotami blagovne znamke ter kakšen vpliv ima vse to na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnika. Če podjetje ustvarja presežno vrednost za porabnika, pomeni, da ustvarja vrednost, ki je v primerjavi s konkurenti večja, boljša v očeh porabnika.

Današnja diskusija bo potekala po naslednjem vrstnem redu. Na začetku vam bom zastavila nekaj uvodnih vprašanj o blagovni znamki podjetja. Za blagovno znamko bomo vzeli blagovno znamko podjetja. Sledijo vprašanja o uresničevanju notranjega znamčenja in o uspešnosti uresničevanja tega procesa. Zadnji del diskusije pa bo zajemal področje presežne vrednosti za porabnike in povezanost z notranjim znamčenjem. Diskusija bo trajala približno eno uro.

Preden začnemo, bi želela predstaviti še nekaj pravil fokusne skupine. Ni pravih in nepravilnih odgovorov. Prosim, da spontano odgovarjate, saj želim izvedeti vaše mnenje o današnji temi. Želela bi, da v diskusiji sodelujete vsi, ste iskreni v odgovorih, četudi se razlikujejo od drugih in pustite drug drugemu do besede. Ne segajte v besedo. Ker imamo na razpolago omejen čas, bi prosila, da ste v odgovorih jedrnat. Če mi dovolite, bi pogovor snemala, ker ne bom utegnila vsega sproti zapisati. Posnetek bo namenjen izključno le moji raziskavi in ne bo predvajan v javnosti.

Moja vloga v diskusiji je, da vam zastavljam vprašanja in vas poslušam, v pogovorih ne bom sodelovala. Diskusijo usmerjam le v tolikšni meri, da ostane v okviru teme.

Prosim, da se sprostite. Se strinjate, da kar začnemo?

## **UVODNA VPRAŠANJA**

Prosim, da na list napišete 5 vaših najpomembnejših vrednot.

Naštejte vrednote vaše blagovne znamke! (*Odgovore napišem na tablo.*)

Še enkrat preberite vrednote, nato pa razmislite, katera žival bi najbolje upodobila vašo blagovno znamko? (*Enega izmed udeležencev prosim, da jo nariše na tablo.*)

Kaj obljublja blagovna znamka vašim kupcem? (*Zapišem na tablo.*)

## **URESNIČEVANJE NOTRANJEGA ZNAMČENJA**

### **• Notranje komuniciranje**

O čem podjetje komunicira z vami o blagovni znamki?

*Dodatna vprašanja:*

*Katere načine, medije uporablja podjetje za komunikacijo in kako pogosto širi sporočila o blagovni znamki?*

### **• Usposabljanje, izobraževanje**

Imate usposabljanja o blagovni znamki in uresničevanju obljub blagovne znamke? Kaj vam usposabljanja prinesejo? (*Želim odgovore v smislu: znanje, spretnosti o blagovni znamki, informacije o potrebah kupcev, kako uresničiti obljubo blagovne znamke ...*)

*Dodatna vprašanja:*

*Kako sporočila, izobraževanja o blagovni znamki vplivajo na vas pri posredovanju naštetih obljub blagovne znamke? (Odgovori kot: dobim ustrezno znanje, izvedem storitev v skladu s pričakovanji kupcev ...)*

### **• Vodenje**

Kako vodstvo sodeluje pri uresničevanju notranjega znamčenja? Ključne aktivnosti!

## USPEŠNOST URESNIČEVANJA NOTRANJEGA ZNAMČENJA

- **Identifikacija z blagovno znamko**

V kolikšni meri vaše vrednote sovpadajo z vrednotami blagovne znamke? Vsak naj odgovori, prosim.

Kaj pa vrednote blagovne znamke, ki niso na vašem seznamu? Kako jih sprejemate?

*Dodatna vprašanja:*

*Kako občutite uspeh in pohvale blagovne znamke v javnosti, med kupci?*

- **Pripadnost blagovni znamki**

Še enkrat pogledjmo obljube znamke kupcem. Katere obljube želite uresničiti, zakaj in kako jih uresničujete?

*Dodatna vprašanja:*

*Kaj vam osebno pomeni blagovna znamka? Zakaj?*

*Kaj ste pripravljeni narediti za uspeh znamke?*

*Ob katerih priložnostih nosite majico podjetja?*

- **Zvestoba blagovni znamki**

Kakšni so razlogi, da bi še naprej delali za blagovno znamko?

- **Uspešnost uresničitve blagovne znamke**

Prosim, da predstavite konkretno težavo vaše stranke. Lahko je najpogostejša težava, lahko je težava, ki kupcu predstavlja veliko oviro itd. Kako bi rešili izpostavljeno težavo?

*(Ko odgovorijo, jim postavim še naslednje vprašanje.)* So vaše rešitve skladne s standardi blagovne znamke?

*Dodatna vprašanja:*

*Zakaj je pomembno, da razumete obljubo blagovne znamke naročnikom?*

## POVEZANOST NOTRANJEGA ZNAMČENJA IN PRESEŽNE VREDNOSTI ZA PORABNIKE

Igranje vlog! *(Udeležence razdelim v dve skupini: prva skupina predstavlja zaposlene, druga skupina stranke podjetja. Zaposlenim dodelim nalogo, da morajo od strank izvedeti, kaj zanje ustvarja presežno/dodano vrednost in ali njihova blagovna znamka dostavi večjo vrednost kot konkurenti.)*

*Primer vprašanja:*

*Zakaj ste se odločili za naše podjetje in ne za konkurenta?*

Imate še kakšna vprašanja, zadnji komentarji mogoče? Za konec bi prosila, če lahko izpolnite kratek vprašalnik. Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje in vam želim lep dan!

### **C. v podjetju 3**

Lepo pozdravljeni!

Hvala, ker ste si vzeli čas in ste pripravljeni sodelovati v moji raziskavi. Moje ime je Katja Terglav, sem študentka EF. Fokusna skupina predstavlja raziskovalni del mojega magistrskega dela, in sicer želim ugotoviti, ali notranje znamčenje vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. Notranje znamčenje je proces, usmerjen na zaposlene. Ugotoviti želim, ali lahko podjetje z uresničevanjem notranjega znamčenja zgradi pripadnost zaposlenih blagovni znamki in poistoveti njihove vrednote z vrednotami blagovne znamke ter kakšen vpliv ima vse to na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnika. Če podjetje ustvarja presežno vrednost za porabnika, pomeni, da ustvarja vrednost, ki je v primerjavi s konkurenti večja, boljša v očeh porabnika.

Današnja diskusija bo potekala po naslednjem vrstnem redu. Na začetku vam bom zastavila nekaj uvodnih vprašanj o blagovni znamki podjetja. Sledijo vprašanja o uresničevanju notranjega znamčenja in o uspešnosti uresničevanja tega procesa. Zadnji del diskusije pa bo zajemal področje presežne vrednosti za porabnike in povezanost z notranjim znamčenjem. Diskusija bo trajala približno eno uro.

Preden začnemo, bi želela predstaviti še nekaj pravil fokusne skupine. Ni pravih in nepravilnih odgovorov. Prosim, da spontano odgovarjate, saj želim izvedeti vaše mnenje o današnji temi. Želela bi, da v diskusiji sodelujete vsi, ste iskreni v odgovorih, četudi se razlikujejo od drugih in pustite drug drugemu do besede. Ne segajte v besedo. Ker imamo na razpolago omejen čas, bi prosila, da ste v odgovorih jedrnat. (Če mi dovolite, bi pogovor snemala, ker ne bom utegnila vsega sproti zapisati. Posnetek bo namenjen izključno le moji raziskavi in ne bo predvajan v javnosti. )

Moja vloga v diskusiji je, da vam zastavljam vprašanja in vas poslušam, v pogovorih ne bom sodelovala. Diskusijo usmerjam le v tolikšni meri, da ostane v okviru teme.

Prosim, da se sprostite. Se strinjate, da kar začnemo?

### **UVODNA VPRAŠANJA**

Prosim, da na list napišete 5 vaših najpomembnejših vrednot.

Naštejte vrednote izbrane blagovne znamke! *(Odgovore napišem na tablo.)*

Še enkrat preberite vrednote, nato pa razmislite, katera žival bi najbolje upodobila vašo blagovno znamko? *(Enega izmed udeležencev prosim, da jo nariše na tablo.)*

Kaj obljublja blagovna znamka vašim kupcem? (*Zapišem na tablo.*)

## URESNIČEVANJE NOTRANJEGA ZNAMČENJA

- **Notranje komuniciranje**

O čem podjetje komunicira z vami o blagovni znamki?

*Dodatna vprašanja:*

*Katere načine, medije uporablja podjetje za komunikacijo in kako pogosto širi sporočila o blagovni znamki?*

- **Usposabljanje, izobraževanje**

Katera usposabljanja o blagovni znamki imate? Kaj vam usposabljanja prinesejo? (*Želim odgovore v smislu: znanje, spretnosti o blagovni znamki, informacije o potrebah kupcev, kako uresničiti obljubo blagovno znamko ...*)

*Dodatna vprašanja:*

*Ste spodbujeni k temu, da podate nove in boljše predloge? Na kakšen način lahko izrazite ideje?*

- **Vodenje**

Kako vodstvo sodeluje pri komuniciranju in usposabljanju v zvezi z blagovnimi znamkami? Ključne aktivnosti!

## USPEŠNOST URESNIČEVANJA NOTRANJEGA ZNAMČENJA

- **Identifikacija z blagovno znamko**

V kolikšni meri vaše vrednote sovpadajo z vrednotami blagovne znamke? Vsak naj odgovori, prosim.

Kaj pa vrednote blagovne znamke, ki niso na vašem seznamu? Kako jih sprejemate?

*Dodatna vprašanja:*

*Kako občutite uspeh in pohvale blagovne znamke v javnosti, med kupci, prijatelji?*

- **Pripadnost blagovni znamki**

Še enkrat pogledjmo obljube znamke kupcem. Katere obljube želite uresničiti, zakaj in kako jih uresničujete?

Katero blagovno znamko oblačila bi priporočili svojemu prijatelju? Zakaj?

*Dodatna vprašanja:*

*Kaj vam osebno pomenijo te znamke? Zakaj?*

*Kaj ste pripravljeni narediti za njihov uspeh?*

- **Zvestoba blagovni znamki**

Kakšni so razlogi, da bi še naprej delali za blagovno znamko oziroma za isto podjetje?

- **Uspešnost uresničitve blagovne znamke**

Prosim, da mi opišete tipičen primer prodaje oblačila.

Prosim, da si zamislite konkretno težavo vaše stranke. Lahko je najpogostejša težava, lahko je težava, ki kupcu predstavlja veliko oviro itd. Kako bi rešili izpostavljeno težavo?

*(Ko odgovorijo, jim postavim še naslednje vprašanje.)* So vaše rešitve v skladu s standardi blagovne znamke?

*Dodatna vprašanja:*

*Bi lahko podjetje še kaj storilo, da bi zagotovilo usklajenost oglaševanja (kar piše na internetni strani in dejanske storitve)?*

*V kolikšni meri se vam zdi pomembno, da razumete, kar je bilo oglaševano o vaši blagovni znamki oziroma storitvi, ki jo ponujate?*

## **POVEZANOST NOTRANJEGA ZNAMČENJA IN PRESEŽNE VREDNOSTI ZA PORABNIKE**

*Igranje vlog! (Udeležence razdelim v dve skupini: prva skupina predstavlja zaposlene, druga skupina predstavlja kupce. Zaposlenim dodelim nalogo, da morajo od strank izvedeti, kaj zanje ustvarja dodano vrednost/na podlagi česa se odločijo za nakup oblačila. in ali njihova blagovna znamka dostavi večjo vrednost/če je boljša kot konkurenčne.)*

*Primer vprašanja:*

*Zakaj ste se odločili za našo blagovno znamko in ne za konkurenčno?*

Imate še kakšna vprašanja, zadnji komentarji mogoče? Za konec bi prosila, če lahko izpolnite kratek vprašalnik. Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje in vam želim lep dan!

### **PRILOGA 3: Zapis pogovora fokusne skupine v podjetju 1**

M: Lepo pozdravljeni! Hvala, ker ste si vzeli čas in ste pripravljeni sodelovati v moji raziskavi. Moje ime je Katja Terglav, sem študentka EF. Fokusna skupina predstavlja raziskovalni del mojega magistrskega dela, in sicer želim ugotoviti, ali notranje znamčenje vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. Notranje znamčenje je proces, usmerjen na zaposlene. Ugotoviti želim, ali lahko podjetje z uresničevanjem notranjega znamčenja zgradi pripadnost zaposlenih blagovni znamki in poistoveti njihove vrednote z vrednotami blagovne znamke ter kakšen vpliv ima vse to na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnika. Podjetje, ki ustvarja presežno vrednost za porabnika, pomeni, da ustvarja vrednost, ki je v primerjavi s konkurenti večja, boljša v očeh porabnika. Današnja diskusija bo potekala po naslednjem vrstnem redu. Na začetku vam bom zastavila nekaj uvodnih vprašanj o blagovni znamki. Za blagovno znamko bomo vzeli [*blagovno znamko X*]. Sledijo vprašanja o uresničevanju notranjega znamčenja in o uspešnosti uresničevanja tega procesa. Zadnji del diskusije pa bo zajemal področje presežne vrednosti za porabnike in povezanost z notranjim znamčenjem. Diskusija bo trajala približno uro in pol. Preden začnemo, bi želela predstaviti še nekaj pravil fokusne skupine. Ni pravih in nepravilnih odgovorov. Prosim, da spontano odgovarjate, saj želim izvedeti vaše mnenje o današnji temi. Želela bi, da v diskusiji sodelujete vsi, ste iskreni v odgovorih, četudi se razlikujejo od drugih in pustite drug drugemu do besede. Ne segajte v besedo. Ker imamo na razpolago omejen čas, bi prosila, da ste v odgovorih jedrnat. Če mi dovolite, bi pogovor snemala, ker ne bom utegnila vsega sproti zapisati. Posnetek bo namenjen izključno le moji raziskavi in ne bo predvajan v javnosti. Moja vloga v diskusiji je, da vam zastavljam vprašanja in vas poslušam, v pogovorih ne bom sodelovala. Diskusijo usmerjam le v tolikšni meri, da ostane v okviru teme. Prosim, da se sprostite. Predlagam, da kar začnemo ... Za začetek prosim, da naštejete vrednote blagovne znamke.

