

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**USKLAJENOST KORPORATIVNE IDENTITETE IN
KORPORATIVNEGA KOMUNICIRANJA
NA PRIMERU SKUPINE PANVITA**

Ljubljana, julij 2011

ANKA SUKIČ

IZJAVA

Študentka Anka Sukič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Tomaža Kolarja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19.07.2011

Podpis: Anka Sukič

KAZALO

UVOD	1
1 IDENTITETA	2
1.1 Primerjava med identiteto posameznika in podjetjem	2
2 KORPORATIVNA IDENTITETA	3
2.1 Opredelitev pojma korporativna identiteta	4
2.1.1 Korporativna podoba	5
2.1.2 Korporativni ugled	7
2.2 Teorije korporativne identitete	8
2.3 Dimenzije korporativne identitete	11
2.4 Ugotavljanje korporativne identitete v podjetju	11
2.5 Vloga korporativnega trženja pri gradnji korporativne identitete	16
2.5.1 Korporativna znamka	18
3 KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE	19
3.1 Doslednost in usklajenost komuniciranja	21
3.2 Sponzorstvo kot del korporativnega komuniciranja.....	21
3.3 Vloga zaposlenih v korporativnem komuniciranju	24
3.3.1 Interno komuniciranje	24
4 ŠTUDIJSKI PRIMER SKUPINE PANVITA	26
4.1 Izhodišče in metodologija raziskave	26
4.2 Predstavitev podjetja.....	29
4.3 Opredelitev zelene, dejanske in komunicirane identitete	30
4.3.1 Zelena identiteta	30
4.3.2 Dejanska identiteta	31
4.3.3 Komunicirana identiteta	33
4.3.3.1 Interno korporativno komuniciranje	33
4.3.3.2 Eksterno korporativno komuniciranje, namenjeno potencialnim zaposlenim..	34
4.3.3.3 Eksterno korporativno komuniciranje, namenjeno porabnikom in lokalni skupnosti	35
4.4 Zaključne ugotovitve	37
4.5 Priporočila	42
SKLEP	44
LITERATURA IN VIRI	46
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Odnos med korporativno identiteto, korporativno podobo in simbolnim identitetnim sistemom.....	7
Slika 2: Oblikovanje korporativnega ugleda.....	8
Slika 3: Obravnava skladnosti vrednot	12
Slika 4: Merjenje identifikacije z organizacijo z uporabo ROIT testa	13
Slika 5: Test AC3ID	14
Slika 6: Organigram družb Skupine Panvita	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pet vidikov identitete po Heju in Balmerju (2005)	9
Tabela 2: Strukture korporativne identitete	10
Tabela 3: 6C korporativnega trženja	17
Tabela 4: Primerjava med blagovnimi in korporativnimi znamkami	18
Tabela 5: Matrika internega komuniciranja.....	25
Tabela 6: Primerjava zelene, dejanske in komunicirane identitete pri Skupini Panvita	39

UVOD

V današnjem času se podjetja soočajo z različnimi izzivi. Prihaja do vse pogostejših združitvev, ki se ne dogajajo le znotraj ene države, temveč tudi na globalni ravni. Vodje se soočajo z vprašanji, kako vzpostaviti novo organizacijo iz dveh starih, še pred kratkim konkurenčnih in pogosto tudi kulturološko popolnoma drugačnih. Izdelki in storitve konkurenčnih podjetij postajajo čedalje bolj podobni, zato se porabniki pri nakupnem vedenju odzivajo bolj čustveno kot racionalno. Pomen korporativne identitete zato vedno bolj narašča (Olins, 2002, str. 1).

Problem, ki ga v diplomski nalogi obravnavam, je povezan s komuniciranjem določenih sporočil s strani podjetja širši javnosti na eni strani in dejansko podobo podjetja na drugi strani. Pri podjetju, ki skuša javnost skozi različna komunikacijska orodja navdušiti za določene vrednote, samo pa v celoti ne deluje v skladu s temi vrednotami, se pojavi vprašanje, na kakšen način bo porabnik podjetje in posledično njegove izdelke/storitve sploh zaznaval in kakšne posledice bo to imelo za uspeh podjetja.

Zaradi dileme, ali podjetje porabnikom zares prenaša sporočila, ki so v skladu s celotno podobo podjetja, v diplomski nalogi ugotavljam usklajenost korporativnega komuniciranja s korporativno identiteto. Pri tem se osredotočam predvsem na sponzorstva in oglase za zaposlitev kot del korporativnega komuniciranja. Glede na zbrane podatke in iz njih izpeljane ugotovitve skušam podati smernice, kako smiselno uporabljati sponzorstva in oglase za zaposlitev v skladu s korporativno identiteto oziroma kot orodje za usklajevanje želene in dejanske podobe podjetja.

Namen diplomske naloge je pomagati vodstvu podjetja pri usklajevanju korporativnega komuniciranja s korporativno identiteto.

Osnovna hipoteza je, da podjetja ne delujejo zmeraj v skladu s svojo korporativno identiteto in da raba sponzorstev velikokrat ni usklajena z njo.

Cilji diplomske naloge so raziskati, v kolikšni meri so sponzorstva in z njimi povezana vsebina sporočil, ki jih podjetje namenja porabnikom, lokalni skupnosti in svojim zaposlenim, odraz korporativne identitete. Poleg tega je cilj predlagati uporabo sponzorstev, ki v celoti temelji na korporativni identiteti in ki je hkrati tudi orodje za usklajevanje dejanske identitete (ki jo zaznavajo zaposleni, porabniki itd.) z zeleno identiteto (poslanstvo in vizija, ki jo oblikuje management).

1 IDENTITETA

Ljudje sami sebe in drug drugega ne doživljamo le kot posameznike ali pripadnike svoje vrste. Doživljamo se kot osebe in osebnosti, ki v sebi združujejo veliko značilnosti in lastnosti. Te lastnosti so povezane v celoto, ki je značilna in se ohranja ter tako razlikuje posameznika od drugih ljudi. Celota psihofizičnih značilnosti posameznika predstavlja osebnost. Le-ta je relativno trajna in stabilna, zato daje posamezniku osebnostno identiteto.

Identiteta je lastna istovetnost posameznika, po kateri se razlikuje od drugih ljudi (Musek, 1993, str. 2). Identiteta predstavlja kvaliteto ali sposobnost biti isti, je absolutna ali vsebinska enakost (Repovš, 1995, str. 17). Burke in Stets (2008, str. 3) vidita identiteto kot sklop pomenov, ki opredeljujejo posameznika kot osebo, ki igra določeno vlogo v družbi oziroma kot člana določene skupine. Hkrati pripisujeta posameznikovi identiteti opredeljevanje njegovih značilnosti in posebnosti, zaradi katerih pride do izraza posameznikova edinstvenost. Čeprav Musek (1993, str. 2) govori o relativni stabilnosti celote značilnosti posameznika, pa izpostavlja tudi vidik, ki pojmuje osebnost kot proces, za katerega so značilni razvoj, rast in celo spreminjanje. V tem procesu posamezne sestavine osebnosti dinamično vplivajo druga na drugo. Pri tem poudarja, da kljub razvoju in spreminjanju osebnosti posameznik ohranja svojo identiteto. Ker igra posameznik v svojem življenju različne vloge in je član različnih skupin ter poseduje različne osebnostne značilnosti, govorita Burke in Stets (2008, str. 3) tudi o *več identitetah*, ki se nanašajo na posameznika. Pomen posamezne identitete je povezan s člani družb, v katere je vključen posameznik. Posameznika lahko namreč vedno umestimo v neko družbeno strukturo in tako ugotovimo, da je skorajda nemogoče, da bi v širši družbi zavzemal le eno samo vlogo.

1.1 Primerjava med identiteto posameznika in podjetjem

Pojem identiteta se znotraj družboslovnih znanosti pojavlja v psihologiji, sociologiji, filozofiji, antropologiji, komunikologiji in tudi v ekonomiji (Podnar, 2004, str. 905). Rener (1998, str. 13) govori o hkratnem obstoju dveh pomenov identitete: prvi je koncept istovetnosti, drugi pomen pa govori o razliki, ki predpostavlja določeno doslednost in neprekinjenost. Podnar (2004, str. 905-906) pravi, da je v družboslovju pojem identiteta vsekakor povezan s človekom. Pri tem gre lahko za posameznika ali za skupino, v katero je posameznik vpet. Nanaša se na to, kako posameznik zaznava samega sebe, kako ga vidijo drugi, kako posameznik misli, da ga vidijo drugi in kako so posamezniki med seboj povezani.

Teorije identitete, ki se pojavljajo v literaturi, se razlikujejo po tem, da ene govorijo o **posameznikovi identiteti**, druge pa o **skupinski identiteti**. Pri teorijah, ki se ukvarjajo z identiteto posameznika, obstajata dva načina, kako avtorji razumejo vir identitete. Prva skupina avtorjev zagovarja naravni vir identitete. Po njihovem mnenju identiteta izhaja iz posameznika in je tako večinoma neodvisna od drugih posameznikov. Druga skupina avtorjev

zagovarja nenehno nastajanje in razvijanje identitete v povezavi z družbenim svetom, ki obdaja posameznika, zato trdijo, da posameznikovo identiteto oblikujejo povezave in komuniciranje z drugimi posamezniki. Ker je organizacija umetna tvorba, se je torej potrebno osredotočiti na razlago vira, ki govori o vplivanju družbe na oblikovanje posameznikove identitete (Podnar, 2004, str. 905-906). Zato na tem mestu dodajam opredelitev identitete, kot jo navaja Burr (1995, str. 27-30), in sicer, da identiteta ni nekaj, kar je v subjektih, pač pa nekaj, kar nastaja med njimi. Neprestano se oblikuje v medosebnih odnosih. Identiteta torej po omenjeni razlagi ni nič drugega kot rezultat spomina in iskanja pomenov ter vzorcev v posameznikovih izkušnjah. Podnar (2004, str. 907) meni, da teorija identitete, ki se osredotoča na proces oziroma povezave med posamezniki v družbi in ne več na posameznika, pojasnjuje možnost obstoja korporativne identitete v psihološkem smislu oziroma dovoljuje pripisovanje identitetnih lastnosti tudi nečloveškim oblikam, ki obstajajo v nekem času in prostoru, kot so na primer podjetja, izobraževalne ustanove ali druge vrste organizacij. V nadaljevanju (Podnar, 2004, str. 907) sicer ugotavlja, da je skoraj nemogoče podati dokončno trditev, da ljudje opisujejo podjetja na enak način kot sebe. Ključno pa je, da ljudje v določeni meri uporabljajo identitetne lastnosti, ki so primarno človeške, z enakimi jezikovnimi izrazi tudi za opisovanje podjetij. Iz tega izhaja, da določena skupina posameznikov podjetjem pripisuje identitetne lastnosti in je za njih identiteta podjetij psihološko resnična.

Tudi Bromley (2001, str. 317) piše o opisovanju podjetij in ostalih organizacij s psihološkega vidika. Meni, da predvsem mediji, pa tudi ljudje v vsakodnevnih pogovorih, pripisujejo organizacijam psihološke lastnosti, kot so na primer agresivnost, neomajnost, domiselnost, odgovornost, skrivnostnost itd. Pri tem dodaja, da lahko, glede na določeno situacijo, tako pripisovanje lastnosti posamezni organizaciji zanjo pomeni precejšnjo prednost, lahko pa tudi slabost.

