

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Vanja Novak

Mentor: doc. dr. Klement Podnar

**TRŽNA ZNAMKA IN VLOGA INTERNE
JAVNOSTI PRI UPRAVLJANJU Z NJO**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

KAZALO

| | | |
|-------|---|-----|
| 1. | UVOD..... | iii |
| 2. | TRŽNA ZNAMKA | 5 |
| 2.1 | Opredelitev tržne znamke..... | 5 |
| 2.1.1 | Uspešna tržna znamka | 8 |
| 2.1.2 | Pomembnost/pomen tržne znamke..... | 9 |
| 2.1.3 | Vrednote, ki jih nosi tržna znamka..... | 10 |
| 2.1.4 | Imidž in identiteta tržne znamke | 11 |
| 2.1.5 | Večplastna narava tržne znamke | 13 |
| 2.1.6 | Formula tržne znamke | 14 |
| 3. | UPRAVLJANJE S TRŽNO ZNAMKO..... | 16 |
| 3.1 | Načini upravljanja s tržno znamko | 18 |
| 3.2 | Napake/slabosti upravljanja s tržno znamko | 21 |
| 3.3 | Skrbnik tržne znamke (brand manager)..... | 23 |
| 3.4 | Upravljanje s korporacijsko znamko | 24 |
| 3.4.1 | Organizacijska kultura..... | 28 |
| 4. | INTERNO KOMUNICIRANJE TRŽNE ZNAMKE..... | 30 |
| 4.1 | Odnosi z internimi javnostmi | 30 |
| 4.2 | Interno komuniciranje | 31 |
| 4.3 | Odnosi z internimi javnostmi pri upravljanju s tržno znamko | 33 |
| 5. | UPRAVLJANJE TRŽNE ZNAMKE S STRANI ZAPOSLENIH..... | 36 |
| 5.1 | Vloga zaposlenih v storitvah oziroma v storitvenih znamkah..... | 37 |
| 5.2 | Gradnja korporacijske znamke skozi interne mehanizme | 38 |
| 6. | ŠTUDIJA PRIMERA – Upravljanje s tržno znamko Casino Portorož..... | 41 |
| 6.1 | Oris delovanja casinojev v Sloveniji | 41 |
| 6.2 | Casino Portorož – najstarejša tržna znamka na področju igralništva v Sloveniji..... | 43 |
| 6.2.1 | Poslovanje družbe Casino Portorož..... | 44 |
| 6.3 | Upravljanje s tržno znamko Casino Portorož..... | 45 |
| 6.3.1 | Tržna znamka Resort..... | 47 |
| 6.3.2 | Formula tržne znamke "Resort" | 48 |
| 6.3.3 | Uresničevanje tržne znamke Resort | 51 |
| 6.4 | Komuniciranje z interno javnostjo pri upravljanju tržne znamke Casino Portorož .. | 52 |
| 6.4.1 | Komuniciranje z zaposlenimi | 53 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6.4.2 | Zaposleni kot del tržne znamke | 54 |
| 6.4.3 | Vloga skrbnika znamke Casino Portorož | 55 |
| 7. | ZAKLJUČEK | 57 |
| 8. | KAZALO SLIK | 60 |
| 9. | KAZALO TABEL | 60 |
| 10. | LITERATURA IN VIRI | 61 |

1. UVOD

Medijska poročanja o podjetjih, organizacijah in korporacijah so zelo pogosta, znotraj njih pa lahko večkrat zasledimo zgodbe o tržnih znamkah – gradnja novih tržnih znamk, njihovo uveljavljanje in pozicioniranje, repozicioniranje obstoječih, odnos podjetij do tržnih znamk, upravljanje z njimi itd. Morda se ljudje sploh ne zavedamo, da smo dnevno, pravzaprav vsak trenutek in povsod, obkroženi s tržnimi znamkami. Vsak dan in skozi ves dan se srečujemo z množico izdelkov, na poti v šolo, službo se nam pogled ustavlja na plakatih, s katerih nas pozdravljajo in se nam dobrikajo najrazličnejše znamke, zopet na delovnem mestu, računalnik, radio in druge naprave v nas puščajo sporočila, ki se jih ne zavedamo, a se kasneje, ko zavijemo v trgovino na njih vseeno spomnimo. Pred spanjem pa nas poskušajo še zadnjič tisti dan prepričati s televizijskih zaslonov.

Podjetja in njihova vodstva na tržne znamke gledajo zelo različno in jih različno tudi obravnavajo. Menedžerji imajo pogosto v mislih, ko govorijo o tržni znamki, pravzaprav le njeno zunanjo podobo, logotip in njeno ime, niso pa pozorni na vse ostale, po mojem mnenju mnogo bolj pomembne elemente, ki tržno znamko sestavljajo. Res je, da sta ime in logotip tisto, kar ljudje, uporabniki opazijo in si tudi zapomnijo, vendar, da do prepoznavnosti sploh pride, morajo podjetja vložiti ogromno truda, ki ga potrošniki navadno ne opazimo.

Da se za nakup nekega izdelka ali uporabo določene storitve vendarle odločimo, so pogosto ključnega pomena zaposleni v podjetju, ki so naš prvi stik z izdelkom ali s storitvijo. Če bomo iz trgovine ali storitvenega podjetja odšli zadovoljni, lahko gotovo večji del zaslug pripišemo zaposlenim. Tega se verjetno ne bomo zavedali, ampak prodajalčev nasmeh, prijazna beseda in pozdrav, poznavanje tematike in njegova strokovnost nas bodo prepričale v to, da je ponudba tega podjetja najboljša in se bomo zato tja zagotovo še vrnili. Prav odnos vodilnih do tržne znamke in njihovo dožemanje njenega pomena, ter odnos, ki ga imajo vodilni s svojimi zaposlenimi oziroma komunikacija, ki jo vodijo z interno javnostjo so tiste teme, ki jih želim v diplomski nalogi približati bralcu. Zato je hipoteza, ki jo postavljam v diplomski nalogi sledeča: nezadostna in neprimerna komunikacija vodstva z zaposlenimi lahko privede do napačnega razumevanja tržne znamke in s tem posledično do nezaupanja vanjo tako s strani zaposlenih kot tudi potrošnikov. Vodstvo, uprava organizacije z natančno analizo trga in drugih kazalcev določi vizijo, identiteto in strategijo tržne znamke. Če pravilno prepozna

ciljne skupine, jim lahko na najprimernejši način ponudi in komunicira tržno znamko, pri tem pa ne gre brez podpore zaposlenih. V kolikor se vodstvo organizacije zaveda, da so zaposleni njen nepogrešljiv del, jim zaupa vizijo, strategijo, razvoj tržne znamke in drugih delov poslovanja ter z njimi odkrito komunicira in upošteva njihove želje ter predloge, uspeh tržne znamke ne bi smel izostati. Upoštevanje vseh kazalcev na trgu in zaupanje ter podpora zaposlenih vodijo do uspešne tržne znamke.

Hipotezo v diplomskem delu sem podprla z natančno analizo strokovne literature, njeno veljavnost pa sem poskušala prikazati tudi na praktičnem slovenskem primeru – študiji primera upravljanja s tržno znamko Casino Portorož, pri tem pa sem se osredotočila na vlogo interne javnosti. Študija primera nedvomno ponuja boljše razumevanje problematike, obravnavane v diplomskem delu.

Diplomsko delo je sestavljeno iz uvoda, petih poglavij in zaključka. Prvo poglavje govori o tržni znamki: kakšen je njen pomen, kakšna je uspešna tržna znamka, kakšna je njena vizija in kakšna razlika med blagovno ter storitveno znamko. Z upravljanjem s tržno znamko se ukvarjam v drugem poglavju, vanj pa vključujem vlogo in naloge skrbnika tržne znamke. Bralcu predstavim pomen korporacijske tržne znamke in zakaj postaja vse bolj pomembna. V tretjem poglavju skušam prikazati pomen in značilnosti internega komuniciranja, predvsem v odnosu do tržnih znamk ter kakšno vlogo ima vodstvo podjetja pri komuniciranju z zaposlenimi. Četrto poglavje je namenjeno interni javnosti oziroma zaposlenim pri upravljanju s tržno znamko. Pokazati skušam, kako zelo pomembna je njihova vloga, tako za tržno znamko samo kot tudi za celotno organizacijo. V zadnjem, petem poglavju predstavljam študijo slovenskega primera – tržno znamko Casino Portorož in vlogo interne javnosti pri njenem upravljanju. Namen študije primera je bralcu približati obravnavano tematiko in mu nazorno prikazati, kako pomembno je poznati svoje okolje, v katerem deluješ, poznati lastnosti tržne znamke, ki jo upravljaš in nenazadnje, poznati, prisluhniti in zaupati svojim zaposlenim, ki so "glasniki" te tržne znamke.

Na koncu naj omenim, da sem pri pisanju diplomske naloge naletela na oviro, ki je povezana s slovensko terminologijo. V Sloveniji je običajen prevod angleške tujke brand kar blagovna znamka, ki pa ni najbolj natančna prevodna ustreznica. Pojem blagovne znamke se nanaša le na izdelke in zato ne zajema tudi storitev in druge ponudbe na trgu. Sama menim (in tudi vse pogosteje opažam v slovenski literaturi (Podnar, 2002: 26)), da je primernejši izraz tržna

znamka, saj zajema vse, kar se pojavlja na trgu – blago in storitve. Vendar pa se zelo pogosto, verjetno zato, da bi se izognili nepravilnostim in nesporazumom, v praksi uporablja zgolj beseda znamka. Pogosto sem se srečevala tudi z angleško besedo branding, za katero sem se po prebiranju literature, glede na smiselnost in primernost za diplomsko nalogo, odločila uporabljati besedno zvezo znamčenje¹, čeprav v slovenskem jeziku primerne prevoda nimamo in bi bilo še najbolje uporabljati izvornik. Tretji izraz, ki ga pogosto uporabljam je brand management (angl.), ki ima v slovenskem jeziku ustrezen prevod, vendar se med strokovnjaki, ki se ukvarjajo s tržnimi znamkami, najpogosteje uporablja kar tujka. Prevod se v slovenščini glasi upravljanje s tržno znamko, zato v nadaljevanju diplomske naloge tudi v tem primeru uporabljam slovenski prevod.

2. TRŽNA ZNAMKA

Razlag oziroma definicij tržne znamke je zelo veliko, pravzaprav toliko, kolikor je strokovnjakov na tem področju (glej tabelo 2.1). Na tržno znamko gledajo z različnih vidikov: z vidika podjetja oziroma njegovih dejavnikov (logotip, ime podjetja, osebnost, vizija, strategija) – kako najti čim učinkovitejšo konkurenčno prednost in vplivati na potrošnika ali z vidika potrošnika oziroma kako on vidi, prepozna tržno znamko (podoba, odnos) – kaj jim bo neka tržna znamka prinesla (Chernatony, 2002: 35, 36).

2.1 Opredelitev tržne znamke

Chernatony (2002: 17) meni, da so tržne znamke sklopi funkcionalnih in čustvenih vrednot, pomembne pa so tako za organizacije kot za odjemalce. Prav tako pravita Simões in Dibb (2001: 217), da je tržna znamka več kot le ime dodano izdelku; vključuje namreč cel set fizičnih in socio-psiholoških znakov in prepričanj. Ne le, da se je svet tržnih znamk razširil v virtualno vse, kar se da narediti, zagotoviti ali zadihati, temveč je celo ponovno izumil tradicionalne odnose.

Definicija, ki tržno znamko razlaga zelo široko in jo enači kar z živimi bitji pa se glasi: tržna znamka je podobna živemu bitju, ki se rodi, si v svojem življenju nabira pomembne izkušnje,

¹ V nekaterih diplomskih nalogah na temo znamk in pri prevodu Chernatonyjevega dela "Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja" (2002: 13), sem zasledila prevod angleške besede branding kot označevanje s tržno znamko, vendar je ta prevod nenatančen. Označuje le del, ko organizacije izdelku ali storitvi določijo znamko, označuje le vidni del znamke (logotip, ime), ne pove pa ničesar o viziji in pomenu znamke. Prevod znamčenje pa da besedi "branding" nekoliko širši pomen, saj pove več o znamki.

se razvija, prilagaja okolju, komunicira, ima svoj značaj, osebnost in kulturno vzgojo. Ima zgodbo, ki jo pripoveduje prek svojih predstavnikov na trgu – izdelkov, ki se tržijo pod imenom in simbolom tržne znamke. (Čarobni svet blagovnih znamk, Delo, 2005: 16)



Slika 2.1: Enotna narava tržne znamke (Vir: Chernatony, 2002: 36)

Tržne znamke so kompleksne danosti, ki se sicer porajajo v trženjskih načrtih, a v resnici obstajajo predvsem "v glavah" potrošnikov (Chernatony, 2002: 35), saj vplivajo na njihove nakupne odločitve (Doyle v Simões in Dibb, 2001: 217). So predvsem posledica trajnega procesa (glej sliko 2.1), v katerem odjemalci usklajene dejavnosti v organizaciji, ki potekajo z namenom zagotavljanja nekega skupka vrednot, tolmačijo in ponotranjijo tako, da nadgradijo svoje življenje in da organizacija, ki se odziva na povratne informacije, poveča verjetnost za uspeh tržne znamke. Če vstopni in izstopni dejavniki delujejo usklajeno, lahko govorimo o enotni naravi tržnih znamk. (Chernatony, 2002: 35, 36) Usklajenost tržnih znamk pa je zelo težko doseči, saj potrošniki tržne znamke pogosto percipirajo oziroma vidijo popolnoma drugače, kot so si jih zamislili tržniki.

David Haigh in Jonathan Knowles (2005: 27) ponujata tri definicije tržne znamke in hkrati definicije znamčenja. Najbolj ozka definicija pravi, da je tržna znamka logotip in pripadajoč vizualni element, in vidi tržno znamko le kot ime oziroma simbol. Podjetje tako znamko ustvari in pravno zavaruje zato, da se razlikuje od konkurence na trgu. Logotip postane tržna znamka, ko postane povezana s pozitivnimi vrednotami. Druga definicija, ki jo ponujata Haigh in Knowles (2005: 27) pravi, da je tržna znamka sveženj zaščitnih znakov in njemu pridruženih pravic intelektualne lastnine. Tržna znamka je več kot zgolj skupek vizualnih elementov, je nepojmljivo marketinško orodje in vključuje vse, kar se da registrirati in zakonsko zavarovati. Sklop lastninskih pravic je vključen zato, ker mnogi verjamejo, da igrajo

pomembno vlogo pri gradnji potrošniške zvestobe in ohranjanju kakovosti in integritete tržne znamke. Definicija, ki najširše zajema pojem tržne znamke vključuje celotno organizacijo. Vključeni so tako vsi zavarovani vizualni elementi in intelektualna lastnina kot tudi kultura, ljudje, programi in prostori, v katerih organizacija deluje. Le skupek vsega naštetega lahko razlikuje organizacijo od ostalih na trgu. Funkcionalno razlikovanje med izdelki in storitvami se vse bolj zmanjšuje, zato je tržna znamka vedno pomembnejša osnova za razlikovanje med ponudbami, ki tekmujejo na trgu.

Tabela 2.1: Definicije tržne znamke

| Tržna znamka: | |
|---------------|--|
| 1. | »je ime, termin, znak, simbol, dizajn ali katerakoli kombinacija teh konceptov uporabljenih za identifikacijo izdelkov in storitev prodajalca« (Bennett v Turley in Moore, 1995: 42). |
| 2. | »lahko zmanjša tveganje, kadar potrošnik kupuje nekaj, česar ne pozna dovolj dobro« (Montgomery in Wernerfelt v Rooney, 1995: 48). |
| 3. | »ni izdelek, ampak izdelku podeljuje pomen in določa njegovo identiteto, tako časovno kot prostorsko« (Kapferer v Chernatony, 2002: 54). |
| 4. | »je kombinacija značilnosti (kaj izdelek je), potrošnikovih koristi (s kakšnimi potrebami in željami se sooča izdelek) in vrednot (kaj potrošnika asociira na izdelek)« (Pearson v Simões in Dibb, 2001: 218). |
| 5. | »je set zaznavanj ² , ki služijo razlikovanju enega izdelka ali storitve od izdelkov/storitev konkurence« (Aaker v McDonald in drugi, 2001: 339). |
| 6. | »je izdelek ali storitev, ki ga potrošnik razume kot razlikovalno korist, ki jo ima poleg cene ali funkcionalne izvedbe« (Knox v Knox in Bickerton, 2003: 999). |

Različne definicije imajo nekaj skupnih značilnosti, ki nam lahko služijo za oblikovanje delovne definicije tržne znamke. Tržna znamka razlikuje izdelek ali storitev od tiste, ki nima svoje tržne znamke in je vsota vseh potrošnikovih zaznavanj in občutkov, ki jih goji do tega izdelka/storitve. Hkrati pa tržna znamka loči izdelke in storitve od izdelkov in storitev konkurence.

Chernatony in McDonald sta iz strokovne literature in številnih delavnic, ki sta jih opravila na temo tržnih znamk, opredelila uspešno tržno znamko kot prepoznaven izdelek, storitev, osebo ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik v njej zaznava pomembne, posebne in trajne dodane vrednosti, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami (Chernatony in

² Moč tržnih znamk je odvisna od obsega; koliko so te zaznave dosledne, pozitivne in v skladu s potrošniki. Če želijo tržniki povečati moč svojih tržnih znamk, morajo oblikovati zaznave tako, da bo občinstvo gledalo na tržno znamko čim bolj pozitivno. (McDonald in drugi, 2001: 340, 341)

McDonald v Chernatony, 2002: 24). Seveda pa se je treba za uspešno znamko tudi potruditi in se je na da doseči čez noč; razvoj tržne znamke zahteva tako čas kot denar in gre nedvomno za naložbo, ki lahko ob primernem upravljanju zagotavlja precejšen dobiček.

Nekateri strokovnjaki verjamejo, da igrajo v postmoderni potrošniški kulturi tržne znamke bistveno vlogo v izgradnji in konstrukciji potrošniške identitete (Elliot in Wattanasuwan v Simões in Dibb, 2001: 217), saj so najuspešnejše tržne znamke rezultat večletnih vlaganj in strateškega načrtovanja podjetij (Hankinson in Hankinson v Simões in Dibb, 2001: 217). Tržna znamka zato ni vezana le na tržno pozicijo, ampak je kompleksen in celovit sistem, ki prežema celotno organizacijo. Znamka je obljuba in trenutek resnice! »Znamka je dinamično soočenje med dejanji podjetja in interpretacijami deležnikov« (Podnar, 2002: 26).

2.1.1 Uspešna tržna znamka

Pearson (v Simões in Dibb, 2001: 218) pravi, »da je uspešna tržna znamka ustvarjena takrat, ko doda marketing izdelku vrednost in v procesu razlikovanja od ostalih izdelkov, ki imajo podobne značilnosti in koristi«. Uspešno znamko, tako blagovno kot storitveno, lahko razvijemo, če sledimo naslednjemu procesu (Brooks v McDonald in drugi, 2001: 342):

- določimo jasne cilje tržne znamke;
- definiramo njeno jasno pozicijo in
- izberemo primerne vrednote.

Business Week in Interbrand vsako leto oblikujeta lestvico stotih najboljših oziroma najbolj vrednih globalnih tržnih znamk. Imena, ki so si zaslužila uvrstitev na to lestvico, so največ pridobila zaradi usmeritve na vsako najmanjšo podrobnost znamke, z njo povezane identitete, ki je skladna v vsakem izdelku, na vsakem trgu sveta in pri vsakem stiku s potrošniki. Najboljši snovalci in graditelji tržnih znamk so tudi zelo kreativni pri podajanju sporočil tržne znamke v javnost (Berner in Kiley, 2005: 86).

Med številnimi vlogami, ki jih nosijo tržne znamke, je tudi hitra prepoznavnost, vendar je treba biti pozoren, da se pri tem ne prenačimo. To se pogosto zgodi menedžerjem, ko želijo hitrejšo prepoznavnost svoje tržne znamke in jo zamenjajo z izrazom zaščitni znak, ki pa pomeni nekaj drugega. Zaščitni znak je ime, znak ali simbol, ki ga uporabljamo za razlikovanje izdelkov ali storitev enega podjetja od drugega, za tržno znamko pa so značilne funkcionalne in čustvene vrednote (Chernatony, 2002: 24, 25). »Uspešne tržne znamke so

poznane po tem, da se v času vedno znova odkrivajo in da je vsebina njihovih zgodb vselej aktualna.« (Podnar, 2002: 26) Prav tako o močnih in uspešnih tržnih znamkah govorimo takrat, ko se porabniki zavedajo njihovega obstoja na trgu, imajo o njih pozitivno in jasno podobo, visoko vrednotijo njihovo kakovostno dimenzijo in jim s ponovnimi nakupi in priporočili prijateljem izkazujejo zvestobo. Potrošniki so za močno tržno znamko pripravljene plačati zahtevano vsoto, vendar je za uspeh tržne znamke pomembna tudi jasna predstava v glavah menedžerjev. (Konečnik, 2005: 19) Ugotovimo pa lahko, da niso vse znamke z nami in le malo je takih, ki jih vključujemo v naše življenje.

2.1.2 Pomembnost/pomen tržne znamke

Iz zgoraj naštetih definicij lahko ugotovimo, da ima tržna znamka za potrošnika nek pomen oziroma dodano vrednost. Coomber (2002: 4) meni, da je identiteta izdelka, ki ima tržno znamko bolj jasna tako potrošniku kot tistemu, ki z njo upravlja. Tržna znamka je lahko največje bogastvo njenega lastnika, vendar le, če se tega zaveda in zna z njo pravilno upravljati. Žal je večina strategij, ki vključujejo tržno znamko usmerjena le na končnega uporabnika, ker tržniki predpostavljajo, da bo dobra tržna znamka pritegnila več potrošnikov kot konkurenčna in da so potrošniki zanjo pripravljene plačati več. Vendar je treba na tržno znamko gledati širše. Stephen Coomber (2002: 2) pravi, da so tržne znamke zelo močno orožje in lahko spremenijo celotno industrijsko pokrajino, nekatere pa se celo vpletejo globoko v psiho nekega naroda.

