

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Ilec

**Upravljanje z odnosi z javnostmi ob
prenovi blagovne znamke -
Primer družbe Si.mobil d.d.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Ilec

Mentor: izr. prof. dr. Dejan Verčič

**Upravljanje z odnosi z javnostmi ob
prenovi blagovne znamke -
Primer družbe Si.mobil d.d.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

Hvala!

Staršem. Sašu. Sodelavcem iz Službe za korporativno komuniciranje S.mobil d.d.

Moje sanje ne bi bile nikoli tako velike in tako dosegljive brez vaše podpore,
ponujenih priložnosti, zaupanja in vere vame.

Upravljanje z odnosi z javnostmi ob prenovi blagovne znamke – Primer družbe Si.mobil d.d.

Diplomsko delo želi preučiti vprašanje upravljanja z odnosi z javnostmi ob prenovi blagovne znamke. Skozi nalogo tako predstavim relevantna teoretična izhodišča funkcije odnosov z javnostmi v podjetjih, opredelim vlogo odnosov z javnostmi in izpostavim njihovo strateško vlogo v organizacijah. Na kratko predstavim tudi programe odnosov z javnostmi in posvetim posebno pozornost programu odnosov z internimi javnostmi ter izpostavim koncept zaposlenih kot ambasadorjev blagovnih znamk. V nadaljevanju na kratko opredelim zgradbo in arhitekturo blagovnih znamk ter se dotaknem koncepta prenove blagovnih znamk. Prikažem tudi pomen sodelovanja med oddelki v podjetju (posebej med marketingom in odnosi z javnostmi). Skozi študijo primera prenove blagovne znamke družbe Si.mobil d.d. iz Si.mobil – Vodafone v Si.mobil – Povej nekaj lepega prikažem primer uspešnega upravljanja z odnosi z javnostmi s pravimi komunikacijskimi poudarki in izborom orodij za izbrane ciljne skupine. Primer potrjuje tudi spoznanja, da je prenova blagovne znamke priložnost za kvaliteten in zavzet preskok v vrednotah družbe, da je to hkrati tudi priložnost za prevetritev nekaterih drugih strateških usmeritev, kot so na primer sponzorstva, donacije, odnos do okolja, kar so nosilci projekta dodobra izkoristili.

KLJUČNE BESEDE: odnosi z javnostmi, prenova blagovna znamka, trženje, študija primera.

Managing Public Relations at Rebranding – the Case Study of Si.mobil d.d.

The work attempts to investigate the issue of managing public relations at rebranding. At the beginning of the work I introduce relevant theoretical background of public relations function, define the role of public relations and pay special attention to their strategic role in organizations. I briefly introduce public relations programs and focus on the program of internal relations and the concept of employees as brand ambassadors. I proceed by defining the structure and architecture of brands and also the process of rebranding. I also show the meaning of collaboration between various departments in organizations (especially between marketing and public relations). Through the case study of rebranding of the company Si.mobil from Si.mobil – Vodafone into Si.mobil – ‘Say something beautiful’ I demonstrate the case of successful management of public relations with right communication emphasis and relevant choice of tools for specific publics. The case confirms the idea, that rebranding is an opportunity for quality leap in values and also an opportunity to rethink some other strategic directions, like sponsorships, donations, environmental issues.

KEY WORDS: public relations, rebranding, marketing, case study.

KAZALO

1 UVOD	8
1.1 Izhodišča	9
1.2 Cilji diplomske naloge	10
1.3 Opredelitev metod raziskovanja	10
2 POMEN FUNKCIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI	11
2.1 Definicije koncepta odnosov z javnostmi.....	11
2.2 Naloge in vloge komunikatorjev	12
2.3 Vloga in pomen odnosov z javnostmi znotraj organizacije	14
2.3.1 Odnosi z javnostmi kot strateška funkcija	14
2.4 Programi odnosov z javnostmi	17
2.5.1 Prikaz osnovnih programov odnosov z javnostmi.....	18
2.5.1.1 Odnosi z internimi javnostmi	19
2.5.1.2 Zaposleni kot ambasadorji blagovnih znamk	21
3 BLAGOVNE ZNAMKE	22
3.1 Definicije koncepta blagovne znamke	22
3.2 Zgradba in arhitektura blagovne znamke	23
3.3 Prenova blagovne znamke.....	24
4 POVEZANOST ODNOSOV Z JAVNOSTMI Z DRUGIMI UPRAVLJAVSKIMI FUNKCIJAMI V PODJETJU	26
4.1 Odnos med marketingom in odnosi z javnostmi.....	26
4.1.1 Štirje nivoji uporabe marketinga in odnosov z javnostmi v organizacijah .	27
4.1.2 Modeli odnosa med marketingom in odnosi z javnostmi v organizacijah..	28
5 ŠTUDIJA PRIMERA PRENOVE BLAGOVNE ZNAMKE DRUŽBE SI.MOBIL D.D. 31	
5.1 Opredelitev problema oz. priložnosti	32
5.1.1 Poslovne okoliščine, v katerih je nastajal komunikacijski projekt.....	34
5.1.2 Glavni izzivi pri pripravi komunikacijskega projekta	36
5.1.3 Stopnja težavnosti glede na dane omejitve oz. ovire okolja	37
5.2 Raziskovanje.....	37
5.3 Komunikacijska strategija, načrt in ciljne skupine	39
5.3.1 Zastavljeni cilji	39
5.3.2 Strateške ciljne javnosti	39

5.3.3 Posredovana sporočila in njihov namen	40
5.4 Izvedba komunikacijskih aktivnosti.....	41
5.4.1 Potek komunikacijskih aktivnosti glede na strateške javnosti in uporabljena orodja	42
5.4.2 Izvirnost v pristopu.....	44
5.5 Ocena uspešnosti komunikacijskega programa.....	45
5.5.1 Merjenje uspešnosti komunikacijskega programa	45
5.5.2 Doseženi komunikacijski cilji	46
5.5.3 Vpliv programa na uresničenje poslanstva organizacije?	46
5.5.4 Širši vpliv komunikacijskega programa.....	46
5.6 Druge aktivnosti, ki so potekale vzporedno ob komunikacijskem programu ...	46
5.6.1 Ostali elementi, ki niso vključeni v opis primera, a imajo pomemben vpliv	47
6 SKLEP	48
7 LITERATURA	51
PRILOGA A: ORGANIGRAM DRUŽBE SI.MOBIL D.D.	56

KAZALO SLIK IN GRAFOV

Slika 4.1: Štirje nivoji uporabe marketinga in odnosov z javnostmi v podjetjih.....	27
Slika 4.2: Marketing in odnosi z javnostmi kot ločeni in enakovredni funkciji.....	28
Slika 4.3: Marketing in odnosi z javnostmi kot ločeni in dopolnjujoči se funkciji.....	29
Slika 4.4: Marketing kot dominantna funkcija.....	29
Slika 4.5: Odnosi z javnostmi kot dominantna funkcija	30
Slika 4.6: Marketing in odnosi z javnostmi kot identična funkcija.....	30
Slika 5.1: Evolucija vizualne podobe logotipa družbe Si.mobil d.d.	33
Slika 5.2: Pregled korporativnih vrednot v razmerju z marketinškimi vrednotami blagovne znamke Si.mobil - Vodafone	35
Slika 5.3: Prenovljena blagovna znamka družbe Si.mobil s poenotenimi vrednotami	36
Graf 5.1: Zavedanje blagovne znamke	38

1 UVOD

Odnosi z javnostmi postajajo vse pomembnejši v vseh vrstah organizacij. Znotraj organizacij predstavljajo pomembno upravljavsko funkcijo, ki opravlja svoje poslanstvo samostojno, a vendar v povezavi z ostalimi oddelki v podjetju in v tesnem sodelovanju z najvišjim vodstvom. Kitchen (1997, 27) povzema različne definicije odnosov z javnostmi tako, da pravi, da so ti funkcija managementa, da pokrivajo širok razpon dejavnosti in namenov v praksi, naj bi bili dvosmerni in vzajemni, kažejo, da javnost v odnosu do podjetij ni enotna, temveč mnogotera in kažejo, da so odnosi dolgoročni in ne kratkoročni.

V svoji nalogi želim v prvem delu posvetiti pozornost predvsem različnim teoretičnim izhodiščem, v drugem delu pa želim primer upravljanja odnosov z javnostmi ob prenovi blagovne znamke prikazati s pomočjo študije primera prenove blagovne znamke družbe Si.mobil d.d. Najprej bom predstavila nekatere vplivnejše definicije odnosov z javnostmi in v nadaljevanju prikazala naloge in vloge komunikatorjev ter tudi njihovo vlogo znotraj organizacije. Posebno pozornost bom namenila konceptu odnosov z javnostmi kot strateški in upravljavski funkciji v organizaciji.

V nadaljevanju naloge se bom dotaknila načrtovanja programov odnosov z javnostmi in večjo pozornost namenila programu odnosov z internimi javnostmi, saj bom izhajala iz koncepta, da so zaposleni najpomembnejša javnost organizacije, kateri je treba, še posebej ob komuniciranju sprememb, kar prenova blagovne znamke nedvomno je, posvetiti posebno pozornost. Nadaljevala bom s konceptom zaposlenih kot ambasadorjev blagovne znamke.

V nalogi bom tudi opredelila nekatere definicije blagovne znamke, se dotaknila njihove zgradbe in arhitekture ter predstavila koncept prenove blagovne znamke.

V zaključku teoretičnega dela naloge bom predstavila odnos med marketingom in odnosi z javnostmi znotraj organizacije. Prikazala bom določene modele in poglede na različne strukture, ki jih funkciji lahko zavzemata.

1.1 Izhodišča

Okolja, v katerih delujejo organizacije, so zelo kompleksna in hitro se spreminjajoča. Pogosto je slišati frazo, da je edina stalnica ta, da se vse spreminja in ni nič stalno. V takšnem okolju lahko preživijo samo močna podjetja, organizacije z močnimi blagovnimi znamkami, ki so se sposobna prilagajati. Organizacije se zaradi sprememb v okolju ali pa v njih samih lahko odločijo tudi za spremembo svoje blagovne znamke. Čeprav so blagovne znamke tradicionalno razumljene kot marketinški koncept, pa ob njihovi prenovi ključno vlogo odigrajo tudi odnosi z javnostmi.

Kot del tima v Službi za korporativno komuniciranje v družbi Si.mobil d.d. sem imela priložnost sodelovati pri projektu preнове blagovne znamke družbe. Spoznala sem, da prenova blagovne znamke pomeni veliko več, kot le vizualno spremembo v celostni grafični podobi. Med vzroki za prenovu so lahko tudi spremenjene vrednote, spremembe v usmeritvi poslovanja idr. Tako je pomembno, da organizacija dobro seznanjena, predstavi in razloži prenovu vsem svojim strateškim javnostim. Moje sodelovanje pri projektu predstavlja enega temeljnih razlogov, da sem se odločila raziskovati temo upravljanja z odnosi z javnostmi ob prenovi blagovne znamke in tudi skozi študijo primera prikazati, kako je komunikacijski program preнове potekal v družbi Si.mobil d.d.

Skozi diplomsko nalogo bom tako preverjala naslednje hipoteze:

- Ob prenovi blagovne znamke je ključno sodelovanje med oddelki znotraj podjetja, še posebej med marketingom (oz. oddelkom za tržno komuniciranje) in odnosi z javnostmi.
- Prenova blagovne znamke je stvar celotnega podjetja oz. organizacije, ne samo posameznih oddelkov.
- Vse programe odnosov z javnostmi je treba načrtovati in upravljati integrirano, zato je ključno, da ima oddelk / služba za odnose z javnostmi strateško funkcijo v organizaciji.
- Ob prenovi blagovne znamke je treba posvetiti veliko pozornosti odnosom z internimi javnostmi, da bodo te zares razumele prenovu in jo tudi ponotranjile.

1.2 Cilji diplomske naloge

Cilji moje diplomske naloge so:

- Predstaviti relevantna teoretična izhodišča funkcije odnosov z javnostmi v organizacijah.
- Opredeliti vlogo odnosov z javnostmi in izpostaviti njihovo strateško vlogo v organizacijah.
- Predstaviti programe odnosov z javnostmi in dati poudarek programu odnosov z internimi javnostmi ter izpostaviti koncept zaposlenih kot ambasadorjev blagovnih znamk.
- Na kratko opredeliti zgradbo in arhitekturo blagovnih znamk ter se dotakniti koncepta prenove blagovnih.
- Prikazati tudi pomen sodelovanja med oddelki v podjetju (posebej med marketingom in odnosi z javnostmi).
- Skozi študijo primera prenove blagovne znamke družbe Si.mobil d.d. iz Si.mobil – Vodafone v Si.mobil – Povej nekaj lepega želim prikazati primer uspešnega upravljanja z odnosi z javnostmi.

1.3 Opredelitev metod raziskovanja

Pri izvedbi in pripravi diplomske naloge bom v teoretičnem delu uporabljala predvsem ti metodi: a) zbiranje virov – pred začetkom pisanja bom zbrala in preštudirala relevantno literaturo o temah, ki jih bom raziskala v diplomski nalogi, in b) analizo sekundarnih virov – prvi del diplomske naloge bo sestavljen s pomočjo uporabe sekundarnih virov, in sicer s pomočjo analize člankov, spletnih virov, monografskih publikacij idr.

Drugi del mojega diplomskega dela bo predstavljala študija primera upravljanja z odnosi z javnostmi ob prenovi blagovne znamke družbe Si.mobil d.d. iz Si.mobil – Vodafone v Si.mobil – Povej nekaj lepega. Pri študiji primera se bom naslanjala na interne vire družbe Si.mobil d.d., kot so prijava komunikacijskega programa prenove za Prizmo 2008, ki sem jo za družbo Si.mobil d.d. kot del tima v Službi za korporativno komuniciranje tudi pripravljala, komunikacijska strategija prenove, strategija blagovne znamke in drugo interno gradivo družbe.

2 POMEN FUNKCIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Odnosi z javnostmi, če obstajajo, imajo v organizacijah različne pojavne oblike. Vzpostavljanje in ohranjanje odnosov je zmeraj pomemben aspekt vsake organizacije kot tudi posameznega subjekta. Podnar in Golob (2001, 578) skozi analizo prispevkov, ki so bili pod naslovom odnosi z javnostmi objavljeni v reviji *Public Opinion Quarterly* v letih od 1937 do 1970, oblikujeta biografijo odnosov z javnostmi in predstava njihovo spreminjajočo se identiteto skozi različna zgodovinska obdobja. Pod zadnjo točko biografije ugotovita, da se odnosi z javnostmi ločijo od tradicije raziskovanja javnega mnenja, ki ostaja pri preučevanju splošne javnosti, ki se jo dosega prek množičnih medijev. Odnosi z javnostmi se osredotočajo na različne javnosti, predvsem pa na tehnike in orodja, kako te posamezne javnosti doseči in z njimi komunicirati.

Tako različne organizacije različno strukturirajo funkcijo odnosov z javnostmi znotraj organizacije. V nadaljevanju bom predstavila poglede na definicije, naloge in vloge komunikatorjev ter vloge odnosov z javnostmi znotraj organizacije. Ob tem bom osvetlila vlogo odnosov z javnostmi kot strateško funkcijo v organizaciji in izpostavila program odnosov z internimi javnostmi.

