

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**Odkrivanje identitete podjetja na primeru
blagovne znamke Elan**

Ljubljana, maj 2005

Karlo Medjugorac

IZJAVA

Študent Karlo Medjugorac izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Marka Jakliča in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 13.5.2005

Podpis:_____

Kazalo

	Uvod	1
	Opredelitev problema	1
	Osnovne hipoteze in cilji diplomske naloge	1
1	Pojem identitete podjetja	2
1.1	Zgodovina terminologije	4
1.1.1	Podoba podjetja	4
1.1.2	Sloves podjetja	6
1.1.3	Osebnost podjetja	7
1.1.4	Kultura podjetja	7
2	Menedžment identitete podjetja	9
2.1	Identiteta podjetja	10
2.1.1	Vidik strateškega razmišljanja	11
3	Odkrivanje identitete organizacije	14
3.1	Test ACID identitete podjetja	16
4	Študijski primer Elan skis	18
4.1	Metodologija raziskave	18
4.2	Analiza podjetja	20
4.2.1	Zgodovinsko ozadje	21
4.2.2	Analiza konkurenčnega okolja	22
4.2.3	Poslanstvo podjetja	24
4.2.4	Sistem vrednot	25
4.3	Sistem identitete blagovne znamke Elan	26
4.3.1	Elan kot proizvod	26
4.3.1.1	Analiza proizvodnega programa	26
4.3.1.2	Inovacije	27
4.3.1.3	Kakovost/vrednost	29
4.3.1.4	Predstava o uporabniku	30
4.3.2	Elan kot podjetje	32
4.3.2.1	Odnos do prodajalcev	32
4.3.2.2	Sponzoriranje	34
4.3.2.3	Država porekla	34
4.3.3	Sistem komuniciranja	35
4.3.3.1	Nova celostna grafična podoba	37
4.4	Analiza rezultatov in oblikovanje alternativ	38
	Sklep	40
	Literatura	42
	Viri	44

Uvod

Opredelitev problema

Majhna in velika podjetja v skladu s preverjenimi marketinškimi metodami vlagajo milijone v vedno nove oblike oglaševanja, odnose z javnostmi, promocije, tiskovine, pokroviteljstva, direktno pošto, interaktivne promocije in druge kanale komuniciranja. A kljub razcvetu marketinške znanosti v zadnjih pedesetih letih se vedno več podjetji pri pregledu poslovnih rezultatov opravičeno sprašuje o učinkovitosti teh metod v današnjem konkurenčnem okolju.

Velik del krivde lahko pripišemo tako imenovani ameriški filozofiji blagovnih znamk, na podlagi katere podjetja svoje napore usmerjajo predvsem k ustvarjanju svoje podobe (image-a), ki dostikrat nima posebne zveze z realnostjo podjetja. Podjetja tako ustvarjajo podobo v skladu s tržnim povpraševanjem, ne glede na to, ali lahko takšno podobo tudi dejansko upravičijo s kvaliteto proizvodnje, kulturo podjetja, zmogljivostmi, odnosi do interesnih skupin itd.

Naraščanje števila in kategorij izdelkov ter konkurentov, segmentiranje, specializacija, cenovni in drugi pritiski pa silijo podjetja k iskanju konkurenčnih prednosti, ki izhajajo iz bistva organizacije. To spodbudi strateško razmišljanje, s katerim bi lažje diferencirali svojo ponudbo v primerjavi s konkurenco, oziroma spodbudi razmišljanje o podobi podjetja, ki izhaja iz strateško opredeljene identitete podjetja, na podlagi katere podjetje lažje opredeli svoje konkurenčne prednosti.

Dejanska identiteta podjetja nastaja torej znotraj organizacije in je plod strateškega razmišljanja, zgodovinskega ozadja, sistema vrednot podjetja, kulture, panoge, ponudbe, odnosa do interesnih skupin in drugih vidikov, s katerimi lahko čim bolje opredelimo bistvo organizacije. Tako opredeljena identiteta se preko formalnega in neformalnega komuniciranja odraža s podobo v očeh interesnih skupin. Veliko ljudi ima pri uporabi termina identitete v mislih predvsem podobo podjetja oziroma komunicirano identiteto podjetja na trgu.

Osnovne hipoteze in cilji diplomske naloge

Osnovna tema diplomske naloge je prikaz kompleksnosti procesa odkrivanja identitete podjetja. Pri tem je uspešnost raziskovanja odvisna predvsem od pristopa proučevanja, raznolikosti upoštevanih vidikov, razpoložljivosti podatkov, sodelovanja na strani podjetja in ne nazadnje od finančnih omejitev. V diplomu uporabljamo izraz odkrivanja identitete, s katerim želimo poudariti razkrivanje različnih vidikov identitete podjetja, čeprav bi lahko uporabili tudi izraz oblikovanja identitete, kot končnega rezultata proučevanja.

Osnovna hipoteza diplomske naloge je, da jasno opredeljena in konsistentna identiteta podjetja izhaja iz strateškega razmišljanja¹ podjetja. Pri tem bomo predstavili pojem menedžmenta identitete podjetja, katerega osnovna naloga je prav usklajevanje komunicirane podobe podjetja z njegovo identiteto.

Diplomska naloga je razdeljena na štiri poglavja. V prvem poglavju z zgodovinskim pregledom proučevanja najprej opredelimo vse pojme v povezavi s procesom menedžmenta identitete podjetja. Namen poglavja je razjasniti probleme pri uporabi terminologije in pojasniti, zakaj so v različnih obdobjih posameznim pojmom dajali različen pomen. Drugo poglavje obravnava proces menedžmenta identitete podjetja. Ker večina avtorjev pri tem procesu uporablja pojme strateškega menedžmenta precej poljubno, bomo za postavitev lastnega modela identitete podjetja izhajali iz modela strateškega razmišljanja podjetja. Tretje poglavje je v celoti namenjeno procesu odkrivanja identitete podjetja. Predstavili bomo nekaj modelov in med njimi izpostavili Balmerjev ACID test identitete podjetja kot celovit in kompleksen pristop k odkrivanju identitete organizacije. S četrtem poglavjem poskušamo prikazati kompleksnost odkrivanja identitete v realnem okolju. Na podlagi realnih omejitev poskušamo s postavitvijo lastnega modela čim bolj definirati dejansko in komunicirano identiteto podjetja Elan z vidika evropskega smučarskega trga leta 2004. Peto poglavje je sklep ugotovitev naštetih štirih nosilnih poglavij, v katerem so podana spoznanja in zaključki diplomske naloge.

1 Pojem identitete podjetja

Dosedanji razvoj dogodkov je vplival na naraščanje interesov na dveh, do zdaj precej nepovezanih področjih. Med tem ko se pri iskanju novih pragmatičnih metod marketinški strokovnjaki vedno bolj ozirajo za konceptom **identitete podjetja**, se na drugi strani strokovnjaki s področja menedžmenta organizacije vedno bolj navdušujejo nad pojmom **identitete organizacije**. Morda je vredno omeniti tudi grafično stroko, ki se nahaja nekje vmes in ima ob uporabi pojma identitete podjetja v mislih predvsem **vizualno identiteto**.

Tako strokovnjakom s področja oglaševanja, odnosov z javnostmi, korporativne komunikacije kot tistim s področja menedžmenta in grafičnega oblikovanja, je predvsem skupno bistveno vprašanje: Kaj sploh je identiteta organizacije? In kakšen je ob tem pomen menedžmenta identitete organizacije?

Za izhodišče lahko najprej vzamemo psihološki vidik, kjer se pojem identitete posameznika navezuje na njegov proces ohranjanja osebnosti in individualne istovetnosti

¹ Strateško razmišljanje, kot ena od treh temeljnih stopenj strateškega usmerjenja podjetja, omogoča podjetju razumevanje svojega notranjega in zunanjega okolja. Opredelimo ga z naslednjimi šestimi koraki: strateška analiza, poslanstvo podjetja, vizija podjetja, odločanje o strategiji (strateških vrzelih in ciljih), podpora za odločanje in izvajanje strategij (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 13–15).

(Musek, 1993, str. 25). Identiteta se tako navezuje na tiste osebnostne značilnosti posameznika, ki se ohranjajo na dolgi rok².

Po Balmerju in Wilsonu lahko vse dosedanje akademske evropske raziskave³ strnemo v en odgovor: **identiteta podjetja odraža, kaj podjetje je** (Balmer, Wilson, 1998, str. 12). Oziroma, bistvo menedžmenta identitete organizacije je pridobivanje in ohranjanje konkurenčnih prednosti individualne organizacije (Balmer, 1995, str. 28). Podjetja naj bi z učinkovito menedžersko politiko identitete organizacije vplivala predvsem na kratkoročno oblikovanje **podobe podjetja** in na še pomembnejše oblikovanje in zagotavljanje dolgoročnega **slovesa podjetja**, prek katerega podjetje gradi in ohranja želene odnose s svojimi interesnimi skupinami oz. deležniki. Takšen način organizacijskega razmišljanja se, kot bomo videli kasneje, za razliko od marketinškega pristopa, poleg kupcev (povečanje prodaje) osredotoča tudi na poslovne partnerje (medsebojna prodaja), lastnike in potencialne lastnike (zviševanje tržne vrednosti podjetja), zaposlene (zadovoljstvo), vladne in nevladne organizacije (pravna in politična vprašanja), medije in lokalne skupnosti (pozitivno mnenje).

Pomembnost koncepta identitete podjetja kot pripomočka, s katerim prek slovesa organizacije pripomoremo k uspehu in ohranjanju poslovanja, je tudi v tem, da omogoča razločevanje prednosti podjetja v odnosu do njegovega zunanjega okolja. Ta pomemben vidik razločevanja nas poveže z raziskavami identitete podjetja na organizacijskem področju. Tako kot Hatch in Shultz (Hatch, Shultz, 1997, str. 358) vidita identiteto podjetja v načinu, kako se zaposleni identificirajo s podjetjem, se večina avtorjev s področja organizacijskega vidika ukvarja predvsem z odgovorom na dve temeljni vprašanji: koliko se zaposleni identificirajo z organizacijo in s čim se pri tem najbolj identificirajo.

² Musek navaja šest pomembnih opredelitev osebnosti, s katerimi lahko definiramo tudi identiteto podjetja: trajnost in spremenljivost, individualnost in splošnost, sestavljenost in celovitost, določenost in avtonomnost ter objektivnost in subjektivnost (Musek, 1993, str. 26).

³ Dodatne definicije identitete podjetja (Van Riel, 1995, str. 30):

Identiteta organizacije je otipljiva manifestacija osebnosti organizacije. Identiteta je tista, ki odseva in prikazuje realno osebnost podjetja (Olins, 1989).

Identiteta organizacije je izraz osebnosti organizacije, ki jo lahko vsakdo izkusi. Manifestira se skozi vedenje in komuniciranje organizacije na estetski in formalni način. Zaznano identiteto lahko tudi izmerimo med internimi in eksternimi ciljnimi skupinami (Lux, 1986).

Identiteta organizacije je vsota vseh načinov prikazovanja, ki jih organizacija uporablja za predstavitev zaposlenim, strankam, dobaviteljem in javnosti ter je, glede na organizacijsko, vsota vseh tipičnih in usklajenih načinov prikazovanja grafične podobe, kulture in komuniciranja (Antonoff, 1985).

Na strateško pomembnost in multidisciplinarno naravo tega pojma so pred Balmerjem opozarjali že drugi avtorji. Olins tako leta 1978 opozarja na pomembnost identitete, ki jo podjetje gradi skozi svoje obnašanje, komunikacijo in simbolizmom, v primerjavi s svojimi internimi kot eksternimi ciljnimi skupinami (Balmer, Wilson, 1998, str.15).

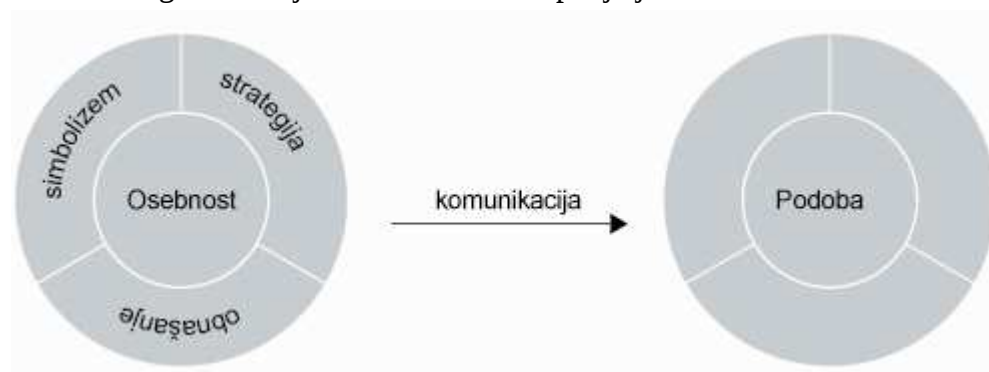
1.1 Zgodovina terminologije

Dober pregled zgodovine je v svojem delu predstavila že Kennedyjeva, po navedbah katere je bil koncept podobe podjetja razvit že v pedesetih letih prejšnjega stoletja. Tako naj bi bil prvi avtor, ki je potegnil primerjave med korporativno podobo in človeško osebnostjo, Newman, leta 1953 (Kennedy, 1977, str. 40).

1.1.1 Podoba podjetja

Podoba podjetja je trenutna slika, ki si jo na podlagi razpoložljivih informacij o podjetju ustvarijo njegove interesne skupine (Gray, Balmer, 1998, str. 69).

Slika 1: Birgikt-Stalerjev model identitete podjetja



Vir: Balmer, Soenen, 1999, str. 79.

Podobno kot Kennedyjeva tudi večina drugih priznanih avtorjev s tega področja, kot so Balmer (Balmer, 1998, str. 966), Van Riel (1997, str. 341) in Abratt (Abratt 1989, str. 64), postavlja začetek preučevanja nekje v zgodnja pedeseta, ko se, zlasti severnoameriška literatura, osredotoča na proučevanje koncepta in menedžmenta **podobe organizacije**. Razviden je močan vpliv marketinških agencij, ki v vlogi svetovalcev potiskajo v ospredje predvsem svoj način razmišljanja in dela.

V tem obdobju tudi že ločimo tri različne vidike pojma podobe podjetja, ki po svoji vsebini predstavljajo samo tri različne marketinške pristope, zato še ne moremo govoriti o kakšni širši pomembnosti tega termina. S **psihološkega vidika** se tako podoba podjetja nanaša na mentalno podobo, ki si jo opazovalec ustvari s pomočjo zaznave. Če povzamemo Bristola,

podoba ni nič drugega kot slika, ki jo v glavah svojih interesnih skupin ustvari organizacija (Bristol, 1960, str. 13).

Vidik grafičnega oblikovanja ima pomembno vlogo pri tem, kako podjetje komunicira prek svoje vizualne podobe. Večina najmočnejših severnoameriških svetovalcev na področju identitete podjetja je v tem obdobju namreč še precej neposredno povezanih z grafičnim oblikovanjem, zato so mu pripisovali velik pomen.

Vizualni vidik komuniciranja simbolov podjetja je z leti prerasel svojo vlogo povečevanja vidnosti podjetja in je danes eden pomembnejših orožij za komuniciranje korporativne strategije.

Hitro naraščanje števila različnih komunikacijskih materialov kmalu vzbudi potrebo grafičnih in marketinških strokovnjakov po konsistentni in usklajeni formalni komunikaciji podjetja. Bistvo kompleksnosti in pomembnosti tega, spet predvsem **marketinškaga vidika**, je poudarjal že Bernstein, ki je kot eden prvih opozarjal na razliko med menedžmentom korporativne komunikacije in marketinško komunikacijo podjetja.