Če ima podjetje močno organizirano tržno znamko s pozitivnimi konotacijami, bo poleg potrošnikov pritegnila tudi mnoge druge. S svojo vrednostjo, imidžem, prestižem in življenjskim stilom, ki ga omogoča, ima vpliv na zaposlene, poslovne partnerje, stroko, finančne ustanove in druge pomembne posameznike ter institucije, ki imajo finančni vpliv za podjetje (What's in a name?, 2005: 28). Navzven pa je kljub temu najbolj viden vpliv, ki ga ima podjetje oziroma tržna znamka na potrošnika; tržna znamka je za potrošnika bolj pomembna, če ima pozitivne izkušnje s podjetjem, ki je njen lastnik (O'Cass in Grace, 2004: 257).

Velika večina organizacij ugotavlja, da lahko tekmeci hitro odkrijejo posebne funkcionalne značilnosti njihove tržne znamke in njihovo funkcionalno vrednost ne le posnemajo, temveč tudi presežejo. Če želi menedžer obdržati svojo tržno znamko na vrhu in izboljšati donosnost svoje naložbe vanjo, mora najprej utrditi zaupanje odjemalcev v funkcionalno premoč

znamke, nato pa skušati oblikovati še zavest o posameznih čustvenih značilnostih, ki jih znamka vsebuje (Chernatony, 2002: 19). Znamko moramo gledati kot troplastno formo, ki jo sestavljajo ovoj (del znamke, ki ga zaznavajo čutila), tkivo (substanc, ki zagotavlja zadovoljitev emocionalnih in racionalnih potreb) in jedro (genetski zapis, ki zagotavlja, da bo vsaka naslednja izkušnja z znamko spet prinesla pričakovane rezultate). Znamka mora torej imeti svoje fizične attribute, prinašati mora čustveno in stvarno zadovoljstvo in mora biti vedno znova garancija edinstvenosti, s katero se je prvič predstavila na trgu. (Pompe, 2005d: 65)

2.1.3 Vrednote, ki jih nosi tržna znamka

Omenili smo že, da je tržna znamka zelo pomembna predvsem zaradi dodane vrednosti, ki jo ima, oziroma vrednot, ki jih predstavlja tako za njenega lastnika kot za potrošnika, ki se z njo identificira. »Trend tržnih znamk se kaže v zmanjševanju prodajanja oziroma marketinga in porastu znamčenja. Danes je večina izdelkov in storitev kupljena in ne prodana in proces znamčenja vse to še pospešuje.« (Ries in Ries, 2000: 2) Al in Laura Ries (Ries in Ries, 2000: 3) menita, da izraz "nič se ne zgodi, dokler nekdo nečesa ne proda" danes ne velja več, zamenjal pa ga je izraz: "nič se ne zgodi, dokler nekdo nečesa ne označi s tržno znamko".

Ko govorimo o pomembnosti vrednot, lahko najprej predstavimo eno od njenih razlag: »vrednota je dolgotrajno prepričanje, da je nek način vedenja ali neko končno stanje bivanja osebno ali družbeno bolj zaželeno kot nek drug oziroma nasprotni način vedenja ali drugo oziroma nasprotno končno stanje bivanja« (Rokeach v Chernatony, 2002: 19). Chernatony (2002: 19) pravi, da imajo tržne znamke za svoje uporabnike funkcionalne in emocionalne vrednote. Funkcionalne vrednote tržne znamke so npr. učinkovitost, kakovost in preprostost uporabe, čustvene vrednote pa so lahko poštenost, ambicioznost, zadovoljstvo in previdnost. Menim, da se je zanimanje za vrednote povečalo predvsem zato, ker potrošniki izbirajo tržne znamke glede na to, kako se vrednote, ki jih znamke predstavljajo, ujemajo z njihovim življenjskim slogom, in kako lahko z njimi zadovoljijo svoje potrebe. »Zato morajo tržne znamke vedno znova presenečati in razvajati.« (Pompe, 2005: 52, 53)

Jevons (2005: 117) meni, da je danes tržna znamka uporabljena v vseh kontekstih in je povezana tudi s hitro razvijajočimi se industrijami, ki proizvajajo potrošniške dobrine. V vseh industrijah in na vseh področjih postaja tržna znamka vse bolj pomemben faktor predvsem kot

razlikovalec. Dobra tržna znamka bo dala potrošniku vrednost za denar, ki ga je vložil, in zaposlenemu zadovoljstvo in zaupanje v izdelek.

Kot smo omenili že zgoraj, nosi tržna znamka v sebi tako funkcionalne kot tudi čustvene vrednote. Zaradi precej temeljitejšega poznavanja tehnologije na področju blagovnih znamk in boljšega razumevanja procesov ponudbe na področju storitvenih znamk, je težko dalj časa ohranjati funkcionalne vrednote izdelkov ali storitev; slej ko prej bo konkurenca vpeljala podobne rešitve. Težje pa je posnemati čustvene vrednote tržnih znamk, saj k njim zelo veliko prispevajo tudi zaposleni kot odposlanci tržne znamke (Chernatony, 2002: 27). »Zato je potrebno, da ima tržna znamka, kljub temu, da ima veliko prednosti, ker je povezana z imenom podjetja, tudi svoje lastne, specifične vrednote, ki jih mora sporočati.« (McDonald in drugi, 2001: 337)

Izziv, s katerim se srečujejo menedžerji, ki razumejo tržne znamke kot sklope vrednot, je ugotoviti, katere vrednote so za posamezen ciljni trg še posebej pomembne. (McDonald in drugi, 2001: 338) Če na novo tržišče uvajajo svojo že obstoječo tržno znamko, je včasih bolje uporabiti popolnoma nov pristop, včasih zadostuje že uveljavljen način, najpogosteje pa se izkaže, da je najbolje način komuniciranja prilagoditi tržišču, na katerega se podjetje usmerja.

Te vrednote mora biti nato organizacija sposobna na trgu tudi ponuditi, vendar le, če v tržne znamke in njihove vrednote verjamejo tudi zaposleni. V primeru, da zaposleni ne verjamejo vanje, se to kaže na njihovem vedenju, posledično pa se bodo porabniki odločili za drugo tržno znamko. (Chernatony, 2002: 51)

2.1.4 Imidž in identiteta tržne znamke

Prvi in najpomembnejši korak k doseganju potrošnikove zvestobe in k doseganju dobička je gradnja in ohranitev pozitivnega imidža tržne znamke. Imidž je definiran kot takojšnja mentalna predstava, ki jo ima posameznik o organizaciji. (Balmer in Ind v Podnar, 2000: 177) To definicijo pa lahko prenesemo tudi na tržne znamke; torej je imidž mentalna predstava, ki jo ima posameznik o tržni znamki. Ko organizacija enkrat ta imidž doseže, mora tak tudi ostati in mora z njim ravnati dosledno. (Rooney, 1995: 54) Imidž ne temelji le na konceptu izdelka, temveč nanj vplivajo celotna komunikacija podjetja, oglasi, ime tržne znamke, logotip, dizajn embalaže, izkušnje pri uporabi izdelkov, proizvajalec, sponzorske aktivnosti

idr. (Nikiforova, 2005: 24). »Imidž je tako stvar dojemanja in s tem notranjih procesov posameznika, ko pride v posreden ali neposreden stik z organizacijo« (Podnar, 2000: 177).

Definicijo identitete povzemamo po Harrisovi in Chernatonyju (2001: 442), ki pravita, da je »/.../ korporacijska identiteta interpretirana kot etos, cilji in vrednote organizacije, ki ustvarjajo smisel individualnosti, ki razlikuje različne tržne znamke.« Podnar (2000: 175) pa pravi, da je korporacijska identiteta sklop med seboj odvisnih lastnosti organizacije, ki ji dajejo njeno specifičnost, nespremenljivost ter jasnost in jo tako naredijo razpoznavno. Tako je identiteta tržne znamke tisto, kar tržna znamka je; sklop njenih lastnosti, ki ji dajo njeno specifičnost.

»Medtem ko je identiteta nekaj zaprtega, je imidž tržne znamke nekaj povsem drugega. Ustvarja se na trgu, ko si kupci na podlagi komunicirane identitete izoblikujejo svojo lastno percepcijo o tej tržni znamki.« (Nikiforova, 2005: 24) Imidž torej predstavlja način njihovega razmišljanja o tržni znamki in o čustvih, ki jih ob njej občutijo. Ustvarjanje imidža tržne znamke pomeni, da se potrošnik zaveda, da tržna znamka sploh obstaja. Ker so si pogosto zelo podobne, je imidž, ki ga tržna znamka ima, lahko edini, ki jo loči od drugih. Ta razlika se bo najprej pokazala v glavah potrošnikov, ker se jim bo zdela ena tržna znamka bolj zaželena od drugih in zato se bodo zanjo tudi odločili (Carey v Rooney, 1995: 54). Prav tako pa so na imidž in identiteto tržne znamke pozorni ostali deležniki in si z njo pridobivajo izkušnje. Ne le preko izdelkov in storitev, temveč z vsakim stikom, ki ga imajo z organizacijo (Balmer in Wilkinson v McDonald in drugi, 2001: 346). Trdna identiteta je, po mnenju Videčnikove (2004: 38), pomembna za oblikovanje imidža tržne znamke, saj je dobro izoblikovan imidž osnova za gradnjo pozicije tržne znamke in varovanja konkurenčne prednosti.

Ker se v zadnjem času vse pogosteje govori o korporacijskem znamčenju, lahko rečemo, da je treba vse večjo pozornost posvečati organizacijam samim in dogajanju znotraj njih. Harris in Chernatony menita, da postaja posledično pomembnejša kategorija tudi identiteta in ne več toliko imidž organizacije ter tržne znamke. Kajti imidž se osredotoča na potrošnikovo zaznavanje tržne znamke in njene diferenciacije, identiteta pa se bolj ukvarja s tem, kako menedžerji in zaposleni naredijo tržno znamko edinstveno (Harris in Chernatony, 2001: 441). Identiteto oblikujejo v podjetju, izpolniti pa mora tudi nekaj zahtev: povedati mora bistvo določene tržne znamke, vzbujati mora obilo asociacij, pokazati mora, v čem se tržna znamka razlikuje od drugih, konkurenčnih znamk itd. Uspešna tržna znamka ima svoje neminljivo

bistvo, s katerim lahko gradi identiteto in prepoznavnost ter naveže čustven odnos z okolico; npr. identiteta tržne znamke kave Barcafe ni le tehnika priprave kave, temveč zagotavljanje užitka pri pitju. (Nikiforova, 2005: 24)

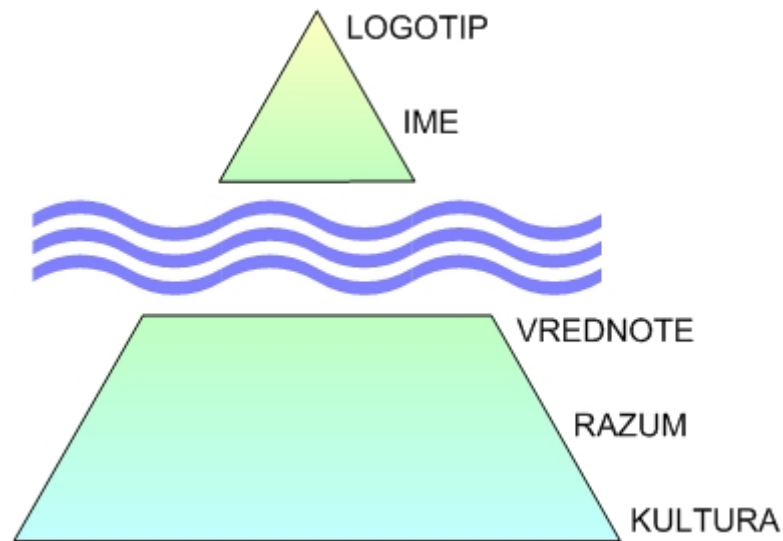
2.1.5 Večplastna narava tržne znamke

Z uporabo izraza tržna znamka imamo pogosto v mislih le en pomen in zabrišemo raznolikosti njenega koncepta. Pri razumevanju narave tržne znamke zato menedžerjem pogosto pomaga "ledena gora tržne znamke" (Davidson v Chernatony, 2002: 22). Njihovo pojmovanje oziroma razumevanje tržnih znamk se razume kot ledeno goro (glej sliko 2.2), kjer je približno 15 odstotkov vidnih (nad gladino), preostalih 85 odstotkov pa je pod gladino. Strokovnjaki s tem ugotavljajo, da menedžerji pogosto govorijo o vidnem delu tržnih znamk (ime, logotip), nevidnega dela, drugih pomembnih vrednosti, ki zagotavljajo konkurenčno prednost, pa se pogosto ne zavedajo (Chernatony, 2002: 22). Lastnosti tržnih znamk, kot sta jih določila Balmer in Gray (2003: 972, 973), ki se jih menedžerji ne zavedajo v dovolj veliki meri so:

- označevanje lastništva,
- pripomoček za gradnjo imidža korporacije,
- povezovanje simbolov s ključnimi vrednotami,
- gradnja (posameznikove) identitete z vidika potrošnika in
- so kanal preko katerega se uporabljajo ugodne izkušnje.

Po mojem mnenju je bistvo tržne znamke prav v tem, da na potrošnika delujejo nevidni sistemi, dejavniki, ki zagotavljajo stalno raven kakovosti. Nevidni dejavniki in deli tržne znamke so v primeru ledne gore kultura, razum in vrednote, ki podpirajo vidna dejavnika (logotip in ime tržne znamke). Kultura neke organizacije in njenih zaposlenih, njihove vrednote ter razum so hkrati tudi značilnosti tržne znamke organizacije. Te značilnosti pa so predpogoj za uspeh tržne znamke. Sama logotip in ime, brez podpore nevidnega dela, ne bi doprinesla k uspehu znamke. Pojavljajo se tudi dejavniki, ki jih opazimo na ravni celega podjetja in delujejo precej širše (zagnano in prizadevno osebje oziroma zaposleni, uspešen oddelek raziskav in trženja, dobra logistična in komunikacijska podpora). Samo s povezavo vseh teh vlog in dejavnikov dobimo celovito tržno znamko, kjer manj vidni dejavniki podpirajo vidne. Še pred tem pa je treba analizirati okolje, v katerem tržna znamka nastaja in

živi – analizirati je treba konkurenco, poslovanje lastnega podjetja, narediti SWOT³ analizo itd.

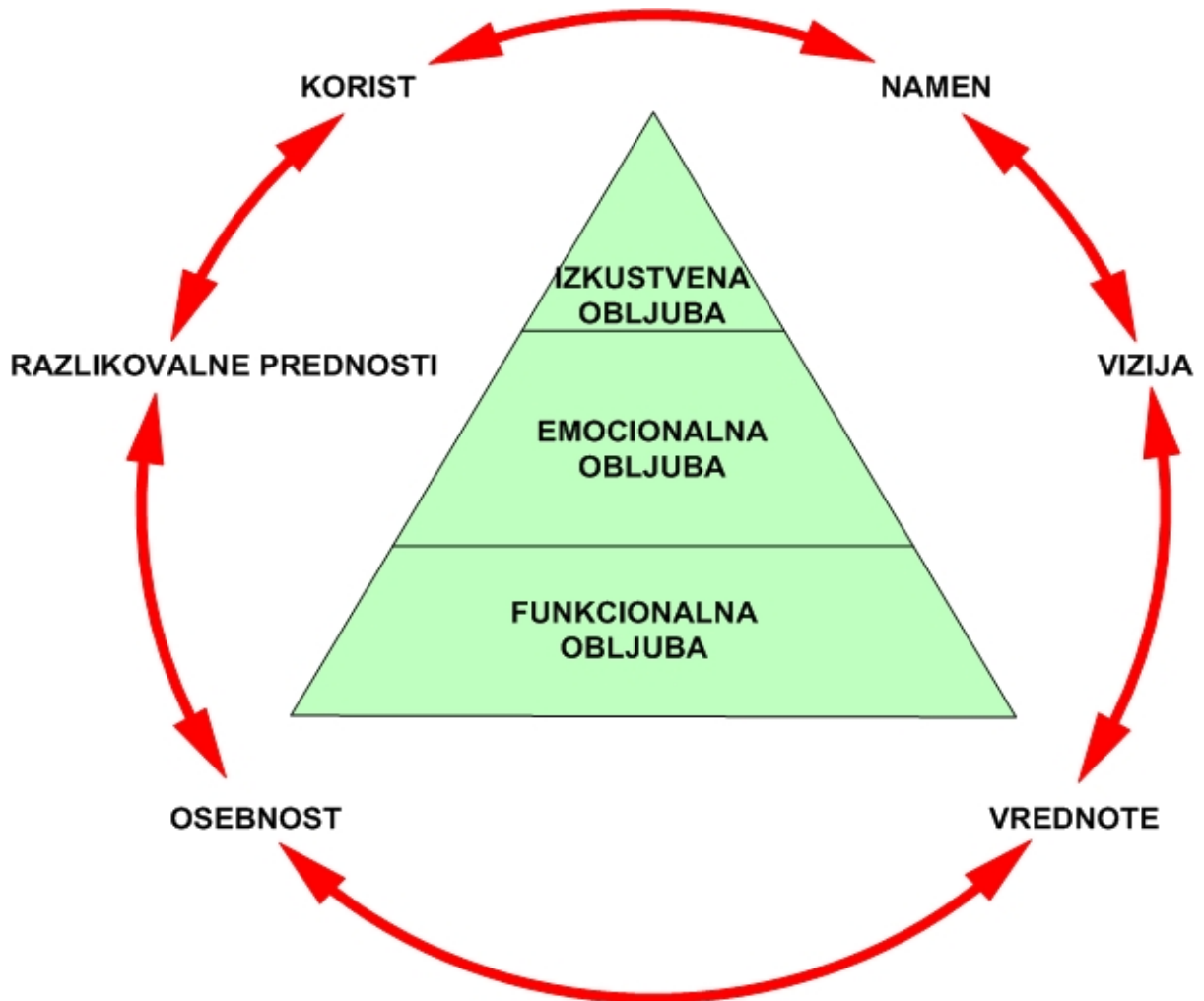


Slika 2.2: Ledena gora tržne znamke (Vir: Chernatony po Davidsonu, 2002: 23)

2.1.6 Formula tržne znamke

Iz vsega, kar smo o tržni znamki napisali in o vsem, kar je treba pri njej upoštevati, povzemamo po Chernatonyju (2002) formulo tržne znamke (glej sliko 2.3). Vodstvo podjetja bi moralo določiti vseh šest točk in ugotoviti, kakšna je osebnost njihove tržne znamke, kakšne so njene vrednote, vizija in poslanstvo, kakšne prednosti mu prinaša ter kakšne koristi ima od tržne znamke potrošnik. V formuli znamke so izraženi vsi ključni elementi, ki jih morajo poznati zaposleni, hkrati pa se na podlagi sodobnih spoznanj izogiba klasičnim marketinškim opredelitvam (4P, 7P) in tradicionalnemu pogledu na ciljne javnosti, ki bi bile opredeljene z demografskimi kategorijami. Razumevanje elementov formule je pomembno predvsem zaradi jasnega udejanjanja znamke in motivacijske vrednosti znamke za zaposlene. Formula je kratek zapis navodil za sedanjost znamke in želja za njeno prihodnost ter odgovarja na vprašanja kdo smo in kaj želimo doseči. Korist znamke, razlikovalna prednost in njena osebnost so zapisi sedanjega stanja, vrednote, vizija in namen pa so elementi, ki določajo prihodnost znamke, so njeno gonilo. Slednji trije elementi so še posebej pomembni za zaposlene, saj jih vodijo pri odločitvah in usmeritvah. (povzeto po Chernatonyju, 2002)

³ SWOT analiza je analiza trga, ki se je podjetje loti, da razišče, kakšne so njegove prednosti (*strength*) in slabosti (*weakness*) ter kakšne ima na trgu priložnosti (*opportunity*) in kakšne so grožnje (*threats*), ki mu pretijo.



Slika 2.3: Formula tržne znamke (Vir: povzeto po Chernatonyju, 2002)

BISTVO ZNAMKE je skupek pojmov oziroma izrazov, ki so središčni povezovalni element celotne znamke in ga prepoznamo v vseh aktivnostih. Bistvo znamke so izkustvena, emocionalna in funkcionalna obljuba, ki jih tržna znamka, če je uspešna, lahko tudi izpolni in uresniči.

NAMEN je razlog za življenje znamke, za njen obstoj v širši družbi. Ponuditi mora pravi odgovor na vprašanje, kako znamka prispeva k boljšemu življenju v danem okolju in motivira ter vodi zaposlene v organizaciji.

VIZIJA je usmeritev k skupnemu stremenju in izpolnjevanju obljub za vse deležnike podjetja. V vizijo je zajeto razmišljanje, v kakšnem okolju bo znamka živela čez pet, deset let.

OSEBNOST opisuje osebnostne lastnosti, videz, vedenje, odnos do življenja in ton nagovora. Je tisti del formule znamke, ki se ga najprej opazi in je tisto, kar znamka zaposlenim in gostom pove o sebi in jim nakaže, kakšen odnos imajo lahko z njo.

VREDNOTE so pomembna komponenta t.i. "genskega zapisa" znamke, saj so zapisane že v bistvu znamke. So življenjska načela, iz katerih izhajajo dejavnosti znamke, pomembne pa so predvsem zaradi navdihovanja zaposlenih – morajo biti verodostojne, dosegljive in različne od konkurence.