2.1 Definicije koncepta odnosov z javnostmi

Tako kot so se spreminjale in razvijale¹ narava, funkcije, pa tudi poimenovanja² odnosov z javnostmi, tako so nastajale tudi različne definicije in pogledi na koncept

¹ Prikaz razvoja funkcij odnosov z javnostmi ponazorijo štiri modeli odnosov z javnostmi (Grunig in Hunt 1984, 22):

- Model tiskovnega agenta: namen odnosov z javnostmi je doseganje pozitivne publicitete za vsako ceno, komunikacija je enosmerna in resničnost informacij ni merilo, zato so te pogosto neresnične.
- Model informiranja javnosti: namen odnosov z javnostmi je posredovanje informacij, komunikacija je enosmerna in resničnost informacij je zelo pomembna.
- Dvosmerni asimetrični model: namen odnosov z javnostmi je znanstveno podprto prepričevanje, komunikacija je dvosmerna, njeni učinki so neuravnoteženi.
- Dvosmerni simetrični model: namen odnosov z javnostmi je vzajemno razumevanje, komunikacija je dvosmerna, njeni učinki so uravnoteženi.

Grunig kasneje zaradi kritik doda še peti model mešanih motivov, ki je kombinacija tretjega in četrtega modela.

² Grunig (1992, 4) namerno izmenično uporablja in enači pojme »odnosi z javnostmi«, komunikacijski management« in »organizacijsko komuniciranje«.

odnosov z javnostmi. Grunig in Hunt (1984, 6) postavita definicijo, ki pravi, da so odnosi z javnostmi upravljanje komunikacij med organizacijo in njenimi javnostmi. Cutlipova definicija odnosov z javnostmi pa pravi, da so odnosi z javnostmi upravljavska funkcija, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije (Cutlip, Center in Broom 1994, 1). Škerlep (1998, 740) ob analizi teh definicij ugotavlja, da je mogoče Cutlipovo definicijo razumeti kot natančnejšo, saj razširi polje odnosov z javnostmi tudi na upravljanje in jih ne zreducira zgolj na komuniciranje. Vendar pravi, da če izhajamo iz znamenite Watzlawickove teze, da »ni mogoče ne komunicirati«, potem je mogoče Grunigovo definicijo razumeti tudi širše. Če vse vedenje in delovanje (posameznika ali organizacije) komunicira, potem se praksa odnosov z javnostmi ukvarja s komuniciranjem v ožjem in širšem pomenu. V ožjem smislu organizacija komunicira neposredno (s pomočjo različnih orodij, kot so npr. sporočila za javnost), v širšem smislu pa se odnosi z javnostmi ukvarjajo z vprašanjem, kakšne komunikacijske učinke ima vedenje in delovanje organizacije na njene strateške javnosti oz. kaj organizacija in njeno delovanje komunicira javnostim (Škerlep 1998, 739–740).

2.2 Naloge in vloge komunikatorjev

V različni literaturi (Dozier 1992; Hogg in Doolan 1999; Broom in Smith v Moss in Warnaby 2003) lahko zasledimo definicije vlog praktikov odnosov z javnostmi, ki se pogosto uporabljajo še danes.

- Komunikacijski tehnik (ang. communication technician): njihova vloga je v ustvarjanju komunikacijskih »produktov« za organizacijo in ukvarjanje z mediji. Tehniki v organizaciji ne opravljajo strateške funkcije. Njihove naloge so ustvarjanje komunikacijskih produktov in implementacija komunikacijskih programov, včasih tudi brez popolnega znanja o motivih organizacije in želenih rezultatih.
- Komunikacijski managerji (ang. public relations manager): odgovorni so za upravljanje in načrtovanje komunikacijske funkcije v organizacije. Njihove vloge vključujejo komponente spodnjih vlog:
 - komunikacijski izvedenci (ang. expert prescriber): razumljeni so kot avtoriteta na področju upravljanja s problemi in problematičnimi temami. Probleme zaznajo, jih definirajo in razvijajo ter implementirajo komunikacijske programe.

Praktiki sodelujejo z vodstvom le občasno (ponavadi v času kriz), tako da to v večini procesov zavzema precej pasivno vlogo.

- Komunikacijski posredniki (ang. communication facilitator): delujejo kot povezovalci, interpretatorji in mediatorji med organizacijo in njenimi javnostmi ter skrbijo za vzdrževanje nenehne dvosmerne komunikacije in vzajemne menjave.
- Pospeševalci reševanja problemov (ang. problem-solving process facilitator): praktiki so prepoznani kot del strateškega managementa in sodelujejo pri snovanju strategij. Njihova vloga je v prepoznavanju in reševanju organizacijskih problemov ter izvajanju komunikacijskih programov in dejavnosti.
- Strokovnjaki za odnose z mediji: njihova vloga in status v organizaciji sta podobna tistemu, ki ga imajo tehniki, vendar se razlikujejo v tem, da se ti specializirajo za odnose z mediji.
- Komunikacijski povezovalci (ang. communication liaison): njihov status v organizaciji in vloge so podobne tistim, ki jih opravljajo managerji, razlikujejo pa se v tem, da niso vključeni v managerski proces odločanja, je pa njihova najpomembnejša naloga, da povezujejo vodstvo z vsemi relevantnimi javnostmi organizacije.

Praktiki odnosov z javnostmi lahko delujejo kot svetovalci vodstvu, bodisi znotraj podjetja ali kot zunanji sodelavci. Njihove naloge lahko povzamemo tudi tako:

- identificiranje tem, problemov in/ali priložnosti, ki motivirajo podjetje, da komunicira s svojimi javnostmi,
- zbiranje relevantnih informacij (poročanje medijev, pregled internih dokumentov, spremljanje trendov idr.), pomembnih za izvedbo komunikacijskega procesa,
- izvajanje kvalitativnih in kvantitativnih raziskav ter
- predlaganje načina reagiranja, priprave komunikacijskih strategij in komunikacijskih načrtov (Williams in Dozier 2008).

Wilmot (2007, 35) ugotavlja, da imajo profesionalni komunikatorji naloge, da spremljajo zaupanje znotraj organizacije, pregledujejo politike in prakse, razvijajo izobraževanja ter načrtujejo organizacijsko komunikacijo. Na drugi strani pa pravi, da so vloge vodstva, da spremlja nivoje zaupanja, razvija razumevanje za zaupanje v

različnih kontekstih, razišče odločitve organizacije in to strukturira tako, da bo omogočilo gradnjo zaupanja.

2.3 Vloga in pomen odnosov z javnostmi znotraj organizacije

L. A. Grunig, J. E. Grunig in Ehling (2002, 67) ugotavljajo, da imajo odnosi z javnostmi v podjetjih vlogo širitve meja, kar pomaga organizaciji, da upravlja z odnosi s skupinami v svojem okolju. Tako odnosi z javnostmi pripomorejo k učinkovitosti organizacije. Avtorji (2002, 82) ugotavljajo, da tudi teorije organizacijskih odnosov podpirajo idejo, da obstaja funkcionalna povezava med komuniciranjem – odličnost odnosov z javnostmi – in naravo odnosov med organizacijo in njenimi deležniki ali javnostmi.

Sterne (2008) pravi, da morajo biti dobri odnosi z javnostmi integrirani v poslovni načrt in zavzemati širše polje delovanja. White in Dozier (2002, 91) pa poudarita, da odnosi z javnostmi ne morejo pripomoči k višji učinkovitosti organizacije, če niso integralni del strateškega vodstva. Komunikacijski manager mora biti torej vodja in tako del dominantne koalicije (vodje v organizaciji, ki imajo največ moči). Imeti mora funkcijo na najvišjem nivoju, ki omogoča sprejemanje odločitev, da lahko sodeluje pri strateškem upravljanju. Le tako lahko odnosi z javnostmi dosegajo odličnost in pripomorejo k učinkovitosti organizacije.

2.3.1 Odnosi z javnostmi kot strateška funkcija

Uspešno upravljanje temelji na procesu strateškega načrtovanja, ki daje merila za vsakodnevno odločanje in shemo, po kateri je mogoče odločitve ocenjevati. Strateško upravljanje odgovarja na tri osnovna vprašanja: kam gremo; kakšno je naše okolje in kako bomo prišli tja, kamor smo namenjeni. V procesu strateškega načrtovanja organizacije razvijajo svoja poslanstva, namene, cilje, strategije in taktike. V jedru strateškega upravljanja komunikacij je komunikacijski načrt. Ta povezuje komunikacijske aktivnosti s poslanstvom, nameni, cilji, strategijami in taktikami organizacije, in to na izmerljiv način. Z drugimi besedami: strateško (Potter 1999, 559–561).

L. A. Grunig, J. E. Grunig in Dozier (2002, 142–143) ob raziskovanju strateškega managementa v organizacijah ugotavljajo, da lahko razlikujemo med dvema konceptoma moči, in sicer med močjo, ki jo lahko ima posameznik ali skupina nad drugimi, in opolnomočenjem. Razliko med tema konceptoma Grunig (v L. A. Grunig, J. E. Grunig in Dozier 2002, 142) poimenuje kot simetrična in asimetrična moč, kjer prva pomeni opolnomočenje, druga pa nadzor. Teorija odličnosti predvideva opolnomočenje odnosov z javnostmi znotraj dominantne koalicije, vendar ne zato, da bi lahko narekovali delovanje organizacije, ampak zato, da bi lažje uresničili svoje poslanstvo kot del strateškega managementa. Potreba po opolnomočenju postane jasna, če razumemo strateški management kot areno, kjer se identificirajo pomembni problemi in tudi oblikujejo odločitve, kako se lotiti teh problemov. Odnosi z javnostmi v tem procesu doprinesejo pomembno vrednost, saj osvetlijo probleme in morebitne rešitve v drugačni luči, in sicer iz perspektive deležnikov in javnosti, ki sestavljajo okolje organizacije.

Verčič in J. E. Grunig (1998, 581–583) pokažeta, da funkcija odnosov z javnostmi prispeva k strateškemu managementu tako, da gradi odnose z javnostmi, na katere vpliva oz. ki vplivajo nanjo, z javnostmi, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali jo lahko odvrnejo od njenega poslanstva. Funkcija odnosov z javnostmi je tako najbolj uspešna, ko so javnosti, s katerimi praktiki odnosov z javnostmi komunicirajo, prepoznane na nivoju strateškega managementa organizacije in ko je management funkcije same prepuščen nivoju oddelka odnosov z javnostmi. Predlagata pa naslednje korake strateškega managementa odnosov z javnostmi:

1. Nivo deležnikov: Organizacija ima odnos z deležniki, ko ima vedenje organizacije ali deležnika posledice za drugega. Zato morajo odnosi z javnostmi skrbno raziskati okolje in vedenje organizacije, da ugotovijo te posledice. Stalno komuniciranje z deležniki pomaga ustvariti stabilen dolgoročen odnos, ki ureja spore, ki se lahko v tem odnosu pojavijo.
2. Nivo javnosti: Deležniki postanejo javnost, ko eno ali več posledic prepoznajo kot problem in se organizirajo, da bi nekaj v zvezi s tem storili. Odnosi z javnostmi morajo z raziskavo te javnosti prepoznati in segmentirati. Na tej stopnji so zelo koristne fokusne skupine. Komuniciranje za vključevanje javnosti v postopek odločanja organizacije pomaga urejati spore, še preden postanejo potrebne komunikacijske kampanje.

3. Nivo problema: Javnosti se organizirajo in ustvarjajo probleme. Odnosi z javnostmi morajo te probleme predvideti ter upravljati in voditi odziv organizacije, kar pa je program problemskega managementa. Komunikacijski programi na tem nivoju ponavadi vključujejo množične medije, potrebna je prav tako medosebna komunikacija s predstavniki aktivističnih javnosti. Odnosi z javnostmi morajo načrtovati komunikacijske programe z različnimi deležniki ali javnostmi na vsakem od zgornjih nivojev, pri tem pa morajo upoštevati tudi naslednje korake:
4. Odnosi z javnostmi morajo za komunikacijske programe oblikovati formalne cilje, kot so: komunikacija, točnost, razumevanje, sporazumevanje in komplementarno vedenje.
5. Treba je načrtovati formalne programe in kampanje za doseganje teh ciljev.
6. Odnosi z javnostmi, zlasti izvedbeni del, morajo izvajati programe in kampanje.
7. Ocenjevati je treba uspešnost programov glede doseganja ciljev in zmanjšanja konflikta, ki so ga povzročili problemi, ki so program sprožili.

Ameriško združenje za odnose z javnostmi (PRSA 1982) v svoji Uradni izjavi o odnosih z javnostmi definira funkcijo odnosov z javnostmi kot upravljavsko funkcijo z naslednjimi nalogami:

- Pričakovati, analizirati in interpretirati javno mnenje, vedenja in probleme, ki bi lahko vplivali - bodisi dobro ali slabo - na delovanje ali načrte organizacije.
- Svetovati vodstvu na vseh nivojih v organizaciji v skladu s politiko odločanja, načini delovanja in komunikacije, ob tem pa upoštevati razvejanost delovanja organizacije ter njene družbene državljanske odgovornosti.
- Izvajati kontinuirane raziskave in vrednotenje akcijskih načrtov ter komunikacije z namenom doseganja razumevanja obveščene javnosti, pomembnega za doseganje organizacijskih ciljev. To lahko vključuje marketinške, finančne, dobrodelne, interne, vladne odnose in odnose z lokalnimi skupnostmi ter druge programe.
- Načrtovanje in implementiranje naporov organizacije, da vpliva ali doseže spremembo javnih politik.
- Določanje ciljev, načrtovanje, upravljanje s proračunom, rekrutiranje ali učenje zaposlenih, razvijanje spretnosti, orodij – na kratko, upravljanje z vsemi potrebnimi sredstvi za doseganje in izvajanje vsega zgoraj naštetega.

- Nekateri primeri potrebnih znanj v profesiji odnosov z javnostmi vključujejo komunikacijske veščine, znanja psihologije, socialne psihologije, sociologije, političnih znanosti, ekonomije, principe vodenja in upravljanja ter etike. Tehnična znanja in veščine so potrebna za področja, ki vključujejo raziskovanje mnenj, analize javnih tem, odnose z mediji, institucionalno oglaševanje, publikacije, filmsko/video produkcijo, posebne dogodke, govore in prezentacije.

Za lažje definiranje in implementiranje različnih politik uporablja praktik odnosov z javnostmi široko paleto profesionalnih komunikacijskih veščin in igra povezovalno vlogo tako znotraj organizacije kot tudi med organizacijo in njenim zunanjim okoljem.

Navkljub strateški funkciji odnosov z javnostmi, so odnosi z javnostmi pogosto razumljeni zgolj v funkciji ustvarjanja brezplačne publicitete. Vendar je bistvo odnosov z javnostmi v izgradnji odnosov in ne v povečevanju prodaje in doseganju prodajnih ciljev (Devin 2007, 34). Kot ugotavlja Devinova (2007, 35), so velikokrat praktiki odnosov z javnostmi sami odgovorni za tovrstno redukcijo svojih funkcij zaradi svojega reaktivnega ravnanja, kot je npr. reševanje t. i. *piar kriz*³, njihovo proaktivno pripravljane akcijskih in komunikacijskih načrtov pa je pogosto spregledano.

