

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Erika Benčec

## **Znamčenje znotraj podjetja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Erika Benčec

Mentor: doc. dr. Klement Podnar

## **Znamčenje znotraj podjetja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

## **Znamčenje znotraj podjetja**

V zadnjem desetletju je prišlo v akademski in strokovni sferi do trenda raziskovanja na področju notranjega delovanja organizacije. Sodobna paradigma znamčenja namreč več pozornosti namenja internim deležnikom in njihovemu pomenu za uspešnost organizacij, še posebej korporacijam. Eden izmed teh konceptov, ki so največkrat omenjeni v povezavi s to tematiko, je znamčenje znotraj podjetja. Za lažje in boljše razumevanje pojava je potrebna teoretska razmejitev, zato ta prispevek predstavlja poskus teoretske umestitve znamčenja znotraj podjetja v širše polje znamčenja. Na podlagi pregleda teoretskih konceptov iz petih strokovnih disciplin (to so interni marketing, korporativno komuniciranje, teorija organizacij, upravljanje s človeškimi viri in upravljanje s tržno znamko) je osnovan shematski prikaz razmejitve. Vanj je poleg teh disciplin vključeno tudi znamčenje znotraj podjetja kot samostojna disciplina. Podlago za razmejitev je predstavljalo šest empiričnih indikatorjev, ki so na koncu omogočali oblikovanje odgovora na raziskovalno vprašanje, ali lahko pri pojavu znamčenja znotraj podjetja res govorimo o samostojni disciplini. Primerjava razlik in skupnih točk med različnimi strokovnimi polji je pokazala visoko interdisciplinarno povezanost. Čeprav v to polje raziskovanja prinaša nov, holistični pristop o znamčenju, pa zaradi prevelikih omejitev in premalo empiričnega raziskovanja ne moremo izhajati iz znamčenja znotraj podjetja kot samostojne discipline.

**Ključne besede:** proces internega oblikovanja tržne znamke, znamčenje znotraj podjetja, interdisciplinarni vidik

## **Internal branding**

The last decade has occurred in academic and professional spheres to the trend of research on the internal functioning of organizations. Modern branding paradigm (has)is devoted more attention to internal stakeholders and their importance for the success of organizations, especially for corporations. One of these concepts that are often mentioned in connection with this subject is internal branding. The propose of this paper is to provide a better understanding of the phenomenon of internal branding. Based on the review of theoretical concepts of the five professional disciplines (that is internal marketing, corporate communications, organization theory, human resources management and brand management) we attempted a theoretical placement of internal branding in the wider field of branding. On the basis of the decremation of the representing six empirical indicators, we obtained an answer on the research question if is internal branding really a independent discipline. A comparison of the differences and common points between the various professional fields showed a high inter-disciplinary integration. Although in this field of research it provides a new, holistic approach to internal branding in this field, but due to excessive constraints and lack of empirical research, we can not assume internal branding as a independent discipline.

**Key words:** internal brand building process, internal branding, interdisciplinary perspective

## **KAZALO**

UVOD .....	5
1 KONCEPT ZNAMČENJA ZNOTRAJ PODJETJA V POLJU IZBRANIH STROKOVNIH DISCIPLIN.....	8
1.1 Znamčenje znotraj podjetja v polju internega marketinga .....	8
1.2 Znamčenje znotraj podjetja v polju korporativnega komuniciranja.....	10
1.3 Znamčenje znotraj podjetja v polju teorije organizacij .....	13
1.4 Znamčenje znotraj podjetja znotraj polja upravljanja s človeškimi viri.....	14
1.5 Znamčenje znotraj podjetja v polju upravljanja s tržno znamko.....	16
1.6 Poskus teoretske umestitve znamčenja znotraj podjetja kot samostojne discipline .....	19
2 UGOTOVITVE .....	22
3 ZAKLJUČEK.....	26
4 OMEJITVE .....	27
LITERATURA.....	29

## **KAZALO SLIK IN TABEL**

### **KAZALO SLIK**

Slika 1.1: Proces internega oblikovanja korporativne tržne znamke: konceptualno ogrodje ..	17
--	----

### **KAZALO TABEL**

Tabela 2.1: Shematski prikaz razmejitev znamčenja znotraj podjetja v posameznih obravnavanih akademskih disciplinah .....	22
---	----

## UVOD

V zadnjem desetletju je prišlo v akademski in strokovni sferi do vzpona zanimanja in raziskovanja na področju notranjega delovanja organizacij in pomena znamčenja za njihovo uspešnost. Organizacije so pri iskanju konkurenčnih prednosti na novo odkrile interno javnost in enega najpomembnejših členov organizacije, tj. zaposlene (Gruban 2003, 2). Zaposleni so pomembni za organizacijo z dveh vidikov. Na eni strani so t. i. ambasadorji tržne znamke (Harris in de Chernatorny 2001; Jacobs 2003; Vallaster in de Chernatorny 2006; Podnar 2008), ki reprezentirajo tržno znamko organizacije. Pri tem zaposleni poskušajo prenesti abstraktne vrednote organizacije, jih personificirati in transformirati v realnost (Punjaisri in Wilson 2007, 60). Hkrati pa z določenimi aktivnostmi in podajanjem lastnega mnenja o tržni znamki vplivajo na njeno percepcijo pri potrošniku (Punjaisri in Wilson 2007, 60). Ko zaposleni izrazi določeno mnenje o tržni znamki, s tem nastopa kot kredibilni vir v tržni menjavi in tako tvega svoj lastni obraz (Podnar 2008, 1). Na drugi strani pa zaposleni nastopajo v vlogi potrošnika, torej eksterne javnosti organizacije, ki je po zaslugi tehnološkega napredka in vedno večje dostopnosti do informacij postala kritična in zahtevna skupina deležnikov organizacije (Ind 2003, 401; Punjaisri in Wilson 2007, 60).

Sodobna paradigma znamčenja posebno pozornost namenja definiranju tržne znamke in temu, kako se lahko ta oblikuje v mislih potrošnikov (Vallaster 2004, 100). Na oblikovanje predstave o tržni znamki v veliki meri vplivajo prav zaposleni, saj preko interakcije oživljajo lastnosti tržne znamke, hkrati pa pomagajo potrošnikom pri razumevanju teh in gradnji določenega odnosa z njimi (Vallaster 2004, 100). Takšen odnos pa naj bi, po Jančičevem mnenju, predstavljal temelj recipročnosti v družbeni menjavi, ki omogoča vzpostavitev »win-win« situacije, medsebojnega zaupanja in izpolnjevanje obljub (Jančič 1999, 132–133).

Akademsko stroko na tem področju prav tako posveča posebno pozornost natančno izbranemu in komuniciranemu sporočilu tržne znamke (Chong 2007, 203), interakciji med zaposlenimi in organizacijo (Vallaster 2004, 101) ter povezovanju zaposlenih v organizacijsko strukturo in socialne mreže, s čimer se izpostavlja pomen skupinske dinamike (Vallaster 2004, 101). Organizacije tako ne le na ravni skupine, ampak tudi na ravni posameznega zaposlenega preko t. i. pogodbe s tržno znamko in s psihološkimi pogodbami s podjetjem poskušajo sovplivati na proces dekodiranja sporočil (Ind 2003, 397). Nekateri avtorji prav razumevanju teh sporočil pripisujejo eno najpomembnejših vlog pri uspešnem prenosu obljube tržne znamke preko zaposlenih, kajti zajamejo organizacijske vrednote in

preko procesa znamčenja oblikujejo lastno organizacijsko identiteto pri deležnikih (de Chernatony 2003; Chong 2007).

Na povezanost med gradnjo odnosa in znamčenjem znotraj podjetja kažejo tudi primeri iz prakse. Primer takšnega uspešnega izvajanja znamčenja znotraj podjetja lahko najdemo v podjetjih, kot so Standard Register, Cisco, Ernst & Young (Boone, 2000), Sears, BP, IBM, Nike in Miller Brewing (Mitchell, 2002) ter SAAB (Bergstrom, Blumenthal in Crothers 2002). Vsa podjetja, ki so se zavedala moči informirane delovne sile pri prenosu obljube tržne znamke potrošnikom, so na podlagi tega pridobila konkurenčno prednost ter postala še bolj uspešna pri svojem poslovanju (Aurand in drugi 2005, 164). O pomembnosti vloge znamčenja znotraj podjetja na praktični ravni govori podatek iz raziskave Intrabranda »Marketing State of the Union« iz leta 2002. V njej se je znamčenje znotraj podjetja uvrstilo na tretje mesto najpomembnejših elementov v procesu oblikovanja znamke, takoj za strategijo in oglaševanjem (Atkinson 2003, 6). Še leto prej se je ta model uvrstil na sedmo mesto (Atkinson 2003, 6).

Zanimanje različnih strok za znamčenje znotraj podjetja je privedlo do razvoja interdisciplinarnih modelov in konceptov. Interni marketing, disciplina upravljanja s človeškimi viri in korporacijsko komuniciranje predstavljajo glavne stroke, ki so svojo pozornost usmerile na podrobnejše raziskovanje tega področja (Mahnert in Torres 2007; Punjaisri in drugi 2009). Ta interdisciplinarni pristop je pomemben za razumevanje ozadja in konteksta znamčenja znotraj podjetja ter pomeni korak naprej pri razumevanju tega pojava. Vendar pa ta interdisciplinarnost prinaša tudi težave v to raziskovalno polje. V strokovni literaturi namreč naletimo na uporabo različne terminologije za znamčenje znotraj podjetja. Vsaka disciplina in avtor znotraj nje uporabljata določen termin, ki ponekod predstavlja sopomenke, ponekod pa samostojni pojem. Prav različno interpretiranje, definiranje in izpostavljanje različnih poudarkov v polju znamčenja v podjetju privede do zmede znotraj teoretskega konceptualiziranja tega področja.

Zato je treba oblikovati teoretski okvir, iz katerega je razvidna povezanost različnih disciplin, ki raziskujejo ta pojav, ter hkrati pokazati na nova razumevanja in razmejitve, ki jih različne stroke prinašajo v to polje raziskovanja. V ta namen bomo v diplomski nalogi na podlagi predhodnega pregleda strokovne literature raziskovali in prikazali koncepte ter modele, ki obravnavajo proces internega oblikovanja tržne znamke znotraj izbranih disciplin, ter tako podali poskus teoretske razmejitve razumevanja in znamčenja znotraj podjetja v posameznih strokovnih disciplinah.

Diplomsko delo temelji na pregledu strokovne literature na področju internega marketinga, korporativnega komuniciranja, teorije organizacij, upravljanja s tržno znamko in upravljanja s človeškimi viri. Na koncu sledi še poskus prikaza znamčenja znotraj podjetja kot samostojne discipline. Pri tem smo uporabili deduktivni način raziskave, s pomočjo katerega oblikujemo teoretsko pozicijo. Ta pozicija izhaja iz pregleda zbirk predhodnih podatkov in literature, na podlagi tega se lahko potem oblikuje opisno konceptualiziranje raziskovalnega vprašanja (Hlebec 2007/2008).