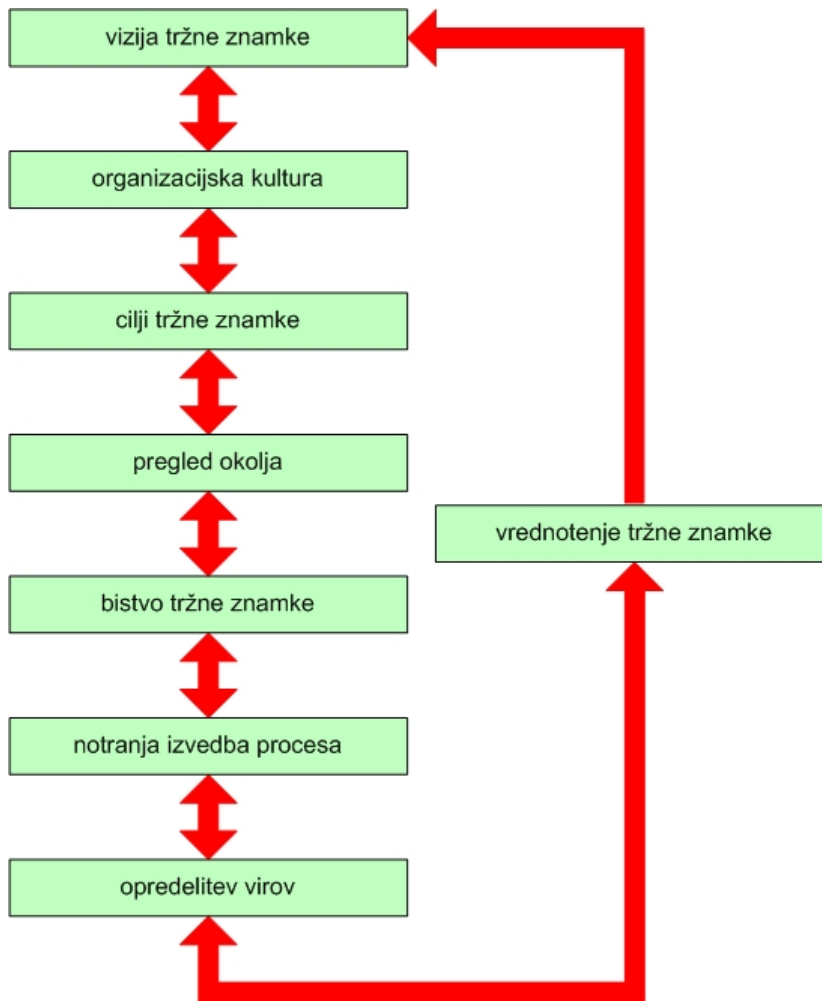
KORISTI se nanašajo predvsem na koristi uporabnika, vendar jih morajo prepoznati tudi zaposleni – morajo biti usklajene.

RAZLIKOVALNE PREDNOSTI so tisto, od česar se znamka loči od drugih, konkurenčnih znamk, v čemer je boljša od njih in zaradi česar jo imajo uporabniki radi, kar ji izkazujejo s svojo zvestobo.

(povzeto po Chernatonyju, 2002)

3. UPRAVLJANJE S TRŽNO ZNAMKO

Model poenotene narave tržne znamke, ki smo ga prikazali na sliki 2.1 je osnova za upravljanje tržnih znamk. Imeti moramo dobro opredeljeno vizijo tržne znamke, s pomočjo katere lahko določimo splet funkcionalnih in čustvenih vrednot, ki to vizijo podpirajo (Chernatony v Feldin in Ažman, 2002: 27). Prikažemo ga na ravni celega podjetja. Upravljanje s tržno znamko mora biti vgrajeno v celo podjetje in ne sme biti videno, kot da ima vlogo le v oddelku znotraj marketinga. Bistvo tržne znamke (glej sliko 3.1) – glavne značilnosti, ki oblikujejo tržno znamko in tvorijo njeno razlikovalnost – mora biti vedno prisotno, od izdelave do komunikacije tržne znamke (Simões in Dibb, 2001: 218).



Slika 3.1: Proces oblikovanja in vzdrževanja tržne znamke (Vir: Chernatony 2002: 104)

Upravljanje tržnih znamk je tradicionalno izhajalo od zunaj in skušalo spoznati vedenje potrošnikov, zato, da bi oblikovali splet vrednot, s katerimi bi nato nadgradili njihov življenjski slog. »Vsak lastnik, direktor podjetja si želi, da bi potrošniki o njegovi tržni znamki mislili vse najboljše, čeprav jo pogosto vidijo precej drugače kot oni. Zato so velikokrat presenečeni, ker kupci njihove tržne znamke ne sprejemajo takšne, kot so si jo zamislili.« (Nikiforova, 2005: 24) To nam pove, da je proces upravljanja s tržno znamko zelo zahteven, improvizacije pa pri tem niso dovoljene. Za upravljanje s tržnimi znamkami je treba poznati celoten proces nakupnega odločanja, ki se dogaja v glavah potrošnikov – katere tržne znamke pozna, s katerimi je že bil v stiku, med katerimi izbira pred nakupovalno polico, katero znamko uporablja najpogosteje in ji je zvest. (Šubic, 2005: 47)

Z naraščanjem obsega dejavnosti v storitvenih panogah in pomembnosti storitve pri tržnih znamkah, se je povečala tudi pogostost stikov med odjemalci in zaposlenimi. Za upravljanje

tržnih znamk so pomembne koristi vseh zainteresiranih udeležencev oziroma deležnikov. Zato ni dovolj, da se s tržno znamko upravlja zgolj zunaj, za zadovoljevanje potreb potrošnikov, temveč jo je treba upravljati tudi znotraj, v organizaciji sami. Potrošniki vidijo v zaposlenih odsev tržne znamke, zato morajo imeti ti potrebno znanje, izkušnje in podporo organizacije, da lahko izpolnjujejo obljube. Kot pravi Chernatony (v Simões in Dibb, 2001: 218) je percepcija tržne znamke s strani potrošnikov v tem, kako zaposleni pristopajo k tržni znamki in naredijo značilno ponudbo na tržišču. Zelo pomembni elementi so vrednote in korporacijska kultura organizacije, zato se bodo z njimi, v prihodnosti, predvsem večja podjetja verjetno še naprej poskušala širiti na tuje trge in približati svoje tržne znamke potrošnikom. Osebnost tržne znamke bodo gradili na čustveni povezavi med znamko in njenim potrošnikom.

3.1 Načini upravljanja s tržno znamko

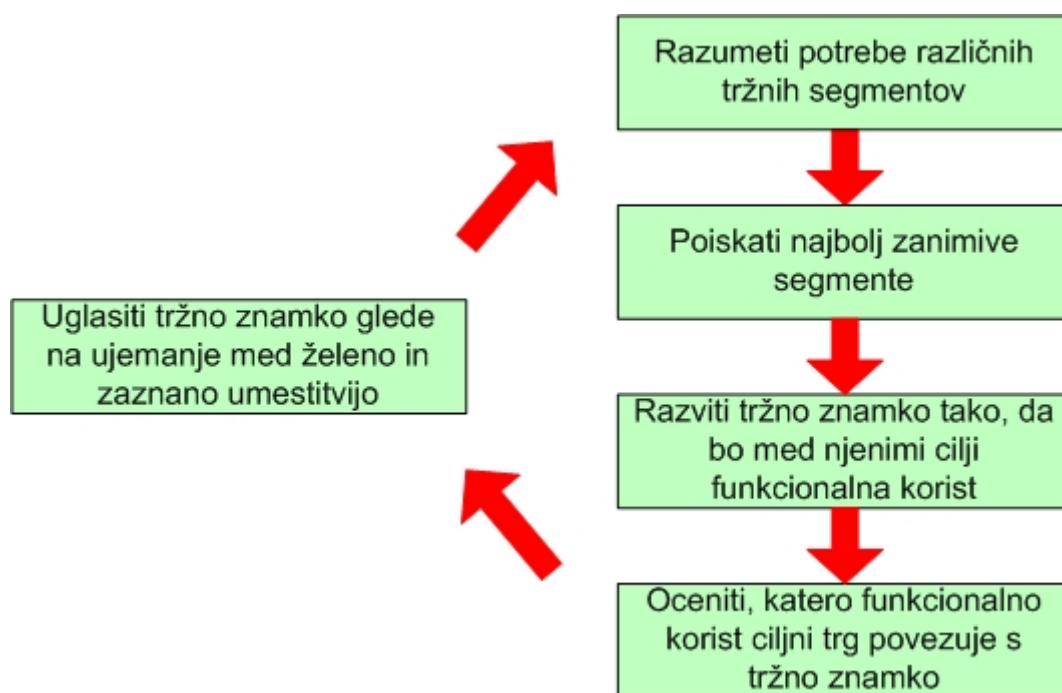
V ospredje vse bolj prihaja **korporacijsko** znamčenje. Zato nov model upravljanja tržnih znamk poudarja predvsem vrednote, ki izvirajo iz sodelovanja zaposlenih pri oblikovanju odnosov (McDonald in drugi, 2001: 338, 339). Z notranjega stališča postaja upravljanje s tržno znamko upravljanje s kulturo, z zunanega pa upravljanje za odjemalce. Pri novem načinu upravljanja, korporacijsko znamčenje znotraj podjetja pošilja sporočila o zaželeni kulturi, zunaj podjetja pa zmanjšuje težave zaradi preobilice informacij. Ta način znamčenja omogoča porabnikom tudi globlji vpogled v tržno znamko in jim daje možnost, da ocenijo naravo celotnega podjetja (Chernatony, 2002: 40).

Podjetja upravljajo s tržnimi znamkami tudi tako, da olajšajo uporabniku obdelavo informacij o tržnih znamkah, in sicer tako, da se lahko v spominu tvorijo čedalje večje informacijske gmote, do katerih je mogoče priti hitro, s pomočjo asociacij (oglaševanje tržne znamke s poudarjanjem njenih lastnosti). Zasnova tržnih znamk kot **okrajšav** sili menedžerje, da v celotnem komuniciranju namenijo večji poudarek kakovosti in manjši količini informacij (Chernatony, 2002: 43).

Ljudje se pri izbiranju tržnih znamk ne odločajo vedno najbolj racionalno oziroma, kar narekuje ekonomska teorija. Pogosto pri nakupu zaznavajo tveganje in se pri izbiri med konkurenčnima znamkama odločijo za tisto, pri kateri zaznavajo **zmanjšano tveganje** (kaj bodo rekli prijatelji, ali bom dobil dovolj za ceno, ki sem jo plačal, kolikšna bo poraba časa

pri nakupu). »Tržna znamka nas informira o lastnostih izdelka ali storitve in hkrati zmanjšuje tveganje napačnega nakupa; pomaga nam pri izboljšanju svoje podobe.« Najbolje je, da si tržnik vzame čas in preveri, katere so tiste značilnosti, ki potrošnika najbolj skrbijo ter na podlagi analize predstavi svojo tržno znamko tako, da bo potrošnik zaznaval kar najmanjše tveganje (Chernatony, 2002: 45). Vse to pa mora tržnik prilagoditi trgu, na katerega želi uvrstiti svojo tržno znamko in upoštevati njegovo kulturo, navade, posebnosti idr. (McDonald in drugi, 2001: 339).

Nekateri menedžerji na tržne znamke gledajo tudi z vidika njihove **umestitve** oziroma **pozicioniranja**; to pomeni, da porabnik ob imenu znamke takoj dobi asociacijo na določeno funkcionalno korist. »Naloga menedžerjev je, da postavijo nek okvir tržne znamke, znotraj katerega se bo lahko kombiniralo elemente od zunaj navznoter in obratno« (Knox in Bickerton, 2003: 1007). Torej je pomembno, da se tržno znamko osredotoči le na eno funkcionalno lastnost in ne na več, ker to lahko zmede potencialnega potrošnika in se tržna znamka težje zasidra v njegove možgane. Iz tega je jasno, da umestitev ni nekaj, kar storimo s tržno znamko, temveč tisto, kar nastane v potrošnikovih možganih. Zato je treba upoštevati predvsem tiste koristi, ki so pomembne porabnikom in ne tiste, ki so pomembne menedžerjem. Kaj naj bi menedžerji upoštevali, da bi uglasili tržno znamko glede na ujemanje med želeno in zaznano umestitvijo je prikazano na sliki 3.2 (Chernatony, 2002: 46, 47).



Slika 3.2: Uravnotežen pristop k umestitvi tržne znamke (vir: Chernatony 2002: 47)

Naslednji vidik upravljanja tržnih znamk je menedžersko tolmačenje tržnih znamk, ki jih vidijo kot **vizijo** podjetja oziroma vodilnega posloводства. Da bo vizija kar najboljše dosežena, je treba uporabiti orodje, ki se imenuje temelji tržne znamke in opredeljuje vsa ključna vprašanja, kako naj se tržna znamka obnaša in razvija. Odgovoriti je treba na vprašanja kot so: od kod tržna znamka prihaja, kaj je njena kompetentnost, kaj dobro dela, za koga, kakšne so njene vrednote, za kaj se zavzema ipd. Te odgovore na koncu združimo v identiteto oziroma vizijo tržne znamke. (Petrov, 2002: 20) Na podlagi vizije podjetja določijo vlogo, ki naj jo igra tržna znamka; torej je vloga tržne znamke v tem primeru vizionarska in je pomembna predvsem takrat, ko se začne novo znamko šele razvijati. V primeru, da vizija ni opredeljena, lahko tržna znamka "obtiči", ali se razvija v napačno smer. (Chernatony, 2002: 51, 52)

Tržna znamka je lahko tudi sredstvo za **dodajanje vrednosti**, ki jo je treba zasnovati glede na konkurenco ali časovno razsežnost, ne glede na bistvene lastnosti izdelka. Dodana vrednost, ki jo nosi tržna znamka mora ustrezati ne le menedžerjem, temveč predvsem potrošnikom; ujemati se mora z vrednotami, ki jih potrošnik ima (Chernatony, 2002: 53 in Knox in Bickerton, 2003: 1008).

Tržna znamka deluje tudi kot sredstvo za prikaz **identitete**, pri kateri gre za navade, cilje in vrednote, ki kažejo značilnosti nosilca in s tem tržni znamki omogočajo diferenciacijo. V tem primeru komuniciranje ni usmerjeno le k odjemalcem, temveč tudi k zaposlenim. Le tako se lahko naučijo vedenja, ki ga predstavlja tržna znamka. Pri identiteti ima osrednji položaj vizija tržne znamke; če jo bo podjetje doseglo, je odvisno od kulture zaposlenih, ki verjamejo v določene vrednote in od menedžerjev, ki tržno znamko razvijajo. Koncept identitete tržne znamke (glej sliko 3.3) omogoča boljšo umestitev znamke in spodbuja k bolj strateškemu pristopu upravljanja z njo, hkrati pa je lahko dobra zaščita pred konkurenco (Chernatony, 2002: 52 – 55).



Slika 3.3: Upravljanje tržne znamke s pomočjo zmanjševanja neskladij (Vir: Chernatony 2002: 55)

3.2 Napake/slabosti upravljanja s tržno znamko

Slabo upravljanje s tržnimi znamkami je ključen element, ki negativno vpliva na njih. Že v preteklosti je zvestoba tržnim znamkam upadala zato, ker so bile napačno upravljane, prav tako pa je to glavni razlog nezvestobe tudi danes.

Pri nekaterih podjetjih se negativno upravljanje kaže s tem, ko upravljajo s preveč tržnimi znamkami hkrati; so preveč razdrobljene in je zato potrošnik pogosto zmeden, ker ne ve, katera tržna znamka je katera, kaj mu ponuja in h komu pravzaprav spada. Spet druga podjetja pa upravljajo s premajhnim številom tržnih znamk, ker se bojijo prekomerne izpostavitve trgu (Macrae in Uncles, 1997: 64). Kar se tiče storitvenih znamk, so pogosto neuspešne, ker zaposleni, različnim deležnikom, sporočil o organizaciji in njeni tržni znamki ne komunicirajo konsistentno. Takšne situacije bi lahko rešila uvedba in izvajanje programov, ki bi omogočili večjo predanost zaposlenih, kar je zelo pomembna komponenta pri močnih tržnih znamkah. Zaposleni morajo torej v vsakem trenutku komuniciranja z različnimi deležniki prenašati konsistentna in seveda pozitivna sporočila tržne znamke (Chernatony in Segal-Horn, 2003: 1099).

Ko tržna znamka enkrat uspešno prodre na tržišče in doseže status vodilne znamke, morajo tržniki skrbeti, da jo tam tudi obdržijo. Močna tržna znamka ne sme počivati na lovorikah,

njeni lastniki pa jo morajo ves čas spremljati in ocenjevati, da ostane aktualna in relevantna. Čeprav pravijo, da je vodilno znamko težko uničiti, podjetja, ki svojo tržno znamko zanikajo, to nevarnost povečajo (O'Malley v Rooney, 1995: 51). Od vsake tržne znamke se pričakuje, da zagotavlja stalno kakovost – da je torej vedno enaka, po drugi strani pa se pričakuje nenehne novosti – da je drugačna. Če tržna znamka ne ponuja ves čas nečesa novega – inovacije, razvoj, novosti – sčasoma postane okorela, dolgočasna in kasneje tudi nezanimiva. (Petrov, 2002: 20)

Zelo pomembno je tudi, da pridejo organizacije do zaključkov pri odločitvah, pri tem upoštevajo predvsem izvajalca in ga tudi razumejo. V nasprotnem primeru si ne bodo mogla več privoščiti velikega vlaganja v tržno znamko. Pozorni morajo biti, da se organizacijski in okoljski faktorji ujemajo s poslovanjem, ki vključuje tržno znamko; biti morajo povezani (Macrae in Uncles, 1997: 67).

Prav tako bi morala podjetja oziroma njihovi lastniki vse bolj razmišljati v smeri združevanja, sodelovanja z drugimi podjetji, tržne znamke bi morale iti v smer kooperacije in ne več toliko v smeri tekmovalnosti. Vendar pa večina menedžerjev ne razmišlja na tak način. Vsak si želi, da bi uspela le njegova tržna znamka, s katero bi bil bolj uspešen od ostalih. Kot lahko vidimo v današnjem svetu, tak način poslovanja kmalu ne bo več mogoč. Tuje tržne znamke, predvsem tiste, ki prihajajo s Kitajske, postajajo vse močnejše, zato se bodo morali lastniki tržnih znamk, ki so v svetu do sedaj veljale za najmočnejše (Coca Cola, Marlboro), precej bolj potruditi za primat svojih znamk. Sprejeti bodo morali dejstvo, da bodo na vrhu ostale le, če bodo pospešeno sodelovale s konkurenčnimi tržnimi znamkami, ki bodo postale partnerji.

Podjetja morajo s svojimi tržnimi znamkami igrati vlogo globalnega igralca, hkrati pa biti najboljša v lokalnem okolju. Upravljanje s tržnimi znamkami se na lokalnem nivoju namreč razlikuje od prakse, ki je uveljavljena na globalnem. Podjetje oziroma tržna znamka morata imeti prednost v znanju, strokovnosti, njeni lastniki pa morajo predvidevati, kako se bo trg razvijal v prihodnje. Zato mora biti podjetje prilagodljivo in fleksibilno, da se lahko odzove na priložnosti, ki se pojavijo (Macrae in Uncles, 1997: 66). Ravno zaradi tega razloga je treba potrošnike ves čas opozarjati na obstoj tržne znamke in na njen ključni razlog za nakup ter uporabo. Potrošniki ne smejo pozabiti na tržno znamko niti za trenutek, zato je treba s prisotnostjo ves čas "kapljati". Frekvenca ponavljanja ene in iste stvari dosega zelene rezultate in ustvarja zeleno sliko o tržni znamki, ki jo komuniciramo. (Pompe, 2005a: 48, 49)

Imidž in identiteto, ki jo ima tržna znamka, mora podjetje vključiti v svojo poslovno strategijo, pri tem pa mora paziti, kakšna je ta strategija; vsaka strategija namreč ni primerna za vsako podjetje. Tako poslovna strategija kot tudi strategija tržne znamke morata biti relevantni in usklajeni s cilji podjetja (Rooney, 1995: 54).

3.3 Skrbnik tržne znamke (brand manager)

Korporacijske tržne znamke oziroma tržne znamke nasploh so tako pomembne, da naj bi imel vlogo njihovega skrbnika kar izvršni direktor organizacije, ki mora za njihovo upravljanje upoštevati multidisciplinarni pristop (Balmer in Gray, 2003: 975). Čeprav je moč tržnih znamk mogoče pripisati njihovi vrednosti v glavah morebitnih porabnikov, je prvi in odločilni korak za uspešno ustvarjeno tržno znamko odvisen od menedžerjev. Uspeh tržnih znamk je torej odvisen od sposobnosti snovalcev, da uvidijo glavne konkurenčne prednosti v primerjavi z ostalimi sorodnimi izdelki ali storitvami. (Konečnik, 2005: 19) Nove informacije o tržnih znamkah omogočajo menedžerjem⁴ oziroma skrbnikom, da s kompleksnejšimi miselnimi modeli bolje razumejo dogajanje na trgu in zato oblikujejo celovitejše tržne znamke. Če menedžerji med seboj nimajo veliko stikov, imajo le malo možnosti, da oblikujejo skupni miselni model o znamki, zato zamujajo nove priložnosti pri označevanju s tržnimi znamkami. (Chernatony, 2002: 67) Skrbniki tržnih znamk morajo biti zelo pozorni tudi na organizacijsko kulturo, pomemben element, ki sestavlja identiteto tržne znamke in je sestavni del njenih vrednot (Harris in Chernatony, 2001: 443). Odkriti morajo presežke svoje znamke ali do njih priti tako, da določijo in razumejo, kdo so kupci njihove znamke, kaj pričakujejo od življenja v povezavi z nekim izdelkom/storitvijo in kaj dela konkurenca. (Pompe, 2004: 46)

Upravljanje tržne znamke vključuje dejavnosti na strateški in operativni ravni. Na strateški ravni je treba najti odgovore na štiri ključna vprašanja: kaj tržna znamka obljublja, po čem se razlikuje od drugih, kakšno naj bo njeno ravnotežje in kakšna je njena identiteta. Na operativni ravni pa se upravljanje izraža v trženjskem koledarju. Skrbnik tržne znamke se mora s temi štirimi vprašanji nenehno ukvarjati oziroma o njih premišljevati. Ključni lastnosti, ki ju mora imeti skrbnik, sta vsekakor vizija in moč odločanja. (Petrov, 2002: 20) Menedžerji, ki so v ekipi za tržno znamko, si morajo vzeti čas za pogovor o posamičnih

⁴ Verjetno najbolj pomembna večina menedžerjev je njihova sposobnost ustvarjati, ohranjati, varovati, ojačati in izboljševati tržne znamke; kajti te so srce marketinga in poslovnih strategij. (Kotler in drugi v Jones in drugi, 2002: 845)

pogledih in dolgoročnih željah, povezanih z znamko. Njihovo tiho znanje (osebno znanje, ki je odvisno od konteksta in je o njem težko komunicirati z drugimi), lahko z uporabo novih in močnejših prispevkov, postane vidno. Kmalu se njihovi sorodni miselni modeli o znamki internalizirajo in jih vzamejo "za svoje" – vidno znanje se zopet pretvori v tiho. Tako znanje organizaciji omogoča izboljšanje učinkovitosti znamke. »Če snovalci tržne znamke nimajo izoblikovane podobe, kaj njihova znamka izraža oziroma kje je njena konkurenčna prednost, tudi od porabnikov ni mogoče pričakovati, da bodo imeli jasno in pozitivno predstavo o njej.« (Konečnik, 2005: 19) V tak proces bi morali biti poleg skrbnika tržne znamke vključeni vsi člani ekipe (zaposleni v organizaciji in strokovnjaki zunanjih agencij, ki strategijo tržne znamke izvajajo). (Chernatony, 2002: 65)

Zaradi vsepovsod navzočega vzpona, prisotnosti in napredka tehnologije, so se skrbniki tržnih znamk vseeno začeli zavedati in osredotočati na razlikovanje svojih tržnih znamk, bolj na podlagi čustvenih kot funkcionalnih značilnosti. Čustvene vrednote tržne znamke niso komunicirane samo preko oglaševanja, temveč tudi oziroma, predvsem preko interakcije zaposlenih z različnimi skupinami deležnikov (Harris in Chernatony, 2001: 441).

