

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**PRENOVA KORPORATIVNE ZNAMKE S PRIMEROM DOMAČEGA
TELEKOMUNIKACIJSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2009

NELIDA TURK

IZJAVA

Študentka Nelida Turk izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom docenta dr. Tomaža Kolarja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, september 2009

Podpis: _____

KAZALO

Uvod	1
1 Korporativna znamka.....	3
1.1 Opredelitev	3
1.2 Povezava med korporativno znamko in blagovno znamko.....	7
1.3 Arhitektura blagovnih znamk v podjetju.....	10
1.4 Korporativna identiteta, imidž in ugled	13
1.5 Celostna grafična podoba	17
1.6 Korporativna identiteta in korporativno komuniciranje.....	19
2 Prenova korporativne znamke	21
2.1 Opredelitev	21
2.2 Razlogi za prenovu	23
2.3 Pristopi in načini prenove korporativne znamke	25
2.4 Nevarnosti prenove korporativne znamke.....	28
2.5 Vpliv prenove na pozicioniranje korporativne znamke	31
2.6 Vpliv prenove na moč in vrednost korporativne znamke	33
2.7 Izvedba prenove korporativne znamke	38
3 Primeri prenove korporativne znamke v telekomunikacijskih podjetjih	39
3.1 Evropska telekomunikacijska podjetja.....	40
3.2 Orange	43
3.3 France Telecom.....	44
3.4 Swisscom.....	51
3.5 Primerjalna analiza in ugotovitve	57
4 Predlog prenove korporativne znamke domačega telekomunikacijskega podjetja.....	59
4.1 Telekom Slovenije	59
4.1.1 Upravljanje blagovnih znamk v Skupini Telekom Slovenije	61
4.1.2 Komuniciranje s ciljnimi javnostmi	62
4.1.3 Konkurenca in tržni deleži.....	63
4.2 Razlogi za prenovu korporativne znamke	65
5 Predlog modela prenove korporativne znamke	69
5.1 Izhodišča.....	69
5.2 Kolo korporativne identitete podjetja	72
5.3 Kolo korporativne identitete Telekoma Slovenije	75
Sklep	79
Literatura in viri.....	81
Priloge	1
Slovar strokovnih izrazov	3

Uvod

Opredelitev problema, namen in cilj magistrskega dela

Prenova korporativne znamke podjetja je proces, ki zahteva temeljito analizo in opredelitev razlogov za prenavo. Le-ta pa zahteva sistematičen in načrtovan pristop, saj gre za spremembo, ki jo zaznajo in morajo sprejeti tako potrošniki kot zaposleni oziroma tako zunanje kot notranje javnosti podjetja. Da bi bila prenova korporativne znamke uspešna, kar je gotovo cilj vsakega podjetja, ki se za to odloči, morajo vsi vpleteni razumeti, da je to obsežen proces, ki pomeni več kot le vizualno spremembo logotipa podjetja.

Korporativna znamka ni samo ime in znak podjetja, ampak je tudi način komuniciranja podjetja, videz in obnašanje zaposlenih, kvaliteta storitev; je vse, kar potrošnik vidi, sliši oziroma občuti, ko pride v kontakt s podjetjem. Ena od strokovnih opredelitev določa korporativno znamčenje kot sistematično načrtovan in implementiran proces oblikovanja in ohranjanja želenega ugleda podjetja kot celote s pošiljanjem signalov vsem deležnikom in z upravljanjem obnašanja, komuniciranja in označevanja podjetja (Einwiller & Will, 2002, str. 101).

Sprememba znaka in imena podjetja je najbolj vidna oziroma na videz najhitrejša, hkrati pa zahteva sistematično načrtovanje sprememb in temeljito opredelitev razlogov za spremembe. V magistrskem delu bom izhajala iz prenove korporativne znamke kot spremembe znaka in/ali imena podjetja (spremembe celostne grafične podobe) ter prikazala, kje se ta sprememba lahko kaže oziroma na kaj vpliva. Kot pravi Jančič v predgovoru Repovševe knjige, je nova celostna grafična podoba za organizacijo prava mala revolucija. Nobena odločitev v organizaciji ni povezana s toliko vidiki organizacijske uspešnosti. Nobena odločitev v bistvu ne združi pri delu toliko različnih profilov strokovnjakov: trženjskih strategov, komunikologov, psihologov, tehnologov, pravnikov, ekonomistov, tekstopiscev, slikarjev, oblikovalcev (Repovš, 1995, str. 10).

Prenova korporativne znamke lahko vpliva na pozicioniranje korporativne znamke. Če je znamka v svojem bistvu zaznavanje s strani potrošnika, potem je pozicioniranje proces, skozi katerega podjetje ponuja znamko potrošniku (Arnold, 1993, str. 91). Korporativno znamko lahko posamezni deležniki (kupci, stranke, zaposleni, vlagatelji, lastniki) zaznavajo povsem različno. Prav tako lahko določen del kupcev podjetje zaznava enako kot določen del zaposlenih, vendar se njihova zaznava razlikuje od preostalega dela in skupin ostalih deležnikov (Jurkowich & Abrahams, 2008, str. 8). Prenova znamke, ki ima različen položaj v očeh različnih skupin posameznikov, je torej za podjetje zelo velik izziv. Iz tega tudi sledi, da je premalo graditi le na zadovoljstvu oziroma zaznavanju potrošnikov, ampak so zelo pomembni tudi drugi deležniki, npr. zaposleni kot pomembni ambasadorji korporativne znamke. Avtorji v različnih člankih opozarjajo na dejstvo, da so aktivnosti podjetja pri prenovi korporativne znamke usmerjene zgolj v obveščanje zunanjih deležnikov o spremembi in tudi skrb o reakcijah na spremembo se prav tako nanaša

večinoma na zunanje javnosti. Podjetja premalo pripravljajo svoje zaposlene na spremembo, ampak od njih enostavno pričakujejo, da jo bodo sprejeli pozitivno.

Prenova korporativne znamke vpliva tudi na premoženje oziroma vrednost znamke, lahko rečemo tudi na samo vrednost podjetja kot znamke. Premoženje blagovne znamke je skupek sredstev in obveznosti, povezanih z blagovno znamko, njenim znakom ali simbolom, ki dodajajo k vrednosti, ki jo prinaša izdelek/storitev podjetju in/ali uporabniku, ali odvzemajo od te vrednosti (Aaker, 1991, str. 15-16). Če se osredotočimo na korporativno znamko, pa njeno premoženje opredeljuje Keller (2003, str. 539), in sicer kot razlikovalni odziv uporabnikov, kupcev, zaposlenih, drugih podjetij in relevantnih skupin deležnikov na dejanja, komuniciranje, izdelke ali storitve, ki jih zagotavlja ta korporativna znamka.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature (knjig, člankov, prispevkov, internih virov podatkov) s področja korporativnega trženja preučiti pristope in načine prenove korporativne znamke ter utrditi prepričanje, da ima sistematičen in načrtovan pristop velik pomen tako za uspešno prenovo kot nasploh za podjetje. Namen magistrskega dela je tudi preučiti primere prenove korporativne znamke v nekaterih telekomunikacijskih podjetjih in podati iztočnice, ki so lahko osnova za uspešno prenovo domačega telekomunikacijskega podjetja.

Cilj magistrskega dela je na osnovi teoretskih spoznanj iz analiz in primerjav obstoječih pristopov in načinov prenove korporativne znamke ter na podlagi preučitev praktičnih primerov predlagati model prenove korporativne znamke, ki bi lahko služil kot osnova za uspešno prenovo korporativne znamke domačega telekomunikacijskega podjetja.

Metode preučevanja in zasnova dela

V magistrskem delu se opiram na teoretična znanja o korporativni znamki, korporativni identiteti, celostni grafični podobi in drugih elementih, na katere se vsebina magistrskega dela nanaša. Kot izhodišče uporabljam širok nabor strokovne literature, knjig in člankov ter interne vire podatkov. Za opis obstoječih modelov in strategij uporabljam predvsem opisno metodo. Poleg strokovne literature so v magistrskem delu vključena tudi lastna znanja in izkušnje s področja korporativnega znamčenja in korporativnega komuniciranja, pridobljena pri delu v slovenskih podjetjih.

Uporabljena je metodologija študije primerov (*angl. case study*), kjer opisujem posamezne primere prenove korporativne znamke v telekomunikacijskih podjetjih, njihove značilnosti, jih primerjam in analiziram ter oblikujem sklepe. Pri preučevanju prenove korporativne znamke v posameznih podjetjih izhajam iz analize in kombiniranja različnih virov podatkov (članki, strokovni prispevki, seminarji ipd.).

Prvi del naloge prikaže različne opredelitve korporativne znamke, povezanost med korporativno in blagovnimi znamkami, njen odnos do korporativne identitete, imidža in ugleda podjetja ter povezanost s korporativnim komuniciranjem. O razlogih za prenavo korporativne znamke, pristopih, načinih in nevarnostih, s katerimi se srečuje podjetje pri prenavi, ter s samo izvedbo prenavne se ukvarjam v drugem poglavju magistrskega dela. Vključuje tudi vidik vpliva prenavne na pozicioniranje korporativne znamke ter na njeno moč in vrednost. Prenavi korporativne znamke v praksi je namenjeno tretje poglavje, in sicer na primerih različnih telekomunikacijskih podjetij. Preučevanje na konkretnih primerih obsega razloge za prenavo korporativne znamke, proces prenavne ter opažanja oziroma spremembe po prenavi in se konča s primerjalno analizo ter ugotovitvami. Sledi četrto poglavje s primerom domačega telekomunikacijskega podjetja in razlogi za prenavo njegove korporativne znamke. Peto poglavje pa združi teoretično osnovo in rezultate analize primerov v model, ki bi lahko služil kot izhodišče za pripravo strategije prenavne korporativne znamke podjetja. Uporabnost modela je prikazana tudi na praktičnem primeru domačega telekomunikacijskega podjetja. Ta del naloge poveže teorijo in prakso z namenom priprave uporabnih izsledkov in predlogov za konkreten izziv v domačem telekomunikacijskem podjetju in predstavlja osnovo tudi za druga podjetja, ki se srečujejo s prenavo korporativne znamke.

1 Korporativna znamka

Opredelitve blagovne in korporativne znamke segajo v prejšnje stoletje, avtorji poudarjajo različne vidike in elemente. Položaj korporativne znamke v podjetju določa tudi arhitektura blagovnih znamk. Korporativna znamka vpliva na korporativno identiteto, imidž in ugled podjetja, različne javnosti pa jo spoznajo tudi prek korporativnega komuniciranja. Vse to je predstavljeno v prvem poglavju.

1.1 Opredelitev

Eno izmed prvih in uveljavljenih opredelitev blagovne znamke je podalo ameriško trženjsko združenje (AMA¹) iz šestdesetih let 20. stoletja, ki *blagovno znamko* opredeli kot ime, izraz, znak, simbol, obliko ali njihovo kombinacijo, namenjeno prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler, 2004, str. 418). Konec dvajsetega stoletja je pojav blagovnih znamk postal globalen. Upravljanje z blagovnimi znamkami se je začelo širiti z izdelkov široke porabe na trg storitev, industrijskih izdelkov in drugih vrst ponudbe (Arnold, 1993, str. 18).

¹ American Marketing Association (AMA) je ameriško trženjsko združenje, ki združuje prek 40000 članov (AMA, 2009).

Blagovna znamka je več kot samo izdelek prav zaradi dodane vrednosti za potrošnika. Uspešna blagovna znamka je prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaganava zanj pomembne, posebne in trajne dodatne vrednote, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami (De Chernatony & Mac Donald, 1998, str. 20).

Zanimiv je pogled Balmerja, ki loči tri vrste opredelitev blagovne znamke (Balmer & Greyser, 2003, str. 245-246):

- *prvotna opredelitev*, kjer znamka označuje lastnika. Sem lahko uvrstimo najširše uporabljano opredelitev Ameriškega trženjskega združenja (AMA) iz šestdesetih let 20. stoletja;
- *uveljavljena opredelitev*, ki se osredotoča na dodano vrednost, ki jo znamka prinaša proizvodu. Le-ta naredi proizvod zapomnljiv. Proizvodi nastajajo v tovarni, vrednost blagovne znamke pa se oblikuje v glavah ljudi. Blagovne znamke so lahko brezčasne, medtem ko proizvodi ne morejo biti;
- *nepričakovana opredelitev*, ki obravnava znamko na korporativni ravni. Po tej opredelitvi vrednost korporativnih znamk ni načrtovana, ampak je iskrena, odkrita in s tega vidika nepričakovana, odvisna tudi od zaposlenih in organizacijske kulture. Korporativno znamko opredeljuje kot percepcijo, ki jo imajo potrošniki o podjetju. Če povzamem, gre pri Balmerju za tri odnose, in sicer: znamka - lastnik, znamka - proizvod in znamka - podjetje.

Podobno opredeli blagovne znamke De Chernatony, in sicer jih združi v tri skupine: Prva skupina zajema razlage, ki izhajajo iz vstopnih dejavnikov; označevanje z blagovnimi znamkami je tu opredeljeno kot eden od načinov, kako menedžerji usmerjajo vire, da bi vplivali na uporabnike. V drugi skupini so razlage, ki izhajajo iz izstopnih dejavnikov; tukaj gre za uporabniške razlage in obravnavo načinov, kako lahko znamke pomagajo uporabniku »doseči nekaj več«. Tretja skupina, ki izhaja iz časovne razsežnosti blagovnih znamk, pa upošteva njihovo razvojno naravo (De Chernatony, 2002, str. 35). Kratek opis posameznih razlag podajam v tabeli; je pa potrebno poudariti, da je blagovna znamka preplet različnih opredelitev, in ne ene same.

Tabela 1: Različna tolmačenja blagovne znamke

<i>Glede na vstopne dejavnike</i>	
Logotip	Blagovna znamka je ime, znak, simbol ali oblika oziroma kombinacija naštetega, katerih namen je identifikacija izdelkov ali storitev in razlikovanje od konkurence (AMA).
Pravno sredstvo	Blagovna znamka, ki je registrirana, zagotavlja pravno varstvo lastništva in s tem varuje pred posnemovalci.
Ime podjetja	Korporacijsko označevanje z blagovno znamko, kjer označevanje z blagovno znamko temelji na celotnem podjetju.
Okrajšava ali bližnjica	Blagovna znamka kot asociacija na izdelke, storitve idr.
Sredstvo za zmanjševanje tveganja	Blagovna znamka lahko zmanjša funkcionalno, finančno, časovno, družbeno, psihološko tveganje, kar je uporabna metoda predvsem pri nakupnem procesu.
Sredstvo pozicioniranja	Blagovna znamka zagotavlja, da uporabnik ob imenu znamke nemudoma dobi asociacijo na določeno funkcionalno korist ali zelo omejeno število koristi.
Osebnost	Z metaforično uporabo znamke kot osebnosti (primer nastopa znanih osebnosti v oglasih zanjo) odjemalci lažje sprejmejo njene čustvene vrednote.
Sklop vrednot	Vrednote vplivajo na vedenje in izbiro blagovne znamke.
Vizija	Močno vizijo blagovne znamke sestavljajo prihodnje okolje, ki ga želimo z znamko ustvariti, razlog za njen obstoj in zanjo značilne vrednote.
Sredstvo za dodajanje vrednosti	Funkcionalne ali čustvene dodatne lastnosti.
Sredstvo za prikaz identitete	Blagovna znamka ni izdelek ampak izdelku podeljuje pomen in določa njegovo identiteto, tako časovno kot prostorsko (Kapferer, 1997).
<i>Glede na izstopne dejavnike</i>	
Podoba	Blagovna znamka kot niz asociacij, ki jih v daljšem časovnem obdobju zaznava posameznik, izhajajoč iz neposrednega ali posrednega izkustva z blagovno znamko.
Odnos	Odjemalci so v odnosu z blagovno znamko.
<i>Časovna utemeljitev</i>	
Razvijajoča se danost	Blagovna znamka se mora prilagajati spremembam okolja. Njene bistvene vrednote se le redko spremenijo, spremembe obrobni vrednot pa so pogostejše.

Vir: Povzeto po De Chernatony, *Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja*, 2002, str. 34-63.

Iz gornje tabele je razvidno, da znamka združuje več nalog. Kot pravi Maljevec (2002, str. 50), je smiselno, da skušamo pri načrtovanju znamke njene naloge kar se da najbolje sestaviti, da bomo lahko dosegali konkurenčne prednosti in položaj na trgu. Blagovna znamka pomeni komunikacijski simbol, preprečuje tveganje za kupca, predstavlja dodano vrednost in, kar je najpomembnejše, zagotavlja prihodnje donose.

Prav tako kot izdelki so tudi podjetja v očeh potrošnikov bolj ali manj uspešna, ugledna, prepoznana ipd. Tudi podjetja sama so na nek način blagovna znamka, lahko jo imenujemo *korporativna znamka*. Če preslikam opredelitev blagovne znamke, ki jo je podala AMA, na korporativno znamko, imamo tudi pri korporativni znamki ime, znak in /ali kombinacijo naštetega, ki je namenjeno prepoznavanju podjetja in razlikovanju od konkurentov. Poznamo več strokovnih opredelitev korporativne znamke, med njimi:

Aaker (2004, str. 16) pravi, da korporativna znamka predstavlja podjetje oziroma organizacijo in izraža njeno dediščino, vrednote, kulturo, ljudi in strategijo. Za Balmerja in Greyserja (2003, str. 246) je korporativna znamka nedvoumna zaveza med organizacijo in njenimi skupinami deležnikov, vključno s strankami. Ta zaveza se kaže tako v vedenju zaposlenih kot tudi v proizvodih in storitvah organizacije. Avtorja jo opredelita tudi kot mešanico petih elementov: kulturnega, zapletenega, otipljivega, eteričnega in obvezujočega. Van Auken (2002, str. 19) poudarja, da gre za znamko, ki nosi ime podjetja in je vedno pozicionirana najvišje v hierarhiji znamk. Van Riel pa korporativno znamčenje opredeli kot sistematično načrtovan in implementiran proces oblikovanja in ohranjanja zelenega imidža, torej tudi zelenega ugleda podjetja kot celote s pošiljanjem signalov vsem deležnikom in z upravljanjem obnašanja, komuniciranja in označevanja podjetja (Einwiller & Will, 2002, str. 101). Kline in Rozman (2001, str. 21) poudarjata, da je korporativna znamka prva znamka podjetja, na katero se veže in v katero podjetje vlaga celoten ugled. Deluje kot organizator, katerega naloga je povezati ponos zaposlenih z zadovoljstvom strank s prenosom ključnih vrednot in tako zmagati na trgu. Guzman (2008, str.1) zagovarja, da mora korporativna znamka izražati vrednote organizacije. Ključne vrednote organizacije morajo biti osnova v procesu graditve korporativne znamke, interno in eksterno; vgrajene morajo biti v proizvode/storitve, se izražati v vedenju in v komunikaciji.

Znamke, bodisi blagovne ali korporativne, pa zahtevajo upravljanje, kar je kompleksen proces. Med množico navodil in vodil dobrega upravljanja z znamkami Blackett (1998, str. 110-111) poudarja deset ključnih: neguj svoje znamke, računsko jih utemelji, z znamkami upravljaj konservativno, obravnavaj upravljanje z znamkami v svojem podjetju resno, vzdržuj odgovornost do znamk, izkoriščaj njihovo premoženje, pregleduj portfelj znamk, upoštevaj mednarodno področje, vzdržuj razlikovalni element znamke in poskrbi za pravno zaščito.

Če povzamem, je korporativna znamka mnogo več kot le ime podjetja. Korporativna znamka je tudi mnogo več kot znak podjetja. Korporativna znamka vsebuje in predstavlja

vrednote in obljube, občutke in razpoloženja o celotnem podjetju, tako o proizvodih in storitvah, kot tudi o samih zaposlenih. Vsega tega pa ne predstavlja samo kupcem ampak tudi delničarjem, finančnikom, novinarjem in drugi splošni javnosti, pri čemer ne smemo pozabiti zaposlenih. Zaposleni imajo pomembno vlogo v predstavljanju korporativne znamke, še posebej v storitvenih podjetjih.

1.2 Povezava med korporativno znamko in blagovno znamko

Znamčenje je proces kreiranja pričakovanj v zvezi z izdelki ali storitvami v glavah potrošnikov, je čustvena bližnjica do racionalne odločitve o nakupu (Pompe, 2004). Blagovna znamka je osebnost s svojo identiteto. Blagovna znamka pa lahko predstavlja tudi podjetje, je korporativna znamka. Balmer in Gray razlikujeta korporativno in izdelčno blagovno znamko. Korporativno znamko imata avtorja za komunikacijsko sredstvo, s katerim podjetje sporoča vrednosti blagovne znamke (Štorgelj, 2008, str. 40).

Dowling (2001, str. 188-195) prikazuje povezanost med blagovno in korporativno znamko skozi njune imidže. V omrežju imidžev prikazuje medsebojno povezavo šestih potencialnih virov imidžev, ki vplivajo drug na drugega. Poleg imidža blagovne znamke in imidža podjetja navaja tudi imidž industrije in imidž države. Puščice in njihova usmerjenost predstavljajo potencialni vir vplivanja imidžev drug na drugega:

- *Puščica 1* prikazuje, kako so določene države poznane po določeni industriji in nasprotno (primer so francoska vina in parfumi, škotski viski, francoska in italijanska moda);

- *Puščica 2* kaže povezanost med imidžem države in imidžem podjetja (ki se kaže v imenih podjetij, kot so npr. American Express, Zurich Insurance ali kot korporativni slogani, npr. Lufthansa »German Airlines«, Qantas »Spirit of Australia«);

- *Puščica 3* povezuje imidž države in imidž blagovne znamke. Nazorni primeri so Coca Cola, Disney, Apple, Mc Donald's, ki so pripomogli k imidžu Amerike kot poslovno uspešne države. Prav tako je imidž Amerike kot hitro rastoče poslovne in potrošniške družbe pripomogel k rasti imidža teh znamk v tujini;

- *Puščica 4* kaže povezanost med imidžem industrije in imidžem podjetja. Podjetja to povezanost rada poudarjajo v primerih, ko gre za pozitiven imidž (npr. zdravstvo, izobraževanje, umetnost) in raje prikrivajo ob negativnem imidžu (npr. tobačna industrija, industrija orožja);

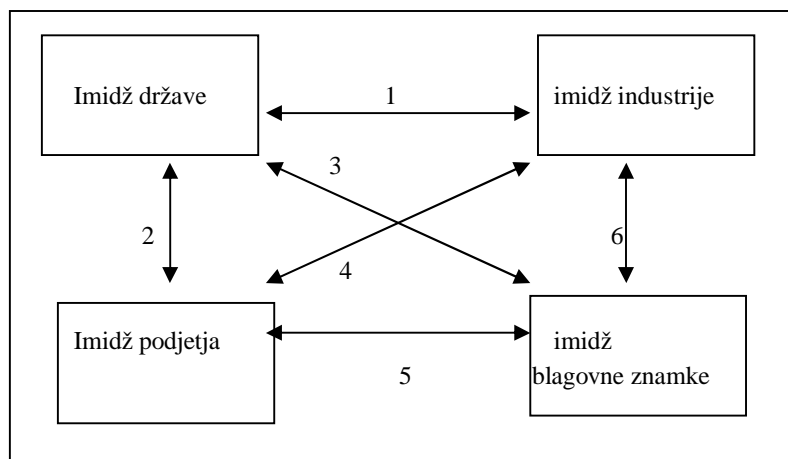
- *Puščica 5* povezuje imidž podjetja in imidž blagovne znamke. Povezanost med njima je različna v odvisnosti od arhitekture blagovnih znamk v podjetju, ki jo bom nadrobneje predstavila v enem od naslednjih poglavij. Na kratko je povezanost lahko sledeča:

- ime korporativne znamke je tudi ime blagovnih znamk in na ta način so podjetje in njegove znamke močno povezani. Primer so npr. Mercedes Benz, Phillips, Swisscom;

- imena blagovnih znamk so povsem drugačna od imena podjetja in se oglašujejo samostojno. Npr.: Head&Shoulders, Pampers, Pringles..., ki jih povprečen potrošnik ne povezuje s korporativno znamko Procter& Gamble;

- kombinacija korporativne in blagovne znamke je pogosta v primerih, ko obstaja večje »nakupno« tveganje, ki ga podjetje z dobrim imidžem skuša zmanjšati oziroma želi povečati imidž novega izdelka;
- poznamo tudi sistem družine blagovnih znamk, kjer podjetja oblikujejo posamezne skupine z več blagovnimi znamkami in potem ločeno tržijo vsako skupino posebej;
- *Puščica 6* kaže povezanost med imidžem industrije in imidžem blagovne znamke. Primer je prenos dobrega imidža Coca Cole na industrijo brezalkoholnih pijač.

Slika 1: Omrežje imidžev - šest potencialnih virov imidžev in njihove povezave



Vir: Dowling, *Creating Corporate Reputations*, 2001, str. 189.

Balmer (2001, str. 281-282) pravi, da so glavne vrline korporativne znamke, da komunicira, razlikuje in povečuje (vrednost). S trženjske perspektive se tradicionalna osredotočenost na zunanje okolje, nadzorovano komunikacijo, znamčenje, vizualno identifikacijo in raziskovanje imidža, na produktni ravni, usmerja na korporativno raven. Preobrat na korporativno raven se kaže skozi različna prevladujoča področja trženja, kot so: trženje temelječe na odnosih, trženje storitev, mednarodno trženje, trženje neprofitnih organizacij, korporativni odnosi z javnostmi idr. Širši pogled in večjo vpletenost organizacije pri korporativnih znamkah v primerjavi z blagovnimi znamkami kaže tudi spodnja tabela.

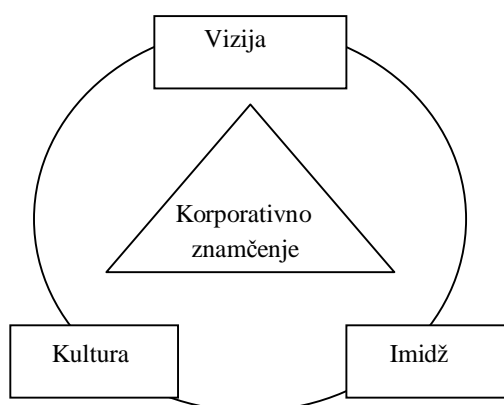
Tabela 2: Primerjava med blagovnimi in korporativnimi znamkami

	Blagovne znamke	Korporativne znamke
Menedžment	srednji menedžment	predsednik uprave
Odgovornost	srednji menedžment	vsi zaposleni
Sorodne discipline	trženje	strateške, multidisciplinarne
Komunikacijski mik	tržno komuniciranje	korporativno komuniciranje
Osredotočenost	pretežno na stranko	mnogovrstna; notranje in zunanje skupine deležnikov
Vrednost	v glavnem načtovana	lastniška, korporativna, druga

Vir: Balmer, *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog*, 2001, str. 281.

Hatch in Schultz podajata šest razlik med blagovno in korporativno znamko: premik fokusa iz proizvoda na organizacijo; z izpostavljanjem organizacije sta bolj opažena tudi njeno obnašanje in vpliv na javnost; odnos z vsemi deležniki, in ne le z uporabniki proizvodov; zahteva po širši organizacijski podpori; časovna dimenzija korporativne znamke zajema poleg sedanosti tudi preteklost in prihodnost; večji doseg korporativnih znamk kaže njihovo strateško pomembnost. Na teh razlikah temelji tudi okvir korporativnega znamčenja, ki sestoji iz treh elementov; strateške vizije, organizacijske kulture in korporativnega imidža, katerih povezanost je ključna za razvoj korporativne znamke (Guzman, 2008, str. 11-12).

Slika 2: Elementi korporativnega znamčenja

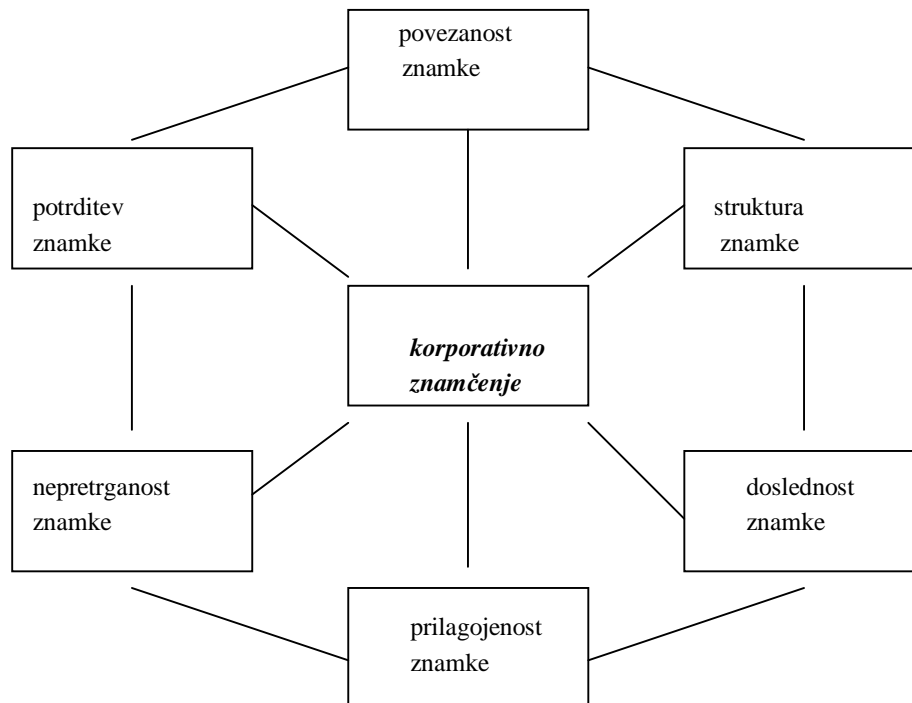


Vir: Guzman, *Brand Building Literature Review*, 2008, str. 12.

Knox in Bickerton imenujeta šest »dogovorov« graditve korporativne znamke: povezanost znamke ali razumevanje položaja znamke, struktura znamke ali kako je znamka pozicionirana skladno z vrednostjo za potrošnika in druge deležnike, potrditev znamke ali način, kako je znamka povezana s celo organizacijo in različnimi javnostmi, doslednost znamke ali jasno izražanje vsem deležnikom skozi komunikacijske kanale, nepretrganost

znamke ali vrsta poslovnih procesov s korporativno znamko, prilagojenost znamke ali sposobnost stalnega spremljanja in upravljanja znamke (Guzman, 2008, str. 12).

Slika 3: Šest »dogovorov« graditve korporativne znamke



Vir: Guzman, *Brand Building Literature Review*, 2008, str. 12.

1.3 Arhitektura blagovnih znamk v podjetju

Za podjetje je postala izjemnega pomena arhitektura blagovnih znamk, imenovana tudi politika blagovnih znamk, ki jo Pompe (2004) opredeljuje kot trajen proces kolektivnega upravljanja dveh ali več blagovnih znamk znotraj enega podjetja ali organizacije, katerega cilj je v tem, da posamezne znamke znotraj portfelja postavi v takšen odnos, da bo ta gradil pri potrošnikih ne le individualne vrednosti znamk, ampak tudi celotno vrednost portfelja. Rečemo lahko, da arhitektura blagovnih znamk zagotavlja ustrezno preglednost, jasnost, relevantnost in prednost ponudbe določenega podjetja v nepregledni množici izdelkov na trgu.

Repovš (1995, str. 61) pravi, da politika blagovnih znamk v podjetju odgovarja na naslednja vprašanja: »Bo izdelek prepoznaven po imenu in ostalih simbolnih elementih organizacije ali bo nosil povsem samosvojo simbolno opremo?«, »Je takšnih izdelkov ali skupin izdelkov s samosvojo simbolno opremo v organizaciji več ali ima organizacija enega oziroma ozek izbor izdelkov z enakim tržnim pozicioniranjem, ki nosijo na sebi kar simbolno opremo organizacije?«.

