

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV KAMPANJE KORPORATIVNEGA KOMUNICIRANJA NA  
UGLED PODJETJA: PRIMER ZA VAROVALNICE TRIGLAV**

Ljubljana, junij 2016

ŠPELA LALIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Lalić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv kampanje korporativnega komuniciranja na ugled podjetja: primer Zavarovalnice Triglav, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Vesno Žabkar

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 KORPORATIVNA BLAGOVNA ZNAMKA .....</b>	<b>4</b>
1.1 Izdelčna, storitvena in korporativna blagovna znamka .....	4
1.1.1 Izdelčna in storitvena blagovna znamka .....	5
1.1.2 Korporativna blagovna znamka .....	6
1.2 Korporativno znamčenje .....	8
1.3 Korporativno trženje .....	10
1.4 Korporativno komuniciranje .....	13
<b>2 IDENTITETA, PODOBA IN UGLED PODJETJA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Identiteta podjetja .....	14
2.2 Podoba podjetja .....	19
2.2.1 Menedžment podobe podjetja .....	21
2.2.2 Vpliv vizije, politike poslovanja in organizacijske kulture .....	22
2.3 Ugled podjetja .....	23
2.3.1 Dimenzije ugleda podjetja .....	24
2.3.2 Ugled kot neotipljivo sredstvo .....	24
2.3.3 Neotipljiva sredstva in družbena odgovornost .....	25
2.3.4 Deležniki .....	26
2.3.5 Menedžment ugleda podjetja .....	28
2.3.6 Merjenje ugleda podjetja .....	30
2.3.7 Učinki dobrega ugleda podjetja .....	35
<b>3 KORPORATIVNA BLAGOVNA ZNAMKA IN UGLED ZAVAROVALNICE TRIGLAV .....</b>	<b>36</b>
3.1 Korporativna blagovna znamka Zavarovalnice Triglav in korporativno komuniciranje .....	37
3.2 Merjenje ugleda Zavarovalnice Triglav .....	40
<b>4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU KAMPANJE KORPORATIVNEGA KOMUNICIRANJA VSE BO VREDU NA UGLED ZAVAROVALNICE TRIGLAV .....</b>	<b>44</b>
4.1 Namen in cilj raziskave .....	44
4.1.1 Poglobljeni intervju kot metoda kvalitativnega raziskovanja .....	45
4.1.2 Predpriprava in izpeljava intervjuja .....	47
4.1.3 Vzorčenje .....	48
4.2 Analiza in rezultati raziskave o vplivu kampanje korporativnega komuniciranja Vse bo v redu na ugled Zavarovalnice Triglav .....	50
4.2.1 Korporativna blagovna znamka in korporativno komuniciranje .....	51
4.2.2 Ugled podjetja .....	52
4.2.3 Blagovna znamka Zavarovalnice Triglav .....	53

4.2.4	Povezave med organizacijsko kulturo, vizijo in podobo.....	54
4.2.5	Kampanja korporativnega komuniciranja Zavarovalnice Triglav Vse bo v redu .	55
4.2.6	Korporativna kampanja Vse bo v redu in njena povezava z identiteto, podobo in ugledom podjetja .....	56
4.2.7	Merjenje ugleda in njegovi kazalniki v okviru kampanje Vse bo v redu.....	57
4.2.8	Razumevanje ugleda in njegovih učinkov.....	59
4.3	Ugotovitve.....	60
4.3.1	Korporativna blagovna znamka in korporativno komuniciranje.....	60
4.3.2	Identiteta podjetja .....	61
4.3.3	Ugled podjetja in družbena odgovornost.....	62
4.3.4	Blagovna znamka Zavarovalnice Triglav in njena povezava z vizijo, organizacijsko kulturo in podobo podjetja .....	63
4.3.5	Kampanja korporativnega komuniciranja Vse bo v redu in njena povezava z ugledom podjetja .....	65
4.3.6	Merjenje ugleda podjetja in njegovi kazalniki .....	66
4.3.7	Priporočila .....	67
<b>SKLEP.....</b>		<b>68</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>		<b>71</b>
<b>PRILOGE</b>		

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Razlike med izdelčno in korporativno blagovno znamko .....	8
Tabela 2: Razlike med korporativnim in klasičnim trženjem .....	11
Tabela 3: Povezava med deležniki, lastnostmi in podobo podjetja v menežmentu identitete podjetja .....	16
Tabela 4: Komunikacijske aktivnosti kampanje Vse bo v redu .....	39
Tabela 5: Sedem dimenzij ugleda podjetja in njihovi elementi .....	41
Tabela 6: Opredeljeni kazalniki, stanje prve meritve ugleda in zadani cilji .....	43
Tabela 7: Kazalniki, cilji in stanje po drugi meritvi ugleda Zavarovalnice Triglav .....	43
Tabela 8: Prednosti in pomanjkljivosti intervjuja kot tehnike zbiranja podatkov v kvalitativnem raziskovanju .....	45
Tabela 9: Značilnosti intervjuvancev .....	49

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Proces korporativnega znamčenja.....	9
Slika 2: Balmerjev korporativni trženjski splet.....	12
Slika 3: Povezava med organizacijsko kulturo, strategijo, identiteto in uspešnostjo podjetja .....	14

Slika 4: Element identitete podjetja.....	17
Slika 5: Povezava med identiteto podjetja, podobami in njegovim ugledom .....	19
Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na nastanek podob podjetja .....	21
Slika 7: Povezava med identiteto, podobo in ugledom podjetja .....	23
Slika 8: Ključne skupine deležnikov .....	27
Slika 9: Vloga direktorja, ki je odgovoren za ugled in ostala neotipljiva sredstva podjetja	28
Slika 10: Proces merjenja podobe in ugleda podjetja.....	32
Slika 11: Komunikacijski splet kampanje Vse bo v redu.....	39
Slika 12: Elementi ugleda Zavarovalnice Triglav, ki jih je treba vzdrževati, in tisti, ki jih je treba izboljšati .....	42



## UVOD

Trg storitev je v zadnjem času dosegel neizmerno rast in predstavlja temelj ekonomske aktivnosti v modernem svetu. Omenjeni trgi zaradi visokih stopenj rasti obetajo veliko priložnosti, zato ni presenetljivo, da tudi trženju na tem področju posvečamo vse več pozornosti. Najpomembnejši cilj trženja storitev je razlikovanje v očeh porabnika od ostalih ponudnikov (Gunmala, Reeva & Garg, 2013, str. 99).

Storitve so zelo različne od izdelkov, zato tudi njihovo trženje zahteva drugačne pristope. Ker je storitev neotipljiva, heterogena, minljiva in hkrati poteka njeno izvajanje in porabljanje, je njeno vrednost težko prikazati porabnikom. Porabnik storitveno blagovno znamko najpogosteje oceni po načelu »na kakšen način posluje storitveno podjetje«. Način poslovanja podjetja pa porabniki ocenijo tudi s pomočjo informacij, kako podjetje vidijo zaposleni. To pomeni, da je organizacijska kultura eden ključnih elementov pri ustvarjanju vrednosti storitve za porabnika. Tukaj že opazimo prehod storitvene blagovne znamke v korporativno. Storitvena podjetja dajejo velik poudarek na podjetje kot blagovno znamko, ker na tak način dajejo storitveni blagovni znamki večjo otipljivost. To še posebej velja za podjetja, ki ponujajo finančne storitve, saj jih porabniki ne poznajo dovolj dobro in se pogosto odločijo za storitev nekega podjetja samo na podlagi njihove prepoznavnosti (de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, str. 223).

Podobno velja tudi v zavarovalništvu v Sloveniji. Porabniki zelo težko razlikujejo med storitvami te vrste na trgu, se s tem ne želijo veliko ukvarjati in tem odločitvam želijo posvečati čim manj časa. Ponudbe zavarovanj med konkurenti so si podobne, velikokrat pa tudi preveč kompleksne, da bi jih porabniki lahko dobro razumeli. Še vedno velja prepričanje, da so zavarovalnice v Sloveniji podjetja, ki jim ni dobro preveč zaupati in čakajo vsako priložnost, da vam vzamejo denar. Lahko bi rekli, da v tem času zavarovalnice niso najbolj ugledna podjetja pri nas (Kline, 2011). Negativen ugled generira tudi panoga, v kateri je zavarovalništvo – finančne storitve. Zaradi gospodarske krize, ki se je začela v finančni industriji, je zdaj ta med najmanj uglednimi panogami (Smith, 2011).

Dober ugled ima pomembno strateško vrednost in je pozitivno povezan z uspešnostjo podjetja. Porabniku olajša razlikovanje podjetja med konkurenti in zmanjša njegovo negotovost (Boyd, Bergh & Ketchen Jr., 2010, str. 590).

Ugled je eno od neotipljivih sredstev podjetja. Neotipljiva sredstva so tista, ki v današnjem času zagotavljajo podjetjem poslovno rast. Neotipljiva sredstva so za razliko od otipljivih manj fleksibilna, niso prenosna in se razvijajo skozi daljše časovno obdobje (Carmeli & Tishler, 2004, str. 1259). To pa je tudi razlog, da jih je veliko težje posnemati kot otipljiva sredstva. Ugled nastaja s pomočjo zapletenih aktivnosti in odnosov med skupinami deležnikov ter med deležniki in podjetjem. Neotipljiva sredstva niso samo sredstva, ampak so tudi rezultati poslovanja, in se za razliko od otipljivih sredstev, kot so na primer

surovine, s časom ne porabljujejo, seveda pa se njihova vrednost s časom lahko povečuje ali zmanjšuje. Ni težko razumeti, zakaj postajajo neotipljiva sredstva najpomembnejši strateški viri podjetja. Imajo sinergističen učinek, kar pomeni, da so več vredna in bolj vplivna, če so del skupine, in ne če z njimi upravljamo na individualni ravni. Kljub vsemu pa sta se za doseganje ciljev in nadpovprečno uspešnost podjetja med neotipljivimi sredstvi kot najpomembnejša pokazala ravno organizacijska kultura in ugled podjetja (Carmeli & Tishler, 2004, str. 1258). V Združenih državah Amerike se je vrednost neotipljivih sredstev med letoma 1980 in 1990 povečala za skoraj desetkrat (Fombrun, 1996, str. 86). Podjetja se vsak dan srečujejo z novimi izzivi, kako uspešno diferencirati svoj izdelek na trgu. Trgi se zadnja leta spreminjajo predvsem tako, da je na njih na voljo veliko podjetij, ki posnemajo tiste, ki so v panogi najboljši, izdelki in storitve pa so si v očeh porabnika podobni in med njimi težko razlikuje. Poleg tega se podjetja srečujejo tudi z vse bolj informiranimi in izobraženimi porabniki. Ob nepredvidljivem trgu in neustrezno diferenciranih izdelkih in storitvah so podjetja primorana svoj konkurenčni boj biti na osnovi drugačnih strategij (Hatch & Shultz, 2003). Ker je diferenciacijo praktično nemogoče doseči na ravni izdelka ali storitve, jo morajo podjetja znati doseči na ravni proizvajalca izdelka ali storitve. Konkurenčen boj se tako bje med podjetji in nič več na ravni izdelkov oziroma storitev, ki jih ta podjetja ponujajo. Glavno orožje na konkurenčnem bojišču so vrednote in občutki, ki jih predstavlja podjetje, ki zato postane središče porabnikovega zanimanja. Neotipljiva sredstva omogočajo boljšo konkurenčno prednost kot patenti (Fombrun, 1996).

V Zavarovalnici Triglav so se v letu 2011 odločili, da si vnovič podrobneje ogledajo porabnike in ocenijo vpliv zunanjih dejavnikov na porabnikove vrednote (Manček, 2012). Opazili so, da so porabniki zadnji dve leti temeljito spremenili svoje vedenje in navade. To je bil predvsem rezultat krize, ki je zajela tudi Slovenijo. Spremenil se je njihov odnos do denarja, varčevanja ter do izdelkov in storitev. V ospredje so začele prihajati vrednote, kot so trajnost, varnost, preišljenost, solidarnost in sodelovanje. Spremembe niso bile simetrične, nekatere skupine so prikazale večje spremembe v vedenju, nekatere skupine pa posledic krize niso toliko čutile. Poleg vključitve porabnikov v svojo analizo so v Zavarovalnici Triglav preverili obstoječe stanje tudi v drugih skupinah deležnikov. Pregledali so relevantne strokovne organizacije in interesne skupine, strokovne in poslovne dogodke, analizirali so interne dokumente, obstoječe raziskave in dobre prakse. Na podlagi rezultatov in v skladu s svojimi temeljnimi vrednotami, poslanstvom, vizijo in strateškimi usmeritvami so s pomočjo trženjske agencije oblikovali korporativno kampanjo. Opredelili so ciljne skupine, komunikacijske aktivnosti in komunikacijske cilje, ki so jih želeli doseči. Kampanja, ki so jo poimenovali Vse bo v redu, je bila namenjena vsem ključnim skupinam deležnikov, posebno mesto v komunikaciji pa so imeli zaposleni. Zaposlene so na ta način želeli podrobneje seznaniti s strategijo, cilji in vizijo ter želeli doseči večjo motiviranost, sodelovanje, pripadnost in dvosmernost v komunikaciji. Slogan kampanje je bil: »vse bo v redu«, sporočilo pa, da ti Zavarovalnica Triglav stoji ob strani, ko se zgodi kaj nepredvidljivega na ravni porabnikov ali zaposlenih.



Cilj intenzivne korporativne komunikacije Zavarovalnice Triglav je bila predstavitev njene nove identitete ne le zaposlenim, temveč tudi širši javnosti, doseči krepitev zaupanja vseh deležnikov in povečati ugled podjetja. V Zavarovalnici Triglav so k projektu pristopili resno in odgovorno in so želeli opredeliti merljive kazalnike, ki bi lahko izmerili uspešnost izvedene korporativne komunikacijske akcije. V ta namen so najeli priznano trženjsko svetovalno in raziskovalno družbo v Sloveniji, ki je naredila raziskavo ugleda podjetja pred in po izvedbi komunikacijskih aktivnosti.

Namen magistrskega dela je ugotoviti, v kakšni meri lahko korporativna kampanja vpliva na ugled podjetja. V magistrskem delu sem med ključnimi odločevalci kampanje (vodja marketinga, direktor službe za marketing, direktor kadrovske službe, starejša svetovalka s področja korporativnega komuniciranja v svetovalnem in komunikacijskem podjetju, partnerja, odgovorna za medijske raziskave v trženjsko svetovalni in raziskovalni družbi) preverila razumevanje vpliva kampanje korporativnega komuniciranja na ugled podjetja. Cilj magistrskega dela je, da s pregledom relevantne literature in kvantitativnih raziskav, ki so jih v Zavarovalnici Triglav, d. d., že naredili, ter s pomočjo kvalitativne empirične raziskave ugotovim, kako intervjuvanci ocenjujejo uspešnost kampanje korporativnega komuniciranja in njen vpliv na ugled podjetja ter kaj bi lahko v prihodnje Zavarovalnica Triglav storila za ciljno izboljšanje ugleda. Poskusila sem dobiti odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšen vpliv ima korporativna kampanja na ugled podjetja? Kako bi s pomočjo korporativne kampanje lahko izboljšali ugled podjetja?
2. Kako prepoznavnost kampanje spreminja ciljne elemente ugleda podjetja?
3. Kako vsečnost televizijskega oglasa kampanje korporativnega komuniciranja spreminja ciljne elemente ugleda podjetja?

**Struktura magistrskega dela.** V prvem delu bom predstavila nekaj teoretskih osnov in ozadja, ki so ključni za razumevanje koncepta ugleda podjetja in korporativna blagovne znamke. Drugo poglavje nudi pregled literature na področju korporativne blagovne znamke in korporativnega znamčenja. Opredelila sem razlike med izdelčno, storitveno in korporativno blagovno znamko. Posebno podpoglavje sem namenila korporativnemu trženju. V tretjem poglavju sem se osredotočila na natančnejše opredelitve treh pojmov: identiteta, podoba in ugled podjetja. Ugledu podjetja sem namenila največ pozornosti in na začetku predstavila problematiko opredelitve ugleda. Pregledala sem, kakšen je pomen ugleda kot neotipljivega sredstva in katere so tiste skupine deležnikov, ki vplivajo na celoten ugled podjetja. Ker je ugled strateško sredstvo, sem v posebnih poglavjih razdelala njegov menedžment, njegovo merjenje in učinke. Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi podjetja obravnave: Skupini Triglav in znotraj nje Zavarovalnici Triglav, d. d. Predstavila sem njene ključne strateške usmeritve, poslanstvo in vizijo. V nadaljevanju sem predstavila njihovo sodelovanje z različnimi skupinami deležnikov in v okviru tega koncept družbene odgovornosti. Ob tem sem zapisala tudi ugotovitve ali je poslovanje

Zavarovalnice Triglav, d. d., v skladu s priporočili iz literature. V nadaljevanju sem predstavila korporativno oglaševalsko kampanjo Zavarovalnice Triglav, d. d., in rezultate analize ugleda pred in po oglaševalski kampanji. Sledi predstavitev empiričnega dela, namena in metodologije.

V predzadnjem poglavju sem zapisala ugotovitve, ki izhajajo iz predelane strokovne literature, in jih smiselno povezala z empiričnim delom. V sklepnem poglavju podajam nekaj predlogov, ki bi Zavarovalnici Triglav lahko pomagali do boljšega vpliva kampanje korporativnega komuniciranja na njen ugled in do bolj učinkovite meritve ugleda podjetja.

## **1 KORPORATIVNA BLAGOVNA ZNAMKA**

### **1.1 Izdelčna, storitvena in korporativna blagovna znamka**

Trgi so danes preplavljeni z različnimi izdelki, porabniki pa izdelkov ne kupujemo več zgolj zato, da bi zadovoljili svoje osnovne potrebe. Porabniki se v določene blagovne znamke zaljubijo, verjamejo v njihovo večjo vrednost in so do njih izjemno zvesti (Wheeler, 2006, str. 4).

V letu 2005 se je po podatkih Harvard Business Review samo v Združenih državah Amerike pojavilo 30 000 novih blagovnih znamk. Kljub vsemu, kar danes vemo o trženju in menedžmentu blagovnih znamk, je samo desetim odstotkom uspelo obstati na trgu in postati uspešna blagovna znamka (de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, str. 3).

V literaturi je na voljo veliko definicij blagovne znamke. Blagovna znamka nam pomaga prepoznati, kdo je proizvajalec ali prodajalec določenega izdelka. De Chernatony (2002, str. 130) pravi, da je blagovna znamka skupek funkcionalnih in emocionalnih lastnosti, ki deležniku obljublajo neko določeno izkušnjo. Wheeler (2006, str. 4) opredeli blagovno znamko kot obljubo, neki ideal oziroma pričakovanja, vendar ta vznikne v porabniku v povezavi z izdelkom, storitvijo ali podjetjem. Če blagovno znamko pogledamo podrobneje, nam ta lahko sporoča do šest pomenov Kotler (1996, str. 444–445):

- lastnosti,
- koristi,
- vrednote,
- kultura,
- osebnost,
- uporabnik.

Najbolj trajen pomen blagovni znamki dajejo njene vrednote, kultura in osebnost. Glede na to, koliko pomenov sporoča blagovna znamka, lahko govorimo o globoki blagovni znamki

ali plitvi blagovni znamki. Globoka blagovna znamka nam sporoča vseh šest pomenov. Tako blagovno znamko je najteže posnemati in predstavlja močno konkurenčno prednost.

### **1.1.1 Izdelčna in storitvena blagovna znamka**

Izdelčno in storitveno blagovno znamko bom najlaže predstavila z razlago razlik med njima. De Chernatony et al. (2011, str. 340) so opredelili storitev kot dejavnost, ki je do neke mere neotipljiva. Del storitve je interakcija s porabniki ali njihovo lastnino, ki lahko privede do spremembe stanja, vendar nikoli do izmenjave lastništva. Kadar govorimo o izdelku, pa ob nakupu vedno pride do izmenjave lastnine, in ob uporabi istega izdelka je izkušnja porabnika vedno enaka.

Če govorimo o razliki med izdelčno in storitveno blagovno znamko, je morda najenostavnejše, če si predstavljamo razlike med paketom soli (izdelčna blagovna znamka) in finančnim svetovanjem (storitvena blagovna znamka). Na trgu pa so redka podjetja, ki tržijo zgolj izdelčno oziroma storitveno blagovno znamko, večina podjetij je nekje vmes, njihov izdelek spremlja tudi storitev in obratno. De Chernatony et al. (2011, str. 206) so opredelili 4 ključne lastnosti, ki razlikujejo storitveno od izdelčne blagovne znamke:

- neotipljivost: storitev se za razliko od izdelka ne da videti, čutiti, vonjati ali okusiti, zato porabniki težko ocenijo njeno kakovost, včasih tudi po opravljeni storitvi;
- neločljivost med izdelavo in porabo: porabniki so pogosto soustvarjalci storitve, proizvodnja in poraba se dogajata hkrati;
- heterogenost: porabniki pri nakupu storitvene blagovne znamke pridejo v stik z več zaposlenimi storitvenega podjetja. Storitev je lahko vsak dan drugačna in se razlikuje glede na to, kateri od zaposlenih jo izvaja;
- minljivost: storitve za razliko od izdelka ni možno shraniti za uporabo v prihodnje, zato jo porabniki kupijo takrat, ko jo potrebujejo.

Prepoznavanje razlik med izdelčno in storitveno blagovno znamko je nujno tudi s stališča trženja. Da bi storitveno blagovno znamko lahko naredili uspešno, moramo nujno razumeti razlike. De Chernatony in Segal-Horn (2003, str. 1115) sta ugotovila, da so za uspešno storitveno blagovno znamko ključne tri lastnosti: doslednost, vrednote in jasno pozicioniranje. Ponudniki storitev si želijo čim boljše diferenciacijo in čim več strank, ki jih z veseljem prevzamejo od konkurentov. Za storitveno blagovno znamko je ključno, da jo natančno pozicioniramo s poudarkom njenih ključnih prednosti. Te prednosti morajo skrbniki blagovnih znamk številčno omejiti in jih natančno opredeliti, saj bomo le na ta način dosegli pozicioniranje, ki bo prikazovalo prednosti naše organizacijske kulture. Uspešna storitvena blagovna znamka je tista, ki sporoča vrednote in kulturo podjetja vsem deležnikom ter je pri tem dosledna (de Chernatony & Segal-Horn, 2003, str. 1113–1114).

### 1.1.2 Korporativna blagovna znamka

Definicijo korporativne blagovne znamke lahko razdelimo na dva dela in opredelimo vsakega posebej (Ind, 1997, str. 2). Beseda korporativno pomeni, da se nanaša na podjetje v celoti in predstavlja stik med ljudmi, ki delajo za skupni cilj. Blagovna znamka ima enak pomen, kot smo ga opredelili že v prejšnjem poglavju. Skupaj zapisane besede korporativna blagovna znamka ne označujejo samo logotipa in imena podjetja, vendar se dotikajo podjetja na globlji ravni ter govorijo o njegovi vsebini in vrednotah. Ind je že leta 1997 zapisal, da so podjetja predolgo živela v senci svojih izdelčnih blagovnih znamk in da je že skrajni čas, da se premaknejo na plano z uporabo korporativnih blagovnih znamk.

Korporativna blagovna znamka ima tri pomembne lastnosti, ki jo razlikujejo od izdelčne (Ind, 1997, str. 3–13):

- neotipljivost,
- kompleksnost,
- odgovornost.

Korporativne blagovne znamke so po svojih lastnostih mnogo bolj podobne storitvenim kot izdelčnim. Ena od takih lastnosti je neotipljivost. Izdelek lahko vedno primemo v roke in ocenimo njegove lastnosti; s podjetjem je drugače. Posameznikove ocene o podjetju temeljijo na presoji, kakšni so komunikacija, izdelki in ljudje v podjetju. Za razliko od izdelčne blagovne znamke, pri kateri kontinuiteto izkušenj posameznika relativno lahko zagotovimo, je pri korporativni blagovni znamki to veliko težje doseči. Velika podjetja, ki zaposlujejo 500 ljudi ali več v različnih podružnicah in oddelkih ter proizvajajo veliko število izdelkov, so kompleksna, in zato je nadzor v njih velik izziv. Tudi komunikacija je v takih podjetjih velikokrat razdrobljena in neenotna med oddelki. Del korporativne blagovne znamke ni samo tržni oddelek podjetja, temveč so vsi ljudje podjetja, njihova medsebojna komunikacija in odnosi. Pridih celovitosti pa korporativni blagovni znamki daje tudi skupno ime, ki se pojavi na vseh izdelkih podjetja (npr. Apple). Na ta način deležniki spoznajo kakovost izdelkov in podjetje z vsaki izdelkom promovira sebe in vse ostale izdelke. Korporativna blagovna znamka deležnikom sporoča tudi odgovornost podjetja. Nekatera podjetja v svetu so prepoznana kot etična in družbeno odgovorna (npr. Body Shop), kar pritegne posameznike, da kupijo njihove izdelke, vložijo denar ali postanejo dobavitelji takemu podjetju.

Dolgo je veljalo prepričanje, da vse, kar velja za izdelčne blagovne znamke, velja tudi za korporativne blagovne znamke. Do neke mere to velja, vendar pa se v zadnjih dveh desetletjih vse bolj poudarja pomen korporativne blagovne znamke in nekaterih njenih lastnosti, ki jo pomembno razlikujejo od izdelčne. De Chernatony (2002, str. 114) celo pravi, da je koncept blagovne znamke enak, ne glede na to, ali gre za izdelčno, storitveno ali korporativno blagovno znamko, da je razlika le v uprizoritvi (angl. *enactment*). Pravi,

da je v vseh primerih blagovna znamka skupek čustvenih in funkcionalnih elementov, ki deležniku omogočajo določeno izkušnjo.

Balmer (2001, str. 28) opisuje, da je korporativna blagovna znamka sestavljena iz elementov kulture, zapletenosti, otipljivosti, eteričnosti in zaveze. Korporativna blagovna znamka je zavestna odločitev menedžmenta podjetja, da javnosti pokaže kakovost svoje identitete, in vključuje tudi komunikacijo, diferenciacijo in utrditev blagovne znamke med ključnimi deležniki. Korporativna blagovna znamka je povezana tako z identiteto kot tudi z ugledom podjetja. Takoj je razvidno, da je korporativna blagovna znamka zapleten koncept, ki vedno nastopa v tesni povezavi z identiteto podjetja in zajema širino, ki za izdelčne blagovne znamke ni značilna.

Balmer in Gray (2003, str. 973) sta razvoj korporativne blagovne znamke opisala s pomočjo različnih pomenov, ki so jih, blagovni znamki na splošno, skozi leta dajali strokovnjaki, kot na primer:

- naznanja lastništvo,
- je sredstvo za gradnjo korporativne podobe,
- vključuje simbole, povezane s ključnimi vrednotami (blagovna znamka zajema tudi vrednote, ki so značilne za podjetje in njegove izdelke ter usluge),
- je sredstvo, ki pripomore k izgradnji individualnih identitet,
- pot k prijetnim izkušnjam (glavna naloga trženja naj bo ustvarjanje prijetnih izkušenj za porabnika).

Avtorja se strinjata, da te značilnosti opisujejo tudi korporativno blagovno znamko. Ena bistvenih razlik, ki jo poudarita, pa je, da so izdelčne blagovne znamke prvenstveno namenjene porabnikom, medtem ko je korporativna blagovna znamka namenjena vsem skupinam deležnikov, in tako pripomore k oblikovanju različnih korporativnih podob s stališča različnih deležnikov. Ni pa to edina razlika, ki jo opazimo med izdelčno in korporativno blagovno znamko. Že iz imena je razvidno, da se izdelčna blagovna znamka osredotoča na izdelek, korporativna pa na podjetje (Hatch & Shultz, 2003, str. 1044). Ta in ostale razlike med omenjenima blagovnima znamkama so opisane v Tabeli 1. Kadar govorimo o korporativni blagovni znamki, je treba poudariti, da se zaradi osredotočanja na podjetje pod drobnogled postavi celotno podjetje. Vidni postanejo tudi vsakodnevni odnosi znotraj podjetja in na ta način je izpostavljena tudi organizacijska kultura.

*Tabela 1: Razlike med izdelčno in korporativno blagovno znamko*

	<b>Izdelčna blagovna znamka</b>	<b>Korporativna blagovna znamka</b>
Na kaj usmerja pozornost	izdelek	podjetje
Kdo zanjo skrbi	srednji menedžment (angl. <i>middle manager</i> )	generalni direktor
Komu je namenjena	Porabnikom	vsem deležnikom
V čigavi v domeni je	oddelka trženja	celotnega podjetja
Komunikacijski splet?	tržno komuniciranje	korporativno komuniciranje
Časovni okvir	kratkoročno (življenjska doba izdelka)	dolgoročno (življenjska doba podjetja)
Pomen za podjetje	Funkcionalni	strateški

*Vir: M. J. Hatch & M. Shultz, Bringing the corporation into corporate branding, 2003, str. 1044.*

Z izdelčno blagovno znamko se navadno ukvarjajo v oddelku trženja in zanjo skrbi eden od menedžerjev iz omenjenega oddelka. Korporativna blagovna znamka pa je vtkana v strategijo podjetja, in zato zanjo skrbi generalni direktor. Pomembna razlika med omenjenima blagovnimama znamkama pa je, da se izdelčna blagovna znamka osredotoča na porabnika, torej samo na eno skupino deležnikov, medtem ko korporativna blagovna znamka zajema vse skupine deležnikov podjetja. Korporativna blagovna znamka za razliko od izdelčne povezuje vse skupine deležnikov z izdelki in storitvami podjetja, zato je pomembno, da se komunikacija okoli korporativne blagovne znamke ne dogaja samo izven, temveč tudi znotraj podjetja, kljub temu pa ostaja enotna in koherentna skozi vse komunikacijske kanale. Uspešna korporativna blagovna znamka nastane z interakcijami med strateško vizijo, organizacijsko kulturo in podobo podjetja (Hatch & Shultz, 2003, str. 1045).

Kam pa bi lahko umestili storitveno blagovno znamko? Balmer in Gray (2003, str. 979) pravita, da storitvena blagovna znamka predstavlja pomembno vmesno točko med izdelčno in korporativno. V literaturi opazimo, da ima storitvena blagovna znamka več stičnih točk s korporativno kot izdelčno blagovno znamko. Storitvena znamka se razlikuje od izdelčne v enakih točkah, kot se razlikujeta korporativna in izdelčna blagovna znamka, in velik pomen pri njenem razvoju in obstoju imajo zaposleni. Kljub temu pa Balmer in Gray (2003) poudarjata, da ima storitvena blagovna znamka ožji pomen kot korporativna, saj ne zajema korporativnih blagovnih znamk podjetij, ki na trgu ponujajo izdelke in ne storitev.

## **1.2 Korporativno znamčenje**

Korporativno znamčenje je skupaj s korporativnim trženjem pomembno orodje za izgradnjo ugleda podjetja (van den Bosch, de Jong & Elving, 2005, str. 109). Tako kot najdemo povezave med izdelčno in korporativno blagovno znamko, jih najdemo tudi med izdelčnim in korporativnim znamčenjem. Seveda pa so med njima tudi razlike. Zdi se, da jih najboljše opišeta Hatch in Schultz (2003, str. 1046), ko pravita, da bistvo korporativnega

znamčenja ni samo diferenciacija, ampak tudi občutek pripadnosti. Tudi iz tega stavka je razvidno, da se bistvo in namen korporativnega znamčenja za razliko od izdelčnega premakne s porabnikov na vse deležnike podjetja. Močna korporativna blagovna znamka privlači tako porabnike kot tudi zaposlene, delničarje, dobavitelje in ostale skupine deležnikov, da dobijo občutek, da podjetju pripadajo in da se skupaj borijo za njihove interese. Korporativne blagovne znamke so občudovane, zelo spoštovane in po njih enako hrepenijo porabniki in podjetja (Balmer & Gray, 2003, str. 972).

V korporativnem znamčenju postajajo vse bolj pomembni zaposleni v podjetju, saj postajajo ambasadorji korporativne blagovne znamke. Zaposleni s svojim vedenjem lahko dajo vetra v jadra oglaševanim vrednotam korporativne blagovne znamke in poudarijo njene značilnosti, vendar samo v primeru, kadar velja, da so vrednote in vedenje zaposlenih v harmoniji z vrednotami blagovne znamke (Harris & de Chernatony, 2001, str. 441–442).

Hatch in Schultz (2003, str. 1047) sta opisala, da je korporativno znamčenje proces, ki povezuje strateško vizijo, organizacijsko kulturo in korporativno podobo. Odnose med njimi ponazarja Slika 1. Strateška vizija, organizacijska struktura in korporativna podoba so najpomembnejši deli korporativnega znamčenja. Mnogi vodilni možje podjetij naredijo veliko napako, če ne razlikujejo natančno med omenjenimi pojmi. Kljub temu da so vizija, kultura in podoba močno povezane med sabo in se včasih tudi prepletajo, je poznavanje osnovnih definicij nujno, da bi ubežali neučinkovitemu korporativnemu znamčenju.