2.4 Programi odnosov z javnostmi

Organizacije delujejo v dinamičnih, spremenljivih in strukturiranih okoljih, od katerih je organizacija na tak ali drugačen način odvisna. Okolja, tako interna kot eksterna, v katerih delujejo vse relevantne javnosti organizacije, je treba raziskovati, analizirati in upoštevati pri snovanju in izvajanju organizacijskega poslanstva. Okolja so živa materija in rezultati enkratne raziskave niso relevantni za vse večne čase. Tudi s permanentnimi strateškimi posegi komunikacijske narave je možno ne le vplivati na okolje ter vnašati spremembe vanj, ampak ga tudi spreminjati (Ašanin Gole 1998, 610–611).

³ Piar krize ali *piar nočne more* so negativne medijske zgodbe, ki jih praktiki odnosov z javnostmi pogosto rešujejo s tehniko preusmerjanja pozornosti. T. i. *spinn doctors* imajo v javnosti, še posebej zaradi političnih afer spreobračanja pozornosti, posebno negativni prizvok.

Ko praktik odnosov z javnostmi identificira strateške javnosti organizacije, za katere je treba pripraviti komunikacijske programe, se mora lotiti prakse odnosov z javnostmi glede na zastavljene cilje. Tako bodo pripravljene programi uspešnejši, obenem pa bodo tudi na dolgi rok doprinesli k učinkovitosti organizacije. Komunikacijski managerji morajo postavljati realne cilji, ki naj bi jih programi dosegli. Na koncu je treba s pomočjo raziskav izmeriti, ali so bili cilji doseženi, in tako določiti stopnjo uspešnosti programa (Dozier in Ehling 2002, 159).

Broom in Dozier (v Dozier in Ehling 2002, 163) menita, da morajo komunikatorji, če želijo izmeriti učinke komunikacijskih programov, pri ciljih programov natančno določiti:

- ciljne javnosti,
- naravo načrtovanih sprememb,
- specifična znanja, odnos ali vedenja, ki jih želi program doseči,
- razsežnosti sprememb, ki se jih želi doseči in
- časovni okvir, v katerem je treba doseči cilje.

2.5.1 Prikaz osnovnih programov odnosov z javnostmi

Strokovna literatura in različni priročniki za odnose z javnostmi obsežno prikazujejo logiko odnosov z različnimi javnostmi in podajajo modele, napotke ter nasvete, kako naj praktiki odnosov z javnostmi v specifičnih kontekstih delujejo. Kot opozori Škerlep (1998, 751), gre pri programih za poenostavljeno tipizacijo ključnih razmerij: v praksi se ti programi med seboj prepletajo oz. se le redko pojavljajo v čisti obliki. Razvoj konkretne komunikacijske strategije tako zahteva analizo dane situacije in aplikacijo elementov različnih programov.

Organizacija mora poznati, katere so njene strateške javnosti in z njimi zgraditi in nenehno negovati odnos. Med ključnimi javnostmi organizacije so:

- zaposleni,
- mediji,
- uporabniki, stranke, kupci,
- lastniki,
- državne institucije,

– lokalne skupnosti idr.

Vsako izmed relevantnih in strateško pomembnih javnosti pa je treba dodatno segmentirati. Na primer, zaposlene lahko organizacija deli glede na vodstvene nivoje, glede na sektorje ipd. ter temu primerno tudi prilagodi aktivnosti in taktike v komunikacijskem programu. Pomembno je tudi nenehno spremljati javnosti in zaznati nastanek novih, ki bi lahko bile strateškega pomena za organizacijo. Na primer, ob obstoječih klasičnih medijih, ki jih je treba žanrsko segmentirati, postajajo vedno pomembnejši in vplivni spletni mediji in spletne skupnosti.

2.5.1.1 Odnosi z internimi javnostmi

Izbira komunikacijskega orodja, s pomočjo katerega prenašamo sporočila, ima velik vpliv na to, kako bo prejemnik sprejel in razumel sporočilo. Kot pravi Rice (Rice v Freitag in Picherit-Duthler 2008), bo izbira medija pomembno vplivala na prejemnika, kar ima velik vpliv na vse dimenzije komunikacije z zaposlenimi, še posebej v polju komunikacije koristi.

Komunikacija z zaposlenimi ima različne cilje in motiviranje zaposlenih k aktivnostim, ki podpirajo organizacijske cilje, je eden izmed ključnih. Večina funkcij komunikacije z zaposlenimi se nanaša na strategijo mnogoterih javnosti in uporablja orodja, kot je osebna komunikacija - tudi najvišjega vodstva - ter mnoga druga orodja, kot so npr. elektronska sporočila, interni časopisi, plakati, videi in intraneti (O'Neal 2008). Avtorica (O'Neal 2008) izpostavi, da čeprav nekatera podjetja še zmeraj komunicirajo z zaposlenimi predvsem prek enosmernih kanalov, mnoga podjetja danes zavzemajo drugačne pristope in definirajo nabor znanj oz. »tem, za katere vodstvo meni, da so najpomembnejše, da jih zaposleni poznajo«. Te teme so inkorporirane v komunikacijske strategije, katerih namen je izboljšanje komunikacijske učinkovitosti in doseganje znanja o temah, ki zaposlene motivirajo k aktivnemu udeležanju.

Grates pravi, da je zaposlenim zelo pomembno, da organizacije do njih delujejo transparentno. Pravi, da se mora vodstvo držati določenih temeljnih načel, in sicer komunicirati mora avtentično, graditi odnose s svojimi zaposlenimi in uporabljati stil komunikacije, ki omogoča odprto, transparentno in nenehno diskusijo. Ta pa

zaposlenim daje možnost, da uresničujejo poslovno strategijo, izražajo svoja mnenja in predloge, kar v končni fazi pomembno vpliva na njihovo delo in poslovne izide (Grates v Rawlings 2008).

Zaposleni so ključna javnost vsake organizacije, zato je gradnja in vzpostavljanje odnosa z njimi tako pomembna. Dobro načrtovana komunikacija je še posebej pomembna v času sprememb. D'Aprix in Gay (2006, 39) predlagata, da se v času sprememb komunikatorji držijo nekaterih načel, in sicer:

- strategija spremembe je odvisna od tega, koliko so ljudje pripravljeni spreminjati svoja vedenja.
- Komunikacija mora biti proaktivna, ne reaktivna.
- Komuniciranje sprememb je odgovornost najvišjega vodstva.
- Strategija komunikacije sprememb zahteva določitev vlog in odgovornosti, konsistentna sporočila ter merjenje učinkov, napredka in uspeha.

Vendar Pek Drapal (2008, 11) zagovarja idejo, da komuniciranje sprememb ni posebno polje komunikacije. Pravi, da je v resnici napaka, da se ustvarja občutek, da je komuniciranje sprememb nekaj, kar se izloča iz siceršnjih komunikacijskih aktivnosti, saj meni, da vsako delovanje ni nič drugega kot ustvarjanje sprememb. Izpostavi še drugo iluzijo »komuniciranja sprememb«, in sicer da najprej obstajajo spremembe, ki jih je potem treba komunicirati. Poudari, da so spremembe prav toliko vzrok kot tudi posledica komunikacije.

Če poglobljeno pogledamo napotke avtorjev D'Aprix in Gay, ugotovimo, da se pravzaprav ne razlikujejo bistveno od napotkov za pripravo komunikacijskih programov nasploh in tako lahko razumemo prepričanje Pek Drapalove, da komuniciranje sprememb ni posebno polje komunikacije, ampak enostavno zahteva, kot predlagajo različne definicije, analiziranje trendov, napovedovanje njihovih posledic, svetovanje organizacijskim voditeljem in uresničevanje načrtovanih, z raziskavami podprtih programov ukrepanja v interesu organizacij in javnosti.

2.5.1.2 Zaposleni kot ambasadorji blagovnih znamk

Za izgradnjo blagovnih znamk se nameni veliko denarja in naporov, vendar preveč podjetij v tem procesu še zmeraj pozablja na svoje zaposlene. Ti pa bi morali biti prvi in najpomembnejši ambasadorji blagovnih znamk. Tako Gronstedt (2004, 14–17) predlaga, da se podjetja držijo načela 4S, ki pripomore vsem v organizaciji, da zaživijo blagovno znamko:

1. S: pripovedovanje zgodb (ang. storytelling): ljudje se lažje poistovetijo in ponotranjijo informacije v obliki zgodb. Te so lahko predstavljene s pomočjo različnih orodij, kot so npr. video posnetki, članki idr.
2. S: Simuliranje situacij (ang. simulating): simulacije, ki aktivno vključujejo in vpletejo javnost, pripeljejo pripovedovanje zgodb na višji nivo. Zaposleni si lahko ustvarijo lastne zgodbe in se tako globlje povežejo z bistvom blagovne znamke.
3. S: selekcija (ang. selecting): zaveza organizacije, da živi blagovno znamko, se začne s tem, da zaposluje prave ljudi. Ko so top performerji izbrani, jih mora organizacija preobraziti v ambasadorje svoje blagovne znamke.
4. S: raziskovanje (ang. surveying): zaposleni, ki delajo v t. i. prvi liniji, imajo ogromno povratnih informacij uporabnikov (npr. agenti v klicnih centrih). Organizacija se lahko s spremljanjem njihovih mnenj, opažanj, idej in občutkov veliko nauči. Poleg tega je pomembno, da organizacija izvaja tudi interne raziskave, pogovore s svojimi zaposlenimi ipd. To znanje je ključno, da organizacija dejansko živi blagovno znamko.

Če organizacija želi doseči, da so zaposleni pravi ambasadorji blagovne znamke, potem mora pričeti pri vodstvu. Covill (2006) pravi, da morajo vodilni ljudje v podjetju živeti blagovno znamko in z dejanji prikazati vrednote, principe in ideale blagovne znamke – »walk the talk« skupaj z ostalimi zaposlenimi.

Stershic in Semans (2006) poudarita, da je treba zaposlene povezati z znamko. Doseganje te pomembne povezave po njunem zahteva:

- jasno artikulacijo in razlago znamke – zakaj je pomembna in kako bo vplivala na vsakega zaposlenega in opravljanje njegovih funkcij,
- razumevanje organizacijske kulture in vrednot znamke, ki vodijo zaposlene pri njihovih vedenjih in tem, »kako živeti blagovno znamko«,

- definicijo blagovne znamke, vključno s pričakovanji o vedenjih, ki so potrebna, da se izpolnjujejo obljube blagovne znamke (lahko se komunicira v obliki napotkov, posebnih izobraževanj, delavnic ipd.),
- nenehno interno komunikacijo, ki vključuje različna orodja, kot so npr. interni sestanki, publikacije ipd. Organizacije pogosto vključujejo tovrstne informacije na intranete, pripravijo interne filme, navodila o blagovni znamki idr., kar je na voljo vsem zaposlenim.

3 BLAGOVNE ZNAMKE

Pruzan (Pruzan v Plowman in Chiu 2007) razume korporativni ugled kot kombinacijo podobe in identitete. Podobo ustvarjajo deležniki organizacije in pravi, da je poslanstvo korporativnega ugleda, da varuje in izboljšuje korporativno podobo v očeh deležnikov. Na drugi strani pa pravi, da je korporativna identiteta odraz tega, kako organizacija vidi samo sebe. Identiteta izhaja iz karakterja organizacije in ne iz tega, kakšno percepcijo o njej imajo drugi.

Kot eden izmed najpomembnejših faktorjev lojalnosti blagovni znamki se je izkazalo dejstvo, da uporabniki verjamejo, da so dejansko podjetju pomembni. To pomeni, da bolj ko podjetje kaže uporabnikom, da so pomembni, bolj lojalni bodo. Čustveno lojalni uporabniki se na blagovno znamko navežejo podobno, kot bi se morda na človeka. Izkazujejo lahko naklonjenost, občutek skupne preteklosti, tudi zaupanje in dvosmerno obvezo (Robinette 2004, 26). »Čeprav je veliko dejavnikov pomembnih za doseganje lojalnosti uporabnikov, vključujoč zadovoljstvo, zaupanje, skupen čas in skrb, je prav skrb za uporabnika most med zadovoljstvom in lojalnostjo. Skrb je tisti faktor, ki ga uporabniki najbolj cenijo« (Robinette 2004, 27).

3.1 Definicije koncepta blagovne znamke

V splošnem se tržniki strinjajo, da je uspešna blagovna znamka:

- vizualni podpis oz. blagovni znak (simbol, ime, dizajn, barve in barvne kombinacije), ki je pripet izdelkom ali storitvam;
- pospeševalec odnosa, ki temelji na zaupanju, zanesljivosti in ekskluzivnosti med podjetjem in njegovimi uporabniki;

- dodaja vrednost osnovnemu izdelku ali storitvi;
- uporabniku predstavlja t. i. psihološko povračilo;
- poenostavi problem diferenciacije;
- vsebuje osebne lastnosti, ki omogočajo uporabnikom, da zgradijo odnos z znamko

(Smith, Berry in Pulford 1997, 235).

Godina Košir (2005, 39) je v svojem magistrskem delu o blagovnih znamkah zapisala:

Blagovno znamko je težko definirati le z uporabo besed, ker se naš spomin zapisuje tudi z mnogimi drugimi impulzi – zvoki, okusom, vonjem, izkušnjo, spominom ... Upoštevajmo te dimenzije kot njene pomembne gradnike, ki naj dopolnjujejo naše definiranje blagovne znamke: *blagovna znamka je izdelek, storitev, oseba, podjetje, organizacija, kraj ali druga prepoznavna entiteta, ki ima zaradi svojih funkcionalnih lastnosti in pripisanih pomenov za uporabnika (in druge deležnike) edinstveno vrednost. Ta jo ločuje od konkurentov in ji na trgu zvišuje ceno, njenim uporabnikom prinaša oprijemljive in neoprijemljive koristi ter z njimi vzpostavlja odnos, temelječ na skupnih vrednotah.*

3.2 Zgradba in arhitektura blagovne znamke

Aaker (1996, 68–95) pravi, da podobno kot pri ljudeh identiteta tudi blagovnim znamkam predstavlja smisel, ima zanje pomen in jim nudi usmeritev. Pri strateškem načrtovanju identitete blagovnih znamk Aaker predlaga model, ki v prvi fazi predlaga strateško analizo znamke, v drugi vzpostavitve identitetnega sistema znamke in v tretji implementacijo tega sistema.

Ko organizacija s pomočjo izčrpne analize kupcev, konkurentov in svoje lastne pozicije pridobi vse potrebne informacije, lahko prične ustvarjati identitetni sistem blagovne znamke, ki pripelje, če je dobro izpeljana, do najpomembnejšega momenta, in sicer ustvarjanja odnosa med uporabniki in blagovno znamko. Identiteta blagovne znamke je v osnovi sestavljena iz jedrne identitete, ki predstavlja brezčasno esenco blagovne znamke, in razširjene identitete, ki vključuje elemente, ki dajejo znamki oprijemljivost in celovitost.

