

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**BLAGOVNA ZNAMKA DELODAJALCA NA PRIMERU
KRKA D.D., NOVO MESTO**

Ljubljana, december 2008

TJAŠA ISLAMOVIC

IZJAVA

Študentka Tjaša Islamović izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 4. december, 2008 Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 BLAGOVNA ZNAMKA.....	1
1.1 Splošno o blagovni znamki	2
1.2 Vrednote blagovne znamke.....	6
1.2.1 Identiteta.....	6
1.2.2 Imidž.....	8
1.2.3 Ugled.....	9
1.3 Imena blagovnih znamk	10
1.4 Zgodovina in prihodnost blagovnih znamk.....	12
2 BLAGOVNA ZNAMKA DELODAJALCA.....	13
2.1 Splošno o blagovni znamki delodajalca.....	13
2.2 Dimenzije blagovne znamke delodajalca.....	16
2.3 Skrb za blagovno znamko delodajalca.....	18
2.4 Merjenje moči in privlačnosti blagovne znamke delodajalca.....	20
2.5 Komunikacija blagovne znamke delodajalca.....	21
2.6 Prednosti, slabosti in privlačnosti blagovne znamke delodajalca.....	22
2.7 Najbolj zaželena področja dela v Sloveniji.....	24
3 PRIMER BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA.....	24
3.1 Predstavitev podjetja Krka d.d., Novo mesto.....	24
3.2 Poslovanje Krke	25
3.3 Razvijanje blagovne znamke Krka kot delodajalca	27
3.4 Zaposleni v skupini Krka	28
3.5 Izobraževanje in razvoj zaposlenih v Krki.....	30
3.6 Nagrajevanje zaposlenih v Krki.....	32
3.7 Pridobljena priznanja podjetja Krka.....	35
3.8 Skrb za varnost in zdravje zaposlenih v Krki.....	37
3.9 Analiza oblikovanja blagovne znamke delodajalca v Krki.....	38
SKLEP	39
LITERATURA IN VIRI.....	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Bistvo blagovne znamke v obliki piramide	4
Slika 2: Sestavine osebnosti blagovne znamke	5
Slika 3: Povečanje celovitosti blagovne znamke s pomočjo štirih ključnih nosilcev sporočila o znamki	7
Slika 4: Imidž podjetja in blagovna znamka	8
Slika 5: Kakšna bo prihodnost blagovne znamke delodajalca v prihodnosti?	13
Slika 6: Ustvarjanje blagovne znamke delodajalca	14
Slika 7: Kako pomembna se zdi blagovna znamka delodajalca?	15
Slika 8: Konceptualni model piramide blagovne znamke in prehod na piramido blagovne znamke delodajalca	15
Slika 9: Kdo je odgovoren za razvoj blagovne znamke delodajalca?	18
Slika 10: Vrednote usmerjajo odnose	18
Slika 11: Dejavniki privlačnosti blagovne znamke delodajalca	23
Slika 12: Prodaja skupine Krka v zadnjih petih letih	26
Slika 13: Prodaja skupine Krka v letu 2007 – po regijah	26
Slika 14: Prodaja po skupinah izdelkov v letu 2007	27
Slika 15: Vedno več predlogov	32
Slika 16: Povečana vrednost denarnih nagrad	33
Slika 17: Bolniška odsotnost zaposlenih v skupini Krka v letih 2001 do 2006	34
Slika 18: Organizacijska klima v skupini Krka	36

KAZALO TABEL

Tabela 1: Desetka vrednosti blagovne znamke	21
Tabela 2: Kanali komuniciranja o podjetju kot delodajalcu na trgu dela	22
Tabela 3: Pet najbolj in najmanj zaželenih področij dela	24
Tabela 4: Število in struktura zaposlenih glede na izobrazbo v skupini Krka	28

UVOD

Cilj vsakega podjetja je biti najboljši na trgu, vprašanje pa je, kako to doseči, saj je konkurenca vse večja in obstanejo le najprodornejši in najustvarjalnejši. Le-to je moč doseči z dobro izobraženimi kadri, ki zmorejo slediti spremembam in se jim prilagajati. Problem nastane, saj je povpraševanje po izobraženih kadrih vse večje, ponudba pa vse manjša, zato se morajo podjetja potruditi pri pridobivanju najboljših. Rešitev problema je v ugledu in priljubljeni blagovni znamki delodajalca, saj le tako kader išče tebe in ne obratno.

Podjetje ugled na trgu kot dober delodajalec dobi z različnimi stvarmi. Med pomembnejšimi je dobra komunikacija s trgom dela in potencialnimi kandidati. Zavedati se moramo, da idealnega delodajalca ni, lahko pa se tem idealom približamo tako, da postanemo najboljši in najbolj zelen delodajalec z ustvarjanjem priznane blagovne znamke delodajalca in s tem posledično najboljših kadrov.

Ustvarjanje blagovne znamke je dolgotrajen proces, ki je sestavljen iz več dejavnikov. Med njimi so najpomembnejši vizija, strategija podjetja oziroma poslanstvo, vodstvo podjetja, finance, socialna odgovornost, delovno okolje in organizacija podjetja. Teorijo o tem sem podala v prvem in drugem delu diplomskega dela, v tretjem delu pa sem le-to ponazorila na primeru.

Cilj diplomskega dela je prikazati pomembnost blagovne znamke delodajalca na trgu dela, s primerom podjetja Krka d.d., Novo mesto. Na primeru tega podjetja želim prikazati, da je moč uspeti tako na slovenskem trgu kot tudi v tujini, predstaviti njihov pogled na blagovno znamko kot delodajalec, kaj jim pomeni in kako skrbijo zanjo.

Namen diplomskega dela je prikazati, da je zelo rentabilno vlagati v zaposlene, saj se le-to obrestuje na dolgi rok tako pri ustvarjanju blagovne znamke delodajalca, kot tudi pri uveljavljanju blagovne znamke nasploh. Poleg priznanja v družbi in na trgu dela pa podjetju prinese tudi finančni uspeh.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov. V prvem delu bom predstavila teorijo blagovne znamke, v drugem delu pa pomen blagovne znamke delodajalca, njene dimenzije, skrb zanjo, njene prednosti in slabosti. V tretjem delu na primeru podjetja Krka d.d., Novo mesto predstavim njihov pogled na blagovno znamko, skrb za zaposlene ter zakaj je Krka kot delodajalec tako priljubljena v Sloveniji in v tujini.

1 BLAGOVNA ZNAMKA

Blagovna znamka, angleško »brand«, pomeni v prevodu »vžgati znamenje« oziroma označevanje lastnine. Le-te razpoznavne znake oziroma ustvarjanje blagovne znamke lahko opazimo že v antiki. Večjo veljavo je blagovna znamka dobila v času industrijske revolucije.

Proizvodnja se je razmahnila in na trgu je bilo veliko več izdelkov. Osnovni namen blagovnih znamk je ločevanje izdelkov proizvajalcev od konkurence.

1.1 Splošno o blagovni znamki

Blagovna znamka je večplasten in kompleksen pojem, zato obstajajo različne definicije. Enotna definicija blagovne znamke ne obstaja. »Opredelitev blagovne znamke, kot jo navaja AMA (American Marketing Association), pravi, da je »...blagovna znamka ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, ki je namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih« (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 28). Pomembnost in posebnost značilnosti posamezne blagovne znamke je predvsem odvisna od kdo in kdaj odgovarja na vprašanja, ki označujejo posamezno blagovno znamko. V poslovnem svetu so blagovne znamke čedalje bolj pomembne, lahko rečemo, da so ključnega pomena. Z njimi se namreč postavlja strategija trženja in ugled podjetja.

Blagovna znamka se oblikuje postopoma in včasih čisto nezavedno. Začne se z izdelkom, ki mu počasi pripisujemo določene vrednosti in pomen, tako postane simbol. »Blagovna znamka je veliko več kot le ime, logotip ali simbol. Blagovna znamka je predvsem obljuba o konsistentnem posredovanju specifičnega niza značilnosti, koristi in storitev kupcev. Tržnik mora oblikovati poslanstvo blagovne znamke in vizijo o tem, kaj blagovna znamka mora biti, kaj mora storiti« (Kotler, 2004, str. 420).

Vse blagovne znamke so izdelki in storitve, vsi izdelki in storitve pa niso blagovne znamke. Blagovne znamke so kot odločilni »programski paket« nove ekonomije in orožje za konkurenčni boj v 21. stoletju (Carter, 1999, str. 183).

Nekateri avtorji (Baker, 2003, str. 373) so dodali blagovni znamki nove interpretacije pomena. Blagovne znamke naj bi predstavljale:

- razpoznavni znak – ime, simbol,
- legalni znak proti ponarejanju,
- podjetje kot blagovno znamko – korporacijsko blagovno znamko,
- bližnjico – lažja izbira za kupce,
- zmanjševalec tveganja,
- blagovno znamko kot pozicioniranje podjetja (Volkswagen – kakovost),
- osebnost – čustven pomen,
- skupek vrednosti,
- vizijo,
- dodano vrednost/posebno korist,
- identiteto – identificiranje zaposlenih s podjetjem in blagovno znamko,
- podobo – skupek asociacij, zaznanih s strani posameznika kot rezultat izkušenj z blagovno znamko,
- razmerje med blagovno znamko in potrošniki.

Blagovne znamke naj bi predstavljale identiteto človeka (Ollins, 2003, str. 27). Manifestirala naj bi se skozi štiri vektorje: proizvod (kar organizacija proizvaja in prodaja), okolje (prostor, kjer se prodaja in proizvaja), komunikacija (način, kako sporočiti potrošnikom) in vedenje (kako se obnašamo).

Različni oglaševalci so uvideli, da kupci ne kupujejo izdelke, ampak tudi izdelke z osebnostjo oziroma blagovne znamke. Osebnost izdelka pridobimo z oglaševanjem, tako kupcu ob nakupu ponudimo psihološko in funkcionalno korist.

Blagovna znamka je lahko en sam izdelek, linija izdelkov ali celotno podjetje (Nike). Predstavlja sintezo fizičnih, estetskih, psiholoških, emocionalnih in racionalnih elementov. Vsebina je lahko sestavljena samo iz izdelka oz. storitve same, embalaže, imena, komunikacije ali celotne predstavitve. Dandanes so blagovne znamke lahko lokalne ali globalne, saj zahvaljujoč izboljšani komunikaciji in lahki mobilnosti ter vse pogostejšemu učenju tujih jezikov, ni več večjih ovir za razvijanje blagovnih znamk globalno.

Zavedati se moramo, da vsaka blagovna znamka ne doživi uspeha in da jih veliko hitro usahne. Ocenjeno je, da jih od novih dvajsetih blagovnih znamk na trgu čez čas sedemnajst propade (Hart & Murphy, 1998, str. 2). Za propad lahko najdemo več razlogov: neizpopolnjen izdelek, slab management, slaba distribucija, spremembe zakonov. Največkrat pride na trg le en boljši oziroma bolj izpopolnjen izdelek, ki je konkurenčen in bolj priljubljen pri potrošnikih.

Lynn Upshaw iz svetovnega podjetja za blagovne znamke Upshaw & Associates (Coomber, 2002, str. 10-13) loči šest tipov blagovnih znamk, ki imajo vsaka svojo tržno vlogo:

- proizvodne blagovne znamke (npr. embalirano blago – Mercedes, Pepsi),
- storitvene blagovne znamke (npr. servisi – Virgin Airlines, FedEx, NLB Klik),
- osebnostne blagovne znamke (npr. posameznik – Clark Gable, The Beatles, Michael Jordan),
- organizacijske blagovne znamke (npr. korporacije, dobrodelne organizacije, politične stranke – Microsoft, Sony),
- manifestativne blagovne znamke (npr. koncerti, turnirji, tekme – Olimpijske igre, Druga godba, Trije tenorji),
- geografske blagovne znamke (npr. dežele, mesta, počitniški raji – Toskana, Portes du Soleil, Dubai).

Bistvo blagovne znamke so čustvene vrednote, ki gradijo blagovno znamko s funkcionalnimi vrednotami, ločeno od zaščitnega znaka. De Chernatony (2002, str. 25) je za blagovne znamke različna tolmačenja razdelila v tri skupine:

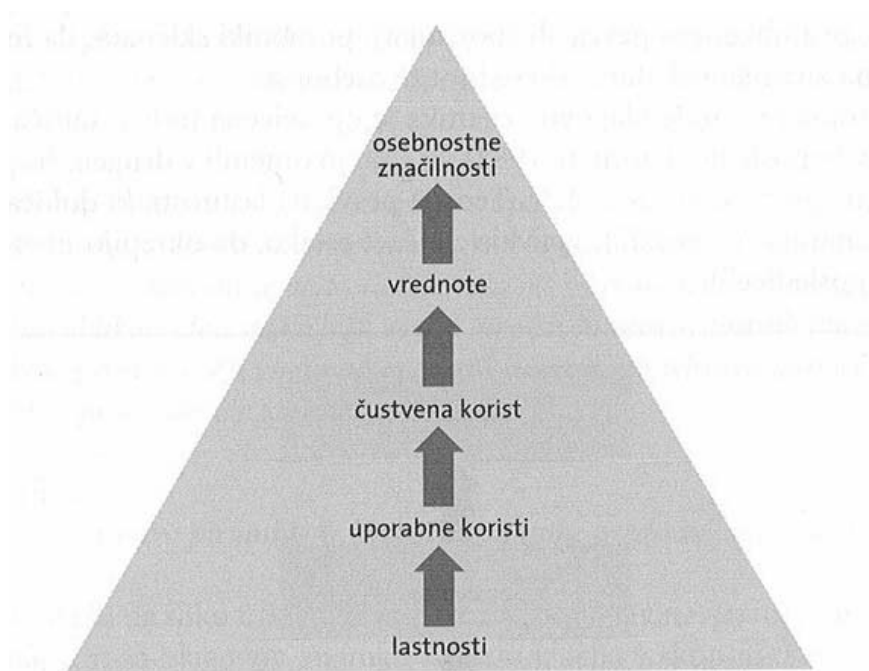
- glede na vstopne dejavnike: logotip, pravno sredstvo, ime podjetja, okrajšava ali bližnjica, sredstva za zmanjševanje tveganja, sredstvo za umestitev (pozicioniranje),

osebnost znane osebe, sklop vrednot, vizija, sredstvo za dodajanje vrednosti, sredstvo za prikaz identitete blagovne znamke;

- glede na izstopne dejavnike: podoba, odnos;
- glede na časovno utemeljitev: nenehno razvijajoča se danost.

Bistvo blagovne znamke je moč ponazoriti s piramido, kot je prikazano na Sliki 1. Podvrženost blagovni znamki je najbolj opazna pri mladostnikih, saj se z njimi največkrat identificirajo.

Slika 1: Bistvo blagovne znamke v obliki piramide

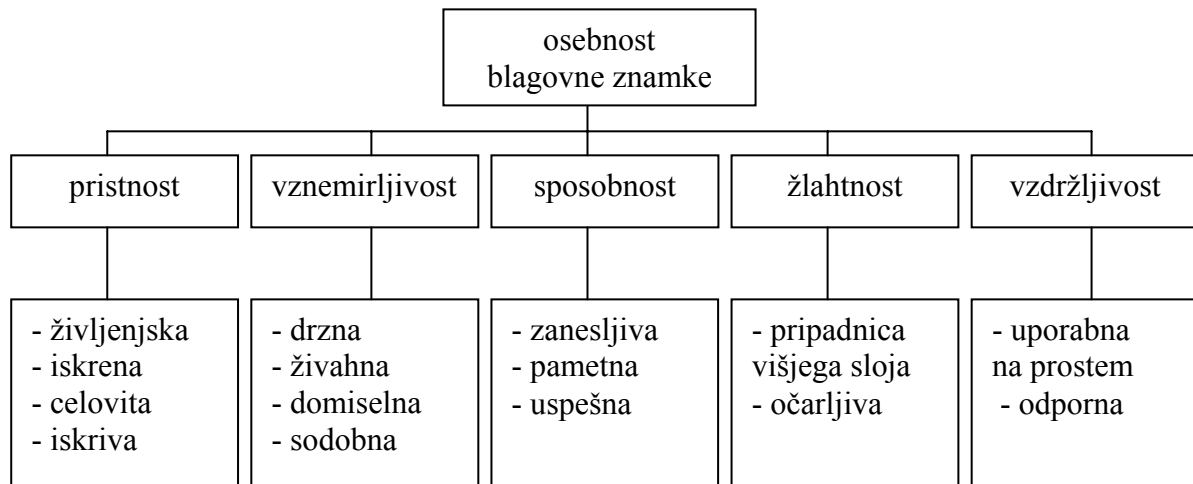


Vir: L. De Chernatony, Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja, 2002, str. 229.

