

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
PREZNAMČENJE PODJETJA ATOMSKE TOPLICE V TERME OLIMIA**

AJDA KLINE

IZJAVA

Študentka Ajda Kline izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom prof. dr. Maje Makovec Brenčič, in dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV OSNOVNIH KONCEPTOV	2
1.1 TRŽNA IN KORPORACIJSKA ZNAMKA	2
1.2 PREMOŽENJE TRŽNE ZNAMKE	4
1.3 IDENTITETA PODJETJA IN TRŽNE ZNAMKE	5
1.4 CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA	5
1.5 PODOBA TRŽNE ZNAMKE	8
1.6 ZNAMČENJE IN PREZNAMČENJE	8
2 PREZNAMČENJE	9
2.1 RAZLOGI ZA SPREMEMBO	9
2.2 OPREDELITEV PREZNAMČENJA	10
2.3 PRILAGODITVENE STRATEGIJE	13
2.4 PARADOKSI PREZNAMČENJA	15
3 ŠTUDIJA PRIMERA: TERME OLIMIA	16
3.1 KRATKA ZGODOVINA PODJETJA	16
3.2 ANALIZA STANJA NA TRGU	17
3.2.1 Analiza stanja na ravni panoge	18
3.2.2 Analiza stanja na ravni podjetja	19
3.2.3 Koraki nadaljnjega razvoja	19
3.3 STRATEGIJA REPOZICIONIRANJA	20
3.4 KREATIVNE REŠITVE	23
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	27

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Preznamčenje kot kontinuum</i>	11
<i>Slika 2: Preznamčenje v hierarhiji znamčenja</i>	13
<i>Slika 3: Prikaz razvoja Atomskih toplic in rasti vrednosti tržne znamke skozi čas</i>	17
<i>Slika 4: Strategija predstavitve procesa postopnega repozicioniranja Atomskih toplic v Terme Olimia</i>	21

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Primeri preznamčenja tujih korporacijskih znamk</i>	10
<i>Tabela 2: Kontinuum preznamčenja</i>	12
<i>Tabela 3: Prikaz spremembe osnovnih sestavin celostne podobe zdravilišča Atomske toplice na prehodu v Terme Olimia</i>	22
<i>Tabela 4: Prikaz sistemsko zasnovanega preimenovanja podznamk Term Olimia in njihove vizualizacije</i>	24

UVOD

Danes so podjetja v težki situaciji, saj je trg zaradi globalizacije poln podobnih izdelkov oziroma storitev in so potrošniki na vsakem koraku »zasuti« z oglasnimi sporočili, zato je za podjetja pomembno, da s strategijo diferenciacije stopijo iz množice, kar lahko dosežejo z uspešnim preznamčenjem.

Pred leti je bilo korporacijsko ime preprosto tržno ime, ki je opisovalo industrijo, storitev ali izdelek, danes pa se podjetja vedno bolj zavedajo, kako pomemben je ugled podjetja (korporacije), zato vse več pozornosti namenjajo upravljanju s korporacijskim imenom, ki je danes postalo osnova korporacijske znamke. Korporacijska znamka je torej nosilec ugleda podjetja, ključni del intelektualnega kapitala ter njegovo največje in neotipljivo bogastvo. Je rezultat sistematičnega in naključnega pošiljanja sporočil o viziji, vrednotah podjetja, njegovi osebnosti in drugih značilnosti podjetja. Za zaposlene in zunanje deležnike je vir zaupanja, spoštovanja, zanesljivosti in drugih pomembnih lastnosti.

Razlogi, kot so združitve in prevzemi podjetij, nove usmeritve, vpliv različnih zunanjih dejavnikov in podobno, tudi ugledna podjetja »prisili«, da svojo drugačnost izrazijo s spremenjenim imenom, simbolom, pozicijsko trditvijo ali kombinacijo vseh treh. Tak proces »spreminjanja« podjetja imenujemo preznamčenje.

Preznamčenje je proces snovanja in oblikovanja novega imena, simbola, pozicijske trditve in (ali) kombinacije vseh treh, in sicer za uveljavljeno znamko z namenom razvoja, preimenovanja, repozicioniranja in prestrukturiranja njene drugačne (nove) podobe v glavah uporabnikov in glede na konkurente (Kline & Kordič, 2007, str. 11). Podjetja pa se morajo zavedati, da je preznamčenje povezano z visoko stopnjo tveganja za ugled korporacije in tudi z visokimi stroški. Uspešno preznamčenje zahteva veliko časa, energije, sodelovanja med zaposlenimi in predvsem znanja. V tem je bistvo in ključno vprašanje zaključne naloge je, kdaj je preznamčenje resnično potrebno.

Da bi prišli do odgovora, je bila med namizno raziskavo proučena literatura in analizirana vsebina, kar je prispevalo k opredelitvi osnovnih konceptov, ki so bili v pomoč pri nadaljnjem razvijanju teme. Ti koncepti so tržna in korporacijska znamka, premoženje tržne znamke, identiteta znamke in podjetja, celostna (grafična) podoba, imidž tržne znamke ter znamčenje in preznamčenje.

Temu sledi teoretično poglavje o preznamčenju, v katerem so predstavljeni razlogi za preznamčenje, možni modeli, prilagoditvene strategije in paradoksi preznamčenja.

V tretjem poglavju je predstavljena študija primera slovenskega podjetja, in sicer Term Olimia. S preučitvijo primera je tako prikazan uspešen proces preznamčenja Atomskih toplic

v Terme Olimia, in sicer s predstavitvijo zgodovine podjetja, analize stanja na trgu, kar je prispevalo h kreativni rešitvi študije.

Študija primera je poskus opozoriti upravitelje podjetij, da je v okolju, polnem nenehnih sprememb, nujno prilagajanje podjetij ter njihovih imen in simbolov. Zagotovo bi bilo še bolje, če bi odgovorni že ob ustanovitvi podjetja razmišljali o imenu z dolgoročno vizijo in bi izbrali ime, ki po nekaj letih ne bi postalo ovira za nadaljnjo rast in širjenje podjetja. To bi morala postati razširjena praksa vseh podjetij, saj je to ključ za dobro in uspešno prilagoditev trgu in tako rezultat za boljše poslovanje.

Ker je to področje slabo obdelano tako v teoriji kot v praksi in je o njem malo napisanega, bo ta naloga opozorilo vsem menedžerjem (zdajšnjim in prihodnjim) glede tega, kako pomembno je izbrati pravo ime in simbol, ki ne bosta ovira v nadaljnjem razvoju podjetja, temveč bosta ključna gradnika pri širitvi podjetja.

1 OPREDELITEV OSNOVNIH KONCEPTOV

Ključno raziskovalno vprašanje zaključne naloge je, kdaj je preznamčenje smotrna odločitev vodstva. Da bi lahko odgovorili na to menedžersko dilemo, s katero se sooča vodstveni tim podjetja, je treba najprej opredeliti nekaj ključnih konceptov. V tujejezični literaturi je veliko člankov na temo preznamčenja. V Sloveniji je stanje za zdaj povsem drugačno. Avtorji opisujejo proces preznamčenja kot nekakšno ponovno oživitev podjetja, vendar ni vedno tako. Velikokrat se izkaže, da zaradi nepremišljenega celotnega procesa preznamčenja ta velikokrat propade in tako podjetja izgubijo velik del omejenih finančnih sredstev.

V tem poglavju so opredeljeni nekateri ključni teoretični koncepti, ki so potrebni za dobro razumevanje koncepta preznamčenja, in sicer tržna in korporacijska znamka, premoženje tržne znamke, identiteta znamke in podjetja, celostna (grafična) podoba, podoba tržne znamke ter znamčenje in preznamčenje.

1.1 TRŽNA IN KORPORACIJSKA ZNAMKA

Živimo v kulturi, v kateri prevladuje raba angleškega jezika, pri čemer beseda »brand« pomeni že skoraj vse – od proizvoda, osebe, države, podjetja in podobno. V angleški literaturi se za vse te izraze uporablja beseda »brand« in (ali) »branding«.

Slovenski (kot tudi drugi neangleško govoreči) avtorji o tej besedi nimajo enotnega mnenja in uporabljajo različne izraze, kot so znamka, blagovna znamka, zaščitna znamka, tržna znamka, storitvena znamka, trgovska znamka in podobno.

Zaradi lažjega branja in razumevanja je v zaključni nalogi dosledno uporabljan izraz tržna znamka. Kline (Mulej, 2004, str. 13) meni, da je blagovna znamka preozek pojem, saj govori

le o blagu, tržna znamka pa lahko obsega blagovno oziroma izdelčno znamko, storitveno znamko, korporacijsko znamko, tržno znamko posameznika, države, destinacije in podobno.

Ameriško združenje za trženje (American Marketing Association – AMA) je podalo eno izmed bolj uveljavljenih opredelitev tržne znamke. Opredelitev poudarja vlogo logotipa in vidnih označevalcev kot osnovne potrebe razlikovanja oziroma diferenciacije. »Ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetega je namenjena identifikaciji dobrin ali storitev enega prodajalca ali skupine prodajalcev ter diferenciaciji njihove ponudbe od ponudbe konkurentov« (Kotler, 1996, str. 444). To je klasična opredelitev tržne znamke, ki predstavlja pravni vidik in se nanaša predvsem na zaščito lastnine ter opredeljuje le en vidik tržne znamke, in sicer fizičnega.

Z vidika tržnega komuniciranja in financ je treba ta pojav raziskati natančneje. Tržne znamke so kompleksne danosti, ki se sicer porajajo v trženjskih načrtih, a v resnici obstajajo predvsem v »glavah« porabnikov (de Chernatony, 2002, str. 35), kar pomeni, da je tržna znamka predvsem psihološki konstrukt (Korelc, Musulin & Vidmar, 2006, str. 15). Ta opredelitev je nasprotje prej omenjeni klasični razlagi tržne znamke, saj predstavlja psihološki, neotipljivi vidik tržne znamke.

Daly in Moloney (2004, str. 30) menita, da razlikovanje med posameznimi konkurenčnimi tržnimi znamkami sicer lahko deloma izhaja iz trdih oziroma otipljivih delov (fizični izraz znamke), vendar pa najsubtilnejše razlike izhajajo iz njenih neotipljivih delov, kot so vrednote, podobe in čustva, ki sprožajo in ustvarjajo bogate in dolgotrajne asociacije ter občutke v posameznem uporabniku.