Poznamo različne pristope razvrščanja blagovnih znamk, najbolj znani trženjski svetovalec Olins (1998b, str. 5-6) loči monolitno arhitekturo, preneseno arhitekturo in arhitekturo individualnih blagovnih znamk:

- *Monolitna arhitektura* pomeni, da podjetje uporablja le eno ime in grafično podobo za vse proizvode, storitve in za podjetje samo. Primeri takšnih podjetij so Sony, BMW, Mitsubishi; med telekomunikacijskimi podjetji je dober primer Swisscom. Repovš (1995, str. 63) jo poimenuje *politika enovite blagovne znamke*; le ta ustreza podjetjem, ki imajo dokaj enovit asortiman izdelkov ali storitev, ki so podobno pozicionirani in namenjeni podobnim ciljnim skupinam potrošnikov. Primerna je, kadar posamezni izdelki ali skupine izdelkov ne prenesejo stroškov tržnega komuniciranja, ki se tako lahko pokrivajo na nivoju korporativne znamke. To politiko si lahko privoščijo organizacije, katerih poslovanje je varno do te mere, da skorajda ni pričakovati dogodka, ki bi lahko omajal pozicijo, imidž blagovne znamke in s tem ogrozil tudi tiste dele poslovanja organizacije, ki z dogodkom sicer ne bi imele nobene zveze;

- *Prenesena arhitektura* blagovnih znamk je prepoznana pri podjetjih, ki se razvijajo z združevanji, prevzemi in nakupi, pri čemer se srečujejo z različnimi novimi blagovnimi znamkami. Prenesena arhitektura pomeni, da matično podjetje prevzame vsa ali nekatera imena in podobe novih znamk in nato na njih prenese ime ali vizualno podobo svoje matične (korporativne) znamke. Podjetje ima tako več skupin izdelkov ali storitev, ki so prepoznane kot njegov sestavni del, vsaka od njih pa dejansko ponuja drugačne koristi za različne deležnike. Primeri so: Apple iPod, Apple iMac, Microsoft office, Microsoft Windows, T Mobile, T Home;

- *Arhitektura individualnih blagovnih znamk* pa pomeni, da podjetje ločuje korporativno identiteto od identitete svojih blagovnih znamk, in sicer tudi do te mere, da potrošnik pozna le blagovno znamko in dejansko ne ve, katero podjetje je njen lastnik. Repovš (1995, str. 63-64) označuje to kot *politiko horizontalne diverzifikacije* in jo priporoča takrat, kadar ima organizacija večje število izdelkov ali storitev, ki so med seboj različni glede na tehnološko in psihološko vrednost in so namenjeni zelo različnim segmentom potrošnikov. Primeri so npr.: P&G, O₂.

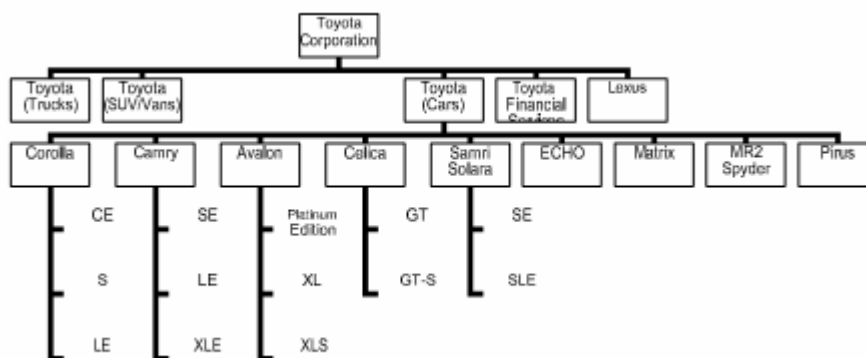
Poleg politike enovite blagovne znamke in politike horizontalne diverzifikacije navaja Repovš (1995, str. 64-65) še *politiko vertikalne diverzifikacije blagovnih znamk*, kjer nove blagovne znamke, ki jih podjetje uvaja na trg, zrastejo iz obstoječe znamke; le ta postane podporna znamka za nove znamke. Takšna politika je uporabna pri prenavljanju in diverzifikaciji izdelkov ali skupin izdelkov, ki ponudijo svojim segmentom potrošnikov nove obljube.

Arhitektura blagovnih znamk, ki prikazuje znamke v medsebojnem odnosu, mora biti urejena in izražati namen podjetja ter smer, v katero se giblje. Odnos med znamkami mora imeti svojo logiko, kupcem mora zagotavljati jasnost. Aaker (2004, str. 27-33) predlaga naslednje modele strukturiranja portfelja blagovnih znamk:

- *združevanje blagovnih znamk*; tukaj gre za grupiranje znamk, ki imajo skupne značilnosti in so pomembne za kupce. Kategorije za oblikovanje skupin so lahko: tržni segment, oblikovanje, kakovost, proizvod, koristi, aplikacije, tehnologije ipd. Merilo določi vsako podjetje samo, glede na interne interese in potrebe ter želje kupcev;

- *hierarhično drevo*; v tem modelu imamo horizontalno in vertikalno dimenzijo. Horizontalna dimenzija kaže doseg znamke, ki se odraža v številu podznamk in prenesenih znamk. Vertikalna dimenzija pa kaže število znamk in podznamk, s katerimi vstopamo na posamezni tržni segment. Primer je spodnja slika, ki prikazuje hierarhično drevo znamke Toyota;

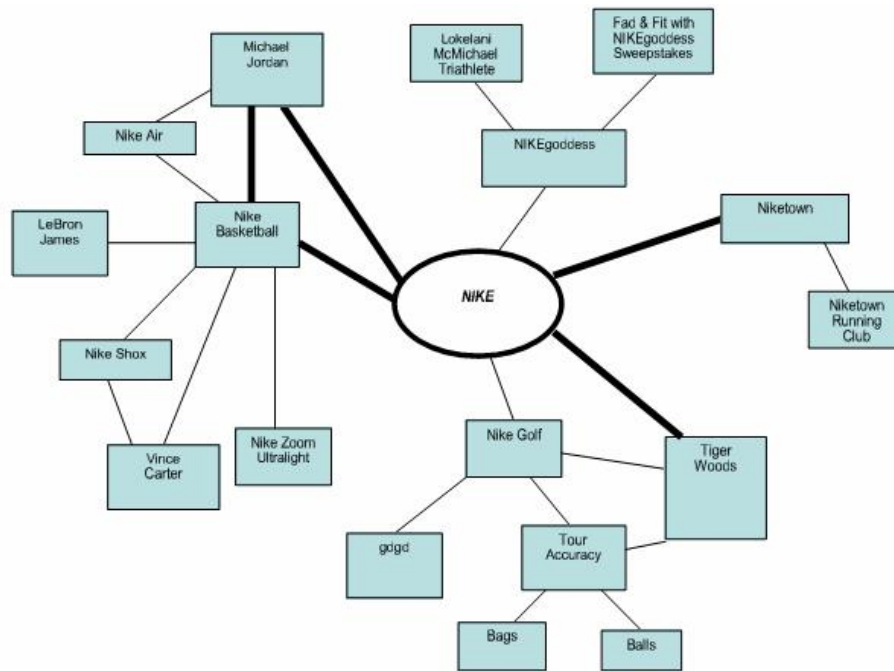
Slika 4: Hierarhično drevo znamke Toyota



Vir: Aaker, *Brand Portfolio Strategy*, 2004, str. 30.

- *mrežni model*; grafično so prikazane vse znamke in njihovi medsebojni odnosi. Debelina črt, ki povezuje znamke, kaže moč vpliva na drugo znamko v portfelju. Prednost tega prikaza je vključevanje neizdelčnih znamk in prikazovanje direktnih in indirektnih odnosov med znamkami. Pomankljivost modela pa je ta, da prikaz lahko hitro postane preobsežen.

Slika 5: Mrežni model blagovne znamke Nike



Vir: Aaker, *Brand Portfolio Strategy*, 2004, str. 31.

Danes je sicer poudarjena uporaba močnih korporativnih znamk (primer prenove v tej smeri je podjetje Swisscom, ki je predstavljeno v nadaljevanju magistrskega dela), vendar pa ni to primerna strategija za vsako podjetje. Podjetje mora upoštevati različne dejavnike in se odločiti, katera struktura je zanj najprimernejša.

1.4 Korporativna identiteta, imidž in ugled

Za vsako organizacijo je pomembno, da ve, zakaj obstaja, ima predstavo, kakšna hoče biti v očeh drugih in cilj, kako bo to dosegla. Organizacijo spoznamo skozi oglase, članke, prek njenih prostorov, izdelkov, stikov s kupci, govoric idr. Celoto vseh načinov, s katerimi se organizacija predstavlja navzven, imenujemo *identiteta organizacije*.

Aaker (2004, str. 279) pravi, da se korporativna znamka začne z imidžem, vendar je želja podjetja, da se imidž kaže v identiteti, ki predstavlja skupek asociacij na korporativno znamko in njeno izpolnjevanje obljub. Če povzamemo, imidž organizacije prikazuje, kako je organizacija zaznana, identiteta organizacije pa predstavlja, kako želimo, da bi bila organizacija zaznana. Aaker loči med idealno samopodobo organizacije in podobo, ki jo imajo o njej drugi, kar predstavlja “psihološki” koncept organizacije.

Korporativna identiteta je slika organizacije, ki je predstavljena različnim javnostim. Obsega tako logotip kot tudi komunikacijo (prek oglaševanja, dogodkov, sponzorstev,

publicitete, promocije), vključuje tako storitve in proizvode kot tudi vedenje zaposlenih. *Organizacijska identiteta* pa odgovarja na vprašanja, kaj smo in kaj zagovarjamo, oblikuje poslanstvo in vizijo organizacije (Cornelissen, 2004, str. 70).

Po Olinsu (1998a, str. 7-79) se korporativna identiteta v podjetju ukvarja s štirimi področji: proizvodi in storitve (kaj podjetje proizvaja ali prodaja), okolje (kje proizvaja ali prodaja), komunikacije (kako podjetje sporoča, s čim se ukvarja) in obnašanje (kakšno je obnašanje med zaposlenimi in do zunanjih skupin deležnikov). Poudarja pa, da identiteta projicira in zrcali osebnost podjetja navzven. Vsaka organizacija je namreč edinstvena, in zato njena identiteta izhaja iz korenin, osebnosti, prednosti in slabosti organizacije, kaže pa se tako v imenu, simbolih, logotipu, barvah in v običajih, s katerimi se organizacija razlikuje od drugih. Korporativna identiteta je vse, kar organizacija dela, vse, kar poseduje in vse, kar proizvaja. Posredovati mora jasno idejo, kaj organizacija je, za kaj obstaja, se zavzema in kakšni so njeni cilji oziroma z vsem, kar organizacija počne, mora potrjevati svojo identiteto.

Schmidt pravi, da splet korporativne identitete obsega korporativno kulturo, vedenje, stanje na trgu, strategijo, proizvode, storitve, komunikacijo in grafično podobo (Melewar in Saunders, 2000, str. 538).

Skozi identiteto se organizacija predstavlja različnim javnostim, jim omogoča, da jo zaznajo in si o njej ustvarijo podobo oziroma imidž, ki skupaj z osebnimi izkušnjami oblikuje ugled organizacije. Imidž je osebna zaznava identitete organizacije. Imidž ni tisto, v kar verjame podjetje, ampak je to, kar posameznik čuti o podjetju na osnovi informacij, svojih izkušenj in opazovanj. Je celotna podoba, ki si jo v sebi neka oseba ustvari o nekem objektu, s katerim se sooči na kakršenkoli način. Organizacija v največji meri spodbuja k izoblikovanju ustreznega imidža v očeh ciljnih javnosti s svojim komuniciranjem prek komunikacijskih sredstev. Seveda pa si javnost lahko oblikuje imidž le o tistih organizacijah, ki jih pozna oziroma zanje ve, da obstajajo.

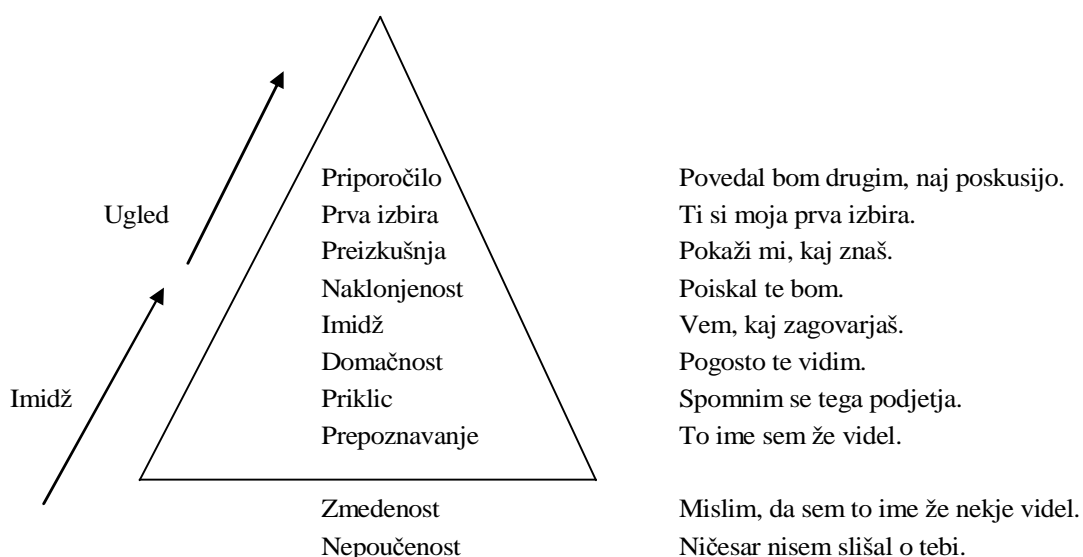
Van Riel (1995, str. 78) podaja definicije korporativnega imidža različnih avtorjev, od zgodnjih do poznih let dvajsetega stoletja. Nekatere med njimi so:

- Imidž je subjektivno znanje (Boulding, 1956).
- Imidž je skupek funkcionalnih lastnosti in psiholoških značilnosti v mislih potrošnika (Martineau, 1958).
- Imidž je skupek opredelitev, ki določajo objekt in s katerimi ga ljudje opišejo, si ga zapomnijo in poročajo o njem. Je mrežni rezultat medsebojnega vplivanja posameznikovega zaupanja, idej, občutkov in vtisov o objektu (Dowling, 1986).
- Imidž je skupek izkušenj, ki jih ima posameznik z organizacijo (Ford, 1987).

Ugled organizacije je pojem, ki ga je težko opredeliti, na njegov pomen pa nakazuje že Oscar Wilde: »Le ena stvar je hujša kot to, da govorijo o tebi...to, da ne govorijo o tebi.«

Korenine ugleda najdemo v psihologiji, učinke v upravljanju in celotnem gospodarstvu. Zaradi te povezanosti je njegova kompleksnost opredelitve zelo široka. Številni ga neutemeljeno zamenjujejo z imidžem. Ugled izhaja iz imidža, a je več kot to. *Imidž* ali predstavo posamezne organizacije si ustvari vsak posameznik, ki je zanjo vsaj slišal ali jo bežno videl. Pa naj gre za njen znak, stavbo ali kakšen drug element njene vidne identitete ali pa povsem konkreten izdelek oziroma storitev. *Ugled* pa je več kot to, ker je osnovan na osebni izkušnji in je kot takšen ovrednoten imidž. Oblikuje se, ko se osebne vrednote o primernosti poslovanja in obnašanja organizacije povežejo z zaznavo, torej imidžem, ki ga ima posameznik o njem. Posamezniki določeno podjetje zaznavajo različno in zato je razumljivo, da vsako podjetje sočasno uživa več ugledov (Kline, 2003, str. 24-36). Klinetovo razlikovanje je podobno Dowlingovemu, ki odnos med imidžem in ugledom prikazuje v obliki piramide.

Slika 6: Piramida imidž – ugled

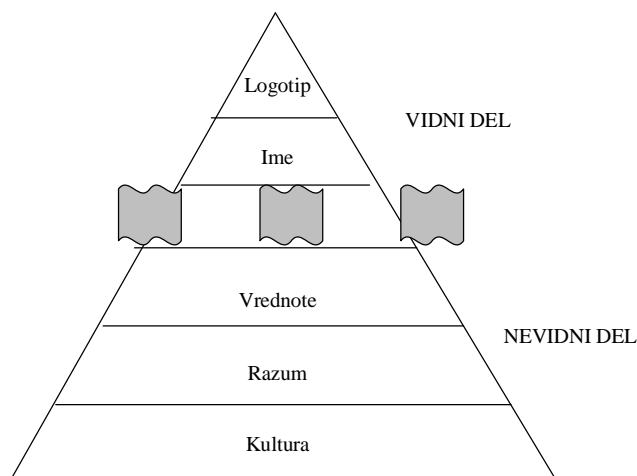


Vir: Dowling, *Creating corporate reputations: identity, image and performance*, 2001, str. 138.

Ugotovitev, da je blagovna znamka večplastna, kaže tudi spodnja slika »Ledene gore«. Zunanjo podobo znamke sestavljata logotip in ime znamke in navadno potrošniki najprej vidijo prav ta, viden del znamke. Izjemno pomemben in velik del vznožja ledene gore pa predstavljajo vrednote, razum in kultura znamke, ki morajo biti usklajeni z vidnim delom, da dobimo povezano celoto oziroma celostno znamko (De Chernatony, 2002, str. 22-23).

Osnovni namen vidnega dela znamke je nedvoumno, neposredno in učinkovito predstaviti osnovno idejo organizacije. Simbol zajema in izžareva identiteto. Simbol v povezavi s celostno podobo organizacije je skoraj vedno središčna točka, iz katere presojamo identiteto.

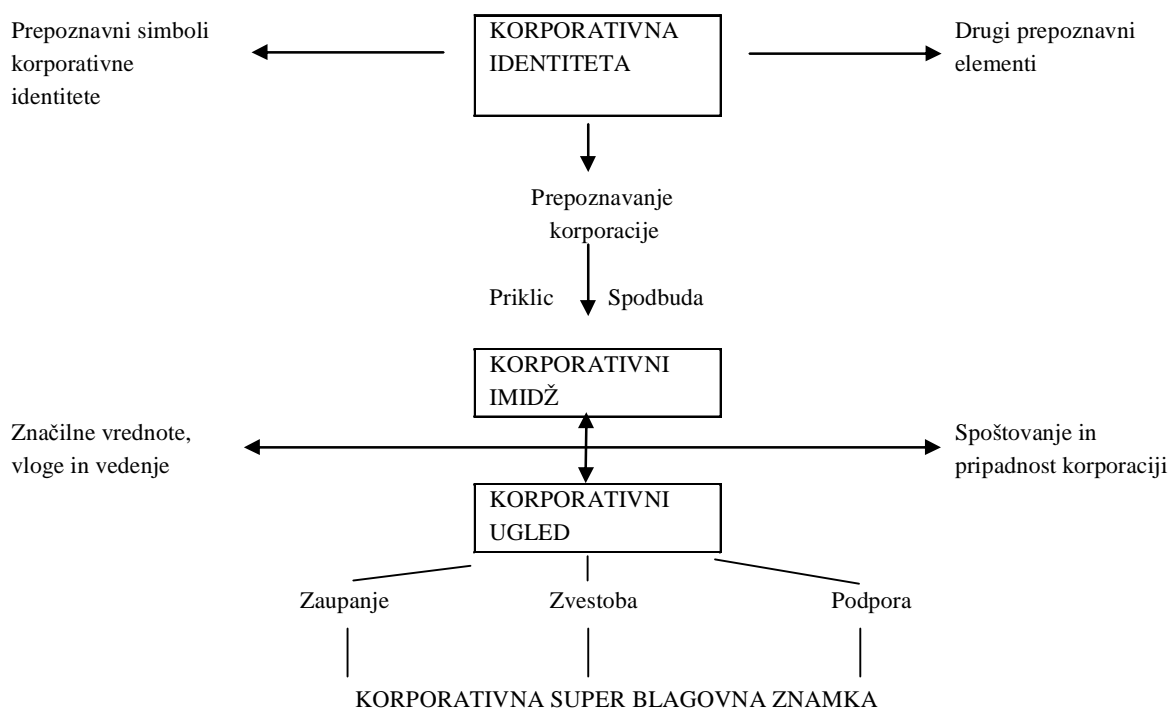
Slika 7: Ledena gora blagovne znamke



Vir: De Chernatony, *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja*, 2002, str. 23.

Vse troje; korporativno identiteto, imidž (podobo) in ugled podjetja pa poveže spodnja slika. Avtor meni, da ima dobra korporativna identiteta lahko dve vrsti vplivov na korporativni imidž, in sicer: deležniki lahko na eni strani pravilno povežejo korporacijo z njenim simbolnim identitetnim sistemom in na drugi strani jim ti identitetni simboli priključijo imidž podjetja. Če je imidž podjetja skladen s posameznikovim vrednotenjem pravilnega vedenja organizacije, potem bo pozameznik prispeval k dobremu ugledu te organizacije (Dowling, 2001, str. 20-21).

Slika 8: Korporativna identiteta, imidž in ugled



Vir: Dowling, *Creating corporate reputations: identity, image and performance*, 2001, str. 20.

1.5 Celostna grafična podoba

Celostna grafična podoba (v nadaljevanju tudi »cgp«) pogosto predstavlja prvi stik z javnostjo in sodeluje tudi pri vseh nadaljnjih. Gre za simbolni identitetni sistem organizacije, ki je realna identiteta organizacije, prevedena na simbolno raven. Sestavljajo ga verbalni in grafični simboli, črkopisi, barve in druge likovne strukture, razporejene po površinah komunikacijskih sredstev na samosvoji, prepoznavni in razlikovalni način. Vsaka vidna simbolika je organizirana tako, da kot informacijski dražljaj vzbuja v posameznikih vtise, predstave, misli, ki ob drugih informacijah dozorejo v sodbe, stališča, imidž o organizaciji. Atributi celostne grafične podobe vidnih komunikacij organizacije so značilnost, enopomenskost, različnost, edinstvenost in enotnost. V teh stalnicah morajo biti vkodirane realna identiteta organizacije, njeno poslanstvo in vizija prihodnosti. Izbira stalnic celostne podobe vidnih komunikacij zato ne more biti prepuščena naključju ali pa vsečnostnim merilom vodilnega tima organizacije.

Simbolni identitetni sistem vključuje tudi druge organizacije dražljajev, kot so glasba (podlaga radijskim in televizijskim oglasom), vonjave (parfumi, vonj po sveže pečenem kruhu), okusi (ledeno hladna Cockta) pa tudi vedenje ljudi. Cgp je le del simbolnega identitetnega sistema. Glede na to, da se v procesu spoznavanja ljudem v večini zdijo odločujoče vidne zaznave, postaja cgp kot del simbolnega identitetnega sistema pomembno orodje za predstave realne identitete organizacij in vzpostavljanje pravilnega in ustreznega imidža (Repovš, 1995, str. 16-22).

Povzeto po različnih avtorjih lahko opredelimo štiri ključne naloge celostne grafične podobe v okviru korporativnega komuniciranja. Prve tri se nanašajo na zunanje deležnike, zadnja pa na interno javnost v organizaciji:

- skrbi za vidnost in razpoznavnost organizacije, saj je tako za profitne organizacije kot za neprofitne ključnega pomena, da potrošniki vedo, da le-ta obstaja ter da si v pravem času zapomnijo njeno ime in kaj počne;
- predstavlja simbolni vidik organizacije navzven in s tem prispeva k imidžu in ugledu. Slaba cgp je lahko izraz neugodnega stanja organizacije. Da je ugled ključen za sposobnost razvoja organizacije, so dokazale številne študije. Prispevek cgp k ugledu organizacije je manj raziskano področje, a različne eksperimentalne študije kažejo, da izbor znaka, barve in celo tipografije črk vpliva na posameznikovo razumevanje in vedenje. Cgp naj bi imela podporno vlogo pri korporativnem ugledu organizacije;²
- izraža strukturo organizacije in vizualizira povezavo in odnose med organizacijskimi enotami;

² Po raziskavi o odnosu med cgp in korporativnim ugledom, ki ga po modelu Fombruna in Van Riela sestavlja pet dimenzij: vidnost, razločevalnost, jasnost, pristnost in doslednost, cgp podpira te dimenzije in njihovo medsebojno povezanost. Avtorja skleneta, da je cgp več kot le znak, saj je poleg tega, da predstavlja organizacijo in njene prizvode in storitve, tudi vizualni izraz organizacije, ki ga lahko povezujejo z ugledom (Van den Bosch & De Jong, 2005, str. 109, 115).

- pomen cgp za interno javnost je v identifikaciji zaposlenih z organizacijo kot celoto oziroma s področjem, kjer delajo. Cgp igra simbolno vlogo pri oblikovanju pripadnosti zaposlenih (Van den Bosch, 2006, str. 871).

Vsebina celostne grafične podobe je zelo široka. Njeni sestavni elementi oz. pojavne oblike so: simbol, njegova konstrukcija, razvoj in postavitvev, logotip, razmerje ter postavitve simbola in logotipa, slogan, tiskovine, promocijski material, zunanje in notranje označevanje, embalaža, zastava ipd. Elementi cgp morajo biti oblikovani tako, da so primerni za različne uporabe. Potrebno jih je prikazati v različnih velikostih, uporabljati na izdelkih iz različnih materialov, tiskati, prikazovati na računalniških zaslonih idr.

V samem jedru identitetnega programa ponavadi leži *simbol*, ki ga pogosto imenujemo tudi logotip³. Osnovni namen simbola je nedvoumno, neposredno in učinkovito predstaviti osnovno idejo organizacije. Simbol zajema in izžareva identiteto. V povezavi s celotno podobo organizacije je skoraj vedno središčna točka, iz katere presojava identiteto. Simboli imajo lahko neskončno število oblik, barv in pojavnosti. Lahko so tipografski, abstraktni, deskriptivni ali kombinacija naštetega (povzeto po Repovš, 1995, str. 100-103).

Med stalnicami celostne grafične podobe se pogosto pojavlja tudi *pozicijsko geslo ali slogan*. Dobro pozicijsko geslo posreduje ključne sposobnosti, vrednote in identiteto organizacije oziroma blagovne znamke, ki so v prid potrošnikom. Z njim je osnovno sporočilo imena in simbola organizacije še bolj nedvoumno in enopomensko. S pozicijskim geslom se povečata sporočilna prodornost in moč komuniciranja, zato običajno postane sestavni del verbalnih in likovnih stalnic celostne grafične podobe organizacije (povzeto po Korelc, Misulin & Vidmar, 2006, str. 59).

Celostna grafična podoba organizaciji prinaša in določa pravila, kako uporabljati in prikazovati njene elemente oziroma kako prikazovati samo organizacijo. Cilj cgp je, kot smo že rekli, izoblikovati vedenje o organizaciji oziroma njenih produktih, izoblikovati stališča in imidž pri različnih javnostih. Iz tega sledi, da organizacija potrebuje neke vrste zakonik, ki odloča o podrobnostih, kako izvajati in upravljati s celotno grafično podobo na vseh področjih poslovanja podjetja. Imenujemo ga »*Priročnik celostne grafične podobe*« in določa meje kreativne in grafične svobode oblikovalcem, ki ustvarjajo podobe komunikacijskih sredstev organizacije (povzeto po Korelc, Misulin & Vidmar, 2006, str. 64 - 65).

³ Z logotipom sicer praviloma mislimo na ime organizacije ali blagovne znamke, ki je izpisano z značilnimi črkami (Repovš, 1995, str. 101).

1.6 Korporativna identiteta in korporativno komuniciranje

Olins (1998a, str.188) pravi, da pravo tveganje uvajanja in ohranjanja celostne grafične podobe ni v tem, kako je oblikovana, ampak kako uspešno je komunicirana, implementirana in nadzorovana. Komuniciranje je torej ključ do uspeha, saj vsaka sprememba za podjetje pomeni nov začetek, zato mora biti jasno in dramatično komunicirana.

Kot prikazuje spodnja slika, lahko korporativno oglaševanje opredelimo po oblikah oglaševanja.

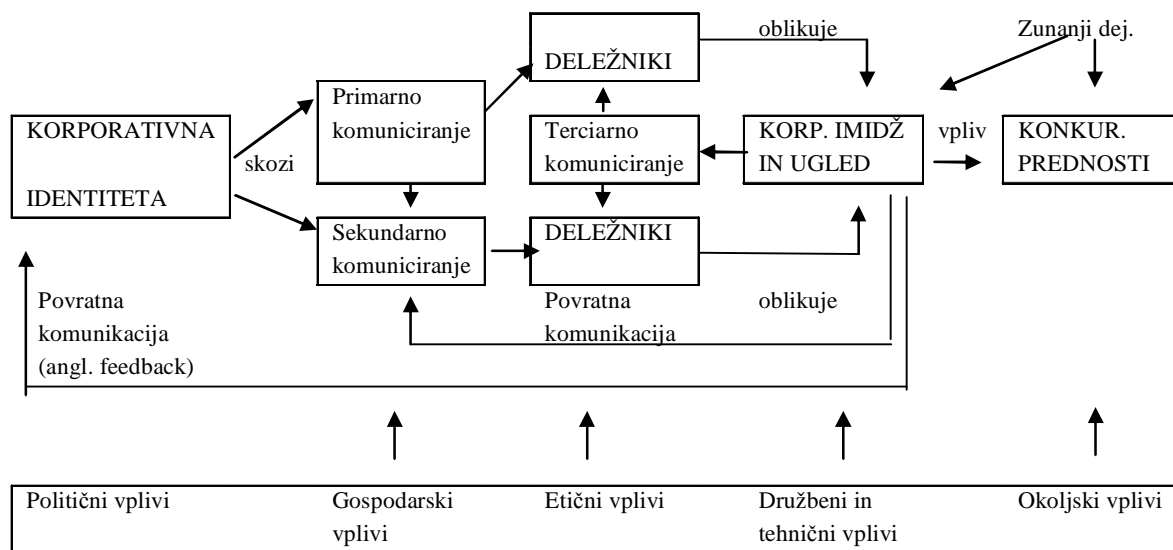
Tabela 3: Oblike korporativnega oglaševanja

Oblika oglaševanja	Značilnosti
Imidž oglaševanje	
- Dobro ime	Odnos do soljudi, promocija kulture podjetja, praznovanje, čestitka, rešitve težav na korporativni ravni, izobraževanje ali svetovanje različnim javnostim.
- Dobrodelnost	Pomoč splošni javnosti ali ožjim interesnim skupinam.
- Finančni vidik	Poročilo o finančnih rezultatih ali načrtih, o boju med delničarji, obramba pred prevzemi.
- Zaposleni	Zaposlovanje, zahvala zaposlenim za sodelovanje.
- Zavedanje	Novi identitetni simboli, inovacije, aktivnosti na socialnem področju.
Oglaševanje rezultatov	
- Položaj podjetja	Poslovni rezultati ali dosežki na družbenoodgovornem področju.
- Ugovor	Ugovor uredniškim člankom, pojasnjevanje napačnega razumevanja.

Vir: Dowling, Creating corporate reputations: identity, image and performance, 2001, str. 124.

Balmer in Gray (2000, str. 256-259) menita, da je korporativno komuniciranje potrebno razumeti kot tridelni proces, in sicer: primarni - komuniciranje mora predstavljati pozitiven imidž organizacije, ki vodi k močnemu ugledu; sekundarni - aktivnosti komuniciranja morajo biti določene glede na prej opredeljeno primarno načelo; terciarni - ob razumevanju in izvajanju prvih dveh načel je komuniciranje pozitivno in vodi v dober ugled organizacije. Avtorja sta oblikovala model, v katerem sta povezala korporativno identiteto in korporativno komuniciranje. Model jasno prikazuje povezanost med korporativno identiteto, korporativnim komuniciranjem ter imidžem in ugledom in vpliv vseh elementov na oblikovanje konkurenčnih prednosti organizacije.

Slika 9: Model procesa povezanosti korporativne identitete in korporativnega komuniciranja



Vir: Balmer & Gray, *Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage*, 2000, str. 260.

Opredelila sta tudi večji del elementov, vključenih v proces. Za razlago modela jih povzemam:

- *korporativna identiteta*: vrednote in cilji, korporativna strategija, organizacijska kultura, organizacijska struktura;
- *primarno komuniciranje*: proizvodi in storitve, obnašanje na trgu, odnos do zaposlenih, odnos zaposlenih do drugih deležnikov, drugo netržno obnašanje;
- *sekundarno komuniciranje*: formalne, korporativne in druge komunikacijske aktivnosti, kot so oglaševanje, odnosi z javnostmi, promocijske aktivnosti, celostna grafična podoba idr.;
- *terciarno komuniciranje*: komunikacija »od ust do ust«, odzivi in objave v medijih, odzivi in objave s strani konkurence;
- *deležniki*: posamezniki (znotraj ali zunaj organizacije), potrošniki, distributerji in posredniki, dobavitelji, partnerji, finančne institucije, delničarji, vlada in regulatorji, družbene organizacije, splošna javnost, zaposleni;
- *korporativni imidž*: trenutna sedanja slika, ki jo ima deležnik (posameznik ali skupina) o organizaciji;
- *korporativni ugled*: razvija se skozi obdobje kot rezultat primarnega, sekundarnega in terciarnega komuniciranja;
- *konkurenčne prednosti*: ugled organizacije v očeh posameznikov ali interesnih skupin vpliva na njihovo pripravljenost podpreti ali odreči podporo organizaciji;
- *zunanji dejavniki*: država porekla ter njena imidž in ugled, imidž in ugled industrijske panoge, imidži in ugledi združenj, partnerskih zvez ipd., ki vplivajo na zaznavo organizacije in moč konkurenčnih prednosti.