*Slika 1: Proces korporativnega znamčenja*



*Vir: M. J. Hatch & M. Shultz, Bringing the corporation into corporate branding, 2003, str. 1047.*

Strateška vizija opisuje želje in cilje vodstva podjetja, kakšno podjetje v prihodnosti želi biti. Kljub temu da vizija lahko stimulatивно vpliva na zaposlene, moramo biti previdni, da

je v skladu s tradicijo podjetja in poudarja njegovo edinstvenost. Organizacijska kultura so notranje vrednote, prepričanja in predpostavke o podjetju, ki so tesno povezane s tradicijo podjetja in jih v praksi vidimo, kot kaj si zaposleni mislijo o podjetju (Hatch & Shultz, 2003, str. 1047). Ind (1997, str. 37) celo pravi, da imajo podjetja mnogo globlje korenine in da na tem mestu lahko celo govorimo o korporativni genetiki. Podoba podjetja pa Hatch in Schultz (2003, str. 1048) opišeta kot vtis, ki ga o podjetju dobijo vsi deležniki, ne samo porabniki. Uspešno korporativno blagovno znamko lahko zgradimo samo na osnovi dobre povezave med vsemi tremi omenjenimi elementi. Vrednote in prepričanja, ki jih posreduje uspešna korporativna blagovna znamka, morajo biti v sozvočju s pogledom, ki ga imajo zaposleni na podjetje in morajo težiti k cilju, ki si ga v obliki vizije zadajo vodilni. Avtorja poudarjata tudi, da mora biti korporativna podoba, torej kako podjetje vidi ljudi »od zunaj«, v skladu z organizacijsko kulturo, saj le tako lahko dosežemo, da se vsi deležniki zavedajo, kaj je bistvo podjetja in za kaj se zavzema. Večji, kot je prepad med organizacijsko kulturo in korporativno podobo, slabši bo tudi ugled podjetja. Korporativna blagovna znamka je lahko uspešno orodje v konkurenčnem boju, vendar samo v primeru, ko dosežemo ravnovesje med strateško vizijo, organizacijsko kulturo in korporativno podobo (Hatch & Shultz, 2003, str. 1047–1052).

### **1.3 Korporativno trženje**

Korporativno trženje je namenjeno vsem skupinam deležnikov znotraj in zunaj podjetja. Da do korporativnega trženja lahko sploh pride, je treba najprej določiti korporativno vizualno identiteto, za kar podjetja pogosto najamejo trženjske agencije. Ta je sestavljena iz imena, simbola ali logotipa in pogosto tudi iz dodatnih grafičnih elementov, ki predstavljajo lastnosti podjetja. Elementi korporativne vizualne identitete izhajajo iz korporativne kulture, zgodovine podjetja, njegove strukture in strategije ter so vidni v komunikaciji podjetja z vsemi skupinami deležnikov. Korporativna vizualna identiteta je otipljivo sredstvo, kaže, kaj si zaposleni v podjetju mislijo o njem, in omogoča prepoznavnost podjetja v javnosti (van den Bosch et al., 2005, str. 108).

Balmer in Greyser (2006) pravita, da je šlo trženje v zgodovini čez več razvojnih faz in da je naslednji korak v trženjski evoluciji prav korporativno trženje. V preteklosti je termin trženje zaznamoval tako delovne procese kot tudi filozofijo in poslovno orientacijo. Pričakujeta, da se bo s korporativnim trženjem dogajalo podobno, čeprav ga onadva obravnavata kot filozofijo in ne kot funkcijo (Balmer & Greyser, 2006, str. 733). V Tabeli 2 lahko opazimo bistvene razlike med korporativnim in klasičnim trženjem.



Tabela 2: Razlike med korporativnim in klasičnim trženjem

	Korporativno trženje	Klasično trženje
Namenjeno	deležniku	porabniku
Aktivnost podjetja	koordinacija aktivnosti, ki podpirajo interese deležnikov	koordinacija aktivnosti, ki podpirajo interese porabnikov
Cilj	ustvarjanje vrednosti	ustvarjanje dobička
Družbena orientacija	današnje in prihodnje potrebe deležnikov in družbe	dobrobit skupnosti

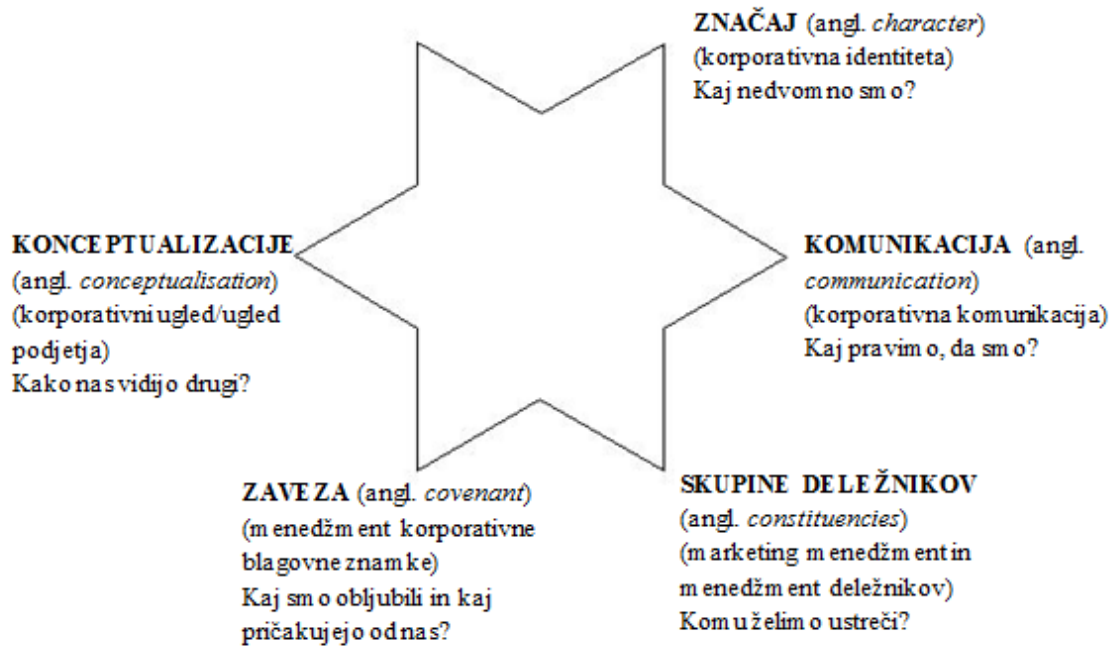
Vir: J. M. Balmer & S. A. Greyser, *Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation*, 2006, str. 733.

Takoj opazimo, da ima koncept korporativnega trženja večjo širino v vseh opisanih točkah. Korporativno trženje je za razliko od klasičnega poleg porabnikom namenjeno tudi ostalim skupinam deležnikov. Širino korporativnega trženja opazimo tudi pri aktivnostih podjetja, saj se pri korporativnem trženju osredotočimo na vse skupine deležnikov, in tako za sabo potegnemo tudi vse zaposlene v podjetju, ne samo tržnike ali prodajalce. Širino čutimo tudi v ciljih posamezne oblike trženja, saj se pri korporativnem trženju seveda primarno posvetimo ustvarjanju dobička, vendar to ni edini cilj te vrste trženja, pomemben je tudi način, kako do njega pridemo. Cilj je seveda tudi dolgoročno uspešno poslovanje podjetja, ki ga dosežemo tudi s pomočjo zadovoljevanja družbenih potreb.

Glede na razlike med klasičnim in korporativnim trženjem sta Balmer in Greyser (2006, str. 734–737) zasnovala tudi novi korporativni trženjski splet. O ideji korporativnega trženjskega spleta sta prek ideje 11P korporativnega trženjskega spleta prišla do končne oblike Balmerjevega 6C korporativnega trženjskega spleta (Slika 2). Za lažje razumevanje sta avtorja vsem šestim elementom dodala vprašanja, s katerimi si lahko pomagamo izpolniti vseh šest krakov zvezde korporativnega komuniciranja:

- **kultura** odraža občutke zaposlenih, kako zaposleni vidijo podjetje,
- **značaj** zajema vse dejavnike, ki so ključni za razlikovanje med dvema podjetjema,
- **komunikacija** opisuje različne komunikacijske kanale, prek katerih podjetje komunicira s porabniki, zajema pa tudi komunikacijo znotraj podjetja, komentarje medijev in konkurentov pa tudi komunikacijo od ust do ust (angl. *word-of-mouth*),
- **skupine deležnikov**, njihova analiza nam nudi natančnejše razumevanje njihovih potreb in želja,
- **zaveza** z vidika korporativne blagovne znamke pokaže pričakovanja deležnikov in obljubo podjetja,
- **konceptualizacije** so zaznave korporativne blagovne znamke s strani deležnikov.

Slika 2: Balmerjev korporativni trženjski splet



Vir: J. M. Balmer & S. A. Greyser, *Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation*, 2006, str. 735.

Balmer in Greyser (2006, str. 731) posebej poudarita, da je pomembno razlikovati med klasičnim 4P trženjskim spletom in korporativnim ali 6C trženjskim spletom. Prva in najpomembnejša razlika je, da 6C trženjskega spleta ne smemo obravnavati kot skupka opravil, ki jih nadzira oddelek za korporativno komuniciranje, temveč je to način razmišljanja, ki zajema celotno podjetje.

Pri ustvarjanju uspešne korporativne blagovne znamke ima komunikacija izjemno pomembno vlogo. Korporativni blagovni znamki dodamo pridih neotipljivosti s pomočjo komuniciranja na dveh ravneh; konsistentno komuniciranje z vsemi skupinami deležnikov in komunikacija na mikro ravni, pri čemer mora podjetje graditi individualne odnose s posameznimi deležniki. V mnogih podjetjih je težava v tem, da komunikacija poteka po v naprej določenih poteh in med v naprej določenimi oddelki. Oddelek za ravnanje s človeškimi viri komunicira z zaposlenimi, oddelek za trženje izključno s kupci, oddelek za nabavo pa z dobavitelji. V podjetjih se pogosto zgodi, da se oddelek trženja umakne daleč stran od proizvodnje, v nekaterih primerih globalnih podjetij celo v drugo državo ali na drugo celino. Ne glede na to morajo biti oddelki med seboj povezani. Če oddelek raziskav in razvoja ne komunicira s proizvodnjo in oddelkom za trženje, potem tudi tržniki ne bodo mogli ustrezno komunicirati s porabniki. Trženjska komunikacija mora biti odsev dejanskega stanja celotnega podjetja. Komunikacija mora v podjetju potekati v vseh

smereh in med vsemi oddelki, naš cilj je, da dosežemo enotnost v nastopu in delovanju. To pa nam lahko uspe samo s pomočjo ustrezne organiziranosti in močne vizije, ki jo delijo vsi zaposleni (Ind, 1997, str. 83–103).

## **1.4 Korporativno komuniciranje**

Žal ni enotnega recepta, po katerem bi vse korporativne blagovne znamke postale uspešne. Zagotovo velja, da je ustrezna komunikacija ključnega pomena, a vendar so korporativne blagovne znamke edinstvene in zahtevajo tudi tak pristop. Korporativna komunikacija je funkcija menedžmenta, ki združuje učinkovito koordinacijo interne in eksterne komunikacije z namenom graditi in obdržati dober ugled podjetja med skupinami deležnikov, ki so ključne za njegovo poslovanje (Cornelissen, 2014, str. 5). Korporativna komunikacija je orodje, s katerim lahko podjetje vzpostavi pozitivne odnose z internimi in eksternimi deležniki (Melewar & Akel, 2005, str. 47). Ključnega pomena pri korporativni komunikaciji je, da je konsistentna in vsem skupinam deležnikov sporoča isto. Ind (1997, str. 157–167) je opisal nekaj lastnosti podjetij, ki so pri korporativni komunikaciji uspešna:

- so dobri poslušalci; poslušajo ne samo porabnike, temveč tudi zaposlene, delničarje in medije,
- se zanesejo na strokovnjake; strokovnjaki za komunikacijo so lahko zaposleni v podjetju ali pa zunanji sodelavci podjetja,
- so strogi pri dajanju napotkov; dobri komunikatorji vedno poskrbijo, da so navodila čim bolj natančna,
- verjamejo v izobraževanje; zaposleni v uspešnih podjetjih se nenehno izobražujejo na področju podajanja navodil, uporabi zunanjih svetovalecev in na kakšen način oceniti opravljeno delo,
- imajo vodstvo, ki se zaveda pomena komunikacije,
- niso nikoli zadovoljna; vedno merijo uspešnost svojega dela in iščejo načine, da bi komunikacijo še izboljšala.

## **2 IDENTITETA, PODOBA IN UGLED PODJETJA**

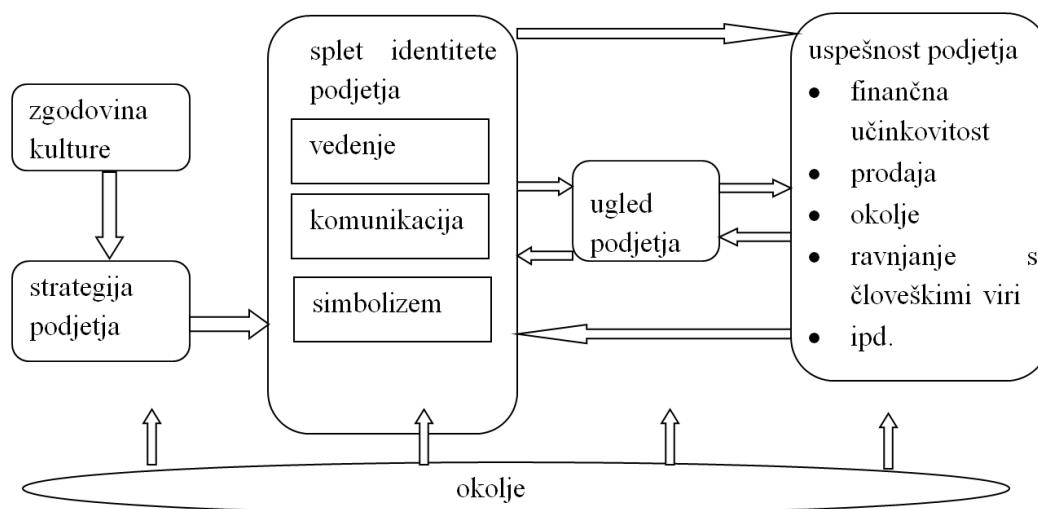
Pri pregledu literature o identiteti, podobi in ugledu podjetja sem naletela na mnogo različnih definicij omenjenih pojmov. Največkrat prihaja do zmede, kaj opredeljuje vsak od teh pojmov, in velikokrat se zgodi, da jih v praksi strokovnjaki med seboj zamenjujejo. V nadaljevanju bom povzela nekaj definicij iz literature in osvetlila razlike ter pokazala povezave med identiteto, podobo in ugledom podjetja.

## 2.1 Identiteta podjetja

V najbolj preprosti razlagi je identiteta podjetja to, kar si zaposleni mislijo o podjetju, vendar pa tudi pri opredelitvi identitete podjetja nimamo enotne definicije, ki bi jo uporabljali strokovnjaki s tega področja (Balmer & Greyser, 2002; Dowling, 2001; Fombrun, 1996; Melewar & Jenkins, 2002; Podnar, 2004). Še več, van Riel in Balmer (1997, str. 342) sta opisala, da se razumevanje identitete podjetja razvija v treh smereh. Prva enači identiteto z vizualno identifikacijo podjetja, druga jo povezuje s korporativno komunikacijo, tretja smer pa zagovarja interdisciplinarni pristop. Z vidika interdisciplinarnega pristopa se identiteta podjetja kaže skozi vedenje, komunikacijo in simbole podjetja tako do notranjih kot tudi zunanjih deležnikov.

Definicija identitete podjetja se je pokazala kot trd oreh, in kljub oblikovanju Corporate Identity Group<sup>1</sup> strokovnjaki niso prišli do enotne definicije, ampak so zapisali izjavo, ki poudarja njeno večdisciplinskost in razlike v odnosu do blagovne znamke (van Riel & Balmer, 1997, str. 342). Zato je tudi menedžment identitete podjetja kompleksen proces. V obzir je treba vzeti zgodovino podjetja, njegovo osebnost, korporativno strategijo in vedenje, komunikacijo in simbolizem kot del spleta identitete podjetja, da bi pozitivno vplivali na ugled podjetja in njegovo poslovanje (Slika 3).

Slika 3: Povezava med organizacijsko kulturo, strategijo, identiteto in uspešnostjo podjetja



Vir: C. B. van Riel & J. M. Balmer, *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, 1997, str. 342.

<sup>1</sup> Corporate Identity Group je skupina strokovnjakov treh univerz in svetovalcev, ki se je odločila, da ne bo iskala skupne definicije korporativne identitete, temveč podala izjavo, ki poudarja večdisciplinskost tega področja («Strathclyde Statement«).

Fombrun (1996, str. 111) opiše identiteto podjetja kot način poslovanja podjetja, na kakšen način se sklepajo odločitve v podjetju, kako ravna z zaposlenimi in kako reagira v kritičnih situacijah. Identiteta podjetja obsega vrednote in principe, ki jih zaposleni povezujejo s podjetjem. Vodilni in ostali zaposleni v podjetju delujejo v skladu z njegovo identiteto, pravi, da je identiteta podjetja hrbtenica njegovega ugleda. V njenem okviru pa Fombrun (1996, str. 109) ne vidi samo odnosa podjetja do zaposlenih, temveč tudi do porabnikov, vlagateljev in lokalnih skupnosti. Identiteta podjetja izhaja iz njegovih izkušenj od ustanovitve in opisuje tiste lastnosti, ki so trajne, medtem ko se v vsakodnevem življenju kaže v načinu delovanja podjetja in njegovih interakcijah z zaposlenimi in zunanjimi deležniki. Samo podjetja z lastnostmi, ki so spoštovane med vsemi skupinami deležnikov, lahko zgradijo trden in vzdržen ugled. Identiteta se razvije znotraj podjetja in za podjetje lahko pomeni tudi veliko konkurenčno prednost. Samo podjetja, ki imajo močno identiteto, lahko zgradijo trden ugled z veliko vrednostjo. Tem podjetjem Fombrun (1996, str. 11–111) pravi podjetja z Midasovim dotikom.<sup>2</sup> Fombrun (1996, str. 111–136) je identificiral štiri ključna področja, na katera se morajo osredotočiti podjetja, ki želijo zgraditi trden ugled:

- vzdrževati dobro delovno okolje,
- imeti dobre finančne rezultate,
- tržiti dobre izdelke/storitve,
- izkazovati družbeno odgovornost.

Tudi Balmer in Greyser (2002, str. 73–75) poudarita, da je na identiteto treba pogledati s strani večdisciplinskega pristopa. Njun pristop pa temelji na identiteti, ki je sestavljena iz petih tipov identitete, in sicer:

- **aktualna identiteta** predstavlja trenutne attribute podjetja in je odvisna od lastništva, sloga upravljanja, organizacijske kulture aktivnosti podjetja in trgov, na katerih deluje,
- **komunicirana identiteta** je razvidna iz korporativnega komuniciranja, ki vključuje oglaševanje, sponzorstva in odnose z javnostmi pa tudi komentarje v medijih in oglaševanja od ust do ust,
- **razumljena identiteta** se nanaša na podobo, ugled podjetja in korporativno znamčenje, gre za dojetje podjetja skozi oči najpomembnejših deležnikov (kateri so najpomembnejši, je odločitev vodstva podjetja),
- **idealna identiteta** opisuje najbolj optimalno umeščanje podjetja na njegovih trgih v določenem času,
- **želena identiteta** je tista vizija podjetja, ki se zdi vodilnim najboljša. Za razliko od idealne je bolj subjektivna in odraz osebnosti vodilnega menedžmenta podjetja.

---

<sup>2</sup> Midasov dotik (angl. *Midas touch*). Kralj Midas, ki izvira iz grške mitologije, je imel sposobnost, da je vse, kar se je dotaknil, spremenil v zlato.

Glavne lastnosti, ki gradijo identiteto podjetja, se dotikajo različnih skupin deležnikov in se pozitivno povezujejo s podobo podjetja, kot je razvidno iz Tabele 3.

*Tabela 3: Povezava med deležniki, lastnostmi in podobo podjetja v menežmentu identitete podjetja*

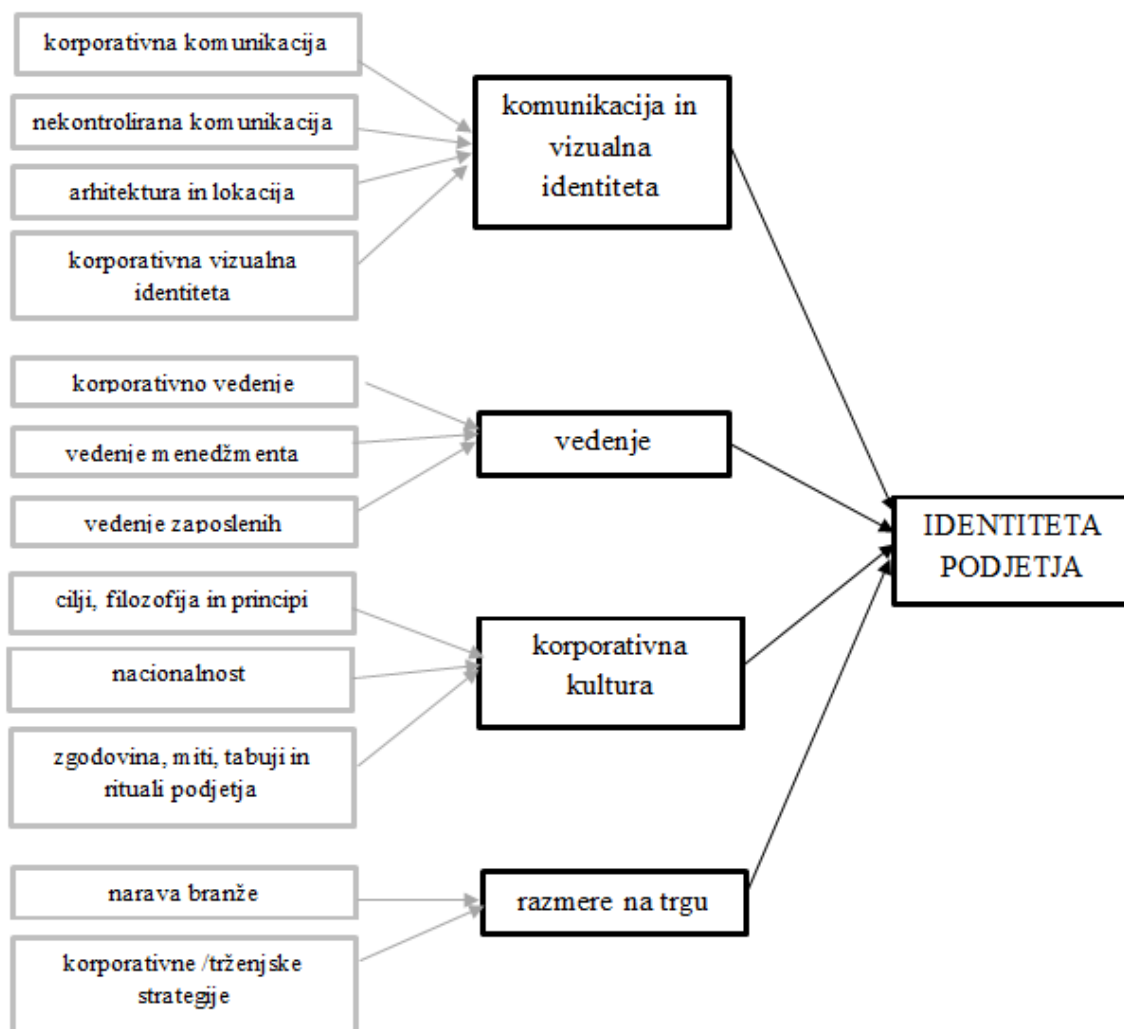
<b>Skupina deležnikov</b>	<b>Značajne lastnosti</b>	<b>Podobe</b>
Zaposleni	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. generira zaupanje</li> <li>2. zaposlene vključuje v sprejemanje odločitev</li> <li>3. zbuja ponos</li> </ol>	zaupanje
Investitorji	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. je dobičkonosno</li> <li>2. vzdržuje stabilnost</li> <li>3. obeta rast</li> </ol>	kredibilnost
Porabniki	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. poudarja kakovost izdelkov/storitev</li> <li>2. zagotavlja storitve za porabnike</li> </ol>	zanesljivost
Lokalne skupnosti	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. služi skupnosti</li> <li>2. skrbi za okolje</li> </ol>	odgovornost

*Vir: C. J. Fombrun, Reputation: realizing value from the corporate image, 1996, str.136.*

Ob ustreznem menežmentu identitete podjetja mora biti vseh pet identitet usklajenih; in samo na tak način nam lahko identiteta prinese tudi konkurenčno prednost (Balmer & Greyser, 2002).

Melewar in Jenkins (2002, str. 77) sta v preglednem članku prav tako ugotovila, da obstaja veliko definicij korporativne identitete in da ni enotnega pogleda na to, kateri elementi pomembno vplivajo na identiteto. Glede na pomen elementov sta definicije identitete podjetja razdelila na akademske, ki se bolj osredotočajo na strukturo, in praktične, ki se osredotočajo na procese. Kljub temu tudi Melewar in Jenkins (2002, str. 77–81) zagovarjata večdisciplinski pristop pri izbiri elementov, ki sestavljajo splet identitete podjetja. Ob pregledu literature sta opredelila 4 glavne dimenzije identitete, v katere sta umestila posamezne elemente (Slika 4). Organizacijska kultura je ena od glavnih 4 dimenzij identitete podjetja in ima nanjo pomemben vpliv, identiteta pa je hrbtenica ugleda podjetja (Fombrun, 1996; Hatch & Shultz, 2003, str. 1047; Melewar & Jenkins, 2002; van Riel & Balmer, 1997).

Slika 4: Element identitete podjetja



Vir: T. C. Melewar & E. Jenkins, *Defining the corporate identity construct*, 2002, str. 81.

Pogled na identiteto podjetja v slovenskem prostoru nam ponudi Podnar (2005, str. 79), ki je ob raziskovanju pomena identitete podjetja v Sloveniji prav tako ugotovil, da ni konsenza pri definiciji identitete podjetja, obstaja pa razumevanje tega pojma, ki je precej poenoteno med vodilnimi v slovenskih podjetjih. Identiteta podjetja je mešanica lastnosti, ki jih ima podjetje kot subjekt. Podjetja, ki so uspešna pri menedžmentu identitete, so v očeh družbe tudi bolj sprejeta. Iskanje definicije identitete podjetja pa ni samemu sebi namen. Menedžment identitete podjetja je mogoč le, če ne vemo natančno, o čem govorimo. Identiteta podjetja je strateški vir in vir kompetitivne prednosti za podjetja (Melewar & Jenkins, 2002, str. 76). Močna identiteta podjetjem pomaga motivirati zaposlene, privlači investitorje ter olajša diferenciacijo njihovih izdelkov in storitev na trgu (Melewar & Karaosmanoglu, 2006, str. 846). Ko sta Melewar in Karaosmanoglu (2006, str. 863) raziskovala dimenzije identitete podjetja, sta ugotovila, da se je poleg prej opisanih dimenzij kot izjemno pomembna pokazala tudi identiteta dejavnosti, v kateri

deluje podjetje. Podjetja znotraj dejavnosti, ki ima močno in jasno identiteto, uporabljajo enake strategije, in zato pogosto razvijejo podobne identitete. Ugotovila sta, da je vpliv identitete panoge oz. dejavnosti večji pri podjetjih, ki prodajajo svoje izdelke ali storitve neposredno porabniku. V to skupino sodita tudi bančna in naftna industrija.

Fombrun (1996, str. 286–291) pa je na identiteto pogledal tudi z druge strani. Analiziral je več podjetij in ugotovil, da obstaja več tipov identitete, ki se razprostirajo med monolitno in razdrobljeno identiteto. Ugotovil je, da na to, kje natančno je identiteta posameznega podjetja, najbolj vplivajo značilnosti izdelkov, strategija in struktura podjetja. Podjetja, ki tržijo kratkotrajne izdelke (npr. hrano), največ pridobijo z oglaševanjem na ravni izdelčne blagovne znamke in imajo bolj razdrobljeno identiteto. Podjetja, ki tržijo izdelke, ki jih uporabljamo daljši čas (npr. hladilnik), pa največ pridobijo s korporativnim oglaševanjem, saj z imenom podjetja ustvarijo zaupanje pri porabniku. Taka identiteta je bolj monolitna. Če se osredotočimo na strategijo podjetja, lahko prav tako prepoznamo lastnosti podjetij z razdrobljenimi identitetami. Ta se ukvarjajo z različnimi, med seboj nepovezanimi področji, medtem ko se tista, ki imajo monolitne identitete, strateško usmerijo v diverzifikacijo, povezano z osnovnim področjem delovanja. Taka podjetja največ pridobijo, če vsak nov izdelek ali posel prepletejo s svojo identiteto. Na identiteto takih podjetij pa pomembno vpliva tudi struktura podjetja. Podjetja z monolitnimi identitetami razvijejo bolj centralizirano strukturo. Decentralizirana podjetja težko zagotavljajo, da bodo vse podružnice sledile korporativni identiteti. Fombrun (1996, str. 286) je povzel, da so podjetja z monolitnimi identitetami tista, ki tržijo dolgoročne izdelke, imajo osredotočeno strategijo in centralizirano strukturo. Podjetja z razdrobljenimi identitetami pa tržijo kratkotrajne izdelke, sledijo strategiji diverzifikacije in imajo decentralizirano strukturo.

#### – Povezava med korporativno blagovno znamko in identiteto podjetja

Pomembno je, da znamo ločiti med korporativno blagovno znamko in identiteto podjetja, ki se pogosto uporabljata kot sinonima (Balmer & Gray, 2003, str. 979). Balmer in Gray (2003, str. 979–981) identiteto podjetja opišeta kot posebne lastnosti podjetja, s katerimi lahko odgovorimo na vprašanja, kdo in kaj smo. Bistvena razlika med njima je, da je identiteta podjetju nujna, korporativna blagovna znamka pa mogoča, nikoli pa ne nujna. Identiteta podjetja je skupek vrednot, ki nastanejo znotraj in izven podjetja in se nenehno razvijajo, rastejo in spreminjajo. Posebnosti in značilnosti podjetja so rezultat teh razvijajočih se vrednot. Predpogoj za razvoj uspešne blagovne znamke je zagotovo identiteta podjetja, kljub temu pa po ustanovitvi korporativna blagovna znamka lahko zaživi popolnoma po svoje. Lahko jo prodamo, posodimo ali delimo med več podjetji. V slogu omenjenega Balmer (2012, str. 1071) trdi, da poleg identitete podjetja obstaja tudi identiteta korporativne blagovne znamke. Tako ne vpliva samo identiteta podjetja na razvoj identitete korporativne blagovne znamke, ampak velja tudi obratno, saj podjetja, ki si, na primer, sposodijo ali kupijo korporativno blagovno znamko, s tem prevzamejo tudi zavezo,



da bodo porabniku ponudile vse, kar omenjena znamka predstavlja (na ta način oblikujejo tudi identiteto tega podjetja).

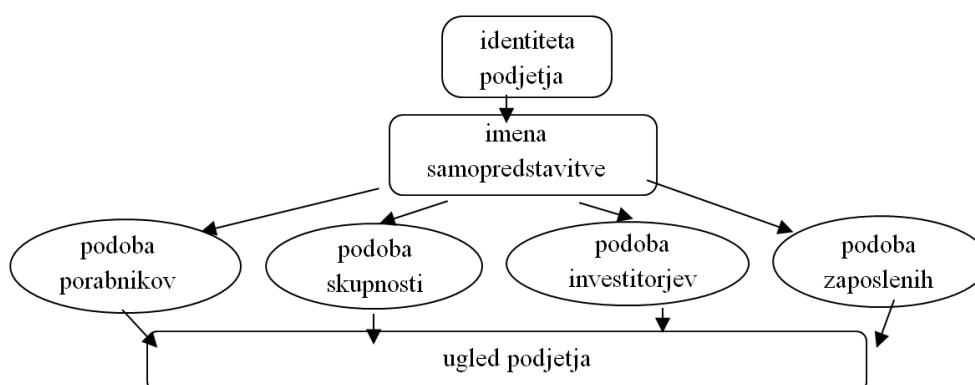
Podnar (2004, str. 904–905) na podlagi pregleda literature in s psihološkega vidika opisuje dve razumevanji identitete podjetja, in sicer esencialistično in konstruktivistično. Esencialistično razumevanje išče analogijo med identiteto človeka in podjetja ter vidi podjetje kot živ, delujoč organizem. Podjetja morajo komunicirati le njihove resnične lastnosti, korporativna komunikacija je tako samo orodje za prenašanje informacij o lastnostih podjetja. Konstruktivistično razumevanje, ki je novejše, pa postavi korporativno komuniciranje v vlogo oblikovanja identitete podjetja. Identiteta podjetja ni nekaj danega, ampak se oblikuje skozi socialne interakcije.