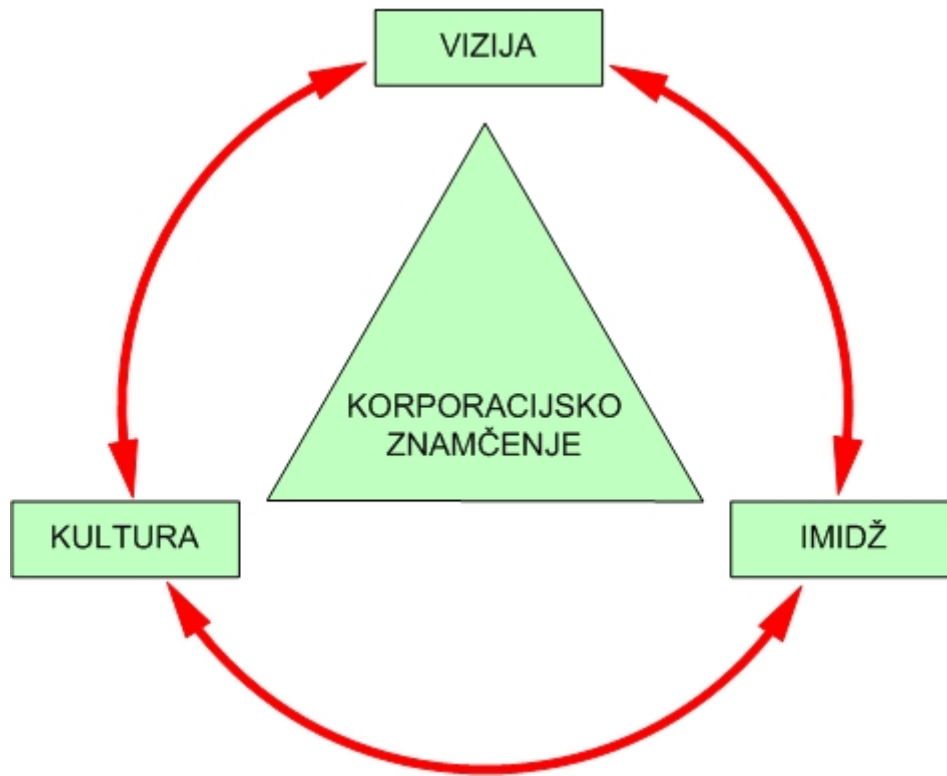
Kot smo že povedali, lahko napačno upravljanje s tržno znamko pripelje do negativnih posledic za znamko in zato pride do upada zadovoljstva in zvestobe njenih uporabnikov. Včasih so skrbniki tržne znamke menili, da zvestoba tržni znamki pripelje le do dobička, vendar imamo pogosto tak občutek tudi danes. Njihova strategija upravljanja je povezana le s finančnimi vrednotami, namesto, da bi se trudili izboljšati izdelke ali kakovost storitev, ki bi bile tako bolj všeč potrošnikom.

3.4 Upravljanje s korporacijsko znamko

V času, ko se poslovanje vse bolj premika proti globalizaciji, se cilji in poudarki marketinga, od produktnih preusmerjajo h korporacijskim znamkam⁵ (Harris in Chernatony, 2001: 443). Tak premik je nastal zato, ker se danes težko ohranja kredibilno razlikovanje izdelkov; predvsem zaradi vse večjega posnemanja in homogenosti izdelkov ter storitev, razdrobljenosti

⁵ Na začetku devetdesetih let 20. stoletja je veliko vodilnih svetovalcev, s področja tržnih znamk in komuniciranja, posebej izpostavilo in ocenjevalo tisto, čemur so takrat rekli "tržna znamka podjetja" in ugotovili, da postaja to najpomembnejša tržna znamka na trgu, s katero se mora ukvarjati sam vodja organizacije. (Balmer in Gray, 2003: 974)

tradicionalnega trga, vse večje izkušnosti potrošnikov in kompleksnejšega trga (Hatch in Schultz, 2003: 1041).



Slika 3.4: Korporacijsko znamčenje (Vir: Hatch in Schultz, 2003: 1047)

Slika 3.4 prikazuje naš okvir razumevanja korporacijskega znamčenja, ki vključuje povezanost strateške vizije, organizacijske kulture in korporacijskega imidža. Ti trije elementi tvorijo bistvo korporacijskega znamčenja. Strateška vizija izraža željo menedžmenta – kaj bo podjetje doseglo v prihodnosti. Organizacijska kultura so notranje vrednote, verjetja in predvidevanja, ki zaobjemajo dediščino podjetja in komunicirajo članom njene pomene; manifestira se skozi zaposlene, ko izražajo svoje občutke o podjetju. Tretji element je korporacijski imidž, ki je pravzaprav pogled, ki ga imajo deležniki (potrošniki, mediji, delničarji, splošna javnost idr.) na podjetje (Hatch in Schultz, 2003: 1047, 1048).

Korporacijska znamka je eden bolj zanimivih fenomenov v poslovnem okolju 21. stoletja in zelo cenjen pripomoček; lahko zagotavlja entiteto s konkurenčnimi prednostmi, vendar le, če so izpolnjeni določeni pogoji. Na podlagi teh kriterijev ugotovimo, da so korporacijske znamke redke, trajne, težko posnemljive in nadomestljive. (Balmer in Gray, 2003: 972) Pojem korporacijske identitete je povezan s konceptom korporacijske znamke, pravzaprav sta oba pojma med seboj povezana. Koncept identitete sprejema karakteristike, ki razlikujejo eno

osebo ali predmet od drugega. Če tako razmišljanje prevedemo na organizacije, ugotovimo, da se organizacije v konkurenčnem okolju med seboj razlikujejo; vsaka ima svojo osebnost, posebnost, edinstvenost (Bernstein in drugi v Simões in Dibb, 2001: 219).



Slika 3.5: Razmišljanje teoretikov o korporacijskem znamčenju (Vir: Knox in Bickerton, 2003: 1002)

Iz slike 3.5 lahko ugotovimo, da korporacijska znamka ni bila vedno v ospredju oziroma da se je razvijala postopno. Na trgu smo še vedno priča marketinški perspektivi tržne znamke, ki se osredotoča na potrošnika. Hkrati pa na trgu deluje tudi multidisciplinarna perspektiva, ki posveča pozornost celi organizaciji. (Knox in Bickerton, 2003: 1001, 1003) Koncept orientacije tržne znamke je en korak pred tržno, marketinško naravnostjo, saj poleg tekmovalnosti (tržna orientacija) vključuje tudi zadovoljstvo potrošnika in s tem doda zunanjo perspektivo. Zadovoljstvo potrošnika se doseže, če je tržna znamka vredna zaupanja, če oddaja signale, s katerimi se potrošnik lahko poistoveti, če so določeni njeni cilji in če je določen položaj, s katerim se potrošnik lahko identificira (McDonald in drugi, 2001: 342). Podjetja, ki so usmerjena v tržno znamko, vidijo vlogo tržne znamke v doseganju vodilnega položaja na trgu. (Simões in Dibb, 2001: 219) Urde (Simões in Dibb, 2001: 219) trdi, da je »usmerjenost v tržno znamko pristop, v katerem se vsi procesi organizacije vrtijo okoli izdelave, razvoja in varovanja identitete tržne znamke, vse to pa poteka v neprestani interakciji s potrošniki. Cilj takega pristopa pa je doseči trajno prednost v obliki tržne znamke.«

Če vse to upoštevamo, ugotovimo, da lahko tržne znamke dosežejo visoko raven pomembnosti znotraj podjetja in postanejo del njegovih najpomembnejših vrednot in identitete. Mnogi avtorji in strokovnjaki se strinjajo, da bi moral biti pomen tržne znamke prisoten v vseh oddelkih podjetja, prav tako pa bi morale biti komuniciranje tržne znamke koherentno, usklajeno in učinkovito preneseno k vsem ciljnim javnostim. Zato vodilne tržne

znamke vse to upoštevajo, držijo svoje obljube in so dovezetne za vse spremembe v okolju. (Simões in Dibb, 2001: 220) Odvisne so od celotnega korporacijskega komunikacijskega spleta, zato zahtevajo integracijo notranje in zunanje komunikacije ter kreiranje pojmov oziroma izrazov preko množice kanalov in medijev (Hatch in Schultz, 2003: 1045). Danes lahko torej na trgu opazimo, da potrošniki pravzaprav kupujejo tržne znamke in ne izdelkov oziroma storitev, in da je koncept tržne znamke bistvo podjetja, je njegovo največje "bogastvo". (Salzer-Morling in Stranegard, 2004: 224)

Korporacijska znamka služi kot močno orodje različnim skupinam deležnikov na različnih področjih: zaposlovanje, vlaganje in kar je najpomembnejše, za ugotavljanje vedenja potrošnikov. Značilnosti korporacijskih znamk so:

- kultura (v tržni znamki se čuti vpliv kulture, ki prevladuje. Ta je lahko korporacijska, profesionalna, "narodna" itd.),
- zapletenost (korporacijske znamke so zapletene že po naravi; so multidisciplinarne in večdimenzionalne⁶ in kot take vplivajo na deležnike),
- otipljivost (vključuje kakovost izdelkov in storitev, geografsko pokritost, teme povezane z izvajanjem, s plačili itd., tudi arhitektura, logotip tržne znamke),
- eteričnost (elementi kot so: življenjski stil, združenja tržne znamke, izvor tržne znamke, kar je povezano s čustvenim odzivom),
- predanost (vsi zaposleni v podjetju oziroma njegovi deležniki morajo podpirati tržno znamko in ji biti predani tako finančno kot tudi komunikacijsko).

(Balmer in Gray, 2003: 977)

Korporacijske znamke lahko povečajo vidnost, priznanje in ugled organizacije, vendar ne prispevajo k ugledu organizacije le z vidika potrošnika, temveč se imidž oblikuje in vzdržuje pri vseh skupinah deležnikov⁷, ki jih neka organizacije ima. To so:

- zaposleni,

⁶ Mreža tržnih znamk je večdimenzionalna in ne le dvodimenzionalna. Pri večdimenzionalnem modelu tržnih znamk se odnos med tržnimi znamkami odraža tako znotraj posamezne organizacije kot tudi med različnimi organizacijami (Leitch, Richardson, 2003:1068).

⁷ Uspešna korporacijska znamka ima moč, da privabi k organizaciji različne skupine deležnikov. Odločitve, ki jih sprejemajo **člani organizacije**: trdno delaj, bodi lojalni, išči izzive, upiraj se vplivom, predstavlja organizacijo v pozitivni luči. Odločitve **vrhovnega menedžmenta**: odločitve o poslu, partnerstva in povezave, lokacija, prevzemi pobude, določiti simboliko organizacije. Zunanji odločevalci pa se odločajo o: kupiti izdelek/storitev ali ne, poiskati zaposlitev, hvaliti/grajati podjetje, vlagati v podjetje, se strinjati s podporo (Hatch in Schultz, 2003: 1046).

- potrošniki,
- vlagatelji,
- dobavitelji,
- poslovni partnerji,
- regulatorji,
- lastniki in
- lokalne skupnosti

(Hatch in Schultz, 2003: 1042).

Za uspeh korporacijske znamke naj bi bile ključnega pomena vrednote. Chernatony identificira štiri vire vrednot: vrednote, zapisane v viziji, vrednote, značilne za kulturo podjetja, vrednote tržne znamke in vrednote posameznih zaposlenih. Če so te vrednote med seboj povezane, globoko zakoreninjene in se dopolnjujejo, potem lahko korporacijska znamka zaživi v vsem svojem potencialu. (Podnar, 2002: 26)

Ker se korporacijsko znamčenje širi tako hitro, so organizacije in njihovi člani vse bolj izpostavljeni temeljitim preiskavam. To pomeni, da je vedenje organizacij, čeprav zgolj na nivoju vsakdanjega komuniciranja med zaposlenimi, postalo vidno in zato bolj transparentno kot kadarkoli prej. Zato je potrebno, da izpostavimo pomen zdrave organizacijske kulture. (Hatch in Schultz, 2003: 1044)

3.4.1 Organizacijska kultura

V preteklih letih so se marketinški strokovnjaki začeli bolj osredotočati na korporacije, hkrati pa je v ospredje prišla pomembna vloga zaposlenih v organizaciji in predvsem organizacijska kultura. »Korporacijska kultura lahko predstavlja vir kompetitivnih prednosti, vendar mora biti primerna, prilagodljiva in pozorna na potrebe vseh deležnikov« (Harris in Chernatony, 2001: 444). Zaposleni morajo razumeti delovanje organizacije, se z njo poistovetiti, jo sprejeti za svojo in hkrati z njo, "posvojiti" tudi tržno znamko organizacije. Le tako bodo lahko imidž in kulturo, ki ju organizacija ima, prenesli oziroma predstavili potrošnikom. (McDonald in drugi, 2001: 340)

Organizacijska kultura je lastnost članov organizacije, ki imajo veliko število skupnih izkušenj; pridobijo jih v procesu reševanja problemov. V določenem času te skupne izkušnje vodijo do izoblikovanja skupnega pogleda na svet. (Mesner, 1992: 20) Skupne izkušnje, ki se

nabirajo in nalagajo v zavesti, vplivajo na to, kako člani organizacije mislijo, čutijo in delujejo. Schein (1997: 310) pa opredeljuje organizacijsko kulturo kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupna članom organizacije in delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja.

Prehod na korporacijski nivo je dokazan s pomembnimi področji marketinga, kjer lahko ta premik opazimo. Ta področja so npr.: odnosni, storitveni, mednarodni, neprofitni marketing, integrirano tržno komuniciranje, korporacijski odnosi z javnostmi in predvsem znamčenje v storitvah. (Balmer, 2001: 281, 282) Prehajanje pomembnosti od produktnih h korporacijskim znamkam, kar je posledica vse pomembnejše kulture organizacije, lahko opazimo v vseh delih in oddelkih organizacije. To nam prikazuje tabela 3.1.

Tabela 3.1: Primerjava produktnih in korporacijskih znamk (Vir: Balmer, 2001: 281)

| | blagovna znamka | korporacijska znamka |
|----------------------------------|------------------------|--|
| odgovornost menedžmenta | skrbnik tržne znamke | izvršni direktor |
| funkcionalna/splošna odgovornost | marketing | vsi zaposleni/vsi oddelki |
| sorodne discipline | marketing | strategija/multidisciplinarnost |
| komunikacijski splet | marketinški splet | celotno korporacijsko komuniciranje |
| osredotočenost | predvsem potrošnik | množica vseh, tako internih kot eksternih skupin deležnikov in omrežij |
| vrednote | predvsem izmišljene | resnične - ustanoviteljeve, korporacijske in od drugih subkultur |

Razlike, ki jih lahko opazimo med produktnim marketingom in korporacijskim marketingom so precejšnje. Prvi se osredotoča le na potrošnika, ko skuša razumeti njegove želje, potrebe in vedenje; vse, kar se dogaja znotraj organizacije, je podrejeno potrošniku. Končni cilj, ki ga ima pri tem organizacija je seveda dobiček. Po drugi strani pa je pozornost korporacijskega marketinga usmerjena v vse skupine deležnikov, v njihove sedanje in prihodnje želje, potrebe

in vedenje. Osnovni cilj organizacije pa ni le dobiček, temveč predvsem ustvarjanje vrednosti. (Balmer, 2001: 283)

Ali lahko uspešne znamke postanejo del kulture? Kultura organizacije je eden pomembnejših elementov v identiteti tržne znamke; zaokroža vrednote in domneve zaposlenih, saj vodijo njihovo vedenje, predvsem v novih, nenavadnih situacijah. (Harris in Chernatony, 2001: 443)

4. INTERNO KOMUNICIRANJE TRŽNE ZNAMKE

Podjetja, organizacije in korporacije so v vsakem trenutku vpete v mrežo različnih javnosti: odvisne so od vlade, različnih ministrstev in drugih pomembnih teles, torej od odločevalske javnosti; svoje finančne rezultate in bilance morajo prikazati bankam, borzi, Agenciji za trg vrednostnih papirjev in drugim finančnim javnostim. Organizacije so vpete v okolje, v katerem delujejo, zato je pomembno imeti dobre odnose z lokalnimi javnostmi. Nikakor ne gre zanemariti medijev, brez katerih bi bilo poslovanje mnogih podjetij zelo onemogočeno, vendar pa morajo biti podjetja previdna, kakšen odnos imajo z njimi. Javnosti, s katerimi so podjetja v najrazličnejših odnosih, je mnogo, mi pa se bomo na tem mestu ukvarjali le z internimi javnostmi, torej zaposlenimi in drugimi, ki so del podjetja in brez katerih podjetij sploh ne bi bilo. Dobri odnosi se torej začnejo z internimi javnostmi.

4.1 Odnosi z internimi javnostmi

Od vseh odnosov z različnimi javnostmi, ki jih podjetja gojijo pri svojem poslovanju, so ravno odnosi z internimi javnostmi⁸ tisti, ki jih verjetno najslabše razumejo in se njihovega pomena/pomembnosti najmanj zavedajo. Peter Drucker (Gruban v Lutovac-Lah, 2005: 32) pravi, da vse organizacije, podjetja in ustanove danes rutinsko zatrjujejo, da so ljudje njihovo največje bogastvo. Le malo jih v resnici tako misli, še manj pa jih deluje v tej smeri.

Interni marketing je nastal kot rezultat spoznanj storitvenega marketinga (bančništvo, javni transport itd), govora pa je bilo o pomenu vloge človeka v organizaciji – problemi

⁸ K interni javnosti prištevamo: vse zaposlene v organizaciji, zunanje sodelavce, upokojujence, družine zaposlenih, agencije, s katerimi organizacija sodeluje in prostovoljce. (Cutlip in drugi v Lutovac-Lah, 2005: 32) Interna javnost, ki se ji posvečam v diplomski nalogi so zaposleni, ki jih delimo na različne kategorije, saj zahtevajo različne komunikacijske strategije. Zaposleni dobijo različne naloge, se soočajo z različnimi problemi in jih različno prepoznavajo. Najpogosteje so zaposleni razporejeni v različne nivoje hierarhije in imajo več ali manj avtonomije: sprejemanje odločitev, dejavnost v komuniciranju (Lutovac-Lah, 2005: 34).

usposabljanja zaposlenih in njihova organizacijska kultura (Jančič, 1996: 61). Danes je interni marketing in interno komuniciranje prepredeno v vseh porah organizacije, ukoreninjeno v mislih vsakega posameznika, ki je del organizacije. Le tako lahko podjetje uresničuje strategije, vizije in cilje tržne znamke kot tudi organizacije same. »Na splošno velja, da dobri zunanji odnosi in politika temeljijo na dobri notranji komunikaciji in da je dobro obveščena delovna sila bolj motivirana za delo in bolj produktivna.« (Theaker, 2004: 173)

Vodstvo organizacije in zaposleni imajo, o medsebojnih pričakovanjih, pravicah in obveznostih, sklenjeno psihološko pogodbo. Vodilni jo morajo spoštovati, ker njene kršitve niso nič manjše kot kršitve npr. pogodbe o zaposlitvi. Glede na psihološko pogodbo so ustvarjena pričakovanja: o enakopravnosti vseh zaposlenih, o pravičnosti organizacije do zaposlenih in o potrebah zaposlenih. (Gruban in drugi, 1997: 98) Lastniki podjetja morajo svoje zaposlene motivirati in jih nagrajevati; predvsem tiste zaposlene, ki vidijo in poznajo pomembnost povezave s potrošniki in ob tem oziroma predvsem zaradi tega (dvosmerno komuniciranje) dosegajo boljše rezultate, boljšo prodajo. (Macrae in Uncles, 1997: 66) Če imajo zaposleni možnost, da svoje delo razložijo drugim, jim to vzbuja občutek ponosa na delo, ki ga opravljajo, to pa pripomore k uspešnosti podjetja. Nadrejeni lažje dosežejo motivacijo zaposlenih, če poznajo njihove potrebe in jih izpolnijo, seveda pa ne smejo pozabiti niti na denar. (Harrison, 1995: 105)

V diplomski nalogi se kot interni javnosti posvečam le zaposlenim. Niso enotna skupina deležnikov, ampak jo glede na hierarhijo sestavljajo delavci, vodstvo in uprava, ki v organizaciji opravljajo različne naloge, kot so proizvodnja, upravljanje in storitve. Tudi delavci, tako kot ostali zaposleni, imajo pravico biti obveščeni, pravico vedeti, pravico izbire in pravico razumeti.

