

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE ZDRUŽENJA MANAGER**

Ljubljana, september 2016

PETRA SVETINA

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Petra Svetina, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvoj blagovne znamke Združenja Manager, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfajfarjem

### IZJAVLJAM

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

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 BLAGOVNA ZNAMKA.....</b>	<b>2</b>
1.1 Definicije blagovne znamke .....	2
1.1.1 Korporativna blagovna znamka .....	3
1.2 Identiteta korporativne blagovne znamke.....	6
1.3 Podoba organizacije.....	8
1.4 Ugled organizacije.....	9
1.5 Poslanstvo in vizija.....	11
1.5.1 Poslanstvo .....	11
1.5.2 Vizija.....	12
<b>2 CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Ime .....	14
2.2 Barvni sistem in tipografija .....	15
2.2.1 Barvni sistem.....	15
2.2.2 Tipografija.....	16
2.3 Simbol in logotip organizacije.....	17
2.4 Slogan ali pozicijsko geslo .....	18
<b>3 METODOLOGIJA RAZISKAVE BLAGOVNE ZNAMKE .....</b>	<b>19</b>
3.1 Trženjsko raziskovanje.....	19
3.2 Fokusne skupine .....	20
3.3 Izvedba fokusnih skupin za prenovo celostne grafične podobe Združenja Manager.....	22
<b>4 ZDRUŽENJE MANAGER.....</b>	<b>27</b>
4.1 Predstavitev in organizacijska struktura Združenja Manager.....	27
Organizacijska struktura.....	28
4.1.1 Članstvo .....	29
4.1.2 Vizija in poslanstvo.....	30
4.2 Vzroki za prenovo celostne grafične podobe .....	32
4.2.1 Zgodovina celostne grafične podobe Združenja Manager .....	32
4.3 Prenova celostne grafične podobe .....	33
4.3.1 Opredelitev problema in ciljev.....	33
4.3.2 Prvi poizkus prenove celostne grafične podobe.....	35
4.3.3 Analiza podatkov in izborna komisija .....	36
4.3.4 Predstavitev upravnemu odboru in odločitev o novi celostni grafični podobi 37	

4.4 Predstavitev nove celostne grafične podobe .....	38
4.5 Komunikacijski načrt z aktivnostmi predstavitve nove CGP ciljnim javnostim ....	39
<b>SKLEP.....</b>	<b>41</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>43</b>

## **PRILOGE**

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Struktura fokusne skupine št. 1 .....	22
Tabela 2: Struktura fokusne skupine št. 2 .....	23
Tabela 3: Ocene prvega vtisa predlogov za nova celostno grafično podobo .....	24
Tabela 4: Ocene prvih štirih predlogov za novo celostno grafično podobo glede na vrednote Združenja Manager.....	24
Tabela 5: Ocene drugih štirih predlogov za novo celostno grafično podobo glede na vrednote Združenja Manager.....	25
Tabela 6: Ocenjene predloge za novo celostno grafično podobo glede na poslanstvo in vizijo Združenja Manager .....	26
Tabela 7: Združene ocene predlogov glede prvi vtis, vrednote, poslanstvo in vizijo Združenja Manager.....	26
Tabela 8: Komentarji članov fokusnih skupin o prvih štirih predlogih .....	27
Tabela 9: Komentarji članov fokusnih skupin o drugih štirih predlogih .....	27
Tabela 10: Struktura članstva Združenja Manager za leto 2008 in 2016.....	30
Tabela 11: Komentarji strokovne komisije na predloge v finalnem izboru .....	37

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Učinkovit krog korporacijskega označevanja z blagovno znamko po Kotterju.....	5
Slika 2: Sedem dimenzij identitete .....	7
Slika 3: Korporativna identiteta, podoba in ugled .....	10
Slika 4: Organizacijska struktura Združenja Manager .....	29

## UVOD

Stanovska managerska organizacija Združenje Manager (ob nastanku Društvo poslovnih delavcev Slovenije) je nastala leta 1989, še v času Socialistične Federativne Republike Jugoslavije. Od dneva ustanovitve pa do danes je bil slovenski management deležen številnih sprememb. Z osamosvojitvijo Republike Slovenije in izvolitvijo parlamentarne demokracije je slovensko gospodarstvo prešlo iz planskega v tržno. V tistem času so številna slovenska podjetja izgubila trge na Balkanu, propadali so posli z državami neuvrščenih in nekatere slovenske banke so bile v resnih težavah. Sledila je uvedba novega denarnega sistema in reorganizacija bančnih ter finančnih institucij. V iskanju svoje prave smeri so slovenski managerji osvajali nove trge na zahodu, to pa je bilo tudi obdobje nastanka malega podjetništva. Po končani tranzicijski krizi, ko smo bili priča lastniškemu prestrukturiranju, privatizaciji in dokapitalizaciji, je Slovenija postala polnopravna članica Evropske Unije in prejeli smo novo denarno valuto, evro.

Razlogi za delovanje stanovske managerske organizacije so se v dvajsetih letih njenega delovanja dopolnjevali in nadgrajevali. Razlog za obstoj delovanja določene organizacije pa je njeno poslanstvo, zato se je pred osmimi leti pojavila potreba po ponovni opredelitvi poslanstva, s katerim je Združenje Manager (v nadaljevanju ZM) zapisalo vizijo in cilje za delovanje organizacije v prihodnosti. Z novo vizijo in poslanstvom, ki sta najpomembnejša elementa celostne grafične podobe (v nadaljevanju CGP) organizacije kot blagovne znamke, se je ZM leta 2008 odločilo za prenovo vizualne identitete organizacije, ki pa je le ena izmed strateških orodij za razvoj ZM kot blagovne znamke.

V diplomskem delu se bom ukvarjala z blagovno znamko ZM in razvojem le-te skozi njeno simbolno oz. grafično podobo na praktičnem primeru projekta Prenova CGP ZM, pri katerem sem sodelovala tudi sama. Z analizo prenove želim kot del ekipe, ki tudi trenutno upravlja blagovno znamko ZM, odkriti morebitne pomanjkljivosti, ki so se zgodile v fazi prenove in ponuditi rešitve strokovni službi ZM za nadaljnji razvoj blagovne znamke slovenske managerske organizacije

V prvem poglavju diplomskega dela se bom ukvarjala predvsem s korporativno blagovno znamko, njeno identiteto in z vprašanjem, v kakšnem odnosu je ta s podobo in ugledom organizacije. Z obrazložitvijo poslanstva in vizije bom prešla v drugo poglavje, kjer se bom ukvarjala s CGP organizacije in njenimi ključnimi elementi. Tretji del je namenjam trženjskemu raziskovanju s poudarkom na fokusnih skupinah, metodo, ki smo jo uporabili tudi na praktičnem primeru prenove CGP ZM. V četrtem, empiričnem delu pa bom predstavila potek prenove CGP ZM.

# 1 BLAGOVNA ZNAMKA

Letos poleti so v Rimu odprli zanimivo razstavo, ki priča, da so zdravniki že v času rimskega imperija označevali izvor zdravil in si tako zagotovili prepoznavnost. V srednjem veku je označevanje blaga služilo kot pravno sredstvo, da so se trgovci lahko zaščitili pred posnemovalci, z vrednotenjem blagovne znamke kot dodane vrednosti pa so se tako podjetja kot teoretiki pričeli ukvarjati v 80. letih 20. stoletja.

Danes je blagovna znamka veliko več od imena in označbe izvora. Je orodje, s katerim vrednotimo kvaliteto in uspešnost delovanja organizacij. Je pokazatelj stopnje tveganja nakupa in sodelovanja. Je sredstvo komunikacije s kupci, dobavitelji, zaposlenimi, lastniki, delničarji in ostalimi deležniki v prostoru ter kot pravno sredstvo predstavlja lastništvo nad zaščitenim izdelkom/storitvijo. Uporabniki jo presojajo tako s funkcionalnimi kot čustvenimi merili, s katerimi razvijajo svoj odnos do blagovne znamke.

Blagovna znamka je tudi ena od nevidnih oblik premoženja podjetja, ki skupaj s finančnimi rezultati tvori njegovo tržno vrednost. Blagovna znamka Apple je bila denimo v lanskem letu vredna 170,276 milijonov dolarjev in je tako na lestvici top100 blagovnih znamk časopisa BusinessWeek/Interbrand zasedla prvo mesto. Sledili sta ji blagovni znamki Google in Coca-cola z vrednostima 120,314 in 78,423 milijonov evrov (Rankings, 2016).

## 1.1 Definicije blagovne znamke

Vsake oči imajo svojega »malarja« in tako je tudi pri definiciji blagovne znake. Kapferer (2004, str. 9) omenja, da ima vsak strokovnjak s tega področja svojo različico definicije.

Ena izmed najožjih je razlaga ameriškega marketinškega združenja (Brand, 2016), ki blagovno znamko opredeli kot »ime, izraz, znak, simbol« oz. njihovo kombinacijo, namenjeno prepoznavanju izdelkov ali storitev enega ali skupine prodajalcev ter razlikovanju njihovih izdelkov ali storitev od konkurenčnih. Razlikovanje od konkurence se nahaja tudi v opredelitvi blagovne znamke s pravnega vidika, ki navaja, da je blagovna znamka pravno zavarovan znak ali kombinacija znakov s potrjenim poreklom izdelka ali storitve, ki omogoča razlikovanje od konkurence (Kapferer, 2004, str. 11). Na »rojstni dan« blagovne znamke oziroma na dan njene prijave ji s pravno zaščito omogočimo varnost pred konkurenco, v kolikor bi jo ta želela posnemati.

De Chernatony (2002, str. 23) na primeru ledene gore opozarja, da tako logotip kot ime blagovne znamke predstavljata le 15 odstotkov, opazni del blagovne znamke, kar je pogosta zmotna tudi v managementu. Preostalih 85 odstotkov predstavljajo manj očitni elementi, kot so vrednote, razum in kultura blagovne znamke. Walvis (2008, str. 176) na podlagi Franzenove in Bauwmanove definicije zapiše, da blagovna znamka predstavlja vse asociacije povezane z njo in njenim imenom, ki se skrivajo v človeških možganih. Kot

take, blagovne znamke zajemajo določene informacije, izkušnje, čustva, podobe, pomene in namene, ki so bolj ali manj intenzivno ter nevtrarno povezani med seboj (Walvis, 2008, str. 176).

Tudi Kotler (2010, str. 260) se strinja, da se blagovna znamka nahaja v mislih uporabnika. Pravi tudi, da imajo močne blagovne znamke večjo vrednost, ki se skriva v njenih razlikovalnih lastnostih. Bolj kot blagovna znamka izpolnjuje uporabnikove želje in bolj kot ji je uporabnik zvest, višja je njena vrednost, ter obratno. Blagovne znamke so močno sredstvo tudi zato, ker prepletajo funkcionalne in čustvene vrednote. Funkcionalne so tiste, ki izhajajo iz kakovosti in jih ocenjujemo z razumom. Čustvene pa tiste, ki jih oblikujemo na podlagi čustev (De Chernatony, 2002, str. 19). Obenem ima blagovna znamka tudi moč, da odstranjuje tveganje, ki se razlikuje glede na situacije in uporabnike. Nekateri kupci so pozornejši, drugi se težje odločajo, tretje skrbi cena. V ta namen De Chernatony (2002, str. 45) svetuje, naj organizacija razišče, katera zaznana tveganja pestijo uporabnike in jim blagovno znamko predstavi v takšni luči, da bodo ob nakupu zaznavali manjše tveganje.

Blagovne znamke so neopredmetena sredstva, ki ustvarjajo za podjetja dodatne koristi. V kolikor blagovna znamka ne prinaša uporabnikom nobenih koristi, nima tudi za podjetje nobene finančne vrednosti. V bilanci podjetja je blagovna znamka zavedena kot neopredmeteno sredstvo (kot so npr. patenti, baza podatkov ...) (Kapferer, 2004, str. 9–11).

Ker v diplomski nalogi obravnavam primer specifične blagovne znamke in njeno vlogo v organizaciji, se v nadaljevanju osredotočam na korporativno blagovno znamko.

### **1.1.1 Korporativna blagovna znamka**

Korporacijsko označevanje, ki je prišlo v ospredje v 21. stoletju, je način upravljanja z blagovno znamko, ki temelji na označevanju organizacije kot celote (De Chernatony, 2002, str. 38) in kot tako omogoča uporabnikom globlji vpogled v blagovno znamko ter možnost ocenjevanja gospodarske družbe kot celote (De Chernatony, 2002, str. 40). Korporativne blagovne znamke služijo kot močno navigacijsko orodje za več interesnih skupin z različnimi nameni, vključno z zaposlovanjem, investiranjem in, kot najpomembneje, obnašanjem potrošnikov (Balmer & Gray, 2003, str. 972–973).

Več let so organizacije ločevale svoja imena od produktnih blagovnih znamk zaradi bojazni, da ne bi morebiten neuspeh njihove določene blagovne znamke vplival na organizacijo kot celoto (Kapferer, 2004, str. 325). Kapferer (2004, str. 322–325) meni, da je korporativno označevanje odgovor na zahteve po transparentnosti, odgovornosti in v obrambo ugledu organizacije. De Chernatony (2002, str. 39–40) kot razlog za preobrat h korporativnemu označevanju navaja informacijsko dobo. V tem obdobju naj bi organizacije skušale izkoristiti prednosti neopredmetenega premoženja blagovne znamke.

Sicer pa so korporativne blagovne znamke koristne z več vidikov (Balmer & Gray, 2003, str. 974):

- sporočajo vrednost blagovnih znamk;
- so sredstvo razlikovanja glede na konkurenco;
- krepijo ugled in zvestobo deležnikov organizacije.

Od produktnih blagovnih znamk se korporativne razlikujejo glede na njihovo upravljanje, področja uporabe ter glede na naslovnike, ki jih nagovarjajo (Balmer & Gray, 2003, str. 974). Ker so korporativne znamke pomemben del organizacijske strategije, njihov skrbnik ni več produktni vodja, temveč je za upravljanje znamke odgovorno vodstvo. Za razliko od produktnih, ki so usmerjene v potrošnika, korporativne blagovne znamke vključujejo komunikacijo z vsemi interesnimi skupinami v organizaciji in zunaj nje (Balmer & Gray, 2003, str. 978–979) in obenem zagotavljajo večjo enotnost komunikacije organizacije. Enotnejši kanali komunikacije pomenijo tudi nižje stroške (De Chernatony, 2002, str. 40). Pri posredovanju vrednot blagovne znamke so ključnega pomena zaposleni, ki predstavljajo središče ustvarjanja korporativne blagovne znamke in so most med notranjim in zunanjim okoljem organizacije (Balmer & Gray, 2003, str. 978–979). Pomemben pokazatelj vrednosti korporativne znamke so tudi zaposleni (De Chernatony, 2002, str. 41). Medtem ko je pri produktnih znamkah poudarek na uspešnosti izdelka in vrednotah blagovne znamke, pa moramo pri korporativnih znamkah upoštevati tudi že omenjeno strategijo organizacije, vizijo in identiteto (Balmer & Gray, 2003, str. 978–979). Korporativna blagovna znamka se razlikuje od produktne tudi po časovni komponenti. Posamezne blagovne znamke izdelkov in storitev so načini, kako organizacija ustvarja dodano vrednost za svoje kupce; te se skozi čas spreminjajo glede na spremembe v okolju. Izgradnja korporativne blagovne znamke pa zahteva več časa, saj vključuje vse interesne skupine znotraj in zunaj organizacije, komunikacijo z njimi, upošteva preteklost organizacije, živi s sedanostjo in načrtuje prihodnost. Korporativna blagovna znamka je dolgoročni element organizacije, je trajna (Balmer & Gray, 2003, str. 988–989).

Korporativne blagovne znamke po Balmerju in Grayju (2003, str. 977) zaznamujejo:

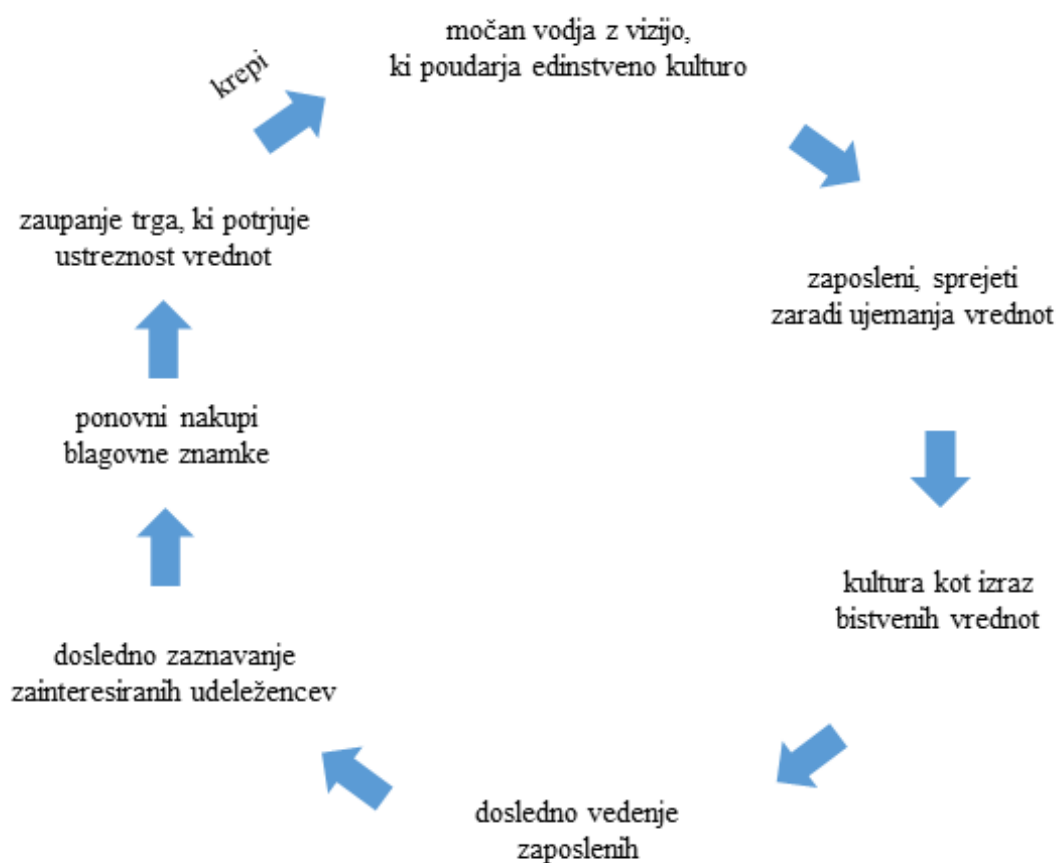
- **kulturne značilnosti**, saj imajo običajno močne kulturne korenine, elementi diferenciacije organizacije pa se skrivajo v njenih subkulturah;
- **kompleksnost**, saj so korporativne blagovne znamke v odnosu z več interesnimi skupinami znotraj in zunaj organizacije, kar zahteva različne pristope in komunikacijske kanale;
- **oprijemljive značilnosti**, ki vključujejo kvaliteto izdelkov/storitev, poslovni rezultat, dobiček, profitne marže, pa tudi arhitekturo blagovne znamke, logotipe ipd.;
- **eteričnost**, saj ima vsaka korporativna blagovna znamka svoj življenjski stil, način, kako se predstavlja, distribucijo, asociacije;



- **zavezanost/predanost**, zaradi česar mora vodstvo ustrezno vlagati v korporativno blagovno znamko in njeno komunikacijsko podporo.