## 2.2 Podoba podjetja

Najbolj osnovna definicija pravi, da je podoba niz prepričanj idej in vtisov, ki jih imamo o nekem predmetu (Kotler, 1996, str. 599). Pa vendar, kadar govorimo o podobi podjetja, se za tem skriva veliko več. Veliko znanstvenikov se je ukvarjalo s podobo podjetja in za razlago tega pojma so ponudili več odgovorov.

Fombrun (1996, str. 138) ter van Riel in Balmer (1997, str. 348) pravijo, da sta tako identiteta podjetja kot tudi njegova podoba ključna elementa ugleda podjetja. Če identiteta podjetja opiše, kako podjetje vidijo zaposleni, podoba opisuje, kako podjetje vidijo zunanji opazovalci. Podoba podjetja bi se lahko izenačila z njegovo identiteto, vendar pa danes podjetja do zunanjih deležnikov z uporabo različnih komunikacijskih orodij poskušajo manipulirati s podobo, ki jo kažejo navzven (Fombrun, 1996, str. 37). Povezavo med podobo podjetja in njegovo identiteto ter ugledom vidimo na Sliki 5, na kateri je razvidno, da ima pomembno vlogo tudi ime. Po mnenju Fombruna (1996, str. 32–35) so imena zelo pomembna, saj prenašajo tihe informacije in so odgovorna za prvi vtis.

Slika 5: Povezava med identiteto podjetja, podobami in njegovim ugledom



Vir: C. J. Fombrun, *Reputation: realizing value from the corporate image*, 1996, str. 37.

Whetten in Mackey (2002, str. 401) sta podobo podjetja označila kot lastnosti, ki bi si jih želeli zaposleni v podjetju, da jih razumejo tisti izven podjetja kot podjetju najpomembnejše, dolgotrajne in posebne. Pojem podobe pa Brown, Dacin, Pratt, & Whetten (2006, str. 103–105) razdelajo bolj podrobno. Obstaja namreč zelena podoba podjetja, ki jo oblikujejo vodilni v podjetju, tako da ciljni skupini deležnikov sporočajo zelene asociacije, medtem ko te asociacije skrivajo pred drugimi skupinami deležnikov. Obstaja tudi obstoječa podoba podjetja, to so asociacije o podjetju, ki jih imajo, po mnenju zaposlenih, zunanji deležniki.

Dowling (2001, str. 19) opredeli podobo podjetja kot skupek prepričanj in občutkov, ki jih ima oseba o podjetju. Hkrati se Dowling zaveda, da obstaja veliko definicij podobe, in pravi, da imajo menedžerji dober občutek o tem, kakšen je pomen podobe v resničnem svetu. Največja napaka, ki jo menedžerji lahko naredijo, je, da ne ločijo med identiteto in podobo podjetja, kar ima lahko za posledico velike finančne izgube.

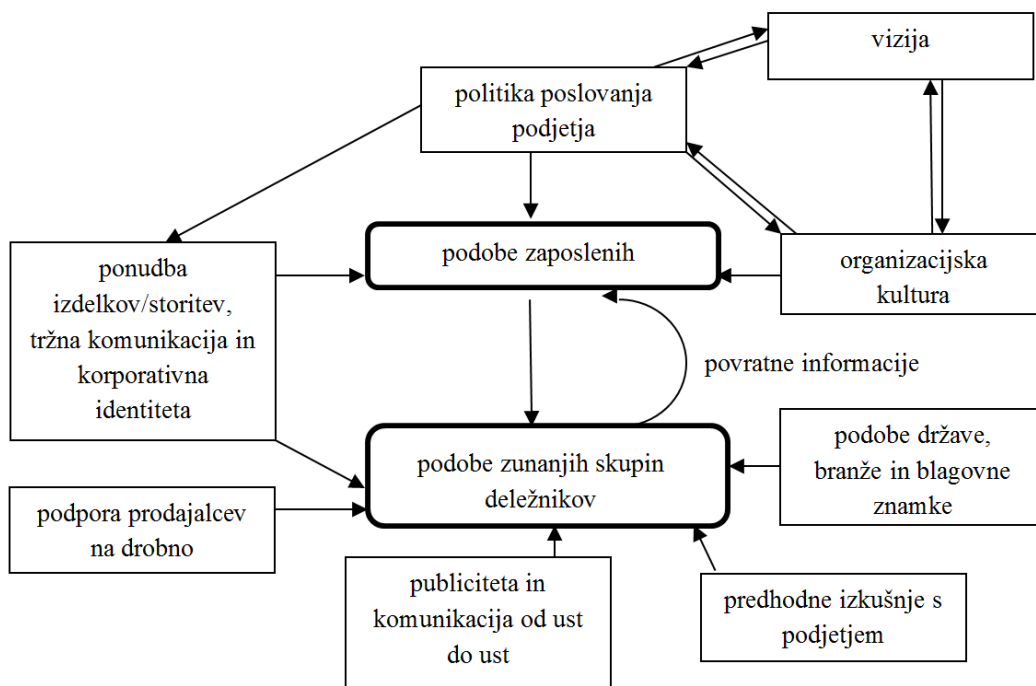
Ne glede na to, da obstaja veliko razlag, kaj podoba podjetja zares pomeni, se moramo zavedati, da je podoba podjetja živ in stalno spreminjajoči se element. Podoba podjetja ni enaka njenemu ugledu, in vendar sta podoba in ugled obojestransko povezana, kar pomeni, da podoba vpliva na ugled in ugled vpliva na podobo podjetja (Gotsi & Wilson, 2001, str. 26–29). Na podobo podjetja lahko do neke mere vplivamo s pomočjo informacij o podjetju, ki jih posredujemo deležnikom, vendar pa je podoba podjetja občutljiva tudi na zunanje dejavnike. Podoba podjetja obstaja ne glede na to, ali podjetje komunicira s svojimi deležniki ali ne, in obstaja ne glede na to, ali si podjetje to želi ali ne. V danem trenutku obstaja neskončno podob o določenem podjetju, saj ima vsak posameznik svojo. Vodilni v podjetju seveda ne zmorejo pozitivno vplivati na vsako od teh podob. Izbrati si morajo, katera skupina ali skupine deležnikov so za njih najpomembnejše in se njej prikazati s podobo, ki jim bo kar najbolj pisana na kožo. Ob tem ne smejo zanemariti ostalih skupin deležnikov (Dowling, 2001, str. 29–42). Podoba podjetja se spreminja tudi neodvisno od volje vodilnih v podjetju, saj so deležniki izpostavljeni tudi dražljajem, ki prihajajo izven podjetja. Chun (2005, str. 95–96) pravi, da si podobo podjetja lahko oblikujemo tudi takrat, ko s podjetjem nimamo nobenih izkušenj, medtem ko je ugled podjetja zasidran v izkušnjah, ki jih imamo z njim. Podoba podjetja se hitreje spreminja in je bolj podvržena oglaševanju, ugled pa se razvija skozi daljše časovno obdobje dobrega poslovanja in učinkovite komunikacije znotraj in izven podjetja. Podoba je v danem trenutku lahko za eno skupino deležnikov fantastična, za drugo pa porazna. Pomembno je, da se zavedamo, da ima vsak trenutek vsak deležnik svojo podobo o podjetju in da na vse ne bomo mogli vplivati, saj bi to pomenilo, da bi se morali spustiti na individualno raven, ki pa je ne samo finančno zahteven proces, ampak največkrat tudi tehnično neizvedljiv. Če upoštevamo našete lastnosti, je lahko podoba podjetja učinkovit način primerjave s konkurenco v času in prostoru (Štorgelj, 2008, str. 38).

## 2.2.1 Menedžment podobe podjetja

Kot smo že ugotovili, podobe podjetja nastajajo in se spreminjajo neodvisno od tega, ali ima podjetje pri tem dejavno vlogo ali ne. Zelo smiselno je pretehtati, kdaj in ali se nam splača dejavno ukvarjati s podobo podjetja. Fombrun (1996, str. 142) pravi, da podjetja vlagajo veliko energije in virov v to, kakšno podobo bodo ustvarila pri ključnih skupinah deležnikov. Opredelil je tri najpomembnejše dejavnike, s katerimi si podjetje lahko pomaga ustvariti zeleno podobo. Pravi, da imajo največji vpliv na to mediji, investicijski analitiki in neformalni osebni stiki, prek katerih potujejo govorice in namigovanja o podjetju in deležnikih. Podjetja poskušajo prek vseh treh kanalov ustvariti zeleno podobo med ključnimi skupinami deležnikov. Fombrun (1996, str. 158–165) pravi, da podjetja, ki se lotijo menedžmenta podobe, uberejo eno od dveh strategij, in sicer introvertirano in ekstrovertirano. Podjetja, pri katerih je prepoznavanje blagovnih znamk ključnega pomena za uspeh, ravnajo v skladu z ekstrovertirano strategijo in oglašujejo svoje izdelke v množičnih medijih, javno sodelujejo z dobredelnimi organizacijami in kažejo skrb za okolje. Podjetja, ki sledijo introvertirani strategiji, pa se v velikem krogu izogibajo vse vrste publiciteti, ker se bojijo, da bo slabo vplivala na njihovo podobo. Med taka podjetja sodijo banke, računovodska in svetovalna podjetja.

Dowling (2001, str. 50–53) je poleg publicitete in komunikacije od ust do ust identificiral še nekatere dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje podobe podjetja (Slika 6).

Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na nastanek podob podjetja



Vir: G. R. Dowling, *Creating corporate reputations identity, image and performance*, 2001, str. 52.

Takoj lahko opazimo, da je precej dejavnikov takih, na katere kot podjetje lahko vplivamo, in kadar se odločimo za menedžment podobe podjetja, je treba upoštevati vsakega od njih. Ker pa je navadno težko začeti z aktivnostmi menedžmenta podobe podjetja, si lahko delo olajšamo s postavitvijo dveh ključnih vprašanj:

- S katerimi vrednotami in občutki nas opisujejo različne skupine deležnikov?
- Kako v očeh vsake od skupin deležnikov zgleda idealno podjetje v naši branži?

Že na tej točki pogosto naletimo na težave, saj so odgovori na omenjena vprašanja lahko zelo različni, če vprašate zaposlene ali pa vodilne v podjetju. Ko si realno odgovorimo na ti dve vprašanji, lahko vidimo, kakšna je razlika med dejansko in želeno podobo podjetja. Zdaj lahko začnemo z aktivnostmi, ki nas bodo čim bolj približale želeni podobi. A to še zdaleč ni enostavna naloga. Če pogledamo dejavnike, ki vplivajo na podobo, opazimo, da jih je precej in se med seboj prepletajo, kar pomeni, da če spremenimo samo enega od njih, verjetno ne bomo dosegli prav veliko.

## **2.2.2 Vpliv vizije, politike poslovanja in organizacijske kulture**

Temelji dobre podobe, ki ležijo znotraj podjetja in na katere lahko vplivamo, so zagotovo vizija, politika poslovanja in organizacijska kultura podjetja. Še pred desetletjem je veljajo, da marsikatero podjetje sploh ni oblikovalo svoje vizije. Če danes pogledamo velika podjetja v Sloveniji in po svetu, bomo opazili, da ima praktično vsako zapisano vizijo. Vizijo pogosto zapišemo le v enem ali dveh stavkih in morda na prvi pogled daje vtis nepomembnosti. Bistvo vizije je, da nakazuje stil vodenja podjetja in je ključna pri komunikaciji z deležniki znotraj in zunaj podjetja, saj posreduje vrednote in filozofijo poslovanja podjetja (Dowling, 2001, str. 83). Poleg vizije na oblikovanje podobe in ugleda podjetja vplivajo tudi njegova strategija, struktura in poslovni sistemi. Izjemno pomembno je, da se strategija, struktura in poslovni sistemi med seboj dopolnjujejo. Podjetja se morajo s svojo strategijo, ki jo podpirajo z organizacijsko kulturo in poslovnimi sistemi, uspešno vključiti v tržno okolje ter s tem zagotoviti dodano vrednost zaposlenim in porabnikom. Velik vpliv na oblikovanje podobe podjetja imajo tudi informacije o tem, na katerih trgih podjetje deluje ali bo delovalo in na kakšen način si poskuša zagotoviti konkurenčno prednost (Dowling, 2001, str. 86–102).

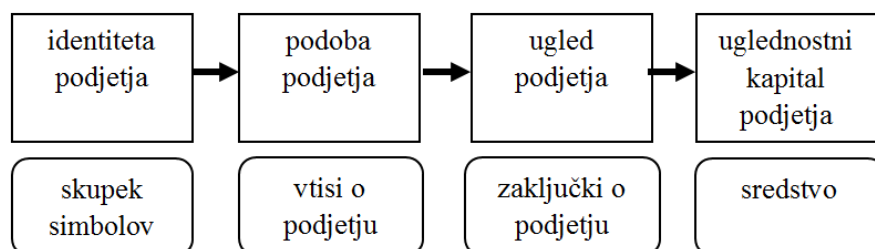
Tudi organizacijska kultura ima pomembno vlogo pri oblikovanju podobe podjetja. Razvija in krepi se skozi čas in je zakoreninjena v najmanjših aktivnostih podjetja. Organizacijska kultura omogoča preoblikovanje vrednot, zapisanih v viziji, v delovanje zaposlenih in je hkrati sila, ki posreduje signale zunanjim deležnikom, in tako pomaga izoblikovati želeno podobo podjetja (Dowling, 2001, str. 104–121).

## 2.3 Ugled podjetja

Fombrun (1996, str. 37) pravi, da ugled predstavljajo čustvene reakcije deležnikov na ime podjetja. Te čustvene reakcije so lahko trdne ali šibke, dobre ali slabe. Tukaj opazimo bistveno razliko glede definicije iz SSKJ, saj ta govori o ugledu (Ugled, b. l.) samo kot o dobrem mnenju, nikakor pa ga ne povezuje z negativnimi občutki. Kadar govorimo o ugledu podjetja, bomo tako uporabljali obe povezavi; dober in slab ugled.

Pri pregledu literature sem našla več objav, ki povzemajo različne definicije ugleda podjetja. Definicije se med seboj razlikujejo glede na področje, iz katerega izhajajo avtorji, kot na primer: trženje, ekonomija, sociologija, računovodstvo ipd. (Fombrun & van Riel, 1997; Mahon, 2002; Rindova, Williamson, Petkova, & Sever, 2005). Dowling (2001, str. 19) je opisal ugled kot lastnosti in vrednote podjetja, kot so pristnost, poštenost, odgovornost in popolnost, ki se prebudijo iz podobe podjetja. Za razliko od Fombruna, ki opredeli ugled kot skupek čustvenih reakcij, Dowlingova opredelitev vsebuje tako čustvene kot kognitivne elemente. Barnett, Jermier in Lafferty (2006) so v preglednem članku ugotovili, da je definicija ugleda, ki jo zagovarjata Fombrun in van Riel (1997), ki pod ugled podjetja tesno veže identiteto in podobo, dobro poznana in privzeta med strokovnjaki. Še zdaleč pa to ni edina definicija, nekateri avtorji zagovarjajo celo, da podoba ni del ugleda, temveč je ugled ena izmed spremenljivk podobe (Barnett et al., 2006, str. 29). Pri pregledu definicij iz strokovne literature so Barnett et al. (2006, str. 32–33) ugotovili, da kljub temu, da jih je veliko, imajo nekatere skupne točke, in jih razdelili v tri različne skupine, odvisno od tega, kakšen pomen ima ugled za podjetje; sredstvo, ocena ali zavedanje. V skupini zavedanje je ugled podjetja opredeljen kot percepcija podjetja z vidika deležnikov, vendar brez njihovega presojanja o tem. V skupini ocena je v definicijah prisotno tudi presojanje, v skupini sredstvo pa je ugled definiran kot nekaj vrednega in pomembnega podjetju. Iz Slike 7 je razvidno, da so ugled opredelili kot skupek zaključkov o podjetju, ki so rezultat presojanja opazovalcev, in ga povezali z njegovo identiteto, podobo in uglednostnim kapitalom.

Slika 7: Povezava med identiteto, podobo in ugledom podjetja



Vir: M. L. Barnett et al., *Corporate reputation: the definitional landscape*, 2006, str. 33.

Novejša literatura ponuja že bolj abstraktno razdelitev definicij (Lange, Lee & Dai, 2011), vendar bi na tak način zagotovo našli več kot petdeset definicij ugleda podjetja. Ker pa primerjava definicij ni cilj tega raziskovalnega dela, vseh tukaj ne bom navajala, njegov pomen bom razjasnila s predstavitvijo njegovih dimenzij in učinkov.

### **2.3.1 Dimenzije ugleda podjetja**

Podjetja se vse bolj zavedajo pomena ugleda, in zato neustavljivo iščejo načine, na katere bi lahko vplivala nanj. Pri iskanju možnosti se lahko opremo tudi na dimenzije ugleda podjetja in skozi to perspektivo poskušamo razumeti golobji pomen ugleda. Z vidika porabnika je ugled sestavljen iz petih dimenzij (Walsh & Beatty, 2007; Walsh, Mitchell, Jackson & Beatty, 2009):

- porabniška naravnost: opredeljuje, kako porabnik zaznava željo zaposlenih, da zadovoljijo porabnikove potrebe,
- dimenzija dobrega delodajalca: opredeljuje porabnikovo zaznavanje, na kakšen način podjetje in njegovo vodstvo ravna s svojimi zaposlenimi in ali podjetje zaposluje kompetentne posameznike,
- dimenzija zanesljivega in finančno močnega podjetja: opredeljuje zaznavo porabnika, kako stabilno in finančno uspešno je podjetje in da investicija vanj ne bi pomenila znatnega tveganja,
- dimenzija kakovosti izdelkov in storitev: zaznava kakovosti, vrednosti in zanesljivosti izdelkov ali storitev podjetja,
- dimenzija družbene in okoljske odgovornosti: zaznava porabnikov, kako se podjetje vede do družbe in okolja.

Walsh in Beatty (2007) pravita, da so porabniki najpomembnejša skupina deležnikov in da se jim je treba posebej posvetiti. Vseh pet dimenzij sta pozitivno povezala z zadovoljstvom, pripadnostjo, zaupanjem in komunikacijo od ust do ust, ter zato zagovarjata, da je teh pet dimenzij najbolj primernih za merjenje celotnega ugleda podjetja, de Castro, Navas Lopez in Lopez Saez (2006, str. 362) pa so ugotovili, da ima ugled dve ključni dimenziji, in sicer poslovni ugled in družbeni ugled. Poslovni ugled opredeljuje ugled podjetja v povezavi s tistimi skupinami deležnikov, ki so tesno povezani s poslovanjem podjetja (porabniki, vodstvo, zaposleni in dobavitelji). Družbeni ugled pa so opredelili kot zaznave ostalih skupin deležnikov, denimo investitorjev in širše javnosti.

### **2.3.2 Ugled kot neotipljivo sredstvo**

Vrednost podjetja ustvarjajo tako otipljiva kot neotipljiva sredstva. Med otipljiva sredstva sodijo surovine, oprema ipd., med neotipljiva pa organizacijska kultura, znanje, komunikacija, blagovne znamke, ugled ipd. Neotipljiva sredstva postajajo vse bolj ključna za zagotavljanje poslovne rasti. Neotipljiva sredstva so za razliko od otipljivih manj

fleksibilna, niso prenosna in se razvijajo skozi daljše časovno obdobje (Carmeli & Tishler, 2004, str. 1259). To pa je tudi razlog, da jih je veliko težje posnemati kot otipljiva sredstva, če ne celo nemogoče. Mahon (2002, str. 422) pravi, da je ugled težko posnemati, in to ne le zaradi tega, ker nastaja skozi daljše časovno obdobje, temveč tudi zato, ker ugled nastaja s pomočjo zapletenih aktivnosti in odnosov med deležniki in podjetjem. Neotipljiva sredstva niso samo sredstva, ampak so tudi rezultati poslovanja. Ni težko razumeti, zakaj postajajo neotipljiva sredstva najpomembnejši strateški viri podjetja. Neotipljiva sredstva imajo sinergistični učinek, kar pomeni, da so več vredna in bolj vplivna, če so del skupine. Menedžment neotipljivih sredstev bi zato moral zajemati vsa neotipljiva sredstva in ne sme potekati na individualni ravni, saj je malo verjetno, da bo podjetje bolje poslovalo od drugih samo na podlagi enega strateškega vira. Kljub vsemu pa sta se za doseganje ciljev in nadpovprečno uspešnost podjetja med neotipljivimi sredstvi kot najpomembnejša pokazala prav organizacijska kultura in ugled podjetja (Carmeli & Tishler, 2004, str. 1258). Računovodsko neotipljiva sredstva (angl. *goodwill*) pomenijo razliko med tržno vrednostjo in knjigovodsko vrednostjo podjetja. Fombrun (1996, str. 92) temu pravi uglednostni kapital (angl. *reputational capital*). Ugled ima izjemen pomen pri uspešnosti predvsem storitvenih podjetij, ki se ukvarjajo s svetovanjem, pravom, investicijami ali programsko opremo. Te vrste podjetij so močno odvisna od svojega ugleda, da bi postala privlačna za porabnike, investitorje in dobavitelje (Fombrun, 1996, str. 238).

### **2.3.3 Neotipljiva sredstva in družbena odgovornost**

Družbena odgovornost pomeni, da si podjetja pri svojem vsakodnevnem poslovanju prostovoljno prizadevajo upoštevati družbene potrebe in potrebe okolja, kljub temu da to ni v njihovem poslovnem interesu in ni zakonsko predpisano (Janney & Steve, 2011, str. 1564). Družbena odgovornost in finančna uspešnost podjetja med seboj nista neposredno povezani, temveč njuno stičišče predstavljajo neotipljiva sredstva (Surroca, Tribo & Waddock, 2010, str. 464). Družbena odgovornost je zadnja leta dobila veliko na veljavi tudi v Sloveniji in postala del strategije tudi v Zavarovalnici Triglav, ki jo je zapisala celo kot eno od vrednot in osnov za trajnostni razvoj. Tudi Fombrun (1996, str. 339) pravi, da se ugledna podjetja neprekinjeno posvečajo družbeni odgovornosti. Zaposleni v takih podjetjih so ponosni, družba pa iskreno hvaležna zaradi njihovega prispevka. Ne glede na to pa velja, da se vpliv projektov družbene odgovornosti na ugled podjetja spreminja med in znotraj področji poslovanja in med različnimi dimenzijami družbene odgovornosti (Brammer & Pavelin, 2006, str. 426). Pomembno je, da se podjetje ukvarja s takimi projekti družbene odgovornosti, ki ustrezajo njegovemu področju poslovanja, v nasprotnem primeru lahko ti projekti celo škodujejo ugledu podjetja. Ugledu podjetja lahko škodujejo tudi napačni pristopi v komuniciranju projektov družbene odgovornosti. Če dobijo deležniki občutek, da se podjetje ukvarja z družbeno odgovornimi projekti samo zato, da bi si pridobilo kakšno dodatno točko v javnosti, to podjetju ne koristi, saj je videti kot neiskreno in zavajajoče. Podjetja morajo najti način, da so njihovi projekti družbene

odgovornosti vidni, vendar da ob tem ne dajejo vtisa, da si želijo samo slave (Alsop, 2004, str. 24).

#### **2.3.4 Deležniki**

Deležniki so posamezniki, ki vplivajo na poslovanje podjetja in/ali poslovanje podjetje vpliva nanje. Podjetje ob svojem poslovanju splete odnose z različnimi skupinami deležnikov (Dowling, 2001, str. 29–44). Tako kot obstaja neskončno število podob podjetja, tako obstaja tudi neskončno število ugledov podjetja. Vsak posameznik ima malce drugačen pogled na podjetje in ga v skladu z njim tudi oceni. Kljub temu da se v podjetju ukvarjajo z menedžmentom ugleda, je nemogoče pričakovati, da se bo podjetje vsakemu posamezniku posvetilo individualno. Posameznike lahko razporedimo v skupine, ki imajo podobne interese in poglede na podjetje. Tako bomo lažje upravljali ugled podjetja v vsaki od teh skupin. Dowling (2001, str. 33) je razdelil deležnike v štiri krovne skupine:

- usmerjevalne skupine (uprava, delničarji, vlada, regulatorne ustanove, združenja znotraj branže, strokovna združenja),
- funkcionalne skupine (zaposleni, sindikalna združenja, dobavitelji, podporne službe),
- skupina porabnikov (segmenti, osnovani na osnovi različnih potreb),
- mešana skupina (novinarji, člani skupnosti, posebne interesne skupine).

Že ime pove, da so usmerjevalne skupine tiste, ki postavljajo pravila, zakone in smernice, v okviru katerih mora podjetje poslovati. V to skupino sodijo tudi različne organizacije, ki ocenjujejo podjetja, in že zgolj njihova ocena lahko podjetje omeji pri načinu ali obsegu poslovanja. Usmerjevalne skupine najdemo tako izven kot znotraj podjetja. Med funkcionalne skupine štejemo vse tiste skupine deležnikov, ki so pomembne za poslovanje podjetja. Najpomembnejši med funkcionalnimi skupinami so zaposleni, saj so poleg tega, da so odgovorni za vsakodnevno delovanje podjetja, tudi njegovi promotorji. Kot pravi Alsop (2004, str. 22), lahko dober ugled uničimo v trenutku s pomočjo ljudi na najvišjih ali najnižjih položajih v podjetju.

V skupino porabnikov sodijo posamezniki, ki so kupci naših izdelkov ali storitev in so v posamezne segmente razdeljeni na osnovi njihovih potreb (Dowling, 2001, str. 35). V preteklosti so bili tržni oddelki podjetij primarno osredotočeni na to skupino deležnikov, danes pa bi se v vsakem podjetju morali z enako vnemo ukvarjati tudi z ostalimi skupinami. V mešani skupini so za podjetje daleč najpomembnejši novinarji, saj lahko hitro in zelo učinkovito vplivajo na oblikovanje javnega mnenja (Dowling, 2001, str. 35). Tudi različne interesne skupine imajo to moč, vendar je njihov doseg pogosto mnogo manjši.

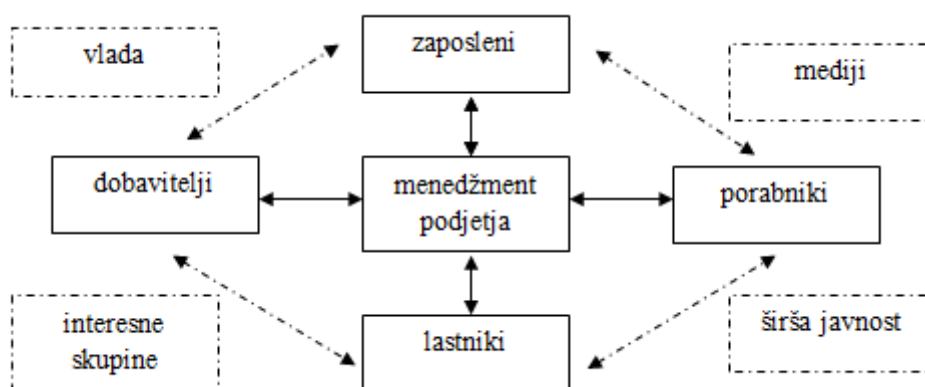
Med vsemi skupinami deležnikov pa se pojavijo tisti, ki imajo med ostalimi pomembnejšo vlogo, in zato vplivajo tudi na oblikovanje mnenja ostalih v skupini. Takim posameznikom



pravimo mnenjski vodje (angl. *opinion leaders*). Dowling (2001, str. 36–39) pravi, da je mnenjske vodje treba identificirati in spremljati njihovo vedenje, saj lahko veliko pripomorejo pri oblikovanju podobe in ugleda podjetja.

Ob svojem poslovanju se podjetja srečujejo z več skupinami deležnikov in pomembno je identificirati tiste skupine, ki so podjetju najpomembnejše. Mahon (2002, str. 429) je opredelil pomembne skupine deležnikov, kot kaže Slika 8.

*Slika 8: Ključne skupine deležnikov*



*Vir: J. F. Mahon, Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature, 2002, str. 429.*

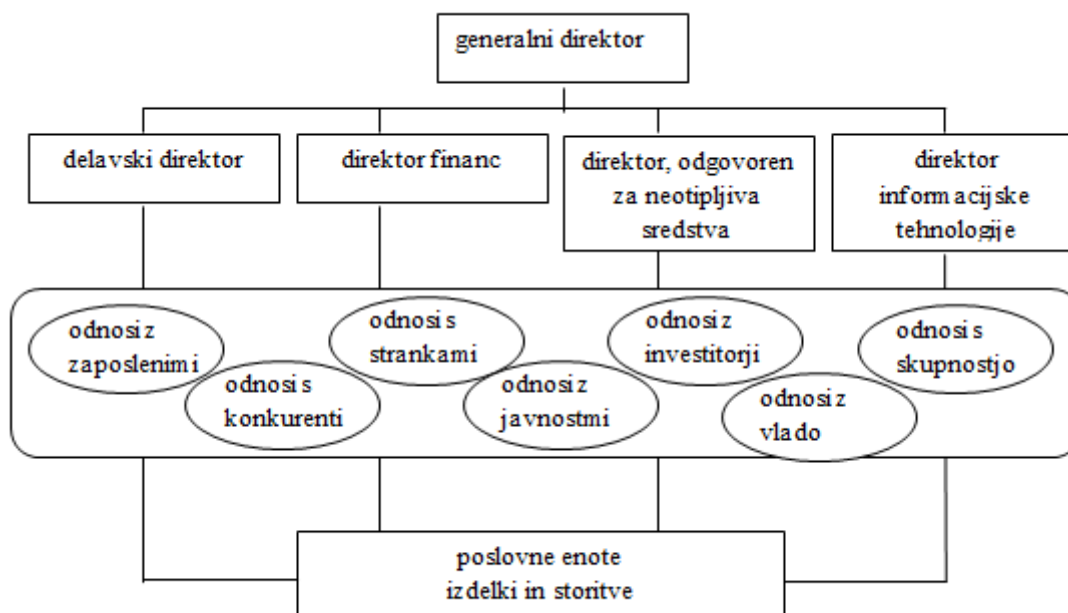
Ključne skupine deležnikov so tiste, ki so potrebne za preživetje podjetja. Kot ključne Mahon (2002) opredeli dobavitelje, zaposlene, porabnike in lastnike podjetja, saj brez njihove podpore skozi daljši čas podjetje ne bi moglo več delovati. Ostale skupine, kot so vlada, mediji, interesne skupine in širša javnost, pa so na Sliki 8 v črtastih okvirjih zato, ker pomembno vplivajo na odnose med podjetjem in ključnimi skupinami deležnikov.

Dejstvo, da je menedžment podobe in ugleda podjetja zelo pomemben, je botrovalo tudi k temu, da se je pozornost podjetja premaknila s porabnikov na vse skupine deležnikov, še vedno pa velja, da so med vsemi skupinami deležnikov najpomembnejši porabniki (Walsh et al., 2009, str. 189). Razlog za to je v tem, da so porabniki tisti, ki podjetju ustvarjajo dohodek in s tem finančno uspešnost, ki pa je tesno povezana z ugledom podjetja. Walsh et al. (2009) pravijo celo, da je glavno izhodišče za ustvarjanje podobe in ugleda podjetja ostalih skupin deležnikov v tem, kaj si o podjetju mislijo porabniki. Tako je prav, da se v podjetju posvetimo porabnikom, vendar nikakor ne smemo zanemariti ostalih skupin deležnikov.

### 2.3.5 Menedžment ugleda podjetja

Menedžment ugleda podjetja zahteva celosten pristop. Že večkrat smo omenili, da je ugled podjetja nekaj, kar nastaja daljše časovno obdobje in zahteva sodelovanje vseh zaposlenih v podjetju pod vodstvom menedžerja, ki je odgovoren za ugled (Slika 9). Fombrun (1996, str. 197) pravi celo, da bi podjetje moralo zaposliti direktorja, ki bi bil odgovoren za ugled in bi skrbel za vsa neotipljiva sredstva (angl. *Chief Reputation Officer*) in odgovarjal generalnemu direktorju, kot je razvidno iz Slike 9. Njegova naloga v podjetju je svetovalne narave. Sodeloval bi s specialisti z različnih področij in skupaj bi ugotavljali, kakšne posledice na ugled imajo njihova dejanja. Direktor, odgovoren za neotipljiva sredstva, naj predlaga in skrbi tudi za aktivnosti, ki pripomorejo k izgradnji, vzdrževanju in branjenju ugleda podjetja.

Slika 9: Vloga direktorja, ki je odgovoren za ugled in ostala neotipljiva sredstva podjetja



Vir: C. J. Fombrun, *Reputation: realizing value from the corporate image*, 1996, str: 197.

