

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maruša Slavec

**Upravljanje s korporativno identiteto na
medorganizacijskem trgu**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maruša Slavec

Mentor: izr. prof. dr. Klement Podnar

**Upravljanje s korporativno identiteto na
medorganizacijskem trgu**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se vodstvu korporacije Hidria za vso podporo pri izvedbi diplomske naloge, mentorju za vztrajnost in strokovno pomoč ter vsem najdražjim, silno potrpežljivim.

Upravljanje s korporativno identiteto na medorganizacijskem trgu

Upravljanje z blagovnimi znamkami velja za pomemben element marketinških strategij na porabniškem trgu, raziskave o vlogi in pomenu blagovnih znamk na medorganizacijskem trgu pa so še vedno zelo omejene. Ker gre na medorganizacijskem trgu za odnos podjetje-podjetje, je za slednjega bolj značilna uporaba korporacijskih znamk. Kako le-te vplivajo na sprejemanje nakupnih odločitev, je odvisno od številnih dejavnikov: zahtevnosti nakupa, članov nakupnega središča, nakupne situacije, nakupne oblike, različnih oblik tveganja itd. Za medorganizacijski trg velja zmotno prepričanje, da se organizacijski kupci odločajo zgolj na podlagi racionalnih elementov ponudbe, kot so: kakovost, čas dobave in cena izdelka. Pri upravljanju s korporacijskimi znamkami na medorganizacijskem trgu je tako vloga čustvenih vrednot pogosto prezrta, čeprav slednje pomembno prispevajo pri sprejemanju organizacijskih nakupnih odločitev. Vlogo funkcionalnih in čustvenih vrednot korporacijskih znamk raziskujemo na primeru slovenske mednarodne korporacije Hidria ter ugotavljamo, da je za uspešen nastop na medorganizacijskem trgu nujno, da ima podjetje celovit vpogled na korporacijsko znamko, ter z njo načrtno upravlja tako navznoter (z zaposlenimi) kot navzven (z deležniki podjetja).

KLJUČNE BESEDE:

Medorganizacijski trg, korporacijske znamke, čustvene vrednote znamk, funkcionalne vrednote znamk, korporacijska identiteta.

Managing Corporate Identity on Business-to-Business Markets

Branding is an important part of marketing strategies in the consumer market. Research of the role and importance of brands in a business-to-business market is still very scarce. Because the industrial market consists mostly of business to business connections, the use of corporate branding is more common. How corporate brands influence the making of buying decisions depends on many factors, i.e. difficulty of the purchase, members of the buying centre, buying situation, buying form, different forms of risk etc. There is a common misbelief about the industrial market that the organisational buyers decide solely on the basis of the rational elements of an offer such as quality, time of delivery and price of the product. The role of emotional values in terms of corporate branding in the industrial market is often overlooked although they have an important part in making organisational buying decisions. The role of functional and emotional values of corporate brands is researched on the case of Slovenian international corporation Hidria. The conclusion is that for a successful action in the industrial market it is necessary for the company to have a panoptic insight into the corporate brand and to manage it systematically on the inside (with employees) as well as on the outside (with stakeholders).

KEY WORDS:

Business-to-business market, corporate brands, emotional brand values, functional brand values, corporate identity.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	7
2 MEDORGANIZACIJSKI TRG IN VLOGA ZNAMK NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU	9
2.1 MEDORGANIZACIJSKI TRG	9
2.2 NAKUPNO SREDIŠČE IN ORGANIZACIJSKO NAKUPNO VEDENJE	11
2.3 NAKUPNE OBLIKE IN NAKUPNE FAZE	13
2.4 VZPOSTAVLJANJE POVEZAV	14
3 UPRAVLJANJE Z ZNAMKAMI NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH.....	15
3.1 KORPORACIJSKE ZNAMKE	15
3.2 VREDNOTE KORPORACIJSKIH ZNAMK NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU	17
4 PRIMER UPRAVLJANJA S KORPORACIJSKO ZNAMKO NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU	19
4.1 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE.....	19
4.2 METODOLOGIJA	20
4.3 KRATKA PREDSTAVITEV KORPORACIJE	20
4.3.1 <i>HIDRIA NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU</i>	21
4.4 UPRAVLJANJE S KORPORACIJSKO ZNAMKO HIDRIA	22
4.4.1 <i>CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA HIDRIE</i>	23
4.4.2 <i>ENOTNA KORPORACIJSKA ZNAMKA</i>	24
4.5 NOTRANJA KREPITEV ZNAMKE HIDRIA	24
4.5.1 IDENTITETA ZNAMKE HIDRIA IN TRENUTKI RESNICE ZNAMKE HIDRIA	25
4.5.1.1 Zgodba znamke Hidria	27
4.5.1.2 Trenutki resnice znamke Hidria	30
4.6 VKLJUČITEV ZAPOSLENIH HIDRIE V PROJEKT ZNAMČENJA.....	32
4.7 DOLOČTEV VREDNOT KORPORACIJSKE ZNAMKE HIDRIA	33
4.8 KOMUNICIRANJE VREDNOT KORPORACIJSKE ZNAMKE HIDRIA NOTRANJIM IN ZUNANJIM JAVNOSTIM	35

4.9	VPLIV NAČRTNEGA ZNAMČENJA NA USPEŠNOST POSLOVANJA..	37
4.10	UGOTOVITVE	38
5	SKLEP	38
6	LITERATURA	41

KAZALO SLIK

<i>Slika 4.1</i>	<i>Blagovne znamke družb pred uvedbo enotne korporacijske znamke Hidria leta 2001</i>	<i>22</i>
<i>Slika 4.2</i>	<i>Logotip korporacijske znamke Hidria</i>	<i>23</i>
<i>Slika 4.3</i>	<i>Metoda upravljanja z znamko, uporabljena na primeru znamke Hidria</i>	<i>26</i>
<i>Slika 4.4</i>	<i>Predlog formule znamke Hidria</i>	<i>27</i>

1 UVOD

Čeprav upravljanje z blagovnimi znamkami velja za pomemben element marketinških strategij, je večino raziskovalnega interesa usmerjenega na porabniške blagovne znamke. Raziskave o blagovnih znamkah na medorganizacijskem trgu pa so še vedno zelo omejene. Ali znamke igrajo pomembno vlogo v procesu odločanja pri organizacijskih kupcih? Kdaj igrajo pomembno vlogo? Ali se organizacijski kupci odločajo zgolj na podlagi racionalnih elementov ponudbe, kot so: kakovost, čas dobave in cena izdelka? Ali je za močno korporacijsko znamko, ki nastopa na medorganizacijskem trgu, nujno, da združuje poleg funkcionalnih tudi čustvene vrednote?

V prvem, teoretičnem delu diplomske naloge, tako predstavljamo ključne značilnosti medorganizacijskega trga in raziskujemo, kakšno vlogo v procesu organizacijskega nakupnega odločanja igrajo znamke. Slednje imajo različne vloge. Pogosto pa so element zmanjševanja tveganja pri sprejemanju zahtevnejših nakupnih odločitev, delujejo kot povezovalci med člani nakupnega središča ter vzpostavljajo in pomagajo ohranjati dolgoročne strateške povezave.

Ker je za medorganizacijski trg značilna uporaba korporacijskih znamk, se v teoretičnem delu posvečamo tudi njim. Raziskujemo vlogo čustvenih vrednot korporacijskih znamk na medorganizacijskem trgu, saj za slednjega pogosto velja, da kupci sprejemajo odločitve le na podlagi dejstev in ne mnenj.

V zadnjem delu diplomske naloge primerjamo teoretična spoznanja s praktičnimi in predstavljamo upravljanje s korporacijsko znamko na primeru slovenske mednarodne korporacije Hidria, ki na medorganizacijskem trgu posluje v avtomobilski industriji ter industriji sistemov za klimatizacijo. V korporaciji Hidria se namreč že dobro desetletje aktivno in strateško ukvarjajo s svojo korporacijsko znamko, v kateri pripisujejo enako pomembnost tako funkcionalnim kot tudi čustvenim vrednotam.

Diplomsko delo temelji na pregledu in proučevanju tuje literature ter virov z obravnavanimi temami, spoznanja pa so dopolnjena in preverjena s kvalitativno

raziskavo, študijo primera. Raziskovalno vprašanje se glasi: Kakšno vlogo in pomen ima korporacijska znamka na medorganizacijskem trgu? Za preverjanje tez najprej uporabimo pridobljeno teoretično znanje, ki nam služi kot izhodišče za nadaljnje kvalitativno raziskovanje. Preverjamo pa sledečo raziskovalno tezo:

- Za uspešen nastop na medorganizacijskem trgu je pomembno, da ima podjetje celovit vpogled na korporacijsko znamko ter z njo načrtno upravlja tako navznoter (z notranjimi javnostmi) kot navzven (z vsemi ostalimi deležniki).

V pomanjkanju raziskav o upravljanju s korporacijskimi znamkami na medorganizacijskem trgu smatramo, da z diplomsko nalogo vsaj delno doprinesemo k temu slabše raziskanemu področju ter spodbudimo medorganizacijske tržnike k strateškemu upravljanju s korporacijskimi znamkami.

2 MEDORGANIZACIJSKI TRG IN VLOGA ZNAMK NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

2.1 MEDORGANIZACIJSKI TRG

Medorganizacijski trg sestavljajo vse organizacije, ki kupujejo storitve in izdelke z namenom, da jih bodo uporabile pri proizvodnji drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajajo, dobavljajo naprej ali dajejo v najem (Kotler 1996, 205). Na medorganizacijskem trgu nastopajo k dobičku usmerjene gospodarske ustanove ter finančno omejene vladne institucije, zdravstvene in izobraževalne ustanove ter ostale neprofitne organizacije (Webster in Keller 2004, 391).

Gospodarske ustanove delimo še na tri večje skupine: uporabnike, OEM-e ter trgovce in distributerje. Uporabniki so tista podjetja, ki kupujejo industrijske izdelke z namenom, da bi proizvedli ostale izdelke ali storitve ter jih prodajali naprej bodisi na uporabniškem bodisi na industrijskem trgu. OEM-i kupujejo industrijske izdelke z namenom, da jih vgradijo v ostale izdelke, ki jih nato prodajajo naprej na medorganizacijskem ali porabniškem trgu. Trgovci in distributerji pa so tista podjetja, ki kupujejo industrijske izdelke ter jih nespremenjene prodajajo naprej uporabnikom ali OEM-om. Značilno je, da se posamezne kategorije med seboj lahko prepletajo (Hutt in Speh 2004, 18–19).