Dobro je opozoriti tudi na nekaj težav v zvezi s proučevanjem pojma podobe podjetja (Balmer, 1998, str. 968):

- **Različne interpretacije:** dostikrat pri strokovnjakih z različnih področij naletimo na precej različne interpretacije pojma podobe podjetja in drugih pojmov, povezanih z identiteto podjetja. Grafični oblikovalci imajo pri uporabi pojmov podobe in identitete podjetja v mislih predvsem vizualno komunikacijo podobe podjetja in tako podobno kot marketinški strokovnjaki dostikrat ne ločijo med pojmom vizualne podobe, ki jo poskuša komunicirati podjetje s svojimi vizualnimi materiali, in eno stopnjo širšim pojmom podobe podjetja, ki je kot rezultat te komunikacije v glavah interesnih skupin.
- **Negativne asociacije:** v poplavi agresivnih medijev je pojem identitete podjetja, predvsem zaradi vpliva teorije blagovnih znamk, dobival vse več negativnih asociacij. Na podobo podjetja kot prefinjeno tehniko manipulacije opozori že leta 1989 v svojem delu Olins (Olins, 1989, str. 18).
- **Menedžment podobe:** tudi mnoge druge avtorje skrbi verodostojnost pojma menedžmenta podobe kot le še ene modne muhe oglaševalske stroke.
- **Različna percepcija:** kljub še tako dobremu segmentiranju se v realnosti in teoriji precej zanemarljive bistvene razlike med različnimi interesnimi skupinami.
- **Pomen posameznih interesnih skupin:** večina avtorjev pri svojem delu posveča premalo pozornosti posameznim, za podjetje pomembnejšim, interesnim skupinam.

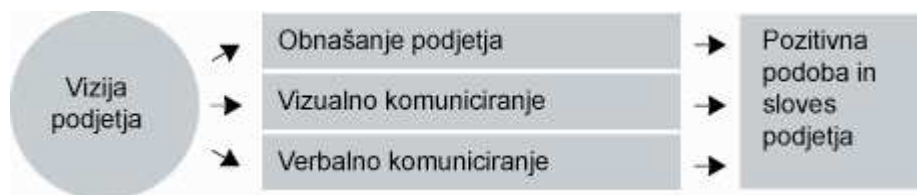
1.1.2 Sloves podjetja

Z željo po ustvarjanju dolgoročne pozitivne podobe podjetja se je pojavil pojem slovesa podjetja. Gre za pojem, ki se nanaša na percepcijo organizacije, ki jo le-ta gradi na dolgi rok in na nek način posebej, kaj podjetje dela in kako se obnaša. Za razliko od podobe⁴, si podjetje precej težje pridobi ugoden sloves.

Podobno kot pri podobi podjetja, je tudi sloves podjetja različen pri njegovih različnih interesnih skupinah. Seveda pridobitev ugodnega slovesa podjetja ne sme biti sama sebi namen. Pridobitev le-tega predstavlja zgolj ugodno izhodišče za položaj podjetja na trgu končnih izdelkov (odnos do kupcev), boljše finančne možnosti (odnos do finančnih in pravnih institucij), boljši pogajalski položaj v primerjavi z dobavitelji, privlačnejše izhodišče za pridobivanje novih in boljših kadrov (odnos do zaposlenih) itd.

Večina teoretičnih modelov proučevanja slovesa in podobe temelji na trditvi, da menedžment podjetja pomeni uspešno komuniciranje vizije ustanoviteljev oziroma vodilnega menedžmenta podjetja (Balmer, Soenen, 1999, str. 76). Takšen pristop najlažje predstavimo s spodnjo sliko.

Slika 2: Proces menedžmenta identitete, ki temelji na strateški viziji podjetja.



Vir: Balmer, Soenen, 1999, str. 76.

Na strateško pomembnost slovesa podjetja je v svojem delu opozarjal predvsem Greyser, ki leta 1998 v svojih raziskavah opredeli tri glavne strateške prednosti, ki izhajajo iz slovesa podjetja, oblikovanega v skladu z željami podjetja ob upoštevanju specifičnih karakteristik okolja podjetja, in sicer (Balmer, 1998, str. 972):

- boljši konkurenčni položaj, kljub številnim, v sami osnovi zelo podobnim konkurenčnim podjetjem, izdelkom ali storitvam;
- boljše izhodišče za pomoč v kriznih časih;
- večanje vrednosti podjetja na finančnih trgih.

⁴ Sloves je v primerjavi s podobo podjetja vrednostna sodba podjetja v glavah interesnih skupin na podlagi razpoložljivih informacij (Graz, Balmer, 1998, str. 697).

V zgodnjih šestdesetih letih se tako s proučevanjem pomembnosti ustvarjanja dolgoročnega pozitivnega odnosa z interesnimi skupinami podjetja, predvsem preko identifikacije slovesa podjetja, pojavijo tudi prvi temelji proučevanja drugih vidikov korporativne komunikacije, preko katerih bi lahko izboljšali položaj podjetja v primerjavi z njegovimi interesnimi skupinami. Tako se pozornosti raziskovalcev prvič preseli v zakulisje komunikativnega kanala, na stran podjetja.

V sedemdesetih in začetku osemdesetih let, predvsem pri ameriških grafičnih in marketinških svetovalcih, še vedno beležimo naraščajoč vpliv oglaševanja, medtem ko je v Evropi nove trende komaj možno čutiti. Medtem ko Američani zagovarjajo vlogo grafičnega oblikovanja pri promociji želene podobe podjetja, se številne angleške konzultantske agencije šele zavedajo pomena grafičnega oblikovanja tudi pri notranji komunikaciji podjetja in pri vizualnem komuniciranju vrednot podjetja. Prav poudarek pomembnosti notranjega okolja podjetja spodbudi razvoj koncepta osebnosti podjetja.

1.1.3 Osebnost podjetja

Z vedno večjo usmerjenostjo raziskovanja na samo podjetje in interno komuniciranje pride do razvoja koncepta, ki v svojem bistvu daje največji poudarek zaposlenim. Na preskok v teoriji je s svojim proučevanjem opozarjala že Kennedyjeva (1977), ki opozarja na pomembnost vloge zaposlenih pri oblikovanju podobe podjetja. Pomembno vlogo zaposlenim v svojem delu pripisuje tudi Olins, ki leta 1991 proglasi zaposlene za najpomembnejšo interesno skupino podjetja. Po njegovih mnenju je tako pomembno vlogo nemogoče pripisovati potrošnikom. Če podjetje namreč ni sposobno lastnih ljudi naučiti osnov obnašanja, običajev, vrednot in predpisov, kako lahko kaj takega pričakuje od svojih odjemalcev (Balmer, 1998, str. 974).

Vse večjo pozornost temu področju so vzpodbudili praktični primeri, ki dokazujejo možnosti in logičnost povezovanja človeške osebnosti in osebnosti podjetja. Temelje bi lahko iskali že v prvih verskih institucijah, ki so vrednote, prepričanja in življenja posameznikov poskušali poosebiti na celotno institucijo (katoliška Cerkev in Jezus Kristus, islam in prerok Mohamed). Danes številne svetovne multinacionalke uspešno povezujejo osebnosti in kulte posameznika z osebnostjo posameznika. Splošno znana so imena, kot so »pustolovec« Richard Branson, »računalniški genij« Bill Gates ali recimo slovenski »najboljši sosed« Zoran Janković.

1.1.4 Kultura podjetja

Z iskanjem notranjih vzvodov za obvladovanje identitete podjetja vse več avtorjev vidi prednosti predvsem v spodbujanju pripadnosti in zadovoljstva posameznikov z organizacijo, v kateri delujejo. Sklepa se namreč, da bodo za podjetje zanesljivejši tisti posamezniki, ki jim bo uspelo sprejeti vrednote organizacije in tako tvoriti enega

najmočnejših neformalnih elementov komunikacije podjetja. Ko pa govorimo o indentifikaciji posameznika s podjetjem, v literaturi menedžmenta ne moremo mimo pojma orgainzacijske kulture podjetja. Po Možini uporabljamo pojem organizacijske kulture podjetja v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Možina, 1992). Po Jakliču pa pomeni kultura z drugimi besedami skupnost⁵, v kateri se vidijo odnosi med ljudmi (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 86).

Martin in Meyerson leta 1988 izvedeta obširno analizo literature in identificirata naslednje tri glavne vidike kulture organizacije (Balmer, Wilson, 1998, str. 18):

- **Integracija:** s tega vidika gre za močno, zaželeno in konsistentno kulturo znotraj podjetja. Vrednote so tako skladne z formalno prakso, ki je v skladu z neformalnimi prepričanj, normami in odnosi. Zaposleni delijo iste vrednote, zvestobo in predanost podjetju.

- **Diferenciacija:** z vidika zaposlenih imamo lahko določene skupine, ponekod imenovane tudi organizacijske subkulture, ki se lažje poistovetijo z določenimi deli organizacije kot z organizacijo kot celoto. Te skupine se lahko nanašajo na različne skupine, oddelke, zaposlitve ali kakšne druge oblike združevanja.

- Pri **fragmentaričnem pristopu nastopa** ni nikakršnega poistovetenja z organizacijo.

Še posebno v večjih organizacijah je vse tri vidike možno zaslediti popolnoma istočasno. Tako imamo lahko na ravni menedžmenta podjetja integracijski vidik, ko vodilni kadri želijo, da se vsi zaposleni poistovetijo z vrednotami in politko podjetja. Istočasno na operativni ravni menedžment vidi prioriteto predvsem v zadevah, povezanih s svojim področjem, medtem ko od delavcev in novincev težko izsilimo kakršnokoli poistovetenje z organizacijo.

Kot razkriva Balmer v svojem raziskovanju, so številni avtorji v svojem delu naleteli na neposredno povezavo med identiteto in kulturo podjetja. Lumsden in James leta 1990 trdita, da je 75 % konzultantskega dela pri delu z identiteto podjetja ravno v razumevanju organizacijske kulture (Balmer, 1998, str. 976).

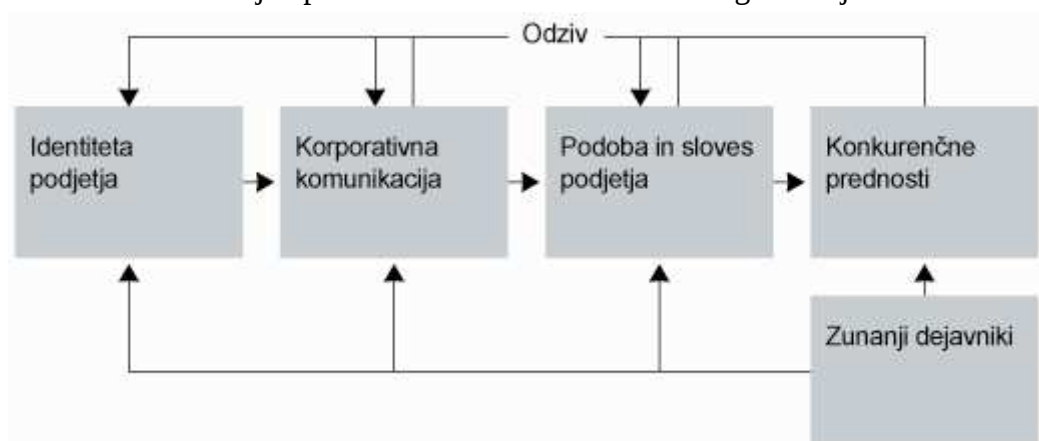
⁵ Skupnost lahko razdelimo v dva tipa odnosov med ljudmi: družabnost, ki jo merimo z mero resničnega prijateljstva med ljudmi in racionalnost, s katero ocenjujemo sposobnost skupnosti, da doseže skupne cilje hitro in učinkovito, ne glede na osebne odnose (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 87).

Omenili smo že avtorje, ki se pri svojem delu raziskovanja identitete podjetja naslanjajo na organizacijske in ne marketinške vidike, kot sta Hatch in Schultz, ki trdita, da se identiteta organizacije nanaša na to, kaj zaposleni sprejmejo, čutijo in mislijo o svoji organizaciji. Morda je še vredno omeniti, da Balmer v svojem delu omenja celo avtorje, ki so začeli identiteto podjetja povezovati celo s teorijo Total Quality Managementa (Balmer, 1998, str. 977).

2 Menedžment identitete podjetja

Edmund Gray in John Balmer predstavita leta 1998 svoj teoretični model, ki ob upoštevanju organizacijskih ved postavlja pojme v zvezi z identiteto podjetja v okvir, iz katerega kasneje razvijeta svoj test ACID korporativne identitete organizacije. Precej poenostavljen model nam omogoča razumevanje pojmov in njihove medsebojne povezave pri proučevanju identitete podjetja.

Slika 3: Poenostavljen proces menedžmenta identitete organizacije



Vir: Grey, Balmer, 1998, str. 696.

Kot bomo videli kasneje bistvo sodobnega raziskovanja izhaja iz identitete, ki temelji na strateškem razmišljanju podjetja. Tako opredeljena identiteta skozi korporativno komuniciranje ustvarja želeno podobo in sloves podjetja pri ciljnih skupinah. Podobo in sloves podjetja smo podrobno predstavili že v točkah 2.1.1 in 2.1.2, s korporativno komunikacijo pa razumemo vsoto vseh formalnih in neformalnih sporočil, ki jih podjetje oddaja skozi različne kanale svojim interesnim skupinam. Komunikacija je tako posrednik med želeno podobo podjetja in dejansko podobo, ki si jo o podjetju ustvarijo njegove interesne skupine (Grey, Balmer, 1998, str. 699).

Pri bolj konkretni opredelitvi konkurenčnih prednosti, ki izhajajo iz dobro oblikovanega procesa identitete organizacije, si lahko pomagamo tudi z Van Rielom. Po njegovem mnenju lahko organizacija z močno in prepričljivo identiteto doseže mnogo več pri svojih interesnih skupinah, na primer (Van Riel, 1995, str. 30):

- **Močnejša motivacija med zaposlenimi**, oz. t. i. interni učinek identitete, ki v organizaciji ustvarja občutek pripadnosti. Njihova identifikacija s podjetjem pa ustvarja obnašanje, ki ima potem posredni eksterni vpliv, kar se pozna predvsem v boljšem obvladovanju človeških virov.
- **Ustvarjanje zaupanja zunanjih interesnih skupin podjetja**; močna in jasno opredeljena identiteta organizacije olajša interesnim skupinam dožemanje bistva organizacije. Organizacija, ki oddaja zmedena sporočila, izgublja verodostojnost.
- **Zaupanje odjemalcev**, zaradi močnega vpliva te interesne skupine predvsem v storitveni dejavnosti, je njihovo zaupanje še kako pomembno za organizacijo. Jasno je, da je takšno zaupanje precej lažje izgubiti kot pridobiti.
- **Zaupanje finčnih skupin**, ki nastaja s konsistentno in prepoznavno identiteto organizacije.

2.1 Identiteta podjetja

Kot smo že omenili, v praksi vlada precejšnja zmešnjava glede uporabe termina identitete podjetja, saj se v večini primerov nanaša predvsem na vizualno identiteto podjetja.

Po Wilsonu in Balmerju je največji problem (Balmer, Wilson, 1998, str. 13):

- podobno kot pri podobi podjetja, zmeda s terminologijo,
- vpliv marketinškega modnega izrazoslovja,
- povezovanje z grafičnim oblikovanjem,
- pomanjkanje akademskega empiričnega raziskovanja,
- neprimerni pristopi k raziskovanju identitete podjetja v zgodnjih obdobjih teorije.

Nekateri avtorji vidijo razloge celo v latinskem izvoru besede identiteta IDENTIDEM (Balmer, 1998, str. 978), ki pomeni vedno enak, in naj bi bila logična razlaga za uporabo termina, kadar imamo v mislih konsistentno uporabo vizualnih elementov identitete podjetja. Sam menim, da so razlogi veliko bolj preprosti in izhajajo predvsem iz marketinškega in oblikovalskega poenostavljanja, s katerim so želeli poudariti pomen svojega področja.