Lastnosti blagovne znamke so ene pomembnejših, saj na podlagi le-teh blagovne znamke razlikujemo med seboj. Vsaka blagovna znamka pa mora imeti tudi uporabne koristi – videz, velikost, moč, zvok, otip. S temi uporabnik izbere primerno blagovno znamko zase in se z njo identificira. Pomembno je, da ima posameznik ob prvem srečanju pozitivno izkušnjo z blagovno znamko, le tako pridobi zaupanje in obstaja večja možnost za ohranitev le-te v spominu. Pri tem ne smemo zanemariti čustvene koristi, ki jo mora posameznik razviti ob določeni blagovni znamki in le-te opazimo v komunikaciji, ki jo posameznik izraža navzven. Vsak človek pa se odloča za blagovno znamko, ne le na podlagi zunanjih dejavnikov, ampak tudi na podlagi vrednot, ki so mu prirojene in privzgojene. Le-te in seveda tudi osebne značilnosti imajo velik vpliv na končno odločitev izbora blagovne znamke. Osebne značilnosti pa nima le človek, ampak tudi blagovna znamka. Le-to je prikazano na Sliki 2 na strani 5.

Konkurenca se danes več iz dneva v dan, saj se nahajamo na odprtem trgu in v obdobju globalnega poslovanja, zato moramo gledati konkurenco ne le na lokalnem temveč tudi na globalnem trgu. Prav tako kot moramo razvijati in skrbno oblikovati izdelke pa moramo izbirati tudi zaposlene. Kandidati za zaposlitev se zanimajo za podjetja ne samo iz Slovenije, temveč iz celega sveta, zato moramo biti konkurenčni v svoji pogodbi za zaposlitev. Cilj vseh podjetij je ne samo najboljšega kandidata pridobiti, ampak tudi obdržati.

Slika 2: Sestavine osebnosti blagovne znamke



Vir: L. De Chernatony, *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja*, 2002, str. 253.

Dodana vrednost blagovne znamke mora vsebovati naslednje (Jones & Slater, 2003, str. 33):

- dodana vrednost prihaja iz izkušnje z blagovno znamko. Izkušnja vključuje domačnost, zanesljivost, zmanjšano tveganje. Blagovna znamka naj postane »dobri stari prijatelj«;
- dodana vrednost prihaja iz skupine ljudi, ki uporabljajo blagovno znamko – npr. bogati, mladi, možati itn;
- dodana vrednost prihaja iz verovanja v učinkovitost in uspešnost blagovne znamke. V farmaciji ali kozmetiki so porabniki prepričani, da imajo znane blagovne znamke močnejše in dolgotrajnejše učinke kot izdelki neznanih blagovnih znamk;
- dodana vrednost izhaja tudi iz zunanosti oziroma videza blagovne znamke, npr. embalaže.

Da bi ugotovili, kako močna je naša blagovna znamka, bi morali zbrati tri skupine informacij (Hart & Murphy, 1998, str. 56):

- zavedanje, uporabljanje, pomembnost. Gre za to, koliko potrošniki poznajo blagovno znamko. Moč vezi med potrošnikom in blagovno znamko povezujemo z ranljivostjo blagovne znamke za nove vstopne na trg ali kratkoročne promocijske aktivnosti konkurenčnih izdelkov;
- podoba in osebnost blagovne znamke. To je kombinacija vseh zaznav in mnenj potrošnikov o blagovni znamki. Podoba blagovne znamke mora biti ustvarjena tako, da jo lahko primerjamo s skupino konkurenčnih blagovnih znamk;

- potrošnikova predstava. To je dodatna dimenzija, ki pa ni pomembna za vse trge. Pomembna je za skupino izdelkov, kjer potrošnikova znana podoba in identifikacija uporabnika z blagovno znamko igrata bistveno vlogo za uspeh blagovne znamke, npr. pri kozmetiki, oblačilih in podobnih skupinah izdelkov.

1.2 Vrednote blagovne znamke

Poznamo različne vrednote blagovnih znamk. Najpomembnejše med njimi pa so zagotovo identiteta, imidž in ugled. Vse te vrednote so sestavni del blagovne znamke in predstavljajo podobo podjetja med zaposlenimi, kot tudi v javnosti.

1.2.1 Identiteta

Pomen besede identiteta, kot pravi Berstein, izvira iz latinske besede idem, ki pomeni enako. Identiteto na različnih straneh sveta pojmujejo oziroma vidijo drugače. Enačijo jo s komuniciranjem in oblikovanjem organizacije, notranjim in zunanjim imidžem ter organizacijsko kulturo (Van Riel, 1995, str. 29-31).

Danes pa lahko zasledimo različne opredelitve pojma korporacijska identiteta. Identiteta organizacije oziroma korporacijska identiteta naj bi zajemala vse, kar organizacija je. Povzema njeno zgodovino in celoten razvoj. Zajema vse fizične stvari, ki jih je organizacija pridobila, ustavila in jih uporablja, kot so stavbe, stroji, naprave in zaposleni. Seveda sem spada tudi vse, kar organizacija oziroma njeni zaposleni počno, kot je način vodenja, organiziranost, vedenje zaposlenih, delovni postopki in rituali, storitve, izdelki in ideje (Repovš, 1995, str. 17).

K identiteti štejemo tudi poslanstvo in vizijo, politiko, filozofijo, strategijo in cilje posamezne organizacije. Bistven pomen organizacije je kvaliteta oziroma pomanjkanje le-te v organizaciji. V njej pa so zajete tudi vse izkušnje, talenti in spretnosti posamezne organizacije. Le s temi postane organizacija samosvoja, individualna in prepoznavna (Repovš, 1995, str. 17-18).

Identiteta blagovne znamke se kaže v značilnostih, ciljih in vrednotah, ki blagovni znamki podeljujejo razlikovalno prednost (De Chernatony, 2002, str. 214). Vsaka organizacija si želi imeti jasno opredeljeno lastno identiteto tako v podjetju kot tudi na trgu. Tako izražajo svoja stališča, ki jih s pomočjo zaposlenih prenašajo svojim interesnim skupinam in s tem poudarjajo razlike glede na konkurenco. S pomočjo dobro opredeljene identitete si lahko ljudje ustvarijo jasno sliko o podjetju in ustvarijo pozitiven imidž (Dowling, 2001, str. 20).

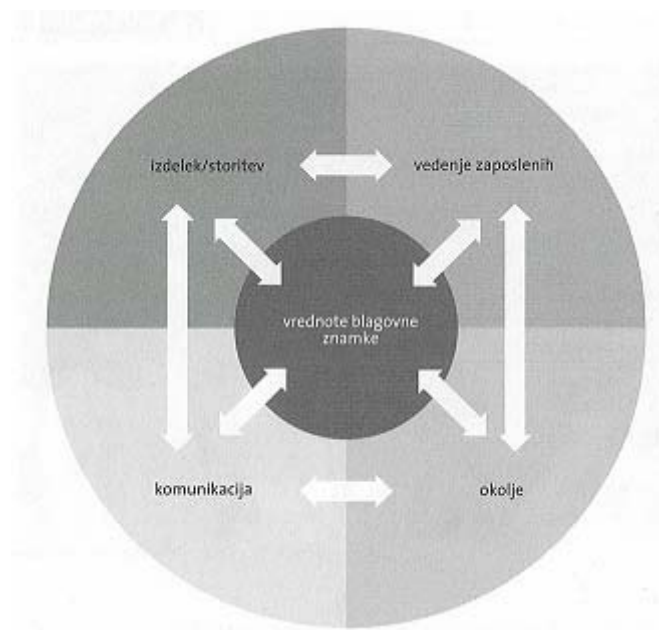
Prizmo identitete blagovne znamke sestavljajo (Kapferer, 1997, str. 99-106):

- fizične lastnosti – otipljive, vidne značilnosti, ki jih zaznavamo s čutili (piramidna oblika čokolade Toblerone),
- osebnost – niz človekovih lastnosti, povezanih z znamko (slog komuniciranja),

- kultura – daje ji sistem vrednot in je vir navdiha in energije (kultura družbe Virgin je izzivalna),
- odnos – ustvarja ga s svojimi kupci in od njega je odvisna uspešnost (banke in zavarovalnice),
- refleksija – imetnik blagovne znamke okolici izraža nekaj o sebi (lastniki BMW-ja – uspešnost),
- koncept jeza ali samopodoba – imetnik blagovno znamko izraža oziroma dokazuje sam sebi.

S to prizmo Kapferer razlaga razlike med konkurenčnimi blagovnimi znamkami. Osebnost blagovne znamke, njena kultura in podoba porabnikov o sebi so obrnjeni navznoter in vpeti v »duh« blagovne znamke. Po drugi strani pa so fizični elementi, medsebojni odnosi in predstave o porabnikih zunanji vidik blagovne znamke. Pomen, ki ga blagovna znamka pridobi z identiteto, izvira iz njene notranjosti, jedra. Je mehkejši neoprijemljiv del in presega funkcionalne lastnosti (Kapferer, 1997, str. 106).

Slika 3: Povečanje celovitosti blagovne znamke s pomočjo štirih ključnih nosilcev sporočila o znamki



Vir: L. De Chernatony, Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja, 2002, str. 84.

S pomočjo te prizme managerji ocenijo konkurenčno različnost in skladnost blagovne znamke. Da je vse popolno, se morajo vse sestavine blagovne znamke medsebojno krepiti (De Chernatony, 2002, str. 215-216).

Največkrat si korporacija izbere dve vrednoti, na katerih gradi svojo identiteto. Le-ti ji dajeta edinstven pogled na svet in razlikovalni pomen (Kapferer, 2004, str. 152).

Razlikovati pa moramo korporacijsko identiteto in korporacijsko blagovno znamko (Balmer, 2003, str. 247):

- vsaka organizacija ima identiteto, ni pa nujno, da tudi blagovno znamko,
- blagovne znamke potrebujejo več časa za uveljavitev kot identiteta,
- blagovne znake so pretežno osredotočene navzven,
- blagovne znamke stremijo k oblikovanju visokega profila,
- blagovne znamke so podprte z močnim komuniciranjem ter vizualnimi in verbalnimi identifikatorji,
- blagovne znamke se lahko prenašajo, identiteta pa ne, vsaj ne v tolikšni meri,
- blagovne znamke imajo finančno dobroimetje.

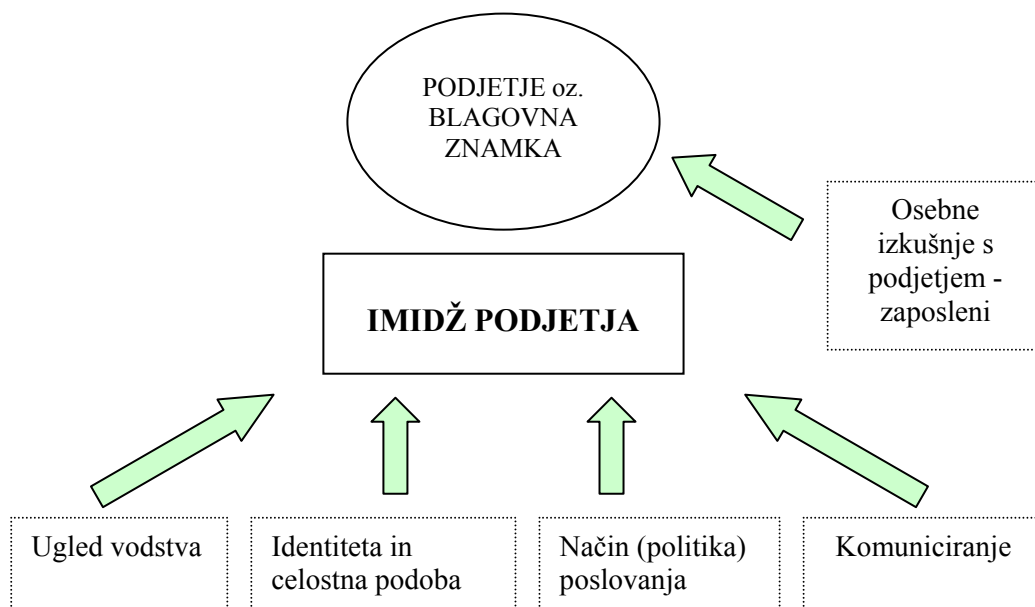
Seveda je korporacijska identiteta temelj, na kateri se s pomočjo poslovedenja gradi enovita, jasna in nezamenljiva korporacijska blagovna znamka.

1.2.2 Imidž

Obstaja več opredelitev besede imidž. Dowling (Van Riel, 1995, str. 78) ga je opredelil takole: »Imidž je skupek pomenov, po katerem je objekt (oseba, blagovna znamka ali korporacija) poznan in s katerimi ljudje opisujejo, se spominjajo ali so v odnosu s tem objektom. Je posledica interakcij osebnih prepričanj, idej, občutkov in vtisov o objektu.«

Imidž je vtis, ki si ga po prejetih signalih oblikuje prejemnik. Nastaja z informacijskimi dražljaji, ki prihajajo iz neposrednega stika posameznika z elementi identitete organizacije, ali prek informacij, ki so posredovane po formalnih in neformalnih informacijskih kanalih (Repovš, 1995, str. 18).

Slika 4: Imidž podjetja in blagovna znamka



Vir: A. Žagar, Blagovna znamka delodajalca in izborni delodajalec študentov Ekonomske fakultete, 2008, str. 13.

Vplive na imidž pa imajo tudi posredni dejavniki, kot so: imidž države, v kateri se podjetje nahaja, kako jih vidi konkurenca, splošna publiciteta podjetja v medijih in imidž izdelkov podjetja (Dowling, 1994, str. 57-59).

Podnar povzema ugotovitve o korporacijskem imidžu v naslednjih alinejah (Pavlin, 2003, str. 13):

- je mentalna podoba, ki si jo ustvari posameznik,
- obstaja več korporacijskih imidžev in ne en sam,
- je večdimenzionalen in dinamičen koncept,
- le pogojno ali redko je lahko stereotip,
- ima neposreden vpliv na vedenje ljudi,
- mogoče ga je meriti in voditi,
- če želimo, da so programi korporacijskega imidža učinkoviti, morajo imeti podlago v dejanski identiteti podjetja.

Tako kot lahko vsako podjetje oblikuje svojo identiteto, lahko oblikuje tudi svoj imidž. Temelje le-tega gradi na različnih interesnih skupinah in s tem razvija svoje tržno premoženje (Dowling, 2001, str. 26). Podjetje mora jasno oblikovati svoje želje, oceniti sposobnosti in na podlagi tega oblikovati svoj imidž. Zavedati pa se morajo, da je imidž le relativna kategorija, zato ga je potrebno ocenjevati in meriti v primerjavi s konkurenco.

1.2.3 Ugled

Ugled, ki ga javnosti pripisujejo podjetju, je skupek mnogih subjektivnih ocen o kredibilnosti, zanesljivosti, odgovornosti in vrednosti zaupanja podjetju. Je posnetek, ki odkriva veliko podob podjetja, kakor ga doživljajo njegove ciljne javnosti. Odseva vsesplošno atraktivnost podjetja za zaposlene, porabnike, investitorje, dobavitelje in lokalne skupnosti (Fombrun, 1996, str. 72).

Ugled meri relativni položaj korporacije, tako interno pri zaposlenih kot eksterno pri deležnikih v konkurenčnem in institucionalnem okolju (Balmer & Greyser, 2003, str. 230).

Klasifikacije dejavnikov ugleda podjetja se med avtorji bistveno ne razlikujejo. Štirje dejavniki ugleda (Fombrun, 1996, str. 393):

- kredibilnost - mogoče jo je doseči s kakovostnimi izdelki in močnimi blagovnimi znamkami,
- zaupanje – razvije se v stiku s porabniki, ko jim podjetje ponuja pomoč in paleto storitev,
- zanesljivost – podjetja jo dosežejo s postavljanjem in izpolnjevanjem številnih standardov,
- odgovornost – kaže se v nenehni želji po napredku, inovacijah in razvoju.

Dober ugled je za podjetje velikega pomena, ker (Dowling, 2001, str. 12):

- doda psihološko vrednost izdelkom in storitvam,
- zmanjšuje zaznano tveganje porabnikov pri nakupu izdelkov ali storitev,
- pomaga porabnikom izbrati med izdelki, ki so funkcionalno identični,
- povečuje zadovoljstvo zaposlenih,
- omogoča dostop do bolj kakovostnih delavcev,
- izboljšuje učinke oglaševanja in pospeševanja prodaje,
- podpira uvedbo novih izdelkov,
- deluje kot močan signal konkurenci,
- omogoča dostop do boljših zunanjih partnerjev,
- pomaga prebroditi krizna obdobja,
- pomaga pri pridobivanju finančnih sredstev,
- povečuje pogajalsko moč v razmerjih do poslovnih partnerjev,
- je lahko merilo uspešnosti pri ocenjevanju sodelovanja z dobavitelji, kot so na primer komunikacijske agencije.

Slab ugled ogroža preživetje organizacije (Dowling, 2001, str. 13):

- tržni analitiki lahko zaradi slabega ugleda podjetja podcenijo vrednost delnice,
- novinarji se še posebej radi ukvarjajo s podjetji, ki imajo slab ugled; tudi ko podjetja naredijo kaj pozitivnega, novinarji radi opomnijo na siceršnji slab ugled podjetja,
- porabniki izdelkov in storitev podjetij s slabšim ugledom so cenovno bolj občutljivi,
- slab zunanji ugled slabo vpliva na moralo zaposlenih.

Vsako podjetje si ugled ustvari s svojimi dejanji. Veliko k temu pripomorejo zaposleni, ki so ključni pri ustvarjanju in ohranjanju ugleda podjetja. Le-ta koristi tako njim kot zaposlenim in tudi zunanjim porabnikom njihovih izdelkov in storitev.

