

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Petrovič

Interno znamčenje, korporacijska identifikacija in interna uspešnost znamke

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Petrovič

Mentor: izr. prof. dr. Klement Podnar

Interno znamčenje, korporacijska identifikacija in interna uspešnost znamke

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Zahvala

*Zahvaljujem se mentorju, izr. prof. dr. Klementu Podnarju,
za strokovno pomoč, nasvete, usmerjanje in potrpežljivost pri mojem
pisanju diplomskega dela.*

*Hvala družini za brezpogojno ljubezen in podporo, ki sem ju bila
deležna skozi celotno študijsko obdobje.*

Interno znamčenje, korporacijska identifikacija in interna uspešnost znamke

Koncept internega znamčenja postaja eno najpomembnejših orodij organizacij pri vpeljevanju zaposlenih v organizacijsko okolje, saj bistveno pripomore k razumevanju vrednot znamke, olajšuje proces ponotranjenja teh vrednot in posledično pomembno vpliva na prenos teh vrednot na ostale deležnike organizacije. Uspešnost upravljanja orodij internega znamčenja tako olajšuje identifikacijo zaposlenih z organizacijo kot socialno entiteto in bistveno pripomore k doseganju interne uspešnosti znamke.

V diplomskem delu je skozi sedem elementov internomarketinškega spleta teoretično in empirično raziskan učinek internega znamčenja na eno izmed organizacijskih identifikacij, korporacijsko identifikacijo, in neposredni/posredni učinek na interno uspešnost znamke. Istočasno smo raziskali tudi učinek korporacijske identifikacije na interno uspešnost znamke. Izpostavljene tri koncepte in njihove medsebojne povezave smo najprej opredelili teoretično, na osnovi česar smo izpeljali tri hipoteze. Temu sledi empirični del, v katerem smo s pomočjo kvantitativne metode preverili predpostavljene medsebojne povezave izpostavljenih konceptov. Na koncu z raziskavo potrdimo vse tri zastavljene hipoteze. Poleg tega ugotovimo še, da je v zastavljenem teoretično-raziskovalnem modelu prisoten mediacijski učinek, kar pomeni, da ima korporacijska identifikacija vpliv na povezanost med zadovoljstvom z elementi internega znamčenja in interno uspešnostjo znamke.

Ključne besede: interno znamčenje, internomarketinški splet, korporacijska identifikacija, interna uspešnost znamke.

Internal branding, corporate identification and internal brand performance

The concept of internal branding is becoming one of the most important tools for organisations when introducing employees to the corporate environment, since it considerably contributes to understanding brand values, facilitates the process of unification of these values and consequently influences the transfer of these values to other corporate stakeholders. The performance of internal branding tool management thus facilitates employee identification with the organisation as a social entity and significantly contributes to reaching internal brand performance.

This paper provides theoretical and empirical research of the effect of internal branding on one of the organisational identifications, namely corporate identification, through the seven elements of internal marketing mix, and the direct/indirect effect on internal brand performance. Simultaneously, it explores the effect of corporate identification on internal brand performance. The three exposed concepts and their interconnections are first defined theoretically, leading to three hypotheses. This is followed by the empirical part, which, through quantitative method, examines the assumed connections between the emphasised concepts. Finally, research verifies all three set hypotheses. Furthermore, we also come to the conclusion, that the set theoretical-survey model also features the mediation effect, meaning that corporate identification influences the connection between satisfaction with the elements of internal branding and internal brand performance.

Keywords: internal branding, internal marketing mix, corporate identification, internal brand performance.

KAZALO

1 UVOD	6
2 INTERNO ZNAMČENJE	8
2.1 Internomarketinški splet	12
3 IDENTIFIKACIJA V ORGANIZACIJI	15
3.1 Korporacijska identifikacija in njena povezanost z elementi internega znamčenja	16
4 USPEŠNOST ZNAMKE	19
4.1 Interna uspešnost znamke in njena povezanost s korporacijsko identifikacijo	20
4.2 Interna uspešnost znamke in njena povezanost z internim znamčenjem.....	23
5 TEORETIČNI MODEL IN RAZISKOVALNE HIPOTEZE	25
5.1 Operacionalizacija in merjenje spremenljivk	25
6 METODOLOGIJA IN PREVERJANJE ZANESLJIVOSTI MERSKEGA INSTRUMENTA	29
6.1 Deskriptivne statistike, korelacija dimenzij zadovoljstva z elementi internega znamčenja in preverjanje ustreznosti merskega instrumenta.....	31
7 PREVERJANJE RAZISKOVALNEGA MODELA	33
7.1 Neposredni vplivi oziroma povezave med preučevanimi tremi koncepti	33
7.2 Vpliv zadovoljstva z elementi internega znamčenja in korporacijske identifikacije na interno uspešnost znamke	35
8 ZAKLJUČEK, omejitve in predlogi za nadaljne raziskovanje	39
9 LITERATURA	41
10 PRILOGE	44
PRILOGA A: Anketni vprašalnik	44
PRILOGA B: Korelacija med dimenzijami spremenljivke zadovoljstvo z elementi internega znamčenja	47

1 UVOD

Zaposlenim številni strokovnjaki in praktiki že desetletja priznavajo pomembno vlogo pri razvoju organizacije in v odnosu do deležnikov. Njihova pomembnost izhaja predvsem iz dejstva, da so zaposleni prvi in tako najpomembnejši stik organizacije z njenim eksternim okoljem in imajo kot taki moč prenosa obljube korporativne znamke na deležnike. Številni avtorji tako v zaposlenih vidijo *ambasadorje znamke*, ki poleg razumevanja in prenosa obljube znamke na ostale deležnike tudi proaktivno promovirajo in demonstrirajo ključne elemente obljube znamke (de Chernatony v Leberecht 2004). Vzpostavljanje odnosa z zaposlenimi organizacijam prinaša pomembne konkurenčne prednosti, zato ga v svoje poslovne strategije vključuje vedno več profitnih in tudi neprofitnih organizacij. Pri tem igra pomembno vlogo koncept internega znamčenja, ki kot del internega marketinga sloni na premisi, ki pravi, da *če želi podjetje zadovoljiti končne potrošnike, mora najprej zadovoljiti zaposlene* (Ahmed in Rafiq 2002). Uspešna vlaganja organizacije v zaposlene slednjim omogočajo, da se s korporacijo lažje identificirajo, jo bolje razumejo, aktivno sodelujejo in se udeležujejo ter uspešno izvajajo cilje organizacije.

Namen diplomskega dela je opredeliti koncepte internega znamčenja, korporacijske identifikacije in interne uspešnosti znamke ter empirično prikazati njihovo medsebojno povezanost. Vpliv internega znamčenja na korporacijsko identifikacijo ter neposredno in posredno (preko korporacijske identifikacije) na interno uspešnost znamke smo empirično preverili na osnovi sedmih elementov internomarketinškega spleta, kar je skladno z že opravljenimi raziskavami (Podnar 2004). Poleg tega smo prikazali tudi vpliv enega od elementov organizacijske identifikacije, korporacijske identifikacije, na interno uspešnost znamke.

S pojmom internega znamčenja in njegovim vplivom na korporacijsko identifikacijo ter interno uspešnost znamke so se teoretično in/ali empirično ukvarjali številni avtorji (Dutton in drugi 1994; Greene in drugi 1994; Balmer 2001; Harris in de Chernatony 2001; Ahmed in Rafiq 2003; King in Grace 2005; Balmer 2006; Papasolomou in Vrontis 2006; Punjaisri in drugi 2009; Foster in drugi 2010; Podnar 2011). Nekateri izmed njih (Harris in de Chernatony 2001; King in Grace 2005; Papasolomou in Vrontis 2006; Punjaisri in drugi 2009) so z empiričnimi raziskavami potrdili predvsem povezavo med konceptom internega znamčenja in konceptom (interne) uspešnosti znamke. Manj pa je raziskav, ki bi v to preučevanje zajele

tudi pomen koncepta korporacijske identifikacije. Poleg tega je koncept internega znamčenja v večini raziskav merjen preveč enostavno in ne upošteva kompleksnosti in razvejanosti tega teoretskega konstrukta. Kljub bogati teoretski podlagi na tem področju so številni avtorji (Harris in de Chernatony 2001; Ahmed in Rafiq 2003; King in Grace 2005; Papasolomou in Vrontis 2006; Punjaisri in drugi 2009; Foster in drugi 2010) opozorili na pomembnost preučevanja povezanosti izpostavljenih treh konceptov tudi v prihodnosti. Z diplomskim delom smo zato želeli še enkrat potrditi ugotovitve nekaterih preteklih raziskav, čemur smo dodali vpliv korporacijske identifikacije in koncept internega znamčenja prikazali kot konstrukt, ki je sestavljen iz sedmih dimenzij internomarketinškega spleta.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na dva sklopa. Teoretični del se začne z opredelitvijo internega znamčenja, kateremu sledi opis internomarketinškega spleta kot modela, ki pojasnjuje osnovne dimenzije internega znamčenja. Temu sledi opredelitev koncepta korporacijske identifikacije kot enega od dveh objektov identifikacije v organizaciji. Zadnji del teoretičnega dela smo posvetili uspešnosti znamke, pri čemer izpostavimo interno uspešnost znamke. Temu sledi empirični del naloge, kjer smo oblikovali teoretični model, ga nato operacionalizirali, opisali merjenje spremenljivk in proces zbiranja podatkov. Nato smo preverili ustreznost merskega instrumenta in z regresijsko analizo potrdili oziroma zavrnili postavljene hipoteze. V sklepnem delu naloge smo predstavili glavne ugotovitve raziskave z implikacijo na teorijo, izpostavili omejitve raziskave in podali nekaj predlogov za nadaljnje raziskovanje.

2 INTERNO ZNAMČENJE

V sodobnih razmerah, ki narekujejo vedno bolj tekmovalen trg, je pojem internega znamčenja postal osrednje orodje podjetij oziroma pomemben del integriranega tržnega komuniciranja. Pri doseganju konkurenčne prednosti tako ni več pomembno zgolj upravljanje z eksternimi javnostmi, ampak tudi z internimi, saj kot pravi Jančič (1990, 102), človeški faktor po eni strani omogoča, po drugi strani pa omejuje organizacijski sistem.

Ideja integriranja eksterno usmerjenega marketinškega raziskovanja in interno usmerjenega menedžmenta se v korporacijsko komunikacijski teoriji pojavlja od leta 1980 (Leberecht 2004), kar pomeni, da gre za relativno nov pojem. Tako sta Peters in Waterman (v Leberecht 2004) leta 1982 poudarila pomembnost orientacije vizije menedžmenta na razumevanje zaposlenih. V sredini 90. let pa so strokovnjaki spoznali omejenost prvotne definicije znamčenja, ki se je navezovala zgolj na eksterni trg (Bergstrom in drugi 2002). Nov, razširjen pogled na znamko in znamčenje je organizacijam in njenim zaposlenim omogočil pridobivanje konkurenčnih prednosti¹ in s tem večji uspeh tako na internem kot eksternem trgu. Prav zaradi tega je interno znamčenje nujno potrebna disciplina, ki organizaciji zagotavlja rast in dobičkonosnost ter je kot taka v celoti integrirana v organizacijske strategije (Jacobs 2003). Sam pojem tako dobiva vedno večji pomen, saj se organizacije zavedajo, da morajo zaposleni celovito razumeti vrednote njihove znamke in jih ponotranjiti do te mere, da so zavezani prenosu teh vrednot (Thomson in drugi v Leberecht 2004).

»Znamčenje je ime, izraz, znak, simbol, dizajn ali pa kombinacija vsega naštetega, ki identificira proizvajalca ali prodajalca določenega produkta ali storitve z namenom ločitve svojega produkta ali storitve od konkurenčnega« (Kotler v Papasolomou in Vrontis 2006, 37). Gre za dodajanje emocionalnega pomena izdelku ali storitvi z namenom povečanja vrednosti pri potrošnikih in drugih deležnikih (Bergstrom in drugi 2002). To definicijo znamčenja, ki velja za eksterni trg, so strokovnjaki kmalu prilagodili internemu trgu.

Interno znamčenje je osnovni mehanizem za komuniciranje pozicije znamke zaposlenim, ki jim omogoča spoznanje svoje vloge v procesu grajenja znamke (Papasolomou in Vrontis 2006); gre za promoviranje znamke zaposlenim (Punjaisri in drugi 2009). Koncept zaobjema

¹ Konkurenčne prednosti na trgu, ki jih organizacija pridobi s pomočjo ljudi, so osnovni cilj aktivnosti internega znamčenja (Podnar 2011, 56).

aktivnosti podjetja, s katerimi dosegamo racionalno in emocionalno sprejetje atributov korporativne znamke pri zaposlenih (Podnar 2011, 61). Vključuje interakcijo med številnimi deležniki in zaposlenimi znotraj organizacije (Harris in Chernatony 2001, 446). Koncept internega znamčenja se ukvarja s potrebo, da zaposleni živijo znamko in organizacijsko podobo, ki se odraža v očeh tako sedanjih kot tudi potencialnih članov (Ruch v Leberecht 2004). Interno znamčenje je tako strateški koncept, ki si prizadeva ustvariti skladnost vedenja med zaposlenimi in korporativno znamko s pomočjo razumevanja vrednot in vključevanja v realnost znamke (Punjaisri in drugi 2009). Še posebno je strategija internega znamčenja pomembna v storitveni panogi, saj kot pravi de Chernatony (v Leberecht 2004), na potrošnikovo dožemanje znamke močno vpliva interakcija z zaposlenimi. Interno znamčenje vključuje organizacijske vrednote, sisteme, organizacijo in vedenje nasproti objektom privlačnosti, motivacije, priključitve in ohranitve sedanjih ter potencialnih zaposlenih v organizaciji (Leberecht 2004).