Izdelke in storitve, ki nastopajo na medorganizacijskem trgu, lahko opredelimo na različne načine. Najbolj pogosta pa je klasifikacija po skupinah: surovi materiali, procesirani materiali, komponente, podsestavi, lažja strojna oprema, težja oprema, gradnja, vzdrževanje, potrošni material in storitve. Slednje razdelimo lahko na: finančne, logistične, zdravstvene, izobraževalne, vzdrževalne, upraviteljske, svetovalne, tržne, tehnične, procesno-podatkovne in informacijske (Webster in Keller 2004, 392).

Medorganizacijski trgi imajo več značilnosti, ki se razlikujejo od značilnosti porabniškega trga. V nasprotju s porabniškim trgom so za medorganizacijski trg značilne naslednje lastnosti (Kotler 1996, 206–207):

- *Manjše število večjih kupcev:*
Večino nakupov na medorganizacijskem trgu opravlja majhno število velikih kupcev.
- *Tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem:*
Zaradi manjšega števila kupcev in moči velikih kupcev se dobavitelji prizadevajo ohranjati in vzpostavljati tesne odnose s svojimi odjemalci.
- *Geografska osredotočenost kupcev:*
Proizvajalci industrijskih izdelkov so pogosto geografsko osredotočeni na nekaj držav.
- *Izpeljano povpraševanje:*
Povpraševanje po medorganizacijskem blagu izhaja iz povpraševanja po izdelkih na porabniškem trgu. Če na porabniškem trgu pade povpraševanje po izdelku, na medorganizacijskem trgu pade povpraševanje po dobrinah, ki jih uporabljajo pri njegovi izdelavi.
- *Neprožno povpraševanje:*
Sprememba cen na porabniškem trgu ne vpliva na povpraševanje na medorganizacijskem trgu.
- *Nestalno povpraševanje:*
Majhno povečanje povpraševanja na porabniškem trgu lahko znatno poveča povpraševanje na medorganizacijskem trgu, majhen padec lahko pomeni popolno prenehanje povpraševanja.
- *Strokovno kupovanje:*
Medorganizacijsko blago kupujejo usposobljeni strokovnjaki.
- *Več dejavnikov vpliva na nakup:*
Na medorganizacijske nakupne odločitve običajno vpliva več ljudi kot na porabniške. Pogosto je v večje nakupne odločitve poleg tehničnega osebja vključeno tudi vodstvo podjetja.
- *Neposredno kupovanje:*
Za medorganizacijski trg niso značilni posredniki, temveč neposredno kupovanje od proizvajalcev.

- *Vzajemnost:*
Medorganizacijski kupci pogosto izberejo dobavitelje, ki pa so hkrati njihovi kupci.
- *Zakup:*
Kadar gre za večje investicije v proizvodno opremo, se industrijski odjemalci pogosto odločijo za zakup, namesto da bi opremo kupilo.

Webster in Keller (2004, 392) ugotavljata, da med ključne lastnosti, ki ločijo medorganizacijski trg od porabniškega, sodijo organizacijski kupci in proces njihovega (organizacijskega) nakupnega odločanja. Slednje je namreč kompleksna kombinacija tako individualnih kot organizacijskih procesov ter se tako bistveno razlikuje od kupovanja na porabniškem trgu.

Na organizacijsko kupovanje vpliva mnogo različnih dejavnikov, sprejemanje nakupnih odločitev je odvisno od nakupnih situacij. Ker gre za večje nakupe, ki vplivajo na poslovanje podjetja, je pri organizacijskem nakupnem odločanju pogosto prisotno veliko tveganje, v nakupni proces pa je vključenih veliko posameznikov iz različnih funkcijskih enot podjetja.

2.2 NAKUPNO SREDIŠČE IN ORGANIZACIJSKO NAKUPNO VEDENJE

Termin nakupnega središča sta opredelila Webster in Wind (v Kotler 1996, 209). Z njim sta zaobsegla vse posameznike ali skupine, ki sodelujejo v postopku nakupne odločitve ter si delijo cilje in tveganje pri nakupu. Po Websterju in Windu (v Kotler 1996, 209–210) posamezniki znotraj nakupnega središča lahko zavzamejo šest različnih vlog:

- Uporabniki so osebe, ki bodo uporabljale izdelek ali storitev. Sodelujejo pri opredelitvi značilnosti izdelka in pogosto predlagajo nakup.
- Vplivneži vplivajo na nakupno odločitev. Pridobivajo podatke za ovrednotenje možnosti in pogosto pomagajo pri opredelitvi značilnosti izdelka. V vlogi vplivneža je zelo pomembno tehnično osebje.
- Odločevalci odločajo o potrebah po izdelkih in/ali o dobaviteljih.
- Potrjevalci odobravajo predlagane dejavnosti odločevalcev ali nakupovalcev.

- Nakupovalci imajo formalno moč pri izbiranju dobavitelja. Pogovarjajo se tudi o nakupnih pogojih ter včasih sodelujejo pri odločanju o značilnostih izdelka.
- Čuvaji so osebe, ki preprečijo bodisi prodajalcu ali informacijam, da pridejo do nakupnega središča.

Različni delavci organizacije tako vsak na svoj način vplivajo na menjavo oziroma na nakup (Jančič 1999, 67). Vloge, kot ugotavlja Bonoma (2006, 4), lahko razumemo kot zbir vedenjskih vzorcev, v katere lahko umestimo vodje iz različnih funkcijskih enot v podjetju. Webster in Wind (1972, 18) ugotavljata tudi, da ima lahko en posameznik več različnih vlog, hkrati pa lahko več posameznikov zavzame eno vlogo. Nakupni agent je tako pogosto sočasno v vlogi kupca in čuvaja.

Tipično nakupno središče ima najmanj pet ali šest članov, pogosto pa tudi dvanajst. Webster in Keller (2004, 394) sta mnenja, da je velikost nakupnega središča odvisna predvsem od zahtevnosti nakupa. Bolj zahteven in tvegan je nakup, večje je nakupno središče. Ugotavljata še, da nakupno središče lahko vključuje tudi člane izven matične organizacije, kot so: vladni uradniki, svetovalci, tehnični svetovalci itd.

Velikost nakupnega središča je odvisna tudi od vrste izdelka, ki ga organizacija kupuje. Raziskava, ki sta jo izvedla Bonoma in Johnson (v Bonoma 2006, 5–7), je pokazala, da so pri nakupu strojne opreme v nakupno središče vključeni posamezniki iz štirih oddelkov, treh ravni vodstva in še sedem ostalih posameznikov.

Člani nakupnega središča se med seboj razlikujejo. Sheth (1973) izpostavlja, da imajo posamezniki, ki sodelujejo v procesu nakupnega odločanja, različno ozadje, uporabljajo različne vire za pridobivanje informacij, na različne načine interpretirajo informacije ter imajo različne izkušnje s preteklimi nakupi. Odločitve sprejemajo na podlagi lastnih pričakovanj, ki jih imajo o določenem dobavitelju ali blagovni znamki. Nekaterim članom nakupnega središča so pomembnejše lastnosti, kot so kakovost izdelka, cena, čas dobave, količine itd. Drugim pa so bolj pomembni ugled, velikost, lokacija, vzajemnost odnosov, tehnično znanje, vodenje prodaje in življenjski stil posameznikov. Ker imajo posamezniki različna pričakovanja, pri sprejemanju nakupne odločitve med njimi pogosto pride do konflikta. Vloga blagovnih znamk, kot ugotavljata Webster in Keller (2004, 295), je prav v doseganju soglasja med njimi. Bolj ko je nakupni proces

kompleksen, nakupno središče veliko, nakupno odločanje dolgotrajno, večjo vlogo pri vzpostavljanju soglasja med člani igra močna blagovna znamka.

Heinman in Miller (v Rozin 2004, 345) sta člane nakupnega središča, glede na odnos do blagovne znamke, razdelila na:

- Ekonomske kupce, ki upravljajo z denarjem in imajo končno moč na izločitev blagovne znamke.
- Tehnične kupce, ki znamke izbirajo na podlagi tehničnih značilnosti.
- Kupce uporabnike, ki presojujejo znamke glede na vpliv uporabe izbranega izdelka ali storitve.
- Mentorje, ki so v vlogi vodnikov in pomagajo pri usklajevanju zunanjih poslov z notranjimi zmožnostmi pri izvajanju določenega projekta.

2.3 NAKUPNE OBLIKE IN NAKUPNE FAZE

Poleg tega, da je v proces organizacijskega nakupnega odločanja vključenih več udeležencev, tudi sam proces traja dalj časa in poteka v številnih stopnjah (Webster in Keller 2004, 393). Robinson, Faris in Wind (v Kotler 1996, 208) ugotavljajo, da je število nakupnih odločitev odvisno od nakupnih položajev oziroma nakupnih oblik. Ločijo tri vrste nakupnih oblik:

- Takojšen ponovni nakup, pri katerem gre za rutinsko ponovno naročanje blaga. Kupec izbere dobavitelja iz seznama ustreznih dobaviteljev, ki jih ocenjuje na podlagi preteklih izkušenj.
- Prilagojen ponovni nakup, ki pogosto zahteva dodatne nakupne udeležence tako na strani kupca kot na strani ponudnika, saj nastane takrat, ko kupec želi spremeniti lastnosti naročila (sprememba na izdelku, sprememba cene, sprememba pogojev dostave itd.).
- Prvi nakup, pri katerem gre za kupca, ki prvič kupuje izdelek ali storitev. Večji kot so stroški, več udeležencev je prisotnih pri odločanju. Proces odločanja zahteva večje število podatkov, za sprejetje dokončne odločitve je potrebno več časa.

Znotraj posameznih nakupnih oblik se organizacijski kupci soočajo z različnimi stopnjami tveganja. Tveganje je opredeljeno kot posameznikovo zaznavanje negotovosti in vpliva negativnih posledic pri sprejemanju določene nakupne odločitve (Mudambi 2002, 526). Na splošno teorije predvidevajo, da tisti, ki se odločajo, dajejo prednost manjšemu tveganju pred večjim tveganjem (Arrow v Mitchell in drugi 2003, 3).

Najmanj tveganja je prisotnega pri takojšnjem ponovnem nakupu, največ pa pri prvem nakupu (Kotler 1996, 208). Webster in Keller (2004, 393–394) tako ugotavljata, da je vloga znamke pri ponovnem nakupu, da s svojo konsistentnostjo ohranja lojalnost kupcev, pri prvem nakupu pa spodbuja kupce, da prestopijo k novemu dobavitelju ter razmislijo o svojih nakupnih preferencah.