4.2 Interno komuniciranje

Temeljni način doseganja podpore zaposlenih je komuniciranje z njimi, na motivaciji zaposlenih pa sloni uresničitev ciljev organizacije. Interno komuniciranje je program odnosov z javnostmi, ki obravnava in ureja odnose menedžerjev in zaposlenih v organizaciji ter ima za cilj izgradnjo in vzdrževanje uspešnih odnosov med zaposlenimi. (Harrison, 1995: 102) Zelo pomembno vlogo imajo menedžerji, saj je njihov glavni namen doseganje motiviranosti in produktivnosti zaposlenih ter vzbujanje njihovega občutka pripadnosti tako podjetju kot tržni

znamki, njeni viziji, poslanstvu, vrednotam in ciljem. Grunig (1992: 532) pravi, da zaposleni predstavljajo strateško javnost organizacije, zato je pomembno, da ima organizacija formalno oblikovane programe odnosov z njimi.

Po Grunigu (1992) so nameni internega komuniciranja naslednji:

- identifikacija zaposlenih z organizacijo,
- socializacija zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- prepričevanje in zabavanje zaposlenih,
- doseganje lojalnosti in motivacije zaposlenih,
- razvijanje pozitivnih intersubjektivnih odnosov.

Program internega komuniciranja je pomemben del odnosov z javnostmi, ker zaposleni posredujejo informacije o organizaciji, za katero delajo, zunanjim javnostim. Ta program je pomemben v shemi celotnih odnosov z javnostmi, saj so zaposleni tisti, ki komunicirajo z zunanjimi javnostmi. Cilji internega komuniciranja morajo sovpadati s cilji eksternega komuniciranja, ker zaposleni ustvarjajo pozitivno podobo organizacije. Če ne dosežemo ciljev v internem komuniciranju, jih ne bomo niti v zunanjem komuniciranju. (Grunig in Hunt v Koren, 2002: 38) Danes smatramo interno javnost kot medij, skozi katerega dobijo druge javnosti informacije in vzpostavijo odnose z organizacijo. Dobri odnosi z zunanjimi javnostmi se začnejo skozi dobre odnose z notranjimi javnostmi.

Zaposleni lahko delajo učinkovito le, če jim je omogočeno sodelovanje v organizaciji in če so dovolj informirani. Njihovo mesto znotraj organizacijske strategije mora biti jasno opredeljeno. Občutek zaposlenih, da jih vodstvo upošteva, že sam po sebi prispeva k dobrim odnosom organizacije z zaposlenimi, ki bodo delo opravili bolj motivirano in učinkoviteje. (Jefkins, 1998: 141) Dobra komunikacija med vodstvom in zaposlenimi lahko dvigne produktivnost, saj bodo ljudje ponosni na svoje delo. Baskin in Arnoff (v Koren, 2002: 40) pravita, da mora interno komuniciranje doseči, da so zaposleni dobro informirani in pripravljeni izraziti svoje mnenje vodstvu. S pomočjo dobre informiranosti se razvije večja pripadnost podjetju, učinkovitost in zadovoljstvo. Program internega komuniciranja nudi kanal za povratno informacijo, s čimer se lahko na podlagi zbranih informacij določijo izboljšave, to pa pripomore k boljšemu in hitrejšemu doseganju ciljev organizacije.

4.3 Odnosi z internimi javnostmi pri upravljanju s tržno znamko

S tem, ko se večja in širša pomembnost korporacijskih znamk, se hkrati poudarja tudi vse večji pomen zaposlenih in potreba po boljšem razumevanju njihovega vedenja ter s tem organizacijske kulture. Vloga zaposlenih v organizacijah se spreminja; vse bolj postajajo prepoznavni kot "ambasadorji" tržne znamke, so vez med zunanjim in notranjim okoljem tržne znamke in imajo lahko močan vpliv na potrošnikovo zaznavanje tako tržne znamke kot organizacije, ki je njena lastnica (Schneider in drugi v Harris in Chernatony, 2001: 441). S tem, ko se v pogovore o tržni znamki vključi čim večjo skupino ljudi, in ko se zaposleni zavedajo, koliko prispevajo k njeni uspešnosti, se poveča tudi predanost in zadovoljstvo pri delu (glej sliko 4.1). Z znanjem, ki ga pridobijo v procesu iskanja bistva tržne znamke, so bolj usposobljeni za zagotavljanje visoke ravni kakovosti storitev, posledica pa je tudi večja prodaja. Znanje zaposlenih je torej mogoče uporabiti za krepitev tržnih znamk, predvsem storitvenih. (Chernatony, 2002: 63 – 69)



Slika 4.1: Uporaba znanja pri oblikovanju storitvenih znamk (Vir: Chernatony po Heskettu 2002: 68)

Chernatony (v Feldin in Ažman, 2002: 27) zagovarja načelo, »da je v proces oblikovanja znamke treba aktivno vključiti tudi zaposlene, saj je potem verjetnost, da bodo ti sprejeli potrebne spremembe, veliko večja«. Menedžerji morajo imeti sposobnost, da pridobijo osebe,

ki verjame v vrednote tržne znamke – njihove vrednote morajo biti usklajene – hkrati pa morajo zaposlenim omogočiti, da bo njihov nastop krepil čustvene vrednote znamke.

»Zaposleni niso le pasivni opazovalci, ki zgolj absorbirajo, in za potrošnike izvajajo odredbe menedžmenta, temveč so interpreti sporočil, tisti, ki udejanjajo korporacijsko znamko in njene vrednote.« (Podnar, 2002: 26) Zaposleni so ključ za gradnjo odnosov z vsemi deležniki podjetja, prav tako pa prispevajo k pomenu tržne znamke – s tem, da drugim razlagajo, kdo mi mislimo, da smo kot podjetje (Hatch in Schultz, 2003: 1043). Podjetja oziroma vodilni v podjetjih morajo zaposlenim komunicirati cilje tržne znamke, njene vrednote in izvedbo. Le tako jih lahko spodbujajo in opogumijo, da se pridružijo njihovem uspehu. Zagotoviti morajo pripadnost zaposlenih podjetju in tržni znamki in le tako bo uspeh podjetja večji. (McDonald in drugi, 2001: 346, 347)

Pri upravljanju tržne znamke morajo menedžerji poskrbeti, da so sposobnosti in zagnanosti zaposlenih povezane s pričakovanji potrošnikov. O učinkovitem upravljanju tržne znamke lahko torej govorimo takrat, ko so vrednote in sposobnosti organizacije izrabljene tako, da enoten proces nadgrajevanja vrednot zagotavlja trajno posebno ponudbo, ki je za potrošnike zaželena tako z razumskega kot s psihosocialnega vidika. Timsko upravljanje tržnih znamk je pristop, s katerim zagotovimo oblikovanje in vzdrževanje tržnih znamk na ravni celotnega podjetja. (Chernatony, 2002: 28, 29)

Superiorne sposobnosti zaposlenih so njihove izjemne kompetence, po katerih se ločijo od zaposlenih v drugih podjetjih. Te so lahko:

- specializirano znanje o potrebah segmentov potrošnikov,
- nagnjenost k storitvam potrošnikom,
- obvladovanje oblikovanja,
- sposobnost uporabe novih znanj,
- povezava s trgom,
- sposobnost za uporabo pravih tehnologij,
- sposobnost systemskega načrtovanja,
- hitro in fleksibilno reagiranje itd.

(Jančič, 1990: 63).

Te in druge sposobnosti zaposlenih ter pomen notranje komunikacije pridejo do izraza še bolj, kadar se podjetje loti uvajanja **sprememb**. V takih primerih je raziskava nujen korak. Komunikacija mora biti vključena prav v vsako stopnjo procesa uvajanja sprememb, njen namen pa mora biti sporočanje dejstev zaposlenim ter upoštevanje njihovih zadržkov, odzivov na spremembe, upoštevanje mnenj in pogledov. (Harkness v Theaker, 2004: 183, 184)

Gotovo je razlika med dobrimi in slabimi podjetji največkrat v sposobnostih voditelja. Dober vodja upošteva naslednjih deset pravil: (Pompe, 2005: 52, 53)

- Razvija skupinski duh.
- O članih skupine razmišlja kot o strokovnjakih in jih tako tudi obravnava.
- Vsak dan da nekaj pohval – za večanje morale.
- Dobro posluša in opazuje – pomanjkanje komunikacije lahko botruje težavam.
- Upošteva različna mnenja – ne kritizira sodelavca, če je ravnal dobro, a nekoliko drugače, kot bi to storil sam.
- Poenostavlja delo – naj sodelavci predlagajo.
- Sodelavca, ki izstopa, nagradi.
- Upošteva potrebe sodelavcev – posvetovanje.
- Zaupa sodelavcem.
- Jih motivira za delo.

Vodstvo podjetij mora spremeniti svoj odnos do zaposlenih, ki niso zgolj strošek, temveč pomemben vir znanja in informacij. Zato mora vodstvo spremeniti pogled na delo in odnos zaposlenih do podjetja. Zaposleni bodo radi in dobro delali, če bodo izpolnjeni določeni pogoji, kot so: odprava rutinskega dela, spoštovanje prispevka vsakega posameznega delavca k skupnem uspehu itd. (Jančič, 1990: 109, 110). »Predvsem pa je treba na zaposlene gledati kot na notranje potrošnike z določenimi potrebami, željami in zahtevami.« (Jančič, 1996: 62) Primarna vloga komuniciranja z zaposlenimi je, zaposlenim predstaviti njihove odgovornosti na delovnem mestu in uspehe. Šele nato so se zaposleni pripravljani seznaniti s poslovnimi rezultati in načrti njihove delovne enote in delovnega mesta ter o načinu, kako lahko sami prispevajo k izboljšanju organizacije. Interno komuniciranje je eden od najpomembnejših prispevkov učinkovite organizacije, saj pomaga organizaciji opredeliti njene cilje, vrednote in strateške enote (Grunig, 1992: 532).

5. UPRAVLJANJE TRŽNE ZNAMKE S STRANI ZAPOSLENIH

Tako v podjetjih, ki ponujajo storitve kot v tistih, ki se primarno ukvarjajo z izdelki, morajo zaposleni stati za podjetjem in za njegovo tržno znamko. Zagovarjati ju morajo s ponosom in strastjo. Organizacija s potrošniki ne menja zgolj svojih izdelkov, temveč celotno podjetje vstopa v menjalni proces, najprej navznoter s svojimi zaposlenimi in nato navzven z družbenim okoljem. (Jančič, 1990: 15) Odnos zaposlenih je torej ključen element v organizaciji tržne znamke, trdita Chernatony in Harris (v Simões in Dibb, 2001: 219). Način, kako je tržna znamka komunicirana in razložena znotraj organizacije same, je za organizacijo največjega pomena. Vodilni morajo podpirati svoje zaposlene, da bodo delali v prid interesom tržne znamke, jih motivirati, da bodo prispevali kar najboljše k izvedbi tržne znamke in jih na koncu temu primerno tudi oceniti in nagraditi. (Tilley v McDonald in drugi, 2001: 346)

Pozicioniranje tržne znamke in njene glavne vrednote imajo veliko vrednost, in so pomemben inštrument za sporočanje pomena tržne znamke (Keller v Simões in Dibb, 2001: 219). V tem kontekstu je tērmin "resničnost tržne znamke" uporabljen za opisovanje, kako so procesi in poznavanje znamčenja med seboj povezani in upravljani s perspektive zaposlenih (Macrae v Simões in Dibb, 2001: 219). »Delavec išče identifikacijo s poslanstvom organizacije in hoče biti dejavni del njene prihodnosti.« (Jančič, 1996: 62)

Zaposleni, glede na izobrazbo, izkušnje, starost in zaznavne procese, različno tolmačijo tržne znamke svoje organizacije. Težave nastanejo, če se med oddelki pojavijo bistvene razlike v njenem pojmovanju. Tudi če je narejen natančen strateški načrt oblikovanja znamke, je treba razlike prepoznati, sicer bo strategija neučinkovita (Chernatony, 2002: 63, 64).

Čeprav organizacije razvijejo še tako dober položaj svoje tržne znamke in dobre programe komuniciranja, lahko tržna znamka zabrede, če vodilni ne posvečajo dovolj pozornosti⁹ vlogi, ki jo igrajo zaposleni. Zaposleni naj bi utelešali tržno znamko, predvsem storitveno, v očeh potrošnikov, ker so pogosto ravno zaposleni edini stik, ki ga imajo z njimi (McDonald in drugi, 2001: 346, 347). So vir informacij za potrošnike in zato postajajo centralna točka v

⁹ V mnenjski raziskavi revije Journal of Marketing se je izkazalo, da podjetja kar 68 odstotkov strank izgubijo prav zaradi slabega odnosa ali brezbržnosti svojih zaposlenih. (Cowlett v Theaker, 2004: 174)

izgradnji tržne znamke. Močno lahko povečajo kredibilnost in uspeh tržne znamke, če pa se z vrednotami tržne znamke ne poistovetijo, lahko tržno znamko tudi uničijo. (Harris in Chernatony, 2001: 441, 442) V odnosu do zunanjih deležnikov pa morajo zaposleni poznati komunikacijske procese, širiti in izboljševati odnos tržne znamke in zagotoviti, da bo podjetje prepoznalo njihovo interaktivnost z ostalimi deležniki. (Hatch in Schultz, 2003: 1043)

5.1 Vloga zaposlenih v storitvah oziroma v storitvenih znamkah

Zaposleni v storitvenih organizacijah lahko bistveno pripomorejo k zvišanju percepcije o kakovosti storitev v očeh potrošnikov. To lahko naredijo na različne načine, in sicer tako, da so:

- zanesljivi: se držijo obljube, ki so jo dali potrošnikom;
- odzivni: hitro reagirajo, če vidijo, da je potrošnik v zagati;
- prepričani vase in v tržno znamko: znajo razložiti vsako nepredvideno okoliščino, ki se pojavi;
- empatični: pomagajo in sočustvujejo;
- urejeni: z zunanjim izgledom potrjujejo svoja dejanja in izražajo bistvo tržne znamke.

(McDonald in drugi, 2001: 347)

Če pri kateri od teh petih točk niso uspešni, lahko to pomeni negativen vpliv na storitev oziroma tržno znamko. Seveda je poleg dejanj zaposlenih, pomembno tudi njihovo počutje, njihova morala, kar na potrošnike morda vpliva še bolj. Če je zaposleni poln energije in izžareva zadovoljstvo, bo potrošnik kot tako razumel tudi storitev, ki jo ponuja. Zato je cilj internega komuniciranja ustvarjanje pretoka informacij med zaposlenimi, omogočanje dvosmerne komunikacije, seznanitev zaposlenih s temeljnimi usmeritvami podjetja, gradnja identifikacije zaposlenih s podjetjem in prenašanje vrednot organizacije na zaposlene. (Strohmaier in Mihelec v Lutovac-Lah, 2005: 37) Nekatera storitvena podjetja so ugotovila, kako zelo pomembna je vloga zaposlenih in so v ta namen razvila interne marketinške programe. (McDonald in drugi, 2001: 348)

Gummesson (v Minatti, 2004: 38) predlaga, da bi se morali vsi v podjetju videti kot potrošnike svojih sodelavcev, ko bi od njih prejeli dokumente, sporočila itd. Prav tako mora vsak videti sebe kot dobavitelja drugim internim strankam. Šele, ko je stranka

zadovoljna – le zadovoljna stranka šteje, ne glede na to ali je interna ali eksterna – je bilo delo dobro opravljeno. Tako bodo gotovo zadovoljni tudi potrošniki.

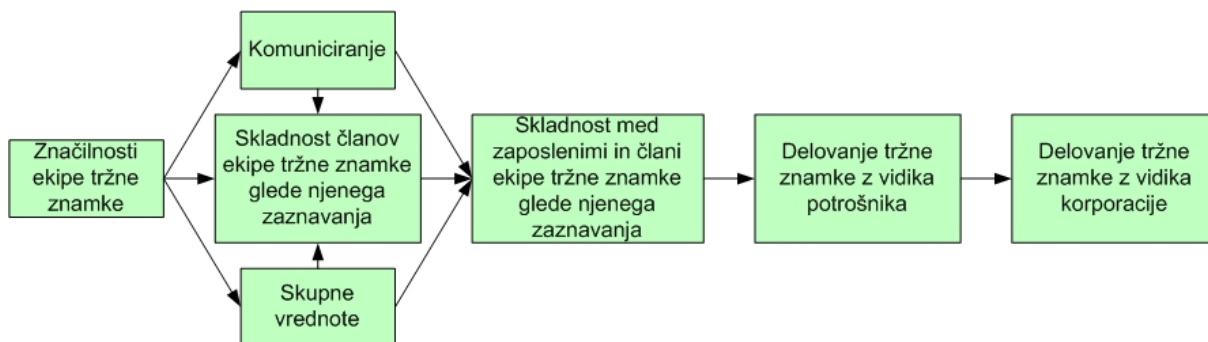
Pri storitvah je delovno mesto zaposlenega morda še bolj pomembno kot pri izdelkih, zato je treba upoštevati skupek lastnosti, ki jih sestavlja sedem elementov internega storitvenega marketinškega spleta (Jančič, 1990: 137):

- ustrezno delovno mesto in imidž podjetja,
- ustrezna plača in dodatne ugodnosti,
- bližina kraja zaposlitve,
- ustrezni sodelavci in predpostavljeni,
- ustrezne delovne razmere,
- možnost osebnega razvoja in napredovanja,
- ustrezno interno komuniciranje.

Če je teh sedem elementov izpolnjenih oziroma jim vodstvo podjetja posveča dovolj pozornosti, bi moralo interno komuniciranje oziroma, bi morali odnosi med posamezniki in skupinami znotraj podjetja, dobro delovati. Če ima posameznik primerno, pozitivno delovno okolje, je na svojem delovnem mestu zadovoljen in se, poleg vsega, tudi dobro razume s kolegi, tako nadrejenimi kot podrejenimi, se bo lahko popolnoma predal delu in vanj vložil vso svojo energijo.

5.2 Gradnja korporacijske znamke skozi interne mehanizme

Glavni trije dejavniki, ki zadevajo ujemanje v zaznavanju tržne znamke so: podobnost članov, ki sestavljajo ekipo tržne znamke, vrednote, ki si jih delijo in komuniciranje med njimi (Harris in Chernatony, 2001: 447). Ujemanje teh treh dejavnikov lahko vidimo na sliki 5.1. Bistvo tega modela je, da prikazuje učinke vsakega od teh dejavnikov na izvajanje tržne znamke.



Slika 5.1: Odnos med notranjimi viri tržne znamke in njenim delovanjem (Vir: Harris in Chernatony, 2001: 447)

- *Značilnosti članov ekipe tržne znamke*: pomembno je, da je ekipa homogena, saj lahko le tako pride do ujemanja v zaznavanju. Člani morajo biti približno iste starosti, imeti morajo podobne izkušnje, izobrazbo, organizacijske sposobnosti in ozadje/preteklost. Ekipa, sestavljena iz takih članov, bo po vsej verjetnosti delila tudi podobne vrednote, ujemali pa se bodo tudi v komuniciranju. (Bentel in Jackson v Harris in Chernatony, 2001: 447, 448) Ni pa vedno nujno, da lahko dobro in učinkovito deluje le popolnoma homogena ekipa. Člani heterogene, torej raznolike ekipe, imajo lahko več različnih sposobnosti, različna znanja in izkušnje, zato lahko probleme rešujejo bolj kompleksno, kar pogosto privede do novih in zanimivih izidov. (Murray, 1989)
- *Skupne vrednote*: ljudje, ki si delijo podobne vrednote, gledajo na stvari na podoben način. Zato se menedžerji trudijo, da bi njihovi zaposleni privzeli vrednote, ki jih nosi organizacija oziroma tržna znamka, del katere so. Le tako se bodo zaposleni vedli v skladu z vrednotami organizacije. (Harris in Chernatony, 2001: 448, 449)
- *Komuniciranje*: veliko avtorjev definira komuniciranje kot pošiljanje, sprejemanje in razumevanje različnih sporočil. Sporočila bodo usklajena le, če bodo usklajeni tudi njihovi prenašalci, torej člani ekipe tržne znamke, ostali zaposleni, skratka vsi pomembni deli organizacije. (Zenger in Lawrence v Harris in Chernatony, 2001: 450) Pričakovati bi bilo, da si taki posamezniki delijo tudi vrednote in delujejo kot homogena celota, saj tako težje pride do nesporazumov.

Kot prikazuje slika 5.1, lahko ugotovimo, da medsebojno ujemanje vseh treh dejavnikov (značilnosti članov, vrednote in komuniciranje) privede do kopice pozitivnih učinkov, ki sprožajo medsebojno verižno reakcijo. Vse troje privede do ujemanja članov ekipe tržne znamke glede zaznavanja tržne znamke, hkrati vodi tudi do ujemanja zaposlenih in članov

ekipe pri zaznavanju tržne znamke. Cilj, h kateremu stremi organizacija je, da bi potrošniki zaznali to pozitivno delovanje celotne organizacije in tako sprejemali tudi tržno znamko ter nenazadnje, da bi ugotovili, kako homogeno delovanje članov organizacije vpliva na njeno poslovanje.