Navedeno trditev je torej mogoče utemeljiti z razmišljanjem, da je tržna znamka »skupek vseh zaznav, stališč, predstav, asociacij in občutkov«, ki jih ima posameznik ali skupina do neke tržne znamke (Korelc et al., 2006, str. 15). Šele ko povežemo klasično opredelitev (fizični vidik) in opredelitev drugih avtorjev (psihološki vidik), dobimo celostno predstavo o tem, kaj sestavlja koncept tržne znamke.

Uspešni tržni znamki uspe zagotoviti zvestobo kupcev ter njihovo zaupanje v podjetje, ki ta izdelek proizvaja oziroma ponuja. Za doseg takega cilja mora tržna znamka potrošnikom nenehno posredovati pravo sliko o izdelkih podjetja in zaposlenih ter ne nazadnje tudi vrednote, ki jih zasleduje podjetje (Kline & Berus, 2002, str. 22). Tržna znamka je obljuba, zato je ključnega pomena, da uslužbenci izražajo znamko in njene vrednote, šele tako postane znamka dragoceno sredstvo, ki odjemalcem sporoča jasen sistem ponudnikovih vrednot (Daly & Moloney, 2004, str. 30). Vsaka tržna znamka je torej zgrajena na temeljni kombinaciji konkurenčnih prednosti izdelka ali storitve in ključnih kompetenc podjetja.

Korak dlje je korporacijska znamka, ki je veliko več kot ime in fizično utelešenje imena na pisemskem papirju, oblačilih, proizvodnem obratu, zastavah in podobno. Korporacijska znamka je pomembna za vse odjemalce, tako zunanje kot notranje. Zanje je znamka sistem

vrednot, obetov in celo osebnosti (Daly & Moloney, 2004, str. 30). Tako je korporacijska znamka sredstvo za prikaz identitete podjetja. Kadar organizacija označuje svojo ponudbo z imenom družbe ali takrat, ko podjetje močno podpira znamko, je treba ugotoviti, katere vrednote so značilne za podjetje in kako naj jih udejanji v celotni paleti izdelkov in storitev. Tukaj komuniciranje ni usmerjeno le k odjemalcem, temveč tudi k zaposlenim, da bi se vedli v skladu s tem, kar predstavlja taka korporacijska znamka (de Chernatony, 2002, str. 53).

Kline in Kordič (2007, str. 4–6) trdita, da je korporacijska znamka prva znamka podjetja, ki je rezultat sistematičnega in naključnega pošiljanja sporočil o viziji, ključnih vrednotah podjetja, osebnosti in lastnostih podjetja. Lahko jo opredelimo kot največje neotipljivo bogastvo in je nosilec ugleda podjetja. Zato je korporacijska znamka vir zaupanja, spoštovanja, zanesljivosti in drugih lastnosti, ki so pomembne za potrošnike, zaposlene, partnerje in druge skupine deležnikov.

Avtorji različno razlagajo koncept znamke, vendar so si enotni, da lahko podjetje z dobro zasnovanimi in učinkovito upravljanimi tržnimi znamkami doseže visok ugled, ki povečuje zaupanje kupcev in uporabnikov, saj bogastvo dobrih tržnih in korporacijskih znamk lahko koristi podjetjem, ko se znajdejo v težavah (de Chernatony, 2002, str. 17).

1.2 PREMOŽENJE TRŽNE ZNAMKE

Vrednost, ki obsega ekonomsko in strateško vrednost, imenujemo premoženje tržne znamke. »Je trženjska in finančna vrednost, ki je tesno povezana z močjo tržne znamke na trgu. Premoženje je torej dodana vrednost, ki jo tržna znamka doda izdelku ne glede na njegove dejanske funkcionalne koristi na trgu« (Kaikati & Kaikati, 2002, str. 17).

Aaker in Joachimsthaler (2000, str. 17) premoženje tržne znamke opredeljujeta kot »sredstva (ali obveznosti), povezana z imenom znamke in s simbolom, ki dodajata (ali odvzemata) vrednosti izdelku ali storitvi«. Premoženje tržne znamke sestavljajo štirje elementi: prepoznavnost znamke, zaznana kakovost, bogastvo asociacij na znamko in zvestoba znamki.

Prepoznavnost znamke je pogosto podcenjeno sredstvo, toda prepoznavnost dokazano vpliva na zaznavo in celo okus. Ljudje so naklonjeni stvarim, ki jih poznajo in jim pogosto pripisujejo različne pozitivne lastnosti.

Zaznana kakovost je poseben tip asociacije, delno zato, ker na različne načine vpliva na asociacije, ki jih znamka vzbuja, in delno zato, ker dokazano vpliva na donosnost (merjeno tako z donosom naložbe kot donosom na delniški kapital).

Bogastvo asociacij na znamko je lahko kar koli, kar kupca povezuje z znamko. Vsebujejo lahko podobe, lastnosti izdelka, situacije uporabe, asociacije, vezane na organizacijo, osebnost znamke in njene simbole. Velik del upravljanja z znamko je povezan z definiranjem

asociacij, ki jih velja razvijati, in z ustvarjanjem programov, ki asociacije povežejo z znamko, z njenim imenom in simbolom.

Zvestoba znamki je ključnega pomena za vrednost vsake znamke. Pomembno je krepiti obseg in intenzivnost vseh segmentov pripadnosti. Tudi znamka z majhno, a intenzivno bazo potrošnikov, ima lahko veliko vrednost.

1.3 IDENTITETA PODJETJA IN TRŽNE ZNAMKE

Identiteta podjetja je njegova realnost. Nastane kot posledica zgodovine podjetja, njegovih prepričanj in filozofije, uporabljene tehnologije, lastništva, ljudi, osebnosti voditeljev, etičnih in kulturnih vrednot ter uporabljene strategije (Kline & Kordič, 2007, str. 7).

Brikigt in Stadler (1986) opisujeta identiteto podjetja kot strateško načrtovano in operativno izvajano notranjo in zunanjo podobo podjetja ter njeno vedenje. Temelji na dogovorjeni filozofiji podjetja, dolgoročnih ciljih in določeni zeleni podobi v povezavi z željo po izrabi sredstev podjetja kot celovite enote (van Riel, 1995, str. 30).

Aaker in Joachimsthaler (2000, str. 43) opisuje identiteto tržne znamke kot sestav asociacij na tržno znamko, ki jih njeni strategji načrtno ustvarjajo in ohranjajo. Te asociacije vsebujejo obljube, ki jih organizacija da potrošniku. Identiteta blagovne znamke vpliva na odnos med tržno znamko in potrošniki ter prinaša funkcionalne in emocionalne prednosti oziroma prednosti, povezane z njegovo samopodobo. Vpliva tudi na večjo stopnjo zaupanja v nove (tako imenovane indosirane) tržne znamke.

Razlikovati pa jo moramo od njene podobe oziroma imidža.

Whetten (1997, str. 27) pojasnjuje razliko med identiteto in podobo z dvema osnovnima vprašanjema. Identiteta tako odgovarja na vprašanje, kaj oziroma kdo smo. Podoba pa na drugi strani odgovarja na vprašanje, kaj oziroma kdo želimo biti v očeh drugih. Lahko tudi rečemo, da je identiteta na strani pošiljatelja (podjetja). Njegova naloga je določiti pomen, namen in sposobnost tržne znamke. Podoba pa je na strani pošiljatelja (uporabnika) in pokaže, kako uporabniki zaznajo in zakodirajo vse poslane signale o izdelku, storitvah in komunikacijskem programu (Dowling, 2001, str. 34). Gray in Balmer (1998) menita, da identiteta podjetja vpliva na njegovo podobo, in sicer skozi različne oblike tržnega komuniciranja. Poleg osebnega in neosebnega komuniciranja so ključni dejavniki, ki vpliva na podobo podjetja, izkušnje uporabnikov, pridobljene v interakciji s podjetjem (Pina et al., 2006, str. 177).

1.4 CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA

Celostna grafična podoba, vključno z imenom, mora izhajati iz poslanstva tržne znamke in vizije ter mora odsevati njen slog, prepričanja, vrednote, ideale in filozofijo. Pri iskanju

imena, simbola, logotipa in pozicijske trditve je treba veliko pozornosti nameniti prav ustrezni simboliki (Korelc, Musulin & Vidmar, 2006, str. 52).

Dowling (2001, str. 163) meni, da je celostna podoba sestavljena iz štirih osnovnih sestavin: imena, logotipa ali simbola, sekundarne tipografije in izbranih barv. Poleg naštetega lahko odjemalcem in drugim ljudem pomagajo organizacijo identificirati tudi zgradbe podjetja, notranje oblikovanje pisarn, znaki, pisemski papir, uniforme, avtomobili, tovorna vozila in podobno. Vsi ti elementi so vizualni. Podjetja jih pogosto kombinirajo, da bi ustvarila vizualni slog, ki je v pomoč pri izražanju lastnosti, s katerimi se podjetje želi predstaviti.

Celostna podoba je eksplicitno upravljanje vseh načinov predstavljanja podjetja javnosti, da ta oblikuje izkušnje in zaznave. Je sredstvo za pozicioniranje, upravljanje in komuniciranje identitete podjetja (Kline & Kordič, 2007, str. 9).

Tako je vloga celostne podobe izoblikovati sistem in vzbuditi občutek reda v procesu komuniciranja, ki odraža identiteto podjetja in ustvarja imidž podjetja, na podlagi katerega podjetje udejanji svojo strategijo razvoja in rasti na trgu (Kline & Kordič, 2007, str. 10).

Dowling (2001, str. 163) deli primarne komunikacijske naloge simbolov, uporabljenih v celostni (grafični) podobi, na:

1. zavedanje,
2. omogočanje prepoznavne organizacije in
3. aktivacijo predhodno shranjenih podob organizacije v mislih ljudi.

Na ta način razumljena vizualna identiteta je bolj taktična kot strateška. Na vprašanje, ali taktika organizacije (način koordinacije simbolov identitete) podpira strategijo (želena podoba in ugled), je mogoče odgovoriti zgolj na podlagi rezultatov raziskav.