Podrobneje je vlogo znamk znotraj nakupnih oblik raziskovala Mudambi (2002, 528–530) v raziskavi Trije grozdi kupcev. Ugotovila je, da blagovne znamke igrajo pomembno vlogo, kadar gre za velike, tehnično zahtevne in tvegane nakupe. Ne igrajo pa večje vloge, kadar gre za rutinski nakup ali kupovanje tipskih in tehnično nezahtevnih izdelkov.

Bengtsson in Per Servais (2004, 4) sta ugotovila še, da imajo blagovne znamke največjo vlogo v okoliščinah, ko je prisotna velika tehnična negotovost, ter manjšo, ko gre le za negotovost menjave. Ko gre za visoko tehnično negotovost, podjetja izbirajo med dobavitelji, s katerimi že imajo pozitivne predhodne izkušnje. Pri prvem nakupu je znamka pogoj, da podjetje vstopi v odnos z novim dobaviteljem, konsistentnost znamke pa, da odnos ohranja.

2.4 VZPOSTAVLJANJE POVEZAV

Webster in Keller (2004, 396–397) ugotavljata, da na medorganizacijsko trženje lahko gledamo tudi kot na upravljanje z odnosi. Namesto preučevanja procesa menjave ter reševanja konfliktov med kupcem in ponudnikom, se avtorji osredotočajo na proučevanje dolgoročnih partnerskih odnosov ter vzpostavljanje kooperativnega odnosa med kupcem in ponudnikom. Med vsemi kupci in ponudniki niso zgrajeni dolgoročni

partnerski odnosi. Med njimi obstaja sosledje različnih povezav od enostavnih procesov menjave do vzpostavljanja strateških zavezništev.

Blagovne znamke igrajo različne vloge znotraj posameznih vrst odnosov. Večjo vlogo igrajo pri kupcih, ki jim je pomembno vzpostavljanje strateških povezav, manjšo vlogo pa pri kupcih, ki gradijo odnos na rutinskih menjavah. Slednjim so najpomembnejši dejavniki: delovanje izdelka, cena ter ostale otipljive značilnosti ponudbe. Za strateška zavezništva pa je značilno, da imajo podjetja, ki imajo v lasti najmočnejšo znamko, v lasti tudi nadzor nad odnosom (Webster in Keller 2004, 396–397).

3 UPRAVLJANJE Z ZNAMKAMI NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

3.1 KORPORACIJSKE ZNAMKE

Na medorganizacijskem trgu korporacijske znamke igrajo najpomembnejšo vlogo. Glavni razlog za to je v naravi organizacijskega nakupnega odločanja (Aspara in Tikkanen 2008, 44), v katerega je vključenih več posameznikov iz različnih funkcijskih enot v podjetju. Ne gre za odnos podjetje-potrošnik, temveč odnos podjetje-podjetje.

Z uporabo korporacijske znamke na medorganizacijskem trgu celota dobi pomen. Kakovost ne sodi več v funkcijske značilnosti izdelka, temveč se veže na podjetje kot celoto (Kundsen v Bengtsson in Per Servais 2004, 6). Stuart (v Bengtsson in Per Servais, 2004, 7) ugotavlja, da imajo industrijska podjetja, ki se ukvarjajo s korporacijsko znamko, v očeh kupcev najkakovostnejše izdelke.

Kline in Berus (2002) med prednosti korporacijskih znamk umeščata:

- privabljanje najboljših kadrov,
- podporo javnosti v kriznih razmerah,
- privabljanje partnerjev za kapitalske naložbe,
- ustvarjanje višje vrednosti delnic.

Hatch in Schultz (2000, 3-4) primerjata korporacijsko znamko z linijskimi znamkami:

- Pri korporacijski znamki gre za preusmeritev pozornosti od izdelka na korporacijo. Organizacijsko vedenje na ravni vsakodnevnih interakcij zaposlenih postaja vidno, zato organizacija s korporacijsko znamko postaja bolj vidna kot kadarkoli prej.
- Upravljanje s korporacijsko znamko prehaja v domeno najvišjega vodstva, medtem ko je upravljanje z linijskimi blagovnimi znamkami sodilo v domeno srednjega vodstvenega kadra.
- S korporacijsko znamko podjetje nagovarja vse deležnike, z linijsko pa le uporabnike.
- Pri korporacijski znamki je pomembna podpora celotne organizacije, pri upravljanju z linijsko blagovno znamko pa je v ospredju podpora oddelka za marketing.
- Linijske blagovne znamke živijo v sedanosti, korporacijske blagovne znamke pa živijo v preteklosti in prihodnosti, saj združujejo dediščino in vizijo.

Pojma, ki sta tesno povezana s korporacijsko znamko, sta korporacijski ugled in korporacijski imidž. Po Dowlingu (2002, 19) korporacijska znamka obsega zaupanje, prepričanje ter podporo, ki jo posameznik oblikuje na podlagi korporacijskega ugleda. Korporacijski ugled je povezan z vrednotami, ki jih posameznik poveže z organizacijo. Korporacijski imidž pomeni splošno oceno, ki jo posameznik zgradi na podlagi prepričan in občutkov o organizaciji. Za Repovša (2005, 18) je imidž dinamičen pojem, ki se vzdržuje in spreminja. Gre za predstavo osebe, javnosti ali dela javnosti o objektu ali subjektu.

Pri organizacijskem nakupnem odločanju ugled in imidž pogosto vplivata na sprejemanje nakupnih odločitev, zlasti kadar gre za tvegan ter tehnološko in finančno zahteven nakup (Mitchell in drugi 2003; Kotler 1996) Kupci na medorganizacijskem trgu imajo raje stabilna, uspešna, zanesljiva in kulturno združljiva podjetja. Slednje ocenjujejo bodisi na podlagi otipljivih značilnosti, kot so finančna stabilnost, dobičkonosnost ter država izvora, bodisi na podlagi neotipljivih, kot so ugled, imidž kakovosti ter država izvora (Mudambi in drugi 1997, 438–439).

Lynch in De Chernatony (2007, 124) poudarjata, da je za podjetja, ki želijo na medorganizacijskem trgu v celoti izkoristiti moč korporacijskih znamk, nujno, da medorganizacijski tržniki najprej razumejo in tudi jasno komunicirajo vrednote znamk.

Ker pri korporacijskem označevanju zaposleni ne le odločilno prispevajo k vrednotam blagovne znamke, temveč so tudi kazalec njene vrednosti, morajo v podjetju korporacijske znamke obravnavati celovito: kot notranje in zunanje označevalce. Za uspešno korporacijsko znamko je tako potrebno, da zaposleni razumejo, kakšna je njena vizija in jo uresničujejo z vso predanostjo (De Chernatony 2002, 21–40).

3.2 VREDNOTE KORPORACIJSKIH ZNAMK NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

Kljub temu da se porabniški in medorganizacijski trg med seboj razlikujeta, so osnovna načela upravljanja z znamkami na obeh trgih enaka. Izhodiščno točko predstavljajo vrednote blagovne znamke. Slednje so po Riezebosu (v Lynch in De Chernatony 2007, 124) pomembne, saj vplivajo na odnos in vedenje potrošnikov.

Blagovne znamke so močno orodje zato, ker se v njih prepletajo funkcionalne in čustvene vrednote. Funkcionalne vrednote so na primer učinkovitost, kakovost, pripravnost itd. Čustvene vrednote pa so poštenost, ambicioznost, vedrost, previdnost (De Chernatony 2002, 19).

Medtem ko je za porabniški trg značilno povezovanje znamk s čustvenimi vrednotami, se veliko industrijskih podjetij bolj osredotoča na izpostavljanje funkcionalnih značilnosti svojih izdelkov (Lynch in De Chernatony 2007, 125). Po Meyersonu (2009) za to obstajata dva glavna razloga:

- industrijska podjetja pogosto svojo ponudbo smatrajo za preveč resno, da bi jo lahko povezovala z nečim nelogičnim, kot so čustva,
- industrijska podjetja pogosto smatrajo, da industrijski kupci sprejemajo odločitve le na podlagi dejstev in ne mnenj.

Čeprav za medorganizacijski trg velja, da organizacijski kupci sprejemajo bolj racionalne odločitve od kupcev na porabniškem trgu, obstaja veliko okoliščin v organizacijskem nakupnem odločanju, v katerih čustva igrajo pomembnejšo vlogo od razuma (Lynch in De Chernatony 2007, 125). Tudi organizacijski kupci so v prostem času potrošniki, ki kupujejo in uporabljajo porabniške blagovne znamke, pri katerih se odločajo pristransko ter na podlagi svojih individualnih zaznavanj. Gre za napačno predvidevanje, da pri odločanju v poslovnem svetu lahko popolnoma izklopijo svoj porabniški način razmišljanja (Meyerson 2009). Kljub temu, da gre za organizacijsko nakupno odločanje, končne odločitve sprejemajo posamezniki in ne organizacija. Posameznike pri odločanju usmerjajo njihove lastne potrebe, organizacijske potrebe pa opravičujejo proces nakupnega odločanja ter vplivajo na njegov izid. Zato so industrijske nakupne odločitve tako razumske kot čustvene, saj služijo tako organizacijskim kot posameznikovim potrebam (Webster in Keller 2004, 395).

Zato tudi za medorganizacijski trg velja, da le tiste korporacijske znamke, ki združujejo funkcionalne in čustvene vrednote, združujejo različne potrebe industrijskih kupcev (Lynch in De Chernatony 2007, 125). Za Randalla (v Meyerson 2009) morajo biti v industrijskih korporacijskih znamkah, poleg številnih eksplicitnih razumskih kriterijev, vedno prisotni tudi močni čustveni impulzi, ki vplivajo na nakupno odločitev. Zato strokovnjaki, ki vnašajo čustvena sporočila v blagovne znamke, tega ne delajo z razlogom, da bi preprečili racionalno sprejemanje odločitev, temveč zato, ker razumejo, da nobena odločitev ni samo in zgolj racionalna.

Mudambi, Doyle in Wong (1997, 438) v Veternici blagovne znamke ugotavljajo, da organizacijski kupci že izdelek, kot temelj vrednosti blagovne znamke, ocenjujejo tudi s čustvenimi merili. Poleg racionalnega ocenjevanja, pri katerem kupci ocenjujejo funkcionalno ustreznost izdelka, število merjenih napak, življenjsko dobo izdelka itd., na odločitve vplivajo tudi emocionalni dejavniki, ki izhajajo iz preteklih izkušenj z dobaviteljem, splošne ocene dobavitelja ali vplivov iz okolja. Slednji lahko povzročijo, da sta funkcijsko enaka izdelka lahko različno kakovostno ovrednotena. Ringsberg in Gupta (v Lynch in De Chernatony 2007, 125) v raziskavi industrijskega podjetja ugotavljata, da so pomembne funkcionalne vrednote znamke, kot so kakovost, cena,

dobra storitev, raziskave in razvoj. Pomembno vlogo pa igrajo tudi čustvene vrednote, kot so učenje, ustvarjanje in želja po dosežku.