S Fombrunom (1996) se strinja tudi Ind (1997, str. 156–157), ki pravi, da generalni direktorji v podjetjih prepogosto pozabijo na uravnoteženost med komunikacijo in delovanjem ter dajejo prednost zadnjemu. Vendar pa je skeptičen pri ustvarjanju nove funkcije v podjetju – direktor odgovoren za neotipljiva sredstva, saj bi po njegovem nastala trenja med njim in ostalimi oddelki, ki so odgovorni za komunikacijo z različnimi skupinami deležnikov. Veliko bolj smiselno bi bilo, da v podjetju razširimo delovanje že obstoječih oddelkov, tako da bodo komunicirali z vsemi skupinami deležnikov. Chun (2005, str. 105) pravi, da je ugled tisti, ki združuje identiteto in podobo podjetja, torej

notranji in zunanji pogled na podjetje, in s tega vidika je popolnoma jasno, da mora pri menedžmentu ugleda sodelovati celo podjetje.

V današnjem svetu so ljudje prepričani v to, da jih želi vsak izkoristiti, pa naj bo to sosed, politik, cerkev, še najpogosteje pa kakšno podjetje, s katerim so povezani bodisi kot porabniki, zaposleni, investitorji ipd., zato bi se vsako podjetje v tem času moralo dejavno ukvarjati s svojim ugledom, in to popolnoma vsak dan (Alsop, 2004, str. 23).

Ugled podjetja je večrazsežnostni element. Njegov menedžment pa ni enostaven in zahteva interdisciplinaren pristop. Davno je že preživeto mišljenje, da se bodo z ugledom podjetja ukvarjali samo v oddelku trženja. Za ugled podjetja so odgovorni vsi zaposleni, najpomembnejši pa je generalni direktor. Kot sem omenila že v prejšnjih poglavjih, je ugled podjetja strateški vir in pomembno orodje za doseganje konkurenčnih prednosti, generalni direktor pa je tisti, ki potrdi končno strategijo podjetja. Generalni direktor je z ugledom podjetja povezan tudi prek lastnega ugleda (Alsop, 2004, str. 23). Tudi v Sloveniji velja, da najuglednejša podjetja vodijo najuglednejši menedžerji (Najuglednejša ponovno Krka in Jože Colarič, 2012). Skrb za ugled podjetja pa zahteva celega človeka, včasih celo več njih, in generalni direktor ne more sam skrbeti zanj. Prav bi bilo, da ima podjetje zaposlenega menedžerja, ki se ukvarja z ugledom podjetja. Vse zapisano velja, v praksi pa se pogosto zgodi, da vodilni v podjetju na ugled pozabijo, kadar je poslovanje dobro, in se nanj spomnijo le v časih slabega poslovanja, ko bi naredili vse, da bi ga lahko izboljšali. Ugled ni instanten, gradimo ga dolgo časa in se moramo z njim ukvarjati vsak dan, ker ga lahko izredno hitro izgubimo (Alsop, 2004, str. 22–23).

Menedžment ugleda podjetja je torej nujen, vprašanje pa je, na kakšen način se lotiti te zapletene naloge. V prvi vrsti moramo poskrbeti, da v podjetju uvedemo aktivnosti, ki nas povežejo z deležniki (Fombrun, 1996, str. 206). Walsh et al. (2009, str. 192) so pokazali, da ima zadovoljstvo porabnikov in njihovo zaupanje v podjetje pozitiven vpliv na ugled podjetja in da ima dober ugled podjetja za posledico večjo zvestobo porabnikov in pozitivno vpliva na sporočanje od ust do ust. K menedžmentu ugleda podjetja lahko pristopimo tako, da vplivamo na dogodke znotraj podjetja, in s tem posredno vplivamo tudi na to, kakšna je zunanja podoba podjetja (Alsop, 2004, str. 23). Z menedžmentom prodajnega osebja, sistemov za pomoč in podporo porabnikov lahko tako posredno dosežemo tudi dober ugled. Z ugledom se ukvarjajo tako prodajni menedžerji kot menedžerji človeških virov, kar dodatno poudari njegovo večrazsežnost. Nadalje moramo kot dobri varuhi ugleda podjetja stalno spremljati, kakšen je naš položaj v primerjavi s konkurenti. To lahko naredimo v treh korakih (Fombrun, 1996, str. 206–209):

- analiza trenutne identitete, podobe in ugleda podjetja,
- strateška analiza trendov, načrtov in pozicioniranja med konkurenti, ki pokaže zeleno stanje v prihodnosti,
- pregled načrtov za doseg zelenega stanja.

Posebnost časa, v katerem živimo, je tudi dostopnost vseh vrst informacij ob vsakem času. Deležnikom so informacije o podjetju na voljo vseskozi, eden od virov teh informacij je svetovni splet. Na spletu potekajo različne aktivnosti; klepetalnice, blogi in forumi, v katerih si ljudje izmenjujejo mnenja in sprašujejo za nasvete. Informacija, ki se pojavi na spletu, lahko v trenutku doseže milijone ljudi, na spletu nastane tudi največ govoric. Iz teh razlogov bi ga morali v vsakem uglednem podjetju stalno spremljati, saj le tako lahko zagotovimo ažurno reagiranje na govorice, ki bi lahko zrasle v neobvladljivo uničevanje ugleda podjetja (Walsh et al., 2009, str. 198).

Menedžment ugleda podjetja pa ne obsega samo komunikacije in dejavnega sodelovanja z deležniki, ko poslovanje podjetja poteka po pričakovanjih. Kadar nastopi kritična situacija, se mora podjetje ustrezno odzvati, se spopasti z njo in ustrezno ter ažurno komunicirati z deležniki, sicer je njegov ugled hitro omadeževan. Dober ugled podjetju ne prinese samo lojalnih deležnikov, temveč so ti deležniki tudi zelo zahtevni, in kadar njihova pričakovanja glede podjetja niso izpolnjena, ugled podjetja ubere strmo pot navzdol (Mahon, 2002, str. 429–434).

### **2.3.6 Merjenje ugleda podjetja**

Pogled na ugled podjetja je najpomembnejši z vidika konkurence, je njen glavni in stranski izdelek (Fombrun, 1996, str. 386). Glavni zato, ker podjetja strateško manipulirajo s podobami, s katerimi se predstavijo deležnikom, stranski pa zato, ker nastaja tudi neodvisno od podjetja. Ustvarjajo ga novinarji, analitiki in govorice. Ugled podjetja je torej treba pogledati skozi perspektivo konkurence in ga znati tudi dobro izmeriti.

Prva lestvica 500 najuglednejših podjetij v Združenih državah je nastala leta 1955 (angl. *America's Most Admired Companies*, v nadaljevanju AMAC). Od takrat jo vsako leto objavi Fortune Magazine. Šele leta 1997 je ista revija prvič objavila tudi najbolj ugledna podjetja na globalni ravni (angl. *Global Most Admired Companies*, v nadaljevanju GMAC). Danes poleg omenjenih lestvic obstajajo še mnoge druge, kot so najbolj spoštovana podjetja na svetu (angl. *World's Most Respected Companies*), angleška najbolj občudovana podjetja (angl. *Britain's Most Admired Companies*), azijska najbolj občudovana podjetja (angl. *Asia's Most Admired Companies*) ipd. Tudi v Sloveniji so zadnja leta na voljo lestvice najuglednejših podjetij in najuglednejših menedžerjev, ki nastajajo pod vodstvom dr. Mira Klineta.

Verjetno danes ni več vodilnega menedžmenta v podjetju, ki se ne bi zavedal pomena ugleda podjetja, in kljub temu redko opazimo, da bi se podjetja v rednih časovnih intervalih lotila merjenja ugleda. Periodične analize ugleda podjetja so časovno in finančno zelo potratne. Težavo pa predstavlja tudi dejstvo, da ni enotnega mnenja, na kakšen način bi ga lahko najbolje izmerili (Schweiger, 2004, str. 47). Lestvici AMAC in GMAC sta nastali pretežno na podlagi ocen finančnih kazalnikov, kot sta finančna trdnost (angl.

*financial soundness*) in vrednost dolgoročnih investicij (angl. *long term investment value*), kot ocenjevalci pa nastopajo menedžerji, direktorji in poslovni analitiki (Fombrun, 1996). Že iz omenjenega opazimo dve največji pomanjkljivosti njihovega ocenjevanja. V prvi vrsti so skupine deležnikov med seboj zelo različne in pri gradnji ugleda podjetja vse pomembne, zato je neprimerno, da podjetja ocenjujejo le strokovnjaki. Druga pomanjkljivost pa je, da se ocenjujejo pretežno finančni kazalniki, čeprav dobro vemo, da še zdaleč niso edini, ki vplivajo na ugled podjetja. Res je, da se s pomočjo takih lestvic lahko vsako leto primerjamo s konkurenti znotraj in izven panoge, vendar pa te ocene nimajo posebne uporabne vrednosti za vodilni menedžment (Dowling, 2001, str. 211–212). Dowling (2001) celo pravi, da so lestvice AMAC nekakšna lepotna tekmovanja za podjetja, brez prave vrednosti za prihodnost. Ko imamo na voljo čas in denar za merjenje ugleda podjetja, naj imajo dobljeni rezultati tudi uporabno vrednost. Poskusimo dobiti čim več informacij v naslednjih kategorijah (Dowling, 2001, str. 212):

- natančno izmerjena podoba in ugled za čim več skupin deležnikov,
- podobna, a manj podrobna meritev konkurenčnih podjetij,
- značilnosti idealnega podjetja znotraj panoge.

Informacije, ki jih dobimo ne samo o našem podjetju, temveč tudi o konkurentih, nam pomagajo razumeti spremembe, ki so se dogajale na ravni panoge, tiste, ki so se dogajale na ravni podjetja in njihove vplive na ugled. Merjenje ugleda podjetja je kompleksen in zahteven proces, zato je smiselno, da zanj najamemo strokovnjake, ki se s tem ukvarjajo že dlje časa in imajo ustrezna priporočila, torej podjetje, ki se ukvarja s trženjskimi raziskavami.

Raziskavo ugleda podjetja je najbolj smiselno razdeliti na tri dele, kot kaže Slika 10 (Dowling, 2001, str. 211–222). Prvi del je kvalitativna analiza, ki nam razkrije, katere vrednote in prednosti so pomembne za posamezno skupino deležnikov. Tu se za pomoč obrnemo na intervjuje in/ali fokusne skupine. Že na tej stopnji moramo rezultate predstaviti vodilnim v podjetju, da ugotovimo njihovo uporabnost. Sledi kvantitativna analiza, ki je po navadi v obliki ankete. Pri kvantitativni analizi pogosto naletimo na težave že pri izbiranju reprezentativnega vzorca, ker je težko opredeliti nabor potencialnih deležnikov. Tudi če bomo izbrali zelo velik vzorec, to ne bo odtehtalo napake zaradi slabega nabora anketirancev. Velikost vzorca v resnici determiniramo s tem, kako natančna in zaupanja vredna naj bo analiza. Tretji del raziskave pa obsega statistično obdelavo podatkov. Tem trem glavnim aktivnostim je treba pridružiti še nekatere pred začetkom in tiste po koncu meritve (Slika 10).

Slika 10: Proces merjenja podobe in ugleda podjetja



Vir: G. R. Dowling, *Creating corporate reputations identity, image and performance*, 2001, str. 222.

Dowling (2001) nam je predstavil okvirni proces merjenja ugleda podjetja. Različni znanstveniki s tega področja so se merjenja ugleda lotili bolj podrobno ter skušali najti enoten in uporaben način njegovega merjenja. Razvili so več konceptov merjenja ugleda podjetja, vendar noben izmed njih ni brez šibkih točk, in zato ni enotnega mnenja, po katerem izmed njih naj bi se podjetja primerjala med sabo.

Berens in van Riel (2004) sta ob pregledu literature od leta 1958 v zvezi z merjenjem ugleda podjetja našla več kot 70 objav, merjenja pa so se razlikovala po ocenjevanih lastnostih, panogah in skupinah deležnikov, v katerih so ocenjevanja potekala. Avtorja sta razvila teorijo, da vse metode merjenja na podlagi asociacij lahko razvrstimo v tri prevladujoče struje:

- **koncept družbenih pričakovanj** (pričakovanja posameznikov v zvezi z obnašanjem podjetja),
- **koncept korporativne osebnosti** (osebnostne značilnosti, ki jih posamezniki pripišejo podjetju),
- **koncept zaupanja** (zaznavanje zanesljivosti, poštenosti in radodarnosti podjetja).

– Koncept družbenih pričakovanj

Ta koncept izmed vseh treh znanstveniki najpogosteje uporabljajo za merjenje ugleda podjetja (Berens & van Riel, 2004, str. 162–169). V to skupino sodita tudi vprašalnik AMAC in količnik ugleda (angl. *reputation quotient*), ki so ga v pomanjkanju učinkovitega in enotnega načina za merjenje ugleda podjetja pri vseh skupinah deležnikov razvili Fombrun, Gardberg in Sever (2000, str. 253). Gre za koncept, ki bi merjenju ugleda dal tudi uporabno vrednost. Imenovali so ga količnik ugleda, ki ga izmerimo s pomočjo vprašalnika, razdeljenega na šest enot:

- **čustvena privlačnost:** ocena, v kakšni meri je podjetje spoštovano, zaupanja vredno in občudovano;
- **izdelki in storitve:** ocena, v kakšni meri podjetje razvija nove izdelke in storitve, ali stoji za svojimi izdelki in storitvami, ali je njegova ponudba kakovostna in ali nudi dobro razmerje kakovost/cena;
- **finančna uspešnost:** ocena, ali je podjetje skozi daljši čas dobičkonosno, pomeni nizko tveganje pri investiciji vanj, ima pogoje za rast v prihodnosti in ali prekaša konkurente;
- **vizija in vodstvo:** ocena, ali ima podjetje odlično vodstvo in jasno vizijo in ali zna izkoristiti priložnosti na trgu;
- **delovno okolje:** ocena, ali z delovnim okoljem v podjetju dobro upravljajo, ali si posamezniki želijo biti zaposleni v njem, ali ima dobre in kakovostne zaposlene;
- **družbena odgovornost:** ocena, ali je podjetje okoljsko odgovorno, ali podpira dobra dela in ima visoke standarde pri ravnanju z ljudmi.

Fombrun et al. (2000, str. 243–245) pravijo, da je količnik ugleda bolj primerna metoda za merjenje ugleda podjetij, saj za razliko od AMAC vsebuje poleg racionalnih tudi emocionalne elemente. Poleg tega pa se vprašalnik izvaja med splošno populacijo, ne zgolj med strokovno. Skupno oceno podjetja dobimo, ko izračunamo povprečno oceno vseh omenjenih kategorij. Nato lahko podjetja na podlagi teh ocen razvrstimo od najmanj do najbolj uglednega. Pomanjkljivost te metode pa se skriva prav v tem. Ni prav, da sta skupna ocena in mesto na lestvici rezultata nekega povprečja, saj so te ocene vrstilni števnik in ne gre za intervalne ocene (Bromely, 2002, str. 37).

– Koncept korporativne osebnosti

V SSKJ (Osebnost, b. l.) je osebnost opredeljena kot »vse lastnosti, značilnosti, ki jih ima človek kot posameznik«. Berens in van Riel (2004, str. 169–172) pa pravita, da je osebnost vedenje človeka oziroma podjetja. Ocena o tem, ali je neka osebnost pozitivna ali ne, je odvisna od opazovalca in izpolnitve njegovih pričakovanj. V to skupino sodi tudi lestvica korporativne osebnosti. Po tem principu podjetje ocenjujemo na podlagi sedmih dimenzij in njihovih poddimenzij (Chun, 2005, str. 102–103):

- **strinjanje:** ocenjujemo empatijo, toplino in integriteto,
- **kompetence:** ocenjujemo vest, tehnokracijo in gonilo podjetja,
- **podjetnost:** ocenjujemo modernost, avanturizem in drznost,
- **eleganca:** ocenjujemo snobizem, prestiž in eleganco,
- **neusmiljenost:** ocenjujemo egoizem in dominanco,
- **možatost,**
- **neformalnost.**

Chun (2005) pravi, da je velika prednost te metode v tem, da meri zaznavanje tako podobe kot identitete podjetja, in s tem omogoča identifikacijo morebitnih vrzeli med njima.

– Koncept zaupanja

Zaupanje pomeni, da bodo vodilni podjetje usmerjali tako, kot se od njih pričakuje. Ta koncept največkrat zasledimo v kontekstu odnosov med dvema podjetjema (angl. *business-to-business*) pa tudi med podjetjem in porabniki (angl. *business-to-customer*). Berens in van Reiel (2004, str. 172) pravita, da je koncept zaupanja zelo podoben konceptu korporativne kredibilnosti, ki sta ga razvila Newell in Goldsmith (2001, str. 236) in ocenjuje dve dimenziji podjetja:

- **strokovna znanja:** ocena, ali ima podjetje veliko izkušenj, je izučeno in kolikšna je mera strokovnih znanj,
- **zanesljivost:** ocena, ali vodilnim v podjetju zaupamo, ali dajejo resnične izjave in ali so pošteni.

Znanstveniki iščejo nove metode merjenja ugleda in se poskušajo izogniti pomanjkljivostim, ki so jih zasledili pri dozdajšnjih. Obstaja več vprašalnikov, s katerimi naj bi poenostavili merjenje ugleda podjetja, vendar se moramo zavedati, da žal ni enotnega mnenja stroke, na kakšen način bi se lahko merjenja ugleda lotili. Ko se odločimo meriti ugled podjetja, moramo biti v prvi vrsti pozorni na dve stvari:

- katere informacije želimo dobiti; na tej točki je nujna tudi ustrezna definicija ugleda podjetja (Wartick, 2002, str. 372),
- izbrati način, kako bomo dobili želene informacije; ali bomo uporabili že pripravljene lestvice ugleda, ali bomo uporabili že pripravljene vprašalnike, ali se bomo lotili merjenja povsem od začetka, kot je to opisal Dowling (2001, str. 222).

Žal pa smo pri merjenju ugleda podjetja pogosto tudi finančno omejeni, kar ima pomembno vlogo pri naših odločitvah.



### 2.3.7 Učinki dobrega ugleda podjetja

Ugled sodi med tako imenovana neotipljiva sredstva podjetja, za katera vemo, da zvišujejo vrednost podjetjem na trgu, kar pa ni presenetljivo, če pogledamo, kakšni so učinki dobrega ugleda podjetja. Dober ugled lahko podjetju pomaga, da poveča poslovanje in ga v času krize tudi zaščiti, hkrati pa pomaga porabnikom, da podjetje lažje razlikujejo od konkurentov, in zmanjša njihovo negotovost (Alsop, 2004; Boyd et al., 2010).

Več raziskovalcev se je lotilo povezave ugleda podjetja z njegovo uspešnostjo in dokazali so povezave na več ravneh. Podjetja z dobrim ugledom lažje zadržijo porabnike, privabijo bolj kakovostne zaposlene, lažje ustvarjajo pogoje, ki otežujejo ostalim prihod na trg, se uspešneje spopadajo s krizo in škandali ter si z vsem tem zagotavljajo tudi pridobitev in ohranitev konkurenčnih prednosti (Fombrun, 1996; Schweiger, 2004; Lange et al., 2011). Ne samo da porabniki bolj zaupajo izdelkom in storitvam podjetij, ki imajo dober ugled, bolj zaupajo tudi njihovim oglasom in informacijam in so takim podjetjem tudi bolj zvesti. Podjetja z dobrim ugledom lahko zadržijo porabnike kljub zviševanju cen. Ugledna podjetja imajo tudi boljši dostop do kapitalskih trgov, zato ni presenetljivo, da so bolj dobičkonosna (Dowling, 2001, str. 12–17). Dober ugled podjetij med zaposlenimi vzbuja zaupanje in občutek pripadnosti, povečuje njihovo motivacijo in lojalnost. Povečuje tudi učinkovitost prodajnega osebja, podpira uvedbe novih izdelkov in omogoča boljše strategije ob spopadanju s kritičnimi situacijami. Dober ugled pa pomeni tudi boljše izhodišče podjetij pri pogajanjih z dobavitelji in tako nižje stroške. Ugled ima pomemben vpliv tudi na porabnike. Pomaga jim pri izbiri izdelka ali storitve, jim daje dodatno vrednost, kar je posebej pomembno pri storitvah, pri katerih je kakovost težko določiti (npr. operacija), in na ta način zmanjša tveganje, ki ga porabniki občutijo. Deephouse in Carter (2005, str. 350) sta ob raziskovanju ugleda komercialnih bank dokazala tudi, da dober ugled omogoča boljšo strateško prilagodljivost.

Kljub vsemu naštetemu bi podjetje konkurenti hitro ujeli, če ne bi imel ugled še ene pomembne lastnosti, to je, da ga je izjemno težko oziroma nemogoče posnemati. Prav zato je ugled močno orodje za zagotavljanje strateških konkurenčnih prednosti. Dober ugled je kritičen za doseganje večje vrednosti, njegova neotipljivost pa otežuje posnemanje konkurentov (Roberts & Dowling, 2002). Konkurenca pa je nujna in odgovorna za ohranitev ugleda podjetij (Hörner, 2002). Vsako ugledno in uspešno podjetje bo brez konkurence nekoč popustilo skušnjavi in se začelo izmikati dodatnemu delu, da bi obdržalo porabnika in ohranilo svoj ugled. Ko so konkurenti prisotni in imajo porabniki priložnost zamenjati proizvajalca, se podjetja zelo trudijo za ohranitev ugleda.

Povezava med ugledom podjetja in njegovo finančno uspešnostjo ni vprašljiva, vendar pa je težko imeti samo eno ali drugo. Walsh et al. (2009, str. 192) pravi, da je težko ugotoviti, ali je dober ugled predpogoj za finančno uspešnost ali je njegova posledica. Vsa podjetja, ki so finančno uspešna, pa si želijo to uspešnost obdržati tudi čez daljše časovno obdobje.

Roberts in Dowling (2002) sta ugotovila, da so tista podjetja, ki imajo dober ugled, boljše pri vzdrževanju finančne uspešnosti skozi daljše časovno obdobje. Podjetje svojo finančno uspešnost povečuje tudi s pomočjo različnih aktivnosti, ki pozitivno vplivajo tudi na njegov ugled, pozitiven ugled pa pozitivno vpliva na vzdrževanje finančne uspešnosti. Na finančno uspešnost podjetja vplivajo tudi deležniki. Podjetje se zanaša na zaposlene za optimalen potek delovnega procesa, na porabnike za prihodke, na oblasti za infrastrukturo in na ta način povezuje deležnike z lastno finančno uspešnostjo (Neville, Bell & Mengüç, 2005, str. 1187).

Za podjetje je finančna uspešnost zagotovo pomembna, ni pa to edini način, s katerim se ugled podjetju povečuje. Zadnja leta vse bolj raziskan koncept družbene odgovornosti podjetja vpliva tudi na njegov ugled. Neville et al. (2005, str. 1193) pravijo, da je družbena odgovornost podjetja neposredno in pomembno povezana z njegovim ugledom. Deležniki ocenjujejo podjetje tudi na podlag njegove družbene odgovornosti, in ta ocena predstavlja tudi del ugleda podjetja. Lahko rečemo, da sta finančna uspešnost podjetja in njegova družbena odgovornost povezani prek dobrega ugleda podjetja in njegovih deležnikov.

Ker je ugled podjetja izjemno širok in zapleten pojem, je težko natančno opredeliti, kaj so vzroki in kaj posledice dobrega ugleda. Gre za prepletanje odnosov med deležniki, med deležniki in vodstvom podjetja. Ugled je tesno povezan tudi s podobo, identiteto in uspešnostjo podjetja. Vse posledice dobrega ugleda pa niso vedno pozitivne. Dober ugled podjetja ima za posledico tudi večja pričakovanja deležnikov, in kadar ta pričakovanja niso izpolnjena, se ugled zmanjša. Poleg tega so zelo ugledna podjetja zelo izpostavljena ter podvržena nenehnemu opazovanju in ocenjevanju.

### **3 KORPORATIVNA BLAGOVNA ZNAMKA IN UGLED ZAVAROVALNICE TRIGLAV**

Ker je ugled tudi pomemben strateški vir, je nujno, da si ob pregledu dokumentov Zavarovalnice Triglav pobliže ogledamo tudi njihovo strategijo, vizijo, poslanstvo in vrednote, ki so povzete v Prilogi 1. Pri pregledu strateških usmeritev in ciljev Skupine Triglav je precej očitno, da je velik poudarek na dobičkonosnosti, donosnosti in povečevanju vrednosti. To je močno razvidno tudi iz vizije Skupine Triglav, ki je morda bolj pisana na kožo lastnikom in investitorjem, manj pa zaposlenim. Pomembno je tudi dejstvo, da deležniki, ko ocenjujejo lastnosti podjetja, zaznavajo tudi razliko med dobrim in slabim dobičkom (Dowling, 2008). Slab dobiček je tisti, ki ga podjetja pridobijo z izkoriščanjem zaposlenih ali porabnikov in močno vpliva na ugled podjetja. To pomeni, da dobičkonosnost lahko v očeh investitorja ali lastnika poveča ugled podjetja, v očeh nekaterih drugih skupin deležnikov, vključno z zaposlenimi in porabniki, pa ga zmanjša. Mnogi porabniki, še posebej v teh težkih časih, vidijo banke in zavarovalnice kot podjetja, ki jih želijo izkoristiti in povečati dobiček na njihov račun.

Ugled je strateški vir, ki je lahko ključnega pomena pri ohranjanju konkurenčnih prednosti in ima še posebej pomembno vlogo v storitvenih podjetjih (Boyd et al., 2010). V strateških ciljih Zavarovalnice Triglav ugled sploh ni omenjen, najdemo pa lahko nekaj ključnih elementov, ki so povezani tudi z ugledom podjetja. Govorijo o prenovi organizacijske kulture in o dveh ključnih skupinah deležnikov: o zaposlenih in strankah. Zagotovo je v strateške cilje težko zapisati vse, kar je v povezavi z ugledom podjetja, vendar pa tudi velja, da je ugled strateški vir, in bi zato moralo najti svoje mesto v strategiji Skupine Triglav. Kljub temu je ugled omenjen kot eno izmed sredstev v sklopu obvladovanja tveganja (Zavarovalnica Triglav d.d., 2014, str. 94), kar pomeni, da je zavest o pomenu ugleda vsekakor prisotna v podjetju. Aktivnosti, ki naj bi podpirale obvladovanje tveganja pri izgubi ugleda, pa v nobeni točki ne vključujejo zaposlenih, ki so ena izmed ključnih skupin deležnikov, vpletenih v ugled podjetja (Dowling, 2001, str. 33). V Skupini Triglav dajejo poseben poudarek na enotno, uravnoteženo in neselektivno komunikacijo z vsemi omenjenimi skupinami deležnikov, saj na ta način krepijo prepoznavnost, integriteto, ugled in dobro ime skupine. Korporativno komunikacijo so uporabili med drugim tudi za komuniciranje aktivnosti v zvezi z družbeno odgovornostjo, za krepitev poslovnih odnosov in modernizacijo korporativne blagovne znamke (Zavarovalnica Triglav d.d., 2014, str. 74). Velik pomen dajejo tudi interni komunikaciji z zaposlenimi, pri čemer poudarjajo predvsem dvostransko in konstruktivno komunikacijo, med drugim pa so v središče postavili tudi pravočasno in učinkovito komuniciranje o ciljih, strategiji in viziji družbe (Zavarovalnica Triglav d.d., 2015, str. 25).

V minulih letih je koncept družbene odgovornosti nedvomno postal zelo popularen in je danes prisoten v vsakem podjetju, ki si želi biti v koraku s časom. Podjetja tudi rada komunicirajo o svoji družbeni odgovornosti, saj je tudi ta izjemnega pomena pri povečanju ugleda podjetja. Skupina Triglav je družbeno odgovornost zapisala celo med svoje štiri vrednote in kot osnovo njihovega trajnostnega razvoja (Priloga 1). Kljub pozitivnim učinkom programov družbene odgovornosti pa se je pokazalo, da v primeru, ko deležniki ocenijo, da podjetje generira slabe dobičke, ti programi ne pripomorejo k ohranitvi ugleda (Dowling, 2008, str. 332–333). Družbena odgovornost predstavlja neke vrste varnost, da podjetje ne bo povzročalo škode družbi, vendar pa tudi izpostavlja podjetje bolj natančnemu opazovanju in hujšemu kaznovanju, če se to zgodi (Janney & Steve, 2011, str. 1579–1580).

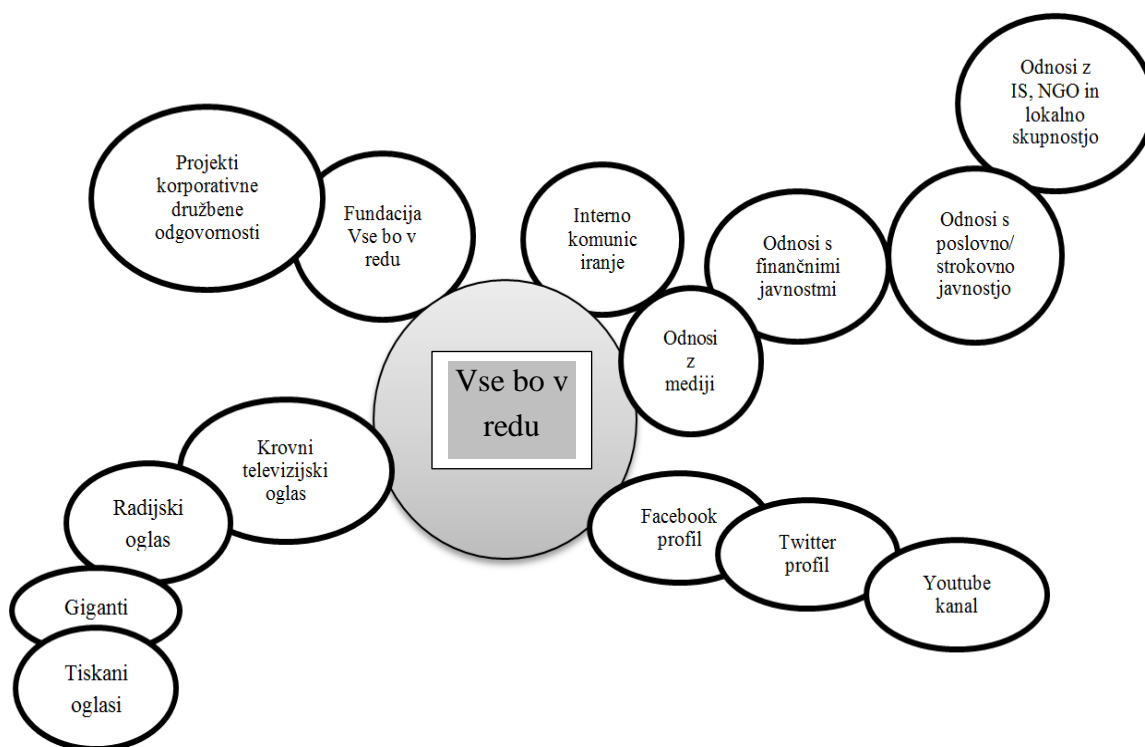
### **3.1 Korporativna blagovna znamka Zavarovalnice Triglav in korporativno komuniciranje**

Za enotna izhodišča in smernice komuniciranja v Zavarovalnici Triglav in ostalih članicah Skupine Triglav skrbi Oddelek za odnose z javnostmi. V oddelku so se odločili, da bodo v letu 2011 s pomočjo marketinške agencije izvedli kampanjo korporativnega komuniciranja. Kampanja, ki so jo poimenovali VSE BO V REDU je bila namenjena vsem ključnim skupinam deležnikov, posebno mesto pri komunikaciji pa so imeli zaposleni. Zaposlene so

na ta način želeli podrobneje seznaniti s strategijo, cilji in vizijo ter želeli doseči večjo motiviranost, sodelovanje, pripadnost in dvosmernost v komunikaciji. Slogan kampanje je bil Vse bo v redu, sporočilo pa, da Zavarovalnica Triglav svojim deležnikom stoji ob strani, ko se zgodi kaj nepredvidljivega.