Organizacija lahko razume blagovno znamko skozi različne vidike in ob vzpostavljanju lahko ti vidiki pripomorejo k temu, da bo znamka imela jasnejšo, bogatejšo in bolj razlikovalno identiteto:

- znamka kot izdelek (produktni vidik, atributi produktov, kakovost idr.),
- znamka kot organizacija (vrednote, kot so skrb za uporabnika, zanesljivost, globalno proti lokalnemu idr.),
- znamka kot oseba (osebnost /npr.: drzna, mladostna idr./, odnos med blagovno znamko in uporabniki /npr.: prijateljski, resen idr./) in
- znamka kot simbol (vizualna podoba).

Ena od ključnih vlog, ki jo odigra blagovna znamka, je, da prek identitete komunicira tudi vrednotne komponente, ki so lahko: funkcionalne, emocionalne in samoekspresivne koristi. Vse pa predstavljajo vrednost za uporabnike.

Smith, Berry in Pulford (1997, 235–239) podobno kot Aaker ugotavljajo, da so blagovne znamke sestavljene iz oprijemljivih in neoprijemljivih komponent. Oprijemljive komponente so: izdelek ali storitev, ime znamke, blagovni znak in opis koristi. Na drugi strani pa blagovne znamke sestavljajo tudi neoprijemljive komponente: zaupanje, zanesljivost, psihološko povračilo, dodana vrednost in kakovost diferenciacije. Blagovne znamke nosijo v svojem bistvu racionalne (npr. ugodna cena, zmogljiv in multifunkcionalen telefon) in emocionalne koristi (vredno zaupanja, drzno, moderno).

3.3 Prenova blagovne znamke

Prenova blagovne znamke, lahko resno zamaje javno zaupanje v organizacijo in njeno delovanje, če ni izpeljana in upravljana načrtovano. Zato je zaupanje, ki ga uživa organizacija, še posebej pomembno v času sprememb in kriz. Kot ugotavlja Gillis (2003, 10), ima zaupanje neposreden vpliv na sposobnost organizacije, da se spopada s spremembami in krizo. Prav tako pa ima zaupanje, ki ga po IABC-jevem modelu zaupanja sestavljajo kompetentnost, odkritost/iskrenost, skrb, identifikacija in zanesljivost, pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo produktivnost in izgradnjo skupinskega duha (Gillis 2003, 11).

Razlogi za prenovu blagovne znamke so lahko zelo različni, pogosto pa je vzrok v spremembi vrednot organizacije. Sprememba teh povzroči tudi spremembo identitete in kulture organizacije. Kot ugotavljata White in Mazur (1995, 152), morajo to kulturno spremembo razumeti vse javnosti, ki so povezane z organizacijo, in sicer od investitorjev, državnih institucij in medijev do zaposlenih, uporabnikov, dobaviteljev in lokalnih skupnosti. Nova korporativna identiteta tako lahko odigra neprecenljivo vlogo povezovalnega simbola in predstavlja jamstvo za določene standarde in kakovost.

Balmer (2001, 257) v razlagi različnih povezanih pojmov pravi, da je korporativna identiteta odgovor na vprašanje, kaj smo, organizacijska identiteta odgovarja na vprašanje, kdo smo, vizualna identiteta pa je odgovor na vprašanje, kakšni so simboli in sistemi identifikacije organizacije. V nadaljevanju razlaga tudi, da korporativna podoba odgovarja na vprašanje, kako nas vidi javnost, korporativni ugled pove, katere razločevalne attribute (če sploh katere) javnost pripisuje organizaciji, korporativna znamka pa odgovarja na vprašanje, o katerih obljubah je možno sklepati oz. kakšne obljube komunicira znamka.

Tako je moč sklepati, da se je ob odločanju za prenovu znamke treba vprašati nekaj ključnih vprašanj, ki bodo odgovorila na vprašanje, kakšno identiteto, podobo, ugled in znamko želi organizacija doseči s prenovno. Kot poudari Craner (2005), čeprav nekatera podjetja menijo, da predstavlja prenova blagovne znamke zgolj plitko kozmetično vajo, ni tako. Poudari, da se je prenove treba lotiti na mnogo globljem nivoju, pri samem jedru in to predstavljajo zaposleni. Pri prenovi je ključno, da je uprava oz. najvišje vodstvo predano in zavezano spremembi, saj bodo tako tudi ostali zaposleni verjeli, da gre pri prenovi zares, poleg tega pa bo sam proces dobil na veljavi in kredibilnosti ter ga bodo zaposleni podprli. Izpostavi tudi, da je ena izmed večjih napak, ki jo organizacija lahko stori ob prenovi, ta, da ustvari dvojne znamke, in sicer eno za interne javnosti in drugo za eksterne. A. Ries in L. Ries (2003, 19) menita, da so pri uveljavljanju prenovljene blagovne znamke ključni odnosi z javnostmi in ne oglaševanje, saj pravita, da oglaševanje krepi obstoječe blagovne znamke, odnosi z javnostmi pa poskrbijo za uveljavitev novih ali prenovljenih.

4 POVEZANOST ODNOSOV Z JAVNOSTMI Z DRUGIMI UPRAVLJAVSKIMI FUNKCIJAMI V PODJETJU

Grunig v svoji študiji odličnosti ugotavlja, da imajo odnosi z javnostmi v podjetjih, kjer odgovarjajo neposredno najvišjemu vodstvu, veliko bolj strateško in upravljavsko naravo, kot v podjetjih, kjer odgovarjajo marketingu. Tam se, glede na rezultate študije, bolj nagibajo k doseganju publicitete in prodajnih učinkov (Grunig in Weiner 2007, 30). Veliko teoretikov in praktikov tudi danes razume odnose z javnostmi zgolj kot eno izmed orodij marketinškega spleta, vendar, kot ugotavlja Kitchen (1997, 235), bodisi so odnosi z javnostmi ločena enota ali padejo pod domeno marketinga, to ne igra posebne vloge pri razumevanju kompleksnosti organizacijskih interakcij. Odnosi z javnostmi imajo po njegovem pomembno vlogo v marketinškem okolju, vendar so njihove vloge in pomen mnogo širše. V nadaljevanju bom predstavila različne poglede na odnos med marketingom in odnosi z javnostmi v organizaciji, njune funkcije in vloge.

4.1 Odnos med marketingom in odnosi z javnostmi

Čeprav so blagovne znamke tradicionalno razumljene kot marketinški koncept, podjetja danes ugotavljajo, da dosegajo največje uspehe ob povezovanju odnosov z javnostmi in marketingom. Sodelovanje med oddelki omogoča pripravo skupne komunikacijske strategije, ki predvideva enotno komunikacijo, kar ima pozitivne vplive na izkušnje javnosti z organizacijo (Smith 2008).

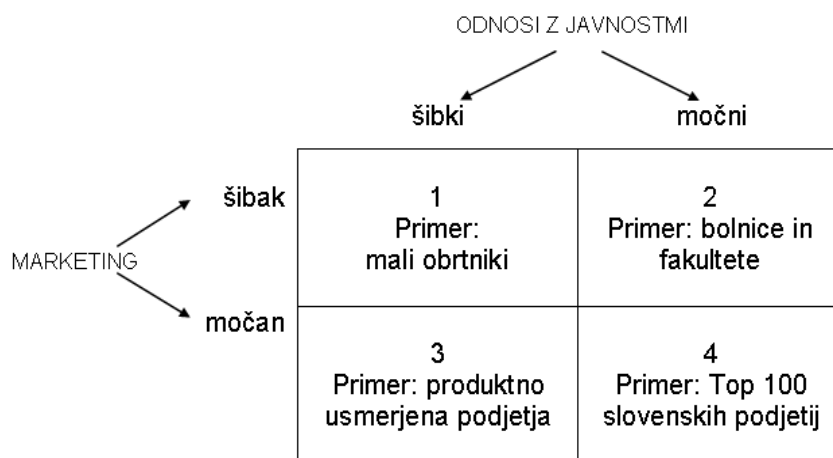
Grunig in Weiner (2007, 28) v svoji debati na temo odnosa med odnosi z javnostjo in marketingom ugotavljata, da sta obe funkciji odločilni za organizacijo, in da podrejenost ene drugi lahko povzroči njeno zmanjšano učinkovitost. Weiner sicer izpostavi, da se v praksi pogosto izkaže potreba po podrejanju odnosov z javnostmi zaradi doseganja zastavljenih poslovnih ciljev. Vendar poudari, da so danes odnosi z javnostmi v mnogočem močnejši kot oglaševanje in zato pravi, da bi morali praktiki odnosov z javnostmi dobro poznati upravljanje z marketinškim spletom, saj naj bi po njegovem odnosi z javnostmi bili prihodnost marketinga.

4.1.1 Štirje nivoji uporabe marketinga in odnosov z javnostmi v organizacijah

Kotler in Mindak (1978, 13–14) opredelita štiri nivoje uporabe marketinga in odnosov z javnostmi in tako razdelita organizacije v štiri razrede (glej tudi sliko 4.1):

- 1. razred: organizacije komajda uporabljajo katero izmed funkcij v formalnem smislu. Organizacije navadno menijo, da nimajo problemov, zaradi katerih bi uporabljale marketinške pristope in orodja odnosov z javnostmi. Kot primer v slovenskem prostoru bi lahko navedli male obrtnike.
- 2. razred: organizacije imajo dobro razvite odnose z javnostmi, ne pa tudi marketinga. V ta razred Kotler in Mindak uvrstita bolnice in fakultete.
- 3. razred: organizacije imajo močan marketinški in prodajni oddelek ter šibak oddelek za odnose z javnostmi ali pa ga sploh nimajo v formalno organizacijskem smislu. Takšno strukturo imajo navadno produktno usmerjene organizacije, ki veliko pozornosti namenjajo kupcem, zelo malo pa tudi drugim javnostim.
- 4. razred: organizacije imajo močno razvite tako odnose z javnostmi kot tudi marketing. Oba oddelka delujeta samostojno in imata upravljalno funkcijo ter odgovarjata najvišjemu vodstvu. V ta razred sodijo največja in najbolj razvita podjetja, kot je npr. tudi Si.mobil d.d., v katerem je marketing samostojen sektor znotraj organizacije, odnosi z javnostmi pa strateška služba, odgovorna neposredno predsedniku uprave družbe.

Slika 4.1: Štirje nivoji uporabe marketinga in odnosov z javnostmi v podjetjih



Vir: prirejeno po Kotler in Mindak (1978, 14).

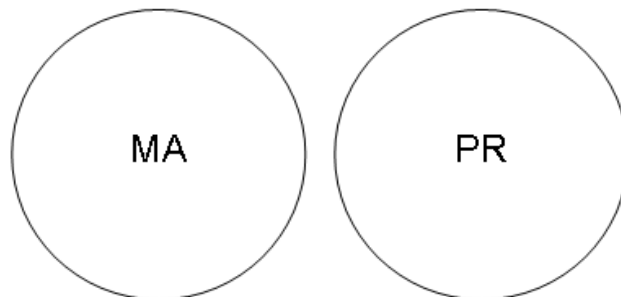
4.1.2 Modeli odnosa med marketingom in odnosi z javnostmi v organizacijah

Z razvojem marketinga in odnosov z javnostmi znotraj organizacij sta obe funkciji težili k zavzemanju aktivne vloge v oblikovanju organizacijskih politik in strateškemu načrtovanju. Ker imajo organizacije različne usmeritve in so lahko nekatere bolj tržno orientirane, druge pa se zavzemajo za poglobljanje odnosov z različnimi javnostmi, sta Kotler in Mindak (1978, 17–19) razvila pet modelov, ki prikazujejo različne odnose med marketingom in odnosi z javnostmi znotraj organizacije:

1. Ločeni in enakovredni funkciji:

Marketing in odnosi z javnostmi sta ločeni in hkrati enakovredni funkciji znotraj organizacije (glej sliko 4.2). Gre za avtonomna oddelka, ki pa lahko medsebojno uspešno sodelujeta. Marketing po tem modelu skrbi predvsem za potrebe uporabnikov in doseganje dobička, odnosi z javnostmi pa skrbijo za ustvarjanje ugleda in za odnose z različnimi javnostmi organizacije.

Slika 4.2: Marketing in odnosi z javnostmi kot ločeni in enakovredni funkciji



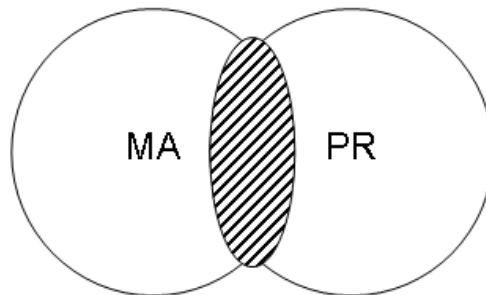
Vir: Kotler in Mindak (1978, 17).

2. Ločeni, a hkrati dopolnjujoči se funkciji:

Marketing in odnosi z javnostmi sta ločeni funkciji, vendar imata nekatera skupna področja (glej sliko 4.3). Najbolj očitno skupno polje delovanja je področje publicitete produktov ali storitev. Pogosto se izkaže, da uporabniki menijo, da so uredniške, neplačane objave o izdelkih in storitvah veliko bolj kredibilne kot plačane oglasne vsebine. Drugo pomembno skupno polje pa so odnosi z uporabniki, kjer odnosi z javnostmi odigrajo vlogo ohranjanja dobrih odnosov. Kitchen in Papasolomou (1997,

71) o tem skupnem polju med marketingom in odnosi z javnostmi govorita kot o »marketinških odnosih z javnostmi«.

Slika 4.3: Marketing in odnosi z javnostmi kot ločeni in dopolnjujoči se funkciji

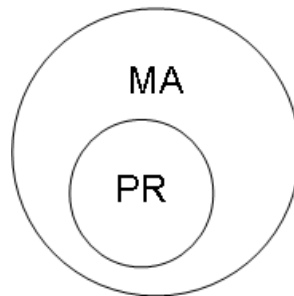


Vir: Kotler in Mindak (1978, 17).

3. Marketing kot dominantna funkcija:

Nekatere organizacije razumejo odnose z javnostmi zgolj kot eno izmed orodij marketinškega spleta in tako umeščajo odnose z javnostmi znotraj korporativnega marketinškega oddelka (glej sliko 4.4).

Slika 4.4: Marketing kot dominantna funkcija



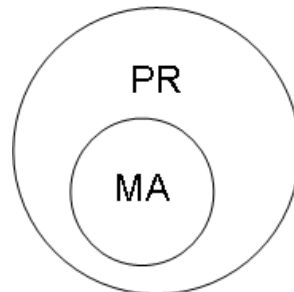
Vir: Kotler in Mindak (1978, 17).

4. Odnosi z javnostmi kot dominantna funkcija:

V nekaterih organizacijah je marketing razumljen kot funkcija, podrejena odnosom z javnostmi (glej sliko 4.5). Prisotno je prepričanje, da je prihodnost organizacije odločilno odvisna od tega, kako jo vidijo strateške javnosti, med njimi tudi uporabniki. Skrb za uporabnike je tisti del odnosov z javnostmi, ki je razumljen kot marketing. Ta

model je, kot poudarita avtorja, redek in se navadno pojavlja v neprofitnih organizacijah.