Učinkovito upravljanje s korporativno blagovno znamko, ki je prikazano na Sliki 1, zahteva od glavnega skrbnika, torej vodilnega v organizaciji, da zaposlenim ustrezno prenese vrednote organizacije. Zaposleni tako lažje razumejo, del kakšne organizacije so, kakšna je njena vizija in tako lahko sodelujejo kot gradniki korporativne znamke organizacije. Pri tem ima pomembno vlogo tudi kadrovski oddelek, ki zagotavlja izbor kadrov, ki se najlažje poistovetijo z vrednotami organizacije. S sinhroniziranjem razumevanja delovanja in ciljev organizacije postanejo tudi sporočila, ki ji organizacija pošilja navzven, vse bolj poenotena, kar pozitivno vpliva na uspešnost blagovne znamke (De Chernatony, 2002, str. 41).

*Slika 1: Učinkovit krog korporacijskega označevanja z blagovno znamko po Kotterju*



*Vir: L. De Chernatony, Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja, 2002, str. 41, slika 2.3.*

## 1.2 Identiteta korporativne blagovne znamke

Na začetku obstoja organizacije se vodstvu ni treba ukvarjati z identiteto organizacije. To namreč pooseblja ustanovitelj sam, pravi Olins. Zato se potreba po upravljanju identitete pojavi šele, ko gonilna sila oz. njen ustanovitelj organizacijo zapusti (v Baker & Balmer, 1997, str. 368). Po Dowlingu korporativno identiteto predstavljajo simboli organizacije, katerih namen je identifikacija s človekom (v Balmer & Stotvig, 1997, str. 169).

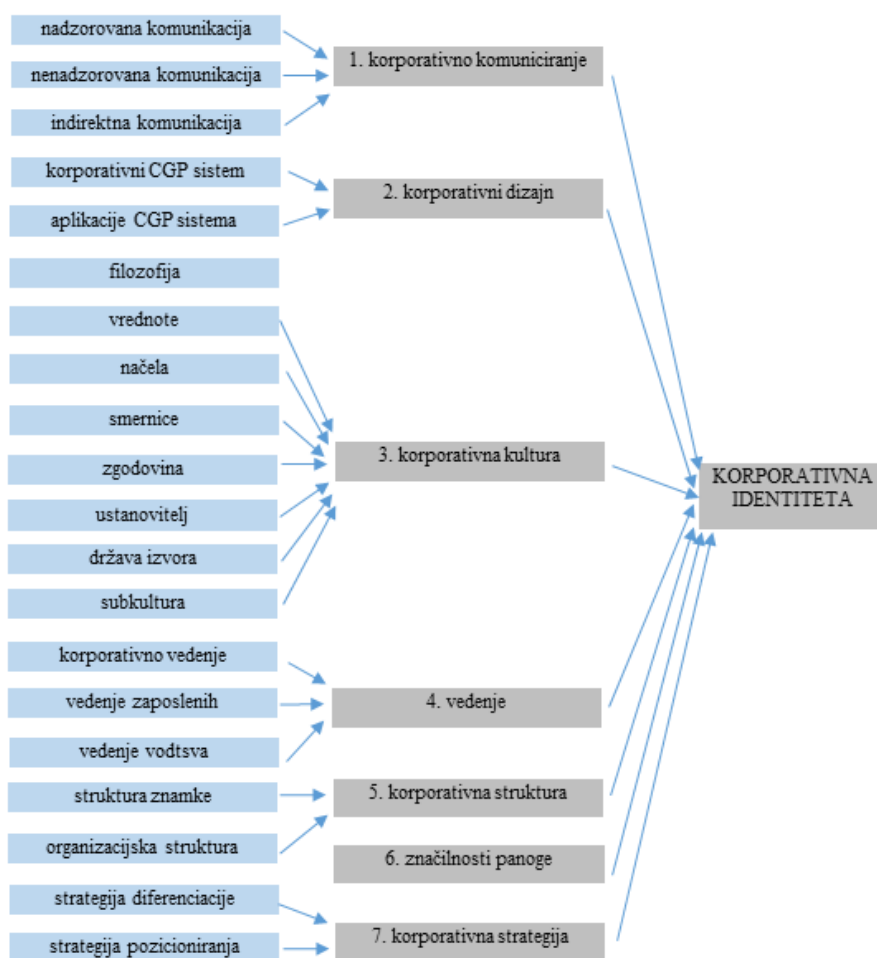
Balmer in Stotvig (1997, str. 170) pravita, da nam identiteta organizacije sporoča, kaj organizacija pravzaprav je, kakšen je njen namen in kakšen je njen značaj, po katerem se razlikuje od ostalih organizacij. Izraža se skozi vse aktivnosti in komunikacije organizacije (Balmer & Stotvig, 1997, str. 170). Melewar in Karaosmanoglu (2006, str. 847) označujeta korporativno identiteto kot strateško manifestacijo vizije in poslanstva organizacije. Vizijo izpostavlja tudi De Chernatony (2002, str. 54), ki jo postavlja v središče korporativne identitete.

Vizija usmerja organizacijo v boljšo prihodnost in je odvisna tako od zaposlenih in vrednot, ki jim zaposleni verjamejo, kot od idej vodstva. Da se vrednote blagovne znamke uresničijo, morajo imeti zaposleni jasno predstavo o odnosih v organizaciji ter razumeti, na kakšen način naj komunicirajo z odjemalci in na kakšen način z drugimi javnostmi. Ko je obnašanje v organizaciji sinhronizirano, pridobi organizacija na večji samopodobi ter zainteresiranim deležnikom lažje predstavlja znamko in njeno razlikovanje od ostalih organizacij (De Chernatony, 2002, str. 54).

Organizacije so spoznale, da jim je lahko močna identiteta v pomoč pri privabljanju investitorjev, motiviranju zaposlenih in prilagajanju na trgu (Melewar & Karaosmanoglu, 2006, str. 846). Dober koncept identitete blagovne znamke služi tudi kot spodbuda za njeno pozicioniranje in kot zaščita pred konkurenco (De Chernatony, 2002, str. 55). Tudi Smidt se strinja, da je lahko identiteta učinkovit strateški instrument za doseganje konkurenčne prednosti (v Melewar & Karaosmanoglu, 2006, str. 847).

Avtorji različno navajajo komponente korporativne identitete. Birkigt in Stadler navajata štiri dimenzije identitete: osebnost, vedenje, komunikacijo in simbole. Schmidt medtem razčleni identiteto na sklope: kultura, vedenje, trg in strategija ter komunikacija in simboli (v Balmer, 2001, str. 261). Baker in Balmer (1997, str. 368) kot najpomembnejši element korporativne identitete izpostavljata njeno kulturo. V diplomskem delu se bom osredotočila na Melwerjevo in Karaosmanoglujevo, shemo, ki izpostavlja sedem dimenzij korporativne identitete.

Slika 2: Sedem dimenzij identitete



Vir: T. C. Melewar & E. Karaosmanoglu, *Seven dimensions of corporate identity*, 2006, str. 849, slika 1.

Na Sliki 2 opazimo, da kot prvo dimenzijo korporativne identitete izpostavlja **korporativno komuniciranje**, ki zajemna vse oblike komuniciranja z različnimi deležniki. Nadzorovano komuniciranje ima namen izboljšanja odnosov z različnimi javnostmi, medtem ko pri nenadzorovanem komuniciranju organizacija nenamerno vpliva na dojetje deležnikov (Melewar & Karaosmanoglu, 2006, str. 850). Druga komponenta identitete organizacije je njena **CGP**. To so številni vizualni elementi, ki opredeljujejo organizacijo. Avtor med ključnih pet uvršča ime blagovne znamke, logotip, barve, tipografijo in slogan (Melewar & Karaosmanoglu, 2006, str. 852). Tretjo dimenzijo identitete predstavlja **kultura organizacije**. To je soglasje o praksah poslovanja v podjetju in je rezultat izkušenj ter znanj, ki si jih vsi v podjetju delijo. Pri kulturi velja izpostaviti tudi filozofijo organizacije, pri čemer Abbrat kot njen najpomembnejši del navaja poslanstvo organizacije oz. razlog za obstoj organizacije (v Melewar & Karaosmanoglu, 2006, str. 854). Podobno kot pri komuniciranju je tudi pri **korporativnem vedenju** treba izpostaviti, da je to lahko načrtovano in tako skladno s korporacijsko kulturo ali pa spontano. Deli se na obnašanje zaposlenih, vodstva in na obnašanje organizacije. Ker ima

lahko tudi dolgoročne učinke, močno vpliva na korporacijsko identiteto (Melewar & Karaosmanoglu, 2006, str. 858). V nadaljevanju **korporativno strukturo** predstavljajo strukture blagovnih znamk organizacije in struktura organizacije. Olins navaja več vrst struktur, vendar bom za namene te naloge izpostavila le monolitsko strukturo. Pri tej strukturi CGP organizacije predstavlja potrošniku blagovno znamko, saj organizacija dosledno uporablja svoje ime in vizualne elemente (Melewar & Karaosmanoglu, 2006, str. 859). Velik vpliv na korporacijsko identiteto ima **panoga**, v kateri organizacija deluje. To velja predvsem za tiste organizacije, ki so osredotočene na končne kupce, medtem ko organizacije, ki poslujejo s podjetji, tega vpliva ne zaznavajo tako močno (Melewar & Karaosmanoglu, 2006, str. 861). Melewar nazadnje izpostavlja še **korporativno strategijo** kot načrt ciljev organizacije in drugih podrejenih strategij. V strategiji, ki je močno povezana s korporativno identiteto, organizacija določi, kaj izdeluje oz. nudi potrošnikom, kakšen naj bo profit in kakšno podobo želi graditi v javnosti. Korporativna strategija ima, nenazadnje, moč spreminjati organizacijsko identiteto oz. jo na novo definirati (Melewar & Karaosmanoglu, 2006, str. 861–862).

### 1.3 Podoba organizacije

Cilj učinkovitega upravljanja identitete organizacije je tudi njena pozitivna podoba. (Balmer, 2001, str. 255). Podoba je posledica identitete. Kapferer (2004, str. 99) postavlja identiteto organizacije v vlogo pošiljatelja, podobo organizacije pa v vlogo prejemnika sporočil, ki mu jih organizacija posreduje.

Korporativna podoba je sklop prepričanj in občutij o organizaciji (Dowling, 2002, str. 19). Človek vrednoti in ocenjuje stvari okoli sebe. Njegove ocene so odvisne od njegovih pričakovanj in občutij, te pa so odvisne od njegovih osebnih vrednot. Organizacija ne more vplivati neposredno na posameznikove vrednote, lahko pa vpliva na njegove percepcije in občasno tudi na oblikovanje čustvene vezi z organizacijo.

Korporativna podoba je sestavljena iz dveh različnih komponent, logične in emocionalne, ki pa sta med seboj povezani. Logična komponenta ne more biti učinkovita brez emocionalne, ki ima vlogo stimulatorja pri vzbujanju dražljajev posameznika v odnosu do organizacije (Dowling, 2002, str. 20–21).

Ena izmed značilnosti podobe organizacije je njena kompleksnost (Balmer, 2001, str. 255), saj zajema sklop številnih interpretacij. Niti dva posameznika namreč nimata enakih izkušenj, na podlagi katerih bi oblikovala enaki podobi. Njuni podobi organizacije se lahko ujemata le v nekaterih skupnih značilnostih (De Chernatony, 2002, str. 56). Podoba organizacije ima še dve značilnosti, ki ju velja omeniti. Prva je dinamičnost. Glede na spremembe okoliščin v organizaciji in zunaj nje se skozi čas spreminja tudi podoba organizacije. Poleg tega podoba organizacije obstaja, pa če si slednja to želi ali ne. Takoj ko organizacija nastane, oziroma ko pride v stik s posameznikom, dobi določeno podobo,

ki se je ne da uničiti, lahko pa jo organizacijo skuša »sooblikovati« skozi odnos s posameznikom.

Organizacija sporoča o sebi preko svojih izdelkov in storitev, imena, simbolov, v obliki oglaševalskih akcij, pokroviteljstev, komunikacijskih aktivnosti in nenazadnje tudi preko svojih zaposlenih. Prejemnik zgoraj navedena sporočila interpretira glede na svoje vrednote in si ustvari svojo podobo o organizaciji (Kapferer, 2004, str. 98). Repovš (1995, str. 18) opozarja, da mora uspešna podoba organizacije sovpadati z njeno realno identiteto, saj bo v primeru, da je ta prešibka ali premočna, menjava med organizacijo in prejemniki njenih sporočil potekala le kratek čas.

## **1.4 Ugled organizacije**

Eden izmed ciljev učinkovite korporativne identitete je dober ugled organizacije med njenimi deležniki (Balmer, 2001, str. 256). Te cilje so v letu 2016 izpolnili denimo v Applu, Alphabetu (Googlu), Amazonu, v družbi Berkshire Hathaway in pri Walt Disneyju, ki jih je revija Fortune uvrstila med 5 najuglednejših oz. najbolj občudovanih gospodarskih družb leta (World's most admired companies, 2016).

Kaj je torej ugled organizacije, ki ga mnogi akademiki opisujejo kot najpomembnejše strateško premoženje organizacij? Ugled je vrednotenje organizacije kot celote s strani njenih deležnikov, pravita Gotsi in Wilson. Ti organizacijo ocenjujejo na podlagi svojih izkušenj, komunikacije in vizualnih elementov, s katerimi jih organizacija obvešča o svojih aktivnostih in o konkurenci (Štorgelj, 2008, str. 38). Kapferer (2004, str. 19) se strinja, da ugled zaobjame organizacijo kot celoto, in dodaja, da ima v primerjavi z njeno podobo ugled globlji pomen. Pripisuje mu vrednote, kot so avtentičnost, iskrenost, odgovornost in integriteto. Ker je ugled neke vrste sodba trga, so organizacije že prepoznale njegovo dodano vrednost (Kapferer, 2004, str. 31).

Ugled organizacije ima vpliv tudi neposredno na njene finančne rezultate. Janja Štorgelj (2008, str. 47), ki se je v svoji raziskavi ukvarjala s korporativno blagovno znamko in njenim ugledom, je na podlagi podatkov za izbrana podjetja iz živilskopredelovalne industrije statistično dokazala, da je čisti dobiček ali izguba organizacije povezana z njenim ugledom. S tem se strinja tudi Dowling (2002, str. 14), ki pravi, da dober ugled organizacije pozitivno pripomore k ustvarjanju in ohranjanju večjega profita.

Po Fombrunu dober ugled temelji na 6 komponentah (Kapferer, 2004, str. 30):

- zaupanju, občudovanju in spoštovanju;
- izdelkih in storitvah;
- viziji in vodstvu organizacije;
- kvaliteti delovnih mest;

- finančnih rezultatih;
- družbeni odgovornosti.

Dowling (2002, str. 21) opredeli dober ugled kot močno ujemanje podobe organizacije z vrednotami posameznika oz. deležnika – najsi bo zaposlenih ali tistih, ki vrednotijo organizacijo od zunaj. Slika 3 prikazuje odnos med ugledom organizacije in njeno podobo ter odnos med podobo organizacije in njeno identiteto.

Slika 3: Korporativna identiteta, podoba in ugled



Vir: G. Dowling, *Creating corporate reputations*, 2002, str. 20, slika 1.1.

Korporativna identiteta ustrezno poveže posameznika s simboli organizacije. Obenem pa simboli organizacije pomagajo posamezniku priklicati v spomin podobo organizacije. Ta je lahko v sliki ali v občutjih, iz česar izhaja, da ima podoba organizacije dve komponenti, logično in emocionalno. Če se podoba, torej občutki in prepričanja o organizaciji, ujema z vrednotami posameznika, bo organizacija pri njem uživala dober ugled.

## 1.5 Poslanstvo in vizija

Peter Drucker, oče managementa, je zapisal pet temeljnih vprašanj, ki si jih mora zastaviti vsaka organizacija (v Balmer & Stotvig, 1997, str. 169):

- S čim se ukvarja?
- Kdo so njene stranke?
- Kakšne so strankine vrednote?
- S čim se bo organizacija ukvarjala v prihodnosti?
- S čim bi se morala ukvarjati?

### 1.5.1 Poslanstvo

Vsaka organizacija mora ob ustanovitvi najprej opredeliti, s čim se bo ukvarjala in kakšen je namen njenega delovanja. Repovš (1995, str. 54) je poslanstvo opredelili kot razlog za obstoj organizacije, saj zaradi njega slednja sploh vstopa v menjalni proces s svojim okoljem. Ker tako nudi okolju določeno korist, prejme plačilo v vrednosti te koristi. Če bi npr. organizacija nudila nekaj, česar okolje ne potrebuje, slednje od tega bi imelo nobene koristi. Tako tudi ne bi obstajal razlog za njen obstoj (Repovš, 1995, str. 54.).

Po Kotlerju (2000, str. 66) naj bi dobra opredelitev poslanstva vsebovala tri značilnosti: omejeno število ciljev organizacije;

- omejeno število ciljev organizacije;
- opredelitev odnosov z deležniki organizacije ter ključne vrednote;
- opredelitev konkurenčnih področij.

Dowling med tremi najpomembnejšimi elementi korporativnega poslanstva ravno tako navaja dobro opredelitev cilja organizacije in dodaja, da je cilj potrebno zapisati tako, da se bo v prihodnosti lahko razbralo, kdaj je bil ta cilj dosežen. Poleg tega mora biti po njegovem poslanstvo tvegano, a obenem dosegljivo. Hkrati mora biti poslanstvo tudi časovno opredeljeno, in sicer tako, da ga lahko izpolnijo osebe, ki so v tem trenutku zaposlene v organizaciji (Dowling, 2002, str. 70).