Ko govorimo o internem znamčenju, ne moremo mimo pojma korporativna znamka², saj gre za osnovni mehanizem znamčenja, ki zaposlenim omogoča oblikovanje povezav z organizacijo. Korporativna znamka mora biti oblikovana in komunicirana v vse nivoje organizacije na osnovi vzajemnega razmerja med vizijo, kulturo in podobo organizacije (Hatch in Schultz 2003). Kot taka zaposlenim omogoča doseganje osebne identifikacije, ki obsega individualni odnos med posameznikom in znamko pri oblikovanju njegove edinstvenosti in posebnosti (Podnar 2011, 169). Zato morajo biti zaposleni aktivno vključeni v razvoj znamke, saj jo bodo tako lažje razumeli, prevzeli njene vrednote in jih ustrezneje prenašali na ostale deležnike organizacije (de Chernatony in Harris 2000). Uspešno aktivno vključevanje zaposlenih organizaciji omogoča doseganje vzdržljivih konkurenčnih prednosti (Punjaisri in drugi 2009). Razvoj korporativne znamke je zato pomembna aktivnost organizacije, ki mora biti usklajena med zunanjimi in notranjimi deležniki. To pomeni, da mora biti korporativno znamčenje namenjeno zunanjim javnostim, temeljiti pa mora na udejstvovanju vsebin, ki so bile posredovane zaposlenim (Podnar 2011, 52). Slednji so tako tisti, ki s pomočjo absorbiranih sporočil in navodil udeležujejo korporativno znamko in njene vrednote (Podnar 2011, 52). Tako so zaposleni ključni element grajenja korporacijske

² Korporativna znamka je tista zavedna in strateško vodena reprezentacija podjetja, ki združuje in predstavlja skupino izdelkov, storitev, enot in poslovanj pod enim imenom ter s skupnimi identitetnimi znaki zagotavlja prepoznavnost in trajno konkurenčno prednost podjetja (Podnar 2011, 49).

znamke, prenosa njene obljube (King v Foster in drugi 2010, 402), in s tem pomembna ciljna skupina programov upravljanja s korporativno znamko (Podnar 2011, 52).

S programi internega znamčenja pa poleg vzbujanja pozitivnih asociacij in doseganja pripadnosti zaposlenih izgrajujemo tudi organizacijsko identiteto, ki se nanaša na kognitivni in emocionalni odnos med posameznikom in skupino sodelavcev v podjetju³ (Zaheer in drugi v Podnar 2011, 58). Ob tem pa moramo omeniti tudi organizacijsko kulturo, saj skupaj z identiteto tvorita najpomembnejša elementa v identiteti korporativne znamke, kajti nanašata se na subjektivno realnost vrednot in domnev zaposlenih ter vodita njihovo vedenje (Harris in de Chernatony v Podnar 2011, 59). Pri organizacijski kulturi gre za skupno filozofijo, ideologijo, vrednote, predvidevanja, verovanja, pričakovanja, odnose in norme, ki povezujejo zaposlene v skupnost (Kilmann, Saxton in Serpa v Cahill 1996, 56). Vsebino interne znamke lahko črpamo iz obstoječe organizacijske identitete, kulture in njenih vrednot, prva pa nato lahko vpliva nazaj v smislu utrjevanja identitete in kulture (Podnar 2011, 59).

Interno znamčenje se nanaša na izkušnjo zaposlenih, katerim marketing posveča enako skrb in zavezanost kot cenjenim potrošnikom (Board in Donath v Leberecht 2004, 6). Na posameznika vpliva na način, da lahko njegov individualni vložek prispeva k uspešnosti organizacije – posameznik se vključi v kolektiv (Ahmed in Rafiq 2003). Zaposleni so tako pomemben člen v organizaciji, saj bistveno pripomorejo k temu, da korporativna znamka in njene vsebine zaživijo tudi pri drugih deležnikih (Podnar 2011, 52). Podobno tudi Schneider in Bowen (v King in Grace 2005) v zaposlenih vidita vmesni člen med internim in eksternim okoljem znamke, ki ima kot tak močan vpliv na to, kako bodo potrošniki zaznali znamko in njeno organizacijo. Tako zaposleni v organizaciji nimajo zgolj pasivne vloge, ampak se aktivno vključujejo v razvoj in prenos funkcionalnih in emocionalnih vrednot korporativne znamke na ostale deležnike (de Chernatony v Punjaisri in drugi 2009). Zaradi aktivne vloge zaposlenih je interno znamčenje v domeni menedžmenta pomembno za ustvarjanje odnosov med zaposlenimi (Ahmed in Rafiq 2003). Slednji morajo prenesti obljubo znamke na ostale deležnike na način, da zagotovijo integriteto eksplicitnega in implicitnega sporočila znamke (Berry v Leberecht 2004), ki so ga prejeli in absorbirali. Zaradi tako pomembne vloge zaposlenih pri prenosu obljube korporacijske znamke jih nekateri avtorji (Hemsley v Harris in

³ Več o tem v poglavju 3, Identifikacija v organizaciji.

de Chernatony 2001; Podnar 2011) imenujejo kar »ambasadorji znamke«⁴. Ta pojem poleg razumevanja znamke in prenosa obljube znamke na ostale deležnike vključuje tudi proaktivno promoviranje in demonstriranje ključnih elementov obljube znamke (de Chernatony v Leberecht 2004). Organizacije, ki želijo, da so njihovi zaposleni učinkoviti ambasadorji znamke, morajo poleg informiranja zaposlenih poskrbeti tudi za vključevanje zaposlenih v znamko – torej ne le da jo živijo, ampak naj jo tudi ustvarjajo in so del nje (Tosti in Stotz v Leberecht 2004). Skozi vključevanje zaposlenih v razvoj in prenos vsebine znamke lahko dosežemo večjo vključenost in zavezanost zaposlenih organizaciji. Kot pravi Leberecht (2004), gre toliko za »znamčenje izkušenj« kot za »izkušnje znamke«.

Za doseganje čim večje aktivne naravnosti zaposlenih proti korporativni znamki je pomembno uspešno upravljanje programov internega znamčenja. Uspešno interno znamčenje zahteva konsistentno informiranje o identiteti znamke med vsemi deležniškimi skupinami, ki sestavljajo organizacijo (Harris in Chernatony 2001, 446). Tako mora organizacija jasno komunicirati namen in vrednote znamke zaposlenim, saj jim s tem pomaga pri razumevanju njihove vloge v odnosu do znamke (Harris in de Chernatony 2001). Interno znamčenje tako obsega tri stopnje: uspešno komuniciranje znamke zaposlenim, prepričanje zaposlenih o relevanci in smislu znamke ter uspešno povezovanje vseh nalog v organizaciji z namenom prenašanja bistva znamke (Bergstrom in drugi 2002, 135). S pomočjo internega znamčenja bo tako organizacija lažje dosegla skladnost med vedenjem in delovanjem zaposlenih ter identiteto korporativne znamke (Podnar 2011, 56). Za uspešno interno znamčenje avtorji (Tosti, Stotz, de Chernatony in drugi v Leberecht 2004) navajajo štiri glavne dejavnike:

- karakter znamke: mera za ključne indikatorje potrošniške vrednosti;
- orientacija: usmeritev vodstva, kulture in delovnega procesa, kar vključuje specifične poklicne vrednote in prakse, ki prenašajo vrednote potrošnikom;
- izobraževanje in vključevanje: izobraževanje in vključevanje zaposlenih s pomočjo internega znamčenja in menedžmenta za človeške vire;
- vrednotenje: merjenje uspešnosti internega znamčenja.

Bergstrom s sodelavci (2002) pa predlaga model 5 C, ki opisuje operativno raven internega znamčenja:

⁴ Vsak posameznik, ki pride v organizacijo oziroma je v njej zaposlen, ponotranji identitetne značilnosti korporativne znamke kot del svoje lastne samopodobe in tako zaživi korporativno znamko (Podnar 2011, 52).

- jasnost (angl. Clarity): preden pošljemo sporočilo zaposlenim, je treba natančno definirati vsebino in način prenosa korporativne znamke;
- zaveza (angl. Commitment): okrog znamke je treba zgraditi konsenz, saj brez tega ni zaveze do znamke;
- komuniciranje (angl. Communications): učinkovito komuniciranje, ki bo prepričalo zaposlene o relevantnosti korporativne znamke;
- kultura (angl. Culture): vključevanje vsebine znamke v kulturo organizacije, kar omogoča zaposlenim razumevanje pozicije znamke in njeno vključevanje v naloge zaposlenega;
- kompenzacija (angl. Compensation): zagotavljanje »povračila« zaposlenim za njihovo vpletenost v korporativno znamko.

Pri vsem skupaj gre torej za poslušanje zaposlenih, njihovo informiranje, usmerjanje ter vodenje in vključevanje (Podnar 2011, 57). Uspešno upravljanje programov internega znamčenja bo omogočilo zaposlenim razumeti svojo vlogo v organizaciji in s tem doseganje večje produktivnosti (Bergstrom in drugi 2002).

Z namenom, da bi torej programi internega znamčenja bili uspešni, morajo biti oblikovani na osnovi dvostranskega komuniciranja oziroma razvijanja odnosov med organizacijo in zaposlenimi.

2.1 Internomarketinški splet

Koncept internega marketinga se je prvič pojavil v sredini 70. let prejšnjega stoletja (Ahmed in Rafiq 2002, 3), ko so organizacije spoznale, da njihovo upravljanje ni več možno zgolj skozi prisile in ekonomske spodbude zaposlenih (Jančič 1999). Ena glavnih idej internega marketinga je, da lahko marketinške metode, ki jih organizacija uporabi na eksternem trgu (na potrošnikih), uporabi tudi na internem trgu (na zaposlenih) (Davis 2001, 121). Zato je staro paradigmo organizacije nadomestila nova, ki temelji na pripadnosti delavcev, ki organizaciji ne predstavlja stroška, ampak pomemben vir (Jančič 1990). Tako je glavna premisa internega marketinga po Ahmedu in Rafiqu (2002, 3) »/.../, da bi imeli zadovoljne potrošnike, moramo imeti zadovoljne zaposlene«, saj je človeški dejavnik ključni dejavnik, ki lahko znamko naredi ali uniči (Jacobs 2003, Punjaisri in drugi 2009). Interni marketing informira, izobražuje, prepričuje, motivira in gradi odnose (Davis 2001, 126). Koncept internega

marketinga je v načelu zrcalna podoba eksternega marketinga na načelih družbene menjave, kar temelji na spoznanju, da zaposleni izbirajo med najboljšimi ponudbami zaposlovalcev (Jančič 1999, 62). Za ta namen so različni avtorji (Gummesson v Jančič 1990; Greene in drugi 1994; Gronroos v Cahill 1996, 4; Ahmed in Rafiq 2002; Papasolomou in Vronis 2006) pričeli na zaposlene gledati kot na notranje potrošnike oziroma notranje deležnike (de Chernatony in Harris 2000), ki imajo določene potrebe, želje in zahteve⁵. Logika tega je, da bo s tem, ko organizacija zadovolji potrebe, želje in zahteve notranjih potrošnikov, lažje zadovoljila potrebe zunanjih potrošnikov (Ahmed in Rafiq 2003). Posledično moramo na delovna mesta gledati kot na notranje izdelke ter se truditi, da ponudimo take izdelke, ki zadovoljujejo potrebe in želje internih potrošnikov skladno s cilji organizacije (Berry v Jančič 1990, 131; Greene in drugi 1994). Interni marketing se od eksternega loči po naravi izdelka/storitve, ki vstopa v proces menjave, in po lastnostih obeh menjajočih se strani (Jančič 1999). Interni marketing je tako način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave (Jančič 1990, 64).

Za organizacije je tako pomembno, da z internim marketingom dosežajo medsebojne menjave med zaposlenimi in organizacijo. Slednje je relevantno zaradi psihološke pogodbe⁶, ki jo skleneta organizacija in član organizacije (Handy v Jančič 1990, 127). To pomeni, da je treba izpolnjevati pričakovanja obeh strani oziroma zadovoljevati tako potrebe organizacije kot njenih članov.

Interni marketing oziroma internomarketinški splet je pomemben koncept, skozi katerega lahko razumemo pojem internega znamčenja (Drake v Punjaisri in drugi 2009). Zato bomo v nadaljevanju predstavljen model internomarketinškega spleta uporabili v empiričnem delu naloge, in sicer za merjenje zadovoljstva z elementi internega znamčenja.

Za razumevanje vloge internega znamčenja oziroma njenih sestavnih delov je pomembno poznavanje internomarketinškega spleta. Internomarketinški splet temelji na ideji, da lahko

⁵ Cahill (1996) opozarja, da ko gledamo na zaposlene kot na notranje potrošnike, pozabimo na komunikacijo z njimi, zato predlaga, da na zaposlene gledamo kot na partnerje v organizaciji. Kljub temu menim, da lahko zaposlene obravnavamo kot potrošnike, saj s tem postanejo tudi partnerji v menjavi.

⁶ Psihološka pogodba ni eksplicitno zapisana, z njo pa razumemo odnos med podjetjem in zaposlenim, kjer gre za celoto pričakovanj zaposlenega, ki označujejo, kaj posameznik in organizacija pričakujeta, da bosta v delovnem odnosu drug drugemu nudila in drug od drugega prejela (Beardwell in drugi v Podnar 2011, 53).

različne elemente, ki so pod nadzorom vodstva, kombiniramo in integriramo tako, da od ciljnega trga dobimo želen odziv (Ahmed in Rafiq 2002, 27). Elemente osnovnega marketinškega spleta (4 P), ki ga uporabljamo za eksterne javnosti, lahko uporabimo tudi pri internih javnostih. Tako izdelek predstavlja delovno mesto, cena je višina plače, kraj je oddaljenost od delavčevega doma, promocija pa interno komuniciranje (Flipo v Jančič 1990, 136). Za pojasnitev dejavnikov, ki vplivajo na uspeh menjave med delavcem in organizacijo, je model 4 P preozek, zato Jančič (1990) to pojmovanje razširi in pravi, da moramo pri obravnavi internomarketinškega spleta izhajati iz spoznanj storitvenega marketinga, saj je vsaka organizacija navznoter inherentno storitveno usmerjena, in da delovno mesto ni zgolj izdelek, temveč prej storitev. Po njegovem mnenju (Jančič 1990) lahko delovno mesto opišemo kot skupek lastnosti, ki ga sestavlja sedem elementov internomarketinškega spleta, ki veljajo za vsako (ne le storitveno) organizacijo (glej sliko 2.1):

- ustrezno delovno mesto in imidž podjetja,
- ustrezna plača in bonitete,
- bližina kraja,
- ustrezno interno komuniciranje,
- ustrezni sodelavci in predpostavljene,
- ustrezni delovni pogoji,
- možnost osebnega razvoja in napredovanja.

Slika 2.1: Internomarketinški splet



Vir: Jančič (1990, 137).