Slika 4.5: Odnosi z javnostmi kot dominantna funkcija

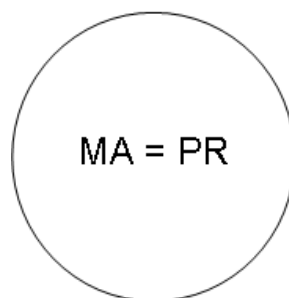


Vir: Kotler in Mindak (1978, 17).

5. Marketing in odnosi z javnostmi kot identična funkcija:

Avtorja pri tem modelu iščeta skupne točke obeh disciplin. Tako ugotavljata, da obe disciplini govorita o javnostih in trgih ter se zavedata potrebe po segmentaciji, obe se zavedata pomembnosti vedenj, percepcij in dožemanja na trgih oz. javnostih (glej sliko 4.6).

Slika 4.6: Marketing in odnosi z javnostmi kot identična funkcija



Vir: Kotler in Mindak (1978, 17).

5 ŠTUDIJA PRIMERA PRENOVE BLAGOVNE ZNAMKE DRUŽBE SI.MOBIL D.D.

Na Si.mobilu se stvari vedno lotevajo od znotraj navzven. Tudi pri odločitvi o prenovi blagovne znamke so bili najprej in prvi v njihovih mislih ljudje. Že ideja nove blagovne znamke priča o tem. Zato so tudi v primeru komunikacije nove blagovne znamke izhajali najprej iz zaposlenih ter v tem primeru niso preskočili niti ene same stopnice segmentacije javnosti ter orodja, ki so pri njih že ustaljena. Kvečjemu so katero orodje še dodali. Ko so se odločali o načinu komunikacije, so razmišljali tudi daleč v prihodnost ter se zavedali, da bodo le zaposleni lahko držali obljubo, ki jo navzven predstavlja njihova blagovna znamka. Zato je najprej nastal dolgoročen načrt internega komuniciranja, ki se bo izvajal tudi v prihodnosti, tako s komunikacijo kot s prevetritvijo vseh procesov delovanja Si.mobila, da bi zares lahko vsi živeli in udeleževali tri glavne vrednote prenovljene korporativne blagovne znamke (Valenčič 2008).

Obenem so se obrnili k zunanjim javnostim, katerim so morali pojasniti precej, predvsem pa zagotoviti, da je javnost razumela in sprejela spremembo. Že v samem začetku so morali zavreti morebitna ugibanja o lastništvu ter partnerstvu Si.mobila. delajo v visoko regulirani ter precej razgibani panogi, zato niso smeli pozabiti na državne institucije ter predvsem regulatorja. Predvsem pa so morali najbolje poskrbeti za svoje uporabnike, ki so zanje najpomembnejši.

Celotna akcija se je začela v tesnem sodelovanju marketinških komunikacij, korporativnega komuniciranja⁴ ter najožjega vodstva (za prikaz organizacijske strukture družbe Si.mobil d.d. glej prilogo A). To je tista prednost, ki jim je omogočila kakovostno izvedbo. Poleg tega so posegli po novih in kreativnih orodjih komuniciranja. Te so uporabili predvsem pri interni javnosti, ki pozna njihova že dobro uveljavljena orodja internega komuniciranja ter pri vsaki večji spremembi pričakuje presežek.

⁴ Uradno poimenovanje oddelka odnosov z javnostmi družbe Si.mobil d.d. je Služba za korporativno komuniciranje.

Zapisati velja še en pomembno dejstvo – ko so postavili idejo blagovne znamke: »Kjer smo ljudje pomembni«, so se v hipu odločili, da na prav poseben način (poleg že obstoječega) izkažejo čast prav posebnim ljudem. Si.mobil je imel letos prva dva upokojenca ter prvih osem jubilentov, ki so zaposleni na Si.mobilu deset let. Teh deset ljudi so na dogodku posebej izpostavili in skozi zgodbo o njih sporočili idejo blagovne znamke.

Si.mobil je ob prenovi blagovne znamke največ pozornosti namenil prav interni javnosti, saj poudarjajo, da je zanje daleč najbolj pomembna, saj brez nje ne bi bilo drugih javnosti, uporabnikov ter blagovne znamke, ki danes zares živi.

5.1 Opredelitev problema oz. priložnosti

Si.mobil je drugi največji slovenski operater mobilne telefonije, ki vztrajno povečuje bazo svojih uporabnikov in s tem tudi tržni delež, dosega izjemne poslovne rezultate in je eden redkih evropskih operaterjev, kateremu se povečuje ARPU (povprečen prihodek na uporabnika). Nenehno izboljšuje svojo ponudbo, izboljšuje kakovost svojega omrežja, tudi z izgradnjo lastnega UMTS/HSDPA omrežja. Je del največje skupine mobilnih operaterjev v Srednji in Vzhodni Evropi mobilkom austria in obenem partner vodilne mednarodne skupine za mobilne komunikacije Vodafone.

Si.mobil se je v svoji desetletni zgodovini lotil že četrte prenove blagovne znamke (glej sliko 5.1). Ob sklenitvi partnerstva z Vodafonom se je trgu predstavil pod dualno blagovno znamko Si.mobil – Vodafone, ki mu je v danem trenutku prinesla veliko konkurenčno prednost, to je globalni značaj in posledično tudi višji ugled. Po štirih letih so raziskave pokazale, da je Si.mobil prepoznan kot operater, ki nudi globalne storitve, in da je ime Si.mobil močnejše in bolj prepoznavno kot ime blagovne znamke Si.mobil – Vodafone. V teh letih je Si.mobil postal tudi mnogo bolj profesionalen in odrasel, ves čas pa je na prvo mesto postavljaj uporabnika in nudil kakovostne proizvode in storitve po poštenih cenah. Vse te okoliščine so privedle do razmisleka, da je čas, da Si.mobil ponovno postane samostojna blagovna znamka z jasno identiteto tako navznoter kot navzven.

Slika 5.1: Evolucija vizualne podobe logotipa družbe Si.mobil d.d.



Vir: Interni dokument družbe Si.mobil d.d. 2008. *Si.mobil skozi obdobja blagovne znamke.*

Prvi izziv je bil obdržati percepcijo globalnosti tudi brez imena Vodafone v blagovni znamki. Partnerstvo in vse prednosti, ki jih prinaša, je Si.mobil obdržal. Opredelitev ideje, karakterja in vrednot blagovne znamke Si.mobil je bila naslednja naloga. Identifikacijo tega so jim pomagale izvesti podrobne raziskave Si.mobila kot mobilnega operaterja. V kasnejši fazi pa je bilo njihovo poslanstvo predvsem preusmeriti percepcijo blagovne znamke Si.mobil iz mladostne, živahne in razigrane v bolj profesionalno, resnejšo in usmerjeno k uporabniku. S takšno preobrazbo blagovne znamke so želeli nagovarjati in se približati predvsem t. i. 'neorto smart' populaciji, se pravi starejšim od 31 let, pa tudi segmentu poslovnih strank.

Zelo pomembna naloga je bila tudi komunikacija z internimi javnosti. Zaposleni so se sicer vedno identificirali z imenom Si.mobil in kot Si.mobilovci. Vendarle pa so morali poskrbeti, da bodo preobrazbo razumeli tudi skozi vrednote in nov značaj. Ker Si.mobilovi zaposleni vedno dobijo informacijo pred zunanjimi javnostmi, je bil velik izziv tudi kdaj in kako komunicirati novo blagovno znamko in spremeniti celotno podobo tako, da bi sprememba ostala prikrita zunanjim javnostim do dneva novinarske konference.

5.1.1 Poslovne okoliščine, v katerih je nastajal komunikacijski projekt

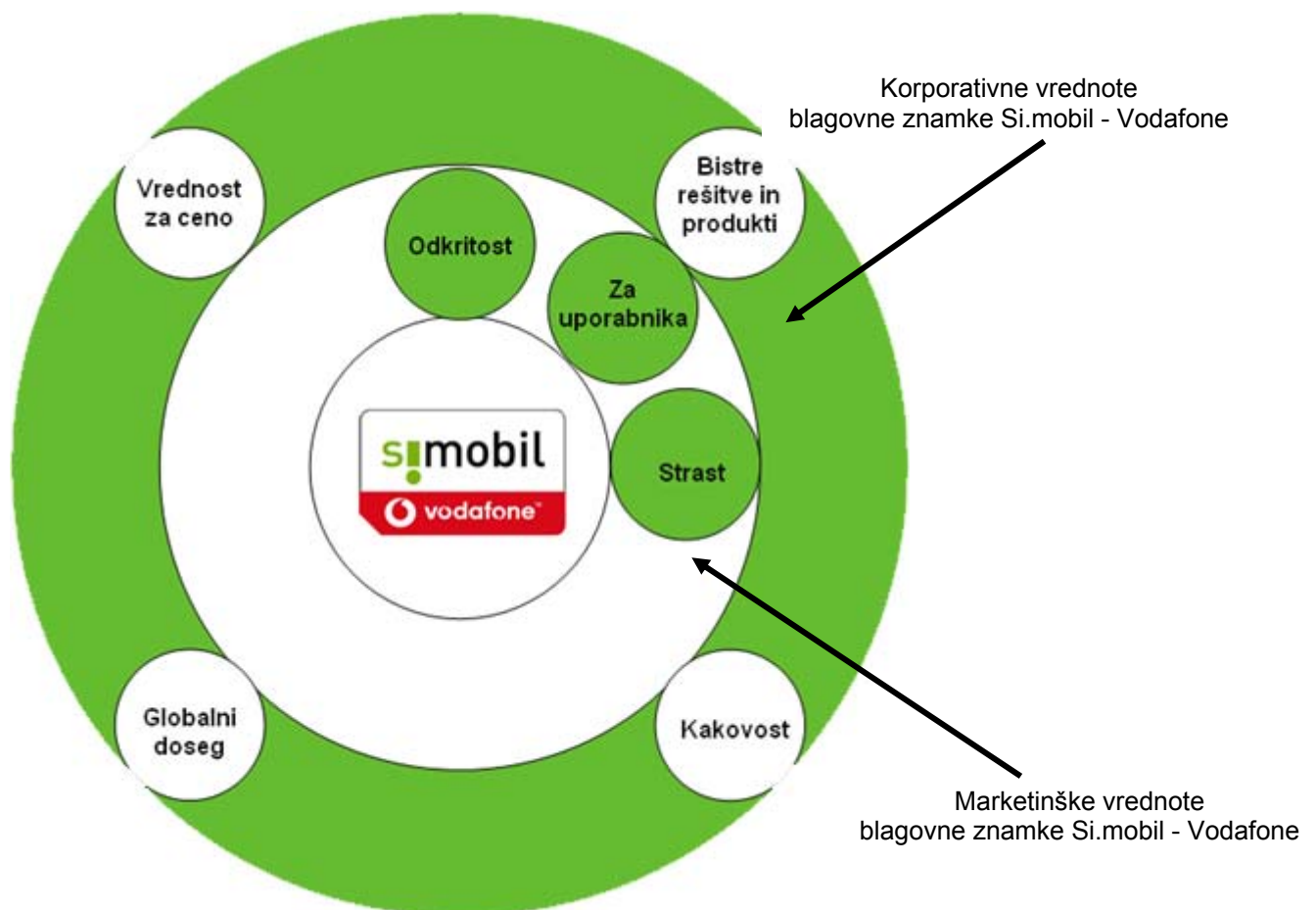
Si.mobil je kot prvi zasebni mobilni operater v Sloveniji uporabnikom svoje storitve predstavil marca 1999. Z njegovim vstopom na trg se je začela razvijati konkurenca na slovenskem telekomunikacijskem trgu. Ob koncu prvega polletja 2008 je imel Si.mobil 27,2-odstotni tržni delež in je bil najbolj priljubljen pri mladih, t. i. ORTO uporabnikih. Lastnik Si.mobila je družba mobilkom austria, ki je v slovenskega operaterja začela investirati februarja 2001, maja 2006 pa je postala 100-odstotni lastnik. Si.mobil je s tem postal član vodilne skupine operaterjev v Srednji in Vzhodni Evropi. Družba Si.mobil ima sklenjeno tudi partnerstvo z vodilnim svetovnim operaterjem Vodafone, kar ji omogoča, da uporabnikom nudi preizkušene globalne izdelke in storitve.

Na trgu se Si.mobil sooča z dominantnim operaterjem, ki ima močan tržni delež pri uporabnikih, starejših od 31 let – t. i. Smart uporabnikih in pri poslovnih uporabnikih. Poleg tega je na slovensko tržišče vstopil tudi nov operater, ki gradi na nizkih cenah

in apelira na cenovno občutljive potrošnike (lastnik tega je drugi največji trgovec v državi), in četrti operater, ki svoje storitve mobilne telefonije povezuje tudi s fiksno telefonijo ter internetnim dostopom in televizijo.

Kot blagovna znamka Si.mobil – Vodafone je imel Si.mobil ločene korporativne in marketinške vrednote (glej sliko 5.2). Zato je bil eden izmed ključnih ciljev prenove blagovne znamke poenotiti korporativne vrednote in vrednote blagovne znamke ter doseči, da se v prvi vrsti zaposleni poistovetijo z njimi in zaživijo blagovno znamko (glej sliko 5.3). Doseči so želeli predvsem, da zaposleni postanejo prvi in pravi ambasadorji blagovne znamke s srcem, dušo in svojimi vedenji. V nadaljevanju so želeli komunicirati nove/prenovljene vrednote tudi navzven in poenotiti interno in eksterno komunikacijo. Govoriti je bilo treba en jezik – 'Si.mobilov jezik'.

Slika 5.2: Pregled korporativnih vrednot v razmerju z marketinškimi vrednotami blagovne znamke Si.mobil - Vodafone



Vir: Aljančič, Eva in Klavdija Vidic. 2008. *Proces rebrandinga na primeru Si.mobil*. Predstavitev za 31. marketinški fokus: Skrivnosti uspešnega upravljanja blagovnih znamk, 23. september.

Slika 5.3: Prenovljena blagovna znamka družbe Si.mobil s poenotenimi vrednotami



Vir: Interni dokument družbe Si.mobil d.d. 2008. *Si.mobil v prihodnosti – Ideja blagovne znamke.*

5.1.2 Glavni izzivi pri pripravi komunikacijskega projekta

Enega izmed pglavitnih izzivov je Si.mobilu predstavljalo najti pravi način komunikacije prenovljene blagovne znamke in pravi kanal za predstavitev zaposlenim. Z interno javnostjo so želeli voditi konstantno in nepretrgano komunikacijo tudi po predstavitvi nove blagovne znamke. Poleg tega pa jo je bilo treba voditi po stopnjah in segmentih internih javnosti, kot to počnejo tudi sicer (segmentirano komuniciranje z najvišjim vodstvom, srednjim nivojem vodstva in z vsemi zaposlenimi).

