

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Igor Kopic Drole

**Graditev osebne znamke trenerjev: Primer trenerjev v podjetju TBA**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Igor Kopic Drole  
Mentor: doc. dr. Mihael Kline

**Graditev osebne znamke trenerjev: Primer trenerjev v podjetju TBA**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

## ***Zahvala***

*Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Mihaelu Klinetu za vso pomoč in podporo.*

*Hvala Ana! Brez tebe mi ne bi uspelo.*

## **Graditev osebne znamke trenerjev: Primer trenerjev v podjetju TBA**

Osebna znamka je tisto, po čemer se razlikujemo od drugih in kar nas dela posebne. Imamo jo vsi in le od nas samih je odvisno, kako dobro jo bomo v današnjem konkurenčnem svetu vnovčili, kako in v kateri smeri jo bomo razvijali, jo naredili uspešno in prepoznavno. S študijo primera v diplomskem delu smo se osredotočili na prepoznavnost osebne znamke izbranih izobraževalnih trenerjev v podjetju TBA. Ugotovili smo, da trenerja X in Y še nimata jasne javne podobe in posledično prepoznavne osebne znamke. Da bi se to spremenilo, smo pripravili akcijski načrt, ki vključuje napotitve, v kateri smeri naj trenerja gradita osebno znamko in predloge, na kakšen način lahko to dosežeta. Predvsem naj se osredotočita na aktivno pojavljanje na družbenih omrežjih in poskrbita za redno objavljanje člankov v strokovnih publikacijah. Ob tem je pomembno dodati, da z uspešno prepoznavno znamko ne bosta pridobila le trenerja, pač pa tudi podjetje TBA, saj bo vzajemno sodelovanje obogatilo vrednost ponujenih storitev na trgu.

**Ključne besede:** osebna, znamka, graditev, izobraževalni, trener.

## **Building trainers' personal brands: Case study of trainers in company TBA**

Personal brands are what define us and makes us unique. Everybody has it, but it's up to every individual to choose how they will treasure it and develop it, to make it successful and recognizable in a competitive world. With case study in the diploma paper, we have focused on the recognizability of personal brands of two educational trainers in company TBA. We came to the conclusion that trainers X and Y don't have transparent public images and are consequentially identified with no personal brand. In order to change that we have developed an action plan comprising a set of references in which direction to go and how they should build their personal brands. They have to make themselves visible on social media and should regularly publish articles in professional publications. Last but not least, building a successful personal brand brings gains for both sides, designated trainers and TBA, because reciprocal cooperation will enrich the value of offered services on the market.

**Key words:** personal, brand, build, educational, trainer.

## KAZALO VSEBINE

<b>1 UVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2 OSEBNA ZNAMKA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 GRADNJA OSEBNE ZNAMKE .....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Faze gradnje .....	16
2.1.2 Koraki.....	18
2.1.3 Komunikacijska orodja za graditev osebne znamke .....	20
<b>3 KORPORATIVNA ZNAMKA PODJETJA.....</b>	<b>22</b>
3.1 Prenos osebne znamke na znamko podjetja .....	24
3.2 Prenos znamke podjetja na osebno znamko .....	25
<b>4 PRIMERI USPEŠNIH OSEBNIH ZNAMK.....</b>	<b>27</b>
4.1 Alex Ferguson .....	28
4.2 Jose Mourinho .....	29
4.3 Phil Jackson.....	30
4.4 Analiza uspešnosti.....	31
<b>5 ŠTUDIJA PRIMERA TRENERJEV PODJETJA TBA.....</b>	<b>33</b>
<b>5.1 METODOLOGIJA .....</b>	<b>33</b>
5.1.1 Raziskovalna vprašanja .....	33
5.1.2 Metoda raziskovanja.....	33
5.1.3 Predstavitev podjetja .....	35
<b>5.2 REZULTATI IN DISKUSIJA.....</b>	<b>36</b>
5.2.1 Lastnosti trenerjev .....	36
5.2.2 Primeri uspešnih OZ.....	43
5.2.3 Strategije.....	44
5.2.4 Korporativna znamka podjetja .....	47

<b>5.3 INTERPRETACIJA .....</b>	<b>49</b>
<b>6 SKLEPI .....</b>	<b>52</b>
<b>7 LITERATURA .....</b>	<b>54</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Analiza uspešnosti primerov uspešnih OZ.....	32
Tabela 5.1: Lastnosti uspešnega trenerja .....	37
Tabela 5.2: Uspešnost trenerjev X in Y .....	38
Tabela 5.3: Posebnosti osebe .....	39
Tabela 5.4: Posebnosti ponudbe.....	40
Tabela 5.5: Posebnosti razmerja do občinstva .....	41
Tabela 5.6: Posebnosti OZ .....	41
Tabela 5.7: Drugačnost, superiornost in avtentičnost OZ.....	42
Tabela 5.8: Zavedanje pomena OZ in aplikacija aktivnosti za gradnjo OZ .....	44
Tabela 5.9: Kanali in strategije za razvoj OZ .....	45
Tabela 5.10: Povezanost znamk podjetja in trenerja.....	48
Tabela 5.11: Negativni vplivi znamke podjetja .....	49
Tabela 5.12: Predlog akcijskega načrta.....	51

## KAZALO SLIK

Slika 2.1: Nivoji gradnje osebne tržne znamke.....	18
--	----

# 1 UVOD

Današnja družba in gospodarstvo postajata v svoji osnovi vse bolj dinamična in nepredvidljiva, konkurenčnost trga pa vse ostrejša. V sodobnem ekonomskem okolju, v katerem so edina stalnica spremembe, pomeni znamčenje eno od marketinških orodij, ki prinašajo vsaj nekaj stabilnosti in predvidljivosti (Anarkaporn 2007, 26). Ameriško marketinško združenje (American Marketing Association, AMA) znamko (brand) opredeljuje kot »ime, izraz, znak oz. njihovo kombinacijo, namenjeno prepoznavanju izdelkov ali storitev enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju njihovih izdelkov ali storitev od konkurenčnih« (American Marketing Association 2016). Znamčenje se torej nanaša na širok spekter pojavov, kot so storitve, izdelki, podjetja, ideje ali osebe (de Chernatony 2010, 39), in jim daje simbolično oznako izbranosti, s čimer omogoča oblikovanje edinstvene vrednosti za kupca in je glavni element diferenciacije med konkurenti (Wong in Merrilees 2005, 156). Znamka je povezana s funkcionalnimi, čustvenimi in osebnostnimi koristmi in daje ime, podobo in kredibilnost v percepciji porabnikov. Z dodajanjem simbolične vrednosti se oblikuje osebnost znamke (Vidic in Vadnjal 2013, 274).

Začetki znamčenja so vezani na blagovne znamke izdelkov in korporacij, a se je do danes fenomen razširil na številne druge pojave, kot so destinacije, ideje in tudi osebe. Čeprav lahko na vsakem koraku zgodovine najdemo markantne osebe in je v današnjem družbenem okolju precej utečena tudi praksa znamčenja oseb, ostaja področje empirično relativno neraziskano. Poleg zaključnih del najdemo tako v slovenski bibliografsko-kataložni bazi na temo osebnega znamčenja le redke (pol)strokovne prispevke, kot so Zidar in Marič (2015), Krajnović (2011) in Brečko (2010), in nobenega dela, ki bi k raziskovanju osebne znamke pristopal empirično. V diplomskem delu želimo tako pripomoči k širjenju slovenskih virov in empiričnih obdelav na področju osebnega znamčenja, hkrati pa pripraviti predloge za izboljšanje praks izbranega podjetja. V ta namen nas zanima, kako jasna, močna in privlačna je podoba izobraževalnih trenerjev v podjetju TBA in kako lahko svojo osebno znamko gradijo oz. izboljšajo in posledično s svojo pozitivno podobo prispevajo k promociji in kredibilnosti podjetja TBA. Cilj diplomskega dela je na osnovi pregleda teorije osebnih znamk, relevantnih primerov iz prakse in empiričnega raziskovalnega dela pripraviti akcijski načrt razvoja osebne znamke izobraževalnih trenerjev podjetja TBA.



Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem, teoretičnem delu je predstavljen koncept osebne znamke in koraki v njenem razvoju, prav tako pomen prenosa lastnosti oziroma elementov osebne znamke na podjetje in obratno, prenos lastnosti določenega podjetja nazaj na osebno znamko. Predstavljeni so primeri oseb, ki imajo uspešno osebno znamko, in eden od gradnikov oziroma pomemben korak v današnjem času, s katerim vzdržujejo prepoznavno in uspešno osebno znamko. V drugem, empiričnem delu je opravljena analiza poglobljenih intervjujev s kodiranjem. Poglobljeni intervjuji zajemajo pogovore z desetimi izobraževalnimi trenerji iz podjetja TBA, na katerem opravljamo študijo primera. Študija primera je empirična raziskava določenega pojava znotraj realnih in dejanskih okoliščin, s katero skušamo pojasniti vzročno-posledične povezave med pojavi in okoliščinami (Yin 2013, 4).

## 2 OSEBNA ZNAMKA

Proces razvoja osebne znamke (v nadaljevanju OZ) oz. osebno znamčenje je proces trženja osebnosti in njihovih karier na način trženja znamk, vključno z uporabo obljub o učinkovitosti in sloganov o uspehu ter specializiranih modelov oblikovanja (Lair in drugi 2005, 308). OZ je pri tem vse, kar osebo povezuje z okoljem in jo dela posebno: ime, videz, slog oblačenja, izobrazba in usposobljenost, osebne lastnosti in veščine, družbene mreže, razvojni potencial in zmožnosti. Je javna projekcija osebnosti in sposobnosti osebe s ciljem doseganja prednosti pri zadovoljevanju kariernih ambicij (Brečko 2010, 12). Horn (2009, 9) pravi, da je OZ rezultat osebnega razvoja in osebnih vrednot. Da je treba verjeti in pokazati, da si nekdo. OZ je vse, kar posameznik je. Če želi, da bi bila njegova osebna znamka drugačna, se mora torej zavestno spremeniti (Vetter 2011, 3).

Osebno znamčenje kot strategija izhaja iz osnovnega koncepta razvoja proizvodov in njihovih promocijskih strategij, pri čemer se te osnovne metodologije uporabljajo za osebni razvoj in samopromocijska prizadevanja (Shaker in Hafiz 2014, 8). Principi osebnega znamčenja so tako zelo podobni osnovam marketinga proizvodov in njihovega procesa znamčenja (Shepherd 2005, 589–606).

Tom Peters je eden prvih, ki so začeli poudarjati pomembnost OZ in njene gradnje. Leta 1997 je napisal knjigo z naslovom *The Brand Called You* in že takrat zapisal: »Ne glede na starost, položaj ali področje, v katerem delujemo, se moramo vsi zavedati pomembnosti brandinga. Smo direktorji naših podjetij. Da smo danes lahko na trgu, je naša najpomembnejša naloga, da postanemo glavni tržnik znamke z našim imenom« (Peters 1997).

Od takrat je bilo napisanih že več knjig na podobno temo (na primer Peters 1999; Andrusia in Haskins 2000; Spillane 2000; Graham 2001; Roffer 2002; Montoya in Vandehey 2003; McNally in Speak 2009), objavljenih spletnih strani, tečajev in svetovanj. Ključna predpostavka pri vseh je, da OZ, oz. kar Peters (1999) poimenuje znak razlikovanja, vsak že ima. Pri tem se poraja strah, saj bo, če posamezniki ne bodo sami poskrbeli za svojo osebno znamko, zanjo poskrbel nekdo drug. »Če sami ne poskrbite za osebno znamko, dajete to moč komu drugemu« (Kaputa 2005, 8).

Med prvimi empiričnimi prispevki na področju raziskovanja blagovnih znamk velja izpostaviti Thomsonovo (2006) delo, ki se osredotoča na emotivno povezanost porabnikov na osebne znamke in OZ opredeljuje kot oznako za katero koli znano osebo, ki je predmet tržnokomunikacijskih aktivnosti. Thomson (2006, 104–119) OZ razume kot eno od različnih operacionalizacij bolj splošnega koncepta tržne znamke in pri vzpostavljanju odnosa porabnikov do osebne znamke empirično potrjuje vzročno-posledično korelacijo med osnovnimi človekovimi potrebami, kot so potreba po avtonomnosti, kompetentnosti in povezanosti. Pri tem ugotavlja, da je višja stopnja korelacije med potrebami povezana z močnejšim odnosom porabnikov do osebne znamke.

Številni avtorji imajo sicer različne poglede na potrebo po gradnji OZ, vsi pa se strinjajo, da ima OZ podobno vlogo kot druge znamke, in sicer da določen proizvod, storitev ali v tem primeru osebo loči od drugih. Rein s sodelavci (2006, 17) pri transformaciji človeka v OZ izpostavlja pomen vidnosti osebe, ki v današnji družbi prinaša splošen in vse pomembnejši cilj, saj prinaša bistveno komercialno vrednost. Oseba z izrazito vidnostjo v družbi pritegne pozornost in ustvarja zanimanje, na osnovi katerih je mogoče ustvarjati dobiček. Da OZ doseže ustrezno vidnost, mora posameznik skozi premišljen, sistematičen in strateški proces transformacije. Posamezniki v procesu osebnega znamčenja razvijajo svoj človeški kapital, tako da investirajo v kontinuirano učenje (intelektualni kapital) in izboljšujejo svoj socialni kapital skozi optimizacijo vidnosti in opaznosti. Človeški kapital je tako osnova za doseganje njihovih finančnih uspehov in ekonomske profitabilnosti (Khedher 2014, 34).

OZ ima vsak, a veliko ljudi se tega sploh ne zaveda, zato se s tem preprosto ne ukvarja. Vsak posameznik bi moral postati pozoren na svojo znamko, sporočila, ki jih pošilja okolici, in na to, kako se okolica nanje odziva. OZ je namreč veliko več kot le trženje ali promocija samega sebe (Rampersad 2008, 34). Danes osebno znamčenje uporabljajo številni posamezniki, tudi iskalci zaposlitve, študentje in posamezniki z željo zgraditi kariere na različnih področjih. Z OZ posameznik sam določa, kako želi, da ga vidijo drugi, in s kakšno vrednostjo ga drugi povezujejo (Zaman 2014, 68). Peter Montoya in Tim Vandehey (2003, 14) sta kot dober primer navedla nekdanjega ameriškega predsednika Billa Clintona, ki je na zunaj videti kot plemenit, privlačen in verodostojen državljan, vendar ga zaradi svojih dejanj v preteklosti, med katerimi je najbolj odmevno ljubezenska afera z Moniko Lewinsky, večina ljudi dojema precej drugače.

Pomembno je torej, da je OZ verodostojna, saj lahko le tako posameznika vodi do uspešnega poslovnega pa tudi zasebnega življenja. Izhaja naj iz identitete posameznika in jasne slike, kaj si ta v življenju želi, kaj od življenja pričakuje. Zgrajena naj bo na osnovi posameznikovih vrednot in njegovih prednosti. Le tako bo namreč postala močna in jasna in le tako jo bo okolica sprejela kot pomembno (Rampersad 2008, 34). Pri OZ gre namreč v prvi vrsti za sposobnost vplivanja. Za vplivanje na ljudi okoli sebe.

Montoya in Vandehey (2003, 12) sta prepričana, da mora posameznik, če želi biti pri tem uspešen, pri ljudeh vzbuditi tri temeljne lastnosti:

- **drugačnost:** Če posameznika okolica ne zazna kot drugačnega, ga najverjetneje vidi le kot nekoga, ki sledi drugim.
- **superiornost:** Osebna znamka posameznika naj daje vtis, da je posameznik v tem, kar počne, med najboljšimi. Lahko je hitrejši od drugih, ponuja boljše storitve ali pri svojem delu uporablja najboljšo tehnologijo. Dajanje vtisa, da je na svojem področju vodilni, je ključno.
- **avtentičnost:** Osebno znamko je treba graditi na resničnih dejstvih o sebi, svojih zmožnostih in ljubezni do svojega dela.

Z avtentičnostjo se strinja tudi Rampersad (2008, 35–36), poleg tega pa za uspešno OZ navaja še naslednje kriterije:

- **doslednost:** Čeprav je za to potrebno precej poguma, naj bo posameznik pri svojem delu vedno dosleden.
- **specializacija:** Vsak posameznik je navadno vsaj v nečem boljši od drugih. Prav zato naj se popolnoma osredotoči na to področje, znanje ali spretnost.
- **pomembnost:** Ciljni publikum posameznika bi moralo biti pomembno vse, za kar se ta zavzema.
- **razpoznavnost:** Posameznikova osebna znamka naj bo predstavljena na način, ki se razlikuje od drugih, naj ima dodano vrednost in ljudem daje jasen in hiter opis tega, za kaj se zavzema.
- **nadgrajevanje:** Posameznik naj svojo osebno znamko nenehno izboljšuje in nadgrajuje.