Ker lahko postane poslanstvo sčasoma nejasno, ga je potrebno na določeni točki ponovno opredeliti. Repovš (1995, str. 55) meni, da je poslanstvo dolgoročna spremenljivka organizacije, ne strinja pa se s stališčem, da bi ga morali zamenjati ob vsaki menjavi tehnologije, izdelkov ali storitev. Te spremembe v organizaciji so namreč kratkoročne narave in so le načini, kako organizacija zadovoljuje potrebe kupcev na dolgi rok. Z Repovšem se strinja tudi Kotler (2000, str. 66), ki odsvetuje novo opredelitev poslanstva kot odgovor na vsako spremembo v gospodarstvu.

Dobra opredelitev poslanstva pripomore tudi k boljši realizaciji ciljev organizacije, saj zaposleni lažje opravljajo svoje delo. Kotler (2010, str. 63) pravi, da jasno poslanstvo deluje kot nevidna roka, ki vodi ljudi v organizaciji. Poslanstvo mora biti zato motivacijsko in smiselno, saj zaposleni bolje opravljajo svoje delo, če v njem vidijo smisel in doprinos k družbi (Kotler, 2010, str. 64).

Tako poslanstvo kot vizija sta duša vsake organizacije, ki usmerjata njeno delovanje (Dowling, 2002, str. 67).

### **1.5.2 Vizija**

V tem poglavju bom odgovorila na zadnji dve Druckerjevi vprašanji, torej, s čim se bo organizacija ukvarjala v prihodnosti in s čim bi se morala. Organizacija svojo idejo o tem zapiše v svoji viziji. De Chernatony (2002, str. 54) postavlja vizijo v samo središče organizacije in jo opredeli kot jasno pot v boljšo prihodnost. Repovš (1995, str. 56) vizijo organizacije vidi kot njeno sliko v prihodnosti. Definira jo kot predvideno realno identiteto organizacije, kakršno si vodstvo, zaposleni in lastniki želijo in je obenem drugačna od njene realne identitete (Repovš, 1995, str. 56). Po Kotlerju (1996, str. 68) naj bi vizija nakazovala želeno smer delovanja organizacije za prihodnjih 10 do 20 let, Dowling (2002, str. 69) pa pravi, da vizija nima roka uporabe in ni časovno omejena.

Vizija mora motivirati tako zaposlene kot vodstvo, da uresničijo zadane cilje, kar se konec koncev kaže tudi v finančnih rezultatih. Zato mora biti vizija dobro opredeljena. Dowling (2002, str. 76) predlaga, da naj bo vizija:

- kratka;
- jasna;
- abstraktna;
- izzivalna;
- zanesljiva;
- stabilna;
- zaželena;
- usmerjena v prihodnost.

De Chernatony (2002, str. 52) med tri ključne komponente za oblikovanje močne vizije uvršča vrednote blagovne znamke, njeno poslanstvo in profit ter opredelitev okolja, kot ga organizacija vidi v prihodnosti.

V fazi snovanja koncepta vizije si organizacija pomaga z že omenjenim poslanstvom, strategijo organizacije in raznimi poročili. Zapisa vizije se lahko v organizaciji lotijo na tri načine. Prva možnost je, da osnutek vizije pripravi glavni vodilni v organizaciji. Druga izbira je, da se tega loti širše vodstvo, lahko pa se tudi oblikuje posebna skupina



zaposlenih, zadolžena za to nalogo. V vseh treh primerih gre le za prvi osnutek vizije, ki se ga razpošlje po organizaciji za morebitne pripombe ali usmeritve (Dowling, 2002 str. 80–81). Nekatere organizacije se odločijo celo za oblikovanje dveh vizij, ker ločujejo motivacijo zaposlenih od tiste drugih deležnikov organizacije, ali pa zato ker želijo prikriti nekatere informacije pred konkurenco.

Tako poslanstvo kot vizija sta pomembna elementa korporativne identitete organizacije in kot taka nujna podlaga za snovanje vidne identitete korporacije oz. CGP.

## **2 CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA**

Poslovni protokol uči, da je 70 % prvega vtisa ob srečanju z neznano osebo ustvarjenega na podlagi njenega izgleda. Prvi vtis je pomembna iztočnica za nadaljnji razvoj odnosa. Vizualizacija ima v sodobnem svetu, tako pri ljudeh kot pri izdelkih/storitvah in organizacijah, velik pomen.

CGP, ki izhaja iz ameriškega grafičnega oblikovanja, je eden izmed pomembnih tvorcev identitete organizacije. Repovš pravi, da ni le odraz dejanske identitete organizacije, temveč jo opredeli kot idealizirano sliko identitete organizacije in je odraz vizije vodstva (Repovš, 1995, str. 21–22). Melewar in Saunders (2000, str. 546) postavljata CGP v središče vizualne identitete organizacije.

CGP vključuje izključno organizirane vidne dražljaje, ki jih v likovne strukture vkodirajo grafični oblikovalci (Repovš, 1995, str. 21–22). Po Melewarju in Sandersu (2000, str. 539) tvori CGP več elementov, med njimi predvsem:

- ime;
- simbol in/ali logotip;
- tipografija;
- barvni sistem;
- slogan.

Pomembni so tudi drugi, denimo embalaža izdelkov, spletna stran, brošure, stavba, v kateri organizacija deluje, obleke in avtomobili zaposlenih ... Vendar se bom v nadaljevanju posvetila le ključnim petim, ki so običajno tudi podlaga za snovanje ostalih.

CGP organizaciji omogoča njeno prepoznavnost, zato mora imeti ta močan vzvod za njegovo prenavo. Ker je prenova CGP strateška odločitev organizacije, je časovno in finančno zahtevna. Njeni prenove lahko botruje več vzrokov. Med te Bosch, Menno in Elving (2005, str. 108) prištevajo:

- spremembo strategije organizacije;
- združitev;

- prevzem;
- privatizacijo;
- posodobitev CGP-ja.

Korelc (2010, str. 111–112) dodaja:

- novo vodstvo;
- poenotenje blagovnih znamk;
- obuditev znamke iz anonimnosti;
- povečanje pripadnosti.

Pomembno je zapisati, da je pri prenovi CGP potrebno najprej raziskati elemente obstoječe CGP in ugotoviti, zakaj ne delujejo več. Prenova CGP organizacije mora temeljiti na analizi njene trenutne identitete, zgodovine, kulture, strategije, strukture in elementov, ki jo razlikujejo od konkurentov (Bosch et al., 2005, str. 109). Ta analiza služi kot podlaga za pripravo nove CGP, ki bo v prihodnosti s svojimi komunikacijskimi sredstvi v strateško načrtovanem sožitju z identiteto organizacije in njeno podobo (Repovš, 1995, str. 16).

Organizacije, ki uživajo dober ugled, prenovijo svojo CGP na komaj opazen način (Bosch et al., 2005, str. 109). Walsh, Winterich in Mittal (2010, str. 80) opozarjajo, da zvesti uporabniki blagovne znamke vidijo prenovno CGP kot negativno in vzpostavijo z znamko ohlapnejši odnos.

## 2.1 Ime

Ime Mercedes je lepo krščansko ime, ki pa ga danes vsi naprej povežemo z avtomobilsko blagovno znamko. Kapferer (2004, str. 118) pravi da je blagovna znamka avtonomna takrat, ko njenemu imenu pripisujemo drugačen pomen, kot bi ga sicer našli v slovarju.

Ime blagovne znamke je za vodstvo ena najzahtevnejših nalog in pomembna strateška odločitev. Svojim uporabnikom razkriva namere blagovne znamke in jim posreduje informacije o njenih objektivnih in subjektivnih značilnostih (Kapferer, 2004, str. 117). Ime blagovne znamke je verbalni simbol, ki se kot dražljaj pojavlja tudi izven CGP-ja, in sicer v vseh elementih simbolnega identitetnega sistema blagovne znamke in je kot tak del verbalnih in vidnih komunikacij organizacije (Repovš, 1995, str. 67).

Po Kotlerju (2010, str. 263) ima dobro ime blagovne znamke naslednje značilnosti:

- izraža koristi blagovne znamke;
- ni težko izgovorljivo;
- se razlikuje od ostalih;
- nudi možnost dopolnitve oz. podaljšanja imena;

- je uporabno tudi v drugih jezikih;
- ni še pravno zaščiteno ali registrirano.

Korelc med značilnosti dobrega imena dodaja še čustvene dražljaje, ki naj jih ime vzbuja pri uporabniku blagovne znamke, ter tehnične ustreznosti, kot je označevanje na embalaži, uporabnost v oglaševalskih in drugih medijih pod pogojem, da za te namene imena ne spreminjamo (Korelc, 2010, str. 107).

Za določanje imen blagovnih znamk Kotler (2004, str. 429) uporablja štiri strategije:

- **Posamična imena:** Če ima organizacija več blagovnih znamk, se s posameznimi imeni izogne morebitnim težavam, ki jih lahko povzroči ena izmed njenih blagovnih znamk. V tem primeru lahko tudi vsaka blagovna znamka dobi najustreznejše ime.
- **Krovna družinska imena:** Organizacija se izogne oblikovanju in promociji novih imen blagovnih znamk, kar je ugodnejše in omogoča hitro prepoznavnost.
- **Ločena družinska imena za vse izdelke:** Ker organizacija ponuja zelo različne izdelke/ storitve, jih ne more poimenovati z istim imenom, saj te pokrivajo preveč različne lastnosti in koristi.
- **Ime podjetja, povezano s posameznimi imeni izdelkov:** Organizacija svojemu imenu pripiše še ime določene blagovne znamke in jo tako individualizira, obenem pa je zaradi imena organizacije prepoznavna.

## 2.2 Barvni sistem in tipografija

### 2.2.1 Barvni sistem

Človeško oko loči 10.000 barvnih odtenkov in vsak odtenek vzbudi drugačno vedenjsko reakcijo, zato so barve močno orodje za ustvarjanje uporabniške izkušnje.

Glede na zaznavo izkušnje s fizikalnimi lastnostmi delita Schmitt in Simonson (1997, str. 94–95) barve na tri ključne dimenzije:

- **nasičenost**, ki daje občutek, da se obarvani predmet giblje;
- **svetlost**, ki daje občutek, da nam je obarvani predmet bližje;
- **odtenek**, ki v primeru toplih barv poudarja energijo in ekstrovertiranost, pri hladnih barvah pa umirjenost in introvertiranost.

S kombinacijami teh treh dimenzij lahko oblikujejo nešteto barv. Barve same po sebi in tudi v odnosu z drugimi barvami pripomorejo k večji učljivosti, prepoznavnosti, razlikovalnosti, berljivosti in referenčnosti simbolov in CGP-jev (Repovš, 1995, str. 92). Schmitt in Simonson kot najprestižnejše barve navajata črno, belo, zlato in srebrno barvo. Namigujeta tudi na to, da lahko z več barvami oblikujemo identiteto, ki je preprostejša, kot

v primeru, če bi uporabili le eno barvo, in da kombinacija barv lahko ustvari prav posebno podobo. V praksi je zaznati, da so si nekateri zaradi ekskluzivnosti omislili celo svojo »personalizirano« barvo. Drugi z barvnimi kombinacijami izražajo svoj izvor, tako da uporabljajo barvne kombinacije zastave države, iz katere prihajajo (Schmitt & Simonson, 1997, str. 95–97).

Podrobnejše zaznavanje barv preučuje motivacijska psihologija. Trstenjak (1996, str. 481–486) jih tako obravnava iz petih zornih kotov:

- **Predmetna motivacija:** David Katz pravi, da človek ne dojema barve kot nekaj abstraktnega, temveč jo vedno povezuje s predmetom. Predmet torej motivira barvo. Dokaz za to je Dunkerjev poizkus, ko je iz zelenega blaga izrezal drevo in osla in ju osvetlil z rdečo barvo. Osebe, ki so pri poizkusu sodelovale, so drevo iz blaga pod rdečo lučjo še vedno zaznavale kot zeleno, medtem ko osla ne.
- **Simbolična motivacija:** Ljubezen je rdeča, smrt je črna. Kar nekaj je pojmov, ki jih predstavljajo oziroma asociirajo barve. Simbolična motivacija barve ima veliko vlogo v oglaševanju. Trstenjak navaja primer reklamnega spota Shell, že ustaljene blagovne znamke, v katerem ni opažena toliko nova oblika in barva izdelka, kot je v ospredju tradicija CGP blagovne znamke z barvo vred.
- **Biološka motivacija:** Najbolj nazoren je primer pristaniških delavcev, ki so se pritoževali nad težo tovora. Vodstvo je težavo rešilo tako, da je z barvo vplivalo na pozitivnejšo atmosfero. Sive zabojnike so prebarvali v rumene in tako brez drugih posegov ustvarili občutek lažjega tovora.
- **Subjektivna motivacija:** Pri tej vrsti motivacije lahko ovržemo splošno uveljavljeno dejstvo, da barve izžarevajo čustva; velja namreč ravno obratno. Čustvo, ki ga začutimo ob določenih barvah, izhaja iz našega spomina na situacijo, v kateri smo čustva projicirali na barvo. Če smo denimo v hiši z rumeno fasado preživeli lepo otroštvo, se bodo zelo verjetno rumene hiše tudi kasneje zdele prijetne.
- **Miljejska motivacija:** Določa jo okolje, denimo vpliv podnebja, v katerem živimo. V južnejših predelih, kjer je več sonca in svetlobe, so ljudem ljubše živahnejše barve.

### 2.2.2 Tipografija

Danes na svetu beležimo več kot 100.000 različnih tipografij, oblikovanih za različne namene. Med drugim je imel svojo tipografijo Gotham, v času svoje predsedniške kampanje pa tudi ameriški predsednik Obama. Večina tipografij izhaja iz ročnih kaligrafij, ki so se najprej z uvedbo tiskarskega stroja, kasneje pa računalnikov oblikovno prilagajale. Pri črkopisih je zanimivo, da so zaradi posebnosti različnih svetovnih eni primernejši kot drugi. V Franciji, na primer, najraje uporabljajo tipografijo Garamond po znanem francoskem tipografu iz 16. stoletja, Cluadu Garamondu.

Repovš tipografijo označi kot preučevanje oblikovanja črk in pisav, katerih namen je njihova uporabnost v besedilih. To besedilo mora biti čitljivo in estetsko. V širšem smislu pa pomeni tipografija oblikovanje pretežno verbalnega sporočila na likovni površini. (Repovš, 1995, str. 116). Korelc (2010, str. 110) dodaja, da ima tipografija kot element CGP veliko sporočilno vrednost. Ustrezna tipografija namreč nadgradi CGP s primernim slogom in identiteto.

Tako kot barve tudi tipografija ustvarja določene percepcije pri uporabnikih blagovne znamke (Schmitt & Simonson, 1997, str. 97). S tem se strinja tudi Repovš (1995, str. 114), ki pravi da ima vsak tip črkopisa določeno referenčnost, pripadnost, sporočilo. Visoke, ozke črke z natančnimi zaključki na stikih vodoravnih in navpičnih potez (serifi) delujejo elegantno, medtem ko bolj zaokrožene polne črke brez serifov delujejo prijaznejše. V kolikor organizacija uporablja tipografijo, ki spominja na lastnoročne pisave, nakazuje, da ji veliko pomenijo ljudje. Kurzivne pisave delujejo bolj pompozno in se med drugim uporabljajo za bolj slavnostne namene, kot so npr. kakšne obletnice. Ravno tako je potrebno razlikovati uporabo inicialk, ki vzbujajo občutek avtoritete in agresije, medtem ko male tiskane črke izražajo drznost ali občutek podcenjenosti (Schmitt & Simonson, 1997, str. 97). Tipografije imajo med drugim tudi spol. Močno boldirane tipografije veljajo za moške, medtem ko ženski spol predstavljajo tanjše, lahkotnejše pisave (Garfield, 2011, str. 33). Vsi črkopisi oz. vrste tipografij niso primerne za vse vrste besedila (Repovš, 1995, str. 122)

Leta 2007 je Anthony Calahan med grafičnimi oblikovalci izvedel raziskavo o tipografijah. Spraševal jih je, katere uporabljajo najpogosteje, katere so slabo berljive in katere so jim najmanj všeč. Iz rezultatov je razvidno, da grafični oblikovalci najraje uporabljajo pisave, kot so Futura, Garamound, Helvetica, pri čemer pa so slednjo označili tudi kot slabše berljivo. Med najmanj zaželenimi se je znašla zelo znana in razširjena pisava Times New Roman (Garfield, 2011, str. 298).

### **2.3 Simbol in logotip organizacije**

Zakaj je Xerox leta 2008 investiral milijone dolarjev v posodobitev svojega logotipa? Ker slika pove več kot tisoč besed, predstavlja logotip najmočnejšo stalnico CGP-ja. Logotip organizacije izžareva določeno idejo, preko katere imamo dostop do bistva sporočila blagovne znamke in njenih ključnih prednosti. Logotip je lahko sestavljen iz simbola in napisa ali pa je njegov simbol obenem tudi logotip.

Logotip je grafična predstavitev blagovne znamke, ki vzbuja določene asociacije v spominu njenih uporabnikov (Walsh et al., 2010, str. 76). Po Van Rielu in Van der Banu ima simbol ali logotip organizacije moč izražanja njenih značilnosti in predstavlja tako njene trenutne rezultate kot njene ambicije (v Bosch et al., 2005, str. 108). Repovš opredeli simbol kot določeno likovno strukturo, ki je ločena od ozadja. Za njegoovo sporočilnost

pravi, da se skriva v uporabnikovi podzavesti in je rezultat zgodovinskih izkušenj, ki so zakodirane v uporabnikovem genetskem spominu (Repovš, 1995, str. 100–101).

Henderson je ugotovil, da uporabniki blagovnih znamk, ki izhajajo iz različnih kultur, dojemajo obliko simbolov ali logotipov različno. Vzhodne kulture so npr. naklonjene bolj zaokroženim, harmoniziranim oblikam, medtem ko so zahodnim kulturam bolj všeč asimetrični in abstraktni simboli. V času, ko je ZM prenavljajo svojo CGP, je bil na zahodu trend usmerjen v bolj zaobljene oblike logotipov. Raziskava (Carter, 2005), ki so jo izvedli na podlagi 192 preoblikovanih logotipov, je pokazala, da se je kar 68 odstotkov upravljalcev CGP v tistem času odločilo za prenovo znaka z zaokroženo obliko simbola (v Walsh et al., 2010, str. 77). Na splošno velja, da so za oko prijaznejše mehke, okrogle oblike simbola (Walsh et al., 2010, str. 83).