Če hoče organizacija dosegati odličnost, mora upravljati z vsemi sedmimi elementi internomarketinškega spleta, ki so konsistentno oblikovani okrog središčnega akterja – notranjega »potrošnika« (Jančič 1999, 63).

3 IDENTIFIKACIJA V ORGANIZACIJI

Interno znamčenje je pomembno orodje integriranega tržnega komuniciranja, ki zaposlenim omogoča, da spoznajo korporativno znamko organizacije, katere del so, in se tako lažje identificirajo z njo. Spremembe na trgu delovne sile kažejo, da se v ospredje uvrščajo novi motivacijski momenti (možnost osebnega razvoja, smiselnost dela, pripadnost skupini ...), ki kažejo potrebo zaposlenih po identifikaciji s poslanstvom in prihodnostjo organizacije (Jančič 1999). To pa še zdaleč ne pomeni, da je menjalni proces med zaposlenimi in organizacijo enostaven. Identifikacijo razumemo kot »komunikacijski proces«, v katerem posamezniki sebe bodisi povežejo ali distancirajo (disidentifikacija⁷) od enega oziroma drugega ali obeh objektov oziroma virov identifikacije (Podnar 2004, 111). Organizacijsko identifikacijo definiramo kot posameznikovo zaznavanje enosti z organizacijo in občutenje organizacijskega uspeha ali neuspeha kot lastnega (Mael in Ashforth v Podnar 2011, 166); je stopnja psihološke navezanosti, do katere se člani organizacije definirajo z atributi, za katere verjamejo, da definirajo organizacijo (Dutton in drugi 1994). Opredelimo jo lahko z odgovorom na vprašanje »Kako zaposleni zaznavajo sebe v odnosu do organizacije?« (Ashforth in drugi 2008, 333). Pri tem je pomembna mera posameznika/-ce, do katere ta definira sebe preko organizacije, katere član/-ica je. Zato organizacijsko identifikacijo ločimo na dve prepletajoči se realnosti (Podnar 2004, 110). Prva, socialna identifikacija, je povezana s posameznikovim občutkom enosti s podjetjem kot skupino ljudi, katere član posameznik misli, da je ali želi biti, oziroma kot posameznikov občutek enosti s podjetjem kot skupino ljudi (Podnar 2004, 110), druga, korporacijska identifikacija, pa s posameznikovim občutkom enosti s podjetjem kot socialno entiteto (Dutton in drugi v Podnar 2011, 166). V nadaljevanju se bomo osredotočili na drugo, korporacijsko identifikacijo, ki v odnosu do posameznika deluje kot delujoča enota (Podnar 2011, 166). Pri tem je treba opozoriti, da mora organizacija stremeti k razvoju obeh (socialne in korporativne) identifikacij zaposlenih, saj v primeru

⁷ Podnar (2011, 175) *disidentifikacijo* opredeli kot stopnjo, do katere posameznik samega sebe definira kot nekoga, ki nima enakih ali podobnih atributov, kot so značilni za organizacijo. Gre za identifikacijo z nizom vrednot in verovanj, ki so nasprotne tistim v skupini (Pratt v Podnar 2011, 166). Pri tem je treba disidentifikacijo ločiti od *deidentifikacije*, ki pa je selektivno zanikanje ali pozabljanje v preteklosti cenjenih identitet, ki preprečujejo ali motijo mobilizacijo nove identitete (Podnar 2011, 175).

poudarjanja le korporativne lahko pride do nekaterih negativnih posledic, ki jih navaja Podnar (2011, 167): individualizem, pretirana tekmovalnost med zaposlenimi na račun skupinskega dela in slabši rezultati procesov kreativnosti, ki nastajajo znotraj skupinske dinamike. Kljub temu naj poudarim, da v literaturi velikokrat ni opaziti razlike med njima, saj se koncepta ne izključujeta, ampak prej prekrivata oziroma ju posameznik/-ca zaznava sočasno. Vseeno pa je razlikovanje med obema kategorijama organizacijske identifikacije pomembno, saj s seboj ali v kombinaciji prinašata različne učinke na realnost organizacije (Podnar 2011, 167).

Identifikacija z znamko zaposlenim daje motivacijo za razvijanje vedenja v smeri zasledovanja ciljev organizacije (Punjaisri in drugi 2009). Podoba organizacije je močan element, ki (s pravilnim upravljanjem) omogoča zavezanost in identifikacijo njenih članov. Organizacijska identifikacija prinaša kar nekaj pozitivnih posledic za zaposlenega in organizacijo, nekatere izmed njih so pozitivno vrednotenje organizacije, iskanje stika z organizacijo, vlaganje dodatnega truda v opravljanje nalog, povezovanje in sodelovanje s sodelavci (Dutton in drugi 1994; Ashforth in drugi 2008), občutek pripadnosti, višanje samospoštovanja, zadovoljstvo na delu, večja motivacija zaposlenih, ki vodi v uspešnost opravljanja nalog (Ashforth in drugi 2008) ... Na osnovi izpostavljenih posledic organizacijske identifikacije lahko rečemo, da je osnovni namen organizacije doseči dolgoročno pripadnost podjetju v najširšem pomenu pripadnosti, skupaj z vsemi pozitivnimi posledicami za podjetje (Podnar 2011, 172).

3.1 Korporacijska identifikacija in njena povezanost z elementi internega znamčenja

Korporacijska identifikacija je posameznikovo zaznavanje deljenih značilnosti z identiteto podjetja oziroma gre za posameznikov občutek istovetnosti z organizacijo kot socialno enoto (Dutton in drugi 1994). Gre za obliko psihološke povezanosti, kjer je identifikacija videna kot proces samoopredelitve (Dutton in drugi 1994). Zaradi tega jo Alveon (v Podnar 2011, 166) imenuje kar na intuiciji temelječ vidik identifikacije. Korporacijska identifikacija se povezuje z idejo, da posameznik zaznava svoje socialno okolje na osnovi podobnosti in različnosti, ki skupaj tvorijo fleksibilno perceptualno kategorijo, katerih elementi so si podobni v primerjavi z elementi druge kategorije (Ulrich 2007, 30). Tako se posameznik identificira z entiteto, ki je v nasprotju z drugo entiteto (v našem primeru z organizacijo, ki je v nasprotju z drugo organizacijo). Pri tej vrsti identifikacije lahko slednja nastane povsem neodvisno od

medosebnih interakcij in kohezije med člani organizacije in je izrazito bolj abstraktna v primerjavi z drugo, socialno identifikacijo (Ashforth in Mael v Podnar 2011, 167).

Korporacijska identifikacija ima pomembno vlogo pri predstavljanju podjetja v javnosti. Za čim uspešnejšo predstavitev mora organizacija načrtovano komunicirati in razlagati svojo znamko, saj s tem zaposleni lažje prevzamejo podobo organizacije (Dutton in drugi 1994). Slednja mora naslavlјati čustva, misli in dejanja zaposlenih, da bi dosegli vzpostavljanje odnosa med organizacijo in posamezniki (Harquail v Ashforth in drugi 2008). Zaposleni se bodo lažje identificirali z znamko kot entiteto, ko bo ta (predstavljena kot) prestižna in drugačna od drugih (Ashforth in Mael v Punjaisri in drugi 2009). Pomembno je, da organizacija zaposlenim stalno daje občutek smiselnosti in pomembnosti izpostavljenih elementov podobe organizacije (Ashforth in drugi 2008).

Identifikacijo s podjetjem kot socialno entiteto moramo povezati s pojmom korporativne identitete, ki jo povezujemo s funkcionalistično perspektivo v marketingu (Balmer 2008). Ta organizacijo vidi kot entiteto, ki vsebuje identiteto (Balmer 2008), slednja pa zaradi svoje unikatnosti loči znamko od druge znamke oziroma organizacijo od druge organizacije (Harris in Chernatony 2001; Balmer 2005, 734). Korporacijska identiteta je v tem kontekstu predstavljena kot socialno dejstvo, kot aktiven in razvijajoč se organizem (Balmer 2008) in je zato lahko opazovana, oblikovana in vodena (Balmer 2001). Vsebuje lastnosti, ki so trajne in katerih učinki so opaženi (Balmer 2008). Korporacijska identiteta je tisto, za kar posamezniki verjamejo, da je središčno, ločevalno in trajno v organizaciji (Dutton in drugi 1994; Albert in Whetten v Ashforth in drugi 2008); je projicirana podoba, ki temelji na simboličnih eksternih dejavnikih (Cornelissen in drugi 2007). Korporacijske identitete se definirajo okrog korporacijskih distinktivnih lastnosti, ki lahko (v primeru, da so pozitivne) prispevajo k uspehu organizacije (Balmer v Cornelissen in drugi 2007). Kot smo omenili že v prejšnjem delu razprave, je za doseganje korporacijske identifikacije pomembna komunikacija, saj je od privlačnosti podobe organizacije, predstavljene zaposlenim, odvisna stopnja, do katere lahko korporacijska identiteta vpliva na identifikacijo posameznikov s podjetjem kot socialno entiteto (Dutton in drugi 1994; Ashforth in drugi 2008). V tem kontekstu korporativna identiteta določa osnovno platformo za organizacijske komunikacije, organizacijski ugled, podobo podjetja in identifikacijo deležnikov (Balmer 2008). Povežemo jo lahko z vprašanjem »Kaj organizacija je?« oziroma »Kdo smo mi?« (Balmer 2001; Balmer in Greyser 2006; Cornelissen in drugi 2007; Ashforth in drugi 2008; Podnar 2011), katerega odgovor vsebuje

individualiziranost in unikatnost strategije, strukture, kulture, komunikacije in zgodovine organizacije (Balmer 2001, 263; Cornelissen in drugi 2007). Korporacijsko identifikacijo moramo poleg že omenjene korporativne identitete povezati tudi s korporativno znamko⁸ (Balmer 2008). Tako lahko v tem delu korporacijsko identifikacijo povežemo z že opredeljenim konceptom internega znamčenja, ki kot oblika komunikacije korporativne znamke zaposlenim pomembno vpliva na formacijo korporativne identitete (Ahmed in Rafiq 2003), slednja pa (kot smo že omenili) na korporacijsko identifikacijo.

Ugotovili smo, da na korporacijsko identifikacijo pomembno vplivata dobro izoblikovani in komunicirani korporativna identiteta in znamka ter uspešno komunicirana organizacijska podoba zaposlenim. Poleg tega avtorji opredeljujejo še nekaj drugih dejavnikov, ki lahko vplivajo na identifikacijo zaposlenih z organizacijo kot socialno entiteto⁹. Tako Barker, Tomkins in Hogg (v Podnar 2004, 132) izpostavijo, da dlje kot je posameznik ali posameznica v organizaciji in ko osvoji organizacijske vloge, močnejše se z njo identificira. Dutton s sodelavci (1994) ugotavlja, da je identifikacija odvisna od stopnje privlačnosti podobe organizacije zaposlenim – torej bolj kot bodo atributi korporativne identitete organizacije podobni atributom identitete zaposlenega, večja bo identifikacija zaposlenega z organizacijo. Kot pomembna dejavnika pri identifikaciji zaposlenih s korporacijo pa se v literaturi pojavita tudi korporativni ugled in imidž¹⁰. Slednji vpliva na identifikacijo članov z organizacijo glede na svojo izrazitost nasproti imidžem drugih organizacij (Dutton v Podnar 2004), prvi pa na privlačnost delovnega mesta in motivacijo zaposlenih (Fombrun in van Riel v Podnar 2011, 152). Emocionalna povezanost med znamko in zaposlenimi tako organizaciji ne omogoča le doseganja konkurenčne prednosti, ampak tudi identifikacijo zaposlenih z njo (Bergstrom in drugi 2002). Preko uspešnega internega znamčenja organizacije dosegajo razvijanje vedenja zaposlenih, ki podpira vrednote znamke, kar pa predstavlja osnovo za korporativno identifikacijo zaposlenih z znamko (Punjaisri in drugi 2009).

⁸ Pojem korporativne znamke smo natančneje opredelili v poglavju 2, Interno znamčenje.

⁹ Nekateri izpostavljeni dejavniki veljajo na splošno za organizacijsko identifikacijo in ne zgolj za korporacijsko. Pri tem pa se bomo izogibali tistih dejavnikov, ki so omenjeni v okviru organizacijske identifikacije in vplivajo neposredno na socialno identifikacijo.

¹⁰ Korporativni ugled je celoten in ovrednoten vtis o neki organizaciji, ki odraža percepcije posameznih deležniških skupin; korporativni imidž pa je mentalna podoba oziroma predstava, ki si jo o podjetju ustvari posameznik (Podnar 2011).

Na osnovi preučenega teoretskega okvirja smo izpeljali prvo hipotezo:

H1: Bolj kot so zaposleni zadovoljni z elementi internega znamčenja, večja je njihova korporacijska identifikacija z organizacijo.

4 USPEŠNOST ZNAMKE

Uspešnost znamke je za organizacijo pomembna z vidika dobičkonosnosti, vendar pa pri tem ne smemo pozabiti, da se graditev te uspešnosti ne nanaša zgolj na eksterni trg organizacije. Če organizacija želi doseči uspeh znamke na eksternem trgu, jo mora pričeti graditi in dosegati njen uspeh najprej na internem trgu. Zato lahko rečemo, da je interna uspešnost znamke prvi korak (in s tem najpomembnejši) pri doseganju eksterne uspešnosti znamke, torej med potrošniki.

»Znamke so multidimenzionalne entitete, katerih uspeh zahteva ujemanje med organizacijskimi funkcionalnimi in emocionalnimi vrednotami ter vedenjem in psihološkimi potrebami potrošnikov« (Harris in de Chernatony 2001, 445). Znamke pripomorejo k izbirnemu procesu potrošnika na način, da ta proces pospešijo in ga naredijo bolj učinkovitega (Doyle 1990).

»Uspešna znamka je ime, simbol, vzorec ali kombinacija naštetega, ki produkt določene organizacije definira in komunicira z vključevanjem težko prenosljivih (na konkurenčne znamke) diferencialnih prednosti« (Doyle 1990, 6). Uspešna znamka ne pomeni enostavno prepoznavanja znamke. Gre za ustvarjanje podobe oziroma osebnosti znamke, katere atributi (objektivni ali emotivni) ustvarjajo nakupno okolje potrošnikov (Doyle 1990) in imajo sposobnost ločevanja določene znamke od konkurenčnih. Ko govorimo o uspešnosti znamke, moramo upoštevati njeno multidimenzionalnost. Tako sta za merjenje njene uspešnosti pomembni dve vrsti soodvisnih kriterijev: prvi temeljijo na internem (znotraj organizacije) uspehu in drugi na eksternem (med potrošniki in/ali konkurenco) (Faulkner in Bowman, Harkness v de Chernatony in drugi 1998).