OZ upošteva posameznikove sposobnosti, osebnost, edinstvene lastnosti in vse skupaj združi v identiteto, ki posameznika dvigne nad anonimne obraze in konkurente. Posameznikova OZ je tista prva ideja, ki pride na misel vsem, ki pomislijo na tega določenega posameznika. Ta ideja naj bo zato pozitivna in predstavlja dejanja, za katera se posameznik zavzema in s katerimi ga drugi povezujejo.

Dejstva o OZ po Montoyi in Vandeheyju (2003, 18–19) se nanašajo na čas, organsko rast, racionalnost in delovanje OZ:

**OZ potrebuje čas, da se razvije.** Z gradnjo osebne znamke se ne sme hiteti. Odličen primer za to je televizijska voditeljica Oprah Winfrey, ki je več let vztrajala pri svoji televizijski oddaji in tako postala precej vplivna v medijskem svetu, za kar pa ni potrebovala hitre in agresivne rasti osebne znamke. Navadno se rezultati dobre osebne znamke pokažejo po najmanj šestih mesecih delovanja.

**OZ raste organsko.** Uspešna osebna znamka je posledica močne komunikacije, namena in osebe, ki stoji za osebno znamko. Tako začnejo ljudje počasi odkrivati vrednost osebne znamke in predvsem to, da je oseba, ki stoji za to znamko, resnična in avtentična. Osebno znamko je nemogoče nekomu vsiliti. Okolica jo mora sprejeti naravno in ob svojem času.

**OZ ni racionalna.** Spomnite se, kako so pri podjetju Nike izbrali slogan Just do it. Ta nima popolnoma nič opraviti s športnimi copati, pa vendar je postal legendaren. Namesto da bi zgradili osebno znamko o tem, kako udobni so njihovi čevlji, so raje izbrali možnost, ki poudarja, kako je lahko posameznik s prizadevanjem in požrtvovalnostjo najboljši. V tem primeru tako ne gre za razumsko povezavo.

**OZ vedno deluje.** Skeptični posamezniki ali podjetja trdijo, da osebna znamka ne deluje, a izkušnje kažejo, da lahko osebna znamka s svojimi rezultati okolico pritegne ali pa jo odžene. Srednja pot v tem primeru ne obstaja.

Ob dejstvu, da OZ vedno deluje, Montoya in Vandehey (2003, 23–24) navajata pozitivne lastnosti uspešne OZ:

- Uspešna OZ je najboljši način, s katerim lahko posameznik privabi zanj najpomembnejše stranke.
- Ko nekdo razmišlja o nekem projektu, je ime posameznika z najuspešnejšo OZ med preostalimi konkurenčnimi kandidati na prvem mestu.
- Dobra OZ daje posamezniku moč, da ga pogosto postavijo na vodilno mesto.
- Dosežki oseb z dobro OZ so večkrat opaženi in nagrajeni.
- Posameznik z uspešno in aktivno OZ se bo trdneje usidral na trgu, saj bo njegovo ime med strokovnjaki dobro poznano.
- Posameznik z uspešno OZ bo privlačil osebe, ki mu lahko s svojim delom koristijo.
- Posamezniku z uspešno OZ, ki je znan po svojem dobrem delu, dela verjetno ne bo zmanjkalo.

Montoya in Vandehey (2003, 25) ob vseh naštetih pozitivnih lastnostih opozarjata, da še tako uspešna OZ zagotovo ne bo prikrila narejenih večjih napak posameznika, ga naredila slavnega ali sama od sebe pripeljala do zastavljenega cilja. Ob tem še svetujeta, naj si posameznik izoblikuje OZ, ko:

- začuti, da ni prepoznaven po svojih dosežkih,
- drugi dosegajo cilje, ki si jih je sam zastavil,
- pride do točke, ko se počuti dovolj odgovornega,
- želi prehiteti svojo konkurenco.

Tudi Shepherd (2005, 597) opozarja na zavajanja, ki jih lahko povzroči zavedanje o OZ. Eno od teh so prav visoka pričakovanja posameznika glede uspeha zaradi OZ. Ta sama po sebi namreč še ne zagotavlja uspeha.

Za razočaranje lahko tako OZ poskrbi tudi v primeru, ko so posamezniki prepričani, da so z njo na okolico naredili resnično dober vtis. Ko ugotovijo, da ni tako, je občutek neuspeha toliko večji. To se pogosto dogaja v virtualnem svetu, v katerem si posamezniki zgradijo novo osebnost, da bi prikrili svoje napake. S tem prekršijo pravilo o verodostojnosti, kar sprva sicer niti ni toliko pomembno, a doživijo zato toliko večji šok v trenutku, ko se morajo na primer z osebo, s katero so se spoznali na spletu, spoznati tudi v resnici. Vtis je namreč v tem primeru precej slabši, kot če bi bili že od vsega začetka do sebe in okolice pošteni (Shepherd 2005, 598).

Navdušenja nad pozitivnimi lastnostmi OZ ne deli Lucy Kellaway (v Frost 2003), kolumnistka časopisa The Financial Times, ki pravi, da gre pri osebnem brandingu za idejo, da ima vsak od nas v lasti svojo kariero in da ne bomo, če se ne bomo zavestno in načrtno izpostavili z vsem, kar imamo, nikoli ničesar dosegli.

## 2.1 Gradnja osebne znamke

»Osebna znamka je kot klasična glasba, zapisana na papirju. Lahko je končana, a ni v celoti uresničena, dokler je na koncertu ne sliši občinstvo« (Montoya 2002, 15).

Osebno znamčenje zajema zelo očitne in eksplicitne tehnike samopoblagovljenja, zato zahteva skrbno in poglobljeno analizo (Lair in drugi 2005, 308). Gradnja osebne znamke mora biti podrobno načrtovan proces. Ta navadno zajema različne faze in korake, ki jih različni avtorji opredeljujejo različno. Khedher (2014, 29) v gradnji osebne znamke identificira tri faze. Prva faza zajema ustvarjanje identitete znamke, pri čemer se mora vzpostaviti jasno razlikovanje osebnosti znamke od drugih osebnosti in množice, ki mora ustrezati pričakovanjem specifičnega ciljnega trga. Druga faza zajema razvoj pozicije znamke, in sicer z razvojem aktivne komunikacije na osnovi identitete znamke in skozi upravljanje vedenja, komunikacije in simbolov znamke. Tretja faza zajema evalvacijo podobe znamke in njene skladnosti z osebnimi in profesionalnimi cilji, pri čemer praksa osebnega znamčenja pomaga pri ustvarjanju konkurenčne prednosti v primerjavi s konkurenti na trgu.

Koncept gradnje osebne znamke se je razvil, ko so obrtniki želeli svoje delo na neki način razlikovati od dela drugih obrtnikov. To so na primer storili z uporabo svojih inicialk, različnih simbolov ali drugih oznak (Dolak 2008, 1).

Proces transformacije osebe v OZ lahko zajema različna marketinška orodja, in sicer prodajni pristop (*sales pitch*), pristop izboljševanja izdelka ali pristop zapolnjevanja trga (Rein in drugi 2006, 11). Prodajni pristop zajema značilno sekvenco govora, katere namen je z načrtovano prodajno predstavitvijo porabnika o čem prepričati oz. ga motivirati za nakupno odločitev. OZ skuša prodati na podlagi specifičnih osebnostnih lastnosti osebe. Pristop izboljševanja izdelka ima drugo strategijo, in sicer izboljševanje specifičnih lastnosti osebe – temelji na pristopu dodajanja vrednosti. Pristop zapolnjevanja trga se pri gradnji in upravljanju OZ orientira glede

na potrebe trga, in sicer skuša lastnosti OZ prilagoditi tržnim specifikam, ne toliko specifikam osebe (Rein in drugi 2006, 11).

Gradnja osebne znamke je med drugim način, s katerim lahko posameznik okolici sporoči, v čem se razlikuje od drugih (Arruda 2002, 6). Povezuje namreč posameznikove strasti, ključne osebne lastnosti in prednosti v kristalno jasno sporočilo, ki se po svojih obljubah razlikuje od sporočila njegovih kolegov in je v sozvočju z njegovim ciljnim občinstvom (Guisseppi 2010). Osebni znamčenje je v življenju veliko bolj učinkovit kot marketing ali prodaja in pomeni uspešen način, kako prehiteti konkurenco. Gre za vplivanje na druge in ustvarjanje znamke na podlagi čustev, zaznav in identitete. Osebni branding je proces, v katerem posamezniki s svojo edinstveno vrednostjo izstopajo iz množice in z doslednim sporočilom dosežejo svoj cilj. Tako se lahko predstavijo kot strokovnjaki na svojem področju, napredujejo na delovnem mestu, pridobijo ugled in verodostojnost ter samozavest (Schawbel 2009, 4).

Kristie Tamsevicius (v Nitish Bhalotia 2002, 4) pravi, da je ustvarjanje osebne znamke zelo podobno ustvarjanju katerekoli druge znamke. Osnovna predpostavka pri osebni znamki je le ta, da ima vsak od nas edinstven dar in različen namen v življenju.

### **2.1.1 Faze gradnje**

Gradnja osebne znamke je dolgotrajen proces. Hubert Rampersad (2008, 35–36) je to pot razdelil na **štiri pomembne faze** in jih označil za osnovne gradnike uspešne in verodostojne osebne znamke, in sicer:

#### **1. faza: Opredelitev in oblikovanje osebnih ambicij**

Osebne ambicije so duša, začetek in jedro vsake osebne znamke. Gre za gorivo osebne znamke, ki zajema osebno vizijo in poslanstvo. V resnici gre za to, da posameznik razišče in ugotovi, kaj so njegove sanje, kdo pravzaprav je, kaj mu je v življenju pomembno, v čem je edinstven in poseben, v čem se razlikuje od drugih in kaj so njegove vrednote. Če vse to zapiše na papir, ima dvakrat več možnosti, da uspešno oblikuje svojo osebno znamko. S tem se strinja tudi Sima Dahl (2013, 71), ki pravi, da je prav vsak dober v nečem. Pomembno je, da posameznik ugotovi, kaj ta stvar je, in poskrbi, da to spozna tudi njegova okolica.



Formulacija posameznikovih ključnih prednosti je tako bistvena za začetek gradnje močne osebne znamke.

## **2. faza: Opredelitev in oblikovanje osebne znamke**

V tej fazi posameznik opredeli in oblikuje verodostojno, izstopajočo, ustrezno, dosledno, smiselno, zanimivo, navdihujočo, prepričljivo, trajno, jasno, ambiciozno in nepozabno osebno znamko in jo uporabi za temelj svojega vedenja in dejanj. Prav zato je pomembno, da si posameznik vzame čas in si na podlagi omenjenega zapiše definicijo svoje osebne znamke, ki je v sozvočju z njegovimi ambicijami, in na podlagi te ustvari zgodbo, s katero bo promoviral svojo znamko.

## **3. faza: Oblikovanje uravnoveženega akcijskega načrta**

Ambicije in osebna znamka posamezniku ne pomagajo, če ta ne ukrepa in vsega skupaj ne uresniči. V tej fazi gre tako za vzpostavitev celovitega in uravnoveženega akcijskega načrta, ki temelji na posameznikovih osebnih ambicijah in potencialu osebne znamke. Le tako lahko namreč posameznik doseže svoje življenjske cilje in cilje osebne znamke. Drugače povedano, gre za prenos ambicij v akcijski načrt, saj le sanjarjenje o uspešni osebni znamki ne prinese uspeha. S pomočjo akcijskega načrta lahko posameznik raste in se razvija ter na koncu celo preveri, kako uspešen je pri tem. Akcijski načrt je namreč pomembno orodje za upravljanje in obvladovanje sebe in svoje osebne znamke. Z njim je med drugim mogoče izboljšati ukrepe za doseganje ciljev, spremljati napredek, določiti nove poti in zgraditi mrežo poznanstev.

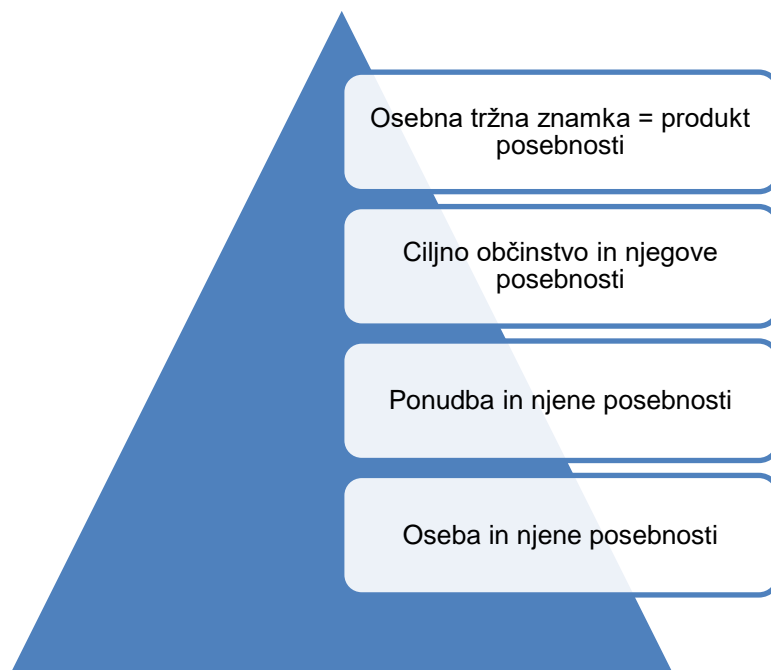
## **4. faza: Izvajanje in negovanje osebnih ambicij, osebne znamke in akcijskega načrta**

Osebne ambicije, osebna znamka in akcijski načrt nimajo nobene vrednosti, če jih posameznik v življenju ne izvaja. Tako je naslednji pomemben korak aktivno izvajanje, vzdrževanje in negovanje ambicij, osebne znamke in načrta. Z osebno znamko je treba ravnati z ljubeznijo in pozornostjo, treba je biti pripravljen na spremembe in svojo vrednost na trgu nenehno preverjati in izboljševati. Posameznik naj ob tem poskuša v svojem delu postati najboljši na trgu. Pomaga si lahko z različnimi medijskimi kanali, svoje delo naj opravlja z ljubeznijo, na področju, na katerem njegovo znanje šepa, naj si pridobi nova znanja in

izkušnje, zgradi naj si močno mrežo poznanstev, se promovira oz. preprosto živi v skladu z obljubami svoje osebne znamke.

S tem se strinja tudi Nitish Bhalotia (2002, 4), ki gradnjo osebne znamke prav tako deli v štiri nivoje, in sicer prvega veže na osebo, drugega na ponudbo, tretjega na občinstvo in četrtega na znamko. Na prvem nivoju moramo odgovoriti na vprašanje, kdo smo, se definirati in identificirati naše posebnosti. Na drugem nivoju moramo opredeliti svojo ponudbo in definirati, kaj počnemo. Na tretjem nivoju se moramo vprašati, kaj želijo naše stranke, in na četrtem nivoju kot rezultat predhodnih sestavimo svojo znamko in z njo upravljamo (glej Sliko 2.1).

**Slika 2.1: Nivoji gradnje osebne znamke**



Vir: Nitish Bhalotia (2002, 4).

### **2.1.2 Koraki**

Z namenom boljše razumevanja, kako in zakaj porabniki oblikujejo močne emotivne odnose do OZ in visoko stopnjo lojalnosti, moramo ugotoviti, kako krepiti občutek avtonomnosti, kompetentnosti in povezanosti. Močan emotivni odnos namreč preprečuje, da bi se porabniki odločali za konkurente oz. da se sploh ne bi odločali, hkrati pa vzpostavlja tudi višjo stopnjo popustljivosti do morebitnih negativnih vidikov osebe in osebne znamke. V osnovi je

bistvenega pomena, da OZ vpeljujemo sistematično, načrtovano in previdno, saj mora načelno obstajati vsaj neka minimalna naklonjenost do osebe oz. OZ, da se lahko razvijejo močni pozitivni občutki (Thompson 2006, 107).

Pri upravljanju OZ se je bistveno zavedati nujnosti čim bolj neposredne in kontinuirane interakcije med porabniki in OZ, saj kontinuirana in neposredna interakcija vzpostavljata povezanost in občutek avtonomije, na osnovi katerih lahko gradimo občutek avtentičnosti (Thompson 2006, 116). Keller s sodelavci (2013, 284) daje pri tem deset osnovnih priporočil za upravljanje osebne znamke, in sicer:

- osredotočenost na gradnike OZ, tj. ime, vzdevek, logotip, simbol, lahko tudi videz, ki (so)oblikujejo identiteto OZ,
- osredotočenost na izjave in dejanja osebe, ki se realizirajo v polju interakcije,
- povezovanje in asociiranje z drugimi osebami, institucijami, simboli ipd., kar podkrepi vsebino OZ,
- graditev zaupanja, ki podpira kredibilnost osebe in OZ, na osnovi katerih je mogoče oblikovati močne emotivne odzive všečnosti in privlačnosti,
- uporaba različnih medijskih kanalov, zlasti uporabna za upravljanje OZ so spletna omrežja in skupnosti,
- nenehno prenavljanje in vlaganje v ključne specifike OZ, ki slednjo ohranja svežo, pomembno in vidno,
- izbira optimalne strategije pozicioniranja na osnovi potenciala OZ, ki ga determinirajo točke razlikovalnih prednosti glede na druge OZ,
- gradnja močne identitete na osnovi razlikovalnih prednosti glede na druge OZ,
- gradnja preproste arhitekture OZ,
- uresničevanje danih obljub in oblikovanje pozitivnih vtisov, ki pripomoreta k ohranjanju in rasti ugleda.