Van Riel, Cees in Balmer⁶ leta 1997 izberejo malce drugačen pristop in identificirajo tri bistvene smeri razumevanja identitete podjetja. Avtorji namreč povzamejo, da identiteta podjetja je in je bila skozi kratko zgodovino predmet grafičnega oblikovanja, integrirane

⁶ Po Balmerju je treba različne pristope k proučevanju identitete razumeti kot potrebo po multidisciplinarnem proučevanju, pri katerem je grafično oblikovanje samo del celotnega sistema.

komunikacije podjetja in nazadnje multidisciplinarnega in kulturnega pristopa podjetja (Van Riel, Cees, Balmer, 1997, str. 341). Ker se je v zgodnjih obdobjih raziskovanja identiteta organizacije navezovala predvsem na vizualno identiteto podjetja, je razumljiv velik vpliv grafičnega oblikovanja. Danes se vloga simbolnega sistema organizacije uveljavlja predvsem kot podpora pri komuniciranju strategije podjetja.

Vidik grafičnega oblikovanja je nekoliko nadgradil vidik integriranega komuniciranja, znotraj katerega marketinški strokovnjaki zagovarjajo predvsem konsistentnost v formalnem korporativnem komuniciranju. Odkrivanje identitete podjetja s pomočjo analiziranja obnašanja, simbolnega sistema in komuniciranja z notranjimi in zunanjimi interesnimi skupinami, pa je prvi poudarjal Olins (Van Riel, Cees, Balmer, 1997, str. 341). O multidisciplinarnem in kulturnem vidiku proučevanja tako govorimo, kadar avtorji, predvsem v zadnjih desetih letih, pri raziskovanju identitete izhajajo iz strateškega razmišljanja podjetja. Prvič se v zvezi z identiteto organizacije poleg marketinga in korporativne komunikacije začne upoštevanje tudi pomena strateškega menedžmenta.

Multidisciplinaren vidik odkrivanja, analiziranja in oblikovanja identitete podjetja pa je najboljše razviden iz takoimenovane Strathclydove izjave, ki so jo oblikovali akademiki Strathclydske univerze v Glasgowu, Erasmusa in Harvardske poslovne šole (Balmer, Wilson, 1998, str. 16): *»Vsaka organizacija ima svojo identiteto, ki združuje moralo, cilje in vrednote organizacije in predstavlja individualnost, ki pomaga organizaciji razlikovanje napram drugim, znotraj konkurenčnega okolja.*

Z dobrim upravljanjem lahko identiteta podjetja postane močno orožje za obvladovanje aktivnosti, ki so pomembne za uspeh podjetja. Iz tega izhajajoča vizualna skladnost podjetja zagotavlja, da je celotno korporativno komuniciranje podjetja konsistentno in da se odraža v podobi, ki je skladna s prej zastavljenimi vrednotami organizacije.

Z efektivnim obvladovanjem lastne identitete pa lahko organizacija gradi tudi na razumevanju in predanosti svojih interesnih skupin. To se lahko održi v sposobnosti pridobivanja in ohranjanja strank in zaposlenih, doseganja strateških povezav, zbiranja podpore na finančnih trgih in generiranja smiselnih usmeritev organizacije. In ravno ti razlogi uvrščajo pojem identitete podjetja med strateška vprašanja podjetja.

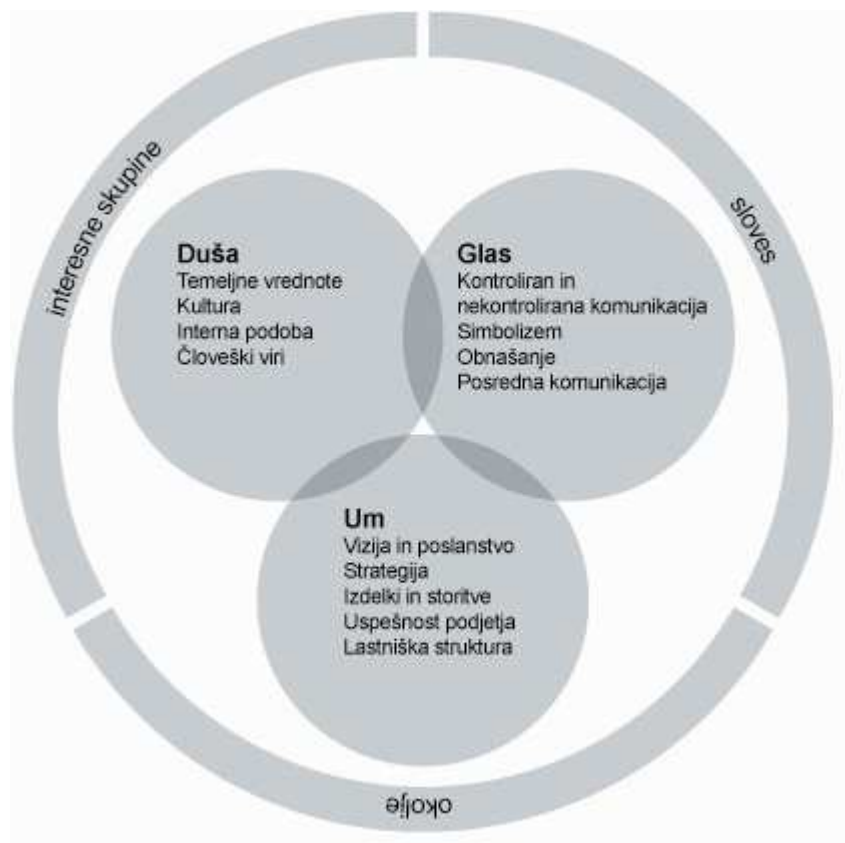
Glede na to, da se identiteta organizacije nanaša na vse interesne skupine podjetja, in zahteva pri svojem komuniciranju multidisciplinaren pristop, je smiselno tudi njeno razlikovanje od tradicionalnega marketinga blagovnih znamk.«

2.1.1 Vidik strateškega razmišljanja

Upoštevanje različnih vidikov organizacije pri opredeljevanju identitete organizacije je lepo razvideno iz Balmerjevega in Soeneovega modela menedžmenta identitete podjetja.

Ta je sestavljen iz treh delov, in sicer duše, uma in glasu podjetja, ki v interakciji z različnimi interesnimi skupinami, slovesom in okoljem podjetja tvorijo sistem identitete podjetja (Blamer, Soenen, 1999, str. 74).

Slika 4: Sistem identitete podjetja



Vir: Balmer, Soenen, 1999, str. 74.

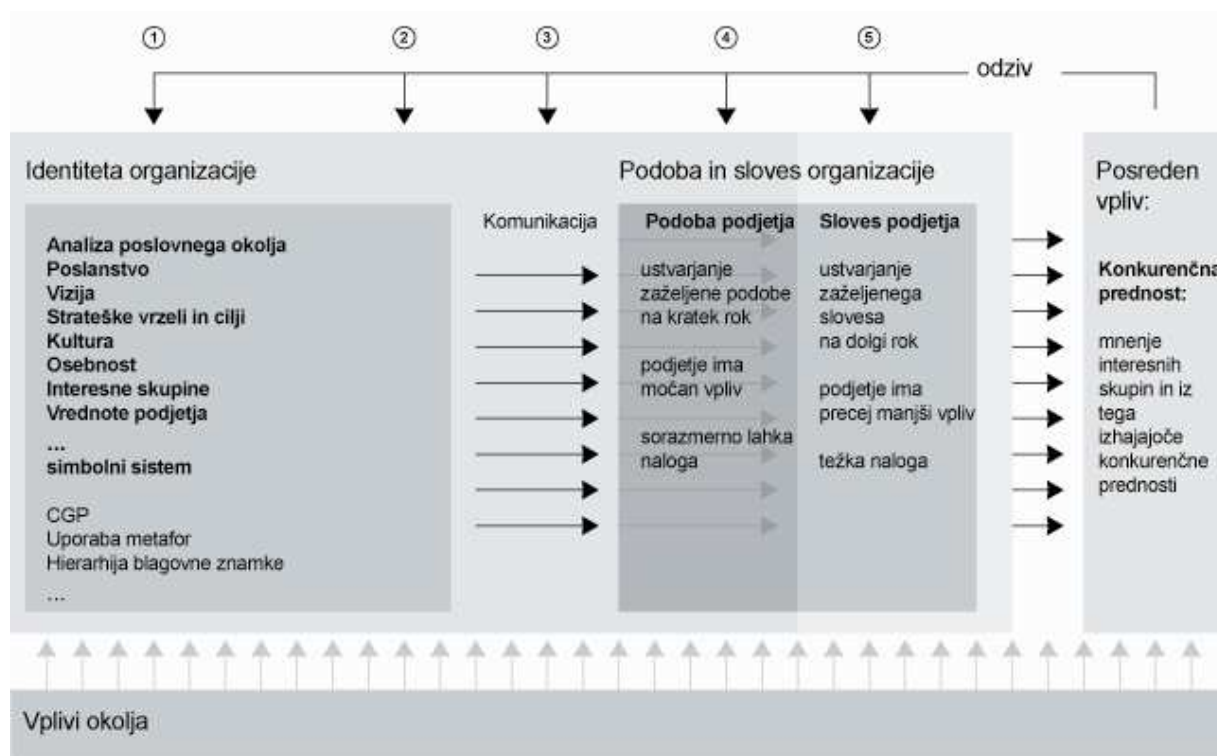
Zgornji sistem identitete podjetja je dober prikaz medsebojnega pokrivanja različnih vidikov pri razumevanju in oblikovanju identitete. Problem se pojavlja pri definiciji določenih pojmov predvsem strateškega menedžmenta in njihovi medsebojni hierarhiji. Tako bi bilo bolje, če bi namesto pojma obnašanje podjetja uporabili pojem strateškega razmišljanja, s katerim opredelimo strateško analizo podjetja in njegovega okolja.

Omenili smo že koncept strateškega razmišljanja, ki ga v osnovi lahko opredelimo s šestimi koraki: strateška analiza, analiza sedanjega položaja in predvidevanje prihodnosti, opredelitev poslanstva podjetja, vizije podjetja, odločanje o strategiji, strateške vrzeli in strateški cilji, podpora za sprejete strateške odločitve in končno izvajanje strategije: projekti, organizacija in odgovornost (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 15).

Dobra stran tako definiranih pojmov je predvsem ta, da omogoča razumevanje in pravilno pozicioniranje posameznih pojmov. Pri proučevanju literature je namreč dostikrat zaslediti

uporabo različnih pojmov iz strateškega menedžmenta, ki so precej nelogično povezani. Očitno je, da predvsem marketinški avtorji dostikrat uprabljajo splošno znane pojme v precej čudnih kombinacijah. Tako na sliki 5 navedeni pojmi, kot so poslanstvo, vizija, strategija in lastniška struktura, nastopajo enakovredno, brez posebej določenih medsebojnih povezav. Problem takšnega pristopa je predvsem v tem, da veliko zelo pomembnih pojmov ostane izpuščenih, veliko pa jih je po takšnih razporeditvah težko kamorkoli razvrstiti (na primer interesne skupine, analiza konkurence, konkurenčni položaj). Zato je na tem mestu najbolje, da s pomočjo pristopa strateškega razmišljanja in dosedaj prikazane teorije na novo definiramo sistem menedžmenta identitete organizacije s postavitvijo lastnega modela.

Slika 5: Lasten model menedžmenta identitete podjetja



Iz slike je razvidno, da smo koncept strateškega razmišljanja uporabili le kot izhodišče za pravilno uporabo terminov – pri tem smo korak iskanja podpore za sprejete strateške odločitve nadomestili z opredelitvijo osebnosti, kulture in interesnih skupin, s čimer smo poudarili pomen teh dejavnikov pri definiranju identitete organizacije. Izvajanje strategij smo nadomestili s sistemom komuniciranja.

Osrednja naloga menedžmenta identitete organizacije je torej, da komunicira identiteto podjetja, ki temelji na strateškem razmišljanju, simbolnem sistemu, zgodovinskem ozadju, sistemu vrednot in drugih vidikih, s katerimi lahko čim boljše opredelimo identiteto

posameznega podjetja. Število posameznih vidikov in način njihove uporabe je tako odvisen predvsem od cilja raziskave.

3 Odkrivanje identitete podjetja

Balmer (Balmer, Soenen, 1999, str. 77) na podlagi svojega pregleda literature odkriva sedem različnih pristopov pri spreminjanju identitete:

1. sprememba v strategiji organizacije,
2. nova vizualna podoba, ki odraža spremembo v strategiji organizacij
3. sprememba v obnašanju in kulturi podjetja,
4. nova vizualna podoba, ki odraža spremembo v kulturi in obnašanju organizacij
5. sprememba v komuniciranju organizacije,
6. nova vizualna podoba, ki odraža spremembe v komuniciranju,
7. nova vizualna podoba kot posledica modnih trendov.

Izbira posameznega pristopa naj bi bila odvisna od področja največjih pomankljivosti organizacije. Vendar je iz Balmerjevega dosedanjega dela razvidno, da je za učinkovito spreminjanje in obvladovanje identitete potrebno razvijanje načina, ki bo združil sedem zgoraj naštetih pristopov⁷.

Na samem začetku spreminjanja identitete podjetja je vedno dobro najprej odkriti obstoječo identiteto podjetja; tudi na tem področju so dosedaj obravnavani avtorji razvili kar nekaj bolj ali manj uspešnih modelov.

Ena bolj znanih, na žalost splošno uveljavljenih, je Olinsova Visual Audit metoda iz leta 1989, ki temelji na odkrivanju temeljnih značilnosti identitete podjetja s pomočjo simbolizma. Žalostno pri tej metodi je to, da zopet podpira predvsem vizualni pristop pri obravnavanju identitete, po drugi strani pa jim moramo priznati tudi zgodovinsko vrednost, saj je dotedanje proučevanje identitete podjetja temeljilo predvsem na klasičnih tržnih raziskavah (Van Riel, Cees, Balmer, 1997, str. 343).

Pri odkrivanju resnične identitete je bila dobro uveljavljena tudi **metoda lestvice**, ki je bila originalno razvita za odkrivanje podobe proizvoda in blagovne znamke. Metoda temelji na odkritjih Renoldsa in Gutmana (van Riel, Cees, Balmer, 1997, str. 338), ki trdita, da je človeško obnašanje logičen rezultat končnih namenov, kot so služenje denarja, priznavanja spoštovanja, občutek varnosti itd. Ti končni nameni so razvrščeni hierarhično od zelo

⁷ Za večino modelov lahko povzamemo, da v svojem bistvu poskušajo vsebujejo štiri osnovne korake: prepoznavanje problema, razvijanje strategij, sprejem strateškega načrta in uresničevanje (van Riel, Cees, Balmer, 1997, str. 346).

anketa med vsemi zaposlenimi v organizaciji, ki jih razvrstijo glede na lastne preference. abstraktnih do povsem funkcionalnih namenov. Na podlagi te razvrstitve se potem izvede Vprašanje: "Kaj je tebi pomembno?" se posamezniku postavlja toliko časa, dokler ne ugotovimo verige pomenov, iz katere so razvidne potrebne akcije za uresničevanje želja na višjem nivoju. Metoda je tako izpeljana na podlagi individualnih intervjujev z vsemi zaposlenimi, v katerih le-ti opisujejo svoje delovne naloge, kako jih izvajajo in zakaj preferirajo takšen način dela. Cilj metode je tako predvsem odkrivanje obnašanja zaposlenih v podjetju in s tem odkrivanje najpomembnejših vrednot med posamezniki, kar predstavlja pomemben vpogled pri odkrivanju dejanske identitete podjetja.

Druga, bolj uveljavljena metoda, je Balmerjeva metoda pregleda privlačnosti (Balmer, Wilson, 1998, str. 19), ki jo je Balmer razvil iz svojega poslovnega primera BBC Scotland⁸ in temelji na odkrivanju pogonskih sil identitete organizacije. Njegova raziskava je namreč pokazala, da je osnovni psiho-sociološki proces, ki tvori bistvo identitete podjetja, večplasten in kompleksen, saj med zaposlenimi veljajo zelo različne vrednote in prepričanja. Balmer tako trdi, da ravno ta kompleksnost vrednot in prepričanj oblikuje osebnost organizacije, ki jo vidi kot ključno determinanto identitete organizacije.