De Chernatony in Segal - Horn (2003) ločita kriterije za uspešnost storitvenih znamk od izdelčnih, saj je pri prvih večji poudarek na osebnem stiku predstavnikov znamke s potrošnikom. Eden od najpomembnejših kriterijev za uspešnost znamke je definiranje vrednot, njihove narave in percepcije (Harris in de Chernatony 2001). Na uspešnost znamke

vpliva tudi skrbno negovan odnos med zaposlenimi in potrošniki. Ti skozi odnos razvijajo poseben pogled na funkcionalne in emotivne vrednote znamke (De Chernatony in Dall'Olmo Riley v Papasolomou in Vrontis 2006, 38). Graditev uspešnosti znamke se začne pri korporacijski kulturi in nadaljuje pri definiranju obljube znamke (de Chernatony in Segal - Horn 2003). S pomočjo komuniciranja podjetje poskrbi, da njeni člani dobijo ustrezne informacije o viziji podjetja, in obljubi znamke z namenom, da bi ti razumeli svojo vlogo graditelja znamke (de Chernatony in Segal - Horn 2003). S pomočjo tega lahko zaposleni v nadaljnjih fazah poskrbijo za storitev, kjer sta združeni obljuba znamke in dobro izvršena storitev (de Chernatony in Segal - Horn 2003).

Uspešne znamke preko potrošniških želja in potreb po imetju določene znamke ustvarjajo prostor (večjim) dobičkom organizacij. Za doseganje uspešne znamke mora organizacija dobro definirati vrednote, saj te usmerjajo vedenje zaposlenih, še posebej v novih situacijah (Harris in de Chernatony 2001). Tako je treba vzpostaviti integrirani korporacijski znamčni menedžment, ki skozi planiranje, organizacijo, vodenje in nadzor organizaciji omogoča doseganje pomembnih konkurenčnih prednosti (Staehele v Einwiller in Will 2002, 105).

4.1 Interna uspešnost znamke¹¹ in njena povezanost s korporacijsko identifikacijo

Vloga zaposlenih se spreminja, kar so opazili tudi številni strokovnjaki. V zaposlenih vidijo potencial ambasadorjev znamke (Hemsley v Harris in de Chernatony 2001, 441; Podnar 2011) oziroma jim pripisujejo osrednjo vlogo pri procesu grajenja znamke (Harris in de Chernatony 2001, 442). To gledanje na zaposlene je logična posledica spoznanja, da (ne)uspešnost organizacije na internem trgu pomeni (ne)uspešnost organizacije na zunanjem, eksternem trgu. Tako so zaposleni tisti, ki imajo moč okrepiti oziroma oslabiti kredibilnost komunicirane obljube znamke, saj so ključni vir informacij potrošnikom (Kennedy v Harris in de Chernatony 2001, 441–442).

¹¹ Interni uspeh znamke nekateri avtorji povezujejo s finančno-poslovnimi kriteriji (tržni delež, dobičkonosnost ipd.) (de Chernatony in drugi 1998). V našem primeru pa bomo za obrazložitev in merjenje interne uspešnosti znamke povzeli tezo o zaposlenih kot o notranjih potrošnikih, kar pomeni, da bomo značilnosti uspešnosti znamke v eksternem vidiku pretvorili v značilnosti internega vidika.

Pomembnost oziroma posledice interne uspešnosti znamke so opazili številni avtorji, ki to povezujejo z uspehom organizacije tako v internem kot eksternem vidiku. Uspešna interna znamka skozi izražene simbole omogoča zaposlenim doživeti in izraziti vrednote znamke, kar jih istočasno naredi aktivne člane v procesu (Hatch in Schultz 2003), omogoča koordinacijo med posameznimi deli organizacije, dviguje motivacijo zaposlenih, izboljšuje komunikacijo med člani organizacije (Einwiller in Will 2002, 108), privlači najboljše kadre na trgu dela (Podnar 2011, 39), ima močan vpliv na ustvarjanje pozitivnih percepcij zaposlenih o organizaciji (Hatch in Schultz 2003), omogoča doseganje identifikacije notranjih javnosti s podjetjem (Einwiller in Will 2002, 108; van Riel in Fombrun v Podnar 2007, 39), utrjuje spoštovanje in lojalnost do organizacije, razlikuje znamke od konkurenčnih (Balmer v Podnar 2011, 39), omogoča uspešnejše prenašanje obljube znamke na eksterni trg in doseganje konkurenčnih prednosti (Punjaisri in drugi 2009) idr.

Interna uspešnost znamke je odvisna od vloge, ki jo zaposleni igrajo v procesu menjave (Papasolomou in Vrontis 2006), od integracije funkcij v organizaciji (Ahmed in Rafiq 2003) in konsistentnosti komuniciranja vrednot znamke znotraj organizacije (Schultz in Ind v de Chernatony in Cottam 2005). S pomočjo ekvivalentne menjave med zaposlenimi in organizacijo ter z ustreznim notranjim komuniciranjem dosežemo marketinško razmišljanje in delovanje organizacije, katerih posledice so vidne v lažjem uresničevanju skupnih strategij, izboljšanju kakovosti, zniževanju stroškov in dobrih medsebojnih odnosih (Jančič 1999). Ustvarjanje, formiranje, načrtovanje in grajenje fleksibilnih in tesnih internih odnosov med posameznimi funkcijami, oddelki in zaposlenimi znotraj organizacije je pomembno za doseganje boljše interne uspešnosti znamke (Ahmed in Rafiq 2003).

Če povzamemo idejo, da morajo podjetja gledati na zaposlene kot na notranje potrošnike, potem lahko iščemo vzporednice med eksterno in interno uspešnostjo znamke. Različni avtorji predlagajo nekaj kriterijev, ki jih lahko uporabimo pri merjenju uspešnosti znamke. Harris in de Chernatony (2001) predlagata tri interne mehanizme, ki pripomorejo k skladnosti percepcij zaposlenih in posledično na interno uspešnost znamke. Ti mehanizmi so: podobnost zaposlenih, skupne vrednote in komuniciranje (Harris in de Chernatony 2001).

Kriteriji, ki veljajo za merjenje eksterne uspešnosti znamke (kriteriji potrošnikov), so: asociacije, povezane z znamko (ki vključujejo zavedanje, identiteto, podobo, osebnost in odnos znamke), percipirane diferencialne prednosti in dodana vrednost znamke, katerih

posledica je višanje ugleda in lojalnosti znamke pri potrošnikih (Doyle, Pitta in Katsanis, Stephens, Hill in Bergman, de Chernatony in McDonald v de Chernatony in drugi 1998). Večina avtorjev pa kot pomemben kriterij uspešnosti znamke poudarja tudi dolgoročni odnos s potrošniki (Stephens in drugi, Doyle, Cokayne, de Chernatony in McDonald v de Chernatony 1998). Vse te kriterije lahko (ob upoštevanju ideje zaposlenih kot notranjih potrošnikov) prevedemo na interno raven. Prav tako kot na eksternem trgu je treba tudi z zaposlenimi graditi dolgoročni odnos in s pomočjo internega znamčenja doseči pozitivne asociacije, povezane z znamko. Slednje bodo prinesle percipirane diferencialne prednosti v primerjavi s konkurenčnimi znamkami, kar pa bo v očeh zaposlenih znamki dodalo vrednost. Z razvijanjem dolgoročnega odnosa in internim znamčenjem lahko podjetje doseže večjo lojalnost znamki delodajalca, kar pa pomeni večje udejstvovanje zaposlenih pri opravljanju nalog.

Doyle (1990) za merjenje uspešnosti znamke izpostavi naslednje štiri pomembne kriterije: kakovost, servis, inovacija in razlikovanje. Če bi to prevedli na interno raven, bi ugotovili, da so za uspešnost znamke v internem vidiku prav tako pomembni vsi štirje kriteriji, torej kakovost ljudi, ki jih organizacija zaposli (ustrezna izobrazba, znanja ...), servis (ustrezno upravljanje nalog), inovacije (inovativne ideje v povezavi z novimi izdelki, postopki, reševanjem težav ...) in diferenciacija (vlaganje v zaposlene, ki organizaciji prinašajo razlikovanje njihove znamke od konkurenčne).

Korporacijsko identifikacijo Ashforth in Johnson (v Podnar 2011, 167) uvrstita med identifikacije višjega reda, kar še dodatno dokazuje njeno pomembnost. Tako visoko uvrstitev bi lahko iskali v ugotovitvah, ki dokazujejo, »da omenjena identifikacija ključno vpliva na doseganje takšnih odzivov pri posamezniku, ki so ugodni za organizacijo in njene cilje« (Podnar 2011, 167). Podobne pozitivne posledice so v korporacijski identifikaciji videli tudi drugi avtorji. Kot poudarjajo Ulrich in sodelavci (2007), je korporacijska identifikacija pomembna za doseganje ciljev višjega reda, kot so lojalnost njenih članov ali zmanjševanje medskupinskih konfliktov. Zato je korporacijska identifikacija pomemben koncept tudi z menedžerskega vidika. Korporacijska identifikacija preko sprejemanja vloge zaposlenih v organizaciji omogoča doseganje pozitivnih učinkov, ki pa so v recipročnem razmerju z identifikacijo (vplivajo nazaj na stopnjo identifikacije) (Kessler in Hollbach v Ashforth in drugi 2008). Kot ugotavljajo Dutton in sodelavci (1994), bolj kot se posamezniki identificirajo z organizacijo, pozitivnejše je njihovo mnenje o organizaciji in večja je njihova

prilagodljivost prihodnosti organizacije. Za podjetje tako ni toliko pomembno, koliko se bodo zaposleni identificirali z njim kot socialno entiteto, skrbeti pa jih mora stopnja, do katere se identifikacija manifestira v dejanjih zaposlenih, ki so pomembna za organizacijo (Podnar 2004, 116). Posledično posamezniki, ki se močno identificirajo z organizacijo, vlagajo dodatni trud v naloge in sprejemajo odločitve, ki prispevajo k uspehu organizacije (Dutton in drugi 1994).

Na osnovi preučenega teoretskega okvirja smo izpeljali drugo hipotezo:

H2: Večja kot je korporacijska identifikacija zaposlenih, večja je interna uspešnost znamke.

4.2 Interna uspešnost znamke in njena povezanost z internim znamčenjem

S pomočjo internega znamčenja ustvarjamo pozitivno podobo organizacije in njenih izdelkov pri notranjih potrošnikih (Greene in drugi 1994). Ta podoba, ki si jo zaposleni ustvarijo na osnovi internega znamčenja, je ključna za uspešno eksterno in interno komuniciranje o identiteti znamke (Abratt v Harris in Chernatony 2001, 446). Dejavnosti internega znamčenja komunicirajo in izobražujejo zaposlene o vrednotah znamke z namenom, da bi dosegli intelektualno in čustveno zavezanost zaposlenih z znamko (Thomson in drugi v Foster in drugi 2010). S pomočjo internega znamčenja dosežemo večji uspeh na eksternem trgu na način, da »oblikujemo« izobražene usposobljene delavce, ki so voljni v organizaciji razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k rasti organizacije, kar pa za organizacijo predstavlja pomembno konkurenčno prednost (Jančič 1990, 112). Tako s pomočjo internega znamčenja spoznajo organizacijo in lahko sodelujejo pri zasledovanju ciljev, reševanju problemov, iskanju inovacij in so posledično vključeni v deljenje dobička organizacije (Davis 2001). Slednje tako lahko dosežemo z uspešnim upravljanjem internih odnosov, ki bodo zmožni organizaciji zagotoviti dolgoročni uspeh (Ahmed in Rafiq 2003).

Jacobs (2003) prednosti internega znamčenja vidi v povečani lojalnosti zaposlenih do organizacije, boljšem razumevanju obljube in večji produktivnosti zaposlenih, ki verjamejo v znamko. Tako interno znamčenje ni enostranski proces, ampak je dialog, kjer so zaposleni dober vir informacij o znamki (Jacobs 2003). Ključno, kar želimo doseči s pomočjo internega znamčenja, je prenos obljube korporacijske znamke z zaposlenih na deležnike. S pomočjo internega znamčenja lahko dosežemo zadovoljevanje potreb notranjih potrošnikov, kar daje

organizaciji večje možnosti uspeha pri zunanjih potrošnikih (Greene in drugi 1994). Interno znamčenje tako ustvarja okolje, v katerem so zaposleni motivirani za ustvarjanje in izboljševanje interne uspešnost organizacije (Ahmed in Rafiq 2003).

Kot smo že ugotovili, imajo zaposleni pomembno vlogo v interakcijah med znamko in njenimi deležniki (Harris in de Chernatony 2001). Ti odnosi se neprestano razvijajo, zato morajo menedžerji zaposlenim pomagati razumeti razmerja, ki temeljijo na vrednotah znamke (Harris in de Chernatony 2001). Pomembno je, da organizacije dolgoročno vlagajo v zaposlene, saj delujejo podobno kot znamka na eksternem trgu: »Brez dolgoročnih vlaganj v razvoj znamke te pričejo izgubljati svojo prednost« (Doyle 1990, 7). Dolgoročna vlaganja v zaposlene bodo pripomogla k doseganju oziroma večanju zadovoljstva zaposlenih, ki bodo tako lažje izvedli menjavo visoke kakovosti (menjavo, ki je skladna z oglaševano obljubo korporativne znamke), kar pa posledično prinese zadovoljne eksterne potrošnike (de Chernatony in Harris 2000; Pappasolomou in Vrontis 2006). Prav zaradi tega je pomembno, da organizacija približa/komunicira vrednote svoje znamke zaposlenim, da jih ti sprejmejo, se v skladu z njimi vedejo in jih prenašajo na potrošnike. Pri tem je treba ponovno poudariti pomembnost internega znamčenja, koordinacije njenih ključnih sedmih dimenzij, ki pripomorejo h grajenju jasne korporacijske identitete (Harris in de Chernatony 2001). To zaposlenim pomaga spoznati korporativno znamko in njeno vsebino, ki jo tako lažje prenašajo na ostale deležnike, kar pa znamki prinaša dolgoročni interni in eksterni uspeh (Bergstrom in drugi 2002).