Celostna podoba je projekcija v prihodnost. Predstavlja idealizirano sliko identitete, odraz vizije vodstva, in ne vedno le odraz dejanskosti organizacije. Celostna (grafična) podoba podjetja vključuje izključno organizirane vidne dražljaje, ki jih v likovne strukture vkodirajo grafični oblikovalci. V končno obliko in pojavnost jo postavijo oblikovalci, ki na podlagi informacij in nasvetov psihologov, menedžerjev, komunikologov in sociologov ustvarjajo grafične simbole, jih razporejajo in urejajo po likovnih površinah na način, ki na simbolni ravni najbolje predstavlja realno identiteto podjetja skupaj z njegovo vizijo in s cilji (Majcen, 2002, str. 6).

Abratt opredeli celostno podobo kot skupino vizualnih značilnosti – fizičnih in vedenjskih – ki podjetje napravijo prepoznavno in razlikovalno. Te značilnosti simbolizirajo in sočasno predstavljajo podjetje (Westcott - Alessandri, 2001, str. 175).

Westcott - Alessandri (2001, str. 177) navaja dve opredelitvi celostne podobe: konceptualno in operativno. Tu se jasno pokaže povezanost med celostno podobo in identiteto korporacije:

1. **Konceptualna opredelitev:** Celostna podoba je strateško načrtovana in namenska predstavitev podjetja, ki jo podjetje izdelava za potrebe pridobivanja pozitivne korporativne podobe v zaznavah javnosti. Celostna podoba se ustvari za potrebe pridobivanja pozitivnega korporativnega ugleda v času.

2. **Operativna opredelitev:** Celostna podoba vsebuje vse opazne in merljive elemente identitete podjetja, vsebovane v celostni vizualni predstavitvi podjetja, vključno (a ne le) z imenom, logotipom, s sloganom, tipografijo in z naborom barv. Identiteta korporacije vsebuje tudi javno vedenje podjetja, vključno (a ne izključno) s sprejemom zaposlenih, strank, deležnikov in dobaviteljev.

S spreminjanjem podjetja pa se mora spremeniti tudi identiteta in s tem celostna (grafična) podoba. To pomeni, da je treba upoštevati povezavo med celostno podobo in identiteto korporacije.

Osnovni zaključek predstavlja teza, da celostna podoba vpliva na imidž in ugled podjetja. Vendar s pripombo, da v veliko manjši meri kot to, kako se podjetje vede, kako deluje in kakšne izdelke ponuja na trgu. Razen tega izpostavlja spoznanje, da je to delo, ki zahteva svetovalce, oblikovalce, stiliste in druge, ki določajo imena kot tudi druge osnovne sestavine celostne podobe.

Njihovo delo postane izjemnega pomena še posebej v primerih, ko so generične ponudbe različnih podjetij skoraj identične, torej v situaciji na trgu, ko je diferenciacija ponudnikov ključnega pomena za razvoj lojalnosti do njih ter njihovih izdelkov oziroma tržnih znamk. Takrat je logično, da postane sinhronizacija vseh sestavin celostne podobe, vključno z oglaševanjem, v enovito ter nerazdružljivo celoto izjemnega pomena.

Naloga vrhnjega menedžmenta je opredeliti identiteto in tudi aktivno upravljati. Pri tem mu je v pomoč pet ključnih vprašanj, s katerimi poišče vsebinske odgovore, potrebne za upravljanje imidža in ugleda:

1. Kdo smo?
2. Od kod smo prišli?
3. Zakaj smo tu?
4. Ali izpolnjujemo svoje dolžnosti, zaradi katerih obstajamo, in kako smo pri tem uspešni?
5. Kam smo namenjeni?

Odgovori tako menedžmenta kot tudi delničarjev vodilnim pokažejo, ali je njihovo videnje še vedno enaka. Če ne, lahko pred krizo reši podjetje zgolj dobro upravljanje z identiteto podjetja oziroma organizacije.

1.5 PODOBA TRŽNE ZNAMKE

Različni avtorji, kot so Kennedy, Martineau, Hatch in številni drugi, se ne morejo uskladiti pri opredelitvi koncepta podobe. Za to zaključno nalogo je pomembna opredelitev Abratta in Mofokenga (2001), ki menita, da je podoba podjetja pomembno sredstvo, s katerim mora podjetje dobro upravljati (Pina, Martinez, de Chartoney & Drury, 2006, str. 175).

Po Dowlingu (2001, str. 19) je »podoba podjetja globalna ocena, ki vsebuje prepričanje in občutke, ki jih ima posameznik o njem«.

Van Riel je podobo podjetja opredelil kot skupek pomenov, s katerimi javnost povezuje podjetje in po katerih to podjetje pozna. Podoba je zanj rezultat posameznikovih prepričanj, čustev in vtisov v zvezi z nekim objektom (Turk, 2002, str. 6). Podoba je močno povezana s procesom zaznavanja in je hkrati dinamična.

Bistvo je, da se podoba podjetij, tržnih znamk, dežel, oseb in podobno ustvari v mislih posameznikov – torej niso stalna pridobitev organizacije, temveč se nenehno gradijo, učijo in pozabljajo. To je razlog, zaradi katerega je treba pozitivno podobo v konkurenčnih razmerah stalno negovati, v skladu z izbranimi načeli in dobrimi strategijami (Dowling, 2001, str. 18).

1.6 ZNAMČENJE IN PREZnamČENJE

Muzellec in Lambkin (2006, str. 807) znamčenje opredeljujeta kot »sistematsko načrtovan in izveden proces ustvarjanja in vzdrževanja dobre podobe in posledično visokega ugleda podjetja kot celote na podlagi pošiljanja signalov vsem deležnikom ter upravljanja vedenja, komuniciranja in rabe simbolov.«

Beseda preznamčiti je neologizem, ki ga sestavljata dva dobro definirana pojma: pre in znamka. Pre je predpona običajnim glagolom, ki označujejo dejavnost, in običajno pomeni ponovno ali na novo ter tako sporoča, da se obravnavana dejavnost ne izvaja prvič (Muzellec & Lambkin, 2004, str. 804).

Preznamčenje, ki je podrobneje opisano v nadaljevanju, je pomembno, saj je to proces snovanja in oblikovanja novega imena, simbola, pozicijske trditve in (ali) kombinacije naštetega, za uveljavljeno znamko z namenom razvijanja, preimenovanja, repozicioniranja in prestrukturiranja njene drugačne (nove) pozicije pri uporabnikih in glede na ključne konkurente na trgu. Preznamčenje je multidisciplinarni koncept. Vključuje znanje in sposobnosti s področja psihologije, komunikologije, marketinga in financ, presekov, ki jih je nujno treba razumeti in uporabiti.

Danes so podjetja v težki situaciji, saj je trg postal zaradi globalizacije poln podobnih izdelkov oziroma storitev, potrošniki pa so na vsakem koraku »zasuti« z oglasnimi sporočili,

zato je za podjetja pomembno, da z uporabo strategije diferenciacije stopijo iz množice ponudnikov. To jim lahko uspe z uspešno izvedenim procesom preznamčenja.

2 PREZNAMČENJE¹

V tem poglavju je podrobnejša razlaga koncepta preznamčenja. Najprej so navedeni razlogi za spremembo oziroma razlogi, zakaj se menedžment podjetja odloči za izvedbo preznamčenja. V nadaljevanju sta predstavljena dva modela koncepta preznamčenja, in sicer kot kontinuum in v hierarhiji znamčenja. Glede na razloge za spremembe so v tretji točki poglavja predstavljene tri različne strategije prilagajanja tem spremembam, ki so povezane s spremembo imena, logotipa in pozicijske trditve. Poglavje je zaključeno z opisom pogostih težav in ovirami, s katerimi se lahko srečamo v procesu preznamčenja ter z nekaj primeri iz tuje in domače prakse.

2.1 RAZLOGI ZA SPREMEMBO

Primarni razlog korporativnega preznamčenja je pošiljanje signala na trg, ki odjemalcem sporoča, da se je v organizaciji nekaj močno spremenilo. Zato je pomembno, da organizacija v obdobju spreminjanja učinkovito komunicira in skladno s tem dejansko spreminja vsebino sporočanja, sicer bo preznamčenje povzročilo problem, ki ga Dowling (1996) opisuje kot past prezgodnjega signaliziranja (Stuart & Muzellec, 2004, str. 473).

Razlogi za spremembe lahko izhajajo tako iz notranjega kot tudi iz zunanjega okolja. Toda različni razlogi lahko podjetje »prisilijo« v enake prilagoditvene strategije. Stuart in Muzellec (2004, str. 473) specifične razloge za korporativno preznamčenje kategorizirata glede na okoliščine, ki privedejo do odločitve zanj. Te so predstavljene v nadaljevanju.

Notranje okolje

1. Združitve, prevzemi in odsvojitve so resni razlogi za preznamčenje, saj so običajno stara imena, logotipi in slogani neprimerni. Preznamčenje zato postane nujno.
2. Občutek, da je podoba zastarela – na primer abstraktni logotipi, ki se pogosto izbirajo v procesih korporativnega preznamčenja, so lahko veliko manj opazni, saj le težko izstopajo iz množice. Poleg tega so abstraktni simboli pogosto kritizirani in celo zasmehovani.
3. Novi cilj ali spremenjena vizija podjetja, ki jo lahko povzročijo nekateri ali vsi izmed prej opisanih dejavnikov, pa se lahko pojavi tudi kot rezultat nastopa novega predsednika uprave, ki želi pustiti svoj pečat, saj njegov ugled močno vpliva na ugled podjetja.

Zunanje okolje





1. Premiki na trgu zaradi združitvev, prevzemov ali odsvojitvev konkurentov.

¹ Angl. rebranding

2. Prihod novih konkurentov na trg.
3. Spremenjene gospodarske ali zakonske razmere lahko zagotovijo pogoje, v katerih je preznamčenje podjetja smiselno, smotno ali nujno.
4. Potreba po predstavitvi globalne podobe na trgu.
5. Organizacija je distancirana od družbenih in moralnih težav, zato obstaja potreba po uvedbi nove družbeno odgovornejše podobe.

V tabeli 1 so predstavljena nekatera tuja podjetja in njihovi razlogi za preznamčenje. Ti so lahko različni, vendar je pri večini glavni vzrok preznamčenja, novi cilj in nova vizija podjetja oziroma občutek, da je podoba zastarela in je zato ovira pri nadaljnji rasti in širitvi podjetja.