Pri raziskovanju vprašanja, ali lahko o znamčenju znotraj podjetja govorimo kot o samostojni disciplini, bomo uporabili štiri komponente iz klasifikacije korporativnega komuniciranja Podnarjeve in Klinetove (2003, 67), ki so prirejene za namene pričujočega prispevka. Prvi kriterij je prevladujoči raziskovalni pristop (normativni ali pozitivni), nato izhodišče raziskovanja procesov (mikro in makro raven razlaganja pojava), sledi poudarek preučevanja (ali prevladuje spretnost, funkcija, tehnologija ali teorija) in kot zadnji kriterij pristop k razumevanju znamčenja znotraj podjetja. Naslednji kriterij je prirejen po Halesu (v Varey in Lewis 1999, 931-932), in sicer aplikacija znamčenja znotraj podjetja (ali gre za metaforo, filozofijo, set tehnik ali pa za način obdelave/stališče/dostop). Zadnji kriterij izhaja iz Mahnertove in Torresove (2007, 56) klasifikacije dejavnikov vplivanja na znamčenje znotraj podjetja, in sicer v kateri fazi (planiranje, izvršitev ali evalvacija) se nahaja raziskovanje znamčenja znotraj podjetja.

Podali bomo torej poskus teoretske razmejitve razumevanja in ovrednotenja znamčenja znotraj podjetja skozi prizmo posameznih strokovnih disciplin. Osredotočili se bomo na v teoriji najpogosteje uporabljene definicije pojma znamčenja znotraj podjetja ter se posvetili njegovemu razumevanju glede na posamezno disciplino. Na koncu umestitve znamčenja znotraj podjetja v polje upravljanja s tržno znamko bomo podali še shematičen prikaz tega, ki bo temeljil na zgoraj omenjenih empiričnih indikatorjih in bo prikazoval skupne točke ter razlike, ki so specifične za posamezno disciplino.

# 1 KONCEPT ZNAMČENJA ZNOTRAJ PODJETJA V POLJU IZBRANIH STROKOVNIH DISCIPLIN

## 1.1 Znamčenje znotraj podjetja v polju internega marketinga

Akademsko raziskovanje na področju internega marketinga izhaja iz več kot dvajsetletne tradicije marketinške in sorodnih drugih disciplin (Rafiq in Ahmed 2000; Hakinson 2004). Jančič (1999: 64) definira interni marketing kot »način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov preko zadovoljevanja vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medosebnih procesov menjave«. Pa vendar obstaja le malo sistematičnega pregleda in implementacije konceptov na praktični ravni oziroma kako sploh interni marketing deluje v praksi (Ahmed in drugi 2003, 1221). Prav zaradi tega nekateri avtorji zagovarjajo tezo, da znamčenje znotraj podjetja izhaja iz polja internega marketinga (Mehnar in Torres 2007, 54).

Preučevanje internega marketinga je usmerjeno predvsem na dva velika sklopa. Prvi zajema preučevanje in konceptualiziranje učinkov internega marketinga, ki izhajajo iz komuniciranja znotraj podjetja (Faust in Bethe 2003; Vallaster 2004; Kalla 2005; Chong 2007; Welch in Jackson 2007). Predstavniki tega sklopa so izpostavili, da predstavljajo komunikacijske veščine, orodja in sporočilo tržne znamke jedrno ogrodje učinkovitega internega marketinga. Obširna Vallasterjeva raziskava iz leta 2000 (v Vallaster 2004, 101), ki je zajemala raziskovanje med člani skupine z multikulturnim ozadjem, je izpostavila prav interakcijo kot ključen element pri internem marketingu. Faust in Bethe (2003, 306) posebni poudarek dajeta razumevanju integriranega internega komuniciranja (zajema vso verbalno in neverbalno komuniciranje na vseh strukturnih ravneh organizacije), podobno kot Welch in Jackson (2007, 179), ki ta dejavnik povežeta še z oblikovanjem in krepitvijo organizacijske kulture ter pridobivanjem medsebojne koristi tako za zaposlene kot tudi za organizacijo.

Tosti in Stotz (2001, 30) pa pravita, da so prav jasnost opredelitve sporočil tržne znamke z njeno obljubo ter organizacijskimi vrednotami odločilni za »pravilno« razumevanje te s strani zaposlenih. Prav tako je pomembna dvosmerna komunikacija, ki omogoča večjo povezanost zaposlenih z organizacijo in večji občutek pripadnosti ter vrednosti, saj imajo zaposleni možnost izražanja svojega mnenja (Welsh in Jackson 2007, 177). Chong (2007, 205) pri tem navaja primer Singapore Airlines, kjer interno komuniciranje (predvsem face-to-face komuniciranje) in trening predstavljata najpomembnejšo vez za prenos vrednote tržne znamke neke organizacije preko zaposlenih potrošnikom. Zato avtor pravi, da so prav



zaposleni, ki se poistovetijo z organizacijskimi vrednotami in obvezo tržne znamke, najbolj učinkoviti pri ustvarjanju konkurenčne vrednosti z ustvarjanjem izkušenj eksternim deležnikom (Chong 2007, 202).

Kasneje so z vzponom nove marketinške paradigme preusmerili fokus na storitvene dejavnosti (de Chernatony inca Dall'Olmo Riley 1999; de Chernatony in Segal-Horn. 2003; Miles in Mangold 2007; Wallström in drugi 2008). Raziskovali so predvsem zdravstvo (Harrel in Fors 1995; Hakinson 2004; Gapp in Merrilles 2006) in letalstvo (Miles in Mangold 2005; Chong 2007) ter finančno področje (de Chernatony in Cottam 2006). Vallaster in de Chernatony (2005) izpostavljata, da se morajo storitvene organizacije ukvarjati z razumevanjem vrednot tržne znamke v mislih in srcih zaposlenih, da bi ti lahko delovali v skladu s to miselnostjo in tako odločilno pripomogli k uspešnosti organizacije.

Celotno razmejevanje znamčenja znotraj podjetja na tem področju zajema Mahnertovo in Torresovo pojmovanje (2007, 55) internega marketinga kot »kopičenje in aplikacijo različnih funkcij in orodij zaradi oblikovanja in vzdrževanja konsistentne, učinkovite, efektivne in potrošniško usmerjene delovne sile. Ti cilji so dosegljivi preko komuniciranja z deležniki ter s poudarjanjem privlačnosti, s spominjanjem, motiviranjem, izobraževanjem in managementom primernih zaposlenih«. Ballantyne (2003, 1244) je interni marketing opredelil kot »strategijo razvoja odnosov (znotraj organizacije z deležniki) z namenom izpopolnjevanja teh znanj«. Prav tako je izoblikoval trifazni interni marketinški krog, ki temelji na teoretski zasnovi spreminjajoče se organizacije ter predvideva aktivnosti učenja na ravni celotne organizacije (torej kako delujejo zaposleni, sodelovanje z zaposlenimi in reševanje problemov ter avtoriziranje in difuzija tega znanja). Davis (2001, 1. pogl.) pa vpelje v to disciplino še managersko komponento in zagovarja tezo, da bi morali managerji s pomočjo internega marketinga in njegovih orodij graditi odnos znotraj in zunaj organizacije ter da bi tako na strukturni, kulturni ter finančni ravni pripomogli k uspešni sinergiji med vsemi deležniki.

Varey in Lewis (1999, 931–932) sta v svoji obširni raziskavi oblikovala konceptualno ogrodje internega marketinga. Izpostavita štiri glavne oblike, in sicer interni marketing kot metaforo (zaposleni nastopajo v dvojni vlogi), filozofijo, set tehnik in kot dostop, preizkušanje. Hkrati pa na podlagi raziskovanja omejitev in pomanjkljivosti predhodnih študij na tem področju izpostavljata pomen internega marketinga kot socialnega procesa, kot novo obliko industrijskih odnosov ter med drugim tudi pomen internega komuniciranja in organizacije kot internega tržišča (Varey in Lewis 1999, 937). Mahnert in Torres (2007, 55) pa definirata interni marketing kot »kopičenje in aplikacijo različnih funkcij in orodij zaradi

oblikovanja in vzdrževanja konsistentne, učinkovite, učinkovite in potrošniško usmerjene delovne sile. Ti cilji so dosegljivi s komuniciranjem ter privlačnostjo, spominjanjem, z motiviranjem, izobraževanjem in s primernim managementom za zaposlene. S to definicijo izpostavljata pomen zavezanosti zaposlenih do organizacijskih vrednot, pomembnost dvosmernega komuniciranja ter graditve odnosa organizacije z vsemi deležniki, še posebej z delovno silo.

## **1.2 Znamčenje znotraj podjetja v polju korporativnega komuniciranja**

Bergstrom in drugi (2002, 135) izpostavljajo, da je znamčenje znotraj podjetja skupek treh aktivnosti, in sicer gre za »uspešno komuniciranje tržne znamke zaposlenim; prepričati zaposlene v njihovo relevantnost in vrednost; uspešno povezati vse oddelke v organizaciji, da prenesejo bistvo tržne znamke na potrošnike«. Pomemben aspekt tega definiranja izhaja iz »pravilnega« razumevanja vrednot tržne znamke s strani zaposlenih ter posledično pomeni boljšo izurjenost in zavzemanje zaposlenih pri prenosu te obljube strankam (Ind 2003, 400). Simeoš in Dibb (2001, 219) govorita o t. i. internalizaciji tržne znamke, ki jo definirata kot:

Internalizacija tržne znamke vključuje razlaganje in prodajo tržne znamke zaposlenim. Vključuje vključevanje zaposlenih v raziskovanje in strategijo, ki gradi tržno znamko. Vključuje kreativno komuniciranje tržne znake zaposlenim. Vključuje treniranje zaposlenih na delovanje v znamenju tržne znamke. Vključevanje plačila in slavljenja tistih zaposlenih, ki aktivno podpirajo tržno znamko. Internalizacija tržne znamke obsega vključevanje zaposlenih v negovenjae in vzgajanje tržne znamke.

Avtorji discipline korporativnega komuniciranja izpostavljajo dva ključna dejavnika uspešnega znamčenja znotraj podjetja. To je na eni strani dvosmerna komunikacija korporacije do vseh svojih deležnikov (de Chernatony in Dall'Olmo Riley 1999; de Chernatony 2002; Wallström in drugi 2008). Za uspešno implementacijo sporočil in vrednot tržne znamke v mislih in dejanjih zaposlenih je potrebno znamčenje znotraj podjetja s poudarkom na jasnem kontinuiranem dvosmernem komuniciranjem z vsemi deležniki in izvajanje dodatnih aktivnosti za okrepitev »mi-občutka« med zaposlenimi (Chong 2007, 210). Jasnost komuniciranja pa ni edini pomemben dejavnik, ampak skupaj z ideološko in simbolno ravniyo gradi na triadnem odnosu med imidžem, ugledom in identiteto korporacije (Hankinson 2004; Wallström in drugi 2008). Kot sta že Harris in de Chernatony (2001, 443) izpostavila, se morajo zaposleni vesti skladno z identiteto korporacijske tržne znamke, da lahko pride do učinkovitega prenosa sporočila tržne znamke potrošnikom. Notranja struktura in skladnost

filozofije sta prva predpogoja, da lahko korporacija preko zaposlenih učinkovito predstavlja svoje vrednote navzven potrošnikom (Hankinson 2004, 85). Gre za oblikovanje skupnega zavedanja o temeljni naravi tržne znamke, katerega izvor je v organizacijskih vrednotah (Urde 2003, 1020).