Sicer pa lahko posameznik po besedah Montoye in Vandeheyja (2003, 21) korak naprej v prid svoji OZ stori tudi z naslednjimi ukrepi:

1. S prijatelji, strankami ali zaposlenimi naj se pogovori o tem, kako ga vidijo.
2. Napiše naj seznam lastnosti in sposobnosti, v katerih je najboljši.
3. Seznam naj pokaže prijateljem, znancem. Se z napisanim strinjajo?

4. Napiše naj seznam glavnih konkurentov.
5. Napiše naj seznam stvari, v katerih se razlikuje od svojih konkurentov.
6. Zapiše naj vrednote, interese in lastnosti, ki si jih deli s svojimi strankami.
7. Stranke naj začne spraševati, kaj jim je oseba, ki jih je napotila k njemu, povedala o njem.
8. Zbirati naj začne promocijske materiale ljudi, ki imajo uspešno osebno znamko, in poskrbi, da ne pomenijo več njegove konkurence.

### **2.1.3 Komunikacijska orodja za graditev osebne znamke**

Za uspešno napredovanje proti zastavljenemu cilju naj ima posameznik, glede na to, kaj želi z osebno znamko doseči, strategijo. Uporaba pravilnih komunikacijskih orodij je namreč ena najpomembnejših faz pri graditvi osebne znamke. Bolj kot je močna želja po razvoju uspešne osebne znamke, bolj naj bo izoblikovana tudi strategija, kako to doseči (Werner-Runebjörk v Rahmani in Sarhmaar 2004, 13).

Elmore (2010, 12) spodbuja posameznike, naj izkoristijo različna družbena omrežja, kot so LinkedIn, Facebook in Twitter. Ta so namreč postala ena najpomembnejših platform za posameznikovo samopredstavitve (Vazire in Gosling 2004, 123–132). Ob tem je pomembno, da se omenjenim družbenim omrežjem ne le pridruži, temveč aktivno skrbi za kakovostno vsebino, ki jo tudi redno objavlja.

Da so družbena omrežja pomembna in odličen vir najnovejših novic in praks o vodenju podjetij, se zavedajo tudi najboljši in najbogatejši direktorji na svetu. Število teh tako na družbenih omrežjih iz leta v leto narašča. Med 500 najuspešnejšimi izvršnimi direktorji na svetu jih ima 5,6 odstotka odprt Twitterjev račun. Leto prej jih je bilo na Twitterju 3,6 odstotka. Na LinkedInu jih je aktivnih 27,9 odstotka v primerjavi z letom 2012, ko jih je bilo aktivnih 25,9 odstotka. Prav LinkedIn je tudi družbeno omrežje, ki je bolj priljubljeno pri poslovnih kot splošni populaciji. Število uporabnikov Facebooka se medtem zadnja leta bistveno ne spreminja. Uporablja ga približno 7 odstotkov 500 najuspešnejših izvršnih direktorjev na svetu (Kehoe 2013).

Nič manj pomembno od družbenih omrežij ni niti redno objavljane idej, zamisli in razmišljanj na blogu ali v člankih v strokovnih revijah. S tem si posameznik pridobi

kredibilnost in poskrbi za vtis, da je strokovnjak na svojem področju. Ob rednem objavljanju strokovne vsebine mu tudi ni treba skrbeti, kaj si ljudje mislijo o njem, saj bo sama vsebina nakazovala, da gre za izkušenega strokovnjaka na svojem področju.

Na blogu ali spletni strani lahko posameznik objavi tudi svoj življenjepis, ki prav tako spada med uspešna komunikacijska orodja za graditev močne osebne znamke. Pri tem je pomembno, da posameznik svoj življenjepis redno dopolnjuje in poskrbi, da ga je na spletu lahko najti. To stori tako, da ga poveže s svojimi računi družbenih omrežij. Poleg tega lahko življenjepis, ki ga objavi na spletu, doda najrazličnejše posnetke in priznanja in tako ustvari pri ljudeh občutek, kdo v resnici je (Elmore 2010, 13).

Spletni profili osebam pomagajo pri raziskovanju in evalvaciji lastnih identitet in iz njih izhajajočih identitet njihovih blagovnih znamk. V tem raziskovanju do določene stopnje omogočajo tudi anonimnost, in tako lahko posameznik sprva zgolj poskuša različne pristope in različne ideje (Suler 2005, 185).

Trženje osebne znamke od ust do ust velja že od nekdaj za uspešno orodje. Schawbel (2009, 8) je prepričan, da je to eno najpomembnejših orodij, saj pri gradnji posameznikove osebne znamke sodelujejo njegovi najbližji, in sicer družina, prijatelji, sodelavci. Pri trženju od ust do ust je govor tako o posamezniku kot tudi njegovem produktu oziroma storitvah in podjetju. Posameznik lahko to spodbudi predvsem s svojimi odnosi, dejanji in dosežki.

Koristno je vključevanje v omrežja, v katerih posameznik spoznava nove ljudi, sodeluje na konferencah ali strokovnih dogodkih, se predstavlja v krogu sodelavcev, za stranke in partnerje. Sonja Šmuc (Krajnović 2011) ob tem sicer opozarja, da je biti samo član društva premalo, saj je to le vstopnica za razvoj osebne znamke. »Če se udeležujete dogodkov, je smiselno na njih tudi izraziti lastno mnenje, se oglasiti. Predvsem pa koristi, če ste pripravljeni svoje sposobnosti in znanja vlagati v strokovno delovanje, ki koristi tudi širši skupnosti. Tako postajate širše prepoznavni vi in vaša strokovnost in vaše mnenje postane vplivnejše« (Krajnović 2011).

Ko gre za osebna srečanja, Schwabel (2009, 12) omenja nekaj temeljnih pravil, ki zagotavljajo uspešno mreženje:

- Posameznik naj poskrbi za močan in privlačen prvi vtis.

- Posameznik naj si poskusi zapomniti vsaj tri informacije o človeku, ki ga je spoznal, vključno z imenom.
- Posameznik naj se med pogovorom zaveda čustev ljudi okoli sebe.
- Posameznik naj poskrbi za kreativen način, prek katerega spodbuja ljudi okoli sebe, in ti mu bodo to vrnil.
- Posameznik naj bo aktiven poslušalec in naj z zanimanjem posluša, kaj imajo povedati drugi.

Predvsem s prvim omenjenim pravilom, da naj posameznik poskrbi za dober vtis, se strinjata tudi Arruda in Dixson (2007, 149). Kot pravita, je dober prvi vtis nujen ob prav vsaki priložnosti. Temu prikimavata tudi Wee in Brooks (2010, 45–62). Nasmeh, mimika, drža, način uporabe rok in oči so med pogovorom izjemnega pomena. Sem spadata tudi ton glasu in za določen dogodek pravilno izbrana obleka. Vse to pomembno vpliva na uspešno osebno znamko posameznika.

Raziskave, ki sta jih opravila Arruda in Dixon (2007, 149), so pokazale, da je potrebnih še nadaljnjih 18 srečanj, da nekdo spremeni prvi vtis o posamezniku. Dober prvi vtis je tako ključnega pomena, saj med drugim razkrije, kako posameznik dojema svet okoli sebe.

Pri oblikovanju osebne znamke je pomembno tudi raziskovanje samega sebe. Dober pristop omogoča analiza SWOT (osebne prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti, grožnje), s pomočjo katere lahko posameznik oceni, katere lastnosti oziroma prednosti bo krepil in jih tako uravnovesil glede na svoje pomanjkljivosti. Kot uspešen in učinkovit pristop se tu izkazuje osebno mentorstvo ali trenerstvo (Krajnović 2011).

### **3 KORPORATIVNA ZNAMKA PODJETJA**

Diplomsko delo smo do zdaj posvetili razlagi, kaj osebna znamka je in kako oz. na kakšen način graditi uspešno osebno znamko, sledi povezava med osebno znamko in podjetjem. Bistvo naloge je namreč prav v tem, kako doseči, da posameznik s prepoznavno osebno znamko razbremeni druge posameznike v podjetju in posledično pripomore k uspešnejši znamki podjetja. Na tem mestu je nujen tudi obraten prenos, torej kako lahko podjetje pomaga

posamezniku do čim bolj uspešne osebne znamke. V tem poglavju bomo tako skušali razložiti povezavo med posameznikovo osebno znamko in podjetjem, ki posledično vpliva tudi na potencialne potrošnike oziroma stranke.

Znamka je srce in duša vsakega uspešnega podjetja. Lahko pomeni ugled, prestiž, kakovostno blago ali storitve, obljubo po napredku in nečem novem, zvestobo, konsistentnost. Njen bistveni element, celo cilj, je prepoznavnost (Setnikar 2013). Balmer in Gray (2003, 978) razlikujeta korporativno in izdelčno blagovno znamko ter kot osnovo za korporativno znamko (v nadaljevanju KZ) izpostavljata vrednote in naklonjenost ustanoviteljev, lastnikov, vodstev in zaposlenih, medtem ko vrednote izdelčne blagovne znamke opredeljujeta kot načrtovane. Murray korporativno znamko podjetja opredeljuje nekoliko širše (2000, 79): »Znamka je vse, kar je kakor koli povezano z bistvom podjetja – direktor, vsi zaposleni, izdelki, podjetje, logotip, fizična vizualna znamenja, glas, ugled, asociacije in pripisi, percepcija kupcev in vsota vseh vrst komunikacije v podjetju. Je vsaka inkarnacija, vse, kar je živega, vsaka sekunda življenja organizacije.«

Da je znamka veliko več kot zgolj ime izdelka ali organizacije, se strinjata tudi Simoes in Dibb (2001, 217). Menita namreč, da je KZ utelešenje celotnega spleta fizičnih in socialnopsiholoških lastnosti in prepričanj. Da mora znamka omogočiti komunikacijo s porabnikom, spodbuditi medsebojne odnose, vzbuditi zaupanje in spoštovanje ter racionalne, čustvene, funkcionalne in simbolne asociacije, pa pravi Biel (1992, 6–12). Pri tem je pomembno tudi, da KZ znamka ne predstavlja le podjetja, ampak tudi njegovo dediščino, vrednote, kulturo, zaposlene in njegovo strategijo (Aaker 2004, 16).

KZ predstavlja osnovno orodje oz. komunikacijsko sredstvo, s katerim podjetje sporoča vrednosti svoje ponudbe. V prvi vrsti namreč omogoča diferenciacijo v odnosu do konkurenčnih podjetij in povečuje spoštovanje, zvestobo podjetju (Balmer in Gray 2003, 974). KZ postajajo tako že desetletja vse bolj pomembne tako z vidika podjetja kot z vidika porabnika, in številna podjetja z uspešnimi izdelčnimi blagovnimi znamkami se odločajo tudi za gradnjo korporativne blagovne znamke. Vzrok za povezovanje KZ podjetja in blagovne znamke izdelkov je lahko v obrambni vrednosti korporativne znamke, ki postaja v zadnjem času za podjetje veliko pomembnejša kot sama podoba in identiteta (Kapferer 2008, 28).

OZ ni zgolj strateško orodje za razvoj poslovanja posameznika, ampak tudi za razvoj poslovanja organizacije, ki ji posameznik z OZ pripada. Ustvarjanj in upravljanj OZ ne uporabljajo samo posamezniki, temveč tudi podjetja in druge organizacije ter skupnosti, kot so športne ekipe ali religiozne skupine, ki jim ustvarjanje povezave z OZ pomaga pri doseganju njihovih skupnih ciljev (Kotler in drugi 2005). Pojav identitete, podobe in ugleda posameznikov in podjetij ima v poslovanju številnih podjetij pomembno vlogo in v praksi prihaja do medsebojne integracije tovrstnih pojavov (Štorgelj 2008, 46).

### **3.1 Prenos osebne znamke na znamko podjetja**

Znamko podjetja lahko ustvarimo na osnovi različnih izhodišč in eno izmed njih je tudi osebna znamka. Montoya in Vandehey (2003) sta prepričana, da je osebna znamka močnejša od znamke podjetja, kar podkrepita z naslednjimi razlogi:

- posameznikom zaupamo bolj kot podjetjem,
- posamezniki lahko izgubijo več kot podjetje,
- posamezniki so bolj odgovorni kot podjetje,
- posameznikom ni vseeno, medtem ko podjetjem je.

Prvi razlog potrjuje dejstvo, da si naključni uporabnik na spletni strani podjetja poleg naslovnice največkrat ogleda zavihek, v katerem je predstavljena ekipa podjetja (Maynard 2013). Gre preprosto za to, da si ljudje, ki iščejo neko storitev, želijo podatka ne samo o ponudbi, temveč tudi, kdo bo za storitev poskrbel oziroma je zanjo odgovoren. Bolj kot so ti posamezniki prepoznavni po svoji strokovnosti, uspešnosti in drugih podobnih kvalitetah, več je možnosti, da se bo posameznik odločil za storitve tega podjetja.

Primer takšnega podjetja je družba Virgin, pri kateri je na spletni strani pod ekipo zapisano tudi ime prepoznavnega in uspešnega britanskega podjetnika Richarda Bransona. Rezultat tega je, da je ob njegovem imenu in ugledu vsakemu posamezniku lahko jasno, kakšne kvalitete se od podjetja lahko pričakuje.

Vodilni v podjetjih naj se tako zavedajo, da lahko osebna znamka posameznikov precej pripomore k močni znamki podjetja. Prav zato naj bi podjetje svoje zaposlene spodbujalo k oblikovanju uspešnih osebnih znamk.



»Vse se vrača na prepoznavanje vrednosti svojih zaposlenih, in eden načinov, kako preseči nove konkurenčne grožnje, je, da prepoznate svoje najdragocenejše premoženje, najpomembnejše oglaševanje: svoje ljudi. Oni so tisti, ki naredijo razliko in večkratno povrnejo vašo naložbo« (Lowry v Bauman 2005, 48).

### **3.2 Prenos znamke podjetja na osebno znamko**

Na drugi strani lahko tudi ugled podjetja precej pripomore k posameznikovi osebni znamki. Poleg zavihka o ekipi na spletnih straneh podjetij so pomembni tudi zasebni profili in objave posameznikov, zaposlenih v določenem podjetju, na Facebooku, Twitterju, LinkedInu ali blogu. Če se bodo ti posamezniki na svojih profilih izkazali za zaupanja vredne, obstaja večja možnost, da se bodo ljudje odločili za storitve tega določenega podjetja.

Ob tem je pomembno, da imajo zaposleni pozitiven odnos do podjetja in njegovih vrednot. Da je KZ podjetja odvisna tako od odnosa do strank kot tudi do zaposlenih, se vse bolj zavedajo tudi podjetja (Oakner 2004, 2–3). Lowry (v Bauman 2003, 47) ob tem dodaja, da je znamka lahko uspešna in ji uspe razviti ves svoj potencial le, če jo zaposleni resnično razumejo, vanjo verjamejo in jo živijo.

DeMers (2013) je naštel nekaj preprostih primerov, kako lahko posameznik s pomočjo znamke podjetja uspešno gradi tudi osebno znamko:

1. Posameznik naj ob predstavitvi podjetja na konferencah, družbenih omrežjih, v člankih in podobnih javnih pojavljanjih izpostavi tudi svoje ime in položaj oz. delovno mesto, ki ga v podjetju zaseda.
2. Posameznik naj predvsem na družbenih omrežjih uporabi svojo fotografijo in ne le logo podjetja. Raziskave so namreč pokazale, da računi z uradno fotografijo podjetja niso najbolj sprejeti.
3. Posameznik naj zahteva, da ga uredniki pod vse članke ali druge dokumente, pri katerih je sodeloval in so objavljeni, podpišejo.
4. Posameznik naj izkoristi priložnosti in se konferenc udeleži tudi kot govorec. S tem bo pridobil dodatno kredibilnost, ljudje ga bodo lahko spoznali osebno, sam pa bo imel možnost spoznati partnerje s področja, v katerem deluje.

5. Posameznik naj o svojem področju piše kolumno ali blog in tako opozori nase, na svoje znanje. Na ta način si lahko pridobi kredibilnost in prepoznavnost, poleg tega pa lahko poskrbi, da se tudi njegovo podjetje, ki ga omenja v svojih zapisih, od časa do časa pojavi v medijih.

## 4 PRIMERI USPEŠNIH OSEBNIH ZNAMK

»Vaša znamka ali vaše ime je vaš ugled. V življenju se morate zanj boriti, kot da vam pomeni vse na svetu. Nič ni pomembnejšega« (Richard Branson).