Ne glede na to, s čim se organizacije ukvarjajo, ali je njihov glavni cilj prodaja izdelkov, ali svojim potrošnikom ponujajo storitve, vedno so obdane z različnimi javnostmi. Edina javnost, ki je za organizacijo nepogrešljiva oziroma brez katere organizacije pravzaprav ni, je interna javnost. Vsaka organizacija ima gotovo nekoga, ki jo vodi, ki z njo upravlja in nekoga, ki naročila vodilnih tudi izpolni – zaposlene. Žal se organizacije v Sloveniji pomembnosti svojih zaposlenih pogosto ne zavedajo dovolj in se z njimi sploh ne ukvarjajo, čeprav bi potrebovali veliko mero pozornosti in vloženega truda svojih nadrejenih. Rezultat so slabi medsebojni odnosi in posledično slabo poslovanje organizacije navzven. Ker pa govorimo o tržnih znamkah, se interni odnosi znotraj organizacije kažejo tudi na tem področju. Če so dobri, bo uspešna tudi tržna znamka in obratno – če so nezadovoljni zaposleni, bo "nezadovoljna" tudi tržna znamka.

Preden predstavim tematiko diplomske naloge na študiji primera, bom povzela ključne ugotovitve, ki sem jih povzela iz strokovne literature. Tržna znamka ni le izdelek, storitev, ime ali logotip, temveč je mnogo več. Tržna znamka je tista, ki loči izdelke in storitve od izdelkov in storitev konkurence. Če poleg tega, potrošnik razliko zazna, to pomeni, da znamka vsebuje neko dodano vrednost, ki prinaša potrošniku tako funkcionalno kot tudi čustveno izkustvo z njo, hkrati pa bo imel od nje koristi. Potrošniku mora zagotavljati stalno kakovost, ki jo bo najlažje ohranjala, če bo drugačna od konkurence. Praznemu izdelku je treba torej dodati tržno znamko in jo nadgraditi z vrednotami, ki sovpadajo z vrednotami tako zaposlenih kot tudi potrošnika.

Da ne ostane tržna znamka sama sebi namen, morajo organizacije nanjo gledati kot na živo bitje, s katerim se je treba ves čas ukvarjati; treba jo je negovati, ocenjevati, nadgrajevati, spodbujati, in to predvsem na način, da se vključi vse, ki so del podjetja. Le ti ji bodo lahko nudili možnost kakovostnega življenja in uspeha v očeh različnih skupin deležnikov. Tržna znamka gotovo ne bi zaživela in bila deležna velikega uspeha, če bi zadostoval le dober načrt, kako jo predstaviti trgu, lepa embalaža ter oglasi. Brez vodstva, ki bi podpiralo svoje zaposlene in jim zaupalo ter brez zaposlenih, ki bi podpirali tržno znamko in ji zaupali, tržne

znamke ne bi dosegale tako velikega uspeha pri potrošnikih. Zaposleni se morajo z znamko poistovetiti, jo razumeti in podpirati ter ji zaupati in verjeti v njene vrednote, ki so hkrati tudi njihove. To energijo bodo začutili tudi potrošniki.

Na podlagi prebrane literature, sem ugotovila, da bo študija primera najbolje ponazorila ključne ugotovitve tematike tržne znamke in vloge ter pomena interne javnosti. Ker ima interna javnost večjo težo in igra pomembnejšo vlogo v organizacijah, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo, sem se odločila pokazati študijo primera upravljanja s tržno znamko Casino Portorož oziroma Resort ter, kako je vodstvo podjetja vključevalo interno javnost.

6. ŠTUDIJA PRIMERA – Upravljanje s tržno znamko Casino Portorož

V študiji primera bom pokazala, kako s svojo tržno znamko upravlja družba Casino Portorož, kako o njej razmišljajo tako vodilni kot tudi drugi zaposleni. Zanimalo me je, zakaj so se odločili spremeniti in ponovno ovrednotiti obstoječo tržno znamko Casino Portorož oziroma jo nadgraditi z novo. Prikazala bom, kako so prišli do ugotovitve, da obstoječa tržna znamka nudi gostom premalo, in zakaj se je pokazala potreba po novi, korporacijski znamki ter kakšno vlogo igrajo pri tem zaposleni.

Študija primera je metoda, ki sem jo uporabila v praktičnem delu diplomske naloge. Iz prebrane literature sem izluščila ključne informacije o tržni znamki, njenem upravljanju ter vlogi vodstva in zaposlenih, v organizacijah, v povezavi s tržnimi znamkami. Na podlagi teh podatkov sem pripravila okvirna vprašanja, s pomočjo katerih sem, po pogovoru z odgovorno za odnose z javnostmi, pridobila informacije o podjetju Casino Portorož, njihovi storitveni znamki, o načrtih ter, kako, v poslovanje in znamko, vključujejo zaposlene, torej interno javnost. Nekaj podatkov sem za študijo primera pridobila tudi na spletni strani Casinoja Portorož.

6.1 Oris delovanja casinojev v Sloveniji

Igra je stara toliko kot človek, saj, če gledamo zgodovino kulture in stare civilizacije, je bila vedno prisotna. Lahko rečemo, da smo ljudje z njo povezani že stoletja oziroma tisočletja. Z

igro si krajšamo čas, lahko je zelo ustvarjalno početje, s katerim spodbujamo iznajdljivost in pravzaprav pospešujemo razvoj civilizacije. Zaradi povezanosti človeka z igro, ta vpliva na družbeno, socialno in ekonomsko okolje, v katerem živimo. Igre na srečo so v današnjem času zelo popularne, saj veliko ljudi ob njih preživlja svoj prosti čas.

Na slovenskih tleh smo s z igrami na srečo prvič srečali v srednjem veku, o prvi igralniški ponudbi pa lahko govorimo ob ustanovitvi društva "Casino d'Entrangere" leta 1913. Prvo obdobje igralništva v Sloveniji je bilo nekje od leta 1964 do 1984, ko se je dobiček vlagalo v turistične naložbe, drugo obdobje ali obdobje hitre rasti je bilo do leta 1993, ko se je močno povečalo število igralnic in igralcev, prevzeli pa smo tudi ameriški vzor igralništva, ki temelji na spojitvi zabave in igre. V Sloveniji se je razvoj igralništva razmahnil predvsem v zadnjih desetih letih, ko se je število gostov več kot podeseterilo.

(www.turistica.si/gradivo/luin/zbornik2004.pdf, 15.8.2005: 26)

Za slovensko igralniško potrošnjo je značilno, da predstavlja čisti priliv akumulacije iz tujine in ne le prerazporeditve domačega dohodka, kar je v pretežni meri prisotno v drugih državah. V strukturi igralniške potrošnje predstavlja potrošnja tujih gostov več kot 98-odstotni delež. Moda igralniške potrošnje v svetu se spreminja. Trendi v ZDA in tudi že v Evropi se od hazarda usmerjajo k igralniški zabavi, namenjeni širšim slojem prebivalstva. Od statično igralniške oblike v preteklosti, se nagnjenost potrošnje usmerja k živahnejši, večplastni ponudbi igralniško-zabavišnega, doživljajsko polnega prostora, ki ob podpori vrhunske tehnologije, kvalitetnih zabavišnih programov in virtualnih doživetij ustvarja iluzijo sreče. Zato se mora dejavnost, z vlaganji v razvoj, fleksibilno prilagajati spremenjenim pričakovanjem in zahtevam povpraševanja. Iz stalno povečujočega se povpraševanja po ponudbi zabavišnih parkov, interaktivnem ustvarjalnem dogajanju, igralniških in virtualnih centrih, lahko sklepamo, da povpraševanje po teh dejavnostih proporcionalno raste hitreje kot po ostalih, bolj klasičnih oblikah turizma. (Luin, 1998: 1, 6)

Razmah igralnic v Sloveniji je velik, največ pa jih je v zahodnem delu Slovenije, saj največ gostov prihaja iz tujine, natančneje iz severovzhodne Italije in nekaj manj iz južne Avstrije. Zaradi širitve ponudbe na področju igralništva prihaja med igralnicami do konkurence, vendar je na območju države še precej zalog za njegovo širitev. Zahodni trg predstavlja veliko možnosti za rast in posodabljanje slovenske turistično-zabaviščno-igralniške ponudbe. V Sloveniji imamo dve večji verigi igralnic, Casino Portorož in Hit Casino, največja in najbolj

obiskana veriga pa je slednja. (www.turistica.si/gradivo/luin/zbornik2004.pdf, 15.8.2005: 153)

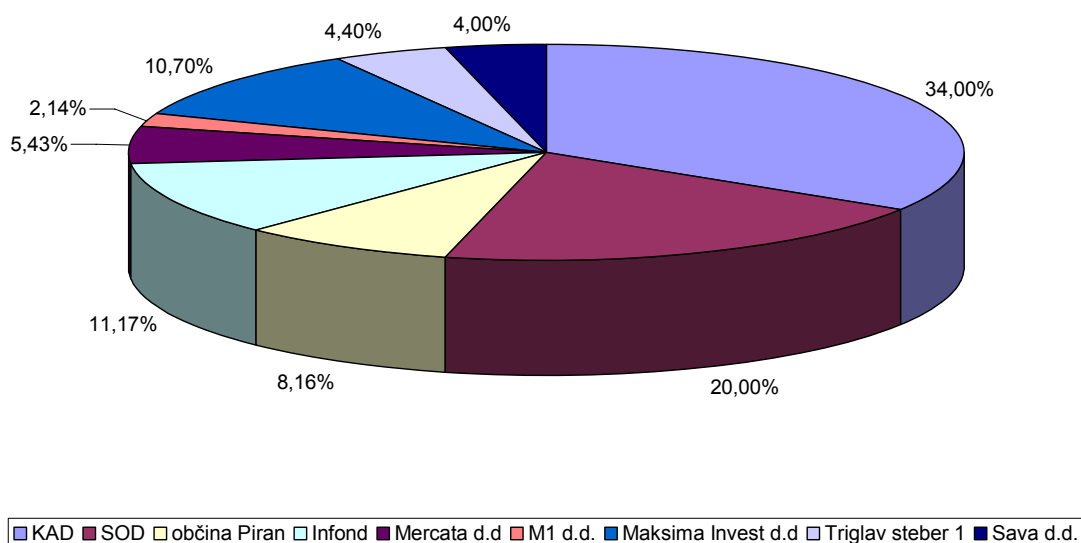
6.2 Casino Portorož – najstarejša tržna znamka na področju igralnštva v Sloveniji

Igralništvo v Portorožu ima dolgoletno, celo najdaljšo tradicijo v Sloveniji, ki sega v leto 1913. Vedno je bilo del turistične ponudbe in eden izmed glavnih nosilcev turističnega razvoja. Družba Casinò Portorož d. d. uspešno združuje tradicijo in sodobne tehnološke in tržne trende, povezuje turizem in kraje; razvija se v Portorožu in Lipici, odprla je vrata v Čatežu in Žusterni, išče pa tudi druge tržne priložnosti. Zaradi svoje celovite ponudbe privablja številne goste – igralce na srečo in tiste, ki iščejo zabavo. Iz salona klasičnih iger so se razvili v eno prepoznavnejših evropskih igralnic s klasičnimi igrami – francoska in ameriška ruleta, black jack, poker, karibski poker, punto bianco itd., ki so jih v zadnjem času obogatili še s ponudbo več kot 300 igralnih avtomatov, družabnih iger in zabave. (www.casino.si, 29.9.2005)

Casinò Portorož d. d. je stabilna gospodarska družba, ki deluje v zakonsko urejenih razmerah. Zavedajo se, da se je potrebno stalno razvijati, ker le to omogoča podjetju, da je konkurenčno in uspešno. Kandidirajo za nove koncesije za prirejanje posebnih iger na srečo in načrtujejo nove igralnice. V razvojnih načrtih imajo tudi razvoj komplementarnih turističnih dejavnosti, še posebej hotelskih zmogljivosti. Postati želijo eden večjih nosilcev ponudbe "resort casinò" ter eden največjih ponudnikov klasičnih in sodobnih iger na srečo najvišjega kakovostnega razreda v Sloveniji. Njihova vizija je postati eno izmed vodilnih igralniških podjetij v Sloveniji in jugovzhodni Evropi, zato se nenehno prilagajajo potrebam gostov in uvajajo programe, ki jim prinašajo večje zadovoljstvo.

Družbo vodi in predstavlja dvočlanska uprava, ki ji predseduje predsednik uprave, nadzorni svet družbe pa sestavlja 9 članov. (vir: Casino Portorož) Na sliki 6.1 je predstavljena lastniška struktura Casinoya Portorož, kakršna je bila decembra 2004.

(www.turistica.si/gradivo/luin/zbornik2004.pdf: 140)



Slika 6.1: Lastniška struktura Casinoja Portorož (december 2004)

6.2.1 Poslovanje družbe Casino Portorož

V prvih štirih mesecih leta 2005 je družba poslovala bolje od pričakovanj. Vse štiri igralnice je obiskala dobra četrtina gostov več kot v enakem obdobju leto prej, veliko boljši od začrtanih pa so tudi finančni rezultati. Poslovni načrt za leto 2005 je predvideval dobrih 170 milijonov tolarjev dobička, vendar je bilo ob takem nadaljevanju, konec decembra, pričakovati med 220 in 270 milijoni tolarjev dobička. (Menih, 2005: 10)

Tabela 6.1: Poslovni rezultati družbe Casino Portorož

| | 2002 | 2003 | 2004 |
|--|--------------------|--------------------|-------------------|
| Skupni prihodki | 7.34 milijard sit | 7.32 milijard sit | 8.14 milijard sit |
| Čisti dobiček ali izguba poslovnega leta | -0.45 milijard sit | -0.68 milijard sit | 0.37 milijard sit |

Zaposleni se sprašujejo, če so ti rezultati (glej tabelo 6.1) sploh resnični, saj naj bi bili po besedah nekaterih izkrivljeni. Casino Portorož se je v zadnjih letih soočal z internimi nesoglasji oziroma z nesoglasji pri vodenju podjetja – 680 milijonov tolarjev izgube v letu 2003, nelikvidnost, več kot pet milijard tolarjev naložb, ki ne dajejo učinka in druge obveznosti, nadzorni svet ni potrdil letnega poročila 2004, odstop oziroma zamenjava članov uprave in nadzornega sveta, tožbe nekaterih zaposlenih in sindikatov zaradi neprimernega poslovanja in nepričakovanega znižanja plač. Zaposleni so menili, da je takratna uprava, s

predsednikom uprave Rudijem Brcetom na čelu, zaradi odločitve o zniževanju stroškov poslovanja, ki so posledica neustreznih poslovnih odločitev vodstva, v nasprotju z dogovorom znižala plače. Zaposleni in sindikati so menili tudi, da uprava nima v rokah nikakršnih programskih dokumentov, nobene vizije razvoja, nobenih strategij in jasno izoblikovanih dolgoročnih ciljev. (<http://www.igralnice.net/igralnice.htm>, 17.8.2005)

Takšni odnosi znotraj družbe pa se kažejo navzven tudi na tržni znamki Casino Portorož. Ker je to najstarejša slovenska znamka v igralništvu¹⁰, je potrebno z njo upravljati kar se da previdno in skrbno, saj se lahko notranja nesoglasja kmalu pokažejo tudi navzven. Zaposleni ne zaupajo vodstvu, ker jim ti prikrivajo ključne informacije, hkrati pa vodilni ne poznajo dobro igralniške dejavnosti in kljub temu ne sprejemajo predlogov strokovnjakov. Zaradi tega zaposleni ne morejo verjeti niti v tržno znamko samo. Negativne interne odnose pa lahko širša javnost oziroma potrošniki/gostje, obiskovalci igralnice, kaj hitro "kaznujejo". Če se ne počutijo dobro, bodo igralnico zamenjali, saj na trgu vlada velika konkurenca. Zato se je treba za vsakega gosta boriti in za odprto ter transparentno delovanje sodelovati z vsemi ciljnim javnostmi.

6.3 Upravljanje s tržno znamko Casino Portorož

Slovensko podjetje Casino Portorož¹¹ je s svojo prepoznavno tržno znamko vodilni na področju klasičnih iger na srečo predvsem v tujini, saj kot smo že povedali, je v slovenskih igralnicah kar 98 odstotkov gostov iz tujine. V Sloveniji pa je tržna znamka Casino Portorož morda nekoliko manj prepoznavna, saj so vanjo oziroma v njene programe premalo vlagali, da bi pritegnili domače goste. Konkurenčne igralnice vlagajo v prepoznavnost svojih tržnih znamk na področju Slovenije precej več (oglaševanje, promocija). Zaradi vseh naštetih vzrokov je vodstvo Casinoja prišlo do ugotovitve, da je potrebno dvigniti ugled podjetja in tržne znamke v očeh vseh zainteresiranih in pomembnih javnosti, jim predstaviti novo vizijo in strategijo Casinoja ter izboljšati konkurenčen poslovni položaj. Pri poslovanju v prihodnje so se kazali izzivi in priložnosti za izboljšavo in razvojno širitev (Portorož in Lipica). Zavedali pa so se tudi, da je potrebno začeti s spremembami navznoter, da bi se lahko te poznale navzven.

¹⁰ Igralništvo je največja slovenska izvozna dejavnost. Več kot 80 odstotkov gostov v igralnicah je tujcev, prilivi iz igralništva v državni proračun pa se nenehno povečujejo. (Toplak, 2005, 4)

¹¹ Podatke in informacije o tržnih znamkah Casino Portorož in Resort sem pridobila od gospe Barbare Reberšek, ki je v podjetju Casino Portorož zadolžena za odnose z javnostmi.

Pomen strategije za Casino Portorož d. d. bi morali dolgoročno označiti s ključno besedo konkurenčna prednost, saj je edini namen strateškega načrtovanja, omogočiti pridobitev vzdržljive dolgoročne prednosti pred konkurenco. Korporacijska strategija je torej poskus pridobitve prednosti podjetja v največji možni meri glede na konkurenco. Strategijo, za katero se bodo v Casinoju odločili, bodo morali izvajati vsi zaposleni na vseh ravneh. V podjetju so menili, da ni primerno pridobivanje konkurenčne prednosti zgolj na podlagi nizkih stroškov, temveč se morajo bolj posvetiti nadstandardni ponudbi in edinstvenosti, ki jo omogočajo zmožnosti organizacije. Spraševali so se, kako odgovoriti na spreminjajoče se preference kupcev, premagati tekmece, se odzvati na nove razmere na trgu ter doseči dolgoročno rast in cilje.

Opredelili so prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti – tako zunanje kot tudi notranje.

Prednosti:

- dolgoletna tradicija v prirejanju iger na srečo,
- umeščenost v razpoznavni turistični destinaciji,
- zaposleni imajo bogate tehnične izkušnje na področju vodenja posebnih iger na srečo,
- visoka stopnja varnosti in zaupanja.

Slabosti:

- pomanjkanje celovite ponudbe (igralništvo, gostinstvo, nastanitev),
- visoke cene ponudnikov gostinskih in nastanitvenih storitev,
- nizka kakovost gostinske in hotelske ponudbe kompleksa Lipica,
- toga organizacijska kultura (licence).

Priložnosti:

- vzpostavitev mreže agencij za pridobivanje gostov,
- razširitev dejavnosti na področje gostinstva in hotelirstva,
- uvajanje nove igralniške tehnike in tehnologije,
- uvedba in razvoj celovite ponudbe na novi lokaciji v bližini emitivnega trga.

Nevarnosti:

- nedorečena strategija razvoja igralništva v Sloveniji,
- sprememba italijanske zakonodaje,
- povečanje davčnih in drugih obremenitev,
- realizacija novih konkurenčnih zabavno-igralniških projektov, ki so locirani bližje emitivnim trgom kot igralnica Grand Casino Portorož in Grand Casino Lipica.

Znamka Casino Portorož naj bi zato začrtala jasno razvojno smer in ponujala enega od pogojev za razvoj družbe. Interno gre za proces uresničevanja znamke oziroma ključnih elementov, ki znamko določajo, rezultat pa bodo konkretni predlogi za izvedbo na vseh nivojih, predlogi za dvig zavesti in razvoj pozitivnega mišljenja, ki je skladen z znamko. Eksterno pa je znamka določena v prvi vrsti predvsem za aktivnosti, ki so vidne v javnostih. Proces uresničevanja znamke namreč poteka pred izvajanjem marketinških aktivnosti – elementi znamke so tisti, ki usmerjajo vse tovrstne aktivnosti.

6.3.1 Tržna znamka Resort

Proces določanja nove znamke je potekal po modelu oziroma formuli tržne znamke Chernatonyja, ki smo jo prikazali na strani 15, in ki je bil prilagojen slovenskim razmeram na primeru Casinoja Portorož. Na podlagi štirih delavnic, ki so bile opravljene med vodilnimi in zaposlenimi v podjetju, so oblikovali ključne elemente celovite formule tržne znamke Casino Portorož. Ugotovili so, da bi bilo smotrno oblikovati popolnoma novo znamko z delovnim imenom "Resort", ki bi bila najpomembnejša znamka družbe Casino Portorož. Poleg ponudbe igralništva bi nudila tudi sprostitvev, užitek in druge vrste ugodja. Pravzaprav je bila ideja o krovni znamki posledica ugotovitev vseh štirih delavnic, saj bi bila prilagojena več lokacijam in vrstam storitev. Formula znamke odgovarja na vprašanje, kakšna naj bo nova znamka; po čem naj bi jo uporabnik prepoznaval, na podlagi česa se bo odločal, kaj mu lahko olajša izbiro. Pomembni dejavniki pri znamki so zaposleni v organizaciji, ki v tej vlogi prepoznavajo sami sebe in s svojim delom oživljajo znamko in gradijo njeno verodostojnost. V družbi Casino Portorož bi se lahko značaj znamke manifestiral na številne načine, vendar morajo biti vse aktivnosti usmerjene v isto smer.