Iz preučevanih modelov je razvidno, da korporativna znamka podjetja ni povezana le z imenom in simbolom podjetja, ampak tudi s proizvodi in storitvami podjetja, z obnašanjem zaposlenih v podjetju in da sooblikuje imidž oziroma ugled podjetja. Simbolično bi lahko rekli, da je korporativna znamka ogledalo podjetja, v katerem vidi podobo, kot jo izraža navzven, podobo, kot jo imajo o njem drugi.

2 Prenova korporativne znamke

Eden od razlogov, da začne podjetje uporabljati drugo ime in da spremeni znak, s katerim se pojavlja, je lahko prevzem s strani močnejšega podjetja. Pomembno je, da prevzemnik preveri, ali sta njegovo ime in znak primerna in sprejemljiva na trgu prevzetega podjetja. Prav tako je potrebno s prenovo postopoma seznaniti tako zaposlene v obeh podjetjih kot tudi kupce, vlagatelje, novinarje in druge javnosti. Prenova tako prinaša tudi določene spremembe v pozicioniranju znamke, segmentaciji trga, trženjskem spletu, najverjetneje tudi v strategiji samega podjetja. Drugo poglavje temelji na predstavitvi celotnega procesa od opredelitve razlogov za prenovo, do njene izvedbe in vplivov.

2.1 Opredelitev

Prenova korporativne znamke je ustvarjanje novega imena, simbola, oblike ali kombinacija navedenega s ciljem razvoja posebne ali nove pozicije znamke v zavesti predstavnikov vseh

ciljnih skupin (potrošnikov, delničarjev, konkurence idr.). Avtorja ločita postopno in drastično prenovo znamke. Pri postopni prenovi gre za manjše spremembe, težko zaznavne za zunanje opazovalce, vplivajo pa na pozicioniranje in na področje estetike in oblikovanj. Drastična prenova pomeni večje, opazne spremembe v pozicioniranju in estetiki, ki spremenijo celostno grafično podobo, pozicijo in ostale elemente podjetja ali izdelka, v primeru spremembe blagovne znamke (Muzellec & Lambkin, 2006, str. 805-806).

Po Olinsu je uvajanje nove celostne podobe organizacije običajno znamenje velikih sprememb. Pomembno postane, kadar je organizacija prešla težave in si že zastavila novo poslanstvo in novo želeno identiteto. Prenavljanje celostne podobe je povezano s kompleksnim reševanjem številnih problemov, za kar sta potrebna razumevanje in znanje z različnih področij, ki ju ima le interdisciplinarni team strokovnjakov (Repovš, 2006, str.11).

Merrilees in Miller (2008, str. 537-541) menita, da se s prenovo korporativne znamke prenovi oziroma spremeni tudi mišljenje ali celo kultura v vseh organizacijskih enotah podjetja. Ogradje prenove obsega: jasno sliko, v katero smer in v kakšnem obsegu naj bi se korporativna znamka spremenila; upravičenost spremembe znamke tako z vidika stroškov

kot tudi z vidika koristi; večjo občutljivost na možnost notranjega odpora do spremembe znamke in potrebo po dobro strukturiranem programu upravljanja sprememb za pridobitev notranje naklonjenosti prenovi znamke (*angl. to get brand buy-in*); poudarjanje potrebe po pripravljenosti vseh deležnikov na novo znamko. Ob pregledu literature ugotovimo, da je s področja prenove korporativne znamke bistveno manj raziskovalnih člankov kot s področja korporativnega znamčenja. V teoriji velja omeniti štiri študije primera, ki podajajo glavne prispevke k razumevanju prenove korporativne znamke.

Prvi primer obravnava prenovu Mazde, kjer je sprememba znamke pomenila premik iz ozke osredotočenosti na trpežnost in zanesljivost na bistveno bolj obširno in diferencirano serijo koristi, kot so kvaliteta, tehnologija in doživetje. Glavno sporočilo, ki izhaja iz tega primera, je potreba po občutljivi obravnavi obstoječih potrošnikov, močno oglaševanje in pomembnost internega komuniciranja, v tem primeru znotraj prodajne mreže (Ewing, Fowlds & Shepherd, 1995, str. 19- 26).

V drugem primeru je eno od preučevanj tudi prenova korporativne znamke Skupine Lego. Nove koristi znamke so bile oblikovane na osnovi medsebojnega delovanja organizacijske kulture in organizacijskega imidža, kar pomeni, da je korporativna znamka nastajala v postopku povezanosti med tremi glavnimi elementi - vizijo, kulturo in imidžem - in vključenostjo vseh deležnikov ter povezovanjem v celoto z navedenimi tremi elementi. Skupina Lego je npr. zbirala zgodbe o podjetju, ki so jih pripovedovali tako zaposleni v podjetju kot tudi zunanji deležniki, ter jih poimenovala kot »Lego spodbude iz srca«. V sklepu avtorja poudarjata, da korporativno znamčenje zahteva sodelovanje celotne organizacije. Glavnina dela in sodelovanja je res v organizacijskih enotah trženja, komunikacij in upravljanja s človeškimi viri, vendar se naloge dotaknejo vseh poslovnih vidikov, saj mora vsak podpirati korporativno znamko. Njun predlog je tudi, da se hkrati z razvojem upošteva tudi kulturna dediščina (Hatch & Schultz, 2003, str. 1047-1059).

Tretji primer obravnava prevzem Eircella (na Irskem) s strani Vodafone-a v letu 2001 in prenovu znamke Eircell v Vodafone, ki je bila lansirana v marcu 2002. Glavni nasveti so: imeti načrt prenove korporativne znamke, ki vsebuje vse pomembne korake, kot so analiza stanja, načrtovanje, scenarij, implementacija, terminski in finančni načrt, realizacija, ocena prenove; pomembnost vmesnega obdobja, ko sta na trgu nastopali obe znamki in šele potem ukinitvev stare; močno interno trženje, s katerim so pridobili zaposlene med zagovornike in podpornike prenove (Daly & Moloney, 2004, str. 30-36).

Četrti primer analizira prenovu podjetja Canadian Tire, glavnega prodajalca dobrin za avtomobile in prosti čas, kot odgovor na pritiske konkurence. Poudarek je na pomenu postopnega procesa prenove znamke, ki mora vključevati vizijo prenove znamke in njeno sprejemanje s strani deležnikov, strategijo implementacije, vključno z uporabo orodij trženjskega spleta, vse s ciljem oblikovati nove koristi znamke (Merrillees, 2005, str. 209).

Avtorja Merrillees in Miller (2008, str. 545-548) sta oblikovala šest načel prenove korporativne znamke, ki naj bi predvsem tistim, ki se v podjetju ukvarjajo s prenovo znamk, prikazala širino območja za odločitve in negotovosti, s katerimi se soočajo pri posameznih odločitvah. Načela 1-3 se nanašajo na proces pregledovanja vizije prenove znamke. Načelo 4 se ukvarja s pridobitvijo interne podpore, načeli 5 in 6 pa z izvajanjem strategije prenovljene korporativne znamke.

Tabela 4: Načela prenove korporativne znamke

Načelo 1	Oblikovanje primerne vizije za korporativno znamko naj bi uravnotežilo potrebo po nadaljevanju zadovoljitve osnovne ideologije znamke (ohranjati bistvo znamke) in napredovanju znamke (iti naprej, razvijati novosti).
Načelo 2	Uspešna prenova znamke lahko zahteva ohranitev nekaterih bistvenih ali obrobnihih konceptov znamke z namenom vzpostavitve povezave med obstoječo in prenovljeno korporativno znamko.
Načelo 3	Uspešna prenova znamke lahko zahteva zaznavanje potreb novih tržnih segmentov glede na segmente obstoječe znamke.
Načelo 4	Podjetje, ki dosega visoko pripadnost deležnikov (predvsem s strani zaposlenih, tudi v smislu povezanosti z znamko v vsakdanjem življenju) s komuniciranjem, izobraževanjem in internim trženjem, bo najverjetneje izvedlo uspešno prenovo korporativne znamke.
Načelo 5	Uspešno podjetje, ki ima visoko stopnjo vpletenosti in koordinacije celotnega tržnjskega spleta, kjer je vsak element vključen v strategijo implementacije prenove korporativne znamke, bo najverjetneje izvedlo uspešno prenovo korporativne znamke.
Načelo 6	Promocija je potrebna za oblikovanje zavedanja med deležniki o prenovljeni znamki in zaradi možnih dodatnih pozitivnih koristi ob vključitvi nemasovnih medijev v promocijski splet.

Vir: Merrillees & Miller, Principles of corporate rebranding, 2008, str.546.

2.2 Razlogi za prenovo

Gospodarske in negospodarske organizacije se morajo prilagajati različnim spremembam v okolju, če želijo preživeti in se razvijati. Spremljati morajo spremembe tako političnega kot tudi gospodarskega sistema države. Skoraj v vsaki organizaciji se govori o finančnem, kadrovskem, organizacijskem, tržnem, lastniškem prestrukturiranju. Mnoge organizacije menjajo svoje poslanstvo, filozofijo, cilje, strategijo, celostno grafično podobo. Repovš (1995, str. 24-26) kot najpogostejše razloge za spremembo celostne grafične podobe navaja:

- razcepljanje, združevanje ali razdruževanje, ko mora vsaka nova organizacija že iz pravnih razlogov razmisliti o svojem novem imenu in celostni grafični podobi;
- novo vodstvo v organizaciji želi tudi s pomočjo prenovljene celostne grafične podobe izraziti svojo novo proaktivno in ofenzivnejšo politiko;
- organizacija je prešla medijsko odmevne težave, vendar je izgubila zaupanje potrošnikov do te mere, da ga je težko povrniti pod obstoječo podobo;

- kadar v podjetju ni več pregleda nad organizacijsko strukturo, asortimanom in politiko blagovnih znamk;
- ko je treba v organizacijsko razvejanem poslovnem sistemu, kjer so močne osamosvojitvene tendence, doseči večjo pripadnost celoti;
- kadar se podjetje potopi v anonimnost in ga je treba prebuditi iz komunikacijske otopelosti in tišine;
- kadar se podjetje pripravlja na prodajo in je treba dvigniti njegovo psihološko vrednost.

Podobno opredeljujeta kategorije sprememb, ki sprožajo prenovo korporativne znamke, tudi Muzellec in Lambkin (2006, str. 819), ki jih razdelita v štiri kategorije: spremembe lastniške strukture, korporacijske strategije, sprememba v konkurenčnih pogojih in sprememba zunanjega okolja.

Tudi Van den Bosch (2006, str. 871-872) navaja med pogostimi razlogi za prenovo korporativne znamke združevanja in prevzeme, pri čemer poudarja, da je celostna grafična podoba ključnega pomena pri strateških odločitvah, saj simbolizira spremembe v organizaciji in je eden redkih direktno prilagodljivih instrumentov pri oblikovanju nove korporativne identitete. Med razlogi za spremembo navaja tudi repozicioniranje organizacije zaradi vključitve na nove trge, razvoja novih proizvodov ali distribucijskih kanalov. Pomemben razlog je lahko tudi potreba po modernizaciji, osvežitvi, saj se trendi v dizajnu nenehno spreminjajo. Spremembe celostne grafične podobe so lahko velike, lahko pa komaj opazne za večino javnosti, vključujejo lahko npr. spremembe znaka ali drugih vizualnih elementov, nove aplikacije idr. Predvsem je pomembno, da so spremembe strateško upravljane, da so ponotranjene pri zaposlenih in tudi prilagojene pričakovanemu razvoju organizacije.

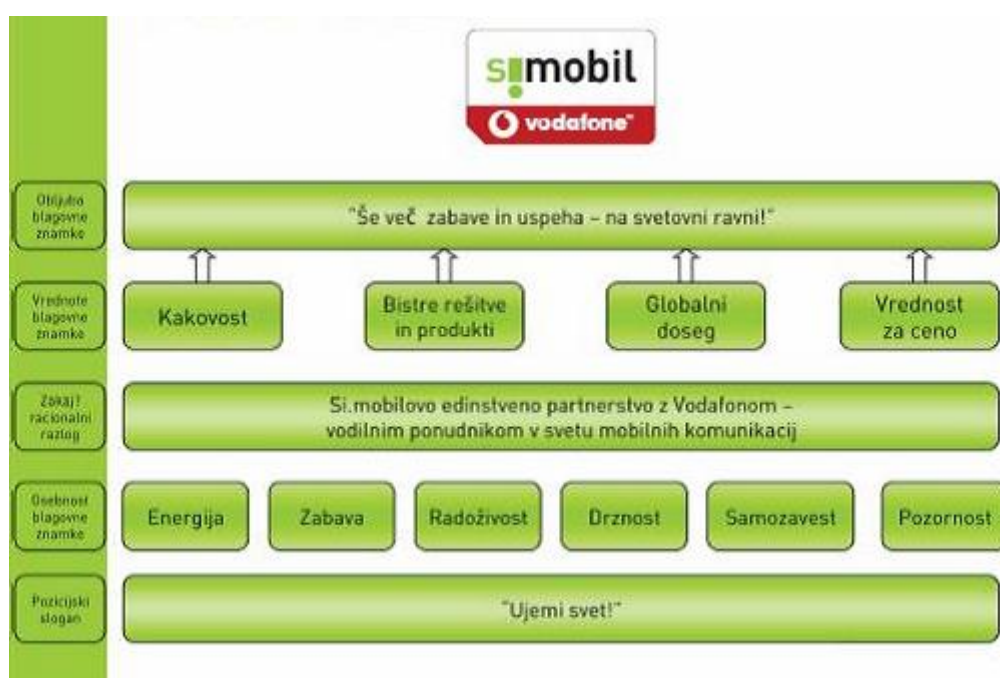
Kapferer (1997, str. 293-298) je namenil razlogom za spreminjanje znamk kar nekaj strani v svoji knjigi. Kot pravi, so razlogi za spremembe številni, med glavnimi navaja tudi načrten nakup določene znamke zato, da se prevzame njene produkte ali storitve; ukinitve določenih aktivnosti; iskanje optimalne velikosti za nastop na trgu; oblikovanje svetovno znanih podjetij; vstop na tuje trge; večjo homogenost mednarodnih trgov; osredotočenost na močne znamke in prenehanje vlaganja v manjše, lokalne znamke; razlog, kadar ime znamke predstavlja oviro za njen nadaljnji razvoj; rezultat izgubljene pravde na sodišču ipd.

Podjetje UPC Telemach na svoji spletni strani navaja razloge za prenovo korporativne znamke v letu 2008 z besedami: »Kot lahko vidite, sta se logotip in celotna zunanja podoba spremenila, k čemur pa nismo pristopili zgolj, da bi dosegli lepotni učinek in vizualno spremembo. Vsi smo se znašli sredi digitalne prenove. Svet se vrti vedno hitreje in vsak dan se rojevajo nove tehnologije, ki spreminjajo naš način življenja, dela in zabave. Z razvojem naših internetnih, televizijskih in telefonskih storitev lahko naše stranke danes navezujejo veliko več stikov, dostopajo do mnogo več informacij in imajo na voljo več možnosti za zabavo in učenje kot

kdajkoli prej. Ta digitalni svet vedno hitrejših in stalnih sprememb pa se lahko marsikomu zdi zapleten, saj se je pogosto treba znajti med številnimi možnostmi. Toda verjamemo, da je lahko ta velik in vendar pogosto zapleten digitalni svet za vsakogar« (Rovere, 2009).

Svojo podobo je v letu 2008 prenovil tudi Si.mobil. V preteklih letih je bila znamka Si.mobil močno prepoznavna znamka med mladimi, in sicer so jo zaznavali kot mlado, dinamično, osebno in všečno. A tudi konkurenca je bila vedno bolj aktivna na segmentu mladih, tako da razlike v pozicioniranju niso bile več velike. Mobitel je razvil paket Itak, Tuš je v komunikaciji za mlade uporabljal znane osebnosti, kot npr. Nino Osenar (Aljančič & Vidic, 2008). Razlogi za prenavo Si.Mobila, ki je prenovljeno podobo lansiral junija 2008, so povzeti v spodnji tabeli.

Slika 10: Razlogi za prenavo Si.Mobila



Vir: Aljančič & Vidic, *Proces rebrandinga na primeru Si.mobil*, 2008.

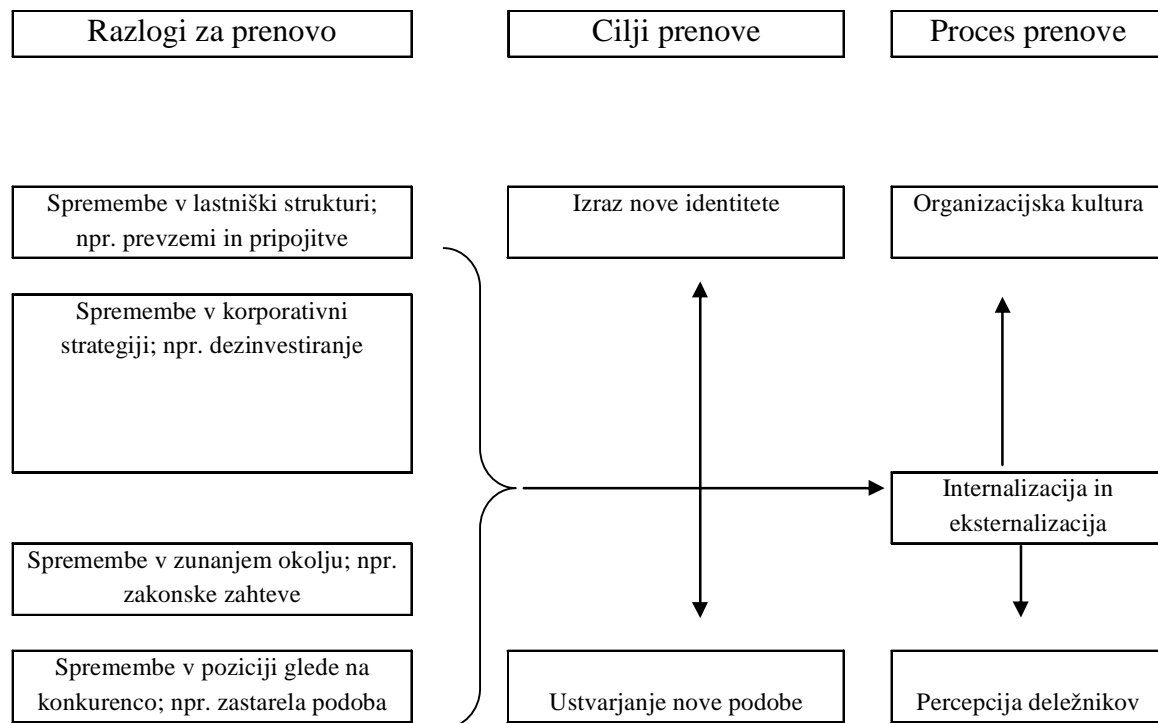
2.3 Pristopi in načini prenovne korporativne znamke

Prenova blagovne znamke je odločitev, ki mora biti premišljena. Prenova korporativne znamke pa je odločitev, ki je ne samo finančno obsežna, ampak z njo lahko spravimo v nevarnost tudi premoženje korporativne znamke, ki ga je le-ta pridobila v preteklih letih obstoja. Nekateri vodje napačno razumejo, da je prenova korporativne znamke sprememba imena in /ali podobe podjetja ter oblikovanje novih vrednot, ki jih bodo deležniki avtomatično sprejeli in razumeli (Gotsi & Andriopoulos, 2007, str. 342). Prenova znamke pomeni, da bomo spremenili obstoječo znamko, ki že ima določeno tradicijo, kulturo,

odnos, ime, svoje zaposlene, stranke, delničarje in drugo. Prenova bo pomenila večje ali manjše spremembe za vse naštetu (Olins, 2004, str. 186).

Enega od modelov procesa prenove znamke podajata avtorja Muzelec in Lambkin (2006, str. 820), kjer prikazujeta vzroke, ki vplivajo na odločitev za prenovo, glavne cilje ter pomembnost vpliva in sodelovanja zunanjih in notranjih ciljnih javnosti.

Slika 11: Model procesa prenove korporativne znamke



Vir: Muzelec & Lambkin, *Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity*, 2006, str. 820.

Moramo se zavedati, da sprememba korporativne identitete ne bo takoj spremenila tudi podobe celotne korporacije. Sprememba imena/logotipa ima lahko poživljajoč učinek na podjetje in njegovo poslovanje, vendar bodo potrošniki zaznali spremembo takrat, ko bo delovala tudi na ravni spremenjene strategije v podjetju. Prenova dejansko samo predstavlja zunanjo manifestacijo notranjih sprememb v podjetju. Avtorja predstavljata štiri faze v procesu zgradbe korporativne identitete (Lomax & Mador, 2006, str. 83).

Tabela 5: Štiri faze v procesu zgradbe korporativne identitete

FAZE	DEJANJA
Raziskovanje in priporočila	<ul style="list-style-type: none"> - Poslovni pregled identitete, dizajna, komunikacijskih in vedenjskih obrazcev, - pregled percepcije korporativne znamke, poslovanja in pridobljenih vedenjskih vzorcev, - narava in razsežnost komunikacijskih sporočil,
Oblikovanje nove identitete	<ul style="list-style-type: none"> - svetovalna agencija sprejema izhodišča, na osnovi katerih bo izdelala novo »vizualno« identiteto, - razvoj komunikacijske strategije s pomočjo katere bodo predstavljene nova identiteta in spremembe v vedenju,
Razvoj nadrobnosti	<ul style="list-style-type: none"> - razvoj zanesljive, razlikovalne in povezane identitete, - konsistenten pristop h komuniciranju skozi novo razvito organizacijo,
Izvedba	<ul style="list-style-type: none"> - izdelava hierarhije uvajanja sprememb in časovne opredelitve uvajanja.

Vir: Lomax & Mador, *Corporate re-branding: From normative models to knowledge management*, 2006, str. 84.

Nekaj nasvetov, kaj naj vodje v organizaciji preučijo ob prenovi korporativne znamke:

- ocenijo, kako bo sprememba vplivala na obstoječe vrednote in podobo organizacije navzven in navznoter;
- prepoznajo, da imajo različni deležniki (zaposleni, potrošniki, investitorji, dobavitelji, lokalne skupnosti) različne odnose z organizacijo, in zato tudi različna pričakovanja; prav tako sprememba vpliva na različne deležnike z različnimi potrebami in interesi različno;
- ugotovijo, kaj vsaka skupina deležnikov pričakuje od prenovljene znamke;
- naj ne hitijo s prenovno, ampak naj predvidijo dovolj časa med pripravo načrta in samim procesom izvedbe prenove;
- naj ne zavržejo obstoječih ključnih značilnosti organizacijske identitete, vključno s tradicijo;
- opredelijo, kaj bo sprememba pomenila zaposlenim, kaj želijo, da jim pove. Zaposlenim naj nove znamke ne vsiljujejo, ampak naj se jih vključi v proces prenove že v samem začetku. Tukaj je potrebno združiti aktivnosti trženja, odnosov z javnostmi in upravljanja s človeškimi viri ter jih podpreti s treningi, mentorstvi in delavnicami za zaposlene (Mixing the old and new, 2008, str. 6-8).

Katarina Abraham iz Steklarne Rogaška in Mitja Tuškej iz agencije Formitas podajata pet postavk strategije za prenovno blagovne znamke:

- razlogov za neuspeh blagovne znamke ne iščemo v okolju, zanje ne krivimo agresivnega konkurenta, groznega trgovca ali prezahtevnega uporabnika. Zanesimo se nase, saj lažje vplivamo na spremembe, ki jih obvladujemo, kot na dogajanje v okolju. Ključ prihodnjih uspehov je vpogled v podjetje in njegov potencial;
- ugotovimo, kaj zdajšnja blagovna znamka dejansko pomeni, katere so njene glavne prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenti. Pogosto ugotovimo, da je slika o znamki v podjetju drugačna kot med uporabniki, kar lahko vodi do napačnih odločitev. Spoznamo se tako, da odkrijemo svoje bistvo. Na vprašanja o sebi ne odgovarjamo sami, saj so naše predstave lahko drugačne, kot nas vidijo drugi. Primerjamo se s svojimi konkurenti;
- natančneje preučimo svojo znamko, za kar uporabimo »somišljenike«, zveste uporabnike naše znamke. Ne prezirimo nadržnosti, zaradi katerih nam pri prenovi ne bo treba vsega rušiti. Somišljeniki o znamki vedo vse, in zato so nam pri določanju strategije v neizmerno pomoč. Povedali bodo, kaj od nas pričakujejo. To je podlaga za spremembo nadržnosti. Pri nadržnostih pa se prepogosto ruši vse, kar je bilo in postavlja stvari na novo;
- spoznajmo ciljno skupino. Poučiti se moramo o tem, kaj počnejo pripadniki naše ciljne skupine, kako premišljajo, kakšen je njihov življenjski stil, kaj potrebujejo. Svoje somišljenike moramo prešteti glede na fizični doseg, ki ga ima naša znamka;
- poskrbimo za širjenje novega duha s komunikacijami (Petavs, 2007).

2.4 Nevarnosti prenove korporativne znamke

Pri prenovi korporativne znamke se lahko srečamo tudi z različnimi pastmi oziroma nevarnostmi. Pomembno je, da jih poznamo in se jim izognemo. Poudariti velja, da je zelo pomembno, da pred spremembo imena znamke novo ime dobro preverimo. Preverba novega imena pomeni, da preverimo, ali je ime še neuporabljeno oziroma ni pravno zaščiteno. Preveriti velja tudi njegovo domeno zaradi uporabe na svetovnem spletu. Drug nasvet zadeva lastnosti imena, in sicer naj bi bilo ime nežaljivo, kratko, lahko zapomnljivo in enostavno izgovorljivo v vseh državah, kjer naj bi se pojavljalo in uporabljalo. Pred prenovno znamke je potrebno tudi preveriti, kako potrošniki vidijo znamko, predvsem njeno nacionalnost. Tudi od tega je namreč odvisno, ali bomo nacionalnost znamke poudarjali, morda že znotraj imena, ali pa jo bomo raje prikriili. Pozorni moramo biti tudi na to, da ne sledimo slepo množici. Včasih je sledenje množici lahko nevarno. To pomeni, da ni smiselno slediti dejanjem drugih podjetij, kot npr. mednarodnim korporacijam, ki združujejo znamke pod eno krovno korporativno znamko. Ponekod je namreč ta strategija primerna, vendar ne povsod. Pametno se je tudi izogibati oblikovanju novega imena iz dveh starih. Ob združitvah imen namreč praviloma eno nadvlada drugega in tako vpliva na celotno znamko. Ta vpliv pa ni nujno pozitiven, saj lahko slabše ime prenese slab privok nad celo znamko (Kaikati & Kaikati, 2003, str. 18 - 20).

Predvsem je pred procesom prenove znamke in v času prenove potrebno uporabljati raziskave, da bi razumeli, kaj si različne javnosti mislijo o naši znamki. To je pomembno

predvsem zato, ker so tržniki ponavadi zelo navezani na znamko in vidijo težave tam, kjer jih ni ali pa težav ne zaznajo. Paziti je tudi treba, da je vse, kar počnemo v procesu prenove znamke, usklajeno z racionalnim poslovanjem in cilji podjetja.

Pomembno je, da znamko spremljamo v njenem življenjskem ciklu, pa naj gre za blagovno ali korporativno znamko. Jurkovich in Abrahams (2008, str. 1-2) sta lepo prikazala različne dimenzije tveganja znamke. Upravljanje tveganja znamke je učinkovito, če znamo opredeliti, izmeriti in nadzorovati znotraj podjetja vsa tveganja, ki imajo vpliv na znamko. Spodnja tabela prikazuje dimenzije tveganja znamke z vidika potrošnikove zaznave. Tveganja lahko pridejo iz različnih virov, večji del prav iz zunanjega okolja, na katerega organizacija nima direktnega vpliva. Širša področja ranljivosti oziroma dimenzije tveganja so lahko:

- razlikovalne; to so predvsem prednosti, zaradi katerih je cena in s tem vrednost znamke višja;
- ključne oziroma nujne za podjetje in posel; npr. avtomobili, ki so znani, da ne zagotavljajo varnosti, se ne bodo prodajali; banke, poznane kot zavajajoče do svojih strank in neuspešne v poslovanju z denarjem, ne bodo uspevale;
- povezane s trgom; npr. družbene vrednote se spremenijo in proizvodi, ki so včasih veljali za oblikovalce cen (npr. dizajnerski džins), so zato manj privlačni.

Odnosi med temi dimenzijami so različni, odvisni od pozicioniranja znamke. Npr. varnost je v splošnem za avtomobile ključna dimenzija, pri Volvu pa predstavlja razlikovalno dimenzijo. Če pogledamo varnost in zdravje, je varnost za brezalkoholne pijače (da npr. ne zastrupljajo) ključna dimenzija, sicer se ne bodo prodajale. Je pa značilno, da jo nekatere pijače, predvsem mineralne vode, bolj poudarjajo. In težava z varnostjo (kot npr. zastrupitev vode Perrier z benzenom leta 1990) ima lahko resen vpliv na padec prodaje.

Tabela 6: Dimenzije tveganja znamke z vidika potrošnikove zaznave

	Znamka A	Znamka B	Znamka C
Razlikovalne; npr. psihološke prednosti, koristi proizvoda	+/-	+/-	+/-
Nujne; npr. varnost, zaupanje, pristojnost	Standardi kakovosti		
Povezane s trgom; npr. družbena sprejemljivost, odnos do proizvoda, kategorija za stranko	Zunanje okolje		

Tveganje znamke

Vir: Jurkovich & Abrahams, *Brand Risk Management: Why Brands are Becoming More Valuable and More Vulnerable*. 2008, str.7.

Pred prenovno korporativne znamke pa naj bi poleg potrošnikove zaznave analizirali tudi vidike zaznav drugih deležnikov:

- *potrošniki, katerih zaznava* se lahko precej razlikuje od zaznav drugih deležnikov, npr. lokalne skupine in politični vodje lahko zaznavajo multinacionalko kot arogantno, medtem ko potrošniki množično nakupujejo njene proizvode in vrednost delnic raste;
- *obstoječi in potencialni zaposleni* imajo lahko drugačen pogled na organizacijo kot potrošniki, ki gledajo na organizacijo kot na zaposlovalca. Nenazadnje so zaposleni pomembni sodelavci, ki prenašajo obljube znamke k strankam in ostalim;
- *investitorji* naj bi teoretično imeli širok pogled na podjetje, kar odseva v ceni, ki so jo pripravljene plačati za deleže v podjetju. V praksi pa je razvidno, da se njihov pogled zelo približuje pogledu potrošnikov;
- *regulatorji* (državni in nedržavni) *ter drugi vlagatelji* (lokalne skupine, okoljski lobiji ipd.), katerih aktivnosti lahko vplivajo na dovoljenja podjetja za poslovanje (Jurkovich & Abrahams, 2008, str. 8).