Koncept internega znamčenja tako ni pomemben zgolj z vidika vpeljevanja njenih članov v organizacijsko kulturo, ampak kot pomembno posledico nosi uspešnost organizacije, saj kot pravi Jančič (1990, 137), če organizacija ni uspešna na internem trgu, bo ta neuspeh neposredno vplival na neuspeh na zunanjem trgu.

Na osnovi preučenega teoretskega okvirja smo izpeljali tretjo hipotezo:

H3: Bolj kot so zaposleni zadovoljni z elementi internega znamčenja, večja je interna uspešnost znamke.

5 TEORETIČNI MODEL IN RAZISKOVALNE HIPOTEZE

V prvem delu razprave smo prikazali ključne značilnosti internega znamčenja, korporacijske identifikacije in interne uspešnosti znamke. V nadaljnjem modelu preverjamo, kakšen vpliv imajo elementi internega znamčenja na korporacijsko identifikacijo in interno uspešnost znamke, istočasno pa tudi vpliv korporacijske identifikacije na interno uspešnost znamke. Zadovoljstvo z elementi internega znamčenja je torej neodvisna spremenljivka, interna uspešnost znamke odvisna spremenljivka, medtem ko je korporacijska identifikacija v odnosu do elementov internega znamčenja odvisna spremenljivka, v odnosu do interne uspešnosti znamke pa neodvisna spremenljivka.

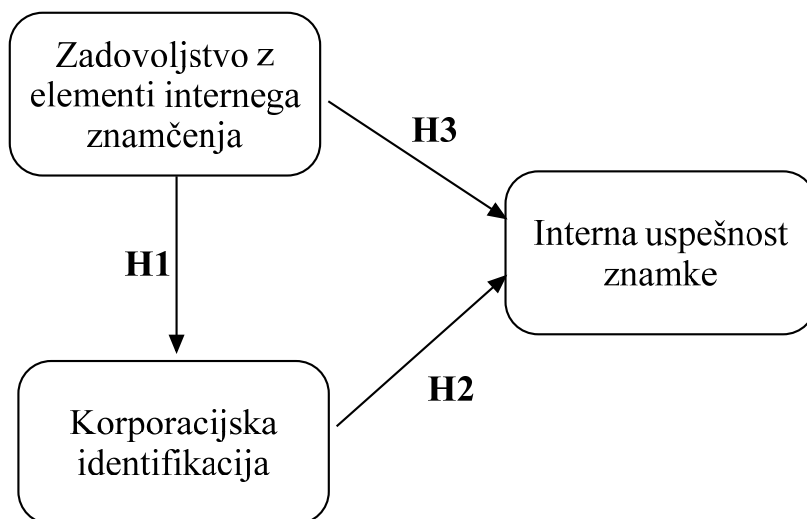
Iz teoretskih izhodišč smo oblikovali naslednje tri hipoteze:

H1: Bolj kot so zaposleni zadovoljni z elementi internega znamčenja, večja je njihova korporacijska identifikacija z organizacijo.

H2: Večja kot je korporacijska identifikacija zaposlenih, večja je interna uspešnost znamke.

H3: Bolj kot so zaposleni zadovoljni z elementi internega znamčenja, večja je interna uspešnost znamke.

Slika 5.1: Teoretično-raziskovalni model vzročno-posledičnih zvez preučevanih spremenljivk



5.1 Operacionalizacija in merjenje spremenljivk

V nalogi bomo najprej preverili vpliv zadovoljstva z elementi internega znamčenja na korporacijsko identifikacijo in interno uspešnost znamke. Nadalje pa bomo iskali morebitno

povezanost tudi med korporacijsko identifikacijo in interno uspešnostjo znamke. V ta namen smo izdelali raziskovalni model.

Za merjenje *zadovoljstva z elementi internega znamčenja* avtorji predlagajo različne merske instrumente. Tako na primer Punjaisri in drugi (2009) za merjenje zadovoljstva z elementi internega znamčenja uporabijo naslednje štiri dimenzije: usposabljanje in usmerjanje zaposlenih, skupinski sestanki in dajanje navodil. Papasolomou in Vrontis (2006) skozi raziskavo ugotovita, da so pri merjenju internega znamčenja pomembne naslednje štiri dimenzije: videnje zaposlenih v vlogi notranjih potrošnikov, zadovoljevanje potreb zaposlenih, usposabljanje in motiviranje zaposlenih. Vsak od predlaganih modelov je glede na naše preučevanje presplošen in ne upošteva vseh dimenzij internega znamčenja. Zato smo se za raziskavo odločili uporabiti Podnarjev (2004) merski instrument, ki ga je avtor oblikoval na osnovi Smidtsovega instrumenta. Po ugotovitvah avtorja gre za večdimenzionalno spremenljivko, ki jo merimo skozi sedem pripadajočih dimenzij. Slednje so oblikovane na osnovi internomarketinškega spleta. Osnovne dimenzije in njihovi indikatorji so prikazani v tabeli 5.1 (pri čemer R pomeni, da smo odgovore na indikatorje v analizi obrnili):

Tabela 5.1: Dimenzije in indikatorji internega znamčenja

<p style="text-align: center;"><i>Bližina kraja zaposlitve</i></p> <p>Podjetje, v katerem delam, je zelo daleč od kraja, kjer živim. (R) [BK1] Pot v službo se mi zdi predolga. (R) [BK2] Lokacija moje službe mi ugaja. [BK3] Živim relativno blizu podjetja, kjer sem zaposlen/-a. [BK4]</p>	<p style="text-align: center;"><i>Interno komuniciranje</i></p> <p>Imam dovolj informacij o aktivnostih, načrtih in ciljnih podjetja. [IK1] Seznanjen/-a sem s poslanstvom in cilji podjetja. [IK2] Seznanjen/-a sem z uspehi podjetja. [IK3] Dobro sem obveščen/-a o dogajanju v podjetju. [IK4] Informacije, povezane z mojim delom, dobim pravočasno. [IK5] Informacije, povezane z mojim delo, so dovolj izčrpne. [IK6]</p>
<p style="text-align: center;"><i>Ustrezna plača in bonitete</i></p> <p>Drugod so za enako delo bolje plačani. (R) [UP1] Poleg osnovne plače dobim tudi druge dodatke, nadomestila, bonitete itd. [UP2] V primerjavi z zaposlenimi drugod imam dobro plačo. [UP3] Nagrajevanje je boljše kot drugod. [UP4] Moje delo je premalo nagrajeno. (R) [UP5] Imam relativno slabo plačo. (R) [UP6]</p>	<p style="text-align: center;"><i>Delovni pogoji</i></p> <p>Imam dobre pogoje za delo. [DP1] Podjetje mi nudi vse, kar potrebujem za opravljanje svojega dela. [DP2] Delovni pogoji, v katerih delam, so slabi. (R) [DP3]</p>

<p><i>Ustrezni sodelavci in predpostavljeni</i></p> <p>Kadar želim, lahko pridem do svojega nadrejenega. [US1]</p> <p>Moj šef je sposoben. [US2]</p> <p>Moj šef zna motivirati. [US3]</p> <p>Imam dobrega nadrejenega. [US4]</p> <p>Moj nadrejeni ima več slabih kot dobrih lastnosti. (R) [US5]</p> <p>Nadrejeni mi vedno izreče pohvalo za dobro opravljeno delo. [US6]</p>	<p><i>Odnos do zaposlenih</i></p> <p>Podjetje zaupa zaposlenim in jih spoštuje. [OZ1]</p> <p>Podjetje se zaveda, da so zaposleni največje bogastvo, ki ga ima. [OZ2]</p> <p>Podjetje da jasno vedeti, da posameznik znotraj podjetja ni nič vreden. (R) [OZ3]</p> <p>Podjetje, kolikor je mogoče, upošteva moje pravice, potrebe in želje. [OZ4]</p>
<p><i>Možnost osebnega razvoja in napredovanja</i></p> <p>Podjetje poskrbi, da se udeležujem strokovnih seminarjev. [OR1]</p> <p>Podjetje mi omogoča, da sem seznanjen/-a z novostmi na strokovnem področju. [OR2]</p> <p>Podjetje podpira prizadevanja po pridobivanju znanja. [OR3]</p>	

Pri merjenju ***korporacijske identifikacije*** so številni avtorji (Balmer 2001; Podnar 2004; Punjaisri in drugi 2009) ugotovili, da je korporacijska identifikacija enodimenzionalna spremenljivka. Za potrebe našega raziskovanja smo se odločili uporabiti Podnarjev (2004) merski instrument, ki ga je avtor oblikoval na osnovi Smidtsovega instrumenta. Tako smo korporacijsko identifikacijo merili s pomočjo naslednjih indikatorjev:

- Ponosen sem, da sem zaposlen v tem podjetju. [KI1]
- V splošnem lahko rečem, da so problemi/cilji podjetja tudi moji problemi/cilji. [KI2]
- Razjezi me, ko slišim slabo govoriti o podjetju, v katerem sem zaposlen/-a. [KI3]
- Podoba podjetja me dobro predstavlja v javnosti. [KI4]
- Ob predstavljanju drugim ljudem z veseljem povem, kje sem zaposlen/-a oz. da delam za podjetje. [KI5]
- Zlahka se identificiram s podjetjem. [KI6]
- Vrednote podjetja, v katerem sem zaposlen/-a, so zelo podobne mojim lastnim vrednotam. [KI7]
- Čutim, da je prihodnost podjetja tudi moja prihodnost. [KI8]
- S ponosom v javnosti nosim napis (npr. na majici, kapi ...) našega podjetja. [KI9]
- Imam občutek, da je podjetje, v katerem sem zaposlen/-a, del mene. [KI10]

Za potrebe merjenja ***interne uspešnosti znamke*** nismo našli ustreznih indikatorjev, zato smo oblikovali lasten merski instrument. Pri tem smo upoštevali merske instrumente in indikatorje različnih avtorjev (Harris in de Chernatony 2001; Aurand in drugi 2005; Punjaisri in drugi 2009), ki so glede na vsebino merili interno uspešnost znamke. V navedenih načinih merjenja

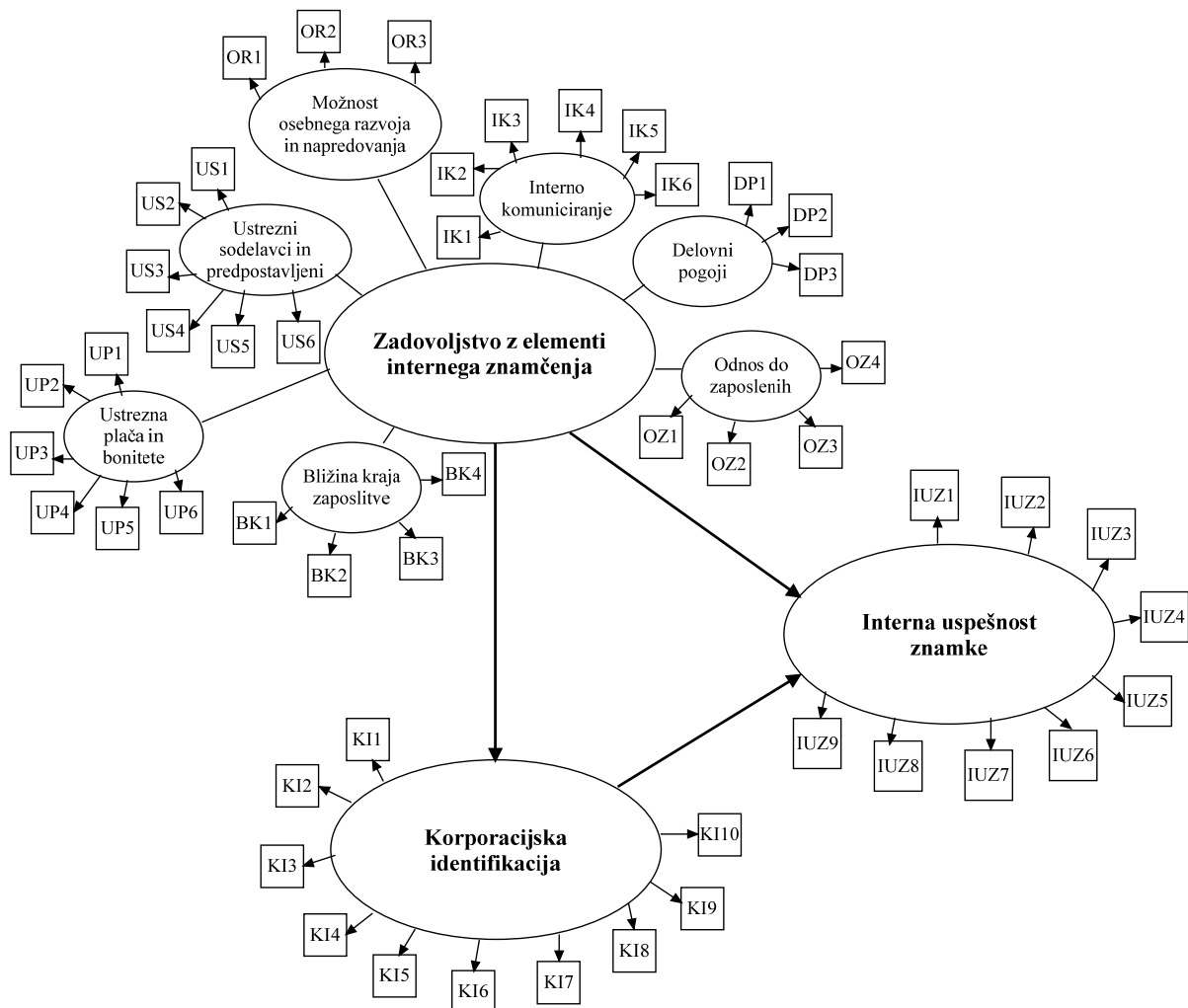
se je izkazalo, da je interna uspešnost znamke enodimenzionalna spremenljivka. Skladno s tem smo oblikovali lasten merski instrument, ki zajema naslednje indikatorje:

- Razumem, kakšno obljubo nosi znamka našega podjetja. [IUZ1]
- Vem, kaj moram narediti na svojem delovnem mestu, da podprem cilje podjetja. [IUZ2]
- Imam potrebne veščine/znanje, da izpolnjujem cilje podjetja. [IUZ3]
- Čutim, da imam pomembno vlogo pri prepoznavanju potreb naših strank. [IUZ4]
- Zavedam se, da moja uspešnost pri delu vpliva na uspeh podjetja. [IUZ5]
- Moji sodelavci vedo, kako prispevajo k uresničevanju ciljev podjetja. [IUZ6]
- Pripravljen/-a sem dati vse od sebe, da bi pomagal/-a podjetju pri izpolnjevanju ciljev. [IUZ7]
- Zavzeto izpolnjujem službene dolžnosti. [IUZ8]
- Vem, katere so ključne vrednote našega podjetja. [IUZ9]

Vsi izbrani indikatorji so bili merjeni na petstopenjski Likertovi lestvici, pri čemer je vrednost ena (1) označevala »sploh ne drži« oziroma »sploh se ne strinjam« in vrednost pet (5) »povsem drži« oziroma »povsem se strinjam«.