U5: Reliable, trust-worthy. Se pravi zanesljiva, zaupanja vredna, inovativna.

U5: Globalna.

U4: Globalna.

U4: Odgovorna, profesionalna.

U1: Lep dizajn.

U3: Estetska.

U6: Okolju prijazna.

U3: Trajnostna.

M: To so v bistvu tudi vrednote krovne blagovne znamke.

U3 in U7: Ja.

U3: Ja, res je. Mi smo v bistvu tako delali, ko smo delali identiteto blagovne znamke. Smo najprej krovno naredili, potem pa iz te prešli na produktno.

M: Še enkrat preberite vrednote in si zamislite, katera žival bi najbolje upodobila blagovno znamko.

U1: Puma.



U5: Sem vedel, da boš to rekla (smeh ...).  
U3: Jaz bi tudi to rekla. Mačka. Divja mačka.  
Ostali: Se strinjamo, ja.  
M: Prosim, če jo eden izmed vas nariše na tablo.  
U3: Pogumna puma.  
U7: Hitro, v teku nariši.  
U5: Dobro si narisala. V skoku je, kar dve oviri hkrati preskakuje.  
M: Hvala, super ste tole upodobili.

M: Kaj pa vaša blagovna znamka obljuba kupcem?

U1: Zadovoljstvo.

U3: Kupcem ponuja ta zanesljiv odnos, trust-worthy, torej zaupanja vreden, individualen, profesionalen, pa vendar nek tak topel odnos. Se pravi, da mu ponujamo partnerstvo. To jim ponuja naš brand.

U2: Celovitost, celovito rešitev. Estetika.

U7: Value for money.

U6: Ja, vrednost za denar.

U7: Ponujamo mu best buy, kot pri nas temu rečemo.

M: To je bilo par vprašanj za uvod, sedaj pa gremo na temo notranjega znamčenja. O čem podjetje komunicira z vami o blagovni znamki?

U2: Komuniciranje je bilo o pozicioniranju, o vrednotah, o tehničnih lastnostih ...

U3: Komunicirali smo od samega vrha. Od imena, kaj pomeni.

U2: 4P smo obdelali.

U3: Vse o blagovni znamki. Skomuniciramo skozi razna orodja, ki jih imamo. Čez časopis, ki izhaja enkrat na dva meseca, čez tedenske informatorje, potem imamo poseben e-informator samo o novostih. Tam so vse informacije o novostih. Poseben poudarek na tem, da so vsi prodajalci informirani, dobijo package. Imamo brand book, ki je bil distribuiran, product book ...

U4: Informacije so bile na LCD ekranih, ki jih imamo po firmi.

U2: Izobraževanja.

U3: Izobraževanja.

U4: Izobraževanja.

U2: Izobraževanja trikrat letno, se cela Skupina dobi. Vsi prodajalci s trgov pridejo v naše podjetje in se izobražujemo.

U5: Še skupne obiske smo pozabili.

U4: Skupni obiski bolj izkušenih prodajalcev z manj izkušenimi oziroma z brand managerji.

U3: To je v bistvu coaching.

U7: Izmenjava mnenj, dobrih izkušenj, praks iz vsakdanjega življenja.

U4: Samo izobraževanje tako zgleda, da se izobražuje o samem produktu, pa tudi o tem, kako ga predstaviti kupcem, različnim ciljnim skupinam.

U3: Potem imamo tudi na našem intranetu, ki je v bistvu ektranet za celo Skupino, kjer ima [blagovna znamka X] prav svoje mesto ...

U2: Zavihek.

U3: Kjer se objavljajo neke novice, dosežki in tako naprej.

M: Vsak zaposleni ima dostop do teh informacij o blagovni znamki?

U3: Različno po nivojih.

M: Ampak informacije o vrednotah, kaj blagovna znamka obljuba kupcem ...

Vsi: Ja, te informacije so na voljo vsem.

M: Vam znanje, ki ga pridobite z izobraževanjem, pomaga, da dostavite obljubljeni vrednost blagovne znamke? Kako ste s tem boljši v dostavljanju obljube?

U1: Vemo, kaj prodajamo. Brez tega ne gre.

U6: Vemo, kaj prodajamo in kako moramo prodajati.

U2: Komu.

U6: Ja, komu in kako.

U2: Kje poiskati kupce.

U3: S tem dobiš informacijo, kaj prodajaš, komu, kako, na kakšen način prodajaš.

U4: In kje najti kupca.

U3: Kdo so ciljne skupine, kaj obljublja blagovna znamka oziroma produkt. Pri nas morajo biti tudi obsežna tehnična znanja.

M: Kaj pa vodstvo, kako sodeluje pri tem?

U4: Vpleteno je celo podjetje. Vsi, ki vstopajo v proces, od vodstva do dol, do same proizvodnje, vsi so vpleteni v proces izobraževanja in sodelovanja pri pripravi in dostavi produkta. Vodstvo hkrati izobražuje in je izobraževano.

U2: Imamo izobraževanja za celo Skupino, kjer tudi vodstvo predstavi smernice za leto, ki prihaja.

U3: Vodstvo v smernicah pove, da bo poudarek letošnjega leta na [blagovni znamki X] zaradi tega in tega, zakaj je strateško to pomembno. Potem gre pa po hierarhiji navzdol, se pravi, da razloži direktorica komercialne in prenese na brand managerja in potem gre navzdol.

M: Se lahko poistovetite z vrednotami blagovne znamke in zakaj?

U1: Jaz se stoprocentno poistovetim z vsemi vrednotami [blagovne znamke X].

M: Zakaj?

U1: Ker vem, kakšni so ti produkti, in ker vem, da so enostavno eni najboljših, če ne celo najboljši, za ta denar.

U2: Tudi podjetje je tako, kot so našteje vrednote, in se res ni težko poistovetiti s temi vrednotami, tako za blagovno znamko kot tudi za podjetje. Npr, inovativno, globalno ...

U3: Meni je pomembno, da so temeljne moje vrednote usklajene s temi vrednotami, in v mojem primeru so.

U4: Jaz se tudi poistovetim z vsemi vrednotami. To smo mi, to je [podjetje], to so naši produkti. Mi v to verjamemo.

U5: Jaz verjamem, da imamo najboljši produkt. Ker jaz verjamem, smatram, da je dosti več možnosti, da bodo tudi drugi verjeli. Seveda s svojim prepričanjem prepričujem dalje.

U6: Jaz se tudi poistovetim, ker so to vrednote [*podjetja*] in so enake mojim osebnim vrednotam.

U7: Ker se vsi poistovetijo z vrednotami [*blagovne znamke X*], se lahko tudi jaz (smeh ...). Glede na to, da ima [*podjetje*] že več kot 50 let izkušenj in to dobrih, seveda te vrednote niso od včeraj, vsekakor verjamemo tem vrednotam in z njimi stremimo naprej.

M: Niso le besede na tabli?

U7: Ne, imajo globlji pomen.

M: Kako pohvale v javnosti in med kupci vplivajo na vas? In kako vpliva uspeh blagovne znamke?

U5: Pozitivno.

U2: Zagon, energija. Več elana ti da.

U7: Dodatna motivacija.

U4: Si vesel, si ponosen, če slišiš kaj takega.

U3: Pa tudi take stvari so neko marketinško orodje, da mi potem še lažje prodajamo naprej. Dobre reference. Nagrade o dizajnu, inovativnosti.

M: Kako občutite pohvale na osebni ravni?

U3: Jaz sem ponosna.

U4: Ponosna in ena potrditev, da delaš prav, da greš v pravo smer. Keep on going ...

U1: In za prodajalce je najboljša potrditev, da imaš objekt, ki stoji, da je vse v redu, pa je zadovoljen investitor in si ti zadovoljen ...

U5: Si happy.

U3: Je pa res, da je največ vredno tisto, da je kupec zadovoljen.

U7: Pohvale, uspeh so zrcalo našega dela.

M: Katere obljube blagovne znamke želite uresničiti?

U2, U4: Vse.

U3: Vse naenkrat, ker so vse ena z drugo povezane.

U2: Tako, ja. Ena se na drugo nanašajo.

U3: Ne moreš samo eno. Treba delati skupaj. Celovito rešitev.

U4: Skupaj, celovito rešitev, ja. Ker value for money in s tem gradiš partnerstvo dolgoročno. Ne gre ena brez druge. To je zgodba cela, paket.

M: Ste zaradi več znanja bolj navezani na blagovno znamko? Kakšna je tu povezava?

U4: Sigurno. Bolj kot blagovno znamko poznaš, bolj si samozavesten, bolj veš, kaj so tiste stvari, ki jih je treba narediti, da bo uspešna na trgu. Sigurno vsako izobraževanje pomaga.

U1: Izmenjava izkušenj je pomembna pri izobraževanju. Če dobimo informacijo, kako so v Angliji prodali [*kupcu Y*], jaz o tem govorim svojim kupcem, tudi na Slovaškem.

U3: To je izmenjava best practices. Če sem jaz predstavnik firme mame blagovne znamke in govorim, da mora biti zanesljiva, takšna, drugačna, da je podkrepljeno z nekim konkretnim

primerom s trga, iz resničnega življenja, to dvoje mora iti skupaj. Dokler samo napišeš – to je akademska raven, ker pa so prodajalci izredni praktiki, oni se morajo identificirati. [udeleženec 1] se lažje identificira s [kupcem Y] in v zvezi z njim povezane stvari kot pa da ji samo naštejemo in pokažemo napisane stvari.

M: Še kako mnenje?

U3: No, daj, [udeleženec 7], povej, še francosko mnenje (nasmeh).

U7: Se strinjam s tem. Vse prihaja v končni fazi iz tega procesa, iz trga, ne samo iz del izobraževanj, ki jih imamo, ampak izmenjava mnenj, dobrih praks, primerov. Vse to je skozi obdobje, v katerem nastajajo vrednote blagovne znamke. In sledimo našim ciljem naprej.

M: Prosim, da predstavite en problem kupca, povezan z blagovno znamko.

U2: Ti [udeleženec 5] si zbiratelj vseh problemov (nasmeh).

U5: No, če pogledam zadnji mail. Neusklajenost komuniciranja, torej tega, kar smo mi ponujali, in tega, kar je kupec pričakoval od ponudbe.

U7: Dober primer.

M: Vzemimo kar ta problem. Vsem ustreza?

Vsi: Ja.

U1: To je zelo pogosto.

M: Kako bi rešili ta problem?

U5: Če se ta zaveda ponavlja, enkrat mora biti cut. Moja izkušnja je, da se določene stvari dogajajo istim ljudem [zaposlenim] skozi. Če oni ne naredijo pri sebi korak naprej, ga tudi kupec ne bo. Najprej moramo dvigniti zavedanje, da se to dogaja, da je to res problem, in je potem treba neki spremeniti oziroma percepcijo, nastop do tega kupca. Gre za miskomunikacijo. Če mi nekaj mislimo, da ponujamo, moramo preveriti, če je tudi naš kupec razumel to, kar mi mislimo, da ponujamo. Na primer en primer, ki ga imamo trenutno. Naš element je kvadraten, na objektu imamo en del, ki ga je treba odrezati. Če mi prodamo dotičnemu kupcu cel element, mu tudi zaračunamo cel element, četudi on rabi samo en trikotnik. Tule je jedro nesporazuma, v tem konkretnem primeru. Ker je on mislil, da mu zaračunamo samo trikotnik.

M: In kako bi rešili to?

U1: Tukaj je problem komunikacije od prodajalca do kupca, ni problem komunikacije v [podjetju]. Kdorkoli pokliče in vpraša, dobi jasen odgovor, da prodajamo cele elemente. Treba je rešiti komunikacijo od prodajalca do kupca.

U4: S konkretnim kupcem bo sigurno potreben pogovor, dogovor in neki nadaljnji koraki.

U5: Najprej bo seveda treba razložiti, kako je do tega prišlo. Zakaj je prišlo do kratkega stika v komunikaciji, zakaj mi percipiramo prodajo na tak način, on jo pa gleda na drugačen način.

U2: Razloži se mu, zakaj mi zaračunamo cel del.

U5: Mi imamo dve opciji. Ali prodamo zadevo kot gole elemente ali pa kot celoten projekt. V primeru, da prodamo zadevo kot celoten projekt, potem ni dvoma, kakšna bo cena in kaj bomo zaračunali, pač mi vse naredimo. V tem primeru, ko pa mi njemu dostavimo en del, je pa lahko problem, če ni jasno določeno, do kje mu ga damo, kaj naprej pa je njegovo. V tem konkretnem primeru, kaj bomo naredili, si jaz predstavljam, da bomo pogledali, kakšna je

zdaj ta razlika. Pogledali bomo, na kakšen način je prišlo do teh razlik, katere so se zgodile v postopku spreminjanja projekta. Na tiste niso mogli imeti vpliva. Na tiste, na katere smo pa imeli vpliv, pa nismo pravi trenutek zaznali pravega problema, bomo pa verjetno probali narediti en kompromis.

U3: V takem primeru je važno, potem ko že rešiš konkreten problem, da veš, kaj si se za naprej naučil in če ostalih toliko in toliko prodajalcev isto ne ve. Ali je ta prodajalec samo pozabil, ali ne ve in še ostalih petdeset ne ve. Če ne vedo, jim je treba dati znanje in cene in tako naprej, da bodo znali za naprej reševati.

U7: Ker vsako podjetje ima svojo zgodbo in je drugačno od drugih. Ravno zaradi teh sprememb lahko prihaja v nekaterih primerih do takih napak, razlik, odstopanj. Ampak bistveno je pa to, da se te napake ne pojavljajo več na ostalih projektih. Dopuščamo napako, ampak ta ista napaka se v bodoče ne sme več zgoditi.