Na začetku celotnega upravljanja s tržno znamko so mora organizacija odločati o tem, kako naj bi deležniki vrednotili njeno tržno znamko (Ind 2003, 394; Wallström in drugi 2008, 41), šele nato lahko začne učinkovito komunicirati z internimi in eksternimi deležniki, izpostavljajo Wallström in drugi (2008, 41). V literaturi upravljanja s tržnimi znamkami in v literaturi korporativnega komuniciranja lahko zasledimo več modelov, ki po stopnjah opisujejo potek in dejavnike procesa upravljanja s tržno znamko.

Nekateri ta pojav imenujejo t. i. »interno korporativno oblikovanje tržne znamke«, katerega glavne komponente so vizija podjetja, organizacijska kultura ter arhitektura tržne znamke (Urde 2003; Vallaster in de Cehrnatony 2005; Wallström in drugi 2008). Predhodne raziskave na področju internega procesa oblikovanja tržne znamke temeljijo na faznem modelu in imajo skupne tri faze (Wallström in drugi 2008, 41).

Urde (2003, 1023) je oblikovala model procesa internega korporativnega oblikovanja tržne znamke. Ta fazni model začne z misijo korporacije, ki opisuje njene cilje in integrira vrednote v celoto. Vizija tržne znamke naj bi navdihnila, izzivala in sooblikovala prihodnost tržne znamke. Organizacijske vrednote poudarjajo pomen komunikacije korporativnih vrednot med vse njene deležnike. Jedrne vrednote sestavljajo identiteto tržne znamke, vodijo napor korporacije in vse to prenašajo na potrošnikove vrednote. Ti štirje elementi tvorijo temelj vrednot tržne znamke. Peti korak je arhitektura tržne znamke, ki ji sledijo atributi izdelka, ki naj bi sooblikovali temeljne vrednote tržne znamke v proizvod. Osebnost tržne znamke prav tako odseva temeljne vrednote. Skozi pozicioniranje in učinkovito komunikacijsko strategijo pa organizacija oblikuje interno identiteto tržne znamke, ki zajema prej omenjene faze. Ta zadnja faza pa pomeni, da je organizacija doumela in komunicira svojo lastno tržno znamko, ki ji daje konkurenčno prednost pred ostalimi na trgu (Urde, 1023).

Tudi ta model svojo pozornost usmerja v notranje procese in se ne usmerja na deležnike in odnos med njimi. Prav tako ni pozornost namenjena naslednjim dejavnikom, ki vplivajo na procese znotraj organizacije: organizacijski klimi in kulturi, spreminjajočemu notranjemu in zunanjemu okolju organizacije, managerjem in njihovem stilu vodenja, možnosti nagrajevanja ali kaznovanja pri prenosu teh vrednot ter spodbujevalnim in

zaviralnim dejavnikom pri oblikovanju ter prenosu organizacijskih osnovnih vrednot preko zaposlenih potrošnikom.

Drugi pomemben prispevek za znamčenje znotraj podjetja izhaja in Knoxovega in Bickertonovega (2003, 1007) modela šestih sestavin upravljanja s tržno znamko. Prvi korak pri oblikovanju tržne znamke je definiranje konteksta tržne znamke. Ta naj bi zajemala vizijo, korporativni zemljevid (analiza prednosti in slabosti tržne znamke), kulturo in imidž. Naslednja sestavina je konstrukcija tržne znamke, ki temelji na štirifaznem procesu pozicioniranja tržne znamke. V to fazo so torej vključeni organizacijski atributi (cilji, obveze in vrednote), koristi nastopa (izdelki in storitve), koristi portfolia (tržna znamka proizvodov, potrošniki) in koristi omrežij (stiki, mehanizmi). Naslednji korak je ojačanje tržne znamke preko njenega pozicioniranja. Sledi složnost tržne znamke, v kateri ima najpomembnejšo vlogo komunikacija na različnih ravneh organizacije in komuniciranje tržne znamke vsem javnostim. Peti korak je celovitost tržne znamke, ki se izraža in utrjuje z delavnicami, preko katerih managerji ugotavljajo vpliv tržne znamke na organizacijske deležnike in kaj jim ta pomeni. Zadnji korak pa je treniranje tržne znamke, torej konsistenten razvoj tržne znamke, kjer so njene prednosti uvrščene v hierarhijo vrednot, ki jih ima potrošnik o njej. Ta model je osnovan za splošen pregled o korporativnem znamčenju, a sta ga avtorja zasnovala na interni prezentaciji procesov, ki se vrstijo okoli korporativnega znamčenja. Tudi pri tem modelu ni vključenih internih javnosti. Deležniki so postavljeni v ozadje, v ospredje pa stopata pomen tržne znamke in kako oblikovati določen kontekst okoli nje (Knox in Bickerton 2003, 1007).

De Chernatony in Segal-Horn (2003, 1096) izpostavljata, da se tržne znamke sicer oblikujejo v organizaciji, a odločilno pri tem procesu je, kako obstajajo v zamislih potrošnikov. In prav zaposleni imajo po njihovem mnenju odločilno vlogo pri tem, saj pomembno vplivajo na njihovo zaznavo in razumevanje tržne znamke. To naj bi veljalo tako za fizične izdelke kot tudi za storitve.

Na ravni zavedanja in razumevanja določenega sporočila tržne znamke in obljube vstopijo v polje korporativnega raziskovanja internega znamčenja prvine socialne psihologije, ki zajemajo oblikovanje psihološke vezi med zaposlenimi in korporacijo kot ključnim dejavnikom pri prenosu obljube tržne znamke (Vallaster in de Chernatony 2005; King in Grace 2006; Mahnert in Torres 2007; Punjaisri in drugi 2009). Punjaisri in drugi (2009, 217–218) izpostavljajo, da obstaja znamčenje znotraj podjetja vpliva na zaposlene in njihov prenos obljube tržne znamke. Ta se kaže v boljši in jasnejši identifikaciji zaposlenih s tržno znamko in njeno obljubo. V končni fazi ta prinaša lojalnost zaposlenih do tržne znamke kot najvišjo

stopnjo zavezanosti zaposlenih do tržne znamke in organizacije (Punjaisri in drugi 2009, 218). Govorimo o mikro ravni razumevanja, saj se izpostavlja odnosna povezava med organizacijo in vsakim posameznim zaposlenim. Na makro ravni pa se takšno oblikovanje in izražanje skupne zavesti o tržni znamki, ki se sklada z organizacijskimi vrednotami, cilji in poslanstvom, izraža znotraj organizacijske kulture (Vallaster 2004; Mahnert in Torres 2007). Vallaster (2004, 111) poudarja, da je multikulturalnost organizacijske kulture nezanemarljiv dejavnik znamčenja znotraj podjetja, ki ga organizacije pogosto ne upoštevajo, kar lahko privede do zmanjšanja uspešnosti te aktivnosti. Takšno kolektivno razumevanje tržne znamke se izraža v doslednosti pri aktivnostih tržne znamke ter tako aktivno sodeluje v oblikovanju korporativne identitete tržne znamke ter korporativne organizacijske identitete (Vallaster 2004, 762).

### **1.3 Znamčenje znotraj podjetja v polju teorije organizacij**

Sodobna teorija organizacije velik poudarek daje pomenu zaposlenih in uspešnosti organizacije. Gruban (2003, 2) poudarja, da so v ospredju sodobne teorije organizacije vprašanja o »medsebojnih odnosih, zaupanju, kohezivnosti na osnovi skupno prepoznanih vrednot, ustvarjalne klime in ozračja, pripravljenosti deliti znanja«. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je prišlo do vzpona raziskovanja organizacijske kulture, klime in vrednot. Vpliv organizacijske kulture in klime na interno in eksterno javnost je postal nesporen, saj ta po Grubanu (2003, 4) vpliva na »sposobnost uresničevanja poslovnih strategij, učinkovitost, motivacijo zaposlenih, na inovacijske zmožnosti, sposobnost organizacije za učenje in spreminjanje«.

Kovačič in drugi (1991, 95) so organizacijsko kulturo opredelili kot »temeljni sistem vrednot, norm in pravil obnašanja, strokovne in poslovne etike, odnosov med zaposlenimi, vodij do sodelavcev, strank in poslovnih partnerjev ter odnosov z javnostmi«. Njena glavna lastnost je prenosljivost, saj se ta prenaša z učenjem od ene skupine na drugo (Mesner-Andolšek 1995, 75). Znotraj organizacije ne deluje le kultura, ampak tudi klima, ki ustvarja zaupanje ali nezaupanje zaposlenih v organizaciji (Mesner-Andolšek 1998, 117). Rus (2004, 175) pa pravi, da je socialna klima vzdušje. To prevladuje v določeni skupini in je neločljivo povezano s strukturo in procesi znotraj organizacije. Pomembni so ljudje oziroma zaposleni in njihove osebne lastnosti (sposobnosti, temperament, značaj, vrednote, stališča, motivacija) (Rus 2004, 175). Organizacijsko klimo pa je Kovačič (1991, 95) definiral kot

»psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij«. Zajema individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in navdiha zaposlenih. Kot en najpomembnejših elementov sem spada tudi komuniciranje znotraj združbe.

To interno komunikacijo koordinirajo in usmerjajo vodje znotraj organizacij. Eters (v Možina 1994, 15) izpostavi prehod od hierarhične k horizontalni organizaciji kot najznačilnejšo spremembo v razumevanju sodobne vloge in funkcije vodij. Gre za obrnjeno piramidno zgradbo organizacije, kjer imajo sedaj najpomembnejšo vlogo zaposleni. Torej tisti, ki imajo neposreden stik s strankami, potrošniki. Na dnu piramide pa se nahajajo vodje, ki zaposlenim oziroma čelni liniji omogočajo čim boljše delovne pogoje (Eters v Možina 1994, 15). To vzdušje pa izhaja iz interpretacije zaposlenih o lastni vlogi, mestu in možnostih znotraj organizacije oziroma socialne skupine, kateri pripadajo znotraj organizacije. Na vedenje zaposlenih vpliva tudi stil vodenja, kajti sodobna teorija organizacij in teorije vodenja pomembno vlogo pripisujejo motivacijskim zmožnostim vodij. Pozitivna spodbuda in nagrajevanje naj bi namreč pripomogla k boljšemu vzdušju zaposlenih znotraj organizacijske kulture ter omogočala boljši prenos organizacijskih vrednot potrošnikom (Kovačič in drugi 2004, 103). Drugi odločilni faktor je informiranost zaposlenih, ki ima po mnenju Mensar-Andolška (v Kavčič in drugi 1988, 124) dve pomembni posledici. Informiranost usmerja določeno skupno realnost, ki jo definira tisti, ki oblikuje vsebine informiranja, ter ustvarja občutek skupnosti in zaposlenim daje občutek, da aktivno sodelujejo in soodločajo znotraj skupnosti v organizaciji (Mensar-Andolšek v Kavčič, in drugi 1988, 124).