Tabela 1: Primeri preznamčenja tujih korporacijskih znamk

Staro ime	Novo ime	Nov simbol	Navedeni razlog preznamčenja
Andersen Consulting	ACCENTURE		»Novo ime je ojačalo nov položaj Accenture in odraža nadaljnjo rast organizacije ter širši spekter možnosti.«
British Midland	BMI		»Bmi British Midland, drugi največji avioprevoznik v Veliki Britaniji, je naznanil serijo strateških odločitev, vključno z reorganiziranjem nove korporativne identitete in revolucionarnimi inovacijami na področju letalskih storitev. Podjetje bo pred lansiranjem 'transatlantskih storitev' spremenilo ime iz British Midland v bmi.«
BSN glasspack	DANONE		»Junija 1994 so se odločili opustiti ime BSN, ki je odsevalo preteklost podjetja, namesto da bi bilo usmerjeno v prihodnost, in se poimenovali The Groupe DANONE. Novo ime so upodobili z majhnim dečkom, ki zre v zvezdo. Skupina Danone je izkoristila prednosti in poznanost svoje tržne znamke, ki je prepoznavna po vsem svetu in se proizvaja v tridesetih državah ter je ustvarjala četrtino celotnega prometa podjetja. Danone, nosilna tržna znamka skupine, je postala vez med različnimi skupinami tržnih znamk - piškotov, mineralne vode, otroške hrane, ki so se začeli prodajati pod novim imenom.«
UBS Paine Webber UBS Warburg	UBS		»UBS najavlja nadaljnjo evolucijo strategij svojih tržnih znamk in portfelja. Od druge polovice leta 2003 naprej bo dejavnosti podjetja predstavljala znamka UBS. Podjetje za reprezentiranje svojih storitev ne bo več uporabljalo znamk UBS Warburg in UBS Paine Webber. Premik k preprostejšemu znamčenju odraža UBS-ovo strategijo integriranega modela poslovanja in 'eno podjetje'.«

Vir: Kline & Kordič, Preznamčenje korporacije: teorija in praksa, 2007, str. 17 in 18.

2.2 OPREDELITEV PREZNAMČENJA

Ena od mogočih opredelitev preznamčenja je zasnova novega imena, naziva, simbola, oblike ali kombinacije naštetih elementov za uveljavljeno znamko z namenom razvoja drugačnega (novega) položaja na zaznavnih zemljevidih, torej v mislih odjemalcev v primerjavi s tekmeči.

Prvi del opisa se nanaša na spremembe v trženjski estetiki, pri čemer se poraja vprašanje, ali je res treba spremeniti vse elemente ali le nekatere, da bi bila raba izraza preznamčenje upravičena. Muzellec in Lambkin (2004, str. 805) menita (po Stuart & Muzellec (2004)), da torej obstaja nek kontinuum preznamčenja od evolutivnih sprememb logotipov in sloganov do revolucionarne zasnove novega imena. Spremembe v trženjski estetiki so lahko precej majhne

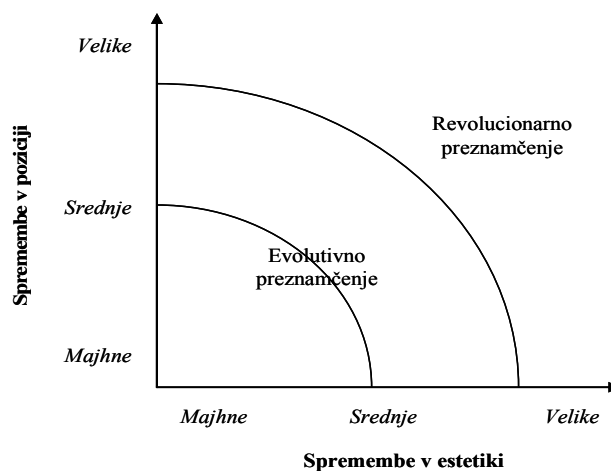
in težko oprijemljive, zato se kot pokazatelj preznamčenja najpogosteje upošteva sprememba imena podjetja in tržne, korporacijske ali izdelčne znamke.

Drugi del definicije se nanaša na pozicioniranje tržne znamke oziroma na vprašanje, ali se med preznamčenjem pozicija znamke spremeni ali ne. Včasih zunanji dejavnik, kot je na primer sprememba v zakonodajnem okolju, ne pomeni nujno spremembe v pozicioniranju podjetja. V tem primeru se lahko preznamčenje izvaja tako, da se ponovno vzpostavi znamka. Mnogokrat pa je sprememba imena izpeljana zaradi želje po spremembi imidža znamke, zato je repositioniranje osnovni element preznamčenja.

V opisnem modelu, prikazanem na sliki 1, sta upoštevani dve osnovni dimenziji preznamčenja, z njim pa je omogočeno določanje obsega, v katerem se vsaka izmed teh sprememb pojavi. Preznamčenje je opisano glede na obseg sprememb v trženjski estetiki in položaju znamke.

Modelu na sliki 1 sem dodala še srednje velike spremembe, tako kot Daly in Moloney (2004, str. 31).

Slika 1: Preznamčenje kot kontinuum



Vir: Muzellec & Lambkin, prirejeno po Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?, 2004, str. 805, in Daly & Moloney, Managing Corporate Rebranding, 2004, str. 31.

Muzellec & Lambkin (2004, str. 805-806) v modelu, prikazanem na prejšnji sliki, preznamčenje opredeljujeta kot evolucijsko in revolucijsko.

Evolutivno preznamčenje je manjša sprememba v razvoju pozicije in estetike podjetja, ki je tako postopno, da ga zunanji opazovalci komaj opazijo. Podjetje Visa International je na primer prenovilo logotip, da bi vzbudilo svež, sodoben občutek. Vsa podjetja gredo skozi tak proces s serijo kumulativnih popravkov in inovacij. Nekateri uporabniki te spremembe opazijo, nekateri tudi ne. Pomembno je, da se stvari spreminjajo, saj tako podjetja ostajajo v koraku s časom, torej delujejo proaktivno in preprečijo možnost zastaranja imena ali simbola.

Revolucionarno preznamčenje je velika, opazna sprememba v poziciji in vizualizaciji, ki podjetje zelo spremeni. Običajno gre za spremembo imena, zato se prav ta uporablja za identifikacijo primerov revolucionarnega preznamčenja. Banka Midland Bank je s prevzemom HSBC in procesom preznamčenja postala banka HSBC UK (Muzellec & Lambkin, 2004, str. 806).

Iz tabele 2 je razvidno, da Daly in Moloney (2004, str. 31) v model Muzelleca in Lambkinove dodajata še vmesno kategorijo, in sicer srednje velike spremembe, ki sprožijo repositioniranje in posledično oblikovanje nove podobe.

Tabela 2: Kontinuum preznamčenja

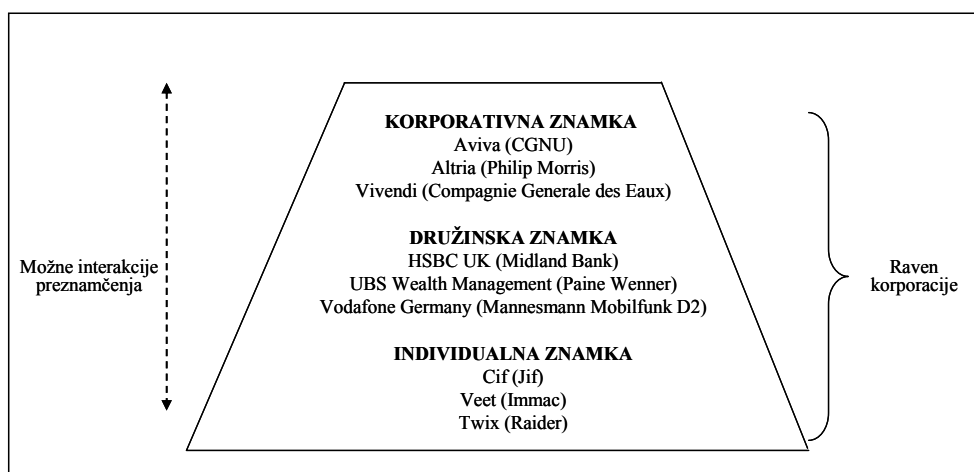
Kategorija sprememb	Vrsta sprememb	Opomba
manjše spremembe	prestrukturiranje	Variira od preproste pomladitve do slogovne preobrazbe videza ali estetike znamke, ki je morda zastarela in potrebuje spremembe.
srednje velike spremembe	repositioniranje	Uporaba tržnih taktik, še posebej komunikacije in tehnik storitev za stranke za ugodno repositioniranje zdajšnje tržne znamke in posledično oblikovanje nove podobe.
popolna sprememba	preznamčenje	Po definiciji je novo ime odjemalcem neznano, in ne vedo, kaj znamka predstavlja. Zato je treba vrednote in podobo nove znamke sporočiti vsem odjemalcem na podlagi enovite kampanje tržnega komuniciranja.

Vir: Daly & Moloney, Managing Corporate Rebranding, 2004, str. 31.

Iz tabele 2 je razvidno, da lahko podjetje glede na velikost sprememb izbira med tremi osnovnimi prilagoditvami spremembam: prestrukturiranjem, repositioniranjem in preznamčenjem. Te strategije zahtevajo različne tržnokomunikacijske taktike, od najpreprostejših do celotne prenove celostne podobe. V zaključni nalogi je pozornost namenjena le zadnji prilagoditveni strategiji, to je preznamčenju.

Na sliki 2 je prikazan drugi način preznamčenja, ki je povezan z ravno korporativne hierarhije, na kateri se izvaja sprememba. Keller (2000) hierarhijo znamke opredeljuje kot sestavljeno iz korporativne znamke, na primer Volkswagen Group, družinske znamke, kot je Audi, individualne znamke, kot je A4, in določila, na primer TDI. Do preznamčenja lahko pride le na eni ravni te hierarhije, na več ravneh ali v celotni hierarhiji (Muzellec & Lambkin, 2004, str. 806).

Slika 2: Preznamčenje v hierarhiji znamčenja



Vir: Muzellec & Lambkin, Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?, 2004, str. 806.

Široko opazni primeri, kot so sprememba CGNu-ja v Avivo ali pa imena Compagnie Generale des Eaux, ki se je spremenilo v Vivendi, so dobri primeri korporativnega preznamčenja, ki niso vplivali na nobeno drugo raven hierarhije. Drug primer pa je preimonovanje banke Midland Bank v banko HSBC UK na ravni države in podobno tudi pri nemškem Mannesmann Mobilfunk D2, ki je postal Vodafone Germany.