Pred zasnovno oglaševalske kampanje so si v Zavarovalnici Triglav vnovič bliže ogledali porabnike in ocenili vpliv zunanjih dejavnikov na njihove vrednote (Manček, 2012). Opazili so, da so porabniki zadnji dve leti temeljito spremenili svoje vedenje in navade. To je bil predvsem rezultat krize, ki je zajela Slovenijo. Spremenil se je njihov odnos do denarja, varčevanja ter do izdelkov in storitev. V ospredje so začele prihajati vrednote, kot so trajnost, varnost, premišljenost, solidarnost in sodelovanje. Spremembe niso bile simetrične, nekatere skupine so pokazale večje spremembe v vedenju, nekatere skupine pa posledic recesije niso toliko čutile. Poleg vključitve porabnikov v svojo analizo so v Zavarovalnici Triglav preverili obstoječe stanje tudi v drugih skupinah deležnikov. Pregledali so relevantne strokovne organizacije in interesne skupine, strokovne in poslovne dogodke, analizirali so interne dokumente, obstoječe raziskave in dobre prakse. Na podlagi dobljenih rezultatov in v skladu s svojimi temeljnimi vrednotami, poslanstvom, vizijo in strateškimi usmeritvami so s pomočjo trženjske agencije oblikovali korporativno kampanjo Vse bo v redu. Njen cilj je bil vzpostavitev močne emocionalne povezanosti med blagovno znamko in porabnikom, ki so jo dosegli prek osebne zgodbe deklice z violino. Deklica je predana glasbenica, živi glasbo in v svoji učiteljici violine vidi močno vzornico. Zgodba ponazarja osebno dramo s katarzičnim koncem in razrešitvijo s sloganom: »Vse bo v redu« (Manček, 2012). Komunikacijski splet je viden na Sliki 11. Cilj intenzivne korporativne komunikacije Zavarovalnice Triglav, ki jo predstavljata Tabela 4 in Slika 11, je bil predstavitev njene nove identitete ne le zaposlenim, temveč tudi širši javnosti, doseči krepitev zaupanja vseh deležnikov in povečati korporativni ugled. V Zavarovalnici Triglav so k projektu pristopili resno in odgovorno. Želeli so opredeliti merljive kazalnike, s katerimi bi lahko izmerili uspešnost izvedene korporativne komunikacijske akcije. Kazalnike so opredelili s pomočjo ene od priznanih trženjsko-svetovalnih in raziskovalnih družb v Sloveniji, ciljne vrednosti kazalnikov pa s pomočjo oglaševalske agencije, ki je skrbela za korporativno komuniciranje. Pred izvedbo kampanje so v Službi za marketing Zavarovalnice Triglav z oglaševalsko agencijo določili cilje, ki bi jih po mnenju svetovalcev oglaševalske agencije kampanja morala doseči. Cilje so opredelili v oglaševalski agenciji na podlagi njihovih dolgoletnih izkušenj, Zavarovalnica Triglav pa je plačilo za opravljene storitve agencije vezala na doseg ciljev. Raziskavo ugleda podjetja pred in po izvedbi komunikacijskih aktivnosti je izvedla trženjsko-svetovalna in raziskovalna družba. Opredelili so ciljne skupine, komunikacijske aktivnosti in komunikacijske cilje, ki so jih želeli doseči.

Slika 11: Komunikacijski splet kampanje Vse bo v redu



Vir: U. Manček, Pregled by the book aktivnosti za utrditev korporativne znamke, 2012.

Tabela 4: Komunikacijske aktivnosti kampanje Vse bo v redu

Zaposleni	Strokovna/ poslovna javnost	Mediji	Finančne javnosti	Interesne skupine	Lokalna skupnost	Zavarovanci	Družbena odgovornost (DO)
Korporativno oglaševanje							Trajnostni razvoj
obstoječi projekt internega komuniciranja	nastop na strokovnih dogodkih	novinarske konference	redno obveščanje (notranje in ad hoc inf.)	soznančne dogodka	dogodki	strokovni/izobraževalni projekti	trženjsko pogojene aktivnosti DO
intranet	pasivna udeležba/mreženje na poslovnih dogodkih	vabilo medijev na lastne strokovne dogodke	srečanja z analitiki	projekti soznančenja	sodelovanje z lokalnimi mediji	dnevi odprtih vrat	komunikacijska podpora aktivnostim DO (interno, eksterno)

se nadaljuje

Tabela 4: Komunikacijske aktivnosti kampanje Vse bo v redu (nad.)

Zaposleni	Strokovna / poslovna javnost	Mediji	Finančne javnosti	Interesne skupine	Lokalna skupnost	Zavarovan ci	Družbena odgovornost (DO)
	aktivne funkcije v strokovnih organizacijah	publiciteta (intervjuji, izjave, avtorski članki)	letno poročilo	medijska podpora, soznančenje dogodkov in projektov	sodelovanje z lokalnimi partnerskimi organizacijami	družabni mediji	www.triglav.eu
	strokovni projekti samostojno ali soznančenje	www.triglav.eu www.triglav.si	www strani za vlagatelje	gostovanja nevladnih organizacij v prostorih ZT			vključevanje zaposlenih v aktivnosti DO
	organizacij strokovnih dogodkov						
	avtorstvo strokovnih člankov					pazi nase	

Vir: U. Manček, Pregled by the book aktivnosti za utrditev korporativne znamke, 2012.

### 3.2 Merjenje ugleda Zavarovalnice Triglav

Raziskavi ugleda Zavarovalnice Triglav so opravili z računalniško podprtim telefonskim anketiranjem na 601 osebi v starosti od 15 do 75 let, reprezentativno glede na starost, spol, izobrazbo in regijo. Prvo meritev so izvedli pred oglaševalsko kampanjo (junij 2011), drugo pa po njej (pomlad 2012).

– Kvalitativna raziskava pred izvedbo korporativne kampanje

V prvi raziskavi ugleda, ki so jo izvedli pred lansiranjem korporativne komunikacijske kampanje, so najprej opredelili dimenzije ugleda in njihove elemente. Vse elemente ugleda so razdelili v 7 dimenzij (Tabela 5).

*Tabela 5: Sedem dimenzij ugleda podjetja in njihovi elementi*

	<b>Dimenzije ugleda podjetja</b>	<b>Elementi ugleda podjetja</b>
1	Položaj v Sloveniji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sodi med najboljša podjetja v Sloveniji</li> <li>• je usmerjena na trge JV Evrope</li> <li>• je prepoznavna</li> </ul>
2	Finančna uspešnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naložba v delnice te družbe je varna</li> <li>• je ekonomsko stabilna</li> <li>• je dobičkonosna</li> </ul>
3	Družbena odgovornost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozitivno prispeva k lokalni skupnosti</li> <li>• je dober zaposlovalec</li> <li>• je ekološko ozaveščena</li> <li>• odkrito komunicira s strankami</li> <li>• ne izigrava zakonov</li> </ul>
4	Delovno okolje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ima poštene zavarovalne zastopnike</li> <li>• ima zavzete zaposlene</li> <li>• zaposleni so strokovnjaki</li> </ul>
5	Vizija in vodstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ima sposobno vodstvo</li> <li>• postavlja standarde na področju etike poslovanja</li> <li>• ima jasno vizijo razvoja</li> </ul>
6	Emocionalna bližina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• daje občutek varnosti</li> <li>• je prijateljska/mi je blizu</li> <li>• je za celo družino</li> <li>• je zaupanja vredna</li> <li>• je za mlade</li> </ul>
7	Izdelki in storitve	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hitra izplačila odškodnin</li> <li>• zagotavlja storitve, ki so vredne svojega denarja</li> <li>• ima široko ponudbo zavarovanj</li> <li>• pogoji zavarovanja so jasni</li> <li>• ponuja napredne storitve</li> <li>• ima inovativne pristope k strankam</li> </ul>

*Vir: A. Zorko & A. Pfajfar, Merjenje ugleda Zavarovalnice Triglav (meritve pred komunikacijskimi aktivnostmi), 2011, str. 7.*

Za vsak element so določili, kako pomemben je njegov vpliv na ugled in kako močno je v očeh anketirancev povezan s podjetjem. V anketi so anketiranci za vsak element ugleda povedali, za katero od zavarovalnic najbolj velja in za katere poleg nje tudi velja. Poleg Zavarovalnice Triglav so ocenjevali še naslednje zavarovalnice:

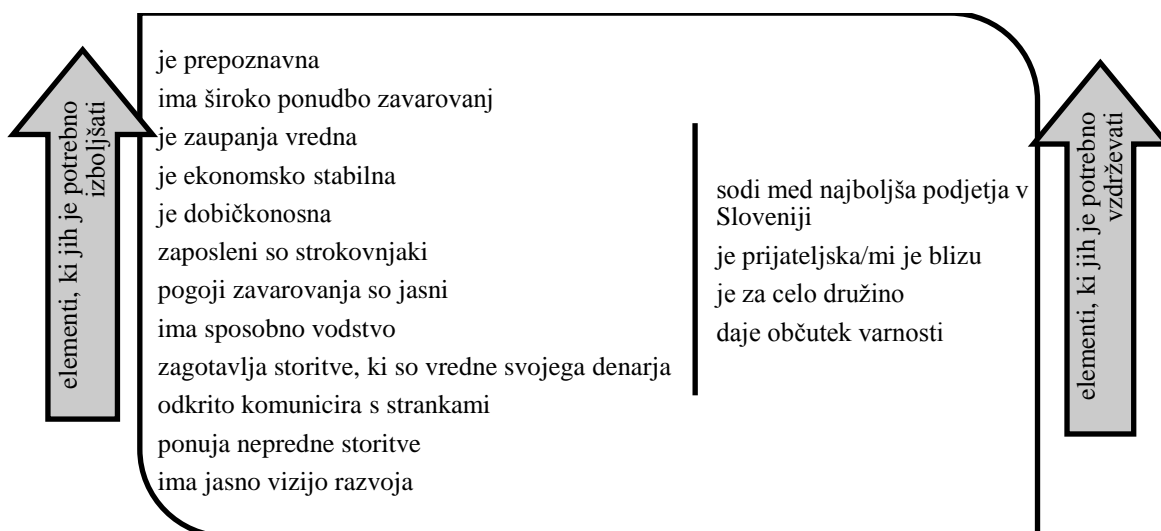
- Adriatic Slovenica
- Zavarovalnica Maribor
- Generali zavarovalnica
- Vzajemna zdravstvena zavarovalnica
- Zavarovalnica Tilia

- KD Življenje

Na podlagi analize rezultatov so ugotovili, kateri elementi ugleda so za Zavarovalnico Triglav bolj in kateri manj značilni. Skupaj s podatki za ostale zavarovalnice so v podjetju za trženjsko svetovanje in raziskave določili, na katerih elementih ugleda je posamezno podjetje močno ali šibko v primerjavi s konkurenti. Poleg tega so pripravili tudi analizo pomembnosti posameznih elementov ugleda za Zavarovalnico Triglav. Na ta način so opredelili tiste elemente, ki jih anketiranci izrazito povezujejo z izbranim podjetjem, hkrati pa so določili tudi tiste, ki pomembno vplivajo na ugled, vendar za Zavarovalnico Triglav niso značilni. S tako analizo so prišli do dveh izjemno pomembnih skupin elementov ugleda podjetja:

1. elemente ugleda, ki jih je treba vzdrževati na obstoječi ravni, to so tisti, ki so v očeh anketirancev pomembni za ugled in jih že zdaj izrazito povezujejo z Zavarovalnico Triglav,
2. elementi ugleda, ki jih je treba izboljšati, to so tisti, ki so ravno tako pomembni za ugled, vendar jih anketiranci ne povezujejo izrazito z Zavarovalnico Triglav (Slika 12).

*Slika 12: Elementi ugleda Zavarovalnice Triglav, ki jih je treba vzdrževati, in tisti, ki jih je treba izboljšati*



*Vir: A. Zorko & A. Pfajfar, Merjenje ugleda Zavarovalnice Triglav (meritve pred komunikacijskimi aktivnostmi), 2011, str. 8.*

Na podlagi dobljenih rezultatov so v Zavarovalnici Triglav skupaj z marketinško agencijo in podjetjem za trženjsko svetovanje in raziskave opredelili tiste elemente ugleda, na katere bi morala imeti korporativna kampanja največji vpliv, hkrati pa so izbrali še ostale kazalnike, s katerimi so ugotovili ali oziroma v kolikšni meri so cilji kampanje korporativnega komuniciranja doseženi. Tabela 6 prikazuje opredeljene kazalnike, njihovo



stanje pred izvedbo kampanje korporativnega komuniciranja in cilje, ki so jih s kampanjo želeli doseči.

*Tabela 6: Opredeljeni kazalniki, stanje prve meritve ugleda in zadani cilji*

<b>Kazalnik</b>	<b>Stanje po prvi meritvi</b>	<b>Cilj</b>
Spontani priklic uglednih podjetij	10. mesto	5. mesto
Dvig prve navedbe kot najbolj ugledne zavarovalnice	55 % anketirancev kot najbolj ugledno prvo navede Zavarovalnico Triglav	60 % anketirancev kot najbolj ugledno prvo navede Zavarovalnico Triglav
Všečnost oglasa	/	ocena všečnosti 4
Prepoznavnost kampanje	/	15 % spontana prepoznavnost
Percepcija zaupanja vredne zavarovalnice	-2 glede na povprečne vrednosti	+3 glede na povprečne vrednosti
Percepcija ekonomsko stabilne zavarovalnice	-1 glede na povprečne vrednosti	+3 glede na povprečne vrednosti
Percepcija, da ima jasno vizijo razvoja	-4 glede na povprečne vrednosti	+1 glede na povprečne vrednosti
Percepcija, da je dobičkonosna	-3 glede na povprečne vrednosti	+1 glede na povprečne vrednosti
Percepcija, da odkrito komunicira s strankami	-2 glede na povprečne vrednosti	+2 glede na povprečne vrednosti

*Vir: U. Manček, Pregled by the book aktivnosti za utrditev korporativne znamke, 2012; A. Zorko & A. Pfaifer, Analiza rezultatov meritve ugleda z ovrednotenjem doseganja zastavljenih ciljev, 2012, str. 12 .*

Drugo meritev ugleda so izvedli po končani korporativni kampanji in primerjali rezultate z zadanimi cilji (Tabela 7).

Rezultati nam pokažejo, da je bila kampanja izredno prepoznavna in všečna, kljub temu pa ni dosegla vseh zastavljenih ciljev, kar se tiče specifičnih elementov ugleda.

*Tabela 7: Kazalniki, cilji in stanje po drugi meritvi ugleda Zavarovalnice Triglav*

<b>Kazalnik</b>	<b>Cilj</b>	<b>Stanje po drugi meritvi</b>
Spontani priklic uglednih podjetij	5. mesto	9. mesto
Dvig prve navedbe kot najbolj ugledne zavarovalnice	60 % anketirancev kot najbolj ugledno prvo navede Zavarovalnico Triglav	58 % anketirancev kot najbolj ugledno prvo navede Zavarovalnico Triglav
Všečnost oglasa	ocena všečnosti 4	ocena všečnosti 4
Prepoznavnost kampanje	15 % spontana prepoznavnost	29 % spontana prepoznavnost
Percepcija zaupanja vredne zavarovalnice	+1 glede na povprečne vrednosti	enako povprečni vrednosti
Percepcija ekonomsko stabilne zavarovalnice	+1 glede na povprečne vrednosti	-1 glede na povprečne vrednosti

se nadaljuje

*Tabela 7: Kazalniki, cilji in stanje po drugi meritvi ugleda Zavarovalnice Triglav (nad.)*

<b>Kazalnik</b>	<b>Cilj</b>	<b>Stanje po drugi meritvi</b>
Percepcija, da ima jasno vizijo razvoja	+1 glede na povprečne vrednosti	-1 glede na povprečne vrednosti
Percepcija, da je dobičkonosna	+1 glede na povprečne vrednosti	+1 glede na povprečne vrednosti
Percepcija, da odkrito komunicira s strankami	+2 glede na povprečne vrednosti	+1 glede na povprečne vrednosti

*Vir: A. Zorko & A. Pfajfar, Analiza rezultatov meritve ugleda z ovrednotenjem doseganja zastavljenih ciljev, 2012, str. 14.*

## **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU KAMPANJE KORPORATIVNEGA KOMUNICIRANJA VSE BO VREDU NA UGLED ZAVAROVALNICE TRIGLAV**

V empiričnem delu magistrske naloge sem se osredotočila na kvalitativno raziskovanje s pomočjo poglobljenih intervjujev. Glede na to, da sem imela že na voljo podatke kvantitativne raziskave, ki jo je Zavarovalnica Triglav izvedla pred in po korporativni kampanji, sem se odločila raziskati vplive te kampanje na ugled podjetja s pomočjo poglobljenih intervjujev. Pri izvedbi intervjujev mi je pomagal opomnik, ki je vseboval vprašanja in teme, ki sem jih pri intervjuju želela pokriti, da bi dobila odgovore na raziskovalna vprašanja (Priloga 3). Poglobljeni intervjuji so bili moje orodje za odkrivanje področij, na katerih bi Zavarovalnica Triglav kaj lahko spremenila, naredila drugače, da bi imela kampanja korporativnega oglaševanja večji vpliv na ugled podjetja. V pomoč pri pripravah na izvedbo empirične raziskave sta mi bili tako literatura o korporativnem oglaševanju in ugledu podjetja kot tudi tista s področja kvalitativnega raziskovanja. Vsi intervjuvanci so se strinjali s snemanjem, zato sem vse intervjuje posnela in jih pozneje prepisala. Posnetki intervjujev so mi bili v veliko pomoč in sem se k njim vedno znova vračala med pisanjem magistrskega dela.

### **4.1 Namen in cilj raziskave**

Namen magistrskega dela je na primeru pokazati, v kolikšni meri lahko korporativne kampanje vplivajo na ugled podjetja. Cilj pa, da s pregledom relevantne literature in kvantitativnih raziskav, ki so jih v Zavarovalnici Triglav, d. d., že opravili ter s pomočjo kvalitativne empirične raziskave ugotovim, zakaj oglaševalska kampanja ni dosegla zastavljenih ciljev in kaj bi lahko v prihodnje Zavarovalnica Triglav storila za ciljno izboljšanje ugleda.

#### 4.1.1 Poglobljeni intervju kot metoda kvalitativnega raziskovanja

Primer Zavarovalnice Triglav, ki ga obravnavam v magistrskem delu, je dejansko sestavljen iz dveh raziskav, kvantitativne in kvalitativne. Kot že omenjeno, je Zavarovalnica Triglav kvantitativno raziskavo ugleda podjetja že izvedla, kvalitativna raziskava, ki jo dopolnjuje, pa je del magistrske naloge. Ena izmed glavnih tehnik kvalitativnega raziskovanja je poleg opazovanja in preučevanja dokumentov tudi poglobljeni intervju (Priloga 2).

Zbiranje podatkov s pomočjo intervjuja je ena izmed najpogosteje uporabljenih tehnik zbiranja podatkov (Vogrinc, 2008, str. 103). Intervju je pogovor med dvema osebama, in sicer spraševalcem, ki sprašuje, in intervjuvancem (vpraševancem), ki odgovarja. Kljub temu pa ne gre le za verbalno komunikacijo. Spraševalec poleg verbalnega odgovora od intervjuvanca dobi več drugih znakov, kot sta ton in govorica telesa, ki dajo odgovoru celotno podobo. Intervju zato najpogosteje izvajamo v neposrednem stiku z intervjuvancem, ne po telefonu. Patton (2002, str. 341) pravi, da je namen intervjuja, da vstopimo in se poglobimo v perspektivo druge osebe. Če ne gre drugače, je telefonski intervju prav tako sprejemljiv, v nekaterih primerih pa celo zaželen. S pomočjo telefonskega intervjuja pridemo hitreje do podatkov, navadno pa je tudi izvedba manj zahtevna in cenejša. Intervjuvanec se počuti manj izpostavljenega, in zato odgovarja bolj odkrito. Prav tako se lahko na ta način izognemo vplivom različnih dejavnikov, kot so spol, rasa, starost in podobno. Kljub prednostim telefonskega intervjuja pa se moramo zavedati tudi njegovih omejitev. Po telefonu težje preverimo identiteto intervjuvanca in težko vzpostavimo medsebojno zaupanje. Telefonski intervjuji so pogosto krajši, vprašanja so konkretnjša, časa za razmislek pred odgovori pa manj. Prednosti in pomanjkljivosti intervjuja so opisane v Tabeli 8.

*Tabela 8: Prednosti in pomanjkljivosti intervjuja kot tehnike zbiranja podatkov v kvalitativnem raziskovanju*

<b>Prednosti</b>	<b>Pomanjkljivosti</b>
možnost večkrat pojasniti izjave in vprašanja	časovno potraten
povratna informacija intervjuvanca na končno poročilo	potreben izurjen spraševalec
primeren tudi za posameznike, ki slabo berejo in pišejo	vpliv raziskovalca na odgovore (osebi, ki ni spraševalec, bi povedale drugače)
možnost prilagajanja položaju	vpliv neverbalne komunikacije spraševalca na odgovore
možnost spremljanja neverbalne komunikacije	

*Vir: J. Vogrinc, Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju, 2008, str. 101.*

Patton (2002, str. 342) loči intervjuje glede na način priprave in formulacije vprašanj: neformalni pogovorni intervju (angl. *informal conversational interview*), intervju s

pomočjo opomnika (angl. *general interview guide approach*) in standardiziran odprt intervju (angl. *standardized open-ended interview*).

Raziskovalne intervjuje izvajamo takrat, ko želimo spoznati značilnosti intervjuvancev. Te lahko dobimo z neposrednim intervjujem ali pa s posrednim intervjujem, pri čemer podatke o preučevani osebi dobimo od ljudi, ki jo poznajo. Kadar intervjuvamo več oseb hkrati, govorimo o skupinskem, v nasprotnem primeru pa o individualnem intervjuju. Najpomembnejše razlikovanje raziskovalnega intervjuja pa je na podlagi njegove strukturiranosti. Strukturiranemu intervjuju rečemo tudi zaprti in je pogosto del kvantitativne raziskave, medtem ko je nestrukturirani, odprti ali globinski intervju uporabljen v kvalitativnih raziskavah. Strukturirani intervju so pripravljene tako, da vnaprej pripravimo standardizirani vprašalnik in na ta način poenotimo proces, ne glede na to, kateri od spraševancev ga izvaja. Pri tej vrsti intervjuja se želimo čim bolj izogniti vplivu spraševanca na intervjuvanca, zato morajo biti ti nevtralni in s svojo neverbalno komunikacijo ne smejo izžarevati osebnega stališča glede preučevane teme. V idealnih pogojih bi morali take intervjuje izvajati tudi ob istem času dneva in v enakem okolju. Na ta način zmanjšamo vplive na intervjuvanca in povečamo objektivnost (Vogrinc, 2008, str. 107).

Nestrukturirani intervju se od strukturiranega precej razlikuje. Že ime pove, da ima tak intervju manj strukture in ni standardiziran, kar mu daje prožnost in možnost prilagajanja intervjuvancu. Te vrste intervjuja uporabljamo pri raziskovanju vsakdanjih problemov ljudi in načina njihovega doživljanja. Pri nestrukturiranem intervjuju ima spraševalec veliko pomembnejšo vlogo kot pri strukturiranem, pri katerem se trudi biti kar najbolj nevtralen in se strogo drži strukture procesa. Spraševalec je tisti, ki vodi tok pogovora in med intervjujem dobiva nove ideje o vprašanih, ki jih postavlja. Vprašanja in njihov vrstni red niso vnaprej določeni. Vprašanja, ki jih postavimo v intervjuju, so odprta in puščajo intervjuvancu veliko prostora za odgovor, kar daje občutek, da gre za vsakdanji pogovor. Temu občutku pripomore tudi odnos, ki ga z intervjuvancem vzpostavi spraševalec, ki je pri tej vrsti intervjuja bolj oseben in intimnejši. Spraševalec pa v takem intervjuju le ni samo spraševalec, ampak z intervjuvancem razpravlja o določenih temah in deli z njim svoja mnenja in občutke. Spraševalec bi sicer moral svoja mnenja zadržati zase in ostati nevtralen, vendar je to praktično nemogoče, zato si mora svoje komentarje in reakcije intervjuvanca na njih zabeležiti. Za tak intervju spraševalca težko pripravimo, ker so pravila zelo ohlapna, rezultati pa močno odvisni od spraševalca. Raziskovalec je tisti, ki najbolj pozna raziskovalna vprašanja in cilje svoje raziskave, zato je najbolje, če intervju izvede kar on. Najpogostejše oblike nestrukturiranega intervjuja, ki se uporabljajo v kvalitativnih raziskavah so, (Vogrinc, 2008, str. 108):

- pripovedni intervju,
- osredotočeni intervju,
- polstrukturirani intervju,

- globinski intervju,
- fokusni intervju.

Globinski intervjuji so nestrukturirani, spraševalec vprašanja oblikuje sproti, med potekom intervjuja (Vogrinc, 2008, str. 111). Ritchie in Lewis (2003, str. 77) pravita, da ima tudi globinski intervju nekakšno strukturo, ker se spraševalec dobro zaveda, kaj so glavne teme intervjuja, je pa ta struktura zelo ohlapna in omogoča prilagajanje intervjuvancu. Kakovost podatkov, ki jih pridobimo s poglobljenim intervjujem, je v največji meri odvisna od spraševalca (Patton, 2002, str. 341). Globinski intervju nam nudi podrobnejše in globlje poglede v preučevano problematiko in doživljanja te problematike z vidika intervjuvanca. Da bi posegli čim bolj v globino intervjuvančevih interpretacij, mora spraševalec z intervjuvancem vzpostaviti odnos, ki temelji na zaupanju in spoštovanju. Glavni vir podatkov je interakcija med spraševalcem in intervjuvancem.

V vlogi spraševalca sem morala intervjuvance spodbujati, da se poglobijo v odgovore, jih raziščejo in ponudijo širšo razlago. Na ta način raziščemo tudi vpliv intervjuvančevih občutkov, mnenj in prepričanj. Pomembna lastnost poglobljenega intervjuja pa je tudi generiranje znanja in zamisli (Ritchie & Lewis, 2003, str. 142). Interakcija med spraševalcem in intervjuvancem usmerja intervjuvanca v novo razmišljanje, ki ima za rezultat lahko nove ideje in predloge reševanja preučevane problematike.

#### **4.1.2 Predpriprava in izpeljava intervjuja**

Glede na to, da je struktura poglobljenega intervjuja precej ohlapna in v veliki meri odvisna od spraševalca, je za učinkovit intervju ključno, da je spraševalec temeljito pripravljen. Prva pomembna stvar, ki mora biti jasna že pred intervjujem, je, kaj natančno želimo raziskati in na katera raziskovalna vprašanja želimo poiskati odgovore. Šele potem se lahko posvetimo izboru oseb, ki jih želimo intervjuvati. Spraševalcu bo intervju najpogosteje vzel manj časa kot pa priprave nanj. Pred intervjujem se mora spraševalec poglobiti v literaturo, ki obravnava raziskovano temo, pa tudi v raziskave, ki so bile morebiti izpeljane že v preteklosti. Tako pripravljen spraševalec bo sposoben postaviti relevantna vprašanja in vzpostaviti kredibilen odnos. Ob vsej literaturi pa so pri izvedbi poglobljenega intervjuja pomembne tudi karakteristike spraševalca. Biti mora sposoben vzpostaviti dober odnos z raznovrstnimi ljudmi. Ena od ključnih karakteristik dobrega spraševalca je, da je tudi dober poslušalec in ima pristno željo razumeti preučevano področje s stališča intervjuvanca (Ritchie & Lewis, 2003, str. 155). Na ta način ustvari tudi prijetnejše ozračje, v katerem intervjuvanec z njim lažje deli razmišljanja.

Tudi jaz sem se pred intervjuji pripravila na podoben način. Prebrala sem relevantno domačo in tujo literaturo o korporativnem trženju, korporativni blagovni znamki in njenem menedžmentu. Posebej sem se posvetila literaturi o identiteti, podobi in ugledu podjetja ter njihovih medsebojnih odnosih. Pregledala sem dokumente Zavarovalnice Triglav in

podrobneje preučila njihovo letno poročilo, internetno stran, predavanja in poročila o kampanji Vse bo v redu ter hkrati že iskala povezave med primerom Zavarovalnice Triglav in teoretično osnovo. Izjemno pomemben vir informacij je bila tudi kvalitativna raziskava, izpeljana v dveh fazah, pred in po koncu kampanje korporativnega oglaševanja, ki mi je dala natančen vpogled v metodologijo raziskovanja in cilje, ki si jih je Zavarovalnica Triglav zadala z izpeljavo kampanje korporativnega oglaševanja. Pred nadaljevanjem k empiričnemu delu naloge pa sem se morala poglobiti tudi v metode in izvedbo kvalitativnega raziskovanja s poudarkom na poglobljenem intervjuju. Pregled te literature je bil neobhoden, da sem, brez predhodnih praktičnih izkušenj, lahko poglobljene intervjuje speljala na čim višji kakovostni ravni, in tako zagotovila relevantnost dobljenih informacij.

– Raziskovalna vprašanja

Že ob opredelitvi zasnove magistrskega dela sem oblikovala raziskovalna vprašanja, na katera sem želela poiskati odgovore. Vprašanja so ob prebiranju literature zorela, dobila svojo dokončno obliko in služila kot osnova za empirični del magistrskega dela.

1. Kakšen vpliv ima korporativna kampanja na ugled podjetja?/Kako bi s pomočjo korporativne kampanje lahko izboljšali ugled podjetja?
2. Kako prepoznavnost kampanje spreminja ciljne elemente ugleda podjetja?
3. Kako vsečnost televizijskega oglasa spreminja ciljne elemente ugleda podjetja?

### 4.1.3 Vzorčenje

Pomembna faza v pripravi na intervju je tudi vzorčenje. Nestrukturirane intervjuje v primerjavi s polstrukturiranimi ali strukturiranimi izvajamo na manjšem številu oseb, primeren način vzorčenja pa je zelo pomemben.

Obstajajo različne tehnike vzorčenja (Malhotra, 2009, str. 350–360):

1. Slučajne metode vzorčenja (angl. *probability sampling techniques*)
  - enostavno naključno vzorčenje (angl. *simple random sampling*)
  - sistematično vzorčenje (angl. *systematic sampling*)
  - stratificirano vzorčenje (angl. *stratified sampling*)
  - grozdno vzorčenje (angl. *cluster sampling*)
2. Neslučajne metode vzorčenja:
  - naključno vzorčenje (angl. *convenience sampling*)
  - vzorčenje po presoji (angl. *judgemental sampling*)
  - kvotno vzorčenje (angl. *quota sampling*)
  - vzorčenje po principu snežene kepe (angl. *snowball sampling*)

Vzorčenje pri raziskavi za magistrsko delo je potekalo v kombinaciji vzorčenja po presoji in snežene kepe. Najprej sem se na preliminarnem sestanku dobila z direktorico marketinga Zavarovalnice Triglav, ki najbolje pozna preučevano temo, zato sva skupaj dorekli nadaljnje intervjuvance glede na njihovo poznavanje preučevane teme. Sodelujoče v empirični raziskavi prikazuje Tabela 9.

*Tabela 9: Značilnosti intervjuvancev*

Oseba	Spol	Delovno mesto
Oseba 1	ženski	predstavnik službe za marketing Zavarovalnice Triglav (ob času izvedbe kampanje)
Oseba 2	ženski	predstavnik službe za marketing Zavarovalnice Triglav (trenutno aktiven in ob času izvedbe kampanje)
Oseba 3	ženski	starejša svetovalka na področju korporativnega komuniciranja v oglaševalski agenciji
Oseba 4	moški	strokovnjak za medijsko raziskovanje in svetovanje na področju medijev in komunikacijskih strategij v trženjsko-raziskovalni in svetovalni družbi
Oseba 5	moški	predstavnik prodajnega osebja v Zavarovalnici Triglav
Oseba 6	ženski	predstavnik kadrovske službe Zavarovalnice Triglav

Z izbranimi posamezniki je treba najprej vzpostaviti odnos. Ta naj temelji na zaupanju, a naj ne postane prijateljski, ker bi na ta način raziskovalec lahko izgubil kritično distanco do povedanega. Pogosto spraševalec ob prihodu na intervju prvič sreča intervjuvanca, zato mora odnos vzpostaviti čim hitreje, a vendar dovolj počasi, da se intervjuvanec počuti lagodno (Ritchie & Lewis, 2003, str. 144). Tudi jaz sem se pri izvedbi raziskave držala teh nasvetov. Pred prihodom sem z intervjuvanci najprej v stik stopila po elektronski pošti in jim na kratko razložila, zakaj se želim srečati z njimi, kakšen je namen raziskave in kako dolgo bo predvidoma trajal pogovor. Pri vzpostavitvi in ohranjanju odnosa z intervjuvanci pa mi je v pomoč prišla fazna razdelitev intervjuja, ki je opisana v Prilogi 2.

Vse intervjuje sem izvedla osebno (angl. *face to face*) in jih s privolitvijo intervjuvancev tudi posnela. Posebnega vrstnega reda pri izvedbi intervjujev nisem imela, poskusila sem se kar najbolj prilagoditi intervjuvancu, zato sem večino intervjujev naredila na njihovem delovnem mestu, eden je bil narejen pri intervjuvancu doma.

Ker sem se z nekaterimi intervjuvanci osebno srečala prvič, smo nekaj več časa porabili za prihod in predstavitev raziskave. Na intervjujih sem si vedno pomagala z opomnikom (Priloga 3), v katerem so bila zapisana raziskovalna vprašanja, in iz njih nanizana vprašanja za intervjuvance. Smisel poglobljenega intervjuja je, da dobimo informacije o širini tem, ki so za intervjuvanca pomembne, pa tudi o globini vsake od njih (Ritchie & Lewis, 2003, str. 161).