#### **1.4 Znamčenje znotraj podjetja znotraj polja upravljanja s človeškimi viri**

Disciplina upravljanja s človeškimi viri se pri raziskovanju znamčenja znotraj podjetja usmerja na tri sklope področij. Prvi sklop zajema raziskovanje znamčenja zaposlenih (ang. »employee branding«) (Jacobs 2003; King in Grace 2008; Mangold in Miles 2007; Miles in Mangold 2005; Punjaisri in drugi 2009; Solnet 2006; Tan 2008). Po Milesu in Mangoldu (2004, 424) tržna znamka zaposlenega obsega »podobo, ki jo predstavljajo zaposleni organizacije svojim potrošnikom in drugim deležnikom«. Razvila sta posebno tipologijo znamčenja zaposlenih, ki temelji na dveh determinantah, in sicer na psihološki vezi (jo lahko prekršimo ali vzdržujemo) in znanju ter razumevanju (ta je lahko visoka ali nizka). Ta struja zajema raziskovanje dejavnikov, ki vplivajo na odločitev potencialnih zaposlenih, v katero

organizacijo se vključiti. Predvsem pa izpostavlja nagrade in priložnosti ter psihološko korist za zaposlene kot odločilne pri izvajanju znamčenja znotraj podjetja na tem področju (Tan 2008, 2).

Druga smer pa se usmerja na znamčenje delodajalca (ang. »employer branding«). Avtorji se ukvarjajo z vprašanjem, kako delodajalci izbirajo zaposlene in kakšni dejavniki imajo pri tem odločilno vlogo (Backhaus in Tikoo 2004; King in Grace 2006; Totzi in Stotz 2001). Sullivan (v Backhaus in Tikoo 2004, 501) definira znamčenje delodajalca kot »ciljno usmerjeno, dolgoročno strategijo, ki upravlja z zavestjo in percepcijo zaposlenih, potencialnih zaposlenih in drugih deležnikov glede na odnos do določene organizacije«. Backhaus in Tikoo (2004, 502) pa znamčenje delodajalca razumeta kot »proces oblikovanja edinstvene identitete delodajalca, s katero se lahko zaposleni identificirajo, in tržno znamko delodajalca kot koncept organizacije, ki se s pomočjo tega razlikuje od konkurence«. Hkrati pa to znamčenje omogoča organizacijam, da nudijo zaposlenim treninge, možnosti razvoja kariere, osebne rasti in razvoja« (Backhaus in Tikoo 2004, 504). Avtorja sta oblikovala ogrodje znamčenja delodajalca, v katerem sta izpostavila na eni strani pomen asociacij, imidža in privlačnosti tržne znamke delodajalca, na drugi strani pa vključila organizacijsko identiteto in kulturo ter lojalnost tržne znamke delodajalca, ki naj bi vodila do večje produktivnosti zaposlenih. (Backhaus in Tikoo 2004, 505). Torej gre za diadno pozicijo, v kateri nastopajo zaposleni in delodajalci. Prvi nastopajo s svojimi asociacijami, zadovoljstvom in lojalnostjo, ki jih gojijo do organizacije, drugi pa s svojimi vrednotami, imidžem in identiteto, ki jo ponujajo procesu delovne aktivnosti zaposlenih. Na drugi strani pa Miles in Mangold (2004, 68) znamčenje delodajalca označujeta kot »proces, preko katerega zaposleni internalizirajo/ponotranjijo želeni imidž tržne znamke in so s tem motivirani, da projicirajo ta imidž na potrošnike in druge deležnike organizacije«.

King in Grace (2008, 364) sta v svoji raziskavi ugotovili, da zaposlenim pri prenosu organizacijskih vrednot in obljube tržne znamke v največji meri pomagajo organizacijski treningi, pridobivanje potrošniških (tržnih povratnih) informacij in skupinska dinamika sodelavcev oziroma organizacijske kulture znotraj podjetja. Do podobnega zaključka sta prišla tudi Totzi in Stotz (2001, 30), ki izpostavljata povezanost organizacijske kulture in vodstva ter njihove vloge pri izvajanju znamčenja znotraj podjetja kot odločilni za uspešno implementacijo zaposlenih v Indov koncept »živeti tržno znamko« in oblikovati zadovoljstvo zaposlenih s samo organizacijo. Berthon in drugi (2005, 153) pa podajajo še en aspekt znamčenja delodajalcev, in sicer dejavnik všečnosti delodajalca za potencialne zaposlene.

Tako lahko vidimo, da znamčenje delodajalca na makro ravni sloni na konceptu, kako (potencialni) zaposleni vidijo organizacijo, kako se organizacija reprezentira navzven ter kakšna so medsebojna pričakovanja ene in druge strani. Na mikro ravni pa se usmerja na notranjo javnost, ki jo s pomočjo znamčenja znotraj podjetja poskušajo oblikovati v prid organizacije. V tem delu razumevanja lahko opazimo prisotnost organizacijske kulture kot enega elementarnih pojavov iz organizacijske literature.

Tretje obsežno raziskovalno področje pa se usmerja na managerje, na njihovo vlogo ter komunikacijske spretnosti in orodja, ki jih lahko managerji uporabijo pri izvajanju te aktivnosti (Gapp in Merrilees 2006). Gapp in Merilees (2006, 173) v svoji raziskavi izpostavljata pomembnost vključevanja zaposlenih v proces oblikovanja konkurenčne prednosti organizacije na trgu, kjer zaposleni nastopajo kot ključni povezovalni člen med organizacijo, strankami in trgom pri oblikovanju t. i. upravljanja z odnosi (angl. »relationship mangament«) (Jančič 1999). Torej zaposleni preko oblikovanja in gradnje odnosa med to triado pripomorejo k povečanju tako poslovne kot tudi reprezentativne učinkovitosti organizacije (Gapp in Morilles 2006, 173). Avtorja pri tem znamčenje znotraj podjetja definirata kot dolgoročno učinkovito uporabo virov – torej internalizacijo tržne znamke, kjer zaposleni oblikujejo določeno predstavo o identiteti organizacije skozi svoje lastne izkušnje in impresije s strani zunanjih deležnikov in vse to preko komunikacije z njimi (Gapp in Morilles 2006, 174).

## **1.5 Znamčenje znotraj podjetja v polju upravljanja s tržno znamko**

Disciplina upravljanja s tržno znamko že več kot dvajset let raziskuje kompleksno področje tržnih znamk. Sodobno definiranje tržne znamke ne izhaja več iz enodimenzionalnost le-te, ampak jo vidi kot »kompleksen multidimeznionalni konstrukt« (de Chernatopny in Dall'Olmo Riley 1998, 436). Gre za skupek dimenzij, ki skupaj tvorijo celovit pojav, imenovan tržna znamka. Organizacija stremi k temu, da ta skupek elementov, ki zajema funkcionalne in emocionalne komponente, čim bolj jasno prenese potrošnikom, saj prav iz tega prenosa izhaja njena moč (de Chernatony 2001b, 19).

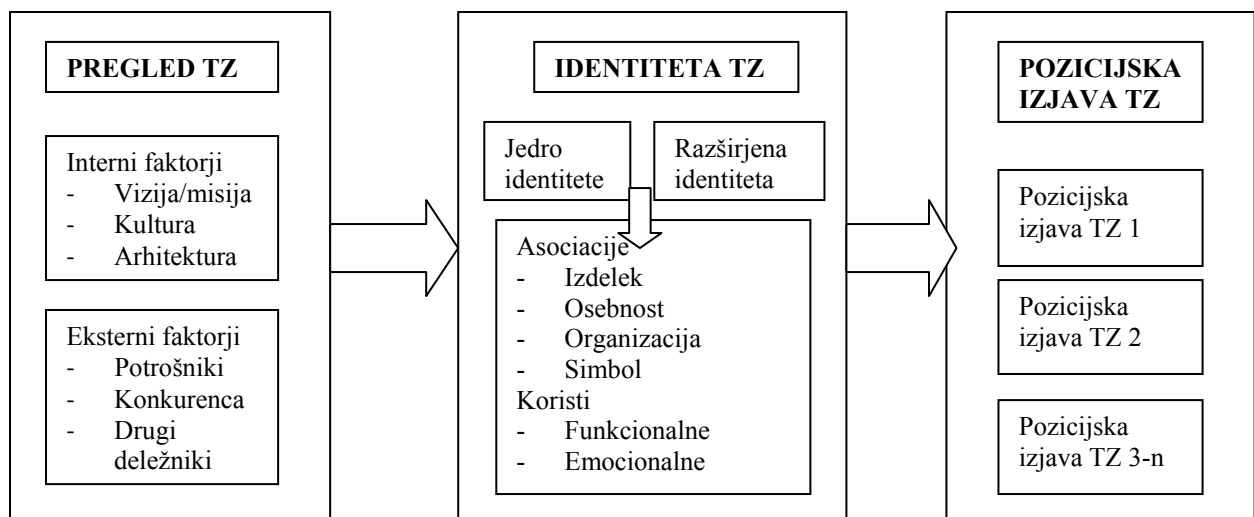
Ta disciplina posebno pozornost namenja tudi t. i. procesu internega oblikovanja tržne znamke. Avtorji te discipline izhajajo iz širšega konteksta oblikovanja tržne znamke. V tej diplomski nalogi pa bomo pozornost usmerili le na interni del tega procesa. Predstavili bomo



torej perspektivo »od-znotraj-navzven« na oblikovanje tržne znamke znotraj podjetja (Burmam in Zeplin 2005).

Da bi lahko laže razumeli proces internega oblikovanja tržne znamke, bomo sprva opredelili celoten proces oblikovanja tržne znamke. Knox in Bickerton (2003, 1006) ga definirata na ravni korporativnega oblikovanja in pri tem pravita, da gre za »proces korporativnega upravljanja s tržno znamko [...] s številnimi različnimi postopki«. Vallaster (2004, 101) je izpostavila, da je eden najpomembnejših postopkov znotraj tega procesa prav gotovo integracija. Verbalne in neverbalne oblike komuniciranja med člani organizacijske skupine sooblikujejo percepcijo organizacijskih vrednot in obljube tržne znamke ter tako razvijajo razumevanje zaposlenih o tržni znamki (Vallaster 2004, 101). Če združimo definicije, lahko govorimo o procesu internega oblikovanja tržne znamke kot o sistematičnem krožnem toku, ki sledi trem osnovnim korakom oblikovanja. Ta naj bi se, po mnenju Walleströma in drugih, oblikoval še preden se tržna znamka implementira v zavedanje zaposlenih (Walleström in drugi 2008, 42). Glavna pomanjkljivost teh modelov je v enodimenzionalnem prikazu procesa internega oblikovanja tržne znamke, saj zajemajo le organizacijski vidik in zanemarjajo vidik zaposlenih in managerjev ter ne vključujejo zavedanja, razumevanja o tem, kako potrošniki zaznavajo identiteto tržne znamke (Walleström in drugi 2008, 41).

**Slika 1.1:** Proces internega oblikovanja korporativne tržne znamke: konceptualno ogrodje



Vir: Walleström in drugi (2008, 42).