M: Kako upoštevate vrednote blagovne znamke pri reševanju problemov?

U4: Na primer, če pogledamo odgovornost, profesionalnost, zaupanje.

U3: Na nek odprt način skomuniciraš, se pogovarjaš o tem. Ne skušaš kupca okoli prinesti. Hočemo odkrito, odgovorno, profesionalno delati.

U2: V bistvu win-win. Ta kupec lahko pove tudi naprej, če je imel slabo izkušnjo.

U3: Jaz bi rekla, da se reši problem na nek pošten način, fair play.

M: V zadnjem delu pa imam pripravljeno igranje vlog. Desna stran boste zaposleni podjetja, leva stran pa naročniki ali pa potencialni kupci. Tisti, ki ste zaposleni, morate od kupcev izvedeti, kaj za njih ustvarja presežno vrednost in zakaj bi se odločili za vašo blagovno znamko in ne za konkurenčno.

U5: Vprašanje za vas je, kot kupci, kaj pri produktu parcipirate, kaj vam daje tisto dodano vrednost, kaj vam je pomembno pri produktu?

U3: Kateri kupec pa samo mi? Lahko smo arhitekti, investitorji, generalni kontraktorji, montažniki ...

U7: Mislim, da bo lažje stekel pogovor, če ste ena skupina kupcev.

U2: Investitorji.

U3: Ok, smo investitor.

U5: Vprašanje še vedno isto. Torej, pogovarjamo se o enem projektu, so pač različne opcije. Kaj vam je najbolj pomembno?

U7: Kakšna so vaša pričakovanja?

U2: Jaz si vsekakor želim neko zanesljivo fasado, ki me ne bo pustila na cedilu, v zelo kratkem času in da je tudi estetsko. Se pravi, ima neke vizualne možnosti, izbiro barve.

U5: Torej želite neko zanesljivost.

U4: Želimo, da je cenovno ugodna in hkrati, da bo naš arhitekt zelo zadovoljen, ker on ima vizijo.

U3: Seveda se mora, kar smo take vrste investitor, naša investicija zamortizirati, obrniti v petih letih. Moramo privarčevati vsaj 10 % na energiji. Potem želimo imeti tako stavbo, na katero bomo plačali manj zavarovalne premije.

U4: Želimo, da je tudi zelo kvalitetna. Da bo leta in leta zdržala in ohranila prvotni izgled.

U3: Da ima vsaj ene 30 let življenjske dobe.

U1: In to vse za minimalno ceno.

U5: Če bi bilo zastoj, bi bilo še boljše, kajne? Ali pa da nekdo drug plača (smeh ...).

U3: Želimo, da imamo samo eno kontaktno osebo, ne da nas kliče deset ljudi.

U2: V bistvu gledamo tudi certifikate. Da res to, kar vi nudite v svojih tehničnih karakteristikah, da je to res.

U1: Vse mora potekati brez težav.

U4: Radi bi imeli to zgradbo čim prej postavljeno.

U2: Ja, roki so zelo napeti. Takoj za vami so že naslednji izvajalci. Objekt mora biti res narejen v roku.

U4: Nam lahko kaj ponudite?

U7: Vse to ugotovljeno iz vaše strani, iz vaš zahtev, vam lahko povemo, da v tem trenutku vidimo na vašem projektu naš inovativen produkt [X]. Vsem karakteristikam, vašim zahtevam lahko ugodimo in pospešimo zadevo, glede na to, da je eden izmed pomembnih faktorjev hitra zaključitev projekta, lahko to z našim produktom naredimo.

U2: Kakšna je pa U vrednost?

U5: Kakšno pa potrebujete?

U2: Saj veste, nova regulativa je že zelo zahtevna. Vsak čas bo že pod 0,20. Boste to lahko zagotovili?

U5: Mislim, da s tem ne bo nobenega problema. Lahko vam predlagamo, glede na te nove regulative in če želite res prihraniti, lahko tudi malo presežemo to vrednost in vam ponudimo še malo boljšo opcijo kot jo trenutno rabite. Če se obrnem na zanesljivost, ki jo je kolega rekel, mislim, da imamo odličen produkt. Dobra lastnost je, da je resnično v celoti izdelan in prefabriciran pri nas v tovarni, se pravi v kontroliranem okolju, za razliko od drugih ...

U3: Kaj pa to meni kontrolirano okolje pomeni?

U5: To pomeni, da za razliko od drugih podobnih sistemov, ki so na trgu, ki se uporabljajo, da med samo gradnjo in na gradbišču potrebujemo zelo malo ročnega dela oziroma ga skoraj ne, razen montaže seveda. Ni nekih dodatnih ročnih invencij ...

U2: To mene sploh ne zanima.

U3: To mene kot investitorja sploh ne zanima.

U4: Vi lahko s tem zagotovite ...?

U7: Ja, ravno zato, ker je vse prefabricirano. S tem zagotavljamo kvaliteto, zmanjšamo s tem tudi strošek, kar pomeni, da se lahko z našim produktom približamo vaši zeleni ceni in seveda tisto, kar je za vas ena izmed vrednot, kar vam je pomembno, da se čim prej naredi, zaključí, je to, kar je moj kolega ravnokar povedal. Iz tega stališča, ker je vse prefabricirano. Ne prihaja do človeških napak. Pri montaži se veliko prihrani pri časovnici.

U4: Vaši paneli so popolnoma gladki, brez vsega?

U5: To niso paneli, ampak govorimo o sistemu in elementih. Lahko pa ponudimo tudi panele.

U4: Ne, zanima me, ker sem videla, da konkurenti imajo. Jaz bi imela kaj gor na fasadi, ampak ne folijo kot jo nekateri nudijo. Nek poseben izgled. Imate kaj za ponuditi?

U7: Z našo novelo k rešitvi, da lahko tudi takim podobnim dizajnom, kot ste ga omenili, z našo aplikacijo [*ime aplikacije*].

U4: Kaj pa je to?

U7: [*ime aplikacije*] je naša aplikacija, s katero lahko kakršenkoli dizajn, logotip, teksturo prenesete s pomočjo programske opreme. Seveda vas lahko tudi peljemo na naš referenčni objekt.

U1: Kje pa?

U7: Tule vam lahko pokažemo naš ..., kjer vam lahko s to našo aplikacijo prikažemo bolj celovito podobo ali pa na enega izmed objektov vas osebno odpeljemo.

U1: Ja, jaz bi želela iti pogledat en takšen objekt.

U7: Z veseljem.

U1: Kje je to?

U5: Bomo šli v Koper na sladoled in bomo pogledali, na obali stoji en tak lep napis ...

U6: Lahko vas pa peljemo v Anglijo.

U1: Ja, to nas zanima.

U6: Lahko vas peljemo na nogometno tekmo na Poljsko, kjer imamo motiv nogometaša, če vas bolj zanima šport.

U4: Glede na to, da je vzorec na pločevini. A to kaj vpliva, da bi pločevina rjavela, na korozijo?

U6: Ne, prav nič. Edinstvena tehnologija, ki je nima nihče na svetu.

U2: Jaz bi res rad to videl v živo, kako to zglada. Sestavljeno steno ... Moj modul, mojo barvo ...

U3: Eno testno steno.

U2: To bi bili vaši stroški.

U5: Stvar dogovora.

U2: Ja sprašujem vas. To je zelo pomemben faktor.

U1: Brez testne stene ne bo nič. In so to vaši stroški, če hočete.

U7: No, mi raje vidimo, da niso naši stroški.

U2: Ja, prav, potem bomo šli pa drugam.

U7: Pomembno je to, da vam pokažemo na kakršenkoli način.

U2: Niste edini. Kaj je edinstvenega na vašem produktu?

U5: Bodo pokazali to tudi naši konkurenti? Se dogovorimo, da bomo predstavili to hkrati?

U1, U2, U3 in U4: Ja, lahko.

U4: Ste prepričani, da bo vaša rešitev boljša?

U5: Definitivno.

U7: Zato pa smo tukaj.

U3: Se upate soočiti z vso konkurenco?

U5, 6, 7: Ja lahko.

U3: Predlagamo, da se te zadeve postavijo in se bomo potem pogovarjali naprej.

U7: Nas veseli, da smo se dogovorili.

M: Pa bi se kot kupci odločili za [*blagovno znamko X*] na podlagi tega, kar so vam ponujali? Glede na vaše potrebe. Ali bi raje izbrali konkurente?

U4: Meni je bila vseč samozavest pri testni steni, ker se mi zdi, da res verjamejo v svoj produkt in da verjetno imajo res najboljšega, drugače ne bi bilo tako zagreti.

U2: Mene so v bistvu tudi na koncu prepričali, prej me niso dovolj.

U7: Skozi diskusijo potem šele pridobivaš zaupanje do svojega prodajalca. Z vidika kupca govorim.

U1: To je bil tak sestanek, da je v realnosti še kilometre od dejanske odločitve, ali ja ali ne.

U3: Odločitveni proces za to blagovno znamko je leto dni, recimo. Leto dni in koliko sestankov povprečno?

U5: Manj kot trideset sigurno ne.

U4: Ker se gre za večmilijonske projekte.

U2: Pa tudi jih moraš več prepričati. Že z arhitektom moraš začeti, kje je pol šele investitor.

U4: Več ciljnih skupin moraš prepričati.

U1: Da enkrat prepričaš investitorja na začetku, si zmagal, a to je ...

U5: Oziroma si bližje.

U1: Če je investitor privat in bo rekel, da to on hoče in nič drugega. A takih situacij je zelo malo.

M: Na katerih področjih prinesete dodano vrednost kupcem?

U5: Skozi lastnosti samega produkta, večinoma v primerjavi s tem, kar je alternativna opcija.

U3: Jaz bi rekla, da je naša dodana vrednost sigurno naše tehnično svetovanje kupcem. To je definitivno. In tudi po anketah zadovoljstva kupcev je to jasno razvidno.

U5: Zelo močan tehnični support.

U3: Mi vemo, da moraš na takih projektih ustvarjat zanesljivost, zaupanje, profesionalnost, odgovornost. En dan nazaj sem imela razgovor s kupcem in je rekel... Aha, direktor muzeja za arhitekturo. Prej je bil arhitekt in je delal en pomemben objekt v Ljubljani in je izbral enega od današnjih naših konkurentov. Vprašala sem ga, zakaj ga je izbral takrat. Rekel je: »Ker mi je nudil najboljši tehnični support in nasploh support. Bil je pripravljen priti v moj biro, zraven mene sedet.« Našim ciljnim skupinam je to velika dodana vrednost.

U2: Če si arhitekt, z nekim detajlom, da veš na koga se obrniti, ga pokličeš. Naša tehnična pomoč svetuje, kako ta detajl rešiti.

U4: Mi tudi rečemo, da mu nudimo celovito rešitev, ne zgolj samo produkt, ki je prefabriciran, ampak da lahko nudimo vse. Od ideje do razvoja, če je potreben pri kakšnem detajlu ali pri kakšni drugi stvari, tehnično podporo, izvedbo, montažo. Tako da kupec res dobi eno tako celovito rešitev, paket, da je potem zadovoljen.

U3: Delamo dosti na teh individualnih razvojih. Da neko serijsko rešitev prilagodiš potrebi kupca.

U7: Eden izmed teh večjih projektov je [*kupec Y*]. Tako je bil tudi ta projekt zastavljen in izbran.

M: Ste [*blagovno znamko X*] prilagodili potrebam naročnika?

Vsi: Ja.

M: Kako vam poznavanje vrednot pomaga pri dostavi večje vrednosti kupcem?



U4: Poznavanje vrednot je osnova, da sploh lahko dobro delaš. To je prvo, da res spoznaš vrednote, da jih ponotranjiš.

U5: Vrednote so podzavestne. O tem ne razmišljaš, ko si pred kupcem, ampak to ti je nekak zadaj v podzavesti, povezano s produktom in s tvojim razumevanjem.

U4: Ne samo, da razumeš, ampak da si tudi ti sam tak.

U2: To niso samo vrednote, ampak so tudi naše prednosti pred konkurenti.

M: Ima kdo še kakšno vprašanje, komentarje? Za konec bi vas samo še prosila, da izpolnite kratek vprašalnik. Najlepše bi se vam rada zahvalila za vaš čas in sodelovanje. Lep dan vam želim.

## **PRILOGA 4: Zapis pogovora fokusne skupine v podjetju 2**

M: Lepo pozdravljeni! Hvala, ker ste si vzeli čas in ste pripravljeni sodelovati v moji raziskavi. Moje ime je Katja Terglav, sem študentka EF. Fokusna skupina predstavlja raziskovalni del mojega magistrskega dela, in sicer želim ugotoviti, ali notranje znamčenje vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. Notranje znamčenje je proces, usmerjen na zaposlene. Ugotoviti želim, ali lahko podjetje z uresničevanjem notranjega znamčenja zgradi pripadnost zaposlenih blagovni znamki in poistoveti njihove vrednote z vrednotami blagovne znamke ter kakšen vpliv ima vse to na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnika. Podjetje, ki ustvarja presežno vrednost za porabnika, pomeni, da ustvarja vrednost, ki je v primerjavi s konkurenti večja, boljša v očeh porabnika. Današnja diskusija bo potekala po naslednjem vrstnem redu. Na začetku vam bom zastavila nekaj uvodnih vprašanj o blagovni znamki. Za blagovno znamko bomo vzeli [*blagovno znamko podjetja*]. Sledijo vprašanja o uresničevanju notranjega znamčenja in o uspešnosti uresničevanja tega procesa. Zadnji del diskusije pa bo zajemal področje presežne vrednosti za porabnike in povezanost z notranjim znamčenjem. Diskusija bo trajala približno eno uro. Preden začnemo, bi želela predstaviti še nekaj pravil fokusne skupine. Ni pravih in nepravilnih odgovorov. Prosim, da spontano odgovarjate, saj želim izvedeti vaše mnenje o današnji temi. Želela bi, da v diskusiji sodelujete vsi, ste iskreni v odgovorih, četudi se razlikujejo od drugih in pustite drug drugemu do besede. Ne segajte v besedo. Ker imamo na razpolago omejen čas, bi prosila, da ste v odgovorih jedrnat. Če mi dovolite, bi pogovor snemala, ker ne bom utegnila vsega sproti zapisati. Posnetek bo namenjen izključno le moji raziskavi in ne bo predvajan v javnosti. Moja vloga v diskusiji je, da vam zastavljam vprašanja in vas poslušam, v pogovorih ne bom sodelovala. Diskusijo usmerjam le v tolikšni meri, da ostane v okviru teme. Prosim, da se sprostite. Predlagam, da kar začnemo ... Prosim, da na list napišete pet vaših osebnih vrednot. Liste obdržite, jih boste kasneje potrebovali. Sedaj pa prosim, da naštejete vrednote blagovne znamke.