1.3 Imena blagovnih znamk

Skozi zgodovino se je postopek oblikovanja imen spreminjal. Sprva so uporabljali le osebna imena. Svoje izdelke so prodajali le v lastnih prodajalnah in tako je lastnik predstavljal lastno blagovno znamko in si s kakovostjo izdelave zagotovil uspešnost prodaje.

Z napredkom tehnologije so začeli proizvajati več in svoje izdelke so ponujali po svetu. Zaradi lažjega prepoznavanja so začeli uporabljati opisna imena (npr.:IBM International Bussines Machines).

Opisna imena so bila večinoma zelo dolga in dolgočasna, zato tržniki izoblikujejo figurativna oziroma asociacijska imena, s katerimi želijo vzbuditi več pozitivnih asociacij (npr.:Sprite).

Za izdelke, ki jih uporablja večina ljudi v vsakdanjem življenju, so nekatera podjetja prevzela realna imena (npr.:Apple). S tem so želeli izraziti preprostost, a so jim vseeno dali pomen.

Popularne so tudi zloženke iz dveh besed, ki pa pogosto naletijo na problem pri širjenju v druge države (npr.:Federal Express) in jih nato preoblikujejo tako, da skrajšajo ali spremenijo kos zloženke (npr.:FedEx).

Nekateri preprosto želijo nekaj drugačnega, ki hkrati ne povzroča problemov pri širitvi na drug trg, zato največkrat iščejo provokativno in privlačno ime, ki potrošnika privlači.

Tudi imena slavnih oseb so postala zanimiva za pojmovanje različnih izdelkov. Največkrat je le-ta oseba izdelek »izdelala« in zaradi večje in lažje prepoznavnosti izdelka uporabi svoje ime (npr.:Dior) (Perry, 2003, str. 56-69).

Ime blagovne znamke je nedvomno najbolj pomemben element procesa ustvarjanja blagovne znamke. Ime naj se ne bi spreminjalo za razliko od npr. posodabljanja embalaže, sprememb oglasov, celo izdelek se bo sčasoma spreminjal. Ime blagovne znamke igra veliko vlogo (Hart & Murphy, 1998, str. 33-64):

- daje identiteto izdelku, omogoča kupcu označiti zavržene ali sprejete blagovne znamke. Imena močnih blagovnih znamk postanejo del našega vsakdana;
- komunicirajo s potrošniki. Ime je lahko odkrit, očiten sporočevalec, npr. Mobitel za mobilno telefonijo, ali pa podzavesten sporočevalec, npr. Nike za prosti čas;
- deluje kot del legalne zaščite, s katero se podjetje zaščiti pred napadi in nelegalnimi dejanji konkurence. Skozi čas in uporabo postane ime blagovne znamke del premoženja podjetja.

Seveda mora biti ime blagovne znamke primerno, ni pa ga lahko izbrati. Paziti moramo namreč, da ne bi imelo nezaželenega pomena in asociacij tako na domačih kot na tujih trgih. Za preprečitev nevšečnosti naj bi zato pri sami izbiri imena sodelovali poleg ekonomistov in proizvajalcev izdelka tudi psihologi, lingvisti, komunikologi, strokovnjaki za odnose z javnostmi in oblikovalci. V ta namen so pri podjetju Interbrand razvili tehniko za testiranje imen blagovnih znamk, imenovano Nometrics (Hart & Murphy, 1998, str. 33-64). Vsi kriteriji veljajo tudi za imena slavnih oseb.

Najpomembnejši kriteriji za testiranje imena v tehniki Nometrics so (Hart & Murphy, 1998, str. 33- 64):

- izgovorljivost,
- možnost izpisa,
- priklicane predstave,
- negativne asociacije,
- verjetnost obetavnosti izdelka/storitve (ime lahko navaja na uspešnost in učinkovitost),
- podobnost z obstoječimi imeni,
- ustreznost oziroma ujemanje s konceptom blagovne znamke,
- zapomnljivost.

Ime blagovne znamke se lahko uporablja generično – se uporablja za neko vrsto izdelkov (npr. Bayerjev Aspirin). Do te posplošitve največkrat pride, ko je ime že uveljavljeno in je izdelek dobro prodajan in tako ljudje začnejo uporabljati njeno ime generično.

1.4 Zgodovina in prihodnost blagovnih znamk

Osnovni namen blagovnih znamk je ločevanje izdelkov proizvajalcev od konkurence. Le-te razpoznavne znake oziroma ustvarjanja blagovne znamke lahko opazimo že v antiki. Rimljani so bili znani po izdelovanju lončenih stvari. Da bi si zagotovili prepoznavnost vsakega proizvajalca so si ti izbrali svoj zaščitni znak. Kupcem so tako zagotovili garancijo izvora izdelka, ne glede na to, kje so ga kupili. V času cehov so si z označevanjem zagotovili ne le kakovost izdelkov temveč tudi nadzor količine proizvodnje (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 25; Konečnik, 2006, str. 12).

Večjo veljavo je blagovna znamka dobila v času industrijske revolucije. Proizvodnja se je razmahnila in na trgu je bilo veliko več izdelkov. Ljudem so bili ti izdelki novi in jih je bilo treba predstaviti (npr.:avtomobil, žarnica) in prepričati, da bo uporaba le-teh izboljšala in olajšala njihovo življenje. S tem so vzpodbudili potrošnjo, kar pa je privedlo do nerazpoznavnosti in ne ločevanja izdelkov. Za boljšo prodajo in razlikovanje od konkurenčnih izdelkov je bilo potrebno oblikovati prepoznavno, enostavno ime in primerno trženje (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 25).

Prihodnost blagovnih znamk je težko predvideti, saj se pri tako veliki ponudbi izdelkov, ki so na voljo, lahko vprašamo, ali so nove blagovne znamke sploh pomembne. Na to vprašanje lahko odgovorimo z različnimi odgovori. Za vsako državo je nujen uspeh in razvoj, kar se odraža tudi pri izdelovanju novih izdelkov. Kot že omenjeno ima vsaka blagovna znamka neko zgodbo, s katero se lahko posameznik poistoveti in tako lažje izbere izdelek. Tudi konkurenca izdeluje nove izdelke in če želimo biti korak pred njo, moramo vlagati v razvoj in ponujati nove izdelke, ki so bolj izpopolnjeni. Poleg tega smo si ljudje različni in imamo različne potrebe in vsak dan bi lahko našli neko novo potrebo, za katero bi lahko potrebovali nov pripomoček.

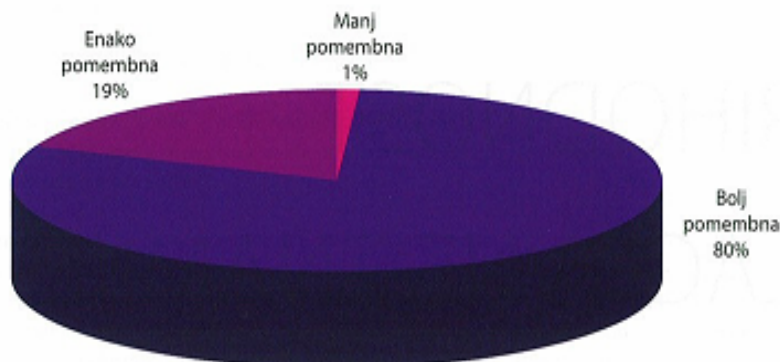
Včasih so bile blagovne znamke predvsem nacionalnega značaja. Pri današnji globalizaciji pa blagovne znamke ne poznajo meja. So vedno bolj globalne in ni moč opaziti značaja posameznega izvora proizvajalca.

Oblikovanje velike prepoznavnosti in s tem tudi pridobitev na moči blagovne znamke je predvsem pomembno, po mnenju mnogih avtorjev, kot tudi Reina (2006, str. 24) na desetih področjih:

- industrija zabave – prepoznavnost med ljudmi je njihov ključni cilj,
- šport – za globalno opaznost so potrebne dodatne aktivnosti,
- politika – prepoznavanje in priljubljenost je ključ do izvolitve na volitvah,
- kultura – v preteklosti anonimni, danes želijo lastno blagovno znamko in avtorske pravice,

- cerkev – uspeh pridobivajo s priljubljenimi svetniki in pridobljenimi znanimi verniki,
- poslovni svet – znani managerji,
- znanstveni svet – slavni znanstveniki promovirajo univerze,
- svobodni poklici – odvetniki, zdravniki - najem najboljših, znanih - zagotovljen uspeh,
- akademska sfera – pridobitev sredstev in najboljših študentov s pomočjo znanih profesorjev na univerzi,
- tehnološkem področju – računalništvo s pomočjo novih odkritij.

Slika 5: Kakšna bo prihodnost blagovne znamke delodajalca v prihodnosti?



Vir: V. Franca, M. Pahor & M. Karan., *Blagovna znamka delodajalca*, 2007, str. 140.

Blagovna znamka delodajalca prinese organizaciji dodano vrednost in bo imela vedno večjo vlogo pri pridobivanju novih ustreznih kandidatov za zaposlitev in obdržanju zaposlenih. Preživele bodo le tiste organizacije, ki bodo uspele pritegniti ustrezne kandidate in obdržale najbolj uspešne zaposlene. Pred desetletji so se organizacije borile za pridobivanje kupcev, v prihodnosti pa se bodo borile za kandidate.

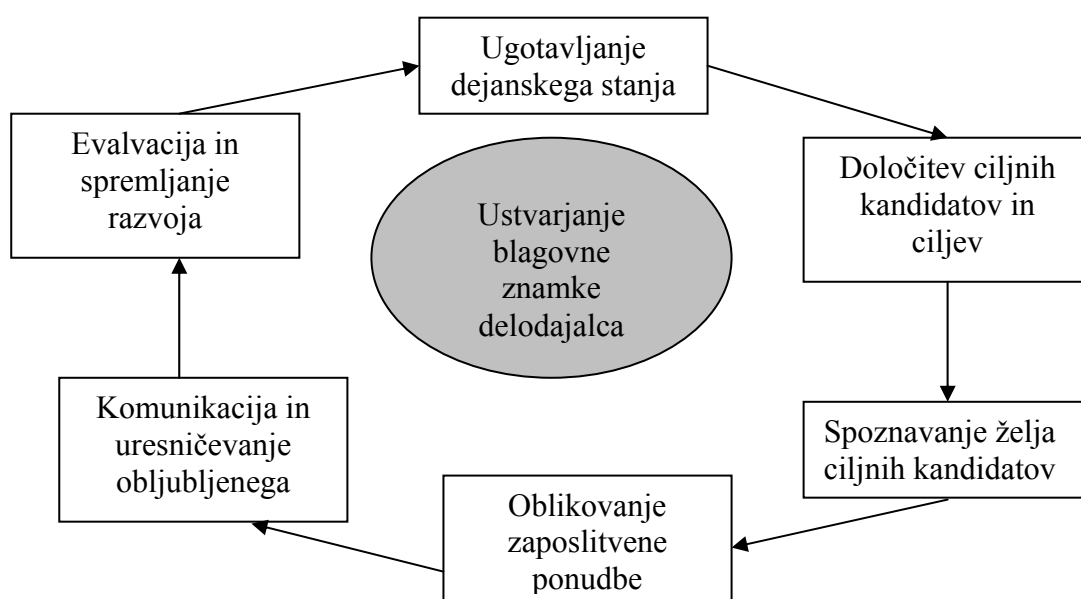
2 BLAGOVNA ZNAMKA DELODAJALCA

Zaletel (2006) pravi, da je blagovna znamka »mentalni« pojem. Povzela naj bi mnenja zaposlenih o podjetju. Predstavlja osebnost podjetja, njegove vrednote, koristi in prednosti, ki jih lahko nudi v primerjavi s konkurenco. Ugled predstavlja vrednost blagovne znamke delodajalca (angl. *employer brand*). Le-tega naj bi podjetje imelo med vsemi potencialnimi kandidati za zaposlitev in med zaposlenimi.

2.1 Splošno o blagovni znamki delodajalca

Podjetje si z ustvarjanjem imena, imidža, identitete in ugleda posledično ustvari tudi blagovno znamko delodajalca, vse skupaj pa je dolgotrajen proces. Uveljavitev in prepoznavnost na trgu je pomembno nenehno nadgrajevati in negovati s sledenjem novostim in fleksibilnostjo, kar pomeni, da je potrebno skrbeti za notranjo podobo – imeti zadovoljne zaposlene in zunanjo podobo – privabiti najboljše potencialne kandidate, bodoče zaposlene. Podjetje mora imeti jasno strategijo, kako se bo predstavljalo na trgu, usmerjeno mora biti v prihodnost in spremljati razvoj blagovne znamke kot delodajalca.

Slika 6: Ustvarjanje blagovne znamke delodajalca



Vir: A. Žagar, *Blagovna znamka delodajalca in izborni delodajalec študentov Ekonomske fakultete*, 2008, str. 13.

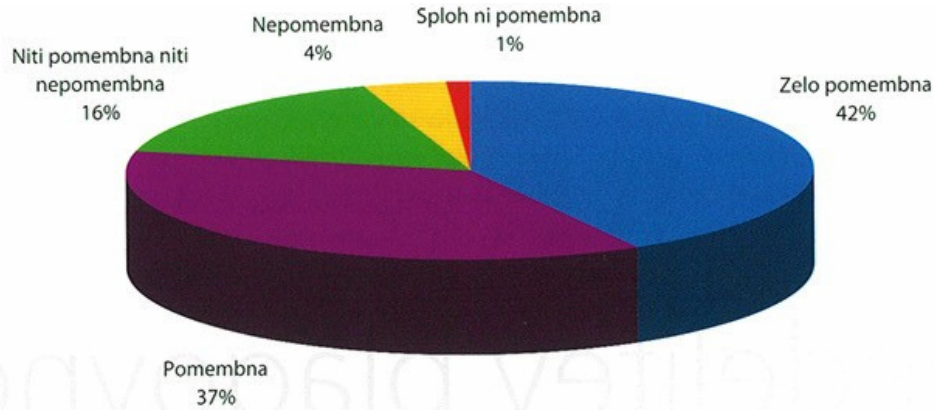
Lešnik in Prah (2008) poudarjata, da je nujno potrebno poznati trg del, če želimo upravljati moč lastne blagovne znamke delodajalca. Za največjo uspešnost je potrebno poznati značilnosti kandidatov na trgu dela in kaj le-te najbolj zanima, kaj jih privlači ter s tem pritegne, da se potegujejo za ponujeno delovno mesto. Pri tem sta si blagovna znamka delodajalca in korporativna blagovna znamka podobni. Najprej je potrebno opredeliti ciljno skupino, nato pa natančno spoznati njihove želje, zanimanja, preference in motivacijske dejavnike.

Včasih so na zaposlene gledali kot na enega od virov, ki omogočajo doseg zastavljenega cilja. Danes pa so zaposleni zelo pomembna konkurenčna prednost, ki se je ne da zlahka posnemati. To je danes toliko bolj pomembno, saj se nahajamo v dobi družbe znanja, kjer se lahko z inovacijami, visoko tehnologijo in ustvarjalnostjo ločimo od konkurence. Na trgu dela je konkurenca vse hujša in mnogo organizacij se tega zaveda, zato si vsi želijo visoko kvalificirane, strokovno usposobljene in motivirane zaposlene, saj bodo le tako lahko dosegli zastavljen cilj. Te pritegnejo s strategijo blagovne znamke delodajalca oziroma izborom delodajalca (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 30-31).

Do devetdesetih let prejšnjega stoletja si ob pridobitvi zaposlitve v večini primerov imel zagotovljeno službo in fiksno plačo do konca življenja in s tem tudi pokojnino. Danes temu na globalnem trgu ni več tako. Pridobiti zaposlitev je veliko težje, poleg tega ni nujno, da jo boš obdržal dolgo časa, kajti konkurenca je vse večja in vse več ljudi se poteguje za isto delovno mesto. Nekatere multinacionalke imajo za izbiranje primernih kandidatov za določeno delovno mesto zaposlene managerje (ang. *employer branding*). Svojo psihološko pogodbo oblikujejo na drugačnih temeljih. Bodočim zaposlenim ponudijo različne nagrade v obliki

variabilnega nagrajevanja, izzivov, izobraževanja, projektnih del, treningov in podobno. Tako postanejo vse bolj privlačne za bodoče kandidate in nevede uporabijo strategijo izbornega delodajalca (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 31).

Slika 7: Kako pomembna se zdi blagovna znamka delodajalca?



Vir V. Franca, M. Pahor & M. Karan., Blagovna znamka delodajalca, 2007, str. 38.

Na strani 4 je predstavljena piramida vrednosti blagovne znamke. Na sliki 8 na strani 15 pa je le-ta prilagojena pojmu blagovne znamke organizacije kot delodajalca. Moč merimo s pomočjo prepoznavnosti delodajalca. Pomembno je tudi upoštevanje podjetja kot potencialnega delodajalca ter ugled oziroma status izbornega delodajalca. Podjetju pomeni zelo veliko, da postane izborni delodajalec, saj s tem pridobi na ugledu oziroma lahko reče, da ima uveljavljeno blagovno znamko delodajalca. Tako podjetje pridobiva na uspešnosti pridobivanja in zadrževanju kadra.