Walleström in drugi (2008, 42) so na podlagi pregleda literature za upravljanje s tržno znamko oblikovali konceptualno ogrodje internega procesa oblikovanja tržne znamke (glej Slika 1.1). Govorijo o treh sklopih, in sicer o pregledu tržne znamke, identiteti tržne znamke in pozicijski izjavi tržne znamke. Prvi sklop, tj. pregled tržne znamke, sta v literaturo uvedla Knox in Bickerton (2003, 1006), ki govorita o »strateški analizi internih in eksternih faktorjev, ki odločajo o tržni znamki in kontekstu, v katerem se bo ta vključila v storitvenih organizacijah«. O internih in eksternih faktorjih govorijo tudi drugi avtorji. De Chernatony (2001, 116) izpostavlja misijo, organizacijsko kulturo. Urde (2003, 1027) pa doda še arhitekturo tržne znamke, ki tako tvorijo skupaj tri najpomembnejše interne faktorje. Med eksterne pa prištevajo tri kategorije, in sicer potrošnike, konkurenco in druge deležnike (Walleström in drugi 2008, 42). Najpomembnejši pomen tega koraka je ta, da informacije, pridobljene iz tega predloga, omogočajo organizacijam razumeti, kako je oblikovana tržna znamka od znotraj. Drugi skupni korak pri modelih raziskovanja s tega področja je identiteta tržne znamke. Identiteta organizacije po Aakerju (v Walleström in drugi 2008, 42) pomeni, kako naj bi se organizacija reprezentirala in bila vrednotena s strani njenih deležnikov. Glavna naloga je oblikovati asociacije, ki povežejo vrednote tržne znamke in organizacije s potrošnikovo percepcijo le-te. Aaker (v Walleström in drugi 2008, 42) govori o štirih oblikah asociacij, in sicer tržna znamka kot produkt, osebnost, organizacija ali simbol. Identiteta tržne znamke mora tako prenesti funkcionalne in emocionalne koristi potrošnikom (o njih je govoril že de Chernatony 2001a), ki naj bi oblikovale določeno vrednost tržne znamke za potrošnika. V zadnjem koraku se del identitete tržne znamke izbere in poudari skozi jasno komuniciranje ter tako oblikuje pozicijsko izjavo tržne znamke. Ta naj bi deležnikom komunicirala, kako naj bi jo videli vsi deležniki (Walleström in drugi 2008, 42).

To konceptualno ogrodje nam pomaga pri razumevanju procesa internega oblikovanja tržne znamke, saj povzema in poenostavlja modele iz strokovne literature, ki obsegajo mnogokrat preveč faktorjev in stopenj za celovit prikaz določenega pojava. S tem so avtorji oblikovali posplošen in poenostavljen model pojava. Čeprav poenostavljanje pomeni izgubo določenih faktorjev in s tem tudi alternativnih aspektov na ta proces, nam ti omogočajo lažjo predstavo o abstraktni konstrukciji delovanja procesov znotraj organizacije. Še ena pomanjkljivost takšnega modela izhaja iz njene enodimenzionalne predstave procesa. Kot je že zgoraj omenjeno, gre za organizacijski aspekt, ki ne vključuje konteksta konkurence in tržišča ter ne stopi korak dalje, ki bi pokazal na povezavo tega modela s potrošnikovim zavedanjem celovitega razumevanja organizacije. To vključuje identiteto organizacije, njen

imidž in ugled, prav tako vlogo interne in eksterne javnosti. Čeprav gre pri tem procesu le za en del procesa oblikovanja tržne znamke, ta prav tako zanemarja pomen organizacijske kulture in klime ter skupinske dinamike, ki odločilno vpliva na zaposlene. Tudi premajhna vključenost in izpostavljanje pomena zaposlenih je v tem konceptu izpuščena. Če že govorimo o internem procesu, moramo vključiti tudi zaposlene kot enega najpomembnejših členov v notranjem okolju podjetja, prav ti pa so v zgoraj omenjenih modelih le v ozadju.

Knox in Bickerton (2003, 1003) izpostavljata, da je treba aktivno vključevati vodstvo v ta proces, saj so oni odgovorni za korporativno tržno znamko. De Chernatony (2001b, 446) je pri tem vprašanju v proces korporativnega oblikovanja vključil t. i. skupino tržne znamke. To so skupine, ki naj bi bile odgovorne za korporativno tržno znamko in naj bi bile večje od tistih skupin, ki se ukvarjajo z izdelčno tržno znamko. Harris in de Chernatony (2001, 446) sta kasneje v to skupino vključila svetovalce kot pomembne komponente pri delovanju teh skupin. Govorijo o članih skupine, ki se aktivno ukvarjajo z vprašanjem, kako najbolj učinkovito prenesti obljubo tržne znamke preko zaposlenih na potrošnika, in so aktivno tudi vključeni v proces internega oblikovanja tržne znamke (Harris in de Chernatony 2001, 447). Tukaj lahko vidimo vpeljavo managerskega pogleda na interno oblikovanje tržne znamke.

Stopimo korak dalje in v ta koncept vključimo še potrošnikov vidik. Buramm in Zeplin (2005, 281) poudarjata pomen izkušnje potrošnikov s tržno znamko. Pri tej izkušnji posegajo predvsem zaposleni, ki implementirajo prej omenjene modele preko procesa ponotranjenja sporočila tržne znamke. Prav zaradi funkcije zaposlenih, da predstavljajo stično točko med organizacijo in obljubo tržne znamke na eni strani ter potrošniki in njihovimi prepričanji na drugi strani, avtorja (Burmam in Zeplin 2005, 281) poudarjata, da je pomembna informiranost zaposlenih o konceptu identitete tržne znamke. Prav tako je pomembno, da se zaposleni poistovetijo z obljubo tržne znamke ter delujejo v smeri Indovega koncepta »živeti tržno znamko« (Ind 2003).

## **1.6 Poskus teoretske umestitve znamčenja znotraj podjetja kot samostojne discipline**

Nekateri avtorji (Varey 1995; Varey in Lewis 1999; Punjaisri in Wilson 2007) izpostavljajo, da pojem znamčenje znotraj podjetja izhaja iz interdisciplinarnega polja, kjer svoje prvine črpa iz interne marketinške paradigme, konceptov upravljanja s človeškimi viri ter korporativnega komuniciranja. Bergstrom in drugi (2002, 135) definirajo znamčenje znotraj podjetja kot dejavnik, ki pomaga zaposlenim razumeti njihovo vlogo in položaj v

»celotni sliki« organizacije, za katero delajo. Mahnert in Torrest (2007, 55) sta v svoji obširni raziskavi o dejavnikih uspešnosti in neuspeha izpostavila tri elemente znamčenja znotraj podjetja. Prvi je odsevanje obljube tržne znamke s strani zaposlenih potrošnikom. Nato realizacija te obljube do internega in zunanega trga. Končni element pa zajema nujnost celovite implementacije tega koncepta na vseh organizacijskih ravneh, da lahko kompleksno vpliva in sooblikuje managersko vedenje in vedenje zaposlenih (Mahnert in Torrest 2007, 55–56). Glavni cilji znamčenja znotraj podjetja je ta, da »zagotavlja, da so zaposleni razumeli, transformirali in razumejo sporočilo tržne znamke na predpisan (organizacijo zaželen) način ter ga prenesejo v realnost tržne znamke do potrošnikov in drugih deležnikov«.

Vallaster (2004) in de Chernatony (2006) govorita o t. i. procesu internega oblikovanja tržne znamke (angl. »internal brand building process«). Izpostavljata, da uspešni managerji/vodje delujejo kot »integrirana sila« na dveh ravneh, in sicer integrirajo elemente korporativne identitete strukture organizacije in posredujejo med korporativno strukturo tržne znamke ter posamezniki. Harris in de Chernatony (2001, 443) sta prišla do zaključka, da je treba za prenos organizacijskih vrednot dobro poznavanje teh prednosti in jasno razumevanje obveze tržne znamke s strani zaposlenih, da jo bodo ti lahko res uspešno in kot zahtevano prenesli potrošnikom. Gradita na multidimenzionalni perspektivi, v katero sta vključila operacionalizirane in emocionalne vrednote, ki so povezane s potrošniškimi aktivnostmi ter psihološkimi potrebami (Harris in de Chernatony 2001, 442). De Chernatony in Cottam (2006, 627) pa sta v svojih raziskavah odkrili, da imajo bolj uspešne tržne znamke naslednje lastnosti: holistični, konsistenten in integriran dostop do znamčenja, dostopnost in razumevanje za spremembe, visoko stopnjo pismenosti tržne znamke in sinergijo med tržno znamko in organizacijsko kulturo.

Na področju raziskovanja znamčenja znotraj podjetja so se posamezni raziskovalci usmerili na interdisciplinarni prikaz ogrodja tega. Prvo glavno konceptualizacijo znamčenja znotraj podjetja lahko zasledimo pri Burmannu in Zeplinu (2005, 286), ki sta razvila holistični model. Avtorja model gradita na treh stopnjah posploševanja obljube in štirih dejavnikih evalviranja obljube tržne znamke in t. i. »državlanskega vedenja tržne znamke« (angl. »citizenship brand«). Zaobljuba se oblikuje po avtorjevih mnenjih preko aktivnosti stroke upravljanja s človeškimi viri, ki so usmerjene na tržno znamko, njeno komuniciranje in vodstvo. Ta zaobljuba tržne znamke pa se oblikuje na podlagi privolitve/sporazuma (adaptacija določenega zaželenega vedenja zaposlenih, ki se sklada z identiteto tržne znamke), identifikacije (s socialno skupino znotraj organizacije) in internalizacije (prisvojitve,

ponotranjenje tržne znamke in organizacijskih vrednot v »self-koncept« (Burmam in Zeplin 2005, 285). Izpostavljata, da ti trije vplivi ne bodo uspešno implementirani, če ne temeljijo na prilagojenosti organizacijske strukture in organizacijske kulture. Hkrati pa opozarjata na pomen osebnih vrednot, saj tisti zaposleni, katerih osebne vrednote se močneje prekrivajo z organizacijskimi vrednostmi, bodo tudi hitreje, jasneje in uspešneje prenesli te vrednote do potrošnika. Avtorja pa stopita korak dalje in kot kritiko lastnega koncepta razvijata ta dodatni model znamčenja znotraj podjetja, ki kot novo komponento vnaša državljansko vedenje tržne znamke, tj. vključuje interno in eksterno vedenje zaposlenega (Burmam in Zeplin 2005, 286–288). Tako lahko to raven zaposleni dosežejo le, če imajo dostop do zahtevanih virov in informacij, tako da je informacijska struktura, planiranje, razporejanje proračunov in nadzorni sistem lahko učinkovit in povečuje moč tržne znamke (Burmam in Zeplin 2005, 289).