Preznamčenje pa se lahko pojavi tudi samo na ravni proizvoda, kot je primer Jifa, čistila, ki ga je podjetje Unilever preimenovalo v Cif, ali pa primer Immaca, odstranjevalnika dlak, ki ga je proizvajalec Reckitt Benckiser preimenoval v Veet (Muzellec & Lambkin, 2006, str. 806).

2.3 PRILAGODITVENE STRATEGIJE

Tipe strategij, ki jih v korporacijah uvajajo v okviru projektov preznamčenja, Stuart in Muzellec (2004, str. 474–476) razvrščata v tri jasne kategorije: spremembo imena, logotipa in pozicijske trditve ter njihove vse možne kombinacije. V korporativnem preznamčenju so tako mogoče naslednje permutacije:

- ime in logotip,
- ime in logotip ter pozicijska trditve,
- logotip,
- logotip in pozicijske trditve ali
- pozicijska trditve.

Sprememba le enega elementa je evolucijska sprememba znamke, medtem ko je sočasna sprememba vseh treh elementov – imena, logotipa in pozicijske trditve – revolucionarna sprememba, kot je prikazano na sliki 1.

a) Sprememba imena

Ime organizacije je primarno sredstvo, s katerim organizacija komunicira z odjemalci. Spreminjanje imena podjetja v okviru postopka korporativnega preznamčenja je tvegana strategija, saj močno posega v vsebino, ki jo organizacija sporoča.

Različni avtorji, kot so Dowling, Kellaway in Margulies, menijo, da je sprememba imena lahko uspešna le, če ima podjetje jasno določene razloge tako za spremembo kot tudi pričakovane cilje. Če ni tako, novo ime za podjetje nikoli ne bo ustrezno. Pri spreminjanju imena je torej pomembno, da si vsaj želimo nekaj bistveno boljšega in ne pademo v past povprečnih sprememb imena. Novo ime naj odraža bodisi osebnost podjetja bodisi razlog obstoja korporacije. Želja po oblikovanju globalnih korporativnih znamk je povzročila oblikovanje nekako nepovezanih imen, ki predstavljajo vrednote, skupne vsem korporacijam (na primer uspešnost, inovacije, spoštovanje in dinamičnost). To je precej paradoksalno, saj naj bi korporativne znamke predstavljale »edinstven izbor lastnosti in osebnost« (Stuart & Muzellec, 2004, str. 475).

Posvetovanje z zaposlenimi je nadvse pomembno, saj v nekaterih primerih zaposleni zadnji izvedo za potek procesa preznamčenja v podjetju. Pomembno je tudi upoštevanje zaposlenih kot ključnih odjemalcev pri spreminjanju imena, saj bo njihov sprejem novega imena ključen.

b) Sprememba logotipa

Pri spremembah logotipov so danes popularni moderni, abstraktni znaki, ki se običajno po besedah organizacije na nek način le nanašajo nanjo, na primer z barvo, obliko ali obema značilnostma. Stuart in Muzellec (2004, str. 477) menita, da je izjemno težko poiskati dober abstrakten simbol, ki je prepoznaven, vzbuja vtis moči ter močan pozitiven čustveni odziv in občutek izkušenj, samozavesti in tradicije. Težava abstraktnih simbolov je v dejstvu, da se njihov pomen pogosto »izgubi v prevodu«, in to kljub dejstvu, da oblikovalec jasno ve, kaj je želel sporočiti.

Brez očitnega razloga za spremembo logotipa bo ta sprememba minila neopaženo, kar ni ravno dobra izraba omejenih sredstev, ki so na voljo, sicer bodo odjemalci upravičeno postali nezaupljivi. Če je razlog za zamenjavo logotipa v spremembi imena organizacije, je zamenjava logotipa vsekakor smiselna. Toda če novi logotip pomanjkljivo simbolizira organizacijo oziroma simbol odjemalcem ni popolnoma jasen, je njegova vrednost vedno vprašljiva.

c) Sprememba pozicijske trditve

Tako kot lahko odlična pozicijska trditev ustvari podjetje ali organizacijo, jo lahko slaba ali neumna trditev pokoplje. Popolna pozicijska trditev odraža strategijo pozicioniranja korporativne znamke, toda iskanje take, ki ustreza odjemalcem po svetu, prepolnem pozicijskih trditvah, je zelo težko. Sprememba pozicijske trditve se lahko izvede pogosto z manj tveganja kot pri spremembi imena ali logotipa, čeprav sprememba pozicijske trditve spremeni pozicijo organizacije (Stuart & Muzellec, 2004, str. 478).

Sprememba pozicijske trditve je torej lahko smiselna, če stara pozicijska trditev ne odraža dovolj dobro pozicioniranja organizacije, toda »domiselna« pozicijska trditev pogosto postane tarča posmeha, zato jo je treba ponovno spremeniti. Bolje je ohraniti pozicijsko trditev, če ta ustrezno odraža pozicijo, kot pa tvegati, da bodo odjemalci uvedbo nove pozicije dojeli kot kazalnik dejstva, da organizacija ne razume svoje identitete.

Treba je tudi omeniti naslednja dva načina prilagajanja spremembam:

- proaktivno prilagajanje spremembam oziroma anticipiranje in
- reaktivno, ponovno prilagajanje spremembam.

Ključna razlika med načinoma je, da proaktivno prilagajanje spremembam pomeni prilagajanje podjetja pričakovanim spremembam, ki izhajajo iz notranjega ali zunanjega okolja, prav zato pa je učinkovitejše. Na drugi strani pa reaktivni način opisuje prilagajanje podjetja, ko so se pričakovane spremembe že spremenile, in mora podjetje zamujeno nadomestiti. Podjetje torej pri reaktivnem načinu sledi trgu in dogajanju, pri proaktivnem pa vodi trg, saj je vedno korak pred ključnimi tekmeci.

2.4 PARADOKSI PREZNAMČENJA

Preznamčenje lahko tako razumemo kot transformacijo korporativnega trženja oziroma zelo močan formalen signal odjemalcem, da se je v korporaciji nekaj spremenilo. Muzellec in Lambkinova (2004, str. 807-808) navajata nekaj ključnih težav, ki se lahko pojavijo v procesu preznamčenja.

Premoženje znamke je zbir sredstev, povezanih z imenom znamke in s simboli. Z uvedbo novega imena moramo opustiti staro, s čimer izničimo leta trdega dela za promocijo znamke in ozaveščenost javnosti. Tako dejanje lahko škoduje vrednosti znamke, lahko pa jo celo uniči do temeljev, saj je ime eden izmed ključnih elementov vrednosti znamke (Kapferer, 1997, str. 293).

Revolucionarni pristop k preznamčenju je torej na prvi pogled poln medsebojnih nasprotij. Po eni strani sprememba imena bolj kot katera koli druga korporativna marketinška strategija omogoči priložnost za projekcijo edinstvenosti podjetja z intenzivno uporabo mešanice popolne korporativne komunikacije, to je oglaševanja, novinarskih konferenc in sporočil za javnost. Po drugi strani pa sprememba imena z izbrisom uveljavljenega imena korporacije povzroči tudi škodo osnovni vrednosti znamke.

Dejanska praksa preznamčenja povzroča še dodatno neskladje z dozdajšnjim izrazom korporativnega preznamčenja. Razvoj korporativne znamke je na primer predstavljen kot dolgoročen proces, korporativno preznamčenje pa se lahko na videz izvede kar čez noč (Muzellec & Lambkin, 2004, str. 808). V procesu promocije korporativne znamke morajo

sodelovati vsi zaposleni, medtem ko odločitev za preznamčenje običajno sprejme le peščica ljudi na najvišjih upravnih položajih (Brierley, 2002, str. 23; Griffin, 2002, str. 228).

Preznamčenje se izvede s spremembo vizualne identifikacije, ki se sporoča s konvencionalnimi sredstvi korporativnega komuniciranja. Korporativna znamka je »vizualni, besedni in vedenjski izraz edinstvenega poslovnega modela določene organizacije« (Knox & Bickerton, 2003, v Muzellec & Lambkin, 2004, str. 808), ki se sporoča na podlagi izkušnje in interakcije z osebjem organizacije ali z ustnim izročilom.

Za zaključek teoretičnega pregleda preznamčenja in drugih konceptov je treba poudariti, da ko je korporacijsko preznamčenje v polnem zagonu, odločitve korporacij še niso podprte z močnimi oziroma s trdnimi teorijami in z akademskimi raziskavami na tem področju. Številni primeri korporacijskega preznamčenja kažejo na to, da lahko akademiki tvorno prispevajo k menedžerski praksi z razvijanjem teorije in vsebinskih okvirov tako, da omogočijo konceptualno podporo taki kompleksni odločitvi in raziskujejo, kaj v praksi najbolj deluje. Kljub temu pa je bilo preznamčenje korporacije obravnavano samo v peščici akademskih prispevkov avtorjev, kot so Hatch in Schultz (2003), Jaju et al. (2006), Muzellec in Lambkin (2006), Stuart in Muzellec (2004) (Gotsi & Andriopoulos, 2007, str. 343).

Za uspešno upravljanje s korporacijskimi znamkami je pomembna teorija upravljanja z njimi, ki poudarja pomembnost usklajevanja vizije, organizacijske kulture in podobe. Podjetja v konceptu revolucionarnega preznamčenja velikokrat izzovejo to usklajevanje s ponovno opredelitvijo vizije in poskusa združevanja asociacij deležnikov o korporaciji (kaj deležniki vedo ali verjamejo o organizaciji) z novo želeno pozicijo na zaznavnem zemljevidu.

Gotsi in Andriopoulos (2007, str. 342) trdita, da je treba za nadaljnji razvoj teorije in prakse na področju preznamčenja določiti možne pasti, s katerimi se soočajo nosilci odločanja pri oblikovanju in izvrševanju procesa preznamčenja.