Metoda torej temelji na notranjem vpogledu organizacije ter odkrivanju sistema vrednot in prepričanj med zaposlenimi, ki podlagi opazovanja vsakodnevnega jezika, ideologije, običajev in prepričanj zaposlenih. Problem tovrstnih metod je prav gotovo zbiranje podatkov, saj gre za precej subjektivno prebiranje baz podatkov, izvajanje prostih intervjujev, opazovanje in pregledovanje dokumentacije podjetja. Sam postopek je sestavljen iz štirih osnovnih korakov (Van Riel, Cees, Balmer, 1997, str. 343):

- 1. pregled uveljavljanja poslanstva in vizije podjetja,**
- 2. odkrivanje prevladujočega sistema vrednot in prepričanj znotraj organizacije,**
- 3. primerjava tega sistema z uveljavljenim poslanstvom in vizijo,**
- 4. podpiranje tistih vrednot in prepričanj, ki podpirajo poslanstvo in vizijo podjetja.**

Prednost te metode je, da omogoča še bolj podrobno odkrivanje osebnosti podjetja, kot temelje identitete podjetja, in obenem predstavlja dobro izhodišče za uveljavljanje menedžmenta celotne identitete organizacije, ki temelji na podobnih raziskovalnih metodah. Obenem zopet ostaja osnovni problem subjektivnega pridobivanja in obdelave podatkov.

Na tem mestu bom predstavil še eno metodo odkrivanja dejanske identitete podjetja, ki

⁸ Obsežna raziskava, predvsem osebnosti organizacije, je s pomočjo številnih osebnih in skupinskih intervjujev, opazovanj in pregleda dokumentacije pokazala, da se večina zaposlenih ne more identificirati z matičnim podjetjem (Balmer, Wilson, 1998, str. 22).

prav tako temelji na odkrivanju identifikacije posameznika s cilji in vrednotami podjetja. Ta za razliko od prejšnjih dveh, poleg komunikacije z zaposlenimi, poudarja predvsem pomen zadovoljstva z delovnim mestom, z vodenjem podjetja in splošno kulturo podjetja. Vpliv teh dejavnikov pri identifikaciji posameznika z organizacijo, po Van Rielovih besedah lahko merimo s tako imenovano lestvico ROIT (Van Riel, 1994). Za ugotovitev stopnje identifikacije posameznika z organizacijo je treba najprej odkriti občutek pripadnosti, odnos do ciljev in vrednot podjetja, podporo organizacije, varnost itd. Te dejavnike v naslednjem koraku uporabimo kot osnovo 15-stopenjske lestvice za merjenje identifikacije posameznika. Celoten vprašalnik sestavlja 225 klasičnih petstopenjskih Likartovih izjav, na katere posameznik odgovarja s stopnjo svojega strinjanja. Rezultati vprašalnika tako omogočajo podjetju odkrivanje slabosti na petih področjih, ki jih pokrivajo sklopi vprašanj: organizacijska identifikacija, zadovoljstvo z delovnim mestom, organizacijska kultura, interna komunikacija in karakteristike organizacije. Opisana metoda ROIT je ravno zaradi svoje izvedbene in finančne enostavnosti postala standardizirano orodje za odkrivanje dejanske identitete podjetja.

3.1 Test ACID

Najboljši in najkompleksnejši pristop pri odkrivanju identitete organizacije pa predstavlja Balmerjev test ACID identitete podjetja iz leta 1999 (Bamler, 1999, str. 81), s katerim, kot razkriva že samo ime, raziskovalci določijo štiri vrste identitete organizacije: dejanska (The Actual Identity), komunicirana (The Communicated Identity), idealna (The Ideal Identity) in želena identiteta (The Desired Identity). Osnovni cilj celotnega testa je tako ravno odkrivanje in doseganje korelacije med temi štirimi identitetami.

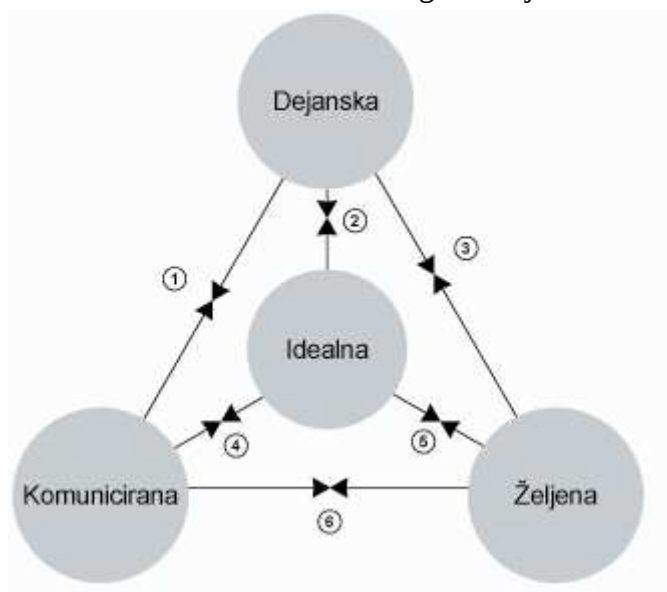
V prvem koraku⁹ opredelimo štiri identitete podjetja (Bamler, 1999, str. 83). Najprej raziskujemo **dejansko identiteto podjetja**, pri kateri je treba opredeliti vrednote v podjetju, uspešnost prodaje, konkurenčni položaj, zgodovino, strukturo, stil vodenja in politiko podjetja do zaposlenih. Pri tem si pomagamo z individualnimi in skupinskimi intervjuji, opazovanjem, mnenjem strokovnjaka, desktop raziskovanjem, pregledom vodenja, zgodovine in tržnimi raziskavami. Pri **komunicirani identiteti** opredelimo sloves podjetja, korporativno komuniciranje, organizacijsko komuniciranje in vizualno podobo med različnimi ciljnimi skupinami. Podatke dobimo s pomočjo raziskave podobe, intervjuji, s pregledom komuniciranja, vizualnega sistema in z opazovanjem podjetja. Z **opredelitvijo idealne identitete podjetja** ocenimo prednosti in kapacitete podjetja, njegovo optimalno pozicioniranje, optimalne osnovne vrednote in filozofijo, optimalno organizacijsko strukturo, pokrivajne trga, odnos do zaposlenih in trende iz okolja. Pri tem izhajamo iz strateške analize, opredeliteve scenarijev, analize SWOT in analize

⁹ Celoten postopek je sestavljen iz treh korakov RED: odkrivanje štirih identitet (**Reveal**), proučevanje šestih medsebojnih odnosov (**Examine**) in zaključna analiza (**Diagnose**) (Balmer, 1998, str. 85).

deležnikov, raziskave trga in brainstorminga.

Na koncu odkrijemo še **želeno identiteto**, ki jo opredelimo z vizijo vodilnega menedžmenta, vizijo ustanoviteljev in lastnikov ter vizijo ciljnih javnosti. Te dejavnike lahko opredelimo z individualnimi intervjuji, letnimi poročili, fokusnimi skupinami, pregledom vodenja ...

Slika 6: Test ACID identitete organizacije



Vir: Balmer, Soenen, 1999, str. 84.

V naslednjem koraku tako definirane štiri identitete primerjamo v parih (slika 6, točke 1, 2, 3, 4, 5 in 6) in analiziramo odstopanja, na primer: dejanska proti idealni (Je položaj podjetja optimalen glede na zmožnosti ali interesne vrednote, obnašanje zaposlenih, prodajo, pokrivanje trga ... ali odražajo ideal?) ali dejanska proti komunicirani (Ali komunikacija podjetja prikazuje realnost podjetja? Ali sloves podjetja odraža resničnost? Kakšen je odnos medijev do podjetja?).

V zadnjem koraku sledi zaključna analiza rezultatov in iskanje rešitev. Takšna analiza prisili menedžment podjetja najmanj k iskanju odgovora na nekaj bistvenih vprašanj v povezavi s strategijo podjetja: Kakšna je trenutna identiteta podjetja? Kakšno podobo komunicira podjetje preko formalnih in neformalnih komunikacijskih kanalov? Kakšna bi bila idealna identiteta podjetja glede na vsa okolja podjetja? Kakšne konkurenčne prednosti lahko izhajajo iz takšne identitete?

Čeprav je Balmerjev test identitete podjetja zelo jasno določen in pregleden, zahteva precej veliko količino podatkov in je zato njegovo apliciranje v realnosti precej vprašljivo. Pri

tem je pomembno upoštevati, da se Balmerjev model nanaša na korporacijo kot celoto, zato lahko predstavlja dobro orožje pred podrobnejšim proučevanjem posameznih področji korporacije. V realnem okolju je izbira metode za proučevanje identitete organizacije odvisna predvsem od proučevanega subjekta.

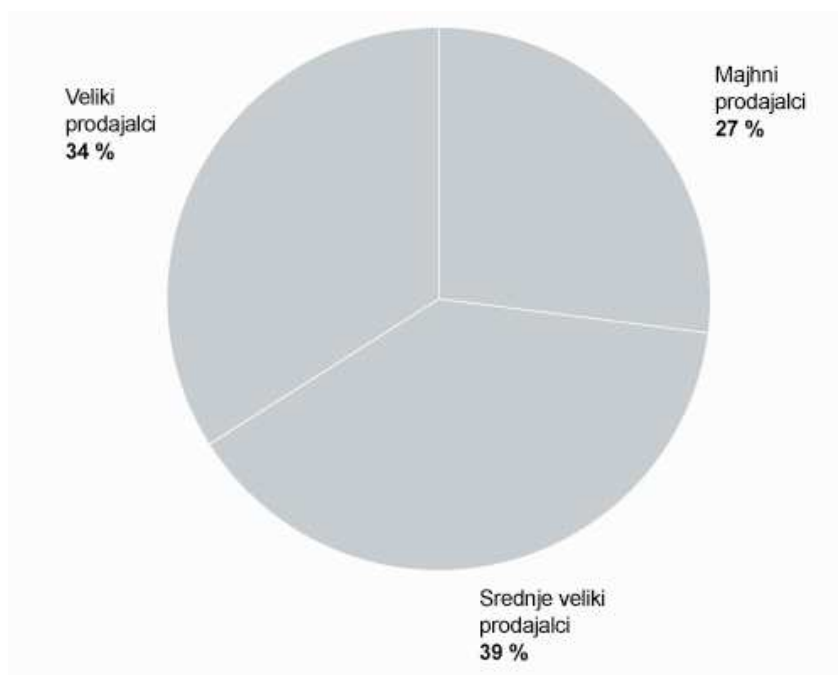
4 Študijski primer podjetja Elan d.d.

Z razvojem raziskovanja in predstavitvijo različnih modelov odkrivanja in menedžmenta identitete podjetja smo videli, da različni avtorji pri svojih pristopih različno poudarjajo določena področja raziskovanja. Sam sem si za predstavitev kompleksnosti proučevanja identitete podjetja izbral edinega slovenskega in svetovno uveljavljenega proizvajalca smučarske opreme, podjetje Elan d.d. iz Begunj.

4.1 Metodologija raziskave

Na podlagi pridobljenih podatkov sem si za cilj raziskave zastavil čim boljše opredelitev komunicirane identitete podjetja Elan na evropskem trgu smuči. Glavnino podatkov sem tako črpal iz obširne raziskave neodvisnega angleškega podjetja Sports Marketing Surveys, ki je prek elektronske pošte in telefona kontaktiralo 261 evropskih prodajalcev smučarske opreme, od tega 51 avstrijskih, 51 nemških, 51 francoskih, 49 italijanskih in 59 švicarskih. Za vse anketirane prodajalce velja, da so med največjimi v lastnih državah in so dodatno razvrščeni glede na število prodanih smuči na sezono, in sicer: manjši (do 100 parov), srednji (od 101 do 300 parov) in večji prodajalci (300 in več parov na sezono). Njihova razporeditev je razidna v spodnjem grafu (2004 European Ski Retailer Report-Europe Alpine Skis, 2004, str. 4).

Slika 7: Prikaz razdelitve anketiranih prodajalcev po obsegu prodaje



Vir: European Ski Retailer Report – Europe Alpine Skis, 2004, str. 4.

Na podlagi te raziskave in podatkov, ki sem jih črpal iz nove strateške opredelitve blagovne znamke Elan leta 2000, priročnika komuniciranja, pregleda prodajnih uspehov in zgodovinskega ozadja ter obstoječega stanja podjetja, sem se odločil, da model raziskave razdelim na tri dele. V prvem delu je splošna predstavitev podjetja, njegovega zgodovinskega ozadja, analize konkurenčnega položaja znotraj evropskega trga, predstavitev sistema vrednot in poslanstva podjetja.

V drugem, osrednjem delu raziskave, pa poskušam oceniti dejansko stanje komunicirane identitete podjetja Elan na evropskem trgu. Tukaj si delno pomagam z Aakerjevim sistemom identitete blagovne znamke (Aaker, 1996, str. 79). Pri Aakerjevem modelu je praktično uporaben predvsem del, ki pomaga pri lociranju in proučevanju atributov, pomembnih za identifikacijo identitete na trgu. Sam sem pri proučevanju predelal osrednji del glede na posebnosti proučevanega proizvoda. Po njihovi opredelitvi sem se jih odločil razvrstiti v dve kategoriji, in sicer glede na to, ali se nanašajo na proizvod ali na Elan kot organizacijo. V prvo skupino tako spadajo atributi identitete, neposredno povezani z Elanovimi smučmi, v drugo pa sem razvrstil attribute, ki jih težko pripišemo samemu izdelku, vendar imajo še kako pomemben vpliv na identiteto izdelka (na primer država porekla).

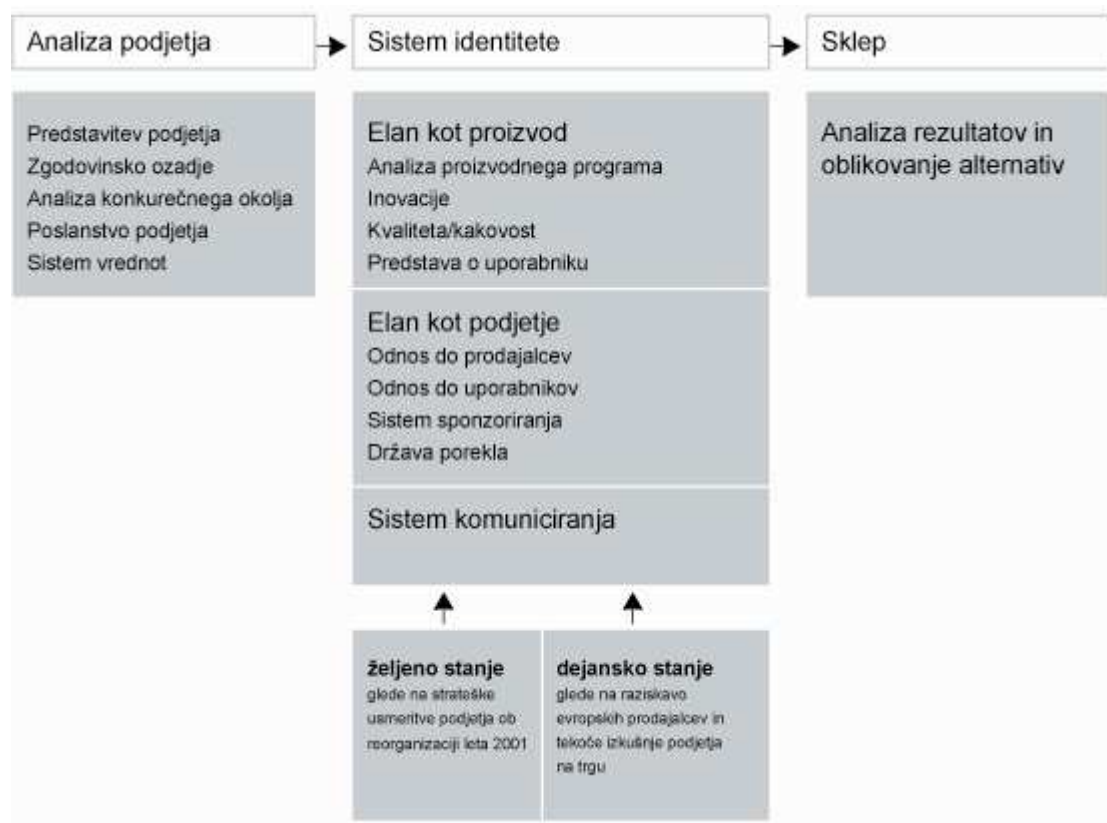
Opredeljene attribute identitete blagovne znamke sem nato proučil iz dveh vidikov, in sicer želenega in dejanskega stanja. **Želeno stanje** predstavlja stanje identitete blagovne znamke, strateško določeno in opredeljeno s strani podjetja. Tako sem poskušal opredeliti posamezne attribute glede na želeno stanje podjetja Elan, ki ga je podjetje opredelilo leta

2001. Največ podatkov o želenem stanju posameznih atributov identitete blagovne znamke sem tako šrpal iz nove strategije blagovne znamke Elan, s katerim so v podjetju celostno zastavili pravila obnašanja blagovne znamke Elan. Ta pravila sem na določenih mestih korigiral s tekočimi izkušnjami podjetja.