Webster in Keller (2004, 389) pravita:

Industrijske znamke se med seboj lahko razlikujejo na osnovi cele palete značilnosti in prednosti, ki izhajajo iz otipljivih značilnosti in odnosa do izdelka. Nekateri asociacije so povezane s funkcionalnim delovanjem znamke (na primer, temeljijo na ponudbi izdelka in obljubljenih prednostih), ostale so bolj abstraktne (na primer, dimenzije korporacijskega imidža, ki vključuje attribute kot so: kredibilnost, zaupanje, etika in družbena odgovornost).

4 PRIMER UPRAVLJANJA S KORPORACIJSKO ZNAMKO NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

4.1 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE

Naše raziskovalno vprašanje se glasi: Kakšno vlogo in pomen ima korporacijska znamka na medorganizacijskem trgu? Vprašanje bomo raziskali s pomočjo kvalitativne raziskave, znotraj katere smo si zastavili cilj: predstaviti konkreten primer upravljanja s korporacijsko znamko.

Pri zastavljenem cilju bomo preverjali raziskovalno tezo, ki se glasi:

- Za uspešen nastop na medorganizacijskem trgu je pomembno, da ima podjetje celovit vpogled na korporacijsko znamko ter z njo načrtno upravlja tako navznoter (z notranjimi javnostmi) kot navzven (z vsemi ostalimi deležniki).

Za medorganizacijski trg je namreč značilno, da v stik s podjetjem prihaja veliko različnih ljudi iz različnih funkcijskih enot v podjetju, zato je pomembno, da v podjetju usklajujejo vrednote korporacijske znamke z zaposlenimi in na ta način krepijo identiteto znamke. Moč korporacijskih znamk vzpostavljajo zaposleni.

4.2 METODOLOGIJA

Teze diplomske naloge smo postavili na podlagi teoretskih izhodišč, predstavljenih v teoretičnem delu diplomske naloge. Teze bom poskušala potrditi s kvalitativno metodo, tako imenovano študijo primera (*Ang. Case Study Method*) na mednarodni slovenski korporaciji Hidria.

Kvalitativna paradigma raziskovanja je utemeljena na kritiki prevladujočega načina množičnega terenskega (empiričnega) družboslovnega raziskovanja (Toš 1988, 199). S kvalitativnimi raziskavami opredelimo vsebino predmeta raziskave ali težave področja, povezanega z njimi. Raziskave dajejo predvsem opisne podatke in jih je težje količinsko opredeliti in analizirati (Vidic 2002, 94). Kvalitativno raziskovalno metodo smo izbrali, ker po naši presoji najbolj ustreza preiskavi raziskovalnega problema. Za kvalitativne raziskave je med drugim značilno, da so vzorci majhni, da morajo biti udeleženci raziskave informirani, da je možnost ponovitve slaba ter da so analize predvsem subjektivne, hkrati pa kvalitativne raziskave dajejo vrsto koristnih in vsebinsko bogatih informacij (Vidic 2002, 95).

Študije primerov v literaturi obravnavajo kot študije dejanskih primerov iz obstoječe prakse, s katerimi se raziskovalci želijo poglobiti in razumeti specifičen dogodek, proces ali odnos v danem poslovnem okolju. Pri raziskovanju, kjer smo osredotočeni na specifično enoto, kombiniramo različne vire pridobivanja podatkov, zato se metoda študije primerov šteje kot veljavna in zanesljiva metoda v raziskovanju poslovnega sveta. Študija primera je lahko v obliki poglobljene pripovedi ali opisa ter tudi kot taka daje pomemben prispevek k razvoju znanja. Strokovno zastavljena poglobljena pripoved pomaga, da razumemo spremembe posameznih procesnih elementov (Tratnik 2002, 33–34).

4.3 KRATKA PREDSTAVITEV KORPORACIJE

Mednarodna slovenska korporacija Hidria se uvršča med vodilne evropske in svetovne korporacije na področju klimatizacije zgradb in avtomobilskih tehnologij. Korporacija

zaposluje preko 2000 ljudi v 30 državah po celem svetu. Izdelke prodajajo v 80 držav celega sveta, največ pa v Sloveniji, Nemčiji, Franciji, na Madžarskem, Veliki Britaniji, na Danskem ter Italiji. Organizacijsko se korporacija deli na dva stebra: industrijski in finančni steber. Industrijski steber razvija, proizvaja in trži celovite rešitve za klimatizacijo stavb in avtomobilskih tehnologij. Finančni steber pa se ukvarja z naložbami in nepremičninami. V korporaciji so zavezani k razvoju inovacij, s katerimi prispevajo k višji kakovosti življenja na področju ugodja bivanja ter zelene mobilnosti (Hidria 2010).

V Hidrii imajo na področju klimatizacije in avtomobilske industrije preko 50 let tradicije. V začetku 60. let se je v Idriji začela proizvodnja in montaža instalacij centralnega ogrevanja, vodovodnih instalacij in klimatizacije. V 70. letih so začeli v bližnjem Godoviču nastajati prvi prezračevalni elementi, v 80. pa so iz Spodnje Idrije stekle prve dobave motorjev za hermetične kompresorje. Že v 50. letih se je v Tolminu začela proizvodnja avtomobilskih svečk, v zgodnjih 70. letih pa so bile izdelane prve ogrevalne svečke za dizelske motorje, kasneje pa še magnetni vžigalniki za male bencinske motorje. V drugi polovici 90. let je v Spodnji Idriji stekla proizvodnja lamel za avtomobilsko industrijo, kasneje pa še komponent iz aluminija. Danes so Hidriini izdelki za avtomobilsko industrijo vgrajeni v vozila vseh vodilnih evropskih ter nekaterih ameriških in azijskih blagovnih znamk (Hidria 2010).

Današnje ključne družbe Hidrie so se v skupno korporacijo združile v zadnjih dvajsetih letih, po ustanovitvi krovne družbe Hidria. V treh razvojnih inštitutih: Hidria Inštitutu Klima v Godoviču, Hidria Inštitutu za avtomobilsko industrijo v Tolminu ter Hidria Inštitutu za materiale in tehnologije v Spodnji Idriji ustvarja inovacije, s katerimi prispeva k višji kakovosti življenja na področju ugodja bivanja v prostoru ter zelene mobilnosti (Hidria 2010).

4.3.1 HIDRIA NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

Prodaja na medorganizacijskem trgu v Hidrii predstavlja 90 odstotkov celotne prodaje. Svoje izdelke in storitve prodajajo v 80-ih državah, največ svojih izdelkov in storitev prodajo v Evropi, skoraj 90 odstotkov, sledijo Azija, Severna Amerika, Južna Amerika in Avstralija. Največje evropsko tržišče predstavlja Slovenija, sledijo ji Nemčija,

Madžarska, Velika Britanija, Danska, Italija, Poljska, Bosna in Hercegovina, Češka in druge države. V letu 2010 so prihodki Hidrie znašali 192 milijonov evrov, več kot 80 odstotkov prodaje pa predstavlja izvoz.

Na medorganizacijskem trgu sta najpomembnejši ciljni skupini:

- proizvajalci avtomobilov ter proizvajalci sistemov in podsistemov (za divizijo avtomobilskih tehnologija),
- investitorji, inženiring, arhitekti, projektanti ter izvajalci (za divizijo klimatizacije).

4.4 UPRAVLJANJE S KORPORACIJSKO ZNAMKO HIDRIA

Z vprašanjem načrtnega upravljanja s korporacijsko znamko ter iskanjem njene identitete so se v korporaciji Hidria prvič soočili že leta 2000, ko so pod svoje okrilje vključili današnje ključne družbe: AET, Rotomatiko, IMP Klimo, Iskra ERO ter Tomos. Pred vključitvijo v korporacijo so imele vse omenjene družbe razvito svojo lastno identiteto (glej Sliko 4.1), svoje lastne blagovne znamke ter svoje lastne identitetne sisteme, ki so se med seboj bistveno razlikovali (Tušar Pregelj 2009, 1–2).

Slika 4.1 Blagovne znamke družb pred uvedbo enotne korporacijske znamke Hidria leta 2001



Vir: Tušar Pregelj (2009, 2).

Ker je bila takratna in tudi še današnja vizija Hidrie, da postane močna, prepoznavna in ugledna slovenska mednarodna korporacija, za katero so značilna vlaganja v globalizacijo, razvoj ljudi, visoke tehnologije, inovativno okolje ter iskanja poslovnih sinergij, so se leta 2001 v vodstvu korporacije odločili za uvedbo enotne korporacijske

znamke Hidria ter hkrati začeli z njenim načrtnim in strateškim upravljanjem (Tušar Pregelj 2009, 5).

4.4.1 CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA HIDRIE

Pred začetkom oblikovanja celostne grafične podobe za korporacijsko znamko Hidria leta 2001 so v korporaciji s pomočjo že razvejane mednarodne tržne mreže preverili mednarodno razumljivost ter sprejemljivost imena. Novo celostno podobo je oblikoval Jani Bavčer. Vizijo in poslanstvo korporacije je logotip na vizualnem nivoju predstavil z izbrano tipografijo (glej Sliko 4.2), ki izraža usmerjenost v visoke tehnologije, barvama (srebrna in modra), ki izražata žlahtno konzervativnost in zavedanje pomena tradicije (Hidria je zrasla v okolju s petstoletno tradicijo inovacij idrijskega živosrebrovega rudnika), obliko in dobrimi možnostmi implementacije, ki omogočajo uporabo na različnih površinah (Tušar Pregelj 2009, 3).

Slika 4.2 Logotip korporacijske znamke Hidria



Vir: Tušar Pregelj (2009, 4).

Celostna podoba je bila najprej uvedena na področju poslovne korespondence, na vseh lokacijah po svetu in doma je bil uveden enoten označevalni sistem, uvedli so enotna delovna oblačila za proizvodne delavce ter enotno podobo objektov v korporaciji. Za uporabo celostne grafične podobe, podobe objektov ter označevanja transportne embalaže so bili izdelani priročniki, s pomočjo katerih v korporaciji nadzorujejo konsistentno uporabo znamke po vseh družbah doma in po svetu (Tušar Pregelj 2009, 4).

4.4.2 ENOTNA KORPORACIJSKA ZNAMKA

Vzporedno z uvedbo enotne celostne grafične podobe so v korporaciji razvijali tudi strategijo blagovnih znamk. Znamka Hidria je v začetku predstavljala le korporacijsko znamko, struktura blagovnih znamk znotraj korporacije pa je bila zastavljena po načelu horizontalne diverzifikacije. Vsaka izmed družb, vključenih v korporacijo, je pri trženju svojih izdelkov in storitev uporabljala svoje znamke (Tušar Pregelj 2009, 5).