Slika 8: Konceptualni model piramide blagovne znamke in prehod na piramido blagovne znamke delodajalca



Vir: A. Žagar, Blagovna znamka delodajalca in izborni delodajalec študentov Ekonomske fakultete, 2008, str. 8.

2.2 Dimenzije blagovne znamke delodajalca

Organizacije se med seboj razlikujejo, zato ni enotnega recepta za uspeh in pridobitev ugleda in imidža korporacijske blagovne znamke. Zelo veliko je dejavnikov, pri katerih je prisoten medsebojni vpliv.

Obstajajo 3 dimenzije blagovne znamke delodajalca (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 51-54):

1. Značilnosti organizacije:

- dejavnost organizacije – različne dejavnosti so različno privlačne. Povprečni kandidat se veliko raje prijavi na prosto delovno mesto v bolj privlačnih dejavnostih;
- poslovna uspešnost – organizacije z dobički imajo večjo prednost za kandidate, saj je večja verjetnost, razvoja organizacije in posledično kandidata, poleg tega je večja varnost zaposlitev in prejemanja dohodka;
- poslanstvo in vizija – razlag, kaj je poslanstvo in kaj vizija, je več. Poslanstvo je razlog, zakaj organizacija obstaja, opisuje njene vrednote, prizadevanja in razloge za obstoj. Vizija pa je privlačna in idealna prihodnost, ki je verodostojna, a še ne dosegljiva;
- družbena odgovornost – organizacije naj bi zagotavljale zaposljivost in posledično konkurenčnost zaposlenih. Zaposlene naj bi izobraževali in usposabljali, da bi zaposlenim zagotavljala določen položaj na trgu dela;
- organizacijska klima in kultura – vzdušje v organizaciji naj bi bilo spodbudno, pozitivno in bi omogočalo zaposlenim učinkovito izrabljanje svojih potencialov; Organizacija pa mora izbrati tudi vrednote, nazore, norme in pravila vedenja, saj si le tako lahko ustvari določen imidž in pritegne določene skupine kandidatov;
- moč korporativne blagovne znamke – prepoznavnost na trgu, ki je lahko pozitivna ali negativna;
- organizacijska struktura – lahko je popolnoma hierarhična ali sploščena organizacijska struktura. Pri prvi je zaposlenim jasno, kdo je njihov vodja in kakšne so njihove dolžnosti. Pri drugi pa ni jasnih meja med zaposlenimi, saj je večina na isti hierarhični ravni. Nagrajevanje poteka v dodeljevanju zahtevnejših nalog;
- delovno okolje – lahko je fizično ali psihično. S fizičnim mislimo na opremo, čistočo, varnost in zdravje pri delu ter mnoge druge fizične stvari. Psihično pa zajema odnose med sodelavci in nadrejenimi.

2. Značilnosti kadrovske funkcije:

- plačni sistem in nagrajevanje – zaposleni si želijo vsaj minimuma, ker so prepričani, da jim pripada. Ko je le-ta večja od minimuma, lahko govorimo o motiviranosti. K nagrajevanju pa spada tudi možnost nadaljnega izobraževanja, napredovanje, mednarodne izkušnje in podobno;

- druge premoženjske ugodnosti se ne izdajajo v obliki denarja, temveč v obliki ugodnosti in uporabe službenih stvari, kot so mobilni telefon, avtomobil, računalnik ali daljši dopust, možnost izobraževanja in podobno;
- ravnotežje zasebnega in delovnega življenja – nanaša se na delovni čas zaposlenega;
- razvoj zaposlenih – možnosti, ki jih nudi organizacija za nadaljnje izobraževanje zaposlenih;
- komunikacija – tako med zaposlenimi in nadrejenimi. Kot učinkovito priznavajo dvosmerno komunikacijo, ki je pomembna za uspešno delo kot tudi za dobre medsebojne odnose.

3. Značilnosti okolja:

- lokacija organizacije – kjer se organizacija nahaja;
- konkurenca – vse organizacije imajo konkurenco, le da je imajo nekatere več, kar pomeni, da je delo izziv in posledično tudi stres;
- pravna ureditev – davčna in delovnopravna ureditev lahko bolj ali manj vpliva na privlačnost organizacije.

Pri ustvarjanju blagovne znamke delodajalca morajo biti organizacije zlasti pozorne na (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 63):

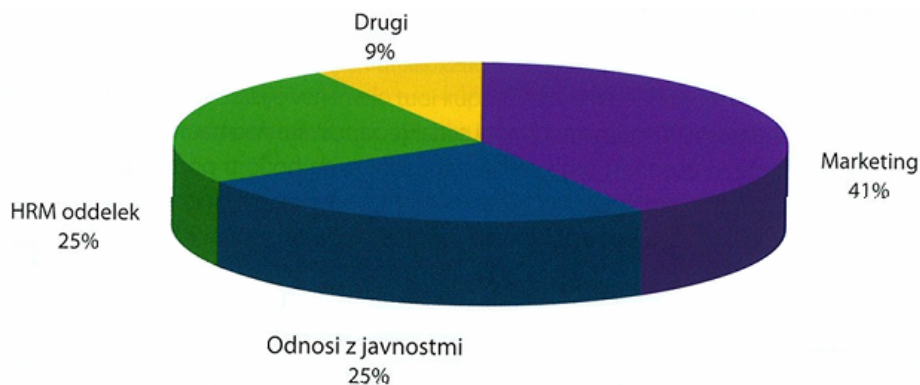
- doslednost – organizacija naj gradi na ključnih sporočilih, ki jih lahko uresniči v praksi;
- vizijo in osebnost blagovne znamke delodajalca – naj bosta resnični, da jih bodo zaposleni lahko uresničevali;
- razumevanje obljub – jasno, o katerih vsebinah se lahko pogaja kandidati za zaposlitev;
- vključevanje zaposlenih – zaposlene vključimo v izdelovanje blagovne znamke, da jim je jasna »zgodba«, na kateri gradimo svojo blagovno znamko;
- določitev blagovne znamke delodajalca kot del organizacijske kulture – zagotavljanje neprestanega toka informacij, dogodkov, zgodb, novic in podobno, ki podpirajo glavne dejavnike blagovne znamke;
- izvirnost – nastane naj na temelju strategije organizacije in ciljnih kandidatov. Blagovna znamka mora biti privlačna tako za zaposlene kot za bodoče kandidate;
- komunikacija – blagovna znamka delodajalca je živa, zato je potrebno komuniciranje, poročanje, sporočanje, pogovori in izmenjave mnenj znotraj in zunaj organizacije;
- meritve uspešnosti blagovne znamke delodajalca – obstajajo različne metode za merjenje, ena od njih je indeks, ki meri uspešnost na ključnih področjih.

Organizacije pri oblikovanju strategije blagovne znamke naredijo tudi napake. Najpogostejše med njimi so nejasen in neopredeljen namen blagovne znamke, s čemer posledično ni mogoče določiti merljivih ciljev. Če ciljev ne moremo izmeriti, pa vse skupaj ni dosledno in tako obljublja neuresničljivo (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 63).

2.3 Skrb za blagovno znamko delodajalca

Samoumevno bi bilo, da za blagovno znamko delodajalca skrbi kadrovski oddelek, pa temu le ni tako, vse bolj ključni postajajo tudi drugi oddelki, ki pomagajo soustvarjati ugled, imidž in identiteto blagovne znamke delodajalca. Tako danes k uspehu in prepoznavnosti blagovne znamke delodajalca prispevajo tudi strokovnjaki iz marketinga, odnosov z javnostmi, psihologije, razvoja organizacije in managementa, kar je predstavljeno na grafu 3. Vsi ti oddelki morajo biti povezani in med seboj sodelovati, saj je le-ta naveza ključna za uspešnost organizacije (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 73).

Slika 9: Kdo je odgovoren za razvoj blagovne znamke delodajalca?



Vir: V. Franca, M. Pahor & M. Karan., *Blagovna znamka delodajalca*, 2007, str. 76.

Vloga trženja

Danes morajo zaposleni verjeti v organizacijo, v kateri delajo, saj tako lahko vanjo verjamejo tudi kupci. S tega razloga se morajo zaposleni vključiti pri ustvarjanju blagovne znamke, kajti to je ključni konkurenčni dejavnik, pri kateri so ključna izhodišča: odnos, zavedanje in sposobnost (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 74).

Da bi zaposleni opravili delo dobro in se pri tem tudi dobro počutili, morajo poznati cilj svojega dela in imeti vse informacije o pričakovanem načinu dela. Tako bo blagovna znamka postala uspešna. S tem bo pritegnila ne le zaposlene v podjetju, temveč tudi bodoče zaposlene, ki bodo pri iskanju zaposlitve iskali ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, ter ustvarili dodano vrednost (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 74).

Slika 10: Vrednote usmerjajo odnose



Vir: L. De Chernatony, *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja*, 2002, str. 282.

Vrednote se odražajo predvsem z odnosi med zaposlenimi ter zaposlenimi in kupci, za vse to pa skrbi interni marketing (De Chernatony, 2002, str. 282).

Naloga marketinga je, da pridobi sedanje zaposlene na stran organizacije, jim posreduje vrednote in osebnost organizacije, saj so ti glasniki organizacije tudi navzven. S pomočjo le-te potencialni kandidati dobijo sliko o organizaciji (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 75).

Vloga kadrovskega oddelka

Kljub temu da so vsi oddelki vpleteni v razvoj blagovne znamke delodajalca, pa ima kadrovski oddelek ključno nalogo, saj (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 77):

- oblikuje strategijo – določi cilje, ki jih želi doseči z ustvarjanjem blagovne znamke delodajalca;
- ugotavlja dejansko stanje – tako med zaposlenimi kot tudi na trgu dela;
- skrbi za odnos med blagovno znamko in zaposlenimi – uresničevanje zaposlitvene pogodbe in skrb za doslednost zaposlenih, pri katerem je ključnega pomena dialog;
- skrbi za povezanost z drugimi oddelki – HRM oddelek predstavlja središče oziroma stičišče ustvarjanja blagovne znamke.

Vloga managementa in neposrednih vodij

Vodje morajo za uspešnost blagovnih znamk poskrbeti za dobro podporo vsem oddelkom, ki so zadolženi za ustvarjanje močne blagovne znamke. Da bi le-ta postala konkurenčna, je ključnega pomena inovativnost zaposlenih.

Glavna naloga vodstva je preoblikovanje organizacije s sprejemanjem sprememb kot novih priložnosti. Odgovornost za uvajanje inovativnosti v organizaciji kot ključnega vzvoda uspešnosti zahteva (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 79):

- jasno strategijo – sprejeti jo morajo zaposleni in ji morajo biti pripadni;
- jasne cilje – cilji morajo biti jasni in dosegljivi, zaposleni pa morajo dobiti tudi povratno informacijo o uspešnosti svojega dela;
- komuniciranje – mora biti dvosmerno, aktivno, odprto in redno;
- zgodnje vključevanje zaposlenih – pomemben je občutek »lastništva« nad projektom in pripadnost;
- pozitivna usmerjenost – vpliva na zavzetost k skupnemu cilju;
- učenje – z njim je treba pridobiti uporabna znanja.

Vsak zaposlen s svojim delom ustvarja dodano vrednost v podjetju. Pomembno je povezovanje zaposlenih z različnimi znanji in sposobnostmi v time, saj je to bolj produktivno in inovativno ter pripomore k večji konkurenčnosti na globalnem trgu (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 79).

Vloga drugih zaposlenih

Sodelovanje vseh zaposlenih pri oblikovanju in ohranjanju ter razvoju strategije ugledne blagovne znamke je pomembno z več vidikov:

- zaposleni so tisti, ki morajo skrbeti, da ne bodo odhajali iz organizacije;
- zaposleni so glasniki blagovne znamke, tudi z vidika delodajalca;
- zaposleni pri različnih aktivnostih povečujejo motivacijo, pripadnost in zavzetost.

2.4 Merjenje moči in privlačnosti blagovne znamke delodajalca

Raziskovalec blagovnih znamk David A. Aaker je razvil model merjenja vrednosti blagovne znamke z desetimi dimenzijami, razdeljenimi v pet kategorij. Večina modelov merjenja moči blagovne znamke temelji na njegovem modelu (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 84).

Ločiti moramo med kupci, ki izdelke in storitve kupujejo, in »kupci« kot kandidati oz. iskalci zaposlitve. Le-ti so lahko zaposleni v drugih organizacijah, študentje oziroma diplomanti ali brezposelni.

Potrebno je ločiti med močjo in vrednostjo blagovne znamke. Moč je odvisna od alternativ, ki so kupcu na voljo in preferenc kupca. Navedemo lahko naslednje dejavnike, ki vplivajo na moč blagovne znamke (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 86):

- konkurenčne razmere,
- izkušnja z blagovno znamko,
- izpostavljenost blagovne znamke,
- dostopnost blagovne znamke.

Veliko različnih ljudi je raziskovalo in poskušalo meriti moč delodajalca, med drugim tudi Berthon, ki je svoj model testiral na priložnostnem vzorcu 683 študentov. V anketi so študente spraševali, kaj mora nuditi idealni delodajalec. Ugotovili so pet elementov privlačnosti delodajalca (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 87):

- pomen zanimivosti – kako razburljivo je delovno okolje, prisotnost novih delovnih postopkov, upoštevanje inovativnosti zaposlenih;
- družbeni pomen – kako zabavno in srečno delovno okolje zagotavlja delodajalec in kakšni so odnosi in vzdušje v organizaciji;
- ekonomski pomen – koliko kandidatu pomeni plača, denarne nagrade, varnost zaposlitve in možnost za napredovanje;
- razvojni pomen – koliko kandidata privlači delodajalec, ali ga vidi kot pozitivno točko v svoji karieri, mu vzbuja občutek pomembnosti in samozavesti;
- uporabni pomen – ali bo lahko kandidat uporabil svoje znanje.

Tabela 1: Desetka vrednosti blagovne znamke

Mere zvestobe
▪ cenovna premija
▪ zadovoljstvo/zvestoba
Zaznana kakovost/Vodilna znamka
▪ zaznana kakovost
▪ vodilna znamka
Asociacija/diferenciacija
▪ zaznana vrednost
▪ osebnost blagovne znamke
▪ asociacija z organizacijo
Mere zavedanja
▪ zavedanje obstoja blagovne znamke
Mere tržnega obnašanja
▪ tržni delež
▪ cena in dostopnost na trgu

Vir: V. Franca, M. Pahor & M. Karan., *Blagovna znamka delodajalca*, 2007, str. 84.

Na moč blagovne znamke delodajalca lahko vpliva več stvari: mnenje o delodajalcu (osebne izkušnje, višina plače, možnost izobraževanja), značilnosti delodajalca (velikost podjetja, dobičkonosnost, konkurenčnost), pojavljanje v medijih (izpostavljenost) in druge značilnosti (dostopnost, dejavnost, lokacija) (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 87).

2.5 Komunikacija blagovne znamke delodajalca

Možina (1998, str. 23) pravi, da je komuniciranje »proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem«. Komuniciranje je spoznavanje med osebami, ki so med seboj uglasene in želijo doseči nek cilj.

Podjetje lahko komunicira blagovno znamko delodajalca s pomočjo različnih kanalov in z različnimi oblikami. Najbolj pogosti so oglasi v časopisih in na svetovnem spletu, intervjuji v časopisu ali s pomočjo sodelavcev. Iz tega lahko povzamemo, da je uspeh zaposlitvenih oglasov odvisen od blagovne znamke delodajalca, privlačnosti ponudbe in dobro izbranega medija.

Tabela 2: Kanali komuniciranja o podjetju kot delodajalcu na trgu dela

Zaposlitvene strani	Vsi, ki jih zanima delo v določenem podjetju, bodo zagotovo obiskali spletno stran tega podjetja. Na njej morajo biti dostopni podatki o delovnem okolju podjetja, izjave zadovoljnih sodelavcev, opisi karier, ki jih podjetje omogoča, aktualna dela in možnost vpisa življenjepisa v bazo kandidatov.
Zaposlitveni oglasi	Zaposlitveni oglas mora predstavljati delovno okolje v podjetju in apelira na jasno izraženo skupino kandidatov. Podjetje v zaposlitvenem oglasu daje močno obljubo o delovnem okolju. V kolikor bi med ponudbo in dejanskim delom prišlo do večjega odstopanja, pride do kršitve psihološke pogodbe med podjetjem in kandidatom.
Zaposlitveni sejmi	Prireditve, kjer se zbirajo ponudniki in iskalci zaposlitve, predstavljajo priložnost za usmerjeno komunikacijo z zaposljivimi kandidati na dolgi rok. Prisotnost med ostalimi zanimivimi delodajalci in komuniciranje s kandidati bo podjetju pomagalo pri zapolnjevanju kratkoročnih in srednjeročnih kadrovskih potreb.
Predstavitvev podjetja kot delodajalca – brošura	Ustaljena praksa podjetij postaja komuniciranje s ciljno skupino potencialnih sodelavcev, preko predstavitvene brošure podjetja kot delodajalca. V njih se predstavi podjetje, njegovo delovno okolje in možnosti za kariero v njem, na način, ki v podjetje pritegne ustrezne kandidate.
Karierni priročniki	Priročniki, ki so namenjeni predstavitvi podjetij kot delodajalcev, predstavljajo učinkovit komunikacijski kanal do oseb, ki jih zanimajo nove zaposlitve.
Zaposlitveni portal	Zaposlitveni portali predstavljajo središče ponudbe in povpraševanja po delu. S predstavitvenim profilom na teh portalih se lahko podjetje dnevno predstavi tudi nekaj 100 kandidatom, ki iščejo delo.
Vključenost v raziskave blagovne znamke najboljših delodajalcev	Vključitev podjetja v raziskavo najboljših slovenskih delodajalcev postaja vse bolj uporaben kanal komuniciranja s kandidati. V kolikor je rezultat raziskave za podjetje dober, ga lahko uporabi v svoji komunikaciji s trgom dela.