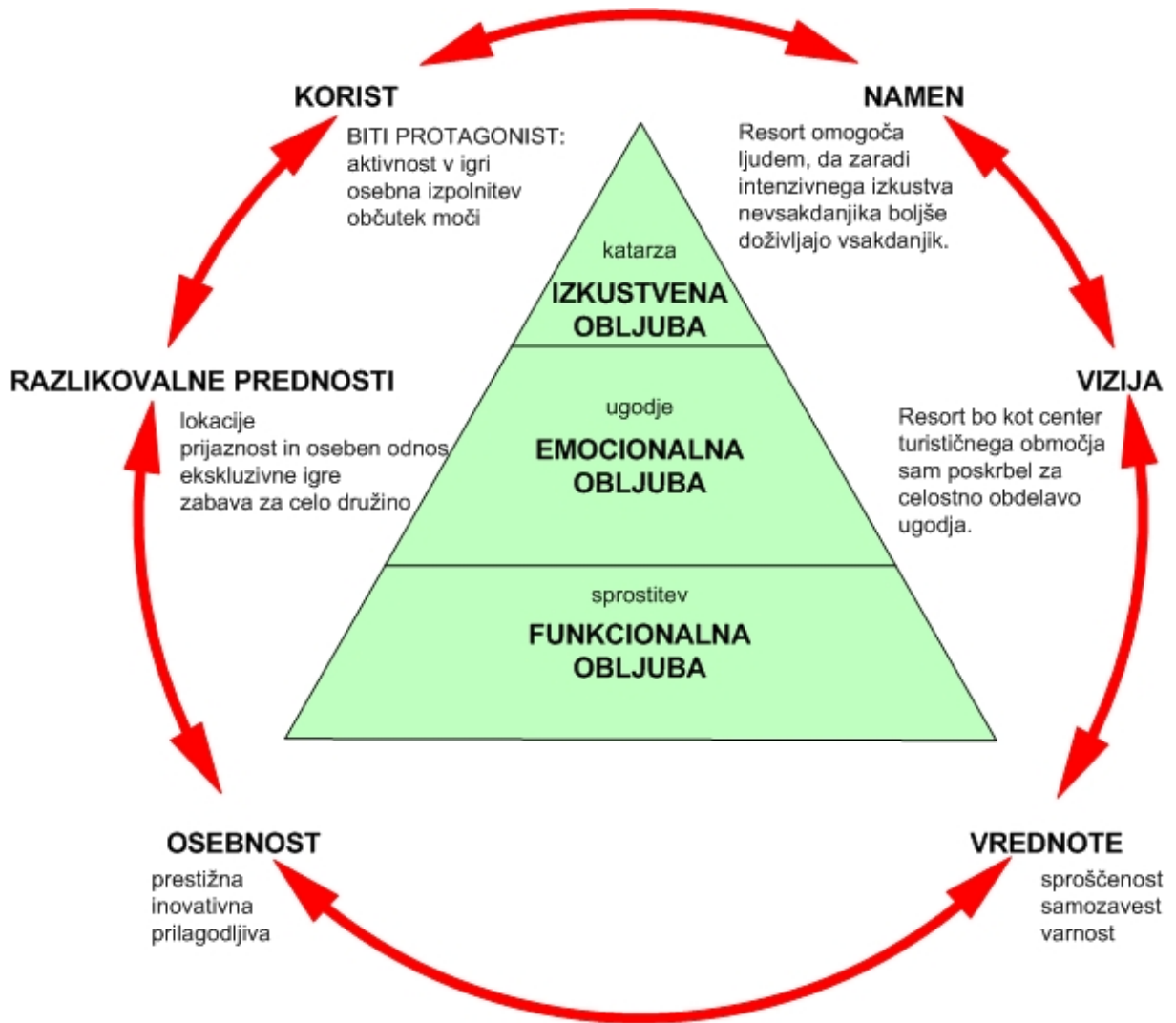
Rezultat štirih delavnic so bila torej izhodišča za novo znamko, ki bi usmerjala tako vodilne delavce kot tudi zaposlene pri sprejemanju ključnih odločitev in pri izvajanju operativnih poslov. Rezultat mora biti enotno in konsistentno vedenje, ki v očeh gostov in drugih skupin

ustvarja podobo znamke podjetja, hkrati pa mora biti vidna nova in poenotena zunanja podoba znamke (celostna grafična podoba, oglaševanje in druge komunikacijske manifestacije).

6.3.2 Formula tržne znamke "Resort"

Formula znamke (slika 6.2) je kratek zapis navodil za sedanost znamke in želja za njeno prihodnost. Korist znamke, razlikovalne prednost in njena osebnost so zapisi sedanjega stanja, tisto, kar uporabnik spozna na vsaki točki stika z znamko; vrednote, vizija in namen pa so elementi, ki določajo prihodnost znamke, so njeno gonilo in bolj pomembni za zaposlene, za vodilo pri odločitvah o razvoju in usmeritvah.

Na podlagi vseh štirih delavnic, opravljenih z zaposlenimi v Casinoju Portorož in Lipica, so določili formuli obeh znamk. Ugotovili so, da se njuni bistvi razlikujeta, vendar dopolnjujeta, ker izhajata iz koristi za posameznika na funkcionalni in emocionalni ravni. Bistvi oziroma obljubi obeh znamk se pojavljata kot osrednja povezovalna elementa znotraj obeh, vendar zaradi različnih dejavnikov nista bila nikoli v celoti izživeta. Ko so torej določili vseh šest značilnosti obeh tržnih znamk (korist, razlikovalna prednost, osebnost, namen, vizija, in vrednote), se je izkazalo, da bi bilo potrebno vpeljati popolnoma novo znamko, ki so ji dali delovno ime Resort. Udeleženci delavnic so jasno nakazovali željo, da bi se prihodnost Casinoja gradila v okvirih širše vizije. Igre v ožjem in širšem pomenu sicer morajo ostati v jedru bodoče družbe, saj je to področje, ki ga zaposleni najbolj obvladajo, vendar ga je treba dopolniti s celovitejšo obdelavo gosta in njegovega ugodja. Prihodnost družbe so videli pod okriljem ene tržne znamke. Zato je vodstvo družbe določilo elemente tudi za novo znamko "Resort". Ti elementi pa so seveda stanje, ki bi si ga želeli doseči in ne dejansko stanje.



Slika 6.2: Formula tržne znamke Casino Portorož (Vir: Casino Portorož po Chernatonyju: 2002)

Bistvo oziroma obljubo znamke Resort so definirali kot:

SPROSTITEV na funkcionalni ravni,
UGODJE na emocionalnem nivoju in
KATARZA na izkustvenem nivoju.

V vseh storitvah, ki bi jih bodoči Resort ponujal in z vsemi dejavnostmi, s katerimi bi se ukvarjal, bi se pojavljali ti trije elementi, ki bi predstavljali središnji povezovalni element vseh zaposlenih. Gostom bi znamka omogočala sprostitvev, zaradi česar bodo na emocionalnem nivoju doživeli ugodje in posledično, zaradi vseh ponujenih storitev, tudi izkustvo katarze – podoživetje in očiščenje. Zato so pričakovali, da bo Resort služil svojemu namenu: omogočiti ljudem, da zaradi intenzivnega izkustva nevsakdanjika, boljše doživljajo

vsakdanjik. Sprostitev gosta se tako lahko začne že z vstopom v Resort, v takem stanju pa bo ostal tudi potem, ko se bo začel ukvarjati z različnimi aktivnostmi, ki bi jih ponujal Resort. Sproščenost je podlaga za drugo fazo čustvenega stanja, ko bo gost užival v igri in se ob tem čutil varnega in samozavestnega, kar bi ga pripeljalo do občutka ugodja. Zadnja stopnja pa je katarza, ko bi gost s popolnim vživljanjem in podoživetjem pri aktivnostih, pozabil na svoje težave. Na svoje življenje bi začel gledati drugače.

NAMEN (POSLANSTVO) - Resort omogoča ljudem, da zaradi intenzivnega izkustva nevsakdanjika bolje doživljajo vsakdanjik. V tem je izrazito izpostavljen vrh bistva znamke, saj s katarzo, ki bi jo doživeli gostje pri ukvarjanju z aktivnostmi Resorta, prenovijo svoj pogled na svet in začnejo živeti vsakdanjik na drugačen način, kot so bili vajeni do sedaj.

VIZIJA - Vizija Resorta se je gradila v več fazah in pomeni izhodišče za trenutek resnice za ostale elemente nove krovne znamke. Vizijo so izpeljevali iz formul znamk Casino Portorož in Lipica. Na eni strani je šlo bolj za sproščenost in ugodje, na drugi pa za vzburjenost, morda celo adrenalin. To je vodilo v stopenjsko postavitve bistva nove znamke, vizija pa se osredotoči na celovitost kot ključno dimenzijo prihodnjega odnosa do gosta.

VREDNOTE - Kot vrednote so določili: sproščenost, samozavest in varnost, ki so komplementarne koristim, ki jih znamka prinaša obiskovalcem. So podlaga za doseganje bistva, niso pa še najvišje bistvo znamke, prav tako pa se izražajo tudi v razlikovalnih prednostih. Sproščenost se ustvarja s prijaznostjo in osebnim odnosom, z ekskluzivnimi igrami vzbujamo samozavest, zaradi zagotavljanja varnosti pa lahko zagotovimo zabavo za vso družino.

KORIST

Gost bi bil v Casinoju protagonist, glavni igralec. To pomeni, da bo njegovo bivanje zaznamovala aktivnost. S sprostivitvijo, ki bo realizirana skozi aktivnost v igri, bo lahko gost doživel tudi katarzo in tako občutil moč ter osebno izpolnitev. Korist se pri vseh storitvah izraža skozi čustva in zato le posredno.

RAZLIKOVALNE PREDNOSTI - Razlikovalne prednosti nove znamke bi izhajale predvsem iz že obstoječih znamk. Prijaznost in osebni odnos zaposlenih bi omogočal sprostitve in s tem prehod v stanje ugodja. Ekskluzivne igre bi omogočile posamezniku, da

doseže katarzo in da lažje doseže občutek moči in lastne izjemnosti. Prav tako prinaša sprostitvev in ugodje za vso družino, vendar se veže predvsem na vizijo ugodja, sproščenosti in varnosti. Bistvena razlikovalna prednost glede na konkurenco je tudi razširjena ciljna skupina, ki je precej širša glede na obstoječi tržni znamki.

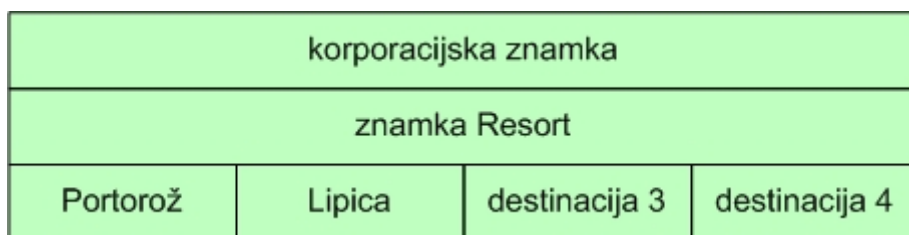
OSEBNOST - Osebnost znamke Resort pa je bila definirana s tremi lastnostmi: prestiž, inovacija, prilagodljivost. Prestižnost je mišljena v smislu občutka cenjenosti (za goste in zaposlene), ki znamko pozicionira v nekoliko višji cenovni razred. Prilagodljivost je nadgradnja prestiža, inovativnost pa je generator sprememb, ki bi jih morala ta znamka dnevno uvajati. To pomeni, da bo znamka Resort ustvarjala trende, ne pa jim le sledila.

6.3.3 Uresničevanje tržne znamke Resort

Formula znamke Resort je brez pomena, če ostaja le na papirju. Znamko morajo živeti tako vsi zaposleni, gostje, kot tudi ostali deležniki, povezani z njo. Za njeno udejanjanje je pomembno predvsem, da jo za svojo vzamejo zaposleni Casinoja. Kako vse opisane elemente spraviti v življenje, doseči cilje, kako izpolniti poslanstvo in vizijo prihodnosti? Zapis nove znamke bi zato vplival na nadgrajevanje obstoječe na več ravneh:

- vpliv na vsebino in strukturo znamke,
- vpliv na obseg znamke,
- vpliv na organizacijsko kulturo in vedenje,
- vpliv na pojavnost (znamko, destinacijo in storitev).

Kako pa so v družbi Casino Portorož sploh določili odnos med obstoječima in novo znamko? Odnos med znamko Resort, korporacijsko znamko Casino Portorož in trenutnim označevanjem destinacije (Portorož, Lipica) je bilo v nekem trenutku najpomembnejše. Ta odnos so opredelili s prikazano shemo, odražal pa naj bi pomen in upravljanje znamke, ne pa nujno zunanje pojavnosti (logotip).



Slika 6.3: Arhitektura tržne znamke (Vir: Casino Portorož)

Z vidika pojavnosti in trženja znamke so kot najpomembnejšo opredelili znamko Resort in ne korporacijske znamke. Obstoječa znamka Casino Portorož je namreč omejena z dvema sestavinama: igralništvom in lokacijo, ki bi ju po prehodu v znamko Resort postopoma izgubila, saj nova znamka ne bi bila omejena le na igralništvo in eno samo lokacijo. To je za znamko Resort ključnega pomena, saj se je v nasprotnem primeru ne bi dalo uresničiti. Sporočilnost nove znamke bi se torej spremenila, kajti znamka Casino Portorož je preveč usmerjena le na igralništvo in eno lokacijo.

Za korporacijsko znamko Casino Portorož d. d. postopno eliminiranje obeh sestavin ne bi bilo življenjskega pomena, vendar bi bilo na dolgi rok smiselno. Kot delniška družba je upravljavec, ki pri tržnem nastopu nima ključnega pomena, je pa pomembna podpora. Vse komunikacijske aktivnosti bi potekale na nivoju znamke Resort, korporacija pa bi lahko pod tem imenom upravljala znamko Resort, ki bi nastopala na trgu. Vendar je pri storitvenih znamkah priporočljivo, da sta tržna in korporacijska znamka enaki.

6.4 Komuniciranje z interno javnostjo pri upravljanju tržne znamke Casino Portorož

»Prava strateška usmeritev je lahko uspešna le, če jo poznajo, razumejo in vanjo verjamejo vsi zaposleni«, so bile besede bivšega predsednika uprave Casino Portorož, preden so se resno in načrtno lotili prenove svoje tržne znamke. Menil je, da morajo s svojim znanjem, pričakovanji in željami združiti moči ter sami določiti svojo smer. »Doseči moramo, da bo Casino Portorož ponovno postal zaupanja vredna znamka, ki bo obdržala svoje vrednote, lastno vizijo in hkrati motivirala zaposlene«, je dejal Rudi Brce.

Glavni cilj, ki so ga želeli doseči v Casinoju Portorož je bil dvig ugleda, za dosego tega cilja pa so morali določiti tudi ciljne javnosti, s katerimi bo potrebno komunicirati, da bodo zastavljeni cilj lahko dosegli. Z vidika odnosov z javnostmi so bile za Casino pomembne naslednje javnosti:

- interna javnost,
- mediji,
- gostje in potencialni gostje,
- lokalna javnost (občine),
- poslovna javnost (poslovni partnerji),

- lastniki (investitorji),
- odločevalci (Vlada RS, pristojna ministrstva, stranke idr.) in
- panožna javnost (podobna podjetja v Sloveniji).

Ker sem se v svoji diplomski nalogi odločila obdelati le vidik odnosa z internimi javnostmi, se z ostalimi, prav tako pomembnimi javnostmi, na tem mestu ne bom natančneje ukvarjala.

6.4.1 Komuniciranje z zaposlenimi

Največja vrednost Casinoja, kot tudi vsakega podjetja, je v neopredmetenem kapitalu, to so zaposleni. Njim in njihovim svojcem je potrebno nameniti posebno pozornost. Zato se je vodstvo Casinoja Portorož odločilo, da bo v okviru uresničevanja ciljev in prenove tržne znamke ter posledično tudi v okviru urejanj medsebojnih odnosov oziroma notranjih konfliktov, svoje zaposlene, o odločitvah, napredku in dogajanju, ves čas transparentno obveščalo. Njihov cilj je bil predstaviti zaposlenim nov zagon, nove cilje, ki bodo padli na plodna tla z uresničevanjem znamke Casino.

Preden so se odločili za novo znamko oziroma ugotavljali prednosti obstoječe, je predsednik uprave v pismu nagovoril zaposlene in jim sporočil, da so oni tisti, ki so najpomembnejši, da bo znamka uspela, in da bodo lahko le skupaj dosegli zastavljene cilje. Dejal jim je, da se morajo vsi skupaj vprašati, kaj Casino Portorož je, kaj predstavlja, katere so njihove skupne vrednote, kakšna je njihova vizija, kaj dajejo svojim gostom ter kaj zaposlenim; ker je uspeh podjetja namreč odvisen od njihovih sposobnosti in pripravljenosti, da zares uresničijo želje gostov.

Načrt in namen vodstva je namreč bil, da bi zaposlene obveščali o pomembnosti celovite prenove projekta ter vključevali konstanto varnosti delovnih mest. Ideja je bila, da bi zaposlene obveščali preko:

- internega glasila, ki so ga uvedli,
- odgovorov na vprašanja zaposlenih in
- rednega mesečnega pisma uprave zaposlenim.

Cilj takratnega vodstva je bil, preko kontinuiranega komuniciranja, dvigniti razumevanje nove vizije Casinoja, večjo vpletenost zaposlenih in večjo motivacijo. S pismi uprave so želeli predstavnikom zaposlenih predstavljati rezultate podjetja ob tromesečjih, na njihove pisne

reakcije v medijih pa bi se odzivali ažurno. Najpomembnejše bi bilo, da dobijo zaposleni občutek, da ima uprava dolgoročno vizijo in misli tako na prihodnost podjetja kot tudi njih, zaposlenih. To pa bi uprava najbolj učinkovito dosegla tako, da bi z delavci čim več neposredno komunicirala in ne le preko posredovanja sindikatov.

Dobra klima v podjetju je odvisna predvsem od zavedanja in zadovoljstva zaposlenih z upravo. V času, ko so se v podjetju dogajale nujne spremembe (znižanje plač), je bilo potrebno motivirati zaposlene na drugačne in različne načine. Želja je bila, da se to doseže tudi s procesom uresničevanja znamke Casino Portorož oziroma Resort in predvsem z izboljšanjem dvostranske komunikacije med upravo in zaposlenimi. Znamko Resort bi morali, po mnenju uprave, živeti vsi gostje, lokalna javnost in predvsem zaposleni. Ta cilj pa je bilo potrebno doseči zato, da bi dobila uprava povratne informacije in zaposleni občutek, da jih uprava ceni, ker so pomemben in nepogrešljiv del podjetja. Z ažurnim obveščanjem o aktualnem dogajanju bi dosegli boljšo informiranost zaposlenih. Cilj pa bi bil doseči njihovo razumevanje, da se spremembe dogajajo njim v prid. namen je bil zastavljene cilje doseči na naslednje načine:

- s pripravo odgovorov na vprašanja zaposlenih,
- z objavljanjem mesečnega pisma uprave zaposlenim – vsak mesec na oglasni deski,
- z odzivanjem na reakcije sindikatov in Sveta delavcev,
- z motiviranjem zaposlenih – pomoč internega glasila.

6.4.2 Zaposleni kot del tržne znamke

Za zaposlene je bistvo znamke vodilo, kako obravnavati gosta in svoje kolege ter s tem razvijati znamko storitve skladno s strateškimi usmeritvami. Sproščenost mora biti pomemben element organizacijske kulture podjetja, saj posredno omogoča, da se hitro sprostijo tudi obiskovalci. Za zaposlene je prav tako pomembno, da uživajo in doživljajo ugodje v delovnem času. To velja tako za tiste, ki izvajajo aktivnosti skupaj z gosti in pri katerih je skupno doživljanje zelo pomembno, kot tudi pri tistih, ki niso toliko v neposrednem stiku z njimi. Katarza pomeni, da imajo zaposleni sposobnost vživeti se v gosta, v njegovo igro, ter mu s tem dodatno ojačati doživetje. Zaposleni bi to lahko dosegali le, če bi bili tudi sami, v okvirih družbe, resnični protagonisti, torej ustvarjalci znamke v vsakem trenutku. Zato bi jih bilo potrebno prepričati, da lahko Casino Portorož d. d. uspešno posluje le, če tudi oni razumejo in podpirajo znamčenje, ki je v dolgoročno korist vsem akterjem.

V Casinoju Portorož so poleg zunanjega uresničevanja znamke, ki je razložen v poglavju 6.3.3, želeli novo znamko Resort uresničevati tudi z notranjega vidika, torej z vidika zaposlenih. Notranje uresničevanje znamke je bilo razdeljeno na devet delov, in sicer na:

- Sistem vodenja – sistem odprtih vrat; obleka in zunanji izgled; predstavitev vizije; sistem medsebojnega naslavljanja.
- Odgovornost in zavezanost vodstva.
- Motiviranje v podjetju – sistem pohval; karierni načrt; sistem ocenjevanja; redni letni razgovori; štipendiranje; sistem nagrad; timsko grajenje znamke; sistem bonitet; interni časopis.
- Proces razvoja – definiranje novih storitev; iskanje virov in sredstev; iskanje kadrov; izobraževanje.
- Proces storitev – načrt novih znanj (in oseb); definiranje ključnih postopkov (ISO); kodeks obnašanja zaposlenih.
- Proces poslovanja – večopravnost (podiranje sistema opisa del in nalog); vključevanje vseh v vse procese; informacijski sistem; izgled delovnih in poslovnih prostorov.
- Merjenje in nadzor – interne raziskave; sistem poročanja skrbniku tržne znamke.
- Obvladovanje neskladnosti – sistem intervencij skrbnika tržne znamke v postopke.
- Procesi izboljšav znamke – hosting ljudi (iskanje znanja drugje); sistem , ki zajema predloge zaposlenih.