Skladno z vizijo korporacije ter analizo konkurence so v Hidrii leta 2005 sprejeli odločitev, da politiko blagovnih znamk oblikujejo v skladu z načelom enotne blagovne znamke, kar pomeni, da je korporacijska znamka Hidria postala tudi izdelčna znamka, pod katero so začeli tržiti izdelke na medorganizacijskem trgu (Tušar Pregelj 2009, 5).

V vodstvu korporacije Hidria ocenjujejo (Tušar Pregelj 2009, 6–7), da so z uvedbo enotne korporacijske znamke Hidria dosegli številne prednosti, ki so v skladu z vizijo korporacije:

- ena blagovna znamka vsem deležnikom korporacije prinaša enotno sporočilo,
- cenejše, lažje, enostavnejše vzdrževanje, razvoj znamke ter zaščita blagovne znamke,
- doseganje večje prepoznavnosti na mednarodnem trgu,
- večanje pripadnosti zaposlenih v korporaciji.

4.5 NOTRANJA KREPITEV ZNAMKE HIDRIA

Projekt implementacije celostne podobe ter projekt uvedbe enotne blagovne znamke je v Hidrii potekal med letoma 2001 in 2006. Ker so se v vodstvu korporacije zavedali, da pravo moč znamke izraža njena vsebina, so med letoma 2008 in 2009 projekt znamčenja nadaljevali s krepitvijo notranje moči znamke. Cilj projekta je bila izbira ključnih vrednot korporacijske znamke Hidria, s katerimi bi krepili moč znamke tako med

zaposlenimi kot tudi zunanji deležniki. Glavni cilj upravljanja z znamko Hidria pa je graditev močne, trdne, ugledne korporacijske znamke, s čimer v Hidrii krepijo tudi pripadnost zaposlenim.

4.5.1 IDENTITETA ZNAMKE HIDRIA IN TRENUTKI RESNICE ZNAMKE HIDRIA

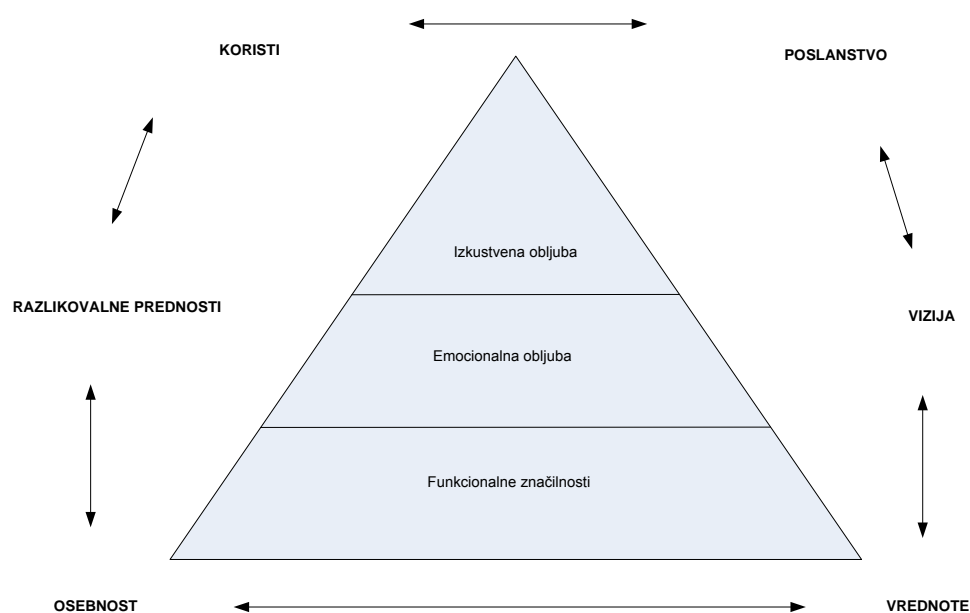
V prvem koraku pri definiciji identitete korporacijske znamke so v Hidrii leta 2008 k sodelovanju povabili komunikacijsko in svetovalno podjetje Pristop. Končni cilj projekta je bila izdelava dokumenta Identiteta znamke Hidria in trenutki resnice znamke Hidria. Projekt je trajal tri mesece. Koraki so vsebovali (Pristop 2008, 1):

- pregled informacij o naročniku,
- uvodni sestanek z ožjim vodstvom,
- prvo delavnico z ožjim vodstvom,
- vmesni sestanek z ožjim vodstvom,
- drugo delavnico z dvema skupinama širšega vodstva,
- delovni sestanek z naročnikom na temo trenutkov resnice,
- zasnovo vsebine znamke Hidria,
- zasnovo testiranja znamke Hidria,
- zasnovo trenutkov resnice znamke Hidria,
- zasnovo ključnih dejavnikov uspeha in nadzora nad znamko Hidria,
- zaključni sestanek z naročnikom.

Pri raziskavi identitete korporacijske znamke Hidria so v Pristopu (2008, 1) uporabili metodo upravljanja z blagovno znamko, ki so jo razvili v sodelovanju z De Chernatonyjem (glej Sliko 4.3). Po modelu znamko tvorita identiteta znamke in trenutki resnice. Identiteta znamke predstavlja vsebino znamke. Zgoščen zapis vsebine je formula znamke, slednja je sestavljena iz sledečih elementov: koristi, razlikovalnih prednosti, osebnosti, vrednot, vizije in poslanstva. Koristi predstavljajo tisto, kar uporabniki pridobijo, ko so v stiku z znamko. Razlikovalne prednosti so tisto, kar loči znamko od konkurenčnih znamk. Osebnost predstavlja osebnost znamke in je pogosto povezana z osebnostjo izvajalcev znamke. Vrednote znamke predstavljajo lastnosti, ki

jih znamka podpira. Vizija, kakšno smer razvoja bo znamka zasledovala. Poslanstvo pa, kaj znamka pomeni za javnost, ki ni v neposrednem stiku z znamko (lokalno skupnost in okolje).

Slika 4.3 Metoda upravljanja z znamko, uporabljena na primeru znamke Hidria

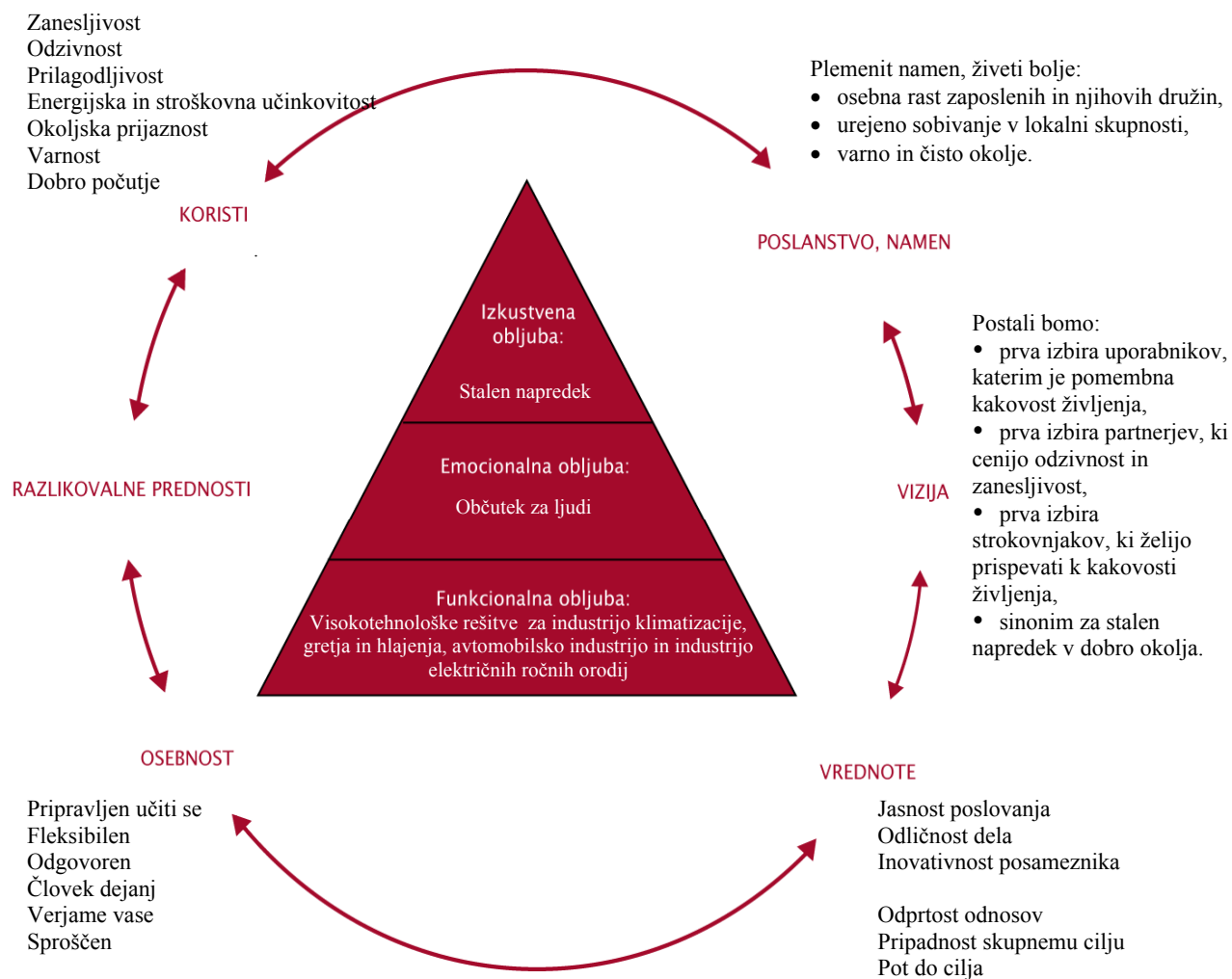


Vir: Pristop (2008, 1).

Navedeni elementi znamke so skupaj z jedrom znamke zapisani v zgodbo, ki kaže odnose med posameznimi elementi in predstavlja podlago za vse nadaljnje poslovne aktivnosti naročnika. Jedro znamke predstavlja bistvo tega, kar znamka predstavlja. Znamka tako predstavlja zgodbo, na katero pomislimo, ko slišimo ime znamke, vendar mora biti ta redno in konsistentno izvajana. Vendar pa zgodba ne bo postala del resničnosti, če znamka ne bo konsistentno in redno izvajana. Znamka mora zaživeti, to pa se zgodi, če se jo predstavlja in izvaja ob vsakem stiku z njenimi uporabniki in drugimi javnostmi. Točke prenosa znamke so poimenovane tudi trenutki resnice. Trenutki resnice morajo biti upravljeni – to je načrtovani, izvajani in nadzorovani.