Vir: A. Žagar, *Blagovna znamka delodajalca in izborni delodajalec študentov Ekonomske fakultete, 2008, str. 16.*

S komunikacijo blagovne znamke delodajalca se ne ukvarja le kadrovski oddelek, temveč tudi tržni oddelek in vodstvo podjetja. Da bi dosegli svoj namen, morajo biti vsi oddelki med seboj skladni. Najboljša komunikacija poteka preko zadovoljnih zaposlenih v podjetju, veliko pa lahko naredi tudi dobra informacija in sporočila širši javnosti.

2.6 Prednosti, slabosti in privlačnosti blagovne znamke delodajalca

Večina meni, da je imeti lastno blagovno znamko, ki je ugledna, lahko samo dobro, ni pa nujno vedno tako. Obstajajo tako prednosti kot tudi slabosti. Prednosti ugledne blagovne znamke delodajalca so vidne na treh področjih (Žagar, 2008, str. 11):

- pridobivanje in izbiranje primerne kadra in ohranjanje zadovoljnih zaposlenih,
- psihološka pogodba med delodajalcem in zaposlenim,
- poslovna uspešnost.

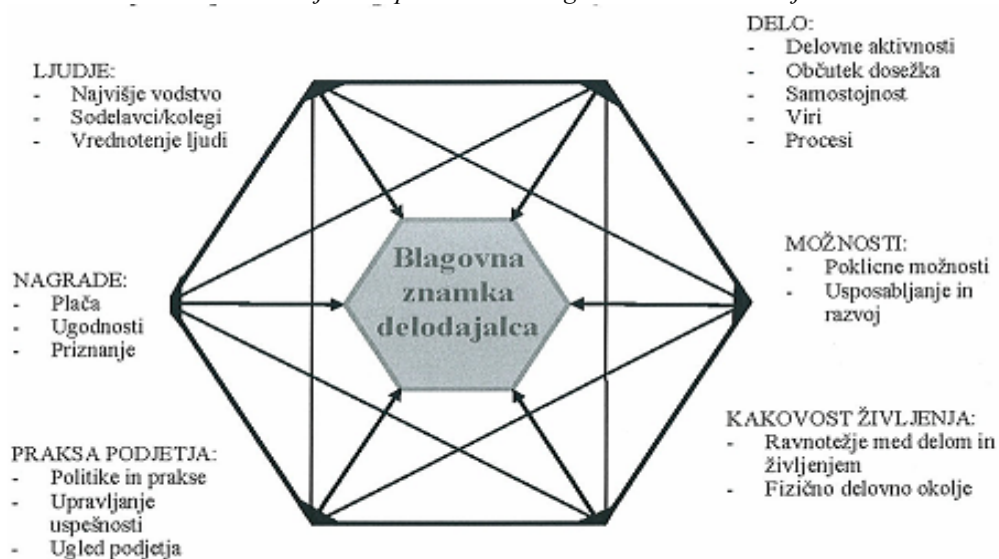
Ključno pri vsem tem je, da imamo zadovoljne zaposlene, ki se na delu počutijo dobro in lahko tudi v prostem času naredijo dobro reklamo za podjetje. Le tako si podjetje pridobi zanimanje in ga s pravilnim ravnanjem in izpopolnjevanjem psihološke pogodbe spremeni v ugled. Z vlaganjem v kadre, nagrajevanjem, možnostmi nadaljnega izobraževanja,

motivacijskimi vikendi ima delodajalec večjo izbiro pri zaposlovanju novih kadrov, saj z dobrim ugledom privabi veliko iskalcev zaposlitve. Ker lahko izbira kadre in jih naknadno tudi oblikuje z različnimi izobraževanji, ima večje možnosti za poslovno uspešnost.

Kljub temu da veliko ljudi išče zaposlitev, pa ni nujno, da najdemo primeren kader. V tem primeru nam ne pomaga niti uveljavljena blagovna znamka. Blagovno znamko sicer oblikujemo postopoma in lahko traja tudi več let. Ob začetku oblikovanja si zastavimo neko vizijo in cilj, ki ga želimo doseči, a danes to ni dovolj, saj živimo v dobi tehnologije in velikih sprememb, zato je pomembno da smo fleksibilni in tradicionalnost ni več v ospredju. Bistvo zaposlenega je danes ustvarjalnost in kreativnost, saj je le-tako lahko drugačen in konkurenčen na trgu dela. Poleg tega pa se morajo nenehno izobraževati, saj le tako lahko sledijo spremembam na trgu. Problem nastane, saj vsi delodajalci niso sposobni financirati teh izobraževanj.

Na Sliki 11 so prikazana področja, ki v različnih povezavah veliko pomenijo vsakemu zaposlenemu ali bodočemu zaposlenemu v podjetju. Pri ljudeh se pričakujejo dobri odnosi, kar je prednost, v velikih primerih pa ni tako in to predstavlja veliko slabost kljub uveljavljeni blagovni znamki delodajalca. Dejavniki delo povzema delovne pogoje, izziv, uspeh, ustvarjalnost. Vse to lahko zaposleni razvija s pomočjo dejavnika možnosti, ki predstavlja izobraževanje, napredovanje in razvoj posameznega zaposlenega. Pomembno je, kako posameznik vidi podjetje. Za uveljavljeno blagovno znamko delodajalca ni pomemben le uspeh na poslovnem področju, ampak tudi za zasebnem, zato je zaposlenim zelo pomemben dejavnik kakovost življenja, ki podaja okolje, v katerem zaposleni delajo, in ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Ne smemo pa zanemariti tudi nagrad, ki so večinoma posledica uspešnosti podjetja in zaslužnost zaposlenih. Le-te prihajajo v obliki denarja, priznanj in ugodnosti.

Slika 11: Dejavniki privlačnosti blagovne znamke delodajalca



Vir: A. Žagar, Blagovna znamka delodajalca in izborni delodajalec študentov Ekonomske fakultete, 2008, str. 9.

2.7 Najbolj zaželeno področja dela v Sloveniji

Po raziskavi ugleda blagovne znamke delodajalca v Sloveniji (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 103–132), v kateri so v anketo vključili več kot sedem tisoč kandidatov, ki so v času izvajanja ankete aktivno ali pasivno iskali zaposlitev, so med drugimi ugotavljali tudi najbolj in najmanj zaželeno področja dela.

Tabela 3: Pet najbolj in najmanj zaželenih področij dela

	Področje	Delež
Prvih pet	Marketing, komerciala, PR	24 %
	Računalništvo, programiranje	16 %
	Bančništvo, računovodstvo, finance	14 %
	Poslovno svetovanje, vodenje	14 %
	Administracija	14 %
Zadnjih pet	Pravo	4 %
	Zavarovalništvo	4 %
	Farmacija, kemija	3 %
	Kmetijstvo, ribištvo, gozdarstvo	2 %
	Znanost, tehnologija	2 %

Vir: V. Franca, M. Pahor & M. Karan., *Blagovna znamka delodajalca*, 2007, str. 131.

Najbolj priljubljena so področja dela, kjer imajo zaposleni odnose z javnostmi. Ta dela se jim zdijo bolj zanimiva, poleg tega zahtevajo ambicioznost in mobilnost. Najmanj zanimiva pa so dela, kjer naj bi odkrivali nekaj novega – znanost.

3 PRIMER BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA

Ob prebiranju najrazličnejših časopisov in poslušanju želja vrstnikov o iskanju svoje prve redne zaposlitve sem ugotovila, da se vsi zavedajo, kako težko jo je danes dobiti, vendar vsi stremijo k najboljšim. Večina diplomantov si želi dela v priznanem podjetju z uveljavljeno blagovno znamko tako doma kot po svetu. To je pokazala tudi anketa študentke Ekonomske fakultete o Najboljšem delodajalcu v Sloveniji. Najbolj ugledno podjetje v Sloveniji je trenutno Krka d.d. iz Novega mesta in je tudi najbolj zaželen delodajalec, saj je v letu 2007 pridobil priznanje najuglednejšega delodajalca – Zlata nit. To je bil razlog, da jo vzamem kot primer v svoji raziskavi. Raziskave sem se lotila s prebiranjem člankov v različnih časopisih in revijah ter spletnih straneh podjetja. Poleg tega pa sem se obrnila tudi na zaposlene v kadrovske službi v Krki d.d. v Novem mestu, kjer so mi posredovali kar nekaj zanimivih podatkov.

3.1 Predstavitev podjetja Krka d.d., Novo mesto

Krka je eno vodilnih generičnih farmacevtskih podjetij v srednji, zahodni in vzhodni Evropi. Poleg zdravil na recept in izdelkov za samozdravljenje proizvaja in trži še veterinarske in kozmetične izdelke; svojo dejavnost dopolnjuje z zdraviliško-turističnimi storitvami v svojem

hčerinskem podjetju Terme Krka. V skupini Krka je danes zaposlenih že več kot 5800 ljudi, od tega več kot 2000 v 42 Krkinih podjetjih in predstavništvi v tujini (Dular, 2007).

Krka je prepoznavna in zaupanja vredna blagovna znamka s tradicijo. Javnomnenjske raziskave potrjujejo, da je izbrala dobro strategijo ustvarjanja celostne javne podobe, ki prispeva k prepoznavnosti podjetja na tržiščih, kjer posluje, in to tako v očeh strokovne in poslovne kot tudi splošne javnosti. Po raziskavi Ugled podjetij, ki jo izvaja agencija Kline&Partner, je Krka od leta 2000 dalje po mnenju poslovne in splošne javnosti eno najuglednejših podjetij v Sloveniji (STA, 2008).

Krka dolgoročno skrbi za svoj ugled tudi z uveljavljanjem svojih temeljnih vrednot partnerstva in zaupanja. Ti vrednoti sta ključni tako v odnosu z njihovimi poslovnimi partnerji kot v medsebojnih odnosih med sodelavci. Medsebojno spoštovanje in zaupanje utrjuje uspešnost poslovanja in omogoča premagovanje težav. Skladnosti tega ravnanja pa ni mogoče samo deklarirati, temveč ga je potrebno dejansko živeti. Realnost stanja se odraža tako v klimi v podjetju kot tudi v zaznavanju podjetja v okolju. Ena od potrditev, da Krka tudi v resnici tako ravna, je tudi priznanje najuglednejšega delodajalca (akcija Dnevnika Zlata nit), ki jim veliko pomeni, saj je o nagrajencu odločala osebna izbira skoraj 9000 anketirancev brez ponujenega spiska delodajalcev (Lipovšek, 2008, str. 24).

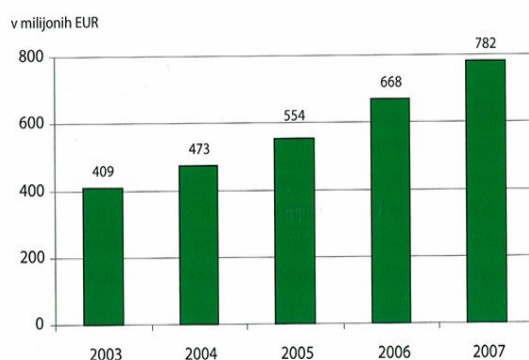
Krka si je zgradila zaupanje tako pri strokovni javnosti kot pri končnih uporabnikih. Da uspešno, prepoznavno in učinkovito predstavlja svoje blagovne znamke in njihovo dodano vrednost različnim ciljnim skupinam, potrjujejo tudi številna slovenska in mednarodna priznanja in nagrade v zadnjih letih (Brezovnik, 2008a).

»Danes je osebnost Krke svetovljanska, multikulturna, saj ima skoraj polovico zaposlenih sodelavcev zunaj meja Slovenije. Visoko med vrednotami zaposlenih kotira znanje, ki omogoča vrsto prednosti. Kljub hitri rasti in ambicioznim ciljem je Krka še vedno ohranila kot svojo najvišjo vrednoto človeka v vseh njegovih vlogah: kot sodelavca, kot partnerja ali kot uporabnika svojih izdelkov« (DJ, 2008).

3.2 Poslovanje Krke

Prodaja v Sloveniji je znašala 102 milijona evrov, kar je za 3 odstotke manj kot leto prej. K ustvarjanju prodaje so najbolj prispevala zdravila na recept in številne pridobljene registracije za kar 10 novih izdelkov v 22 različnih farmacevtskih oblikah in odmerkih.

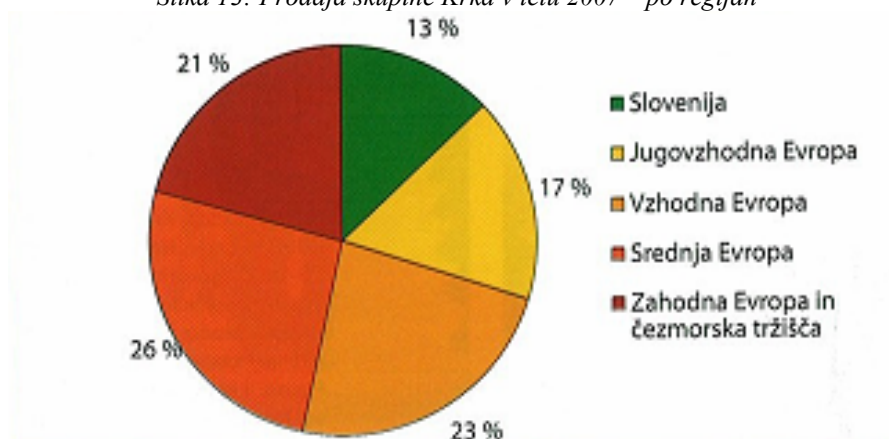
Slika 12: Prodaja skupine Krka v zadnjih petih letih



Vir: A. Novak, Poslovanje Krke v letu 2007, 2008, str. 4.

Največje tržišče v Jugovzhodni evropski regiji ostaja Hrvaška s 45 milijoni EUR dosežene prodaje. Na vseh tržiščih znotraj regije se je prodaja povečala, najbolj v Romuniji, Srbiji in Bolgariji. Na tržiščih regije Vzhodna Evropa so prodali za 183 milijonov EUR izdelkov, kar predstavlja 1-odstotno rast. Ruska federacija ostaja s 122 milijoni EUR prodanih izdelkov največje tržišče v regiji. V regiji Srednja Evropa so ustvarili 202 milijona EUR prodaje, kar je 10-odstotna rast. V tem delu je največje tržišče Poljska, kar je rezultat dobrega poslovanja poslovalnice Krka Poljska. Prodaja regije Zahodna Evropa in čezmorska tržišča v višini 162 milijonov EUR je kar za 61 odstotkov preseгла prodajo v letu 2006. Najpomembnejša tržišča v tej regiji so Nemčija, Velika Britanija, skandinavske države in Italija (Novak, 2008, str. 4-6).

Slika 13: Prodaja skupine Krka v letu 2007 – po regijah



Vir: A. Novak, Poslovanje Krke v letu 2007, 2008, str. 4.

Najpomembnejša skupina izdelkov Krke ostajajo zdravila na recept, katere prodaja se je povečala za 96 milijonov EUR, kar je 18-odstotna rast in je znašala 632 milijonov EUR. Najbolj prodajani so izdelki za zdravljenje bolezni srca in žilja (Novak, 2008, str. 4-6).

Slika 14: Prodaja po skupinah izdelkov v letu 2007



Vir: Novak, Poslovanje Krke v letu 2007, 2008, str. 5.

Tudi prodaja ostalih skupin izdelkov se je povečala. Izdelkov za samozdravljenje se je v letu 2007 prodalo za kar 84 milijonov EUR, kozmetičnih izdelkov za 10 milijonov EUR, veterinarskih izdelkov za 25 milijonov EUR. Prodaja zdraviliško-turističnih storitev skupine Terme Krka je znašala 31 milijonov EUR (Novak, 2008, str. 4-6).

3.3 Razvijanje blagovne znamke Krka kot delodajalca

Skrb za dobro ime podjetja, ki se odraža v slovesu odličnega delodajalca, je splet vseh aktivnosti na poslovnem, organizacijskem in kadrovskem področju. Premišljeno načrtujejo poslovanje in odnose s partnerji v vseh poslovnih procesih. Prav skladnost dogovorjenega in uresničenega daje osnovo za razvoj kakovostnih odnosov in medsebojnega spoštovanja, dejanskega partnerstva in medsebojnega zaupanja. To zagotavljajo s fleksibilnostjo in hitrostjo. Pomembno pa je, da enako delajo tudi na kadrovskem področju, in sicer tako pri sodelavcih kakor tudi pri kadrovanju novih sodelavcev. Skladnost obljubljenega in dogovorjenega ter uresničenega je najboljšo spričevalo, ki krepi javno podobo poštenega in dobrega delodajalca.