Gotsi in Andriopoulos (2007, str. 346-350) sta preučevala prav napake, s katerimi se podjetja srečujejo pri prenovi korporativne znamke, in sicer v obliki študije primera enega vodilnih telekomunikacijskih podjetij v Veliki Britaniji. Za njune ugotovitve lahko rečemo, da so značilne za primere preнове korporativne znamke. Opredelila sta štiri ključne napake, ki jih povzemam v nadaljevanju:

- *nepovezanost z bistvom, torej s procesom preнове*; v procesu preнове deležniki pogosto reagirajo na novo korporativno znamko na osnovi prejšnjih, že obstoječih asociacij nanjo. Ključna poteza za pravilno izbiro identitete korporativne znamke je predvideti pričakovanja različnih skupin deležnikov v povezavi z novo korporativno znamko. Primer telekomunikacijskega podjetja je pokazal, da novega imena, ki naj bi izražalo nacionalno usmerjeno strategijo podjetja, stranke niso razumele in so ga še vedno poznale kot lokalnega operaterja;
- *zaslepljenost deležnikov*; interna in eksterna komunikacija sta ključnega pomena za uspešno prenovno korporativne znamke, saj brez tega niti zaposleni niti druge zunanje javnosti ne morejo zgraditi nove podobe in mnenja o korporaciji v skladu z našimi načrti in predstavami o tem, kaj naj bi prenovljena znamka pomenila. Prepričani moramo biti, da ne obljublamo ničesar, kar v realnosti ne moremo izpolniti; podoba mora biti zgrajena na realnih obljubah. Prav v primeru preučevanega podjetja so se odgovorni za prenovno ukvarjali predvsem s finančnim vidikom preнове in lansiranjem le-te in premalo s komuniciranjem o prenovi z zaposlenimi in strankami;
- *poudarek na oznaki, in ne na pomenu*; študija primera je pokazala, da je podjetje preveč poudarjalo nove oznake korporativne znamke (logotip, ime), ni pa premislilo, kako te oznake prevesti v nekaj otipljivega za zaposlene. Zaposleni niso prejeli razlage, kaj pomenijo spremembe za njih, kako jih lahko s svojimi dejanji sami podprejo, da bodo razumljive navzven. Primer opozarja na velik pomen usklajene komunikacije trženja in upravljanja s človeškimi viri. Neusklajenost med vidnimi spremembami in globljim

pomenom teh sprememb lahko med zaposlenimi oslabi ponotranjenje obljub, ki jih prinaša korporativna znamka, in prinese nejasnost identitete;

- *Eno podjetje, en glas - izziv več identitet*; prenova korporativne znamke si običajno prizadeva za edinstveno kulturo, to pa je preveč oddaljeno od realnosti znotraj korporacije, kar se je izkazalo tudi v preučevanem primeru. Ponavadi obstaja znotraj organizacije več različnih kultur, v preučevanem primeru so bile razlike v kulturi spletnega oddelka, klicnih centrov idr., zato je težko uvesti enotno kulturo.

Haig (2003, str. 203-222) je napisal knjigo o napakah pri znamčenju. Naj povzamem nekaj opozoril, na katere moramo biti pozorni pri prenovah korporativnih znamk, da zmanjšamo verjetnost napak: ne prenavljaj korporativne znamke zaradi »prenove« same, upoštevaj svoje prednosti, ne tekmuje z nepomembnimi tekmeči, ne širi znamke na preveč področij, naj te ne bo strah svojega znaka, če si z njim prepoznaven, pri spremembi imena pazi na prekrivanje identitet različnih znamk, spremembe imena se ne da narediti »čez noč«, zgodovine se ne da skriti. Znamke ustvarjajo čustvene povezave s potrošniki. Podjetje lahko verjame, da je lastnik znamke, ni pa lastnik občutkov, ki jih znamka ustvarja pri potrošnikih.

2.5 Vpliv prenove na pozicioniranje korporativne znamke

Pozicioniranje je proces, kjer je komunikacija o podjetju in njegovih produktih predstavljena na način, da ga potrošniki in drugi deležniki razlikujejo od konkurence. Pozicioniranje se ne osredotoča na samo znamko, ampak na to, kako jo zaznajo deležniki in kaj si o njej mislijo (Fill, 1995, str. 239-240).

Ena od pomembnih javnosti podjetja, ki mora spremembe razumeti in v njih videti korist, če hočemo, da jih bo podpirala, so zaposleni. Prav zaposleni morajo spremembe podpreti s svojim vedenjem. Pomembno je torej, kako pravilno predstaviti spremembe zaposlenim, da jih bomo lahko uspešno uveljavili. Zaposlene je potrebno obravnavati kot partnerje, treba jih je prepričati. V pomoč pri tem nam je lahko osnovni model trženjskega spleta 4P (oziroma 7 P pri storitvah), ki ga lahko uporabimo tudi pri komuniciranju sprememb zaposlenim (prirejeno po Henigman, 2008, str. 24-25):

1. Izdelek (*Product*)

Izdelek je v našem primeru prenova korporativne znamke. Dejstvom, kaj, kdaj, in kako se bo zgodila, je treba dodati odgovore na vprašanja, zakaj se bo zgodila in kaj bo prinesla. Pojasniti je potrebno prednosti uvajanja prenove korporativne znamke v primerjavi z obstoječim stanjem in predvsem izpostaviti koristi, ki jih bo prinesla, tako za podjetje kot za zaposlene. Zaposleni morajo spremembe razumeti in v njih videti korist, če hočemo, da jih bodo podpirali. Sprememba naj ima zgodbo. O pomembnosti zgodbe govori tudi Rolf Jensen, eden vodilnih evropskih futurologov. Pravi, da čustva igrajo vse pomembnejšo

vlogo, potrebno pa jih je zajeti v zgodbo o podjetju, njegovih izdelkih in storitvah. Zgodbe, s katerimi se dotaknemo čustev poslušalcev, je treba splesti okoli vsakega podjetja. Odsevati morajo vrednote podjetja, te pa je treba poprej prevetrili s čustvi (Šubic, 2003, str. 61).

2. Cena (*Price*)

Cena v tem primeru predstavlja psihološke stroške, ki jih prinaša sprememba. Večina ljudi ne mara sprememb, predvsem zato, ker povzročajo strah pred neznanim, nezaupanje in sprožijo odpor. Običajno je prva reakcija na spremembe čustvena, kajti zaposleni se ustrašijo za svoj položaj, strokovnost, varnost ipd. Moramo jim pravočasno zagotoviti informacije, razložiti koristi in tako zmanjšati njihove strahove.

3. Interna promocija (*Promotion*)

Interna promocija pomeni strategijo internega komuniciranja, s katero moramo zaposlene navdušiti, da bodo spremembo (prenovo korporativne znamke) sprejeli in novosti vključili v svoje vedenje. Osnova za navduševanje zaposlenih je, da v spremembe verjameta vrhnji in srednji menedžment, ki sta prva komunikatorja in s svojimi besedami in dejanji dosežeta zaupanje ali nezaupanje zaposlenih. Neposredna osebna komunikacija je najučinkovitejša tehnika posredovanja sprememb zaposlenim. Potrebno pa je tudi spremljati odzive zaposlenih, kajti promocija sprememb zahteva dvosmerno komunikacijo.

4. Distribucija (*Placement*)

Distribucija obsega kanale komuniciranja spremembe do zaposlenih. Poznamo formalne in neformalne. Med formalnimi so poleg neposredne komunikacije pomembna vsa orodja, ki jih podjetje za interno komuniciranje uporablja tudi sicer (interni časopis, intranet, brošure, oglasne table, e-novice...). Med neformalne kanale uvrščamo govornice, ki sprožajo negotovost in nezaupanje, zato je bolje poskrbeti s pravočasnim komuniciranjem, da se ne pojavijo.

5. Udeležba (*Participants*)

Udeleženci v procesu komuniciranja so vsi; tisti, ki spremembe sporočajo in tisti, ki jih sprejemajo. Načelno velja pravilo, da imajo največji vpliv na zaposlene njihovi neposredni vodje, zato je potrebno o spremembi obvestiti najprej njih in to na način, da jo bodo razumeli in podpirali. Prav tako je smiselno, da posameznike, ki bolj verjamejo v spremembe kot drugi in jih tudi hitro ponotranjijo, uporabimo kot ambasadorje uvajanja sprememb v podjetju.

6. Proces (*Process*)

Prenova korporativne znamke je proces, ki zahteva pri ljudeh nekaj časa, da bodo spremembo razumeli in sprejeli ter jo ponotranjili. Govor direktorja ali vodje je le začetek, potem pa je treba stvari ponavljati ob različnih priložnostih in po različnih kanalih. Komunicirati je potrebno vsak najmanjši napredek, navduševati je treba s konkretnimi dokazi in tako smo na dobri poti, da prepričamo tudi največje dvomljivce.

7. Fizični dokazi (*Physical evidence*)

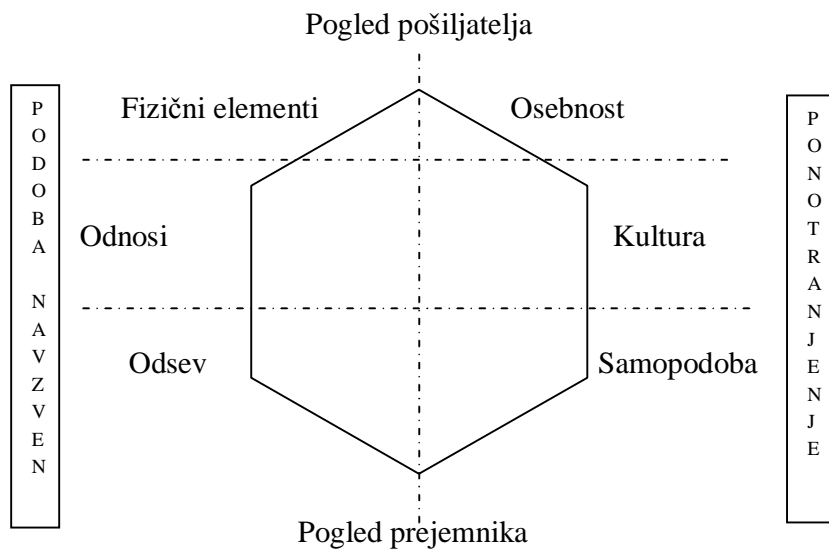
Fizični dokazi zajemajo dokumentacijo, standarde, za katere želimo, da jih zaposleni pri svojem delu upoštevajo. Pri prenovljeni korporativni znamki so to pravila uporabe nove znamke, običajno priročnik celostne grafične podobe. Le-ta naj ne bo sam sebi namen, ampak mora biti predstavljen in dostopen zaposlenim. Le usposobljeni in kompetentni zaposleni bodo lahko spremembe vpeljali tudi v prakso. Največji telekomunikacijski operater na Danskem poudarja pomembnost znamčenja zaposlenih, s katerim oblikujemo načrt vrednosti zaposlenih ali EVP (angl. *employment value proposition*). Znamčenje zaposlenih zajema ljudi, delo, organizacijo, priložnosti in nagrade. Praktični pristopi, ki jih v podjetju uporabljajo, pa zajemajo mreženje obstoječih in bivših zaposlenih, delavnice in sejme za razvoj kariere, opredelitev ambasadorjev podjetja, letna srečanja, letne raziskave med zaposlenimi idr. Korporativno znamko po njihovem modelu sestavljajo storitvene/produktne znamke in znamka zaposlenih (Frandsen, 2009).

Korporativna znamka je različno pozicionirana pri različnih javnostih, tako kot so za različne ciljne javnosti pomembne različne prednosti in lastnosti korporativne znamke (npr. za investitorje njena vrednost, cena delnice, ugled; za potrošnike kakovost storitev, ponakupne storitve idr.), ki jih tudi komuniciramo ciljano. Ob prenovi korporativne znamke se spremeni tudi njeno pozicioniranje za eno ali več ciljnih javnosti, zato je potrebno z ustrezno komunikacijo že med samim procesom prenove usmerjati zaznavanje znamke v želeno smer.

2.6 Vpliv prenove na moč in vrednost korporativne znamke

Kapferer (1997, str. 99-104) pravi, da mora biti močna znamka zvesta svoji identiteti, ki temelji na treh kvalitetah: trajnosti, koherenci, resničnosti. Široko uporabljana je Kapfererjeva prizma identitete blagovne znamke, ki predstavlja celovitost znamke. Močna znamka ima kakovostno zapolnjenih vseh šest stranic prizme identitete blagovne znamke: fizične elemente, osebnost, kulturo, samopodobo, odsev in odnos. Fizični elementi se nanašajo na fizično konkretizacijo izdelka; osebnost vsebuje človeške lastnosti, ki jih pripisujemo znamki; kultura predstavlja sistem vrednot, ki jih potrošnik pripisuje znamki; samopodoba je podoba uporabnika o samem sebi; odsev pomeni imidž, ki ga znamka oddaja; odnos pa predstavlja neotipljivo menjavo med znamko in uporabnikom.

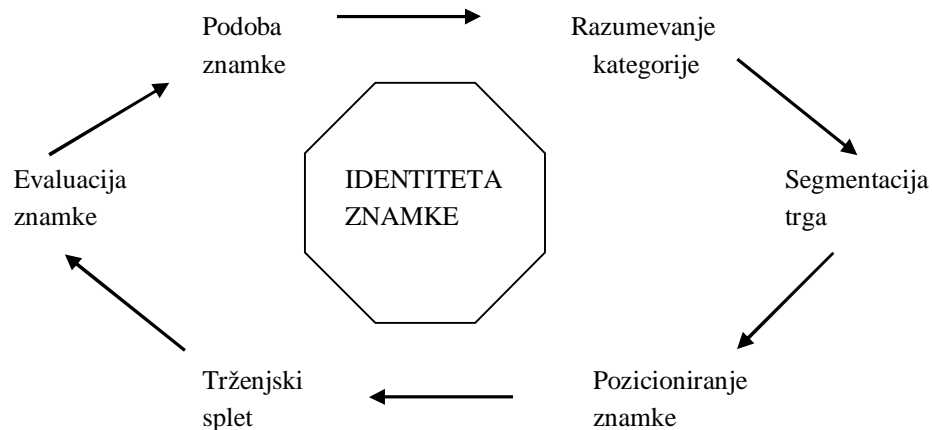
Slika 12: Prizma identitete



Vir: Kapferer, *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity long term*, 1997, str. 100.

Izhajajoč iz prizme identitete lahko skušamo razumeti vsako znamko. Identiteta predstavlja temelj pozicioniranja za različne segmente, trajnost znamke, njeno koherenco - nadzorovano in usklajeno komuniciranje ter odseva realnost znamke. Proces razumevanja znamke skozi njeno identiteto nam prikazuje spodnja slika (Ažman, Vukčević & Baruškin, 2006, str. 4).

Slika 13: Prizma identitete



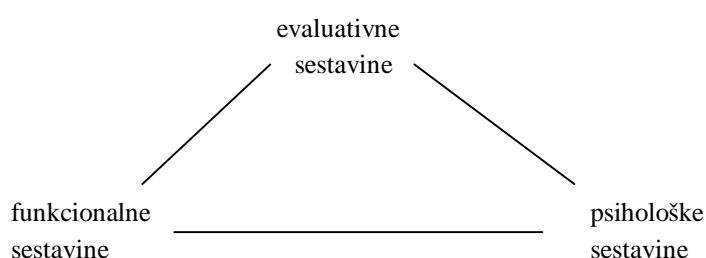
Vir: Ažman, Vukčević & Baruškin, *Prek celovitega razumevanja znamk do najboljših znamk*, 2006, str. 4.

Sprememba korporativne znamke torej posredno vpliva na vse prikazane komponente in posledično na razumevanje znamke. Iz tega sklepamo, da je pomembno ob načrtovanju prenove misliti tudi na pozitiven vpliv prenove na moč in vrednost znamke. Potrebno je razumeti, kako se razvija in nastaja znamka, kaj pomeni arhitektura in upravljanje nabora

znamk v podjetju in predvsem, kdo so potencialni ali obstoječi uporabniki. Prav oni namreč gradijo našo vrednost ali pa tudi ne (Makovec B., 2008, str. 75).

Kline (2003) podjetje enači s tržno znamko, med katere uvršča tako znamke izdelkov in storitev kot tudi generične znamke in korporativne znamke. Njegov koncept tržne znamke ponazarja spodnja slika. Tržna znamka je sestavljena iz treh sestavin: funkcionalne, psihološke in vrednostne (Kline uporablja izraz »evaluativne«). Moč tržne znamke izhaja iz povezanosti vseh treh sestavin. Npr. zobna pasta Colgate uničuje bakterije in preprečuje nalaganje zobnih oblog (*funkcionalno*), zmanjšuje strah pred zobozdravnikom (*psihološko*) in ponuja popolno zaščito (*vrednostno*).

Slika 14: Model treh sestavin



Vir: Kline, *Tržna znamka: Upravljanje neotipljivega bogastva podjetja*, 2003.

Vrednost znamke lahko delimo na psihološko in ekonomsko. Ekonomski modeli ocenjujejo bogastvo znamke s finančne perspektive. Tukaj lahko npr. po prenovi ocenimo, ali je le-ta bila uspešna z vidika vrednosti znamke. Kot bomo videli v kasnejšem poglavju, zadnja prenova Swisscoma kaže pozitiven vpliv na znamko, katere vrednost je v zadnjem letu narasla. Psihološka vrednost pa ponazarja odnos z uporabniki. Vsaka močna znamka predstavlja skupino stalnih uporabnikov. Osnovno premoženje znamke je pravzaprav vrednost njenih uporabnikov, zato se mora trženjsko načrtovanje osredotočiti na podaljšanje dobe trajanja zvestobe uporabnikov. Vrednost znamki lahko dodajamo z izgradnjo odnosov s potrošniki (Kline, 2003).

Veliko avtorjev pa razlikuje pojma »finančna vrednost znamke« in »premoženje znamke«. Pri obeh pojmi gre za vrednost, ki jo ima znamka za podjetje in je rezultat pridobljene pozicije na trgu, vendar pa finančna vrednost znamke pomeni vrednost znamke za podjetje v finančnem smislu, medtem ko premoženje znamke pomeni vrednost, ki jo znamka predstavlja za podjetje v trženjskem smislu. Pojem »finančna vrednost znamke« običajno najdemo v finančni literaturi in v tem primeru podjetje znamko opredeli kot enega od svojih sredstev. Uporablja se pri finančnem vrednotenju podjetij, prevzemih podjetij ali njihovih znamk ipd. Opredelitev finančne vrednosti temelji na stroških za nastalo znamko, njeni vrednosti na trgu in/ali pričakovanem donosu. Pojem »premoženje znamke« izhaja iz pojma »kapital«, ki ga prav tako najdemo v finančni literaturi in se nanaša na vrednost za delničarje. V trženjski terminologiji pa pomeni veliko več. Predstavlja seštevke različnih komponent, ki vključujejo prepričanja, podobe in asociacije potrošnikov o določeni

znamki; stopnjo lojalnosti, vključenosti, lastnosti in pogostost nakupov; prihodnost znamke, sposobnost za njeno rast, občutljivost na spremembe v okolju ipd. (Jejčič, 2006, str. 53-54). Opredelitev premoženja znamke je veliko, nekatere so nanizane v tabeli.

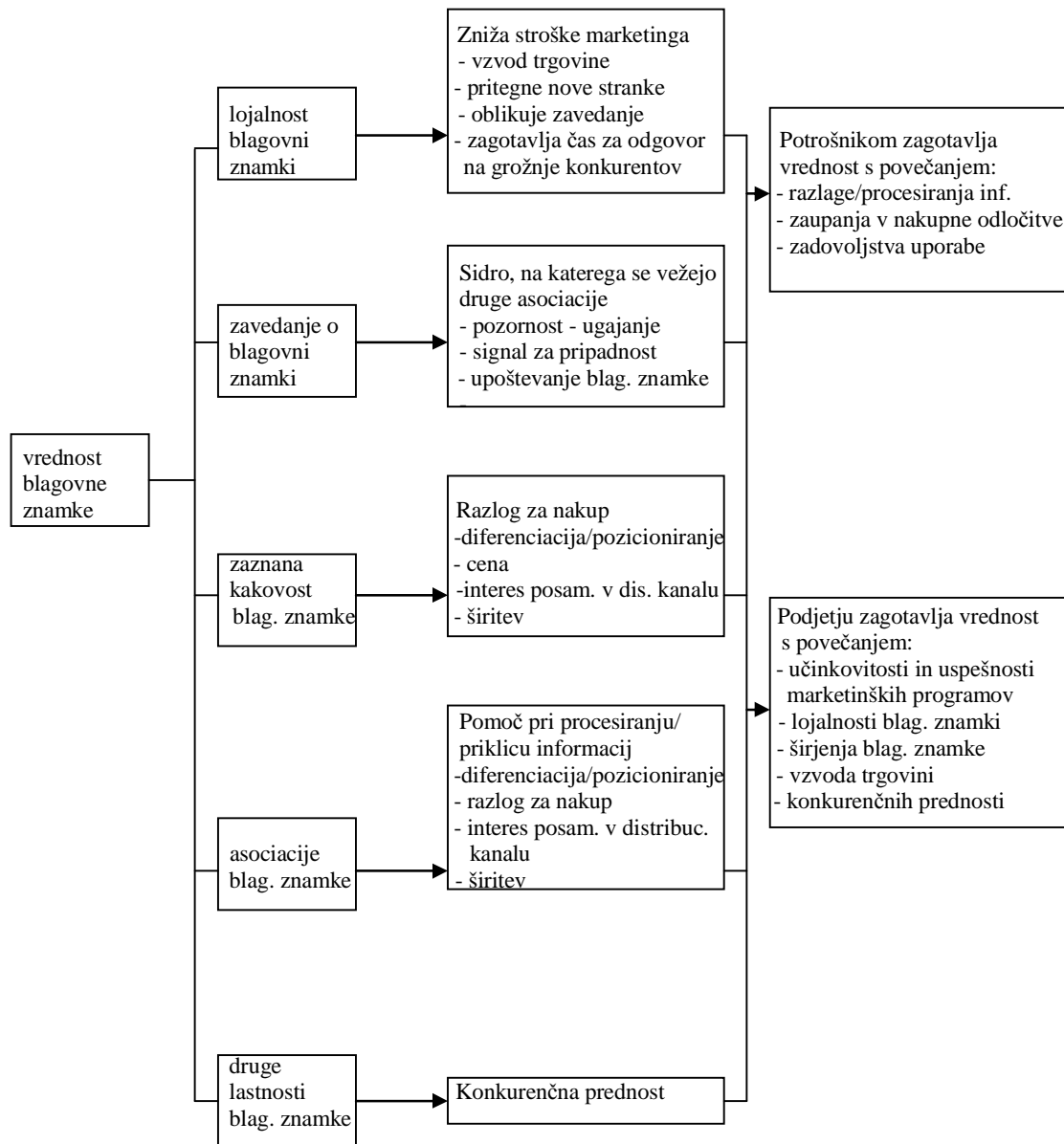
Tabela 7: Opredelitve premoženja znamke

Skupek asociacij in obnašanja potrošnikov, matičnega podjetja in drugih posameznikov v distribucijskem kanalu, ki omogočajo, da znamka dosega večje prihodke ali marže, kot bi jih brez imena znamke. Znamki daje tudi moč, obstoj in razlikovalne prednosti pred konkurenco (<i>Marketing Science Institute</i>).
Dodana vrednost, ki jo znamka »doda« proizvod, za podjetje, trgovca ali potrošnika (<i>Peter Farquhar</i>).
Skupek sredstev in odgovornosti, povezanih z znamko, njenim imenom in simbolom, ki dodajo ali odvzamejo od vrednosti proizvoda za podjetje in/ali njegove potrošnike (<i>David Aaker</i>).
Prodaja in dobiček kot posledica preteklih vlaganj v trženje v primerjavi z novo znamko (<i>John Brodsky</i>).
Vključuje moč in vrednost znamke. Moč znamke je skupek asociacij in obnašanj potrošnikov, matičnega podjetja in drugih posameznikov v distribucijskem kanalu, ki omogočajo znamki dolgoročno konkurenčno prednost. Vrednost znamke je finančni rezultat njenega upravljanja na način, s katerim pretvorimo njeno moč s taktičnimi in strateškimi potezami v sedanje in prihodnje dobičke ter nizka tveganja (<i>Raj Srivastava, Alen Shocker</i>).
Merljiva finančna vrednost v transakcijah, ki nastane iz proizvodov ali storitev uspešnih programov in aktivnosti (<i>J. Walker Smith</i>).
Želja posameznika, da znamko ponovno kupi ali ne kupi. Merjenje celostne vrednosti znamke je močno povezano z lojalnostjo in meri vpetost uporabnikov (<i>Market Facts</i>).
Znamke s celostno vrednostjo zagotavljajo lastno, zaupanja vredno, primerno, razločevalno obljubo potrošniku (<i>Brand Equity Board</i>).

Vir: Keller, *Strategic Brand Management - Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2003, str.43.

Po Aakerjevem konceptu (1991, str. 270) je premoženje blagovne znamke tem višje, čim višje so: zvestoba znamki, prepoznavnost oziroma zavest o znamki, zaznana kakovost, moč asociacij v zvezi z znamko in druge vrednosti (konkurenčne prednosti).

Slika 15: Koncept vrednosti blagovne znamke



Vir: Aaker, *Managing Brand Equity: capitalizing on the value of a brand name*, 1991, str. 270.

Obstaja prek 100 različnih sestavkov, pozicij ali modelov, ki se ukvarjajo z vrednotenjem blagovnih znamk. Poznamo več delitev modelov vrednotenja blagovnih znamk, v strokovni literaturi se najpogosteje uporablja delitev na: poslovnofinančne, vedenjske in kombinirane modele. Eden najbolj tržno uspešnih modelov v zadnjih letih je Interbrandov kombinirani model, ki vsako leto razvrsti 100 globalnih blagovnih znamk, katerih vrednost presega milijardo dolarjev. Izbor naredi na osnovi dveh meril: globalnosti (vsaj 20 odstotkov prodaje ima znamka zunaj države, v kateri ima sedež) ter javnega dostopa trženjskih in finančnih podatkov, ki so osnova za vrednotenje (Lenart, 2006, 34-37). Prvih trideset podjetij iz tabele Best global brands za leto 2008 je v prilogi; med navedenimi znamkami ni nobenega telekomunikacijskega podjetja.

Če strnemo, opredeljujeta vrednost znamke njena tržna in finančna vrednost, ki sta povezani z močjo znamke na trgu; osnovo vrednosti znamke pa sestavljajo njeno ime, zaupanje, zaznana kvaliteta znamke in spomini na znamko (Kaikati & Kaikati, 2003, str. 17).

2.7 Izvedba prenove korporativne znamke

Prenovi korporativne znamke običajno sledi komunikacijska kampanja, s katero želimo prenovljeno znamko približati javnostim, deležnikom, predstaviti njene vrednote, vsebino, razloge za prenovo idr. V literaturi se srečamo z različnimi strategijami izvedbe oziroma implementacije prenovljene znamke.

Strategija »noter/ven«

Nova znamka se pojavi skupaj s staro in v prehodnem obdobju se pojavljata skupaj. Kasneje se stara znamka umakne in nova znamka zaživi v celoti. Primer, kako se je v dveh letih postopoma izoblikovalo ime parka Disneyland v Parizu: Euro Disney – Euro Disneyland – Euro Disneyland Paris – Disneyland Paris.

Kombinirana strategija »pod enim dežnikom«

Več znamk preide pod eno krovno znamko, ki se uporablja na vseh trgih. Primer je Visa, ki ima kartice Visa po vsem svetu, v prek 130 državah, pod istim imenom.

Prosojna opozorilna strategija

Potrošnike opozorimo na spremembo znamke, in sicer pred spremembo in po njej. Ta strategija vključuje močne komunikacijske aktivnosti, vključno s promocijo na prodajnih mestih. Primer je čokolada Snickers v Veliki Britaniji: zelo znana znamka čokolade Marathon je tik pred uvedbo novega imena v oglas za Marathon dodala slogan: » Marathon, svetu poznan kot Snickers.« Ob preimenovanju znamke v Snickers so slogan preimenovali v: »Snickers, prej poznan kot Marathon.« in prenovo pospremili z močno oglaševalsko kampanjo. Same podobe embalaže niso bistveno spremenili, prav tako tudi proizvoda ne.

Nepričakovana zatirajoča strategija

V tem primeru ukinemo staro znamko pravzaprav »čez noč« in se na hitro pojavimo s prenovljeno znamko, brez vmesnega obdobja. Strategija je uporabna v primerih, ko se podjetje želi hitro znebiti določene znamke in imidža, povezanega s to znamko, kar pa je težko kljub hitri prenovi.

Strategija »nasproti prevzemu«

V tem primeru prevzemnik znamke opusti svojo (običajno prevladujočo) znamko in tako prevlada prevzeta znamka. Primer je Orange v Evropi: France Telecom je ob prevzemu Orange-a preimenoval tudi svoje znamke po Evropi v Orange. Drug primer je turistična znamka Thomas Cook: podjetje Germany`s C&N Touristic je kot združeno podjetje med Lufthanso in Quelle nastalo leta 1997, leta 2000 je C&N prevzel znamko Thomas Cook, ki pa je imelo po raziskavah imidž zaupanja vrednega in varnega podjetja. Tako se je

Germany's C&N Touristic preimenoval v Thomas Cook AG, ki je postal svetovno znana znamka za potovanja.

Strategija povratnega znamčenja

Strategija, pri kateri se podjetje zave napake z uvedbo nove znamke, in zato ponovno uvede staro znamko (Kaikati & Kaikati, 2003, str. 20-23).

Olins (1998a, str. 188-189) pravi, da je komunikacija ključnega pomena; prenova mora biti komunicirana jasno in dramatično, kot ponovno rojstvo oziroma ponovna otvoritev. Organizacija s prenovo spreminja svoj status, postaja nekaj drugega; sprememba statusa pa se že tradicionalno obeleži s slavljenjem (ob rojstvu, poroki...). Organizacija mora pripraviti dogodek, na katerem javnosti ponosno predstavi svojo novo podobo. Že vnaprej mora biti pripravljena, da sprememb ne bodo vsi odobraval; ljudje namreč že v osnovi ne marajo sprememb. Pomembno je, da komuniciramo po korakih; najprej seznanimo zaposlene, nato svoje stranke in potem preostalo zunanjo javnost. Smiselno je tudi, da imamo v organizaciji skrbnika celostne grafične podobe oziroma identitete.

Prenova korporativne znamke je obsežen projekt, ki vključuje celotno podjetje. Spremembe se ne zgodijo samo na površju, na vidnem področju, ampak tudi pod površino, v občutkih, zaznavi, izkušnjah, novih ciljih. Vse skupaj je tako kompleksno in odvisno od mnogih dejavnikov, da je po mojem mnenju velikost posameznih vplivov prenove zelo težko določiti. Lažje je npr. določiti vpliv prenove znamke na njeno vrednost v trženjskem smislu kot pa na njeno finančno vrednost; sploh v času krize, ko številni dejavniki (npr. manjše povpraševanje, kriza v panogi, nižje cene) zmanjšujejo ekonomsko vrednost znamke.

3 Primeri prenove korporativne znamke v telekomunikacijskih podjetjih











Razvoj informacijsko - komunikacijske tehnologije je hiter, pričakovanja uporabnikov pa so vedno bolj zahtevna. Hiter razvoj, ki prinaša nove izzive in izkušnje tako za uporabnika kot za podjetje, je le eden od razlogov za prenavo korporativne znamke. Zakaj in kako so izvedla prenavo nekatera evropska telekomunikacijska podjetja, je predstavljeno v nadaljevanju. Nadrobneje sta obravnavana primera prenove telekomunikacijskih podjetij Orange/France Telecom in Swisscom, z namenom spoznati praktične primere celotnega procesa prenove korporativne znamke. Iz vseh obravnavanih primerov so razvidni razlogi prenove, cilji ter strategije prenove, vsebina prenove ter vpliv na vrednost znamke; vse skupaj na koncu poglavja med seboj tudi primerjam in povežem s teoretičnimi spoznanji.

3.1 Evropska telekomunikacijska podjetja

Spodnja tabela prikazuje pregled korporativnih znamk večine telekomunikacijskih operaterjev v Evropi. Naslednja tabela pa prikazuje nekatere izmed teh podjetij, ki so prenovila korporativno znamko.

Tabela 8: Evropski telekomunikacijski operaterji







podjetje	korporativna znamka	podjetje	korporativna znamka
Albtelecom (Albanija)		Portugal Telecom (Portugalska)	
Belgacom (Belgija)		Rom Telecom (Romunija)	
BH Telecom (Bosna in Hercegovina)		Siminn (Islandija)	
BT (British Telecom, Velika Britanija)		Slovak Telecom (Slovaška)	
BTC (Bulgarian Telecommunications Company, Bolgarija)		Swisscom (Švica)	
Hrvatski Telekom (Hrvaška)		TDC (Danska)	
Cyprus Telecommunication Authority (Ciper)		Telecom Liechtenstein (Liechtenstein)	
Deutsche Telekom (Nemčija)		Telecom Italia (Italija)	

Entreprise des Postes et Telecommunications Luxembourg (Luksemburg)		Telefonica (Španija)	
Eircom (Irska)		Cesky Telecom (Češka)	
Elisa Communications Corporation (Finska)		Telekom Austria (Avstrija)	
Elion Enterprises (Estonija)		Telekom Slovenije (Slovenija)	
Finnet Group (Finska)		Telekomunikacja Polska (Poljska)	
France Telecom (Francija)		TeliaSonera (Finska, Švedska, Norveška, Danska...)	
KPN (Nizozemska)		Teo (Litva)	
Lattelecom (Latvija)		Türk Telekomunikasyon (Turčija)	
Magyar Telekom (Madžarska)		Netia (Poljska)	
Makedonski Telekom (Makedonija)		OTE (Grčija)	

Vir: European Telecommunications Network Operators' Association (ETNO), 2009 in spletne strani podjetij.