6.4.3 Vloga skrbnika znamke Casino Portorož

Skrbništvo znamke je ena izmed najpomembnejših funkcij pri vzpostavljanju in vzdrževanju znamke Casino Portorož, zato so v podjetju določili osebo, ki bi prevzela to nalogo. Naloge in odgovornosti skrbnika znamke niso vezane le na začetni proces celovitega pozicioniranja znamke, temveč bi moral razumeti, kakšno je poslanstvo in vizija Casinoja Portorož, spodbujati bi moral vrednote in lastnosti ter sodelovati pri uresničevanju prednosti in koristi. Prvi korak je aktivno sodelovanje in spremljanje procesa določanja elementov znamke, drugi korak pa implementacija znamke v vse pore podjetja. Implementacija znamke bi morala potekati usklajeno, na vseh nivojih in v vseh oddelkih podjetja, pri tem pa ima njen skrbnik največji pomen, saj procese nadzoruje, usmerja in usklajuje skladno s formulo in razumevanjem znamke.

Skrbnik znamke je glavni igralec in hkrati njen glasnik, nadzornik in upravitelj. Je najpomembnejši člen, gonilna sila in močna osebnost. Med zaposlene naj bi vnašal svojo energijo in energijo znamke, zato naj bi bil največji zgled za zaposlene, hkrati pa preverjal in nadzoroval aktivnosti, ki predstavljajo znamko navzven. V vodstvu Casinoja Portorož so menili, da bi to moral biti človek, ki čuti visoko pripadnost Casinoju Portorož, jo deklarirano izraža v odnosu do zaposlenih, vodstva in drugih predstavnikov podjetja. Bil naj bi izrazit optimist, spodbujevalec, vizionar in strokovnjak, ki razume poslanstvo in vizijo prihodnosti. Vse omenjene lastnosti in naloge skrbnika tržne znamke so v Casinoju Portorož ovrednotili na papirju, žal pa so tam tudi ostale.

Iz študije primera lahko povzamem naslednje ugotovitve. Vodstvo Casinoja Portorož se je začelo zavedati, da upada prepoznavnost njihovi tržni znamki. Lotili so se natančne analize trga, opredelili so prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter na podlagi analize teh podatkov (in delavnic, ki so jih naredili med zaposlenimi) ugotovili, da morajo potrošnikom, gostom ponuditi več. Ni več dovolj le standardna ponudba igralništva, temveč morajo goste zadovoljiti na različnih področjih. Nova tržna znamka Casinoja Portorož, Resort, bi morala poleg običajne ponudbe, nuditi tudi sprostitev in užitek. V okviru nove znamke so definirali tudi vlogo interne javnosti. Vodstvo se je odločilo, da bo o dogajanju in poslovanju podjetja, zaposlene ves čas obveščalo in jim komuniciralo novosti. Uvedli so interni časopis, ki ni zaživel, strategija vprašanj in odgovorov vodstva nanje se tudi ni obnesla. Skratka, vizija vodstva, da bi dvignili razumevanje zaposlenih in jim predstavili novo znamko, se ni uresničila, ideje, tako o znamki kot tudi o vlogi interne javnosti, ki bi jo igrala v njej, pa so ostale le na papirju.

Študija primera se v veliki meri nanaša na teoretični del diplomske naloge. Vodstvo podjetja Casino Portorož je ugotovilo, da je tržna znamka tista, ki prinaša podjetju ugled in uspeh. Ker so pozabili na njen razvoj in nadgradnjo, so nanjo pozabili tudi potrošniki. Ker v podjetju niso sledili viziji, strategiji in ciljem tržne znamke, ki so jih ugotovili, se je zgodilo, da je ljudje niso več opazili. Posledično, z upadanjem ugleda tržne znamke, je začel upadati tudi ugled podjetja.

Pozitivno je, da so se v vodstvu podjetja začeli zavedati, kako pomembni so, pri uspehu tržne znamke, tudi zaposleni. Ugotovili so, da so zaposleni tisti, ki jim morajo najprej predstaviti tržno znamko, da jo bodo poznali in jo razumeli, ter jih prepričati, da je znamka kakovostna in

uspešna. Zaposleni se morajo zavedati, da so zelo pomemben element podjetja, brez katerega ne podjetje ne tržna znamka ne bi uspela, saj so oni tisti, edini kontakt s potrošniki oziroma edina vez med znamko in potrošniki, v primeru Casinoja, obiskovalci igralnice. Vodstvo podjetja je to sicer ugotovilo, vendar je žal pri ugotovitvah tudi ostalo.

7. ZAKLJUČEK

Tržne znamke obstajajo na svetu že dolgo časa, a jih nismo tako imenovali oziroma se njihovega obstoja morda nismo niti zavedali. V zadnjih sto letih pa so postale nepogrešljiv spremljevalec na tržišču tako z vidika potrošnika kot tudi podjetij. Zdi se mi, da imajo zelo pomembno vlogo odkar smo vstopili v obdobje kapitalizma, saj ljudje sami sebe razvrščamo v skupine glede na to, kateri tržni znamki smo zvesti, katere uporabljamo in v katerih/s katerimi se kažemo v javnosti. Lahko rečemo, da tržne znamke izpolnjujejo identiteto posameznika, saj tržna znamka razlikuje izdelek ali storitev od tiste, ki nima svoje tržne znamke in je zato vsota vseh potrošnikovih zaznavanj in občutkov, ki jih goji do tega izdelka/storitve. Pomembno pa je tudi, da tržna znamka loči izdelke in storitve od izdelkov in storitev konkurence in če potrošnik to razliko zazna, to pomeni, da znamka vsebuje neko dodano vrednost, ki potrošniku prinaša tako funkcionalno kot tudi čustveno izkustvo z njo, hkrati pa bo imel od nje koristi. Taka tržna znamka bo gotovo postala uspešna.

Znamčenje je tisto, kar nekemu izdelku ali storitvi določi osebnost; mu doda ime, logotip, barvo in posledično tudi kulturo, osebnost, imidž in vrednote. Vse te lastnosti, ki jih izdelek, storitev s tržno znamko ima in si jih je potrošnik zapomnil ter jih sprejel v podzavest, mora tržna znamka tudi obdržati. Potrošniku mora zagotavljati stalno kakovost ki jo bo najlažje ohranjala, če bo drugačna od konkurence (z razlikovalnimi lastnostmi). Tržnih znamk pa se ne označuje kar tako, zgolj zaradi razlikovalnosti, temveč tržna znamka s potrošnikom pogosto razvije odnos (zvestoba, zaupanje), saj nek izdelek ali blago samo po sebi nima nikakršne vrednosti. Praznemu izdelku je treba dodati tržno znamko in jo nadgraditi z vrednotami, ki sovpadajo z vrednotami tako zaposlenih kot tudi potrošnika, ki bo zaradi tega stremel k njej. Res je sicer, da imajo prednost znamke, ki se razlikujejo od drugih, vendar nas danes obkroža nepregledna množica izdelkov in tržnih znamk, ki jih potrošniki s težavo ločimo med seboj. Vse nam poleg same kakovosti ponujajo tudi dodane vrednosti, ki jih potrošnik ob tem občuti (užitek, zadovoljstvo, sreča). Potrošnik se je torej "razvadil", zato lahko kot uspeh znamke

štejemo že to, da se je nanjo sploh spomnil, če pa se je poleg tega zanjo tudi odločil, je pričakovanje in cilj dosežen.

Ko je izdelku/storitvi enkrat dodana tržna znamka, se mora njen skrbnik zavedati, da mora z njo upravljati kar se da smotrno, natančno in previdno. Ni dovolj, da ji določi le karakteristike, jo predstavi trgu in ko doseže uspeh, s tem zaključi. Ne, tržna znamka je kot živo bitje, s katerim se je treba ves čas ukvarjati; jo negovati, nadgrajevati, spodbujati, vse to pa ne le z vidika potrošnika, z vidika trga, temveč je po mojem mnenju najboljši način, da se vključi vse, ki so del podjetja, saj ji bodo le ti lahko vdihnili vso svežino, ki jo premore. Menedžerji naj bodo pri upravljanju s tržno znamko pozorni, da je ne namenijo vsem, temveč naj ji določijo ciljno skupino, ki je najustreznejša, da se bo tržna znamka lahko razvijala v pozitivno smer in naj spremljajo ter beležijo vsak korak in vsako spremembo, saj bodo le tako preprečili morebitne težave.

Naj je tržna znamka še tako uspešna in njen lastnik ponosen nanjo, takega uspeha gotovo ne bi bila deležna brez podpore zaposlenih v podjetju. Izjemnega pomena je, da menedžer poišče delavce, ki bodo znamki in seveda podjetju zvesti. Če se bodo z znamko poistovetili, jo razumeli in podpirali ter ji zaupali in verjeli v njene vrednote, ki so hkrati tudi njihove, bodo potrošniki to energijo gotovo čutili. V nasprotnem primeru bodo tako znamka kot zaposleni potrošnika odbijali in se tja ne bo več vrnil. Zato apeliram na vse (bodoče) menedžerje, da svojim zaposlenim zaupate, se z njimi pogovarjate in jim komunicirate vaše odločitve in načrte. Le tako bodo vladali sproščeni in pozitivni odnosi, ki se bodo prenesli tudi na izdelke, storitve in posledično tržne znamke, ki bodo interno vzdušje prenesle v eksterno okolje.

Upravljanje s tržno znamko v primeru Casinoja Portorož je nekoliko zastalo, saj se preveč ukvarjajo z notranjimi problemi, ti pa se kažejo tudi navzven. Za pozitivno štejem odločitev prejšnjega vodstva, ki se je s pomočjo zunanje agencije lotilo prenove tržne znamke, saj so se zavedali, da z obstoječim komuniciranjem tržne zanke Casino Portorož ne bo šlo. Vanjo niso vlagali oziroma ji niso določili jasnih vrednot, vizije, identitete, kulture in ciljev, zato je stagnirala tako navznoter kot tudi navzven. S formulo tržne znamke so določili njene lastnosti in ugotovili, da bi bilo potrebno uvesti popolnoma novo znamko, z delovnim imenom Resort, ki bi z drugačnimi vrednotami privabljala vse več uporabnikov storitev. Žal je pri tem tudi ostalo in je zapis nove znamke viden le na papirju, kjer bo ob takih notranjih odnosih in takem nadaljevanju dela, verjetno tudi ostal. Kljub (vsaj navideznemu) zavedanju, da so zaposleni

zelo pomemben dejavnik pri uspešnem upravljanju s tržno znamko Casino Portorož in so jim v novem načrtu namenili precejšnjo vlogo, kjer bi upoštevali tudi predloge zaposlenih, pa se je vsa zgodba končala ravno pri slabih odnosih, ki jih vodstvo vodilo z njimi. Prikrivali so informacije, delovali v nasprotju s pogodbo in jih niso obveščali o spremembah. Pomena zaposlenih so se zavedli, ko je bilo že prepozno. Na čelu organizacije je nova uprava, ki za ugotovitve prejšnje uprave očitno nima posluha, zato bo potrebno počakati, da preteče še nekaj vode, da po pripadnost zaposlenih poplačana tudi z uspehom tržne znamke Casino Portorož ali morda Resort.

V diplomski nalogi sem s pomočjo teorije večkrat potrdila, da brez umestitve zaposlenih v področje delovanja in upravljanja tržne znamke nikakor ne gre, zato jim morajo organizacije in njihovi vodilni posvečati kar se da veliko pozornosti in se z njimi ukvarjati. Če bodo zadovoljni zaposleni, bodo s tržno znamko zadovoljni tudi potrošniki. Ugotovila sem, da v svoji hipotezi nisem dovolj izpostavila pomena korporacijske znamke, v strokovni literaturi pa se pojavlja kot v današnjem času najpomembnejša. Nič več le blagovne ali storitvene znamke, danes lahko podjetje uspe predvsem, če je njegova znamka korporacijska – da sta torej ime podjetja in znamke usklajena. V tem vidim tudi prihodnost znamk, saj bo prevelika diferenciacija potrošnike le še bolj zmedla, hkrati pa se tudi zaposleni lažje poistovetijo z eno znamko, ki nosi enake vrednote kot podjetje, v katerem so zaposleni. Žal pogosto ostaja teorija sama sebi namen. Morda se podjetja res zavedajo pomena zaposlenih in v svoje letne načrte vpletejo tudi vloge zaposlenih, vendar ti načrti najpogosteje niso uresničeni. Eno je torej teorija, ki navaja izjemen pomen zaposlenih, drugo pa praksa, ko podjetja teorijo le redko izvajajo.

Zaradi obširne tematike se v diplomski nalogi ukvarjam le z interno javnostjo, vendar se v prihodnje kaže tudi možnost natančnejše raziskave, ki bi povezala delovanje tržnih znamk in vloge drugih javnosti (mediji, odločevalci, finančne in druge javnosti), ki so prav tako pomembne. Vsaka od njih gotovo prispeva pomemben delež pri upravljanju s tržno znamko, vendar o tem na drugem mestu.

8. KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 2.1: Enotna narava tržne znamke (Vir: Chernatony, 2002: 36)..... | 6 |
| Slika 2.2: Ledena gora tržne znamke (Vir: Chernatony po Davidsonu, 2002: 23) | 14 |
| Slika 2.3: Formula tržne znamke (Vir: povzeto po Chernatonyju, 2002) | 15 |
| Slika 3.1: Proces oblikovanja in vzdrževanja tržne znamke (Vir: Chernatony 2002: 104)..... | 17 |
| Slika 3.2: Uravnotežen pristop k umestitvi tržne znamke (vir: Chernatony 2002: 47)..... | 19 |
| Slika 3.3: Upravljanje tržne znamke s pomočjo zmanjševanja neskladij (Vir: Chernatony 2002: 55)..... | 21 |
| Slika 3.4: Korporacijsko znamčenje (Vir: Hatch in Schultz, 2003: 1047) | 25 |
| Slika 3.5: Razmišljanje teoretikov o korporacijskem znamčenju (Vir: Knox in Bickerton, 2003: 1002)..... | 26 |
| Slika 4.1: Uporaba znanja pri oblikovanju storitvenih znamk (Vir: Chernatony po Heskettu 2002: 68)..... | 33 |
| Slika 5.1: Odnos med notranjimi viri tržne znamke in njenim delovanjem (Vir: Harris in Chernatony, 2001: 447) | 39 |
| Slika 6.1: Lastniška struktura Casinoja Portorož (december 2004) | 44 |
| Slika 6.2: Formula tržne znamke Casino Portorož (Vir: Casino Portorož po Chernatonyju: 2002)..... | 49 |
| Slika 6.3: Arhitektura tržne znamke (Vir: Casino Portorož)..... | 51 |

9. KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 2.1: Definicije tržne znamke..... | 7 |
| Tabela 3.1: Primerjava produktnih in korporacijskih znamk (Vir: Balmer, 2001: 281) | 29 |
| Tabela 6.1: Poslovni rezultati družbe Casino Portorož | 44 |

10. LITERATURA IN VIRI

1. Ažman, Alenka, Feldin, Marja, De Chernatony, Leslie (2002) *Močna znamka je vezno tkivo podjetja*. Marketing magazin, 27.12., str. 27,
2. Balmer, John M.T. (2001) *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog*. European Journal of marketing, 35(3/4), 248 – 291,
3. Balmer, John M. T., Gray, Edmund R. (2003) *Corporate brands: what are they? What of them?*. European journal of marketing, 37(7/8), 972 – 997),
4. Berner, Robert, Kiley, David (2005) *Global brands*. Business week, 1.8., str 86 – 94,
5. Bernstein, David (2003) *Corporate branding – back to basics*. European journal of marketing, 37(7/8), 1133 – 1141,
6. Bučar, Bojko, Šabič, Zlatko, Brglez, Milan (2002) *Navodila za pisanje – seminarske naloge in diplomska dela*. FDV, Ljubljana
7. Coomber, Stephen (2002) *Branding*. Capstone Publishing, Oxford,
8. De Chernatony, Leslie (2002) *Tržna znamka: Od vizije do vrednotenja*. GV založba (zbirka PR), Ljubljana,
9. De Chernatony, Leslie, Segal-Horn, Susan (2003) *The criteria for successful services brands*. European journal of marketing, 37(7/8), 1095 – 1118,
10. Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci (1997) *Pristop k odnosom z javnostmi*. Pristop, Ljubljana,
11. Grunig, James E. (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey,
12. Harris, Fiona, De Chernatony, Leslie (2001) *Corporate branding and corporate brand performance*. European journal of marketing, 35(3/4), 441 – 456,
13. Harrison, Shirley (1995) *Public relations – An introduction*. Routledge. London
14. Hatch, Mary Jo, Schultz, Majken (2003) *Bringing the corporation into corporate branding*. European journal of marketing, 37(7/8), 1041 – 1064,
15. Jančič, Zlatko (1990) *Marketing strategija menjave*. FDV, Ljubljana,
16. Jančič, Zlatko (1996) *Celostni marketing*. FDV, Ljubljana,
17. Jefkins, Frank (1998) *Public relations*. Pitman publishing, London
18. Jevons, Colin (2005) *Names, brands, branding: beyond the signes, symbols, products and services*. Journal of product & brand management, 14(2), 117 - 118,

19. Jones, Peter, Shears, Peter, Hillier, David, Clarke-Hill, Colin (2002) *Customer perceptions of service brands: a case study of J.D. Wetherspoons*. British food journal, 104(10), 845 – 854,
20. Knox, Simon, Bickerton, David (2003) *The six conventions of corporate branding*. European journal of marketing, 37(7/8), 998 – 1016,
21. Kondža, Blaž (2002) *Postati elitna tržna znamka – sanje ali resničnost?* Marketing magazin, 27.11., str. 27,
22. Konečnik, Maja (2005) *Za uspeh blagovne znamke je pomembna jasna predstava o znamki v glavah zlasti menedžerjev*. Finance, 8.6., str. 19,
23. Koren, Samo (2002) *Odnosi z internimi javnostmi. Primer: Impakta, d.d.* Diplomsko delo, FDV, Ljubljana,
24. Leitch, Shirley, Richardson, Neil (2003) *Corporate branding in the new economy*. European journal of marketing, 37(7/8), 1065 – 1079,
25. Lutovac-Lah, Jana (2005) *Interno komuniciranje v času prevzemov*. Magistrsko delo, FDV, Ljubljana,
26. Macrae, Chris in Uncles, Mark David (1997) *Rethinking brand management: the role of »brand chartering«*. Journal of product & brand management, 6(1), 64 – 77,
27. McDonald, Malcom H.B., De Chernatony, Leslie in Harris, Fiona (2001) *Corporate marketing and service brands: Moving beyond the fast-moving consumer goods model*. European journal of marketing, 35(3/4), 335 – 352,
28. Menih, Kristina (2005) *»Farsa« v nadzornem svetu*. Večer, 4.6., str. 10,
29. Mesner Andolšek, Dana (1992) *Niti močnejše od vrvi*. Pristop, predstavitevna številka, str. 19, 20,
30. Minatti, Špela (2004) *Odnosi z internimi javnostmi. Študija primera: Tobačna Ljubljana, d.o.o.* Diplomsko delo, FDV, Ljubljana,
31. Nikiforova, Suzana (2005) *Gradijo odnose med potrošniki*. Delo, 19.8., str. 24,
32. O'Cass, Aron in Grace, Debra (2004) *Exploring consumer experiences with a service brand*. Journal of product and brand management, 13(4), 257 – 268,
33. Petrov, Sabina (2002) *Tržna znamka potrebuje močnega skrbnika*. Finance, 23.9., str. 20,
34. Podnar, Klement (2000) *Korporativna identiteta, imidž in ugled*. Javnost (Vregov zbornik), Vol: 7, str. 173 – 182,
35. Podnar, Klement (2002) *Znanje je tržna znamka, kot je tržna znamka znanje*. Marketing magazin, 27.11., str. 26,

36. Pompe, Andrej (2004) *Prva marketinška skrivnost – prodaja : marketing*. Podjetnik, julij, str. 46,
 37. Pompe, Andrej (2005) *Blagovna znamka: sedma skrivnost*. Podjetnik, januar, str. 52, 53,
 38. Pompe, Andrej (2005a) *Blagovna znamka: osma skrivnost*. Podjetnik, februar, str. 48, 49,
 39. Pompe, Andrej (2005d) *Nektarina – popolna tržna znamka*. Dnevnik, 26.5. str. 65,
 40. Ries, Al in Ries, Laura (2000) *The 22 Immutable laws of Branding*. HarperCollins Publishers, London,
 41. Rooney, Joseph Arthur (1995) *Branding: a trend for today and tomorrow*. Journal of product & brand management, 4(4), 48 – 55,
 42. Salzer-Mörling, Miriam in Strannegård, Lars (2004) *Silence of the brands*. European Journal of Marketing, 38(1/2), 224 – 238,
 43. Schein, Edgar H. (1997) *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco,
 44. Simões, Claudia in Dibb, Sally (2001) *Rethinking the brand concept: new brand orientation*. Corporate communications: An international journal, 6(4), 217 – 224,
 45. Šubic, Petra (2005) *Kako močne so tržne znamke?* Gospodarski vestnik, 7.2., str. 47,
 46. Theaker, Alison (2004) *Priročnik za odnose z javnostmi*. GV založba, Ljubljana,
 47. Toplak, Simona (2005) *Koliko igralnic prenese Slovenija?* Finance, 4.2., str. 4,
 48. Toplak, Simona (2005a) *Igre na srečo: 80 milijard*. Finance, 4.2., str. 4,
 49. Turley L.W. in Moore Patrick A. (1995) *Brand name strategies in the service sector*. Journal of consumer marketing, 12(4), 42 – 50,
 50. Videčnik, Mateja (2004) *Imidž blagovne znamke*. Kapital, 296, str. 38, 39,
 51. (2005) *What's in a name? Branding: what it means to you and your customer*. Strategic direction, 21(6), 27 - 28,
-
1. www.turistica.si/gradivo/luin/zbornik2004.pdf, 2004
 2. www.turistica.si/gradivo/dtd/luin.doc, 1998
 3. www.casino.si, 29.9.2005
 4. www.casino-portoroz.si, 29.9.2005
 5. www.igralnice.net (<http://www.igralnice.net/igralnice.htm>, 29.9.2005)
 6. www.casinopotoroz.blogspot.com
(<http://casinopotoroz.blogspot.com/2005/06/novi-nadzorniki-casina-portoro.html>)