Pomemben izziv je predstavljalo tudi relativno veliko število vpletenih v celoten projekt, ne samo v aktivnosti odnosov z javnostmi, ampak tudi v marketinške. Kljub temu so morali zagotoviti, da projekt do razkritja nove blagovne znamke ostane

skrivnost. Tako je bilo treba vzdrževati skrivnostnost oz. doseči 'interni molk' (velika večina, z izjemo nujno vpletenih, je izvedela za novosti šele na dan internega razkritja nove blagovne znamke).

Zavedali so se tudi nevarnosti razširjanja govoric in ugibanja o tem, kaj pripravljajo. Potencialno nevarnost so videli v tem, da bi mediji ugibali o lastništvu in o izgubi partnerstva z Vodafonom. Posledično je obstajala tudi nevarnost, da bi pri poslovnih partnerjih (dobaviteljih, poslovnih uporabnikih) izgubili kredibilnost, ki jo imajo na račun partnerstva z največjim globalnim operaterjem Vodafonom.

5.1.3 Stopnja težavnosti glede na dane omejitve oz. ovire okolja

Najpomembnejša je bila pridobitev dovoljenja partnerja Vodafone, da lahko še naprej v vsej marketinški komunikaciji izpostavljajo Vodafone kot svojega partnerja ter tudi potrditev komunikacije z Vodafone in njihovimi lastniki.

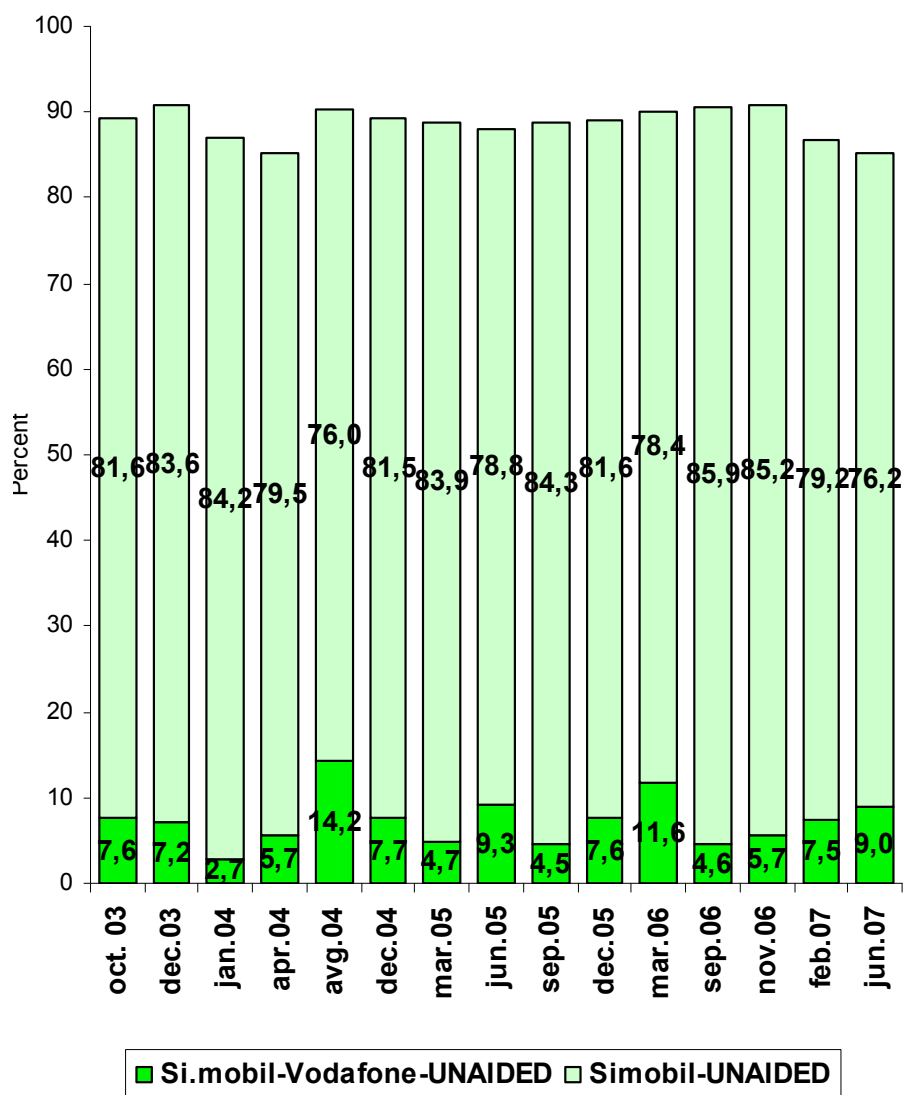
Zaradi velikega števila vpletenih v prenovo blagovne znamke je bilo težko zadržati skrivnost tako navznoter kot navzven in seveda tudi umiriti govorice, ki se začno neizogibno pojavljati ob tovrstnih projektih. Svojevrsten logistični in organizacijski podvig je predstavljal tudi popis in pregled vseh internih in eksternih materialov in komunikacijskih kanalov, ki so vsebovali elemente blagovne znamke Si.mobil – Vodafone ter posledično tudi priprava novih. Zato je bilo ključno sodelovanje med oddelki, še posebej med marketingom oz. oddelkom Tržnega komuniciranja in Službo za korporativno komuniciranje.

5.2 Raziskovanje

Si.mobil izvaja s pomočjo zunanjih partnerjev redne raziskave o blagovni znamki (prepoznavnost, preferenčnost idr.), ugledu podjetja in direktorja, raziskave o interni klimi (SiOK) ter interne raziskave. Vse so kazale, da je blagovna znamka Si.mobil močnejša in prepoznavnejša med zunanjimi in internimi javnostmi kot blagovna znamka Si.mobil – Vodafone (glej graf 5.1). Poleg kvantitativnih in kvalitativnih raziskav (v Si.mobilu uporabljajo t. i. metodo 'povratna zanka', pri kateri kvalitativno analizirajo povratne informacije svojih uporabnikov in zaposlenih, ki jih pridobivajo

prek različnih kanalov /klicni center, info elektronska pošta, ostali kanali/) so izvajali tudi namizne raziskave. Po končanem komunikacijskem programu so analizirali tudi medijske objave.

Graf 5.1: Zavedanje blagovne znamke



Vir: Interna raziskava o pozicioniranju blagovne znamke družbe Si.mobil d.d., junij 2007

Med izvajanjem projekta so redno spremljali pisanje na spletnih blogih in se odzivali nanje. Prav tako so spremljali odzive stroke in uporabnikov. Z raziskovalno agencijo so tudi testirali predlog novega slogana.

5.3 Komunikacijska strategija, načrt in ciljne skupine

5.3.1 Zastavljeni cilji

Zastavili so si naslednje merljive cilje:

- 100-odstotna udeležba na srečanju ključnih⁵ ljudi Si.mobila.
- Vsaj 50-odstotna udeležba na internem dogodku (zaradi narave dela nekatere službe delujejo 24/7/365 in dislociranih enot, kot so prodajni centri po celotni Sloveniji).
- Manj kot 10 % negativnih medijskih objav.

Si.mobil je zastavljene cilje dosegel in nekatere tudi presegel. Srečanja ključnih ljudi Si.mobila so se udeležili vsi ključni ljudje. Internega dogodka se je udeležilo več kot 50 % zaposlenih. Analiza medijskih objav je pokazala, da so bile objave bodisi nevtralne ali naklonjene. Edina negativna objava se je pojavila na blogu blogerja Hada, vendar se je razprava po odgovoru družbe in komentarjih umirila (Prizma 2008).

Skrb za uporabnika je eden od strateških ciljev, ki so ga želeli s prenovo blagovne znamke doseči. Iz raziskave o pozicioniranju blagovne znamke so ugotovili, da so se na tem področju izboljšali, saj so indeks povečali za 3 %. Tudi na profesionalnem področju so se napredovali za 3 %.

5.3.2 Strateške ciljne javnosti

- Interne javnosti: delili so jih na ožje vodstvo (direktorji sektorjev in uprava), ključne ljudi (srednji nivo vodstva ter ključni zaposleni) in vse zaposlene. Komunikacijo so posebej pripravili za prodajo in svetovalce v klicnem centru, ki se prvi srečujejo z morebitnimi vprašanji uporabnikov in širše javnosti. Ravnali so po načelu, da mora vodstvo dobiti informacije prej, da jih razume, dojame in se vanje vživi. Tako jih kasneje lažje prenese na svoje podrejene ter z njimi na novo zaživi.
- Skupina mobilkom austria (100-odstotni lastnik družbe Si.mobil d.d.).

⁵ Besedna zveza 'ključni ljudje' ali ang. key players, kot jo uporabljajo v družbi, pomeni predstavnike ožjega vodstva (uprava družbe in direktorji sektorjev), srednje vodstvo (managerji oz. vodje oddelkov in posameznih služb) in predstavnice pravne službe.

- Skupina Vodafone (strateški partner družbe).
- Mediji (delili so jih na splošne, gospodarske in marketinške, na spletne medije ter bloge).
- Strokovna javnost (inštitucije, strokovna združenja ipd.).
- Poslovni partnerji (pooblaščen prodajalci in ostali poslovni partnerji).
- Regulator in institucije, ki imajo pod drobnogledom njihovo panogo.
- Uporabniki: po različnih kanalih do vseh uporabnikov (račun, splet idr.), posebno pozornost so namenili poslovni javnosti (VIP-dogodek).

5.3.3 Posredovana sporočila in njihov namen

Glavno sporočilo, ki so ga želeli komunicirati javnostim je, poleg nove podobe, dejstvo, da prenova blagovne znamke ne pomeni nikakršnih lastniških ali poslovnih sprememb. Obenem pa je bilo zelo pomembno sporočiti nove vrednote blagovne znamke in novo tržno usmeritev.

Sporočiti so želeli bistvo nove blagovne znamke, kot so ga opredelili v svojem internem dokumentu *Si.mobil v prihodnosti: Ideja blagovne znamke*, april 2008:

Navzven in navznoter smo torej želeli sporočiti, da smo vsi, naši uporabniki in naši zaposleni, najprej ljudje, s čustvi in srcem. S pozitivnim pristopom dajemo zaposleni dodano vrednost Si.mobilu in našemu uporabniku. Naša zgodba smo ljudje. In ljudje Si.mobila smo najbolj veseli, kadar svoje občutke in izkušnje delimo z drugimi. To ljubezen do komuniciranja vnašamo v naš posel, katerega bistvo je omogočati komunikacijo. Uporabnika želimo najprej razumeti, saj le tako lahko ponudimo rešitve, ki jih zares potrebuje. Hkrati se močno zavedamo dejstva, da kar velja danes, ne bo veljalo jutri, zato je edina konstanta, ki jo priznavamo ta, da se nenehno spreminjamo in prilagajamo. Naša največja naloga je ponuditi kakovostne storitve po optimalnih cenah. Optimalnih za naše uporabnike in tudi za nas, saj smo zavezani tudi k učinkovitemu poslovanju našega podjetja. Nenehno izboljšujemo našo učinkovitost, saj ne želimo po nepotrebnem izgubljati časa in denarja. Trg je neizpros in "jutri" bodo dočakale samo najboljše blagovne znamke, zato so kakovost, strokovnost in zanesljivost trije temeljni kamni, na katerih gradimo. Vse to pa lahko uresničujejo le visoko motivirani in usposobljeni strokovnjaki, ki nenehno dopolnjujejo svoje znanje. Napake oprostimo, odnosa ne. Zato se vsak dan s skrbjo in pozornostjo trudimo

vzpostaviti dialog z našimi uporabniki in zaposlenimi. Predanost in mladostna energija nam omogočata, da ljubimo novosti in napredek. Našim uporabnikom s strastjo predstavljamo vse novosti in uživamo, da smo del dinamične panoge, kjer "se dogaja": Spoštujemo različnost in se veselimo vsega novega. Zato se radovedno spogledujemo z novostmi na področju mobilne telefonije in smo pri osvajanju trendov drzni ter odprti pri komunikaciji. Verjamemo, da je življenje takšno, kot si ga naredimo. Zato naša blagovna znamka izžareva optimizem in navdihuje s pozitivno energijo. Želimo spreminjati svet in naše družbeno okolje – na bolje! V svetu, ki ga prevevajo negativne novice, želimo povedati nekaj lepega in zato je naš slogan *Si.mobil – Povej nekaj lepega*.

Pomen slogana 'Povej nekaj lepega' v Si.mobilu vidijo tudi širše. Kot poudari Swartz (2005), so slogani zelo pomembni, saj lahko razširijo komunikacijsko moč blagovne znamke in ji dajo novo energijo ter vdihnejo novo življenje. In prav to želijo doseči z novim sloganom – v svetu, ki je prežet z negativnimi novicami, krizami in katastrofami, želijo povedati nekaj lepega.

5.4 Izvedba komunikacijskih aktivnosti

Jeseni 2007 so izvedli raziskavo percepcije Si.mobila kot mobilnega operaterja, ki je pokazala, da blagovna znamka Si.mobil – Vodafone predstavlja nekaj, kar je morda že preseženo. Poleg tega so ugotovili, da uporabniki pričakujejo manj ter so nad njihovo ponudbo prijetno presenečeni. To dejstvo jim je dalo iztočnico za razmišljanje o globljih spremembah vrednot Si.mobila ter je predstavljalo izhodišče načrtovanja prenove blagovne znamke. Februarja uprava Si.mobila sprejme odločitev o prenovi blagovne znamke. V marcu poteka priprava komunikacijskega načrta ter uskladitev celotnega spleta komuniciranja (v tem procesu tesno sodelujeta Služba za korporativno komuniciranje in oddelek za Tržno komuniciranje). V začetku aprila potrdijo novo celostno grafično podobo blagovne znamke in nove vrednote. Od tega datuma naprej poteka intenzivna priprava vseh novih korporativnih in marketinških materialov. Predstavitve nove podobe: 6. junij 2008.

Družba se je pri izvedbi projekta ves čas soočala z nenehnim časovnim pritiskom, vendar so projekt izvedli uspešno, saj so ves čas delovali kot predana in dobro uigrana ekipa.

5.4.1 Potek komunikacijskih aktivnosti glede na strateške javnosti in uporabljena orodja

Kot že izpostavljeno, je Si.mobil (*Komunikacijska strategija blagovne znamke 2008*) največ pozornosti namenil internim javnostim.