Spodnja tabela povzema odgovore iz raziskave med nekaterimi telekomunikacijskimi operaterji, ki je bila izvedena v okviru Evropskega združenja telekomunikacijskih operaterjev (ETNO). Cilj raziskave je bil dobiti vpogled, zakaj so se odločili za prenovo korporativne znamke, s kakšnim ciljem in koliko časa so temu namenili. Iz odgovorov vidimo, da je za prenovo večina porabila do največ leto dni, kot razlog prenove pa se največkrat pojavljajo spremembe v korporativni strategiji, sledi vpliv konkurence, na tretjem mestu pa so izboljšava znaka, razvoj, težave z ugledom, poenostavitev arhitekture. Kot glavni cilj je bila največkrat navedena odprava negativnega zaznavanja, sledi odprava vrzeli med obljubo znamke in izkušnjo potrošnika ter odprava slabe prepoznavnosti.

Tabela 9: Prenove korporativne znamke nekaterih evropskih telekomunikacijskih operaterjev.

	British Telecom 	Deutsche Telecom 	Portugal Telecom 	Slovak Telekom 	France Telecom (Orange Group) 	Magyar Telekom 
Obstoječa arhitektura znamk	enotna / korp. znamka	korp. in produktne znamke	korp. in produktne znamke	enotna znamka T-Com	enotna / korp. znamka	»T« je prisoten v vseh znamkah
Projekcija identitete znamke (v produktih, na trgih)	enake barve, znak, vrednote in pozicijski slogan	enake barve, znak in ime, različne vrednote		enake barve, znak, vrednote in pozicijski slogan	enake barve, ime, znak, vrednote in pozicijski slogan	»T« vrednote, različna imena, a vsebujejo »T«, podoben znak
Zadnja prenova korp. znamke	2003	2007 (T-Com v T-Home)	1999	2006	2006	2000, 2005
Vsebina prenove korp. znamke	znak, kvaliteta in nabor storitev	znak, kvaliteta in nabor storitev, podpora uporab., odzivni čas	znak, kvaliteta in nabor storitev, podpora uporab., odzivni čas	znak, kvaliteta in nabor storitev, podpora uporab.	znak, kvaliteta in nabor storitev, podpora uporab.	znak, kvaliteta in nabor storitev, podpora uporab.
Glavni razlogi za prenovo	izboljšati uporabno vrednost znaka (ekran, print...)	spemembe v korp. strategiji, razvoj, konkurenca	sprememba konkur. položaja, težave z ugledom, imidžem	spemembe v korp. strategiji	poenostavitev arhitekture z uporabo enotne znamke Orange	spemembe v korp. strategiji

Glavni cilj je bil odpraviti...	negativno zaznavanje, vrzel med obljubo znamke in izkušnjo potrošnika	negativno zaznavanje-tudi med zaposl., vrzel med obljubo znamke in izkušnjo potrošnika	negativno zaznavanje	negativno zaznavanje, slabo prepoznavnost, vrzel med obljubo znamke in izkušnjo potrošnika	slabo prepoznavnost	vrzel med obljubo znamke in izkušnjo potrošnika
Potreben čas za prenavo	2-3 leta	do 1 leta	do 1 leta	do 1 leta	do 1 leta	do 1 leta

Vir: *ETNO Study on brand architecture (interna gradiva Telekom Slovenije), 2007.*

Prenove podjetij France Telecom/Orange in Swisscom so bolj nadrobno predstavljene v nadaljevanju. Primera Orange in France Telecom sem ločila načrtno, saj prvi predstavlja vpogled v znamko Orange še pred prevzemom s strani France Telecoma.

3.2 Orange

Zgodba podjetja Orange govori o enem večjih uspehov korporativne znamke, ko se je vrednost podjetja v šestih letih povečala za skoraj 40 milijard evrov. Leta 1994 so bili na trgu Velike Britanije štirje mobilni operaterji, med njimi Cellnet in Vodafone kot vodilni ponudnik, z največjo pokritostjo in nizkimi cenami. Kot zadnje je na trg vstopilo podjetje Microtel (kasneje Orange), ki se je spopadlo s ciljem postati »prva izbira« med uporabniki. Že leto prej (1993) so v podjetju preučili, kako zmanjšati slabosti vstopa na trg kot zadnji igralec in skupaj s specialistom za korporativno identiteto, Wolff-om Olinsom in agencijo za trženje pripravili strategijo pozicioniranja in komuniciranja. Ugotovili so, da prednost nove znamke ne bo mogla izhajati iz konkurenčne prednosti, ki je bila nizka cena, ampak bodo izkoristili priložnost in zgradili znamko z močno identiteto, za bolj zahteven trg, kjer ni bilo konkurence in se je kazala velika priložnost za delež na trgu. Pri iskanju imena je ime Orange najbolj izražalo postavljene attribute, kot so: upanje, zabava in svoboda. Tržne raziskave so potrdile, da ljudje ime Orange zaznavajo kot razlikovalno in prijateljsko, ekstrovertirano, moderno in močno. Orange je tako postal registrirana znamka. Komunikacijske aktivnosti, ki so sledile, so izhajale iz pozicioniranja znamke Orange, ki so jo opredelili takole:

Prišel bo čas, ko bo imel vsak svojo osebno številko, ki bo vedno z njim, ne glede na to, kje bo, in za komunikacijo ne bo nobene ovire; brezžična prihodnost, kjer boš klical ljudi in ne kraje, kjer bo vsak pridobil zaradi tehnoloških prednosti. »Prihodnost je svetla. Prihodnost je Orange.«

Ker je prišel Orange zadnji na trg, je bil glavni izziv medijske strategije prikazati znamko kot zaupanja vredno, prepričljivo in samozavestno znamko. Na trg jo je pospremila močna oglaševalska kampanja in aktivnosti odnosov z javnostmi. Orange ni postal vodilni na trgu Velike Britanije, je pa hitro pridobival tržni delež in se začel širiti tudi v druge države. Leta 2000 je prišel celo v last Vodafone-a, vendar ga je istega leta hitro prevzel France Telekom. Kljub spremembam v lastništvu je Orange nadaljeval s komunikacijsko strategijo in znamka je pridobivala moč in vrednost in to ne na račun nizkih cen (Cornelissen, 2004, str.101-102).

3.3 France Telecom

Preново korporativne znamke France Telecom bomo pogledali v štirih korakih, ki jih priporočata tudi avtorja Van Riel in Balmer (1997, str. 349) in sicer: opredelitev problema, razvoj strategij, priprava akcijskih načrtov in izvedba.

Opredelitev problema

Leta 1990 je bil France Telecom državno podjetje, monopolist na področju fiksne telefonije, ki je deloval predvsem na domačem trgu. V letu 1995 je podjetje lansiralo mobilno telefonijo pod znamko Itineris; fiksna telefonija je še vedno dajala največ prihodkov. Leta 1996 so s spremembo zakonodaje na francoski trg začeli vstopati konkurenti na področju mobilne telefonije. Naslednje leto se Skupina France Telecom delno privatizira, fiksna telefonija pa prinaša čedalje manj prihodkov. Leta 1999 predstavlja prispevek fiksne telefonije manj kot 50 odstotkov v skupnih prihodkih skupine in pada vse do leta 2003. Hkrati pa se število uporabnikov veča na račun vstopa na tuje trge in tako ima Skupina France Telecom v letu 2004 prek 117 milijonov uporabnikov v 75-ih državah in postane prvi mobilni operater in internetni ponudnik v Franciji in drugi mobilni operater v Evropi, kar je seveda povezano tudi z nakupom Orange-a.

Preнове korporativne znamke so običajno povezane s spremembami znotraj podjetja ali s turbulencami v zunanjem okolju. Običajno gre za strukturne ali strateške spremembe ali spremembe v menedžmentu; spremembe, ki jih uvede regulator; notranje ali zunanje nesporazume glede organizacije in njenih ciljev; povečanje ali zmanjšanje področja delovanja; konkurenco; potrebo po ekonomiji obsega. France Telecom, ki je uporabljal podobo korporativne znamke iz leta 1993, se je srečeval z velikimi spremembami znotraj skupine (pripojitve idr.), s tehnološkimi napredki (uvedba podružnice za mobilno telefonijo v letu 1995), z vključitvijo interneta in mobilne telefonije v ponudbo, na drugi strani pa tudi s pričakovanimi spremembami na področju regulative. Vse skupaj je družbo soočilo z dejstvom, da obstoječa podoba ni več v skladu z dosedanjih hitrim in pričakovanim prihodnjim razvojem podjetja (Melewar, Hussey & Srivoravilai, 2005, str. 380-381).

Slika 16: Podoba korporativne znamke France Telecom iz leta 1993



Vir: Melewar, Hussey & Srivoravilai, *Corporate visual identity: The re-branding of France Telecom, 2005*, str. 381.

Razvoj strategij

Skladno s priporočili iz teorije, da je pred prenovo znamke potrebno raziskati obstoječo podobo, predvsem v smislu prednosti in pomankljivosti v zunanjem okolju, je raziskavo med zunanjo in notranjo javnostjo opravil tudi France Telecom. V Franciji, na drugih trgih v EU in prav tako v ZDA so opravili raziskavo s ciljem določiti trenutno zaznavanje podjetja in njegove vizualne identitete.

Tabela 10: Rezultati raziskave imidža

Lastnosti	Asociacija na France Telekom (v %)
<i>močne</i>	
Močno podjetje	61
Podjetje z začrtano smerjo	55
Dinamično	51
<i>šibke</i>	
Kreativno	39
Izraža neposredno bližino stranki	37
Izraža toplino	32

Vir: Melewar, Hussey & Srivoravilai, *Corporate visual identity: The re-branding of France Telecom, 2005*, str. 382.

Tabela 11: Opredelitev ključnih vrednot in ciljev


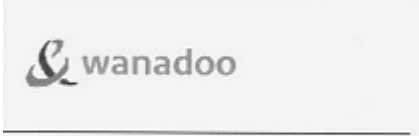

Ozemlje znamke	Omogočiti notranje odnose. Unikatna pozicija kot pretekli monopolist na področju fiksne telefonije v Franciji.
Vizija	Svet, ki komunicira bolje in več, ima vso možnost postati »boljši svet«.
Ambicije	Biti znamka, ki, več kot drugi, pomaga in spodbuja ljudi, da bolje in bolj pogosto komunicirajo.
Vrednote znamke	Neposredna bližina - dostop, bližina Odgovornost - vodja, kaže pot Poštenost - prava ponudba, dati največ za denar.
»Pogonsko kolo« znamke	Osupljivo bogastvo kombinacij, ki jih omogoča konvergenca fiksne in mobilne telefonije ter interneta.

Vir: Melewar, Hussey & Srivoravilai, *Corporate visual identity: The re-branding of France Telecom, 2005*, str. 382.

Raziskave so pokazale, da logotip France Telekoma samo 18 odstotkov francoske populacije zaznava kot najboljšega, glede na logotipe konkurenčnih operaterjev. Obstoječi logotip je bil zaznan predvsem kot zastarel in omejujoč. Raziskava imena je potrdila, da je ime pomembna vrednost in da ga je vredno ohraniti, če je seveda pozitivno sprejeto; v tem primeru je bilo ime »telecom« zaznano tudi v povezavi z internetom. France Telecom se je odločil za spremembo znaka in za ohranitev imena. Za pripravo strategije prenove znamke je podjetje najelo zunanjo agencijo.

Če povzamemo bistvo, je strategija sledila cilju, da mora vizualna identiteta podjetja jasno izražati: premik od telefonije k internetu in od telekomunikacij k odnosom. Pred oblikovanjem nove podobe je smiselno analizirati vrednote znamke in strateške usmeritve. France Telecom se ni odločil za prenovo znamke zaradi »kozmetične« spremembe, saj je spoštovan in preišljen logotip velika vrednost za podjetje, ki s celotno podobo dosega prednosti tudi zunaj elementov trženjskega spleta. Prednosti prenesene strukture so v tem, da skupina lahko spremlja in usklajuje prednosti svoje identitete z identitetami, ki prihajajo od vsake podružnice in večja fleksibilnost; pomanjkljivosti so večje težave s spoštovanjem komuniciranja znamke in večja verjetnost ustvarjanja zmede pri potrošnikih.

Tabela 12: Prenesena struktura

	Skupina France Telecom/matično podjetje
	Internetna podružnica/podjetje Wanadoo
	Primer produktne podružnice/podjetja

Vir: Melewar, Hussey & Srivoravilai, *Corporate visual identity: The re-branding of France Telecom*, 2005, str. 383.

Nov logo v obliki znaka »and« jasno izraža idejo medsebojnih odnosov, razmerij. Nov logo so testirali med splošno javnostjo, poslovnimi strankami in finančno javnostjo na francoskem trgu in med poslovnimi strankami in finančno javnostjo na tujih trgih. Rezultati raziskav so bili pozitivni, razen na trgu ZDA, kjer je znak uporabljan predvsem tipografsko, kar je povzročilo zmedo. Preudarno so določili tako barvo znaka kot tudi tipografijo. Določili so tudi korporativni slogan, in sicer enega za francoski trg (Dobrodošli v življenje.com) in enega za mednarodni trg (Zgradimo pametnejši svet), kajti prevod v angleščino izgubi pravi pomen.

Slika 17: Nov logo



Vir: France Telecom, 2009.

Slika 18: Stara in nova podoba



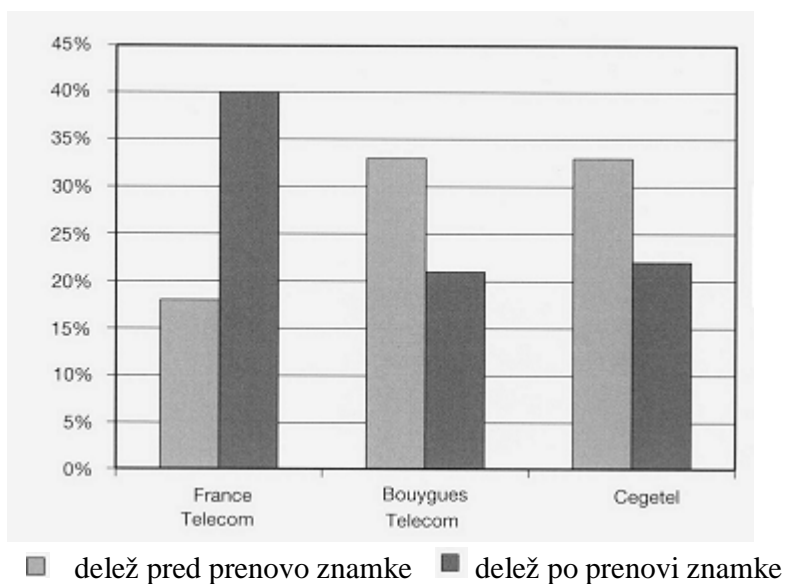
Vir: Melewar, Hussey & Srivoravilai, Corporate visual identity: The re-branding of France Telecom, 2005, str. 385.

Priprava akcijskih načrtov in izvedba

Čeprav imamo natančen načrt, je lahko le-ta povsem brezpredmeten, če je njegova izvedba slaba. Za uspešno izvedbo so ključni ohranitev zaupnosti ter ustrezno usmerjanje in nadzor pričakovanj zaposlenih. France Telecom je pripravil izobraževalne treninge za 800 zaposlenih, ki so kot nekakšni »glasniki znamke« svojim sodelavcem na kratkih delavnicah razložili razloge prenove in predstavili lastnosti nove podobe. Zaposleni so tako postali »predstavniki« korporativne znamke za zunanje javnosti. Lansiranje nove podobe je bilo najprej interno, dan zatem pa za eksterno javnost. Zaposlene je s prenovno seznanil predsednik uprave prek videa, prejeli so nove predloge dokumentov in promocijske materiale, priročnik celostne grafične podobe in obširno predstavitev na intranetu. Zunanja javnost je bila z novo podobo seznanjena prek velike novinarske konference, z novo opremljenimi vozili in telefonskimi govornicami, novim znakom na stavbah in prodajnih mestih, televizijskim oglaševanjem, novo izdajo telefonskih kartic ter sponzoriranjem večjih športnih dogodkov v tistem obdobju (Melewar, Hussey & Srivoravilai, 2005, str. 382-391).

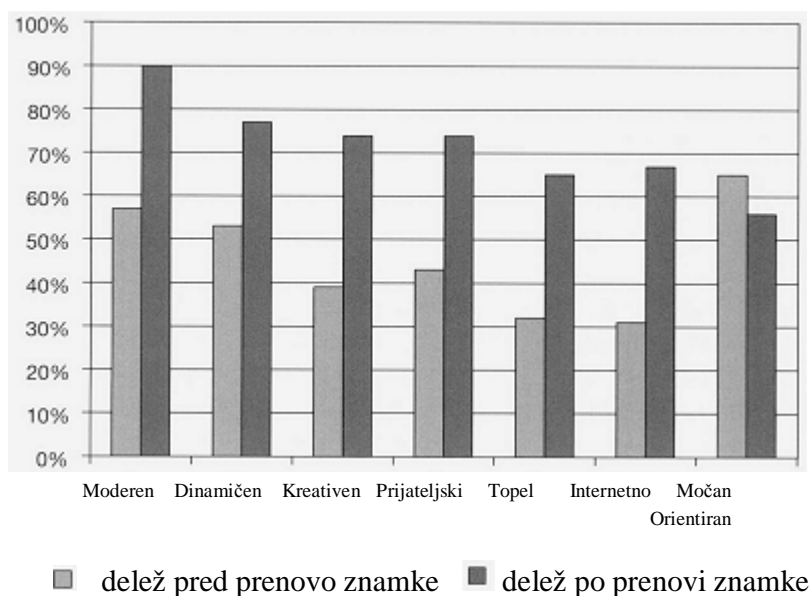
Skladno s teorijo (povzeto po Ind, 1992) imamo tri glavne načine preverbe, kaj je prispevala sprememba korporativne znamke: raziskave trga pred/po prenovi, vpliv na prodajo, vpliv na ceno delnice. Raziskave trga so pokazale večje zaznavanje korporativne znamke v primerjavi s konkurenco, pozitiven imidž in pozitivno zavedanje zaposlenih.

Slika 19: Deleži zaznavanja vizualne identitete France Telecoma v primerjavi s konkurenco, na francoskem trgu



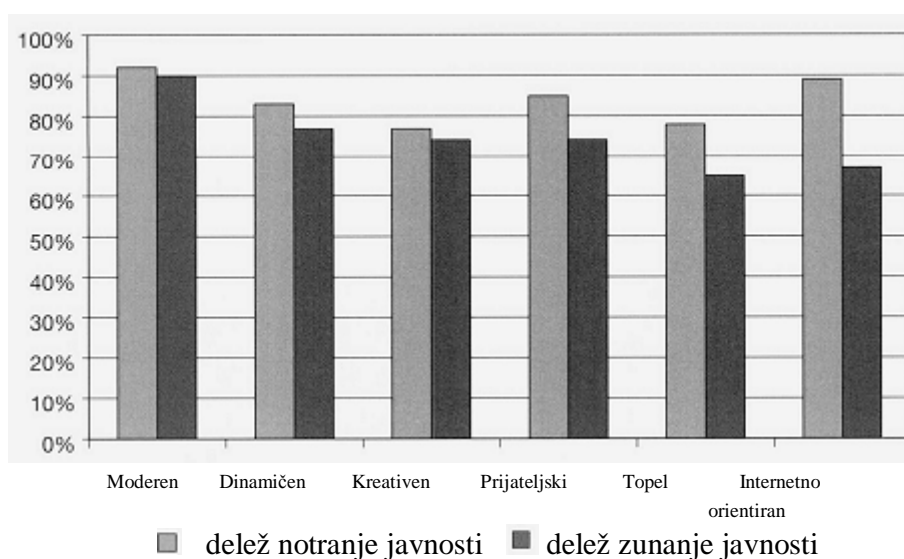
Vir: Melewar, Hussey & Srivoravilai, *Corporate visual identity: The re-branding of France Telecom*, 2005, str. 388.

Slika 20: Imidž France Telecoma pri zunanji javnosti



Vir: Melewar, Hussey & Srivoravilai, *Corporate visual identity: The re-branding of France Telecom*, 2005, str. 388.

Slika 21: Imidž France Telecoma, med notranjo in zunanjo javnostjo, po prenovi znamke

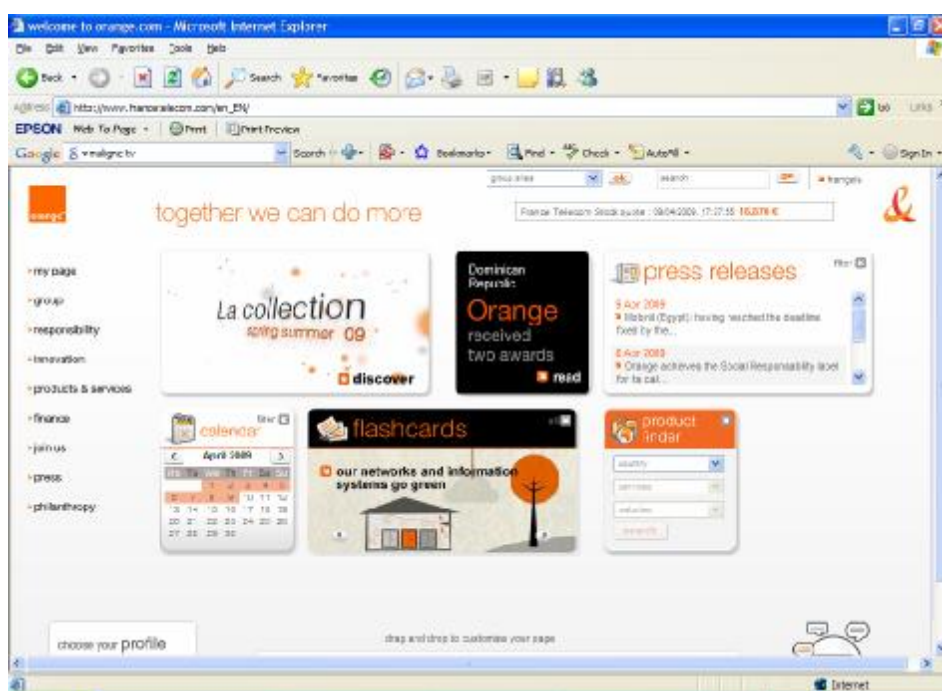


Vir: Melewar, Hussey & Srivoravilai, *Corporate visual identity: The re-branding of France Telecom*, 2005, str. 389.

Prodaja in cena delnice sta se povečali, vendar se je izkazalo, da sta ti dve merili nezanesljivi za uporabo pri merjenju uspeha prenove korporativne znamke. France Telecom je pripravil tudi 60 strani dolg priročnik za vse podizvajalce in zunanje partnerje z razlago, kako pravilno uporabljati novo korporativno znamko na različnih materialih, v različnih situacijah (Melewar, Hussey & Srivoravilai, 2005, str. 394).

Skupina France Telecom ima danes prek 182 milijonov uporabnikov v 30 državah. Ključna znamka je Orange, ki pokriva internet, televizijo in mobilno telefonijo. Korporativno znamko France Telecom je skupina delno ali povsem umaknila iz komunikacijskih aktivnosti za storitve; ohranila jo je npr. na francoskem trgu za področje fiksne telefonije. Če pogledamo spletno stran France Telekoma, je levo zgoraj kot nosilna znaka navedena Orange, France Telecom pa se pojavi le z znakom, desno zgoraj.

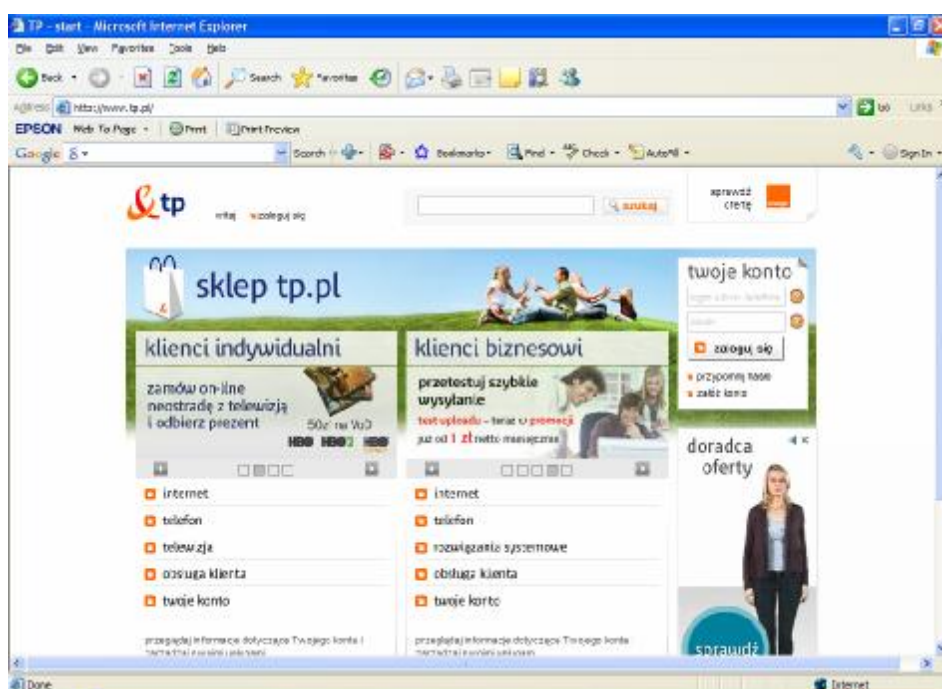
Slika 22: Spletna stran podjetja »France Telecom«



Vir: France Telecom, 2009.

Zanimiva pa je tudi spletna stran podjetja Telekomunikacja Polska, ki je podružnica France Telecoma. Tukaj je v ospredju znak France Telecom (levo zgoraj), znak Orange pa je manjši, v desnem kotu zgoraj.

Slika 23: Spletna stran podjetja »Telekomunikacja Polska«



Vir: Telekomunikacja Polska, 2009.

France Telecom je poenostavil arhitekturo znamk in različne znamke za posamezne storitve (Wanadoo, MaLigne TV, Uni2, Am9na) združil v znamki Orange. Ohranil je znamko Mobistar v Belgiji za mobilno telefonijo in razvil novo znamko M6mobile za segment mladih, na francoskem trgu (Amengual, 2009).

3.4 Swisscom

Zgodovina podjetja Swisscom sega daleč nazaj v leto 1849. Od takrat pa do danes je podjetje svojo podobo oziroma korporativno blagovno znamko spremenilo desetkrat. Vizualno je bilo največjo spremembo zaznati ob zadnji prenovi v lanskem letu.

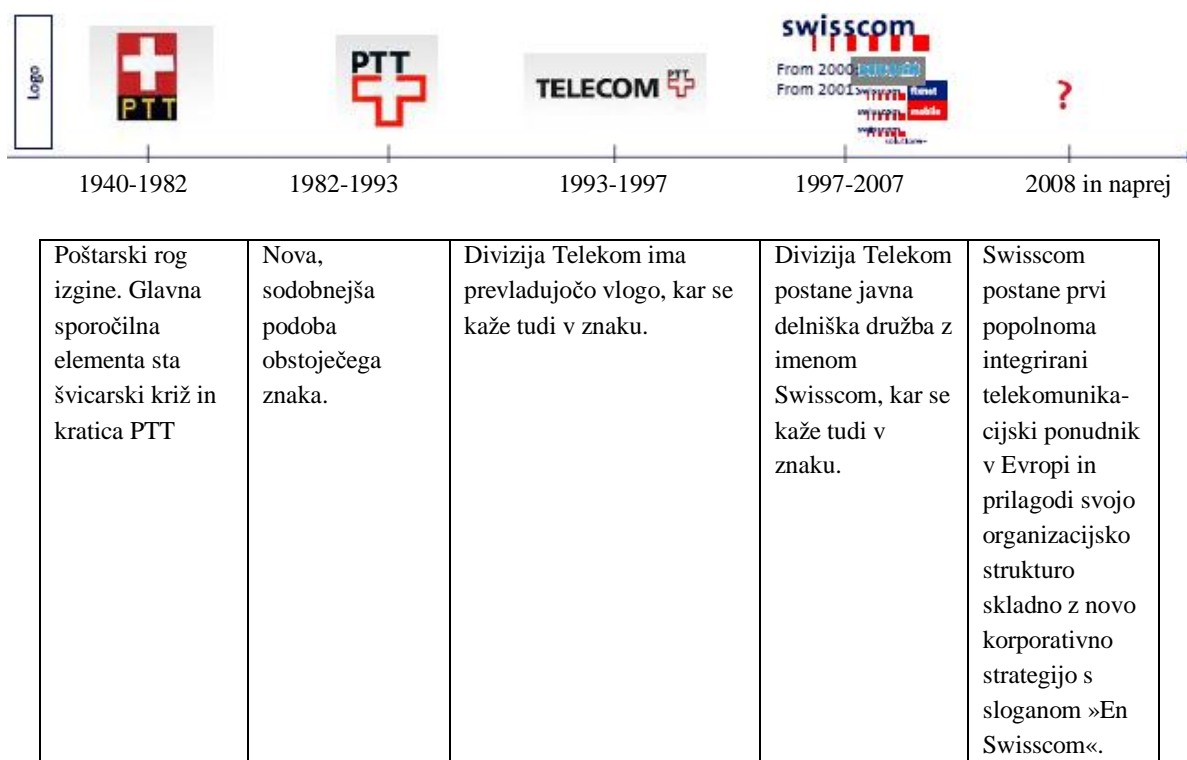
Zgodovina spreminjanja celostne grafične podobe podjetja je prikazana v spodnji sliki.

Slika 24: Zgodovina znamke Swisscom od 1849 do 2008

1849-1923	1923-1927	1927-1929	1929-1931	1931-1936	1936-1939
Znak, ki je predstavljal švicarsko pošto, je bil sestavljen iz: švicarskega križa, položenega v naročje alpskih rož in hrastovega listja, okrašenega s poštarškim rogom.	Prvič se je pojavila ilustracija kot znak na letnem poročilu, in sicer sta dva znaka označevala dve ločeni diviziji. Švicarski križ z žarnim vencem in telegrafski drog za telefonsko in telegrafsko administracijo; švicarski križ z žarnim vencem in poštarški rog za poštno administracijo.	Poštna, telefonske in telegrafske storitve se pojavljajo skupaj pod enotno administracijo. Osnova je švicarski križ z žarnim vencem in poštarški rog ali telegrafski drog, iz katerega se raztezajo žice.	Pravokoten znak posebej za poštne in posebej za telefonske/telegrafske storitve je označeval tudi organizacijsko ločeni diviziji.	Poštarški rog se uporablja tako za označevanje poštnih storitev kot tudi za telefonske/telegrafske storitve.	Prvič se pojavi kratica PTT (Post, Telegraphy and Telephony) v znaku.

se nadaljuje

nadaljevanje



Vir: Weisshaupt, *The new brand of Swisscom. Design as a part of the strategic process*, 2008.

Podjetje Swisscom se je v letu 2007 soočilo z dejstvom, da imajo veliko število blagovnih znamk, od katerih je imela vsaka svoj položaj na trgu. Korporativna znamka Swisscom pa je bila med splošno javnostjo zaznana kot racionalna in tradicionalna znamka. Spodnja slika prikazuje blagovne znamke podjetja Swisscom, njegove domače in mednarodne konkurente. Ugotovili so, da imajo preveč vizualno različnih blagovnih znamk, in da želijo eno samo korporativno znamko, ki bo s svojo podobo označevala tudi blagovne znamke podjetja. Glavno sporočilo, ki so ga želeli posredovati, je bilo: »Swisscom je način tvojega življenja.«, je aktiven partner v tvojem življenju, na vsakem koraku.

Slika 25: Konkurenčno okolje podjetja Swisscom



Vir: Weisshaupt, *The new brand of Swisscom. Design as a part of the strategic process*, 2008.

Strateška odločitev je bila, da želijo pod eno, krovno znamko združiti glavno storitev, in sicer naslednje sklope: storitve za fizične osebe, storitve za mala in srednja podjetja, korporativno poslovanje. Še vedno pa so pustili samostojne, v svoji podobi, nekatere domače in mednarodne znamke. Glavno vprašanje, ki se je porodilo v procesu spreminjanja celostne grafične podobe, pa je bilo: Ali je obstoječa vizualna identiteta primerna?

Podjetje je oblikovalo novo organizacijsko strukturo, novo arhitekturo blagovnih znamk ter novo pozicioniranje. Manjkajoči del v sestavljanju je bila korporativna identiteta in hkrati vprašanje: Ali prilagoditi staro ali razviti novo? Analizo so naredili s pomočjo odgovorov na ključna vprašanja:

ZAKAJ nova korporativna identiteta?