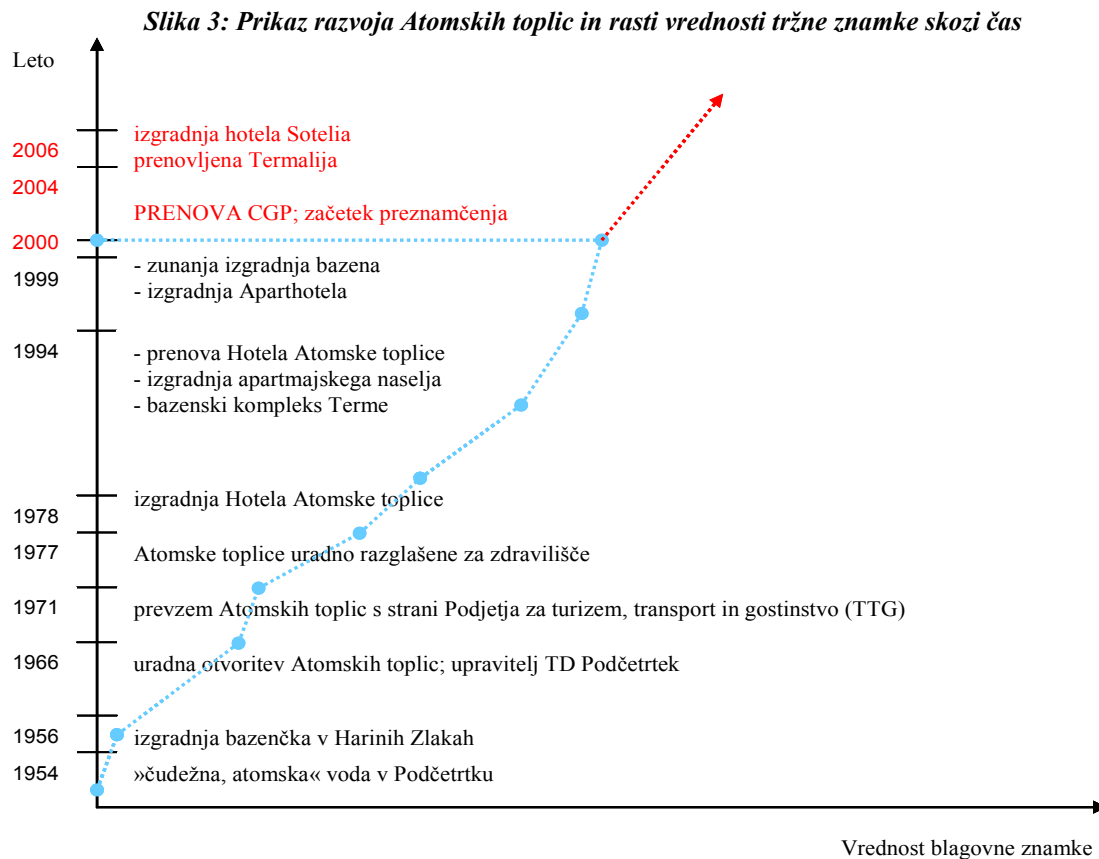
3 ŠTUDIJA PRIMERA: TERME OLIMIA

Ključni element zaključne naloge je študija primera, za katero so bile izbrane Terme Olimia. Proces preznamčenja Term Olimia iz Atomskih toplic ocenjujemo kot eno izmed redkih uspešno izvedenih akcij preznamčenja v slovenski praksi. S primerom želimo prikazati celoten potek procesa preznamčenja in opozoriti menedžment, kako lahko ta pomembno vpliva na nadaljnjo rast podjetja.

3.1 KRATKA ZGODOVINA PODJETJA

Domnevamo, da so toplo vodo v zdravilne namene izkoriščali že Rimljani, olimski menihi pavlinci in celo baroni iz Miljane, ki so hodili v Harine Zlake in Podčetrtek. Pred drugo svetovno vojno je na »ljudske toplice pri Podčetrtku kot neizkoriščen vir zdravilne vode«

opozoril prof. dr. Pavel Strmšek, vendar brez uspeha. Na toplo, zdravilno vodo je opozarjal tudi Friderik Sternad, župnik v Podčetrtku. Romunski inženir se je leta 1939 namenil, da bi začel gradnjo termalnega kopališča v Podčetrtku, vendar mu je druga svetovna vojna to preprečila. V nadaljevanju sta na sliki 3 prikazana razvoj Atomskih toplic in rast vrednosti tržne znamke skozi čas.



Vir: Kline, Miklič-Koren & Rozman, Načrt integriranega tržnega komuniciranja za podjetje Terme Olimia v letu 2004, 2004, str. 5.

Na sliki 3 je nazorno prikazan razvoj Atomskih toplic in rasti vrednosti tržne znamke skozi čas, kar je posledica razvoja podjetja in sprememb v njem. Razvidno je, da je vrednost znamke rasla, vendar se je po začetku preznamčenja rast strmo povzpela in še vedno raste. To zagotavlja prenovljena celostna podoba, ki je podjetju omogočila diferenciacijo od ključnih konkurentov in nadaljnjo širjenje ponudbe.

3.2 ANALIZA STANJA NA TRGU

Leta 2000 je bila prepoznavnost znamke Atomske toplice v procesu postopnega zastoja, kar je bila tudi posledica zgrešene in nekonsistentne politike trženja in upravljanja znamke podjetja. Podjetje se je od ustanovitve kar nekajkrat preimenovalo, pa tudi preimenovanje novih objektov v okviru turističnega kompleksa je bilo izvedeno brez jasne in vnaprej predvidene systemske rešitve. Posledici takega delovanja sta bili že omenjena slaba prepoznavnost podjetja in zmedenost v očeh tako zdajšnjih kot tudi potencialnih uporabnikov.

Poleg tega se je po svetu začel pojavljati nov koncept krajših aktivnih počitnic s poudarkom na wellnessu. V tem času so slovenska zdravilišča ponujala predvsem klasične storitve, povezane z rehabilitacijo, in samo nekatera, na primer Terme Čatež in Zdravilišče Laško, so že začela uvajati ponudbo wellnessa.

Novo vodstvo Atomskih toplic se je takrat odločilo za temeljito prenovo. Najprej je bilo treba določiti nove strateške smernice podjetja. V okvirih teh sprememb je bil eden izmed ključnih ciljev tudi gradnja nove, izpopolnjene podobe tržne znamke, tako v notranji kot tudi zunanji javnosti. V agenciji Kline & Kline, v kateri sem tudi zaposlena in ki je bila izbrana za izvedbo projekta preznamčenja, smo se najprej lotili temeljite analize stanja v podjetju in njegovem ožjem ter širšem ekonomskem in družbenem okolju. Sledile so priprave in izvedba vseh potrebnih dejavnosti za uresničevanje nove strategije nastopa na trgu. Opravljene so bile naslednje analize: pozicioniranje na trgu slovenskih zdravilišč, arhitektura zdajšnjih tržnih znamk, celostne (grafične) podobe, ugled podjetja in komunikacijski splet Atomskih toplic, v zadnjem delu projekta pa tudi izdelava dokončnega predloga nove celostne podobe korporativne znamke in njenega uveljavljanja na trgu (Kline & Berus, 2002, str. 22).

Analiza stanja je bila opravljena na dveh ravneh, najprej na ravni panoge (dejavnosti) in nato na ravni podjetja.

3.2.1 Analiza stanja na ravni panoge

Na **ravni panoge** so bile ugotovljene številne prednosti posameznih slovenskih zdravilišč, predvsem kakovost in raznolikost naravnih virov in vrelic ter dobra povprečna kakovost zdravilišč in drugih vrst turističnih namestitev.

Različne analize so pokazale tudi številne slabosti, ki se pogosto pojavljajo v tej dejavnosti. Prvo in morda najpomembnejšo je treba poiskati v dejstvu, da zdravilne značilnosti vode niso bile jasno in nedvoumno povezane s programom zdravljenja. Druge slabosti so bile vezane predvsem na novejša pogleda na upravljanje ponudbe zdraviliškega turizma. Gre za pomanjkanje standardov za vrednotenje kakovosti storitev ter nejasno in nezadostno stopnjo specializacije posameznih ponudnikov (Kline & Miklič-Koren, 2000, str. 10-11).

Na podlagi navedenih prednosti in slabosti so bile oblikovane splošne ugotovitve o stanju na trgu, ki so bili pozneje osnova za iskanje točk diferenciacije Atomskih toplic od drugih, konkurenčnih zdravilišč.

Glede stanja slovenskih zdravilišč je bilo ugotovljeno predvsem, da je bil položaj na splošno dober, saj sta za zdravilišča značilni kakovostna infrastruktura in visoka tehnična raven storitev. Vendar je v prihodnosti treba razviti učinkovite marketinške programe, povečati prisotnost na konkurenčnem trgu ter razvijati privlačnost in kakovost dodatne ponudbe.

Raziskava osnovnih elementov celostnih podob slovenskih zdravilišč in njihovega komuniciranja je pokazala nekatere vrste nedorečenosti tudi na tem področju. Ugotovljena je bila precejšnja stopnja podobnosti znakov, logotipov in uporabljenih barv pri različnih ponudnikih, torej so vsi ponudniki komunicirali z uporabo precej podobne simbolne govorice. Največji del ponudnikov je uporabljal in še vedno uporablja vodo kot osnovo pri graditvi svojega znaka. Pri uporabi barv pa kaže, da je osnova zelena, ki se redko dopolnjuje z omejenim številom drugih barv (modro in rumeno). Ti rezultati potrjujejo ugotovitev, da vse tržne znamke naravnih zdravilišč v Sloveniji v osnovi temeljijo na instrumentalni ali generični ravni ponudbe. Z vidika pozicioniranja se do zdaj še nobena ni razširila na višjo, simbolno raven (Kline & Berus, 2001, str. 23).

3.2.2 Analiza stanja na ravni podjetja

Kline in Berus (2001, str. 23) sta izpostavila tri probleme, ki so se pokazali kot najizrazitejši v analizi na **ravni podjetja**:

1. neugodno ime podjetja – Atomske toplice, ocena je vezana predvsem na njegov pomenski naboj – številne negativne asociativne povezave z besedo atomske;
2. nekonsistentna uporaba imena v daljšem obdobju in
3. pogosto spreminjanje simbola.

Ime podjetja se je v razmeroma kratki zgodovini spremenilo kar nekajkrat – Zdravilišče Atomske toplice Podčetrtek, Zdravilišče Atomske toplice, Zdravilišče Podčetrtek, d. d. in Atomske toplice, d. d. (Kline & Berus, 2001, str. 24). To nedvomno nakazuje na zadržanost, a neprestano prisotno stopnjo nelagodja pri rabi imena podjetja. Po drugi strani pa se je v lokalni skupnosti isto ime sočasno uporabljalo za številne druge dejavnosti in organizacije (kamp, hotel, turistično naselje, planinsko društvo). To je povzročalo zmedo in nedvomno onemogočalo ali vsaj močno omejevalo rabo imena še za druge potencialne izdelke (na primer izvirske vode, zdravilne rastline in podobno). V storitvenih dejavnostih podjetje skupinam deležnikov sporoča svojo organizacijsko kulturo ali pristop do dela v največji meri skozi poimenovanje objektov, izdelkov in storitev.