Drugo obširno raziskovanje na tem področju sta izvedla Mahnert in Torres (2007), ki sta oblikovala celovito interdisciplinarno strukturo znamčenja znotraj podjetja in vanj vključila tri glavne faze (planiranje, izvajanje in evalvacija), devet stopenj ter 23 elementov. Poleg tega sta izpostavila še sedem dimenzij (organizacija, informacije, management, komunikacija, strategija, zaposleni in izobraževanje) in 25 dejavnikov, ki naj bi odločilno vplivali na uspešnost pri znamčenju znotraj podjetja. Najnovejše konceptualiziranje tega pojava pa so oblikovali Punjaisri in drugi (2009, 212). V svoji raziskavi so posebno pozornost namenili raziskovanju povezanosti znamčenja znotraj podjetja s pozitivno povezavo med identifikacijo tržne znamke zaposlenega, zaobljubo, lojalnostjo in delovanjem te tržne znamke pri prenosu obljube tržne znamke. Oblikovali so koncept, ki vključuje omenjene štiri ravni ter hkrati vpeljali še druge tehnike (treningi, orientacija, skupinsko srečanje in briefing) kot ključne elemente vplivanja na pozitivno vrednotenje. Raziskava je pokazala, da znamčenje znotraj podjetja pomembno pripomore k vedenjskemu aspektu zaposlenih pri prenosu obljube tržne znamke. Ugotovili so, da je identifikacija tržne znamke najpomembnejša vez pri prenosu obljube tržne znamke, ki preide v lojalnost zaposlenih do tržne znamke s pomočjo izvajanja prej omenjenih orodij (Punjaisri in drugi 2009, 217–218). Lahko vidimo, da je področje znamčenja znotraj podjetja šele na začetku svojega akademskega raziskovanja. V prihodnosti je potrebnega še veliko raziskovalnega dela, ki se ne naslanja le na mikro raven, tj. na vlogo zaposlenega pri prenosu obljube tržne znamke, ampak se postavi tudi v širši kontekst interdisciplinarnega razumevanja tega pojava. Poskus takšnega modeliranja smo lahko zasledili pri Brumannu in Zeplinu (2005), ki izhajata iz marketinške, komunikacijske, organizacijske discipline in iz polja upravljanja s človeškimi viri

## 2 UGOTOVITVE

Na podlagi pregleda literature smo izbrali šeste empiričnih indikatorjev, ki so osnova za umestitev pojma znamčenje znotraj podjetja v teoretski okvir (glej Tabela 2.1).

**Tabela 2.1: Shematski prikaz razmejitve znamčenja znotraj podjetja v posameznih obravnavanih akademskih disciplinah**

	Interni marketing	Korporativno komuniciranje	Upravljanje s človeškimi viri	Teorija organizacije	Upravljanje s tržno znamko	Znamčenje znotraj podjetja
Prevladujoči raziskovalni pristop	Normativni, <i>pozitivni</i>	Normativni, pozitivni	Normativni, pozitivni	Normativni	Normativni, pozitivni	Normativni, pozitivni
Izhodišče raziskovanja procesov	Mikro	Mikro, makro	Mikro, makro	Makro	Mikro	Mikro
Poudarek preučevanja	Funkcija, spretnosti, tehnologija	Funkcija, spretnosti, tehnologija	Funkcija, spretnosti, tehnologija	Funkcija	Funkcija, spretnosti	Funkcija, spretnosti, tehnologija
Aplikacija znamčenja znotraj podjetja	IB kot filozofija	IB kot filozofija, set tehnik	IB kot metafora in set tehnik	IB kot set tehnik in način obdelave	IB kot metafora in filozofija	IB kot filozofija in način obdelave
Faza razumevanja znamčenja znotraj podjetja	Planiranje, izvrševanje	Planiranje, izvrševanje	Planiranje, izvrševanje	Planiranje	Planiranje, izvrševanje, evalvacija	Planiranje, izvrševanje, evalviranje

Razumevanje vloge znamčenja znotraj podjetja (ZZP)	ZZP kot strategija za oblikovanje odnosov (Ballantyne 2003); ZZP kot strategija pa proces prenosa obljube tržne znamke s pomočjo učinkovite komunikacije (Chong 2003)	ZZP je pomemben pri oblikovanju korporacijskega imidža, identitete in pri oblikovanju odnosa med deležniki in organizacijo (de Chernatony 2001; Knox in Bckerton 2003; Urde 2003)	ZZP kot strategija za doseganje (potencialnih) zaposlenih (Miles in Mangold 2005); ZZP kot strategija oblikovanja edinstvene identitete organizacije (Bauchaus in Tikoo 2004); ZZP kot managerska in komunikacijska strategija (King in Grace 2008; Tosti in Schotz 2001)	ZZP kot strategija uresničevanja organizacijskih vrednot, pomoč pri informiranju in izobraževanju zaposlenih ter gradnja odnosa med deležniki in organizacijo (Gruban 2003)	ZZP kot sistematičen proces razvoja in ojačanja tržne znamke (de Chernatony 2001); ZZP kot proces prenosa organizacijskih vrednot skozi tržno znamko potrošnikom (Walleström in drugi 2008)	ZZP kot proces gradnje odnosa med zaposlenimi ter med zaposlenimi in organizacijo (Mahnert in Torres 2007); ZZP kot orodje za prenos organizacijskih vrednot (Burman in Zeplin 2005)
--	---	---	---	---	---	--

Vir: prirejeno po Halesu (v Varey in Lewis 1999, 931-932), Podnarju in Klinetu (2003, 67), , Mehnertu in Torresu (2007, 56).

Interni marketing obravnava znamčenje znotraj podjetja na normativni ravni, kjer razumevanje usmerja predvsem na prikazovanje, kako prenesti sporočilo tržne znamke, katere dejavnike uporabiti in kateri so najbolj učinkoviti. Enako ga obravnava tudi teorija organizacije. Korporativno komuniciranje, upravljanje s človeškimi viri in upravljanje s tržno znamko ter znamčenje znotraj podjetja pa se pri tem uporabljajo v normativnem in pozitivnem pogledu. Področje znamčenja znotraj podjetja tako zajema prvine korporativnega komuniciranja in upravljanja s človeškimi viri. Pri prvem je pomembno razumevanje konceptov oblikovanja korporativnega imidža, identitete in ugleda tržne znamke (de Chernatony 2001), hkrati pa tudi raziskovanje razumevanja, kako potekajo procesi pri oblikovanju in dekodiranju obljube tržne znamke s strani zaposlenih. Pri slednjem pa je predvsem v ospredju vloga managerjev in njihova implementacija elementov znamčenja znotraj podjetja v vsakdanje delovanje organizacije, saj so managerji določilni pri nadzoru izvajanja vseh funkcij znotraj podjetja (Vallaster in de Chernatony 2006).

Znamčenje znotraj podjetja se ukvarja s posameznimi deležniki znotraj podjetja. Prav tako so v ospredju posamezni komunikacijski akti, določene aktivnosti (na primer treningi, dvosmerno komuniciranje pri sestankih). Podobno je tudi pri internem marketingu. Korporacijsko komuniciranje in upravljanje s človeškimi viri pa obsega celotno organizacijo. Vključuje delovanje tako organizacije od znotraj (tj. zaposlene in managerje) kot tudi vrednotenje in vplivanje na potrošnike oz. potencialne zaposlene. Teorije organizacij svojo pozornost raziskovanja usmerjajo bolj na strukturne dajavnosti. Upravljanje s tržno znamko pa z oblikovanjem tržne znamke znotraj organizacijskih struktur, torej ne vključuje širši družbeni kontekst družbene menjave in trga.

Interni marketing, korporativno komuniciranje in upravljanje s človeškimi viri veliko pozornost namenijo spretnostim, funkciji in tehnologiji. Razvijanje spretnosti se izraža z različnimi treningi, aktivnostmi za razvijanje korporativnega in skupinskega zavedanja ter izboljševanje komunikacijskih veščin. Tehnologija je pri prenosu sporočila tržne znamke kot pomemben kanal za doseganje informacij pomembna za doseg vseh zaposlenih. Funkcijski aspekt je v ospredju tudi pri teoriji organizacij. Poleg nje upravljanje s tržno znamko pokriva še spretnosti, ki so pomembne predvsem pri implementaciji obljube tržne znamke. Vprašanje pravilnega dekodiranja in logistična dostopnost informacij vsem zaposlenim je v ospredju. pri znamčenju znotraj podjetja.

Interni marketing znamčenje znotraj podjetja razume kot strategijo oblikovanja odnosov (Ballantyne 2003) in kot proces prenosa obljube tržne znamke s pomočjo učinkovite



komunikacije v realnost (Chong 2003). Korporativno komuniciranje večji poudarek da oblikovanju korporativnega imidža, indentitete in prav tako odnosa, ki se oblikujejo znotraj podjetja (de Chernatony 2001; Knox in Bckerton 2003; Urde 2003). V polju upravljanja s človeškimi viri znamčenje znotraj podjetja akademiki pojmujejo s treh vidikov. Z vidika delodajalca, nato zaposlenega in na koncu z vidika interakcije, ki obstaja med njima in preko katere se prenašajo pomembne informacije, med drugim o razumevanju obljube tržne znamke. V literaturi upravljanja s tržno znamko pa opazimo mikro raven razumevanja tega pojava, znamčenje znotraj podjetja vidijo kot oblikovanje razumevanja in vrednotenja tržne znamke skozi oči deležnikov. Podobno je tudi pri internem marketingu, kjer ima znamčenje znotraj podjetja vlogo procesa gradnje odnosa in prenosa obljube tržne znamke zaposlenim.

Korporacijsko komuniciranje, interni marketing in upravljanje s človeškimi viri uporabljajo set tehnik za uspešno implementacijo obljube tržne znamke v zavest zaposlenih in tudi potrošnikov. Interni marketing, korporativno komuniciranje in znamčenje znotraj podjetja kot samostojni pojavi se odražajo kot filozofija v Indovem smislu »živeti tržne znamke« (Ind 2003). Način obdelave pa določa managerski stil nadzora znotraj polja znamčenja v podjetju. Pri teoriji organizacij imamo opravka z razumevanjem znamčenja znotraj podjetja kot setom tehnik in načinov obdelave, dostopnosti do potrebnih informacij. Upravljanje s tržno znamko pa nam prinaša filozofsko vrednotenje in način obdelave, dostopnosti.

Vse discipline razen teorij organizacij vključujejo prvi dve fazi ogrodja koncepta znamčenja znotraj podjetja. Planiranje obsega pripravo, raziskovanje informacij in zunanjo podobo trga. Izvrševanje pa se navezuje na notranjo organizacijsko kulturo, kjer s pomočjo izvajanja znamčenja znotraj podjetja zaposleni lahko hitro pridobijo podporo, ugodnosti. Hkrati pa znotraj podjetja organizacija stremi k implementaciji obljube tržne znamke pri zaposlenih in jo glede na osebne vzgibe ali stremenja zaposlenih tudi nagradi. Uspešnost pa se kaže v učinkovitosti delovanja zaposlenih. Zadnjo fazo pa zajema le disciplina znamčenja znotraj podjetja, kjer je evalvacija pomemben del merljivosti rezultatov in učinka dejavnosti. Teorija organizacije se pri tem usmerja na planiranje pojavov in njihovo implementacijo v celotni organizacijski sistem ter strukturo.