2 KORPORATIVNA IDENTITETA

Povečana zainteresiranost podjetij za korporativno identiteto je predstavljala akademikom dodatno spodbudo za pospešeno raziskovanje problematike. Tako je bilo ustanovljeno mednarodno združenje za korporativno identiteto (angl. *International Corporate Identity Group*; v nadaljevanju ICIG), ki je svoj prvi kongres na temo korporativne identitete organiziralo leta 1994. Korporativna identiteta predstavlja resničnost in edinstvenost organizacije, ki je tesno povezana z zunanjo in notranjo podobo in ugledom, izraženima skozi korporativno komuniciranje. Je zmogljiv model, s pomočjo katerega lahko znanstveniki, praktiki in svetovalci pridejo do pomembnih strateških rešitev (Balmer & Gray, 2000, str. 256-259). Avtorja Balmer in Gray (2000, str. 256-257) ugotavljata, da je k povečanju pomena korporativne identitete prispevalo najmanj *10 sil iz okolja*, in sicer:

- krajši življenjski cikli izdelkov,
- deregulacija (ki je npr. v finančnem sektorju omogočila podjetjem, da si konkurirajo na novih področjih, to pa je povzročilo zameglitev javne podobe podjetja),
- privatizacija programov,

- naraščanje konkurence v javnem sektorju in neprofitnih organizacijah,
- naraščanje konkurence v storitvenem sektorju,
- globalizacija in vzpostavitev območij proste trgovine,
- združitve, prevzemi in prodaje korporacij,
- pomanjkanje visoko usposobljenega osebja,
- javna pričakovanja glede družbene odgovornosti,
- rušenje meja med notranjimi in zunanjimi vidiki organizacij.

2.1 Opredelitev pojma korporativna identiteta

Cornelissen in Elving (2003, str. 114) označujeta prisotnost in ponavljajočo se rabo izraza korporativna identiteta znotraj literature akademikov in strokovnjakov iz prakse kot svojevrsten, raznolik in nekoliko zapleten pojav, ki vključuje mnogo navzkrižnih tokov. Melewar (2008, str. 5) dodaja, da je literatura korporativne identitete bogata s prispevki akademikov in praktikov in odraža soglasno strinjanje avtorjev o pomembnosti vloge korporativne identitete v organizacijah, a hkrati piše o nizu problemov in omejitev, ki zavirajo teoretični in empirični razvoj problematike, vezane na korporativno identiteto. Eden od problemov se nanaša na obstoj prevelikega števila različnih opredelitev korporativne identitete in razmerij med konceptom korporativne identitete in njenih sorodnih pojmov, kot so korporativna podoba in ugled, korporativno trženje, korporativne tržne znamke in organizacijska identiteta. Čeprav se pomeni teh pojmov med seboj razlikujejo, jih številni avtorji uporabljajo premalo dosledno.

Poleg tega je prav korporativna identiteta tista, ki na teoretični ravni združuje več akademskih področij, kot so trženje, odnosi z javnostmi, strateški management in teorija organizacij (Podnar, 2000, str. 68). Zaradi tega njeno proučevanje privzema akademsko sodelovanje strokovnjakov z različnih področij. To je tudi eden izmed razlogov, da med akademiki splošno sprejeta definicija še vedno ne obstaja. (Melewar, 2005, str. 60). V nadaljevanju navajam nekaj najbolj zvanečih opredelitev korporativne identitete.

Pojem **korporativna identiteta** (angl. *corporate identity*) sredi prejšnjega stoletja prvič omenita strokovnjaka za dizajn, Lippincott in Margulies (1957, str. 27), in sicer v povezavi z logotipi in simboli, preko katerih se organizacija predstavlja različnim skupinam. Tudi Carter (1996, str. 8) gleda na korporativno identiteto z oblikovalskega vidika, saj jo po njegovem mnenju sestavljajo logotip podjetja in njegov prikaz na vozilih, pismih ter oznakah, poleg tega pa tudi vsi vizualni elementi znotraj podjetja ali organizacije. Enakega mnenja sta tudi Gregory (1992, str. 60) in Dowling (1994, str. 8). Prvi opredeljuje korporativno identiteto kot vizualno izjavo, kdo in kaj podjetje je, pri tem pa navaja dva osnovna elementa korporativne identitete, in sicer ime in logotip podjetja. Drugi avtor jo vidi kot simbol, ki preko njegove uporabe pomaga podjetju k večji razpoznavnosti. Vsi naštetih avtorji se osredotočajo predvsem na vizualni vidik korporativne identitete. Olins (1991, str. 7-8) gleda na korporativno identiteto veliko širše, čeprav tudi sam priznava, da je dizajn pomemben del korporativne identitete. Opredeljuje jo kot skupek vseh dejavnosti in načinov, na kakršne podjetje

predstavlja samega sebe (Olins, 2002, str. 1). Pravi, da je korporativna identiteta odraz korenin in osebnosti podjetja, pa tudi njegovih prednosti in slabosti (Olins, 1991, str. 7-8). Korporativna identiteta je po njegovem mnenju vidna, jasna in stvarna ter obsega celotno podjetje. Vsaka poteza podjetja namreč odraža njegovo identiteto, ki se lahko razbere iz izdelkov, ki jih ponuja, iz poslovnih prostorov podjetja in komunikacijskega materiala. Vse naštetje je otipljivo, vidno in oblikovano – zato tudi Olinsu oblikovalsko razumevanje korporativne identitete ni zanemarljivo. Vendar pa dodaja še en element, ki ni otipljiv. To je vedenje (angl. *behaviour*) do lastnih zaposlenih in do vseh skupin, s katerimi na kakršen koli način vzpostavi odnos, bodisi da gre za porabnike, dobavitelje ali lokalno skupnost. Zanimivo opredelitev korporativne identitete podata tudi Melewar in Wooldridge (v Melewar & Karaosmanoglu, 2006, str. 847). Korporativno identiteto opredeljujeta kot uresničevanje korporativne vizije in poslanstva, podprto s strategijo zaposlovanja ključnih kadrov. Dve leti kasneje Melewar (2008, str. 9) predstavi korporativno identiteto še z drugega zornega kota. Korporativna identiteta zanj predstavlja vrsto pomenov, zaradi katerih podjetje samemu sebi dovoljuje biti prepoznavno in skozi katere dovoljuje različnim interesnim skupinam, da si ga zapomnijo in opisujejo. Ta koncept predstavlja način, ki ga podjetje izbere, da se predstavi celotni javnosti. Opredelitve prej omenjenih avtorjev na zelo nazoren način strne Repovš (1995, str. 17). Korporativno identiteto predstavlja kot »seštevek vseh poti, ki jih izbere podjetje, da bi opravljalo svoje poslanstvo in se identificiralo pri vseh svojih javnostih. Identiteta je manifestacija vsega, kar organizacija je, za čemer stoji in kamor gre. Z njo se organizacija identificira in razlikuje od drugih, vzpostavlja svojo notranjo kulturo in jo ohranja z vsakim zaposlenim.« Repovš (1995, str. 17) pri tem poudarja, da je korporativna identiteta izražena v materialnem smislu (obleka zaposlenih, videz poslovnih prostorov) in v nematerialnem smislu s prisotnostjo motivacijskih dejavnikov in vedenjskih lastnosti zaposlenih.

Ob koncu tega poglavja povzemam Podnarjevo (2000, str. 71) opredelitev. Pravi, da imamo znotraj raziskovalnega polja korporativne identitete opraviti s komunikacijo in odnosi med organizacijo, posameznikom in družbo. Pri tem je treba upoštevati tudi čas in okolje, v katerem se ti odnosi dogajajo. Podnar (2000, str. 68) ugotavlja, da je poimenovanje obravnavanja enake problematike velikokrat neenotno. Tako nekateri avtorji govorijo o upravljanju korporativne identitete, drugi o upravljanju s korporativno podobo, pa tudi s korporativnim ugledom, korporativnimi komunikacijami ali s podjetjem kot tržno znamko. Avtorji pa se ne glede na različna poimenovanja področja kljub temu strinjajo, da je osnovni cilj upravljanja korporativne identitete zagotoviti preživetje in uspeh organizacije, tako, da se ugotovijo in upravljajo njene edinstvene značilnosti, da se doseže visoka stopnja poistovetenja z njo, se zagotovi njena razpoznavnost in se oblikuje njena želena podoba ter ugled med različnimi interesnimi skupinami, ki so povezane z organizacijo.

2.1.1 Korporativna podoba

Korporativna podoba (angl. *corporate image*) je rezultat medsebojnega vpliva posameznikovih prepričanj, idej, čustev in vtisov o podjetju (Chattananon, Lawley,

Trimetsoontorn, Supparerkchaisakul, & Leelayouthayothin, 2007, str. 232). Obstaja pa še vrsta drugih opredelitev. Korporativna podoba je tisto, kar ljudje zaznajo ob osebnosti podjetja in ob korporativni identiteti. Naslednja opredelitev enači korporativno podobo s podobo, ki jo ima javnost o podjetju in ki si jo ustvari na podlagi vseh prejetih komunikacij (Podnar, 2000, str. 70).

Razliko med korporativno identiteto in korporativno podobo pojasnjuje Theaker (2001, str. 71). Poudarja, da je korporativna identiteta vezana na značilnosti, ki jih organizacija namerno (in tudi nenamerno) preko različnih kanalov komunicira, medtem ko je korporativna podoba izključno na strani sprejemnika, torej predstavlja posameznikovo dožemanje sporočil, ki jih posreduje organizacija.

Korporativna podoba sestoji iz dveh komponent: uporabne in čustvene. Uporabna komponenta se nanaša na konkretne značilnosti, ki jih je mogoče izmeriti, čustvena pa je povezana s psihološkimi razsežnostmi, ki se kažejo z vrednotenjem, občutkom in odnosom do podjetja (Chattananon et al., 2007, str. 232).

Avtorji so si glede oblikovanja korporativne podobe neenotni. Na eni strani so tisti, ki dokazujejo, da se podoba lahko oblikuje in posreduje s komunikacijo ter se z njo lahko upravlja. Drugi avtorji so mnenja, da si vsak posameznik sam ustvari podobo podjetja na podlagi opazovanja in zato z njo ni mogoče neposredno upravljati. Posredno lahko podjetje na izboljšanje korporativne podobe vpliva preko korporativne identitete in komuniciranja (Podnar, 2000, str. 70). Tudi Repovš (1995, str. 18) meni, da posameznik zaznava korporativno podobo na podlagi informacijskih dražljajev, ki prihajajo iz njegovega neposrednega stika z elementi korporativne identitete, lahko pa tudi s pomočjo raznih informacijskih kanalov, kot je tržno komuniciranje. V podobi je prisotna psihološka vrednost izdelkov, storitev in idej ter njihovo pozicioniranje. Repovš (1995, str. 18-19) opozarja, da lahko menjava med porabniki in podjetjem uspešno traja daljši čas le v primeru, če korporativna podoba ustreza korporativni identiteti. Če namreč javnost nima dovolj informacij o organizaciji in njeni identiteti, obstaja več možnosti, da bo predstava realnosti izkrivljena in korporativna podoba razvrednotena. Podoba podjetja, blagovnih znamk in posameznih izdelkov se torej oblikuje z informacijami, ki porabnikom obljublajo zadovoljevanje osnovnih, pa tudi zapletenih psihosocialnih potreb. Organizacija z jasno opredeljeno vizijo in poslanstvom je lahko pri vplivanju na posameznikovo zaznavanje njenih lastnosti zelo uspešna, če se zaveda pomena tako formalnega kot neformalnega komuniciranja.