3.2.3 Koraki nadaljnjega razvoja

Za nadaljnji razvoj Atomskih toplic v prihodnosti so bili opredeljeni naslednji koraki:

- omejitev števila proizvodov, izdelava jasnega nabora izdelkov oziroma storitev;
- uporaba strategije tržnih niš, ki temelji na jasni diferenciaciji;
- ustvarjanje podobe blagovne znamke z znanjem in močnejšim zavedanjem njenega pomena;
- usmeritev operativnega trženja na specifične trge:
 - geografsko omejene na posamezna mesta ali regije, in ne celotne države,

- zahteva komuniciranje in osebno prodajo;
- upoštevanje tradicije Zdravilišča Atomske toplice in njegove okolice:
- zeliščarstva,
 - alternativnih načinov zdravljenja.

Kot posledica naštetih korakov za razvoj v prihodnosti so se oblikovale zahteve, ki jih je moralo vodstvo zdravilišča uresničiti, če se je želelo odmakniti od konkurentov in izboljšati svoj položaj na trgu. Zahtevi sta bili:

1. Na trg je treba dati turistični izdelek (produkt), ki je lahko razumljiv koncept dopusta za dobro počutje.
2. Doseči razliko med zagotavljanjem dobrega počutja in zdravstveno nego.

To je vodstvu zdravilišča uspelo tako, da je usposobilo zaposlene za izvajanje zelo specializiranih dejavnosti in motiviralo zaposlene za izvajanje teh storitev. Rezultati zahtevanih sprememb so se pokazali kot drugačna, spremenjena percepcija Atomskih toplic, na ta način pa je bilo zagotovljeno močno razlikovanje od drugih ponudnikov oziroma konkurentov.

3.3 STRATEGIJA REPOZICIONIRANJA

Strategija repozicioniranja je potekala v dveh stopnjah. **Prva stopnja** je vključevala preimenovanje Atomskih toplic v Terme Olimia. Naročnik v danih okoliščinah ni mogel spremeniti imena podjetja Atomske toplice, d. d., zato je bil edini možni izhod usmeritev na snovanje in graditev zastavonošne znamke. To je snoval tim strokovnjakov agencije Kline & Kline, v katerem sem bila tudi sama. Cilj oblikovanja nove arhitekture storitvene znamke Terme Olimia je bil učinkovito preimenovanje celotnega spleta storitev in izdelkov, ki jih podjetje že ali pa jih šele bo ponujalo v prihodnosti, in poenostaviti komuniciranje v njih. Pri tem se je bilo treba osrediniti na nekaj bistvenih elementov, ki predstavljajo osrednje oziroma ključne kompetence podjetja, predvsem tiste, ki so sočasno vezane na njegovo na novo opredeljeno vizijo in poslanstvo.

Osebnost zastavonošne znamke, ki se posreduje na storitveno znamko in njene številne podznamke (Termalija), temelji na lastnostih, kot so preprostost, neposrednost, radoživost in nevpadljivost, ki skupaj izražajo tri osnovne vrednote: naravno, lepo in sproščeno. Sočasno pa so to vrednote organizacijske kulture podjetja in vrednote njegovih gostov. Zato predstavljajo enega izmed močnih motivov za uporabo in zvestobo take znamke (Kline & Berus, 2001, str. 24-25).

Poleg spremembe imena je bila na podlagi prenove podznamke Termalija, ki predstavlja pester izbor storitev wellnessa, še dodatno sočasno okrepljena tudi drugačna ponudba.

Druga stopnja repozicioniranja pa je vključevala razširitev ponudbe z izgradnjo luksuznega hotela s štirimi zvezdicami Sotelia, ki je Termam Olimia prinesel drugačnost in dodano vrednost, saj je hotel zasnovan drugače, kot so bili uporabniki do zdaj vajeni.

V procesu repozicioniranja smo Termalije uporabili kot sredstvo za repozicioniranje Term Olimia na segmentu term in wellnessa.

Analiza ponudnikov, ki predstavljajo ključne tekmece Termaliji na področju wellnessa, je potekala glede na tri ključne elemente:

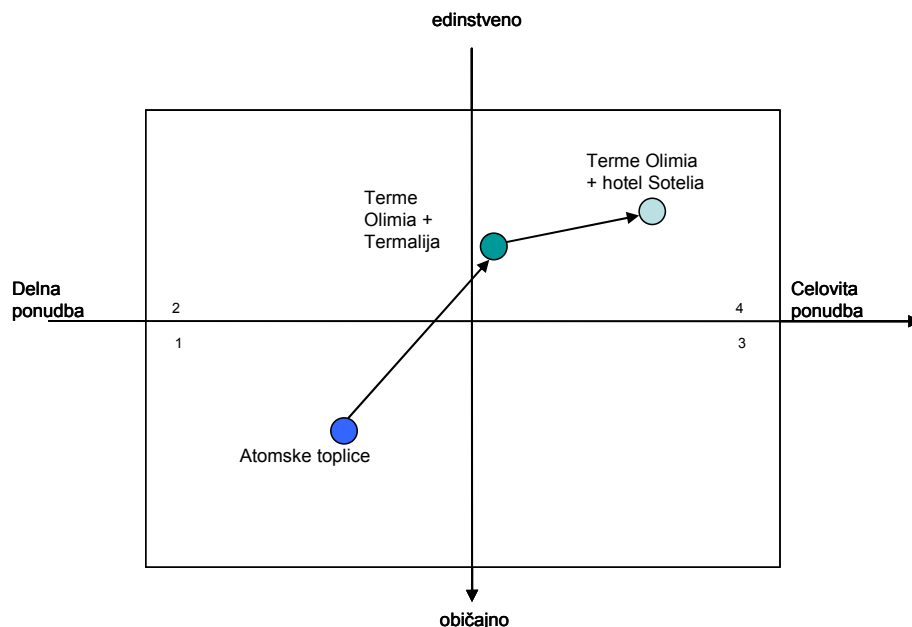
- 1) ponudbo termalnih bazenov in vodnih dejavnosti,
- 2) ponudbo savn in
- 3) ponudbo programov za lepoto in zdravje.

Ključni akterji na trgu na področju vseh naštetih ponudb so Terme Olimia, Terme Čatež, Terme 3000, Zdravilišče Laško, Terme Palace ter Dolenjske in Šmarješke toplice.

Na osnovi prikazane analize ponudbe tekmecev na trgu wellnessa je bil izdelan na sliki 4 prikazan zaznavni zemljevid z dvema dimenzijama, ključnima za potrošnike:

- os x: delna ali celovita ponudba in
- os y: običajna ali prestižna, nenavadna ponudba.

Slika 4: Strategija predstavitve procesa postopnega repozicioniranja Atomskih toplic v Terme Olimia



Vir: Kline & Miklič-Koren, 2000, str. 37 in Kline, Miklič-Koren & Rozman, 2004, str. 35.

Tabela 3: Prikaz spremembe osnovnih sestavin celostne podobe zdravilišča Atomske toplice na prehodu v Terme Olimia

	Pred letom 2000	Po letu 2000
1. Ime	Atomske toplice	Terme Olimia
2. Logotip		Terme Olimia
2. Znak		
3. Pozicijski stavek	Kjer noben dan v letu ni izgubljen.	Barvitost prerojenega življenja.
4. Artefakti	<p>Terme</p>  <p>Brez hotela</p> 	<p>Termalija</p>  <p>Hotel Sotelia</p> 

Vir: Kline & Miklič-Koren, 2000, str. 35, in Kline, Miklič-Koren & Rozman, 2004, str. 40.

3.4 KREATIVNE REŠITVE

Tim agencije Kline & Kline je po celoviti analizi prišel do kreativne rešitve, ki je zajemala novo celotno podobo in novo storitveno znamko, ki je po besedah direktorja Terme Olimia Zdravka Počivalška »razburkala celotno Obsotelje« (Kline & Berus, 2001, str. 25).

1. Ime

Ime Terme Olimia izpolnjuje vsa merila dobrega imena. Je dovolj preprosto in uporabno tudi v mednarodnem okolju, kar je bilo eno izmed ključnih meril pri izbiranju dokončnega predloga.

2. Pozicijska trditev

Na novo je bila postavljena tudi pozicijska trditev, ki se glasi »Prerajeno življenje«. Skupaj z imenom, oblikovanim znakom in logotipom vsi štirje elementi sestavljajo novo celotno (grafično) podobo zastavonošne znamke. Ta ne simbolizira samo vreleca tople vode, temveč tudi vrelc novih možnosti in izzivov.

3. Znak

Novi znak ne simbolizira samo vreleca tople vode, temveč tudi vrelc novih možnosti in izzivov. Združene so v čudodelni roži, imenovani mogota, ki v svojem mitskem izročilu obljublja ozdravitev vsakogar, že zgolj s samim procesom njenega iskanja. Pomenski naboj novega znaka, ki označuje vračanje k naravi, vodi k njegovi osnovni sestavini, zdravnemu delovanju in posameznikovemu aktivnemu sodelovanju v tem procesu (Kline & Berus, 2001, str. 25).

Skladno z zamisljivo o celoviti arhitekturi zastavonošne znamke so bile na novo poimenovane vse podznamke, ki se nanašajo na objekte, storitve in izdelke ter so že ali bodo v prihodnje predmet ponudbe v okviru znamke Terme Olimia. Vsi so dobili nova imena in novo podobo, ki je s sistemsko logiko vezana na enovito celotno podobo storitvene znamke in podjetja Atomske toplice, d. d. kot celote. Stari objekti so se tako »prerodili« v novo življenje, kar je jasno razvidno iz tabel 3 in 4.

Če povzamemo prikazano iz tabel 3 in 4, lahko ugotovimo, da je šlo v primeru preznamčenja Atomskih toplic v Terme Olimia za revolucionarno preznamčenje, kar je skladno s sliko 1, kjer je preznamčenje prikazano kot kontinuum, saj so bile spremembe velike in opazne tako v poziciji kot tudi estetiki. Vse to je pripeljalo do spremembe imena ter čisto »novega« in konkurenčnejšega podjetja.