Na podlagi informacij, sestankov ter delavnic so v Pristopu razvili predlog formule (glej Sliko 4.4) znamke Hidria (Pristop 2008, 3).

Slika 4.4 Predlog formule znamke Hidria



Vir: Pristop (2008, 3).

4.5.1.1 Zgodba znamke Hidria

Iz predstavljene formule blagovne znamke so v Pristopu razvili zgodbo blagovne znamke. Zgodba izhaja iz funkcionalne obljuje blagovne znamke, v kateri so združene visokotehnološke rešitve za industrijo klimatizacije, gretja in hlajenja ter industrijo

električnih ročnih orodij. V čustveni obljudi blagovne znamke pa je občutek za ljudi. Izkustveno obljudo pa predstavlja stalen napredek (Pristop 2008, 2–3).

Predlog zgodbe znamke Hidria se glasi (Pristop 2008,4–5):

Naše dolgoletne izkušnje in leta intenzivnih vlaganj v zaposlene predstavljajo podlago za kontinuiran razvoj novih idej ter stalno inoviranje v industriji klimatizacije, gretja in hlajenja, avtomobilski industriji ter industriji električnih ročnih orodij. Rezultat našega udejstvovanja so tako visokotehnološke rešitve za industrijo klimatizacije, gretja in hlajenja, avtomobilsko industrijo ter industrijo električnih ročnih orodij.

Vse, kar počnemo, počnemo z misljo na ljudi. Trudimo se, da bi tako uporabniki naših rešitev kot naši partnerji in zaposleni ob stiku s Hidrio dobili nekaj več. Želimo, da poleg osnovne funkcionalnosti, zaradi katere so stopili z nami v stik, dobijo občutek razumevanja njihovih potreb in začutijo pristno željo po dolgoročnem, obojestransko koristnem odnosu.

Vsak stik z nami pusti občutek, da so se stvari od zadnjega srečanja premaknile – naprej in na bolje. Ta stalen razvoj vzbuja optimizem in posledično zaupanje v naše razvojne ter poslovne zmožnosti in sposobnosti. Optimizem glede sodelovanja z nami je posledica naše pretekle zanesljivosti na eni strani, na drugi pa energije, ki jo oddajajo naši zaposleni, njihovi pretekli dosežki in njihova zagnanost pri ustvarjanju še boljšega. Naša odločnost nam daje zagon za realizacijo idej, ki bi drugače morda ostale nerealizirane.

Skupne vrednote živimo, spodbujamo in jih prenašamo v okolje. Naše sobivanje opredeljuje jasnost: vsi vemo, kaj je naš skupni cilj in kaj je posameznikov doprinos. Ker se zavedamo, da nam prav naša raznolikost omogoča doseganje skupnega cilja, podpiramo odprt pogovor in izmenjavo mnenj. Cenimo odlično opravljeno delo. Tudi odličnost dela je jasno definirana – opredeljena je z dogovorom glede kakovosti izdelka in roka, v katerem mora biti delo opravljeno. Ker okolje z odličnostjo povezuje vedno višje zahteve, nagrajujemo inovativnost posameznika, ki želi nekaj narediti bolje in boljše. Usmerjeni smo k doseganju

zastavljenih ciljev, vendar vemo, da je pomembna tudi pot do cilja, saj predstavlja priložnost za druženje, zabavo in osebno rast vsakega izmed nas.

Zavedamo se, da bomo le s stalnim izpopolnjevanjem in pridobivanjem novih znanj zmožni predvideti in se odzvati na spremembe v okolju. Stalno izobraževanje je tako temelj naše fleksibilnosti, ki nam omogoča odzivnost na potrebe in želje naših partnerjev. V spremembah vidimo priložnost, da pokažemo, kaj znamo in da naredimo naše življenje še boljše. Z odgovornim razmislekom ustvarjamo bazo za udejanjanje okolju in človeku prijaznih idej. Ker smo ljudje dejanj in želimo videti rezultate, je stalen napredek način, s katerim vrednotimo naše delo. Verjamemo vase, zato smo sproščeni tako v medsebojnih odnosih kot odnosih do vseh naših partnerjev.

Koristi poslovanja z nami so jasne: naši partnerji se lahko zanesejo, da bomo na njihove želje in potrebe reagirali hitro ter rešitev prilagodili točno tistemu, kar je pomembno za njih. Naše rešitve so zato energijsko in stroškovno učinkovite ter okolju prijazen odgovor za specifične potrebe ali želje. Ker aktivno skrbimo za čisto okolje in dobro počutje vseh, je naše poslovanje varno.

Od drugih nas loči naša osredotočenost na ljudi. Vlagamo v svoje zaposlene ter odnose s svojimi partnerji in okoljem, v katerem poslujemo. Prepričani smo, da bomo le z investicijami v ljudi zmožni ustvarjati rešitve, ki prinašajo vrednost tako našemu neposrednemu partnerju, končnemu uporabniku kot okolju. Drugačen je tudi naš način razmišljanja, saj je celovit in potrebe naših partnerjev naslavlja celostno. Proizvajamo namreč visokotehnološke rešitve za obstoječe potrebe ter hkrati razvijamo odgovore na potrebe prihodnosti. Svojim partnerjem nudimo predrazvojne, razvojne, proizvodne in servisne kapacitete. Stremimo k temu, da je rešitev ne le funkcionalna, temveč tudi estetska in uporabniku ter okolju prijazna. Delamo na temelju svojih dolgoletnih izkušenj, ki pa jih stalno nadgrajujemo z novimi znanji. To znanje in naša zavzetost, da bi naredili življenje boljše, omogočata stalne inovacije.

Ker so naše visokotehnološke rešitve razvite z namenom ustvarjati pogoje za boljše življenje uporabnikov ter so hkrati posledica dobrega počutja vseh, ki jih soustvarjajo, bomo postali:

- *prva izbira uporabnikov, katerim je pomembna kakovost življenja,*
- *prva izbira partnerjev, ki cenijo odzivnost in zanesljivost,*
- *prva izbira strokovnjakov, ki želijo prispevati h kakovosti življenja,*
- *sinonim za stalen napredek v dobro okolja.*

Tudi v odnosu do lokalne skupnosti in okolja naše delovanje poganja plemenit namen izboljšati življenje vseh, ki z nami prihajajo v stik. Hidria smo njeni zaposleni. In mi imamo družine, se udejstvujemo v lokalnih skupnostih in gibljenju v bližnjem in oddaljenem naravnem okolju. Zato vlagamo v osebno rast svojih zaposlenih in njihovih družin, spodbujamo urejeno sobivanje v lokalni skupnosti ter podpiramo aktivnosti, ki ohranjajo naše okolje čisto in varno.

4.5.1.2 Trenutki resnice znamke Hidria

Poleg predloga zgodbe znamke Hidria so v Pristopu pripravili še trenutke resnice znamke Hidria. Med notranje trenutke resnice so umestili (Pristop 2008, 7–11):

- Nadaljnje testiranje znamke Hidria med zaposlenimi v obliki tiskanih in elektronskih vprašalnikov.
- Organizacijsko kulturo podjetja, ki je zajema:
 - pregled organizacijske strukture in ureditev odnosa v zvezi z znamko,
 - pregled medsebojnih formalnih in neformalnih odnosov in analizo odstopanj od vsebine znamke Hidria,
 - pregled sistema vodenja in odstopanja od vsebine znamke Hidria,
 - pregled organizacijske klime ter sistema upravljanja zadovoljstva zaposlenih in odkrivanje kritičnih področij v relaciji do znamke Hidria,
 - vrednote, norme, pravila in obrazce vedenja, ki veljajo znotraj določene organizacije in temeljijo na blagovni znamki.
- Fizične dokaze znamke Hidria (ureditev prostorov, oblačil, dogodkov za zaposlene, poslovnikov, celostne podobe itd.).
- Upravljanje zaposlenih, ki zajema:

- pregled procesa upravljanja delovne uspešnosti,
- pregled procesa rekrutiranja,
- pregled razvoja kadrov ter procesa zaposlovanja.
- Priprava strategije internega komuniciranja.
- Določitev vloge vodij, ki so »brand champions«, in delujejo znotraj podjetja kot glasniki in kot zgled blagovne znamke.
- Nadzor nad internim izvajanjem trenutkov resnice, ki zajema letne razgovore, ankete, kadrovske intervjuje, vključevanje v sistem nagrajevanja itd.

Med zunanje trenutke resnice so v Pristopu umestili (Pristop 2008, 12–16):

- Komunikacijo s poslovnimi javnostmi, ki vključuje:
 - pregled eksternih javnosti in mora potekati v skladu z vsebino znamke Hidria,
 - pregled celostne grafične podobe znamke Hidria in njeno potencialno odstopanje/aplikacija v luči znamke Hidria,
 - analizo sistema upravljanja zadovoljstva poslovnih strank in pregled kritičnih področij v luči znamke Hidria,
 - analizo sistema upravljanja odnosov s poslovnimi strankami in pregled kritičnih področij v luči znamke Hidria,
 - določitev prioritetenih projektov na ravni komuniciranja vsebine znamke Hidria eksternim javnostim,
 - analizo zadovoljstva in določitev orodij za upravljanje in nadzor nad zadovoljstvom strank v luči znamke Hidria,
 - analizo načinov in ciljev upravljanja odnosov s strankami v luči znamke Hidria,
 - izobraževanje zaposlenih, ki komunicirajo z eksternimi javnostmi, kako posredovati vsebino znamke Hidria.
- Pregled prodajnih in nabavnih kanalov, ki vključuje:
 - popis in pregled aktivnosti na posameznih prodajnih/nabavnih kanalih in njihovo skladnost z vsebino znamke Hidria,
 - izobraževanje prodajnega/nabavnega osebja o vsebini znamke Hidria,
 - pregled opremljenosti prodajnega/nabavnega osebja in vsebine njihovih stikov s (potencialnimi) strankami/dobavitelji ter analizo skladnosti z vsebino znamke Hidria,

- določitev prioritetnih projektov na ravni prodajnih in nabavnih kanalov.
- Produkt in cena, ki morata signalizirati tisto, kar sporočamo preko komunikacije.
- Upravljanje odnosov z lokalno skupnostjo ter odnosov z novinarji.
- Upravljanje odnosov s poslovno (slovensko) javnostjo.
- Nadzor nad izvajanjem eksternih trenutkov resnice v obliki anket, raziskav ugleda, intervjujev itd.