Potreba po spremembi korporativne identitete je izhajala iz dejstva, da je Swisscom želel, da imajo stranke s prvim januarjem 2008 možnost univerzalne izkušnje njihovih vsebin tako prek računalnika, mobilnega telefona in televizije ter da imajo zagotovljeno podporo na enem mestu. To je pomenilo, da morajo biti različne identitete prilagojene oziroma združene.

Sprememba logotipa je bila smiselna, kajti uporaba večine storitev gre skozi isto vstopno točko; tako fiksna telefonija kot multimedijske storitve, lahko rečemo "iz tipkovnice na ekran".

KAJ?

Nova identiteta bo še bolj utrdila obljubo korporativne znamke, ki izhaja iz nove strategije, kulture in organizacijske združitve.

Nabor znamk Swisscoma in znamka Bluewin bosta združeni v eno, Swisscomovo znamko. Nov znak temelji na stabilnosti Swisscomove dediščine – ime, barve in sozvočje so obdržani, medtem ko je identiteta prilagojena izzivom prihodnosti.

KAKO?

S prilagodljivim in emocionalnim konceptom, ki daje svobodo snovati podobo, ki je sodobna in edinstvena in lahko zadovolji medijske zahteve v prihodnjih letih.

S produkti, storitvami in uporabniško izkušnjo, ki so skladni s tržno obljubo: Vse, kar potrebuješ. Enostavne rešitve. Kvaliteta in storitve. Nepremagljivi.

Slika 26: Nova korporativna znamka Swisscoma in trije načini uporabe nove podobe

<i>Od daleč</i>	<ul style="list-style-type: none"> - optimalno zaklenjen znak - primarno na beli podlagi 	
<i>Od blizu</i>	<ul style="list-style-type: none"> - povečan izsek znaka s prevladujočo belino - os, okoli katere so oblike znaka, mora biti ves čas vidna in ne sme biti na robu 	
<i>Povsem blizu</i>	<ul style="list-style-type: none"> - popoln pogled barvnega pobočja znotraj ene od oblik - kadar je barvno pobočje uporabljeno na ta način, je opazen pojav aure (prelivanja barve) 	

Vir: Weissaupt, The new brand of Swisscom. Design as a part of the strategic process, 2008.

Ključni principi nove znamke so: enotnost, bližina, enostavnost, odprtost. Vizualno prikazuje aktivnosti, ki se odvijajo okoli ene same linije oziroma črte, kar spominja na eni strani na računalniško vizualizacijo podatkov, na drugi strani pa ponazarja aktivnosti Swisscoma kot partnerja v vsakdanjem življenju posameznika.

Slika 27: Uporaba korporativne znamke na različnih elementih komuniciranja

Brošure



Embalaža



Sponzorstva



Promocijska sredstva



Oprema prodajnih mest



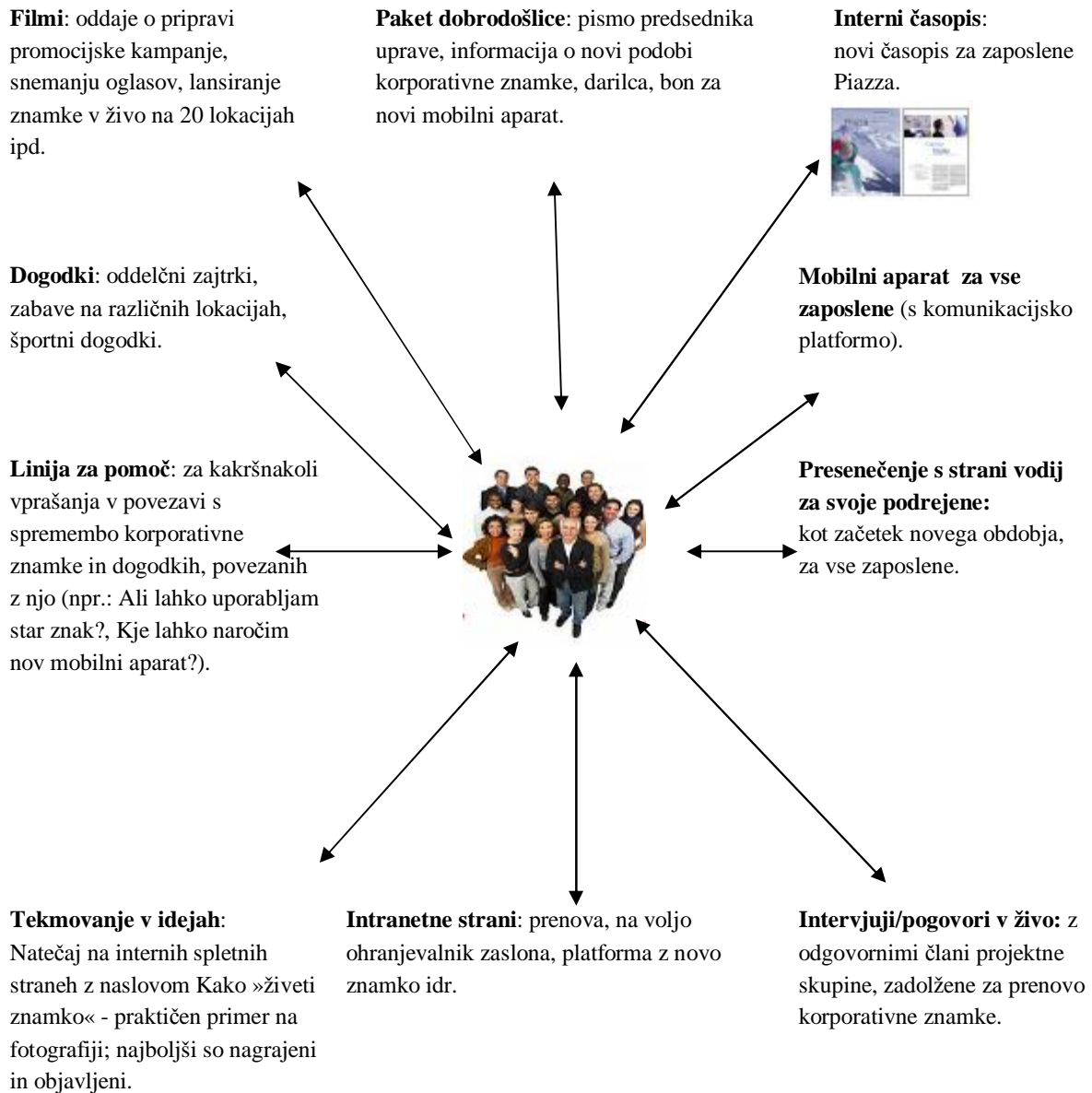
Plakat na letališču v Zurichu



Vir: Weisshaupt, The new brand of Swisscom. Design as a part of the strategic process, 2008.

Swisscom se je zavedal, da so pomembna javnost, ki mora sprejeti novo podobo, njihovi zaposleni. Internemu komuniciranju so namenili veliko vlogo in spodnja slika prikazuje, na čem je temeljil koncept internega komuniciranja.

Slika 28: Koncept internega komuniciranja



Vir: Weisshaupt, *The new brand of Swisscom. Design as a part of the strategic process*, 2008.

Nadzor nad novo korporativno znamko se izvaja v novo postavljenem »brand« centru, kjer sodelujejo specialisti iz različnih področij v podjetju (trženje, vodenje in organizacija, raziskave in razvoj). V maju 2008 so organizirali »Dan korporativne znamke«, kjer so na različnih delavnicah izmenjevali izkušnje vodje in zaposleni iz različnih področij znotraj

podjetja. Glavni elementi uspeha prenove korporativne znamke so: vključenost vrhovnega menedžmenta, vključevanje vseh aktualnih segmentov in funkcij ter profesionalno vodenje projekta. Odzivi na prenovo korporativne znamke so bili pozitivni, nova podoba je razumljena kot zaključena celota in dobra priprava na prihodnost. V zadnjem letu je vrednost korporativne znamke narasla za dobrih šest odstotkov (iz 4,48, milijonov CHF na 4,76 milijonov CHF), medijski stroški so se zmanjšali, tržni delež pa je zrasel na vseh treh področjih (fiksne telefonije, interneta, mobilne telefonije), kar kaže na pravo spremembo. Raziskavo o percepciji prenovljene korporativne znamke med potrošniki načrtujejo v prihodnjem letu (Weisshaupt, 2008 in 2009).

Podjetje Swisscom je vodilno telekomunikacijsko podjetje na Švedskem, s 5,4 milijona strank na področju mobilne telefonije in s prek 1,8 milijona širokopasovnih priključkov. Poleg korporativne znamke, pod katero je združilo fiksno in mobilno telefonijo, internet in televizijo, ima tudi ločeno znamko Fastweb za širokopasovne storitve na italijanskem trgu (Swisscom, 2009).

3.5 Primerjalna analiza in ugotovitve

Primeri iz prakse so potrdili teoretske ugotovitve, da so **razlogi za spremembo korporativne znamke** številni. Običajno gre za spremembe strukturne rošade v obliki *prevzemov, združitvev* (Slovak Telekom, Magyar Telekom) in *novosti v ponudbi*, kar je velikokrat podprto tudi z *neustreznim pozicioniranjem korporativne znamke* pri različnih javnostih (France Telecom, Swisscom). Prav *slab ugled in neustrezen imidž*, v primerjavi s konkurenco, je tudi eden pomembnih razlogov za spremembe (Portugal Telecom); prav tako *negativna percepcija znamke* in dejstvo, da so *obljube znamke različne od izkušenj*, ki jih ima potrošnik z znamko, kar običajno razberemo iz raziskav trga (British Telecom, Deutsche Telekom, Slovak Telekom, Magyar Telekom). K prenovi silijo tudi *razmere na telekomunikacijskem trgu*, kjer digitalni svet vedno bolj posega v način komuniciranja (UPC Telemach). Hkrati s hitrim razvojem telekomunikacij se spreminjajo tudi *pričakovanja potrošnikov*, ki želijo in živijo z več zabave, temu se prilagaja ponudba, skupaj z njo pa se spreminjajo tudi vrednote in osebnost blagovnih znamk, posredno torej tudi korporativne znamke (SiMobil). Korporativna znamka naj bi izražala spremembe na trgu in bila sodobna, v koraku s časom (BritishTelecom). Velikokrat pa podjetje ugotovi, da ima preveč znamk in želi *ponudbo poenostaviti* ter graditi na eni znamki (Swisscom, France Telecom/Orange).

Obseg prenove korporativne znamke je različen. Lahko gre za *spremembo znaka in ohranitev imena* (Swisscom, British Telecom, Deutsche Telekom, Portugal Telecom), lahko pa gre za *spremembo znaka in imena* (France Telecom/Orange), ki je običajno postopna, kar pomeni, da se stara znamka umika počasi. Primera, kjer bi podjetje spremenilo ime in ohranilo znak, nisem zasledila. Takšne prenove hitro opazimo na oko, prav nasprotno pa jih počasi začutimo. Prenovljen znak ali ime izraža namreč tudi globljo

prenovo v smislu spremembe kvalitete in nabora storitev ter podpore uporabniku (Deutsche Telecom, Portugal Telecom, France Telecom/Orange, Slovak Telekom, Magyar Telekom). Prav te, na oko neopazne spremembe, pa začutimo počasi in postopoma; prav tako potrebujemo več časa, da jih ponotranjimo in začnemo povezovati z znamko. In prav ta dolgoročnost zahteva od podjetja strateško zastavljeno prenovo korporativne znamke, ki vključuje tudi načrtovane aktivnosti tako za zaposlene kot tudi za zunanje javnosti. Primeri aktivnosti so: komunikacijska kampanja, dogodek za novinarje, dogodki za zaposlene, določitev ambasadorjev znamke, objava na internetu in intranetu ipd. (Swisscom, France Telekom/Orange).

Raziskave pred prenovo korporativne znamke so ključnega pomena. Z njimi si pomagamo pri določitvi položaja korporativne znamke pri različnih javnostih, predstavljajo nam eno od pomembnih izhodišč pri odločitvah za korake in smer prenove korporativne znamke. Praktični primeri potrjujejo pomembnost raziskav, predvsem *glede zaznavanja znamke in njenih vrednot ter imidža* (France Telecom, Swisscom). Kot je potrdil primer telekomunikacijskega podjetja, ki sta ga preučevala avtorja Gotsi in Andriopoulos (2007), predstavljajo ključne nevarnosti pri prenovi: premalo raziskana mnenja in pričakovanja deležnikov o korporativni znamki, slaba interna in eksterna komunikacija, neuresničene obljube prenovljene znamke tako do zaposlenih kot tudi do zunanjih javnosti, slabo poznavanje različnih kultur znotraj podjetja.

Povsem logično je, da želi podjetje s prenovo korporativne znamke nekaj pridobiti. Prenova prinaša določene novosti, ki seveda naj ne bi bile samo vizualne (sprememba logotipa), ampak naj bi kazale spremembe v strukturi, vrednotah, ponudbi podjetja in prav te ***prednosti mora prenovljena znamka ustrezno komunicirati***, da jih javnosti zaznajo, razumejo in ponotranjijo. Kapferer (1997, str. 96) pravi, da pravilno pozicioniranje temelji na odgovorih na štiri vprašanja: »Kaj obljublja in katere prednosti prinaša znamka?«, »Komu je namenjena?«, »Kdaj jo bomo uporabljali?« in »Kateri so njeni glavni konkurenti oziroma proti komu nastopa?«. Običajno je za komunikacijo prenove zunanjim javnostim poskrbljeno z *močno komunikacijsko kampanjo*, ki vključuje oglaševalsko akcijo, novinarsko konferenco in še kakšen dogodek. Kot poudarjajo različni avtorji, pa se podjetja premalo ukvarjajo z interno javnostjo, to je s svojimi zaposlenimi. Tudi oni so del korporativne identitete in s prenovo korporativne znamke se prenovi tudi korporativna identiteta, torej lahko rečemo, da naj bi se na nek način spremenili tudi zaposleni (tukaj imam v mislih njihovo obnašanje, način dela s strankami...). Pomembna je torej tudi *predstavitev prenove interni javnosti*. Številna podjetja (British Telecom, Deutsche Telecom, Slovak Telekom, Magyar Telekom) so med ***glavnimi cilji prenove*** navedla tudi *»odpraviti vrzel med obljubo znamke in izkušnjo potrošnika«*, nekatera (Deutsche Telecom, Portugal Telecom) so pod vsebino prenove uvrstila tudi *»spremembo odzivnega časa«*. Navedene spremembe pa so povezane predvsem z izkušnjo in storitvijo, ki jo potrošnik in druge zunanje javnosti prejmejo s strani zaposlenih, kar potrjuje pomembnost njihove vloge pri prenovi korporativne znamke.

Po Kapfererju (1997, str. 99-106) je močna znamka tista, ki ji lahko pripišemo lastnosti na vseh šestih področjih: fizični elementi (npr. trden), osebnost (npr. varen, zanesljiv), kultura (npr. skrben), samopodoba (npr. pogumen, brez strahu), odsev (npr. odgovoren) in odnos (npr. zvest, član skupine). Kot sem že poudarila, se s spremembo korporativne znamke spremeni identiteta znamke, ki jo sestavlja teh šest področij. Spremembe je mogoče ugotoviti s pomočjo raziskav, pred spremembo znamke in po njej, npr. raziskavo imidža in raziskavo zaznavanja vizualne identitete (France Telecom). Večje zavedanje o znamki, boljši imidž, pozitivne asociacije, višja lojalnost znamki..., vse to povečuje vrednost znamki, tako psihološko kot tudi ekonomsko, kar je prav tako cilj prenove korporativne znamke.

Telekomunikacijska podjetja uporabljajo različne *strategije uvajanja prenovljene korporativne znamke*: *pojavljanje nove znamke skupaj s staro*, načeloma v prehodnem obdobju (France Telekom/Orange, na spletnih straneh), *več znamk se združi pod en dežnik* (Swisscom), *prevzeta znamka prevlada* (Orange) in druge. Pri vseh strategijah pa je pomembna komunikacijska podpora, ki javnostim razumljivo predstavi prenovo. Prav tako pa ne smemo pozabiti na odzive na prenovo, ki jih je potrebno spremljati in meriti, saj so poleg vrednosti znamke pomemben kazalec uspešnosti spremembe.

4 Predlog prenove korporativne znamke domačega telekomunikacijskega podjetja

V tem poglavju so predstavljena izhodišča za prenovo korporativne znamke domačega telekomunikacijskega podjetja, ki vključujejo zgodovino korporativne znamke od nastanka podjetja leta 1995 pa vse do danes, poslanstvo, vizijo in ključne cilje podjetja, portfelj storitev in upravljanje blagovnih znamk v Skupini Telekom Slovenije, tržni položaj podjetja in način komuniciranja s ciljnim javnostmi. Posebno poglavje obravnava razloge za prenovo znamke, za katere menim, da so ključni pri odločitvi za prenovo. Poudariti želim, da so poleg predstavljenih razlogov pomembni tudi drugi, ki pa so zaupne narave, in jih zato v magistrskem delu nisem obravnavala.

4.1 Telekom Slovenije

Podjetje Telekom Slovenije je nastalo leta 1995 z ločitvijo PTT Slovenije na Pošto Slovenije in Telekom Slovenije. Podjetje se je predstavljalo s stiliziranim napisom Telekom Slovenije, posebnega znaka ni imelo. Prihodnje leto je bila za pripravo logotipa in celostne grafične podobe podjetja v okviru natečaja izbrana Maja Gspan, avtorica logotipa »Škrjanček«, ki je še danes nespremenjen. Modrordeč pojoč ptiček simbolizira

komunikacijo, zbliževanje ljudi in usmerjenost k uporabniku, kar je pomemben del poslovne filozofije podjetja (Gspan, 2008, str.63-65).

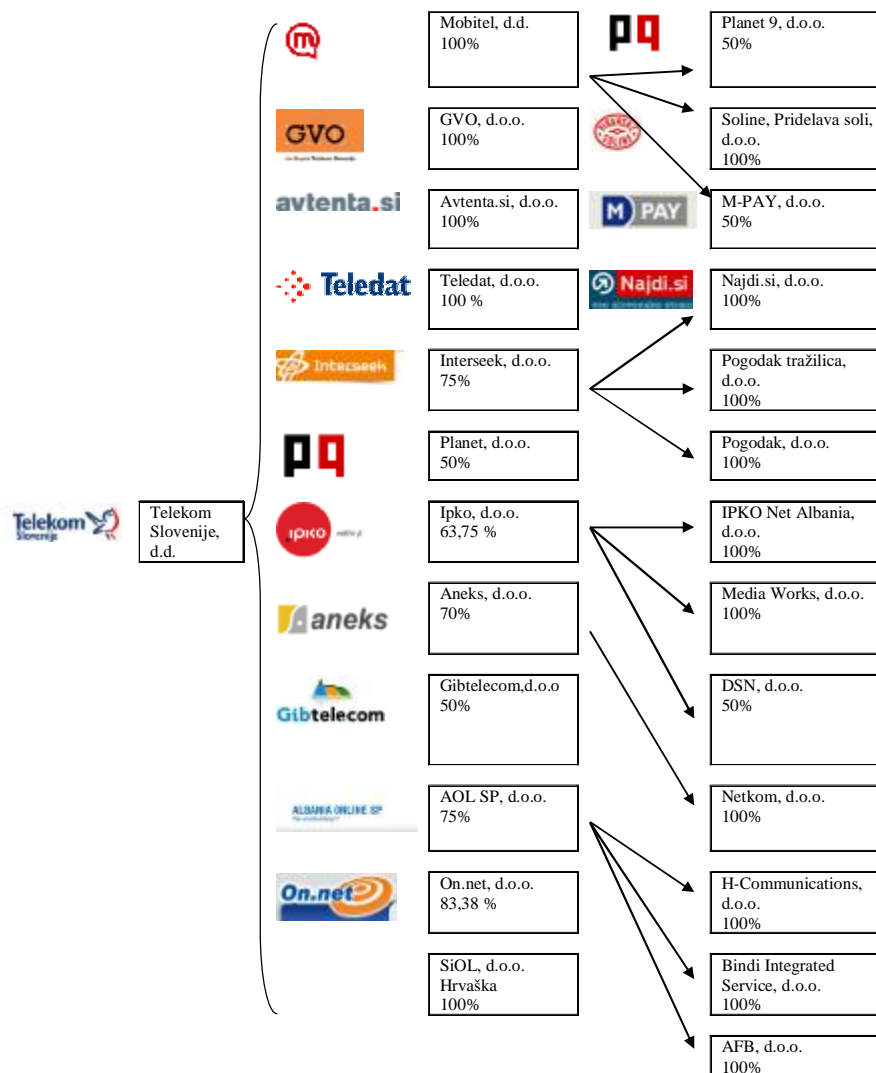
Slika 29: Stiliziran napis in logotip Telekoma Slovenije



Vir: Interna gradiva Telekoma Slovenije, 2009.

Podjetje je skozi leta rastlo, oblikovala se je Skupina Telekom Slovenije, ki poleg slovenskega trga sega tudi na trge JV Evrope. Tudi tehnologija in posledično storitve, ki jih ponuja, so se nadgrajevale. Pregled podjetij, skupaj z logotipi, ki sestavljajo skupino, in z deleži Telekoma Slovenije v hčerinskih podjetjih, je prikazan v spodnji shemi.

Slika 30: Shema Skupine Telekom Slovenije, stanje na dan 31. decembra 2008



Vir: Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije 2008, str. 13 in spletne strani podjetij, 2009.

Poslanstvo: »Prvi ponujamo najsodobnejšo uporabniško izkušnjo komuniciranja. Naše rešitve odlikuje prvovrstna kakovost, zanesljivost in varnost. Mi povezujemo zabavne, inovativne in poslovne vsebine, ki našim uporabnikom bogatijo življenje. Ljudem omogočamo zbliževanje, osebno komuniciranje in timsko delo. Naši uporabniki se pogovarjajo, se smejejo, pišejo - komunicirajo - s komerkoli in kadarkoli - so prvi. Delamo v stimulativnem, navdušujočem okolju, polnem izzivov. V timskem delu najdemo veselje, vodenje in navdih, biti prvi. Kot prvi ustvarjamo vrednost za nas, naše uporabnike, partnerje in lastnike.«

Vizija: Prvi!

Ključni cilji: Med glavnimi ambicijami za prihodnost podjetja so: prvi, korak pred konkurenco, razvoj storitev in tehnologije, rast (predvsem na jugovzhodne trge), izziv. Skupni cilj vseh podjetij v skupini je povečanje vrednosti za zaposlene, za uporabnike, partnerje in lastnike (Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije 2008, 2009, str. 5, 10).

4.1.1 Upravljanje blagovnih znamk v Skupini Telekom Slovenije










Na ravni skupine je razpoznavna arhitektura individualnih blagovnih znamk, pri čemer je izraz Skupina Telekom Slovenije enakovredno uporabljen v besedi, v znaku pa je kombinacija korporativnih blagovnih znamk matičnega podjetja ter hčerinskih družb doma in v tujini. Na ravni posameznih družb ima vsaka od njih svoj portfelj blagovnih znamk in svojo arhitekturo blagovnih znamk, ki ustreza razmeram na trgu ter komunikacijskim in strateškim ciljem družbe. Arhitektura znamk v Telekomu Slovenije je bila vsa leta izrazito monolitna, letos pa se kot samostojna znamka pojavlja blagovna znamka SiOL.

S pripojitvijo družbe SiOL, leta 2007, je na ravni storitev sledil umik blagovne znamke v besedo in uskladitev s siceršnjo arhitekturo blagovnih znamk Telekoma Slovenije. Na ravni medija pa je SiOL ostal kot prepoznaven logotip. V letu 2009 je podjetje uvedlo osveženo blagovno znamko SiOL za svoje ključne storitve, namenjene fizičnim osebam (širokopasovni internet, televizija, telefonija) in jih začelo tržiti izključno pod imenom SiOL. Nosilec komunikacijskih sporočil je tako SiOL, medtem ko se je korporativna znamka Telekom Slovenije umaknila iz vidnega polja za uporabnika.

V družbi Mobitel so posebej za mlade oblikovali blagovno znamko Itak, vsebine na mobilnih portalih ponujajo pod blagovno znamko Planet, mobilni način plačevanja storitev pa ima blagovno znamko Moneta.

Z vstopom družbe Interseek v Skupino Telekom Slovenije so v portfelj blagovnih znamk dodali znamko Najdi.si. Podjetje Teledat je začelo tržiti svoj novi izdelek, poslovni imenik, z individualno blagovno znamko bizi.si.

Slika 31: Portfelj storitev in vsebin fiksnega omrežja Skupine Telekom Slovenije

	Blagovna znamka	Produkti/storitve
<i>Fizične osebe (uporabniki)</i>	   	<ul style="list-style-type: none"> - Telefonija (SiOL, PSTN in ISDN) - SiOL internet (FTTH, xDSL) - TV (SiOL TV, CaTV) - paketirane storitve - multimedijski portali - F/M priključki - storitve z dodano vrednostjo - Telefonski imenik Slovenije
<i>Poslovni uporabniki</i>	   	<ul style="list-style-type: none"> - Centreks (IP in klasični) - IP hišne centrale - Navidezna zasebna omrežja (VPN) - zakupljeni vodi - SiOL internet (optika, xDSL) - poslovni paketi SiOL TV (SiOL TV, CaTV) - telefonija (PSTN in ISDN) - poslovni trojček - varnost (Infranet) - storitve z dodano vrednostjo - poslovni imenik
<i>Operaterji</i>		<ul style="list-style-type: none"> - medomrežne povezave - razveza lokalne zanke - LLU, kolokacije - zakup naročniških priključkov za dostop do telefonskega omrežja TS (Wholesale Line Rental) - dostop do interneta - pasovna širina - mednarodni operaterji

Vir: Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije 2008, 2009, str. 67.

4.1.2 Komuniciranje s ciljnim javnostmi







V Skupini Telekom Slovenije se trudijo, da njihovi odnosi z vlagatelji, uporabniki, dobavitelji, lastniki in zaposlenimi temeljijo na odkritem dialogu in zaupanju, z glavnim ciljem dolgoročne krepitve ugleda skupine in vseh njihovih blagovnih znamk. Različne aktivnosti uporabljajo pri komuniciranju z različnimi skupinami javnosti: vlagatelji, uporabniki, zaposlenimi, mediji, dobavitelji, vplivnimi javnostmi. Pri komuniciranju sledijo naslednjim ciljem: zaupanje vlagateljev, središče za vlagatelje, bogatejši splet storitev, tudi za poslovne uporabnike, uspešni skupaj, zadovoljni zaposleni, dostopnost, odkritost, ugled.

V Skupini Telekom Slovenije redno izvajajo raziskave, s katerimi spremljajo zadovoljstvo uporabnikov, storitve in ugled družb v skupini. Raziskave najpogosteje opravljata družbi Telekom Slovenije kot krovna družba in družba Mobitel. Raziskave, izvedene skladno s kodeksom svetovne raziskovalne organizacije ESOMAR⁴, kažejo, da javnost obe družbi dojema kot stabilni, dobičkonosni, napredni in ugledni.

4.1.3 Konkurenca in tržni deleži

Konkurenca na slovenskem trgu je raznolika, razdelimo jo lahko v skupine glede na storitve, in sicer ločimo konkurenco na področjih: fiksne telefonije, mobilne telefonije, internetnih storitev, storitev televizije, IT storitev in zakupa pasovne širine s strani drugih operaterjev. Spodnja slika prikazuje konkurente na omenjenih področjih po skupinah, skozi njihove logotipe.

Slika 32: Konkurenti Skupine Telekom Slovenije na slovenskem trgu

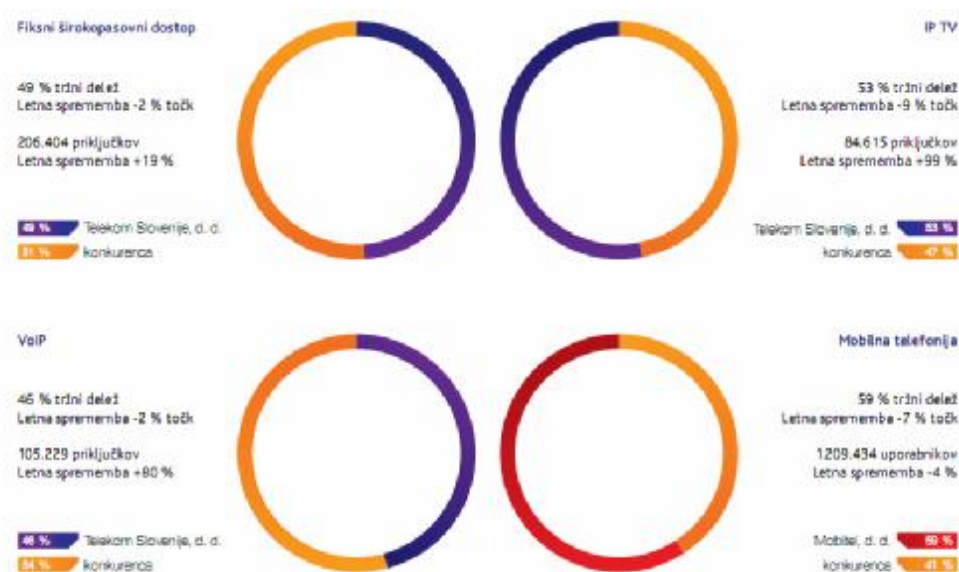
<p>Fiksne telefonske storitve</p> 	<p>Storitve mobilne telefonije</p> 
<p>Internetne storitve</p> 	<p>Zakup pasovne širine (drobno prodajni in operaterski trg)</p> 
<p>Storitve televizije</p> 	<p>IT storitve</p> 

Vir: Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije 2008, str. 59 in spletne strani podjetij, 2009.

⁴ESOMAR - European Society for Opinion and Marketing Research je svetovna raziskovalna organizacija, ki združuje prek 5000 članov, uporabnikov in izvajalcev tržnih raziskav (ESOMAR, 2009).

Tržni delež Telekoma Slovenije se na trgu fiksne telefonije zmanjšuje na račun zviševanja tržnih deležev alternativnih operaterjev. Konec leta 2008 je imela družba 85,6 odstotni tržni delež. Fiksna telefonija je namreč zaradi dominantnega tržnega deleža in telefonije prek internetnega protokola (IP telefonija) najbolj izpostavljena prevzemanju tržnega deleža s strani konkurence (Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije 2008, 2009, str. 60). Kot skupina so prvi na trgu mobilne telefonije, saj je Mobitel kljub močni konkurenci obdržal prevladujoč tržni delež. Število IP TV priključkov iz leta v leto narašča, na prvem mestu je Telekom Slovenije s svojo blagovno znamko SiOL.

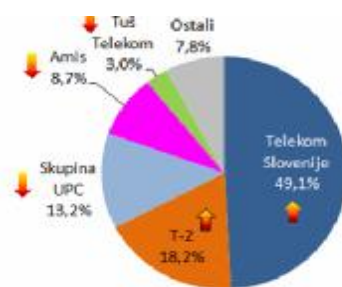
Slika 33: Pregled tržnih deležev storitev Skupine Telekom Slovenije



Vir: Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije 2008, 2009, str. 5.

Kot je razvidno iz spodnjega grafikona, je Telekom Slovenije vodilni ponudnik s skoraj polovičnim tržnim deležem na področju fiksnega širokopasovnega dostopa do interneta na slovenskem trgu.

Slika 34: Tržni deleži vodilnih ponudnikov na trgu fiksnega širokopasovnega dostopa.


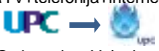





Vir: Povzeto po Poročilu o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2008, 2009, APEK, str.

21.

Glavni konkurenti so T2, UPC, Amis in Tuš Telekom. Za slednje podajam kratko predstavitev v spodnji sliki.