Tabela 4: Prikaz sistemsko zasnovanega preimenovanja podznamk Term Olimia in njihove vizualizacije

STARO IME	NOVO IME	NOVA VIZUALIZACIJA
APART hotel	Hotel Breza	
Hotel Atomske toplice	Aparthotel ROSA	
Naselje Atomske toplice	Vas LIPA	
Kamp Atomske toplice	Kamp NATURA	
Brez imena	Bazeni TERMALIJA	
Brez imena	Športni park GAJ	

Vir: Kline & Berus, Topla voda ali prebujanje v novi koži?, 2002, str. 25 in katalog Terme Olimia, 2001, str. 1.

Treba je omeniti, da je bil prenos znamke, ki je vseboval vse elemente mešanice tržnih komunikacij, načrtovan in izveden v dveh fazah. V prvi sta se uporabljali, združeni pod skupno znamko, nova storitvena znamka Terme Olimia in korporacijska znamka Atomske toplice, saj zaradi pravnih določitev, kjer se zahteva potrditev skupščine delničarjev, takojšnja raba novega imena in nove storitvene znamke ni bila mogoča. Skupna znamka je bila uvedena leta 2001 z namenom opozoriti uporabnike znamke, da so bile v podjetju izvedene spremembe in da bi se javnost privadila na novo identiteto Term Olimia. S stopnjevanjem zavedanja in prepoznavnosti tržne znamke Terme Olimia so leta 2002 preimenovali tudi korporacijsko znamko v Terme Olimia.

Z novo storitveno znamko Terme Olimia je podjetju omogočeno, da samostojno razvija splet zdajšnjih ter novih skupin storitev in izdelkov. Gradnja učinkovite arhitekture tržnih znamk je dolgoročen proces, ki se ne dogaja zgolj v zavesti potrošnikov oziroma uporabnikov, temveč se najprej začne med zaposlenimi v organizacijski kulturi podjetja. Nato se širi v ožji in takoj nato še širši krog zunaj podjetja, prek zaposlenih na njihove sodelavce, kooperante, dobavitelje in naprej vse do posameznih potrošnikov, obiskovalcev in gostov v zdravilišču. In prav to je tisto bistvo vsake uspešne tržne znamke, ki se na podlagi celostne podobe in uporabe celotne razpoložljive palete oblik komuniciranja na različnih ravneh projicira v zavest končnih uporabnikov (Kline & Berus, 2002, str. 25).

SKLEP

V procesu globalizacije je trg postal prepoln podobnih izdelkov oziroma storitev, potrošniki pa so prenasičeni s ponudbo na trgu. Zato je za podjetja ključno, da s strategijo diferenciacije stopijo iz množice enakih, kar lahko dosežejo z uspešnim preznamčenjem.

Preznamčenje je koncept spremembe identitete podjetja in (ali) poizkus spremembe percepcije podobe podjetja med zunanjimi deležniki. Ne glede na osnovni namen procesa preznamčenja mora imeti preznamčenje notranji in zunanji učinek. Z vsemi poizkusi preznamčenja ni mogoče prepričati notranjih deležnikov, da bi se vedli v skladu z novimi obljubami preznamčene tržne znamke. Nasprotno lahko preznamčenje na zaposlene vpliva negativno, ker ga razumejo kot zunanjo prisilo. To lahko poveča razkorak med »dejansko« in »komunicirano« identiteto, posledica česar je nekonsistentna podoba podjetja med deležniki. Zato je za podjetja pomembno, da dobro premislijo o smiselnosti in razlogih procesa preznamčenja, saj lahko v podjetju povzroči kar nekaj negativnih posledic. Z nepremišljenim procesom se lahko zgodi, da deležniki sploh ne bodo opazili spremembe, in tako podjetja tvegajo izgubo velike vsote denarja, poleg tega pa lahko s slabo izvedenim preznamčenjem škodujejo vrednosti tržne znamke ali jo celo uničijo.

V zaključni nalogi je bilo navedenih nekaj teorij oziroma strategij o fenomenu preznamčenja. Ne glede na to, ali preznamčenje izhaja iz strategije podjetja ali predstavlja dejansko strategijo podjetja, skuša povečati, znova doseči, prenesti in (ali) na novo ustvariti premoženje korporacijske znamke. S to nalogo smo poskusili opozoriti menedžerje podjetij, da je v okolju, polnem nenehnih sprememb, nujno prilagajanje podjetij ter njihovih imen in simbolov. Tako pridemo do odgovora na ključno vprašanje, zastavljeno v tej nalogi, kdaj je preznamčenje potrebno. Zagotovo bi bilo najbolje, da bi podjetniki že ob ustanovitvi podjetja razmišljali o imenu z neko dolgoročno vizijo ter izbrali ime, ki po nekaj letih ne bi postalo ovira za nadaljnjo rast in širjenje podjetja. Vendar, če ni tako, morajo podjetja razloge iskati tako v notranjem kot tudi zunanjem okolju. Kot je pokazala tuja praksa, se podjetja v večini primerov odločijo za proces preznamčenja, kadar se zastavijo novi cilji ali se spremeni vizija podjetja oziroma ko postane podoba zastarela in tako onemogoča nadaljnjo rast podjetja.

V študiji primera Term Olimia se je izkazalo, da se je novo vodstvo podjetja odločilo za preznamčenje iz treh izrazitih razlogov – neugodnega imena podjetja (Atomske toplice), njegove nekonsistentne rabe v daljšem obdobju in pogostega spreminjanja simbola. To je povzročalo zmedo in nedvomno onemogočalo ali vsaj močno omejevalo rabo imena še za druge potencialne izdelke. To je še posebej pomembno za storitvene dejavnosti, kjer podjetje skupinam deležnikov sporoča svojo organizacijsko kulturo ali pristop do dela v največji meri skozi poimenovanje objektov, izdelkov in storitev.

Z analizo notranjega in zunanjega okolja so bili definirani nadaljnji koraki razvoja Atomskih toplic, kjer je bilo vključeno tudi repositioniranje podjetja glede na njegove ključne

konkurente, ki je potekalo v dveh stopnjah. Prva je vključevala spremembo imena Atomske toplice v Terme Olimia in prenovo podznamke Termalija, s katero so še dodatno okrepili svojo drugačno ponudbo. Druga stopnja je vključevala še dodatno širitev ponudbe, in sicer z izgradnjo luksuznega hotela s štirimi zvezdicami Sotelia, ki je prispevala h ključni diferenciaciji Term Olimia od drugih ponudnikov na trgu.

Na podlagi opravljene analize smo prišli do kreativne rešitve, ki je vsebovala novo ime, nov znak, novo pozicijsko trditev in nove artefakte. Z novo storitveno znamko Terme Olimia je podjetju omogočeno, da samostojno razvija splet zdajšnjih in novih skupin izdelkov.

Uvedba nove storitvene znamke Terme Olimia zdaj omogoča podjetju, da si dolgoročno poleg domačih potrošnikov postopoma zagotovi še večji prodor na tuje trge. Prvi rezultati prenove so tukaj. Terme Olimia so v letu 2001 zabeležile 22-odstotno povečanje števila tujih gostov in 25-odstotno povečanje števila njihovih prenočitev, kar je bil tudi cilj novega vodstva podjetja (Kline & Berus, 2001, str. 25). Tako je rezultate mogoče oceniti kot vzpodbudne in kot dobro popotnico v svet bazenov in wellnessa.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
2. Bierley, S. (2002, 15. avgust). The cult of the manager and the rise of stupidity. *Marketing Week*, str. 23.
3. Chernatony, L. de (2002). *Blagovna znamka od vizije do vrednotenja – strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
4. Daly, A. & Moloney, D. (2004). Managing Corporate Rebranding. *Irish Marketing Review*, 17 (1 & 2), 30–36.
5. Dowling, G. R. (2001). *Creating corporate reputations: identity, image and performance*. Oxford, New York: Oxford University Press.
6. Gotsi, M. & Andriopoulos, C. (2007). Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (4), 341–355.
7. Griffin, J. J. (2002). To brand or not to brand? Trade-offs in corporate branding decisions. *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3), 228.
8. Kaikati, J. G. (2003). Lessons from Accenture's 3Rs: rebranding, restructuring and repositioning. *Journal of Product & Brand Management*, 12 (7), 477–490.
9. Kapferer, J. N. (1992). *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. Velika Britanija: Kogan Page.
10. Kapferer, J. N. (1997). *Strategic Brand Management*. Velika Britanija: Kogan Page.
11. Katalog Terme Olimia (2001). Prerajeno življenje. Terme Olimia.
12. Kline, M. & Miklič - Koren, R. (2000). *Zdravilišče Atomske toplice 2000+*. Ljubljana: Kline & Partner.
13. Kline, M. & Berus, T. (2001). Storitvena znamka zdravilišča v Podčetrtku: Topla voda ali prebujanje v novi koži? *Turistične novice*, 8 (5), 22–25.
14. Kline, M., Rozman, A. & Miklič - Koren, R. (2004). *Načrt integriranega tržnega komuniciranja za podjetje Terme Olimia v letu 2004*. Ljubljana: Kline & Partner.
15. Kline, M. & Kordič, E. (2007). Preznamčenje korporacije: teorija in praksa. Ljubljana: Kline & Parter.
16. Korelc, T., Musulin, M. & Vidmar, S. (2006). *Moč blagovne znamke – kako ustvariti močno in prodorno blagovno znamko*. Šenčur: Razvojno izobraževalno združenje Orel.
17. Kotler, P. (1996): *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
18. Mulej, N. (2004). *Ljubljena tržna znamka*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Muzellec, L. & Lambkin, M. (2004). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 803–824.
20. Pina, J. M., Martinez, E., de Chernatony, L. & Drury, S. (2006). The effect of service brand extension on corporate image: An empirical model. *European Journal of Marketing*, 40 (1/2), 174–197.

21. Riel, C. B. M. van (1995). *Principles of Corporate Communications*. London: Prentice Hall.
22. Stuart, H. & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Henry Stewart Publications 1350-231X, Brand Management*, 11 (6), 472–482.
23. Turk, A. (2002). *Zaznava ugleda podjetja Lesnina, d. d. med porabniki*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Whetten, D. (1997). Theory Development and the study of corporate reputation. *Corporate reputation review*, 1 (12), 26–34.
25. Westcott - Alessandri, S. (2001). Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate communications: An international Journal*, 6 (4), 173–182.