Njihov ugled tako temelji predvsem na doseganju strateško zastavljenih poslovnih ciljih ter skladnosti njihovih besed in dejanj tako v poslovni javnosti in med njihovimi zaposlenimi. Zagotavljati to, da dano besedo držiš, da dosežeš zastavljen cilj ter da ob tem spoštuješ svoje zaposlene, jih razumeš tudi v njihovih težkih trenutkih, jim pomagaš, je tisto, kar je in kar bo utrjevalo njihovo pozicijo dobrega delodajalca tudi v prihodnje. Tega ne delajo, da bi dobili nagrado najuglednejšega delodajalca, temveč ker lahko samo s takim načinom dela in odnosi partnerstva in zaupanja tudi dejansko dosežajo želene poslovne rezultate. In njihove ambicije bodo tudi v prihodnje velike. Veseli bodo, če bo javnost tudi v prihodnje zaznala celovitost njihovih odnosov ter povezanost sodelavcev ter družbenega, socialnega in poslovnega okolja.

3.4 Zaposleni v skupini Krka

V Krkinih vrednotah je zapisano: »Znanje, sposobnost, inovativnost, delavnost in iznajdljivost, ki jih premoremo, nam omogočajo, da smo hitri. Naš cilj je biti prvi« (Torkar Flajnik, 2008, str. 6).

Morda je prav velikost tista, ki pridobi nove zaposlene, saj je med zaposlenimi še vedno zakoreninjeno prepričanje, da imajo kot posamezniki v večjih podjetjih večje možnosti, bodisi za napredovanje, bodisi za osebni razvoj, večji zaslužek in večje izzive (Faganelj, Pibernik, 2008, str. 6).

Ob koncu prvega četrtletja 2008 je bilo v skupini Krka 7216 zaposlenih, od tega v družbi Krka 5005, 1551 v odvisnih družbah v tujini in 660 v skupini Terme Krka. Število zaposlenih se je povečalo za 6 odstotkov oziroma za 429 zaposlenih. Zaposlovali so predvsem na področju marketinga in prodaje doma in v tujini ter razvoju in raziskavah. V celotni skupini znaša dodana vrednost na zaposlenega okoli 75.000 evrov, povprečna starost zaposlenih v Krki v Sloveniji je 41 let, v tujini pa pet let manj (Novaković, 2008, str. 7).

Dobra polovica zaposlenih ima univerzitetno, visoko strokovno ali višjo izobrazbo. Za študij ob delu se odloča veliko zaposlenih, ostali pa dopolnjujejo znanje na internih in zunanjih organiziranih izobraževanjih, ki potekajo izven Krke v Sloveniji in tujini.

Zelo se trudijo, da med svoje sodelavce pridobijo najboljše kadre. Prav zato iščejo sodelavce, ki imajo veliko znanja, ki ga želijo še poglobiti, ter imajo voljo do dela v dinamičnem mednarodnem okolju. Sodelavcem zagotavljajo tako osebni kot profesionalni razvoj, zato sistematično načrtujejo razvoj ključnih in perspektivnih kadrov in jim omogočajo uspešno doseganje zastavljenih ciljev in osebni razvoj. S tem ustvarjajo pogoje za obojestransko zadovoljstvo.

Tabela 4: Število in struktura zaposlenih glede na izobrazbo v skupini Krka

Stopnja izobrazbe	30. 6. 2008		31. 12. 2007	
	Število zaposlenih	Delež (v %)	Število zaposlenih	Delež (v %)
Doktorji znanosti	70	1,0	68	1,0
Magistri znanosti	179	2,4	174	2,6
Univerzitetna izobrazba	3350	45,5	3067	45,3
Visokostrokovna izobrazba	626	8,5	413	6,1
Višješolska izobrazba	241	3,3	229	3,4
Srednješolska izobrazba	1432	19,5	1366	20,2
Ostalo	1464	19,9	1460	21,4
Skupaj	7362	100,0	6777	100,0
- Slovenija	3994	54,3	3859	56,9
- tujina	3368	45,7	2918	43,1

Vir: Polletno poročilo 2008, str. 20.

Pri iskanju novih sodelavcev uporabijo vse razpoložljive možnosti, od oglaševanja v dnevnem časopisju, objav na svoji spletni strani, agencij za zaposlovanje, neposrednega iskanja (t.i. *headhuntinga*). Pomemben dolgoročnejsi način pridobivanja novih sodelavcev pa je tudi štipendiranje (DJ, 2008).

V programu usposabljanja in izobraževanja ima pomembno mesto privabljanje najboljših novih sodelavcev. Zato nove, bodoče strokovnjake med študijem spodbujajo s štipendijami (trenutno štipendirajo 62 študentov farmacije in kemije). Študentje spoznavajo družbo tudi med opravljanjem strokovne prakse in pripravljanjem diplomskih nalog. Posebna spodbuda najustvarjalnejšim so Krkine nagrade mladim raziskovalcem in znanstvenikom, ki so jih podelili že 35-krat. V okviru tega projekta so nagradili že več kot 2000 mladih raziskovalcev in organizirali simpozije, na katerih so sodelovali številni svetovno uveljavljeni strokovnjaki in znanstveniki.

Krko kot ugledno podjetje prepoznavajo iskalci služb sami - skozi njihovo dostopnost, komuniciranje, preglednost poslovanja, prilagodljivost, provokativno vedenje in odzivnost, kar brez dvoma potrjujejo tudi številne prošnje za delo v njihovi sredini. Da pa so kot najuglednejši delodajalec še bolj prepoznavni, pa v svojih oglasih in razpisih uporabljajo tudi logotip »najuglednejši delodajalec«, ki iskalce zaposlitve še dodatno spomni na to, da si Krka prizadeva biti odlična na vseh področjih – tudi na področju zaposlovanja.

Idealen sodelavec v Krki ima izjemno veliko energije, je zavzet in odgovoren pri delu. Odlikujejo ga vrhunsko znanje na svojem področju in to, da se je pripravljen nenehno izpopolnjevati. Ima razvite potrebne veščine in delovne navade, zagotavlja visoko kakovost in profesionalnost na vseh ravneh delovanja. Zavedati se mora, da le s skupnim delom, sodelovanjem in medsebojnim spoštovanjem lahko dosega dobre rezultate na osebnem in poslovnem področju. Ne sme ga biti strah novih izzivov in obvladati mora vsaj enega od svetovnih jezikov. Dobro se mora znajti tudi v mednarodnem poslovnem okolju (Dular, 2007).

V Krki niso omejeni, zato ima možnost za zaposlitev prav vsak. Višina plače v Krki ni odvisna od spola, rase, barve kože, starosti, zdravstvenega stanja oziroma invalidnosti, verskega, političnega ali drugega prepričanja, članstva v sindikatu, nacionalnega in socialnega porekla, družinskega statusa, premoženjskega stanja, spolne usmerjenosti ali drugih osebnih okoliščin. Vsem so zagotovljene enake možnosti napredovanja in druge pravice, ki izhajajo iz delovnega razmerja. Upoštevajo vse elemente pozitivne diskriminacije zaposlenih, tako pri mladih kot pri materah z majhnimi otroki in starejših sodelavcih, in jim skupaj poiščejo primerno delo (Letno poročilo 2005, str. 67).

Na področju človekovih pravic upoštevajo nacionalno zakonodajo. Le-ta je usklajena z mednarodnimi konvencijami, ki so sestavni del njihovega pravnega reda (Letno poročilo 2005, str. 67).

3.5 Izobraževanje in razvoj zaposlenih v Krki

Za uresničevanje strateških ciljev podjetja ter zahtevno razvojno in tehnološko delo morajo veliko vlagati v znanje in sposobnosti delavcev. Vsak delavec se v enem letu vsaj štirikrat udeleži različnih izobraževanj. Te izvajajo v lastnem centru in izobraževalnih ustanovah v Sloveniji in tujini (Letno poročilo 2005, str. 65).

V letu 2005 je ob delu študiralo 360 delavcev, od tega 137 na podiplomski stopnji za pridobitev magisterija in doktorata. Šolanje je nadaljevalo 58 delavcev, ki so se vključili v novo obliko certifikatnega izobraževanja za pridobitev nacionalne poklicne kvalifikacije (Letno poročilo 2005, str. 65).

V letu 2005 je vsak krkaš svoje znanje izpopolnjeval v povprečju 28 ur, od tega 92 % časa na internih seminarjih, 6 % v Sloveniji in 2 % izven Slovenije (Letno poročilo 2005, str. 65).

Največ se jih izobražuje na področju kakovosti, vodenja in osebnega razvoja, varovanja in zdravja pri delu, strokovnih vsebin (farmacija, veterina, zdravstvo, kemija in kemijska tehnologija, strojništvo, elektrotehnika in gradbeništvo), tujih jezikov in računalništva (Letno poročilo 2005, str. 65).

Ključnega pomena je spopadanje z novostmi. Danes smo priča hitremu razvoju, informacijski revoluciji, marketinški inovativnosti, pa tudi proizvodni in tehnološki dinamiki v farmacevtski panogi in v Krki se zavedajo, da je pridobivanje novih znanj na prvem mestu, saj kakovostno nastopanje na trgih doma in v svetu, novi razvojni projekti in vlaganja v nove zmogljivosti zahtevajo visoko usposobljene sodelavce (Letno poročilo, 2001).

Za pridobitev konkurenčnih zaposlenih namenjajo veliko denarja v njihovo znanje in razvoj. Tako so njihovi zaposleni med najboljšimi na svojih področjih dela in se lahko soočajo z izzivi, ki jih pred posameznike, skupine in celotno družbo postavlja globalna konkurenca.

Znanje, izkušnje in motivacija zaposlenih so za rast Krke zelo pomembni. Zato skrbno načrtujejo zaposlovanje novih sodelavcev, potek pripravništva in uvajanja v delo ter njihov osebni in strokovni razvoj. Prizadevajo si za ustvarjanje takega delovnega okolja, v katerem delovne zahteve in rezultate združujejo z zadovoljstvom in dobrimi medsebojnimi odnosi.

Z vlaganjem v zaposlene niso zadovoljni le zaposleni, temveč tudi njihovi vodje, saj so naložbe v znanje v Krki že dolgo poznane kot najkoristnejše. Različne oblike izobraževanja in usposabljanja obenem med zaposlenimi ustvarjajo vzajemno zadovoljstvo. To pa omogoča sožitje med operativno odličnostjo in strateškim pozicioniranjem podjetja in njegovih izdelkov (Letno poročilo 2005, str. 64-66).

Zavedajo se, da se pot k znanju začne že pri srednješolcih in študentih. Prav zato že nekaj let zapored organizirajo naravoslovni teden, mlade seznanjajo s potrebami po poklicih, jim omogočajo delovno in počitniško prakso v podjetju in jim pomagajo pri izdelavi različnih

nalog in seminarjev. Že od samih začetkov so v Krki pridobivali svoje strokovnjake s štipendiranjem, danes pa je načrtovanje zaposlovanja s štipendisti eden pomembnih elementov kadrovske politike.

Za izobraževanje kadra v skupini Krka skrbi služba za Izobraževanje in razvoj kadrov (v nadaljevanju: IRK), velika skupina ljudi, ki prav tako skrbi za izobraževanje zaposlenih na predstavništvi v tujini. IRK skrbi za (Torkar Flajnik, 2008, str. 6):

- kadrovanje,
- identifikacijo ključnih in perspektivnih kadrov,
- napredovanja,
- spremlja izvajanje Krkinih letnih pogovorov,
- izobraževanja in ostale oblike razvoja kadra,
- svetovanje vodjem in zaposlenim.

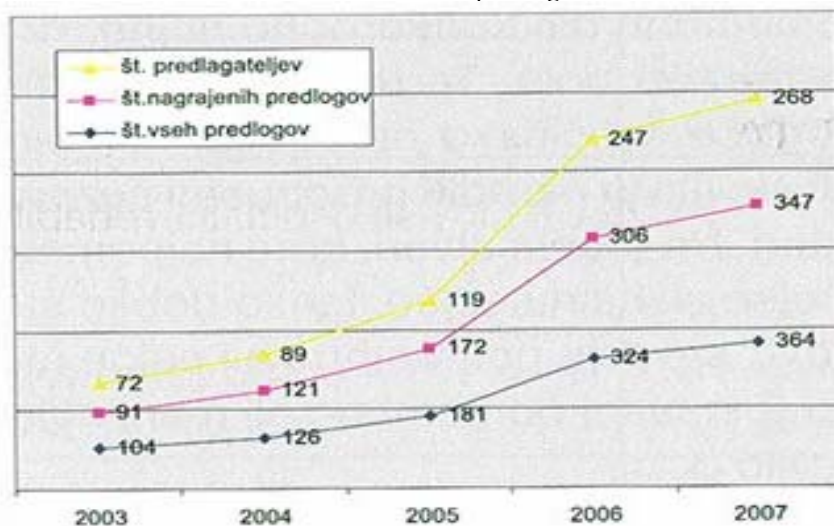
Vsako regijo pokriva en kadrovski vodja in en svetovalec, ki skrbita za zaposlovanje in izobraževanje kadra, načrtovanje, organizacijo in izvedbo ter vrednote izobraževanja v svoji regiji. Na področju izobraževanja tesno sodelujejo z marketingom in prodajo, ker je večina zaposlenih, ki se izobražuje, predvsem s teh področij. Za razvoj na področju vodenja organizirajo Mednarodno Krkino šolo vodenja, ki se je udeležujejo direktorji in vodje Krkinih družb in predstavništva v tujini ter iz organizacijskih enot Krke v Sloveniji. Perspektivne kadre, ki jih načrtujejo za razvoj na strokovnem področju, vključujejo v zahtevne projekte, specializirana izobraževanja in študij na posebnih strokovnih področjih ter v program izobraževanja za strokovne in projektne time, ki so jih razvili znotraj družbe.

Prednostne naloge so predvsem oblikovanje operativne šole vodenja za najštevilčnejšo skupino vodij in oblikovanje kompetenc za ključne skupine zaposlenih. Ti dve nalogi sta predvsem trenutno pomembni za razvoj Krkinih podružnic v tujini. V Sloveniji pa se bodo v letošnjem letu (2008) posvetili predvsem štipendiranju in mentorstvu, saj si s štipendiranjem zagotovijo dolgoročen pritek novega kadra. Z mentorstvom pa želijo doseči čim bolj zanimivo predstavitev podjetja novim članom, hkrati pa bodo dobili povratno informacijo o posamezniku, ki bo opravljal prakso ali počitniško delo v Krki.

Mentorjem so že omogočili izobraževanje, saj so le-ti prvi stik z novimi kadri. Predstavijo jim delovanje Krke in jih seznanijo z njihovimi delovnimi nalogami. Prav tako pa morajo imeti poleg ustreznih strokovnih znanj tudi ustrezne mentorske veščine.

Kot že omenjeno skupina Krka veliko vlaga v razvoj in izobraževanje svojih kadrov. Seveda od njih potem pričakuje tudi določene rezultate in nove ideje. V zadnjih letih se število novih idej oziroma predlogov za izboljšavo poslovanja iz leta v leto povečuje. Prav tako pa se povečuje tudi število predlagateljev, kar je vidno na Sliki 15 v nadaljevanju.

Slika 15: Vedno več predlogov



Vir: L. Brkič, *Z idejo do nagrade četrletja*, 2007, str. 23.

Krkin sistem inventivne dejavnosti omogoča, da lahko vsak delavec spontano ali spodbujen s tematsko akcijo predlaga izboljšavo obstoječega stanja. Pri tem imajo posebno vlogo vodje, ki so odgovorni za ustvarjanje pozitivne klime in spodbujanje zaposlenih k inovativnemu razmišljanju ter za izvedbo in nagrajevanje predlogov. Množična inventivna dejavnost postaja sistem, v katerega se vključuje čedalje več delavcev iz različnih organizacijskih enot. Na ta način delavce spodbujamo k razmišljanju o boljšem in učinkovitejšem delu in čim manjših stroških. Delavci k temu konkretno prispevajo s koristnimi predlogi in izboljšavami. Poleg denarnih nagrad predlagatelji na dnevu Krkinih priznanj dobijo tudi posebna priznanja, kar je dodatna vzpodbuda za inovativno razmišljanje (Brkič, 2007, str. 23).