Tako lahko vidimo, da obstaja pri nekaterih indikarotjih prekrivanje pri določenih znanstvenih disciplinah (predvsem pri internem marketingu, pri upravljanju s tržno znamko in upravljanju s človeškimi viri). Treba se je torej zavedati, da obstaja močna interdisciplinarna povezanost z drugimi sorodnimi disciplinami, iz katerih znamčenje znotraj podjetja črpa svoje modele in koncepte. Znamčenje znotraj podjetja tako ne predstavlja samostojno diciplino.

Ukvarja se s procesom internega oblikovanja tržne znamke, v katero vpelje tudi vpliv notranjih deležnikov in pomen interakcij. Tako lahko razširimo model Walleströma in drugih (Walleström in drugi 2008, 42) in vanj vključimo še pomen povratnih informacij. Na širši ravni pa še dodamo notranje deležnike in tako postavimo kontekstualno bolj pregleden model.

### **3 ZAKLJUČEK**

Sodobne tržno naravnane organizacije lahko na trgu preživijo le, če znajo svojo konkurenčno vrednost, ki izhaja iz notranjosti organizacijske identitete, uspešno prenesti na vse svoje deležnike. Kako ta proces uspešno oblikovati in ga izvajati, je vprašanje, s katerim so se v zadnjem desetletju intenzivno ukvarjali akademiki na področju marketinga, korporacijskega komuniciranja in upravljanja s človeškimi viri ter tržno znamko.

Tako se je oblikoval koncept znamčenja znotraj podjetja, ki je postajal vedno zanimivejši fenomen za akademsko raziskovanje. V diplomski nalogi smo se zato posvetili raziskovanju vprašanja, kako pojav znamčenja znotraj podjetja sploh umestiti v teoretsko polje. Preko analize predhodnih teoretskih prispevkov lahko rečemo, da ta pojem še ni zrel, da bi postal samostojna disciplina. Znamčenje znotraj podjetja kot holistični pristop sicer v sebi združuje interdisciplinarna dognanja na področju znamčenja in tržnih znamk, oblikovanja odnosov med deležniki organizacije ter omogočanja, po Jančičevem mnenju najpomembnejše komponente, tako imenovane recipročnosti v družbeni menjavi (Jančič 1999). Osnova za to je Burmannov in Zeplinov (2005) holistični model ter implementacije ugotovitev Walleströma in drugih (2006) glede procesa internega oblikovanja tržne znamke. Čeprav znamčenje znotraj podjetja na teoretski ravni zajema nov, holističen pristop in vključuje interdisciplinarna dognanja na področju znamčenja, pa obstaja le malo empiričnega raziskovanja.

Kljub porastu zanimanja strokovne javnosti za raziskovanje področja znamčenja znotraj podjetja je potrebno obširno raziskovanje na tem področju. Prav tako velika interdisciplinarna povezanost in prekrivanje področja nista zadostna indikatorja, da bi lahko rekli, da je znamčenje znotraj podjetja samostojna disciplina. Prekrivanje empiričnih indikatorjev je bilo vidno zlasti pri upravljanju s tržno znamko, internem marketingu in korporativnem komuniciranju.

Do oblikovanja samostojne discipline znamčenja znotraj podjetja bo treba še veliko raziskovati in osvetliti različne aspekte, ki obsegajo ta pojav in kontekst, v katerem se oblikuje. Prav tako pa je pomemben tudi prenos dobljenih ugotovitev iz raziskav v prakso.

Posamezna podjetja so ta prenos in preskok v organizacijsko realnost že naredila, na primer SAAB (Bergstorm in drugi 2002) in Singapore Airlines (Chong 2007), ki sta z učinkovitim znamčenjem znotraj podjetja uspela priti do konkurenčne prednosti in se tudi finančno uspešno vključiti na trg.

#### **4 OMEJITVE**

Glavna omejitev in težava pri poskusu teoretske umestitve znamčenja znotraj podjetja izhaja iz različnega definiranja tega pojava. V strokovni literaturi tako lahko zasledimo različna poimenovanja za ta pojav, kot so »proces internega oblikovanja tržne znamke« (angl. internal brand building proces) (De Chernaton 2001; De Chernatony in Harris 2003; Urde 2003), »interno znamčenje« (angl. internal branding) (Punraisri in Wilson 2007; Bergstrom in drugi 2002; Mehnart in Torres 2007), »interni marketing« (angl. internal marketing) (Ahmed in Rafiq 2003; Ballantyne 2003), »znamčenje zaposlenih« (angl. employee branding) (Miles in Mangold 2005; Miles in Mangold 2007) in »znamčenje delodajalca« (angl. employer branding) (Berthon in drugi 2005). Ponekod gre za sopomenke, ponekod pa za samostojno obravnavano tematiko.

Na podlagi pregleda teoretskih konceptov in poskusa umestitve znamčenja znotraj podjetja v teoretski okvir je potrebno nadaljnje empirično raziskovanje, ki predstavlja po mnenju Hlebčeve naslednji korak k boljšemu razumevanju tega pojava in bolj kredibilnemu vrednotenju njegovega mesta v stroki (Hlebec 2007/2008).

Naslednja omejitev se veže na interdisciplinarni pogled, skozi katerega smo obravnavali to tematiko. Velika povezanost in prepletenost sicer pomeni večjo kredibilnost pri teoretskem razumevanju in objektivnem ovrednotenju pojava, a hkrati skriva v sebi pasti raznolikega razumevanja tega pojma. Ta problematika je še posebej vidna pri poskusu razmejevanja in definiranja na področju internega marketinga. Avtorji v strokovni jasnosti ne sledijo enotni definiciji, ampak vsak od njih preferira lastno in glede na raziskovalno vprašanje prirejeno definicijo.

Naslednja omejitev tega poskusa teoretske razmejitve je prav v upoštevanju dominantne paradigme znotraj posameznih disciplin, ki omogočajo sicer lažjo implementacijo znamčenja znotraj podjetja v teoretski okvir, a hkrati ne ponujajo možnosti osredotočanja na druge avtorje, ki se ne skladajo s to paradigmo. Prav subjektivna presoja o relevantnosti določenega prispevka in upoštevanje njegovih rezultatov je lahko slabost pričujočega prispevka. Čeprav

smo poskusili izhajati in prikazati rezultate iz kvalitativnih analiz različnih avtorjev znotraj določene discipline, to še zmeraj kaže na subjektivnost pri izbiri relevantnih podatkov za prispevek.

Samo raziskovalno polje prav tako skriva določene omejitve. Opaziti je zanemarjanje vključevanja različnih aspektov tega pojava. Pogosto v teoriji zasledimo raziskovanje skozi prizmo le ene javnosti, najsi gre pri tem za managerje in njihovo vlogo, organizacije ali pa potrošnike. Le v zelo redkih primerih so pozornost namenili prav zaposlenim kot ključnim dejavnikom pri prenosu obljube tržne znamke. Zato je prav to področje potencial za nadaljnje raziskovanje tega pojava. Prav tako se preučevanje koncentrira na storitveno dejavnost ter hkrati pozablja na proizvodne dejavnosti. Pri tem se lahko naslonimo na definicijo tržne znamke, ki ne razlikuje med tema dvema oblikama virov.

Problematična pri raziskovanju znamčenja znotraj podjetja je tudi prevelika raznolikost med praktičnimi področji, saj so predhodne raziskave pokazale, da se uporaba te tehnike zelo razlikuje or stroke do stroke (na primer v letalstvu ali na finančnem trgu). Podatki so le težka primerljivi in zato je še večja težava pri prenosu teoretskih konceptov in modelov za uspešno delovanje tega znamčenja (kot sta ga na primer oblikovala Mahert in Torres 2007). To na eni strani otežuje oblikovanje posplošene predstave o tem pojavu, hkrati pa odpira nova raziskovalna področja za akademike. Zato je treba pri nadaljnjem raziskovanju pregledati še vso ostalo relevantno literaturo, ki se veže na to tematiko, a je nismo vključili v razpravo. Za umestitev bi uporabljene kriterije bilo treba nadgraditi, razširiti in razdelati, da bi dobili bolj podroben vpogled v celotni fenomen znamčenja znotraj podjetja ter tako točneje določili teoretski okvir, v katerega spada.

## LITERATURA

1. Ahmed, K. Pervaiz in Mohammed Rafiq. 2003. Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing* 37 (9): 1177–1186. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=452130621&SrchMode=1&sid=16&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1250518072&clientId=16601> (24. avgust 2009).
2. Ahmed, K. Pervaiz, Mohammed Rafiq in Norizan M. Saad. 2003. Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing* 37 (9): 1221–1241. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=452130661&SrchMode=1&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1250604315&clientId=16601> (24. avgust 2009).
3. Atkinson, Claire. 2003. Martin forms internal branding unit. *Advertising Age* 74 (33): 6. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=4&hid=13&sid=b6bc3ffa-6184-457e-bfaf-9f25f92221c3%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=10660861> (27. avgust 2009).
4. Aurand, W. Timothy, Linda Gorchels in Terrence R. Bishop. 2005. Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *The Journal of Product and Brand Management* 14 (2/3): 163–169. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=21&did=878226321&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1228213199&clientId=16601> (24. avgust 2009).
5. Backhaus, Kristin in Surinder Tikoo. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9 (5): 501–517. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=707402281&SrchMode=1&sid=12&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1250465100&clientId=16601> (27. avgust 2009).

6. Ballantyne, David. 2003. A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing* 37 (9): 1242–1260. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=452130671&SrchMode=1&sid=25&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1250518812&clientId=16601> (24. avgust 2009).
7. Bergstrom, Alan, Dannielle Blumenthal in Scott Crothers. 2002. Why Internal Bbranding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review* 5 (2/3): 133-142. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=37&did=232455631&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1228213679&clientId=16601> (26. avgust 2009).
8. Berthon, Pierre, Michael Ewing in Li Lian Lah. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24 (2): 151–172. Dostopno prek: <http://209.85.129.132/search?q=cache:cEucauX7P3wJ:road.uww.edu/road/peltierj/Internat%2520Marketing/Captivating%2520company%2520dimensions%2520of%2520attractiveness%2520in%2520employer%2520branding.pdf+%22Captivating+company:+dimensionsof+attractivness+in+employer+branding%22&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si> (24. avgust 2009).
9. Boone, Mary. 2000. The importance of internal branding. *Sales and Marketing Management* 152 (9): 37–38. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=45&did=59255928&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1228215266&clientId=16601> (26. avgust 2009).
10. Burmann, Christoph in Sabrina Zeplin. 2005. Building brand commitment: a behavioral approach to internal brand management. *Journal of Brand Management* 12 (4): 279–300. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=18&hid=107&sid=e0a5a649-2dd9-4578-a935-88ded63ce10b%40sessionmgr110> (24. avgust 2009).
11. Chong, Mark. 2007. The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience.