Zaposleni:

- 12. maj: Sestanek razširjenega vodstva: predstavitev nove celostne grafične podobe, logotipa in slogana ter osebnosti blagovne znamke, predstavitev celotnega projekta prenove.
- 22. maj: Srečanje ključnih ljudi Si.mobila: na sestanku so se predstavili načrti za prihodnost, nova blagovna znamka in nove vrednote. Dogovorili so se o navodilih, kako novo blagovno znamko komunicirati v posameznem sektorju oz. oddelku. Dogovorili so se tudi o organizaciji sektorskih delavnic, kjer zaposleni razpravljajo o tem, kako bodo novo blagovno znamko in vrednote živeli. Sporočila so poleg uprave predali tudi direktorji sektorjev.
- 5. junij: Interna zabava za zaposlene v Arboretumu: na zabavi so zaposleni prvi videli podobo nove blagovne znamke, predvajali so kratki interni film, v katerem uprava, direktorji in nekateri zaposleni na zabaven način predstavijo bistvo nove blagovne znamke. Za zaposlene so pripravili muzej materialov skozi obdobja različnih blagovnih znamk Si.mobila. Na dogodku so posebej izpostavili prva upokojenca in jubilate (tiste, ki so bili zaposleni na Si.mobilu 10 let) in jim izkazali čast s plaketami ter nagrado. Ob odhodu so vsi zaposleni dobili darilo (kapo, majico in ovratni trak v novi podobi). Lokacija interne zabave je bila takrat prvič enaka lokaciji VIP dogodka za poslovne partnerje. S to potezo so želeli zaposlenim pokazati, da so v Si.mobilu ljudje pomembni in si zaslužijo enako pozornost kot poslovni partnerji.
- V noči s 5. na 6. junij dobila intranet (<http://intranet.simobil.si>) in spletna stran (www.simobil.si) novo podobo.
- 6. junij: vse zaposlene čaka na mizi darilo – komplet pripomočkov za pisarno v novi podobi (blok, svinčnik, vizitke, podloga za računalniško miško, nalepka za identifikacijsko kartico in nalepke, ki predstavljajo motivatorje za varčevanje z elektriko).
- 6. junij: elektronsko sporočilo (Corporate Communication Info) vsem zaposlenim.

- 6. junij: elektronsko sporočilo vsem zaposlenim, ki ga je poslal predsednik nadzornega sveta dr. Boris Nemšič.
- 6. junij: elektronsko sporočilo s ključnimi vprašanji in odgovori strankam, naslovljeno na prodajalce v trgovinah ter agente v klicnem centru.
- 9. junij: zaposleni na mize dobijo musli: čokoladico, ki jo povezujejo s sloganom Povej nekaj lepega - torej Lepe m(u)isli.
- 9. junij: elektronsko sporočilo vsem zaposlenim v imenu uprave (Management Board Info).
- 9. junij: elektronsko sporočilo: zahvala direktorjem sektorjev ter oddelku Tržnega komuniciranja in Korporativnega komuniciranja v imenu uprave.
- Prenova internega glasila Inside v skladu z novo celostno grafično podobo: osrednja tema je prenova blagovne znamke (julij 2008).
- Pripravili so dokument s potencialnimi vprašanji in odgovori.

Mediji:

- 6. junij: novinarska konferenca, kjer kot govorniki nastopajo predsednik uprave Dejan Turk, član uprave Milan Zaletel, direktor marketinga Peter Curk in član nadzornega sveta družbe Si.mobil d.d. Hannes Ametsreiter.
- Pripravili so dokument s potencialnimi vprašanji in odgovori.
- 6. junij: medijem po končani novinarski konferenci pošljejo sporočilo za javnost.
- 6. junij: prvič odpošljejo nov tip sporočila za javnost – elektronski 'news letter'.
- V noči s 5. na 6. junij dobi novo podobo tudi spletna stran www.simobil.si.
- 6. junij: medijem je na voljo novo novinarsko središče na internetu.
- 6. junij: personalizirana darila: po končani novinarski konferenci obdarijo novinarje s personaliziranimi bloki (blok v novi korporativni podobi, v katerem je v notranjosti natisnjeno novinarjevo ime in priimek ter posvetilo 'Samo za lepe zgodbe'), majico, ovratnim trakom, svinčnikom, podlago za računalniško miško in musli čokoladico.

Strokovna javnost (inštitucije, strokovna združenja ipd.)

- 6. junij: pošljejo uraden dopis v imenu uprave.

Poslovni partnerji:

- 6. junij: pooblaščenim prodajalcem in ostalim poslovnim partnerjem pošljejo uraden dopis v imenu uprave.
- 6. junij: za poslovne uporabnike organizirajo VIP dogodek v Arboretumu.

Skupina mobilkom austria

- prisotnost člana nadzornega sveta na novinarski konferenci 6. junija.
- 6. junij: komunikacija znotraj celotne skupine mag (mobilkom austria group): posredovana sporočila o prenovi blagovne znamke za ekstranet skupine in lokalne intranete ostalih operaterjev v skupini.
- 6. junij: elektronsko sporočilo vsem zaposlenim, ki ga je poslal predsednik nadzornega sveta dr. Boris Nemšič

Skupina Vodafone:

- dogovor o spremembi in uporabi dikcije 'Si.mobil je partner Vodafona'.

Uporabniki:

- Komunikacija prek spletne strani: pripravili so podrobne razlage spremembe – preden je uporabnik vstopil na njihovo spletno stran, je dostopil do t. i. drevesa lepih misli, na katerega je lahko oddal svojo lepo misel.
- Komunikacija prek računov, medijev in drugih komunikacijskih kanalov.
- Pripravili so dokument s potencialnimi vprašanji in odgovori, ki so ga posredovali Centru za pomoč uporabnikom, Naročniškemu sektorju in sektorju Prodaje.

5.4.2 Izvirnost v pristopu

Novinarska konferenca jim je omogočila podrobnejšo razlago odločitve o prenovi blagovne znamke in tudi interakcijo z novinarji. Pošiljali so sporočila javnostim, ki so jim omogočila doseg do tudi tistih novinarjev in medijev, ki se niso mogli udeležiti novinarske konference. Pošiljali so elektronska sporočila, saj so z njihovo pomočjo lahko dosegli vse zaposlene v pravem trenutku. S klasičnimi pismi so izbranim javnostim izkazali spoštovanje ter jim transparentno in pravočasno sporočili informacije. Organizirali so dogodke, na katerih so razložili prenavo in izkazali čast

svojim gostom. Pripravili so tudi razna darila (personalizirani bloki za novinarje, darila za zaposlene, poslovne partnerje idr.).

Poleg klasičnih orodij odnosov z javnostmi so uporabili tudi nekatera izvirnejša:

- Kratki interni film s sporočilom 'Si.mobil smo ljudje'.
- Muzej - štiri obdobja Si.mobila, ki so ga pripravili na internem dogodku.
- Zaposleni so izvedeli novico prvi – interni dogodek so organizirali dan pred novinarsko konferenco.
- Zaposleni so ob prihodu na dogodek na koščke lepljenke pisali lepe misli v stilu »Povej nekaj lepega«. Vsi zbrani koščki lepljenke tvorijo velik plakat, ki visi na stopnišču poslovne stavbe pred prostorom za druženje.
- Ker so mediji polni negativnih novic in je samo slaba novica dobra novica, so se odločili za idejo, da je svet tak, kot ga je posameznik pripravljen videti, in nov slogan: 'Povej nekaj lepega!'.
- Novinarji so dobili personificiran blok (ime in priimek ter posvetilo: 'Samo za lepe zgodbe').
- Musli čokoladice (poigravanje s fonetiko besed: Lepe mü(i)sli).
- Na VIP dogodku so vsi gostje dobili telefon kot »glavno jed« ter bili povabljeni k pisanju SMS sporočil »Povej nekaj lepega«. Sporočila so se istočasno izpisovala za zaslonih, postavljenih v prostoru.
- Na vhodu na spletno stran www.simobil.si so imeli animacijo »drevo lepih misli«, ki je omogočalo, da je lahko vsak obiskovalec napisal nekaj lepega.
- Si.mobilova nova predloga za prezentacije ima na zadnjem diapozitivu prostor, kjer je avtor pozvan: »tukaj je prostor za zaključno misel« (v smislu *Povej nekaj lepega*).

5.5 Ocena uspešnosti komunikacijskega programa

5.5.1 Merjenje uspešnosti komunikacijskega programa

Ves čas projekta so spremljali, ali aktivnosti potekajo, kot so si načrtali. Ob spremljanju medijskih objav so dobili potrditev, da je javnost pravilno razumela njihova sporočila, saj se niso pojavljala nobena napačna ugibanja o prodaji ali insinuacije o izgubi partnerstva z Vodafonom. Tudi analiza povratnih internih

informacij je pokazala, da se bodo zaposleni lahko poistovetili z novo blagovno znamko in jo pričeli živeti.

5.5.2 Doseženi komunikacijski cilji

Dosegli so, da je javnost pravilno razumela prenovo blagovne znamke in da se niso pojavljala ugibanja o lastniških ali poslovnih spremembah. Poleg tega je tudi interna javnost pozitivno sprejela prenovo in pokazala navdušenje nad prenovljenimi vrednotami ter izkazala/izrazila pripravljenost za spremembe, ki bodo v skladu s temi vrednotami tudi sledile.

5.5.3 Vpliv programa na uresničenje poslanstva organizacije?

Program je dosegel, da so se poenotile korporativne in marketinške vrednote in so se uspešno predstavile vsem relevantnim javnostim. Predvsem interna javnost se je z novimi vrednotami poistovetila in jih je pripravljena tudi živeti.

5.5.4 Širši vpliv komunikacijskega programa

Vnašanje pozitivnih in optimističnih sporočil v svet, ki ga prevevajo negativizem, škandali in slabe novice, ima nedvomno tudi širši pozitiven družbeni vpliv. V Si.mobilu so prepričani, da je program naredila tako poseben prav glavna ideja blagovne znamke, ki se glasi »V Si.mobilu smo ljudje pomembni«.

5.6 Druge aktivnosti, ki so potekale vzporedno ob komunikacijskem programu

Ob izvedenem komunikacijskem programu ob prenovi blagovne znamke so postavili tudi novo strategijo sponzorstev, ki je v skladu z novimi vrednotami. Poleg tega pa so svoje aktivnosti načrtali tudi dolgoročno. Ker želijo, da vsi zaposleni dejansko zaživijo nove vrednote, so organizirali sektorske delavnice, kjer zaposleni odkrito razpravljajo o tem, kaj že sedaj delajo dobro v skladu z novimi vrednotami, pa tudi, kje vidijo težave in kje se mora situacija izboljšati. Cilj teh delavnic je, da vsak sektor ugotovi, kako lahko živijo nove vrednote (npr. vrednoto 'Uporabnik je kralj' bo Služba za razvoj

zaposlenih, kateri uporabnike predstavljajo predvsem zaposleni, žvela drugače in uresničevala prek drugih kanalov kot npr. oddelek Tržnega komuniciranja, ki prvenstveno komunicira z eksternimi javnostmi).

5.6.1 Ostali elementi, ki niso vključeni v opis primera, a imajo pomemben vpliv

Januarja 2008 so se v sklopu dolgoročne strategije lotili okoljskega projekta, s katerim so si zadali cilj postati v naslednjih letih okolju prijazno podjetje s tovrstno ponudbo in v javnosti sinonim za čiste in zdrave vode v Sloveniji. Tako so ob prenovi blagovne znamke ustrezno prenovili tudi elemente celostne grafične podobe okoljskega projekta in ga še tesneje povezali z novimi vrednotami ter vsakodnevnim življenjem Si.mobilovcev.

V skladu z novimi vrednotami bodo prenovili tudi intranet, ki bo po prenovi uporabnikom/zaposlenim še bolj prijazen. Izražal bo njihovo osnovno idejo, da so ljudje v Si.mobilu pomembni in omogočal lažje uresničevanje ostalih vrednot blagovne znamke, predvsem s pomočjo 2.0 spletnih orodij.

Nenazadnje pa so tudi njihove ostale aktivnosti in dosežki nakazovali pot k prenovi vrednot in blagovne znamke. Si.mobil je prejel certifikat Družini prijazno podjetje, prepoznan je bil kot eden najuglednejših in v projektu Zlata nit kot eden najboljših zaposlovalcev. Dobili so priznanje Superbrands, prav tako so presegli mejo 500.000 uporabnikov. V mnogih intervjujih, ki so jih dajali najvišji predstavniki družbe, so ves čas komunicirali svojo pot in usmeritev, da so v Si.mobilu ljudje pomembni in da verjamejo, da je uporabnik kralj. Poudarili so tudi, da svoj posel opravljajo profesionalno in ljudem nudijo vrednost za denar. Po karakterju so skrbni, strastni, optimistični in odprti.

6 SKLEP

Odnosi z javnostmi imajo nedvomno vse pomembnejšo funkcijo v organizacijah in k temu sklepu me pripeljejo tako teoretične razprave in literatura kot tudi opazovanje prakse in družbene realnosti, v kateri živimo. Poraja pa se dilema, kako naj bodo funkcije znotraj organizacije strukturirane, še posebej marketing in odnosi z javnostmi, da bodo pripomogle k čim večji učinkovitosti organizacije in k čim popolnejšemu izpolnjevanju svojih nalog in poslanstva.

Na podlagi študije različnih teoretičnih pogledov na odnos med marketingom in odnosi z javnostmi in tudi izsledkov iz študije primera, lahko potrdim hipotezo, da je ob prenovi blagovne znamke ključno sodelovanje med oddelki znotraj podjetja, še posebej med marketingom (oz. oddelkom za tržno komuniciranje) in službo za odnose z javnostmi. Model Kotlerja in Mindaka (1978, 17–19), kjer funkciji marketinga in odnosov z javnostmi predstavljata ločeni in enakovredni funkciji v organizaciji, lahko prenesemo na družbo Si.mobil d.d., kjer sta oddelka tako organizirana. Skozi študijo se izkaže, da sta obe funkciji v procesu prenove odigrali ključno strateško vlogo, odlične uspehe pa sta dosegali predvsem zaradi sodelovanja.

Skozi predstavljeno študijo primera prenove blagovne znamke Si.mobil – Vodafone v Si.mobil – Povej nekaj lepega sem predstavila, kako se je družba celovito lotila prenove tako z vidika odnosov z javnostmi kot tudi z vidika tržnega komuniciranja. Jasno so se zavedali poslovnih priložnosti, njihov izbor strateških ciljnih javnosti pa potrjuje zavedanje družbe, da se blagovno znamko gradi od znotraj navzven - od zaposlenih, preko lastnikov, partnerjev in drugih deležnikov - na trg. Premišljeno izbran in časovno smiselno umeščen izbor orodij internega komuniciranja je med zaposlenimi ustvaril čvrste temelje za komuniciranje z zunanjimi javnostmi. Verčič in Grunig (1998, 581–583) pravita, da je funkcija odnosov z javnostmi najbolj uspešna, ko so javnosti, s katerimi praktiki PR-ja komunicirajo, prepoznane na nivoju strateškega managementa organizacije, in ko je management funkcije same prepuščen nivoju oddelka odnosov z javnostmi. Tako se je potrdila tudi moja domneva, da morajo biti vsi programi odnosov z javnostmi načrtovani in upravljani

integrirano, zato je ključno, da ima oddelek/slужba za odnose z javnostmi strateško funkcijo v podjetju.