Dobro pripravljen poglobljeni intervju mora vsebovati odprta vprašanja, ki pa jim pogosto sledijo kratka zaprta vprašanja; njihov namen je potrditev razumljenega. Izogibati se

moramo vprašanjem, ki bi intervjuvanca že usmerjala k odgovoru, predvsem pa je pomembno, da postavljamo jasna vprašanja in uporabimo intervjuvancu razumljiv jezik (Ritchie & Lewis, 2003, str. 153–155). Poleg pravilno zastavljenih vprašanj sta pri poglobljenem intervjuju ključna tudi poslušanje in analiza neverbalne komunikacije. Spraševalec mora nenehno aktivno poslušati in opazovati intervjuvanca ter iz njegovih odgovorov iskati povezave s svojimi raziskovalnimi cilji. Pozoren mora biti tudi na morebitne na novo odprte teme in tudi njih podrobno raziskati. Spraševalec lahko spodbuja intervjuvanca k odgovoru, vendar se mora zavedati, da intervjuvanec pogosto potrebuje nekaj več časa za razmislek, posebno če obravnavana tema ni del njihovega vsakdana (Vogrinc, 2008, str. 115-116).

Pri izvedbi svojega raziskovalnega dela sem si vnaprej pripravila osnutek vprašanj in opredelila teme, ki sem jih želela pokriti med intervjujem (Priloga 3). Ta dokument mi je koristil kot opomnik pri izvedbi intervjujev. Vprašanja sem sproti spreminjala in jih prilagajala vsakemu intervjuvancu. Med intervjujem sem stalno iskala pobude od intervjuvanca za nove teme, ki so mu bile pomembne, in jih globlje raziskala. Vprašanja sem dopolnjevala s podvprašanji in spraševala po pomenu posamezne teme za intervjuvanca.

Osebe, ki sem jih intervjuvala, so si bile med sabo precej različne, z različnim znanjem o obravnavani tematiki, zato sem intervju začela z odprtimi vprašanji, da bi čim lažje razumela njihovo definicijo obravnavanih pojmov in bi se na ta način izognila napačnemu razumevanju. Odprtim vprašanjem so sledila bolj usmerjena na Zavarovalnico Triglav in potem bolj zaprta. Med vprašanji sem sodelujoče spodbujala k odgovarjanju z aktivnim poslušanjem in pogostim preverjanjem pomena njihovih odgovorov z vprašanjem: »Kaj za vas to pomeni?«

## **4.2 Analiza in rezultati raziskave o vplivu kampanje korporativnega komuniciranja Vse bo v redu na ugled Zavarovalnice Triglav**

Na analizo podatkov sem se pripravila s pomočjo relevantne literature in našla različne pristope k analizi poglobljenih intervjujev (Priloga 2). Analizo podatkov, pridobljenih s poglobljenimi intervjuji v sklopu magistrskega dela, sem začela z zapisovanjem intervjujev, ki sem jih prvotno posnela. Na ta način sem informacije zgostila in izpustila nepomembne dele. Pri analizi podatkov pa mi je bil najbližji eden izmed pristopov, ki ju opisuje Patton (2002, str. 428–440). Pravi, da sta za analizo podatkov, pridobljenih s pomočjo intervjuvanja, najprimernejša dva pristopa; lahko analiziramo vsak intervju posebej ali pa z navzkrižno analizo povezujemo odgovore vseh intervjuvancev na posamezno vprašanje. Odločila sem se za navzkrižno analizo, pri čemer mi je za osnovo služil opomnik, odgovore intervjuvancev na ista vprašanja pa sem povezala v sklope. Gre torej za deduktivni pristop analiziranja podatkov (Burnard, Gill, Stewart, Treasure E. &



Chadwick, 2008). V sklepnem poglavju magistrskega dela sem podala domneve, ki so rezultat teoretičnega dela, združenega z analizo poglobljenih intervjujev.

#### **4.2.1 Korporativna blagovna znamka in korporativno komuniciranje**

Ob izvedbi intervjujev sem pri vseh intervjuvancih najprej preverila njihovo razumevanje nekaterih terminov, ki so bili za analizo raziskave nujno potrebni. Glede na to, da je v literaturi na voljo veliko definicij terminov, kot so korporativna blagovna znamka, identiteta, podoba in ugled podjetja, in glede na dejstvo, da intervjuvanci izvirajo iz različnih delovnih okolij in z različnim predznanjem o obravnavanih temah, je bilo subjektivno razumevanje teh pojmov nujno za nadaljnje delo.

Glede na to, da imajo sodelujoči v raziskavi različna ozadja in zelo različna delovna mesta, so imeli tudi različne razlage, kaj za njih korporativna blagovna znamka pomeni. Skupna značilnost vseh odgovorov je bila, da je korporativna blagovna znamka več kot samo vizualna podoba in da je zanjo značilna večplastnost. S tem se opredelitev korporativne blagovne znamke že približa Indu (1997, str. 2), ki govori, da poleg logotipa in imena podjetja korporativna blagovna znamka zajema tudi vrednote in vsebino podjetja.

Trije od sodelujočih so korporativno blagovno znamko enačili z identiteto podjetja. Oseba 3, ki se v svojem vsakdanjem delu intenzivno ukvarja z blagovnimi znamkami in še posebej s korporativnimi blagovnimi znamkami in korporativnim komuniciranjem, je njen pomen blagovne znamke opisala s šestimi ključnimi elementi; poslanstvom, vizijo, vrednotami, osebnostjo, razlikovalnimi prednostmi in koristmi. Teh šest elementov predstavlja tudi izhodišče za korporativno komunikacijo v vseh pogledih, ne glede na to, katerim deležnikom je namenjena.

Mnenje oseb 1 in 4 je, da je korporativna blagovna znamka mešanica zaznav. Te percepcije pa sestavljajo percepcije izdelkov ali storitev podjetja in vključujejo tako otipljive kot neotipljive dele in lastne izkušnje. Ker percepcija pomeni čutno dožemanje predmetnega sveta, lahko vidimo, da gre za neki subjektivni občutek posameznika, kaj mu podjetje predstavlja.

Tudi tisti sodelujoči, ki jih delovno mesto ne povezuje s trženjem, korporativno blagovno znamko povezujejo z vizijo in filozofijo podjetja. Za razliko od storitvene ali izdelčne blagovne znamke korporativna ne daje informacij zgolj o izdelku oziroma storitvi, temveč posreduje informacije tudi o podjetju in njegovi usmeritvi. Nobeden od sodelujočih ni enačil storitvene blagovne znamke s korporativno, so ju pa združili z lastnostjo, ki je skupna obema, to je neotipljivost.

Večje razlike med sodelujočimi pri pogovoru o korporativni blagovni znamki so nastale ob vprašanju, kdo je za njo odgovoren. Večina sodelujočih je prepričana, da bi za to morala

biti odgovorna služba za trženje podjetja. Ena od predstavnic Službe za marketing (oseba 1) je poudarila, da imajo v večjih podjetjih posebej za to zaposlenega enega ali več menedžerjev. Po njenem mnenju je v primeru Zavarovalnice Triglav služba za marketing dovolj strokovno podkovana za to delo v smislu, da naredi analizo blagovne znamke in strategijo, kako priti do zelenega cilja. Kljub temu pa je poudarila, da so izvajalci te strategije vsi zaposleni in da je za njo odgovoren generalni direktor. Po besedah druge od predstavnic službe za marketing (oseba 2) je trenutno v Zavarovalnici Triglav oblikovan strateški tim, ki je odgovoren za korporativno blagovno znamko. Sestavljajo ga predstavniki službe za marketing, prodajo, škode in kadrovske službe. Njihovo delo poteka na podlagi pravilnika delovanja strateškega tima.

Sodelujoči so si bili enotni, da je korporativna blagovna znamka namenjena različnim skupinam deležnikov in ne samo porabnikom. Glavna skupina deležnikov, ki so jo s korporativno blagovno znamko povezovali sodelujoči, so bili poleg porabnikov tudi zaposleni. Poleg njih pa so med deležnike prištevali še poslovno in strokovno javnost, medije, odločevalce, lastnike, kar je skladno tudi s podatki iz literature (Hatch & Shultz, 2003, str. 1044). Tako so bili tudi mnenja, da je korporativno komuniciranje namenjeno vsem deležnikom. Vsi sodelujoči tudi menijo, da ima korporativno komuniciranje dodano vrednost za podjetje. Osebe 1, 2, 3 in 4, ki se vsak dan ukvarjajo s konceptom korporativne komunikacije, so mnenja, da je korporativno komuniciranje še posebej v storitvenih podjetjih izjemnega pomena, ker pomaga deležnikom v procesu odločanja, ali bodo sodelovali s podjetjem, kupili izdelke tega podjetja ali kupili delnice tega podjetja. Neotipljivim storitvam na ta način dajemo lastnosti, na podlagi katerih se porabnik odloči za nakup, dober delavec za zaposlitev v podjetju, delničar za nakup večjega števila delnic podjetja, dobavitelj za dobavo materiala in storitev takemu podjetju ipd. Osebe 1, 2 in 3 so mnenja, da je ključnega pomena konsistentnost korporativnega komuniciranja. Komunikacija mora biti skozi vse komunikacijske kanale enotna, vsakršna razhajanja na tej ravni so nedopustna. Mnenje osebe 3 je, da korporativno komuniciranje na daljši rok pomembno pozitivno vpliva na poslovne rezultate. Korporativno komunikacijo sodelujoči povezujejo tudi z gradnjo ugleda podjetja. S komuniciranjem svojih vrednot, vizije in strategije gradimo ugled, ki je posebej v storitvenih podjetjih ključnega pomena pri odločitvi deležnika o sodelovanju.

#### **4.2.2 Ugled podjetja**

Pri preverjanju pomena ugleda podjetja pri sodelujočih sem naletela na različne opise tega koncepta. Osebe 2, 4 in 6 so ob opisovanju pomena ugleda podjetja uporabile besedo zaupanje. Poudarile so, da ugled pomeni zaupanje v podjetje, da je kredibilno in varno. Zaupanje je še posebej pomembno v primeru zavarovalnic, saj so njihove storitve neotipljive, mnogi pa v njih vložijo večino svojih prihranjenih sredstev (če gre npr. za življenjsko ali pokojninsko zavarovanje). Po mnenju oseb 1, 2 in 3 pa je ugled percepcija. Oseba 1 meni, da je to seštevek percepcij na dovolj velikem številu vseh deležnikov, osebi

2 in 3 pa sta govoril o percepciji posameznika. Ta percepcija nastaja na podlagi različnih impulzov o organizaciji, izdelkih in predstavnikih podjetja, nastaja tudi ob primerjanju podjetja s konkurenco in je odvisna od komunikacije podjetja z različnimi deležniki. Komunikacija pa je orodje, s katerim lahko podjetje vpliva na deležnike, in tukaj postane pomembna povezava med korporativno komunikacijo in ugledom podjetja. Oseba 5 je pomembno izpostavila, da so za ugled podjetja zelo pomembni tudi njegovi zaposleni, ki so v stiku s porabniki, in da je izjemnega pomena tudi interna komunikacija. Kontinuirano komuniciranje z zaposlenimi je ključnega pomena, pogreša več osebne komunikacije, ki bi lahko zamenjala vsaj del komunikacije, ki trenutno poteka predvsem po elektronski pošti.

Ob pogovorih o ugledu podjetja so sodelujoči pogosto omenili tudi družbeno odgovornost. Zaposleni Zavarovalnice Triglav so s tem konceptom dobro seznanjeni in opazila sem, da so svoje projekte družbene odgovornosti interno zelo dobro komunicirali. Poznajo jih vsi zaposleni in čutiti je, da so na to zelo ponosni. Po njihovem mnenju so projekti družbene odgovornosti izjemno pozitivno povezani z ugledom podjetja. Oseba 4 se s tem sicer strinja, je pa mnenja, da se je treba projektov družbene odgovornosti lotiti premišljeno. Družbeno odgovorni projekti imajo smisel, če njihove učinke zaznajo na lokalni ravni, saj tako postanejo otipljivi lokalnemu prebivalstvu, in na ta način pozitivno vplivajo tudi na ugled podjetja. Oseba 6 je družbeno odgovornost opredelila kot enega ključnih trenutkov za diferenciacijo, še posebej med zavarovalnicami, ki ponujajo zelo podobne storitve. Ni pa samo družbena odgovornost tista, ki bi porabnika prepričala v nakup storitve določenega podjetja. Vsi sodelujoči so se strinjali, da je pri vrednotenju storitvenega podjetja zelo pomembno tudi ustno izročilo (angl. *word-of-mouth*). Ker porabnik vnaprej ne more preizkusiti storitve, se pogosto obrnejo na osebo, ki ji zaupajo, in se na podlagi njihove izkušnje odločijo za nakup. Seveda, ko so enkrat že v stiku s podjetjem, njegovimi zaposlenimi, ga vrednotijo tudi po njih. Delničarji, dobavitelji in iskalci zaposlitve podjetje zagotovo vrednotijo tudi po njegovi finančni uspešnosti. Ko pa imajo posamezniki že izkušnje s podjetjem in so te dobre, so pričakovanja teh posameznikov velika tudi v prihodnje. Posameznik mora biti natančno seznanjen s tem, kaj od podjetja lahko dobi, da ni razlik med pričakovanji in dejanskim stanjem, takrat je izkušnja dobra in posameznik zadovoljen.

#### **4.2.3 Blagovna znamka Zavarovalnice Triglav**

Sodelujoči so bili enotnega mnenja, da blagovna znamka Zavarovalnice Triglav bolj ustreza korporativni blagovni znamki kot storitveni. Po mnenju vseh zaposlenih v podjetju je namenjena vsem deležnikom. Blagovna znamka je med porabniki po mnenju osebe 5 zelo dobro prepoznana. K prepoznavanju veliko pripomorejo tudi zaposleni in predvsem tisti, ki delajo neposredno s porabniki. Po njenem mnenju je ravno ta skupina zaposlenih tista, ki pripomore k otipljivosti blagovne znamke ter posreduje vrednote in vizijo podjetja. Projekti družbene odgovornosti, kamor sodijo tudi sponzorstva različnih pomembnih športnih prireditev in športnikov, zelo pripomorejo k prepoznavanju blagovne znamke.

Po besedah osebe 2 so blagovno znamko Zavarovalnice Triglav pred kratkim prenovili. K projektu so resno pristopili in najprej naredili polstrukturirane intervjuje z različnimi deležniki, da so na ta način dobili trenutni vtis, kaj jim ta blagovna znamka sploh pomeni. Seveda so imeli tudi oni idejo, kaj želijo z novo blagovno znamko predstaviti, katere so njene glavne vrednote, ki jih želijo na ta način komunicirati različnim skupinam deležnikov. S pomočjo pridobljenih podatkov so naredili strategijo, kako priti do želenega pomena blagovne znamke. Nova vizualna identiteta je odražala njihove vrednote in uporabljajo jo pri vseh vrstah komunikacije podjetja, interni in eksterni. Njihove vrednote se kažejo tudi v internih in eksternih dogodkih, kodeksih ipd. Oseba 2 je tudi poudarila, da je vizualno konsistentnost lažje zagotoviti kot pa konsistentnost komunikacije, da je težko zagotoviti, da bo vsak cenilec ali vsi v kadrovski službi ali službi za marketing komuniciral skladno z vrednotami Zavarovalnice Triglav.

#### **4.2.4 Povezave med organizacijsko kulturo, vizijo in podobo**

Zaposleni v Zavarovalnici Triglav so si bili enotni, da je med vizijo, podobo in organizacijsko kulturo podjetja prisotna vrzel. Oseba 6 je povedala, da morajo v podjetju na ravni organizacijske kulture narediti še zelo veliko. To je bil razlog, da so se že pred tremi leti lotili projekta, ki pa je zaradi organizacijskih sprememb v podjetju žal zastal. Tudi oseba 1 je poudarila, da so želeli spremeniti organizacijsko kulturo v podjetju, da pa je za to potrebno več let intenzivnega dela, za to je potrebno stabilno vodenje, ki ga v Zavarovalnici Triglav v tem času ni bilo.

Organizacijska kultura so vrednote, prepričanja in predpostavke o podjetju, ki so skupne zaposlenim v podjetju (Hatch & Schultz, 2003, str. 1047). Oseba 5 je jasno povedala, da po njenem mnenju organizacijska kultura ni v skladu z vizijo podjetja in njenimi vrednotami. Predvsem vidi težavo v komunikaciji znotraj podjetja. Komunikacija in odnosi znotraj podjetja so večkrat neprimerni in ne odražajo filozofije podjetja in njegovih vrednot. Prepričana je, da se daje velik poudarek eksterni komunikaciji in je interna vse prevečkrat zanemarjena. Kot zaposleni v Zavarovalnici Triglav bi si želeli biti hitreje obveščeni o oglaševalskih kampanjah, vsekakor pa prej kot porabniki. Tudi oseba 1 je izpostavila problem interne komunikacije. Zaposleni so v kampanjah korporativnega komuniciranja izpuščeni, ker je pretok informacij do njih preslab.

Oseba 1 je povedala, da je uprava Zavarovalnice Triglav v času korporativne kampanje izvajala tudi tako imenovane road showe. Obiskala je vse področne enote in podružnice ter na ta način pokazala srednjemu menedžmentu, da trdno stoji za kampanjo (oseba 2). Največja težava je bila, da ta informacija ni šla naprej do nadaljnjih podrejenih. Povedala je še, da je to v pristojnosti kadrovske službe in da tega služba za marketing ne more rešiti.

#### **4.2.5 Kampanja korporativnega komuniciranja Zavarovalnice Triglav Vse bo v redu**

Vsi sodelujoči zelo dobro poznajo kampanjo korporativnega komuniciranja, saj so bili vsi na neki način povezani z njo. Osebi 1 in 2 sta bili v času izvedbe kampanje zaposleni v službi za marketing Zavarovalnice Triglav. Osebi 5 in 6 sta prav tako zaposleni v Zavarovalnici Triglav, ena v kadrovski službi, druga v prodaji. Oseba 3 je sodelavka v marketinški agenciji, v kateri so kampanjo korporativnega komuniciranja pripravili, oseba 4 pa je zaposlena v trženjsko raziskovalni družbi, ki so za Zavarovalnico Triglav opravili obe kvantitativni raziskavi ugleda podjetja.

Oseba 1 je bila v času priprave in izvedbe kampanje za njo tudi odgovorna in je povedala, da je odločitvi o kampanji Vse bo v redu botrovalo dejstvo, da v Zavarovalnici Triglav že dolgo niso imeli kampanje, ki bi bila posvečena korporativnemu komuniciranju. Po njenem mnenju bi jo bilo priporočljivo imeti na dve leti. Ob preučevanju dela tujih zavarovalnic so ugotovili, da večina kampanj korporativnega komuniciranja temelji na strahu, oni pa so si želeli bolj pozitivnega sporočila kampanje, še posebej zato, ker smo bili takrat v času gospodarske krize. Na podlagi teh informacij so s pomočjo trženjske agencije pripravili kampanjo Vse bo v redu. Po mnenju osebe 3 je bila kampanja v Zavarovalnici Triglav nujno potrebna, saj se je v času od prejšnjih kampanj korporativnega komuniciranja podjetje že zelo spremenilo. Spremembe so bile vidne v vrednotah pa tudi v prenovi vizualnih elementov korporativne blagovne znamke. Vse osebe, zaposlene v Zavarovalnici Triglav, in osebe, ki so njeni zunanji sodelavci, so bili enotnega mnenja, da je bila kampanja izjemno pozitivna, s pozitivnim sloganom, ki je v težkem času ljudem nudil stabilnost in varnost.

Oseba 5 je povedala, da je slogan izjemen in da ji je bilo zelo všeč tudi tržno komuniciranje. Izpostavila pa je, da sporočil kampanje korporativnega komuniciranja, na primer varnost znotraj podjetja, ni čutili: »Vse bo dobro je premalo prišlo do zaposlenih.« Osebe 1, 2 in 3, torej tiste, ki so bile v snovanje in izvedbo kampanjo najbolj vpletene, so prepričane, da je bila kampanja, tako kot se za kampanjo korporativnega komuniciranja spodobi, namenjena vsem deležnikom. To je razvidno tudi iz Slike 11 in Tabele 4. Vendar pa oseba 1 pove, da projekt intranet, namenjen komuniciranju z zaposlenimi, ni nikoli zaživel, in se strinja, da bi bilo treba v smislu interne komunikacije narediti več. Oseba 6, ki je predstavnik kadrovske službe v Zavarovalnici Triglav, je ravno tako potrdila, da je bila kampanja namenjena vsem deležnikom, vendar skozi najin pogovor ugotovila, da je bilo na internem komuniciranju res narejeno premalo. Oseba 5 pa je izpostavila, da je preveč komuniciranja po intranetu in z različnimi e-obvestili ter premalo po drugih kanalih, predvsem osebnega komuniciranja. Oseba 6 meni, da bi morali korporativno oglaševanje pred izvedbo v javnosti bolj natančno razložiti zaposlenim; meni, da je niso dovolj natančno razumeli in povezali z vrednotami Zavarovalnice Triglav.

#### **4.2.6 Korporativna kampanja Vse bo v redu in njena povezava z identiteto, podobo in ugledom podjetja**

V Zavarovalnici Triglav so se lotili kampanje korporativnega komuniciranja tudi zato, da bi okrepili ugled podjetja. Korporativna blagovna znamka predstavlja povezavo med vizijo, organizacijsko kulturo in podobo podjetja ter lahko predstavlja pomembno konkurenčno prednost. Velike vrzeli med organizacijsko kulturo, ki je tesno povezana z identiteto podjetja, in podobo podjetja pa imajo uničujoče posledice na njegov ugled. Podobno kot v teoretičnem ozadju magistrskega dela tudi sodelujoči zagovarjajo, da kampanja korporativnega komuniciranja lahko pozitivno vpliva na ugled podjetja. To so dokazali tudi z meritvami ugleda podjetja in izboljšanjem rezultatov po šestih mesecih izvajanja kampanje. Pomembno je tudi, da kampanjo korporativnega oglaševanja izvajamo daljši čas, saj ne obrodi sadov čez noč (osebi 1 in 2).

Oseba 1 je trdno prepričana, da bi s kampanjo morali nadaljevati. Taka je bila tudi osnovna ideja, ki je zajemala tudi merjenje zadovoljstva zaposlenih. Na ta način bi lahko identificirali tiste dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in na katere lahko kot podjetje vplivajo, pripravili strategijo, s katero bi zadovoljstvo zaposlenih dvignili na višjo raven. Zaradi menjave vodstva podjetja to ni bilo izvedljivo. Po drugi strani pa je oseba 2 dejala, da kampanje predolgo niso želeli izvajati, da ne bi imela negativnega učinka. Oseba 4 je ravno tako poudarila, da imajo lahko kampanje korporativnega komuniciranja tako kot dober tudi slab vpliv na ugled podjetja. Zato je zelo pomembno, da je kampanja pravilno zasnovana, izvedena v pravem času in posreduje primerna sporočila. Tudi ko z meritvami ne zaznamo neposrednega vpliva na elemente ugleda podjetja, so kampanje korporativnega komuniciranja nujne tudi z namenom vzdrževanja ugleda podjetja. Oseba 3 je izpostavila, da je kampanja korporativnega komuniciranja, kljub temu da ima vpliv na ugled podjetja, samo eden od elementov, ki vplivajo nanj. Ob izvedbi kampanje so v marketinški agenciji opozoril tudi na komunikacijska tveganja, ki lahko zavrejo doseganje komunikacijskih ciljev, in na ostale dejavnike, ki lahko vplivajo na ugled. V tistem trenutku sta bila ključna grožnja prevzema in nestabilnost menedžmenta, na katera s kampanjo Vse bo v redu niso mogli vplivati.

Ključni trenutek pri izvedbi kampanje korporativnega komuniciranja pa je tudi čas, v katerem je izvedena (oseba 2). Že ob snovanju kampanje Vse bo v redu se ji je porodil dvom, ali je okolje primerno za njeno izvedbo. To je bil čas gospodarske krize v Sloveniji, za katero so javnosti krivile predvsem finančno dejavnost. Skrb je bila odveč in vsi udeleženci se strinjajo, da je kampanja ne glede na čas izvedbe pozitivno vplivala na ugled. Če je ne bi izvedli, bi ugled erodiral hitreje (oseba 3). Vsi udeleženci poudarijo pozitiven ton slogana in pozitivne reakcije nanj, negativnih reakcij na slogan se ne spomni nihče. Bil je tako sprejemljiv v času, v katerem so ga komunicirali, da se je o njem govorilo tudi spontano v radijski oddaji (oseba 1). Slogan te kampanje še vedno živi v podjetju in se z njim podpisujejo pod vse vrste komunikacij, prisoten je na promocijskih materialih,

Zavarovalnica Triglav pa je ustanovila tudi zavod Vse bo v redu z namenom izvedbe družbeno odgovornih aktivnosti, ki ga usmerja strokovni svet, ki ga je imenoval upravni odbor zavoda. S kampanjo tako še vedno nadaljujejo, vendar ne več v medijih, temveč v notranji in zunanji komunikaciji (oseba 2).

#### **4.2.7 Merjenje ugleda in njegovi kazalniki v okviru kampanje Vse bo v redu**

V Zavarovalnici Triglav so se odločili, da ugled izmerijo dvakrat, pred in po izvedbi kampanje korporativnega komuniciranja. Oseba 4 je bila udeležena pri tem projektu kot zunanji sodelavec. Znotraj Zavarovalnice Triglav sta se s tem največ ukvarjali osebi 1 in 2. Nobeden od njih nima posebnih pomislevkov glede izvedbe raziskav ugleda. Pri Zavarovalnici Triglav so se skupaj s trženjsko-raziskovalno družbo odločili, da bodo ugled merili med splošno javnostjo. Večkrat so se pogovarjali tudi o tem, da bi v merjenje ugleda vpletli tudi poslovno javnost, vendar se za to v tistem času niso odločili. Mnenje osebe 4 je, da je Slovenija precej majhen trg, kar poveča zahtevnost spremljanja strokovne javnosti. Gre za majhen krog ljudi in veliko finančno investicijo. Splošna javnost nudi najširše okvire za primerjanje z ostalimi podjetji znotraj in izven panoge, in je zato najprimernejša za izvajanje meritev ugleda (oseba 4). Strinja se, da glede na to, da je ugled percepcija vseh skupin deležnikov, bi v njegovo merjenje morali vključiti vse, vendar je tukaj nekaj ključnih elementov, ki jih je treba upoštevati. To so finančni okvirji, izpostavila pa je tudi težavo pri merjenju ugleda med zaposlenimi, saj na njih s tem ne želi ustvariti dodatnega pritiska, ker so že tako izpostavljeni številnim delovnim obveznostim in internemu komuniciranju. S stališča podjetja je nujno pretehtati dobrobit takih aktivnosti. V Zavarovalnici Triglav, neodvisno od merjenja ugleda med splošno javnostjo, merijo zadovoljstvo zaposlenih enkrat na leto, in sicer od leta 2007 (oseba 6).

Druga zelo pomembna stvar, ki jo je izpostavila oseba 4, pa je, da mora biti vsako podjetje pripravljeno na rezultate, pridobljene z merjenjem zadovoljstva zaposlenih. Meritev torej ni sama sebi namen, temveč je treba na rezultate ustrezno odreagirati, poskrbeti za aktivnosti, ki bodo zadovoljstvo zaposlenih izboljšale. Če nimaš vzvodov (npr. finančnih), s katerimi bi to spremenil, ti taka raziskava lahko škodi, saj imajo zaposleni občutek, da so sodelovali v nečem, kar je tako brez pomena, in zapravljali svoj čas in energijo. Take vrste raziskave gradijo pričakovanja med zaposlenimi, in če jih ne izpolniš, je nezadovoljstvo lahko večje kot pred raziskavo.

Osebi 1 in 2 sta mnenja, da bi bilo treba za analizo ugleda podjetja izvesti anketo tudi pri drugih deležnikih, vendar je bilo to finančno neizvedljivo, zato so načrtovali projekte, s katerimi bi lahko Zavarovalnica Triglav največ pridobila v smislu merjenja ugleda, in se odločili za kvantitativno analizo na splošni javnosti.

Pri odločitvi o izvedbi analize ugleda podjetja pa je poleg odločitve, na kateri skupini deležnikov se bo izvajala, pomembno določiti tudi kazalnike, s katerimi bomo spremljali

ugled. V Zavarovalnici Triglav so s pomočjo družbe za tržno raziskovanje naredili nabor kazalnikov, ki so se jih odločili spremljati (oseba 2). Najprej so identificirali elemente ugleda Zavarovalnice Triglav in jih razporedili v dve skupini, tiste, ki jih je treba vzdrževati, in tiste, ki jih je treba izboljšati (Slika 12). Ker so meritve ugled podjetja povezale z izvedbo nove kampanje korporativnega komuniciranja, so med kazalnike vključili tudi všečnost oglasa in prepoznavanje kampanje, mnenja sodelujočih o njihovem vplivu na ugled pa so različna. Oseba 4 je povedala, da je všečnost oglasa eden od kazalnikov, ki se najpogosteje meri pri analizah ugleda, vendar meni, da ni neposredno povezana z ugledom. Všečnost oglasa je bolj pokazatelj izvedbe nekega oglasa, torej ali so bili uporabljeni primerni igralci, glasba in podobno. Če ti je oglas všeč, še ne pomeni nujno, da ti je blizu tudi sporočilo, ki ga posreduje (oseba 4). Na tem mestu je oseba 4 za primer omenila tudi humor, ki vedno pritegne ljudi, je všečen in prepoznaven, lahko pa vpliva negativno na ugled podjetja, saj ga deležniki lahko razumejo, kot da se nekdo iz njih norčuje. Posredna povezanost pa vsekakor obstaja. Ko želi podjetje obdržati ugled na neki ravni, bo gotovo težilo k temu, da bo z oglasi všečno in prepoznavno med deležniki. Všečnost in prepoznavnost oglasa pa lahko služita tudi kot znak za podjetje in njihovo marketinško agencijo, da ustrezno prilagodi kampanjo in oglase (oseba 4).

Oseba 1 je prav tako izpostavila te vrste povezavo in za primer navedla oglase, ki so šokantni (npr. nazorno kažejo avtomobilsko nesrečo). Taki oglasi niso všečni, so pa prepoznavni in navadno ne vplivajo pozitivno na ugled podjetja.

Osebi 5 in 6 sta se strinjali, da všečnost oglasa in prepoznavnost kampanje pomembno vplivata na ugled podjetja, vendar do natančnejše razlage, zakaj je tako, niso prišla; menim, da je to zaradi njunega delovnega mesta, na katerem se z ugledom podjetja v svojem delu ne ukvarjata pogosto. Več se s tem ukvarja oseba 2. Po njenem mnenju všečnost oglasa ni tako pomemben element pri gradnji in vzdrževanju ugleda podjetja. Po končani kampanji korporativnega komuniciranja in posvetu s trženjsko-raziskovalno družbo so ta kazalnik zamenjali z drugimi. Rezultat merjenja všečnosti oglasa je v večini primerov na lestvici od 1 do 5 ocenjen z vrednostjo 3,5 ali 4, in tak podatek enostavno zanje ni uporaben (oseba 2). Poudarila je, da vseh kazalnikov ne morejo spremljati, in se je zato treba odločiti, kateri so za merjenje primerni, če si z njihovimi rezultati lahko sploh kaj pomagamo. Cilji, ki si jih zadamo glede doseganja kazalnikov, pa morajo biti ambiciozni, a dosegljivi. Po drugi strani meni, da je prepoznavnost zelo pomembna, ker meri doseg kampanje pri njihovih ciljnih skupinah deležnikov. Pri tem je pomembna tudi frekvenca oglasnega sporočila: »Če te ne vidijo, ne moreš vplivati na njihovo percepcijo« (oseba 1).

Osebe 2, 3, 4 in 6 so ne glede na to, kakšen pomen so pripisovale všečnosti oglasa ali prepoznavnost kampanje, poudarile, da je to le delček elementov, ki lahko vplivajo na ugled podjetja, še zdaleč pa nista to edina elementa, in pri menedžmentu ugleda je treba razmišljati širše. Oseba 3 je poudarila tudi, da so komunikacijske aktivnosti lahko le delno



pripomogle k ugledu podjetja. Na ugled poleg korporativne komunikacije vpliva še veliko dejavnikov, kot na primer organizacijska kultura, vedenje in razmere na trgu, in če uredimo samo enega, ne moremo pričakovati bistvene spremembe.