Slika 35: Predstavitev podjetij T2, UPC, Tuš Telekom in Amis

<p>§ s podjetjem Gratel d.o.o. pospešena gradnja optičnega omrežja</p> <p>§ 2005: uvedba IPTV</p> <p>§ 2006: pridobitev licence UMTS</p> <p>§ 2007: uvedba VOD</p> <p>§ junij 2008 ponudba storitev mobilne telefonije</p> <p>§ maj/julij 2008: prenovljena TV programska shema: umik programov za odrasle (= > Teleing)</p> <p>§ Sept. 2008: uvedba paketov Brezčasna optika, Brezčasni VDSL: BB+IPTV+mobilna telefonija</p> <p>§ jan.2009: preko 150 TV programov v programski shemi</p> <p>§ Marec 2009: uvedba nove platforme za konvergenco storitev (računalnik, TV, internetna telefonija)</p> <p>§ april 2009: prenovljena spletna stran, uvedba e-računa</p> <p>§ Poslovalnice: LJ, KR, MB, KP, NM, Velenje</p> 	<p>§ Telemach => UPC Telemach</p> <p>§ kabelski operater, eden prvih ponudnikov širokopasovnega interneta</p> <p>§ nov. 2006: nakup KRS Rotovža</p> <p>§ marec 2007: uvedba telefonije in ponudba trojčka</p> <p>§ junij 2007: večinski delež v Ljubljanskem kablu</p> <p>§ sept. 2008: agresivna ponudba digitalne TV</p> <p>§ sept. 2008: prenova CGP</p> <p>§ Feb.2009: v ponudbi trojček (TV+telefonija+internet)</p>  <p>§ Poslovalnice: LJ, KP, MB, MS, Jesenice, Velenje</p> 
<p>§ nov. 2006: Mirko Tuš kupi Voljatelj</p> <p>§ julij 2007: Voljatelj => Tuš Telekom</p> <p>§ začetek okt. 2007: Tušmobil ponudi mobilne storitve</p> <p>§ 2007: uvedba IPTV</p> <p>§ marec 2008: uvedba VOD</p> <p>§ april 2008: Tušmobil brezplačno pridobi licenco UMTS</p> <p>§ sept. 2008: Skupina Tuš se preoblikuje v Tuš Holding</p> <p>§ mar.2009: nov paket tušmobil BREZ, brez mesečne naročnine, širitev na južne trge</p> <p>§ Poslovalnice: LJ, KP, KR, NM, NG, MB, MS, CE, Kočevje, Jesenice, Trbovlje, Velenje...</p> 	<p>§ 2007: uvedba IPTV</p> <p>§ feb 2008: kot prvi uvedba paketa brezplačne VoIP telefonije v vsa SLO fiksna omrežja</p> <p>§ avgust 2008: uvedba novosti-brezvrvični prenos IPTV</p> <p>§ okt. 2008: začetek uvajanja optičnega dostopa</p> <p>§ jesen 2008: za poslovne uporabnike uvedba eSef-a: varovanje in arhiviranje podatkov, digitalnih vsebin</p> <p>§ Poslovalnice: LJ, MB</p> 

Vir: Interna gradiva Telekom Slovenije, april 2009.

Razvoj trga telekomunikacij bo v prihodnje slonel na razvoju vedno bolj zahtevnih širokopasovnih storitev in posledično tehničnih posodobitev. Rast telekomunikacijskega trga v članicah Evropske unije je bila v letu 2008 skladno z upadanjem gospodarske rasti nižja in podobna pričakovanja so tudi za naprej. Umirjanje rasti vrednosti telekomunikacijskega trga je opazno tudi v Sloveniji (Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije 2008, 2009, str. 52).

4.2 Razlogi za prenavo korporativne znamke

Na prenavo korporativne znamke lahko vplivajo številni dejavniki: trgi, priložnosti, razvoj, širitev, strategija, globalizacija, rast, tehnologije, konkurenčne prednosti in drugo. V nadaljevanju bom opisala nekatere izmed ključnih razlogov, ki lahko vplivajo na spremembo korporativne znamke domačega telekomunikacijskega podjetja oziroma bi lahko vodili k odločitvi za prenavo.

Razširjen nabor storitev, rast podjetja, enaka cgp

Celostna grafična podoba Telekom Slovenije je enaka že štirinajst let, kar je precej dolgo obdobje. V teh letih se je namreč zgodilo veliko sprememb, ki so vsaka na svoj način prispevale k spremembi korporativne identitete. Nabor storitev, ki jih podjetje trži, se je v tem obdobju močno povečal, tudi pomembnost storitev se je preusmerila iz fiksne telefonije k širokopasovnemu dostopu do interneta. Podjetje je rastlo in še vedno se širi, tudi na tuje trge. Hčerinska podjetja Telekom Slovenije imajo svoje korporativne znamke in so vizualno povsem neodvisne od matične korporativne znamke.

Povezovanje Telekom Slovenije predvsem s telefonijo

Posamezne blagovne in korporativne znamke znotraj Skupine Telekom Slovenije so uporabniki pozitivno sprejeli. Nekatere storitve uporabniki bolj povezujejo z drugimi znamkami (korporativnimi ali storitvenimi), kot pa s korporativno znamko Telekom Slovenije, kljub temu da je »glavni podpisnik« prav Telekom Slovenije. Poglobljen vidik v posamezne hčerinske družbe pokaže, da so nekatere zelo uspešne, tudi v merjenju ugleda. Tudi v tehnologiji so hčerinske družbe napredne, v očeh javnosti zaznane celo kot naprednejše od matične družbe. Pozicioniranje Telekom Slovenije kot tradicionalne, stabilne družbe, z močno asociacijo na telefonijo, ni presenetljivo, saj je bila prav telefonija dolga leta ključna tako v ponudbi kot v vsebini komunikacijskih aktivnosti (Interna gradiva Telekom Slovenije, 2009).

Hitre spremembe v telekomunikacijah, poudarek na vsebini

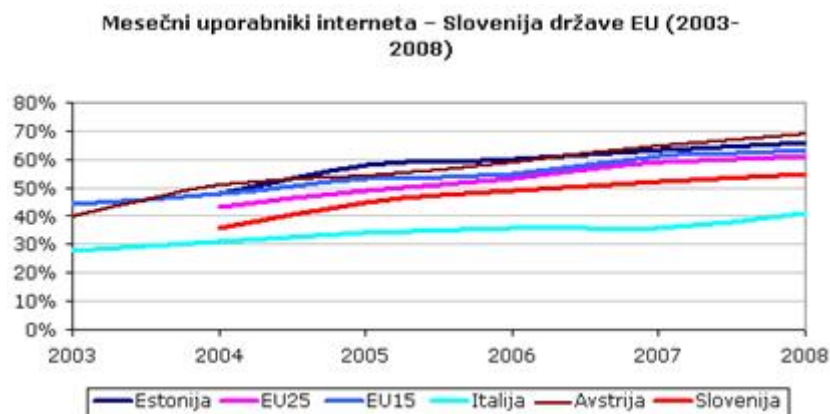
Telekomunikacijski posel se hitro spreminja, v zadnjih letih so spremembe precejšnje. Ni več poudarka na nacionalnem operaterju, ampak je poudarek na vsebini, na informacijsko komunikacijskih tehnologijah. Pomembne so zabava, informacije, novice, igre...torej vsebina in nič več način, kako te vsebine dobimo. Dostop do interneta ni več bistvo komuniciranja, ampak je treba izpostaviti, kaj vse dostop omogoča, kakšno izkušnjo prinaša uporabniku. Hčerinska družba Planet 9 je po združitvi vsebin s področja televizije postala nosilec razvoja multimedijskih vsebin in storitev celotne skupine; znamka bizi.si, v lasti hčerinske družbe Teledat, pa je dnevno uporabna, ažurna in aktualna poslovna baza podatkov; Najdi.si, prav tako hčerinsko podjetje, ohranja vodilno vlogo med iskalniškimi rešitvami in spletnem oglaševanju (Telekom Slovenije, 2009). V prvem četrtletju 2008 je imelo dostop do interneta 59 odstotkov gospodinjstev, 50 odstotkov gospodinjstev je do interneta dostopalo prek širokopasovne povezave; 58 odstotkov oseb, starih od 10 do 74 let, pa je uporabljalo internet (Zdešar & Zupan, 2008).

Rast trga

Spodnji grafikon kaže, da se uporaba in dostop do interneta v Sloveniji gibljeta nekoliko pod povprečjem Evropske unije. Deleži uporabnikov interneta naraščajo počasneje, kot je evropsko povprečje. Prav tako je nekoliko pod evropskim povprečjem (EU25 62%; Slo 59%) delež gospodinjstev z dostopom do interneta. Iz grafikona lahko vidimo, da trg raste

in tudi pričakovanja gredo v tej smeri, sploh če upoštevamo razvoj družbe, ki ji tehnologija postaja nepogrešljiv partner pri delu in doma (Brečko, 2009).

Slika 36: Uporaba interneta v Sloveniji in EU⁵



Legenda:

- vodoravna os prikazuje leta od 2003 – 2008
- navpična os prikazuje odstotke gospodinjstev z dostopom do interneta v posamezni državi
- države so označene z barvnimi črtami

Vir: Brečko, Eurostat 2008: Primerjava Slovenije z EU. Raba interneta v Sloveniji, 2009.

Spremenjen življenjski slog potrošnika

Pomembno je tudi dejstvo, da je tempo življenja vse hitrejši, da zahtevamo dostop do informacij hitro, v vsakem trenutku in pravzaprav na vsakem koraku. Včasih smo na počitnicah iskali t.i. »cyber cafe-je«, ki so ponujali dostop do interneta, zdaj pa do interneta dostopamo lahko tudi prek mobilnih telefonov, ki jih imamo vedno pri roki.

Spremembe v trendu potrošnika

Skozi razvoj se je spreminjal tudi trend potrošnika, in sicer od poudarjanja »majhnih užitkov v življenju« med 1990 in 1996, prek »tehnološke evforije« med 1996 in 2002 in prek »obdobja strahov« med 2002 in 2007 v zdajšnje obdobje »vrhunca in konca preobilja«. Vsako obdobje je kreiralo drugačen pristop komunikacije in poudarjanje različnih prednosti. Če se osredotočimo na trenutno situacijo, so za to obdobje značilni: racionalnost in samokontrola (s poudarkom na zdravem življenju in ekologiji), svoboda in povezljivost (kar prinaša udobje, večje sodelovanje med potrošniki, samokontrolo

⁵ V Sloveniji je bila raziskava izvedena s telefonskimi in osebnimi intervjuji v obdobju februar – maj 2008. V poročilu so prikazani podatki za obdobje 2003-2008; Slovenijo primerjamo z vsemi državami, sodelujočimi v raziskavi, nadrobneje pa so predstavljeni primerjalni podatki za naslednje države: Estonija, Avstrija, Italija, Madžarska (do leta 2007, v letu 2008 za to državo ni podatkov) ter skupino držav EU15 in EU25.

potrošnje in kontrolo časa), individualizem in diferenciacija. Potrošniki (»consumers«) se spreminjajo v takoimenovane »crossuserse«, saj uporabljajo številne kanale kot vir informacij in za nakup proizvodov; imajo kritičen pogled in visoke zahteve od znamk in trženja, obvladajo jezik trženja in oglaševanja, poznajo in uporabljajo različne dovoljene in nedovoljene pristope izvajanja pritiska na podjetja. So tudi bolje informirani o samih proizvodih in doživetjih, ki jih produkt prinaša. Znamke bodo morale v prihodnje upoštevati globalne trende (ekologija, zdravje, izogibanje pretiravanju, svoboda in povezljivost, individualizem in diferenciacija), izpolniti številna pričakovanja in biti: odprte, prilagodljive, spoštljive, odkrite in transparentne, enostavne in jasne, graditi na vrednosti. Treba bo biti stalno navzoč v družbi, s tehnologijo, ki bo človeku blizu (enostavnost, individualizem), in pri tem upoštevati spremembe aktivnosti v prostem času potrošnika, ki prinašajo več druženja, spremembe navad in virtualne svetove (Amengual, 2009).

Prihodnost je v konvergenci

Razvoj gre v smeri konvergence omrežij, naprav ter vsebin, s ciljem nuditi uporabniku čim več na enem mestu, na njemu najlažji in najbolj prijazen ter enostaven način. Fiksno – mobilna konvergenca je termin, ki ga trenutno v svetu telekomunikacij največkrat slišimo. Treba pa je poudariti, da je na tehnologijo, omrežja in storitve, ki fiksno-mobilno konvergenco omogočajo in zagotavljajo, treba pogledati tudi z drugega zornega kota. Potrebno je namreč preučiti tudi vse vsebinske, regulatorne in poslovne vidike teh procesov, prav tako pa tudi psihološke in sociološke dejavnike. Prihodnost pa prinaša tudi večjo konkurenco in potrebo po iskanju novih virov za višanje ARPU⁶-ja. Zaradi visoke razvitosti elektronskih komunikacij in naraščajoče konkurence v Sloveniji ter svetovnih trendov v telekomunikacijski panogi, ki se kažejo predvsem v zmanjševanju obsega fiksne in postopoma tudi že mobilne govorne telefonije na račun širokopasovnih multimedijskih storitev, je širitev poslovanja na tuje trge nujna za nadaljnjo rast celotne Skupine Telekom Slovenije. Skupina se širi na nove, predvsem JV trge, na katerih se pojavlja z različnimi blagovnimi znamkami.

Če pogledamo primere tujih telekomov, vidimo, da gredo v smeri poenostavitve in poenotenja znamk. Med preučevanimi primeri se mi zdi najbolj primeren model švicarskega Swisscoma, ki se je soočil s preveč razdrobljenim pojavljanjem (preveč blagovnih znamk) oziroma je želel korporativno znamko okrepiti in pod njeno okrilje zaobjeti široko ponudbo. Menim, da bi bilo za celotno Skupino Telekom Slovenije pozitivno, da bi bilo pojavljanje na vseh trgih povezano z neko rdečo nitjo.

⁶ ARPU (Average Revenue Per User) je povprečni mesečni prihodek na uporabnika, katerega dobimo tako, da prihodek delimo s številom aktivnih uporabnikov. ARPU za Mobitelove naročnike znaša 34, za predplačnike pa 11 EUR (Telekom Slovenije, 2009)

5 Predlog modela prenove korporativne znamke

Na osnovi preučevane literature, primerov in modelov sem oblikovala model »Kolo korporativne identitete podjetja«, za uporabo pri prenovi korporativne znamke. Model ima veliko uporabno vrednost v fazi opredelitve problemov in razlogov za prenavo, kar predstavlja začetni korak k prenovi. Omogoča pregled in medsebojno povezanost elementov korporativne identitete, katerih spremembe vplivajo na korporativno identiteto podjetja in tako predstavljajo ključne razloge za prenavo korporativne znamke. Model je uporaben tako v fazi odločitve za prenavo kot tudi v fazi njene izvedbe. Predstavljeni so elementi modela in njegova uporabnost, tudi na konkretnem primeru domačega telekomunikacijskega podjetja.

5.1 Izhodišča

Trženje je, gledano tradicionalno, usmerjeno predvsem na zunanje okolje, kontrolirane komunikacije, znamčenje, vizualno identifikacijo, raziskovanje imidža, z glavno osredotočenostjo na proizvod. Področja znamčenja, komunikacij, imidža, ugleda in identitete pa postanejo bolj kompleksni, ko nanje gledamo s korporativnega vidika. Navezujejo se na korporativno strategijo, vedenje in upravljanje s človeškimi viri v organizaciji. Pri korporativnem komuniciranju smo usmerjeni na deležnike in iz tega sledi tudi razširitev trženja na korporativno trženje, ki ga v spodnji tabeli opredeli Balmer (2001, str. 283).

Tabela 13: Glavni elementi trženja in korporativnega trženja

	Glavni elementi trženja (McGee in Spiro, 1990)	Glavni elementi korporativnega trženja
Usmerjenost	Potrošnik; razumevanje potrošnikovih potreb, želja in obnašanja.	Deležnik; razumevanje preteklih in prihodnjih potreb, želja in obnašanja deležnikov.
Organizacijska podpora	Usklajene org. aktivnosti; za podporo usmerjenosti k potrošniku.	Usklajene org. aktivnosti; za podporo usmerjenosti k deležnikom.
Ključna osredotočenost	Dobiček; raje usmerjenost k dobičku kot k prodaji (prilagoditev potreb za neprofitne organizacije).	Ustvarjanje vrednosti; maksimiziranje dobička je primaren, vendar ne edini cilj, vključeni so tudi preživetje posla in pomirjanje sestankov, če je potrebno.
Družbena odgovornost	Skupni blagor; zaveza k izpolnitvi potrošnikovih in družbenih dolgoročnih interesov.	Prihodnje potrebe družbe in deležnikov; ohranjati ravnotežje med obstoječimi in prihodnjimi potrebami družbe in potrošnikov, z občutkom za organizac. dediščino (združenja, društva itd.).

Vir: Balmer, *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog*, 2001, str. 283.

Na osnovi razširjenega pogleda na trženje v primeru korporativnega trženja je v spodnji tabeli predstavljen tudi razširjen trženjski splet, ki štiri P-je, ki jih je podal McCarthy, razširi na 10 P-jev, in vzporedno vsebina korporativnega trženjskega spleta, ki je zajeta v posameznih P-jih.

Tabela 14: Novi korporativni trženjski splet

Bistvena vprašanja	Primerni pojmi /odgovori na vprašanja	Elementi trženjskega spleta po Balmerju (10 P)	Vsebina/seznam elementov korporativnega trženjskega spleta, ki odgovarjajo posameznim elementom (10P)
Kaj organizacija IMA?	Korporativno identiteto	Filozofija (<i>Philosophy</i>)	Organizacijska struktura nasproti poslovnim enotam/podružnicam. Zgodovina in zapuščina. Zveze in partnerstva. Imetje in oprema. Korporativne podružnice in korporativna znamka. Ugled. Interesi/deleži v drugih podjetjih.
Kaj organizacija IZRAŽA?	Integrirano tržno komuniciranje, korporativno komuniciranje, skupno korporativno komuniciranje ⁷ , korporativne odnose z javnostmi.	Promocija (<i>Promotion</i>)	Povezati primarne (proizvodi, storitve), sekundarne (formalno komuniciranje) in terciarne (govorice) komunikacije.
Kaj so prevladujoče NAKLONJENOSTI s strani skupin zaposlenih?	Organizacijska identiteta, osebnost organizacije, diferenciran pogled na korporativno kulturo (včasih zajet v korporativni identiteti).	Ludje (<i>People</i>) ⁸ , Osebnost (<i>Personality</i>)	Različne podskupine, tudi korporativne (stare, nove, prevladujoče, podporne, oddelčne, nacionalne, regionalne, lokalne idr.).

⁷ Van Riel v korporativno komuniciranje uvršča tri oblike komuniciranja: marketinško, organizacijsko in vodstveno. Aberg in Bernstein sta zraven vključila še dva elementa: produkti in vedenje v organizaciji. Balmer pa je razširil Van Rielov koncept še na tiste komunikacijske elemente, ki jih ne moremo nadzirati, in poimenoval koncept „Skupno korporativno komuniciranje“, ki je potemtakem sestavljeno iz treh elementov: primarno komuniciranje, ki se nanaša na produkte in vedenje v organizaciji; sekundarno komuniciranje, ki ustreza Van Rielovemu spletu; terciarno komuniciranje, ki vključuje komunikacijo od-ust-do-ust in sporočila tretjih o organizaciji (Balmer, 2001, str. 253).

Kaj organizacija POČNE?	Korporativna identiteta, korporativni profil.	Proizvod (<i>Product</i>), Cena (<i>Price</i>), Distribucija (<i>Place</i>), Izvedba (<i>Performance</i>)	Vključuje vse elemente McCarthyjevega spleta, razen izvedbe. Splet vseh elementov zahteva temeljit ponovni premislek, ki mora obsegati org. kot celoto.
Kako je organizacija VIDENA s strani ključnih deležnikov in skupin?	Korporativni imidž, korporativni ugled, korporativna znamka.	Zaznavanje (<i>Perception</i>), Pozicioniranje (<i>Positioning</i>), Ljudje (<i>People</i>)	Vsebuje: - podatke o ponavljajočem se imidžu in profilu organizacije med ključnimi deležniki, - podatke o preteklih učinkih, znanju in pričakovanih organizacije (ugled) in dojemanje vrednosti korporativne znamke. Gre za posameznike, skupine in mreže, ki so prekoračile tradicionalne interne/eksterne organizacijske meje.

Vir: Balmer, *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog*, 2001, str. 284.

Elementi korporativnega trženja in vsebina korporativnega trženjskega spleta kažejo na širino korporativnega trženjskega spleta, na osnovi katerega je povsem jasno, da morajo odgovorni v podjetju na korporativno znamko gledati širše kot na posamezno blagovno znamko. Zavedati se morajo medsebojnega vpliva vseh dejavnikov, tako znotraj kot zunaj podjetja, ki vplivajo in sooblikujejo korporativno znamko oziroma vplivajo na korporativno identiteto podjetja. Preučevanje pred prenovo znamke tako zahteva veliko znanja, različne poglede, torej potrebuje timsko delo sodelavcev s področja trženja, upravljanja s človeškimi viri, odnosov z javnostmi, organizacije, vodstva, tehnološke podpore, zunanje oglaševalske agencije in po potrebi še drugih.

Prenova korporativne znamke poteka po korakih, ki so, povzeto po Van Riel in Balmer (1997, str. 349-350), naslednji: opredelitev problema, razvoj strategij, priprava akcijskih načrtov in izvedba. Vsakega od njih lahko še nadrobneje razdelamo:

Opredelitev problema

- analiza stanja podjetja (zgodovina, strategija poslovanja, prednosti...)
- analiza konkurence

⁸ Element marketinškega spleta »ljudje« je navzoč v dveh kategorijah.

- razlogi za prenavo; odgovori na vprašanja, zakaj, kako in kaj je treba spremeniti

Razvoj strategij

- raziskave imidža, ugleda, vrednot, percepcije imena... (notranja in zunanja javnost)

- opredelitev ciljev prenave

- strategije prenave korporativne znamke (strategija fizične prenave, tehnološke podpore, komuniciranja za notranjo in zunanjo javnost)

Priprava akcijskih načrtov

- za vsako od strategij

- terminski načrt izvedbe prenave

- načrt aktivnosti izvedbe prenave

Izvedba

- postopna izvedba aktivnosti na osnovi pripravljenih strategij

- aktivno spremljanje učinkov prenave (raziskave)

- posredno spremljanje učinkov prenave (odzivi javnosti)

- poročilo o prenavi in sklepi

Ko podjetje začne preišljati o prenavi korporativne znamke, začne z zbiranjem informacij in opredelitvijo problema. Prav opredelitev problema in razlogov za prenavo je ključnega pomena, saj predstavlja temelj za naslednje korake, za odločitev, kako obsežna naj bo prenava, v kakšni smeri naj gre in drugo. Kot sem že poudarila, zahteva prenava poznavanje podjetja kot celote, ki je vpeto v okolje. Pred prenavo je na organizacijo potrebno pogledati širše, z vidika vpliva in spremembe korporativne identitete. Kot je prikazano tudi v novem korporativnem trženjskem spletu od Balmerja je namreč prav korporativna identiteta tisto bistvo, ki ga organizacija ima in ki vpliva na korporativni imidž in ugled organizacije. Eden od elementov korporativne identitete je tudi korporativna znamka, poleg nje pa vplivajo na korporativno identiteto tudi drugi elementi, ki jo sestavljajo. Model, ki ga predstavljam v nadaljevanju, združuje elemente korporativne identitete in jih povezuje med seboj. Model je postavljen v okolje, saj na korporativno identiteto vpliva tudi okolje in nasprotno.

5.2 Kolo korporativne identitete podjetja

Pri oblikovanju modela, ki bi služil kot osnova za prenavo korporativne znamke, sem izhajala iz *kategorizacije korporativne identitete* po Melewarju, ki je elemente korporativne identitete združil v *sedem dimenzij*: korporativna komunikacija, korporativno oblikovanje, korporativna kultura, vedenje, korporativna struktura, industrijska identiteta in korporativna strategija. Korporativna identiteta je predstavitev organizacije vsakemu od deležnikov; je vse, kar predstavlja organizacijo kot edinstveno (Melewar & Karaosmanoglu, 2006, str. 849, 864).

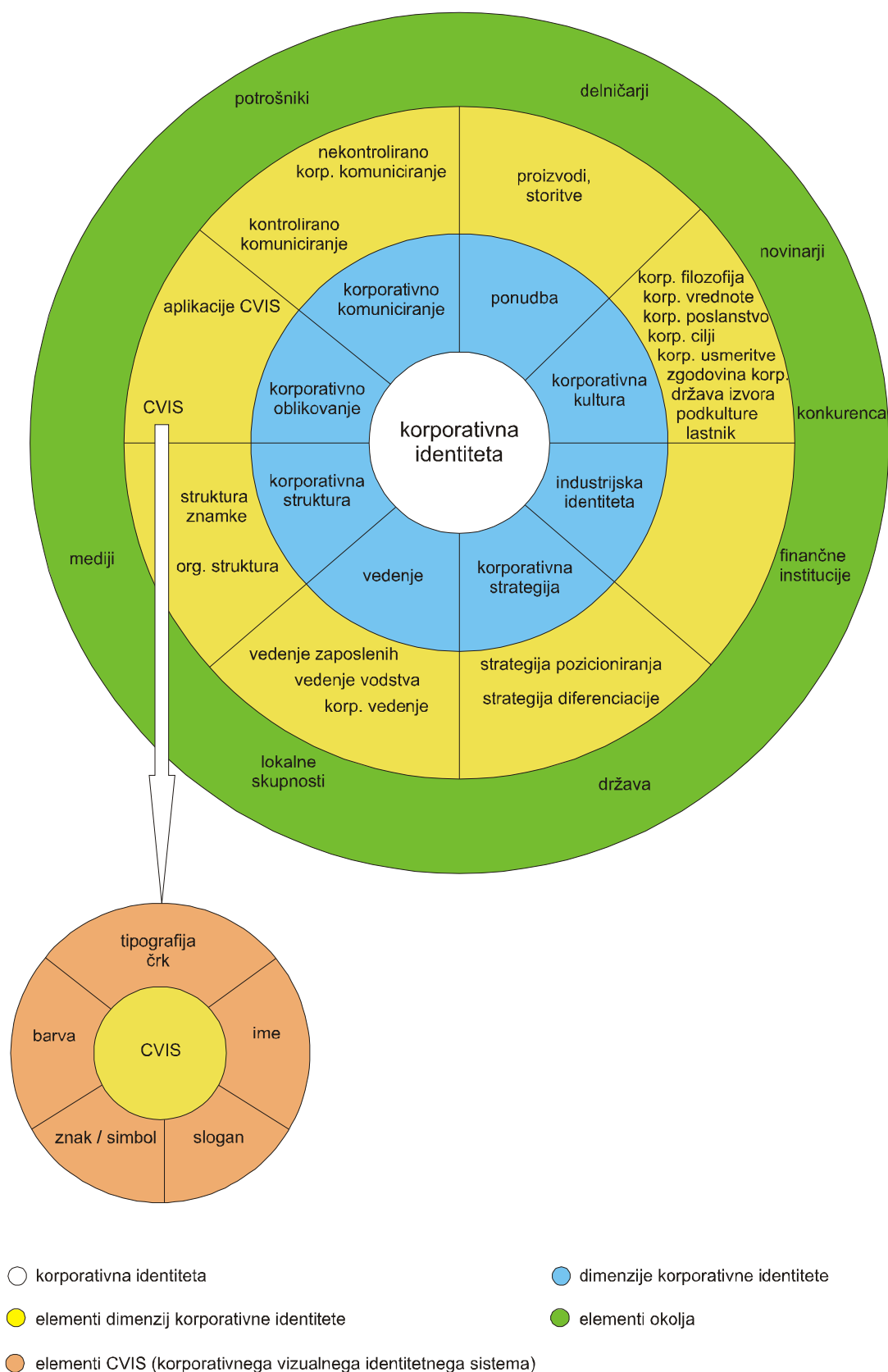
V model sem kot *osmo dimenzijo* vključila ponudbo s proizvodi in storitvami, saj menim, da je pomemben del korporativne identitete, predvsem pa je v tesnem medsebojnem odnosu z drugimi elementi korporativne identitete podjetja.

Pri oblikovanju modela sem izhajala iz trditve, da ti dejavniki ne vplivajo samo na korporativno identiteto, ampak tudi drug na drugega; sprememba enega lahko povzroči spremembo drugega (npr. spremenjena ponudba vpliva na spremenjeno korporativno komuniciranje). Druga trditev, ki je služila kot izhodišče, je, da vplivi na dejavnike in njihove spremembe prihajajo iz okolja, prav tako pa tudi oni vplivajo na okolje (npr. spremenjena ponudba vpliva na odzive medijev, na novinarje, reakcije potrošnikov na forumih). Korporativno identiteto z vsemi dejavniki in dimenzijami, ki je postavljena v okolje, sem združila v model, ki sem ga poimenovala »*Kolo korporativne identitete podjetja*«.

Razlog, da sem izbrala predstavitev v obliki kolesa, izhaja iz *lažje predstave vpliva vseh elementov drug na drugega*. V središču kolesa je korporativna identiteta podjetja. Okoli nje so dimenzije korporativne identitete, ki vplivajo nanjo. V naslednjem obroču okoli dimenzij so za vsako dimenzijo navedeni elementi, ki jo sestavljajo. Zadnji obroč pa sestavljajo elementi okolja; navedeni so samo glavni. Razporeditev elementov znotraj obročev je naključna. Elemente v obročih lahko še natančneje razdelimo in tako kolesu dodajamo nove obroče ali pomožna kolesa, celotna slika pa s tem postaja natančnejša. Na primer: korporativno oblikovanje smo razdelili na korporativni vizualni identitetni sistem⁹ in na njegove aplikacije; lahko pa korporativni vizualni identitetni sistem razdelimo še na: ime, slogan, znak/simbol, barvo in tipografijo črk, kar je povsem smiselno ob uporabi modela pri prenovi korporativne znamke, in oblikujemo še eno manjše pomožno kolo, kot je prikazano v spodnji sliki. Na ta način lahko bolj natančno opredelimo tudi druge elemente. *Razlaga povezanosti elementov* med seboj pa je naslednja: vsak od elementov je v svojem prostoru in vplivi njegove spremembe potujejo po linijah (črtah, krivuljah...) na elemente v drugih prostorih. V primeru, da bi imeli izmerjeno moč spremembe in moč vpliva, bi lahko ob posameznem elementu to tudi zabeležili.

⁹ Korporativni vizualni identitetni sistem ali CVIS - Corporate visual identity system (Melewar & Karaosmanoglu, 2006, str. 849).

Slika 37: Kolo korporativne identitete podjetja



Prikazan model »kolesa« lahko podjetju poenostavi opredelitev problema oziroma iskanje razlogov za prenovo, prav tako si skupina posameznikov lažje predstavlja medsebojen vpliv različnih dejavnikov. V modelu označimo področja, v katerih so se že zgodile spremembe, označimo tudi, na katera področja so spremembe že vplivale; prav tako lahko opredelimo, na katerih področjih bi se morale spremembe še zgoditi in v kakšni smeri. Posamezne elemente nadrobneje preučimo in obogatimo s potrebnimi podatki, ki jih pridobimo na osnovi raziskav ali že obstoječih podatkov iz drugih virov. Poglobljena analiza vodi k dobri opredelitvi problema, ki služi kot osnova za naslednje korake k uspešni prenovi korporativne znamke. V nadaljevanju je prikazana uporabnost modela na primeru domačega telekomunikacijskega podjetja.

5.3 Kolo korporativne identitete Telekoma Slovenije

Izhodišča za prvi korak prenove korporativne znamke, to je opredelitev problema, so opredeljena v poglavju številka štiri. Poleg zajete vsebine (zgodovina korporativne znamke, strategija poslovanja, konkurenca, stanje na trgu, razlogi za prenovo) so pomembni tudi drugi vidiki, ki jih nisem obravnavala, tako zaradi omejenosti obsega magistrskega dela kot tudi zaradi zaupnosti podatkov. Naj le omenim, da je potrebno preučiti konkurenco tudi z vidika pozicioniranja njihove korporativne znamke pri različnih ciljnih skupinah, primerjati glede na lastno pozicijo in lastne cilje. Prav tako so eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev, tudi strateški cilji podjetja in pa finančna sredstva, ki jih podjetje lahko nameni prenovi. Drugi korak prenove, to je razvoj strategij, sem v delu le nakazala, podjetje pa ga mora izvesti po opravljenem prvem koraku in obsega številne raziskave za interno rabo ter nadrobne načrte izvedbe posameznih aktivnosti prenove (npr. menjava logotipov, komunikacijska akcija, interno obveščanje idr.). Po dokončni odločitvi pa sledita priprava akcijskih načrtov ter izvedba.

S kolesom korporativne identitete prikažem *prvi korak prenove*. Le-ta je namreč ključen, saj jasna opredelitev problema, vključno z razlogi za prenovo, predstavlja osnovo za nadaljnje odločitve in aktivnosti. V modelu sem na osnovi lastnega preučevanja in dostopa do virov podatkov označila elemente, ki so se spremenili in vplivajo na korporativno identiteto podjetja. V modelu je označenih (obarvani so rdeče) zelo veliko elementov, kar pomeni, da so se spremenili in kot taki tudi vplivajo na spremembo korporativne identitete podjetja. Če povzamem, korporativna identiteta skozi elemente, ki jo sestavljajo, predstavlja organizacijo navzven, različnim javnostim. Torej, s spreminjanjem elementov se spreminja tudi korporativna identiteta in smiselno je, da so spremembe nadzorovane in poenotene ter predstavljajo organizacijo tako, kot mi želimo.