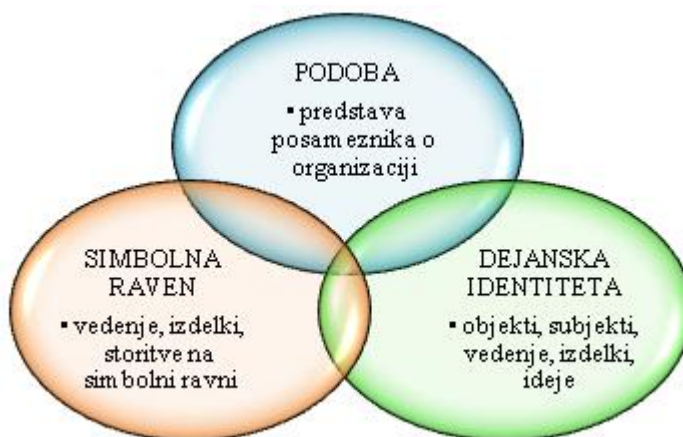
Pri oblikovanju korporativne podobe se v literaturi pojavlja tudi pomen grafičnega oblikovanja, in sicer v povezavi s **simbolnim identitetnim sistemom**, ki ga Repovš (1995, str. 21) opisuje kot realno¹ identiteto organizacije, prevedeno na simbolno raven. Simbolni identitetni sistem na posreden način predstavlja organizacijo in ustvarja njeno podobo. Poleg celostne grafične podobe (organizirani vidni dražljaji, prevedeni v likovne strukture) vključuje

¹ V diplomskem delu uporabljam namesto izraza *realna identiteta* izraz *dejanska identiteta* (angl. *actual identity*), ki opisuje resnično stanje korporativne identitete v sedanjosti (Balmer, 2001, str. 16).

tudi ostale organizacije dražljajev, kot so okusi, vonjave in glasba, ki po mnenju Olinsa (2005, str. 191) povečajo moč posameznikovega čustvenega doživljanja. Vsa simbolika je organizirana na način, da kot informacijski dražljaj vzbuja v posamezniku misli, predstave in slike, ki ob ostalih informacijah dozori v stališča, sodbe in podobo o organizaciji. V simbolni identitetni sistem mora biti kodirana korporativna identiteta skupaj z njeno vizijo, poslanstvom in cilji (Repovš, 1995, str. 21).

Slika 1 prikazuje odnose med korporativno identiteto, korporativno podobo in simbolnim identitetnim sistemom, ki jih Repovš (1995, str. 16) pojmuje kot ključne dejavnike, ki opredeljujejo organizacijo v njenem okolju in vplivajo na njeno uspešnost.

Slika 1: Odnos med korporativno identiteto, korporativno podobo in simbolnim identitetnim sistemom



Vir: J. Repovš, Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij, 1995, str. 16.

Repovš (1995, str. 22) poudarja, da morata biti s korporativno identiteto, ki predstavlja dejansko stanje organizacije, usklajena tako korporativna podoba kot simbolna identiteta. Če je podoba organizacije boljša od dejanske identitete, bodo porabniki prehitro zapuščali organizacijo, njene izdelke, storitve in ideje. Hkrati bo organizacija v primeru slabše podobe glede na dejansko identiteto težko prodajala svoje izdelke. Strateško načrtovan simbolni identitetni sistem, ki predstavlja dejansko identiteto, s svojo simboliko pomembno vpliva na korporativno podobo, ki bo ustrezala korporativni identiteti.

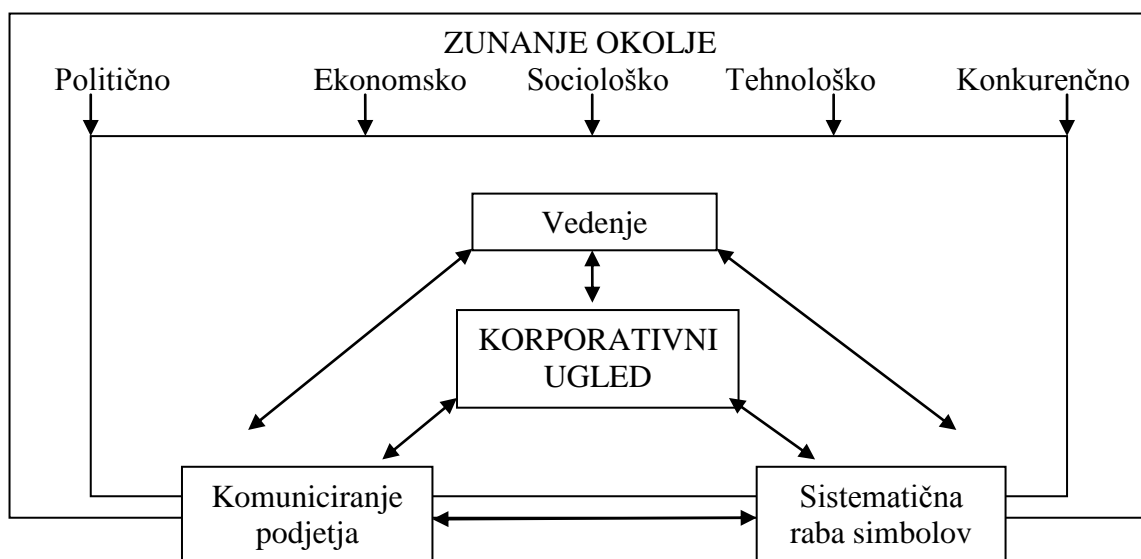
2.1.2 Korporativni ugled

Ugled podjetja predstavlja skupek čustvenih reakcij – močnih ali šibkih, dobrih ali slabih – porabnikov, vlagateljev, zaposlenih in splošne javnosti na ime podjetja. Podobno kot korporativna podoba je tudi korporativni ugled na strani prejemnika. V literaturi se pojavlja v tesni povezavi s korporativno podobo (Podnar, 2000, str. 70). Ugled je ovrednotenje podobe, ki jo imajo ljudje o organizaciji (Dowling, 1994, str. 8). Gotsi in Wilson (2001, str. 29) opredeljujeta ugled kot celotno zaznavo podjetja, kot jo dojemata posameznik skozi čas. Le-ta

temelji na njegovih neposrednih izkušnjah s podjetjem in na vseh ostalih vrstah komunikacije in simbolov, skozi katere dobiva informacije v zvezi z ravnanjem podjetja.

Odnos med korporativnim ugledom, ki ga podjetje uživa s strani posameznikov in vsakodnevno korporativno podobo, ki jo predstavlja, prikazuje Slika 2. Gotsi in Wilson (2001, str. 29) opozarjata, da ni dovolj, da se gradnja ugleda načrtuje skozi sodobno oblikovanje logotipov in skrbno načrtovano komuniciranje. Ugled, ki ga ima podjetje v očeh javnosti, je namreč odvisen od vseh načinov, na katere se podjetje predstavlja: od vedenja, komunikacije in sistematične rabe simbolov podjetja. Hkrati pa so vsi našteti načini odvisni od ugleda.

Slika 2: Oblikovanje korporativnega ugleda



Vir: M. Gotsi & A.M. Wilson, *Corporate reputation: seeking a definition*, 2001, str. 29.

2.2 Teorije korporativne identitete

V literaturi se pojavlja mnogo pristopov, teorij in modelov, vezanih na korporativno identiteto, ki izhajajo iz različnih akademskih področij. V nadaljevanju opisujem najbolj razširjene teorije.

Balmer (1995, str. 37) se pri proučevanju korporativne identitete osredotoča na **sedem Balmerjevih idejnih šol**. Strateška šola se nanaša na poslanstvo in filozofijo podjetja, strateško-vizualna pa na strateške spremembe, ki se izražajo skozi vizualne učinke. Vedenjska šola se osredotoča na oblikovanje komponent kulture podjetja, vizualno-vedenjska pa na potrebo po vizualnem sporočanju kulture podjetja. Šola korporativnih komunikacij se ukvarja s komuniciranjem vrednot in poslanstva širši javnosti, medtem ko se šola vizualnih komunikacij osredotoča na komuniciranje poslanstva podjetja s pomočjo vizualnih orodij. Oblikovalsko-modna šola korporativne identitete izraža potrebo, da so vizualna orodja oblikovana v skladu z modnimi trendi (Melewar & Otubanjo, 2007, str. 415).

Sledijo **tri pojmovanja korporativne identitete po Balmerju in van Rielu** (1997, str. 340-341). Avtorja se osredotočata na grafično oblikovanje, integrirano korporativno komuniciranje in interdisciplinarnost. Grafičnega oblikovanja ne vidita le kot sredstva, ki pripomore podjetju, da bo bolj opaženo v javnosti, temveč ga vidita predvsem kot pomemben element znotraj korporativnega komuniciranja. Govorita o pomembnosti usklajenosti in doslednosti kombinacije uporabe grafičnega oblikovanja in korporativnega komuniciranja. Pri tem poudarjata, da je predpogoj za uspešno korporativno komuniciranje upoštevanje vseh interesnih skupin, ki so povezane s podjetjem. Ker se korporativna identiteta dotika mnogih področij, kot so trženje, strateški management, zgodovina, grafično oblikovanje in teorija organizacij, omenjata tudi interdisciplinarno razumevanje korporativne identitete.

Balmer in He (2005, str. 11) opisujeta **model petih vidikov identitete**, kjer je korporativna identiteta le eden izmed njih. Ostali vidiki so vizualna identiteta, identiteta organizacije, skupinska organizacijska identiteta in identifikacija organizacije. Tabela 1 opisuje vseh pet vidikov.

Tabela 1: Pet vidikov identitete po Heju in Balmerju (2005)

VIDIK IDENTITETE	KONCEPT	OSREDOTOČENOST	KLJUČNA VPRAŠANJA
Vizualna identiteta	Identiteta kot vizualno sredstvo predstavitve organizacije	Na uporabo simbolov organizacije	Kako ohranjati vizualno identiteto modno, posodobljeno in privlačno javnosti?
Korporativna identiteta	Lastnosti in posebnosti organizacije, ki jo razlikujejo od drugih	Na osnovna načela in značilnosti organizacije	Kako učinkovito komunicirati korporativno identiteto, da se izgradi pozitivna podoba organizacije, ki lahko vodi v konkurenčno prednost? Povezava in vpliv na korporativno podobo?
Identiteta organizacije	Opredelitev značilnosti organizacije	Na značilnosti organizacije	Usklajenost med korporativno identiteto, podobo in strategijo? Usklajenost/neusklajenost identitete v odnosu do različnih interesnih skupin?
Skupinska organizacijska identiteta (OI)	OI kot poglobljena družbena identiteta posameznika	Na posamezne zaposlene	Kdaj in zakaj je OI najboljša? Prenos OI na organizacijsko vedenje?
Identifikacija z organizacijo	Samoopredelitev posameznika, ki temelji na pripadnosti organizaciji	Na posamezne zaposlene	Kdaj, kako in zakaj pride do identifikacije z organizacijo? Kakšna so pričakovanja in posledice identifikacije z organizacijo?