Vedno več podjetij se zaveda, da so zaposleni njihovo največje bogastvo. Ne razumejo jih več kot strošek, temveč predstavljajo zaposleni konkurenčno prednost organizacije. Ko sem v diplomskem delu raziskovala, ali drži moja domneva, da je ob prenovi blagovne znamke treba veliko pozornosti posvetiti odnosom z internimi javnostmi, da bodo te zares razumele prenovu in jo tudi ponotranjile, sem prek študija literature kot tudi primera preнове blagovne znamke družbe Si.mobil ugotovila, da to drži. Kot poudari Craner (2005), čeprav nekatera podjetja menijo, da predstavlja prenova blagovne znamke zgolj plitko kozmetično vajo, ni tako. Poudari, da se je preнове treba lotiti na mnogo globljem nivoju, pri jedru samem in to predstavljajo zaposleni. Pri prenovi je ključno, da je uprava oz. najvišje vodstvo predano in zavezano spremembi, saj bodo tako tudi ostali zaposleni verjeli, da gre pri prenovi zares, poleg tega pa bo proces dobil na veljavi in kredibilnosti ter ga bodo zaposleni podprli. Izpostavi tudi, da je ena izmed večjih napak, ki jo organizacija lahko stori ob prenovi, ta, da ustvari dvojne znamke, in sicer eno za interne javnosti in drugo za eksterne.

Kot je bilo že večkrat poudarjeno, morajo zaposleni blagovno znamko razumeti, ponotranjiti njene vrednote in jo zares živeti. Družba Si.mobil d.d. je s prenovu svoje blagovne znamke postavila tudi tri temeljne vrednote, in sicer: uporabnik je kralj, vrednost za denar in profesionalnost. Da so ljudje Si.mobila vse od najvišjega vodstva, pa do t. i. ljudi v prvih vrstah zares zaživali in ponotranjili te vrednote, priča tudi komentar⁶ Klauša Schusterja, v katerem, ko sicer ironično opisuje svojo pozitivno uporabniško izkušnjo, pravi:

Še isti večer me je osebno poklical - bila je vendarle sobota. On, veliki predsednik uprave, je poklical mene, neznatno stranko. Ni me obravnaval kot stranko, temveč kot človeka. Pokazal je razumevanje. Za prihodnje nujne primere mi je ponudil rešitev, ob kateri si z ozirom na njeno priročnost ne bi mogel želeti ničesar več. Dva dni pozneje je bilo v mojem nabiralniku njegovo osebno sporočilo: 'Dragi Klaus, majhno opravičilo

⁶ Čeprav avtor komentarja v besedilu nikjer ne omenja mobilnega operaterja Si.mobil, lahko trdim iz pričevanja predsednika uprave Si.mobila, da v komentarju govori prav o tem mobilnem operaterju.

za tisti dve uri pri nas.' In dve vstopnici za koncert. ... Ali ne ve, kaj je povzročil s svojim lahkomišelnim ravnanjem? Ali ne ve, da bom odslej pa vse do blaženega konca svojega življenja pel slavo njegovemu podjetju? Ali ne ve, da bom njega osebno in njegovo podjetje v prihodnje hvalil kot svetel zgled prijaznosti do strank in fleksibilnosti vse do Olimpa uprave? Bo že videl, kaj bo imel od tega. Razočarane stranke se bodo odvrnile od njegovih konkurentov in drle v njegovo podjetje. Pripravljene bodo celo plačati več in pokazati višjo stopnjo zvestobe znamki. Ker upravičeno upajo, da bodo kot ogrožena vrsta v njegovem podjetju našle rešilno pribežališče.

Kot je zapisano v obrazložitvi žirije za Prizmo 2008⁷, je primer prenove blagovne znamke družbe Si.mobil dober primer repositioniranja blagovne znamke, s pravimi komunikacijskimi poudarki in izborom orodij za izbrane ciljne skupine. Potrjuje tudi spoznanja, da je prenova blagovne znamke priložnost za kvaliteten in zavzet preskok v vrednotah družbe, da je to hkrati tudi priložnost za prevetritev nekaterih drugih strateških usmeritev, kot so na primer sponzorstva, donacije, odnos do okolja, kar so nosilci projekta dodobra izkoristili. Strategija, vrednote, nova usmerite, kako bo organizacija delovala in živela, pa je stvar celotnega podjetja in zadeva ter pomembno vpliva na vse zaposlene v organizaciji in ne vključuje zgolj nekaterih oddelkov, ki so bili ključni nosilci prenove blagovne znamke. Stershic in Semans (2006) poudarita, da je treba zaposlene oz. celotno podjetje povezati z znamko. Doseganje te pomembne povezave po njunem zahteva: jasno artikulacijo in razlago znamke – zakaj je pomembna in kako bo vplivala na vsakega zaposlenega in na opravljanje njegovih funkcij, razumevanje organizacijske kulture in vrednot znamke, ki vodijo zaposlene pri njihovih vedenjih in tem, »kako živeti blagovno znamko«, definicijo blagovne znamke, vključno s pričakovanji o vedenjih, ki so potrebna, da se izpolnjujejo obljube blagovne znamke (lahko se komunicira v obliki napotkov, posebnih izobraževanj, delavnic ipd.) in nenehno interno komunikacijo, ki vključuje različna orodja.

⁷ Družba Si.mobil d.d. je za prijavljen primer prenove blagovne znamke za Prizmo 2008 na Slovenski konferenci odnosov z javnostmi, 23. oktobra 2008, prejela posebno nagrado žirije za prepoznavnost, učinkovitost in kreativnost.

7 LITERATURA

1. Aaker, David A. 1996. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
2. Aljančič, Eva in Klavdija Vidic. 2008. *Proces rebrandinga na primeru Si.mobil*. Predstavitev za 31. marketinški fokus: Skrivnosti uspešnega upravljanja blagovnih znamk, 23. september.
3. Ašanin Gole, Pedja. 1998. Strateški komunikacijski management. *Teorija in praksa* 35 (4): 597–612.
4. Balmer, John M. T. 2001. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European Journal of Marketing* 35 (3/4): 248–291. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070350301.pdf> (15. oktober 2008).
5. Covill, Simon. 2006. Living the Brand; Internal and External Brand: Two sides of the same coin. *CW Bulletin* 4 (4). Dostopno prek: <http://www.iabc.com/cwb/archive/2006/0406/covill.htm> (11. oktober 2008).
6. Craner, St. John. 2005. Rebranding at a Deeper Level. *CW Bulletin* 3 (4). Dostopno prek: <http://www.iabc.com/cwb/archive/2005/0405/rebranding.htm> (11. oktober 2008).
7. Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M Broom. 1994. *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
8. D'Aprix, Roger in Chris Gay. 2006. Change for the Better. *Communication World*, September–October. Dostopno prek: http://www.iabc.com/cw/private/pdf/2006/CW_SO06ExecChange.pdf (11. oktober 2008).
9. Devin, Rita Marie. 2007. Rescuing PR's Reputation. *Communication World*, July–August. Dostopno prek: http://www.iabc.com/cw/private/pdf/2007/07-08/CW_JA07PRReputation.pdf (11. oktober 2008).
10. Dozier, David M. 1992. The Organizational Role of Communications and Public Relations Practitioners. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 327–355. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

11. Dozier, David M. in William P Ehling. 2002. Evaluation of Public Relations Programs: What the Literature Tells Us About Their Effects. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 159–184. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
12. Freitag, R. Alan in Gaelle Picherit-Duthler. 2008. A Hierarchical Model for Employee Benefits Communication Based on Media Richness Theory. *Public Relations Journal* 2 (1). Dostopno prek: <http://www.prsa.org/prjournal/Vol2No1/FreitagPicheritDuthler.pdf> (8. oktober 2008).
13. Gillis, Tamara. 2003. More than a Social Virtue: Public Trust Among Organizations' Most Valuable Assets. *Communication World*, April–May. Dostopno prek: http://www.iabc.com/cw/private/archives/2003/CW_2003_0405_FF.pdf (11. oktober 2008).
14. Godina Košir, Ladeja. 2005. *Zgodba blagovne znamke in njen vpliv na oblikovanje identitet posameznikov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Gronstedt, Anders. 2004. Living the Brand: How to Turn Frontline Employees Into Brand Ambassadors. *Communication World*, September–October. Dostopno prek: <http://www.iabc.com/cw/private/pdf/2004/2004LivingBrand.pdf> (11. oktober 2008).
16. Grunig, James E. 1992. Communication, Public Relations, and Effective Organizations: An Overview of the Book. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 1–28. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
17. Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing public relations*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College.
18. Grunig, James E. in Mark Weiner. 2007. The Public Relations Debate. *Communication World*, May–June. Dostopno prek: http://www.iabc.com/cw/private/pdf/2007/05-06/CW_MJ07PRDebate.pdf (11. oktober 2008).
19. Grunig, Larissa A., James E. Grunig in David M. Dozier. 2002. *Public Relations and Effective Organizations*. New Jersey: Erlbaum Associates, Inc.
20. Grunig, Larissa A., James E. Grunig in William P. Ehling. 2002. What Is an Effective Organization? V *Excellence in Public Relations and Communication*

- Management*, ur. James E. Grunig, 65–90. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
21. Hogg, Gillian in Denis Doolan. 1999. Playing the part: Practitioner roles in public relations. *European Journal of Marketing* 33 (5/6): 597–611. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070330508.pdf> (15. oktober 2008).
 22. Kitchen, Philip J. 1997. *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
 23. Kitchen, Philip J. in Ioanna C. Pappasolomou. 1997. Marketing public relations: conceptual legitimacy or window dressing? *Marketing Intelligence & Planning* 15 (2): 71–84. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0200150203.pdf> (15. oktober 2008).
 24. Kotler Philip in William Mindak. 1978. Marketing and Public Relations. *The Journal of Marketing* 42 (4): 13–20. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/1250080.pdf> (15. oktober 2008).
 25. Moss, Danny in Gary Warnaby. 2003. Strategy and Public Relations. V *Perspectives on Public Relations Research*, ur. Danny Moss, Dejan Verčič in Gary Warnaby, 59–85. London: Routledge.
 26. O'Neal, Julie. 2008. Measuring the Impact of Employee Communication on Employee Comprehension and Action: A Case Study of a Major International Firm. *Public Relations Journal* 2 (2). Dostopno prek: <http://www.prsa.org/prjournal/Vol2No2/ONeil.pdf> (8. oktober 2008).
 27. Pek Drapal, Darinka. 2008. Komuniciranje sprememb ni posebno polje komunikacije! *Piar na kvadrat*, oktober: 11.
 28. Plowman, D. Kenneth in Satina Chiu. 2007. Corporate Identity and Corporate Reputation in Silicon Valley: Case Studies in Public Relations and Integrated Communications. *Public Relations Journal* 1 (1). Dostopno prek: <http://www.prsa.org/prjournal/Vol1No1/PlowmanChiu.pdf> (8. oktober 2008).
 29. Podnar, Klement in Urša Golob. 2001. Od krize in analize identitete odnosov z javnostmi do raziskovalnega polja upravljanja s korporativno identiteto. *Teorija in praksa* 38 (4): 560–582.

30. Potter, Lester R. 1999. Strateško komuniciranje: vzroki in posledice organizacijskega komuniciranja. *Teorija in praksa* 36 (4): 558–563.
31. PRSA (Public Relations Society of America). 1982. *Official Statement on Public Relations*. Dostopno prek: <http://www.prsa.org/aboutUs/officialStatement.html> (9. oktober 2008).
32. Rawlins, L. Brad. 2008. Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal* 2 (2). Dostopno prek: <http://www.prsa.org/prjournal/Vol2No2/Rawlins.pdf> (8. oktober 2008).
33. Ries, Al in Laura Ries. 2003. *Zaton oglaševanja in vzpon PR*. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi: GV založba.
34. Robinette, Scott. 2004. Corporate Caregivers: Harness the Power of Emotion Marketing. *Communication World*, September–October. Dostopno prek: <http://www.iabc.com/cw/private/pdf/2004/2004CorporateCaregivers.pdf> (11. oktober 2008).
35. Schuster, Klaus. 2008. Odpravite stranke. *Finance*, (3. oktober). Dostopno prek: <http://www.finance.si/225335> (14. oktober 2008).
36. *Si.mobil d.d.* Dostopno prek: <http://www.simobil.si/sl/> (6. junij 2008).
37. *Si.mobil d.d.* Dostopno prek: <http://intranet.simobil.si> (6. junij 2008).
38. *Si.mobil d.d.* 2007. *Interna raziskava družbe Si.mobil d.d. o pozicioniranju blagovne znamke*. Junij.
39. *Si.mobil d.d.* 2008. *Komunikacijska strategija prenove blagovne znamke*. Marec.
40. *Si.mobil d.d.* 2008. *Prijavnica za Prizmo 2008: Prenova blagovne znamke podjetja Si.mobil d.d.: 'Si.mobil – Povej nekaj lepega'*. 16. september.
41. *Si.mobil d.d.* 2008. *Si.mobil skozi obdobja blagovne znamke*. Junij.
42. *Si.mobil d.d.* 2008. *Si.mobil v prihodnosti: ideja blagovne znamke*. April.
43. Smith, G. Brian. 2008. Creating Recognition for Employee Recognition: A Case Study on Public Relations, Branding, and Marketing. *Public Relations Journal* 2 (3). Dostopno prek: <http://www.prsa.org/prjournal/Vol2No3/Smith.pdf> (8. oktober 2008).
44. Smith, Paul Russell, Chris Berry, in Alan Pulford. 1997. *Strategic marketing communications: new ways to build and integrate communication*. London: Kogan Page.

45. Sterne, D. Graeme. 2008. Public Relations Among the Functions of Management: A New Zealand Perspective. *Public Relations Journal* 2 (3). Dostopno prek: <http://www.prsa.org/prjournal/Vol2No3/Sterne.pdf> (8. oktober 2008).
46. Stershic, Sybil F. in Debra Semans. 2006. Living the Brand; Internal Marketing vs. Internal Branding: It's all about connections. *CW Bulletin* 4 (4). Dostopno prek: <http://www.iabc.com/cwb/archive/2006/0406/stershicsemans.htm> (11. oktober 2008).
47. Strokovna žirija nagrade Prizma 2008. 2008. *Obrazložitev posebne nagrade žirije za prepoznavnost, učinkovitost in kreativnost*. Oktober.
48. Swartz, Eric. 2005. Making Your Old Brand New: How to reinvigorate your brand with a memorable tagline. *CW Bulletin* 3 (4). Dostopno prek: <http://www.iabc.com/cwb/archive/2005/0405/taglines.htm> (11. oktober 2008).
49. Škerlep, Andrej. 1998. Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35 (4): 738–758.
50. Valenčič, Tamara. 2008. *Upravljanje komuniciranja z zaposlenimi*. Predavanje: Londonska šola za odnose z javnostmi, jesen 2008. 16. oktober.
51. Verčič, Dejan in James E. Grunig. 1998. Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu. *Teorija in praksa* 35 (4): 558–696.
52. White, Jon in David M. Dozier. 2002. Public Relations and Management Decision Making. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 91–108. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
53. White, Jon in Laura Mazur. 1996. *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*. Harlow: Addison-Wesley.
54. Williams, C. Lou in David M. Dozier. 2008. Triangular Communications: The Who, Why and How. *Public Relations Journal* 2 (3). Dostopno prek: <http://www.prsa.org/prjournal/Vol2No3/WilliamsDozier.pdf> (8. oktober 2008).
55. Wilmot, E. Richard. 2007. A Commitment to Trust. *Communication World*, March–April. Dostopno prek: http://www.iabc.com/cw/private/pdf/2007/CW_MA07p034-037_commitment_to_trust.pdf (11. oktober 2008).

PRILOGA A: ORGANIGRAM DRUŽBE SI.MOBIL D.D.