U2: Prijaznost.

U7: Prijaznost, ja.

U6: Optimizem.

U3: Povezanost.

U2: Sem hotela reči, timski duh (smeh).

U8: Kako se v bistvu reče, da bomo ostali ... Ne tradicionalno, ampak ...?

U2: Dolgoročnost? Tradicija.

Vsi: Ja.

U1: Iskrenost.

U2: Ja.

U3: Oranžnost.

(smeh ...)

U2: Ja pa je to vrednota?

U8: Ja, seveda je. ... Imaš neko identiteto.

U6: Jaz bi dal oranžnost.

U3: Višji filozofski pomen.  
M: Torej, napišemo oranžnost?  
Vsi: Ja.  
U2: Zame je bolj lastnost branda, ne vrednota.  
U4: Kakor za koga.  
U3: Jaz se vsak dan poklonim pomaranči.  
(smeh ...)  
U2: Tisti, ki nismo kreativci, to bolj težko razumemo (smeh ...).  
U4: Kreativnost.  
U7: Prijateljstvo.  
U6: Pa saj imamo prijaznost.  
U2: Sam prijateljstvo je nekaj drugega.  
U7: Po mojem mnenju še nimamo prijateljstva.  
U2: Ok, prijateljstvo. Uspeh.  
U4 in U7: Zabava.  
U6: To je ta povezanost.  
U4: Ne, ni. Zabava je zabava.  
U7: Komunikativnost.  
U2: Komunikativnost definitivno, ampak je to vrednota? Ali je to samo lastnost?  
U6: Lastnost je to.  
U2: Imamo težave z definicijo vrednote (smeh ...).  
U1: Kaj pa reševanje naročnikovih problemov?  
U2: Problem-solving?  
U5: Pripravljen pomagati.  
U6: Altruisti smo.  
U2: Ni problemov, so samo izzivi.  
U5: To je optimizem.  
U7: Pa tudi že malo prijaznosti je noter.  
U1: Učinkovitost.

M: Katera žival bi najbolje upodobila vašo blagovno znamko?  
Vsi: Žirafa.  
M: Zakaj žirafa?  
U8: Ker je visoka in ima najboljši razgled ...  
U5: Ker je lepe barve.  
U2: Ker smo v 15. nadstropju, ker imamo f, ki ima tak vrat kot žirafa ...  
U8: Vidi zelo daleč, ker je visoka. Seže lahko tudi k višjim ciljem.  
U3: Radi imamo zelenje (smeh ...).  
M: Lahko prosim nekoga, da jo pride narisati?  
U7: Daj pojdi ti [*udeleženec 4*] narisati ...  
U6: Še v naravi je, taka miroljubna žival.  
U7: Lepa ...

M: Kaj pa blagovna znamka obljublja vašim kupcem?

U7: Kakovost, strokovnost, zanesljivost.

U3: Know-how.

U2: Zvestobo.

U5: Poštenost.

U6: Lojalnost.

U1: Učinkovitost.

U7: Prijaznost.

U5: Uspeh.

U3: Dokazano učinkovitost.

U6: Dokazano najboljša kakovost (smeh ...).

M: Uspeh koga?

U8: Obeh.

U6: Produkta na trgu.

U8: In produkta in naše blagovne znamke in naročnikov posledično.

U7: Pa tudi ta domačnost, povezanost, prijateljstvo. To veš, da imamo odnos do naših strank.

U6: Da smo navzven prijazna agencija, ne kot neka velika.

U7: Delamo tako, da so naši odnosi čim bolj pristni.

U1: Sodelovanje.

U2: Pa dolgoročnost ...

M: Kaj podjetje komunicira z vami, zaposlenimi o blagovni znamki?

U6: Da je pomembna povezanost.

U7: Vse to, kar na tabli piše. In ker je vodstvo, ki to sporoča, pošteno, jim verjamejo. In potem to dokazujemo.

U2: In smo to prevzeli.

U7: To smo prevzeli in je to to.

M: Torej vodstvo sporoča samo vrednote in obljube kupcem?

U7: Ja, kaj pa bi še? (nasmeh ...)

U2: Povedo nam, če je kdo odpuščen.

U7: Ali pa če je kdo na novo zaposlen.

M: Zanima me o blagovni znamki ...

U2: Koliko je bil uspešen, koliko smo bili uspešni kot podjetje, kakšni so poslovni rezultati.

U1: Kakšni so izzivi.

U7: Kakšni so problemi. Kako se jih lotimo reševati.

U3: Kakšne so nagrade.

U8: Kaj nas čaka ...

U7: Zakaj so določene poteze take, kot so.

U2: Kakšna je situacija na trgu.

M: Izveste tudi kaj o kupcih?

U8: Ja, informacije o klientih.

U7: Vodstvo stremi k čim večji transparentnosti, ker imajo verjetnost občutek, da je tako prav, da se tako mi bolje počutimo v sami klimi. Pri nas je pač tako, da vsak od nas dela z določenimi naročniki. In ne vemo, kaj se dogaja z drugimi naročniki, novostmi. Zato vodstvo stremi k temu, da vsi vemo, kaj se dogaja.

U2: Imamo kolegije enkrat na mesec in si izmenjamo te informacije. Med seboj in tudi od njih izvemo, kaj kdo dela na katerem projektu in kateri novi projekti so potencialni, če smo na kakšnem natečaju.

M: Kako uresničite napisane obljube kupcem? Kako dostavite te obljube kupcem?

U3: Skozi naše delo.

U5: Redni sestanki.

U8: Redna komunikacija z naročniki.

M: Na kakšen način dobite znanje, da znate te obljube uresničiti za kupce?

U2: Z izkušnjami.

U1: Mislim, da je tudi tu taka zelo močna organizacijska kultura. Določen tip organizacijske kulture, ki je odprt, odkrit in to se potem prenaša naprej.

U7: Ko zastopamo nove stranke, se povežemo v skupine, kjer kolektivno sodelujemo in rešujemo tisti problem ali pa iščemo rešitve za to in se v tem noter vključijo od vodstva do posameznih oddelkov, kjer imajo določeni ljudje ogromno kilometrino in s to kilometrino dajemo znanje ostalim, ki še niso toliko časa zraven. Se skupno izobražujemo. In stremimo k temu ...

U2: Izkušnje.

U7: Zanesljivost, kakovost, strokovnost ... Vse to dobivamo od vseh, ki so že dalj časa zraven in vedo, kako to gre, in imajo že to vse zelo ponotranjeno.

M: Še kdo drug?

U6: Mogoče ravno to, da veš, da lahko greš do nekoga, ki ima več izkušenj, in ga lahko vprašaš.

U4: Men je to vse že samoumevno.

U6: Nisi sam.

U4: Imam to že vse v sebi zapakiran, se mi zdi, da v bistvu nimamo neki, da bi se to prav učili, kako se neki od tega držati in kako bi navzven izgledali taki, kot tam na tabli piše. Taki mi smo. Enostavno smo zbrani v [*podjetju*] že v osnovi taki ljudje, ki imamo nekaj od tega v sebi.

U8: Pa še branža je taka, da se večino stvari v praksi naučiš. Ko prideš s faksa direkt, ni šans, da bi sam prevzel nek projekt. Da bi se usedel in začel voditi.

U4: Praksa je, z leti.

U1: Recimo strokovnost se dobi preko raziskav, ki jih ima podjetje. Case so. Potem lahko se tudi analizira določeno kategorijo, v katero stopiš, in se pogleda, kaj dela konkurenca, kaj obstaja.

U3: Predavanja imamo, interna.

U2: Vedno imamo odprta vrata do vodstva, če karkoli rabiš, če te kaj zanima. Lahko greš do direktorice ali do kogarkoli od lastnikov z vprašanjem in ti oni pomagajo, ker oni imajo najdaljšo kilometrino, največ izkušenj in od njih se da res veliko naučit.

U1: Pa preko mreže se dobi veliko informacij.

U8: Mi smo del mednarodne mreže [*ime mreže*]. Tam so ogromne količine podatkov, raziskav, case. Dostop do vsega tega znanja.

U2: In vsak tam najde, kar rabi za svoje projekte.

U8: Pa lahko pošlješ mail po mreži in ti ljudje v real time odgovarjajo nazaj s svojimi izkušnjami. Tudi nam pošiljajo in jim mi nazaj odgovarjamo in pomagamo ljudem po svetu. Sploh če gre kdo na kako novo področje, teritorij.

M: Kako dobivate sporočila o blagovni znamki?

U2: Interno znotraj [*podjetja*] vse to bolj ustno. Kar se pa tiče mednarodne verige, katere del smo, pa dobivamo jasno po mailu, ker se bolj malokrat srečamo. Vsake toliko časa dobimo motivacijsko pismo od taglavnega šefa iz ..., kjer piše o glavnih vrednotah [*mreže*], kar je The work, delo. Trikrat.

U5: To smo pa pozabili napisati kot vrednoto.

U2: To je že tako samoumevno, da niti ne omenjamo (nasmeh).

U3: Dopiši trikrat delo.

U2: Drugač znotraj [*podjetja*] pa je bolj ustno izročilo ...

U5: Največ še preko kolegijev pomoje.

M: Kake informacije izmenjate na omenjenih predavanjih?

U8: Ponavadi se neko temo razišče in se potem vsem ostalim na predavanjih pove. Ali pa predstavi svoje case, ki jih je delal, ali pa stvari, ki so v razvoju.

M: Kolikokrat na leto imate to?

U2: Enkrat na mesec načeloma.

U6: Znotraj kolegijev.

U2: Nekaj časa smo celo imeli tedensko. Te kreativne torke.

U8: Sej zdaj so spet kreativne srede.

M: Kaj delate na teh kreativnih sredah?

U6: Vsak najde kaj zanimivega, kar bi bilo vredno, da drugi vidijo.

U8: In ni povezano s poslom in trenutnimi klienti.

U4: Iščemo nove kliente.

U8: Na zalogo se delajo kreativne rešitve, ideje. Oblikovno ali copywritersko.

U1: Se diskutirajo rešitve iz tujine.

U2: Stvari, ki so zmagale na festivalih.

U7: Gre za neke vrste kolektivno izobraževanje v skladu s trendi in sodobnimi ... Veliko je novosti, ki pridejo po svetu. Novi oglasi, nove kampanje in vsi vsega ne vemo. In potem si izmenjamo te podatke, pogledamo novosti.

U8: Pa na digitalnem področju so dnevno nove stvari.

M: Pogledate tudi, kaj konkurenti počnejo?

U2: Tudi, ja.

U7: Čim bolj spremljamo, da vemo, kje so trendi, kake so novice.

U8: Sam ne v smislu konkurentov, kaj drugi delajo, ki so vzporedno z nami. Ampak k čemu bi morali stremeti, kaj se zunaj počne ...

U2: Katere stvari so dobre.

U7: Kakšni so standardi.

M: Prosim, da pogledate svoje vrednote, ki ste jih na začetku zapisali. V kolikšni meri sovpadajo z vrednotami blagovne znamke? Kako pa sprejemate vrednote, ki jih nimate na listu? Gremo kar po vrsti, velja?

U1: Jaz imam na listu tudi vrednote, ki so bolj osebne in niso povezane z delom. Imam na primer zdravje, ki pač ni ravno službeno povezano. Vrednote, ki so enake, so optimizem, prijaznost. Potem sem napisala še gurmanstvo in osebno zadovoljstvo.

M: Kako pa sprejemaš vrednote blagovne znamke, ki jih nisi napisala?

U1: Ja, se mi zdi, da so čisto ok. Da na nek način tudi pašejo v to, kako jaz vidim življenje.

U2: Pri meni sovpadata iskrenost in prijaznost. Poleg tega imam zdravje, ki nekak ne gre tule noter, pa srečo in svobodo, ki ju na tabli tud ni. Srečo bi se po moje dalo povezati s par vrednotami blagovne znamke.

U4: Sreča je po moje bolj splošna, v katero paše kakih deset vrednot s table.

U2: Zabava, optimizem, prijateljstvo na primer.

U4: Iskrenost tudi. Če si iskren, si srečen.

U2: Drugače pa lahko rečem, da so vse vrednote na tabli tudi moje vrednote. Mislim, da ni niti ene, ki bi rekla, da mi ne paše, da se ne bi mogla z njo poistovetiti.

U1: Pri meni mogoče edino tradicija ne.

U2: Ker si nova, ja (smeh ...).

U3: Jaz imam samo optimizem, ampak nimam pa z nobenimi od teh težav, tudi s tradicijo ne. Ostale pa imam točnost oziroma natančnost, optimizem je gor, pripravljenost pomagati, poštenost, sreča.

M: Pripravljenost pomagati ste tudi enkrat omenili kot vrednoto blagovne znamke?

U6: Ja, altruizem.

U3: Ja, sam nismo napisali.

U3: Tudi s tradicijo nimam problemov, men se zdi to kul.