Opredelitev **dejanskega stanja** pa pomeni poskus čim boljše ocene rezultatov komuniciranja organizacije pri svojih interesnih skupinah. Torej gre za realno stanje identitete na strani potrošnikov. Pri tem je običajna praksa tržnih raziskav, s katerimi preverjamo dejansko stanje določenih atributov, v očeh končnih uprabnikov. Realno stanje sem tako preverjal predvsem z raziskavo evropskega smučarskega trga, ki sem jo že omenil v uvodu študijskega primera, ob tem pa sem si pomagal z opazovanjem podjetja in njegovih izkušenj na evropskem trgu.

V tretjem, zadnjem delu raziskave sledi analiza stanja in oblikovanje možnih alternativ. Model in potek raziskave je najboljše razviden iz Slike 8.

Slika 8: Lasten model raziskave identitete podjetja Elan d.d.



4.2 Analiza podjetja Elan d.d.



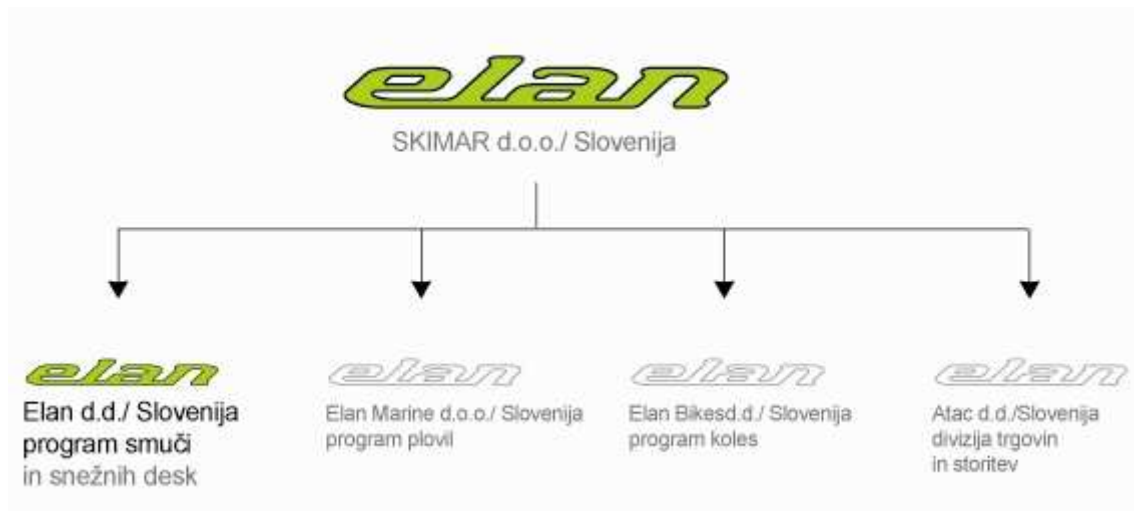
S šestdesetletno zgodovino in prisotnostjo v 46 državah sveta je Elan danes najbolj znan predvsem po proizvodnji smuči in snežnih desk, čeprav je na trgu prisoten tudi s potovalnimi jadrnicami, motornimi čolni, športnimi kolesi, oblačili, opremo za športne objekte, verigo športnih trgovin in izposajo plovil.

Danes je v Elanovi skupini doma in po svetu zaposlenih 1300 ljudi, od tega 1048 v Sloveniji. Sam sem se pri svojem proučevanju identitete blagovne znamke Elan omejil zgolj na proizvodnjo smučarske opreme, natančneje na identiteto Elanovih smuči na evropskem trgu v letu 2004.

Elan d.d. je samo v letu 2003 proizvedel in prodal 557.000 parov smuči, pri tem je 90 % svoje 114 milijonov evrov vredne prodaje ustvaril na tujih trgih (Osebna izkaznica podjetja Elan, 2004, str. 8).

Elanovo skupino prek skupnega lastništva podjetja Skimar sestavlja 20 povezanih podjetij, od katerih večina uporablja blagovno znamko Elan kot sestavni del svoje dejavnosti, pod katero tržijo svoje izdelke in storitve.

Slika 9: Monolitna struktura korporacijske blagovne znamke Elan



Vir: Osebna izkaznica podjetja Elan , 2004, str. 8.

4.2.1 Zgodovinsko ozadje

Letos, 24. septembra 2005, mineva natanko 60 let od ustanovitve begunjskega Elana. Prve dosežke edinega slovenskega proizvajalca smuči bi lahko našli že med 2. svetovno vojno, ko je Rudi Finžgar s sodelavci leta 1944 začel z izdelavo smuči za partizane v svoji delavnici v Cerknem. Finžgar, smučarski navdušenec in skakalec, leto dni kasneje blizu Begunj na Gorenjskem postavi prvo slovensko tovarno športne opreme z imenom Elan, ki že v prvih mesecih svojega obstoja izdela 800 parov smuči. Leta 1948 je Elan

nacionaliziran in v letih, ki sledijo, postane precej prepoznaven proizvajalec lesenih izdelkov za šport in prosti čas.

Slabih deset let pozneje, leta 1954, Elan že izvozi prvih 500 parov smuči v Združene države Amerike. Leta 1955 je Elan edino podjetje vzhodnega bloka, ki se predstavi na zahodnonemškem trgovskem sejmu v Wiesbadenu. Do sredine šestdesetih Elan izvozi blizu 75 % svoje celotne proizvodnje v Nemčijo, ZDA, Norveško in Švico ter v poznih sedemdesetih in osemdesetih doseže vrh s prodajo 700.000 smučarskih parov po vsem svetu (The new Elan Brand Strategy, 2001, str. 56).

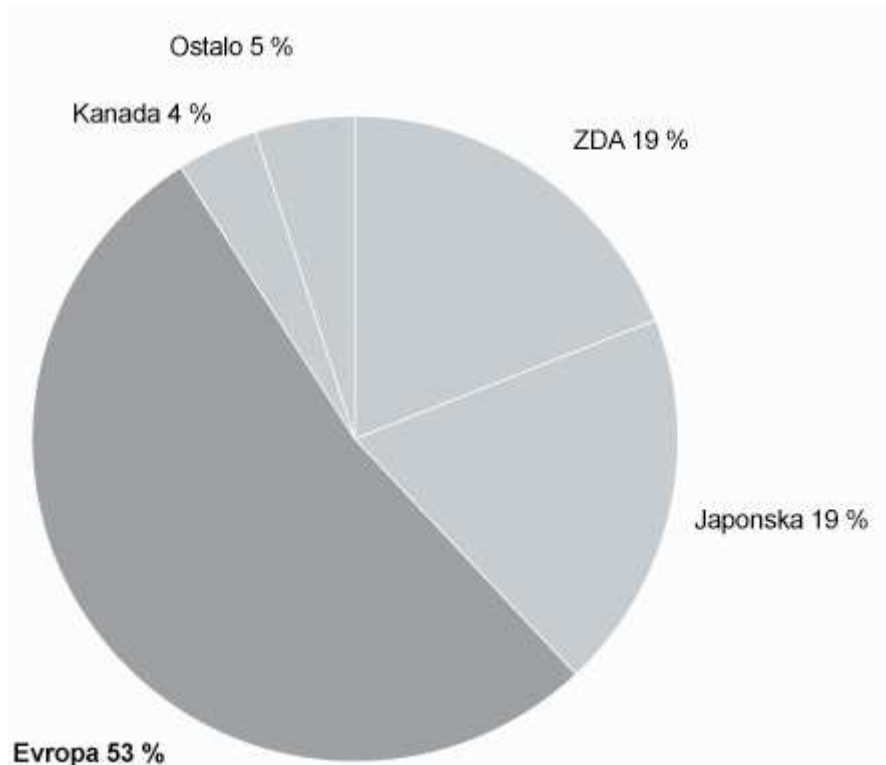
Leta 1979 v begunjskem podjetju razvijejo prve ukrivljene smuči s fleksibilno linijo kot predhodnico revolucionarne zarezne tehnike, danes bolj poznane kot karving smuči, ki so jih prvi razvili ravno v elanovih delavnicah leta 1987. Na Elanovi simbolni vrednosti je svoj pečat nedvomno pustil legendarni Ingemar Stenmark, ki je z Elanovimi smučmi v svetovnem pokalu dosegel 86 zmag – rekord, ki ga še vedno ni nihče presegel. Kljub neverjetni rasti pa je konec osemdesetih že opaziti zametke prve krize, ki se kaže predvsem v Elanovi nesposobnosti kontroliranja kakovosti. Sledijo krizna devetdeseta leta poslovne neučinkovitosti, nenadzorovane rasti stroškov ter sumljivih zadolževanj, ki v kombinaciji s splošnim stanjem gospodarstva (obdobje hiperinflacije, gospodarski in politični preobrati, propad in izguba jugoslovanskega trga) pripeljejo Elan v resne težave.

Leta 1990 je Elan po letih zelo slabega poslovanja šel v stečaj in bil še istega leta odkupljen s strani svojih upnikov. Leto kasneje, ob slovenski osamosvojitvi, Elan postane delniška družba. Leta 1992 s prodajo hrvaški Privredni Banki Zagreb sledi novo obdobje kriznih lastniških in poslovnih preobratov, ki konec devetdesetih pustijo Elan v precej slabem stanju. Elan pred propadom kupi in reši Slovenska razvojna družba leta 2000. Podjetje v duhu popolne reorganizacije dobi novo upravo, poslovno in finančno strategijo ter z intenzivnim vlaganjem v razvoj novih izdelkov, tehnologij proizvodnje in distributerske mreže počasi pridobiva svoj nekdanji ugled (The new Elan Brand Strategy, 2001, str. 55; Osebna izkaznica podjetja Elan, 2004, str. 2).

4.2.2 Analiza konkurenčnega okolja

V raziskavi obravnavane države so po podatkih iz sezone 1998/99 skupaj tvorile 53 % delež svetovne prodaje alpskih smuči (The new Elan Brand Strategy, 2001, str. 14).

Slika 10: Svetovna porazdelitev prodaje smuči po državah v sezoni 1998/99

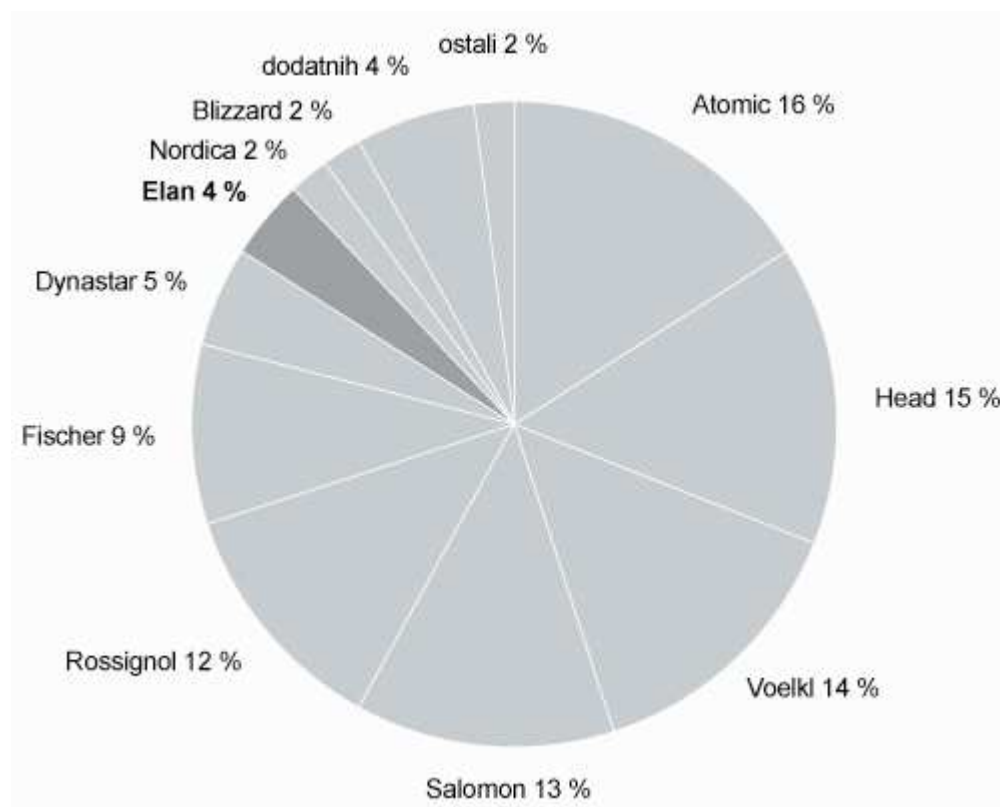


Vir: The new Elan Brand Strategy, 2001, str. 14.

Samo avstrijski trg je v sezoni 98/99 znašal 12 % svetovnega trga (približno 500.000 parov smuči), prav tako nemški, medtem ko je francoski znašal 10 %, italjanski 9 % in švicarski 8 % svetovnega trga prodaje (The new Elan Brand Strategy, 2001, str. 14). Podjetje Elan d.d. nima posebej opredeljenih strategij prodaje na posameznih trgih, čeprav med njimi dostikrat prihaja do velikih razhajanj. To je razvidno tudi iz sledečega študijskega primera, kjer je iz rezultatov raziskav položaj Elana na avstrijskem trgu precej slabši kot na primer na nemškem. Razlike bom poskušal utemeljiti pri posameznih odstopanjih, na splošno pa je za avstrijski trg značilna visoka specializiranost kupcev, ki zahtevajo dovršene izdelke z dobrimi smučarskimi lastnostmi, medtem ko je na nemškem trgu vseeno nekoliko več prostora za ustvarjanje poljubne podobe izdelka. Prav gotovo ima na avstrijskem trgu velik pomen tudi prisotnost v svetovnem pokalu, manjši, vendar nezanemarljiv vpliv pa lahko pripišemo tudi lokalnemu patriotizmu (podpora Atomica).

Razmere dobro pokaže tudi konkurenca najmočnejših blagovnih znamk na evropskem trgu, kjer Elan v konkurenci enajstih proizvajalcev zaseda s svojim 4 % tržnim deležem 8. mesto (2004 European Ski Retailer Report - Europe Alpine Skis, 2004, str. 16).

Slika 11: Tržni delež glede na vrednost prodaje v evrih



Vir: European Ski Retailer Report: Europe, 2004, str. 16.