Uporaba modela v primeru Telekoma Slovenije je prikazana spodaj. Na kratko podajam premišljanje glede sprememb posameznih elementov korporativne identitete, ki izhaja iz obravnavanih področij v prejšnjih poglavjih in poznavanja podjetja:

- *korporativno komuniciranje*; načini komuniciranja podjetja z različnimi javnostmi so se spreminjali, predvsem mislim na kontrolirane oblike komuniciranja, in sicer tako tržno komuniciranje kot organizacijsko komuniciranje do investitorjev in zaposlenih kot tudi komunikacija vizije in poslanstva podjetja s strani menedžmenta. Poudarjajo se vsebine, korporativna znamka se je umaknila iz komunikacijskih elementov za določene ciljne skupine in v ospredje postavila blagovno znamko SiOL. V ospredju je stranka, tudi pri interni javnosti se aktivno, z internimi komunikacijskimi akcijami, gradi zavedanje, ki postavlja kupca v središče. Zaznati je tudi spremembe pri komuniciranju, ki ni pod nadzorom podjetja (nekontrolirano komuniciranje), in sicer se je podjetje s svojimi storitvami še bolj približalo mladim ter družinam, je napredno in še bolj zaupanja vredno. Se pa kažejo odstopanja pri zaznavanju korporativne znamke in storitvenih znamk, kar zastavlja vprašanje o nadaljnjih aktivnostih (ali razmik zmanjšati ali pa ga zavestno ohraniti oziroma večati);

- *korporativna struktura*; organizacijska struktura se je spreminjala, tako s širjenjem na tuje trge in novimi hčerinskimi družbami kot s spremembami v organizacijski shemi znotraj podjetja Telekom Slovenije. Struktura znamk je bila do leta 2009 izrazito monolitna, podjetje je uporabljalo le eno grafično podobo za vse proizvode, storitve in za podjetje samo. Z aprilom 2009 pa je podjetje začelo uporabljati eno od znamk, to je znamko SiOL, samostojno, prenovilo je tudi njeno vizualno podobo;

- *korporativna kultura*; podjetje je večkrat osvežilo svoje poslanstvo, in sicer v letu 1998 poudarja, da želi ostati vodilni ponudnik telekomunikacijskih storitev v državi, v letu 2001 doda, da želi postati tudi eden od treh vodilnih ponudnikov v jugovzhodni Evropi, v letu 2003 se poslanstvo osredotoči na komunikacijo in zблиževanje med ljudmi, v letu 2005 pa z zadnjo spremembo poudarja, da želi biti »Prvi«, kar je tudi vizija podjetja (letna poročila Telekoma Slovenije, 1998-2008). Večja sprememba v korporativnih ciljih in usmeritvah podjetja je bila usmeritev na tuje trge, predvsem v jugozahodno Evropo. Filozofija podjetja je usmerjena k uporabniku, in sicer skladno z razvojem telekomunikacij in spremenjenih vrednot potrošnikov, prehaja od poudarjanja tehnoloških rešitev k poudarjanju koristi. Podjetje pa ima še vseeno »zgodovinski« vtis, da je monopolist z visokimi cenami. Prva ta percepcija je izziv, ki ga s svojimi aktivnostmi želi spremeniti;

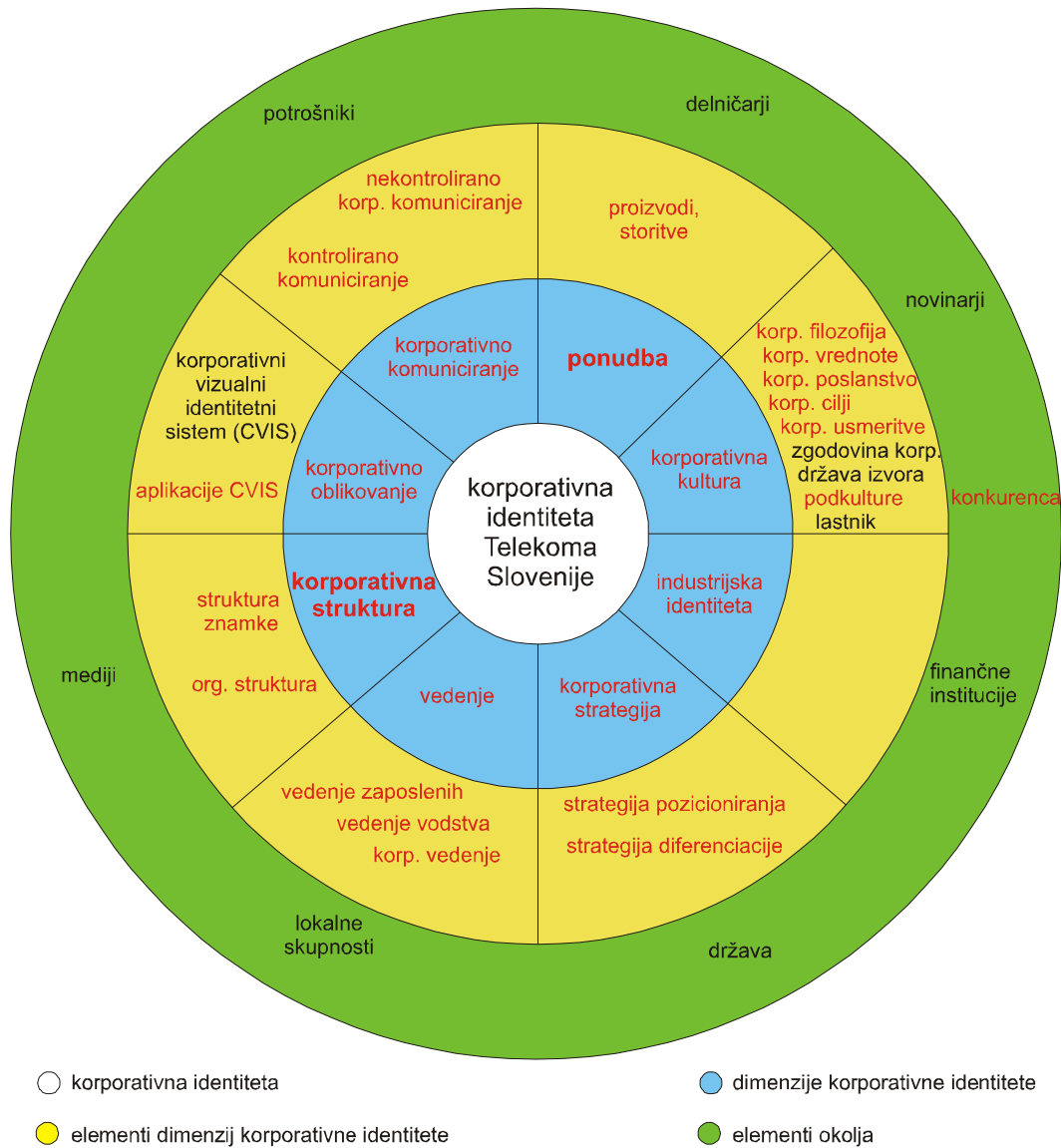
- *korporativna strategija*; tako strategija diferenciacije kot tudi pozicioniranja, sta se v letih spreminjali, predvsem zaradi spremenjene ponudbe in ciljev, v splošnem pa se korporativno znamko še vedno najbolj povezuje s fiksno telefonijo, kar se je pokazalo tudi na osnovi raziskave o znamkah, kjer merijo, kateri elementi znamk so za uporabnike pomembnejši, kateri so močni elementi znamke, kje je konkurenca ipd. Znamka ostaja zanesljiva in zaupanja vredna, uporabna za široko javnost.

- *vedenje*; čeprav gre za neotipljivo podobo korporativne identitete, so spremembe opazne ob primerjanju rezultatov raziskav, kjer merijo zadovoljstvo uporabnikov s storitvami, z pred in poprodajnimi aktivnostmi ter z odnosom in strokovnostjo osebja (zaposleni na prodajnih mestih, klicni center, monterji na domu). Opazni so pozitivni premiki, tako pri storitvah kot tudi pri odnosu in strokovnosti osebja.

- *industrijska identiteta*; za telekomunikacije je značilen hiter razvoj in skozi leta so se spreminjale tako velikost, konkurenčnost in ponudba znotraj panoge;
 - *korporativno oblikovanje*; osnovna pravila korporativnega oblikovanja so ostala enaka, opazna pa je večja oblikovalska svoboda pri rešitvah v okviru tržnokomunikacijskih akcij. Pri uporabljani korporativne znamke je razvidno, da se na mnogih aplikacijah pojavljajo le storitvene znamke, brez korporativne, česar pred leti ni bilo opaziti. Tudi pri spletnih straneh vidimo, da gre za dve spletni strani, in sicer www.telekom.si in www.siol.net. Slednja je še posebej napredna, tudi z oblikovalskega vidika, saj predstavlja ključne napredne storitve Telekoma Slovenije, ki so namenjene širši javnosti, to so internet, televizija in telefonija;
 - *ponudba*; podjetje je močno spremenilo svojo ponudbo, saj se je kot ponudnik fiksne telefonije postopoma spremenilo v ponudnika interneta ter internetne telefonije in televizije, fiksna telefonija pa je ostala bolj v ozadju.
- Spremembe so se dogajale tudi v okolju, vendar sem v modelu označila samo *konkurenco*, kjer so spremembe najmočnejše in njeni vplivi največji.

Med vsemi spremembami sta ključni sprememba ponudbe in sprememba korporativne strukture (obarvani močnejše rdeče), ki sta vplivali tudi na spremembe ostalih elementov korporativne identitete. Spremembe posameznih elementov nam v celotno sliko združi prav model in tudi prikaz v modelu kaže potrebo po prenovi korporativne znamke.

Slika 38: Kolo korporativne identitete Telekoma Slovenije



Model bi lahko služil tudi kot orodje za ocenjevanje uspešnosti prenove, kjer pogledamo, katera področja so se spremenila po prenovi in ali so bile spremembe v pravi smeri. Spremembe seveda opazujemo na daljši rok, saj se učinki prenove ne pokažejo takoj, ampak postopoma, skozi daljše obdobje.

Sklep

Organizacija je skupek proizvodov in storitev, ki so na voljo potrošnikom, konkurenci, zaposlenim in drugim. Lahko rečemo, da je tudi organizacija »produkt«, ki pa je mnogo bolj obsežen kot posamezni proizvodi in storitve znotraj organizacije. Tako materialne dobrine, storitvene izkušnje kot tudi občutki in zaznave sestavljajo korporativno identiteto, s katero se organizacija predstavlja navzven. Znamko, ki povzema in zastopa organizacijo in njeno identiteto, pa imenujemo korporativna znamka. Le-ta se podpiše pod organizacijo in vse, kar sodi zraven. Če poenostavim, se ob velikih spremembah znotraj organizacije spremeni zaznavanje organizacije in te spremembe naj bi izražala tudi korporativna znamka. Kot pri vseh kompleksnih zadevah je namreč tudi tukaj pametno poenotenje, v tem primeru smeri vseh zaznav, ki jih odseva organizacija v vsej svoji sestavi (produkti, ljudje, stavbe, vozni park, oznake, filozofija, korporativna znamka...).

Na osnovi narave in obsega sprememb, ki so se zgodile ali pa njihov vpliv še pričakujemo, se lahko podjetje odloči za večjo ali manjšo prenavo korporativne znamke, čeprav večina avtorjev zagovarja, da je prenova korporativne znamke izraz večjih sprememb v podjetju, nemalokrat tudi način reševanja problemov, in tudi njeni vplivi so obsežni. Razlogi, ki vodijo k odločitvi za prenavo, so različni. Velikokrat gre za kombinacijo več razlogov, nekateri med njimi so: združitve ali razcepljanje, preveč razpršen asortiman blagovnih znamk v podjetju, odgovor na pritiske konkurence, sprememba vrednot, novo vodstvo in nova politika.

Sama prenova poteka po korakih, od same opredelitve razlogov za prenavo in pregleda trenutnega stanja podjetja na trgu, do jasnega in nadrobnega načrtovanja vseh aktivnosti ter pazljive in natančne izvedbe ter spremljanja učinkov po prenavi; vse skupaj zahteva dovolj časa in timsko delo. Ker imamo pri korporativni znamki opravka z različnimi javnostmi, je treba preveriti zaznavanje naše znamke pri vseh javnostih, saj se lahko razlikuje. Cilj preнове je obogatiti korporativno znamko, povečati njeno psihološko in ekonomsko vrednost.

Pri obravnavanih primerih telekomunikacijskih podjetij so bili ključni razlogi za prenavo spremembe v korporativni strategiji in vplivi konkurence. Sklepamo lahko, da so te spremembe vplivale na druge elemente korporativne identitete (npr. na spremembe v korporativnih ciljih in usmeritvah, na korporativno strukturo in drugo), kar je vodilo k odločitvi za prenavo korporativne znamke. Le-ta pa je imela za cilj spremeniti tudi druge elemente korporativne identitete (npr. vedenje zaposlenih, korporativno komuniciranje) in pozitivno vplivati tudi na okolje (npr. na zaznavanje potrošnikov). France Telecom se je soočal s spremembami v organizacijski strukturi, s tehnološkimi napredki, v ponudbo je poleg fiksne telefonije vključil tudi internet in mobilno telefonijo. Swisscom pa je želel poenostaviti arhitekturo blagovnih znamk ter pomladiti korporativno znamko, ki je prav tako združevala vse tri vrste storitev.

Analiza stanja podjetja, konkurence in opredelitev razlogov za prenovu predstavljajo prvi korak za podjetje, ki premišlja o prenovi korporativne znamke. Številne spremembe posameznih elementov, ki vplivajo na korporativno identiteto in predstavljajo ključne razloge za prenovu korporativne znamke, sem združila v model z imenom »Kolo korporativne identitete«. V modelu so na enem mestu prikazani elementi, preučimo lahko medsebojen vpliv sprememb elementov enega na drugega, z njim si lahko pomagamo pri oceni ali je prenova smiselna ali ne. Z uporabo modela na primeru domačega telekomunikacijskega podjetja sem potrdila svoje mnenje, da bi bila prenova korporativne znamke smiselna. Model ima uporabno vrednost tudi po prenovi, saj lahko v njem opredelimo, na katere elemente korporativne identitete je prenova vplivala in tako na prenovu zamke in na njene vplive pogledamo širše.

Literatura in viri

1. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: capitalizing on the value of a brand name*. (1st ed.) New York: The Free Press.
2. Aaker, D. A. (2004). *Brand Portfolio Strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage and clarity*. (1st ed.) New York: The Free Press.
3. *Actual*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.actual-it.si/>
4. *Albtelecom*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.atnet.com.al/english/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=47&Itemid=89
5. Aljančič, E. & Vidic, K. (2008). *Proces rebrandinga na primeru Si.mobil*. Ljubljana: Izobraževalni seminar Marketinški fokus.
6. *AMA, American Marketing Association*. Najdeno 23. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/default.aspx>
7. Amengual, C. (2009). *An Overview of the Evolution of Telecommunications Branding*. Amsterdam: Izobraževalni seminar Telecoms Brand Building and Re-Branding Forum.
8. *Amis*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.amis.net/web2/>
9. *Aneks*. Najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.aneks.com/>
10. Arnold D. (1993). *The Handbook of Brand Management*. (1st ed.) London: Pitman Publishing.
11. *Avtenta*. Najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.avtenta.si/>
12. Ažman, J., Vukčević, K. & Baruškin, K. (2006). *Prek celovitega razumevanja znamk do najboljših znamk*. Ljubljana: Izobraževalni seminar Cati club.
13. Balmer, J. M. T. & Gray E. R. (2000). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32 (7), 256-261.
14. Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation and Corporate Branding*. (1st ed.) New York: Routledge Taylor & Francis Group.
15. Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 32 (3/4), 248-291.
16. *Belgacom*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.belgacom.com/group/en/jsp/dynamic/homepage.jsp>
17. *BH Telecom*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.bhtelecom.ba/osnovni_podaci.html
18. Blackett, T. (1998). *Trademarks*. (1st ed.) London: MacMillan Press.
19. Brečko, N. B. (2009). Eurostat 2008: Primerjava Slovenije z EU. Raba interneta v Sloveniji. Najdeno 29. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.ris.org/index.php?fl=2&lact=1&bid=10842&p1=276&p2=285&id=1507&parent=13>

20. *British Telecom*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.btplc.com/thegroup/ourcompany/index.htm>
21. *BTC*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.btc.bg/en/business/about_us/company_information/
22. *Cesky Telecom*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.cz.o2.com/welcome/en/index.html>
23. Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications, Theory and Practice*. (1st ed.) London: Sage Publications.
24. *Cyta*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.cyta.com.cy/company_history_en.htm
25. Daly, A. & Moloney, D. (2004). Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review*, 17 (1/2), 30-36.
26. *Dars*. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.dars.si/>
27. De Chernatony, L. & Mac Donald, M. (1998). *Creating powerful brands*. (2nd ed.) Oxford: Butterworth & Heinemann.
28. De Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja*. (1st ed.) Ljubljana: GV Založba.
29. *Debitel*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.debitel.si/>
30. *Detel*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.de-tel.com/>
31. *Deutsche Telecom*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.telekom3.de/dtag/cms/content/dt/en/13588>
32. Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: identity, image and performance*. (1st ed.) New York: Oxford University Press.
33. Einwiller, S. & Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding - an empirical study. *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (2), 100-109.
34. *Eircom*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://investorrelations.eircom.net/about/>
35. *Elion Enterprises*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.elion.ee/wwwmain?screenId=html.main&locale=en>
36. *Elisa Communications Corporation*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.elisa.com/english/index.cfm?t=6&o=6700.00>
37. *Entreprise des Postes et Telecommunications Luxembourg*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.pt.lu/portal/telecom>
38. *ESOMAR, svetovna raziskovalna organizacija*. Najdeno 23. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.esomar.org/index.php/glossary-e.html>
39. *ETNO Study on brand architecture* (2007). Ljubljana: Interna gradiva Telekom Slovenije.
40. *European Telecommunications Network Operators' Association (ETNO)*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.etno.be/Default.aspx?tabid=1239>

41. Ewing, M. T., Fowlds, D. A. & Shepherd, I. R. B. (1995). Renaissance: a case study in brand revitalisation and strategic realignment. *Journal of Product and Brand Management*, 4 (3), 19-26.
42. Fill, C. (1995). *Marketing communications*. (1st ed.) London: Prentice Hall Europe.
43. *Finnet Group*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.finnet.fi/index.asp?language=1>
44. *France Telecom*. Najdeno 9. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.francetelecom.com/en_EN/
45. Frandsen, S. (2009). *Incorporating Employer branding in the Re-Branding Process*. Amsterdam: Izobraževalni seminar Telecoms Brand Building & Re-Branding Forum.
46. *Gibtelecom*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.gibtele.com/>
47. Gotsi, M & Andriopoulos, C. (2008). Corporate rebranding: is cultural alignment the weakest link? *Management Decision*, 46 (1), 46-57.
48. Gotsi, M. & Andriopoulos, C. (2007). Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (4), 341-355.
49. Gspan, M. (2008). *Gspn: Mind., Monografija vizualnih komunikacij*. (1st ed.) Ljubljana.
50. Guzman, F. A Brand Building Literature Review. Najdeno 29. decembra 2008 na spletnem naslovu http://www.brandchannel.com/images/papers/257_A_Brand_Building_Literature_Review.pdf
51. *GVO*. Najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvo.si/>
52. Haig, M. (2003). *Brand Failures: The truth about 100 biggest branding mistakes of a time*. London: Kogan Page.
53. Hatch, M. & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1041-1064.
54. Henigman, U. (2008). Formula internega komuniciranja sprememb. *Piar na kvadrat*, (10), 24-25.
55. *Hrvatski Telekom*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.t.ht.hr/grupa/profil.asp>
56. Ind, N. (1992). *The corporate image: Strategies for Effective Identity Programmes*. (2nd ed.) London: Kogan Page.
57. *Interbrand: Best Global Brands 2008*. Najdeno 30. septembra 2008 na spletnem naslovu http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000
58. *Ipko*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.ipko.com/en>
59. *Izimobil*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.izimobil.si/main.cp2>

60. Jejčič, M. (2006). *Celotna vrednost korporativne znamke in njen vpliv na finančno uspešnost podjetij v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. Jurkowich, G. & Abrahams, D. (2008). Brand Risk Management: Why Brands are Becoming More Valuable and More Vulnerable. Najdeno 14. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.lippincottmercer.com/pdfs/a_jurk01.pdf
62. Kaikati, A. M. & Kaikati, J. G. (2003). A rose by any other name: rebranding campaigns that work. *Journal of Business Strategy*, 24 (6), 17-23.
63. Kapferer, J. N. (1997). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity long term*. (2nd ed.) London: Kogan Page.
64. Kay, J. M. (2006). Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 742-760.
65. Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. (2nd ed.) New Jersey: Prentice Hall.
66. Kline, M. & Rozman, A. (2001, 24. september). Korporacijske znamke odločilno krepijo ugled podjetja: vodstva podjetij vse bolj ugotavljajo, da jim oba elementa pomagata odpirati vrata na trgu. *Finance*, str. 20-21.
67. Kline, M. (2003). *Tržna znamka: Upravljanje neotipljivega bogastva podjetja*. Ljubljana: GV izobraževanje.
68. Korelc, T., Musulin, M. & Vidmar, S. (2006). *Moč blagovne znamke*. (1st ed.) Šenčur: Razvojno izobraževalno združenje Orel.
69. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. (11th ed.) Zagreb: Naklada Mate.
70. KPN. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.kpn.com/corporate/en/Company-profile/company/This-is-KPN.htm>
71. Lattelecom. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.lattelecom.lv/Lattelecom_group/about_Lattelecom_group/
72. Lenart, A. (2006). *Vrednotenje korporacijskih blagovnih znamk na primeru slovenskih podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. *Letno poročilo Telekom Slovenije 1998* (1999). Ljubljana: Telekom Slovenije, d.d.
74. *Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije 1999...2008* (od 2000 do 2009). Ljubljana: Telekom Slovenije, d.d.
75. Lomax, W. & Mador, M. (2006). Corporate re-branding; From normative models to knowledge management. *Journal of Brand Management*, 14 (1/2), 82-95.
76. *M mobil*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <https://www.mercator.si/mmobil>
77. *Magyar Telekom*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.telekom.hu/about_magyar_telekom/magyar_telekom_group
78. *Makedonski Telekom*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.telekom.mk/en/?z=222>
79. Makovec B., M. (2008, 28. september). Izzivi brand menedžerjev. *Kapital*, str.74-75.

80. Maljevec, B. (2002). Čas je, da preverite blagovno znamko. *Svetovalec iz Gospodarskega vestnika*, 43, str. 50.
81. Melewar, T. C. & Saunders, J. (2000). Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix. *European Journal of Marketing*, Bradford, 34 (5/6) 538-550.
82. Melewar, T. C., Hussey, G. & Srivoravilai, N. (2005). Corporate visual identity: The re-branding of France Telecom. *Journal of Brand Management*, London, 12 (5), 379-395.
83. Melewar, T.C. & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions o corporate identity. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 846-869.
84. Merrilees, B. & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), 537-552.
85. Merrilees, B. (2005). Radical brand evolution: a case-based framework. *Journal of Advertising Research*, 45 (2), 201-210.
86. Mixing the old and new. How to succeed with corporate rebranding (2008). *Strategic Direction*, 24 (7), 6-8.
87. *Mobitel*. Najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.mobitel.si/Splosno/Za-medije/Foto.aspx>
88. Muzellec, L. & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity. *European Journal of Marketing* 40 (7/8), 803-824.
89. *Najdi*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.najdi.si/>
90. *Netia*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.netia.pl/en/about_netia.html
91. *NIL*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.nil.si/si>
92. Olins, W. (1998a). *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*. (1st ed.) London: Thames and Hudson.
93. Olins, W. (1998b). *The Corporate Identity Audit*. (1st ed.) Cambridge: Cambridge Strategy Publications Ltd.
94. Olins, W. (2004). *On Brand*. (1st ed.) Beograd: Thames and Hudson, London.
95. *On net*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.on.net.mk/default-MK.asp>
96. *OTE*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.ote.gr/portal/page/portal/OTEGR/TheCompany/OTEToday/OURCOMPANY>
97. Petavs, B. L. (2007, 19. september). V prenovi vključite porabnike. Najdeno 30. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=191361>
98. Pompe, A. (2004). *Brending - trg ne odpušča napak*. Ljubljana: Študij integriranih komunikacij.
99. *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2008* (2009). Ljubljana: Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije.

100. *Portugal Telecom*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/UK/Canais/SobreaPT/>
101. Repovš, J. (1995). *Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij*. (1st ed.) Ljubljana: Studio Marketing.
102. Repovš, J. (2006). Celostna grafična podoba. *Piar na kvadrat*, (1), 11-12.
103. *Rom Telecom*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.romtelecom.ro/>
104. Rovere, V. Prenovljen UPC. Najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.upc.si/o_podjetju/
105. *Siminn*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.siminn.co.uk/about-us/siminn/>
106. *Simobil*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.simobil.si/sl/index.cp2?cid=C3C49E3E-E731-EEF4-62B8-4BF7AB8F2587&linkid=index>
107. *Slovak Telecom*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://t-com-eng.st.sk/Default.aspx?CatID=98>
108. *Slovenske železnice*. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.slo-zeleznice.si/>
109. *Soline*. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.soline.si/>
110. *SRC*. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.src.si/podjetje/kdosmo/default.asp>
111. *S & T*. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.snt.si/>
112. *Smart Com*. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.smart-com.si/>
113. *Stelkom*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.stelkom.si/>
114. *Swisscom*. Najdeno 13. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.swisscom.com/GHQ/content/Portraet/Unternehmen/Unternehmensprofil.htm?lan=en>
115. Štorgelj, J. (2008). Korporativna blagovna znamka in njen ugled. *Akademija MM*, (12), 35-48.
116. Šubic, P. (2003). Jensen - pripovedovalec zgodb. *Gospodarski vestnik*, (35), str. 61.
117. *T2*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.t-2.net/>
118. *TDC*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu http://tdc.com/publish.php?dogtag=tdccom_profile_tdc
119. *Telecom Italia*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.telecomitalia.com/cgibin/tiportale/TIPortale/ep/browse.do?tabId=1&pageTypeId=8661&LANG=EN&channelId=8666&channelPage=/ep/TIgruppo/TIprofilo.jsp>

120. *Telecom Liechtenstein*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.telecom.li/CFDOCS/cmsout/admin/index.cfm?GroupID=171&MandID=1&meID=1096&>
121. *Teledat*. Najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.teledat.si/>
122. *Telefonica*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://info.telefonica.es/acercadetelefonica/eng/>
123. *Telekom Austria*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.telekomaustria.com/group/group-en.php>
124. *Telekom Slovenije*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/podjetje/>
125. *Telekomunikacja Polska*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.tp.pl/>
126. *Telia Sonera*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.telenor.com/en/about-us/telenor-at-a-glance/>
127. *Teo*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.teo.lt/en/about_us1081.html/in_brief-1323.htm
128. *Triera*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.triera.si/>
129. *Tuš Telekom*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.tuste Telekom.si/>
130. *Türk Telekomünikasyon*. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.turktelekom.com.tr/tt/portal/About-TT/Company-Profile/About>
131. *UPC*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.upc.si/>
132. Van den Bosch, A. L. & De Jong, M. D. T. (2005). How corporate visual identity Supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2), 108-116.
133. Van den Bosch, A. L. M. (2006). The impact of organisational characteristics on corporate visual identity. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 870-885.
134. Van Riel, C. B. M (1995). *Principles of Corporate Communication*. (1st ed.) London: Prentice Hall Europe.
135. Van Riel, C. B. M. & Balmer, J. (1997). Corporate Identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 340-353.
136. VanAuken, B (2002). *The Brand Management Checklist*. (1st ed.) London: Kogan Page.
137. Weisshaupt, S. (2008). *The new brand of Swisscom. Design as a part of the strategic process*. Stockholm: Izobraževalni seminar Visual Identity and Communication Design.
138. Weisshaupt, S. (2009). *Creating a new Image and Public Profile*. Amsterdam: Izobraževalni seminar Telecoms Brand Building & Re-Branding Forum.
139. Zdešar, P. & Zupan, D. (2008, 28. november). Uporaba interneta v gospodinjstvih, Slovenija, 1. četrtoletje 2008. *Statistični urad Republike Slovenije*.






Najdeno 29. aprila 2009 na spletnem naslovu
http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=2027

Priloge

Priloga 1: Best Global brands 2008 (samo prvih trideset podjetij)

2008 Rank	2007 Rank	Brand	Country of Origin	Sector	2008 Brand Value (\$m)	Change in Brand Value
1	1		United States	Beverages	66,667	2%
2	3		United States	Computer Services	59,031	3%
3	2	Microsoft	United States	Computer Software	59,007	1%
4	4		United States	Diversified	53,086	3%
5	5	NOKIA	Finland	Consumer Electronics	35,942	7%
6	6		Japan	Automotive	34,050	6%
7	7		United States	Computer Hardware	31,261	1%
8	8		United States	Restaurants	31,049	6%
9	9		United States	Media	29,251	0%
10	20		United States	Internet Services	25,590	43%
11	10		Germany	Automotive	25,577	9%
12	12		United States	Computer Hardware	23,509	6%

2008 Rank	2007 Rank	Brand	Country of Origin	Sector	2008 Brand Value (\$m)	Change in Brand Value
13	13		Germany	Automotive	23,298	8%
14	16		United States	Personal Care	22,689	8%
15	15		United States	Financial Services	21,940	5%
16	17		France	Luxury	21,602	6%
17	18		United States	Computer Services	21,306	12%
18	14		United States	Tobacco	21,300	0%
19	11		United States	Financial Services	20,174	-14%
20	19		Japan	Automotive	19,079	6%
21	21		Republic of Korea	Consumer Electronics	17,689	5%
22	New		Sweden	Apparel	13,840	New
23	27		United States	Computer Software	13,831	11%
24	33		United States	Computer Hardware	13,724	24%
25	25		Japan	Consumer Electronics	13,583	5%

2008 Rank	2007 Rank	Brand	Country of Origin	Sector	2008 Brand Value (\$m)	Change in Brand Value
26	26		United States	Beverages	13,249	3%
27	23		United Kingdom	Financial Services	13,143	-3%
28	24		Switzerland	Beverages	13,056	1%
29	29		United States	Sporting Goods	12,672	6%
30	28		United States	Transportation	12,621	5%

Vir: http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000. 30.9.2008.

Slovar strokovnih izrazov

ARPU (Average Revenue Per User) - povprečni mesečni prihodek na uporabnika

BB (Broadband) – oznaka za širokopasovni internet, ki omogoča hitre internetne povezave

Brand - znamka

Brand equity - premoženje znamke

Brand value - finančna vrednost znamke

Branded identity structure - arhitektura individualnih blagovnih znamk

Branding - znamčenje

Corporate branding - korporativno znamčenje

Corporate rebranding - prenova korporativne znamke

Corporate visual identity system - celostna grafična podoba

Employment value proposition - načrt vrednosti zaposlenih

Endorsed brand - prenesena znamka

Endorsed identity structure - prenesena struktura identitete (prenesena arhitektura)

Equity - kapital

Intranet - interne spletne strani podjetja (v nasprotju z internetom, kjer gre običajno za vsem dostopne spletne strani)

IPTV (Internet Protocol Television) - televizija preko internetnega protokola

Monolithic identity structure - monolitna struktura identitete (monolitna arhitektura)

Subbrand - podznamka

UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) - tretja generacija mobilnih telekomunikacij, razvita s ciljem zagotoviti uporabniku, da lahko storitve uporablja kjerkoli in kadarkoli. Omrežje UMTS poleg govora omogoča tudi hitrejši prenos podatkov in živo sliko sogovornika.

VDSL (Very high bit-rate Digital Line Subscriber) - digitalni vod visokih hitrosti, ki uporabnikom omogoča visoko hitrost prenosa podatkov prek interneta, v obe smeri. Teoretično dosega hitrosti do 52Mbit/s proti uporabniku in 12Mbit/s od uporabnika na bakreni žici.

VOD (Video on Demand) - video na zahtevo

VoIP (Voice over Internet Protocol) - telefonija preko internetnega protokola