U4: Jaz nimam nič. Ja, prijateljstvo imam. Drugače pa imam ljubezen in sreča, čeprav sem zdaj ugotovil, da je to vse skupaj eno. In jaz mislim, da se ful enih stvari najde pod skupnim imenom. Recimo, sreča je men tudi uspeh in prijateljstvo, pa povezanost, pa prijaznost, zabava pomeni. Ljubezen pa tudi, ker vse to ljubim (nasmeh ...). Je pa res, da sem jaz napisal tudi gurmanstvo. Vedno več je tudi gurmanstva v [*podjetju*], tako da se mi zdi, da je tud ena od vrednot, ki je men, pa kmalu bo tudi blagovni znamki. Pa tudi, se mi zdi, da smo prej pozabili, pa ne vem, zakaj nisem prej rekel. Pustolovstvo je na nek način tudi [*blagovna znamka*], zaradi tega ker mi konec koncev tudi s temi brainstormingi, pa to, ko iščemo nove rešitve, smo neke vrste pustolovci. Iščemo neke nove smeri, v katerih bi se lahko blagovna znamka še razvijala. Kje nam še kaj manjka. Zato mislim, da smo tudi pustolovci.

U5: Jaz imam prijateljstvo, ki je na tabli. Imam tudi poštenost, avtentičnost, ki bi lahko bilo iskrenost. Imam še spoštovanje.

U2: Kako smo pa to spustili?

U5: Imam pa še ljubezen.

U7: Sej lahko pripišemo. Se vsi strinjamo.

U2: Itak, respect mora biti.

U6: Jaz imam pripadnost, ki bi lahko bila povezanost. Potem vztrajnost, naravnost k uspehu oziroma stremljenje k uspehu. Altruizem, pozitivnost, optimizem.

U7: Jaz imam prijateljstvo. Pa uspeh, v smislu na vseh življenjskih področjih, ne zdaj money, money varianta. Tudi uspešen kot dober človek. Potem zdravje, sreča, ljubezen, pač take vrednote, ki so implicirane marsikje tu na tabli. Pa družina imam tudi. S tem, da jaz tako pravim. Če bi moral narediti seznam dvajsetih vrednot, bi bile vse vrednote blagovne znamke zraven. Zelo se poenotim z vsemi temi vrednotami.

U8: Imam samo eno enako. Uspeh, v bistvu ugled imam napisan. Potem imam pravičnost, poštenost, spoštovanje. ... imam napisan.

U7: Pa družina bi lahko bila povezanost.

M: Kaj pa kreativnost?

U2: Vsi pozabili.

U5: Noben ni tega omenil.

U6: Noben ni tega napisal (smeh ...).

U7: Pri meni je to vrednota, ki je na enem petnajstem mestu.

U8 in U4: To ni vrednota.

U8: To je bolj skill, veččina.

U6: Ja, lahko je tudi.

U3: Odvisno od človeka. Verjetno nam je bolj pomembno, da si zdrav kot kreativen, zato tega nismo dali med prvih pet vrednot.

U7: Ali pa sreča.

U4: Jaz sem dal kreativnost. Gurmanstvo je še kako kreativno.

M: Kako pa občutite uspeh blagovne znamke, pohvale med kupci in v javnosti?

U8: O kateri blagovni znamki govorimo? O naši blagovni znamki ali o blagovnih znamkah naročnikov?

U7: O naši blagovni znamki skozi govorimo.

U8: Kar mi delamo za naše naročnike, to dela našo blagovno znamko. Zelo težko ločiš našo blagovno znamko od blagovnih znamk naročnikov, za katere skrbimo in jih vzdržujemo. Blagovne znamke naročnikov delajo blagovno znamko [*podjetja*]. Drugače je zelo težko identificirati blagovno znamko [*podjetja*]. Mi se ne prodajamo na trgu, mi nismo v trgovini na polici.

U7: Zdle na primer je ena od nalog na kreativnem oddelku, da iščemo ideje za samopromocijo blagovne znamke [*podjetja*]. Da iščemo ideje, kako bomo kot brand nastopili navzven. Da bomo vse to na desni strani [*obljube kupcem*] poskušali približati ciljni publiki.



U1: V bistvu ima oglaševalska industrija samopromocijske elemente na festivalih. Tam je ena izmed možnosti, kjer se lahko predstaviš. Ali preko žirije ali preko svojih del ali preko predavanj. Drugače pa tudi kakšna izobraževanja za naročnike.

U2: Ampak vprašanje je bilo ... (nasmeh)

M: Kako občutite uspeh blagovne znamke?

U2: Vedno naredimo žur. Ko dobimo kakšno nagrado, je žur.

Vsi: Ja.

U2: To pa zihhr.

U7: Recimo, nekaj let nazaj smo bili med Top 5 na Sofu in to je bil velik uspeh za agencijo. In takrat je bila ... žurka. To je tud za brand ful dobr, ker se v medijih pojavlja ime.

U2: In za interno klimo, jasno.

U4: Pa niso samo festivali. Fora je v tem, da če imaš dobrega naročnika in dobro zanj delaš, potem je to tudi zate dobro oziroma nate dobro vpliva in na tvoj brand, naša blagovna znamka v tem primeru. Po drugi strani pa si tudi lahko bolj uspešen na festivalih, to je v bistvu eno z drugim. To, kar je prej [udeleženec 8] govoril. Mi nismo sami zase, smo odvisni od drugih, nas gradijo ostali brandi. Nas gradijo brandi, za katere mi delamo. Brez drugih brandov nas ne bi bilo. Našega branda ne bi bilo, če mi ne bi imeli naročnikov, podbrandov, bi lahko rekli. Ene par smo jih celo ustvarili. Mi smo zelo odvisni od drugih. ...

M: Katere obljube želite uresničiti, zakaj in kako jih uresničujete?

U4: Na dnevni ravni.

M: Kako?

U4: Z delom.

U8: S komunikacijo, z rezultati.

U3: Z našim odnosom, strokovnostjo, know-howom, kakovostjo itd.

U7: V komunikaciji z njimi, z izdelki, storitvami, ki jih damo do njih. Ki jih njim damo. In to vse noter zapakiramo.

U2: Ker to so tudi naše osebne vrednote. To je način dela. To smo mi. Itak smo pošteni do naročnikov.

M: Želite vse obljube uresničiti?

U8 in U7: Jih uresničujemo.

U4: Ker tisti, ki jih ne, leti.

U2: Res, ker potem ni tapravi za nas.

U8: Če se ne vklopiš v to shemo teh vrednot...

U2: Tud tebi ni fajn in nam ni fajn in tako ne gre.

M: Kje pa se vidite čez nekaj let? Še vedno tu, drugje?

U6: Na drugi lokaciji (nasmeh).

U8: Blagovna znamka ali zaposleni?

M: Zaposleni, posamezniki. Gremo kar po vrsti.

U8: Ja.

U7: Jaz isto. Zdaj odvisno, koliko let rečemo. Če rečemo dvajset ... Je zelo težka. Pol se vidim na kakih Filipinih ali rajskih otokih (smeh ...). Ampak v naslednjih letih še vedno tu.

U6: Jaz tud.

U5: Podobno, ja. Naslednjih par let še sigurno.

U3: Jaz, če zamažim, se že zdaj vidim na rajskih otokih.

(smeh ...)

U4: Jaz tudi še vedno v [*podjetju*].

M: Zakaj?

U4: Zaradi tistega tam gor [*na tabli*].

U7: Ker interna klima je prijetna.

U6: Skupaj se imamo fajn.

U2: Ker kokerkoli je zoprno delo in ne glede na to, kako veliko ga je, še vedno veš, da imaš fajn folk okrog sebe. Da lahko greš z njimi po službi na pijačo in da so več kot samo sodelavci.

U8: Veš, da boš imel dosti dela tudi vnaprej. Zagotovljeno delo je.

U7: Sej so grozne in stresne situacije, a definitivno pozitivne stvari pretehtajo zdaleč najbolj. Tudi če se kaj pogovarjaš z vrstniki, prijatelji, ki delajo na podobnih področjih, vidiš, da...

U4: Nam nič ne manjka.

U2: Da nam je zelo fajn.

U7: Sploh mi, ki smo že dalj časa tu, ko se kaj pogovarjam z nekdanjimi sodelavci, ugotovimo, da je enim kar žal, da so šli.

U8: Nikjer ni boljše kot je tukaj.

U3: Kako pa ti to veš?

U8: Ker sem delal že v šestih agencijah v Sloveniji.

U4: Vsepovsod je lepo, doma je najboljše, pol pa v [*podjetju*] (smeh ...).

U3: Recimo tisti, ki zraven mene sedi, za malico poje mesni burek in se mu cel dan riga, pa mi še zmeraj ne gre na živce.

(smeh ...)

U7: Mamo ene vrste team building zdle ...(smeh)

M: Imate majice z napisom blagovne znamke? Ob katerih priložnostih jih nosite?

U8: Veliko jih imamo. Vsaj ena do dve na leto se dasta zašiti.

U7: Sta se.

M: Ob katerih priložnostih jih nosite?

U7: Odvisno, kak izgleda. Če dobiš rdečo majico, na kateri piše ..., pol ne nosiš.

U2: Ponavadi smo jih kar nosili.

U7: Smo ja.

U2: Ponavadi so bile kar kul. Jaz sem jih nosila za službo, za ven, une, ki so bile res kul.

M: V prostem času?

Vsi: Ja, ja. Absolutno.

U7: Tudi prijateljem jih damo.

U2: Ne jemlješ jih kot promocijo firme, ampak kot majice, ki ti jih je kul nosit, ker so bile s fajn vsebino, s katero se vsi poistovetimo.

M: Zdaj me pa zanima, na kakšen način bi rešili vaš problem s stranko. Tebe [*udeleženec 5*] bi prosila, da ostalim predstaviš situacijo.

U5: Torej [*naročnik*] je malo specifičen, ker so zelo pametni. Mislijo, da so zelo pametni. Tam so vsi napol kreativci. Vsi delajo kot da so mal kreativci, malo bi ustvarjali sami. Težko pustijo eni agenciji, da jim kaj predlaga. Zdaj smo končno naredili en korak, da smo dejansko eno stvar delali za njih. Glede radia, tiska še vedno delajo sami. Ne znajo, a mislijo, da znajo. Tu imamo v bistvu problem. Radi delajo sami, radi bi delali sami.

U2: Radi bi delali v agenciji, hočeš reči (nasmeh ...).

U5: Mislijo, da ne rabijo agencije. Po moje so malo zafrustrirani s svojim delom in zgleda, da bi radi delali malo bolj kreativne stvari. Zato se radi sami igrajo. Nočejo čisto dojeti, da mogoče niso najbolj usposobljeni za to in zato bi bilo boljše, da bi to kakšna agencija naredila.

U7: Kreativne rešitve, ki jim jih pošljemo z naše strani, potem pametujejo glede njih ali ...?

U5: Ponavadi sploh ne pride do tega. Mi bi jim radi povedali, da bi kdaj rabili kakšno pomoč, a oni radi delajo sami in potem so stvari take kot so. In fora je, da mi zanje delamo medijski odkup in imajo potem naši medijci problem te stvari prodat oziroma nimajo pravega učinka, zato tudi mi hočemo dopovedati, da bi bilo dobro kakšno kreativno rešitev narediti.

U7: Ne slišijo.

U5: Saj počasi je boljše. Smo naredili eno stvar, en spot in so kar zadovoljni. Mogoče bo ok.

M: In kaj ostali menite? Kako bi pristopili k tem problemu?

U4: Mislim, da smo že dovolj svetovali. Mi se kar trudimo, da vse kar znamo, da prenesemo na njih oziroma da jim svetujemo, kako bi bilo dobro speljati akcijo do konca. Ampak če enostavno prideš tja in naletiš na gluha ušesa ... Ne moreš jim drugega dati kakor tole kar si jim že dal.

U8: To tudi stane. Če se samo s tem poslom ukvarjaš in ga skoz z nečim filaš in mu ne moreš tega zaračunat, se potem nekje ustaviš. Ker boš ta čas in te resurse, ki si jih uporabil, da nekoga konstantno prepričuješ, raje to porabiš za nekaj drugega, kjer celo dobiš nekaj profita nazaj, ali pa kaj zaslužiš. Nekoga, ki pa noče nobenega feedbacka dat ...

U4: Slej ko prej se vrnejo.

U8: Sami morajo dojeti.

M: Še delate z njimi?

U5: Ja, seveda. Se izboljšuje. Do zdaj nismo skoraj nič delali. Zdaj smo ravno eno stvar naredili. Eno na leto nam rata stvar izpeljati.

M: In kaj ste naredili, da so sprejeli?

U5: Oni so se odločili priti do nas. V bistvu je bilo tako ... Imamo [*organizacijo*], ki izobražuje podjetja o marketingu in branding. Preko delavnice, ki smo jo delali z njimi, so ugotovili, da pa mogoče ne vedo toliko kot mislijo, da vedo. Čez to so prišli, da so dali nam ta biznis za delati. In zdaj počasi dojemajo.

U2: Ampak delajo več ali manj medije?

U5: Ja, medije delamo z njimi, druga nismo.

U1: Imam še eno idejo. Oglaševanje teh zdravstvenih stvari je specifično. V odnosu do zdravnikov, lekarnarjev ... Ta ideja glede delavnice se mi zdi super. Mogoče bi lahko še naredili kakšno delavnico na temo Kako komunicirati zdravstvene storitve, če bi lahko našli v tujini, sigurno ima [mreža] noter kakšne case. In to je specifika, komuniciranje zdravstvenih storitev. In preko tega znanja ...

U8: To so zdravila. To je čisti biznis. To je kot nafta. To nima veze z zdravniki, zdravstvom.

U1: Jaz sem videla ene par caseov na to temo.

U8: To je farmacija, to je nafta.

U1: No, ampak imaš dobre ... za zdravnike, imaš specifične materiale, imaš to, da mora biti v oglasu dokaz resničnosti. Mogoče preko tega. Če so oni prijeli na to izobraževanje, je mogoče to ena rešitev naprej.

U5: To je kul, ampak oni imajo en bolj osnoven problem. Da ta hierarhija pri njih ni čisto razvita in vsi delajo vse, vsi mislijo, da vedo vse. Oni morajo, ne komuniciranje navzven, ampak komuniciranje navznoter bi oni morali najprej porihitati.

U2: Prodati jim moramo eno delavnico za interno komuniciranje.

U5: Saj to jim hočemo prodati.

U3: Pa interni branding.

U8: Jaz poznam isti problem v [drugem podjetju]. Totalno nefleksibilni so ti farmacevti.

U1: Pa kategorija je taka bolj ...