Za lažje razumevanje realne situacije je zanimiv tudi podatek, da so imeli prodajalci Elanovih smuči v času raziskave na voljo v povprečju 4.1 različnih modelov Elanovih smuči, medtem ko so imeli vsi prodajalci skupaj v povprečju natanko en model iz Elanove ponudbe (2004 European Ski Retailer Report-Europe Alpine Skis, 2004, str. 11).

4.2.3 Poslanstvo podjetja Elan

Poslanstvo predstavlja kratek in jasen zapis o namenu organizacije, ki izraža razloge za obstoj organizacije. Pri tem je pomembno, da poslanstvo temelji na vrednotah, še posebej v odnosu do pričakovanj glavnih interesnih skupin. Poslanstvo¹⁰ mora biti zastavljeno dolgoročno in izražati želje, čustva in ambicije podjetja v okviru panoge oziroma svoje dejavnosti (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 70).

¹⁰ Za razliko od poslanstva predstavlja vizija podjetja zrcalno sliko prihodnosti. Vizija mora biti specifična, merljiva, realno dosegljiva in mora predstavljati osnovo za razlikovanje od konkurence. V primerjavi s poslanstvom jo pišemo za krajše obdobje (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 74). Na žalost v Elanu nimajo posebej opredeljene vizije podjetja oziroma v času zbiranja podatkov ni bila dostopna.

Poslanstvo podjetja Elan se glasi (Osebna izkaznica podjetja Elan, 2004, str. 7):

Podjetja v Elanovi skupini nudijo svojim kupcem vrhunske, tehnično in oblikovno dovršene izdelke, narejene po meri vseh, ki uživajo v individualnih športih ter vznemirljivem in aktivnem preživljanju prostega časa.

Podjetja v Elanovi skupini se zavedajo svoje družbene odgovornosti v vseh okoljih, kjer delujejo. Podjetja s Fundacijo Elan skrbijo za izobraževanje in osebni razvoj Elanovih delavcev in njihovih otrok, podpirajo programe lokalnih skupnosti, kjer poslujejo, z investicijami v izboljšanje ekoloških standardov proizvodnje pa skrbijo tudi za varstvo okolja, skladno z vsemi ostrejšimi predpisi.

Z uravnoteženim razvojem, usmeritvijo v neprestane inovacije in politiko dolgoročnih partnerstev si Elanova skupina prizadeva za kontinuirano rast v zadovoljstvo lastnikov, kupcev in zaposlenih.

4.2.4 Sistem vrednot podjetja Elan

S sistemom vrednot blagovne znamke opredelimo tiste bistvene dejavnike blagovne znamke podjetja, na podlagi katerih podjetje razlikuje svoje izdelke od konkurence. V Elanu so ob splošni reorganizaciji leta 2001 na novo opredelili tudi sistem vrednot blagovne znamke Elan: Slovenija, Real Tech in specializacija (The new Elan Brand Strategy, 2001, str. 66).

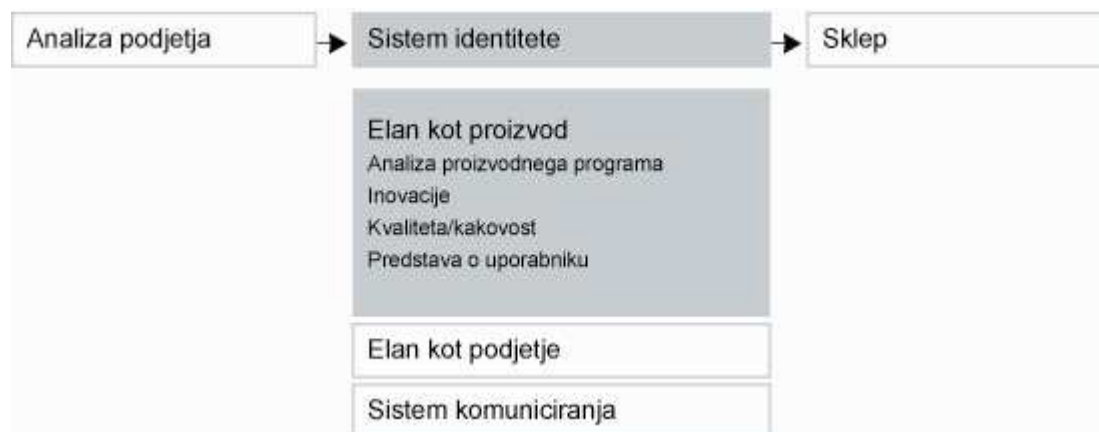
Slika 12: Sistem vrednot blagovne znamke Elan



Vir: The Brand design manual, 2001, str. 25.

Čeprav gre za opredelitev bistvenih dejavnikov razlikovanja blagovne znamke, je omemba tega sistema na tem mestu precej dobrodošla, saj na nek način povzema strateško pozicioniranje podjetja glede na konkurenco.

4.3 Sistem identitete blagovne znamke Elan



4.3.1 Elan kot proizvod

4.3.1.1 Analiza proizvodnega programa

Elan je edini slovenski in sedmi svetovni proizvajalec smuči. Svojo ponudbo na podlagi novo zasnovane strategije blagovne znamke leta 2001 od konkurence definira na podlagi treh glavnih atributov; real techa, slovenskega porekla in svoji izrecni omejenosti na proizvodnjo samo smuči in snežnih desk.

Osnovni program leta 2001 sestavljajo štiri osnovne skupine smuči, in sicer tekmovalni Sport program, Allround program, Fun in Freeride skupina (The new Elan brand strategy, 2001, str. 20). Temeljni problem Elanovih smuči je precej nekonsistentno poimenovanje skupin in modelov, kar je do neke mere mogoče opravičiti z spreminjanjem trendov na trgu smuči (nove kategorije).

Slika 13: Prikaz Skupin in modelov smuči v sezonah 2000/01, 2002/03 in 2004/2005



Vir: The new Elan Brand Strategy 2001, Elan Ski Collection 2002/03 in Elan Ski Collection 2004/05.

Nekonsistentnost je razvidna tudi iz zgornje razpredelnice kategorij in modelov, ki so se spreminjale iz sezone v sezono.

Iz raziskave sta razvidna dva zelo pomembna trenda, ki utegneta po mnenju evropskih trgovcev pustiti precej velik vpliv na trgu smuči. Prvi je tako imenovana Twintip kategorija smuči, oziroma smuči za prosti slog z ukrivljenim repom. Po mnenju prodajalcev ima ta za zdaj majhna tržna niša precej svetlo prihodnost predvsem na račun mladih, ki so na smuči preskočili iz snežnih desk. Vseeno veliko prodajalcev opozarja na sindrom muhe enodnevnice.

Zelo svetlo prihodnost večina prodajalcev pripisuje segmentu izposoje smuči. Na razcvet tega dejavnika vplivajo predvsem cene smučarske opreme, pomanjkanje časa za redno smučanje in možnost testiranja različnih modelov, v Švici velik pomen temu pripisujejo tudi zaradi otrok.

4.3.1.2 Inovacije

Real tech, ena izmed treh temeljnih obljub jedra blagovne znamke, bo namenjala za uporabo samo tiste materiale in procese, ki so dejansko pomembni in uporabni za uspešnost produkta. Elan zagovarja inovativnost z lastnimi idejami, vizijo in kreativnostjo, vlaganjem v raziskave in razvoj ter futurističnimi iznajdbami. To je razvidno tudi iz spodaj navedenega pregleda dosedanjih inovacij podjetja Elan (The new Elan brand strategy, 2001, str. 59):

1979 – prva parabolično oblikovana smučka na svetu, neposredna predhodnica karving smuči
 1985 – Comprex: narezana stisnjena lesena sredica
 1986 – prve karving smuči na svetu
 1989 – samostoječ cap oziroma monocoque konstrukcija, ki nadomesti dosedanje "sendvič" konstrukcijo
 1992 – MBX: prve monoblock smuči
 1994 – carver SCX: prve parabolične smuči
 1997 – X Tech: prve tanjše smuči z okovjem na vrhu
 1998 – integrirano okovje
 2001 – X-press tehnologija
 2003 – Fusion

Real tech tudi leta 2004 ostaja ena temeljnih obljub na evropskem trgu. Elan nadaljuje svojo zvestobo inovacijam in vlaganjem v raziskave in razvoj.

K repozicioniranju blagovne znamke Elan in posledično izboljšanju strukture prodaje smuči je bistveno pripomogla tudi vpeljava sistema integriranega okovja Fusion v sezoni 2003/04 (Korošec L., Prispevek sistema Fusion k repozicioniranju blagovne znamke Elan, 2005). V letu vpeljave sistema je bila tako povprečna prodajna cena za 19 % višja kot v letu 2001, z vpeljavo sistema v vse produktne kategorije pa kar za 29 %. Z vidika repozicioniranja blagovne znamke je zanimiv tudi podatek o cenovnih razredih, saj je vpeljava sistema Fusion zvišala prodajo v najvišjem cenovnem razredu (nad 400 evrov) za 13 odstotnih točk v letu 2003 (Korošec, 2005).

O dobrem odzivu na trgu priča tudi raziskava evropskih prodajalcev, kjer je 12 % nemških prodajalcev opredelilo Elanov model Fusion S Series kot prvo oziroma drugo najpogostejšo zahtevo kupcev, v Švici 5 % in v Franciji 1 %. V italjanskih in avstrijskih trgovinah pa Elan nikoli ni omenjen kot prva oziroma druga izbira (povzetek poročil: European Ski Retailer Trends Report, 2004).

Vlogo Elana kot inovativnega podjetja potrjuje tudi raziskava evropskega trga, ki Elan s povprečno oceno 7.5 postavlja na 5. mesto (European Ski Retailer Trends Report: Europe, 2004, str. 24). Oceno so evropski distributerji podeljevali s pomočjo lestvice od 1 do 10, kjer najvišja ocena pomeni odlično pokrivanje določenega področja. Odlično se je Elan odrezal predvsem na nemškem trgu, kjer so mu prodajalci podelili prvo mesto s povprečno oceno 8.4 (European Ski Retailer Trends Report: Germany, 2004, str. 25). Najslabše se je Elan odrezal na avstrijskem trgu, kjer so mu prodajalci podelili deveto mesto s povprečno oceno 7.

Slika 14: Blagovne znamke v Evropi glede na inovativnost in ocena inovativnosti Elana po posameznih evropskih državah



Vir: Povzetek poročil: European Ski Retailer Trends Report, 2004.

4.3.1.3 Kakovost/vrednost

Tržna raziskava ob prenovi strategije blagovne znamke leta 2001 je pokazala, da Elan med osmimi najmočnejšimi smučarskimi proizvajalci lahko ponudi najcenejše smuči v vseh skupinah, razen v tekmovalni skupini (The new brand strategy, 2001, str. 47–50). Glavni problem je v tem, da je srednji cenovni razred precej nasičen in tako omogoča zelo malo diferenciacije, saj vsa podjetja pokrivajo približno cel cenovni razpon. Potfelij analiza konkurence, izdelana na podlagi dveh koordinat (cena, tekmovalna usmerjenost posameznih podjetij) pokaže, da ostaneta Elanu dve strategiji. Prvič, da se kot poceni tekmovalno usmerjeno podjetje poskuša premakniti k drugim, modno usmerjenim smernicam. Drugič, da poskuša ob še dodatnem zniževanju cen zagotoviti in izboljšati kvaliteto.

Danes ostaja Elan, eden najcenejših evropskih proizvajalcev, zvest kakovosti izdelka in spodbudno je, da to prepoznajo tudi evropski proizvajalci. V raziskavi evropskih prodajalcev smučarke opreme je tudi del raziskave, kjer so povzeta najbolj pogosta mnenja iz intervjujev s posameznimi prodajalci. Najbolje so Elanovo kakovost glede na vrednost ocenili na nemškem trgu, kjer je dobil najboljšo oceno (European Ski Retail Trends Report Germany, 2004, str. 65).

Slika 15: Mnenja prodajalcev o poslovnem odnosu s podjetjem Elan

DRŽAVA	splošna ocena (+ =pozitivno, 0 =neopredeljeno, - = negativno)
Avstrija	(-) slabi pri reklamacijah (o) aktivni prodajni posredniki
Francija	(o) nobenih obiskov iz Elana
Švica	(-) naraščanje cen, upadanje prodaje, slab posel
Nemčija	(+) cenovno zanimivi, motivirani prodajalci

Vir: Povzetek poročil: European Ski Retailer Trends Report, 2004.

4.3.1.4 Predstava o uporabniku

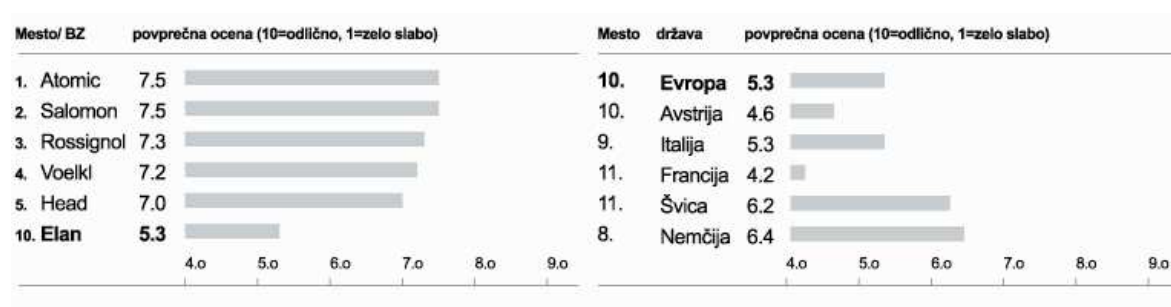
Na podlagi raziskave Outfit4 nemškega trga iz leta 1998 je Elan leta 2001 poskušal opredeliti ciljne skupine svoje blagovne znamke. V bistvu gre za obstoječe subkulture v družbi, ki imajo v vsakodnevnem življenju približno isto mnenje in način komuniciranja. Iz splošne raziskave življenjskih navad so tako najprej izločili smučarje, ki so jih v naslednjem koraku dodatno segmentirali po naslednjih kriterijih: redni smučarji, počitniški smučarji in smučarji izletniki (The new Elan Brand Strategy, 2001, str. 87).

Na podlagi socialnega statusa in vrednostne orientiranosti so opredelili pet ciljnih skupin z visokim interesom za alpske športe. V naslednjem koraku analize so na podlagi Elanovega sistema vrednot dokončno opredelili tri interesne skupine tako imenovane Elanove skupnosti (The new Elan Brand Strategy, 2001, str. 93), in sicer:

- A. **Adaptivci** oziroma ljudje, ki v življenju iščejo kreativnost, odgovornost in delujejo neodvisno. Želijo živeti kar se da udobno in si pri tem privoščiti čim več. Iz socialnega vidika gre za mlade ljudi do tridesetega leta starosti, odprte glave, tolerantne narave in brez posebnih predsodkov.
- B. Med **postmoderne** predstavnike štejemo mlade, večinoma med 20. in 25. letom starosti, ki zavračajo družbene norme in zvestobo.
- C. **Hedonisti** stavijo predvsem na svobodo, neodvisnost in spontanost. V življenju bežijo pred vzorci in zavračajo modne trende.

Ne glede na težko določanje ciljnih skupin je dejstvo, da je situacija na trgu končnih potrošnikov za Elan precej neugodna. Slabe izkušnje podjetja potrjujejo tudi rezultati raziskav, saj indeks trenutnega zanimanja končnih uporabnikov na evropskem trgu postavlja Elan na zelo slabo 10. mesto.

Slika 16: Blagovne znamke v Evropi glede na zanimanje kupcev in povprečna ocena zanimanja kupcev za blagovno znamko Elan po posameznih evropskih državah



Vir: Povzetek poročil: European Ski Retailer Trends Report, 2004.

Slika 17: Povprečna ocena odnosa do uporabnikov blagovnih znamk in povprečna ocena odnosa do uporabnikov blagovne znamke Elan po posameznih državah.