Vir: J.M.T. Balmer & H.He, *Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing*, 2005, str. 11.

Podnar poudarja, da problematika korporativne identitete zahteva celovitost in interdisciplinarnost. Hkrati celovitost in interdisciplinarnost pojmuje kot dva osnovna razloga, da »še vedno ni konsenza o temeljnih konceptih in razmerjih tega fenomena.« (Podnar, 2000, str. 69) Tudi Melewar in Otubanjo (2007, str. 418) opozarjata na pomanjkljivosti različnih modelov korporativne identitete. Pri tem navajata **problem različno poimenovanih elementov**, vezanih na korporativno identiteto, ki imajo enak ali vsaj podoben koncept, obravnavani pa so drugače, kar lahko oteži razumevanje korporativne identitete v globljem smislu. Balmer (2008, str. 882) korporativno identiteto opisuje kot kompleksno in večdimenzionalno. Izpostavlja, da je korporativna identiteta v celoti težko vidna, vendar ima veliko moč in jo je zato nemogoče ignorirati.

Kljub različnim in včasih tudi nasprotujočim si teorijam korporativne identitete pa obstajajo splošno sprejete značilnosti. Melewar (2003, str. 195-196) navaja številne koristi, ki jih prinaša dobro oblikovana korporativna identiteta, in sicer:

- omogoča razvoj močne korporativne znamke, ki zagotavlja zvestobo različnih interesnih skupin,
- porabnike obvešča o kvaliteti izdelkov in storitev, kar vodi do naklonjenosti izdelkom,
- deluje kot motivacijska sila zaposlenih,
- pomaga pri kvalitetnejši izbiri kadrov,
- v primeru prevzemov in združitvev podjetij zaposlenim olajša sprejetje in prilagoditev novi organizacijski kulturi,
- finančni javnosti pomaga bolje razumeti podjetje, kar lahko privabi nove vlagatelje in lahko poveča možnosti podjetja za dostop do kapitalnih trgov,
- seznanja javnost, v čem se razlikuje od konkurence.

Prav tako so splošno sprejete **tri strukture korporativne identitete**, o katerih govorita Cornelissen (2004, str. 72) in Olins (1998, str. 5-6). Strukture se razlikujejo po tem, v kolikšni meri so blagovne znamke izdelkov povezane s korporativno identiteto. Prikazane so v Tabeli 2.

Tabela 2: Strukture korporativne identitete

STRUKTURA KORPORATIVNE IDENTITETE	OPIS	PRIMER
Monolitna struktura	Podjetje in izdelki so poimenovani enako. Enaka grafična podoba.	Sony, BMW, Philips.
Prenesena struktura	Podjetje prenese svoje ime in podobo na blagovne znamke (v nadaljevanju BZ) izdelkov.	GM (Cadillac), Nestle (Nesquik), Kellogg (Cheez-It).

Struktura blagovnih znamk	Ločevanje korporativne identitete in identitete BZ. Različno ime podjetja in BZ.	P&G (Ariel), Electrolux (Zanussi), Unilever (Dove).
---------------------------	--	---

Vir: J.Cornelissen, *Corporate Communications: Theory and Practice*, 2004, str. 72.

2.3 Dimenzije korporativne identitete

V literaturi obstaja veliko različnih razdelitev korporativne identitete po posameznih elementih. Melewar in Otubanjo (2007, str. 420) govorita o **spletu korporativne identitete** (angl. *corporate identity mix*), ki vključuje simbolno raven, vedenje zaposlenih in korporativno komuniciranje.

Z namenom povečanja doslednosti in zagotavljanja enotnosti pri proučevanju korporativne identitete Melewar in Karaosmanoglu (2006, str. 847-849) predstavita t.i. originalno razvrstitev, ki obsega **sedem dimenzij korporativne identitete** (angl. *seven dimensions of corporate identity*), in sicer korporativno komuniciranje, dizajn, korporativno kulturo, vedenje, korporativno strukturo, identiteto panoge in korporativno strategijo. Model (Priloga 1), temelji na proučevanju 32 mednarodnih podjetij različnih panog in na raziskovanju vpeljave teorij korporativne identitete v prakso.

Avtorja pri tem ugotavljata, da se pristopi proučevanja korporativne identitete med strokovnjaki iz prakse in akademskimi strokovnjaki nekoliko razlikujejo. Medtem ko akademiki težijo k obravnavi večjega števila elementov korporativne identitete, se strokovnjaki iz prakse pretežno osredotočajo na vizualne elemente korporativne identitete, ki jih je v krajšem časovnem obdobju bistveno lažje mogoče spreminjati. Podobno trdi Balmer (2001b, str. 13-15), ki dodaja, da imajo agencije, specializirane za področje korporativne identitete, sicer veliko strokovnjakov s področja grafičnega oblikovanja, vendar posvečajo premalo pozornosti strateškemu načrtovanju, vedenju organizacije in korporativnemu komuniciranju.

2.4 Ugotavljanje korporativne identitete v podjetju

Veliko metod, ki se ukvarja z raziskovanjem dejanske identitete podjetja, izvira iz opazovanja vedenja porabnikov. Opazovanje temelji na tehnikah, ki raziskujejo zunanjo podobo podjetja. Alternativni način, ki se ga poslužujejo predvsem oblikovalske svetovalne družbe, je proučevanje rabe simbolov z namenom odkrivanja osnovne lastnosti identitete v podjetju. Sledi hevristična analiza, katere osnovni cilj je proučevanje zgodovinskega ozadja organizacije in ugotavljanje konfliktov znotraj organizacije, ki izvirajo iz preteklosti. Slednja metoda zahteva širok dostop do podatkovnih virov organizacije in združuje več kvalitativnih metod zbiranja podatkov, kot so delno strukturirani intervjuji, metoda opazovanja in pregled notranjih dokumentov organizacije (Balmer & van Riel, 1997, str. 343-343).

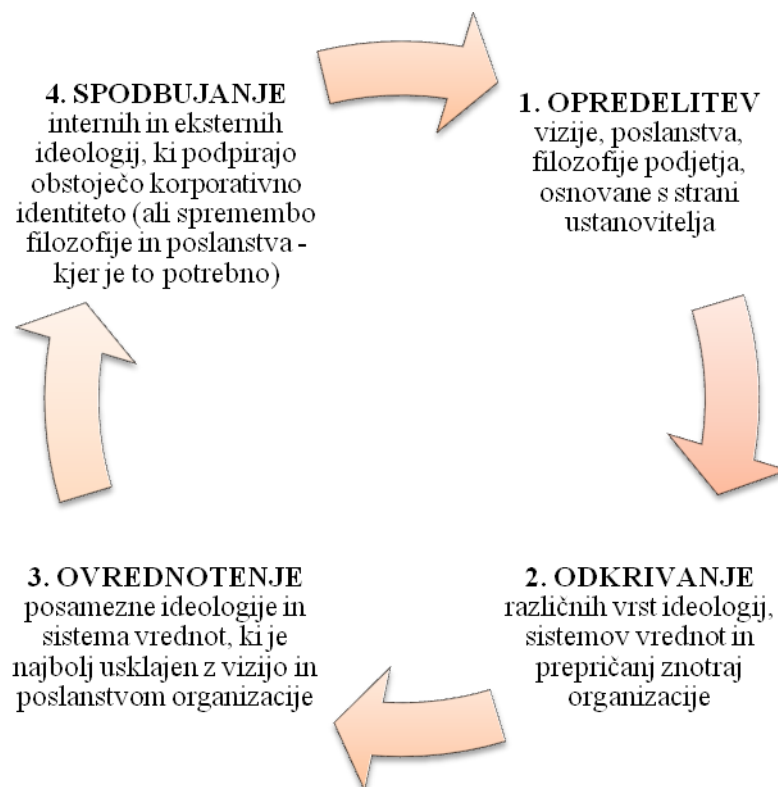
Metoda lestvice (angl. *laddering technique*) je osnovana na odkritjih Reynoldsa in Gutmana (v Balmer & van Riel, 1997, str. 343). Prvotno je sicer razvita za določanje podobe izdelkov in blagovnih znamk, po van Rekomu (v Balmer & van Riel, 1997, str. 343) pa je

preoblikovana v metodo, namenjeno odkrivanju korporativne identitete. Metoda je uporabna za ugotavljanje vrednosti, ki so pomembne zaposlenim v podjetju. Temelji na razlagi človeškega vedenja kot rezultata končnih namenov. Ljudje se obnašajo v skladu s končnimi cilji, ki si jih prizadevajo doseči, kot je pridobitev ugleda in spoštovanja s strani okolja, napredovanje na delovnem mestu, ustvarjanje bogastva ipd. Končni nameni so razvrščeni hierarhično – od abstraktnih do popolnoma funkcionalnih namenov. Na podlagi vprašanj »Kaj je zate pomembno?« in »Zakaj je to pomembno?« raziskovalci dobijo vpogled v preference posameznega zaposlenega v podjetju. Vprašanje se ponavlja toliko časa, dokler niso vrednosti, ki imajo za posameznega zaposlenega največji pomen, v celoti opredeljene. Metoda se izvaja z individualnimi intervjuji, kjer zaposleni med drugim opisujejo svoje delovno mesto, delovne naloge, razloge za svoje vedenje in razloge za izbiro določenega načina opravljanja delovnih nalog. Cilj opisanega izvajanja metode je opisati vedenje zaposlenih in odkriti pomembna spoznanja v zvezi z vrednotami, ki so posameznemu zaposlenemu bistvenega pomena. Vrednote zaposlenih imajo namreč pri korporativni identiteti pomembno vlogo (van Riel & Fombrun, 2007, str. 88).

Metoda, ki je pri odkrivanju korporativne identitete bolj uveljavljena, je Balmerjeva **obravnava skladnosti vrednot**² (angl. *Affinity Audit*) iz leta 1996. Podobno kot metoda lestvice tudi obravnava skladnosti vrednot temelji na odkrivanju dojemanja organizacije s strani interne javnosti in prevladujočega sistema vrednot in prepričanj zaposlenih. Obsega uporabo različnih načinov zbiranja podatkov, med drugim tudi izvedbo delno strukturiranih intervjujev in proučevanje internih virov organizacije. Sestoji iz štirih korakov, ki jih podrobneje opisuje Slika 3.

Slika 3: Obravnava skladnosti vrednot (angl. Balmer's Affinity Audit, 1996)

² Izraz *obravnava skladnosti vrednot* (angl. *Affinity Audit*), katerega prevod iz angleškega jezika je sicer nekoliko prilagojen, predlagam zato, ker dobeseden angleški prevod ne pojasni pomena in vsebine metode v zadostni meri.