U8: Mislijo, da so edini, ki vedo, za kaj gre, ostali so pa neumni. Blazno tako elitistično se obnašajo ... Vsi farmacevti so taki.

U1: Zdaj bom rekla tako, bolj kot izziv. To je en zelo racionalen biznis in ti moraš verjetno malo racionalno k njim pristopit. Moraš dokazat, da so stvari potrebne. Eno je dokaz, drugo pa je mogoče te ljudi treba s srcem navdušit.

M: Ima še kdo kak predlog?

U5: Njim je treba dokazat. Morajo videti rezultate. Če bodo rezultati našega dela boljši, bodo oni rekla ja. Če pa ne, pa ne bodo.

U4: Če bodo hoteli svoje in bodo čez nekaj časa rezultati slabi, se bodo vrnili nazaj.

U8: Oni so res naduti, ker mislijo, da oni tako visoko strokovno, usposobljeno stvar počnejo, da nihče drug ne ve in ne more vedet nič o njihovem poslu. Ker oni so pač magistri.

U1: To moramo mi sprejeti kot dejstvo. Tako je.

U7: Jaz imam predlog, da gre nekdo od naših z njihovim vodstvom marketinga na kavico (nasmeh). Da na najvišjem vrhu nekak infiltriraš in dobiš zaveznika, potem ostali morajo to upoštevati.

U5: Naš šef hodi redno z njimi na kosila. Ne gre ravno tako.

U1: Mogoče res preko tega, da jih izobrazimo. Da bodo to občutili, da jim nekaj daš podatkov. Naročnik ti mora zaupat, da boš našel boljšo kreativno rešitev. Če ti ne, se pol raje ti odločiš, da ne boš delaš z njim.

U8: Ali pa narediš točno to, kar ti je rekel, pošlješ fakturo in je to to. Načrtno ne razviješ branda, pustiš, da oni vodijo, in si samo izvajalec tega, kar se oni spomnijo.

M: Ostal nam je samo še zadnji del. Razdelila vas bom dve skupini, vi štirje ste zaposleni iz vašega podjetja, ostali ste naročnik. Tisti, ki imate vlogo zaposlenih ... Vaša naloga je, da od naročnikov izveste, kaj zanje ustvarja presežno vrednost in zakaj bi se odločili za vašo blagovno znamko in ne za konkurente.

U8: Mi delamo zabojnike za reciklažo, pa stiskalnice za piksne in flaše.

U6: Zeleni smo.

U3: Zakaj ste izbrali [*blagovno znamko*] in ne konkurentov?

U6: Vi niste tako požrešni kot [*konkurent*].

U1: Cenovno ali tako gurmansko?

U6: Ne pojavljate se toliko v mediji, ne mečete se ven. Verjamemo, da boste dobro opravili.

U2: Če bi sedaj izbirali agencijo za prihodnje sodelovanje, kaj bi vam bilo najbolj pomembno za sodelovanje?

U6: Da bi se razumeli, ko bomo izbirali, razvijali nove rešitve.

U1: Kaj vam je pomembno?

U6: Da bi bili zadovoljni.

U1: Dober odnos?

U6: Ja. Da ne bi imeli občutka, da nas hočete okoli prineesti.

U8: Da se srečate z našimi zahtevami. Da se kreativno srečamo.

U3: Mi smo dosti kreativci.

U8: Seveda so v končni fazi najpomembnejši prodajni rezultati. Da so ti zelo dobri, ker bi želeli povečati našo prisotnost izdelka na celotnem tržišču.

U3: Pa imate dober izdelek?

U6: In da boste tiskali na papir, ki se reciklira.

U7: Slišimo, da sodelujete z [*naročnikom*] zelo kvalitetno, kar je za nas zelo verodajno.

U1: Se pravi, uspešnost drugih naročnikov.

U3: Vi delajte izdelke, kreativno pa nam prepustite.

U1: Torej vam je pomembna cena.

U8: Cel paket.

U5: Zaupanje nam je pomembno.

U2: Važno je torej, da imamo partnerski odnos. Vi ne iščete podizvajalca, ampak iščete partnerja. Idealni smo za vas.

U8: Če so rešitve dobre, potem tudi cena ni ...

U1: Problem?

U8: Ni tako bistven del.

U7: Seveda hočemo čim ceneje.

U1: Hitrost je tudi pomembna? Odzivnost?

U7: Seveda je.

U8: V mejah.

U7: Vi nam poveste, koliko časa vi rabite. Ne, mi vam povemo, kdaj rabimo.

U8: Ne morejo se nam kopičiti stvari v skladišču, to mora iti ven. Včasih je lahko skladiščenje dražje kot proizvodnja.

U2: Vsekakor smo znani po tem, da smo hitri in učinkoviti. Mislim, da to ne bo težava.

M: Zakaj ste se odločili za to blagovno znamko?

U5: Dobra priporočila.

U7: Ker so rezultati dobri, ki jih dajemo.

U8: Ker so profesionalni, drugačni.

U6: Rezultati jih promovirajo, ne da se sami promovirajo

U8: Čutijo z nami, ne gre se jim samo za zaslužek.

U2: Smo skrbnik blagovne znamke.

U6: Mi smo zeleni.

M: Ima kdo še kakšno vprašanje, komentarje? Za konec bi vas samo še prosila, da izpolnite kratek vprašalnik. Najlepše bi se vam rada zahvalila za vaš čas in sodelovanje. Lep dan vam želim.

### **PRILOGA 5: Zapis pogovora fokusne skupine v podjetju 3**

M: Lepo pozdravljeni! Hvala, ker ste si vzeli čas in ste pripravljeni sodelovati v moji raziskavi. Moje ime je Katja Terglav, sem študentka EF. Fokusna skupina predstavlja raziskovalni del mojega magistrskega dela, in sicer želim ugotoviti, ali notranje znamčenje vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. Notranje znamčenje je proces, usmerjen na zaposlene. Ugotoviti želim, ali lahko podjetje z uresničevanjem notranjega znamčenja zgradi pripadnost zaposlenih blagovni znamki in poistoveti njihove vrednote z vrednotami blagovne znamke ter kakšen vpliv ima vse to na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnika. Podjetje, ki ustvarja presežno vrednost za porabnika, pomeni, da ustvarja vrednost, ki je v primerjavi s konkurenti večja, boljša v očeh porabnika. Današnja diskusija bo potekala po naslednjem vrstnem redu. Na začetku vam bom zastavila nekaj uvodnih vprašanj o blagovni znamki. Sledijo vprašanja o uresničevanju notranjega znamčenja in o uspešnosti uresničevanja tega procesa. Zadnji del diskusije pa bo zajemal področje presežne vrednosti za porabnike in povezanost z notranjim znamčenjem. Diskusija bo trajala približno eno uro. Preden začnemo, bi želela predstaviti še nekaj pravil fokusne skupine. Ni pravilnih in nepravilnih odgovorov. Prosim, da spontano odgovarjate, saj želim izvedeti vaše mnenje o današnji temi. Želela bi, da v diskusiji sodelujete vsi, ste iskreni v odgovorih, četudi se razlikujejo od drugih in pustite drug drugemu do besede. Ne segajte v besedo. Ker imamo na razpolago omejen čas, bi prosila, da ste v odgovorih jedrnat. Če mi dovolite, bi pogovor snemala, ker ne bom utegnila vsega sproti zapisati. Posnetek bo namenjen izključno le moji raziskavi in ne bo predvajan v javnosti. Moja vloga v diskusiji je, da vam zastavljam vprašanja in vas poslušam, v pogovorih ne bom sodelovala. Diskusijo usmerjam le v tolikšni meri, da ostane v okviru teme. Prosim, da se sprostite. Predlagam, da kar začnemo ... Kot prvo, me zanima, na katero blagovno znamko se bomo osredotočili? Katero vsi najbolj poznate?

U2: Mislim, da vsi dovolj poznamo [*blagovna znamka A*].

U11: Moramo itak vsi vse vedet.

M: Okej, torej [*blagovna znamka A*]. Prva naloga je, da na list napišite pet vaših osebnih vrednot. Liste obdržite, jih boste kasneje potrebovali. Sedaj pa prosim, da naštejete vrednote blagovne znamke.

U5: Kaj pa, če jih nima ...?

U2: Modnost. Kvaliteta.

U11: Ime, oziroma kot blagovna znamka.

U1: Že trideset let praktično.

U11: Ima tudi uveljavljeno ime.

U1: Zgodovino, preteklost.

U2: Kot blagovna znamka, kot ime.

U1 in U10: Ima eno tradicijo.

M: Še kaj?

U7: Odkritosrčnost.

M: Se strinjate ostali?

U1 in U2: Ne, to ne more biti znamka.

U1: To velja bolj za osebo. Ne vem ...

U7: Nazadnje, ko sem brala intervju, je odkritosrčno povedal svoje mnenje, tudi glede modelov in vsega. Direktno je povedal, on ni nič ovinkaril. Men se zdi en tak direkten človek, z eleganco ... Ki na tak lep način pove. To je pač moje mnenje.

M: Ne govorimo o njegovi osebnosti, ampak o osebnosti blagovne znamke.

U7: Aha, ok, razumem. Jaz sem malo preveč osebno šla.

M: Kako vidite blagovno znamko?

U3: Raznolik je. Lahko je športen in eleganten.

U7: Prefinjen.

U6: Lahko je za 15-letne, imaš pa tudi do 50, 60 let.

U9: Ima širok spekter.

M: Torej raznolikost?

U1, U2, U11: Ja.

M: Se ostali strinjate?

U5: Če so tako rekli, potem je ja.

M: Katera žival bi najbolje upodobila blagovno znamko?

U7: Konj.

U5: Orel, če že ima to v logotipu.

M: Ostali, se strinjate?

Ostali: Ja, orel.

M: Lahko prosim nekdo nariše?

U2: Kdo se javi?

U5: Ti [*udeleženec 10*] si na [*blagovni znamki A*]. Daj pojdi narisat (smeh ...).

U5: Ah, obvlada dečko.

U4: Nekaj bo narisal.

(smeh ...)

U5: Še dva trikotnika za krila. Super!

M: Kaj pa blagovna znamka obljublja kupcem, ki jo pridejo kupit?

U2: Se pravi kvaliteto, udobnost.

U1: Vse, kar je na tabli [*vrednote blagovne znamke A*].

U10: Prepoznavnost.

U1: Moderno tudi.

U2: Modnost.

M: Še kaj? Kaj kupci pričakujejo od blagovne znamke, ko jo pridejo kupit?

U5: Čim večji napis [*imena blagovne znamke A*].

U10: Zadovoljstvo.

U7: Pa ne vsi. Eni pa hočejo skriti napis.

U2: Kot je rekel [*udeleženec 10*], zadovoljstvo. Ko nekaj vzamejo, da se dober v tem počutijo, da znajo dober nosit.



M: Kaj še, prepoznaven napis?

U8: Ne, vsak noče tega.

U11: Odvisno.

U7: Eni hočejo, da se skrije.

U5: Imamo tudi [*druge blagovne znamke istega proizvajalca*]. Tam je tisto bolj diskretno.

U7: Ti kupci vzamejo omenjene blagovne znamke zaradi drugih razlogov, ker jim je res všeč.

U11: Tisti, ki hoče [*blagovno znamko A*], pride direktno na naš oddelek.

U1: Te kolekcije se med seboj zelo razlikujejo. Po modelih, ceni ...

U11: [*Blagovna znamka A*] je v bistvu tudi najbolj ugodna.

M: Mlajši pridejo na ta oddelek?

U11: Tudi, a tudi starejši. Kupijo kakšne klasične stvari, srajce.

U5: To so tiste gospe, ki bi bile rade najstnice v svojih zrelih.

U11: Ne, ker so tudi elegantne stvari.

U10: Na moškem oddelku je ciljna skupina od 20 do 30 let. So elegantne obleke in tudi športne.

U9: Za mlade in mlade po srcu.

U8: Lahko damo tudi mladost kot obljubo kupcem.

M: Kaj pa [*podjetje*] komunicira z vami o blagovni znamki? Kaj vam sporočajo?

U2: O novih blagovnih znamkah dobimo skripte, da si preberemo začetek te znamke, kako je začela, kje je začela.

U11: Izobraževanja.

M: Kakšna izobraževanja?

U2: Profesionalci v prodaji. Imamo več izobraževanj kot smo jih imeli.

M: Kaj izveste na izobraževanjih?

U2 in U7: Kakšna je blagovna znamka, kako jo prodajati, odnos do kupcev.

U1: Vzdrževanje. Vse.

M: Tudi izveste, kakšni so kupci, ki bodo kupili to blagovno znamko?

U5: Ja, tudi. Vse. Od začetka prodaje do zaključka prodaje.

M: Kaj pa o blagovni znamki?

U1: Zdej recimo kolikor je brand manager, pove zaposlenim o brandih, na katerih delajo. Smo imeli seminar, so prišli od [*blagovne znamke C*] in so povedali vse o brandu. Zdej če pa kakšen na novo pride in ni nobenega takega sestanka, bi pa nadrejeni in tisti, ki delajo na cornerjih povedali, o čem znamka govori. Drugače pa brand managerji predstavijo znamko. Tudi [*udeleženec 11*], ki dela na [*blagovni znamki A*], po mojem mnenju ve največ o [*blagovni znamki A*]. Na primer kolekcije, ki pridejo, ki jih sami ne naročamo, se predstavijo, kakšne bodo, kaj je naročeno. Tisti, ki delajo na blagovni znamki, že vedo, kaj vse bo prišlo k nam, četudi še ni nikjer v nobeni trgovini.

M: Kako pa pridobite vse te informacije o znamki?

U11: Jaz delam že štiri leta na tej blagovni znamki in vem, kakšni kupci so, kaj stranke iščejo, kaj se prodaja. Predvsem izkušnje. Sedaj pomagam tudi pri naročanju. Vem, kaj se prodaja.

Od števil, barv, modelov ... Lansko leto smo imeli predstavitev blagovne znamke, kakšna kolekcija prihaja.

U2: Ja, za to blagovno znamko smo imeli.