Vir: Povzetek poročil: European Ski Retailer Trends Report, 2004.

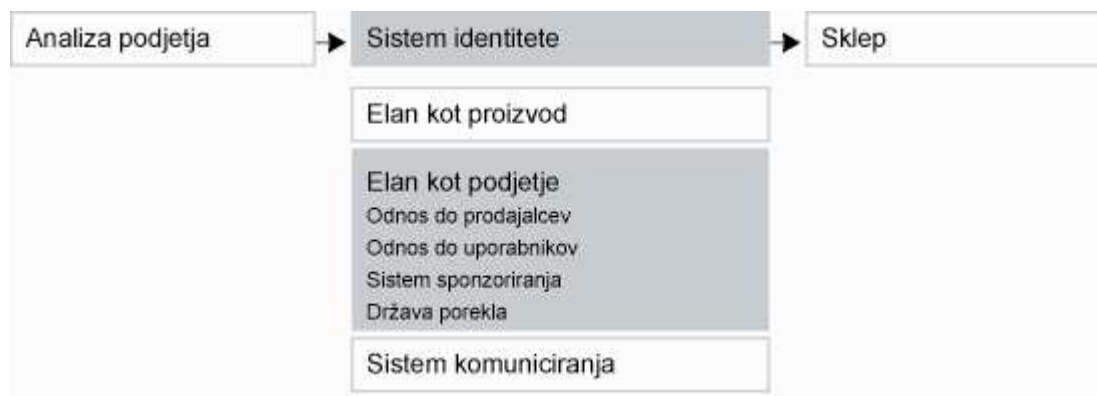
Za utemeljeno razlago bi potrebovali obširno raziskavo končnih uporabnikov, ki je Elan v zadnjih letih ni opravil predvsem zaradi finančnih in izvedbenih razlogov. Sklepamo lahko, da je Elan v svojem komuniciranju posvetil preveč pozornosti predvsem pristopu B2B, ki ga je gradil na tako imenovanem konceptu virusnega marketinga, kjer preko trga B2B z minimalnimi vložki vstopamo na trg končnih uporabnikov.

Slika 18: Elanov koncept virusnega marketinga



Vir: The new Elan Brand Strategy, 2001, str. 201.

4.3.2 Elan kot podjetje



4.3.2.1 Odnos do prodajalcev

Danes ima Elan proizvodne objekte v Sloveniji (smuči, potovalne jadrnice), Avstriji (snežne deske) in na Hrvaškem (motorni čolni), svoje izdelke pa prodaja po svetu prek neodvisnih distributerjev, v nekaterih državah, kot so ZDA, Japonska, Kanada, Nemčija in Švica, pa to vlogo prevzemajo Elanove lastne družbe (Osebna izkaznica podjetja Elan, 2004, str. 1).

Elan je z novo strategijo blagovne znamke definiral vlogo ciljnih skupin in njihov pomen pri zagotavljanju prepoznavnosti blagovne znamke. Temeljni cilj je bil oblikovanje strategije, pri kateri bi prek marketinga B2B vplivali na trg B2B. Tako je bil oblikovan sistem virusnega marketinga, kot je opisan pri definiciji Elanovih končnih uporabnikov.

Pri tem je Elan na novo definiral in opredelil svojo prodajno strukturo, s katero so prodajalce in naročnike razvrstili v tri skupine (The new Elan Brand Strategy, 2001, str. 204):

- **ključni naročniki**, ki predstavljajo več kot 50 % Elanovega letnega prometa,
- **prodajalci A**, ki predstavljajo 80 % Elanovega letnega prometa (torej vključno s ključnimi naročniki),
- **prodajalci B**, ki predstavljajo 20 % Elanovega prometa.

Za vsako skupino posebej so bili ob tej priložnosti oblikovani tudi načini komuniciranja in podpore v obliki prodajnih orodij (telefonska podpora, podpora preko elektronske pošte, organizacija dogodkov ...).

Elan v resnici namenja precej pozornosti motivaciji prodajalcev, kar je sicer značilno za vse smučarske proizvajalce. Glede na odzive prodajalcev lahko ocenimo, da je strategija virusnega marketinga dosegla in na nekaterih trgih celo presegla svojo kritično maso (Nemčija). Zavedati se moramo, da gre za metodo, ki zagotavlja maksimalen prihodek na

vložene investicije, vendar je njegova efektivnost s strani končnih uporabnikov zelo vprašljiva.

Zelo dober pokazatelj realnih razmer pri Elanovi komunikaciji B2B je t. i. indeks zaupanja prodajalcev oziroma indeks DCI (Dealer Confidence Index). Indeks neposredno temelji na odzivu prodajalcev in je dober kaže, kako se prodajalci »počutijo« ob določenem podjetju. DCI nastane s pripisovanjem treh različnih ocen (3 za pozitivno, 2 za indiferentno mnenje in 1 za negativno mnenje), nato pa se povprečna ocena določene blagovne znamke deli s povprečno oceno vseh blagovnih znamk in množi s sto. Tako na primer ocena 100 pomeni splošno povprečno oceno, 110 pa 10 točk nad povprečjem (European Ski Retailer Report Europe, 2004, str. 52).

Slika 19: DCI oziroma indeks zaupanja prodajalcev v blagovno znamko Elan po evropskih državah



Vir: Povzetek poročil: European Ski Retailer Trends Report, 2004.

Še boljšo sliko o odnosu do svojih prodajalcev dobimo s pregledom podrobnejših opisov posameznih ocen evropskih prodajalcev. Zopet se je Elan najbolje odrezal na nemškem trgu, kjer mu pripisujejo dobre prodajne predstavnike ter kvalitetne in inovativne proizvode za primerno ceno.

Slika 20: Mnenja prodajalcev o poslovnem odnosu s podjetjem Elan

DRŽAVA	splošna ocena (+ =pozitivno, 0 =neopredeljeno, - = negativno)
Avstrija	(-) slabi pri reklamacijah (o) aktivni prodajni posredniki
Francija	(o) nobenih obiskov iz Elana
Švica	(-) naraščanje cen, upadanje prodaje, slab posel
Nemčija	(+) cenovno zanimivi, motivirani prodajalci

Vir: Povzetek poročil: European Ski Retailer Trends Report, 2004.

Zanimiva je zopet precej negativna ocena na avstrijskem trgu, ki jo je dobro jemati z nekaj rezerve, saj ima slab Elanov sloves na tem trgu gotovo kompleksnejše razloge.

Mogoče je vredno prikazati še mnenje evropskih prodajalcev glede poslovnih pogojev podjetja Elan. S povprečno oceno 6.4 v Evropi zaseda 5. mesto, kar ni slaba ocena.

Slika 21: Ocena dobička, namenjenega prodajalcem



Vir: Povzetek poročil: European Ski Retailer Trends Report, 2004.

4.3.2.2 Sponzoriranje

Bogata zgodovina športnih uspehov, med katerimi sem že omenil legendarnih 86 zmag v svetovnem pokalu Ingemarja Stenmarka. Še leta 2001 je imelo podjetje pod svojim okriljem približno petnajst vrhunskih tekmovalcev v alpskih in nordijskih disciplinah, med katerimi sta, približno enako kot pri konkurenci, iztopala eden do dva tekmovalca (The new Elan Brand Strategy, 2004, str. 20).

Kljub izredni pomembnosti takšnega komuniciranja smučarskega podjetja je danes situacija v Elanu precej slaba. Krivdo gre prav gotovo pripisati precej zmanjšanim proračunskim sredstvom za te namene v sezoni 1999/2000, s čimer je podjetje izgubilo težko pridobljen položaj v svetovni smučarski sceni. Danes se podjetje vrača z novo strategijo sponzoriranja tekmovalcev, s specifičnimi osebnostnimi lastnostmi.

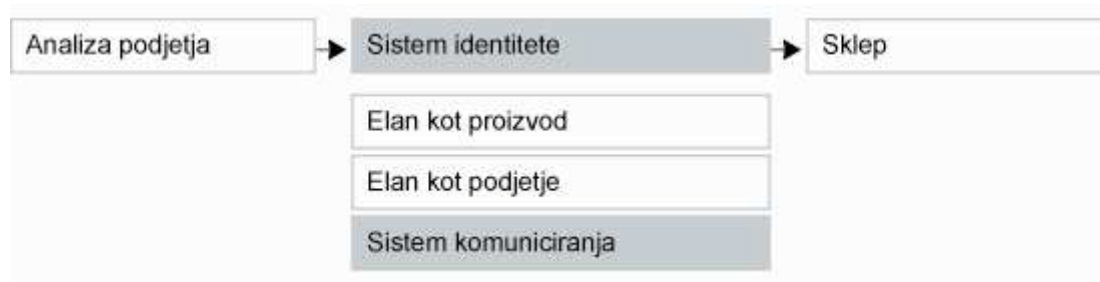
4.3.2.3 Država porekla

Elan je z novo strategijo svoje blagovne znamke uvstil svoje poreklo med tri najpomembnejše vrednote jedra blagovne znamke (Brand design manual, 2001, str. 9). Slovensko poreklo naj bi podjetju omogočilo odlično izhodišče za diferenciranje, predvsem na podlagi neokrnjene slovenske narave, robustnega in trdega slovenskega karakterja in ekonomske uspešnosti naše države.

Danes bi o prepoznavnosti robustnega slovenskega karakterja lahko izgubili marsikatero besedo, toda dejstvo je, da je bila ideja o uvrstitvi Slovenije kot države porekla v osnovni sistem vrednot blagovne znamke leta 2001 precej pogumna in dolgoročno usmerjena

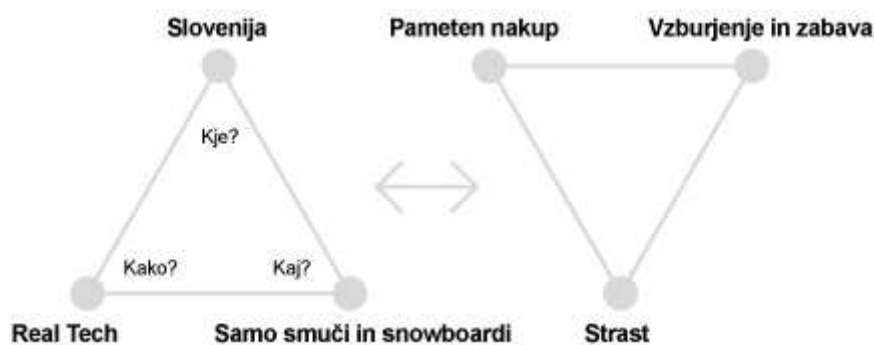
odločitev. Če je imel napis Hand made in Slovenia leta 2001 v Evropi precej balkanski prizvok, je z današnjim splošnim trendom selitve svetovne proizvodnje na vzhod ta napis dobil popolnoma nov pomen. Slovenija je namreč od leta 2004 polnopravna članica Evropske unije in podoba slovenske rokodelske spretnosti utegne precej pomagati v primerjavi s podobo konkurenčnih izdelkov kitajske proizvodnje.

4.3.3 Sistem komuniciranja



Z na novo opredeljeno strategijo leta 2000 je podjetje uveljavilo nov sistem komuniciranja, ki sem ga v obliki sistema virusnega marketinga že opredelil pri obravnavi Elanovih ciljnih uporabnikov. Podjetje je v danem trenutku precej podrobno definiralo tudi simbolni sistem blagovne znamke in način komuniciranja. Oba naj bi temeljila na sistemu vrednot in pozicioniranja blagovne znamke.

Slika 22: Sistem vrednot in pozicioniranja blagovne znamke Elan



Vir: The Brand design manual, 2001, str. 25.

Med komunikacijske konstante podjetja štejemo ime organizacije, logotip podjetja, barvni sistem, sredstva korespondence, slogan, tipografijo in ostale elemente komuniciranja, s katerimi podjetje ustvarja in ohranja željeno podobo pri svojih ciljnih skupinah.

Opozoriti moramo, da bi za verodostojno preverjanje komunikacijskih konstant Elan potreboval samostojno tržno raziskavo, ki bi se nanašala zgolj na Elanove ciljne skupine in zgolj na Elanovo blagovno znamko kot predmet raziskave. Kljub tej pomembni omejitvi,

lahko na podlagi obstoječe raziskave evropskih prodajalcev leta 2004, izkušenj podjetja zadnjih nekaj let in lastne zdrave pameti podamo vsaj oceno komunikacijskih konstant blagovne znamke Elan.

Pred podrobnejšim pregledom posameznih konstant še enkrat izpostavimo mnenja evropskih prodajalcev, ki se posredno ali neposredno nanašajo na posamezne dele komuniciranja blagovne znamke Elan.

Slika 23: Povzetek mnenj evropskih prodajalcev o komunikacijskih konstantah blagovne znamke Elan

DRŽAVA	splošna ocena (+ = pozitivno, 0 = neopredeljeno, - = negativno)
Avstrija	(o) podoba se mora izboljšati
Italija	(o) nekonsistentna podoba
Francija	(o) ne preveč ugodna podoba
Švica	(o) mogoče več oglaševanja za boljšo podobo
Nemčija	(-) pomanjkljiva podoba, več oglaševanja

Vir: Povzetek poročil: European Ski Retailer Trends Report, 2004.

Slika 24: Evropski prodajalci o mnenju kupcev glede blagovne znamke Elan

DRŽAVA	splošna ocena (+ = pozitivno, 0 = neopredeljeno, - = negativno)
Avstrija	(-) "cheap" smučke
Italija	(-) kupci ne zahtevajo Elanovih smučk
Francija	(+) zaželeni, trpežni produkti
Švica	(-) cene rastejo, prodaja upada
Nemčija	(+) od poceni izdelka do tehnične dovršenosti

Vir: Povzetek poročil: European Ski Retailer Trends Report, 2004.

Slika 25: Povprečna ocena oglaševanja in promocije smučarskih blagovnih znamk in povprečna ocena oglaševanja in promocije blagovne znamke Elan po posameznih državah.



Vir: Povzetek poročil: European Ski Retailer Trends Report, 2004.

Kot je razvidno iz zgoraj prikazanega povzetka raziskave, največji problem izhaja iz Elanovega virusnega sistema marketinga, ki preko komuniciranja B2B posredno vpliva na končne potrošnike. S tem je mogoče delno opravičiti splošno nezanimanje kupcev (push strategija) za Elanove izdelke, saj jih k nakupu spodbujajo predvsem motivirani in dobro informirani prodajalci (pull strategija). Del krivde lahko pripišemo tudi nekonsistentnemu sistemu komunikacijskih konstant podjetja Elan.

43.3.1 Nova celostna grafična podoba blagovne znamke Elan

Finančni in lastniški pretresi so prislili podjetje, da je leta 2000 sprejelo nekaj kratkoročno usmerjenih odločitev, s katerimi so poskušali na trgu dokazati, da so še vedno verodostojen proizvajalec. Takšna odločitev je bila tudi sprememba celostne grafične podobe podjetja, ki je nastala prevsem pod pritiskom modnih trendov, in je bila s tega vidika precej kratkoročna odločitev.

Slika 26: Star in nov logotip podjetja Elan



Vir: Elan

Čeprav je logotip danes precej dobro uveljavljen v svetovni smučarski industriji, predvsem po zaslugi Elanove vztrajnosti, in nimam na voljo nobene raziskave odzivov na prenovljeno celostno grafično podobo, lahko logotipu očitamo kar nekaj pomanjkljivosti. V trenutku prenove je dana rešitev verjetno pomenila precejšnjo svežino v skladu z oblikovalskimi trendi, toda dolgoročno so se po mnenju Elanovih oblikovalcev pokazale

vse njegove pomankljivosti: slaba oblikovna izdelava, slaba berljivost in aplikativnost, slaba simbolna vrednost ...