- Corporate Reputation Review* 10 (3): 201–212. Dostopno prek: <http://www.palgrave-journals.com/crr/journal/v10/n3/pdf/1550051a.pdf> (27. avgust 2009).
12. Davis, Tim R. V. 2001. Integrating internal marketing with participative management. *Managemnt Decision* 39 (2): 121–130. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=115923348&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1250464367&clientId=16601> (27. avgust 2009).
13. de Chernatony, Leslie. 2001a. Would a Brand Smell Any Sweeter By a Corporate Name? *Corporate Reputation Review* 5 (2/3): 114–132. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=28&did=232455571&SrchMode=1&sid=6&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1251813689&clientId=16601> (24. avgust 2009).
14. de Chernatony, Leslie. 2001b. *From Brand Vision to Brand Evaluation: strategically building and sustaining brands*. Oxford: Butterworth- Heinemann.
15. de Chernatony, Leslie in Francesca Dall’Olmo Riley. 1999. Experts’ Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding. *Journal of Brand Research* 46: 181–192. Dostopno prek: [http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?\\_ob=MImg&\\_imagekey=B6V7S-3XCFP8K-8-1&\\_cdi=5850&\\_user=4769578&\\_orig=search&\\_coverDate=10%2F31%2F1999&\\_sk=999539997&view=c&wchp=dGLzVzz-zSkWA&md5=c16dabd7836a168e9fd98540790c9170&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B6V7S-3XCFP8K-8-1&_cdi=5850&_user=4769578&_orig=search&_coverDate=10%2F31%2F1999&_sk=999539997&view=c&wchp=dGLzVzz-zSkWA&md5=c16dabd7836a168e9fd98540790c9170&ie=/sdarticle.pdf) (24. avgust 2009).
16. de Chernatony, Leslie in Susan Segal-Horn. 2003. The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing* 37 (7/8): 1095–1118. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070370707.pdf> (15. avgust 2009).
17. de Chernatony, Leslie in Susan Cottam. 2006. Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing* 40 (5/6): 611–633. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni->

- lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070400509.pdf (15. avgust 2009).
18. Faust, Bill in Beverly Bethge. 2003. Looking inward: How internal branding and communications affect cultural change. *Design Management Journal* 14 (3): 56–64. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=33&did=415273011&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1228213679&clientId=16601> (24. avgust 2009).
  19. Gapp, Rod in Bill Merrilees. 2006. Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management* 14 (1/2): 162–176. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=14&did=1195960991&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1228211739&clientId=16601> (24. avgust 2009).
  20. Gruban, Brane. 2003. (Nova) organizacijska kultura in vrednote: HRM je mrtev. Živel HRM! *Industrijska demokracija*. Dostopno prek: [www.delavska-participacija.com/clanki/ID030906.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030906.doc) (15. avgust 2009).
  21. Hankinson, Philippa. 2004. The internal brand in leading UK charities. *Journal of Product & Brand Management* 13 (2): 84–93. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0960130202.pdf> (15. avgust 2008).
  22. Harris, Fiona in Leslie de Chernatony. 2003. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing* 35 (3/4): 441–456. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070350310.pdf> (18. avgust 2009).
  23. Harrell, Gilbert D. in Matthew F. Fors. 1995. Marketing services to satisfy internal customers. *Logistic Informational Management* 8 (4): 22–27. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=6987162&SrchMode=1&sid=7&Fmt=3&VInst=PROD&VType>



- pe=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1250464754&clientId=16601 (24. avgust 2009).
24. Hlebec, Valentina. 2007/2008. *Študijsko gradivo za predmet Oblikovanje anketnega vprašalnika. Kakovost anketnega vprašalnika*. Ljubljana: FDV.
  25. Hlebec, Valentina in Tina Kogovšek. 2003. Konceptualizacija socialne opore. *Družboslovne razprave* XIX (43): 103–125. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr43HlebecKogovsek.PDF> (24. avgust 2009).
  26. Ind, Nicholas. 2003. Inside out: How Employees build values. *Journal of Brand Management* 10 (6): 393–402. Dostopno prek: <http://www.livingthebrand.org/upload/Inside%20Out.pdf> (24. avgust 2009).
  27. Jacobs, Rick. 2003. Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing* 35 (3): 23–26. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=34&did=330662001&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1228213679&clientId=16601> (16. avgust 2009).
  28. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  29. Kalla, Hanna K. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (4): 302–314. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1680100402.pdf> (16. avgust 2009).
  30. Kavčič, Bogdan, Andreja Čibron, Darko Deškovič in Dana Mesner-Andolšek. 1988. *Direktorji uspešnih slovenskih gospodarskih organizacij*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Delavska enotnost.
  31. King, Ceridwyn in Debra Grace. 2006. Exploring managers' perspectives of the impact of brand management strategies on employee roles within a service firm. *Journal of Services Marketing* 20 (6): 369–380. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0750200602.pdf> (24. avgust 2009).
  32. --- 2008. Internal Branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management* 15 (5): 358–372. Dostopno prek: <http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v15/n5/full/2550136a.html> (24. avgust 2009).

33. Knox, Simon in David Bickerton. 2003. The Six Conventions of Corporate Branding. *European Journal of Marketing* 37 (3/8): 998–1016. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070370702.pdf> (28. avgust 2009).
34. Mahnert, F. Kai in Ann M. Torres. 2007. The Brand inside: The Factors of Failure and Successes in Internal branding. *Irish Marketing Review* 19 (1/2): 54–63. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=13&did=1418731441&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1228211739&clientId=16601> (15. avgust 2009).
35. Merrilees, Bill in Dale Miller. 2008. Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing* 42 (5/6): 537–552. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/070420501.pdf> (15. avgust 2009).
36. Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Miles, Sandra Jeanquart in W. Glynn Mangold. 2005. Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons* 48 (5): 535–545. Dostopno prek: [http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?\\_ob=MImg&\\_imagekey=B6W45-4H3XWKB-C-3&\\_cdi=6533&\\_user=4769578&\\_orig=search&\\_coverDate=12%2F31%2F2005&\\_sk=999519993&view=c&wchp=dGLzVzz-zSkWA&md5=2e0140e52d4e15d7551d3f9a1165d3ff&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B6W45-4H3XWKB-C-3&_cdi=6533&_user=4769578&_orig=search&_coverDate=12%2F31%2F2005&_sk=999519993&view=c&wchp=dGLzVzz-zSkWA&md5=2e0140e52d4e15d7551d3f9a1165d3ff&ie=/sdarticle.pdf) (24. avgust 2009).
38. --- 2007. The employee brand: is yours an all-star? *Business Horizont* 50 (5): 423–33. Dostopno prek: [http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?\\_ob=MImg&\\_imagekey=B6W45-4PF1C0D-C-9&\\_cdi=6533&\\_user=4769578&\\_orig=search&\\_coverDate=10%2F31%2F2007&\\_sk=999499994&view=c&wchp=dGLzVzz-zSkWA&md5=c8ab43c65e40ca669c0a439aa498b778&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B6W45-4PF1C0D-C-9&_cdi=6533&_user=4769578&_orig=search&_coverDate=10%2F31%2F2007&_sk=999499994&view=c&wchp=dGLzVzz-zSkWA&md5=c8ab43c65e40ca669c0a439aa498b778&ie=/sdarticle.pdf) (24. avgust 2009).

39. Mitchell, Colin. 2002. »Selling brand inside«. *Harvard Business Review* 80 (1): 99–105. Dostopno prek: [http://www.acp.edu.au/courses/SIRXMGT005A/Selling\\_the\\_Brand\\_Inside.pdf](http://www.acp.edu.au/courses/SIRXMGT005A/Selling_the_Brand_Inside.pdf) (14. avgust 2009).
40. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Podnar, Klement. 2008. Zaposleni morajo biti prvi ambasadorji naše tržne znamke. Intervju z avtorjem. *Dnevnik*, 10. maj. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/318486> (24. avgust 2009).
42. Podnar, Klement in Miro Kline. 2003. Teoretski okvir korporativenga komuniciranja. *Družboslovne razprave* XIX (44): 57–73. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/druzboslovnerazprave/pdfs/dr44podnarkline.pdf> (18. avgust 2009).
43. Punjaisri, Khanyapuss in Alan Wilson. 2007. The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand management* 15 (1): 57–70. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=7&did=1329591921&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1228211122&clientId=16601> (24. avgust 2009).
44. Punjaisri, Khanyapuss, Heiner Evanschitzky in Alan Wilson. 2009. Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Jouranal of Service Management* 20 (2): 209–226. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0850200205.pdf> (18. avgust 2009).
45. Rus, S. Vlatko 2004. *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
46. Simões, Cláudia in Sally Dibb. 2001. Rethinking the brand concept: new brand orientation. *Corporate communication: An International Journal* 6 (4): 217–224. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1680060406.pdf> (18. avgust 2009).
47. Solnet, David. 2006. Introducing employee social identification to customer satisfaction research: A hotel industry study. *Managing Social Quality* 16 (6): 575–594. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=1168380481&SrchMode=1&sid=11&Fmt=6&VInst=PROD&>

- VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1250465044&clientId=16601 (19. avgust 2009).
48. Tan, Hwee Hoon. 2008. Firm–employee relationship strength – Competitive advantage through people revisited: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 30. oktober. Dostopno prek: [http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?\\_ob=MImg&\\_imagekey=B6V7S-4V1MFGF-2-3&\\_cdi=5850&\\_user=4769578&\\_orig=search&\\_coverDate=11%2F29%2F2008&\\_sk=99999999&view=c&wchp=dGLzVzz-zSkWA&md5=8d1f600be4da718715b934b0718acaaf&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=MImg&_imagekey=B6V7S-4V1MFGF-2-3&_cdi=5850&_user=4769578&_orig=search&_coverDate=11%2F29%2F2008&_sk=99999999&view=c&wchp=dGLzVzz-zSkWA&md5=8d1f600be4da718715b934b0718acaaf&ie=/sdarticle.pdf) (28. avgust 2009).
49. Tosti, T. Donald in Rodger D. Stotz. 2001. Brand: Building your brand from the inside out. *Marketing Management* 10 (2): 28–33. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=44&did=77222395&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1228215266&clientId=16601> (18. avgust 2009).
50. Urde, Mats. 2003. Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing* 37 (7/8): 1017–1040. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=3&did=386366701&SrchMode=1&sid=5&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1250605571&clientId=16601> (28. avgust 2009).
51. Vallaster, Christine. 2004. Internal brand building in multicultural organisations: a roadmap towards action research. *Qualitative Market Research: An International Journal* 7 (2): 100–113. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2160070202.pdf> (15. avgust 2009).
52. Vallaster, Christine in Leslie de Chernatony. 2006. Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing* 40 (7/8): 761–784. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070400703.pdf> (15. avgust 2009).
53. Varey, J. Richard. 1995. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management* 6 (1): 40–63. Dostopno

- prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0850060103.pdf> (20. avgust 2009).
54. Varey, J. Richard in Barbara R. Lewis. 1999. A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing* 33 (9/10): 926–944. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070330908.pdf> (28. avgust 2009).
55. Wallström, Åsa, Ted Karlsson in Esmail Salehi-Sangari. 2008. Building a corporate brand: The internal brand building process in Swedish service firms. *Journal of Brand Management* 16 (1/2): 40–50. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=7&hid=107&sid=e0a5a649-2dd9-4578-a935-88ded63ce10b%40sessionmgr110> (24. avgust 2009).
56. Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Current trends in corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2): 177–198. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=1342409311&SrchMode=1&sid=13&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1250465179&clientId=16601> (24. avgust 2009).