Na osnovi izbranih dimenzij, indikatorjev in izdelanih merskih instrumentov smo operacionalizirali svoj teoretsko-raziskovalni model vzročno-posledičnih zvez preučevanih spremenljivk (glej sliko 5.2). V njem imamo neodvisno spremenljivko zadovoljstvo z elementi internega znamčenja, ki jo meri sedem dimenzij internomarketinškega spleta s pripadajočimi indikatorji, odvisno spremenljivko interna uspešnost znamke in v odnosu do zadovoljstva z elementi internega znamčenja odvisno spremenljivko korporacijska identifikacija oziroma neodvisno v odnosu do interne uspešnosti znamke. Zadnji dve spremenljivki se na osnovi dosedanjih raziskav razvrščata enodimenzionalno, zato ju bomo merili z izbranim naborom indikatorjev.

Slika 5.2: Operacionalizacija teoretično-raziskovalnega modela vzročno-posledičnih zvez preučevanih spremenljivk



6 METODOLOGIJA IN PREVERJANJE ZANESLJIVOSTI MERSKEGA INSTRUMENTA

Podatki za preverjanje teoretičnega modela in zastavljenih hipotez so bili zbrani s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil opravljen na priložnostnem vzorcu. Edini pogoj za sodelovanje v raziskavi je bil, da so anketiranci zaposleni (bodisi za določen/nedoločen čas bodisi pogodbeno). Anketo smo izvajali tako v elektronski kot fizični obliki. Na spletnem naslovu <http://www.lka.si/a/5273> je bila anketa dostopna med 22. marcem in 7. aprilom 2011. Anketni vprašalnik si je ogledalo 437 oseb, od tega jih je bilo pravilno izpolnjenih 170. V fizični obliki so nam jih od 50 razdeljenih vrnilo 34 pravilno izpolnjenih. Anketni vprašalnik

je v prilogi A. Vse zbrane podatke smo nato vnesli v program SPSS in izvedli ustrezne analize.

Enota analize raziskave je posameznik, vzorec pa sestavljajo 204 enote, med katerimi je 48 % žensk in 52 % moških. Največ anketirancev je starih med 20 in 30 let (44,1 %), sledijo jim anketiranci, stari med 31 in 40 let (67 od 204). Najmanj je starih nad 60 let (1 %). Anketiranci imajo v večini srednješolsko izobrazbo (49,5 %), nekaj manj univerzitetno (24 %), najmanj pa osnovnošolsko (2,5 %). Mesečni dohodek anketirancev v večini (38,7 %) znaša od 801 do 1200 EUR. Najmanj anketirancev (3,4 %) ima mesečni dohodek pod 500 EUR. V zasebnem sektorju je zaposlenih kar 63,2 % anketirancev, manj (31,4 %) v javnem sektorju, najmanj (5,4 %) pa v prostovoljnem sektorju. V povprečju so respondenti pri podjetju 7,4 leta.

Tabela 6.1: Prikaz vzorca

	N	%
SPOL		
moški	106	52
ženske	98	48
STAROST		
20 – 30 let	90	44,1
31 – 40 let	67	32,8
41 – 50 let	28	13,7
51 – 60 let	17	8,3
nad 60 let	2	1
IZOBRAZBA		
osnovna šola	5	2,5
srednja šola	101	49,5
višja, visoka šola	39	19,1
univerzitetna izobrazba	49	24
magisterij, doktorat	10	4,9
MESEČNI DOHODEK		
do 500 €	7	3,4
od 501 do 800 €	49	24
od 801 do 1200 €	79	38,7
od 1201 do 1600 €	34	16,7
1601 € in več	35	17,2
SEKTOR ZAPOSLOTITVE		
javni sektor	64	31,4
zasebni sektor (gospodarstvo)	129	63,2
prostovoljni sektor (nevladne organizacije)	11	5,4

6.1 Deskriptivne statistike, korelacija dimenzij zadovoljstva z elementi internega znamčenja in preverjanje ustreznosti merskega instrumenta

V tem delu naloge smo predstavili deskriptivne statistike (aritmetično sredino in standardni odklon) posameznih indikatorjev za vsako izmed merjenih spremenljivk in vrednost statistike Cronbach Alpha, s katero smo opravili preizkus zanesljivosti indikatorjev.

Prva spremenljivka zadovoljstvo z elementi internega znamčenja se obnaša kot latentna spremenljivka, zato smo jo merili prek sedmih dimenzij internomarketinškega spleta, katerih ustreznost smo preverili s pomočjo koeficienta Cronbach Alpha. Koncept internega znamčenja tako sestavljajo naslednje dimenzije internomarketinškega spleta: bližina kraja zaposlitve (0,88), ustrezna plača in bonitete (0,73), ustrezni sodelavci in predpostavljeni (0,87), možnost osebnega razvoja in napredovanja (0,52), interno komuniciranje (0,88), delovni pogoji (0,83) in odnos do zaposlenih (0,90). Ustrezne vrednosti koeficientov kažejo na to, da so bili izbrani ustrezni indikatorji za merjenje posameznih dimenzij. Manj ustrezni so bili indikatorji pri dimenziji možnost osebnega razvoja in napredovanja. V naslednjem koraku smo naredili analizo korelacij med posameznimi dimenzijami zadovoljstva z elementi internega znamčenja. Ta je pokazala, da vseh sedem dimenzij med seboj v večji ali manjši meri pozitivno korelira (razen v primeru dimenzij bližina kraja zaposlitve ter ustrezna plača in bonitete, kjer povezanosti ni oziroma je rahlo negativna) (glej prilogo B). Teh sedem dimenzij smo nato združili pod eno (prvo) spremenljivko in na osnovi te spremenljivke preverili postavljeni raziskovalni model ter prvo in tretjo hipotezo.

Pri vsaki od sedmih dimenzij smo preverili, kakšna je njena aritmetična sredina, standardni odklon in koeficient verjetnosti za možnost nadaljnje, regresijske analize.

Tabela 6.2: Deskriptivne statistike za dimenzije neodvisne spremenljivke **interno znamčenje**

	N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Cronbach Alpha
Bližina kraja zaposlitve	204	3,81	1,036	
Ustrezna plača in bonitete	204	2,84	0,752	
Ustrezni sodelavci in predpostavljeni	204	3,53	0,873	
Možnost osebnega razvoja in napredovanja	204	3,07	0,826	
Interno komuniciranje	204	3,49	0,834	
Delovni pogoji	204	3,59	0,822	
Odnos do zaposlenih	204	3,2	1,001	
Valid N (listwise)	204			0,833

Kot je razvidno iz tabele 6.2, je najvišja srednja vrednost in največji razpon pri dimenziji »bližina kraja zaposlitve«. Najnižja aritmetična sredina in najmanjši razpon je pri dimenziji »ustrezna plača in bonitete«. Iz tega lahko sklepamo, da v povprečju respondentem ugaja bližina kraja zaposlitve, plača in bonitete pa se jim zdijo premalo ustrezne. Koeficient verjetnosti sedmih dimenzij, s katerimi smo preverjali spremenljivko »zadovoljstvo z elementi internega znamenja«, znaša 0,833, kar pomeni, da so te dimenzije precej zadovoljive za regresijsko analizo.

Tabela 6.3: Deskriptivne statistike za indikatorje neodvisne/odvisne spremenljivke **korporacijska identifikacija**

	N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Cronbach Alpha
Ponosen/-na sem, da sem zaposlen/-a v tem podjetju.	204	3,42	1,001	
V splošnem lahko rečem, da so problemi/cilji podjetja tudi moji problemi/cilji.	204	3,04	1,124	
Razjezi me, ko slišim slabo govoriti o podjetju, v katerem sem zaposlen/-a.	204	3,11	1,178	
Podoba podjetja me dobro predstavlja v javnosti.	204	3,19	1,048	
Ob predstavljanju drugim ljudem z veseljem povem, kje sem zaposlen/-a oz. da delam za podjetje.	204	3,44	1,013	
Zlahka se identificiram s podjetjem.	204	3,17	1,138	
Vrednote podjetja, v katerem sem zaposlen/-a, so zelo podobne mojim lastnim vrednotam.	204	2,95	1,152	
Čutim, da je prihodnost podjetja tudi moja prihodnost.	204	3	1,201	
S ponosom v javnosti nosim napis (npr. na majici, kapi ...) našega podjetja.	204	3	1,259	
Imam občutek, da je podjetje, v katerem sem zaposlen/-a, del mene.	204	2,99	1,267	
Valid N (listwise)	204			0,932

Iz tabele 6.3 je razvidno, da je najvišja aritmetična sredina pri dveh indikatorjih, in sicer »Ob predstavljanju drugim ljudem z veseljem povem, kje sem zaposlen/-a oz. da delam za podjetje« in »Ponosen/-na sem, da sem zaposlen/-a v tem podjetju«. Najnižja srednja vrednost pa je pri indikatorju »Vrednote podjetja, v katerem sem zaposlen/-a, so zelo podobne mojim lastnim vrednotam«. Največji razpon je opaziti pri indikatorju »Imam občutek, da je podjetje, v katerem sem zaposlen/-a, del mene«. Iz zgornje tabele je razvidno, da se respondenti lahko identificirajo s korporacijsko identiteto podjetja. Koeficient verjetnosti korporacijske identifikacije znaša 0,932, kar pomeni, da so indikatorji te spremenljivke precej zadovoljivi za regresijsko analizo.

Tabela 6.4: Deskriptivne statistike za indikatorje odvisne spremenljivke **interna uspešnost znamke**

	N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Cronbach Alpha
Razumem, kakšno obljubo nosi znamka našega podjetja.	204	3,62	1,007	
Vem, kaj moram narediti na svojem delovnem mestu, da podprem cilje podjetja.	204	4,1	0,813	
Imam potrebne veščine/znanje, da izpolnjujem cilje podjetja.	204	4,17	0,789	
Čutim, da imam pomembno vlogo pri prepoznavanju potreb naših strank.	204	3,55	1,052	
Zavedam se, da moja uspešnost pri delu vpliva na uspeh podjetja.	204	3,94	1,063	
Moji sodelavci vedo, kako prispevajo k uresničevanju ciljev podjetja.	204	3,48	0,928	
Pripravljen/-a sem dati vse od sebe, da bi pomagal/-a podjetju pri izpolnjevanju ciljev.	204	3,85	0,93	
Zavzeto izpolnjujem službene dolžnosti.	204	4,15	0,73	
Vem, katere so ključne vrednote našega podjetja.	204	3,86	0,883	
Valid N (listwise)	204			0,858

Najvišje povprečje opazimo pri dveh indikatorjih »Imam potrebne veščine/znanje, da izpolnjujem cilje podjetja« in »Zavzeto izpolnjujem službene dolžnosti«. Najnižja srednja vrednost pa je pri indikatorju »Moji sodelavci vedo, kako prispevajo k uresničevanju ciljev podjetja«. V primerjavi s spremenljivko korporacijska identifikacija so razponi tu veliko manjši. Najmanjši razpon je pri indikatorju »Zavzeto izpolnjujem službene dolžnosti«, največji pa pri indikatorju »Zavedam se, da moja uspešnost pri delu vpliva na uspeh podjetja«. Iz dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da zaposleni verjamejo, da imajo potrebno znanje, veščine in odnos, ki pripomorejo k interni uspešnosti znamke. Koeficient verjetnosti korporacijske identifikacije znaša 0,858, kar pomeni, da so indikatorji te spremenljivke precej zadovoljivi za regresijsko analizo.

7 PREVERJANJE RAZISKOVALNEGA MODELA

Z linearno regresijsko analizo smo preverili zastavljene tri hipoteze, kjer smo preučevali neposredne vplive oziroma povezave med preučevanimi tremi koncepti. Nato smo s pomočjo multiple regresije preverili morebiten obstoj mediacijskega učinka pri povezavi med zadovoljstvom z elementi internega znamčenja in interno uspešnostjo znamke ob hkratnem upoštevanju vpliva korporacijske identifikacije.

7.1 Neposredni vplivi oziroma povezave med preučevanimi tremi koncepti

V prvem delu raziskave smo sedem dimenzij zadovoljstva z elementi internega znamčenja združili v eno neodvisno spremenljivko in preverili njen vpliv oziroma povezanost z odvisno

spremenljivko (korporacijsko identifikacijo) in nato še njen vpliv oziroma povezanost z drugo odvisno spremenljivko, interno uspešnostjo znamke. Preverili pa smo tudi vpliv oziroma povezanost med drugo neodvisno (korporacijsko identifikacijo) in odvisno spremenljivko (interno uspešnostjo znamke).