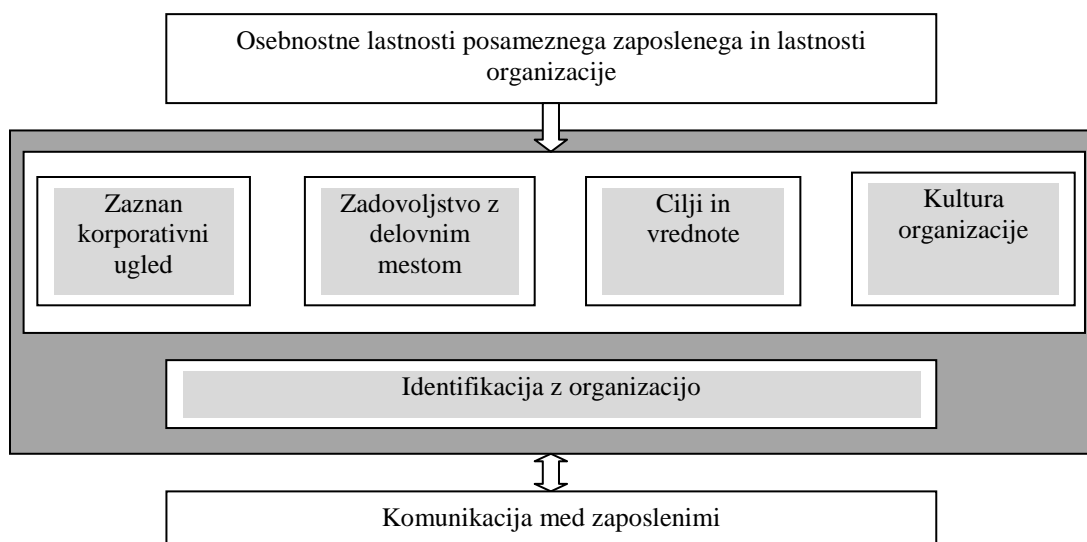


Vir: A. Theaker, *The Public Relations Handbook*, 2001, str. 81.

Obravnava skladnosti vrednot zagotavlja razumevanje korporativne identitete s poudarkom na viziji in poslanstvu organizacije. Organizaciji odpira možnost, da v določeni meri prilagodi svojo temeljno strategijo, vizijo in vrednote, tako, da le-te postanejo usklajene s sistemom vrednot njenih zaposlenih. Balmer pri tem poudarja, da je po zaključeni obravnavi zaznavanja organizacije s strani zaposlenih potrebno proučiti tudi zaznave eksterne javnosti, predvsem njihov pogled na organizacijo ter njihovo dojemanje dejanske in želene podobe organizacije. Ko je zelena podoba organizacije natančno opredeljena, jo lahko organizacija primerja s trenutno dejansko podobo, ki jo zaznava eksterna javnost. Usklajevanje dejanske in zelene podobe organizacije je eden temeljnih ciljev oblikovanja korporativne identitete. Pri tem je potrebno določiti vse njene dimenzije, ki prispevajo k približevanju dejanske podobe k željeni, prav tako pa tudi vse tiste, ki organizacijo ovirajo pri prizadevanjih za uskladitev dejanske in zelene podobe (Theaker, 2001, str. 81-82).

Kennedy (v Balmer & van Riel, 1997, str. 345) poudarja, kako bistvenega pomena je identifikacija zaposlenih s cilji in vrednotami organizacije, saj njihovo vedenje neposredno vpliva na korporativno identiteto in podobo. Identifikacija zaposlenih z organizacijo je odvisna od različnih dejavnikov, od njihove komunikacije, zadovoljstva z delovnim mestom, načina upravljanja, kulture v organizaciji, do njihovega dojemanja korporativnega ugleda. Vpliv posameznega dejavnika na identifikacijo zaposlenih z organizacijo je mogoče izmeriti s t.i. **Rotterdamskim testom identifikacije z organizacijo** (angl. *Rotterdam Organizational Identification Test*; v nadaljevanju **ROIT**). Test ROIT je razdeljen na štiri področja, ki so prikazana na Sliki 4.

Slika 4: Merjenje identifikacije z organizacijo z uporabo ROIT testa



Vir: C.B.M. van Riel, & C.J. Fombrun, *Essentials of Corporate Communications*, 2007, str. 96.

Celoten vprašalnik testa ROIT sestavlja 225 stališč, ki jih zaposleni s pomočjo sedem-stopenjske Likertove lestvice ovrednotijo glede na stopnjo strinjanja s posameznim stališčem. Glede na rezultate dosedanjih empiričnih raziskav, ki jih navajata van Riel in Fombrun (2007, str. 96-97), imata največji vpliv na identifikacijo zaposlenih z organizacijo zaznan korporativni ugled in zadovoljstvo z delovnim mestom. Avtorja zato izpostavljata, da so zaposleni ključna interesna skupina, ki naj bi ji vodstvo zagotavljalo vso potrebno podporo in jo hkrati spodbujalo pri aktivnem vključevanju v izgradnjo korporativnega ugleda organizacije.

Eden najbolj priznanih in hkrati najkompleksnejših pristopov k proučevanju korporativne identitete se imenuje **test AC³ID**. Je posodobljen model testa ACID, ki v prvotni različici obsega proučevanje in opredelitev štirih vrst identitete organizacije: dejanske, komunicirane, idealne in zelene identitete (Balmer & Soenen 1999, str. 81). Najnovejši različici, testu AC³ID, Balmer in Stuart (2004, str. 4) dodajata še določitev zasnovane in dogovorjene identitete. Test prikazuje Slika 5.

Slika 5: Test AC³ID



Vir: J.M.T. Balmer & H. Stuart, *British Airways & Balmer's AC³ID Test of Corporate Brand Management*, 2004, str. 4.

Značilnosti posamezne vrste identitete, ki so del testa AC³ID, opisujeta Martin in Hetrick (2006, str. 96).

- Dejanska identiteta** (angl. *actual identity*) predstavlja trenutne značilnosti organizacije, ki vključujejo vrednote managementa, stil vodenja, organizacijsko strukturo, poslovne aktivnosti in vse vrste izdelkov oz. storitev, ki jih podjetje ponuja.
- Komunicirana identiteta** (angl. *communicated identity*) pomeni t.i. uradno korporativno identiteto, ki jo organizacija skozi komunikacijske kanale sporoča javnosti. Organizacija ima preko oglaševanja, odnosov z javnostmi in sponzorstev nadzor nad tem, kaj želi sporočiti. Hkrati določenih delov sporočanja, kot je vedenje zaposlenih ali vrednostne sodbe o organizaciji, posredovane javnosti preko medijev, ne more v celoti kontrolirati.
- Idealna identiteta** (angl. *ideal identity*) je določena z optimalnim položajem na trgu v določenem časovnem trenutku in zahteva poglobljeno analizo zunanjega okolja ter virov, ki jih ima organizacija na razpolago za doseganje najugodnejšega stanja. Povezana je s strateškim planiranjem, zato se nanaša na prihodnost.
- Želena identiteta** (angl. *desired identity*) je enaka viziji, ki jo oblikuje ustanovitelj organizacije. Od idealne se razlikuje po tem, da ne temelji na kritični analizi položaja organizacije na trgu. V večji meri predstavlja rezultat osebnih želja ustanovitelja, ki lahko včasih nekoliko odstopajo od dejanskih zmožnosti organizacije.
- Zasnovana identiteta** (angl. *conceived identity*) se nanaša na vse interesne skupine, na interno in eksterno javnost, ter na njeno dožemanje korporativne podobe in ugleda organizacije v preteklosti, sedanjosti in prihodnosti.

- **Dogovorjena identiteta** (angl. *covenanted identity*) je povezana z »obljubo«, ki jo korporativna znamka³ zagotavlja porabnikom. Ta obljuba služi kot neformalna pogodba med organizacijo in različnimi interesnimi skupinami ter kot spodbuda, ki ustvarja zaupanje in pripadnost korporativni znamki in posledično tudi celotni organizaciji.

Vseh šest naštetih vrst identitete, ki sestavljajo test AC³ID, mora biti med seboj do določene mere usklajenih. Pri tem je pomemben vsak odnos med dvema posameznima vrstama identitete. Neusklajenost katerih koli dveh ali več vrst identitet oziroma vrzel med njimi povzroča neravnovesje v organizaciji. Če se neravnovesje ne popravi, lahko to največkrat vodi v čedalje večje težave organizacije (Balmer, 2001b, str. 12).

Balmer (2001b, str. 20) še dodaja, da lahko test AC³ID predstavlja nezanemarljivo pomoč managerjem pri planiranju, implementaciji in izvajanju programov spreminjanja korporativne identitete. Uporablja se lahko tudi kot občasno preverjanje korporativne identitete ter tudi kot pomoč pri oblikovanju identitete takrat, ko se organizacija sooča s spremembami.

2.5 Vloga korporativnega trženja pri gradnji korporativne identitete

Koncept korporativnega trženja izhaja iz filozofije na ravni celotne organizacije. Usmerjen je na različne obstoječe in potencialne deležnike, ne le na porabnike (Balmer, 2009, str. 556). Hunter (2000, str. 44) pojasnjuje, da se izraz deležniki »nanaša na vse skupine, ki jih zadevajo odnos, vrednote ali vedenje organizacije ali ki s svojimi odnosi, vrednotami ali obnašanjem vplivajo na organizacijo. Z drugimi besedami: ne mislimo samo na potrošnike in uporabnike.« Lepineux (v Pesqueux & Damak-Ayadi, 2005, str. 7) našteva naslednje skupine deležnikov:

- delničarji,
- zaposleni (notranji deležniki),
- poslovni partnerji (dobavitelji, banke, zavarovalnice, porabniki),
- razne skupnosti (državni organi, lokalna skupnost, trgovska združenja, nevladne organizacije).

Za odnos med deležniki in organizacijo je značilna medsebojna soodvisnost: posamezni deležniki ali skupine so v prizadevanju za doseg določenih ciljev odvisni od organizacije, hkrati pa je od deležnikov odvisen obstoj le-te. Organizacija mora poskrbeti, da so potrebe deležnikov, ki se med posameznimi skupinami razlikujejo, v čim večji meri zadovoljene. Prizadevanje za zadovoljstvo zahteva nenehno združevanje in povezovanje različnih ciljev ter skrb za uravnoteženost odnosov z deležniki. Zato je koristno, če organizacija določi, katere skupine deležnikov so zanjo ključnega pomena in temu primerno prilagodi aktivnosti korporativnega trženja. (Luoma-aho, V. & Paloviita, A., 2010, str. 51).

³ Korporativna znamka je podrobneje opredeljena v poglavju 2.5.1

Balmer in Greyser (2006, str. 734-737) govorita o **spletu korporativnega trženja** (angl. *6Cs of the corporate marketing mix*), ki ga sestavlja šest elementov. Prvi element, značaj (angl. *character*), pokriva področje korporativne identitete. Preostali elementi so kultura (angl. *culture*), sporočanje (angl. *communication*), zaznave (angl. *conceptualisations*), obljuba (angl. *covenant*) in skupine deležnikov (angl. *constituencies*). Elemente spleta korporativnega trženja opisuje Tabela 3.