#### **4.2.8 Razumevanje ugleda in njegovih učinkov**

Po mnenju vseh sodelujočih je kampanja Vse bo v redu pripomogla k povečanju ugleda Zavarovalnice Triglav. To so pokazale tudi meritve ugleda. Oseba 5 vnovič izpostavi, da so za ugled podjetja pomembni tudi drugi dejavniki. Omeni hitro izplačilo škod in primerno vedenje zaposlenih, ki so v stiku s porabniki. »Pomoč človeku v stiski in hitro izplačana škoda data oškodovanemu pozitiven občutek in njegova beseda bo tudi daleč segla.« Govori o ustnem izročilu (angl. *word-of-mouth*), ki ga kot pomemben element ugleda podjetja omeni tudi oseba 4. Ustno izročilo pa ni omejeno samo na porabnike, temveč je prisotno tudi med zaposlenimi. Glede na to, da ima Zavarovalnica Triglav več tisoč zaposlenih, in če vemo, da vsak posameznik dosega približno 300 ljudi, je ustno izročilo zaposlenih izjemnega pomena, delodajalec pa je tisti, ki mora skrbeti za njihovo zadovoljstvo. »Prva linija zaposlenih, ki so v stiku s porabniki, mora izžarevati to, kar Zavarovalnica Triglav želi biti« (oseba 6).

Vsi sodelujoči so se strinjali, da v primeru, ko odnosi med zaposlenimi ali med zaposlenimi in porabniki niso v skladu s sporočili kampanje korporativnega komuniciranja, ima lahko to uničujoč vpliv na ugled podjetja in si tako podjetje, kljub kampanjam korporativnega komuniciranja, ugleda ne more izboljšati: »Če kot podjetje daješ obljubo in se tega ne držiš, to destruktivno vpliva na ugled in je stanje še slabše, kot če kampanje sploh nebi izvajal« (oseba 1).

Oseba 2 je povedala, da so kampanjo Vse bo v redu intenzivno izvajali in je bila del prenove blagovne znamke. Imeli so delavnice z zaposlenimi, na katerih so jim kampanjo predstavili, in konferenco vodij, ki se je je udeležilo 300 vodij. Pove, da so koherentno komunicirali skozi vse komunikacijske kanale. To je v nasprotju z izjavama oseb 1 in 5, ki pravita, da komunikacija med srednjim menedžmentom in zaposlenimi ni odražala vrednot blagovne znamke, ki so jih komunicirali po drugih kanalih. Oseba 3 meni, da se v korporativnem komuniciranju meja med interno in eksterno komunikacijo zabriše, in če nismo transparentni na obe strani, je vpliv na ugled podjetja destruktiven.

Oseba 6 je povedala, da je nujno, da je interna komunikacija usklajena med oddelki v odnosu nadrejeni – podrejeni in med zaposlenimi na enakih delovnih mestih. Pove, da se veliko ukvarjajo z interno komunikacijo, da vsako leto izvajajo meritve zadovoljstva zaposlenih in skladno z rezultati pripravijo aktivnosti ter beležijo premike na bolje; »Verjamemo, da lahko zadovoljni ljudje bolje delajo.« Oseba 5 je izpostavila še eno pomembno točko v komunikaciji. Če podjetje komunicira s poslovno javnostjo, investitorji

in delničarji o odličnem poslovanju in največjih dobičkih, to pa se ne odraža pri plači tistih, ki tržijo njegove storitve, se počutijo izdane.

Sodelujoči so si bili enotni, da ima dober ugled pozitivne vplive na poslovanje podjetja. Oseba 5 je učinke dobrega ugleda videla predvsem v boljši prodaji storitev Zavarovalnice Triglav. Oseba 2 je poudarila, da je za Zavarovalnico Triglav kot vodilno zavarovalnico v Sloveniji ključnega pomena, da obdrži zavarovance, ki so že zavarovani pri njej. Oseba 4 je povedala, da so v njihovi družbi že delali analizo vplivov različnih dejavnikov na odločitve deležnikov. Ugotovili so, da obstaja povezava med ugledom podjetja in izbiro deležnika. Ko bo razmišljal o tem, kje bi se zavaroval, kje bi se zaposlil, komu bi rad dobavljal, kam bi vložil denar, se bo usmeril na podjetja, ki so po njegovem mnenju ugledna. »Ugled je zaupanje, zaupanje pa je ključ do marsičesa.« Pomembno je tudi to, da ugled gradi pričakovanja, torej porabnik, ki bo imel nesrečo in bo želel koristiti zavarovanje in bo na kateri koli točki procesa razočaran, bo to še slabše vplivalo na ugled podjetja v njegovih očeh. Pričakoval je odlično storitev, in če je ta samo kanček manj odlična, je prepad med pričakovanjem in realnostjo velik, kar ima za posledico padec ugleda. Mnenje osebe 5 pa odraža odnose med zaposlenimi in njihovo komunikacijo: »Če smo največji in najboljši, moramo ustrezno poskrbeti tudi za plače zaposlenih.«

Oseba 3 je ravno tako povezala ugled z zaupanjem v zavarovalnico, in če ji ljudje lahko zaupajo, če se poistovetijo z njenimi vrednotami, bo privabila ne samo porabnike, temveč tudi delavne in predane zaposlene.

## **4.3 Ugotovitve**

### **4.3.1 Korporativna blagovna znamka in korporativno komuniciranje**

Po analizi poglobljenih intervjujev lahko rečem, da je razumevanje korporativne blagovne znamke pričakovano in podobno med sodelujočimi v intervjujih. Odgovori imajo, kljub temu da so različni, nekaj ključnih skupnih točk:

- korporativna blagovna znamka se bistveno razlikuje od izdelčne pa tudi od storitvene,
- je večplastna,
- namenjena je ne samo porabnikom, temveč tudi zaposlenim in ostalim deležnikom,
- posreduje informacije o podjetju, o njegovi strategiji.

Nekateri sodelujoči so jo enačili z identiteto podjetja, vendar obstajajo podjetja, ki nimajo korporativne blagovne znamke, vendar to še ne pomeni, da nimajo identitete. Identiteta obstaja ne glede na to, ali si to želimo. korporativna znamka pa obstaja samo, če je podprta z odločitvijo podjetja (Balmer, 2012, str. 979–981). Vendar pa, če pogledamo razumevanje identitete v slovenskem prostoru (Podnar, 2004, str. 904), lahko opazimo, da je korporativno komuniciranje, ki v primeru Zavarovalnice Triglav nujno vključuje tudi

korporativno blagovno znamko in je pomemben del socialnih interakcij podjetja, povezano tudi z oblikovanjem identitete podjetja. To razumevanje korporativno blagovno znamko in identiteto podjetja naredi, kljub različnim definicijam, neločljivi. Na enak način lahko razumemo tudi enačenje korporativne blagovne znamke s percepcijo, saj kadar gre za percepcijo internega deležnika, lahko govorimo o identiteti podjetja (Balmer & Greyser, 2006, str. 735).

Korporativna blagovna znamka porabnikom olajša prepoznavanje storitev in je še bolj pomembna pri storitvenih podjetjih, ker daje storitvam element otipljivosti (Ind, 1997, str. 3). V Zavarovalnici Triglav so se tudi s tem namenom lotili kampanje korporativnega komuniciranja. Kampanja je imela v očeh zaposlenih, porabnikov in strokovne javnosti izjemen slogan, primeren za čas, v katerem se je kampanja izvajala. Težava je bila v tem, da se zaposleni niso počutili, kot da bo res vse v redu. Zaposleni v Zavarovalnici Triglav so velik del slovenske populacije in njihov glas je slišen zelo daleč. Ne glede na to, da je kampanja dobra, slogan izvrsten, oglasi vsečni, ne bo moč v taki meri vplivati na ugled podjetja, kot so si zastavili v Zavarovalnici Triglav. Kampanja korporativnega komuniciranja je le eno od orodij, ki k temu lahko pripomore, vendar samo v primeru, ko so urejene vse ostale, mnogo bolj osnovne stvari. Če zavestno pod drobnogled dajemo celotno podjetje, se moramo zavedati, da na plan pridejo interni odnosi in kakšne so lahko posledice tega.

Kampanje korporativnega komuniciranja so namenjene vsem deležnikom, torej tudi zaposlenim (Balmer & Greyser, 2006, str. 733). V poglobljenih intervjujih sem velikokrat zasledila nezadovoljstvo z interno komunikacijo v Zavarovalnici Triglav. V interni komunikaciji, pa tudi v komunikaciji s strankami, ni bilo čutiti vrednot Zavarovalnice Triglav. Tudi komunikacija med srednjim menedžmentom in njihovimi podrejenimi ni potekala skladno s kampanjo korporativnega komuniciranja. Pri korporativni komunikaciji je ključnega pomena, da je komunikacija enotna skozi vse komunikacijske kanale, saj le na ta način lahko vzpostavimo pozitivne odnose z notranjimi in zunanji deležniki (Ind, 1997; Melewar & Jenkins, 2002). Zavarovalnica Triglav ima več kot 5000 zaposlenih in doseg njihovega sporočanja je nepredstavljen. Nezadovoljni zaposleni, še posebej ko imajo občutek, da podjetje zunanji deležnikom sporoča nekaj, kar ni v skladu z organizacijsko kulturo, lahko s svojim ustnim izročilom naredijo nepopravljivo škodo ugledu podjetja.

#### **4.3.2 Identiteta podjetja**

Zavarovalnica Triglav glede na svojo ponudbo storitev sodi med podjetja z monolitno identiteto, pri katerih ima prepletanje storitev s korporativno blagovno znamko in korporativno komuniciranje največji učinek na porabnike, saj z imenom podjetja ustvarjajo zaupanje pri njih (Fombrun, 1996, str. 286–291). Iz intervjujev med zaposlenimi v Zavarovalnici Triglav je opaziti, da so prisotna razhajanja med želeno in dejansko identiteto podjetja. Sodelujoči imajo občutek, da dejansko stanje ne odraža nekaterih

vrednot. Ena od vrednot Zavarovalnice Triglav je enostavnost, ki pa jo zaposleni ne vidijo v procesih, tako internih kot tudi pri poslovanju s porabniki (škodni zahtevki). Zaposleni imajo občutek, da so velikokrat prav zaradi velikosti podjetja in kompleksnosti internih postopkov togi in prepočasi odzivni. V idealnem poslovnem svetu prepada med želeno in razumljeno identiteto podjetja ne bi smelo biti (Balmer & Greyser, 2002, str. 73–75). Ker pa idealnega poslovnega okolja ni, se razlike med njima seveda pojavljajo, vendar moramo biti nanje pozorni in se na njih čim prej odzvati. Dobri menedžerji morajo stalno preverjati identiteto in skrbeti, da je prepad med njima čim manjši. Ob prvih znakih razkola je treba ustrezno reagirati in pripraviti strategijo, na kakšen način bi ga odpravili.

Glede zmanjšanja kompleksnosti procesov bi verjetno lahko kaj naredili tudi v Zavarovalnici Triglav, vendar to ni tematika obravnave v tem magistrskem delu. Zagotovo pa bi lahko zaposlenim, ki so del izvajanja procesa, s pomočjo ustrezne interne komunikacije razložili, zakaj je taka kompleksnost potrebna. Kljub temu da se v Zavarovalnici Triglav s komunikacijo ukvarjajo predvsem v službi za marketing, je čutiti, da nimajo dovolj moči, da bi izvedli večje spremembe. V enem od intervjujev je sodelujoči iz službe za marketing povedal, da njihov oddelek zares ne ve in nima vpliva na to, ali bodo vrednote podjetja ustrezno komunicirali tudi zaposleni, ki so v stiku s porabniki. To je znak za alarm. Več kot očitno je, da bi se tukaj morala vključiti tudi kadrovska služba, ki pa ne dobi znaka, da je to ena od prednostnih nalog podjetja. Fombrun (1996, str. 97) pravi, da bi v resnih podjetjih morali imeti zaposlenega direktorja, ki bi skrbel za ugled in bi ob dejstvu, da sta identiteta in podoba hrbtenica ugledu podjetja, skrbel tudi zanj. V menedžment identitete, podobe in ugleda podjetja je vpeto celo podjetje (Chun, 2005; Ind, 1997). V primeru, ko oddelki med sabo ne morejo sodelovati do take mere, da bi uresničevali strategijo, je nujno, da se z identiteto, podobo in ugledom podjetja intenzivno ukvarja generalni direktor. Glede na to, da imajo v Zavarovalnici Triglav že prisoten strateški tim, ki je sestavljen iz zaposlenih različnih služb in odgovoren za menedžment korporativne blagovne znamke, bi bilo smiselno, da prevzame tudi menedžment identitete, podobe in ugleda podjetja.

### **4.3.3 Ugled podjetja in družbena odgovornost**

Sodelujoči so ugled podjetja enačili z zaupanjem pa tudi s percepcijo deležnika, ki nastaja na podlagi različnih impulzov. Teoretično ozadje magistrskega dela zajema več različnih opredelitev ugleda (Dowling, 2001; Fombrun & van Riel, 1997; Mahon, 2002; Rindova et al., 2005). Najbližja sodelujočim je definicija Fombruna (1996, str. 37), ki pravi, da ugled predstavljajo čustvene reakcije deležnika na podjetje ter izvira iz identitete in podobe podjetja. Vsi sodelujoči so tudi mnenja, da je ugled neotipljivo, a vendar izjemno pomembno strateško sredstvo, ki deležnikom olajša odločitev o sodelovanju s podjetjem in s tem vpliva tudi na finančno uspešnost podjetja.

Ob pogovorih o ugledu podjetja so udeleženci pogosto govorili tudi o družbeni odgovornosti. Družbena odgovornost je izjemno všečen koncept. Tako zunanji kot tudi notranji deležniki od svojih podjetij pričakujejo, da se bodo vedla družbeno odgovorno, podjetja pa o svoji družbeni odgovornosti rada tudi javno govorijo. Opaziti je, da se tudi v Zavarovalnici Triglav veliko ukvarjajo s projekti družbene odgovornosti in o njih tudi interno veliko komunicirajo. Dejavnosti v Zavarovalnici Triglav, ki podpirajo družbeno odgovornost, so raznovrstne in jih je zelo veliko. Po mnenju sodelujočih naj bi bila družbena odgovornost tesno povezana z ugledom podjetja in diferenciacijo med konkurenčnimi podjetji. Kot pravijo Surroca et al. (2010, str. 464), družbena odgovornost ni neposredno povezana s finančno uspešnostjo podjetja, je pa z njo povezana posredno, prek neotipljivih sredstev. Ne glede na to, da projekti družbene odgovornosti in komunikacija o teh projektih lahko tudi negativno vplivajo na lokalno skupnost in s tem na ugled, v Zavarovalnici Triglav ni bilo bojazni za to. Projekti družbene odgovornosti, vsaj kakor je razbrati od odzivov sodelujočih, so vedno pozitivno vplivali na ugled Zavarovalnice Triglav.

#### **4.3.4 Blagovna znamka Zavarovalnice Triglav in njena povezava z vizijo, organizacijsko kulturo in podobo podjetja**

Korporativna blagovna znamka se nanaša na podjetje v celoti in govori o njegovi vsebini in vrednotah. Namenjena je vsem deležnikom in predstavlja stik med njimi (Ind, 1997, str. 2). Po mnenju zaposlenih in zunanjih deležnikov, ki so sodelovali v intervjujih, je korporativna blagovna znamka Zavarovalnice Triglav dobro prepoznavna in po svojih lastnostih bolj ustreza korporativni blagovni znamki kot storitveni. Namenjena je vsem deležnikom, z njenim menedžmentom pa se v Zavarovalnici Triglav ukvarja strateški tim, ki je sestavljen iz predstavnikov različnih služb, kar je skladno z Indom (1997, str. 3–13), ki pravi, da korporativno znamko določajo vsi zaposleni v podjetju in ne le tržni oddelek podjetja. Korporativna blagovna znamka je, tudi v primeru Zavarovalnice Triglav, odločitev vodstva, da javnosti pokaže svoje kakovosti, vključuje pa tudi komunikacijo in diferenciacijo (Balmer, 2001, str. 281). Na ta način postane korporativna blagovna znamka neposredno povezana tudi z organizacijsko kulturo, vizijo in podobo podjetja v procesu korporativnega znamčenja (Hatch & Shultz, 2003, str. 1047).

Vizija opisuje cilje, kakšno podjetje v prihodnosti želi postati. Biti mora v skladu s tradicijo podjetja in biti mora edinstvena (Hatch & Shultz, 2003, str. 1407). Vizija Zavarovalnice Triglav je: »Poslujemo dobičkonosno in varno. Skupina Triglav je po obračunani premiji največja zavarovalnica v regiji jugovzhodne Evrope. Kombinirani količnik znaša 95 odstotkov. Dobičkonosnost kapitala (ROE) bo v celotnem obdobju do leta 2017 presegala 10 odstotkov« (Zavarovalnica Triglav d.d., 2014, str. 20). Brez zadržkov lahko rečemo, da je vizija usmerjena predvsem v finančne cilje podjetja, kar zagotovo odraža cilje vodstva, vprašanje pa je, ali se z njo lahko poistoveti tudi večina zaposlenih. Še več, verjamem, da je večina zaposlenih celo ne razume popolnoma. Vizija

je povezana tako s korporativno blagovno znamko (Hatch & Shultz, 2003, str. 1047) kot tudi s podobo podjetja (Dowling, 2001), saj posreduje vrednote in filozofijo podjetja. In vendar so v Zavarovalnici Triglav zapisali naslednje vrednote: strokovnost, varnost, enostavnost in družbena odgovornost (Zavarovalnica Triglav d.d., 2014, str. 20). Od vseh vrednot nam vizija sporoča samo eno, to je varnost; kaj pa se je zgodilo z ostalimi?

Organizacijska kultura so s tradicijo povezane vrednote, prepričanja in predpostavke o podjetju (Hatch & Shultz, 2003, str. 1047). V primeru Zavarovalnice Triglav opazim, da je bilo na ravni organizacijske kulture narejeno premalo. Prenova organizacijske kulture je bila projekt kadrovske in delno tudi službe za marketing, saj je bila vezana na izvedbo kampanje korporativnega komuniciranja. Zaradi menjave vodstva in spremenjenih finančnih okvirjev je projekt zastal. Če poenostavimo, je organizacijska kultura pogled zaposlenih na podjetje in odraža, kaj si zaposleni mislijo o podjetju (Hatch & Shultz, 2003, str. 1047), in to vsekakor ne sme biti na pol izveden projekt. Organizacijska kultura je temelj gradnje, ne samo korporativne blagovne znamke, temveč tudi ugleda podjetja. Ugled, postavljen na majavih temeljih, pa kljub investiranju vanj ne more ostati trden in konsistenten.

Tudi podoba je pomemben del korporativnega znamčenja. Podoba opisuje, kako podjetje vidijo zunanji deležniki, in bi se lahko izenačila z identiteto podjetja, vendar podjetja s podobo manipulirajo na različne načine, da bi med drugim pozitivno vplivala tudi na ugled podjetja (Fombrun, 1996, str. 37). Kljub temu pa je prevelika razlika med identiteto in podobo podjetja lahko usodna za ugled. Podoba je skupek prepričanj in občutkov o podjetju (Dowling, 2001, str. 19). Zunanji deležniki si podobo gradijo s pomočjo različnih impulzov iz okolja in eden pomembnih virov informacij so zagotovo tudi zaposleni v podjetju. Zavarovalnica Triglav zaposluje več kot 5000 zaposlenih, ki s komunikacijo pripomorejo tudi k oblikovanju podobe, podoba pa ima intenziven vpliv na ugled (Fombrun & van Riel, 1997, str. 37). V tej točki je spet vidna povezava med organizacijsko kulturo, identiteto in podobo podjetja, zato bi se v Zavarovalnici Triglav morali bolj temeljito posvetiti organizacijski kulturi.

Korporativno znamčenje je skupaj s korporativnim trženjem pomembno za izgradnjo ugleda podjetja (van den Bosch et al., 2005, str. 109). Cilj korporativnega trženja je uspešno poslovanje podjetja in med drugim zajema tudi organizacijsko kulturo in korporativno komuniciranje ter poudarja vključenost celotnega podjetja in ne le oddelka za trženje ali službe za marketing (Balmer & Greyser, 2006, str. 733). Korporativno komuniciranje zajema tudi komuniciranje znotraj podjetja. Iz intervjujev je razvidno, da nekateri zaposleni v Zavarovalnici Triglav z interno komunikacijo nikakor niso zadovoljni. Način interne komunikacije ne odraža vrednot in filozofije Zavarovalnice Triglav ter uničuje organizacijsko kulturo v podjetju. Kadar vedenje zaposlenih ni skladno z vrednotami, ki jih podjetje s korporativno blagovno znamko želi razširiti med druge

deležnike, ima to negativen vpliv na podobo podjetja (Harris & de Chernatony, 2001, str. 441).

#### **4.3.5 Kampanja korporativnega komuniciranja Vse bo v redu in njena povezava z ugledom podjetja**

Z učinkovito korporativno komunikacijo lahko podjetje vzpostavi pozitivne odnose z internimi in eksternimi deležniki (Melewar & Akel, 2005, str. 47). Pri korporativni komunikaciji pa je ključnega pomena, da je enotna skozi vse kanale (Ind, 1997; Melewar & Akel, 2005). Kampanje korporativnega komuniciranja so se v Zavarovalnici Triglav lotili celostno. Pomoč jim je nudila marketinška agencija, na izvajanje kampanje pa so vezali tudi dve meritvi ugleda podjetja.

Kampanje korporativnega komuniciranja so kampanje, ki so namenjene vsem deležnikom, in je to tudi ena izmed ključnih razlik med njimi in oglaševalskimi kampanjami izdelkov ali storitev, ki so namenjene predvsem porabnikom (Hatch & Shultz, 2003, str. 1044). Zavarovalnica Triglav se je skupaj z marketinško agencijo temeljito pripravila na kampanjo korporativnega komuniciranja. V komunikacijski splet so vključili finančno, poslovno, strokovno javnost, interesne skupine, lokalno skupnost, zavarovance, medije in zaposlene. Kljub temu pa lahko med komunikacijskimi aktivnostmi kampanje Vse bo v redu opazimo, da je zaposlenim namenjeno najmanj komunikacijskih aktivnosti (Tabela 4). Kampanja korporativnega komuniciranja je imela 3 vzvode interne komunikacije: intranet, ki ni nikoli zaživel, obstoječi projekt internega komuniciranja in korporativno oglaševanje. Pri vseh ostalih skupinah je bilo teh vzvodov več, kljub temu da je v Kodeksu Zavarovalnice Triglav zapisano, da je komunikacija z zaposlenimi za podjetje izjemnega pomena (Zavarovalnica Triglav d.d., 2015, str. 25). Kot so v intervjuju povedali trije zaposleni v Zavarovalnici Triglav, je bilo na ravni komunikacije z zaposlenimi narejenega premalo. Če pogledamo lastnosti korporativnega trženja in jih primerjamo z izdelčnim, bi morale podjetje koordinirati aktivnosti, ki podpirajo interese vseh deležnikov in ne le porabnikov (Balmer & Greyser, 2006, str. 733). Zavarovalnici Triglav, vsaj na ravni zaposlenih, to ni uspelo.

Zelo zanimivo je dejstvo, da znotraj kadrovske službe Zavarovalnice Triglav čutijo, da bi bilo treba pri komunikaciji z zaposlenimi narediti več, niso pa se čutili odgovorne ali pristojne za pomoč pri tem. Ena od težav Zavarovalnice Triglav, ki sem jo izluščila iz intervjujev, ni samo premalo učinkovito interno komuniciranje, temveč neustrezno sodelovanje med službami. Premajhno aktivnost kadrovske službe pri internem komuniciranju je izpostavila tudi oseba iz službe za marketing. Težko ocenim, ali so med tema službama trenja, dejstvo pa je, da je korporativna blagovna znamka v domeni celotnega podjetja in ne le službe za marketing, in bi z njo moral upravljati generalni direktor (Hatch & Shultz, 2003, str. 1044). Ta bi nujno moral poskrbeti tudi za morebitna trenja znotraj podjetja. Pri korporativnem trženju moramo nujno razmišljati širše od 4P

trženjskega spleta in se osredotočiti na 6C trženjski splet. In kar je najpomembneje, splet mora odražati filozofijo celega podjetja, in ne predstavlja samo dolžnosti službe za marketing (Balmer & Greyser, 2006, str. 735). Sodelujoči v intervjujih so mi dali vpogled v še eno pomembno točko, to je stabilnost vodstva. V Zavarovalnici Triglav so v času, ko naj bi se kampanja korporativnega komuniciranja še vedno izvajala, zamenjali vodstvo. Seveda so kadrovske spremembe vsakdanjik velikih podjetij, vendar morajo biti podjetja tudi v tem času sposobna nemoteno funkcionirati, ne samo na ravni generiranja zaslужka s prodajo svojih storitev, temveč tudi na ravni interne komunikacije in sprememb organizacijske kulture. Sprememba vodstva je vplivala tudi na izvedbo kampanje Vse bo v redu, saj nekatere načrtovane dejavnosti niso bile izvedene (npr. meritve zadovoljstva zaposlenih).

V Zavarovalnici Triglav so želeli s kampanjo korporativnega komuniciranja pozitivno vplivati na ugled podjetja. Zavarovalnica Triglav sodi med podjetja, ki prodajajo svoje storitve neposredno porabniku, in je zato vpliv identitete industrije, torej v tem primeru zavarovalništva, velik (Melewar & Jenkins, 2002, str. 863). Kampanja korporativnega komuniciranja je bila izvedena v času krize, za katero je javnost krivila finančno industrijo, s katero pa je povezano tudi zavarovalništvo, to bi lahko imelo potencialno negativen vpliv na ugled. V primeru Zavarovalnice Triglav temu ni bilo tako, in to so dokazali tudi s spremembo vrednosti posameznih kazalnikov ugleda podjetja po izvedeni kampanji. Zelo pomembno pa je, da se zavedamo, da korporativno komuniciranje ni edina aktivnost, ki vpliva na ugled podjetja. Korporativno komuniciranje je samo eden od 6C Balmerjevega korporativnega trženjskega spleta, in ima zato tudi omejen vpliv na ugled podjetja.

#### **4.3.6 Merjenje ugleda podjetja in njegovi kazalniki**

Če bi imeli na voljo neomejena finančna sredstva, bi lahko tudi v Zavarovalnici Triglav izvedli meritve ugleda podjetja med vsemi skupinami deležnikov, analizirali rezultate in pripravili strategije za izboljšanje ugleda (Dowling, 2001, str. 222). Zavarovalnica Triglav je imela na voljo omejena finančna sredstva za meritve ugleda, zato so se morali odločiti, v kateri skupini deležnikov bodo merili ugled, kaj je za njih najpomembneje. Skupaj s trženjsko-raziskovalno družbo so za merjenje ugleda podjetja izbrali splošno javnost. Določili so tudi kazalnike ugleda in s pomočjo anket v splošni javnosti opredelili tiste, ki so za Zavarovalnico Triglav bolj ali manj značilni. Po prvi meritvi ugleda podjetja so si izmed vseh kazalnikov izbrali 9 ključnih ter analizirali trenutno in opredelili pričakovano stanje (Tabeli 6 in 7). Na tej točki so v svetovanje vključili tudi trženjsko agencijo in z njeno pomočjo oblikovali strategijo korporativnega komuniciranja. Tudi pri izvedbi kampanje korporativnega komuniciranja so bili v Zavarovalnici Triglav finančno omejeni in so komunikacijske aktivnosti izbrali temu primerno (Tabela 4). Po izvedbi druge meritve ugleda podjetja so dosegli želene rezultate le na treh vnaprej določenih kazalnikih ugleda (Tabeli 6 in 7).



Med kazalniki, ki so dosegli ciljne vrednosti, sta tudi všečnost oglasa in prepoznavnost kampanje. Sodelujoči v intervjujih so se vsi strinjali, da kampanje korporativnega komuniciranja lahko pozitivno vplivajo na ugled podjetja, vendar pa glede vpliva všečnosti oglasa niso bili popolnoma prepričani. »Všečnost oglasa je kazalnik, ki se pogosto meri ob lansiranju oglaševalskih kampanj in kadar želimo z neko kampanjo pozitivno vplivati na ugled podjetja, želimo, da bi bil oglas tudi všečen« (oseba 4). Oglasi, ki so porabnikom všeč, vplivajo na njihovo zaznavo blagovne znamke in posledično tudi na njihovo vedenje in nakupno namero (Abbasi, Aqueel & Awan, 2011; Vakratsas & Ambler, 1999). Oglaševanje je pozitivno povezano z ugledom podjetja. Podjetja, ki več investirajo v oglaševanje, imajo tudi večji ugled, in če investicijo v oglaševanje zmanjšajo, posledično pade tudi njihov ugled (Kyung-ran, 2016, str. 82).

Všečnost oglasa Zavarovalnice Triglav je bila ocenjena z oceno 4, moramo pa se vprašati, kaj takšna ocena sploh pomeni, če ne sloni na primerjavi oglasa Zavarovalnice Triglav z nekim drugim oglasom. »Pri merjenju všečnosti oglasa ga udeleženci pogosto ocenijo z neko povprečno oceno, zato ta informacija nima posebnega pomena« (oseba 2). V Zavarovalnici Triglav so ta kazalnik pri rednem izvajanju meritev ugleda med splošno javnostjo zamenjali z drugimi.

Drugi izmed kazalnikov, ki je dosegel ciljno vrednost, je bila prepoznavnost oglasa. S podrobnejšo analizo prepoznavnosti oglasa v Zavarovalnici Triglav merijo tudi doseg kampanje korporativnega komuniciranja, torej ali je kampanja dosegla ciljne skupine, pri tem je pomembna tudi frekvenca predvajanja oglasa. Poleg všečnosti kampanje in prepoznavnosti oglasa je ciljno vrednost dosegel tudi kazalnik »percepcija, da je dobičkonosna«. Ostali kazalniki sicer niso dosegli ciljne vrednosti, vendar so vsi, razen »percepcija ekonomsko stabilne zavarovalnice«, izboljšali rezultat glede na izhodiščno vrednost.

V Zavarovalnici Triglav redno izvajajo merjenje ugleda med splošno javnostjo in z letom 2014 tudi med poslovno javnostjo. Redno izvajajo tudi ankete zadovoljstva med zaposlenimi, kar je neprecenljivega pomena pri načrtovanju in izvajanju aktivnosti ter pri komunikaciji podjetja. Redno spremljanje mesta podjetja v primerjavi s konkurenti in prilagajanje strategij za doseg zelenega stanja sta dva izmed več ključnih elementov, s katerimi lahko dosežemo stabilen ugled, ki pomeni pomembno strateško sredstvo (Fombrun, 1996, str. 206–209).

#### **4.3.7 Priporočila**

Priporočila, ki so nastala kot rezultat analize poglobljenih intervjujev, podajam v nadaljevanju.

1. V Zavarovalnici Triglav se morajo lotiti prenove vizije in zapisati takšno, ki jo bodo lahko ponotranjili vsi zaposleni.
2. Zavarovalnica Triglav mora čim prej izpeljati projekt prenove organizacijske kulture, ki je pred leti zastal.
3. Smiselno bi bilo, da bi v Zavarovalnici Triglav generalni direktor dal ustrezna pooblastila strateškemu timu, ki bi se ukvarjal z vsemi neotipljivimi sredstvi podjetja in poskrbel za učinkovito vključitev vseh služb ali oddelkov v podjetju.
4. V okviru strateškega tima s polnimi pooblastili bi spodbudili tudi sodelovanje kadrovske službe in službe za marketing Zavarovalnice Triglav in s tem poskrbeli za učinkovitejšo interno komunikacijo in prenovo organizacijske kulture.
5. Interno komuniciranje, vezano na projekte družbene odgovornosti, je učinkovito in od zaposlenih dobro sprejeto, zato predlagam, da z njim nadaljujejo.
6. Z nadaljnjim sodelovanjem s trženjsko-svetovalnimi agencijami bi bilo smiselno vnovič ovrednotiti kazalnike ugleda in njihove cilje.

## **SKLEP**

Korporativne blagovne znamke so, še posebej v storitvenih podjetjih, zelo pomembne, saj nosijo informacije o vrednotah in strateški usmeritvi podjetja. Kampanje korporativnega komuniciranja pa so eno izmed pomembnih orodij, s katerimi naredimo korporativno blagovno znamko veliko bolj vidno in komuniciramo vrednote podjetja. Na ta način se pod drobnogled postavi celotno podjetje, kar vpliva tudi na njegov ugled. Ugled je strateško sredstvo izjemnega pomena, s katerim si lahko na trgu zagotovimo pomembno konkurenčno prednost. Zavarovalništvo je ena izmed manj uglednih panog, poleg tega pa je trg nasičen s ponudbami konkurenčnih zavarovalnic in porabnik išče vse možne vzvode, da bi lahko enega od ponudnikov razlikoval od drugih.