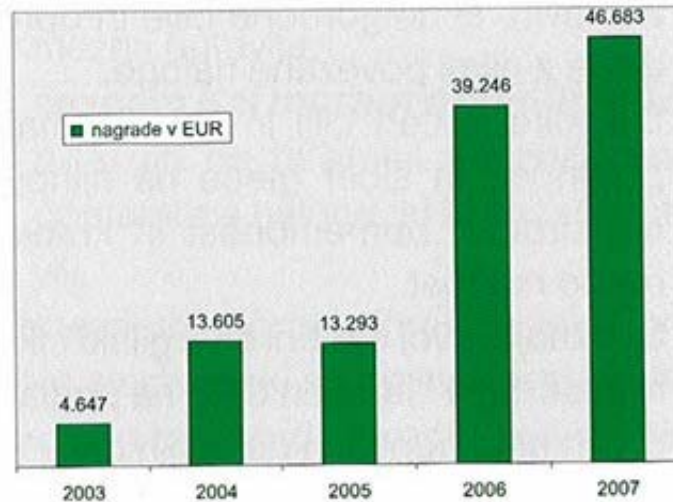
3.6 Nagrajevanje zaposlenih v Krki

Velik poudarek dajejo nagrajevanju delovne uspešnosti, ki jo razumejo kot individualno ali skupinsko doseganje vnaprej določenih oziroma pričakovanih rezultatov. Na osnovi ugotovljene uspešnosti družbe in meril, določenih v gospodarskem načrtu, se dodatna uspešnost izplačuje vsem sodelavcem dvakrat letno. Vodje pa imajo na voljo tudi druge možnosti nagrajevanja.

Predlagateljem novih idej za izboljšanje dejavnosti skupine Krka je namenjeno veliko različnih nagrad in spodbud (Brkič, 2007, str. 23):

- denarne nagrade,
- srečanje s strokovnim predavanjem in pogostitvijo,
- izlet,
- novoletno darilo.

Slika 16: Povečana vrednost denarnih nagrad



Vir: L. Brkič, *Z idejo do nagrade četrtletja, 2007*, str. 23.

V Krki podeljujejo veliko različnih nagrad:

- jubilejne nagrade Krke,
- naj sodelavke in sodelavci,
- naj vodje skupine Krka,
- največje število koristnih predlogov in izboljšav,
- najboljši koristni predlog,
- izboljšava z najvišjo gospodarsko koristjo,
- sodelavec brez bolniške.

V zadnjih letih so razvili tudi sistem Krkinih priznanj. V marketingu in v prodaji že od leta 1999 izbirajo in nagrajujejo najboljše strokovne sodelavce na terenu, kasneje so se izbori razširili tudi na vodje terenov, produktne vodje, interne trenerje in vodje marketinga. Z letom 2005 so se jim pridružili tudi v razvoju in raziskavah z izborom najuspešnejših sodelavcev na področju registracij. Vpeljali so tudi sistem izbora in nagrajevanja najboljših sodelavcev in najboljših vodij na ravni organizacijskih enot in na ravni celotne skupine Krka. Svojim najbolj zvestim delavcem pa že desetletja podeljujejo jubilejne nagrade in posebna priznanja. Jubilejne nagrade in Krkina priznanja na ravni skupine Krka podeljujejo enkrat na leto na slovesnosti, ki so jo poimenovali dan Krkinih priznanj.

Nagrade podeljujejo tudi vsem zaposlenim, ki v obdobju enega leta niso koristili bolniške odsotnosti. Vse skupaj se je začelo v letu 1998, ko so se odločili, da bodo zmanjšali bolniške odsotnosti s 6,8-odstotka na 5,5-odstotka in že po treh letih so ugotovili, da so zastavljeni cilj presegli. V projektno delo obvladovanja bolniške odsotnosti so v ospredje postavili komunikacijo z zaposlenimi, medsebojne odnose, pomoč bolnim sodelavcem in timsko delo strokovnih služb. Tako je v letu 2006 bolniška odsotnost znašala 4,6 odstotka, kar je 0,5 indeksne točke manj kot v letu 2001. Od leta 2001 pa vsako leto simbolično obdarijo vse

zaposlene, ki ne koristijo bolniške odsotnosti, tako jih je bilo v letu 2006 kar 948 ali 32,5-odstotkov zaposlenih, v letu 2006 pa že kar 1484 ali 49,4-odstotkov (Vidmar, 2007, str. 23).

Slika 17: Bolniška odsotnost zaposlenih v skupini Krka v letih 2001 do 2006



Vir: A. Vidmar, *Najnižja bolniška v zadnjih desetih letih*, 2007, str. 23.

Dijake in študente spodbujajo k ustvarjalnosti, učenju in raziskovanju tudi s Krkinimi nagradami, ki so jih prvič podelili leta 1971. Nagrade so namenjene predvsem dijakom dolenjskih srednjih šol in študentom dodiplomskega in podiplomskega študija, ki se prijavijo na vsakoletni razpis. V slabih štiridesetih letih je bilo podeljenih 2189 nagrad za naloge. Nagrajene raziskovalne naloge so doktorati, magisteriji, specialistične naloge, diplomska dela in samostojna raziskovalna dela s številnih področij znanosti in tehnologije, kot so kemija, farmacija, medicina, biotehnologija, ekonomija, pravo, informatika, ekologija.

Podelitev Krkinih nagrad pa bogati tudi spremljajoči strokovni simpozij, na katerem vsa leta sodelujejo številni znanstveniki in strokovnjaki kot tudi prejemniki Krkinih nagrad za posebne dosežke na področju raziskovalnega dela.

V letu 2006 so se v Krki odločili vpeljati e-Krkinе nagrade kot dodatno obliko sodelovanja pri Krkinih nagradah (Zgodovina Krkinih nagrad).

Vlaganje v sodelavce je njihova dolgoročna strateška usmeritev, kar dokazuje tudi raven ugodnosti in bonitet, ki so večje, kot jih predvideva panožna kolektivna pogodba. Vrste plačil, kot so nadure, dežurstva, pripravljenost na domu, prevozi na delo, regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine precej presegajo višino, ki je določena zakonsko ali v panožni kolektivni pogodbi. Za dolgoročno socialno varnost zaposlenih je Krka leta 2001 za vse delavce, ki so bili zaposleni več kot eno leto, začela plačevati dodatno pokojninsko zavarovanje.

Med zaposlenimi delavci je 6 % invalidov. Poleg preventivne in kurativne skrbi za zdravje invalidov zagotavljajo, da svoje delo lahko nadaljujejo na delovnih mestih, ki jih prilagodijo

njihovim sposobnostim za delo. Poskrbijo tudi za primerno prekvalifikacijo delavcev, ki svojega osnovnega dela ne morejo več opravljati.

3.7 Pridobljena priznanja podjetja Krka

Krka pa ne podeljuje nagrad le svojim zaposlenima, ampak jih tudi prejema. V letu 2007 je bilo med več kot 20 priznanji in nagradami najvišje priznanje na področju kakovosti - priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Nekatere od nagrad, ki so jih prejeli, so (Brezovnik, 2008 a):

- nagrada Gospodarske zbornice Slovenije predsedniku uprave in generalnemu direktorju Jožetu Colariču za gospodarske in podjetniške dosežke za leto 2006,
- nagrada portal 2007 za najbolj odprto delniško družbo v Sloveniji,
- naziv najuglednejši delodajalec v Sloveniji (sejem Kariera 07),
- prva nagrada na tekmovanju za letno poročilo 2007,
- nazivi Superbrand za korporativno blagovno znamko Krka ter za blagovni znamki Septolete in Sun Mix,
- priznanje TOP 10 za sistematično vlaganje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Letos (2008) je prejela priznanje Zlata nit, katere pokrovitelj je ministrstvo za delo, družbo in socialne zadeve in ga podeljuje Dnevnik najboljšim podjetjem, ki najbolj inovativno spodbujajo zaposlene k lastnem razvoju in s tem k razvoju podjetja. Sodeloval je 101 zaposlovalec na podlagi anketiranja zaposlenih in poslovnih rezultatov. Po ožjem izboru, 21 finalistov, sta na podlagi poglobljenih intervjujev, glasov bralcev in »trdih« kazalnikov uspešnosti strokovni svet in izborna komisija izbrala zmagovalca. Projekt Zlata nit je pomemben predvsem zato, ker kaže namen povezovanja znanja in izkušenj, kar je na trgu dela, kjer je še veliko neskladje med usposobljenostjo zaposlenih in zahtevami trga, zelo pomembno (Lipovšek, 2008, str. 24).

Prav tako prejema nagrade tudi za predstavništva v tujini. Na Češkem se je zastopništvo Krke v Pragi uvrstilo na osmo mesto lestvice najboljšega delodajalca. V študijo so vključene družbe, ki imajo vsaj 50 stalno zaposlenih in ki na češkem trgu poslujejo vsaj dve leti. Sodelovalo je več kot 400 najpomembnejših podjetij, ki poslujejo na Češkem, kar pomeni 17300 zaposlenih. Rezultati študije so nastali na podlagi mnenj, ki jih je podalo 6558 zaposlenih (Dvorak, 2007, str. 15).

V študiji za najboljše delodajalce so bili ti ocenjeni na podlagi treh kriterijev (Dvorak, 2007, str. 15):

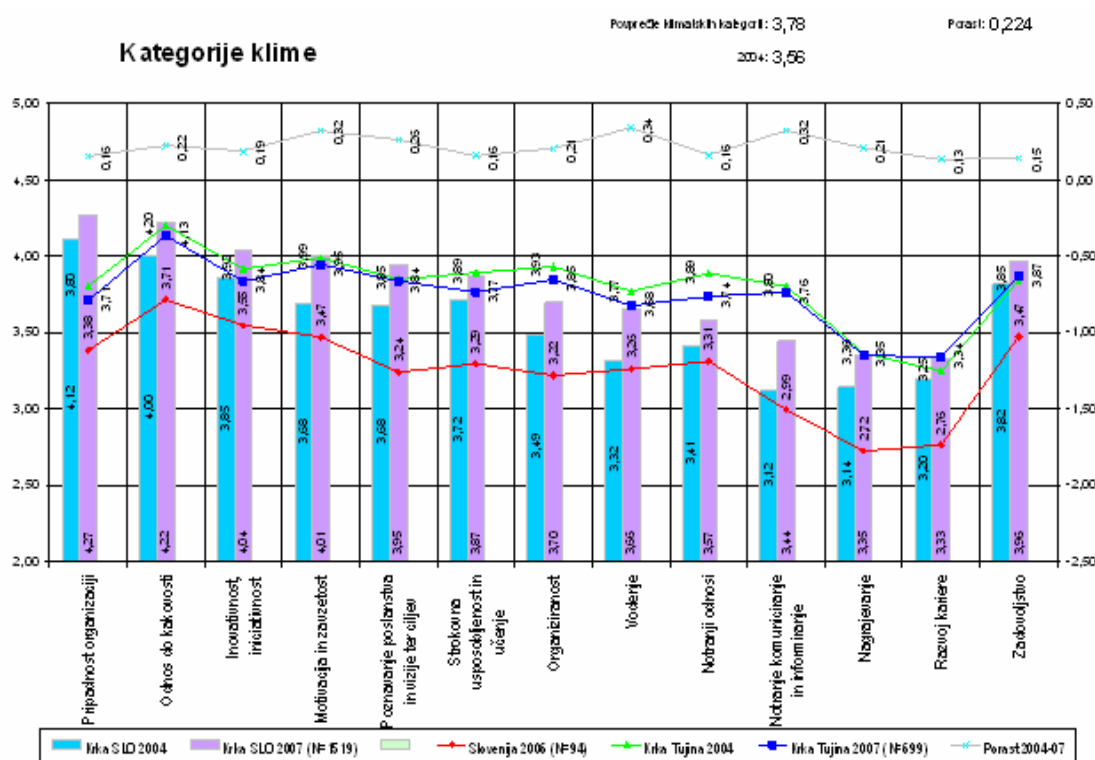
- mnenja zaposlenih,
- kadrovske politike družbe in
- ocene njihovega najvišjega vodstva.

Ključno vlogo pri določanju zaporedja družb na lestvici ima motiviranost zaposlenih, kar pomeni vključevanje zaposlenih v dogajanja v podjetju. Le-to določajo s tremi modeli obnašanja (Dvorak, 2007, str. 15):

- zaposleni imajo veliko željo nadaljevati delo v podjetju tudi v prihodnosti;
- zaposleni se o svojem podjetju izražajo pozitivno pred svojimi sodelavci, prijatelji in potencialnimi zaposlenimi ter strankami;
- zaposleni se pri delu zelo trudijo in so pripravljeni prispevati k izboljšanju rezultatov podjetja.

Iz raziskave je bilo mogoče razbrati, da so zaposleni Krke zelo motivirani za delo ter da obstaja visoka učinkovitost politik na področju upravljanja s človeškimi viri, ki so usklajene s poslovnimi cilji družbe in jih zaposleni sprejemajo pozitivno (Dvorak, 2007, str. 15).

Slika 18: Organizacijska klima v skupini Krka



Vir: S. Benčina Crnič, Najbolj smo zadovoljni z varnostjo zaposlitve in vodstvom organizacije, 2007, str. 25.

Iz raziskave je razvidno, da so delodajalci zelo dobro obveščeni o kadrovskih razmerah v podjetju ter da se zavedajo pomena svoje vloge in zaupajo v sposobnost pravilnega usmerjanja podjetja. Veliko pozornosti posvečajo pridobivanju zaposlenih iz notranjih virov, pri zaposlovanju kadrov izven družbe pa zelo upoštevajo priporočila, ki jih kandidati dobijo od dosedanjih delodajalcev. Pri zaposlovanju so jim zelo pomembne osebne lastnosti kandidata in usklajenost le-tega s poslovno kulturo podjetja, medtem pa jim je izobrazba ali zanje tujega jezika kandidata samoumevna (Dvorak, 2007, str. 15).

V letu 2006 izvedli raziskavo organizacijske klime in se z njo vključili v projekt Gospodarske zbornice Slovenije - Primerjalno raziskovanje klime v slovenskih organizacijah. Sodelavci so klimo v podjetju ocenili izjemno pozitivno, kar je vidno na grafu 10. Izkazalo se je, da so motivirani, zavzeti in lojalni ter usmerjeni v kakovost (Benčina Crnič, 2007, str. 25).

Odločitvi, da Krka zasede položaj prvega med najboljšimi zaposlovalci v skupini velikih podjetij, so botrovali odgovori zaposlenih. "Iz ocen, ki jih je Krka dobila od svojih zaposlenih, resnično lahko začutiš, da je Krka živ organizem močnih ljudi, da se tega zavedajo in v skladu s tem delujejo tako zaposleni kot vodstvo. Biti krkaš je ponos in vrednota," je svoj glas v izborni komisiji utemeljil strokovni svet (Brezovnik, 2008 b).

3.8 Skrb za varnost in zdravje zaposlenih v Krki

V Krki skrbijo za zdravje sodelavcev. Imajo široko ponudbo prostočasnih aktivnosti, s katerimi zagotavljajo celovito kakovost dela in življenja zaposlenih. To pa prispeva k njihovem zadovoljstvu in privlačnosti družbe za najboljše kadre ter posredno tudi k uspešnemu poslovanju (Poročilo o poslovanju za prvo polletje 2008, str. 21).

V varnem okolju lahko zaposleni opravljajo svoje delo učinkovito in kakovostno. Vpeljava nove tehnologije izboljšuje delovne pogoje in olajša pripravo novih projektov (Letno poročilo 2005, str. 64).

V Krki pa skrbijo tudi za zdravje zaposlenih. V to so vključeni vodje posameznih organizacijskih enot, osebni zdravniki, zdravnik specialist medicine dela ter Služba za varnost in zdravje pri delu. Za obravnavanje in reševanje širše socialne in zdravstvene problematike imajo po organizacijskih enotah organizirane bolniške time. S pomočjo strokovnih služb odpravljajo zdravstvene in socialne težave zaposlenih (Letno poročilo 2005, str. 64).

Zelo veliko jim pomeni zdravo okolje in dobro vzdušje med zaposlenimi. S projektom Medsebojni odnosi in bolniška odsotnost, ki ga vodi kadrovska služba, vplivajo na zmanjševanje bolniške odsotnosti, saj so prepričani, da dobri medsebojni odnosi in skrb za sodelavce le-te spodbujajo k hitrejši vrnitvi na delo. Bolniška odsotnost se je bistveno zmanjšala in se v zadnjih letih giblje nekoliko nad 5 % (Letno poročilo 2005, str. 64).

V okviru sistema vodenja varnosti in zdravja pri delu na ravni organizacijskih enot delujejo aktivne delovne skupine za varnost in zdravje pri delu, v katerih sodeluje tudi pooblaščen strokovni delavec za to področje, ki predlaga ključne cilje in programe in jih posreduje upravi v potrditev (Letno poročilo 2005, str. 65).

Usposobljenost zaposlenih za pravilno in varno delo je eden od osnovnih pogojev za razporeditev zaposlenih na določena dela. Sproti spremljajo podatke o nezgodah. Pravih nezgod, ki so neposredno odvisne od pogojev dela, neprimerne delovne opreme in neusposobljenosti zaposlenih je vsako leto opazno manj. Cilj je, da v nekaj naslednjih letih z

načrtnim usposabljanjem zaposlenih razpolovijo tako število nezgod kot število zaradi nezgod izgubljenih dni (Letno poročilo 2005, str. 65).

Za dobro zdravje in dobre medsebojne odnose poskrbijo na raznovrstnih športnih in kulturnih dogodkih, organizirajo tudi rekreativne in družabne programe, katere organizira Trim klub Krka. Imajo lastne počitniške zmogljivosti, v katerih lahko letujejo vsi zaposleni. Za letovanje lahko izkoristijo popuste in obročno odplačevanje. Letovanje omogočajo tudi svojim upokojencem. Pomagajo reševati stanovanjska vprašanja s stanovanjskimi krediti in z možnostjo najema Krkinega stanovanja delavcem.