Tabela 3: 6C korporativnega trženja

Vir: J.M.T. Balmer & S.A. Greyser, Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation, 2006, str. 734-737.

Avtorja (Balmer & Greyser 2006, str. 734) opredeljujeta pojem korporativnega trženja mnogo širše kot le izvajalsko funkcijo, zaradi česar poudarjata, da morajo biti elementi korporativnega trženja vpeti v vse ravni in organizacije in ne le v oddelek trženja. Filozofija korporativnega trženja mora po njunem mnenju pronicati skozi razmišljanje in vedenje vseh zaposlenih. Tudi Tsai (2008, str. 621) se strinja, da je strateško razumevanje korporativnega trženja za organizacijo zelo pomembno, čeprav sam ugotavlja, da se v realnosti še vedno prevečkrat uporablja le na izvajalski ravni. Problem vidi predvsem v pomanjkanju poglobljene analize strateške vloge korporativnega trženja pri gradnji korporativne identitete.

»6C« KORPORATIVNEGA TRŽENJA	PODROČJE	OPIS
Značaj (angl. <i>character</i>)	Korporativna identiteta	Dejansko stanje organizacije: aktivnosti, zgodovina, struktura, filozofija.
Kultura (angl. <i>culture</i>)	Identiteta organizacije	Nanaša se na zaposlene in na njihovo dojetanje samih sebe znotraj organizacije.
Komuniciranje (angl. <i>communication</i>)	Korporativno komuniciranje	Prenašanje sporočil porabnikom in ostalim deležnikom skozi različne komunikacijske kanale.
Zaznave (angl. <i>conceptualisations</i>)	Korporativni Ugled	Dojetanje organizacije s strani drugih. Vsaka skupina deležnikov lahko organizacijo dojema drugače.
Obljuba (angl. <i>covenant</i>)	Korporativna blagovna znamka	Pričakovanja porabnikov, vezana na korporativno blagovno znamko.
Skupine deležnikov (angl. <i>constituencies</i>)	Management trženja in deležnikov	Zajema vse interesne skupine, ki so na kakršen koli način povezane z organizacijo.

Vloga korporativnega trženja naj bi bila namreč v večini organizacij še vedno pretežno omejena le predstavitev korporativne identitete različnim deležnikom.

Tsai (2008, str. 623) oblikuje model, ki opisuje strateški odnos med korporativnim trženjem in korporativno identiteto. Pri tem govori o različnih vlogah, ki jih ima korporativno trženje pri gradnji korporativne identitete. V procesu gradnje korporativne identitete ima korporativno trženje vlogo časovnega in prostorskega povezovanja organizacije z njenim razvojem in

preoblikovanjem. Naslednja vloga je določanje skupnih norm, prepričanj in sodelovanja v organizaciji. V okviru korporativnega trženja bi naj potekala tudi izgradnja tržnokomunikacijskega načrta, saj mora le-ta biti oblikovan tako, da je usklajen z dimenzijami korporativne identitete.

2.5.1 Korporativna znamka

Povečana potreba po osredotočenosti na blagovno znamko se je pojavila zaradi okrepljene konkurence med podjetji, ki ponujajo vse bolj primerljive izdelke in storitve. (Bouchikhi & Kimberly, 2008, str. xxxiii). Ameriško trženjsko združenje (angl. *American Marketing Association*; v nadaljevanju AMA, 2010) opredeljuje **blagovno znamko** kot ime, znak, obliko ali izraz, ki določa izdelek ali storitev enega prodajalca in ga hkrati razlikuje od konkurenčnih izdelkov ali storitev. Kot pojasnjujejo Pride, Hughes in Kapoor (2010, str. 375), je zaupanje porabnikov najpomembnejši element, ki opredeljuje uspeh izdelka določene blagovne znamke na trgu. Ker porabniki izdelek identificirajo skozi blagovno znamko, izkušnja z njim pomembno vpliva na odločitev o ponovnem nakupu izdelka iste blagovne znamke.

Turk (2009, str. 6) ugotavlja, da so tudi podjetja na nek način blagovna znamka, ki jo lahko imenujemo **korporativna znamka**. Prav tako kot izdelki so tudi podjetja v očeh porabnikov bolj ali manj uspešna, ugledna in prepoznavna. Avtorica ob preslikavi opredelitve blagovne znamke, ki jo podaja AMA (2010), na korporativno znamko pride do zaključka, da tudi korporativna znamka vsebuje ime, znak, izraz ali kombinacijo naštetega, ki je namenjeno prepoznavanju in razlikovanju od konkurentov. Aaker (2004, str. 264) ugotavlja, da korporativna znamka odkriva, katero podjetje stoji za izdelkom ali storitvijo neke blagovne znamke, za katero se je odločil porabnik.

Medtem ko je pri blagovni znamki v središču izdelek ali storitev, se korporativna znamka osredotoča na celotno podjetje. Ostale značilnosti, ki jih omenjata Hatch in Schultz (2003, str. 1044), po katerih se korporativna znamka razlikuje od blagovne, so večja izpostavljenost organizacije in vedenja zaposlenih javnosti in prizadevanje za dolgoročne odnose z vsemi deležniki, ne le s porabniki. Za blagovno znamko je v večji meri zadolžen le oddelek trženja, korporativna znamka pa potrebuje podporo s strani celotne organizacije. Ustvarjanje podobe, zaznav in pomena organizacije v očeh deležnikov namreč poteka vselej, ko pridejo v stik z organizacijo (Malmelin & Hakala, 2009, str. 250). Korporativna znamka zajema vsa časovna obdobja; medtem ko blagovna znamka upošteva pretežno sedanost, sta pri korporativni pomembni tudi preteklost in prihodnost (Hatch & Schultz, 2003, str. 1044). Tudi Balmer (2001a, str. 281) omenja značilnost gradnje dolgoročnih odnosov z vsemi deležniki pri korporativni znamki in osredotočenost pretežno na porabnike pri blagovni znamki. Ostale razlike med blagovno in korporativno znamko, ki jih našteva Balmer, prikazuje Tabela 4.

Tabela 4: Primerjava med blagovnimi in korporativnimi znamkami

BLAGOVNE ZNAMKE	KORPORATIVNE ZNAMKE
--------------------	------------------------

Management	Srednji management	Predsednik uprave
Odgovornost	Srednji management	Vsi zaposleni
Sorodne discipline	Trženje	Strateške, multidisciplinarne
Komunikacijski splet	Tržno komuniciranje	Korporativno komuniciranje
Osredotočenost	Večinoma na porabnika	Notranje in zunanje skupine deležnikov
Vrednost	Večinoma načrtovana	Lastniška, korporativna, druga

Vir: J.M.T. Balmer, *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog*, 2001a, str. 281.

Bouchikhi in Kimberly (2008, str. XXXIII) trdita, da je prav korporativna znamka tista, s pomočjo katere lahko management uporablja elemente korporativne identitete kot konkurenčno prednost. Tudi Balmer (2001a, str. 281) se strinja, da lahko podjetje prednosti in posebnosti identitete izraža skozi jasno in skrbno oblikovano korporativno znamko. Prav tako lahko s krepitvijo korporativne znamke vpliva na svoj ugled pri deležnikih. Vendar obstajajo tudi določena tveganja, ko se podjetje s pomočjo korporativne znamke odloči komunicirati elemente korporativne identitete. Bouchikhi in Kimberly (2008, str. xxxiv) opozarjata na nekaj temeljnih pravil, ki jih mora podjetje upoštevati, in sicer:

- Dimenzije korporativne identitete morajo biti javnosti skozi korporativno znamko posredovane objektivno, popolnoma take, kot so v resnici.
- Vedenje zaposlenih in strateške odločitve morajo biti usklajene z dimenzijami korporativne identitete.
- Podjetje si mora prizadevati za ustvarjanje sinergij med delovanjem na ravni organizacije v skladu z dimenzijami korporativne identitete in delovanjem na ravni blagovnih znamk, pod okriljem katerih ustvarja izdelke ali nudi storitve.
- Sporočila, ki se nanašajo na korporativno znamko, morajo biti usklajena ne glede na to, kateri skupini deležnikov so namenjena. V nasprotnem primeru lahko pride do zmede, saj lahko ena oseba pripada več različnim skupinam deležnikov.

3 KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE

Korporativno komuniciranje (angl. *corporate communication*) je izraz, ki zajema vse načine, na katere organizacija komunicira z različnimi deležniki. Vsa sporočila, ki prihajajo iz organizacije, vsi izdelki in storitve, ki jih organizacija ponuja in vse dejavnosti, pri katerih sodeluje, bodo vplivale na oblikovanje zaznav deležnikov (Melewar & Karaosmanoglu, 2006, str. 850). Argenti in Forman (2002, str. 4) opredeljujeta korporativno komuniciranje kot glas in podobo, s katerima se organizacija izraža in predstavlja samo sebe. Hkrati ga vidita kot sredstvo, s pomočjo katerega organizacija posreduje sporočila ključnim deležnikom.

Veliko avtorjev ugotavlja povezavo med korporativno identiteto in korporativnim komuniciranjem. Balmer in Gray (2000, str. 256) označujeta korporativno komuniciranje kot proces, skozi katerega deležniki zaznavajo korporativno identiteto, korporativno podobo in ugled. Tudi van Riel (1995, str. 26) poudarja, da je jedro pojma korporativno komuniciranje v korporativni identiteti in podobi. Podnar (v Podnar & Kline, 2003, str. 66) prav tako pojasnjuje, da je korporativno komuniciranje vez med korporativno identiteto in korporativno podobo. Ta vez omogoča, da pride do izražanja identitete pošiljatelja, na podlagi česar prejemnik zaznava podobo pošiljatelja.

Melewar in Karaosmanoglu (2006, str. 850-852) ločita med kontroliranim in nekontroliranim korporativnim komuniciranjem.

- **Kontrolirano korporativno komuniciranje** je načrtovana oblika komuniciranja, njen osnovni namen pa je gradnja, izboljšanje in vzdrževanje dolgoročnih odnosov z deležniki. V kontrolirano korporativno komuniciranje sodijo:
 - upravljavsko komuniciranje, ki skrbi za komuniciranje vizije in poslanstva organizacije z namenom vplivanja na pozitivno podobo in ugled tako pri notranjih (npr. z internimi časopisi) kot pri zunanjih deležnikih (npr. z letnimi poročili),
 - tržno komuniciranje, ki služi za komunikacijo s trgom in predstavlja podporo prodaji izdelkov in storitev; sestoji iz oglaševanja, odnosov z javnostmi, pospeševanja prodaje in sponzorstev ipd.,
 - organizacijsko komuniciranje, ki predstavlja komunikacijo z deležniki, kot so na primer zaposleni in investitorji, skratka z vsemi skupinami, s katerimi ima organizacija medsebojno soodvisen odnos.
- **Nekontrolirano korporativno komuniciranje** poteka, ko organizacija nenamerno in nenačrtovano vpliva na zaznave deležnikov. Stuart (1999, str. 204) z navajanjem Balmerjeve trditve (1995, str. 35), da vsa dejanja organizacije na nek način komunicirajo njeno identiteto, poudarja, da ima tudi nekontrolirano komuniciranje pomembno vlogo pri komuniciranju korporativne identitete.