Imeti močno, dobro, uspešno OZ je v današnjem svetu precejšnjega pomena. Močna OZ je postala celo ključna za osebni uspeh. Tega se zelo dobro zavedajo Oprah Winfrey, Tiger Woods, Michael Jordan, Donald Trump, Richard Branson, Madonna in Bill Gates ter številni drugi vplivni posamezniki, ki so se z načrtno strategijo povzpeli med najuspešnejše ljudi na svetu (Rampersad 2008, 34). Uporaba znamčenja se tako razteza tudi na znamčenje oseb, kar presega razumevanje marketinške funkcije le na ravni organizacije. Osebno znamčenje je vse bolj razširjeno in se bo zaradi trendov in razvoja v okolju zelo verjetno še naprej pospešeno.

Močna osebna znamka jasno opredeljuje, kaj je njen namen. Iz tega izhaja, da je oseba z močno in uspešno znamko po določeni stvari, navadi, dejanju prepoznavna in jasna, za svoja dejanja je pripravljena premostiti ovire in ostati zvesta sebi in svojim vrednotam. Za osebo z uspešno osebno znamko je značilno tudi, da ji ni vseeno za okolico, ljudi okoli sebe in da je pri svojih dejanjih dosledna in predvidljiva. Posledično ji ljudje zaupajo, saj vedo, kaj lahko od nje pričakujejo (McNally in D. Speak 2009; Arruda 2009).

Med znane osebe, ki se lahko pohvalijo z uspešno osebno znamko, zagotovo sodi podjetnik Richard Branson. Kako vplivna je njegova osebna znamka, dokazuje dejstvo, da ga je televizijska mreža CNN, ko je pripravljala poročilo o naftni krizi, poklicala za mnenje, čeprav pri svojih številnih projektih še ni začel v celoti uporabljati obnovljivih goriv. Nekateri strokovnjaki so se ob tem razpisali, da je povabilo osebe na intervju o temi, s katero se sploh še ne ukvarja, resničen pokazatelj, kako uspešna je njena osebna znamka.

OZ znanih športnikov in trenerjev predstavlja eno od glavnih tipov OZ, saj je fenomen visoko vidne osebe skupen veliko različnim športom. Vsi znani športniki in športni trenerji pri tem nimajo dobro osnovane OZ, vendar so športni uspehi ali kako drugače osnovana vidnost posameznika ali ekipe najboljše izhodišče za oblikovanje OZ. Za graditev OZ sta poleg vidnosti potrebni še specializacija in diferenciacija, tj. razlikovanje izbranega posameznika znotraj izbranega športa od drugih posameznikov na istih položajih v tem športu. Bistveno orodje pri ustvarjanju OZ v športu je medijska izpostavljenost, vendar jo morajo podpreti tudi drugi atributi razlikovalne prednosti posameznika, sicer njegova izpostavljenost upada glede

na športne uspehe (Parmentier in Fischer 2012, 114–118). Športni dosežek tako ne zadostuje za graditev OZ, temveč je treba pri ustvarjanju visoke stopnje povezanosti med porabniki in OZ izpostaviti tudi njegovo osebnost in osebnostne specifike (Kline 2006, 12).

Kot primere karizmatičnih oseb z močnimi osebnimi znamkami predstavljamo nogometna trenerja Alexa Fergusona in Joseja Mourinha in košarkarskega trenerja Phila Jacksona. Alexa Fergusona poznamo kot vodjo na igrišču in zunaj njega in ambasadorja kluba, ki je igral ključno vlogo pri razvoju kluba v najmočnejšo franšizo v zgodovini športa. Je zaščitni znak kluba, v katerem je kot trener delal kar 27 let. Jose Mourinho najbrž velja za najbolj karizmatičnega trenerja v zgodovini nogometa, Phil Jackson pa za najbolj markantnega in tudi najbolj cenjenega košarkarskega trenerja na svetu.

#### **4.1 Alex Ferguson**

Alexander Chapman Ferguson je rojen leta 1941. Igral je na mestu napadalca v škotski ligi, kjer je odigral 317 prvenstvenih tekem. Po koncu igralske kariere se je zaposlil kot trener in med letoma 1985 in 1986 deloval kot selektor škotske reprezentance. Leta 1986 je začel voditi Manchester United, kjer je svojo trenersko funkcijo opravljal vse do upokojitve leta 2013. Klub je v tem času vodil na 1500 tekmah, pri čemer je dosegel 895 zmag, 338 remijev in 267 porazov. Kot trener Manchester Uniteda je dvakrat osvojil Ligo prvakov, enkrat Pokal UEFA in enkrat evropski superpokal, kar trinajstkrat naslov prvaka v Premier League in desetkrat angleški superpokal, petkrat FA pokal in štirikrat ligaški pokal (SoccerBase 2016).

Svojo legendarno kariero Ferguson pripisuje optimizmu, tega pa delavskim koreninam oz. skromnim življenjskim začetkom, ki so po njegovem mnenju lahko del razloga, da človek v življenju uspe. Bistven za njegov uspeh je gotovo občutek za delo z ljudmi in izjemne sposobnosti vodenja. Pri svojem delu je sledil načelu odkritosti, s katero je igralce motiviral za prevzemanje odgovornosti za svojo igro in rezultat. Odkrito je hvalil in odkrito je podajal kritiko, s čimer je dosegal širok razpon odziva in širok manevrski prostor za vodenje. Pri delu je uporabljal tudi psihološke mehanizme in trike, kot je samoizpolnjujoča se napoved. Tako igralce kot nasprotnike je s ponavljanjem iste trditve prepričal, da so vanjo verjeli in jo ponotranjili, tako se je začela izpolnjevati. Eno Fergusonovih načel je bilo izogibanje konfliktu, če pa vseeno nastane, je po njegovih izkušnjah za trenerja najbolj bistveno ohraniti

neizpodbitno avtoriteto. Pri tem si je Ferguson pomagal tudi tako, da je vnaprej vadil suverenost svojih odzivov, govorov in dejanj (Ferguson 2014).

## 4.2 Jose Mourinho

José Mário dos Santos Félix Mourinho je portugalski nogometni trener, rojen leta 1963. Sprva je delal kot učitelj športne vzgoje na osnovni šoli, v zgodnjih 90. letih pa je dobil službo kot trener mlajše selekcije Vitória de Setúbal in dosegel položaj pomočnika trenerja ekipe Estrela de Amadora. Leta 1992 je sprejel službo prevajalca za enega najboljših trenerjev tistega časa sira Bobbyja Robsona, ki je takrat treniral Sporting CP iz Lizbone. Mourinho je začel Robsonu postopoma pomagati tudi pri sestavi ekipe in načrtovanju taktik. Ko so Robsona leta 1993 odpustili, mu je Mourinho sledil v FC Porto in nadaljeval delo kot njegov prevajalec in svetovalec. Čez dve leti sta se z Robsonom odpravila v Barcelono, kjer se je Mourinho kot prevajalec začel učiti katalonščine in s tem postal eden pomembnejših članov Barcelonine strokovne ekipe. Ko je Robsona čez eno leto zamenjal Louis van Gaal, je Mourinho prevzel vodenje druge ekipe Barcelone, hkrati pa mu je van Gaal občasno zaupal tudi Barcelonino prvo ekipo. Leta 2000 je nato Mourinho postal trener Benfice, leto zatem je prevzel vodenje moštva Uniao de Leiria, leta 2002 pa začel voditi Porto. Čez dve leti je prevzel Chelsea F.C., 2008 Inter, 2010 Real Madrid, leta 2013 pa se je vrnil nazaj k Chelseaju, s katerim je sodelovanje prekinil leta 2015 (Biography Online 2016).

Med Mourinhove največje uspehe lahko štejemo, da ga je Mednarodna zveza za nogometno zgodovino in statistiko (IFFHS) trikrat (2004, 2005 in 2010) izbrala za najboljšega trenerja na svetu. Leta 2010 ga je kot najboljšega trenerja na svetu okronala tudi mednarodna nogometna zveza (FIFA), poleg tega pa je eden izmed petih trenerjev na svetu, ki jim je Ligo prvakov uspelo osvojiti z dvema različnima kluboma. Ko je leta 2012 z Real Madridom dosegel naslov državnega prvaka, je postal tudi prvi trener, ki mu je uspelo osvojiti tri najmočnejše evropske lige, tj. špansko, italijansko in angleško (World Soccer 2015). Skrivnost njegovega uspeha sta gotovo karizma in samozavest, od večine drugih trenerjev ga ločijo tudi njegove izjemne komunikacijske sposobnosti. Poleg tega, da tekoče govori štiri jezike, svoje komunikacijske sposobnosti s pridom uporablja tudi pri sodelovanju z mediji, prek katerih učinkovito pritiska na nasprotnika. Neredko je avtor različnih kontroverznih izjav, za katerimi stoji tudi ob zgražanju svojih številnih nasprotnikov. Mourinho tako podobno kot Ferguson ne kaže svoje

šibke strani in vedno nastopa izjemno samozavestno, prepričano in zavzeto (Pereira in Luz 2014).

### 4.3 Phil Jackson

Philip Douglas Jackson je bil rojen leta 1945. Aktivni igralec v NBA je bil do leta 1980. Kot trener je sprva prevzemal ekipe v nižjih ligah, kot sta CBA (Continental Basketball Association) in BSN (National Superior Basketball Poerto Rica). Kot asistent trenerja Douga Collinsa je v NBA prvič nastopil leta 1987 in leta 1989 prevzel mesto glavnega trenerja Chicago Bullsov. V devetih sezonah je ekipo vodil do šestih naslovov prvakov. Leta 1989 je Jackson zapustil Bullse in leta 1999 prevzel ekipo Los Angeles Lakers, ki je med letoma 2000 in 2011 pod njegovim vodstvom osvojila pet prvenstev. Jackson je tako postavil rekord 11 osvojenih prvenstev in drži najvišjo kvoto zmag med vsemi NBA-trenerji. Jackson je prejemnik priznanja Roughrider Award Severne Dakote (1992), leta 2007 je bil vključen v Košarkarsko dvorano slavnih in leta 1996 na 50. obletnico NBA imenovan za enega največjih trenerjev v zgodovini lige (NBA 2016).

Jackson je znan po svoji uporabi trikotnega napada trenerja Texa Winterja in holističnem pristopu k trenerstvu, katerega načela je črpal iz vzhodne filozofije in zaradi katerega se ga je prijel vzdevek »zen mojster«. Kot eno vodilnih sil svojega življenja in dela navaja monografijo Roberta Pirsiga *Zen in umetnost vzdrževanja motornega kolesa*, prav tako pri delu uporablja duhovne prakse ameriških domorodcev, ki jih opisuje v svoji knjigi *Sacred Hoops* (prev. *Sveti obroči*) (Callagy 2009). V svoji trenerski praksi je uporabljal različne rituale in tehnike čuječnosti, s katerimi je pomirjal in motiviral igralce. Veliko pozornost je namenjal »ekipni kemiji« in igralce, tudi izjemne, kot je Michael Jordan, učil nesebičnosti, čeprav je to pomenilo izgubiti zmagovalno točko. Jackson je znal tako ekipo sestaviti iz zelo različnih igralcev in njihov ekipni duh utemeljiti na medsebojnem zaupanju in medosebni sinhronizaciji. Igralce, kot je Dennis Rodman, in podobne »svoje glave« posameznike je znal naučiti, da so se posvetili nečemu večjemu od njih samih, in uporniške posameznike, kot je bil Kobe Bryant, preoblikoval v zrele vodje zmagovalnih ekip (Jackson in Delehanty 2014).

#### 4.4 Analiza uspešnosti

Pri analizi uspešnosti predstavljenih OZ ugotavljamo osebnostne lastnosti oz. lastnosti trenerjev, njihove sposobnosti in strategije. Pri tem vidimo, da med uspešnimi OZ ni vsebinskih podobnosti, je pa pri vsakem posebej zlahka izpostaviti zelo močne karakteristike. Fergusonove osebnostne lastnosti zajemajo zlasti optimizem in njegov delavski izvor oz. skromne življenjske začetke, Mourinhove njegovo izjemno karizmatičnost, samozavest in kontroverznost, Jacksonove pa njegovo duhovnost. Vse osebnostne značilnosti se pri tem bistveno razlikujejo, vse pa omogočajo gradnjo močne OZ. Nekoliko drugače je s sposobnostmi trenerjev, ki so si relativno podobne: v glavnem gre za izjemne sposobnosti dela z ljudmi in komunikacije. Vsak od trenerjev ima pri tem določene posebnosti. Zlasti Mourinho izstopa po svojih izjemnih komunikacijskih sposobnostih, ki jih ne uporablja zgolj neposredno pri delu trenerja, ampak tudi pri komunikaciji z mediji, prek katerih uresničuje nekatere svoje strategije. Posebne sposobnosti ekipnega dela in dela s problematičnimi igralci so zaščitni znak Jacksonove OZ. S svojimi sposobnostmi oblikuje strategije, ki prav tako zavzemajo večji del identitete njegove OZ. Povezane so z vzhodno filozofijo in različnimi duhovnimi praksami, iz katerih črpa zanimive tehnike in metode dela z igralci. Jacksonove strategije so za področje športnega trenerstva zelo posebne, odvisne pa so od njegovih osebnostnih preferenc. Nekoliko posebne so tudi Mourinhove strategije, ki izhajajo iz njegovih osebnostnih lastnosti, zajemajo pa manipulacijo in pritiskanje na nasprotnika in vzbujanje pozornosti. Zaradi posebnosti prav tako gradijo identiteto Mourinhove OZ. Fergusonove strategije so veliko bolj tradicionalne, vendar je njegova OZ kljub temu enako močna in uspešna. Iz teh primerjav vidimo, da nikakor ne moremo govoriti o enotnem receptu za razvoj OZ in da tudi sama identiteta ne izhaja vedno z istega področja.

Področja, s katerih OZ trenerjev črpajo svojo identiteto in moč, se namreč razlikujejo, tako kot se razlikujejo vsebine posameznih področij. Analiza uspešnosti kaže, da Fergusonova OZ izhaja zlasti iz njegovih delovnih strategij, Mourinhova OZ pa predvsem iz njegovih osebnostnih lastnosti in komunikacijskih sposobnosti. Tudi Jacksonova OZ izhaja iz njegovih osebnostnih lastnosti, vendar le posredno, saj te pogojujejo izbor zelo specifičnih strategij, ki so temelji identitete in razlikovalne prednosti njegove OZ.

**Tabela 4.1: Analiza uspešnosti primerov uspešnih OZ**

	Alex Ferguson	Jose Mourinho	Phil Jackson
Osebnostne lastnosti	Optimizem Delavske korenine oz. skromni življenjski začetki	Karizma Samozavest Kontroverznost	Duhovnost
Sposobnosti	Občutek za delo z ljudmi Izjemne sposobnosti vodenja	Izjemne komunikacijske sposobnosti Govori štiri jezike Interakcija z mediji	Delo z ekipami Ustvarjanje timskega duha Obvladovanje »svoje glavih« igralcev
Strategije	Psihološki triki (tehnika ponavljanja, samoizpolnjujoča se napoved) Ohranjanje neizpodbitne avtoritete Veliko vaje in priprav Načrtovanje odzivov, govorov in dejanj Odkritost pri hvali in kritiki Uporaba hvale in kritike za doseganje širokega razpona motiviranja Dajanje zgleda z lastnim primerom Uporaba tehnike ponavljanja Izogibanje konfliktu z namenom ohranjanja avtoritete	Pritiskanje na nasprotnika prek medijev Ne kaže šibkih strani Samozavestni nastop Prepričanost in zavzetost	Črpanje iz vzhodne filozofije Duhovne prakse Rituali in tehnike čuječnosti Ekipne tehnike



## 5 ŠTUDIJA PRIMERA TRENERJEV PODJETJA TBA

### 5.1 METODOLOGIJA

#### 5.1.1 Raziskovalna vprašanja

Jeremy Goldman (2015) se je v enem od svojih člankov razpisal o razlogih, zakaj bi moral vsak posameznik poskrbeti za uspešno prepoznavno osebno znamko. Eden od njih je po njegovem mnenju, da se vse več uspešnih posameznikov odloča za samostojno podjetniško pot. V tem primeru stopajo iz varnega zavetja dozrajšjega podjetja in je za njihov uspeh na trgu precejšnjega pomena prav njihovo ime oziroma prepoznavnost njihove osebne znamke.

Tako postavljamo prvo raziskovalno vprašanje: **Kako prepoznavna je trenutna osebna znamka izbranih trenerjev v podjetju TBA?**

Jeremy Goldman (2015) v svojem članku z naslovom *Sedem razlogov, zakaj morate poskrbeti za svojo osebno znamko* piše še, da mora posameznik skrbeti za razvoj in prepoznavnost svoje znamke, tudi če je že več let zaposlen v istem podjetju in tega v prihodnje ne namerava spremeniti. Kot pravi Goldman, posameznik s tem pridobiva vrednost in posledično s svojo prepoznavnostjo ostaja pomemben člen podjetja, saj ne nazadnje tekmuje tudi z vse bolj prodornimi mlajšimi sodelavci.