V skladu z novo strategijo je bil leta 2001 izdelan nov slogan *Ride on*, ki naj bi odražal osnovno idejo Real Techa: moč, zdržljivost, direktnost in robustnost kot slovenske vrednote. Slogan je predpisan, da se vedno uporablja skupaj z novim logotipom v vseh oblikah oglaševanja (Design Brand Manual, str. 34). Nekaj več sreče je imelo podjetje pri določeni črkovni vrsti Helvetica, ki naj bi bila po zagotovilih oblikovalskega priročnika vse prej ko dologočasna (Design Brand Manual, str. 39). Srečo je imelo podjetje predvsem iz razloga, da je črkovna vrsta Helvetice tako generično zasnovana, da omogoča kar nekaj oblikovnih smeri. To je vidno še iz primerjave predpisane in današnje uporabe Helvetice v komunikacijskih materialih podjetja Elan.

4. 4 Analiza rezultatov in oblikovanje alternativ



Čeprav smo se v študijskem primeru posvetili odkrivanju predvsem komunicirane identitete podjetja, lahko na podlagi rezultatov potegnemo nekaj zanimivih zaključkov o identiteti blagovne znamke Elan na evropskem trgu, ki jih lahko grobo skiciramo tudi z matriko prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Slika 27: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti identitete Elan

	Priložnosti	Nevarnosti
Prednosti	Samo smuči Real Tech/ Inovacije Slovenija/ država porekla Pameten nakup	Odnos do prodajalcev Koncept virusnega marketinga
Slabosti	Pozicioniranje: strast, vzburjenje in zabava Kakovost/Vrednost Sponzoriranje	Komunikacija (push strategija) Zanimanje kupcev (pull strategija) Celostna grafična podoba

Na podlagi raziskave lahko zaključimo, da je podjetje leta 2000 po dolgoletni krizi s strateško reorganizacijo precej dobro in pogumno opredelilo sistem vrednot in prednosti blagovne znamke (slika 21, stran 35). Tako je podjetje tudi dejansko prepoznano kot

inovativen proizvajalec smučarske opreme iz Slovenije. Videli smo, da je bila za leto 2000 pogumna predvsem identifikacija s Slovenijo, saj je imela ta ideja v času oblikovanja nove strategije precej balkanski prizvok. Danes, ko se evropska proizvodnja masovno širi na cenejši vzhod, pa ima evropsko poreklo smuči (hand made in Slovenia) precej pozitiven učinek, ki se bo verjetno obrestoval šele dolgoročno.

Podjetje je lahko zelo zadovoljno tudi s prepoznavnostjo Elana kot inovativnega podjetja. V Elanu uspešno nadaljujejo tradicijo vlaganja v razvoj, kar je še posebej prepoznavno na nemškem trgu, kjer Elan na področju inovacij zaseda prvo mesto (slika 14, stran 29). Pri tem je sicer potrebno upoštevati značilnosti posameznih trgov, saj so slabi rezultati na avstrijskem trgu delno pogojeni tudi z zahtevnostjo in izbirčnostjo avstrijskih smučarjev, ki v veliki meri prisegajo predvsem na domače proizvajalce.

Večja nevarnost pri intepretaciji podatkov se skriva v samem dejstvu, da so bili v raziskavi anketirani samo prodajalci smučarske opreme, s katerimi ima Elan precej dobre odnose. Videli smo, da ti temeljijo na Elanovi metodi virusnega marketinga (slika 17, stran 31), s katero podjetje vpliva na končne uporabnike prek mnenjskih voditeljev in dobro motiviranih prodajalcev. Prednost takšne metode je, da lahko podjetje z relativno majhnim finančnim vložkom doseže precej veliko kritično maso, kar jim je na nemškem trgu nedvomno uspelo. Slabost pa je v tem, da brez dodatnih vlaganj v komunikacijo s končnimi uporabniki podjetje te kritične mase nikoli ne preseže.

To je razvidno tudi iz povzetka mnenj prodajalcev o trenutnem zanimanju kupcev za posamezne blagovne znamke, kjer je stanje Elana precej porazno (slika 16, stran 31). Elanove smuči so tako v očeh evropskih smučarjev prepoznavne kot precej nezaželen izdelek slabega videza, po drugi strani pa so prepoznavne kot inovativen in dovršen izdelek dobrih vozni lastnosti. Iz takšne situacije je možno sklepati, da je Elan v zadnjih letih preveč pozornosti namenjal tako imenovani push strategiji prepričevanja kupcev prek trgovcev.

Del krivde lahko pripišemo slabo definiranemu in nekonsistentnemu komunikacijskemu sistemu blagovne znamke, ki je v letu 2000 nastal predvsem pod pritiskom časovne stiske in modnih trendov. Nekonsistentnost je razvidna tudi iz pregleda komunikacijskih materialov, smučarskih kolelcij in uporabe celostne grafične podobe.

K slabši podobi gotovo pripomore tudi slabo udejstvovanje Elana v smučarskem pokalu, kjer se je Elan umaknil v ozadje pod finančnim pritiskom poznih devedestetih in tako zapravljal težko prigarano podobo tekmovalnega duha z legendarnim Ingemarjem Stenmarkom in Bojanom Križajem.

Če se pri iskanju rešitev in alternativ vrnemo k teoriji v prvem delu diplomske naloge, lahko na podlagi Balmerjevega sistema sedmih pristopov pri spremembi identitete (stran

15) zaključimo, da je bila sprememba v strategiji organizacije dobro zastavljena. Na podlagi študijskega primera bi lahko zaključili, da podjetje nujno potrebuje spremembo v komunikaciji, ki bo bolj uspešna pri uveljavljanju sistema vrednot in prednosti blagovne znamke Elan. Skrajni korak bi v tem primeru pomenila prenova komunikacijskega sistema blagovne znamke, ki bi bila precejšen finančni zalogaj, a obenem odlična priložnost za oblikovanje konsistentnega komunikacijskega sistema. Veliko bi podjetje doseglo že z večjo konsistentnostjo pri dosedanjem delu in obstoječem sistemu komuniciranja. Če namreč podjetje vlaga nekaj sezon razvoja in marketinških sredstev v poudarjanje države porekla (hand made in Slovenia), X-press tehnologije (poudarjeni rdeči križi na smučeh), potem pa neke sezone ti elementi skoraj povsem izginejo in jih nadomestijo nove strategije (World of Elan), kupcem težko zamerimo zmedenost.

Sklep

Kadar govorimo o identiteti podjetja in njenem raziskovanju, je kompleksnost proučevanja odvisna predvsem pristopa. To je razvidno že iz zgodovinskega pregleda in razvoja terminologije, kjer so se marketinški strokovnjaki v prvih razvojnih fazah ukvarjali predvsem s podobo in ugledom podjetja, ki se poraja v glavah njihovih ciljnih skupin. Z razvoje konkurenčnega okolja, segmentiranjem trga, globalnim povezovanjem in koncentriranjem, specializiranjem ponudbe in drugimi globalnimi vpivi današnjega okolja pa so podjetja na lastni koži začutila pomen dobro zastavljene in upravljanje identitete podjetja. Počasi postane jasno, da menedžment identitete podjetja ne more biti zgolj domena marketinškega oddelka, ampak mora odražati aktivno sodelovanje celotnega podjetja, ki v stiku z različnimi interesnimi skupinami vsak na svoj način doprinesejo h končni identiteti podjetja.

V teoretičnem delu diplomske naloge smo videli, da vrh multidisciplinarnega proučevanja lahko prikažemo s tako imenovanim ACID testom identitete organizacije, ki z odkrivanjem štirih vidikov identitete podjetja predstavlja najkompleksnejši pristop. Avtor je tako v model, s katerim odkrijemo komunicirano, idealno, željeno in dejansko identiteto vključil najrazličnejše raziskave; od povsem običajnih marketinških raziskav do povsem strateških analiz, opredelitev scenarijev, analiz deležnikov, itn. Če je Balmerjev test dobra teoretična osnova za prikaz pomembnosti multidisciplinarnega pristopa pri odkrivanju identitete organizacije, pa se raziskovanje v realnem okolju še dodatno zakomplicira.

Kot smo videli v študijskem primeru podjetja Elana d.d., je uspešnost proučevanja v realnem okolju dodatno pogojena z vsebino in razpoložljivostjo podatkov, finančnih sredstev in nenazadnje samega sodelovanja podjetja. Na podlagi razpoložljivih podatkov, sem se odločil za raziskavo identitete podjetja Elan d.d. na evropskem smučarskem trgu,

oziroma za analizo identitete podjetja z vidika avstrijskega, francoskega, italjanskega, nemškega in švicarskega trgu v letu 2004.

Glede na to, da v večjem delu proučujemo komunicirano identiteto podjetja, sem pri oblikovanju modela raziskave izhajal iz Aakerjevega sistema identitete blagovne znamke. Slednjega sem, glede na specifičnost proučevanega izdelka, razdelil na dva dela. V prvem delu sem definiral tiste attribute, ki se nanašajo neposredno na Elanove smuči kot izdelek. V drug del sem vključil attribute, ki se nanašajo na Elan kot organizacijo v celoti in imajo posreden vpliv na identiteto podjetja (na primer atribut države porekla na strani 34).

Tako opredeljene attribute sem v naslednjem koraku proučil z dveh vidikov, želenega in dejanskega stanja. Želeno stanje sem ocenjeval glede na nove strateške usmeritve podjetja po veliki reorganizaciji leta 2000, korigirane s tekočimi izkušnjami podjetja na trgu, ki sem jih razbral iz pogovorov z vodilnimi. Pri vsakem atributu sem nato definiral še dejansko stanje na trgu, ki sem ga izluščil iz obširne raziskave evropskega smučarskega trga v letu 2004. Med največje omejitve svojega pristopa štejem tako ravno dejstvo, da sem pri definiranju posameznih atributov izhajal iz razpoložljivih podatkov, čeprav bi bil obraten pristop verjetno bolj verodostojen (definiranje atributov, nato oblikovanje in izpeljava raziskave).

Čeprav gre v tem študijskem primeru za poenostavljen prikaz realnega okolja, je vseeno dobro razvidno, da je kompleksnost proučevanja identitete organizacije, poleg finančnih, časovnih in drugi realnih omejitev, v precejšnji meri odvisna od pristopa k raziskovanju. Različnih vidikov, modelov in virov pri odkrivanju identitete v realnem okolju podjetja namreč nikoli ne zmanjka.

Literatura:

1. Aaker David A.: Building Strong Brands New York : The Free Press, 1996. 380 str.
2. Abratt Russell: A New Approach to the Corporate Image Management Process. Journal of Marketing Management, Helensburg 1989, 5, str. 63–76.
3. Balmer John M. T. Wilson Alan: Corporate identity, There is More to It Than Meets the Eye. International Studies of Management & Organization., White Plains, 28(1998), 3, str. 12–31.
4. Balmer John M. T.: Corporate branding and Connoisseurship. Journal of General Management, London 21(1995), 2, str. 24–46.
5. Balmer John M. T.: Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. Journal of Marketing Management, Helensburg 1998, 14, str. 963–996.
6. Balmer John M. T, Soenen G. B.: The Acid Test of Corporate Identity Management. Journal of Marketing Management, Helensburg 1999, 15, str. 69–92.
7. Birkigt K.; Stadler M.: Corporate Identity, Funktionen, Fallbeispiele, Landsberg am Lech : Verlag Moderne Industrie, 1986. 599 str.
8. Brandt Hans, Bugel Jurjen: From Brand proposition to involvement and dialogue. Total Identity. Amsterdam : BIS Publishers, 2003, str. 16–21.
9. Bristol L. H.: Developing the Corporate image, a management guide to public relations. New York : Scribner, 1960. 298 str.
10. de Heus Edesco: In the Beginning was the word. Total Identity. Amsterdam : BIS Publishers, 2003. str. 22–26.
11. de Heus Edesco: Corporate Communications Management. Total Identity. Amsterdam: BIS Publishers, 2003a, str. 46–51.
12. Drame Ines: Zmagovalec v senci zmagovalcev. Kronika 1945–1995. Begunje : Elan, 1995, str. 10–12.
13. Gray Edmund, Balmer John M. T.: Managing Corporate Image and Corporate Reputation. Long Range Planning, London 31(1998), 5, str. 695–702.
14. Grum Kobal Darja: Bivanja samopodobe. Ljubljana : i2, 2003. 207 str.

15. Hatch M, Schulz M: Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. European Journal of Marketing, Bradford 31(1997), 5/6, str. 340–355.
16. Hočevár Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana : GV Založba, 2003. 288 str.
17. Kapferer J. N.: Strategic Brand Management; New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity. London : Kogan Page, 1992. 230 str.
18. Kennedy S. H.: Nurturing Corporate Images; Total Communication or Ego Trip?. European Journal of Marketing, Bradford 11(1977), 1, str. 120–164.
19. Klein Naomi: No Logo: Taking aim at the brand bullies. New York : Picador, 2000. 490 str.
20. Kos, Mojca: Aktiviranje oblikovalskih potencialov z menedžmentom oblikovanja. Magistrsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2004. 210 str.
21. Kotler Philip: Marketing Management-Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
22. Marconi Joe: Beyond Branding: How Savvy Marketers Build Brand Equity to Create Products and Open new Markets. Chicago : Probus Publishing Company, 1993. 213 str.
23. Možina Stane: Sociopsihologija v podjetju. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991. 356 str.
24. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 287 str.
25. Musek Janek: Znanstvena podoba osebnosti. Ljubljana : Educy, 1993. 418 str.
26. Olins Wally: Corporate Identity: Making Business Strategy visible through Design. London : Thames&Hudson, 1989. 224 str.
27. Razboršek David: Celostna grafična podoba kot sestavina imagea podjetja Tuš. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2002. 107 str.
28. Repovš Jernej: Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij. Ljubljana : Edicija Studio Marketing, 1995. 191 str.

29. Schmittel W.: Process visual, Development of Corporate Identity. Zurich : Abc Edition, 1978. 204 str.
30. Van Riel, Cees B. M., Balmer J.M.T: Corporate identity: the concept, its measurement and management. European Journal of Marketing. Bradford 31(1997), 5/6, str. 340–355.
31. Van Riel, Cees B. M.: Principles of Corporate Communications. Hertfordshire : Prentice Hall, 1995. 239 str.
32. Van Riel. Smidts A., Pruyn A.: ROIT: Rotterdam Organizational Identification Test. Working paper. Glasgow : Strathclyde University, 1994. 134 str.

Viri:

1. 60 years of innovations. Begunje : odnosi z javnostmi podjetja Elan, 2005.
2. About Elan. Begunje : odnosi z javnostmi podjetja Elan, 2005.
3. Babcook Brian: Elan Fusion S12. [URL:<http://www.ski-review.com/elan/666>], 22. 10. 2004.
4. Brand Design Manual: Elan. Ideenhouse, 2001. 65 str.
5. Elan, an Extraordinary Philosophy. Elan Begunje : odnosi z javnostmi podjetja Elan, 2005.
6. European Ski Retailer Trends Report Europe. Sports Marketing Surveys Ltd, 2004. 58 str.
7. European Ski Retailer Trends Report Austria. Sports Marketing Surveys Ltd, 2004. 77 str.
8. European Ski Retailer Trends Report France. Sports Marketing Surveys Ltd, 2004. 78 str.
9. European Ski Retailer Trends Report Germany. Sports Marketing Surveys Ltd, 2004. 78 str.
10. European Ski Retailer Trends Report Italy. Sports Marketing Surveys Ltd, 2004. 80 str.

11. European Ski Retailer Trends Report Switzerland. Sports Marketing Surveys Ltd, 2004. 78 str.
12. Interni podatki podjetja Elan.
13. Leon Korošec: Elan Ski Sales Volume, 2005.
14. Leon Korošec: Prispevek sistema Fusion k repozicioniranju blagovne znamke Elan. Begunje, 2005.
15. Osebna izkaznica podjetja Elan. Begunje : Elan, 2004. 10 str.
16. The new Elan Brand Strategy: Re-Engineering of the Elan Brand. B.k. : 2001. 223 str.