Tabela 7.1: Regresijski koeficienti

	Regresijski modeli	Statistična značilnost		Beta	Popravljeni R ²	Stat. napaka ocene
		F-statistika	t-statistika			
Zadovoljstvo z elementi internega znamčenja – korporacijska identifikacija	Odvisna spremenljivka: korporacijska identifikacija Neodvisna spremenljivka: zadovoljstvo z elementi internega znamčenja	214,384***	14,642***	0,718	0,512	0,63
Korporacijska identifikacija – interna uspešnost znamke	Odvisna spremenljivka: interna uspešnost znamke Neodvisna spremenljivka: korporacijska identifikacija	118,149***	10,870***	0,607	0,366	0,5
Zadovoljstvo z elementi internega znamčenja – interna uspešnost znamke	Odvisna spremenljivka: Interna uspešnost znamke Neodvisna spremenljivka: Zadovoljstvo z elementi internega znamčenja	141,497***	11,895***	0,642	0,409	0,48

*** $p \leq 0,01$; ** $0,001 < p \leq 0,05$; * $0,05 < p \leq 0,1$

Iz tabele 7.1 je razvidno, da so vse tri preučevane povezanosti pozitivne, pri čemer so vsi trije modeli statistično značilni (zadovoljive vrednosti F-statistike), z njimi pa smo uspeli pojasniti zadovoljive vrednosti variance odvisne spremenljivke (popravljeni R²). Ob statistični vrednosti 0 in visokih beta vrednostih so vse tri povezanosti pozitivne, kar pomeni, da višja kot je neodvisna spremenljivka, višja bo odvisna. Bolj natančno to pomeni, da:

- bolj kot so zaposleni zadovoljni z elementi internega znamčenja, večja je njihova korporacijska identifikacija z organizacijo,
- večja kot je korporacijska identifikacija zaposlenih, večja je interna uspešnost znamke in
- bolj kot so zaposleni zadovoljni z elementi internega znamčenja, večja je interna uspešnost znamke.

7.2 Vpliv zadovoljstva z elementi internega znamčenja in korporacijske identifikacije na interno uspešnost znamke

V drugem delu raziskave nas je zanimalo, kakšen je vpliv zadovoljstva z elementi internega znamčenja na interno uspešnost znamke, če obenem preučujemo, kakšen vpliv na interno uspešnost znamke ima korporacijska identifikacija. S pomočjo linearne regresije smo preverili morebiten mediacijski učinek neodvisnih spremenljivk (zadovoljstvo z elementi internega znamčenja in korporacijska identifikacija) na odvisno spremenljivko (interna uspešnost znamke).

Tabela 7.2: Statistike za oceno modela »zadovoljstvo z elementi internega znamčenja in korporacijska identifikacija« – »interna uspešnost znamke«

Model	R	R kvadrat	Popravljeni R kvadrat	Standardna napaka ocene
1	,676 ^a	,456	,451	,46507

- a. Neodvisni spremenljivki: (konstanta), korporacijska identifikacija, zadovoljstvo z elementi internega znamčenja

Za analizo smo vzeli popravljeni R^2 , ki v našem primeru znaša 0,451, kar pomeni 45,1 % pojasnjene variance. Neodvisni spremenljivki smo uspeli pojasniti s 45,1 % variance odvisne spremenljivke.

Tabela 7.3: ANOVA

Model		Vsota kvadratov	Prostostne stopnje	Povprečni kvadrat	F	Statistična značilnost
1	Regresija	36,508	2	18,254	84,395	,000 ^a
	Ostane	43,475	201	,216		
	Total	79,983	203			

- a. Neodvisni spremenljivki: (konstanta) korporacijska identifikacija, zadovoljstvo z elementi internega znamčenja
 b. Odvisna spremenljivka: interna uspešnost znamke

Statistična vrednost regresijskega modela je enaka 0, ob tem F-statistika znaša 84,395, kar pomeni, da je ta model statistično značilen in podatke lahko interpretiramo naprej.

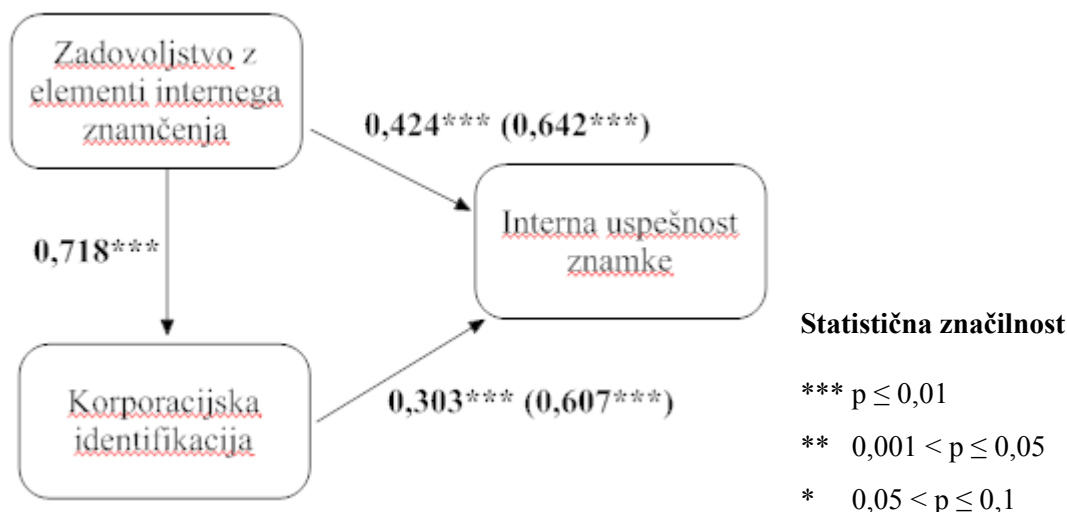
Tabela 7.4: Statistike za oceno linearnih vplivov neodvisnih spremenljivk (zadovoljstvo z elementi internega znamčenja in korporacijska identifikacija) na odvisno spremenljivko (interna uspešnost znamke) in za napovedi vrednosti odvisne spremenljivke

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Statistična značilnost B
	B	Stand. napaka	Beta		
1 (Konstanta)	1,762	,179		9,821	,000
Zadovoljstvo z elementi internega znamčenja	,426	,075	,424	5,685	,000
Korporacijska identifikacija	,212	,052	,303	4,057	,000

a. Odvisna spremenljivka: interna uspešnost znamke

Regressijska koeficienta beta za neodvisni spremenljivki znašata 0,424 (za povezanost z zadovoljstvom z elementi internega znamčenja) in 0,303 (za povezanost s korporacijsko identifikacijo) pri statistični vrednosti 0. To pomeni, da so izbrane spremenljivke pozitivno povezane. Bolj kot so zaposleni zadovoljni z elementi internega znamčenja in se identificirajo s korporacijo (neodvisni spremenljivki), večja je interna uspešnost znamke (odvisna spremenljivka). Pri tem sta povezanosti manjši kot v primeru povezanosti posamezne neodvisne spremenljivke z odvisno (glej sliko 7.1).

Slika 7.1: Povezanosti med koncepti teoretično-raziskovalnega modela



Regressijski model (glej sliko 7.1) prikazuje povezanosti med preučevanimi tremi spremenljivkami. Iz prikazanih regresijskih koeficientov je razvidno, da med preučevanimi

tremi spremenljivkami obstajajo močne pozitivne povezanosti. Največji je vpliv zadovoljstva zaposlenih z elementi internega znamčenja na korporacijsko identifikacijo, malo manjši (vendar še vedno precej močan) pa na interno uspešnost znamke. Najmanjša (a še vedno visoka) pa je povezanost med korporacijsko identifikacijo in interno uspešnostjo znamke. V drugem delu raziskovanja nas je zanimalo, kakšen je vpliv zadovoljstva z elementi internega znamčenja na interno uspešnost znamke, če obenem preučujemo, kakšen vpliv na interno uspešnost znamke ima korporacijska identifikacija. Ugotovili smo, da ima zadovoljstvo z elementi internega znamčenja na interno uspešnost znamke močan in tudi statistično značilen vpliv (0,424***), ki je celo močnejši od vpliva korporacijske identifikacije (0,303***). Z drugim delom raziskave smo tako prikazali prisotnost mediacijskega učinka, saj je v primeru, da je med povezanostjo zadovoljstva z elementi internega znamčenja in interne uspešnosti znamke prisoten tudi vpliv korporacijske identifikacije zaposlenih z organizacijo, povezanost manjša (0,424***), kot če merimo zgolj linearno povezanost med prvo in drugo spremenljivko (0,642***). Glede na rezultate, ki smo jih pridobili s preverjanjem povezanosti med obravnavanimi koncepti, lahko sprejmemo vse tri zastavljene raziskovalne hipoteze (glej tabelo 7.5).

Tabela 7.5: Povzetek preverjanja zastavljenih hipotez

HIPOTEZA	STATUS
H1: Bolj kot so zaposleni zadovoljni z elementi internega znamčenja, večja je njihova korporacijska identifikacija z organizacijo.	potrjena
H2: Večja kot je korporacijska identifikacija zaposlenih, večja je interna uspešnost znamke.	potrjena
H3: Bolj kot so zaposleni zadovoljni z elementi internega znamčenja, večja je interna uspešnost znamke.	potrjena

Z raziskavo smo potrdili, da v primeru večjega zadovoljstva zaposlenih z elementi internega znamčenja to bolj pozitivno vpliva na korporacijsko identifikacijo, kar so trdili tudi Dutton s sodelavci (1994), Ahmed in Rafiq (2003) ter Punjaisri in drugi (2009). Prva hipoteza je tako potrjena, saj je vpliv zadovoljstva z elementi internega znamčenja na korporacijsko identifikacijo celo najvišji med preučevanimi tremi vplivi (beta znaša 0,718 pri statistični značilnosti 0). Ta vpliv je zelo močan, kar je skladno z ugotovitvami že omenjenih avtorjev. Poleg prve hipoteze smo potrdili tudi drugo, kjer je prisoten vpliv korporacijske identifikacije na interno uspešnost znamke. Podobno kot Punjaisri s sodelavci (2009) smo tudi mi ugotovili, da je ta povezava dokaj močna (vrednost beta je 0,607 pri statistični značilnosti 0), kar pomeni, da »omenjena identifikacija ključno vpliva na doseganje takšnih odzivov pri

posamezniku, ki so ugodni za organizacijo in njene cilje» (Podnar 2011, 167). Podobne pozitivne posledice so v tej povezavi videli tudi Dutton s sodelavci (1994), Ulrich in drugi (2007) ter Punjaisri in drugi (2009), ki poudarjajo pomembnost vpliva korporacijske identifikacije na interno uspešnost znamke z vidika sprejemanja organizacije, ustvarjanja pozitivnega mnenja o njej, večje prilagodljivosti, udejstvovanja, vlaganja dodatnega truda in podobno. Opravljena raziskava pa je potrdila tudi tretjo hipotezo, kjer je prisoten močan vpliv zadovoljstva z elementi internega znamčenja na interno uspešnost znamke (beta znaša 0,642, statistična značilnost 0). To korelacijo so poudarjali tudi de Chernatony in Harris (2000), Davis (2001), Ahmed in Rafiq (2003), Jacobs (2003), Papasolomou in Vrontis (2006) ter Punjaisri in drugi (2009), ki v tej povezavi vidijo predvsem zmožnost internega znamčenja za ustvarjanje okolja, ki zaposlenim omogoča razumeti obljubo znamke, jih motivira za izboljševanje interne uspešnosti organizacije, kar pa ne nazadnje vpliva na eksterno uspešnost znamke.

Raziskava, ki smo jo izvedli med zaposlenimi v slovenskih organizacijah, je prinesla pomembno spoznanje o obstoju mediacijskega učinka korporacijske identifikacije v povezavi med zadovoljstvom z elementi internega znamčenja in interno uspešnostjo znamke. To dokazuje, da zadovoljstvo z elementi internega znamčenja na interno uspešnost znamke vpliva tudi preko korporacijske identifikacije (pri tem beta znaša 0,424, statistična značilnost 0). Ta vpliv so v svoji raziskavi potrdili tudi Punjaisri in drugi (2009). Tako smo ugotovili, da zadovoljstvo z elementi internega znamčenja na interno uspešnost znamke vpliva na dva načina: prvič neposredno in drugič posredno, preko korporacijske identifikacije. To pomeni, da po eni strani organizacije lahko uporabijo orodja internega znamčenja z namenom neposrednega doseganja interne uspešnosti znamke, pri čemer je pomembna dobro izoblikovana komunikacija pozicije znamke zaposlenim, vodenje in vključevanje zaposlenih, kar so poudarili tudi Harris in de Chernatony (2001), Papasolomou in Vrontis (2006), Punjaisri in drugi (2009) ter Podnar (2011), po drugi strani pa interno znamčenje lahko služi kot orodje za doseganje identifikacije zaposlenih z organizacijo kot socialno entiteto. Pri tem ima interno znamčenje vlogo približevanja vrednot zaposlenim in ustvarjanja distance do drugih znamk (Punjaisri in drugi 2009).

Splošni pregled ugotovitev kaže, da zveze med preučevanimi tremi koncepti držijo, zato lahko zaključimo, da koncept internega znamčenja organizacijam prinaša veliko prednosti: po eni

strani omogoča doseganje interne uspešnosti znamke, ki pa jo po drugi strani lahko dosegajo tudi preko identifikacije zaposlenih z organizacijo kot socialno entiteto.

8 ZAKLJUČEK, omejitve in predlogi za nadaljne raziskovanje

Interno znamčenje postaja osrednje orodje organizacij oziroma pomemben del integriranega tržnega komuniciranja. Z namenom čim boljšega doseganja ciljev in konkurenčnih prednosti organizacije vedno pogosteje v svoje poslovanje vpeljujejo programe upravljanja z internimi javnostmi, česar del je tudi koncept internega znamčenja. Slednji zaposlenim omogoča razumevanje vrednot znamke organizacije, olajšuje prevzemaje teh vrednot in identifikacijo z organizacijo kot socialno entiteto ter ne nazadnje vpliva na prenos teh na eksterno javnost. Dobro načrtovanje in upravljanje orodij internega znamčenja tako pripomore k boljšemu razumevanju obljube posredovane znamke, večji sprejetosti teh vrednot in produktivnosti zaposlenih, ki v to znamko verjamejo. Slednje naprej vpliva na večjo skladnost v vedenju zaposlenih pri prenosu komunicirane obljube znamke na ostale deležnike organizacije.

Z raziskavo smo potrdili teoretska izhodišča, ki predvidevajo, da ima zadovoljstvo z elementi internega znamčenja neposreden, preko korporacijske identifikacije pa tudi posreden vpliv na interno uspešnost znamke. Pri tem smo zadovoljstvo z elementi internega znamčenja razdelili na sedem elementov internomarketinškega spleta, s čimer smo testirali obstoječi Podnarjev (2004) merski instrument, ki ga je avtor oblikoval na osnovi Smidtsovega merskega instrumenta. Naš prispevek k obstoječi teoriji se kaže predvsem v upoštevanju korporacijske identifikacije kot pomembnega koncepta, ki vpliva na povezavo med internim znamčenjem in interno uspešnostjo znamke, ter v prikazu internega znamčenja kot kompleksnega in razvejanega teoretskega konstrukta.