Tako postavljamo drugo raziskovalno vprašanje: **Kako lahko načrtno ustvarimo močnejšo in prepoznavnejšo osebno znamko izbranih izobraževalnih trenerjev TBA, se pravi, kateri so ključni koraki za razvoj oziroma graditev prepoznavne osebne znamke?**

#### 5.1.2 Metoda raziskovanja

V empiričnem delu opravljamo študijo primera oz. empirično raziskavo pojava osebne znamke znotraj realnih in dejanskih okoliščin in tako skušamo pojasniti vzročno-posledične povezave med pojavi in okoliščinami (Yin 2013, 4). Za raziskovanje uporabljamo interpretativno paradigmo s poudarkom na proučevanju subjektivnih doživetij posameznikov in na ugotavljanju pomenov, ki jih posamezniki pripisujejo posameznim dogodkom. Pri tem

smo pozorni tudi na subjektivne poglede raziskovalca na proučevane razmere. Skladno z idiografskim in fenomenološkim pristopom poudarjamo razumevanje raziskovanih okoliščin, procesov, odnosov, ravnanj in drugega z vidika njihovih udeležencev (Starman 2013, 68). Kot enoto raziskovanja smo izbrali primer oz. posameznike organizacije s praktično problematiko, ki nas zanima in s katerimi smo v dinamičnem odnosu (Mesec 1998, 55).

Osnova študije primera so lahko kvalitativne ali kvantitativne strategije oz. kombinacije obeh; izbira pa je odvisna od narave preučevanega pojava. Glavno raziskovalno orodje in najpomembnejši vir informacij v študiji primera pa navadno predstavlja intervju (Yin 2013, 89). V sklopu študije primera smo opravili intervjuje z desetimi izobraževalnimi trenerji iz podjetja TBA, med njimi z direktorjem podjetja Danijem Polajnarjem. Prav tako smo poglobljeni intervju opravili z izbranimi trenerjema, ki sta sama razkrila, koliko se posvečata načrtni gradnji osebne znamke, kakšni so razlogi, da temu ne posvečata več časa in kaj nameravata na tem področju spremeniti, da bo njuna osebna znamka postala prepoznavnejša.

Z intervjuji z izobraževalnimi trenerji ugotavljamo lastnosti, ki naj bi bile ključne za uspešnega izobraževalnega trenerja, ključne lastnosti, ki jih izbrana izobraževalna trenerja že imata, oz. lastnosti, ki naj jih izbrana izobraževalna trenerja izboljšata in si posledično zgradita močno osebno znamko. Poleg tega prihajamo s pomočjo izbrane metode tudi do ključnih razlogov, zakaj se izbrana izobraževalna trenerja ne posvečata gradnji osebne znamke toliko, kot bi si to želela oz. bi bilo to potrebno.

Za metodo poglobljenega intervjuja smo se odločili, ker je dovolj odprt, da respondentu omogoča osebno izražanje mnenj in videnj (Mediana 2015). »Poglobljeni intervju se od navadnih anket razlikuje po tem, da osnova za spraševanje ni vnaprej pripravljena in vprašalnik ni strogo formuliran. Anketar svojo vlogo opira na mnogo manj standardizirano vodilo oziroma spisek vprašanj in ima možnost tako vsebinsko razporeditev problemov kakor tudi obliko vprašanj v celoti prilagoditi situaciji« (Toš 1975, 437).

Na osnovi pogovorov smo oblikovali transkripte. Te podrobno analiziramo z metodo kod, in sicer uporabljamo vnaprej določene in empirične kode. Vnaprej določene kode smo določili pred pregledom transkriptov na podlagi teorije in raziskovalnih vprašanj. Empirične kode smo oblikovali ob pregledu besedila, pri čemer smo se osredotočili na ponavljajoča se sporočila, poudarjena in nasprotujoča si sporočila (Gibson in Brown 2009).

Vnaprej določene so:

- [1.1.1] posebnosti osebe, [1.1.2] posebnosti ponudbe, [1.1.3] posebnosti odnosa do občinstva
- [1.2.1] izpostavljanje drugačnosti, [1.2.2] izpostavljanje superiornosti, [1.2.3] izpostavljanje avtentičnosti

Empirične kode, oblikovane ob pregledu transkriptov in pri osredotočanju na ponavljajoča se, poudarjena in nasprotujoča si sporočila, so:

- [2.1.1] lastnosti uspešnega trenerja, [2.1.2] lastnosti uspešnega trenerja pri trenerjih X in Y
- [2.2] pomen OZ
- [2.3.1] napotki za strategije za razvoj OZ, [2.3.2] kanali za razvoj OZ
- [2.4.1] vpliv OZ trenerja na KZ podjetja, [2.4.2] vpliv KZ podjetja na OZ trenerja ter [2.4.3] negativni vplivi.

### **5.1.3 Predstavitev podjetja**

Teambuilding akademija (TBA) je bila ustanovljena leta 2008 kot družba za izobraževanje in doživljajski turizem. Ukvarja se z izobraževanjem na področju timskega dela in s pripravo, organizacijo modernih in inovativnih aktivnosti, programov in dogodkov. Posveča se tudi dolgoročnemu razvoju timskega dela znotraj organizacije z modernimi in inovativnimi orodji ter metodami. Izbor aktivnosti med drugim obsega delavnice in treninge za time, razvojne programe za vodstvene time, seminarje in predavanja, sodelovanje na konferencah, svetovanje pri razvoju timskega dela, ocenjevalni center, prenos vrednot na zaposlene, dolgoročni razvoj timskega dela, aktivne timske programe, kreativne in inovativne programe, interaktivne strateške igre, kratke timske popestritve, kulinarične timske izkušnje, zabavne in večerne aktivnosti (TBA 2015).

TBA je od leta 2012 tudi del globalne mreže Catalyst Global, svetovno priznanih organizatorjev serije inovativnih in atraktivnih timskih programov in dogodkov, in je ekskluzivni ponudnik Catalystovih programov za Slovenijo in Avstrijo (TBA 2015).

Direktor in soustanovitelj TBA je Dani Polajnar, ki se že 15 let aktivno ukvarja z raziskovanjem skupinske dinamike in komuniciranja. Dr. Luka Jan, ki je v podjetju že od vsega začetka, je programski direktor in vodja trenerske ekipe TBA. To sestavljajo certificirani izobraževalni trenerji s področja timskega dela in zanesljivi strateški partnerji, ki omogočajo izvedbo strokovnih in nadpovprečnih izvedb vseh aktivnosti. Podrobnejši opis izobraževalnih trenerjev in preostalih zaposlenih v podjetju je mogoče najti na spletni strani [www.tba.si](http://www.tba.si), na kateri so med drugim predstavljene vrednote, ki jim zaposleni pri svojem delu sledijo. To so: Prestopamo meje, sinergija je naša energija, detajli naredijo celotno sliko popolno, smo najboljši v tem kar počnemo in iskričnost vedno in povsod (TBA 2015).

V letih 2011 in 2013 je Teambuilding akademija prejela prestižno nagrado Constantinus Slovenija za najboljši svetovalni projekt na področju Management consultinga, ki ga je podelila Zbornica za Management Consulting Slovenije (ZMCS). Prav tako je bila nominirana za enega izmed desetih najboljših mednarodnih projektov leta 2013 za nagrado Constantinus International v okviru ICMCI (TBA 2015).

## **5.2 REZULTATI IN DISKUSIJA**

Da je načrtna gradnja OZ v življenju in poslovnem svetu pomembna, se zavedajo tudi trenerji v podjetju TBA. Rezultati poglobljenih intervjujev s trenerji kažejo, da so ti med drugim prepričani, da je to zagotovo eden od načinov, kako postati prepoznaven trener, in hkrati pot do samostojnega dela, kredibilnosti in avtoritete. Za primer gradnje osebne znamke trenerjev v podjetju TBA smo se osredotočili na dva trenerja, ki ju v diplomskem delu naslavljamo kot trener X in trener Y. Z analizo intervjujev pridobivamo odgovore na zastavljeni raziskovalni vprašanji, pri čemer na eni strani ugotavljamo stanje OZ trenerjev in na drugi metode, kako OZ izboljšati. Analiza poglobljenih intervjujev poteka po a) vnaprej določenih kodah in b) empiričnih kodah.

### **5.2.1 Lastnosti trenerjev**

Deset trenerjev, s katerimi smo opravili poglobljeni intervju (v nadaljevanju intervjuvanci), se v večini strinja, da sta X in Y uspešna trenerja. Z analizo odgovorov s kodiranjem pri tem najprej ugotavljamo 18 ključnih lastnosti, ki jih intervjuvanci pripisujejo uspešnemu trenerju na splošno [2.1.1], in sicer:

- sposobnost uspešno predajati svoje znanje,
- sposobnost zadovoljiti naročnika,
- sposobnost narediti pri ekipi korak naprej,
- sposobnost dosegati zastavljene cilje,
- strokovnost,
- prilagodljivost,
- vsestranskost,
- samozavestnost,
- pozitivna naravnost,
- odgovornost,
- kredibilnost,
- odločnost,
- izvirnost in sposobnost implementacije novosti,
- dobičkonosnost,
- odlične ocene,
- avtorstvo strokovnih člankov,
- sposobnost dobre priprave na delavnice in program,
- sposobnost vzpostaviti pristen odnos z ljudmi.

**Tabela 5.1: Lastnosti uspešnega trenerja**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- dober nastop (3)*</li> <li>- dobre komunikativne sposobnosti</li> <li>- dobre predstavitvene sposobnosti</li> <li>- empatija</li> <li>- širina (2)</li> <li>- inovativnost (2)</li> <li>- objavljanje člankov</li> <li>- izkušnje</li> <li>- prisotnost na področju</li> <li>- prisotnost na različnih sejnih</li> <li>- komunikativnost</li> <li>- kreativnost</li> <li>- kredibilnost</li> <li>- motivacija za učenje</li> <li>- naročniki se vračajo</li> <li>- odgovoren (2)</li> <li>- urejen</li> <li>- vreden zaupanja (2)</li> <li>- osebnostna moč</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osmišljanje pomoči ljudem</li> <li>- poslovna uspešnost</li> <li>- pozitivna naravnost (2)</li> <li>- predanost ideji</li> <li>- predanost podjetju oz. ekipi</li> <li>- predanost svojemu delu</li> <li>- pri stranki pusti vtis</li> <li>- prilagajanje osebnega življenja svoji javni podobi trenerja</li> <li>- prilagodljivost</li> <li>- pripravljenost na nadure</li> <li>- pripravljenost za učenje</li> <li>- pristen odnos z ljudmi</li> <li>- prizadevnost</li> <li>- samoiniciativa</li> <li>- samozavest</li> <li>- se pojavlja na različnih prireditvah, dogodkih, konferencah</li> <li>- skrb za ljudi</li> <li>- sposobnost svoje znanje na</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spoštovanje vrednote trenerstva</li> <li>- stalno izobraževanje</li> <li>- strokovnost (2)</li> <li>- suverenost</li> <li>- izkušnje različnih okoliščin</li> <li>- trud</li> <li>- uporaba znanja za pomoč drugim</li> <li>- upoštevanje normativov družbe</li> <li>- ustrezna pripravljenost</li> <li>- usposobljenost</li> <li>- veselje do dela</li> <li>- veselje do dela z ljudmi</li> <li>- veselje do nastopanja</li> <li>- veselje do raznolikega in fleksibilnega dela</li> <li>- vsestranskost</li> <li>- znanje</li> <li>- želja ljudem pomagati</li> <li>- želja povzročiti spremembo</li> </ul>
---	---	--

	najboljši način prenesti drugim	
--	---------------------------------	--

\* Število ponovitev

Med lastnostmi, ki jih intervjuvanci pripisujejo izbranim trenerjema, s kodiranjem [2.1.2] v Tabeli 5.2 navajamo deset lastnosti, ki se v opisih pojavljajo najpogosteje in s katerimi intervjuvanci utemeljujejo uspešnost trenerjev X in Y.

**Tabela 5.2: Uspešnost trenerjev X in Y**

10 lastnosti, zaradi katerih je trener X uspešen pri svojem delu	10 lastnosti, zaradi katerih je trener Y uspešen pri svojem delu
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mehak pristop do ljudi</li> <li>- zna poskrbeti za novosti</li> <li>- prilagodljivost</li> <li>- ima širok pogled na zadeve</li> <li>- na prvo mesto postavlja naročnika</li> <li>- samoiniciativnost</li> <li>- vsestranskost</li> <li>- znanje predaja na enostaven način</li> <li>- odločnost</li> <li>- zna poslušati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- natančnost</li> <li>- zna poskrbeti za novosti</li> <li>- na prvo mesto postavlja naročnika</li> <li>- velik pomen pripisuje pripravam</li> <li>- strukturiranost</li> <li>- odgovornost</li> <li>- samoiniciativnost</li> <li>- vedno poskrbi za popoln izdelek</li> <li>- vse, kar naredi, ima neki širši smisel</li> <li>- pozornost na detajle</li> </ul>

Da sta trenerja X in Y po besedah trenerjev v podjetju TBA uspešna, še ne pomeni, da imata tudi uspešno osebno znamko. Zavedanje svojih zmožnosti, lastnosti in ciljev namreč ni dovolj, da ima posameznik uspešno osebno znamko. Kot so zapisali številni avtorji, je nujno predvsem izvajanje in negovanje osebnih ambicij in akcijskega načrta.

Pri načrtovanju osebne znamke izhajamo iz osebnostnih lastnosti, saj te vplivajo na posebnosti ponudbe in razmerje do občinstva. Posebnosti osebe [1.1.1], posebnosti ponudbe [1.1.2] in posebnosti odnosa [1.1.3] do ciljnega občinstva trenerjev X in Y iz intervjujev pridobivamo z vnaprej določenimi kodami.

Posebnosti osebe za oba trenerja v Tabeli 5.3 razvrščamo med prednosti in slabosti. Pri trenerju X izstopajo posebnosti, kot so sproščenost in dober ter suveren nastop, vsestranskost in samoiniciativnost oz. samostojnost. Na iste posebnosti se vežejo tudi slabosti, in sicer trenerju X včasih primanjkuje strokovnosti, ob samoiniciativnosti in samostojnosti pa zna nastopiti tudi nekoliko dominantno. Na podlagi osebnostnih posebnosti trenerja X je gradnjo njegove OZ smiselno graditi predvsem v smeri sproščenosti ter poudarjati njegovo animatorsko plat, hkrati pa ga tudi plasirati bolj kot posameznika in skladno s tem tudi oblikovati njegovo ponudbo (glej Tabelo 5.3).

Pri trenerju Y izstopajo skoraj nasprotni posebnosti, in sicer intervjuvanci na eni strani poudarjajo njegovo strokovno usposobljenost, natančnost in organiziranost, na drugi strani pa opozarjajo, da je trener Y manj dostopen in da ga njegova sistematičnost in natančnost ovirata pri delu, pri katerem je zaradi tega manj sproščen. OZ trenerja Y je torej na podlagi njegovih osebnostnih posebnosti smiselno razvijati s poudarkom na strokovnosti, sistematičnosti in profesionalnosti (glej Tabela 5.3).

**Tabela 5.3: Posebnosti osebe**

[1.1.1] Posebnosti osebe, trener X	[1.1.1] Posebnosti osebe, trener Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dober moderator (2)*</li> <li>- dober komunikator</li> <li>- dober vodja delavnic</li> <li>- fleksibilen, prilagodljiv (2)</li> <li>- ima integriteto</li> <li>- improvizator</li> <li>- inovativen (2)</li> <li>- iskren</li> <li>- ima veliko znanja</li> <li>- kreativen (2)</li> <li>- kreativen pri zgodbah</li> <li>- močan značaj</li> <li>- natančen</li> <li>- odločen</li> <li>- predan (2)</li> <li>- sproščen</li> <li>- se izpopolnjuje</li> <li>- resen, če je treba</li> <li>- samostojen (2), ne potrebuje vodstva</li> <li>- samozavesten</li> <li>- suveren (2)</li> <li>- uživa v tem, kar počne</li> <li>- vesten</li> <li>- vsestranski (2)</li> <li>- vztrajen</li> <li>- zahteven do sebe</li> <li>- zanimiv</li> <li>- zna se dobro odzvati, mirno in brez panike</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dar za nastopanje (2)</li> <li>- dober v razvoju programov</li> <li>- dober moderator</li> <li>- dober načrtovalec (2)</li> <li>- dober v nepričakovanih okoliščinah</li> <li>- dober vodja</li> <li>- doseže namen</li> <li>- dosleden</li> <li>- drži se dogovora</li> <li>- energičen, zagnan (2)</li> <li>- fleksibilen</li> <li>- ima dobre komunikacijske sposobnosti</li> <li>- ima stvari pod nadzorom</li> <li>- ima veliko znanja (2)</li> <li>- izkušen</li> <li>- komunikativen (2)</li> <li>- kritičen (2)</li> <li>- natančen (3)</li> <li>- odgovoren (2)</li> <li>- pozitiven (2)</li> <li>- pozoren na detajle (4)</li> <li>- predan</li> <li>- profesionalen, strokoven (3)</li> <li>- samozavesten</li> <li>- se izpopolnjuje</li> <li>- smisel za humor</li> <li>- strukturiran</li> <li>- uživa v tem, kar počne (2)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dominanten</li> <li>- komunicira preprosto (2)</li> <li>- konflikten z drugimi dominantnimi osebami</li> <li>- načrtno ne gradi osebne znamke</li> <li>- premalo strokoven</li> <li>- pomanjkljivosti v znanju</li> <li>- premalo razgledan še na drugih področjih</li> <li>- rad se dokazuje</li> <li>- včasih težko sodeluje z drugimi izvajalci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preveč analitičen</li> <li>- ni sproščen</li> <li>- perfekcionističen (4)</li> <li>- pogosto komplicira</li> <li>- slabše razvite mehke veščine</li> <li>- suverenost kompenzira z znanjem</li> <li>- trmoglav</li> <li>- nihanja razpoloženja (2)</li> <li>- prevzemanje preveč dela nase</li> </ul>

\* Število ponovitev

Na drugem nivoju s kodami analiziramo posebnosti ponudbe [1.1.2] trenerjev, pri čemer se kaže odsev nekaterih osebnostnih posebnosti. Medtem ko intervjuvanci za oba trenerja potrjujejo, da sta primerna za vodenje delavnic in programov, trenerja X bolj vidijo kot vodjo delavnic, trenerja Y pa kot vodjo programov ali bolj strokovnih delavnic. Posebnosti ponudbe trenerja X v zvezi z delavnicami je zlasti način posredovanja vsebin, saj je sposoben zahtevne vsebine posredovati tudi preprostejšemu občinstvu. Trener Y je na drugi strani predvsem teoretik in je zaradi svoje strokovnosti in profesionalnosti sicer bolj primeren za vsebinsko zahtevnejše delavnice, vendar zna očarati občinstvo, ustvariti vzdušje in tako zelo dobro voditi tudi zabavne programe (glej Tabelo 5.4). OZ obeh trenerjev je smiselno prilagajati posebnostim njune ponudbe, kar je nekoliko težje pri trenerju Y. Težje je namreč združiti profesionalnost in strokovnost za zahtevnejše občinstvo na eni strani z animacijo in zabavo na drugi strani. V tem primeru bi se bilo v razvoju OZ smiselno osredotočiti na eno skrajnost in temu prilagoditi tudi aktivnosti, ki so trenerju dodeljene v prihodnje.