Glede na to, kaj simboli predstavljajo, jih razvrščamo v tri skupine (Repovš, 1995, str. 101–102):

- **Ikonični simboli** so posnetki realnih dogodkov in čustev, zato so tudi bolj praktični z vidika komuniciranja. Njihova slaba stran je njihov »fiksni« pomen, kar omogoča manjšo fleksibilnost komunikacije organizacije, če bi mu želeli dopolniti ali pripisati drugačne pomene.
- **Abstrakni simboli** so pomensko bolj nejasni in omogočajo organizacijam svobodnejšo komunikacijo, po drugi strani pa je potrebno v komunikacijo z vidika prepoznavnosti vložiti veliko več napora in denarja.
- **Tipografski simbol** je lahko ime ali le začetnice imena organizacije, zato je tudi hitro zapomnljiv. Tipografski simbol je lahko hkrati tudi logotip organizacije.

V različnih državah določenim barvnim kombinacijam pripisujejo primerljive pomene, medtem ko je pomen za druge barve bolj kulturno pogojen (Walsh et al., 2010, str. 83). To velja tudi v primeru logotipov. Moder ali bel logotip ima denimo zelo podoben pomen v različnih državah, medtem ko črnim ali rdečim pripisujejo različne pomene. Nekateri raziskovalci so odkrili tudi tesno povezanost oblik in barv logotipov z inicialkami imena blagovne znamke. Tako naj bi bila imena blagovnih znamk, ki se začnejo na I, E, F, in C, tesneje povezana s svetlejšimi barvami in kotnimi oblikami.

## 2.4 Slogan ali pozicijsko geslo

V primeru blagovne znamke I feel Slovenia, ki je obenem tudi njen slogan, izvemo, da slogan I feel Slovenia povzema to, kar Slovenci menimo o naši državi, in hkrati izraža to, kar bi si želeli izboljšati. Ima torej dve sestavini: njeno bistvo in cilj (Konečnik & Lapajne, 2009, str. 61). Bistvo blagovne znamke služi vodstvu organizacije kot pripomoček za povzemanje identitete blagovne znamke in njeno pozicioniranje. To organizaciji omogoča učinkovitejšo komunikacijo in oblikovanje sporočila, kaj ta organizacija prodaja (Kapferer,

2004, str. 122). S tem se strinja tudi Repovš (1995, str. 74–75), ki pravi, da slogan kot eden izmed elementov CGP-ja pripomore, da je osnovno sporočilo imena in simbola organizacije še bolj jasno. S sloganom tako organizacija lažje predstavi svojo podobo različnim deležnikom (Repovš, 1995, str. 74–75).

Organizacije se odločajo za oblikovanje pozicijskih gesel, ker ta vzbujajo pozornost. V preteklosti so dobra pozicijska gesla neposredno poudarjala razlikovalne lastnosti in koristi, ki jih je znamka obljubljala svojim uporabnikom (Strutton, 2014, str. 283). Za dobre slogane je značilno, da puščajo trajni vtis, vzbujajo prijetne spomine o določenih lastnostih in vrednotah blagovne znamke ter motivirajo komunikacijo z ustnim izročilom. Uporabljamo jih kot del kreativnih sporočil s ciljem krepitve blagovne znamke (Strutton, 2014, str. 282). Slogan je torej neke vrste obljuba organizacije, ki hitro in razločno komunicira s prejemniki njenih sporočil, zato je kot eden izmed elementov CGP učinkovitejši, če je konkreten in ne splošen.

Fisher (v Strutton, 2014, str. 282) navaja štiri lastnosti dobrih pozicijskih gesel:

- zapomnljivost;
- prava vsebina;
- svežina ali noviteta;
- primernost.

### **3 METODOLOGIJA RAZISKAVE BLAGOVNE ZNAMKE**

#### **3.1 Trženjsko raziskovanje**

Trženjsko raziskovanje je sistematično in objektivno raziskovanje z namenom pridobivanja informacij za sprejemanje marketinških odločitev (Zikmund, 1999, str. 5). Je zbiranje in analiza podatkov ter poročanje o podatkih in rezultatih, ki so pomembni za določen položaj, s katerim se podjetje sooča (Kotler, 2004, str. 129).

Za namene trženjskega raziskovanja uporabljamo dve vrsti podatkov, ki se razlikujejo glede na namen, za katerega smo jih zbrali. Sekundarni podatki so podatki, ki jih nismo zbrali za temo, ki jo preučujemo, temveč za nek drug namen (Churchill, 1996, str. 199). Za boljši vpogled v temo, ki jo raziskujemo, pa uporabljamo primarne podatke (Churchill, 1996, str. 260), za katere Kotler (2004, str. 131) navaja, da so zbrani na novo, za točno določen namen ali za določen raziskovalni projekt.

Zikmund (1999, str. 5) razdeli proces trženjskega raziskovanja na šest faz. Prva vključuje opredelitev teme, ki jo raziskujemo, in informacij, ki jih želimo pridobiti z raziskavo. V nadaljevanju sledi oblikovanje metode za nabiranje podatkov, izvedba zbiranja podatkov in

analiza zbranih podatkov. Trženjsko raziskavo zaključimo s predstavitvijo in implementacijo njenih ugotovitev.

Ko smo na ZM prenavljali CGP, smo si pri pripravi natečajne naloge pomagali s sekundarnimi podatki, ki smo jih pridobili tako znotraj organizacije kot preko drugih virov. V fazi ocenjevanja prispelih predlogov pa smo želeli izvedeti, kako se s predlogi novega znaka poistovetijo člani ZM. Kotler (2004, str. 131) navaja pet načinov nabora primarnih podatkov:

- z opazovanjem;
- skupinskimi pogovori;
- anketiranjem;
- spremljanjem nakupnega vedenja;
- z vzorčnimi raziskavami.

Zikmund (1999, str. 91) za raziskave manjšega obsega, ki vključujejo nabor primarnih podatkov in kvalitativno analizo, priporoča pilotne raziskave. Te vključujejo vzorčenje brez strogih standardov, ki jih sicer običajno uporabljamo za pridobivanje natančnih kvalitativnih ocen v primeru velikega reprezentativnega vzorca. Med pilotne raziskave uvršča projekcijske tehnike, poglobljene intervjuje in fokusne skupine. Pri prenovi CGP ZM je bilo prvotno zamišljeno, da z anketiranjem pridobimo mnenje članstva, vendar smo idejo zaradi slabe odzivnosti na elektronsko pošto in časovnega izziva, opustili. Odločili smo se, da prispele predloge novega znaka predstavimo fokusnim skupinam.

### **3.2 Fokusne skupine**

Fokusne skupine so oblika skupinskih intervjujev, ki temeljijo na pogovoru z udeleženci in interakciji med njimi, kar pomeni, da raziskovalec ne sprašuje vsakega člana skupine posebej, temveč vse v skupini spodbuja k pogovoru, izmenjavi mnenj, anekdot in komentarjev (Kitzinger, 1995, str. 299). Da je poudarek na interakciji med udeleženci, ugotavlja tudi Aaker (1998, str. 165). Sicer pa ta način pridobivanja podatkov omogoča hitro in preprosto pridobivanje podatkov od več oseb hkrati (Kitzinger, 1995, str. 299).

Kotler (2004, str. 132) priporoča metodo skupinskih pogovorov na stopnji preiskovalnega raziskovanja (Kotler, 2004, str. 132). S tem se strinja tudi Zikmund (1999, str. 94), saj fokusne skupine odpirajo več vprašanj kot nudijo odgovorov in tako služijo kot pomoč pri prepoznavanju želja potrošnikov. S to raziskovalno metodo se oblikujemo hipoteze, ki jih v nadaljevanju raziskovanja lahko testiramo kvantitativno, ponujajo informacije o prvem vtisu ter generirajo informacije, ki služijo za pripravo vprašalnikov (Churchill, 1996, str. 121–122). Metodo fokusnih skupin lahko uporabljamo samostojno ali v kombinaciji z drugimi, največkrat z individualnimi poglobljenimi intervjuji (Morgan, 1996, str. 129).



Prednost metode fokusnih skupin je tudi ta, da ni diskriminatorsna do oseb, ki se težje izražajo, ki menijo, da niso ustrezni, da bi delili svoje mnenje, oziroma ne želijo izražati svojih negativnih stališč, pa tudi za osebe, ki so načeloma odklonilne do samostojnih intervjujev (Kitzinger, 1995, str. 299). Udeležencem omogočajo, da spregovorijo o svojih čustvih, frustracijah, prepričanjih (Zikmund, 1999, str. 91).

Pri oblikovanju fokusnih skupin si avtorji glede števila udeležencev v posamezni skupini niso enotni. Kotler (2004, str. 131) omenja od 6 do 10 oseb na skupino, Kitzinger (1995, str. 301) od 4 do 8 oseb, nekateri raziskovalci celo 15 oseb na skupino. Aaker (1998, str. 168) medtem trdi, da so manjše skupine produktivnejše, saj imajo pri večjih posamezniki manj časa za komentarje. Zikmund (1999, str. 93) dodaja, da v primeru prevelike skupine obstaja nevarnost, da niso vsi sodelujoči enakopravno izpostavljeni.

Ravno tako so si avtorji različnih mnenj glede števila fokusnih skupin za posamezno raziskovanje. Po Aakerju (1998, str. 167) zadostujejo 3 ali 4 skupine, saj po njegovem mnenju že pri izvedbi tretje in četrte skupine ne izvemo skoraj nič novega, razen v primeru različnih prioritetnih področij, kot je na primer raziskovanje okusov po regijah. Kitzinger (1995, str. 301), ki priporoča minimalno 6 fokusnih skupin, meni, da je število teh odvisno od ciljev raziskovanja in razpoložljivih sredstev. Homogene skupine so optimalnejše, saj se zaradi sorodnih izkušenj, življenjskega stila ali komunikacijskih veščin težje zatakne pri kresanju mnenj, ki so posledica okolja, iz katerega sodelujoči prihajajo (Zikmund, 1999, str. 93). To potrjuje tudi Aaker (1998, str. 168), ki zaradi različnih percepcij, izkušenj in komunikacijskih sposobnosti odsvetuje kombinacijo članov skupine iz različnih družbenih razredov ali iz različnih življenjskih obdobij (Aaker, 1998, str. 168). Če raziskovalec potrebuje podatke od zelo različnih ljudi, je za heterogene skupne priporočljiva izvedba številnih fokusnih skupin (Zikmund, 1999, str. 93).

Avtorji so si ob tem enotni, da bi moral raziskovalec za izvedbo ene fokusne skupine nameniti od ene do dveh ur. Enotni so si tudi glede izbora lokacije za izvajanje fokusnih skupin, ki naj bo prijetna in nevtralna, priporočajo posedanje v krogu, snemanje pogovora, večina omenja tudi prigrizke in manjši honorar.

Srečanje fokusne skupine je najbolje pričeti s splošnim pogovorom in nato nadaljevati z vprašanji, ki vodijo do teme, ki jo raziskujemo (Aaker, 1998, str. 168). Pogovor fokusne skupine vodi moderator, ki mora biti nepristranski ter dobro seznanjen s skupinsko dinamiko in preučevano temo (Kotler, 2004, str. 131). Biti mora dober poslušalec, sproščen in znati mora vzpostaviti zaupanje s člani fokusne skupine. Zagotoviti mora, da pride vsak na vrsto, in usmerjati pogovor v želeno smer, tako da pokrijejo vse teme raziskovanja (Zikmund, 1999, str. 94). Churchill (1996, str. 125) spretnemu moderatorju pripisuje lastnosti, kot so prijaznost, empatija, fleksibilnost, sposobnost hitrega učenja, dober spomin in širši pogled na stvari. Skupine, kjer ima moderator večji nadzor, so bolj

strukturirane. Vsebinsko nadzoruje tako, da postavlja vprašanja ali tako da usmerja interakcijo med udeleženci (Morgan, 1996, str. 145).

Pri izvedbi fokusnih skupin uporabljamo različne tehnike (Zikmund, 1999, str. 96–98):

- **tehnika asociacije besed**, ki se najpogosteje uporablja za testiranje imen blagovnih znamk, in sicer tako, da član skupine odgovarja s prvo besedo, ki mu pride na misel;
- **tehnika dokončevanja stavkov**, ko udeleženec manjkajoče besede v stavku dopolni s prvo besedo, ki mu pride na misel;
- **tehnika igranja vlog**, ko udeleženci sodelujejo v pogovoru v vlogi tretje osebe ali predmeta;
- **test tematske apercepcije (TAT)** ali test zavestnega dojetanja, pri katerem sodelujoči komentirajo dogajanje na slikah, ki središče pozornosti postavljajo človeka v različnih situacijah;
- **test s kartončki**, pri katerem udeležencem pokažemo sličice z ljudmi v različnih situacijah z že nakazanim dialogom, ki ga morajo dopolniti.

Nekateri moderatorji si v želji, da sprožijo debato, pomagajo tudi s skupinskimi vajami, denimo tako, da na kartončke napišejo trditve, ki jih udeleženci skupaj sortirajo glede na odobravanje ali neodobravanje. Poročila fokusnih skupin naj ne bi interpretirali v odstotkih, pri čemer je pomembno tudi razlikovati med mnenji posameznika in soglasjem skupine. Kot pri vseh kvalitativnih analizah je poudarek na mnenju manjšine in na primerih, ki odstopajo od predvidevanj raziskovalca (Kitzinger, 1995, str. 301).

### 3.3 Izvedba fokusnih skupin za prenovo celostne grafične podobe Združenja Manager

Ko smo na združenju ocenjevali osem predlogov, predstavljeni v Prilogi 1, za nov znak ZM, smo formirali dve fokusni skupini, sestavljeni iz članov ZM. V vsaki fokusni skupini je bilo pet oseb, pozorni smo bili na spolno uravnoteženost, pomešali smo jih tudi glede na starost in izkušnje, kar Aaker sicer odsvetuje. Spodaj Tabela 1 in Tabela 2 prikazujeta strukturo prve in druge fokusne skupine, po spolu, starosti, funkciji, ki jo je oseba opravljala v svojem podjetju in statusu, ki ga ima v ZM.

*Tabela 1: Struktura fokusne skupine št. 1*

Član št.	Spol	Starost v letih	Funkcija	Status v ZM
1	m	67	upokojenec	ustanovitelj
2	ž	43	direktorica	članica sekcije tujih managerjev
3	m	36	predsednik uprave	mladi manager 2009

se nadaljuje

*Tabela 1: Struktura fokusne skupine št. 1 (nad.)*

Član št.	Spol	Starost v letih	Funkcija	Status v ZM
4	ž	42	direktorica	članica sekcije managerk
5	m	24	strokovni direktor	član sekcije mladih managerjev

*Vir: Združenje Manager, Zapisnik fokusnih skupin, 2009a, str. 2.*

*Tabela 2: Struktura fokusne skupine št. 2*

Član št.	Spol	Starost v letih	Funkcija	Status v ZM
1	m	72	upokojenec	nekdanji predsednik
2	ž	37	članica uprave	predsednica sekcije mladih managerjev
3	m	46	direktor	predsednik sekcije tujih managerjev
4	ž	29	direktorica	članica sekcije managerk
5	m	52	predsednik uprave	manager leta 2007

*Vir: Združenje Manager, Zapisnik fokusnih skupin, 2009a, str. 2.*

Pri izvedbi druge fokusne skupine nam je udeležbo tik pred začetkom odpovedal en član, tako da smo jo izpeljali le s štirimi člani. Za menjavo manjkajočega člana ni bilo dovolj časa, izvedbe druge skupine tudi nismo ponovili.

Pogovor s fokusno skupino, ki je trajala 1 uro in 30 minut, je povezovala moderatorka in članica ZM, ki se je najprej predstavila in nato povabila vse člane fokusne skupine, da to storijo tudi oni in pri tem povedo, iz katerega podjetja prihajajo, kakšno funkcijo opravljajo in koliko časa so že člani ZM (Priloga 2). Moderatorka jim je zastavila tudi vprašanje, kaj po njihovem mnenju vpliva, da se včlaniš v ZM, in kaj jim združenje kot organizacija predstavlja.

V nadaljevanju jih je moderatorka povabila k hitremu ogledu prispelih predlogov in izboru predloga, ki jim je bil najbolj všeč. Glasovnico/listek, ki je bil anonimen, so oddali v škatlo. Kot je razvidno v Tabeli 3, so vsi predlogi prejeli po eno točko, razen predloga št. 4, ki je prejel dve točki in predlog št. 7B, ki ni prejel nobene točke. Naj omenim, da sta dve oglaševalski agenciji posredovali po dva predloga, zato v nadaljevanju k predlogu 4 in 5 pripisujem črko A, kar pomeni da gre za predloga agencije A, 6 in 7 pa je prispevala agencija B. Več o povabilu agencijam k natečajnem razpisu opisujem v poglavju 4.3.1.

*Tabela 3: Ocene prvega vtisa predlogov za nova celostno grafično podobo*

Predlog	1	2	3	4A	5A	6B	7B	8
Ocena v točkah prvi vtis	1	1	1	2	1	1	0	1

Vir: Združenje Manager, Zapisnik fokusnih skupin, 2009a, str. 2.

Med drugim, podrobnejšim ogledom prispelih natečajnih predlogov je moderatorka udeležence spodbudila k razmišljanju z vprašanji:

- V katerih natečajnih predlogih se kot član ZM najboljše prepoznate?
- Kaj vas prepriča in zakaj?
- Kaj po vašem mnenju sporoča vsak od prispelih predlogov?
- Kaj predstavlja? Je podoba jasna/ sporočilna/enoznačna/razumljiva/komunikativna ...?
- Ali predlog zdrži tudi v mednarodnem okolju?
- Bi bili ponosni, zadovoljni, če bi izbrani predlog nadomestil dosedanji CGP?

Ker smo od članov želeli pridobiti informacije, kako ocenjujejo prispele predloge glede na ujemanje novega znaka z vrednotami ZM, zapisanimi v natečajni nalogi, smo jih povabili da, jih razvrstijo. V kolikor so se strinjali, da predlog odseva vrednoto/e ZM, so mu dodelili znak plus (+), v kolikor so se delno strinjali, so mu dodelili znak nič (0), v primeru nestrinjanja so mu pripisali znak minus (-). Dodeljene znake smo v ocene pretvorili tako, da smo predhodno vsakemu znaku dodelili število točk. Dodeljeni + je predlogu prinesel po 1 točko, znak 0 0,5 točke ter – 0 točk. Iz Tabele 4 in Tabele 5 je razvidno, da so člani fokusnih skupin največje ujemanje z vrednotami ZM zaznali v predlogu 5A, ki je prejel 35 točk, sledila sta mu predloga 4A s 30,5 točkami ter predloga št. 2 in 3 z 20. točkami.