4.6 VKLJUČITEV ZAPOSLENIH HIDRIE V PROJEKT ZNAMČENJA

Po trimesečnem projektu raziskave identitete korporacijske znamke, izvedenem s svetovalnim in komunikacijskim podjetjem Pristop, so v Hidrii nadaljevali s projektom znamčenja. Dokument, kot tudi trenutke resnice, so sprejeli kot izhodišče za nadaljnje delo. V projekt iskanja vsebine znamke Hidria so tako poleg ožjega in širšega vodstva vključili še zaposlene. V letu 2008 so pripravili serijo internih delavnic z oddelki za razvoj kadrov vseh ključnih družb ter srečanja tima za marketing. Poleg tega pa so med zaposlenimi izvedli tudi raziskavo v obliki ankete.

Anketni vprašalnik je izpolnilo 240 zaposlenih. Vprašalnik so razdelili na več sklopov, med njim tudi (Oblak 2008, 10):

- Na kaj pomislite, ko slišite ime Hidria?
- Kaj bi si želeli, da bi Hidria postavila v ospredje?

Večina anketirancev, 30 odstotkov, je ob imenu Hidria najprej pomislilo na »jasno definirano vizijo, cilje in vlogo pri doseganju ciljev«. 20,4 odstotkov na »pripadnost podjetju, sodelavcem in ciljem«, 16,3 odstotkov na »do zaposlenih, lokalne skupnosti in okolja odgovoren razvoj«, 15,8 odstotkov na »opažen in cenjen dober namen ali dobro opravljeno delo«, 11,7 odstotkov na »dobre odnose med zaposlenimi«, 5,8 odstotkov odgovorov pa je bilo neveljavnih.

30,8 % anketirancev bi želelo, da v Hidrii postavijo v ospredje »opažen in cenjen dober namen ali dobro opravljeno delo«, 20,8% »jasno definirano vizijo, cilje in posameznikovo vlogo pri doseganju ciljev«. 11,7% bi želelo izpostaviti »pripadnost podjetju, sodelavcem in ciljem«, 16,7% bi izpostavilo »dobre odnose med zaposlenimi«, 13,3% »do zaposlenih, lokalne skupnosti ter okolja odgovoren razvoj«, 1,3% odgovorov pa je bilo neveljavnih.

4.7 DOLOČITEV VREDNOT KORPORACIJSKE ZNAMKE HIDRIA

Po raziskavi identitete korporacijske znamke ter raziskavah, izvedenih med zaposlenimi, je sledil zadnji korak pri določitvi vrednot korporacijske znamke Hidria. V vodstvu korporacije so vse vrednote, ki so se pojavile znotraj vseh raziskav, zbrali v en dokument. Vrednote, ki so se najpogosteje pojavljale, so razdelili v štiri glavne vsebinske kategorije ter tako dobili štiri glavne vrednote korporacijske znamke Hidria, ki jih v podjetju komunicirajo tako navznoter kot navzven.

Ključne vrednote korporacijske znamke Hidria so (Hidria 2010):

- odgovornost,
- znanje in kompetentnost,
- inovativnost,
- odličnost.

V korporaciji so vrednote dodatno utemeljili z dokazi, ki podpirajo izbrane vrednote in skupaj tvorijo zgodbo blagovne znamke.

Odgovornost (Hidria 2010):

Zavezani smo k razvoju inovacij, ki zagotavljajo višjo kakovost življenja, večjo varnost in boljše počutje ljudi. Delo Hidriinih inovatorjev narekujejo: spoštovanje ljudi in okolja, energetska učinkovitost, stalno zmanjševanje emisij in uporaba alternativnih virov energije.

Poslujemo v skladu z mednarodnimi ekološkimi standardi. Na ravni proizvodnih procesov si stalno prizadevamo za zmanjševanje rabe energije in emisij. Spodbujamo vključevanje sodelavk in sodelavcev Hidrie v širše družbeno okolje ter prevzemanje odgovornosti v lokalnih skupnostih. Spodbujamo razvoj mladih glasbenih in športnih talentov.

Znanje in kompetentnost (Hidria 2010):

Hidria združuje kompetentne ljudi. Vsakdo od Hidriinih sodelavcev ima znanje, izkušnje, osebnostne lastnosti, motivacijo in sposobnosti, ki jih potrebuje pri svojem delu. Sodelavke in sodelavce Hidrie odlikuje visoka strokovnost. Na vsakoletnih strokovnih forumih Hidrie s področja klimatizacije in avtomobilske industrije ter inoviranja začrtamo smernice prihodnjega razvoja. Zaposleni v Hidrii se redno izobražujejo na velikih mednarodnih sejmih, strokovnih posvetih in kongresih. Hidria omogoča tudi dodiplomski in podiplomski študij ob delu. Specializirani strokovnjaki Hidrie v okviru Hidriine Akademije znanja posredujejo svoje izkušnje sodelavcem, študentom, mladim raziskovalcem in poslovnim partnerjem. Mlade perspektivne sodelavce vključujemo v celoletni izobraževalni program Akademije mladih managerjev Hidrie. Uvrščamo se med vodilne štipenditorje v Sloveniji, redno sodelujemo s slovenskimi in tujimi univerzami, inštituti, srednjimi in osnovnimi šolami. Kot aktiven partner sodelujemo v projektu osnovnošolski Karierni klub.

Inovativnost (Hidria 2010):

Hidria je inovativna. Usmerjena je v prihodnost, ustvarja nove priložnosti. Ceni in nagraduje izvirnost in ustvarjalnost. Inovativni center Hidrie združuje tri inštitute, tehnološke centre, inkubatorje za razvoj novih programov ter Hidriino Akademijo znanja. Redno spremlja in nagraduje inovacijsko dejavnost zaposlenih. Njegovo glavno poslanstvo je ustvarjanje inovacij, s katerimi se Hidria pridružuje svetovnim prizadevanjem za trajnostni razvoj okolja. V Inovativnem centru Hidrie

nastajajo tehnološko zahtevne rešitve z visokim deležem vgrajenega znanja, ki predstavljajo pomembno konkurenčno prednost korporacije.

Odličnost (Hidria 2010):

Hidria skrbi za odličnost na vseh področjih poslovanja. Ceni urejenost in natančnost. Skrbi za harmonijo in estetiko. Hidria si prizadeva za odličnost v odnosih z zaposlenimi in poslovnimi partnerji. V želji, da bi svojim kupcem ponudila rešitve, ki so korak pred konkurenčnimi, ustvarja odlične izdelke. Za odličnost na vseh področjih poslovanja je prejela vrsto priznanj: za dobave z ničelno stopnjo napak, poslovno odličnost, odličnost izdelkov, odličnost v komuniciranju ter najlepše urejene industrijske objekte na lokalni in državni ravni.

4.8 KOMUNICIRANJE VREDNOT KORPORACIJSKE ZNAMKE HIDRIA NOTRANJIM IN ZUNANJIM JAVNOSTIM

V Hidrii se zavedajo, da so zaposleni ključni indikator vrednosti korporacijske znamke, zato upravljanje s korporacijsko znamko ni usmerjeno le na zunanje javnosti, temveč se z orodji internega komuniciranja usmerjajo na notranjo javnost, tj. zaposlene. Glavni cilj upravljanja z znamko Hidria je graditev močne, trdne, ugledne korporacijske znamke, s čimer v Hidrii krepijo tudi pripadnost zaposlenim. Posebno pozornost namenjajo komuniciranju skupnih vrednot, za katere želijo, da bi jih ponotranjili vsi zaposleni.

Čeprav je korporacija Hidria s svojimi podjetji prisotna po celem svetu, vodijo upravljanje z znamko iz Slovenije. Vsa podjetja v tujini morajo poslovati v skladu z enotno korporativno politiko blagovnih znamk, uporabljajo pa tudi enotno celotno podobo ter usklajena in enotna tržno-komunikacijska orodja.

Med glavnimi orodji tržnega komuniciranja, ki jih v Hidrii uporabljajo za notranje komuniciranje korporacijske znamke, so:

- Revija Hidria: tiskano interno glasilo, ki izide dvakrat letno. V vsaki izdaji revije je izpostavljena ena izmed vrednot korporacijske znamke.
- Elektronske korporativne informacije: elektronske novice, ki izhajajo dvakrat mesečno, v njih pa so združene vse novice vseh družb, ki so znotraj korporacije.
- Obveščanje zaposlenih preko oglasnih desk.
- Korporativni intranet, imenovan Hidrianet.
- Izobraževanja za zaposlene: poleg rednih izobraževanj, namenjenih posameznim strokovnim ekipam, v Hidrii organizirajo tudi Akademijo mladih managerjev, s katero vzgajajo mlade kadre.
- Organizacija strokovnih srečanj (forumi): v Hidrii za ključne programe vsako leto organizirajo strokovni forum, za spodbujanje inovacij organizirajo inovacijski forum.
- Organizacija dogodkov za zaposlene in družinske člane (poletne in zimske igre Hidria, novoletni sprejemi, organizacija koncertov, podpora pri športnih prireditvah – Hidriine ekipe na kolesarskih in tekaških maratonih).

Orodja tržnega komuniciranja, ki jih v Hidrii uporabljajo za zunanje komuniciranje vrednot korporacijske znamke, so:

- osebna prodaja,
- revija Hidria (namenjena je tako zunanjim kot notranjim javnostim),
- sejemski nastopi: slednji so pripravljene v enotni celostni grafični podobi,
- organizacija dogodkov za različne ciljne skupine: predstavitve novih programov, rešitev itd.,
- oglaševanje,
- spletne strani.

Orodja odnosov z javnostmi v Hidrii uporabljajo za krepitev znamke v lokalnih medijih in širši javnosti ter specializiranih avtomobilističnih medijev za segment avtomobilske industrije.

4.9 VPLIV NAČRTNEGA ZNAMČENJA NA USPEŠNOST POSLOVANJA

V Hidrii so prepričani, da je strateško upravljanje s korporacijsko znamko eden ključnih dejavnikov za uspeh na medorganizacijskem trgu. Znamka Hidria je relativno mlada, saj je nastala šele leta 2001, danes pa sodi med vodilne znamke na področju sistemov za klimatizacijo.