**Tabela 5.4: Posebnosti ponudbe**

[1.1.2] Posebnosti ponudbe, trener X	[1.1.2] Posebnosti ponudbe, trener Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dober aktivni timski trener</li> <li>- dober nastop (2)*</li> <li>- dober realizator</li> <li>- energičen</li> <li>- fleksibilen, vsestranski (primeren tako za zahtevne delavnice kot za sproščene in zabavne programe) (2)</li> <li>- izobraževalen</li> <li>- kreativen</li> <li>- ni za instant programe</li> <li>- občutek za zgodbe, pripovedovanja</li> <li>- oseba za delavnice (2)</li> <li>- poudarek na vsebini</li> <li>- pozitiven (2)</li> <li>- prepričljiv nastop</li> <li>- resnično uživa v dogodkih</li> <li>- sproščen</li> <li>- širok pogled</li> <li>- teorijo zna prenesti v prakso</li> <li>- težje vsebine zna predstaviti na preprost način</li> <li>- zabaven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analitičen</li> <li>- bolj primeren za delavnice</li> <li>- bolj uživa pri zabavnih programih</li> <li>- celosten pristop</li> <li>- dober na delavnicah ali zabavnih programih (2)</li> <li>- ima znanstveni pristop</li> <li>- ne vidi celotne slike, preveč analitičen</li> <li>- ni le teoretik, ampak tudi praktik</li> <li>- optimizira programe</li> <li>- predvsem teoretik</li> <li>- pri zabavnih programih se njegova energija pokaže v pravi luči</li> <li>- primeren za strokovnega predavatelja</li> <li>- programe prilagodi potrebam naročnika</li> <li>- strukturiran</li> <li>- tehničen</li> <li>- vsebine predstavi strokovno</li> <li>- zelo primeren za vodenje strokovnih delavnic</li> <li>- zna očarati občinstvo</li> <li>- zna ustvariti vzdušje</li> <li>- strateškost</li> </ul>

\* Število ponovitev

Na tretjem nivoju analiziramo posebnosti razmerja do ciljnega občinstva [1.1.3]. Z analizo intervjujev pri tem ugotavljamo, da se tudi posebnosti razmerja do občinstva skladajo s osebnostnimi posebnostmi trenerjev. To velja zlasti za trenerja X, pri katerem izstopa njegov občutek za občinstvo, zaradi katerega se po eni strani stranke ob njem dobro počutijo, po



drugi strani pa na podlagi svojega pravilnega zaznavanja potreb stranke tudi učinkovito prilagaja vsebine svojih storitev. Posebnosti razmerja do občinstva trenerja Y imajo visoko vrednost zlasti pri dilemi usmerjanja OZ, saj rezultati intervjujev kažejo, da se posebnosti njegovega razmerja do občinstva nanašajo zlasti na njegove animatorske sposobnosti. Takšne posebnosti bi prišle bolj do izraza pri OZ, ki bi bila vezana na zabavne dogodke kot na pripravo delavnic za zahtevnejše stranke (glej Tabelo 5.5).

**Tabela 5.5: Posebnosti razmerja do občinstva**

[1.1.3] Posebnosti razmerja do občinstva, trener X	[1.1.3] Posebnosti razmerja do občinstva, trener Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zna oceniti občinstvo in se mu prilagoditi</li> <li>- predaja znanja na način, da ga občinstvo najlažje sprejme</li> <li>- poskrbi za dobro dinamiko</li> <li>- dober vodja skupine</li> <li>- komunikativen</li> <li>- z ljudmi zna vzpostaviti dober stik (2)*</li> <li>- pozitiven</li> <li>- znanje predaja na subtilen in kreativen način</li> <li>- upošteva povratno informacijo udeležencev</li> <li>- skrben</li> <li>- dober občutek za ljudi (4)</li> <li>- hitro se poveže s stranko</li> <li>- prepozna potrebe stranke (4)</li> <li>- pomirja</li> <li>- dober poslušalec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dober motivator</li> <li>- dober vodja</li> <li>- odgovoren do stranke</li> <li>- pozoren</li> <li>- zna navdušiti naročnika</li> <li>- zna zabavati</li> <li>- stranke se nanj dobro odzivajo</li> <li>- s strankami vzpostavi dober odnos</li> <li>- natančno pripravi delavnice ali programe</li> <li>- govori preveč naravnost, brez občutka</li> <li>- ustvarja pritisk</li> <li>- nima vedno pravega občutka za ljudi</li> <li>- uraden</li> </ul>

\* Število ponovitev

Iz posebnosti trenerjev na prvih treh nivojih morajo izhajati posebnosti OZ. Rezultati pri tem kažejo, da bi bilo OZ trenerja X smiselno osnovati na podlagi njegove dostopnosti in razumevanja stranke, hkrati pa bi ga bilo smiselno še naprej izpostavljati kot samostojnega trenerja, saj je izrazito samostojen in samoiniciativen. Rezultati pri trenerju Y dajejo dodatno nalogo odločiti se, ali osebno znamko osnovati na njegovi strokovnosti in profesionalnosti ter ga plasirati zlasti kot strokovnjaka ali pa na njegovih dobrih sposobnostih animacije ter ga plasirati zlasti kot animatorja in vodjo zabavnih programov (glej Tabelo 5.6).

**Tabela 5.6: Posebnosti OZ**

Posebnosti OZ, trener X	Posebnosti OZ, trener Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dostopen in razumevajoč predavatelj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strokovnjak in predavatelj na zahtevnejših delavnicah</li> <li>- animator in vodja zabavnih dogodkov</li> </ul>

Pri snovanju OZ se moramo osredotočiti na [1.2.1] izpostavljanje drugačnosti, [1.2.2] izpostavljanje superiornosti in [1.2.3] izpostavljanje avtentičnosti. Z analizo intervjujev pridobivamo nekatere od teh elementov, ki bi lahko služili nadaljnjemu usmerjanju osnovnega ogrodja OZ trenerjev X in Y. Intervjuvanci drugačnost trenerjev X in Y izpostavljajo skozi njune posebnosti, in sicer lahko pri trenerju X kot drugačnost izločimo sposobnost podajati tudi zahtevne vsebine na preprost način in njegov občutek za ljudi, pri trenerju Y pa njegovo analitičnost in strukturiranost (glej Tabelo 5.7). OZ obeh trenerjev je treba graditi na tej drugačnosti. Ker analiziramo dva trenerja, nam je pri tem v pomoč primerjava med njima, torej v čem se razlikujeta. Oba sta namreč sposobna pripraviti in voditi tako strokovne delavnice kot zabavne dogodke, vendar se razlikujeta v pristopu. Trener X izhaja iz sintetičnega pristopa in se osredotoči na občinstvo, trener Y pa izhaja iz analitičnega pristopa in se osredotoči na vsebine.

OZ je treba osnovati na prednostih obeh trenerjev in jih predstaviti kot superiorne. Pri trenerju X rezultati kažejo, da je njegova največja prednost sposobnost povezovanja z ljudmi, razumevanja njihovih potreb in prilagajanja storitev tem potrebam. Največje prednosti trenerja Y so njegovi strokovnost in profesionalnost ter njegov potencial, da se uveljavi kot strokovnjak. V svoji drugačnosti in svojih prednostih sta trenerja tudi avtentična, saj trener X sam poudari, da je dober pri delu z ljudmi in v povezovanju, trener Y pa poudari, da je dober teoretik, hkrati pa pove, da je dober tudi v animaciji, a ga ta ne zadovolji. Ker je treba OZ graditi ne le na resničnih dejstvih o sebi in svojih zmožnostih, temveč tudi na ljubezni do svojega dela (Montoya in Vandehey 2003, 12), bi se bilo pri gradnji OZ trenerja Y smiselno osredotočiti na njegove strokovne sposobnosti in ne na animatorske veščine (glej Tabelo 5.7).

**Tabela 5.7: Drugačnost, superiornost in avtentičnost OZ**

	<b>Drugačnost</b>	<b>Superiornost</b>	<b>Avtentičnost</b>
<b>Trener X</b>	- podajanje težkih vsebin na preprost način - povezovanje z ljudmi	- razumevanje ljudi in njihovih potreb	- dober v delu z ljudmi - dober v povezovanju
<b>Trener Y</b>	- analitičnost, natančnost, strukturiranost	- strokovnost, profesionalnost	- dober teoretik - animacija ga ne zadovolji

## 5.2.2 Primeri uspešnih OZ

Z intervjuji ugotavljamo različne primere uspešnih OZ in njihove specifikke z namenom pridobivanja usmeritev za grajenje OZ trenerjev X in Y. Intervjuvanci kot le nekatere primere uspešne OZ naštejejo Anthonyja Robbinsa, Angelino Jolie, LeBrona Jamesa, Richarda Bransona, trenerja TBA Danija Polajnarja, Mateja Tuška in Erika Breclja, hkrati pa opozarjajo, da v Sloveniji nimamo veliko primerov uspešnih OZ. Kot osebo z uspešno OZ intervjuvanci opredeljujejo osebo, ki jo vsi povezujejo z določenim področjem, hkrati pa uspešna OZ osebo na določenem področju prikazuje tako, kot si ta želi, da bi bila videti. Specifikke oseb z uspešnimi OZ so:

- prisotnost na velikih dogodkih, kot so Ted govori, predavanja in oddaje,
- transparentnost zavzemanj in prepoznavnosti osebe,
- pogost pogovor o osebi in njenem delu,
- prepoznavnost na področju dela, kjer oseba velja za dobrega strokovnjaka, in
- pojavljanje osebe kot strokovnjaka v specializiranih medijih.

Z analizo intervjujev ugotavljamo še pomen OZ [2.2] za trenerja:

- trenerja z OZ stranke jemljejo bolj resno,
- neprepoznaven trener bo težko uspešen,
- močna OZ je ključna za uspeh,
- znotraj ekipe ali podjetja OZ ni tako pomembna,
- pomembna je načrtna gradnja OZ,
- za trenerja je OZ pomembna, ker je javna osebnost,
- trenerju z OZ je lažje delati, ker OZ daje avtoriteto, ozadje, podporo,
- OZ pomeni referenco,
- OZ je pomembnejša za področje izobraževanja, za področje dogodkov pa ne tako,
- za področje dogodkov je pomembnejša KZ podjetja,
- ljudje ne najemajo podjetij, ampak osebe,
- najbolj plačani so posamezni predavatelji in ne podjetja.

Pri pomenu OZ intervjuvanci poudarjajo tudi pomen načrtovanja in opozarjajo, da je uspešna OZ redko splet naključja.

**Tabela 5.8: Zavedanje pomena OZ in aplikacija aktivnosti za gradnjo OZ**

	<b>Trener X</b>	<b>Trener Y</b>
<b>Zavedanje trenerja o pomenu načrtna gradnje OZ</b>	Zaveda se, da je načrtna gradnja OZ za trenerja pomembna. Ta je javna osebnost in mu je lažje delati, če ima zgrajeno OZ, saj tako pridobi avtoriteto.	Zaveda se, da je načrtna gradnja OZ za trenerja pomembna, zlasti na področju izobraževanja. Naročniki se namreč raje kot za podjetja odločajo za uspešne predavatelje.
<b>Ključne aktivnosti, ki jih trener za gradnjo OZ že izvaja</b>	Urejanje družbenega omrežja LinkedIn in dodajanje relevantnih posameznikov v svoj krog poznanstev. Uspešno izvajanje izobraževalnih delavnic.	Urejanje družbenega omrežja LinkedIn. Objavljanje člankov.

Kljub nekaterim aktivnostim podjetja TBA in trenerjev, da bi si zgradili uspešno osebno znamko, zavedanju, da je to pomembno, in ob idejah, kako bi to lahko počeli, se pogosto ustavi le pri željah in besedah. Razlogi so različni, se pa trenerji v podjetju strinjajo, da sta glavna razloga, da trenerja X in Y in drugi trenerji svoje osebne znamke ne negujejo in posledično živijo, preobremenjenost s številnimi projekti in pomanjkanje časa. To je tudi eden od razlogov, da je treba prepoznavno osebno znamko graditi počasi in po korakih. Za začetek naj se posamezniki osredotočijo na lastnosti, po katerih so prepoznavni v pozitivnem smislu, in tako pritegnejo pozornost.

### 5.2.3 Strategije

Načini, kako negovati in razvijati svojo osebno znamko, so različni in se razlikujejo od posameznika do posameznika. Kljub temu imajo intervjuvanci precej enotno mnenje, kako bi si lahko trenerja X in Y zgradila uspešno osebno znamko. Napotke, ki jih intervjuvanci podajajo za gradnjo osebne znamke trenerjev X in Y, iz intervjujev pridobivamo z empirično kodo napotki za strategije [2.3.1] in kanali za razvoj OZ [2.3.2]. Glavne predloge strategij, ki ju intervjuvanci navajajo, razvrščamo v tri skupine, in sicer (glej Tabela 5.9):

- strategije in kanali, vezani na splet in družbena omrežja,
- strategije in kanali, vezani na (strokovno) javnost, in
- strategije in kanali, vezani na samo trenersko delo.

**Tabela 5.9: Kanali in strategije za razvoj OZ**

Splet in družbena omrežja	Strokovna javnost	Trenersko delo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pisanje bloga (3)*</li> <li>- družbena omrežja</li> <li>- Facebook (5)</li> <li>- LinkedIn (8)</li> <li>- baza e-naslovov</li> <li>- osebna spletna stran</li> <li>- pojavljanje v javnosti</li> <li>- portali</li> <li>- profil na spletni strani podjetja</li> <li>- splet (Google) (3)</li> <li>- spletna stran podjetja (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podjetje predstavi trenerja kot strokovnjaka podjetja</li> <li>- delo v promociji in prodaji</li> <li>- vključevanje v diskusije</li> <li>- aktivnost v društvih</li> <li>- moderacija konferenc</li> <li>- predavanja na konferencah (2)</li> <li>- promocijske delavnice</li> <li>- vodenje promocijskih delavnic</li> <li>- objavljanje člankov (11)</li> <li>- objavljanje knjig</li> <li>- prepoznavnost na področju, med kadroviki, v širši javnosti ni potrebno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OZ temelji na izkušnjah in znanju</li> <li>- potrebna je prepoznavnost na področju</li> <li>- prepoznavnost v trenerskih vodah</li> <li>- karizma</li> <li>- kakovostno delo</li> <li>- kompetence, pretekle izkušnje, izobrazba</li> <li>- osebno življenje</li> <li>- prinašanje znanja</li> <li>- priporočila</li> <li>- udarni, učinkoviti treningi</li> </ul>

\* Število ponovitev

Intervjuvanci pri strategijah razvoja OZ najbolj poudarjajo moderacijo in vodenje delavnic/konferenc/programov, pojavljanje v (spletnih) medijih, tudi z objavo strokovnih člankov, in aktivno udeleževanje na družbenih omrežjih Facebook in LinkedIn.

Koliko truda trenerja X in Y vložita v omenjene predloge, je razvidno iz analize naslednjih strategij:

- pojavljanje v medijih in na dogodkih,
- aktivnost na družbenih omrežjih,
- objavljanje strokovnih člankov.