*Tabela 4: Ocene prvih štirih predlogov za novo celostno grafično podobo glede na vrednote Združenja Manager*

Vrednote ZM po sklopih	Ocena v točkah* (predlog 1)	Ocena v točkah* (predlog 2)	Ocena v točkah* (predlog 3)	Ocena v točkah* (predlog 4A)
Povezovanost, odprtost, dinamičnost	4,5	2,5	6,0	6,5
Strokovnost, profesionalnost	1,0	5,0	3,0	4,5
Tradicija, zaupanje, pripadnost	3,0	4,5	2,5	6,5

se nadaljuje

*Tabela 4: Ocene prvih štirih predlogov za novo celostno grafično podobo glede na vrednote Združenja Manager (nad.)*

Vrednote ZM po sklopih	Ocena v točkah* (predlog 1)	Ocena v točkah* (predlog 2)	Ocena v točkah* (predlog 3)	Ocena v točkah* (predlog 4A)
Ustvarjalnost, komunikativnost	4,5	4,5	4,0	9,0
Učinkovitost	2,0	3,5	4,5	4,0
<b>Rezultati skupaj</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>30,5</b>

**Legenda:** ocena + prinese predlogu 1 točko, ocena 0 prinese predlogu 0,5 točke, ocena – prinese predlogu 0 točk

*Vir: Združenje Manager, Zapisnik fokusnih skupin, 2009a, str. 3.*

*Tabela 5: Ocene drugih štirih predlogov za novo celostno grafično podobo glede na vrednote Združenja Manager*

Vrednote ZM po sklopih	Ocena* v točkah (predlog 5A)	Ocena* v točkah (predlog 6B)	Ocena* v točkah (predlog 7B)	Ocena v točkah (predlog 8)
Povezovanost, odprtost, dinamičnost	8,0	3,0	3,5	5,0
Strokovnost, profesionalnost	6,5	5,5	4,5	4,0
Tradicija, zaupanje, pripadnost	7,0	4,0	3,5	3,5
Ustvarjalnost, komunikativnost	7,0	3,0	2,5	2,5
Učinkovitost	6,5	4,0	3,5	4,5
<b>Rezultati skupaj</b>	<b>35</b>	<b>19,5</b>	<b>17,5</b>	<b>19,5</b>

**Legenda:** ocena + prinese predlogu 1 točko, ocena 0 prinese predlogu 0,5 točke, ocena – prinese predlogu 0 točk

*Vir: Združenje Manager, Zapisnik fokusnih skupin, 2009a, str. 3.*

Sledila je razprava o ZM v prihodnosti in o tem, katere natečajne predloge bi organizacija najbolje predstavljale v prihodnosti, saj nas je zanimalo tudi, kako člani fokusnih skupin povezujejo vseh osem predlogov s poslanstvom in vizijo ZM. Poslanstvo, ki smo ga predstavili v natečajni predlogi, se je glasilo: »**Povezovanje deležnikov poslovnega prostora za dolgoročno konkurenčno sposobnost slovenskega managementa, gospodarstva in socialno blaginjo.**« Vizijo smo medtem ubesedili takole: »**Slovensko gospodarstvo med 10 najuspešnejših na evropski celini do leta 2020.**« Zakaj pišem o

poslanstvu in viziji v pretekliku, bom pojasnila v nadaljevanju diplomskega dela. Med člane fokusnih skupin smo razdelili 16 žetonov. Vsaki natečajni rešitvi so lahko dodelili zeleno število žetonov, lahko tudi vse, ki so jih imeli na razpolago, pri čemer je največje število žetonov pomenilo največjo identifikacijo z rešitvijo. Iz Tabele 6 lahko razberemo, da so člani fokusnih skupin največje ujemanje z vizijo in poslanstvom zaznali v predlogu 4A, ki je prejel 46 žetonov, sledil je predlog 5A s 37 žetoni in predlog 2 z 21 žetoni.

*Tabela 6: Ocenjene predloge za novo celostno grafično podobo glede na poslanstvo in vizijo Združenja Manager*

<b>Predlog</b>	<b>Rezultati v št. žetonov (fokusna skupina št. 1)</b>	<b>Rezultati v št. žetonov n(fokusna skupina št. 2)</b>	<b>Rezultati v št. žetonov (skupaj)</b>
<b>1</b>	3	4	7
<b>2</b>	16	5	21
<b>3</b>	0	13	13
<b>4A</b>	6	40	46
<b>5A</b>	31	6	37
<b>6B</b>	6	8	14
<b>7B</b>	2	1	3
<b>8</b>	0	4	4

*Vir: Združenje Manager, Zapisnik fokusnih skupin, 2009a, str. 3.*

Fokusnim skupinam je sledilo ocenjevanje izborne komisije, ki naj bi se odločala med tremi najbolj ocenjenimi predlogi fokusnih skupin. Na podlagi zbranih ocen v Tabeli 7 bi izborna komisija odločala med predlogi 4A, 5A in 2 in tako bi bil znak ZM danes popolnoma drugačen.

*Tabela 7: Združene ocene predlogov glede prvi vtis, vrednote, poslanstvo in vizijo Združenja Manager*

<b>Predlog</b>	<b>Ocena – prvi vtis (št. točk)</b>	<b>Ocena -ujemanje z vrednotami (št. točk)</b>	<b>Ocena - ujemanje s poslanstvom &amp; vizijo (št. žetonov)</b>
<b>1</b>	1	15	7
<b>2</b>	1	<b>20</b>	<b>21</b>
<b>3</b>	1	<b>20</b>	13
<b>4A</b>	2	<b>30,5</b>	<b>46</b>
<b>5A</b>	1	<b>35</b>	<b>37</b>
<b>6B</b>	1	19,5	14
<b>7B</b>	0	17,5	3
<b>8</b>	1	19,5	4

*Vir: Združenje Manager, Zapisnik fokusnih skupin, 2009a, str. 4.*

Na podlagi komentarjev članov fokusnih skupin, kot razvidno iz Tabele 8 in Tabele 9, smo se odločili, da izborni komisiji predlagamo še rešitev št. 3. Ta predlog je bil poleg predloga 4A deležen največ pozornosti, kar je v določen smislu lahko tudi dobra lastnost znaka, saj je prepoznaven, vzbudi zanimanje in je zapomnljiv. Konkretno utemeljitve, zakaj je bila izborni komisiji predlagana tudi rešitev 6B kot peta možna rešitev za novi znak ZM, ni zabeležene.

*Tabela 8: Komentarji članov fokusnih skupin o prvih štirih predlogih*

Novi znak	Predlog 1	Predlog 2	Predlog 3	Predlog 4A
<b>Komentarji članov fokusnih skupin</b>	Izgleda kot McDonalds.	Ni berljiv. Deluje kot naftna družba. Konzervativen. Ne pade v oči.	Všečna. Uprizarja prihodnost in povezovalnost. Ali bo časovno vzdržljiv? Je neresen. Črna in modra sta poslovni barvi. Izraža usmerjenost. Prometna asocijacija. Deluje agresivno.	Drevo je močno. Predstavlja mladost. Zanimiva tipografija. Listi so preveč ostri. Dodati več listov, da se sklene krog. Všečno na prvo žogo. Izraža usvarjanost in rast. Namesto listov lahko damo gor denar.

*Vir: Združenje Manager, Zapisnik fokusnih skupin, 2009a, str. 4.*

*Tabela 9: Komentarji članov fokusnih skupin o drugih štirih predlogih*

Novi znak	Predlog 5A	Predlog 6B	Predlog 7B	Predlog 8
<b>Komentarji članov fokusnih skupin</b>	Deluje prijazno. Ne asociira na nič.	Ta rešitev ni sprejemljiva. Asocira na zavarovalnico Maribor.	Asocira na zavraovalnico Maribor.	Manjka mu neka vloga. Spominja na gradbeništvo ali mizarstvo.

*Vir: Združenje Manager, Zapisnik fokusnih skupin, 2009a, str. 4.*

## **4 ZDRUŽENJE MANAGER**

### **4.1 Predstavitev in organizacijska struktura Združenja Manager**

ZM je slovenska cehovska organizacija, ki si s svojim delovanjem prizadeva za razvoj profesionalnega managementa, za napredno in uspešno slovensko gospodarstvo ter blaginjo državljanek in državljanov. Registrirano je po določilih zakona o društvih in je prostovoljna, nevladna, nepolitična ter neprofitna asocijacija, ki združuje preko 1000

predstavnikov najvišjega izvršnega in srednjega vodstva podjetij in drugih organizacij. ZM, nekoč Društvo poslovnih delavcev Slovenije, je bilo ustanovljeno 18. maja 1989.

Primarne naloge ZM kot stanovske managerske organizacije so zastopanje pri uveljavljanju poklicnih pravic in interesov članov, izmenjava dobrih praks in izkušenj, razvoj in skrb za ugled managerskega poklica, sodelovanje v procesu nastajanja in oblikovanje poklicnih standardov, sodelovanje pri oblikovanju gospodarske politike in v strokovnih razpravah o managementu, posredovanje stališč članstva pristojnim institucijam, raziskovalno delo in spremljanje novih dognanj na področju managementa ter še veliko drugih aktivnosti, povezanih z razvojem managerskega poklica v Sloveniji (Ključni dokumenti, 2016).

Podlaga za delovanje ZM so štiri temeljni dokumenti:

- **Pravila Združenja Manager** so nastala ob ustanovitvi leta 1989 in so se skozi čas in potrebe dopolnjevala. V pravilih so zapisani cilji ZM, ki se glasijo: prispevati k razvoju profesionalnega slovenskega managementa, prispevati k uspešnosti slovenskega gospodarstva, k napredku in blaginji države ter državljanov Slovenije, medsebojno spoznavanje, mreženje in druženje članov, spodbujanje spoštovanja poslovne etike in med managerji, popularizacija vodenja kot poklica v širši javnosti in med mladimi, povezovanje slovenskega managementa s sorodnimi organizacijami doma in v tujini.
- Po desetih letih delovanja, ko je bil predsednik ZM Bruno Korelič, takratni predsednik uprave Luke Koper, je organizacija pridobila prve kriterije za zaposlovanje in nagrajevanje managerjev. Danes s **priporočili pri sklepanju managerskih pogodb** iz leta 2014 nudi ZM vodilnim kadrom pomoč pri sklepanju individualnih pogodb o zaposlitvi ali drugih pogodb za urejanje njihovega statusa.
- Pred osemnajstimi leti so v združenju oblikovali tudi prvi **Kodeks etike** ZM, katerega poslanstvo je razvoj poslovne etike, razumljivi vrednostni standardi ter opora članstvu pri njihovem delovanju z jasno ločnico med dobrimi in slabimi managerskimi praksami. Kodeks etike so posodobili leta 2011, v času, ko je managerski ceh užival najnižji ugled v javnosti.
- Istega leta so javnosti prvič predstavili tudi najnovejši ključni dokument ZM **Zavezo za uspešno prihodnost Slovenije 15/2020**, v katerem so jasno zapisane usmeritve članstva ZM za dvig konkurenčnosti slovenskega gospodarstva in doseganje cilja: dvig kakovosti življenja državljanov Slovenije na raven 15 najrazvitejših evropskih držav do leta 2020.

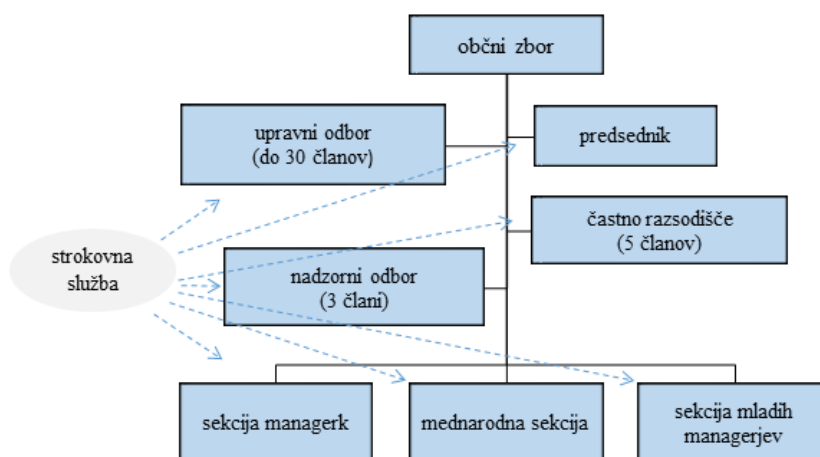
#### 4.1.1 Organizacijska struktura

Kot predstavljeno na Sliki 4 v nadaljevanju, predstavlja najvišji organ ZM občni zbor, ki ga sestavljajo vsi člani ZM, ki se sestanejo praviloma enkrat letno. Občni zbor neposredno voli najvišji izvršilni organ ZM, upravni odbor. Ta skupaj s predsednikom ZM, ki je



obenem tudi predsednik upravnega odbora ZM, šteje do 30 članov in vsi so imenovani za triletni mandat. Člani upravnega odbora izvolijo tudi največ do tri podpredsednike, ki lahko nadomeščajo predsednika v njegovi odsotnosti. Med ključnimi organi ZM sta tudi nadzorni odbor, ki ga sestavljajo predsednik in dva člana, ki izvajajo nadzor nad razpolaganjem s premoženjem ter nad finančnim in materialnim poslovanjem združenja, ter častno razsodišče, ki na podlagi Kodeksa etike, pravil ter drugih aktov ZM odloča o pritožbah zoper člane ZM, o njihovem neizpolnjevanju dolžnosti ter pogojev za članstvo. Častno razsodišče sestavljajo predsednik in štirje člani, ravno tako za obdobje treh let.

Slika 4: Organizacijska struktura Združenja Manager



Vir: Združenje Manager, Predstavitev PowerPoint Srečanje s finalisti mladi manager, 2015, str. 4.

Za različne potrebe članstva so ustanovili tudi tri sekcije. Najstarejša iz leta 1990 je sekcija managerk, ki zajema vse članice ZM. Druga najštevilčnejša je sekcija mladih managerjev, v katero spadajo vsi člani ZM, stari do 44 let. Tretja, najmlajša sekcija iz leta 2008 je mednarodna sekcija in vključuje vse tuje managerje, delujoče v Sloveniji. Za izvajanje aktivnosti in delovanje ZM je zadolžena izvršna direktorica strokovne službe. V predsedniškem mandatu 2014–2017 so oblikovali tudi nov tudi organ, ki ni opredeljen v pravilih ZM. Z aktualnim predsednikom Aleksandrom Zalaznikom se je oblikovalo ožje vodstvo ZM, ki ga poleg predsednika in izvršne direktorice sestavljajo še trije podpredsedniki ter predsednice vseh treh sekcij ZM.

#### 4.1.2 Članstvo

1. julija 2016 je bilo v ZM včlanjenih 1037 posameznikov na vodilnih funkcijah, med njimi 71 odstotkov moških, 29 odstotkov pa žensk. Člani, ki so mlajši od 44 let in so del sekcije mladih managerjev, predstavljajo 43 odstotkov vseh članov ZM, mednarodni managerji, ki delujejo v slovenskem prostoru, pa predstavljajo 3,8 odstotkov vsega članstva. Glede na velikost podjetja ZM beleži 42 odstotkov vodilnih kadrov iz večjih podjetij, 14 iz srednjih in 44 iz malih podjetij. Kar 54 odstotkov vsega članstva opravlja

funkcijo direktorja, 14 odstotkov se jih je ob včlanitvi opredelilo za managerje, 8 odstotkov je predsednikov uprav, 6 je generalnih direktorjev, 5 odstotkov članov uprav, preostanek predstavljajo druge vodstvene funkcije. V Tabeli 10 so opazne manjše razlike v strukturi članstva ZM v času prenove CGP in danes.

*Tabela 10: Struktura članstva Združenja Manager za leto 2008 in 2016*

Leto	Št. vseh članov	Št. članov v % (ženske)	Št. članov v % (tujci)	Št. članov v % (pod 44 let)
2008	1120	22,8	2,7	37,4
2016	1037	29	3,8	43

*Vir: Aktivni člani, 2016.*

### 4.1.3 Vizija in poslanstvo

»Poklic, ki smo ga tedaj opravljali, ni bil poklic, temveč nekakšna družbena funkcija. Veliko nas je prišlo od zunaj s premalo znanja in težko smo bili sprejeti v firmah. Potrebno je bilo veliko napora, da smo se uveljavili. V ospredje smo postavljali profesionalnost,« je leta 2014 povedal prvi predsednik ZM in tedanji direktor Slovina Ivo Marenk (Združenje Manager, 2014).

V zborniku ob 15. obletnici ZM je vizijo, ki je nastala ob začetku delovanja organizacije, predstavil eden od ustanovitelj ZM, Sebastijan Piskar. V svojem prispevku je zapisal, da so se pri oblikovanju vizije opirali na švicarsko managersko društvo in jo prilagodili glede na razmere v našem prostoru. Cilj ZM je postal prispevati k večji profesionalnosti dela managerjev in ustvarjati prostor za spletnje močnejših človeških vezi in poslovnih povezav pri izvedbi večjih poslov in projektov (Združenje Manager, 2004, str. 15). Bolj strukturiran zapis vizije je zaslediti iz dokumenta o predstavitvi ZM, kjer je zapisano, da je najpomembnejši cilj ZM napredek in razvoj stroke, medsebojno spoznavanje direktorjev in izmenjave izkušenj, afirmacija vodenja kot poklica in njegova zaščita ter vplivanje na razmere, od katerih so odvisni pogoji gospodarjenja (Združenje Manager, 2004, str. 105). Iz zgornjega zapisa gre razbrati, da takrat managerji v slovenskem prostoru še niso dobro razlikovali pojma poslanstvo in vizija, ravno tako niso poznali smernic za njuno oblikovanje. Poslanstva ne omenjajo nikjer, vizijo in cilje organizacije enačijo.

Tudi ko je leta 2000 ZM prvič preoblikovalo CGP, je iz prejetega predloga grafičnega oblikovalca, ki je bil član ZM, razbrati, da si je poslanstvo interpretiral sam: »Ena izmed glavnih nalog združenja je ustvarjati dobro in plodno komunikacijo med managerji in jih povezovati med seboj.« (Združenje Manager, 2000). V dokumentih ZM ni zaslediti uporabe predlaganega poslanstva, medtem ko je slogan »Dobri smo vedno skupaj!«, ki izhaja iz prenove CGP leta 2000, zaživel na raznih tiskovinah. V članku revije MQ, ki jo izdaja Združenje Manager, je ob predstavitvi aktualne CGP tudi kratek prispevek o CGP iz leta 2000, kjer je zapisano, da je stari znak izražal vizijo »Loviti prihodnost in ne se

ukvarjati s preteklostjo. Družimo se, da bi ustvarjali.« (Seme, 2009, str. 42). Drugih oblik komunikacij, kjer bi se navajala zgornja vizija, tudi v tem primeru nisem našla. Se pa leta 2013 v vseh komunikacijah uporablja opredelitev namena ZM oz. poslanstvo »Združenje Manager je stanovsko združenje managerjev Slovenije, ki se zavzema za zaščito stanovskih interesov in za napredek managerskega poklica« (Združenje Manager, 2010).