3.1 Doslednost in usklajenost komuniciranja

Hunter (2000, str. 44-47) opisuje, kako pomembno je, da se organizacija zaveda svojega poslanstva in vrednot, da deluje ter komunicira v skladu z njimi. Prav tako je bistveno, da pozna svoje deležnike, saj je lahko pri posredovanju sporočil konkretnjša. Tako se poveča vrednost informacij in hkrati tudi pozornost deležnikov. V primeru, da organizacija nima dovolj znanja o deležnikih, morajo biti sporočila bolj neopredeljena, pri čemer se vrednost informacij zmanjša.

V komuniciranju se organizacija velikokrat sooča s problemom neskladnosti sporočil. Do tega pojava lahko pride, ko so komunikacijske funkcije (kot npr. odnosi z javnostmi in oglaševanje) med seboj ločene in premalo koordinirane med seboj. Drugi razlog za neskladnost pa je v prilagajanju sporočil različnim skupinam deležnikov. Član ene deležniške skupine je lahko član vsaj še ene deležniške skupine iste organizacije. Posamezniki, ki so člani dveh ali več skupin, se v primeru različnih sporočil začnejo zavedati neskladij in tako se možnost njihovega zaupanja organizaciji zmanjša (Hunter, 2000, str. 44-47). Da bi se organizacija izognila takim zapletom, Hunter (2000, str. 45-46) predlaga uporabo integriranega komuniciranja. Namen integracije komunikacij je zagotavljanje povezav med sporočili, ki prihajajo iz različnih elementov komuniciranja, da jih deležniki zaznavajo usklajeno (Smith, Berry & Pulford, 1999, str. 166). Hunter (2000, str. 46) dodaja, da ta pristop ne pomeni, da bi bilo potrebno različnosti komunikacijskih orodij zmanjšati »na najmanjši skupni imenovalc«. Tudi Torp (2009, str. 199) se strinja, da pri prizadevanju za doseg usklajenosti ni potrebno popolnoma izenačiti sporočil, ki so namenjena različnim deležnikom. Pomembno je le, da si med seboj niso nasprotujoča.

Ena glavnih idej integracije komunikacij je **usklajenost področij**, kot so korporativna identiteta, korporativno komuniciranje in korporativni ugled. Cilj je doseči, da je vizualno izražanje organizacije (npr. dizajn, pravila oblačenja, logotipi, oblika črk v oglasih) usklajeno z vsebino komuniciranja. Doslednost je prav tako potrebna med izdelki ali storitvami, načrtovanimi komunikacijskimi sporočili, ki so vezana na njih, in med pričevanji porabnikov, ki imajo izkušnje s temi izdelki ali storitvami. Integracija pa sega tudi mnogo širše; spodbuja namreč določeno mero usklajenosti tudi med interesi in težnjami posameznikov, organizacije in celotne družbe (Torp, 2009, str. 198-200).

3.2 Sponzorstvo kot del korporativnega komuniciranja

Sponzorstvo (angl. *sponsorship*) je orodje korporativnega komuniciranja, ki v veliko podjetjih predstavlja precejšnji delež v njegovem proračunu. V veliki večini je sponzorstvo namenjeno komuniciranju korporativne znamke (Ormeño, 2007, str. 54-55).

Sponzorstvo se nanaša na finančno podporo neke zunanje organizacije športnim ali drugim aktivnostim. V ozadju podpore so določeni komunikacijski cilji, ki so lahko splošni, kot je na

primer skrb za odnose z javnostmi, ali bolj konkretni. Sponzorstvo predstavlja komuniciranje podjetja, korporativne in blagovnih znamk na način, da se jih umesti v nek specifičen dogodek, organizacijo ali dobrodelno dejanje (Dolphin, 2003, str. 175-176). Mumel in Kramberger (2001, str. 583) poudarjata, da je sponzoriranje »eno izmed pomembnih instrumentov tako marketinškega komuniciranja kot tudi komuniciranja organizacije kot celote. Zato je pomembno, kako poteka upravljanje sponzoriranja, saj je prav od dobrega upravljanja odvisno, kakšni bodo učinki sponzoriranja. Uspešnost sponzoriranja je odvisna od vztrajnosti, ustvarjalnosti in napora, ki ga vložita tako sponzor kot sponzorirani.«

Bruhn (1991, str. 64) govori o šestih stopnjah, ki jih priporoča za kvalitetno izvedbo načrtovanja in upravljanja sponzorstva, in sicer:

- **Določitev ciljev sponzorstva.** Mumel in Kramberger (2001, str. 584-586) menita, da je pogoj za ustrezno postavljanje ciljev sponzoriranja poznavanje možnih učinkov leta. Cilje je potrebno opredeliti glede na vrsto, pomembnost in obseg sponzorstva, ciljno skupino, trenutni položaj, druge dejavnosti organizacije in konkurenco. Velikokrat se dogaja, da podjetja pred podpisom sponzorske pogodbe ne postavijo sponzorskih ciljev dovolj jasno. V takem primeru je najbolj primerno, da za izhodišče vzamejo trženjske in komunikacijske cilje podjetja, ter na podlagi teh določijo sponzorske cilje. Sleight (1989, str. 72) v ospredje postavlja komunikacijske cilje. Meni, da je najpomembnejše poznavanje ali zavedanje imena podjetja, izdelka ali storitve. Drugi motiv, ki vodi podjetje v sponzorstvo, je po njegovem ustvarjanje in krepitev korporativne podobe.
- **Izbira ciljnih skupin sponzorstva.** Zaradi čustvene vrednosti in osebne vpletenosti je lahko sponzorstvo pomembna stična točka s ciljnimi skupinami (Jezeršek Turnes, 2009). Upoštevati je potrebno ciljne skupine sponzorja in ciljne skupine sponzoriranega. Ciljne skupine sponzorja so tiste, ki jih je mogoče nagovoriti neposredno (npr. gledalci na prizorišču) in skupine, dosegljive preko medijev, ki poročajo o sponzoriranem dogodku. Tudi sponzorirani lahko preko svojih športnih aktivnosti doseže različne ciljne skupine, zanimive za sponzorje. Koristno je, da se ciljne skupine sponzorja in ciljne skupine sponzoriranega med seboj v čim večji prekrivajo (Mumel & Kramberger, 2001, str. 587).
- **Določitev strategije sponzorstva.** Jezeršek Turnes (2009) meni, da je čas, vložen v pripravo korporativne sponzorske strategije, hkrati tudi čas, ki ga podjetje nameni spoznavanju svojih porabnikov. Dobra izhodišča za pripravo sponzorske strategije so po avtoričinem mnenju poleg poslovnih ciljev tudi raziskave, ki omogočajo vpogled v življenje in vrednote obstoječih in ciljnih porabnikov. V oblikovanje sponzorske strategije so vključene odločitve o objektu sponzoriranja (npr. celotno podjetje, linija izdelkov, posamezna blagovna znamka), komunikacijskem sporočilu (ime, slogan, logotip), sponzoriranem (stvarna, osebna in časovna oblika), ciljnih skupinah in načinih komuniciranja (Mumel & Kramberger, 2001, str. 588).
- **Izbira področja sponzorstva.** Sponzor lahko izbira področje na podlagi različnih kriterijev. Mumel in Kramberger (2001, str. 588-589) naštevata različne dimenzije

posameznih športov (npr. estetskost, dinamičnost, prestižnost, vzdržljivost, modernost, tradicija). Dobro je, če se izbira področja sponzorstva čim bolj ujema z dimenzijo, ki je sponzorju pomembna.

- Integracija v komunikacijski splet.** Sponzoriranje mora biti integrirano v ostale aktivnosti organizacije. Od ciljev, ki jih želi organizacija s sponzorstvom doseči, je odvisno, ali sponzoriranje umestimo med tržno ali korporativno komuniciranje. Mumel in Kramberger (2001, str. 590) trdita, da čeprav spada sponzorstvo v orodje korporativnega komuniciranja, ima izgrajevanje ugleda v okolju vendarle za cilj uspešnost organizacije, kar je hkrati tudi cilj trženja.
- Merjenje učinkov sponzorstva.** Bruhn (1991, str. 158) razdeljuje kontroliranje sponzoriranja na dva dela. Prvi je nadzorovanje procesa izvedbe sponzorstva v zvezi s prej zastavljenimi dogovori. Drugi del je pregled rezultatov. Organizacije se odločajo za različne metode merjenja učinkov, na primer metode sledenja, raziskave vedenja porabnikov, vpliv sponzorstva na dogajanje na trgu ali na spremembo cene delnic (Dolphin, 2003, str. 183).

Preden se podjetje odloči za sponzorstvo, mora proučiti, na kakšen način in v kolikšni meri se vložena sredstva povrnejo in kako to vpliva na poslovanje. Prevečkrat se namreč dogaja, da organizacije izvajajo sponzoriranje brez vnaprej postavljenih ciljev in brez upravljanja sponzorskega procesa. Pri tem se pojavlja dvojna nevarnost. Prva izvira iz nesistematičnega procesa sponzoriranja, pri čemer je glavni krivec sponzor. Druga nevarnost je vezana na sponzoriranega, saj se lahko njegova dejavnost pozitivno ali negativno povezuje s podobo sponzorja. Uporaba sponzorstva mora organizaciji povečati možnost, da s souporabo ostalih komunikacijskih orodij z zelenimi sporočili doseže ključne deležnike, ob pravem kraju in času (Mumel & Kramberger, 2001, str. 590-594).

Dolphin (2003, str. 184) zaključuje svoj članek o sponzorstvu z mislijo, da vloga le-tega na ravni korporativnega trženja in načrtovanja narašča. Avtor predlaga nadaljnje raziskovanje področja sponzorstva in navaja vrsto vprašanj, ki bi jih bilo smiselno proučiti, med drugim tudi:

- Ali lahko določeno sponzorstvo vpliva na motivacijo zaposlenih v podjetju?
- Ali lahko določeno sponzorstvo poveča produktivnost zaposlenih?
- Ali lahko sponzorstvo vpliva na korporativno identiteto? Če lahko, na kakšne načine?

Prvo in drugo vprašanje obravnavata Mumel in Kramberger (2001, str. 587), ki trdita, da se organizacije »premalo zavedajo, da zaposleni močno vplivajo na javno mnenje, in da se posredno preko večje motivacije in poistovetenja z organizacijo dviguje delovna storilnost. Zato akcije, kot so obiski in pogovori športnikov z zaposlenimi, dajanje avtogramov in brezplačnih vstopnic za športne prireditve ugodno vplivajo na zaposlene in njihov odnos do sponzoriranja.«

3.3 Vloga zaposlenih v korporativnem komuniciranju

Korporativno komuniciranje zagotavlja strateški vir za izgradnjo in prenašanje vrednosti med zaposlenimi in posledično povečanje njihove zvestobe in pripadnosti podjetju. Čez čas se ti želeni rezultati kažejo skozi močan in trajen ugled podjetja, ki pripomore k večanju dobičkonosnosti, konkurenčnih prednosti in rasti podjetja (Vella & Melewar v Melewar, 2008, str. 4).