### 5.2.3.1 Pojavljanje v medijih in na dogodkih

Trenerja X in Y sta se kot izobraževalna trenerja TBA že predstavila javnosti in vodila različne delavnice oz. sodelovala kot govorca na dogodkih, konferencah in forumih, ne le za naročnike podjetja TBA, temveč za posameznike in skupine, ki jim je tema o pomembnosti uspešnega timskega dela pomembna.

### **5.2.3.2 Aktivnost na družbenih omrežjih**

Trenerja X in Y sta prisotna na družbenem omrežju Facebook, vendar iz njunih objav ni mogoče sklepati, da sta izobraževalna trenerja, saj profil uporabljata predvsem za zasebne namene.

O svoji strokovni usposobljenosti trenerja več razkrijeta na svojem profilu LinkedIna, na katerem je razvidno, da sta del ekipe podjetja TBA. Poleg naziva in izobrazbe je na profilu trenerja X mogoče razbrati, da se posveča predvsem izobraževalnim delavnicam na temo timskega dela, komunikacije, povratnih informacij in vodenja. Med svoje veščine med drugim uvršča teambuilding, vodenje, razvoj vodstvenih veščin, coaching, timsko delo, organizacijo dogodkov, organizacijske sposobnosti, skupinsko dinamiko, trenerstvo in analizo treningov. Prav tako je razvidno, član katerih skupin je in da redno širi svojo mrežo poznanstev. Na profilu LinkedIna trenerja Y je poleg naziva razvidno, da skrbi tudi za izobraževanje trenerjev in se ukvarja predvsem z organizacijo dogodkov, pripravo in izvedbo izobraževalnih delavnic ter programov teambuildinga. Trener Y med drugim med svoje veščine uvršča teambuilding, organizacijo dogodkov, poslovno svetovanje, coaching, organizacijske sposobnosti, razvoj vodstvenih veščin, timsko delo, vodenje in poučevanje. Tudi on ima široko mrežo poznanstev, ki jo redno posodablja z novimi relevantnimi kontakti.

Na drugih družbenih omrežjih trenerja nista aktivna, si je pa o njunih kompetencah in referencah mogoče prebrati na spletni strani podjetja TBA.

### **5.2.3.3 Objavljanje strokovnih člankov**

Trener Y je v preteklosti že napisal strokovne članke na temo timskega dela in programov teambuildinga, ki so bili objavljeni v strokovnih revijah in na spletu, najti pa jih je mogoče tudi v arhivu novic na spletni strani podjetja Teambuilding akademija, kjer je tudi opis trenerja oz. s čim se ukvarja. Tudi trener X je že objavil strokovne članke s področja, s katerim se ukvarja. Mogoče jih je najti na spletni strani podjetja TBA.

K bolj prepoznavni in uspešni osebni znamki trenerjev medtem stremi tudi samo podjetje TBA. »Bolj kot bodo znane osebne znamke trenerjev, bolj bo znana tudi splošna znamka

TBA,« pravi direktor podjetja Dani Polajnar (2015), ki se zaveda, da bi to moralo biti povezano.

V podjetju tako skrbijo, da trenerji kar najhitreje sami prevzamejo komunikacijo z naročniki in imajo na delavnicah in programih možnost, da se pred strankami dokažejo, da so usposobljeni za svoje delo in vredni zaupanja. Za to imajo na voljo različne materiale in vaje, svojo strokovnost pa lahko vedno izpopolnjujejo s pomočjo interne knjižnice.

Druga stvar, ki so se je v podjetju lotili načrtno, je pisanje in objavljanje strokovnih besedil v medijih. »S tem bodo trenerji pridobili kredibilnost« (Polajnar 2015). V podjetju redno objavljajo strokovna besedila, ki jih vedno napiše drug trener in temo poveže z izbrano študijo primera v podjetju TBA. Vse skupaj je dopolnjeno še s pričevanjem ene od strank in opisom trenerja. »Pomembna stvar pri tem je predstavitev avtorja besedila. Pod besedilom je namreč tudi fotografija trenerja, kratek opis in povezava na spletno stran podjetja, kjer je na voljo daljši opis trenerjevih kompetenc in referenc« (Polajnar 2015). Ob vsem tem je precejšnjega pomena za prepoznavnost trenerjev tudi izobraževalni katalog z opisom trenerjev.

Eden od načinov, s katerim skušajo v podjetju poskrbeti za strokovnost svojih trenerjev in posledično njihovo uspešnost, je branje knjig. Vsak trener mora namreč v določenem obdobju prebrati strokovno knjigo in nato predelano temo predstaviti svojim sodelavcem. Prav strokovnost je namreč tisto področje, za katero so vsi v podjetju prepričani, da bi ga morali izboljšati.

Tudi trener X je prepričan, da bi z rednim objavljanjem strokovnih člankov o timskem delu svojo OZ pripeljal na višji nivo. Meni namreč, da bi v tem primeru pridobil kredibilnost, ki bi mu precej olajšala vodenje delavnic. Trener Y je medtem prepričan, da bi moral v prihodnje, poleg vsega že naštetega, pridobiti tudi različne certifikate iz tujine in se včlaniti v društva, ki se dotikajo področja trenerstva.

#### **5.2.4 Korporativna znamka podjetja**

Povezanost znamke podjetja in OZ trenerja analiziramo s kodami [2.4.1], [2.4.2] in [2.4.3]. KZ podjetja vpliva na OZ trenerja in obratno tudi OZ trenerja vpliva na znamko podjetja (glej Tabela 5.10). K razvoju znamke podjetja OZ trenerja pripomore zlasti z doprinosom idej in pozitivno javno podobo trenerja, ki vpliva na pozitivno javno podobo TBA. Izsledki

intervjujev pa kažejo, da je obratni vpliv bolj razčlenjen, saj KZ podjetja oz. ekipe na OZ trenerja vpliva na večje število načinov, med katerimi je izjemno pomembna podpora znamke podjetja samega, ki OZ trenerja predstavlja pomembno referenco. Poleg tega poslovni in marketinški program podjetja pred trenerja postavlja različne zahteve, ki jih mora ta izpolniti, in mu tako pomenijo motivacijo za opravljanje nalog, ki se jih sicer morda ne bi lotil. Ob tem, ko podjetje pred trenerja postavlja zahteve, mu hkrati zagotavlja tudi strategije za izpolnjevanje teh zahtev, s čimer mu omogoča razvijanje znanj tako na področju trenerstva kot razvoja OZ.

**Tabela 5.10: Povezanost znamk podjetja in trenerja**

<b>[2.4.1] doprinos OZ trenerja znamki TBA</b>	<b>[2.4.2] doprinos znamke TBA OZ trenerja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- doprinos idej</li> <li>- javna podoba trenerja vpliva na javno podobo TBA</li> <li>- OZ enega trenerja vpliva na OZ drugih trenerjev</li> <li>- dobra trenerjeva OZ pozitivno vpliva na znamko TBA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podjetje razvija OZ svojih trenerjev</li> <li>- podjetje daje povratno informacijo z letnimi razgovori</li> <li>- podjetje trenerja motivira z zahtevami</li> <li>- podjetje nudi strokovne materiale</li> <li>- podjetje nudi možnost za strokovno rast</li> <li>- podjetje nudi okolje za dokazovanje</li> <li>- podjetje nudi okolje za posvet z drugimi trenerji</li> <li>- podjetje zagotavlja materiale in vire</li> <li>- podjetje predstavlja dobro odskočno desko</li> <li>- podjetje spodbuja trenerja k samoizobraževanju</li> <li>- podjetje trenerju omogoča izobraževanja</li> <li>- sodelovanje v podjetju je dokaz usposobljenosti</li> <li>- trener pridobiva izkušnje</li> <li>- trener pridobiva priporočila</li> <li>- podjetje trenerju dodeli naloge, za katere se mora usposobiti</li> <li>- podjetje trenerju pomaga pri bolj strukturiranem napredovanju</li> <li>- uspešno in znano podjetje je pomembna referenca za trenerja</li> <li>- korporacijska znamka podjetja pomaga pri oglaševanju OZ trenerja</li> <li>- korporacijska znamka podjetja vpliva na zaupanje v OZ trenerja</li> </ul>

Z empirično kodo [2.4.3] smo izluščili tudi negativne vplive, ki jih ima lahko KZ podjetja na razvoj OZ trenerja. Negativni vpliv se pri tem nanaša zlasti na potuho, ki jo trenerjem nudita podjetje oz. ekipa, saj stranke pridobivajo skozi kanale podjetja in se jim samim ni treba tako truditi z razvojem marketinških strategij kot trenerjem, ki na trgu delujejo sami (glej Tabelo 5.11).



**Tabela 5.11: Negativni vplivi znamke podjetja**

<b>[2.4.3] negativni vplivi</b>
- delo v podjetju je lahko potuha, da ne širiš lastne OZ - identifikacija s podjetjem namesto z lastno OZ - trenerji, ki so na trgu sami, se bolj trudijo

### 5.3 INTERPRETACIJA

V interpretaciji na podlagi rezultatov podajamo odgovore na raziskovalni vprašanji. Z rezultati intervjujev na eni strani ugotavljamo, kako prepoznavna je trenutna OZ izbranih trenerjev v podjetju TBA, po drugi strani pa se ukvarjamo zlasti z načini, kako lahko načrtno ustvarimo močnejšo in bolj prepoznavno osebno znamko izbranih izobraževalnih trenerjev TBA, se pravi, kateri so ključni koraki za razvoj oziroma graditev prepoznavne osebne znamke. Značilnosti izbranih trenerjev X in Y v ta namen tudi primerjamo z lastnostmi predstavljenih trenerjev Alexa Fergusona, Joseja Mourinha in Phila Jacksona.

Izsledki analize intervjujev in analiza pojavljanja izbranih trenerjev X in Y v medijih ter njunega aktivnega udeleženja na strokovnih srečanjih in družbenih omrežjih kažejo, da trenutna OZ izbranih trenerjev v podjetju TBA ni prepoznavna. Za analizo izbrana trenerja, tako kot drugi intervjuvanci, OZ pripisujeta velik pomen, vendar se z načrtnim izgrajevanjem ne ukvarjata. Kot argument za pomanjkanje ukvarjanja z OZ navajata pomanjkanje časa, kar potrjujejo tudi odgovori drugih intervjuvancev. OZ trenerjem torej ne pomeni prednostne naloge, saj se posvečajo drugemu delu, rezultati pa pri tem kažejo, da je to odvisno predvsem od dejstva, da podjetje TBA samo skrbi za promocijo aktivnosti, ki jo vodijo njegovi trenerji. Tako kot ima pri tem KZ podjetja oz. ekipe pozitiven vpliv na OZ trenerja, pa ravno zaradi tega, ker trener dela pod okriljem podjetja, OZ ne posveča toliko pozornosti.

Kljub temu lahko ustvarimo močnejšo in bolj prepoznavno OZ izbranih trenerjev, vendar je treba k aktivnostim pristopiti aktivneje in bolj sistematično. Ključni koraki za razvoj oz. graditev prepoznavne osebne znamke so pri tem (1) opredelitev in oblikovanje osebnih ambicij, (2) opredelitev in oblikovanje osebne znamke, (3) oblikovanje uravnoveženega akcijskega načrta in (4) izvajanje in negovanje osebnih ambicij, osebne znamke in akcijskega načrta. Z analizo intervjujev se osredotočamo zlasti na prvi in drugi korak, v interpretaciji pa oblikujemo še predlog načrta.

Za oblikovanje OZ trenerjev je najprej potreben pregled lastnosti uspešnega trenerja, saj lahko na lastnostih, ki jih prepoznamo pri izbranem trenerju, osnujemo temelje znamke. Znamka mora biti namreč avtentična in torej odražati resnične poteze trenerja. Pri snovanju OZ pa kot izhodišče jemljemo tiste posebnosti trenerja, ki ga delajo drugačnega in ki odražajo njegovo superiornost. Pri analizi rezultatov si pomagamo s primerjavo trenerja X in Y ter na podlagi njunih razlik prepoznamo njuno drugačnost. Trener X se tako kaže kot izjemno dober v podajanju vsebin na preprost način za preprostejše uporabnike, medtem ko je trener Y dober v obvladovanju in predstavljanju kompleksnih vsebin za zahtevnejše uporabnike. Izjemna sposobnost trenerja X je pri tem njegovo razumevanje ljudi in njihovih potreb, izjemna sposobnost trenerja Y pa njegova strokovnost. Glavne prednosti enega trenerja v grobem predstavljajo tudi glavne šibkosti drugega trenerja, na podlagi česar lahko usmerimo načrt gradnje njunih OZ. OZ trenerja X mora tako izražati dostopnost in razumevanje, OZ trenerja Y pa njegovo strokovnost.

OZ izhaja iz posebnosti osebnosti trenerjev, ki pogojujejo posebnost njihove ponudbe in posebnosti njihovega razmerja z uporabniki. Skladno z zasnovo OZ bi bilo tako trenerja X smiselno plasirati kot predavatelja in vodjo delavnic za različno zahtevne uporabnike, medtem ko bi bilo trenerja Y smiselno plasirati kot strokovnjaka, predavatelja in vodjo delavnic za zahtevnejše uporabnike. Čeprav sta oba trenerja dobra tudi pri načrtovanju, pripravi, organizaciji in izvedbi dogodkov, to ni njuna posebnost. Trener Y je denimo dober animator, vendar sam čuti, da ga to delo ne izpopolnjuje, zaradi česar na tem delu ni smiselno graditi njegove javne podobe in njegove OZ. Na tem področju sta oba trenerja dobra, zaradi česar v tem nista nič posebnega. Ker pa delo kljub temu dobro obvladata, bi oba trenerja lahko ohranjali predvsem kot snovalca programov in svetovalca za dogodke.

Osnovni koncept OZ morata trenerja nato realizirati skozi različne kanale in s pomočjo različnih strategij, ki so odvisne tudi od samega koncepta. Če naj OZ trenerja X izraža dostopnost, odprtost in povezovanje trenerja z uporabniki, mora trener bolj uporabljati sodobna družbena omrežja, kot sta Facebook in Twitter, ki v svoji osnovi prinašajo manj formalne oblike komunikacije. OZ trenerja Y naj na drugi stran izraža profesionalnost in strokovnost, zaradi česar je primernejši LinkedIn, hkrati pa je potreben večji poudarek na objavljanju strokovnih člankov. Oba trenerja lahko svojo OZ promovirata z blogom in posnetki na YouTubu, pri čemer morajo vsebine trenerja X izražati dostopnost, vsebine

trenerja Y pa so lahko kompleksnejše in posredovane v bolj strokovnem slogu. Konceptu je treba prilagoditi tudi grafične podobe morebitnih spletnih strani in kanalov.

Bistven za uresničitev predlogov je akcijski načrt, ki lahko vsebuje terminske opredelitve promocijskih akcij. Te naj vsebujejo časovni okvir in vrsto aktivnosti, kot prikazujemo na primerih v Tabeli 5.12.

**Tabela 5.12: Predlog akcijskega načrta**

	<b>Trener X</b>	<b>Trener Y</b>
<b>Kanali</b>		
Facebook	1 objava dnevno (povezava na poljudni članek, inspiracijska slika, inspiracijski rek, fotografija ...)	1 objava tedensko (povezava na strokovni članek)
Twitter	1 objava dnevno (inspiracijski reki, motivacija, dobre želje, pozivi ...)	/
LinkedIn	Urejen profil	1 objava tedensko (povezava na strokovni članek) 1 objava lastnega članka mesečno
Blog	1 objava tedensko (poljudni članek, razmišljanje ...)	1 objava mesečno (poljudnoznanstveni članek, komentar ...)
Objave v revijah	3 članke letno v poljudnih revijah	6 člankov letno v strokovnih revijah

Poleg načrtovanja aktivnosti bi za oba izbrana trenerja veljalo, da se posvetita tudi opazovanju svoje osebnosti. Predstavitev najuspešnejših in najbolj znanih trenerjev, kot so Alex Ferguson, Jose Mourinho in Phil Jackson, namreč kaže, da delo izjemnega trenerja in njegov uspeh izhajata predvsem iz njegovih osebnostnih lastnosti oz. osebnostnih posebnosti. Vsi trije trenerji, izpostavljeni kot primeri izjemne prakse, izkazujejo izrazito drugačnost in posebnost, na osnovi katerih gradijo svojo močno podobo in avtoriteto, da jim ljudje zaupajo in sledijo. Vsak trener je pri tem drugačen, če primerjamo Mourinha in Jacksona, lahko celo rečemo, da sta izrazito drugačna, vendar kljub temu oba na poseben način dosejata izjemne rezultate. To dokazuje, da mora razvoj vsakega trenerja izhajati iz njega samega in da ni skrivnost v posnemanju oz. da ni univerzalnega načina za doseganje odličnega načina vodenja. Vsak trener, tudi izbrana trenerja X in Y, mora zato izhajati iz ugotovljenih osebnostnih prednosti in tudi slabosti in zlasti graditi zelo močno, stabilno in prodorno osebnost.