Zavarovalnica Triglav je z namenom izboljšanja ugleda podjetja izvedla kampanjo korporativnega komuniciranja, pred in po njej pa izvedla kvantitativno raziskavo ugleda podjetja. Kazalnike in njihove ciljne vrednosti so določili s pomočjo trženjsko svetovalne družbe in oglaševalske agencije. Kazalniki ugleda podjetja so se sicer izboljšali, samo trije pa so dosegli ciljne vrednosti (Tabeli 6 in 7). V magistrskem delu sem s pomočjo poglobljenih intervjujev ključnih akterjev in njihove analize poskusila ugotoviti, zakaj je temu tako in kaj bi lahko spremenili, da bi cilje dosegli.

Ugotovila sem, da vizijo v Zavarovalnici Triglav, ki je pri korporativnem znamčenju ključnega pomena, opredeljujejo predvsem finančni kazalniki, ki jih zaposleni, ki so v stiku s porabniki, težko razumejo in se še težje poistovetijo z njimi. V viziji je sicer omenjena varnost, ki je ena od vrednot Zavarovalnice Triglav, vendar ni razumeti, da varnost nudijo porabnikom in zaposlenim, temveč da skrbijo za varnost poslovanja. Vizija Zavarovalnice Triglav ne odraža v popolnosti njenih vrednot, ki so: strokovnost, varnost, enostavnost in družbena odgovornost, zato je prenova vizije v prihodnje nujna. Prenovljena

vizija mora biti deljena z vsemi zaposlenimi v podjetju in biti v povezavi z njegovimi vrednotami.

V sklopu kampanje korporativnega komuniciranja bi se v Zavarovalnici Triglav morala izvesti tudi prenova organizacijske kulture, ki je zastala in stoji še danes. Ker je organizacijska kultura ključen del identitete podjetja in izjemno pomembna pri gradnji ugleda podjetja, je zanjo treba skrbeti kontinuirano, ne le občasno, ko so na voljo finančna sredstva. Posebej je to pomembno tudi zato, ker porabniki storitvena podjetja vrednotijo tudi po tem, kaj si o podjetju mislijo zaposleni, ki jih je v Zavarovalnici več kot 5000. V enem od intervjujev je bilo poudarjeno, da srednji menedžment ne komunicira s svojimi podrejenimi skladno z vrednotami podjetja, kar je nedopustno, saj se enaka komunikacija širi tudi izven podjetja. Vrzel v komunikaciji izvira iz trenja med posameznimi službami v Zavarovalnici Triglav. Tukaj se mora nujno aktivirati generalni direktor ali pa pooblastiti tretjo osebo znotraj podjetja, ki bo imela možnost nagraditi konstruktivne povezave in sankcionirati tiste, ki bi onemogočali učinkovito interno komunikacijo. Generalni direktor mora tudi zagotoviti, da ta proces v podjetju poteka med vsemi službami, stalno in nemoteno kljub morebitnim kadrovskim spremembam. Učinkovita interna komunikacija je ključ do zmanjševanja vrzeli med identiteto in podobo podjetja, ki ima na ugled destruktiven učinek.

Zavarovalnica Triglav je trenutno že prvakinja na med zavarovalnicami na slovenskem trgu, saj ima največji tržni delež med zavarovalnicami v Sloveniji, vendar je prav to prvenstvo tisto, ki ga je najteže obdržati. Iz vseh omenjenih razlogov je v Zavarovalnici Triglav nujen menedžment ugleda, ki ga lahko opravlja predsednik uprave ali za to da ustrezna pooblastila neki drugi službi ali posamezniku.

Zaposleni v Službi za marketing so se dejstva, da je interno komuniciranje slabo učinkovito in da zaposleni, ki so v stiku s porabniki, ne komunicirajo skladno z vizijo in vrednotami podjetja, zavedali, a nanj niso mogli vplivati. Povezava med službo za marketing in kadrovsko službo je nujna, ne samo v opisanem primeru, ko že čutimo, da stvari niso urejene, vendar v vseh podjetjih, ki se želijo resno ukvarjati s svojim ugledom. Tukaj ni prostora za pasivno udeležbo katere koli službe ali oddelkov podjetja. Zagotovo pa vodja ene od služb druge v aktivno udeležbo ne more prisiliti. Na tem mestu se mora nujno vključiti generalni direktor oziroma v primeru Zavarovalnice Triglav predsednik uprave.

Glede na finančno investicijo meritve ugleda podjetja bi bilo smiselno kazalnike ugleda čim natančneje pregledati in oceniti, ali je njihova meritev sploh smiselna in ali nam rezultat meritve sploh kaj pomeni. Oglas se je pokazal kot všečen in prepoznaven, vendar ga kljub temu nismo več videli na televiziji, lahko pa na ta način ocenimo, da je marketinška agencija dobro opravila svoje delo. Vsekakor pa všečnost in prepoznavnost oglasa ne odražata enakomernega dviga tudi ostalih izbranih kazalnikov ugleda, za dvig

katerih bi se v Zavarovalnici Triglav morali posvetiti vsem naštetim točkam. V Zavarovalnici Triglav so po izvedbi te meritve ugleda vsečnost oglasa odstranili iz seznama kazalnikov ugleda.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abbasi, A. S., Aquel, A. N. & Awan, A. (2011). The impact on advertizing on brand loyalty with the moderation of consumer buying behaviour. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(4), 501–513.
2. Alsop, R. J. (2004). Corporate reputation: anything but superficial - the deep but fragile nature of corporate reputation. *Journal of business strategy*, 25(6), 21–29.
3. Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing seeing through the fog. *European journal of marketing*, 35(3/4), 248–291.
4. Balmer, J. M. (2012). Strategic corporate brand alignment perspectives from identity based views of corporate brands. *European journal of marketing*, 46(7/8), 1064–1092.
5. Balmer, J. M. & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European journal of marketing*, 37(7/8), 972–997.
6. Balmer, J. M. & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California management review*, 44(3), 72–86.
7. Balmer, J. M. & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European journal of marketing*, 40(7/8), 730–741.
8. Barnett, M. L., Jermier, J. M. & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9(1), 26–38.
9. Berens, G. & van Riel, C. B. (2004). Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate reputation review*, 7(2), 161–178.
10. van den Bosch, A. L., de Jong, M. D. & Elving, W. J. (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate communications: an interneational journal*, 10(2), 108–116.
11. Boyd, B. K., Bergh, D. D. & Ketchen Jr., D. J. (2010). Reconsidering the reputation-performance relationship: a resource-based view. *Journal of management*, 36(3), 588–609.
12. Brammer, S. J. & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: the importance to fit. *Journal of management*, 43(3), 436–455.
13. Bromely, D. (2002). Comparing Corporate reputations: league tables, quotients, benchmarks or case studies? *Corporate reputation review*, 5(1), 35–50.
14. Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the academy of marketing science*, 34(2), 99–106.
15. Burnard, P., Gill, P., Stewart, K. & Treasure E., Chadwick, B. (2008). Analysing and presenting qualitative data. *British dental journal*, 204(8), 429–432.
16. Carmeli, A. & Tishler, A. (2004). The relationship between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic management journal*, 25(13), 1257–1278.
17. de Castro, G. M., Navas Lopez, J. E. & Lopez Saez, P. (2006). Business and social

- reputation: exploring the concept and main dimensions of corporate reputation. *Journal of business ethics*, 63(4), 361–370.
18. de Chernatony, L. (2002). Would a brand smell any sweeter by a corporate name? *Corporate reputation review*, 5(2/3), 114–132.
  19. de Chernatony, L. & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful service brands. *European journal of marketing*, 37(7/8), 1095–1118.
  20. de Chernatony, L., McDonald, M. & Wallace, E. (2011). *Creating powerful brands* (4<sup>th</sup> ed.). Oxford: Elsevier Ltd.
  21. Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International journal of management reviews*, 7(2), 91–109.
  22. Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: a guide to theory and practice* (4<sup>th</sup> ed.). London: Sage publications limited.
  23. Deephouse, D. L. & Carter, S. M. (2005). an examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of management studies*, 42(2), 329–360.
  24. Dowling, G. R. (2001). *Creating corporate reputations identity, image and performance*. New York: Oxford University Press.
  25. Dowling, G. R. (2008). How the tension between "good" and "bad" profits can wreak havoc with a company's reputation. *Business and strategy series*, 9(6), 330–335.
  26. *Družbena odgovornost*. Najdeno 31. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.triglav.eu/sl/druzbena\\_odgovornost/](http://www.triglav.eu/sl/druzbena_odgovornost/)
  27. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
  28. Fombrun, C. J. & van Riel, C. B. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1(1/2), 5–13.
  29. Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient: a multiple stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of brand management*, 7(4), 241–255.
  30. Gotsi, M. & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate communications: an international journal*, 6(1), 24–30.
  31. Gunmala, S., Reeva, P. & Garg, A. (2013). Management of intangible services: a content analysis approach. *Amity global business review*, 8, 99–1077.
  32. Harris, F. & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European journal of marketing*, 35(3/4), 447–456.
  33. Hatch, M. J. & Shultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European journal of marketing*, 37(7/8), 1041–1064.
  34. Hörner, J. (2002). Reputation and competition. *The american economic review*, 93(3), 644–663.
  35. Ind, N. (1997). *The corporate brand*. Houndsmills, Basingstoke, Hampshire and London: Macmillan press ltd.
  36. Janney, J. J. & Steve, G. (2011). Hypocrisy: reactions to firm choices in the stock option backdating scandal. *Journal of management studies*, 48(7), 1562–1585.

37. Kline, M. (2011, 23. maj). Lestvica najuglednejših podjetij v Sloveniji: kriza je močno spremenila lestvico. *Dnevnik*. Najdeno 31. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042446665/posel/novice/1042446665>
38. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
39. Kyung-ran, K. (2016, 7. februar). *The effects of advertising and publicity on corporate reputation and sales revenue: 1985–2005*. Najdeno 2. januarja 2013 na spletnem naslovu <https://repositories.lib.utexas.edu/handle/2152/3287>
40. Lange, D., Lee, P. M. & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: a review. *Journal of management*, 37(1), 153–184.
41. Mahon, J. F. (2002). Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business & society*, 41(4), 415–445.
42. Malhotra, N. K. (2009). *Basic marketing research* (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle River: Pearson Education Inc.
43. Manček, U. (2012, 28. september). *Pregled by the book aktivnosti za utrditev korporativne znamke*. Najdeno 2. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/marketingslo/ura-manek-zavarovalnica-triglav-pregled-by-the-book-aktivnosti-za-utrditev-korporativne-znamke>
44. Melewar, T. C. & Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector, a case study. *Corporate communications: an international journal*, 10(1), 41–57.
45. Melewar, T. C. & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate reputation review*, 5(1), 76–90.
46. Melewar, T. C. & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: a categorisation from the practitioners` perspectives. *European journal of marketing*, 40(7/8), 846–896.
47. *Najuglednejša ponovno Krka in Jože Colarič*. Najdeno 7. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/najuglednejša-ponovno-krka-in-jože-colaric/258146>
48. Neville, B. A., Bell, S. J. & Mengüç, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European journal of marketing*, 39(9/10), 1184–1198.
49. Newell, S. J. & Goldsmith, R. E. (2001). The development of a scale to measure perceived corporate credibility. *Journal of business research*, 52(3), 235–247.
50. Osebnost. (b. l.). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 16. januarja 2016 na spletni strani [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=osebnost&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=osebnost&hs=1)
51. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks, California: Sage publications Inc.
52. Podnar, K. (2004). Psihološka resničnost korporacijske identitete. *Teorija in praksa*, 41(5/6), 902–920.
53. Podnar, K. (2005). Corporate identity in Slovenia. *Corporate communications: an*

- international journal*, 10(1), 69–82.
54. van Riel, C. B. & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6), 340–355.
  55. Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organisational reputation. *Academy of management journal*, 48(6), 1033–1049.
  56. Ritchie, J. & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice, a guide for social sciences students and researchers*. London: SAGE publications Ltd.
  57. Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12), 1077–1093.
  58. Schweiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation - an empirical study. *Schmalenbach business review*, 56(1), 46–71.
  59. Smith, J. (2011, 1. marec). *Reputation winners and losers: highlights from Prophet's 2010-2011: U.S. reputation study*. Najdeno 31. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.prophet.com/thinking/view/557-reputation-winners-and-losers>
  60. Surroca, J., Tribo, J. A. & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic management journal*, 31(5), 463–490.
  61. Štorgelj, J. (2008). Korporativna blagovna znamka in njen ugled. *MM akademija Slovenska znanstvena revija za trženje*, 8(12), 35–48.
  62. Ugled. (b. l.). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 16. januarja 2016 na spletni strani [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=ugled&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=ugled&hs=1)
  63. Vakratsas, D. & Ambler, T. (1999). How advertising works: what do we really know? *Journal of marketing*, 6(1), 26–43.
  64. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
  65. Walsh, G. & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the academy of marketing science*, 35(1), 127–143.
  66. Walsh, G., Mitchell, V.-W., Jackson, P. R. & Beatty, S. E. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: a customer perspective. *British Journal of management*, 20(2), 187–203.
  67. Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation: definition and data. *Business & society*, 41(4), 371–392.
  68. Wheeler, A. (2006). *Designing brand identity: a complete guide to creating, building and maintaining strong brands* (2<sup>nd</sup> ed.). Hoboken New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
  69. Whetten, D. A. & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organisational reputation. *Business & society*, 41(4), 393–414.



70. Zavarovalnica Triglav d.d. (2014). *Poslovna politika in načrt poslovanja Skupine Triglav za leto 2015 - povzetek*. Ljubljana: Zavarovalnica Triglav d.d.
71. Zavarovalnica Triglav d.d. (2015). *Kodeks Skupine Triglav*. Ljubljana: Zavarovalnica Triglav d.d.
72. Zavarovalnica Triglav, d.d – obvladujoča družba Skupine Triglav. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu [http://www.triglav.eu/sl/o\\_skupini/zavarovalnica\\_triglav/](http://www.triglav.eu/sl/o_skupini/zavarovalnica_triglav/)
73. Zorko, A. & Pfajfar, A. (2011). *Merjenje ugleda Zavarovalnice Triglav (meritve pred komunikacijskimi aktivnostmi)* (interno gradivo). Ljubljana: Zavarovalnica Triglav d.d.
74. Zorko, A. & Pfajfar, A. (2012). *Analiza rezultatov meritve ugleda z ovrednotenjem doseganja zastavljenih ciljev* (interno gradivo). Ljubljana: Zavarovalnica Triglav d.d.



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Predstavitev Skupine Triglav in Zavarovalnice Triglav, d. d. ....	1
Priloga 2: Metode kvalitativnega raziskovanja, izvedba in analiza intervjuja .....	5
Priloga 3: Opomnik za izvedbo intervjujev .....	8



## **PRILOGA 1: Predstavitev Skupine Triglav in Zavarovalnice Triglav, d. d.**

Zavarovalnica Triglav, d. d. (v nadaljevanju Zavarovalnica Triglav), je obvladujoča družba Skupine Triglav. Je najstarejša slovenska zavarovalnica, saj ima kar 115-letno tradicijo, in skupaj z 38 odvisnimi družbami in 6 pridruženimi družbami tvori Skupino Triglav. Ključni stebri poslovanja skupine so (Zavarovalnica Triglav d.d., 2014; Zavarovalnica Triglav, d.d. – obvladujoča družba Skupine Triglav, 2016):

- zavarovalništvo,
- upravljanje premoženja,
- dejavnosti, s katerimi podpirajo temeljna finančna stebra.

Skupina Triglav je prisotna na 7 trgih in skupaj zaposluje 5370 ljudi, največ v Sloveniji. Med zavarovanji največji delež predstavlja premoženjsko zavarovanje, sledita mu življenjsko in zdravstveno zavarovanje.

Vodenje Zavarovalnice Triglav poteka po dvotirnem sistemu prek skupščine družbe, uprave in nadzornega sveta družbe.

**Vizija Skupine Triglav:** »Poslujemo dobičkonosno in varno. Skupina Triglav je po obračunani premiji največja zavarovalnica v regiji jugovzhodne Evrope. Kombinirani količnik znaša 95 odstotkov. Dobičkonosnost kapitala (ROE) bo v celotnem obdobju do leta 2017 presegala 10 odstotkov« (Zavarovalnica Triglav d.d., 2014, str. 20).

**Poslanstvo Skupine Triglav:** Ustvarjamo varnejšo prihodnost. (Zavarovalnica Triglav d.d., 2014, str. 20).

**Vrednote Skupine Triglav** (Zavarovalnica Triglav d.d., 2014, str. 20):

- strokovnost,
- varnost,
- enostavnost,
- družbena odgovornost.

### **– Strategija Skupine Triglav**

Skupina Triglav je sredi strateškega načrta, ki so ga sprejeli za obdobje 2013–2017. Njihove strateške usmeritve za to obdobje so: donosnost poslovanja in povečevanje vrednosti skupine, osredotočenost na stranko, enostavnost in stroškovna učinkovitost poslovnih procesov, zagotavljanje ustrezne kadrovske strukture, doseganje ustreznih rasti in donosnosti na ključnih trgih ter učinkovito upravljanje družb v Skupini Triglav. Skupina Triglav namerava zastavljene cilje doseči s pomočjo visoko konkurenčnih in kakovostnih

storitev ter z učinkovitim obvladovanjem tveganj, ki bodo botrovala tudi k večji finančni stabilnosti. Na trgu jugovzhodne Evrope načrtujejo nadaljnjo rast, na slovenskem trgu želijo ohraniti vodilni tržni delež, posebno pozornost pa bodo posvetili zdravstvenim in pokojninskim zavarovanjem (Zavarovalnica Triglav d.d., 2014, str. 2–3).

Strateški cilji (Zavarovalnica Triglav d.d., 2014, str. 28–30)

1. Raven zaposlenih, znanja in učenja
  - usmerjenost v zadovoljstvo strank in zaposlenih,
  - spodbujanje ustvarjalnosti,
  - vzpostavitev medgeneracijskega sodelovanja,
  - povečanje mobilnosti in internacionalizacije kadrov,
  - uvedba sistema nasledstev ter razvoj in zadržanje ključnih perspektivnih kadrov,
  - prenovljena organizacijska kultura v skladu z vrednotami Skupine,
  - večanje deleža variabilnega dela nagrajevanja uspešnih posameznikov.
2. Raven procesov in organiziranosti
  - vpeljana podatkovno središče s sistemom CRM,
  - enostavnost poslovnih procesov in stroškovna učinkovitost,
  - razvita prodaja prek lastne prodajne mreže v hčerinskih družbah,
  - učinkovito ciljno vodenje na vseh ravneh Skupine,
  - inovativen in hiter razvoj izdelkov/storitev ter alternativnih prodajnih poti,
  - učinkovit sistem korporativnega upravljanja in ključnih internih kontrol za Skupino,
  - skladnost poslovanja z zahtevami Solventnost II.
3. Raven strank
  - celovit pregled nad zavarovancem in nadgrajen sodoben bonitetni sistem,
  - razviti učinkoviti program zvestobe strank,
  - rast števila aktivnih zavarovancev,
  - ponudba celovitih zavarovalno-finančnih storitev prek sodobnih prodajnih poti,
  - Skupina Triglav je po obračunani premiji največja zavarovalnica v regiji jugovzhodne Evrope in dosega vsaj 10-odstotni delež na vsakem zavarovalnem trgu.
4. Finančna raven
  - donosnost,
  - optimizirana bilančna struktura glede na zahteve Solventnost II in bonitetne ocene »A« po metodologiji S&P,
  - pozitiven zavarovalno-tehničen rezultat za Skupino,
  - učinkovit sistem upravljanja terjatev.



– **Tveganje izgube ugleda** (Zavarovalnica Triglav d.d., 2014)

Zmanjšanje ugleda povezujejo z zmanjšanjem zaupanja v Zavarovalnico Triglav in ocenjujejo, da je ključnega pomena pri obvladovanju tveganja izgube ugleda dober sistem korporativnega menedžmenta, ki ga podpirajo naslednje aktivnosti:

- zbiranje in analiziranje odzivov strank,
- spremljanje medijskega poročanja o zavarovalnici, vključno s socialnimi mediji,
- menedžment odnosov zavarovalnice z javnostmi,
- menedžment odnosov z investitorji,
- skrbnost pri zagotavljanju skladnosti z veljavno zakonodajo ter skrb za upravljanje odnosov z nadzornimi agencijami in organi,
- sprotno spremljanje poslovnih, ekonomskih, socialnih in regulatornih trendov, ki bi bili v prihodnosti lahko vzrok novih tveganj,
- menedžment odnosov z interesnimi skupinami.

Iz letnega poročila Zavarovalnice Triglav je razvidno, da je ugled podjetja omenjen v sklopu obvladovanja tveganja, in sicer na osmem mestu (Zavarovalnica Triglav d.d., 2014, str. 81–94).

– **Komunikacija z deležniki**

Komunikacijo z deležniki so opisali pod okriljem trajnostnega razvoja Skupine Triglav (Zavarovalnica Triglav d.d., 2014, str. 102). Kot v vsakem uspešnem podjetju se tudi v Skupini Triglav posebej posvečajo ključnim skupinam deležnikov, ki so (Zavarovalnica Triglav d.d., 2014):

- zaposleni,
- delničarji,
- zavarovanci,
- regulatorji,
- državni organi,
- dobavitelji,
- mediji,
- finančni analitiki,
- lokalne in širše skupnosti.

– **Družbena odgovornost**

Zavarovalnica Triglav svojo družbeno odgovornost uresničuje skozi različne projekte preventivnih dejavnosti, sponzorstev in odgovornega poslovanja do različnih skupin

deležnikov in do narave. Prav tako sklepajo različna partnerstva na področjih športa, kulture, izobraževanj, varstva narave in humanitarnih dejavnosti. V Zavarovalnici Triglav so celo oblikovali poseben logotip, ki spremlja vse njihove družbeno odgovorne aktivnosti (Družbena odgovornost, 2016).

## **PRILOGA 2: Metode kvalitativnega raziskovanja, izvedba in analiza intervjuja**

O kvalitativnem raziskovanju ne moremo govoriti kot o enotnem pojavu, saj zajema različne vrste raziskav, ki pa jih združujejo določene lastnosti (Vogrinc, 2008, str. 45). Pri kvalitativnem raziskovanju zbiramo tako imenovane mehke podatke, ki vsebujejo bogate opise, niso pa obdelani s statističnimi postopki. Kvalitativni raziskovalci podatke zbirajo v naravnih situacijah v neposrednem stiku s preučevanimi osebami. Tako poskušajo najti odgovore na raziskovalna vprašanja, ki se pogosto dokončno oblikujejo šele v raziskovalnem procesu. Podatki, ki jih pridobimo s pomočjo kvalitativnega raziskovanja, so pogosto v obliki besed ali slik in le redko v numerični obliki. Gre za raziskovanje v vsakdanjih razmerah, ki morda res daje manj natančne podatke, so pa ti veliko bolj pomembni za prakso. Pri kvalitativnem raziskovanju ni nepomembnih podatkov, zato raziskovalci zelo natančno opišejo vsako situacijo, saj vsak podatek, ki je na voljo, natančneje opiše preučevano situacijo (Vogrinc, 2008, str. 34).

Bistvena prednost kvalitativnega raziskovanja je, da je raziskovalec neposredno vključen v okolje, v katerem opazuje preučevani predmet, in na ta način pridobi vse podatke, take, ki se izrazijo verbalno, pa tudi take, ki se ne. Bližina raziskovalca preučevanemu predmetu pa ne prinaša samo natančnejšega opazovanja, ampak tudi vpliv raziskovalca na okolje, v katerem opazuje. Tega vpliva ne moremo izničiti, je pa pomembno, da se ga zavedamo pri interpretaciji rezultatov. Bistvo kvalitativnega raziskovanja je ugotoviti, kako posamezniki doživljajo določeno situacijo. Kvalitativni raziskovalci želijo preučevano situacijo spoznati skozi oči preučevanih oseb, kar pa je najlažje doseči s pomočjo pristne in bližnje medsebojne interakcije (Vogrinc, 2008, str. 50). K temu po mnenju Vogrinca (2008, str. 52) pripomoreta tudi prožnost raziskovalnega procesa in uporaba nestrukturiranih tehnik zbiranja podatkov. Kvalitativni raziskovalci menijo, da uporaba strukturiranih raziskav vnaprej določa obliko socialnega sveta, in s tem onemogočijo raziskovalcu preučevanje z vidika preučevanih oseb. Čar kvalitativne raziskave je ravno v tem, da raziskovalec lahko sproti prilagaja raziskavo konkretnim razmeram.

Kvalitativni raziskovalci pri svojem delu ne uporabljajo statističnih postopkov, kot je to značilno za kvantitativne. Glavno načelo kvalitativnega raziskovanja je, da aktivnosti dobijo pomen šele, ko jih razložimo skozi perspektivo motivov, namer in doživljanja tistih, ki so v njih neposredno udeleženi. Podatke zbirajo na manjšem vzorcu, ne gre pa za reprezentativen vzorec, saj je njihov cilj čim natančneje spoznati preučevano osebo, in ne iskati rezultatov, ki bi jih lahko splošili na celotno populacijo. Kljub temu pa je vzorčenje v kvalitativnem raziskovanju zelo pomembno. Raziskovalec išče odgovore na raziskovalna vprašanja in si v luči tega izbere tudi relevantne vzorce za raziskovanje.

Ob vsem povedanem o kvalitativnem raziskovanju pa se moramo zavedati tudi njegovih omejitev. Kritike kvalitativnega raziskovanja izhajajo predvsem iz primerjav s kvantitativnim raziskovanjem. Kvalitativno raziskovanje je v primerjavi s kvantitativnim

zelo subjektivno, saj raziskovalec razvije osebni odnos z osebami, ki jih preučuje. Ker osebno vpleteni raziskovalec ne more podati objektivnih zaključkov, so tudi rezultati take raziskave vprašljivi. Kvalitativne raziskave so v primerjavi s kvantitativnimi težje ponovljive, saj sta zanje značilna nestrukturiranost in pomanjkanje standardnih postopkov. Velik vpliv na kvalitativno raziskavo ima tudi raziskovalec, ki s svojimi lastnostmi, izkušnjami in interpretacijo močno vpliva na rezultate. Raziskovalčevi interesi in izkušnje pa se s časom spreminjajo, zato tudi isti raziskovalec ne more z vnovično raziskavo priti do enakih rezultatov (Vogrinc, 2008, str. 75–77). Rezultati takih raziskav so pogosto nepregledni. Pomanjkljivo so opisani postopki izbire kandidatov, zbiranja podatkov in potek analize zbranega gradiva. Sklepi takšne analize nimajo opore v zbranih podatkih in so neutemeljeni. Težava kvalitativnih raziskav je tudi posploševanje ugotovitev. Kvalitativno raziskovanje izvajamo na omejenem številu intervjuvancev ali na študiji posameznega primera, kar kritiki vidijo kot nezadovoljiv oziroma nereprezentativni vzorec, in je zato nemogoče rezultate prenesti na celotno populacijo.

Kljub razlikam pa kvalitativno in kvantitativno raziskovanje med seboj povezujejo tudi nekatere tehnike zbiranja podatkov. Tehnik zbiranja podatkov ne moremo strogo ločiti po tem, da se ene uporabljajo pri kvantitativnem in druge pri kvalitativnem raziskovanju, ker se pogosto med seboj prepletajo (Vogrinc, 2008).

**Fazna razdelitev intervjuja** (Ritchie & Lewis, 2003, str. 144):

1. Prihod

Ključna pri vzpostavljanju odnosa sta prihod spraševalca in vtis, ki ga naredi na intervjuvanca. Intervjuvanec tudi sam ni pogosto v takšni vlogi, zato je lahko napet, morda se celo počuti neprijetno. Spraševalec mora biti prepričan sam vase, sproščen in komunikativen. O raziskovani temi lahko začne govoriti šele, ko je intervjuvanec pripravljen vstopiti v naslednjo fazo.

2. Predstavitev raziskave

Raziskovalni del intervjuja začne spraševalec s predstavitvijo raziskovane teme. Jasno mora povedati, kaj je njegov namen, da pomiri intervjuvanca, mu pove, kako dolgo bo intervju trajal, in ga pripravi nanj. V tej fazi je najbolj primerno, da spraševalec vpraša za dovoljenje za snemanje.

3. Začetek intervjuja

Intervju začnemo z odprtimi vprašanji ali povprašamo o osnovnih informacijah (kakšna je njihova vloga, kaj so po poklicu ...).

4. Med intervjujem

Med intervjujem spraševalec vodi intervjuvanca skozi raziskovalne teme. Teme raziskuje poglobljeno s številnimi podvprašanji.

5. Konec intervjuja

Ko se približuje konec intervjuja, je pomembno, da to spraševalec deli z intervjuvancem, da se ta lažje spusti na raven vsakodnevnih interakcij.

## 6. Po intervjuju

Tudi ko je intervju že zaključen, je še vedno pomembno, da vzdržujemo odnos z intervjuvancem. Zahvalimo se mu za čas in mu povemo, na kakšen način bo njegov prispevek pomagal k raziskavi. Tudi v tej fazi lahko intervjuvanec poda nove informacije, ki so pomembne za raziskavo. Če smo snemalnik že izključili, si moramo nove informacije zapisati. Ob koncu intervjuja je pomembno, da intervjuvanca zapustimo v dobrem razpoloženju.

**Analiza intervjuja:** Patton (2002, str. 436) pravi, da v kvalitativnem raziskovanju meja med zbiranjem podatkov in njihovo analizo ni popolnoma jasna, saj že pri zbiranju podatkov raziskovalec dobiva ideje o njihovi obdelavi in analizi. Poleg tega pa se pri analiziranju podatkov lahko pojavijo nova vprašanja in bi raziskovalec želel še dodatno razlago določene teme. V takem primeru se lahko vnovič obrne na intervjuvanca za dodatna pojasnila ali poišče odgovore s pomočjo drugih virov, kar pomeni, da se med analizo vrne v postopek zbiranja podatkov. Burnard et al. (2008, str. 429) v analizi kvalitativnih podatkov loči deduktivni in induktivni pristop. Deduktivni pristop pomeni, da podatke analiziramo s pomočjo vnaprej pripravljene strukture, medtem ko induktivni pristop pomeni, da take strukture nimamo pripravljene vnaprej in jo oblikujemo pozneje, na podlagi pridobljenih podatkov.

### **PRILOGA 3: Opomnik za izvedbo intervjujev**

1. Opišite mi, kaj za vas predstavlja termin korporativna blagovna znamka.  
Katerim deležnikom je namenjena?
2. Kakšne so po vašem mnenju razlike med korporativno in storitveno b. z.?  
Kdo je zanjo odgovoren in kakšen je njen pomen?
3. Na kakšen način, po vašem mnenju, porabniki vrednotijo storitve storitvenih podjetij glede na to, da so neotipljive?  
Po poslovanju podjetja, po zaposlenih
4. Kaj za vas pomeni ugled podjetja?  
Kateri dejavniki vplivajo nanj? In v primeru Zavarovalnice Triglav?  
Kako je povezan s podobo in identiteto podjetja, kako z blagovno znamko in korporativnim komuniciranjem?  
Kako je povezan z družbeno odgovornostjo podjetja?
5. Kakšna je po vašem mnenju dodana vrednost korporativnega trženja v storitvenem podjetju? Kateri so ključni dejavniki, ki pripomorejo k uspešnemu korporativnemu komuniciranju?
6. Opišite mi povezave med organizacijsko kulturo, vizijo in podobo. Opišite mi jih za Zavarovalnico Triglav.  
Ali so konsistentne?  
Na kakšen način po vaše vplivajo na ugled podjetja?
7. Opišite mi, prosim, lastnosti b. z. Triglav.  
Ali bolj ustreza storitveni ali korporativni blagovni znamki?  
Ali povezuje vse skupine deležnikov? Katere?  
Ali je enotna skozi vse komunikacijske kanale?
8. Opišite mi korporativno kampanjo Vse bo v redu.  
Ali je bila namenjena vsem deležnikom?  
Kakšna je po vašem mnenju povezava med kampanjo in ugledom Zavarovalnice Triglav?  
Ali je po vašem mnenju korpo kampanja okrepila zaupanje deležnikov v Zavarovalnico Triglav in povečala njen ugled?  
Kako sta po vašem mnenju všečnost oglasa in prepoznavnost kampanje povezani z ugledom Zavarovalnice Triglav?  
Opišite mi čas, v katerem se je kampanja izvajala. Kakšen pogled imate na izvajanje kampanje v času gospodarske krize? Na kakšen način je lahko to povezano z ugledom podjetja?  
Na kakšen način lahko po vašem mnenju kampanja korporativnega komuniciranja vpliva na ugled podjetja? In v primeru Zavarovalnice Triglav?  
Na kakšen način vplivajo odnosi do zaposlenih in porabnikov, če niso v skladu s sporočili – kampanje korporativnega komuniciranja?  
Kakšen je vpliv na ugled podjetja?  
Ali si tako podjetje lahko izboljša ugled?

Kakšen način je po vašem mnenju najprimernejši za merjenje ugleda podjetja? Katere deležnike bi v meritev morali vključiti?

9. Kakšni so po vašem mnenju učinki dobrega ugleda podjetja? Kaj pa v primeru Zavarovalnice Triglav?