Raziskava je vsebovala določene omejitve, ki se kažejo predvsem v nereprezentativnem vzorcu (posledica neverjetnostnega vzorčenja), zaradi česar ne moremo izvesti statističnega sklepanja na populacijo zaposlenih oseb na širšem, slovenskem območju. Poleg tega so bili v vzorec zajeti posamezniki, ki so zaposleni v treh sektorjih, vendar pa se znotraj vzorca kaže dominacija tistih, ki so zaposleni v zasebnem sektorju, zaradi česar je vzorec manj reprezentativen.

Na osnovi omejitev lahko podamo nekaj predlogov za nadaljnje raziskovanje, in sicer bi bilo v prihodnje smiselno v raziskavo vpeljati širši in bolj reprezentativen vzorec, ki bi zajel bolj enakomerno porazdelitev posameznikov, zaposlenih v preučevanih treh sektorjih. Poleg tega bi bilo v prihodnje dobro opraviti tudi analizo razlik med demografskimi skupinami (na primer: razlike med moškimi in ženskami, med tremi sektorji zaposlitve, glede na stopnjo izobrazbe in/ali glede na število let, ki so jih zaposleni preživeli v podjetju), saj smo v tej vse respondente obravnavali enako.

Če torej povzamemo, dobro načrtovanje in upravljanje orodij internega znamčenja za organizacije predstavlja potrebno dejavnost, saj gre za osnovni mehanizem, ki zaposlenim omogoča razumeti vlogo, ki jo imajo v procesu grajenja znamke, jim olajšuje sprejetje vrednot komunicirane znamke, posledično olajšuje njihovo identifikacijo z organizacijo kot socialno entiteto in jim omogoča učinkovitejše prenašanje obljube znamke. Slednje organizaciji prinaša pomembne konkurenčne prednosti in jim omogoča doseganje ciljev ne le na internem področju, ampak tudi v širšem, deležniškem okolju.

9 LITERATURA

1. Ahmed, Pervaiz K. in Mohammed Rafiq. 2002. *Internal Marketing: Tools and Concepts for Costumer-focused Management*. Great Britain: Butterworth–Heinemann.
2. --- 2003. Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing* 37 (9): 1177–1185.
3. Ashforth, Blake E., Spencer H. Harrison in Kevin G. Corley. 2008. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management* 34 (3): 325–374.
4. Aurand, Timothy W., Linda Gorchels, Terence L. Bishop. 2005. Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management* 14 (3): 163–169.
5. Balmer, John M.T. 2001. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing* 35 (3–4): 248–291.
6. --- in Stephen A. Greyser. 2006. Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing* 40 (7–8): 730–741.
7. --- 2008. Identity based views of the corporation: Insight from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing* 42 (9–10): 879–906.
8. Bergstrom, Alan, Dannielle Blumenthal in Scott Crothers. 2002. Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review* 5 (2–3): 133–142.
9. Cahill, Dennis J. 1996. *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*. New York – London: The Haworth Press, Inc.
10. Cornelissen, Joep P., S. Alexander Haslam in John M.T. Balmer. 2007. Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Marketing* 18: 1–16.

11. Davis, Tim R.V. 2001. Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision* 39 (2): 121–130.
12. de Chernatony, Leslie, Francesca Dall Olmo Riley in Fiona Harris. 1998. Criteria to Assess Brand Success. *Journal of Marketing Management* 14: 765–781.
13. --- in Fiona Harris. 2000. Developing Corporate Brands Throught Considering Internal and External Stakeholders. *Corporate Reputation Review* 3 (3): 268–274.
14. --- in Susan Segal-Horn. 2003. The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing* 37 (7–8): 1095–1118.
15. --- in Susan Cottam. 2005. Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing* 40 (5–6): 611–633.
16. Doyle, Peter. 1990. Building Successful Brands: The Strategic Options. *The Journal of Consumer Marketing* 7 (2): 7–20.
17. Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich in Celia V. Harquai. 1994. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quaterly* 39: 239–263.
18. Einwiller, Sabine in Markus Will. 2002. Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. *Corporate Communications: An Internal Journal* 7 (2): 100–109.
19. Foster, Carley, Khanyapuss Punjaisri in Ranis Cheng. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management* 19 (6): 401–409.
20. Greene, Walter E., Gary D. Walls in Larry J. Schrest. 1994. Internal Marketing: The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing* 8 (4): 5–13.
21. Harris, Fiona in Leslie de Chernatony. 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing* 35 (3–4): 441–456.
22. Hatch, Mary Jo in Majken Schultz. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing* 37 (7–8): 1041–1064.

23. Jacobs, Rick. 2003. Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, 1. april. Dostopno prek: http://findarticles.com/p/articles/mi_hb4838/is_3_35/ai_n28995318/pg_3/?tag=content;coll (28. april 2011).
24. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: Strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio Marketing.
25. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. King, Ceridwyn in Debra Grace. 2005. Exploring the role of employees in the delivery of the brand: A case study approach. *Qualitative Market Research: An International Journal* 8 (3): 277–295.
27. Leberecht, Tim. 2004. True Blue: Internal branding as a strategic corporate communications tool: A case study of JetBlue Airways. *Brandchannel*, 19. marec. Dostopno prek: http://www.brandchannel.com/images/Papers/210_True_Blue.orig.pdf (6. maj 2011).
28. Papasolomou, Ioanna in Demetris Vrontis. 2006. Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Product & Brand Management* 15 (1): 37–47.
29. Podnar, Klement. 2004. Ugled, organizacijska identifikacija in zavezanost zaposlenih: doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. --- 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Punjaisri, Khanyapuss, Alan Wilson in Heiner Evanschitzky. 2009. Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand. *Journal of Service Management* 20 (5): 561–579.
32. Ullrich, Johannes, Jan Wieseke, Oliver Christ, Martin Schulze in Rolf van Dick. 2007. The Identity–Matching Principle: Corporate and Organizational Identification in a Franchising System. *British Journal of Management* 18: 29–44.

10 PRILOGE

PRILOGA A: Anketni vprašalnik

Spoštovani! Sem študentka 4. letnika Fakultete za družbene vede v Ljubljani. V okviru pisanja diplomske naloge bom opravila raziskavo o vplivih internega znamčenja. Vljudno vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa in odgovorite na spodnja vprašanja. Anketa je **anonimna**, za odgovore pa se vam iskreno zahvaljujem.

- Spodaj je naštetih nekaj trditev, za katere me zanima, v kolikšni meri za vas držijo oziroma ne držijo (pri tem 1 pomeni sploh ne drži, 3 pomeni niti drži niti ne drži in 5 pomeni povsem drži). Prosim, da pri spodnjih trditvah označite, koliko po vašem mnenju veljajo za **podjetje, v katerem ste trenutno zaposleni**.

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti drži/ Niti ne drži	Drži	Povsem drži
Podjetje, v katerem delam, je zelo daleč od kraja, kjer živim.	1	2	3	4	5
Imam dovolj informacij o aktivnostih, načrtih in ciljih podjetja.	1	2	3	4	5
Pot v službo se mi zdi predolga.	1	2	3	4	5
Seznanjen/-a sem s poslanstvom in cilji podjetja.	1	2	3	4	5
Kadar želim, lahko pridem do svojega nadrejenega.	1	2	3	4	5
Informacije, povezane z mojim delom, so dovolj izčrpne.	1	2	3	4	5
Drugod so za enako delo bolje plačani.	1	2	3	4	5
Poleg osnovne plače dobim tudi druge dodatke, nadomestila, bonitete itd.	1	2	3	4	5
Informacije, povezane z mojim delom, dobim pravočasno.	1	2	3	4	5
V primerjavi z zaposlenimi drugod imam dobro plačo.	1	2	3	4	5
Delovni pogoji, v katerih delam, so slabi.	1	2	3	4	5
Podjetje poskrbi, da se udeležujem strokovnih seminarjev.	1	2	3	4	5
Podjetje mi omogoča, da sem seznanjen/-a z novostmi na strokovnem področju.	1	2	3	4	5
Podjetje zaupa zaposlenim in jih spoštuje.	1	2	3	4	5
Podjetje se zaveda, da so zaposleni največje bogastvo, ki ga ima.	1	2	3	4	5
Lokacija moje službe mi ugaja.	1	2	3	4	5
Podjetje, kolikor je mogoče, upošteva moje pravice, potrebe in želje.	1	2	3	4	5
Podjetje da jasno vedeti, da posameznik znotraj podjetja ni nič vreden.	1	2	3	4	5
Nagrajevanje je boljše kot drugod.	1	2	3	4	5
Moje delo je premalo nagrajeno.	1	2	3	4	5
Podjetje podpira prizadevanja po pridobivanju znanja.	1	2	3	4	5
Imam dobre pogoje za delo.	1	2	3	4	5
Imam relativno slabo plačo.	1	2	3	4	5
Podjetje mi nudi vse, kar potrebujem za opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5
Moj šef je sposoben.	1	2	3	4	5
Moj šef zna motivirati.	1	2	3	4	5
Imam dobrega nadrejenega.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni ima več slabih kot dobrih lastnosti.	1	2	3	4	5
Seznanjen/-a sem z uspehi podjetja.	1	2	3	4	5
Živim relativno blizu podjetja, kjer sem zaposlen/-a.	1	2	3	4	5
Dobro sem obveščen/-a o dogajanju v podjetju.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi vedno izreče pohvalo za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5

2. Spodaj je naštetih nekaj trditev, za katere me zanima, v kolikšni meri se strinjate oziroma ne strinjate z njimi (pri tem 1 pomeni sploh se ne strinjam, 3 pomeni niti se strinjam niti se ne strinjam in 5 pomeni povsem se strinjam). Prosim, da pri spodnjih trditvah označite, koliko po vašem mnenju veljajo za **podjetje, v katerem ste trenutno zaposleni**.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam/ Niti se ne strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
Ponosen/-na sem, da sem zaposlen/-a v tem podjetju.	1	2	3	4	5
V splošnem lahko rečem, da so problemi/cilji podjetja tudi moji problemi/cilji.	1	2	3	4	5
Razjezi me, ko slišim slabo govoriti o podjetju, v katerem sem zaposlen/-a	1	2	3	4	5
Podoba podjetja me dobro predstavlja v javnosti.	1	2	3	4	5
Ob predstavljanju drugim ljudem z veseljem povem, kje sem zaposlen/-a oz. da delam za podjetje.	1	2	3	4	5
Zlahka se identificiram s podjetjem.	1	2	3	4	5
Vrednote podjetja, v katerem sem zaposlen/-a, so zelo podobne mojim lastnim vrednotam.	1	2	3	4	5
Čutim, da je prihodnost podjetja tudi moja prihodnost.	1	2	3	4	5
S ponosom v javnosti nosim napis (npr. na majici, kapi ...) našega podjetja.	1	2	3	4	5
Imam občutek, da je podjetje, v katerem sem zaposlen/-a, del mene.	1	2	3	4	5

3. Spodaj je naštetih nekaj trditev, za katere me zanima, v kolikšni meri se strinjate oziroma ne strinjate z njimi (pri tem 1 pomeni sploh ne drži, 3 pomeni niti drži niti ne drži in 5 pomeni povsem drži). Prosim, da pri spodnjih trditvah označite, koliko po vašem mnenju veljajo za **podjetje, v katerem ste trenutno zaposleni**.

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti drži/Niti ne drži	Drži	Povsem drži
Razumem, kakšno obljubo nosi znamka našega podjetja.	1	2	3	4	5
Vem, kaj moram narediti na svojem delovnem mestu, da podprem cilje podjetja.	1	2	3	4	5
Imam potrebno znanje/veščine, da izpolnjujem cilje podjetja.	1	2	3	4	5
Čutim, da imam pomembno vlogo pri prepoznavanju potreb naših strank.	1	2	3	4	5
Zavedam se, da moja uspešnost pri delu vpliva na uspeh	1	2	3	4	5
Moji sodelavci vedo, kako prispevajo k uresničevanju ciljev podjetja.	1	2	3	4	5
Pripravljen/-a sem dati vse od sebe, da bi pomagal/-a podjetju pri izpolnjevanju ciljev.	1	2	3	4	5
Zavzeto izpolnjujem službene dolžnosti.	1	2	3	4	5
Vem, katere so ključne vrednote našega podjetja.	1	2	3	4	5

Prosim, zaupajte mi nekaj podatkov o sebi:

4. Starost:

- a) 20–30 let
- b) 31–40 let
- c) 41–50 let
- d) 51–60 let
- e) nad 60 let

5. Spol (obkrožite): moški ženski

6. Vaši mesečni dohodki (obkrožite):

- a) do 500 €
- b) od 501 do 800 €
- c) od 801 do 1200 €
- d) od 1201 do 1600 €
- e) 1601 € in več

7. Izobrazba (obkrožite):

- a) osnovna šola
- b) srednja šola
- c) višja, visoka šola
- d) univerzitetna izobrazba
- e) magisterij, doktorat

8. V katerem sektorju ste zaposleni:

- a) javni sektor
- b) zasebni sektor (gospodarstvo)
- c) prostovoljni sektor (nevladne organizacije)

9. Koliko let ste zaposleni v tem podjetju (dopišite)? _____ let

**PRILOGA B: Korelacija med dimenzijami spremenljivke zadovoljstvo z elementi internega
znamčenja**

Correlations

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Bližina kraja zaposlitve	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 204						
(2) Ustrezna plača in bonitete	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,025 ,722 204	1 204					
(3) Ustrezni sodelavci in predpostavljeni	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,139* ,047 204	,458** ,000 204	1 204				
(4) Možnost osebnega razvoja in napredovanja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,085 ,227 204	,414** ,000 204	,527** ,000 204	1 204			
(5) Interno komuniciranje	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,188** ,007 204	,493** ,000 204	,636** ,000 204	,576* ,000 204	1 204		
(6) Delovni pogoji	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,068 ,333 204	,532** ,000 204	,635** ,000 204	,499* ,000 204	,585** ,000 204	1 204	
(7) Odnos do zaposlenih	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,202** ,004 204	,524** ,000 204	,665** ,000 204	,625* ,000 204	,673** ,000 204	,631* ,000 204	1 204

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).