Leta 2006 se je pojavila ponovna potreba po sodobnejši CGP in v ta namen je ZM pripravilo povabilo k natečaju za prenovo CGP. Predlagane rešitve so bile vsebinsko pomanjkljive. Vzrok gre pripisati slabo pripravljenu povabilu k natečaju, ki poleg ostalih potrebnih analiz, ki jih navajam v nadaljevanju, ni vsebovalo tudi dveh ključnih elementov CGP-ja, vizije in poslanstva (Združenje Manager, 2008a). To je razumljiva posledica, saj ZM do takrat ni jasno komuniciralo vizije in poslanstva z zunanjimi javnostmi, med članstvom, kot tudi ne zaposlenim v strokovni službi, ki so pripravljali povabilo k natečaju. Šele pri drugem poskusu prenove CGP sta takratni predsednik ZM in članica upravnega odbora kot poslanstvo navedla »Povezovanje deležnikov poslovnega prostora za dolgoročno konkurenčno sposobnost slovenskega gospodarstva in socialno blaginjo«, kot vizijo pa »Slovensko gospodarstvo med 10 najuspešnejših na evropski celini« (Združenje Manager, 2008b).

Ta dva osnutka poslanstva in vizije so uporabili za pripravo natečajne naloge za oglaševalske agencije in sta tudi podlaga aktualne CGP ZM. Naj omenim, da se ti dve verziji poslanstva in vizije naknadno niste nikjer komunicirali, niti na predstavitvi nove CGP upravnemu odboru ne ostalim javnostim. Ravno tako osnutka poslanstva in vizije, ki sta jo pripravila takratni predsednik in članica upravnega odbora, niso poslali drugim v morebitne pripombe ali usmeritve, kot to priporoča Dowling (2002, str. 80–81).

Štiri leta kasneje se je na pobudo takrat že novega predsednika ZM, ki je pri prenovi CGP iz leta 2009 sodeloval tudi kot član izborne komisije, sestala delovna skupina 6 članov ZM, da bi komentirali vizijo in poslanstvo, ki sta podpirali aktualno CGP, in ju oživili. Podlaga za delo delovne skupine je bil tudi strateški dokument ZM iz leta 2011 Zaveza za uspešno prihodnost 15/2020. Tako je začelo ZM leta 2013 javno komunicirati preoblikovano vizijo »S sodelovanjem spreminjati priložnosti v uspehe in popeljati Slovenijo med 15 najrazvitejših držav v Evropi.« in poslanstvo, ki se je glasilo: »Z odgovornim voditeljstvom in strokovnim managementom do skupnega napredka« (O združenju, 2016). Ob tej priložnosti so oblikovali tudi pozicijski slogan: »Dobri rezultati na pravi način« (O združenju, 2016).

Obdobje od nastajanja osnutka vizije in poslanstva leta 2009 do nastanka sedanjih uradnih verzij je bilo zaradi številnih odmevnih neetičnih poslovnih praks, ki so takrat močno okupirale slovensko javnost, za slovenski management zelo izzivalno. Obrambo ugleda managerske organizacije je tako začutili tudi v zadnji verziji poslanstva, kjer je poudarjeno odgovorno voditeljstvo, podkrepljeno s sloganom, ki je usmerjeno k etičnemu delovanju.

Akademiki sicer menijo, da je poslanstvo organizacije dolgoročna spremenljivka in naj ne bo odgovor na vsako spremembo v gospodarstvu, vendar menim, da je bila sprememba pozitivna, saj je bil slogan, ki ga je takratni predsednik intenzivno komuniciral, zelo pozitivno sprejet in ZM v tistem času ni zabeležilo takšnega upada članstva kot sorodne organizacije. Ni pa ta povezava dokazana. Kar se tiče vizije, se medtem zdi, da je aktualna vizija manj ambiciozna glede na osnutek iz 2009. Po drugi strani pa predstavlja povzetek strateškega dokumenta ZM iz 2011, Zaveze za uspešno prihodnost 15/2020, ki je podlaga delovanja ZM še danes.

## **4.2 Vzroki za prenavo celostne grafične podobe**

### **4.2.1 Zgodovina celostne grafične podobe Združenja Manager**

V nadaljevanju navajam nekaj ključnih zgodovinskih mejnikov delovanja te organizacije, predvsem tiste, ki so do prenave CGP v letu 2009 vplivale na razvoj blagovne znamke ZM takrat.

Leta 1990 so na podlagi ankete med članstvom na občnem zboru potrdili ime organizacije, ki je bilo navedeno v ustanovnem aktu: Društvo poslovodnih delavcev Slovenije – Manager ali krajše Društvo Manager. Že čez tri leta se je pojavila potreba po spremembi imena v Združenje managerjev Slovenije ali krajše Združenje Manager, ki ga stanovska organizacija uporablja še danes. Od leta 1994 sta logotip in ime organizacije tudi uradno zaščitena kot blagovna znamka. Tudi pri zadnji prenavi CGP-ja so se vpeti v projekt strinjali, da ni potrebe po spremembi imena, saj se je to že močno vpelo v slovenski managerski prostor in je prepoznavno v širši javnosti.

Z zornega kota imena organizacije velja omeniti še nekatere aktivnosti ZM, ki so se skozi leta preimenovala in do prenave CGP imenovanje poistovetile s korenim imena organizacije Manager. ZM podeljuje več priznanj, med drugim tudi priznanje ženskam prijazno podjetje in priznanje mladi poslovnež. Prvo se je leta 2003 preimenovalo v managerkam prijazno podjetje, drugo pa 2005 v mladi manager. Edini naziv, ki ga ZM ni nikoli spreminjal, je naziv priznanja manager leta. Spreminjali so se tudi nazivi sekcij. Današnja sekcija managerk je bila predhodno sekcija poslovodnih delavk. Sekcija mladi manager pa se je preoblikovala v sekcijo mladih managerjev.

Prvi logotip ZM se je zelo razlikoval od aktualnega. Simbol logotipa je v obliki prezrcaljenega trikotnika, ki ga tvorijo kroglice v vijolični barvi. Izbor vijolične barve je bil odraz duha časa, ki naj bi izražala umetnost, skrivnost in občutek za lepoto. V šali je bilo slišati tudi, da je bila vijolična barva protiutež sintagmi »rdeči direktorji«, ki se je managerjev takrat držala v javnosti. Prezrcaljeni trikotnik naj bi izražal celostni pristop k vodenju organizacije. Po vzoru Kotlerjeve piramide so bili posamezniki, ki so prvi v stiku s kupcem, kot najpomembnejši pozicionirani čisto na vrhu. Ključno vlogo tako srednjega kot vodstvenega managementa lahko iz znaka razberemo s stopnjevanjem barve kroglic, ki je

bila proti konici trikotnika vse močnejša. Logotipski napis v različnih izvedbah se je praviloma uporabljal v črni barvi, trikotnik v vijolični barvi. Možna je bila tudi kombinacija obeh barv ali uporaba samo ene izmed obeh barv za napis in trikotni znak.

Od leta 1994, ko je bil registriran prvi znak ZM, do leta 2000, je ZM izdajalo tudi publikacijo Manager – Euro news, s katero ZM o svojem delu obvešča vse managerske organizacije v Evropi. Leta 1999 so prvič podelili priznanje mladi poslovnež, leta 2000 pa je združenje kot prva organizacija iz tranzicijskih držav postalo polnopravni član evropske krovne managerske organizacije CEC, zaživela je tudi spletna (Združenje Manager, 2004, str. 92).

Z novo komunikacijsko strategijo so posodobili tudi CPG. Avtor prenovljene CGP je ohranil simbol v prvotni zasnovi in ga osvežil z novo bravo, zeleno (Priloga 4). Ravno tako je spremenil barvo napisov v logotipu, tipografija pa je ostala nespremenjena. Zelene kroglice v prezrcaljenem trikotniku naj bi ponazarjale managerja, ki se je naučil, da je v združevanju moč, ki je sam ne more doseči. Modrosti, ki se jih je manager naučil in sklenil deliti z drugimi in je tako postal še modrejši, bolj trden in odločen manager (Združenje Manager, 2000). Z osveženimi elementi CGP je organizacija dobila svoj prvi slogan, ki ga omenjam že v prejšnjem poglavju: »Dobri smo vedno skupaj!« (Seme, 2009, str. 42). Ta po avtorjevem mnenju krepi logotip in poudarja poslanstvo ZM.

### **4.3 Prenova celostne grafične podobe**

Proces prenove CGP lahko razdelimo v 5 faz. Prva faza je namenjena opredelitvi problema in zajema pripravo povabila k natečaju za prenovo CGP, v drugi fazi določimo metodo nabora podatkov. V primeru prenove CGP ZM v poglavju 3.2 pišem o fokusnih skupinah in izvedbi fokusnih skupin, ki spadajo v drugo in tretjo fazo raziskovanja. V nadaljevanju se bom poleg opredelitve problema osredotočila še na analizo podatkov, ki jo je za ZM izvedla izborna komisija tega projekta, ter na predstavitev in odločitev na upravnem odboru ZM o novi CGP ZM.

#### **4.3.1 Opredelitev problema in ciljev**

Povabilo k natečaju za prenovo CGP je nastalo na podlagi smernic slovenske oglaševalske agencije in vsebuje predstavitev organizacije s kratko zgodovino, organizacijsko strukturo, analizo sorodnih organizacij doma in po svetu, podobo ZM, opredelitev ciljnih skupin in pravilnik natečajnih nalog. Ker sem ZM, vključno s strukturo, že predstavila v uvodu četrtega poglavja, se bom v tem razdelku osredotočila na ostala področja natečajne naloge.

Zahteve natečajne naloge ne vključujejo spremembe imena organizacije, temveč nov simbol, tipografijo in barvni sistem. Izpostavi se potreba po jasni ločnici že močno uveljavljene besedne zveze Združenje Manager z revijo Manager. Zahteve vključujejo še angleško različico logotipa z napisom Managers' Association of Slovenia, ki se že

uporablja, ter tri dodatne mutacije logotipa: za sekcijo mladih managerjev, sekcijo managerk in sekcijo tujih managerjev, ki se v preteklosti ne predstavljajo samostojno. Nova CGP naj izraža: ugled, moč, izkušnost, povezovalnost, strokovno odgovornost, tradicijo, solidarnost in verodostojnost (Združenje Manager, 2008c).

Med aktivnosti in komunikacijske kanale, s katerimi ZM izpolnjuje svoje poslanstvo, se uvrščajo vsi dogodki ZM, izdajanje strokovne revije MQ, ostale publikacije in dokumenti, aktualne vsebine na spletnih straneh, lobiranje, podeljevanje priznanj, sodelovanje pri pomembnih gospodarsko-socialnih temah, družbeno odgovorne aktivnosti, kot so krvodajalske akcije, mednarodno sodelovanje in delovanje treh sekcij.

V analizo sorodnih organizacij v Sloveniji in po svetu so umeščene vse organizacije, ki jih je delovna skupina za prenavo CGP ocenila kot posredno konkurenco. Mednje so zajete kratke predstavitev Združenja YES, Združenja nadzornikov Slovenije, Gospodarske zbornice Slovenije, Združenja delodajalcev Slovenije in Management Group. Za boljšo vpetost nove CGP v mednarodni prostor, so dodali primerljive organizacije po svetu: evropsko združenje managerjev EMA, ameriško združenje managerjev AMA, azijsko združenje managerjev AAMO, italijansko združenje managerjev Manageritalia in hrvaško združenje managerjev CROMA (Združenje Manager, 2008c).

V natečajni nalogi smo opredelili tri ciljne skupine (Združenje Manager, 2008c):

- V analizi članstva ZM predstavijo podatke za leto 2008, kot razvidno iz Tabele št. 10, in člane razvrstijo glede na njihove povprečne letne bruto prejemke, ki za l. 2008 znašajo 160.800 € za velika podjetja, 90.266 € za srednja podjetja ter 61.332 € za mala podjetja. Znotraj članstva izpostavijo tri podskupine, in sicer sekcijo mladih managerjev, sekcijo managerk in sekcijo tujih managerjev.
- Potencialno članstvo ZM zajema vodilne poslovne kadre, ki niso odjemalci storitev ZM in za katere si ZM prizadeva, da postanejo del managerske organizacije.
- Med ostale javnosti poslovnega okolja uvrščajo strokovnjake, znanstvenike, politične predstavnike, tuja veleposlaništva v Sloveniji in medije. Ta ciljna skupina je za delovanje ZM ključna z vidika zakonodaje, managerskih vsebin in komuniciranja.

Natečajna naloga tokrat zajema tudi vizijo in poslanstvo ZM, ki ju za ta namen oblikujeta takratni predsednik in članica upravnega odbora. O tem več pišem v razdelku o viziji in poslanstvu 4.1.1. Po zaporedju so dodane vrednote, ki posebej poudarjajo članstvo ZM: povezovalnost, strokovnost, tradicija, odprtost, dinamičnost, ustvarjalnost, komunikativnost, zaupanje, pripadnost, profesionalnost in učinkovitost (Združenje Manager, 2008c). Pri opredelitvi vrednot se delovna skupina opre na dva sekundarna vira:

- Klasifikacijo sodobnih vlog managerja po Mintzbergovem dvoglavem zmaju, ki pravi, da manager deluje v vlogah zastopnika, predstavnika, kot simbol organizacije,

voditelj, vmesni posredovalec in posrednik, kot informacijski monitor, razpečevalec informacij, govorec organizacije v javnosti, podjetnik, upravljalec konfliktov in problemov, alokator virov in kot pogajalec (Managersko (ne)znanje, 2008).

- Teorijo grupiranja veščin na prirojene in priučene po Branetu Grubanu. V tem sklopu je poudarek predvsem na priučenih veščinah, ki jih člani skozi aktivnosti ZM lahko še okrepijo. Mednje spadajo modrost, sposobnost koncentracije, kreativnost, diplomacija in taktičnost, retorične sposobnosti, znanje o skupinskem reševanju problemov, organiziranost, prepričljivost, socialnost (Managersko (ne)znanje, 2008).

V pravilniku natečajne naloge ZM ne upošteva priporočil dobre prakse Slovenske oglaševalske zbornice, ki sugerirajo povabilo k natečaju trem oglaševalsko-komunikacijskim agencijam, ampak k sodelovanju povabi vse agencije v Sloveniji z vsaj enim zaposlenim članom ZM, ki ni ožji družinski član izborne komisije. Z vključitvijo sedmih agencij spodbujajo razmišljanje o novi CGP v širšem krogu članstva in krepijo poslovni odnos s člani in agencijami, kjer so zaposleni (Združenje Manager, 2008c).

Kar je razvidno iz zahtev natečajne naloge, se želi ZM umestiti v slovenski prostor še kot uglednejše. Akademiki navajajo, da je dober ugled povezan z dobičkonosnostjo, kar lahko po eni strani v primeru ZM ovržem, saj gre za neprofitno organizacijo, po drugi strani pa si na ta način ZM omogoča pridobivanje več sredstev za izvajanje programa.

#### **4.3.2 Prvi poizkus prenove celostne grafične podobe**

Organizacije, ki uživajo dober ugled, prenovijo svojo CGP na komaj opazen način (Bosch et al., 2005, str. 109), kar je ZM leta 2000 tudi storilo. Zakaj velika želja po koreniti spremembi po šestih letih?

Nikjer ni izrecno zabeleženo, vendar pa je iz pripovedi razbrati, da se organizacije ne želi več identificirati s stari logotipom. Ta je namreč obrnjen navzdol in ne izkazuje želje po rasti, poleg tega se želi CGP modernizirati.

Sicer pa je pod vodstvom tedanjega predsednika prišlo do korenitih, lahko bi rekli strateških sprememb. Povečalo se je število članov ZM, predvsem mlajših predstavnikov managementa, spremenil se je koncept dveh osrednjih dogodkov organizacije, aktivnejši sta postali tako sekcija managerk kot sekcija mladih managerjev, na novo so ustanovili sekcijo tujih managerjev, danes mednarodna sekcija. Ključno vlogo je dobila profesionalizacija strokovne službe oz., kot jo je takrat poimenoval predsednik, operativno–strateška pisarna. To od leta 2005 namesto generalnega sekretarja vodi izvršna direktorica, ki ima tudi večja pooblastila. ZM je začelo izdajati tudi svojo prvo strokovno managersko revijo MQ in revijo Prepletanje, namenjeno povezovanju managementa z ostalimi javnostmi v prostoru (Združenje Manager, 2014).

Leta 2006 je ZM tako pripravilo povabilo k sodelovanju na natečaju za prenovu CGP ZM in ga poslalo šestim oglaševalskim agencijam in samostojnim grafičnim oblikovalcev. Pravočasno so se odzvali štirje natečajniki, toda petčlanske komisije v sestavi izvršne direktorice, treh članov ZM in strokovnjaka s področja tipografije ni prepričal nobeden. Vizualni del prispelih rešitev je bil sprejemljiv, vsebinsko pa predlagane rešitve niso ustrezale. Kot že omenjeno v poglavju o viziji in poslanstvu, je bilo povabilo k natečaju pomanjkljivo pripravljeno. Vsebovalo ni vizije, poslanstva, vrednot, analize ciljnih skupin znotraj članstva ZM, ne ciljnih skupin, s katerimi ZM redno komunicira ali so njeni posredni konkurenti.

Dve leti kasneje so oblikovali širšo delovno skupino za prenovu celostne podobe ZM, ki so jo sestavljali izvršna direktorica, strokovnjakinja za trženje in trije člani ZM. Določili so kriterije ponovnega natečaja, pripravili časovnico in usmeritve za pripravo ustreznega povabila k natečaju (Svetina, 2009, str. 41).

### **4.3.3 Analiza podatkov in izborna komisija**

Izborna komisija, ki so jo sestavljali grafični oblikovalec, priznani slovenski slikar, strokovnjakinja za trženje, svetovalki za komuniciranje, vodja delovne skupine za prenovu CGP in izvršna direktorica ZM, je k predstavitvi povabila štiri oglaševalske agencije oziroma pet natečajnih predlogov. Prvotno so načrtovali, da bodo izborni komisiji predstavili tri rešitve za novo CGP. Na podlagi komentarjev fokusnih skupin so se odločili, da se v naslednji krog ocenjevanja uvrsti še četrti predlog, za petega pa ni jasno, ali so izbrali glede na aktualne trende oblik logotipov ali iz kakšnega drugega razloga.