Kakovost življenja zaposlenih bogati tudi kulturno-umetniško društvo Krka, ki združuje galerijsko dejavnost, pevski zbor, gledališki klub, ustvarjalne delavnice in organizacijo obiskov prirediteljev.

Druženje krkašev je pomemben del Krkine kulture, zato spodbujajo različne oblike druženja zaposlenih. Enkrat letno se srečajo na pikniku vseh zaposlenih, imenovanem Krkin dan. Organizirajo novoletna srečanja zaposlenih po organizacijskih enotah, s športnim dnevom pa sklenejo celoletne športne dejavnosti zaposlenih. Vsako leto organizirajo tudi srečanje upokojenih delavcev.

Krkina socialna delavka pa vodi tudi Klub zdravljenih alkoholikov. Omogoča jim, da lahko po uspešno končanem zdravljenju kakovostno delajo in živijo v svojem delovnem okolju in družini.

3.9 Analiza oblikovanja blagovne znamke delodajalca v Krki

Iz vsega navedenega, tako v teoriji kot tudi na primeru Krka, lahko povežemo kar nekaj vzporednic. Začne se že pri samem imenu blagovne znamke Krka, ki izhaja iz imena reke Krka, ki teče skozi Novo mesto, kjer ima podjetje tudi sedež.

Skozi leta poslovanja si je Krka pridobila ugled in priznavanje med ljudmi. S svojimi proizvodi si je pridobila zaupanje med uporabniki, ne samo v Sloveniji, ampak tudi po svetu. Uveljavljena pa ni le kot blagovna znamka izdelkov, ampak tudi kot blagovna znamka delodajalca, kar se kaže pri zaposlenih, saj z njimi dobro ravna in jim omogoča poslovni in osebni razvoj, kar je bistvo dobrega delodajalca.

Skozi leta si je ustvarila dober imidž, saj ljudem ob pomisleku na farmacevtska podjetja v Sloveniji, naprej pride na misel Krka. Prav tako je dobila dober ugled na področju zaposlovanja, saj je kredibilno, vredno zaupanja, zanesljivo in odgovorno podjetje. Večini iskalcev zaposlitve je to sanjska zaposlitev, ki prinaša dobre odnose, uspeh in redno zaposlitev skoraj brez skrbi.

Krka je brez dvoma ena najboljših blagovnih znamk delodajalca, kar je dokazala z več nagradami skozi vsa leta poslovanja, med zadnjimi Zlata nit za najboljšega delodajalca. Zelo dobro pozna trg dela in kaj so ključne stvari, ki zanimajo kandidate za zaposlitev. Poleg tega, da dobro izbira svoje kadre in le temu posveti veliko časa, pa za njih tudi zelo dobro skrbi. Vsakemu zaposlenemu omogoča nadaljnje izobraževanje in izpopolnjevanje ter širitev svojih obzorij, tako na poslovnem kot tudi na zasebnem področju. Ker je veliko in uspešno podjetje, pa skrbi tudi za bodoče iskalce zaposlitve oziroma študente in dijake. Tem pomaga pri študiju s štipendijami in praksami, prav tako pa jih spodbuja in nagraduje za ustvarjalnost in inovativnost.

V teoriji omenjam dimenzije blagovne znamke delodajalca in podjetje Krka lahko prepoznamo v vseh dimenzijah. Ima zelo zanimive dejavnosti organizacije na več področjih - od farmacije do ekonomije. Prav tako so poslovno zelo uspešni, kar se odraža v višini njihove delnice. Organizacijsko strukturo imajo hierarhično, a jo poskušajo z vsestransko komunikacijo čim bolj sploščiti. Vse to lahko opazimo tudi v besedah, zapisanih v njihovi viziji in poslanstvu, kateri imajo dobro začrtani in dajeta navdih in motivacijo vsem zaposlenim. Ne manjka jim niti družbene odgovornosti, saj svoje zaposlene izobražujejo na različnih seminarjih in tečajih skozi vse leto in so tako lahko konkurenčni na trgu. Poleg dobrih plač in za nekatere tudi različne premoženjske ugodnosti pa zaposlene nagradujejo z različnimi tudi razlogi (inovativnost, zvestoba) in s tem ustvarjajo pozitivno organizacijsko klimo in kulturo podjetja. Svojim zaposlenim omogočajo kar se le da prijetno okolje v sodobno opremljenih delovnih prostorih in poskrbijo, da imajo dovolj prostega časa. Za svoje zaposlene poskrbijo tudi izven delovnega časa, saj jim omogočajo rekreacijo, kulturne prireditve, delavnice, tekmovanja v športu in znanju in druge oblike sprostitev in druženja.

Zavedajo se, da so zaposleni ključnega pomena za vsako podjetje in da le ti oblikujejo in ustvarjajo podjetje, zato morajo poskrbeti, da bodo konkurenčni, saj lahko le tako uspejo v današnjem svetu in ohranijo ugled in naziv najboljšega delodajalca.

SKLEP

Med blagovno znamko in iz nje izpeljano blagovno znamko podjetja obstaja tesna povezava. Slednje ustvarjajo kadri, ki postajajo glavna konkurenčna prednost vsakega podjetja. Ti predstavljajo javno podobo podjetja ter ustvarjajo njegov uspeh in prepoznavnost na trgu dela.

Moč in vrednost blagovne znamke podjetja je dandanes ena pomembnejših lastnosti podjetja. Za ugotavljanje privlačnosti blagovne znamke delodajalca moramo upoštevati različne dejavnike, kot so delo, ljudje, nagrade podjetja, možnosti razvoja, napredovanja, praksa podjetja in kakovost življenja. Le-to nam lahko omogoča podjetje s priznano blagovno znamko kot delodajalec, ki se zaveda pomembnosti kadrov in vlaga v vanje.

Prednosti podjetja z dobro blagovno znamko delodajalca večja možnosti pri izbiri novega najboljšega kadra na trgu dela, večji uspeh podjetja tako v denarni kot tudi v razvojni plati.

Posledično je tu tudi dober pokazatelj rastoča vrednost delnice, ki je posledica razvoja rasti dobička, kar pa je zelo privlačen faktor iskalca zaposlitve.

Ustvarjanje blagovne znamke delodajalca je dolgotrajen proces, ki se razvije postopoma z ustvarjalnostjo in upoštevanjem vseh področij poslovanja. Seveda je pri tem nujno dobro poznati samega sebe, si postaviti dobre cilje, imeti vizijo in slediti poslanstvu. Podjetjem blagovna znamka delodajalca zagotavlja dolgoročno boljše kandidate za zaposlitev in lažje kadrovanje.

Zaposlitev najboljših kandidatov pa seveda ni končna rešitev. Te je potrebno vzpodbujati, jim omogočiti nadaljnja izobraževanja, jih motivirati tako denarno kot tudi socialno ter nasploh skrbeti zanje, da se na svojem delovnem mestu počutijo zadovoljne tako na osebni kot tudi na poslovni ravni.

Z zadovoljnimi in uspešnimi zaposlenimi je na dolgi rok mogoče ohranjati moč in priljubljenost ter uveljavljenost blagovne znamke delodajalca. K tem pripomorejo tudi različne nagrade in priznanja podjetju z raznih natečajev različnih organizacij.

Kot je predstavljeno v diplomskem delu, je Krka zelo dobro razvila svojo blagovno znamko delodajalca. Ne samo da dobro posluje v Sloveniji, temveč je uspešna tudi na drugih trgih po svetu. Prav tako zelo dobro skrbi za svoje zaposlene.

Pri zaposlovanju ne diskriminira posameznikov, ampak jim omogoči enake možnosti. Vsakega zaposlenega poskuša spoznati na osebni ravni, ga razumeti in ga izobraziti, da bo lahko dobro opravljal svoje delo in da bo konkurenčen na trgu dela. Za dobro opravljeno delo ga nagradi denarno, s pohvalo ali priznanjem ter ga motivira in spodbudi za nadaljnji razvoj.

Danes je boj za kadre v ospredju, ob tem pa se generacijski naraščaj manjša. V naslednjem desetletju ne bo na voljo dovolj mladih ljudi, ki bi nadomestili odhajajoče. Konkurenca sega po najboljših, tudi po njihovih sodelavcih. Glede na to, da Krka velja za družbo, ki zaposlene odlično usposablja, so njihovi ljudje tem bolj na udaru. Vendar je Krka odnos do zaposlenih gradila skozi desetletja. Ni jim šlo za modne muhe, ustvarjali so partnerstvo in medsebojno zaupanje, ki ju danes nadgrajujejo. Zadnja štiri leta so priča izraziti rasti podjetja, kar je zagotovo tudi posledica utrjenega partnerstva in zaupanja med vodstvom ter zaposlenimi. Najpomembneje je, da pri tem ne gre le za splošna načela, temveč da imajo zaposleni tudi kaj konkretnega od tega odnosa. Da delavci z veseljem opravljajo svoje delo, ki je zanimivo, zahtevno in včasih tudi stresno. Zelo je pomembno, da so skupnega dobrega rezultata med prvimi deležni vsi zaposleni. To kulturo so gradili tudi na drugih področjih. Krka ima cel spekter dejavnosti, ki potrjujejo, da so zdravo podjetje, ki neguje medsebojne odnose in ustvarja dodatno energijo.

Zaposleni v Krki so ponosni, da so krkaši, gre za pripadnost in po drugi strani za zaupanje. Pomembno je spoznanje, da v Krki lahko narediš kariero. Družba je tako velika in razvejana,

da se ima skoraj vsak priložnost izkazati. Je pa od posameznika odvisno, kaj hoče. Zgolj delo ali kaj več? Delavci imajo možnost izobraževanja. Lahko napredujejo, se razvijajo ali odidejo na delo v njihova podjetja in predstavništva v tujini.

Večina delavcev iz Krke odhaja v pokoj, kar pomeni, da so pri njih zaposleni do konca delovne dobe. V Krki imajo zaposlenih tudi kar nekaj delavcev z omejeno zmožnostjo dela in enako število invalidov. Čeprav zakonodaja ni več tako humana in socialna, pri njih zagotavljajo delavcem s posebnimi težavami, da lahko nadaljujejo z delom, ki so ga zmožni opravljati. Vsakemu omogočajo kakovosten zaključek poklicne poti. Ne zaposlujejo pa le mlajših ljudi, temveč tudi starejše. Za zaposlitev je odločujoča človekova sposobnost in usposobljenost, leta niso merilo kakovosti.

Poleg izobraževanja in denarnega nagrajevanja pa Krka zaposlenim omogoča tudi osebni razvoj in sprostitev z različnimi dejavnostmi, kot so rekreacija, družabni ter kulturni program.

Tako je Krka postala najboljši in najbolj zaželen delodajalec in za ta uspeh prejela veliko nagrad tako v Sloveniji kot tudi drugod po Evropi, kjer ima svoje podružnice.

LITERATURA IN VIRI

1. Baker, J. M. (2003). *The marketing book*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
2. Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the Corporation*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
3. Benčina Crnič, S. (2007, junij). Najbolj smo zadovoljni z varnostjo zaposlitve in vodstvom organizacije. *Utrip*, str. 25.
4. Brezovnik, A. (2008a, 26. april). Krka - najboljši zaposlovalec v kategoriji velikih podjetij: Množična inovativnost postaja sistem. *Dnevnik*. Najdeno 1. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://zaposlitev.dnevnik.si/aktualno/?n=1134>.
5. Brezovnik, A. (2008b, 26. april). Krka - najboljši zaposlovalec v kategoriji velikih podjetij (utemeljitev). *Dnevnik*. Najdeno 1. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://zaposlitev.dnevnik.si/aktualno/?n=1140>.
6. Brkič, L. (2007, marec). Z idejo do nagrade četrtertja. *Utrip*, str. 23.
7. Carter, E. D. (1999). *Branding: The power of Market Identity*. New York: Hearst Books International.
8. Coomber, S. (2002). *Branding*. Oxford: Capstone Publishing.
9. De Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja*. Ljubljana: GV Založba.
10. DJ. (2008, 15. marec). Krka: visoko med vrednotami zaposlenih kotira znanje. *Dnevnik*. Najdeno 1. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://zaposlitev.dnevnik.si/aktualno/?n=1015>.
11. Dowling, G. (1994). *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*. London: Kogan Page.
12. Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image And Performance*. Oxford: Oxford University Press.
13. Dular, B. (2007, 8. januar). Krka, d. d.. *Dnevnik*. Najdeno 1. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://zaposlitev.dnevnik.si/hrm-strokovnjak/?n=391>.

14. Dvorak, M. (2007, maj). Top 10: Krka med najboljšimi delodajalci na Češkem. *Utrip*, str. 15.
15. Faganelj, A. & Pibernik, P. (2008, 26. april). Kje bi Slovenci najraje delali?. *Dnevnik*. Najdeno 1. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://zaposlitev.dnevnik.si/zlata-nit/o-projektu/novice/Default.aspx?n=1124>.
16. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing value from corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
17. Franca, V., Pahor, M. & Karan, M. (2007). *Blagovna znamka delodajalca*. Ljubljana: Moje delo.
18. Hart, S. & Murphy, J. (1998). *Brands – the new wealth creators*. Houndmills: Macmillan Press.
19. Jones, J. P. & Slater, S. J. (2003). *What's in a name?: Advertising and the concept of brands*. Armonk: M.E. Sharpe.
20. Kapferer, J. N. (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating And Sustaining Brand Equity Long Term*. (3 izd.) London: Kogan Page.
21. Kapferer, J. N. (1997). *Strategic Brand Management: New Approaches To Creating And Evaluating Brand Equity*. (2. izd.) London: Kogan Page.
22. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer – based brand equity. *Journal of marketing*, Januar 1993 (57), 1-22.
23. Konečnik, M. (2006). *Vrednotenje blagovne znamke v očeh porabnika: primer turistične destinacije*. Šenčur: Creatoor.
24. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
25. Lešnik, V. & Prah, G. (2008, 11. februar). Pomen ugleda za delodajalca. *Moje Delo*. Najdeno 1. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/pomen-ugleda-za-delodajalca-874.aspx>.
26. *Letno poročilo 2001* [podjetja Krka d.d., Novo mesto]. Najdeno 25. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.krka.si/si/finance/poročila/letna/2001/default.asp?v=p2001_11.
27. *Letno poročilo 2005* [podjetja Krka d.d., Novo mesto]. Najdeno 25. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.krka.biz/si/finance/porocila/letna/2005/?v=zaposleni>.

28. Lipovšek, I. (2008, april). Krki Zlat nit za najboljšega zaposlovalca. *Utrip*, str. 24.
29. Možina, S. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
30. *Nerevidirano poročilo o poslovanju skupine Krka in družbe Krka, d.d. , Novo mesto za prvo polletje 2008* [podjetja Krka d.d, Novo mesto]. Najdeno 25. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.krka.si/media/pdf/si/lp/2008/Polletno_porocilo_2008.pdf.
31. Novak, A. (2008, februar). Poslovanje Krke v letu 2007. *Utrip*, str. 4-6.
32. Novaković, A. (2008, april). V skupini Krka prodajo povečali za 20, v družbi Krka pa za 15 odstotkov. *Utrip*, str. 7.
33. Ollins, W. (2003). *On Brand*. London: Thames & Hudson.
34. Pavlin, L. (2003). *Vpliv integriranega trženjskega komuniciranja na imidž Emporiuma*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Perry, A. & Wisnom, D. (2003). *Before the brand*. New York: McGraw-Hill.
36. *Razvoj zaposlenih* [podjetja Krka d.d, Novo mesto]. Najdeno 25. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.krka.biz/si/zaposlitve/dejavnosti/razvoj/>.
37. Rein, I., Kotler, P. & Hamlin, M. (2006). *High Visibility*. New York: McGraw-Hill.
38. Repovš, J. (1995). *Kako nastaja in deluje učinkovita tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simboličnega identitetnega sistema*. Ljubljana: Studio Marketing.
39. STA. (2008, 26. maj). Krka je najuglednejše slovensko podjetje. *Delo FT*. Najdeno 6. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.racunovodja.com/sta/Novica.aspx?id=111013>.
40. Torkar Flajnik, S. (2008, marec). Nova služba. Izobraževanje in razvoj kadrov – za kakovostno izobraževanje sodelavcev doma in v tujini. *Utrip*, str. 6.
41. Van Riel Cees, B. M.(1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
42. Vidmar, A. (2007, april). Najnižja bolniška v zadnjih desetih letih. *Utrip*, str. 23.

43. Zaletel, A. (2006, 27. marec). Postanite top delodajalec! Ali kako pritegniti najboljše producente? *Moje Delo*. Najdeno 6. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/postanite-top-delodajalec-ali-kako-pritegniti-najboljse-producente-477.aspx>.
44. *Zgodovina Krkinih nagrad* [podjetja Krka d.d, Novo mesto]. Najdeno 6. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.krka.si/si/krka/nagrade/zgodovina/>.
45. Žagar, A. (2008). *Blagovna znamka delodajalca in izborni delodajalec študentov Ekonomske fakultete*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.