## 6 SKLEPI

V diplomskem delu realiziramo raziskovalni projekt, ki predstavlja osnovo za pripravo akcijskega načrta razvoja osebne znamke izobraževalnih trenerjev podjetja TBA. Osebne znamke izobraževalnih trenerjev so pri tem pomembne zlasti za namen večje razpoznavnosti trenerjev in izboljšanja njihove relevantnosti na trgu trenerjev. S snovanjem in vzdrževanjem dobrih osebnih znamk trenerjev ugled pridobiva tudi podjetje, ki ima te trenerje v svoji ekipi, kar dviguje vrednost storitev, ki jih skupaj ponujajo in izvajajo.

V namen priprave načrta gradnje osebne znamke na primeru dveh trenerjev opravljamo analizo poglobljenih intervjujev, s katero identificiramo osebnostne posebnosti obeh trenerjev in na podlagi teh predlagamo osnovo za razvoj celotnega koncepta njunih osebnih znamk. Na osnovi teoretičnih predpostavk njune posebnosti analiziramo na treh nivojih, in sicer najprej identificiramo njune osebnostne lastnosti, nato pa posebnosti njune ponudbe in njunega odnosa z občinstvom. Skozi analizo in komparacijo ugotavljamo, da bi bilo osebno znamko trenerja X smiselno osnovati na javni podobi dostopnega in razumevajočega predavatelja, osebno znamko trenerja Y pa na javni podobi strokovnjaka, predavatelja in vodje delavnic za zahtevnejše občinstvo. Tej javni podobi bi bilo naprej smiselno prilagoditi kanale promocije in vsebino promocijskih sporočil. Za gradnjo osebne znamke trenerja X bi bile denimo primernejše pogostejše objave vsebin na Facebooku in Twitterju, za gradnjo osebne znamke trenerja Y pa manj pogoste objave zahtevnejših vsebin na LinkedInu in v strokovnih publikacijah.

Pri analizi obstoječe pojavnosti izbranih trenerjev ugotavljamo, da še nimata jasne javne podobe in enotnega koncepta osebne znamke, zato predhodne vsebine ne bi prihajale v konflikt z zasnovo na podlagi moje analize. Vsekakor pa so pri izdelavi koncepta osebne znamke bistvenega pomena tudi cilji in motivacija trenerjev, njihova vizija in skladnost koncepta z njihovimi osnovnimi življenjskimi prepričanji in vrednotami. Z analizo intervjujev menimo, da se predlagana koncepta z navedenimi elementi skladata, za dokončno potrditev koncepta pa je potreben še posvet in premislek v sodelovanju z izbranimi trenerjema.

Rezultati empirične analize identificirajo nekatere elemente, ki so pomembni za razvoj teorije osebnega znamčenja. Povezovanje teorije in prakse kaže zlasti na naraščanje pomena

družbenih omrežij in novih možnosti znamčenja, ki jih ta prinašajo, hkrati pa na tem mestu primanjkuje teoretičnih konceptov. Glavni razlog razhajanja je hiter razvoj novih tehnologij, ki s svojim napredkom preHITEVajo sintezo pripadajočih teorij. Analiza strategij izbranih osebnih trenerjev denimo kaže, da ti poznajo osnovne teoretične koncepte osebnega znamčenja in jim tudi sledijo, vendar v strategije ne vključujejo novejših in nenehno spreminjajočih se strategij. Za identifikacijo in razlago teh v obliki teoretičnih opredelitev bi bilo potrebnih veliko aktualnih in sinhronih vpogledov, katerih kontinuirano pojavljanje bi omogočilo povezovanje posameznih ugotovitev iz prakse v širše teoretično ogrodje.

Novi kanali promocije so v uporabi tudi v širši teoriji znamčenja, zato je pravzaprav treba že obstoječe ugotovitve in opredelitve zgolj prenesti na področje osebnega znamčenja, kar opravljamo v diplomskem delu. Splošne teoretične principe znamčenja s pomočjo sodobnih kanalov promocije (zlasti družbenih omrežij) uporabimo za analizo obstoječih praks osebnega znamčenja in na tak način z integracijo realiziramo sintezo temeljev uporabe novih orodij in temeljev teorije osebnega znamčenja. Pri tem ugotavljamo, da tudi nova orodja za osebno znamčenje pomembno vplivajo in sooblikujejo razvoj samega koncepta osebnega znamčenja. Osebne znamke, ki jih osebnosti gradijo z novimi strategijami, so grajene na osnovi najpomembnejših vidikov človekove osebnosti in na bolj (zaradi njegove neposrednosti) prepričljiv način poudarjajo njihove specifike in prednosti. S tem nove metode v praksi krepijo pojav osebne znamke in konkretizirajo procese osebnega znamčenja, kar omogoča jasnejši vpogled v postopke in strategije ter njihovo teoretično eksplikacijo.

## 7 LITERATURA

1. Aaker, David A. 2004. *Brand Portfolio Strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage and clarity*. New York: The Free Press.
2. American Marketing Association. 2016. *Dictionary*. Dostopno prek: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B> (15. maj 2016).
3. Anarnkaporn, Angkana. 2007. Branding as a Competitive Advantage for smes. *Ru International Journal* 1 (1): 25–36.
4. Arruda, William. 2002. *An Introduction to Personal Branding. A Revolution in the Way We Manage Our Careers*. Dostopno prek: <http://www.reachcc.com/reachdotcom.nsf/ed8b12ad19f4f661c1256b700081e7e3/79325a245696e988c1256de000431539/Body/M2/intropersonalbrandingv3.pdf!OpenElement> (14. oktober 2014).
5. --- 2009. *The Three C's of Personal Branding*. Dostopno prek: <http://www.reachcc.com/reachdotcom.nsf/bdf8f1dec3dadac0c1256aa700820c2c/5b6e413fda359388c1256cdd0060cec9!opendocument> (14. september 2014).
6. --- in Kirsten Dixson. 2007. *Career Distinction: Stand Out by Building Your Brand*. Hoboken: Wiley.
7. Balmer, John M.T. in Edmund R. Gray. 2003. Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing* 37 (7/8): 972–997.
8. Bhalotia, Nitish. 2002. *Personal Branding – “Me Inc.”*. Dostopno prek: <http://www.brandchannel.com/images/Papers/PersonalBrandingMeInc.pdf> (5. september 2014).
9. Biel, Alexander L. 1992. How brand image drives brand equity. *Journal of Advertising Research* 10 (11/12): 6–12.
10. Biography Online. 2016. *Jose Mourinho Biography*. Dostopno prek: <http://www.biographyonline.net/sport/football/jose-mourinho.html> (27. januar 2016).
11. Brečko, Daniela. 2010. Osebna blagovna znamka. *HRM revija* 6 (1): 12–14.
12. Callagy, Dan. 2009. *Red Auerbach-Phil Jackson: Who's the Best NBA Coach of All Time?* Dostopno prek: <http://bleacherreport.com/articles/198121-auerbach-vs-jackson-who-is-the-best-nba-coach-of-all-time> (27. januar 2016).
13. Dahl, Sima 2013. Your Personal brand equity Plan. *Marketing News* 2 (47): 71.
14. De Chernatony, Leslie. 2010. *Creating powerful brands*. London: Routledge.

15. DeMers, Jayson. 2013. *The Definitive Guide To Building Your Personal Brand*. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2013/11/19/the-definitive-guide-to-building-your-personal-brand/2/> (14. oktober 2014).
16. Dolak, Dave. 2008. *Building A Strong Brand: Brands and Branding Basics*. Dostopno prek: <http://www.metro-as.no/Artikler/36BuildingAStrongBrand.pdf> (12. oktober 2014).
17. Elmore, Leigh. 2010. *Personal Branding 2.0. Women in business*. Dostopno prek: [http://www.nxtbook.com/nxtbooks/abwa/inbusiness\\_201003/index.php?startid=12](http://www.nxtbook.com/nxtbooks/abwa/inbusiness_201003/index.php?startid=12) (14. oktober 2014).
18. Ferguson, Alex. 2014. *Avtobiografija*. Tržič: Učila International.
19. Frost, Randall. 2003. *Me Incorporated: Your Own Magnetic Brand*. Dostopno prek: [http://www.brandchannel.com/features\\_effect.asp?pf\\_id=169](http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=169) (23. september 2014).
20. Gibson, William in Andrew Brown. 2009. *Working with qualitative data*. London: Sage.
21. Goldman, Jeremy. 2015. *Think personal branding isn't important to your career? Think again*. Dostopno prek: <http://www.inc.com/jeremy-goldman/7-reasons-you-should-care-about-your-personal-branding.html> (5. april 2015).
22. Guiseppi, Meg 2010. *10 Steps to Defining Your Authentic Personal Brand*. Dostopno prek: <http://executivecareerbrand.com/10-steps-to-an-authentic-magnetic-personal-brand/> (14. maj 2016).
23. Horn, Peter. 2009. *Personal Branding: How to Create Your Own Brand*. Copenhagen: Executive Magazine's Books.
24. Jackson, Phil in Hugh Delehanty. 2014. *Eleven Rings. The Soul of Success*. New York: Penguin Books.
25. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Kaputa, Catherine. 2005. *You Are a Brand!: In Person and Online, How Smart People Brand Themselves For Business Success*. New York: Davies Black Publishing.
27. Kapferer, Jean-Noel. 2008. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity*. New York: The Free Press.
28. Kehoe, Julie. 2013. *New CEO.com Study: Twitter, LinkedIn, Emerge As Top Social Channels For Business Leaders*. Dostopno prek: <http://www.domo.com/news/press/new-ceo-com-study-twitter-linkedin-emerge-as-top-social-channels-for-business-leaders> (20. avgust 2014).

29. Keller, Kevin Lane, M. G. Parameswaran in Isaac Jacob. 2013. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Delphi: Pearson Education India.
30. Khedher, Manel. 2014. Personal Branding phenomenon. *International Journal of Information, Business & Management* 6 (2): 29–40.
31. Kline, Mihael. 2006. Rezultat je nujen, a ne zadosten pogoj za močno osebno znamko. *Sporto magazin* 1 (1): 12–13.
32. Kotler, Philip, Veronica Wong, John Saunders in Gary Armstrong. 2005. *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education.
33. Krajnović, Edita. 2011. Osebna znamka koristi vašemu podjetju. *Podjetnik*, 6. oktober. Dostopno prek :<http://www.podjetnik.si/clanek/osebna-znamka-koristi-va%C5%A1emu-podjetju-20110610> (23. september 2014).
34. Lair, Daniel J., Katie Sullivan in George Cheney. 2005. Marketization and the recasting of the professional self the rhetoric and ethics of personal branding. *Management Communication Quarterly* 18 (3): 307–343.
35. Lowry, Stuart v Sarah Bauman. 2005. *Vloga oglaševanja pri upravljanju blagovne znamke: Primer blagovne znamke Poli*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Marič, Miha in Petra Zidar. 2015. Osebna blagovna znamka. *Denar* 24 (446): 25–27.
37. Maynard, Wendy. 2013. *How CEOs, Owners, and Executives can Develop a Personal Brand: Part 1*. Dostopno prek: <http://www.kinesisinc.com/branding/part-i-personal-brands-that-build-your-company/> (5. oktober 2014).
38. McNally, David in Karl D. Speak. 2009. *Be Your Own Brand: A Breakthrough Formula for Standing Out from the Crowd*. Dostopno prek: [http://www.bkconnection.com/static/Be\\_Your\\_Own\\_Brand\\_EXCERPT.pdf](http://www.bkconnection.com/static/Be_Your_Own_Brand_EXCERPT.pdf) (1. avgust 2015).
39. Mediana. 2015. *Metode kvalitativnega raziskovanja*. Dostopno prek: <http://www.mediana.si/raziskovalne-metode/metode-kvalitativnega-raziskovanja> (5. april 2015).
40. Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
41. Montoya, Peter. 2002. *The Personal Branding Phenomenon*. New York: Personal Branding Press.



42. --- in Tim Vandehey. 2003. *The Brand Called You: The Ultimate Brand-Building and Business Development Handbook to Transform Anyone into an Indispensable Personal Brand*. New York: Personal Branding Press.
43. Murray, Will. 2000. *Brand storm. A tale of passion, betrayal, and revenge*. London: Financial Times Prentice Hall.
44. NBA. 2016. *Top 10 Coaches in NBA History*. Dostopno prek: [http://www.nba.com/history/top\\_10\\_coaches.html](http://www.nba.com/history/top_10_coaches.html) (27. januar 2016).
45. Oakner, Larry. 2004. *Managing your brand through your employees: Don't let your employees be the last to know*. Dostopno prek: [http://kaa.or.kr/k/upload/info/97\\_InternalBrandAlignment.pdf](http://kaa.or.kr/k/upload/info/97_InternalBrandAlignment.pdf) (5. oktober 2014).
46. Parmentier, Marie-Agnès in Eileen Fischer. 2012. How athletes build their brands. *International Journal of Sport Management and Marketing* 11 (1/2): 106–124.
47. Pereira, Luis Miguel in Nuno Luz. 2014. *Mourinho - Happy & Special: Happy & Special: the Secrets Behind His Success*. London: Primer Books.
48. Peters, Tom. 1997. *The Brand Called You*. Dostopno prek: <http://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you> (8. maj 2014).
49. --- 1999. *The Brand You 50 or Fifty Ways to Transform Yourself from an 'Employee' into a Brand That Shouts Distinction*. Alfred A. Knopf, Inc.
50. Polajnar, Dani. 2015. *Intervju z avtorjem*. Ljubljana, 12 januar.
51. Rampersad, Hubert K. 2008. A new blueprint for powerful and authentic personal branding. *Performance Improvement* 47 (6): 34–37.
52. Rein, Irving, Philip Kotler, Michael Hamlin in Martin Stoller. 2006. *High visibility: transforming your personal and professional brand*. New York: The McGraw-Hill.
53. Schawbel, Dan 2009. *Me 2.0: Build a Powerful Brand to Achieve Career Success*. Berkshire: Kaplan Publishing.
54. Setnikar, Nejc. 2013. Registracija blagovne znamke. *Moj spletni priročnik* 13 (33): 1–1.
55. Shaker, Fahim in Riaz Hafiz. 2014. Personal Branding in Online Platform. *Global Disclosure of Economics and Business* 3 (3): 7–17.
56. Shepherd, Ifan D. H. 2005. From Cattle and Coke to Charlie: Meeting the Challenge of Self Marketing and Personal Branding. *Journal of Marketing Management* 21 (1): 589–606.
57. Simoes, Claudia in Sally Dibb. 2001. Rethinking the brand concept: new brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal* 6 (4): 217–224.

58. SoccerBase. 2016. *Managers: Alex Ferguson*. Dostopno prek: [http://www.soccerbase.com/managers/manager.sd?manager\\_id=48](http://www.soccerbase.com/managers/manager.sd?manager_id=48) (27. januar 2016).
59. Starman, Biba Adrijana. 2013. Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika* 64 (1): 66–81, 28–43.
60. Suler, John. 2005. The online disinhibition effect. *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies* 2 (2): 184–188.
61. Štorgelj, Janja. 2008. Korporativna blagovna znamka in njen ugled. *Akademija* 8 (12): 35–48.
62. TBA. Dostopno prek: <http://www.tba.si/> (januar 2015).
63. Thomson, Matthew. 2006. Human brands: Investigating antecedents to consumers' strong attachments to celebrities. *Journal of marketing* 70 (3): 104–119.
64. Vazire, Simine in Samuel D. Gosling. 2004. E-Perceptions: Personality Impressions Based on Personal Websites. *Journal of Personality and Social Psychology* 87 (1): 123–132.
65. Vetter, Simon. 2011. *Build a stand out Personal Brand*. Dostopno prek: [http://simonvetter.com/wp-content/uploads/2011/12/Build-a-Stand-Out-Personal-Brand\\_SimonVetter\\_V5.pdf](http://simonvetter.com/wp-content/uploads/2011/12/Build-a-Stand-Out-Personal-Brand_SimonVetter_V5.pdf) (8. 5. 2014).
66. Wee, Lionel in Ann Brooks. 2010. Personal Branding and the Commodification of Reflexivity. *Cultural Sociology* 4 (1): 45–62.
67. Werner Runebjörk, Isabel v Sepide Rahmani in Anna Sarhmaar 2004. *Ditt personliga varumärke: om retorik, värderingar och förtroende*. Liber.
68. Wong, Yin Ho in Bill Merrilees. 2005. A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management* 14 (3): 155–162.
69. World Soccer. 2015. *Jose Mourinho*. Dostopno prek: <http://worldsoccer.about.com/od/leaguesandclubs/p/Jose-Mourinho.htm> (27. 1. 2016).
70. Vidic, Franci in Jaka Vadnjal. 2013. Vloga znamčenja v malih in srednje velikih podjetjih. *Management* 8 (4): 273–289, 359.
71. Yin, Robert K. 2013. *Case study research: Design and methods*. London: Sage publications.
72. Zaman, Arif. 2014. Build your brand: actively managing external perceptions is critical to defining one's value as a professional. *Internal Auditor* 71 (6): 68–69.