Člani izborne komisije so pet rešitev za novo CGP ocenjevali po naslednjih petih kriterijih (Združenje Manager, 2009b):

- izpolnjevanje razpisnih pogojev;
- lahka prepoznavnost in razumljivost;
- likovna čistost, izvirnost, sodobnost;
- dobra aplikativnost in možnost nadgradnje;
- usklajenosti rešitve s ciljem, vizijo in namenom ZM.

Vsaka oglaševalska agencija je na kratko predstavila svojo rešitev. Člani izborne komisije so po vsaki predstavitvi komentirali podano rešitev, kar je razvidno iz Tabele 11, in povzeli komentarje za posamezne predloge. Predlog 2 se jim je zdel jasen in odprt. Po njihovem rjava barva izraža presojo, bela odprtost. Zaradi minimalističnega pristopa menijo, da je časovno vzdržljiv. Napis se jim ne zdi dovolj viden in se ne more hkrati pomanjševati s simbolom. Predlogu 3 so podelili energično osebnost. Barve so ocenili kot stabilne in zanesljive, tipografijo pa opredelili kot klasično. Glede na njihovo mnenje je potrebno popraviti stabilnost znaka. V Predlogu 4A vidijo razvoj in obstojnost. Kocke na drevesu



jim predstavljajo stabilnost, vendar so veje preveč špičaste. S tehničnega vidika so imeli pomislek o možnosti uporabe manjšega logotipa. V primeru sponzorstva predlagajo opustitev drevesa. Za predlog 5A so mnjenja, da nima čistosti in je nedefiniran. Predlog 6B naj bi bil v koraku s časom in odprt. Tipografijo so ocenili kot ustrezno, barvo kot aplikativno in opozorili, da znak ne deluje brez kroga (Združenje Manager, 2009d).

*Tabela 11: Komentarji strokovne komisije na predloge v finalnem izboru*

<b>Komentarji članov komisije</b>	<b>Predlog 2</b>	<b>Predlog 3</b>	<b>Predlog 4A</b>	<b>Predlog 5A</b>	<b>Predlog 6B</b>
<b>Član 1</b>	Konzervativne barve.	Favorit–simpatična igra barv.	Koncept se lahko dodela. Uvele barve.	Absolutno ne.	
<b>Član 2</b>	Absolutno ne.	Je ok.	Zanimivo.	Ni všečen.	Je ok.
<b>Član 3</b>	Ni aplikativna–težave pri pomanjšanju.	Favorit–likovno je potrebno dodelati puščice in tipografijo.			Likovno ni ustrezen, znak ne fascinira.
<b>Član 4</b>		Favorit.	Všečno.		
<b>Član 5</b>	Preveč tradicionalno. Ni uporabno.	Prvi izbor–dinamičen, zelo enostavno uporaben.	Drugi izbor–potrebno je omiliti ostrino, dodelati barvne tone.	Absolutno ne.	Ne.
<b>Član 6</b>		Se utopi v času, slaba stabilnost, dodelati tipografijo.	Ima potencial, da postane kompleksnejši		

*Vir: Združenje Manager, Zapisnik izborne komisije, 2009d, str. 3.*

Izborna komisija se je odločila, da upravnemu odboru ZM predlaga rešitev puščic, pri čemer se jim zdi potrebno simbol logotipa predhodno še stabilizirati in poiskati primernejšo tipografijo.

#### **4.3.4 Predstavitev upravnemu odboru in odločitev o novi celostni grafični podobi**

Finalni del izbora prenove CGP je predstavljal sklep upravnega odbora Združenja Manager. Na seji upravnega odbora so vizualno predstavitev nove CGP pospremili s pojasnilom o novem simbolu: »Znak je velika tiskana črka M s krili. V njem se prepozna energijo dveh puščic, ki skupaj segata po višjih ciljih. Prav moč takšnega sodelovanja na najvišji ravni prinaša med managerji bolj gotovo prihodnost. Puščici v svojem stiku formirata črko M in izražata sodelovanje na različnih ravneh, tako med gospodarstvom in negospodarstvom kot med izkušnjami in mladostjo. Znak v svojem vrhnjem delu

simbolizira krivuljo rasti in padcev, kar povzema dinamičnost ekonomije. Krila v znaku predstavljajo sposobnosti članov društva, ki s svojo energijo dajejo polet slovenskemu gospodarstvu.

Žal ob tej priložnosti niso omenili ne vizije ne poslanstva ZM. Člani upravnega odbora niso podrobneje komentirali novega simbola ZM. Soglasno so sprejeli sklep, da ZM sprejme novo CGP, kar je sovpadlo ravno z 20. obletnico ZM.

#### **4.4 Predstavitev nove celostne grafične podobe**

Novi simbol ZM tvorita dve temno modri puščici (Priloga 6). Na desni strani ob simbolu ali pod simbolom je umeščen logotipski zapis Združenje Manager ali v angleškem jeziku Managers' Association of Slovenia. Simbol je sicer zasnovan kot samostojen element in ga uporabljamo brez napisov. Uporabljamo ga lahko tudi v negativu oziroma v beli barvi. Za logotipski zapis, ki ga vedno uporabljamo le ob simbolu, uporabljamo tipografijo Delicious CE z velikimi tiskanimi črkami v črni barvi. Zapis ima točno določene razmike, in če je le mogoče, ga ne postavljamo na novo. V kolikor uporaba predlagane tipografije ni mogoča, je predviden zapis v sistemskem fontu Tahoma (Združenje Manager, 2009c, str. 8).

Nova CGP vključuje tudi tri dodatne mutacije logotipa za sekcijo mladih managerjev s simbolom v zeleni barvi, za sekcijo managerk v barvi ciklame in za sekcijo tujih managerjev v oranžni barvi (Priloga 7). Avtorji nove CGP sugerirajo tudi tri možne predloge pozicijskega slogana, čeprav pri pregledu referenčnih združenj v tujini niso zasledili njegove uporabe:

- »Odgovornost. Znanje. Prihodnost.«
- »Preplet dobrih praks in inovativnost za boljšo prihodnost.«
- »Z izkušnjami ustvarjamo boljšo prihodnost.«

Izmed treh predlogov pozicijskega slogana niso izbrali nobenega. Tretji je služil kot podlaga za mutacijo logotipa ob 25. obletnici ZM. Ob tej priložnosti so pod simbol dodali novo vodoravno črto s puščicama na obeh straneh. Prva puščica v desno nakazuje preteklost in izraža spoštovanje delovanja združenja od leta 1989 naprej, medtem ko je druga puščica v levo usmerjena v prihodnost in odseva načrtovanje oziroma delovanje združenja za nadaljnjih 25 let. Jubilejni simbol je umazano bele barve na ozadju vinsko rdeče barve z dodanim logotipskim zapisom »Mislimo prihodnost«. Ob tej priložnosti je združenje predstavilo tudi svoj aktualni slogan »Dobri rezultati na pravi način«, ki ga ZM uporablja samostojno in ne kot pozicijsko geslo ob znaku (O združenju, 2016).

Če povzamem, je novi logotip ZM učinkovit, saj je hibrid med tipografskih simbolom (črka M), kar pomeni da je hitro zapomnljiv in abstrakten (puščici), kar mu omogoča svobodnejšo interpretacijo. Hladna modra barva mu odpira vrata v različnih kulturah in ZM predstavlja kot resno in odgovorno organizacijo. Nasičenost oz. gostota barve dodaja

simbolu dinamičnost, medtem ko bolj igriva tipografija vzbuja občutek dostopnosti in prijaznosti, a obenem z uporabo inicialk v logotipskem zapisu tudi avtoriteto.

#### **4.5 Komunikacijski načrt z aktivnostmi predstavitve nove CGP ciljnim javnostim**

Komunikacijski načrt prenove obsega tri faze komunikacije o novi CGP in naslavlja tri ciljne skupine:

- člane ZM;
- strokovno službo in upravni odbor;
- druge poslovne javnosti.

V fazo ustvarjanja procesa prenove CGP so vključili preko 30 članov ZM. Mednje sodijo člani delovne skupine za prenovo CGP, ki predstavljajo tudi večinski del izborne komisije. Fokusne skupine ravno tako sestavljajo člani ZM, člani so tudi med predstavniki agencij. Vsi so bili preko elektronske pošte redno obveščeni o vseh dogodkih faze ustvarjanja. Strokovna služba, ki je takrat štela štiri zaposlene, je bila v projekt vpeta s pripravo natečajne naloge, zapisnikov delovne skupine, prva si je tudi ogledala prispele predloge. V proces je bila vpeta tudi pri pripravi novih aplikacij, promocijskih materialov in je bila v stalni komunikaciji z agencijo. Ob sprejemu odločitve o novi CGP strokovna služba organizira tudi manjše srečanje s člani delovne skupine za prenovo CGP. Glede aktivnosti upravnega odbora velja omeniti, da sta bila v fazo ustvarjanja še posebej vpeta predsednik ZM in članica upravnega odbora, ki sta pripravila predlog vizije in poslanstva ter definirala ciljne skupine, s katerimi naj ZM komunicira. Druge javnosti so bile v tej fazi vpletene kot predstavniki stroke v izborni komisiji ter snovalci predlogov nove CGP. Komunikacija temelji na elektronski pošti, telefonu in osebnih srečanjih.

Pri predstavitvi nove GCP je bila ključna prioriteta seznanitev članov. Obveščanje so stopnjevali, najprej preko e-novic ZM, logotip so objavili na naslovnici poletne številke strokovne revije MQ, kjer so objavili tudi poseben prispevek o fazi ustvarjanja nove CGP. Kot glavno izhodišče za predstavitev nove CGP so izbrali osrednji dogodek leta ZM, danes imenovan Managerski kongres, na katerem vsako leto podelijo priznanje Manager leta. Istega leta so na dogodku volili tudi novega predsednika ZM. Za novega predsednika so izdelali posebno skulpturo, ki uprizarja nov logotip in jo predsednik prejme v prehodno last, dokler mu ne preneha mandat (Priloga 8). Obenem vse komunikacije kongresa vključujejo novi logotip (tiskana vabila, oglasi, spletna podstran, elektronska vabila, promocijski panoji, kjer so navedene vrednote ZM ...). Ob tej priložnosti preko elektronske pošte o novi CGP obvestijo vse pokrovitelje dogodka in z enim od njih oblikujejo ekskluzivne poštno znamke z novim logotipom, ki jih vsi udeleženci prejmejo ob registraciji. Kongres je medijsko najbolj izpostavljen dogodek ZM s številnimi javljanji v živo, zato za izjave medijem oblikujejo steno z novim znakom. Lokacija so primerno

označili z novo CGP, na sprejemu v prostor postavijo novi simbol iz ledu, ki je predstavljen v Prilogi 11.

V fazi utrjevanja prenovljene CGP, torej po dogodku, ZM komunicira novo CGP s prenovljenimi aplikacijami, kot so dopisni papir, računi, vizitke, kuverte, zamenjajo žig in podpise v elektronski pošti strokovne službe. Nova CGP še istega leta ponovno objavijo v uvodniku v reviji MQ, v naslednji, spomladanski številki pa ponovno na naslovnici kot poštno znamko s člani upravnega odbora. V roku enega leta so skladno z novo CGP prenovili spletna stran, e-novice, ZM dobi profil na družbenih omrežjih. Vsako naslednje leto izkoristijo priložnost za komuniciranje nove CGP. Leta 2011 je ZM predstavilo nov strateški dokument, Zavezo za uspešno prihodnost 15/2020, ki je vzbudila veliko zanimanja vseh poslovnih javnosti, leta 2012 pa je postal novi predsednik ZM vodja delovne skupine za prenovu CGP, ki je z marketinškimi odlikami redno izpostavljal nov simbol. Leto kasneje so preoblikovali vizijo in poslanstvo. Predsednik je ob tej priložnosti oblikoval tudi slogan, ki je bil dobro sprejet med članstvom ZM. Največjo izpostavljenost nove CGP beležimo v letu 2014, ko ZM praznuje 25. obletnico ustanovitve. Ob tej priložnosti prenovijo podobo strokovne revije MQ (Priloga 10) in izdelajo mutacijo aktualnega logotipa (Priloga 11), ki so ga predstavili na enem od najbolj izpostavljenih dogodkov ZM, Januarskem srečanju. Jubilejni simbol so pospremili s predstavitvenim filmom Skozi oči predsednikov ZM ob 25. obletnici, kjer se izpostavili tudi vizijo in poslanstvo. V letu obletnice je prejelo članstvo posebne mape, skladne z novo CGP, ki jih od takrat dalje uporabljajo kot del včlanitvenega paketa v ZM.

Walsh opozarja, da zvesti uporabniki blagovne znamke vidijo prenovu CGP kot negativno in vzpostavijo z znamko ohlapnejši odnos. Tega med članstvom ZM nismo zaznali, manjkajo le posebne aktivnosti predstavitve novih vizualnih podob članom sekcij. To so v določenem obdobju kompenzirali z okrepljenimi programi sekcij, o katerih so člani sekcij redno obveščali z novo podobo sekcij, in ki imajo za namene svojega delovanja prilagojene nekatere aplikacije (Walsh et al., 2010, str. 80).

Prvotno zasnovan komunikacijski načrt predvideva več komunikacije z ostalimi poslovnimi javnostmi. Od promocijskih člankov v časopisih in revijah, udeležbe članov delovne skupine na dogodkih, kot so SOF, Zlati Boben, Društvo za marketing Slovenije, SKOJ, do sodelovanja v radijskih in TV oddajah z zgodbo o nastajanju nove CGP. Razlogov za neizpolnjevanje komunikacijskega načrta v celoti je več. Pri delu strokovne službe, ki šteje štiri zaposlene, se hitro pozna porodniška odsotnost sodelavke, zadolžene za odnose z javnostmi. Poleg tega je bilo obdobje, v katerem smo pričakovali okrepljeno komuniciranje z javnostmi o novi CGP, zasičeno z aktualnimi vsebinami o neetičnih poslovnih praksah, kar je zahtevalo preusmeritev komunikacije. Nenazadnje je ZM neprofitno društvo, ki v času gospodarske nestabilnosti zaznava finančne posledice in glede na usmeritve nadzornega odbora poslovnega leta ne sme zaključiti negativno. ZM se financira iz več virov. 36 odstotkov prihodkov ustvari s članarinami, 33 odstotkov sredstev

iz naslova pokroviteljstev, 15 odstotkov prihodkov predstavljajo kotizacije, 16 odstotkov pa predstavljajo drugi prihodki. V strukturi stroškov znaša delež lastnega oglaševanja 0,7 odstotka, stroški odnosov z javnostmi 27,3 odstotkov, od tega se 20 odstotkov nameni za organizacijo dogodkov (E-občni zbor: 10.–17. marec, 2016).

## **SKLEP**

Nova CGP je lahko prvi korak k dvigovanju ugleda organizacije. ZM si je za prenovu CGP izbralo ravno čas med leti 2007 in 2011, ko je bil slovenski management pod največjim pritiskom. Zaradi številnih odmevnih neetičnih poslovnih praks se je pod vprašajem znašlo tudi dobro ime ZM.

Zaradi številnih ukrepov, med njimi prenove kodeksa etike, aktivacije častnega razsodišča pri ZM, nekaterih izstopov spornih članov, številnih komunikacijskih aktivnosti in prenove CGP ZM danes v slovenskem prostoru uživa določen ugled. Še vedno pa se sooča z izzivi, kot je povečanje števila članstva in okrepitev pogajalske moči s ključnimi deležniki. Uspešna blagovna znamka organizacije namreč lahko veliko doprinese k izpolnjevanju zadanih ciljev.

Blagovna znamka je sklop vrednot, zato bi morale ZM razmisliti tudi o komuniciranju vrednot, ki jih ZM do sedaj ni izpostavljajo. ZM je v natečajni nalogi opredelilo enajst vrednot, ki poosebljajo članstvo ZM. Pri predstavljanju svoje podobe v javnosti se opira predvsem na povezovalnost, strokovnost, profesionalnost in učinkovitost. Vse vrednote so predstavljene le na promocijskih panojih. Blagovna znamka ima s sporočanjem preostalih vrednot sposobnost nagovarjati potencialne uporabnike, ki se raje identificirajo z vrednotami, kot so tradicija, odprtost, dinamičnost, ustvarjalnost, pripadnost in komunikativnost. Načrtno poudarjanje posameznih vrednot glede na preference uporabnika ji omogoča večjo pripadnost in zvestobo članov ZM.

Smiselno bi bilo razmisliti tudi o pripravi načrta razvoja blagovne znamke v smislu širitve blagovne znamke. ZM ne razpolaga le z blagovno znamko Združenje Manager. Pri prenovi CGP leta 2008 so svojo podobo dobile tudi vse tri sekcije pri ZM. Skozi leta je vzporedno oblikovalo blagovna znamka Managerski kongres in manager leta. ZM bi zato morale ovrednotiti potencial vseh svojih blagovnih znamk in pripraviti načrt njihovega razvoja. Z upravljanjem ostalih blagovnih znamk in širšim identificiranjem vrednot posameznih podskupin znotraj članstva bo ZM lažje izpolnjevalo specifične želje članstva, krepilo njihovo zvestobo in nagovarjalo potencialne uporabnike s sorodnimi potrebami.

Ključno je, da ZM krepi zeleno podobo z vizijo in poslanstvom, saj še ni izkoristilo vseh potencialov. V natečajni nalogi prenove CGP piše, da se združenje želi pozicionirati kot ugledna in močna organizacija. Z ustreznim sporočanjem vizije in poslanstva lahko ZM okrepi svoja sporočila o tem, kakšna organizacije je, za kaj se zavzema in kakšni so njeni cilji, kar ji omogoča bolj usklajeno zaznavanje njene podobe pri deležnikih, ki jih

nagovarja. Ker sta tako vizija kot poslanstvo usmerjena v širše dobro, verjamem, da bi številni pozitivno ovrednotili njuni sporočili, ZM pa bi svoj ugled še okrepilo.

Prenova CGP je pokazala tudi na nekaj pomembnih dejstev, ki jih velja upoštevati tudi ob morebitnih prihodnjih posodobitvah. Vizija in poslanstvo sta dolgoročna elementa, zato naj ne bosta predmet le enega predsedniškega mandata. Pri njunem snovanju je dobrodošlo širše soglasje in komentarji tistih, ki bodo poslanstvo in vizijo zastopali. CGP naj bo odraz vizije in poslanstva, ki ju dejansko uporabljajo v javnem predstavljanju in naj ju ne preoblikujejo naknadno, po prenovi CGP.