V Hidrii so prepričani, da z jasnim sistemom vrednot, ki jih v korporaciji komunicirajo navznoter in navzven, gradijo zelen imidž korporacijske znamke, posledično pa tudi ugled med deležniki. »Močna in prepoznavna korporacijska znamka pozitivno vpliva na sklepanje dolgoročnih partnerstev, saj pri poslovnih partnerjih vzbuja zaupanje.«

Poudarjajo še, da vrednote, kot so *»odgovornost, kompetentnost, odličnost«* tako v avtomobilski industriji kot pri sistemih klimatizacije, predstavljajo nujne pogoje za sklepanje poslovnih dogovorov. »Ne gre le za vrednote. Odličnost je zahtevana s strogimi merili mednarodnih certifikatov ter presoj kupcev. Odgovornost do naravnega okolja in ljudi predstavlja vodilo celotnega razvoja rešitev za obe industriji, ki sta strateški fokus korporacije. Ker Hidria predstavlja razvojnega dobavitelja visoko tehnoloških rešitev, je tudi kompetentnost vseh sodelavcev bistvenega pomena za pridobivanje poslov in ohranjanje lojalnosti kupcev,« pravijo v korporaciji.

Z načrtnim upravljanjem s korporacijsko znamko so v korporaciji vzpostavili nova strateška partnerstva z uglednimi mednarodnimi ponudniki sistemov za klimatizacijo in avtomobilskih tehnologij. V segmentu avtomobilskih tehnologij so vzpostavili strateška partnerstva z dobavitelji, kot so: BMW, Audi, Peugeot, Citroen, Jaguar, Ford, Volkswagen, Renault, Dacia, MAN, GMC in Chevrolet.

Na področju sistemov za klimatizacije se v Hidrii uvrščajo med vodilne evropske ponudnike. Z rešitvami Hidrie so opremljeni referenčni objekti, kot so Buckinghamska palača, poslovni prostori bonitetne hiše Moody's v Londonu, letališče v Sofiji, ledena dvorana v Bernu, poštni center v St. Petersburgu, športni kompleks Stožice v Ljubljani

ter številni muzeji, bolnišnice, šolski in športni kompleksi po vsej Evropi in na Bližnjem Vzhodu.

4.10 UGOTOVITVE

Na osnovi študije primera smo preverjali tezo:

- Za uspešen nastop na medorganizacijskem trgu je pomembno, da ima podjetje celovit vpogled na korporacijsko znamko ter z njo načrtno upravlja tako navznoter (z notranjimi javnostmi) kot navzven (z vsemi ostalimi deležniki).

Pri preverjanju teze smo izhajali iz predpostavke, da je za uspešnost sleherne korporacijske znamke nujno, da podjetje z njo načrtno upravlja tako navznoter kot navzven, kar smo dokazali tudi na empiričnem primeru. Na empiričnem primeru smo potrdili tudi, da je za uspešno korporacijsko znamko, ki nastopa na medorganizacijskem trgu, nujno, da ima vodstvo podjetja celovit pogled na blagovne znamke ter se, poleg vizualne identitete, zaveda pomena čustvenih in funkcionalnih vrednot blagovnih znamk ter dejstva, da so zaposleni glavni nosilci korporacijske znamke. Raziskovalno tezo torej lahko potrdimo, saj je načrtno upravljanje s korporacijsko znamko in celovit pogled nanjo raziskano podjetje umestilo med vodilne evropske ponudnike na medorganizacijskem trgu. S pomočjo strateškega upravljanja pa so pridobili tudi nove posle in vzpostavili dolgoročne odnose s priznanimi poslovnimi partnerji.

5 SKLEP

Kljub temu, da je bilo upravljanje z blagovnimi znamkami dolgo časa v domeni porabniškega trga, so se tudi podjetja, ki nastopajo na medorganizacijskem trgu, začela zavedati pomembnosti tega marketinškega orodja. Raziskave o vlogi korporacijskih znamk na medorganizacijskem trgu so sicer še vedno omejene, toda teoretična in empirična spoznanja so doprinesla k resnejšemu pristopu pri upravljanju z blagovnimi znamkami tudi v tem segmentu.

Znamke igrajo različne vloge znotraj posameznih nakupnih oblik. Pri prvem nakupu znamka gradi zaupanje in spodbuja kupce, da izberejo določenega dobavitelja, pri ponovnem nakupu pa je znamka v vlogi grajenja lojalnosti kupcev (Webster in Keller 2004, 393-394). Da znamke ne igrajo enake vloge v vseh nakupnih situacijah, je ugotovila tudi Susan Mudambi z Raziskavo treh grozdov kupcev (Mudambi 2002, 528–530), v kateri je ugotovila, da grozd »sprejemljivih za blagovne znamke« sestavlja le 37-odstotkov podjetij, za katere velja, da opravljajo velike in zelo pomembne tvegane nakupe. Prav tako so avtorji (Per Servais in Bengtsson 2004) ugotovili, da znamke na medorganizacijskem trgu igrajo največjo vlogo, kadar je prisotne veliko tehnične negotovosti.

V procesu organizacijskega nakupnega odločanja znamke ne igrajo vedno iste vloge, saj se organizacijski kupci med seboj razlikujejo glede na prednosti, ki jih pripisujejo posameznim elementom ponudbe. Za Websterja in Kellerja (2004, 395) je v procesu organizacijskega nakupnega odločanja znamka glavno orodje za doseganje soglasja med člani nakupnega središča. Bolj kot je nakupni proces kompleksen, nakupno središče veliko, nakupno odločanje dolgotrajno, večjo vlogo pri vzpostavljanju konsenza med člani nakupnega središča igra močna blagovna znamka.

Kljub temu, da se porabniški in medorganizacijski trg med seboj razlikujeta, so osnovna načela upravljanja z znamkami na obeh trgih enaka. Izhodiščno točko predstavljajo vrednote blagovne znamke. Za uspešnost korporacijskih znamk pa je nujno, da jih podjetja obravnavajo celovito: kot zunanje in notranje označevalce (De Chernatony, 2002, 21). Medtem ko je za porabniški trg značilno povezovanje znamk s čustvenimi vrednotami, pa na medorganizacijskem trgu obstaja nekaj dvoma o nujnosti uporabe letih (Lynch in De Chernatony 2007, 125), saj naj bi industrijska podjetja svojo ponudbo pogosto smatrala za preveč resno, da bi jo lahko povezovala z nečem nelogičnim, kot so čustva, in hkrati bila prepričana, da industrijski kupci sprejemajo odločitve na podlagi dejstev in ne mnenj (Meyerson 2008). Toda avtorji ugotavljajo (Lynch in De Chernatony 2007, 125), da obstaja veliko okoliščin, v katerih čustva igrajo pomembnejšo vlogo od razuma. Organizacijsko kupovanje tako rešuje dve vrsti problemov: ekonomsko-strateški problem organizacije in problem posameznikov pri doseganju individualnih ciljev (Webster in Keller 2004, 394) .

Z našim delom smo proučevali vlogo strateškega upravljanja s korporacijsko znamko na medorganizacijskem trgu in raziskovali pomembnost celovitega vpogleda na znamko kot pogoja za uspešen nastop na medorganizacijskem trgu. Predstavili smo konkreten primer strateškega upravljanja s korporacijsko znamko ter ugotovili, da je za uspešno korporacijsko znamko nujno, da imajo v podjetju celovit vpogled na znamko ter da zaposleni pri komuniciranju vrednot korporacijske znamke igrajo najpomembnejšo vlogo.

6 LITERATURA

1. Aspara, Jaakko in Henrikki Tikkanen. 2008. Significance of Corporate Brand for Business-to-Business Companies. *The Marketing Review* 8 (1): 43–60.
2. Bengtsson, Andres in Per Servais. 2004. *Co-Branding and the Impact on Organizational Relationships*. Dostopno prek: <http://impgroup.org/uploads/papers/4499.pdf> (18. maj 2008).
3. Berus, Tomaž in Miro Kline. 2002. *Podjetje = blagovna znamka*. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=98&ClanekID=882> (15. december 2010).
4. Bonoma, V. Thomas. 2006. Major Sales: *Who really does the buying?* Dostopno prek: https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2007/2/IN578/1/material_docente/bajar?id_material=137431 (28. januar 2011).
5. De Chernatoy, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
6. Dowling, Grahame. 2002. *Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance*. Oxford: Oxford University press.
7. Hatch, Mary Jo in Majken Schultz. 2000. Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organisations. V *The Expressive Organization Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, ur. Majken Schultz, Mary Jo Hatch in Morgens Holten Larsen, 11–35. Oxford: Oxford University Press.
8. *Hidria*. Dostopno prek: <http://www.hidria.com> (10. november 2010).
9. Hutt, D. Michael in Thomas W. Speh. 2004. *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organisational Markets*. Mason: South Western Thomson Learning.
10. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Kotler, Philip. 1996. *Marketing management, Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska Knjiga.

12. Lynch, Joanne in Leslie De Chernatony. 2007. Winning Hearts and Minds: Business-to-Business Branding and the Role of Salesperson. *Journal of Marketing Management* 23 (1–2): 123–135.
13. Meyerson, Rob. 2009. *Business People are People, Too: The Case of Emotion in B2B Branding*. Dostopno prek: <http://www.b2bbranddebate.com/?p=39> (20. november 2009)
14. Mitchell, Vincent-Wayne, Luiz Moutinho in Barbara R. Lewis. 2003. Risk Reduction in Purchasing Organisational Professional Services. *The Service Industries Journal* 23 (5): 1–19.
15. Mudambi, McDowell Susan, Peter Doyle in Veronica Wong. 1997. An Exploration of Branding in Industrial Markets. *Industrial Marketing Management* 26 (5): 433–446.
16. Mudambi, Susan. 2002. Branding Importance in Business-to-Business Markets. Three Buyer Cluster. *Industrial Marketing Management* 31 (6): 525–533.
17. Oblak, Danaja. 2008. »Najprej pomislimo na jasno definirano vizijo«. *Hidria* (marec): 10.
18. Pristop. 2008. *Identiteta znamke in trenutki resnice znamke Hidria*. Ljubljana: Korporacija Hidria.
19. Randall, Kevin. 2009. *It's a Fact: Strong Brands Drive B2B Market*. Dostopno prek: http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1235 (9. november 2009).
20. Repovš, Jernej. 1995. *Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij*. Ljubljana: Studio Marketing.
21. Rozin, S. Randal. 2004. Buyers in Business-to-Business Branding. *Brand Management* 11 (5): 344–345.
22. Sheth, N. Jagdish. 1973. A Model of Industrial Buyer Behaviour. *Journal of Marketing* 37 (4): 50–56.
23. Toš, Niko. 1988. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
24. Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
25. Tušar Pregelj, Helena. 2009. Uvajanje enotne blagovne znamke v korporaciji Hidria. Spodnja Idrija.

26. Vidic, Franc. 2002. *Tržne raziskave*. Piran: Gea College – Visoka šola za podjetništvo.
27. Webster, E. Frederick JR. in Kevin Lane Keller. 2004. A Roadmap for Branding in Industrial Markets. *Brand Management* 11 (5): 388–402.
28. Webster, E. Frederick JR. in Yoram Wind. 1972. A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing* 36 (2): 12–19.