U1: Imamo tudi skripto z opisom brandov. Če kakšen nov pride, so jo lahko vzame tudi za domov. Ker če mu poveš o 15 brandih naenkrat, si ne bo zapomnil. Zato je fajn, da si tudi prebereš kdaj. Največ se seveda naučiš z izkušnjami in pridobiš informacije.

U11: Mi delamo na cornerju, stranke se vračajo, stalne, redne, točno vemo, kaj želijo.

M: Kaj pa ostali?

U5: Se strinjamo.

U11: Vsak na svojem oddelku najboljše pozna svoje stranke.

M: S strani vodstva dobivate kakšne redne informacije o blagovnih znamkah?

Vsi: Ne ravno.

U2: A so ti [*udeleženec I*] kaj rekli za kolekcijo [*blagovne znamke D*], ki je prišla?

U1: Mislim, da nič kaj nismo imeli.

M: Lahko podajate ideje, predloge? Imate možnost to izraziti?

U2: Ja.

U1: Zmeraj. Zmeraj ima vsak pravico do svojega mnenja in da pove predloge.

U11: Tudi glede naročanja blaga, blagovnih skupin. Vsak s svojega oddelka poda predloge. Mi najbolj vemo, kaj se prodaja, kaj stranke želijo tako da vsak od nas pomaga pri naročanju.

U1: Več si vpleten v naročanje, več boš dal od sebe, da boš to prodal.

U2: Ker odgovarjaš, kar si naročil.

U1: Tako da se upošteva. Poslovodkinja upošteva mnenje vsakega, ker točno vemo, kaj se prodaja.

M: Prosim, da pogledate svoje osebne vrednote, ki ste jih prej napisali. Se kaj ujemajo z vrednotami [*blagovne znamke A*]?

U4 in U5: Ne.

U2: Modnost imamo verjetno vsi v sebi. Vsak je moden na svoj način. Kvalitete ima tudi vsak svoje, tako dobre kot tudi slabe. Tradicija, verjetno smo že vsi dali nekaj čez, raznolikost, da nismo vsi isti. Prefinjeni smo tudi vsi.

(smeh ...)

M: Gremo kar po vrsti in vsak prebere svoje vrednote, nato pa še pove, kaj čuti do vrednot blagovne znamke.

U11: Sem zanesljiva. Poštena, iskrena, prijazna, vesele narave, ljubeča.

(smeh ...)

U11: To sem jaz ...

M: Kako pa sprejemaš vrednote blagovne znamke?

U11: Ja, sprejemam, mi ni problem.

U10: Prijaznost, natančnost, kolegialnost, vestnost, iskrenost. In ja, lahko se poistovetim.

U9: Poštenost, delavnost, iniciativnost, lojalnost, iskrenost.

U3: Zdaj mi imamo bolj osebne vrednote napisane kot pa so vrednote blagovne znamke.

U7: Zdaj ta raznolikost in prefinjenost, jaz se v tem sploh ne vidim.

U1: Jaz tega ne bi štela kot vrednote. Ker to so vrednote za brand, predmete, stvar. To niso vrednote za živo bitje, za človeka. In so čisto druge.

M: Kako pa to potem sploh sprejemate, če so te vrednote tako drugačne od vaših?

U1: Ja valda, da lahko. Sej to mora imeti vsak brand.

M: Katere so tiste vrednote, ki ločijo ta brand od drugih?

U2: Se pravi, vsak je drugače kreativen.

U1: Raznoliki so med seboj. Pa glih tako imajo lahko take vrednote.

U11: Vsak brand ima svojo kvaliteto, svojo tradicijo, eno zgodovino.

U4: Raznolikost.

M: Ampak v čem je [*blagovna znamka A*] drugačna od ostalih brandov? Kaj jo dela edinstveno?

U10: Vse to [*kar je na tabli*].

M: Če imajo to vse tudi druge znamke.

U2: Ugodne cene. Se pravi, je zelo ugoden od drugih brandov, drugih kreatorških brandov. In od drugih linij [*istega proizvajalca*].

U6: Cenovno najbolj dostopen.

U7: Meni je drugačen in najbolj všeč v tem, da ni na živalih. Zdaj te nove torbice, ki so prišle na trg, kolikor sem brala in slišala. In to je pri meni velik plus. Kar se tiče prefinjenosti, sem rekla konja, ker je to moja najljubša žival. Zdaj se še učim glede tega in ta odnos do živali mi je največji plus, kar se moralnega vidika tiče. Sem proti krznu in vsemu, kar se na krut način z živalmi dela. In v tem se zame razlikuje od drugih brandov.

U5: Jaz bi samo nekaj še dodal na to temo, kako so oni moralni, fini in nič krzna. To je vse lepo in prav, da izdelki niso testirani na živalih in izdelanih iz živali. Včeraj je bil na spletu objavljen podatek, da med vsemi linijami, ki jih je bilo okoli 100 blagovnih znamk, je bila [*blagovna znamka A*] na zadnjem mestu. Se pravi, da najbolj izkorišča delavce in delovno silo. Kaj je zdaj tu bolj pomembno, da ni krzneno ali da ne izkorišča ljudi. Tak da o tej humanosti ... Če že imajo to, da nimajo nič krzna, naj se držijo še tega, da ne izkoriščajo ljudi. Verjamem, da je povsod to izkoriščanje, a če zasedajo zadnje mesto in veljajo za brand, ki najbolj izkorišča delovno silo, jim to nič ne pomaga, da so humani do živali.

M: Da se ne bomo preveč oddaljili od teme. Kaj pa ostali čutite do blagovne znamke in njenih vrednot?

U1: Vse to predstavlja ta brand in stranke, ki pridejo, to vedo. Mislim, da ga vsak pozna.

M: Kaj pa vi na osebni ravni čutite do blagovne znamke?

U5: Odpor.

M: Zakaj?

U5: V bistvu že od nekdaj. Blagovna znamka je tako, kolikor sem bil okol po svetu, ena izmed štirih najmanj ... jim dost vrednost in vrednote padajo. Glih zaradi vseh teh dejavnikov. Pa ne samo izkoriščanje ljudi ampak tudi to, da najmanj naredijo proti temu, da se ponorečki pojavljajo in izkoriščanje ljudi, pa take stvari.

M: Kako občutite pohvale o blagovni znamki? In uspešnost prodaje? Ima to kakšen vpliv na vas?

U2: Seveda, ima.

U11: Ima, ima, ima. Ker vem, da je to najbolj prodajan brand v naši trgovini. Ženski in moški. Super se počutiš.

U2: Tudi najbolj dostopen strankam.

M: Kako vi to občutite, da pohvalijo vašo blagovno znamko?

U2: Da imam jaz torbico blagovne znamke in jo bodo moji prijatelji itak opazili in bodo rekli: »Ja kak maš lepo.« ... Je dost, da jo jaz lahko nosim in jo pohvalim in drugi, da jo pohvalijo meni.

U8: Ti nekaj pomeni to.

M: Torej tista blagovna znamka, na kateri delate v trgovini, vam je najbolj všeč, vam največ pomeni?

U4: Ja, sigurno. Ona je zaljubljena v [blagovno znamko A], jaz recimo nisem. Meni torba [blagovne znamke A] ne pomeni nič. Jaz delam na [blagovni znamki E], imam pa tudi druge znamke, ki so mi ljubše. Jaz imam lahko torbo čisto nekaj drugega, kot je moj brand, od [blagovne znamke A] pa ne. Ker mi je odpor. Ker ga nosi določena populacija, ki meni ni blizu in ga ne bom kupila. Men [blagovna znamka A] na kavbojkah ne pomeni nič. Jaz imam lahko žblj, pa bo boljše kot ta brand. Ljudje smo različni, okusi so različni, vsak pa svojega konja hvali. To je normalno.

U2: Na svoji blagovni znamki se najbolje počutiš.

U9: Ja, da si tam, kjer ti je všeč blagovna znamka.

M: In kako so vas razporedili po blagovnih znamkah?

U11: Jaz sem si izbrala [blagovno znamo A].

U8: Sami smo si izbirali.

U11: Ko smo prenavljali trgovino, sva z [udeležencem 2] delali na ženskih kreacijah, se pravi, da sva imeli vse kreacije, a jaz sem si izbrala [blagovno znamko A], ker mi je tko najljubša od vseh blagovnih znamk.

U2: Jaz sem si ga zbrala, ker je bil takrat zelo moden, trendi, všeč mi je bil...

U4: Ko prideš v trgovino, te vprašajo, kaj poznaš, kam bi rad šel.

U7: Mene so vprašali, kam bi rada šla.

M: Torej prodajate tisto, kar je vam najbližje?

U2: To pa ja.

M: Kje se vidite čez nekaj let? Še vedno na istih blagovnih znamkah in v istem podjetju?

Večina: Ne.

U1: Marsikdo ima višjo izobrazbo kot za prodajalca. Pač ni poklicev in gredo v prodajo. Marsikdo ima faks, pa tudi kaj več delajo ...

U11: Ni služb. Verjetno tudi za to, ker je to delo za mlade. Od 20 do 30 let, pri 35 letih se tu ne vidim. Imam drugo izobrazbo in bi šla čez čas v svojo stroko. Zdaj mi je všeč to delo, kasneje pa bi res šla na svoje področje.

U7: Sedaj se še vidim tu ...

M: Prosim, če mi lahko prikažete, kako ponavadi poteka prodaja. Zaigrajte tipičen primer prodaje. Dajte se razdeliti v dve skupini, vi ste svetovalci, vi pa kupci, ki pridete v trgovino.

U4: Ponavadi je tako, da nam povedo, da rabijo nekaj takega in takega.

U11: Potem pa letamo po celi trgovini.

U5: Zakaj bi poenostavili, če lahko zakompliciramo, ne.

M: No, in kupci ste sedaj stopili v trgovino.

U8: Čakamo, da nas pozdravijo (nasmeh).

U2: Stranka mora prvo stopiti v trgovino, da jo pozdravimo. Kar vstopite (nasmeh).

U9: Dober dan.

U2: Dober dan. Izvolite. Kaj določenega mogoče? Ali boste raje malo pogledali?

M: A to je to?

U11: Meni je lažje, če kar povem. Torej, stranka vstopi v trgovino, jo pozdravimo.

U5: Stranka večinoma ne odzdravi nazaj. Kar gre mimo.

U11: Jo vprašamo, če kaj določenega. In da reče recimo kavbojke, ji predstaviš različne modele.

M: In ko vam povedo, kaj bi imeli...

U2: Kakšni povedo, kakšni pa ne. Nekateri si želijo samo pogledati. Ker stranka noče takoj, ko pride v trgovino: »Dober dan, a vam lahko kako pomagam ...« Tudi ko smo imeli izobraževanje, nam je ena, ki je predavala, povedala, da je bil v Beogradu en tak primer. Stranke niso invalidi, da se jim pomaga.

U5: Mi ne pomagamo, ampak svetujemo.

U2: Ja, mi svetujemo: »Dober dan, izvolite. Iščete kaj določenega? Kaj posebnega?«

M: In na primer, da stranka potem izrazi željo, da nekaj išče. Na primer ...

U11: Kavbojke ponavadi (nasmeh).

M: Ok, kavbojke ...

U11: Potem tudi vprašamo, kakšno barvo, model, na korenčka, kakšno številko rabi. In potem itak vse najdemo. Če ne na našem oddelku, pa gremo na druge. Več različnih modelov, številčk, barv.

U2: In potem stranka proba ...

U11: Ni, da damo samo ene kavbojke, včasih tudi po 10, 15.

M: Torej peljete stranko po celi trgovini?

U11: Ali pa gremo mi iskat.

U2: Stranka gre v garderobo probat, mi pa gremo pa iskat. Če vidimo, da na našem oddelku ni pravega modela in vemo, da je na [drugem oddelku] takšen model, gremo dol na ta oddelek in prinesemo stranki, da pomeri.

U11: Mislim, da se vsi potrudimo, da čim več stvari pokažemo, raznolikih, od modelov do barv.

U1: Vsak mora poznati vse, kar je v trgovini. Predvsem v nadstropju, kjer dela, da pozna brande in modele.

M: Kaj vsak brand ponuja?

U1: Ja, ja, ja. Zaradi kombinacije.

U3: Če išče stranka določeno vrsto hlač, je treba vedet, katere hlače imajo na primer višji pas, katere so na zvonček. To je lahko na primer samo par modelov v celi trgovini.

U2: Katere hlače so daljše in tako ...

M: Kaj pa kak problem kupca, ki se vam zgodi?

U2: Da so nezadovoljni sami s seboj.

U5: Da lažejo sami sebi o velikosti, ki jo nosijo.

U9: Najprej mu daš številko, ki ti jo je rekel in vidi, da to res ne gre, potem mu pa pravo ponudiš.

U5: Mu dokažeš, da nima prav.

U10: Iskrenost je tukaj najbolj pomembna. Če mu boš povedal, ga ne bo več nazaj.

U7: Jaz sem imela enkrat en prisrčen par, žensko, ki je na vsak način hotela 34, čeprav sem videla, da ima 36 ali celo 38. In je seveda vzela 34 in pol je mož dvakrat ven priletel: »Gospa, saj imate prav. Dajte ji 38.« Na začetku bi se rada vsaka spravila v čim ožje.

U5: [*udeleženec 11*] je tudi imela gospoda, ki je bil zrel za številko 60, on je pa rekel, da ima 52.

U11: Ko ga že takoj oceniš, koliko ima. Ampak je rekel, da bo shujšal, tako da je vzel manjšo (nasmeh).

M: Torej kupcu najprej ponudite tisto, kar hoče?

U4: Ja.

U7: Kupec ima vedno prav.

U5: Da se ga s tem ne užali, če bi mu takoj rekel, da ta številka ni prava.

U2: Zadovoljen kupec se bo vedno vrnil. Nezadovoljen pa, če mu bo premajhna obleka, pa je ne bo mogel obleči, bo rekel: »Saj mi niso dober svetovali.« Če ne bo zadovoljen, ne bo več prišel.