Analiza prenove CGP nudi vpogled v kompleksnost blagovne znamke ZM. Da bi ponudila še nazornejše usmeritve za njeno učinkovito upravljanje v prihodnosti, bi bile zelo dobrodošle informacije, kako so pred prenovo CGP znamko vrednotile različne javnosti in na katerih področjih znamka ni bila uspešna. To bi ZM omogočilo pripravo še učinkovitejšega komunikacijskega načrta. S pripravo in konsistentnim izvajanjem načrta razvoja blagovne znamke, meritvami njene uspešnosti, ustreznim komuniciranjem vrednot, vizije in poslanstva lahko ZM okrepi svojo identiteto in pridobi večje odobravanje javnosti za izpeljavo svojih ciljev, ki so zapisani v strateškem dokumentu Zaveza za uspešno prihodnost 15/2020. Obenem analiza prenove CGP nakaže še številna druga vprašanja, ki se nanašajo na razvoj novih blagovnih znamk ZM in omogoča prostor za nadaljnja raziskovanja, kot so ovrednotenje potencialov novih blagovnih znamk, oblikovanj njihovih identitet in ciljev.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, A. D. (1998). *Marketing research* (6<sup>th</sup> ed.). New York: J. Wiley.
2. Aktivni člani. (b. l.). V *CRM sistem Združenja Manager*. Najdeno 1. julija 2016 na spletni strani <https://login.salesforce.com/>
3. Baker, J., & Balmer, M. T. (1997). Visual identity: trappings or substance? *European journal of marketing*, 31(5/6), 366–382.
4. Balmer, M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. *European journal of marketing*, 35(3/4), 248–291.
5. Balmer, M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European journal of marketing*, 37(7/8), 972–997.
6. Balmer, M. T., & Stotvig, S. (1997). Corporate identity and private banking: a review and case study. *International journal of bank marketing*, 15(5), 169–184.
7. Bosch, L. M., Menno, D. T., & Elving, J. L. (2005). How corporate visual identity supports reputation. *International journal*, 10(2), 108–116.
8. Brand. (b. l.). V *Dictionary*. Najdeno 24. marca 2016 na spletni strani <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
9. Churchill, A. G. (1996). *Basic marketing research* (3<sup>rd</sup> ed.). Forth Worth: The Dryden Press.
10. De Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja*. Ljubljana: GV založba.
11. Dowling, G. (2002). *Creating corporate reputations*. Oxford: Oxford University Press.
12. *E-občni zbor: 10.–17. marec*. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu [http://www.zdruzenje-manager.si/aktualno/novice/eobcni-zbor-10-17-marec\\_2](http://www.zdruzenje-manager.si/aktualno/novice/eobcni-zbor-10-17-marec_2)
13. Garfield, S. (2011). *Just my type*. London: Profile Books.
14. Kapferer, J. N. (2004). *The new strategic brand management* (3<sup>rd</sup> ed.). London: Sterling.
15. Kitinger, J. (1995). Introducing focus groups. *British medical journal*, 311(7000), 299–302.
16. *Ključni dokumenti*. Najdeno 4. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/o-zdruzenju/kljucni-dokumenti>
17. Konečnik, M., & Lapajne, P. (2009). Celostni pristop k oblikovanju identitete znamke I feel Slovenia. *Akademija MM*, IX(13), 51–53.
18. Korelc, T. (2010). *Strateški marketing in razvoj blagovnih znamk*. Šenčur: Creatoor.
19. Kotler, P. (1996). *Marketing Management: trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, upravljanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
20. Kotler, P. (2000). *Marketing management* (Millennium ed). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
21. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izd.). Ljubljana: GV založba.
22. Kotler, P. (2010). *Principles of marketing* (13<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

23. Naslovnica revija MQ (2014). *Revija MQ Združenja Manager*, 2014(28), str.1.  
Najdeno 22. avgusta 2016 na spletnem naslovu [https://issuu.com/mq\\_magazine2007/docs/mq\\_28](https://issuu.com/mq_magazine2007/docs/mq_28)
24. *Managersko (ne)znanje*. Najdeno 10. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/managersko-znanje/>
25. Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity. *European journal of marketing*, 40(7/8), 846–869.
26. Melewar, T. C., & Saunders, J. (2000). Global corporate identity system: using an extended marketing mix. *European journal of marketing*, 34(5/6), 538–550.
27. Morgan, L. D. (1996). Focus groups. *Annual review of sociology*, 22, 129–152.
28. *O združenju*. Najdeno 4. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/o-zdruzenju>
29. *Rankings*. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/>
30. Repovš, J. (1995). *Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celotna grafična podoba*. Ljubljana: Studio Marketing.
31. Schmitt, B., & Simonson, A. (1997). *Marketing aesthetics*. New York: Free Press.
32. Seme, B. (2009). Zahvala staremu znaku. *MQ Revija Združenja Manager*, 2009(11), 42–43.
33. Strutton, D. (2014). Can vague brands slogans promote desirable consumer response? *Journal of product & brand management*, 23(4/5), 282–294.
34. Svetina, P. (2009). Nova celotna grafična podoba Združenja Manager. *MQ Revija Združenja Manager*, 2009(11), 41.
35. Svetina, P., Jecič, D., Blatnik, T., & Šmuc, S. (2009). Na pragu 21. leta. *MQ Revija Združenja Manager*, 2009(13), 7.
36. Šmuc, S., & Blatnik, T. (2009). Kdor ne zna šivati, naj ne para. *MQ Revija Združenja Manager*, 2009(13), 8–10. Najdeno 22. avgusta 2016 na spletnem naslovu [https://issuu.com/mq\\_magazine2007/docs/mq13\\_celotna\\_72dpi?e=1306831/1841084](https://issuu.com/mq_magazine2007/docs/mq13_celotna_72dpi?e=1306831/1841084)
37. Štorgelj, J. (2008). Korporativna blagovna znamka in njen ugled. *Akademija MM*, VIII(12), 35–47.
38. Trstenjak, A. (1996). *Psihologija barv*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno.
39. Walsh, M. W., Winterich, K. P., & Mittal, V. (2010). Do logo redesigns help or hurt your brand? The role of brand commitment. *Journal of product & brand management*, 19(2), 76–84.
40. Walvis, T. C. (2008). Three laws of branding: neuroscientific foundations of effective brand building. *Brand management*, 16(3), 176–194.
41. *World's most admired companies*. Najdeno 22. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/>
42. Združenje Manager. (2000). *Predlog preoblikovanja celotne podobe Združenja Managerjev Slovenije* (interno gradivo). Ljubljana: Združenje Manager.



43. Združenje Manager. (2004). *Slovenska Managerska organizacija 1989 – 2004*. Ljubljana: Združenje Manager.
44. Združenje Manager. (2008a). *Zapisnik delovne skupine za prenovu celostne grafične podobe Združenja Manager* (interno gradivo). Ljubljana: Združenje Manager.
45. Združenje Manager. (2008b). *Predstavitev PowerPoint sestanka, namenjen snovanju vizije in poslanstva podobe* (interno gradivo). Ljubljana: Združenje Manager.
46. Združenje Manager. (2008c). *Natečajna naloga prenove celostne grafične podobe Združenja Manager* (interno gradivo). Ljubljana: Združenje Manager.
47. Združenje Manager. (2009a). *Zapisnik fokusnih skupin* (interno gradivo). Ljubljana: Združenje Manager.
48. Združenje Manager. (2009b). *Predstavitev PowerPoint (PPT) Izborna komisija* (interno gradivo). Ljubljana: Združenje Manager.
49. Združenje Manager. (2009c). *Priročnik CGP Združenje Manager* (interno gradivo). Ljubljana: Združenje Manager.
50. Združenje Manager. (2009d). *Zapisnik izborne komisije* (interno gradivo). Ljubljana: Združenje Manager.
51. *Združenje Manager*. Najdeno 10. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/>
52. Združenje Manager. (2014). *25 let skozi oči vseh dosedanjih predsednikov Združenja Manager* [video posnetek]. Najdeno 10. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/o-zdruzenju>
53. Združenje Manager. (2015). *Predstavitev PowerPoint Srečanje s finalisti mladi manager* (interno gradivo). Ljubljana: Združenje Manager.
54. Zikmund, W. G. (1999). *Essentials of marketing research*. Fort Worth: The Dryden Pres.



## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Predlogi oglaševalskih agencij za prenovu celostne grafične podobe Združenja Manager v letu 2009 .....	1
Priloga 2: Vprašalnik moderatorja fokusnih skupin.....	2
Priloga 3: Predstavitev PowerPoint vizije in poslanstva v času prenove celostne grafične podobe .....	4
Priloga 4: Prenovljena celostna grafična podoba iz leta 2000.....	5
Priloga 5: Kriteriji izborne komisije.....	6
Priloga 6: Logotip prenovljene celostne grafične podobe Združenja Manager leta 2009...	7
Priloga 7: Mutacije logotipa prenovljene celostne grafične podobe Združenja Manager za sekcije.....	8
Priloga 8: Znak iz kristala, ki za odboje predsedovanja, hrani predsednik ZM .....	9
Priloga 9: Predstavitev novega simbola iz ledu .....	10
Priloga 10: Prenovljena celostna grafična podoba strokovne revije MQ .....	11
Priloga 11: Mutacija znaka ob 25. obletnici Združenja Manager .....	12



## PRILOGA 1: Predlogi oglaševalskih agencij za prenovu celotne grafične podobe Zdrženja Manager v letu 2009

Slika 1: Osem predlogov za novo celotno grafično podobo Zdrženja Manager



Vir: Zdrženje Manager, Zapisnik fokusnih skupin, 2009a, str. 5.

## **PRILOGA 2: Vprašalnik moderatorja fokusnih skupin**

### **FOKUSNE SKUPINE:** Nova CGP Združenja Manager

NAMEN: Med vsemi prispelimi natečajnimi nalogami za novo CGP izbrati tri najboljše na podlagi vtisov članov Združenja Manager, ki sestavljajo 2 fokusni skupini.

Predlagana je odprta diskusija z fokusnima skupinama o natečajnih nalogah na teme:

Moderator se predstavi . Izpostavi svoje članstvo v ZM (koliko časa, zakaj) in nato se naveže na uvodna vprašanja

#### **A. Združenje Manager/poistovetenje z natečajnimi predlogami kot član ZM**

- Član fokusne se predstavi (kdo, od kje, podjetje, funkcija)
- Koliko časa ste že član ZM?
- Kaj po vašem mnenju vpliva, da se včlaniš v ZM?
- Kaj za vas predstavlja ZM?
- Kot član ZM v katerih natečajnih predlogah se kot član ZM najboljše prepoznate?

#### **B. Identitete in vrednote Združenja Manager**

1. Moderator našteje značilnosti identitete ZM
  - povezovalnost
  - strokovnost
  - tradicija
  - odprtost
  - dinamičnost
  - ustvarjalnost
  - komunikativnost
  - zaupanje
  - pripadnost
  - profesionalnost
  - učinkovitost.
2. ugotovite za vsako posebej ali se strinjate
3. prosim rangirajte jih kot menite sami
4. bi kaj dodali
5. bi kaj izpustili
6. kateri natečajni predlogi najbolj izražajo identiteto ZM
7. poslanstvo ZM je:« Povezovanje deležnikov poslovnega prostora za dolgoročno konkurenčno sposobnost slovenskega managementa, gospodarstva in socialno blaginjo.«
8. Se strinjate z njim?
9. Kateri natečajni predlogi najboljše izražajo poslanstvo ZM po vašem mnenju?



**C. Kako lahko predlagane natečajne naloge predstavljajo ZM v prihodnosti.**

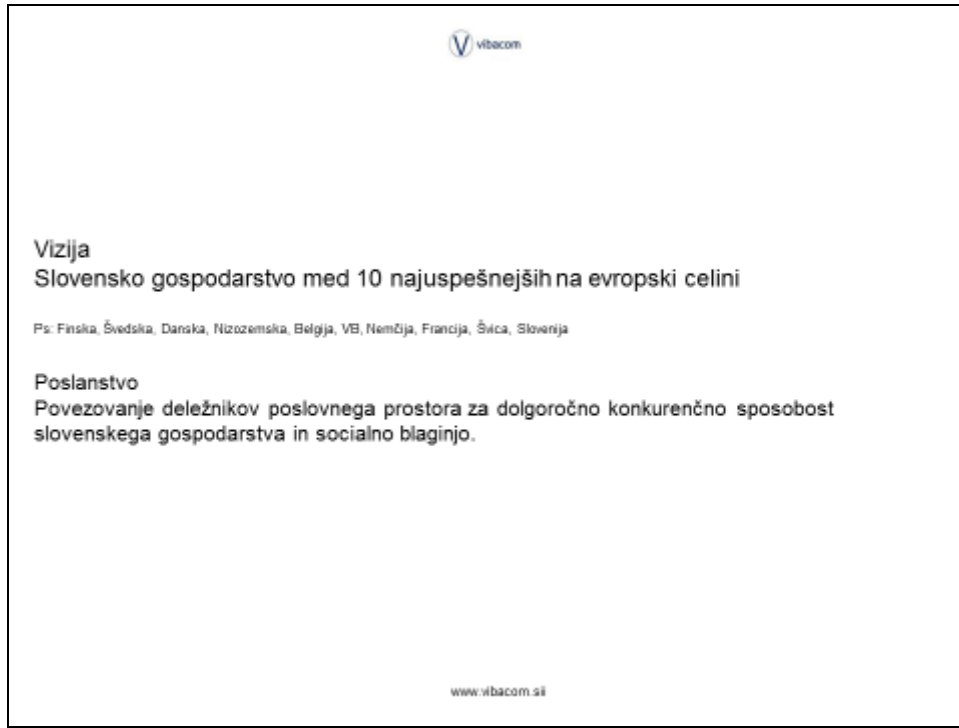
1. Kakšen management lahko pričakujemo v prihodnosti?
2. Kako vidite razvoj ZM v prihodnosti?
3. Vizija ZM je: » Slovensko gospodarstvo med 10 najuspešnejših na evropski celini do leta 2020.
4. Podpirate tako vizijo?

Katere natečajne naloge se vam zdijo, da bodo lahko najboljše predstavljale ZM tudi v prihodnosti?

*Vir: Združenje Manager, Zapisnik fokusnih skupin, 2009a, str. 6-7.*

### **PRILOGA 3: Predstavitev PowerPoint vizije in poslanstva v času prenove celostne grafične podobe**

*Slika 2: Osnutek vizije in poslanstva*



*Vir: Združenje Manager, Predstavitev PowerPoint, sestanka, namenjen snovanju vizije in poslanstva podobe, 2008b, str. 3.*

**PRILOGA 4: Prenovljena celostna grafična podoba iz leta 2000**

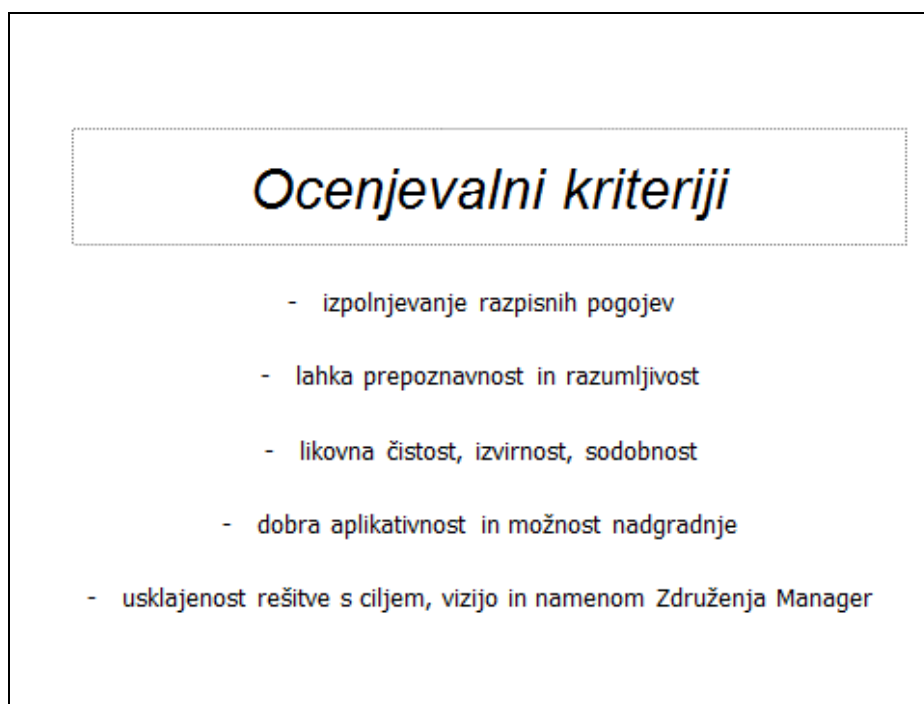
*Slika 3: Logotip Združenja Manager*



*Vir: Združenje Manager, Predlog preoblikovanja celostne podobe Združenja Managerjev Slovenije, 2000, str. 3.*

## PRILOGA 5: Kriteriji izborne komisije

*Slika 4: Pet kriterijev izborne komisije*



*Vir: Združenje Manager, Predstavitev PowerPoint (PPT) Izborna komisija, 2009b, str. 2.*

**PRILOGA 6: Logotip prenovljene celostne grafične podobe Združenja Manager leta 2009**

*Slika 5: Logotip Združenja Manager*



*Vir: Združenje Manager, Priročnik CGP Združenje Manager, 2009c, str. 2.*

**PRILOGA 7: Mutacije logotipa prenovljene celostne grafične podobe Združenja Manager za sekcije**

*Slika 6: Mutacije logotipa za sekcijo mladih managerjev, sekcijo managerk in sekcijo tujih managerjev*



*Vir: Združenje Manager, Priročnik CGP Združenje Manager, 2009c, str. 7.*

**PRILOGA 8: Znak iz kristala, ki za odboje predsedovanja, hrani predsednik ZM**

*Slika 7: Fotografija prvega predsednika, ki je prejel znak iz kristala*



*Vir: S. Šmuc & T. Blatnik, Kdor ne zna šivati, naj ne para, 2009, str. 8.*

## **PRILOGA 9: Predstavitev novega simbola iz ledu**

*Slika 8: Strokovna služba ob znaku iz ledu na Managerskem kongresu 2009, takrat imenovanem Jesensko srečanje*



*Vir: P. Svetina, D. Jecič, T. Blatnik & S. Šmuc, Na pragu 21. leta, 2009, str. 7.*



## PRILOGA 10: Prenovljena celostna grafična podoba strokovne revije MQ

Slika 9: Naslovnica 28. številke revije MQ



Vir: Naslovnica revija MQ, 2014, str.1.

**PRILOGA 11: Mutacija znaka ob 25. obletnici Združenja Manager**

*Slika 10: Jubilejni logotip*



*Vir: O združenju, 2016.*