U5: Pa sej se mu najprej da tisto številko obleke, ki jo on želi, zraven pa se mu ponudi še alternativa, na tak fin lep način. A bi mogoče poskusili še kakšen model malo večji, da se boste bolj udobno počutili. Ker so tudi različni modeli. V papir zaviti način se mu pove, da tista številka ni za njega.

M: Torej poskušate svetovati, da bo vzel pravo številko in odšel zadovoljen?

U2: Ja, ker zadovoljen kupec se vedno vrača, nezadovoljen pa ne.

U7: Zdej lahko mu pa paše še ne vem kako, pa bo na ceno pogledu in bo dal nazaj, pa če bo zględu v njemu kot Brad Pitt.

U2: Samo, če je nekomu nekaj všeč ... Kot prvo, tisti, ki nimajo denarja, ne hodijo.

U8: Ne hodijo, ja.

U7: Ja no, tudi pridejo.

U2: Tisti, ki si nekaj želijo, ki jim nekaj zelo všeč ... Poznam stranke, ki se zakreditirajo, se pravi, imamo kartice do šest obrokov, ko veš, da nima za jesti in da težko shaja in si bo vzel [*blagovno znamko A*], da bo dober zgledal. Ja, bo pač vzel na šest obrokov, ampak ker mu je tako všeč.

U3: Takih je velik.

U2: Preveč.

M: Ostal nam je samo še zadnji del. Ponovno vas bom razdelila v dve skupini. Ostanite kar v enakih skupinah kot prej, torej vi ste kupci, vi pa zaposleni. Tisti, ki imate vlogo zaposlenih ... Vaša naloga je, da od kupcev izveste, kaj zanje ustvarja vrednost in zakaj bi se odločili za vas in ne za konkurente.

U9: Zakaj ti je [*blagovna znamka B*] najljubša znamka? Kaj vidiš v njej, da se poistovetiš z njo? Zakaj ti je bližje kot [*blagovna znamka A*]?

U5: [*blagovna znamka B*] mi je od vseh znamk, ki so v naši trgovini na razpolago ... Mislim tako, ko sem moral zbrati, ko so me vprašali, sem se odločil zato, ker ima pač neko to vrednost, kvaliteto, tradicijo, prefinjenost. Te oznake, ki smo jih napisali na tablo v primerjavi z [*blagovno znamko A*], ki čutim odpor do njega. Ne rečem, tudi [*blagovna znamka B*] ni perfekten, tudi pri njih je prisotno izkoriščanje ljudi. Glih ta neka tradicija pa prefinjenost sta me najbolj pritegnila od vseh teh brandov, ki jih imamo na razpolago.

U11: Zakaj bi izbrala kavbojke [*blagovne znamke F*] veliko rajši kot pa na primer [*blagovno znamko G*]?

U2: [*blagovna znamka F*] je mladostna, že zaradi tega mi je všeč. Dosti mladostna linija v primerjavi z [*blagovno znamko H*], ki je prva linija, bolj elegantna. Pač bolj se vidim v [*blagovni znamki F*], ker mislim, da ta znamka mene odraža, ker mi bolj paše.

U11: [*udeleženec 6*], s čim te je prepričala ta torbica [*blagovne znamke A*] namesto torbice [*druge blagovne znamke*]?

U6: Zato, ker mi je všeč. Vedno ko kupim, men mora biti to všeč.

U11: Zakaj ravno ta blagovna znamka?

U6: Ker mi je všeč.

U11: In zakaj si jo kupila pri nas, ne pri konkurentih?

M: Zakaj menite, da kupci pridejo k vam in ne h konkurentom?

U5: Določene brande imamo samo mi.

M: Kaj pa enake brande, ki so tudi v drugih trgovinah?

U11: Imamo večjo ponudbo.

U2: Ker smo prijazni, ustrežljivi.

U10: Svetovalci so boljši.

U1: Določene stranke si tudi delimo. Če ne najdejo pri nas, gredo tudi drugam.

U2: Čeprav jaz mislim, da imamo dosti zvesti strank.

U1: Naša trgovina je na nivoju, zgleda čisto drugačna kot vse ostale.

M: In tudi izgled trgovine pritegne kupce?

U6: Ko prideš k nam, vidiš, da ni še ene take trgovine. Kako zgleda [*konkurenčna trgovina*], kar neki so tiste stalaže. Prav zgleda monotono.

U11: Včasih nam tudi stranke povedo, da so včasih hodile v [*konkurenčno trgovino*], ampak da sedaj pa hodijo k nam. Ker jim ni všeč tam, ni lepo.

M: Izgled trgovine jim je torej tudi pomemben?

U9: Ja.

U2: Pa tudi ustrežljivost. Da se maksimalno potrudiš. Tudi zaradi tega se kupci vračajo. Svetuješ.

U1: Vsak od nas ima tudi stalne stranke, h kateremu se stalno vračajo.

U2: Mislim, da nas je tudi več kot v drugih poslovalnicah. Recimo, v [*konkurenčni trgovini*] prideš do tretjega nadstropja, pa ne vidiš enega prodajalca.

U4: Kot kakšna hiša strahov. Pa varnostnik hodi pred tabo.

U2: Pri nas je res tako kot v vojski. Ko prideš noter, vidiš: »Dober dan, dober dan ...« Ti vsaj nekdo lahko pomaga.

M: Ste svetovalci zelo pomemben faktor za pritegnitev kupcev?

U6: Ja.

U10: Absolutno.

U8: Zelo.

U9: Mi imamo tudi veliko raznolikost in večjo ponudbo kot konkurenti. In boljšo ponudbo.

U11: Nekje imajo 10 artiklov, mi imamo 50, 60 različnih artiklov pri eni znamki.

M: Na podlagi česa se odločite za nakup oblačila?

U6: Če vreden stoji.

U2: Udobnost, da nas greje, da je toplo. Na primer, za budno, da je lakasta, ker je trendi, da ima puh, da me bo grela.

U11: Tudi na ceno gledamo. V glavnem pa mi mora biti všeč. Torej ugodno, modno.

M: Menite, da se na podlagi istih faktorjev odločajo tudi vaše stranke?

Vsi: Ja.

U11: Edino mogoče na ceno niso toliko občutljivi. Lahko je budna 2000 evrov in če mu je všeč in ima dovolj denarja, sploh ne bo pogledal na ceno.

M: Kako pa vaše znanje, ki ga imate o brandu, vpliva na odločitev kupca, da se bo odločil za nakup?

U2: Prej se bo odločil za nakup, če mu poveš ... Mi imamo zdaj novo blagovno znamko v trgovini. Ni nova znamka na trgu, ampak v naši trgovini je na novo. To je brand [*I*]. Če stranki rečeš, to sta dva kreatorja, dvojčka iz Kanade. Ko mu poveš, ga začne kar zanimati. Vsak, ki hoče biti in, mora imeti vsaj en kos od [*blagovne znamke I*]. Ker res je raznolik. Mu malo poveš o brandu in je uuu ... Ja, zdej pa res mora imeti en kos. Veš, stranke se da prepričati.

U3: To je kot neko potovanje.

U1: Treba je povedati, zakaj odtehta ceno, da stranka to kupi. Zakaj je ta torbica 1000 evrov. Je status ...

U2: Je ročno šivana.

U5: Jaz sem na ta način prepričal stranko, ki je gledala moški trenčkot [*blagovne znamke B*], da bo pač za soproga za darilo kupila. Malo jo je naprej cena dajala, pa sem ji prinesel en trenčkot [*blagovne znamke A*] in ji povedal vse razlike. Na koncu se je za [*blagovno znamko B*] ne glede na ceno odločila. Ker sem ji razložil, zakaj ima tako vrednost, kakšni so njihovi postopki, tudi sama je potem videla kraj, kvaliteto in se odločila za trenčkot [*blagovne znamke B*] ne glede na ceno.

M: Ker si imel znanje o brandih?



U5: Ja, ker če ni bi imel jaz ali pa kdorkoli drug od sodelavcev tega znanja, bi se gospa mogoče odločila za cenejšo, ker ji je to bolj dostopno. Ali pa se ne bi odločila za nobeno od teh opcij.

M: Samo z izkušnjami pridobite to znanje o brandih?

U7: Pa sam malo po googlu preiščeš, sam raziskuješ. Ker prodajalec mora biti prepričljiv. Če se jaz dam v vlogo kupca, da pridem jaz nekaj kupovat, pa recimo, da pustimo oblačila, gremo na pohištvo in da bo prodajalec vedel manj kot jaz, si bom rekla, da ne vem, kaj delam v tej trgovini. Dejansko te mora prodajalec prepričati in imeti znanje.

U5: To je bila na primer moja samoiniciativa, da sem se poglobil v brand, ki ga prodajam.

U1: Izkušnje, skripte. Da si sam pogledaš.

U10: Da si iznajdljiv.

U1: Potem ta predavanja o brandih s principali.

U11: Tudi dostikrat sami stvari oblečemo in probamo. Včasih zgleda na obešalniku grozno, pa oblečemo in je ful dobr. In če vidimo, da dobro zgleda in stoji, tudi stranki ponudimo.

M: Aha, kar sami probate?

U11: Ja, če nam je všeč ali pa da vidimo, kako stoji.

U5: Sploh pri čevljih je velikokrat tako, da sami poskusimo, da vidimo, če je tista številka, ki jo običajno nosimo. Ker velikokrat nas stranke vprašajo, kakšne pa so številke, ali so normalne ali so večje ali manjše. Recimo, določene znamke imajo eno, dve številki manjše od normalne, da takoj vemo, katero številko ponuditi. Če reče, da ima 43, da mu takoj 45 ponudiš, ker veš, da 43 pod nobenim pogojem ne bo gor spravil.

U11: Pa tudi, ko stranke probavajo na primer kavbojke, smo zraven, da vidimo, kako model stoji, da jih tudi še komu drugemu znamo ponuditi.

U2: Ker ne paše vsakemu vse.

U11: Se znajdemo, no.

U7: Da imaš interes. Če nimaš interesa, ne delodajalec, nobeden ti ne bo pomagal, da bi ti napredoval. Če imaš interes v tisti brand, se boš poglobil.

M: In stranke to čutijo?

U7: Če pa delaš kar tako...

U2: Ker moraš in nisi niti pozitiven ...

U1: Jaz mislim, da so pri nas kar predani prodajalci. Marsikje ti da samo številko in ti probavi.

M: Torej res verjamete v blagovne znamke, za katere delate?

Vsi: Ja.

M: Za konec bi vas samo še prosila, da izpolnite kratek vprašalnik. Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje in za vaš čas. Lep dan vam želim.

## **PRILOGA 6: Primerjava osebnih vrednot udeležencev druge fokusne skupine z vrednotami blagovne znamke**

Za vsakega udeleženca druge fokusne skupine sem zapisala njegove osebne vrednote. Vrednote, ki sem jih označila, so hkrati vrednote blagovne znamke.

Vrednote blagovne znamke:

- povezanost (prijateljstvo, ljubezen),
- iskrenost
- poštenost,
- predanost,
- strokovnost,
- vključenost (pripravljenost pomagati)
- preglednost,
- delavnost.

Vrednote udeleženca 1:

- zdravje,
- optimizem,
- prijaznost,
- gurmanstvo,
- osebno zadovoljstvo.

Vrednote udeleženca 2:

- **iskrenost,**
- prijaznost,
- zdravje,
- **sreča** (Udeleženec 2: »Srečo bi se pomoje dalo povezati s par vrednotami blagovne znamke ... prijateljstvo ...«.),
- svoboda.

Vrednote udeleženca 3:

- optimizem,
- točnost,
- natančnost,
- **pripravljenost pomagati,**
- **poštenost,**
- **sreča.**

Vrednote udeleženca 4:

- **prijateljstvo,**
- **ljubezen,**

- **sreča** (Udeleženec 4: »... sreča je men tudi uspeh in prijateljstvo, pa povezanost ...«),
- gurmanstvo,
- pustolovstvo.

Vrednote udeleženca 5:

- **prijateljstvo,**
- **poštenost,**
- **avtentičnost** (Udeleženec 5: »... ki bi lahko bilo iskrenost.«),
- spoštovanje,
- **ljubezen.**

Vrednote udeleženca 6:

- **pripadnost** (Udeleženec 6: »... ki bi lahko bila povezanost.«),
- vztrajnost,
- naravnost k uspehu,
- **altruizem,**
- pozitivnost.

Vrednote udeleženca 7:

- **prijateljstvo,**
- uspeh na vseh življenjskih področjih,
- zdravje,
- **sreča,**
- **ljubezen,**
- **družina** (Udeleženec 7: »Pa družina bi lahko bila povezanost.«).

Vrednote udeleženca 8:

- **uspeh,**
- **poštenost,**
- **spoštovanje.**

## **PRILOGA 7: Primerjava osebnih vrednot udeležencev tretje fokusne skupine z vrednotami blagovne znamke**

V tretji fokusni skupini sem pridobila podatke o osebnih vrednotah le od šestih udeležencev, saj sem nato iz njihovih odgovorov ugotovila, da ne vedo, katere so vrednote blagovne znamke, zato nismo nadaljevali s primerjavo vrednot. Niti ena od osebnih vrednot udeležencev se ne ujema z vrednotami blagovne znamke.

Vrednote blagovne znamke:

- modnost,
- mladost,
- sproščenost,
- avtentičnost,
- raznolikost.

Vrednote udeleženca 2:

- prijazna,
- komunikativnost,
- poštenost,
- ustrežljivost,
- simpatičnost.

Vrednote udeleženca 7:

- iskrenost,
- prijaznost,
- točnost,
- ustrežljivost.

Vrednote udeleženca 8:

- iskrenost,
- poštenost,
- zaupanje,
- ustrežljivost,
- potrpežljivost.

Vrednote udeleženca 9:

- poštenost,
- delavnost,
- samoiniciativnost,
- lojalnost,
- iskrenost.

Vrednote udeleženca 10:

- prijaznost,
- natančnost,
- kolegialnost,
- vestnost,
- iskrenost.

Vrednote udeleženca 11:

- zanesljiva,
- poštena,
- iskrena,
- prijazna,
- vesele narave,
- ljubeča.