Na pomembnost odnosov, ki jih ima podjetje z zaposlenimi, že v času druge svetovne vojne opozarja tudi Hartwell (1941, str. 101). Odnose z zaposlenimi omenja v povezavi z ugledom, saj je mnenja, da je razumevanje poslovanja in podjetja s strani zaposlenih prvi korak k izgrajevanju ugleda. Zato poudarja pomen izobraževanja in dobrih odnosov z zaposlenimi. Ugled podjetja opredeljuje kot neotipljivo bogastvo, zato mora biti gradnja ugleda temeljna skrb managementa. Tri leta kasneje Baldwin in Mayer (1944, str. 230) govorita o ugledu managerja in pomenu zaposlovanja novih zaposlenih. Poudarjata, kako pomembno je zaposliti ustreznega svetovalca za odnose z javnostmi. Svetovalec mora program odnosov z javnostmi izvajati kvalitetno, saj bo uspeh programa vplival na ugled podjetja oziroma dobro ime (angl. *good name*), kot ga avtorja poimenujeta. Hatch in Schultz (2003, str. 1043) trdita, da so zaposleni ključ do izgradnje odnosov z ostalimi deležniki, ki so na kakršen koli način povezani s podjetjem, prav tako pa prispevajo k povečevanju vrednosti tržne znamke. Vsi zaposleni morajo biti seznanjeni z vizijo, poleg tega pa tudi dobro razumeti svojo vlogo v organizaciji, saj si lahko le na ta način prizadevajo za doseganje ciljev (Malmelin & Hakala, 2009, str. 249). Christensen, Morsing in Cheney (2008) poudarjajo, da se morajo čim bolj poistovetiti s podjetjem, tako, da svoje lastne vrednote uskladijo z vrednotami tržne znamke podjetja. Za uspešno predstavitev podjetja navzven ni dovolj, da zaposleni prenašajo sporočila v zvezi s tržno znamko. Christensen in Morsing (2005, str. 55) naglašujeta, da morajo skladno z njo tudi živeti.

Torp (2009, str. 200) predlaga, da so podjetja pozorna že pri izbiri novih zaposlenih in tako zaposlujejo kader, ki ima že v osnovi podobna prepričanja in vrednote kot organizacija sama. Tako dosežejo določeno stopnjo homogenosti. Po drugi strani Christensen et al. (2008) opozarjajo, da lahko prevelika stopnja identifikacije zaposlenih s korporativnimi vrednotami ne deluje popolnoma v korist podjetja, saj lahko pride do popolnoma enakega razmišljanja zaposlenih. To vodi k zmanjšanju možnosti vpogleda v dogajanje z različnih zornih kotov, ki jo zagotavljajo zaposleni različnih ravni in vrst izobrazbe. Avtorji poudarjajo, da je za konkurenčnost podjetja pomembno, da pri vključevanju zaposlenih v cilje in poslanstvo do določene mere dopušča njihovo osebno miselno svobodo in na ta način vpliva tudi na ohranjanje ali povečevanje njihovega ustvarjalnega potenciala.

3.3.1 Interno komuniciranje

Van Riel (1995, str. 13) umešča **interno komuniciranje** (angl. *internal communication*) v model integriranega korporativnega komuniciranja. Natančneje, interno komuniciranje opisuje kot del organizacijskega komuniciranja, ki skupaj s tržnim in upravljavskim komuniciranjem tvori integrirano korporativno komuniciranje. Tudi Dolphin (2005, str. 172) opredeljuje interno komuniciranje v okviru korporativnega komuniciranja. Smidts, Pruyn in van Riel (2001, str. 1053) ga prikazujejo kot komuniciranje med zaposlenimi in ga uporabljajo za obravnavo njihove komunikacije s sodelavci in nadrejenimi. Cheney in Christensen (v Jablin & Putnam, 2001, str. 231) se strinjata, da interno in eksterno komuniciranje ne obstajata več kot popolnoma ločeni področji komuniciranja, saj postaja meja med njima vedno bolj nejasna. Interno komuniciranje označujeta kot odnose med zaposlenimi in izjavo o poslanstvu ter razvoju organizacije. Cornelissen (2004, str. 189) opredeljuje interno komuniciranje kot skupek načinov, s katerimi podjetje komunicira s svojimi zaposlenimi (interni časopisi, intranet itd.).

Welch in Jackson (2007, str. 183-184) opisujeta interno komuniciranje kot strateško upravljanje povezav in odnosov med deležniki na vseh ravneh organizacije. Govorita o različnih skupinah deležnikov znotraj organizacije, in sicer:

- vsi zaposleni,
- strateški management,
- nadzorniki ter vodje oddelkov in skupin,
- delovne skupine (oddelki, divizije),
- projektne skupine (zaposleni, ki skrbijo za interno komuniciranje).

V povezavi z naštetimi deležniki, na katere se osredotoča interno komuniciranje, Welch in Jackson (2007, str. 185) navajata štiri dimenzije internega komuniciranja, ki so prikazane v *Tabeli 5*.

Tabela 5: Matrika internega komuniciranja

DIMENZIJA	RAVEN	SMER	UDELEŽENCI	VSEBINA
Interno komuniciranje vodij oddelkov	Vodje oddelkov, nadzorniki	Prevladuje dvosmerna	Vodje oddelkov - zaposleni	Vloge zaposlenih, vpliv posameznih zaposlenih, karierni razvoj zaposlenih.
Interno komuniciranje delovnih skupin	Sodelavci v delovnih skupinah	Dvosmerna	Zaposleni-zaposleni	Informacije o skupini, razprave o delovnih nalogah.
Interno komuniciranje projektnih skupin	Sodelavci v projektih skupinah	Dvosmerna	Zaposleni-zaposleni	Informacije in vprašanja o projektih.
Interno korporativno komuniciranje	Strateški/Vrhni management	Enosmerna	Strateški managerji-vsi zaposleni	Korporativna vprašanja, cilji, nameni, razvoj, aktivnosti in dosežki.

Vir: M. Welch & P. R. Jackson, *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, 2007, str. 185.

Argenti in Forman (2005, str. 262) poudarjata, da je četrta dimenzija, interno korporativno komuniciranje, zelo pomembna, saj se osredotoča na vse zaposlene. Kress (2005, str. 30) in Saks (2006, str. 615) izpostavljata vlogo jasnega, doslednega in neprekinjenega komuniciranja pri pospeševanju povezovanja in sodelovanja zaposlenih. Vodje internega korporativnega komuniciranja lahko namreč prispevajo k vključevanju zaposlenih v organizacijo. Dimenzija internega korporativnega komuniciranja je torej opredeljena kot komuniciranje med strateškim managementom in njihovimi notranjimi deležniki. Namenjena je spodbujanju njihove zavezanosti organizaciji, občutku pripadnosti, ozaveščanju o nenehno spreminjajočem se okolju organizacije in razumevanju njenih ciljev.

Na tem mestu povzemam še misli finskega teoretika Aberga (1990, str. 14-16), ki trdi, da ima komuniciranje znotraj organizacije štiri funkcije: podpirati organizacijo pri temeljnih internih in eksternih aktivnostih, določati profil organizacije in njenih izdelkov/storitev, zagotavljati informacije interni in eksterni javnosti ter – predvsem zanimivo v današnjem času – razvijati posamezne zaposlene v t.i. »dobre državljane organizacije«, kar je po njegovem mnenju eden izmed dejavnikov za učinkovito komuniciranje.

4 ŠTUDIJSKI PRIMER SKUPINE PANVITA

V teoretičnem delu vidimo, da obstaja veliko različnih metod odkrivanja korporativne identitete. Za proučevanje usklajenosti uporabe korporativnega komuniciranja s korporativno identiteto sem izbrala Skupino Panvita iz Murske Sobote.

4.1 Izhodišče in metodologija raziskave

V raziskovalnem delu diplomskega dela proučujem, v kolikšni meri je uporaba korporativnega komuniciranja usklajena s korporativno identiteto izbranega podjetja. Zanima me, ali porabniki in zaposleni porabniki korporativno identiteto zaznavajo na način, kot je leta skozi korporativno komuniciranje predstavljena. Pri analizi korporativnega komuniciranja se osredotočam predvsem na sponzorstva in zaposlitvene oglase podjetja. Na podlagi tega želim sprejeti odločitev o sprejemu oziroma zavrnitvi osnovne hipoteze, ki jo navajam v uvodu.

Za proučevanje korporativne identitete in korporativnega komuniciranja uporabljam metodo **testa AC³ID** (Balmer & Stuart, 2004, str. 4), ki je ena najbolj priznanih metod proučevanja korporativne identitete. Zaradi časovne omejenosti in kompleksnosti metode se osredotočam na proučevanje treh (izmed šestih) delov omenjenega testa, ki so z vidika zastavljenega raziskovalnega problema najbolj pomembni. To so: dejanska, komunicirana in zelena identiteta.

Najprej ugotavljam **zeleno identiteto**, razvidno iz primarnih (intervju s članom uprave podjetja) in sekundarnih internih (komunikacijska strategija) ter eksternih podatkov (spletna

stran Skupine Panvita). Pri tem se osredotočam na vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja ter na podobo, ki jo želi podjetje ustvariti pri svojih zaposlenih in lokalni skupnosti.

Nato proučujem **dejansko identiteto**. Pri preverjanju se osredotočam na sekundarne podatke o podjetju, ki predstavljajo dejavnost, izdelke, položaj podjetja na trgu, pregled sponzorskih aktivnosti in politike podjetja do zaposlenih. Prav tako ugotavljam trenutno dejansko podobo, kot jo zaznavajo zaposleni in lokalna skupnost. Pri ugotavljanju politike podjetja do zaposlenih uporabljam tudi primarne podatke, pridobljene skozi intervjuje z zaposlenimi na različnih ravneh, prav tako pa tudi z opazovanjem poslovnih prostorov in vedenja zaposlenih.

Nato ugotavljam **komunicirano identiteto**. Pri tem se poslužujem sekundarnih podatkov, kot je pregled komunikacijskih ciljev in korporativnega komuniciranja (predvsem internega korporativnega komuniciranja, uporabe sponzorstev in oglasov za zaposlitev), prav tako pa uporabljam primarne podatke, kjer se osredotočam na intervjuje z lokalno skupnostjo oziroma porabniki (predvsem kako preko poznavanja sponzorskih aktivnosti zaznavajo podjetje).

Preko poglobljenih intervjujev z zaposlenimi skušam ugotoviti, v kolikšni meri je organizacija pri komuniciranju svojih vrednot, vizije in poslanstva zaposlenim uspešna, kako dojemajo njene vrednote in v kolikšni meri se lahko z njimi poistovetijo. Z odkrivanjem dojemanja vrednot organizacije s strani zaposlenih se ukvarja tudi Balmerjeva metoda obravnave skladnosti vrednot (angl. *Affinity Audit*). Pri zaposlenih me prav tako zanima, v kolikšni meri so seznanjeni z aktivnostmi sponzorstva podjetja. Na podlagi teh ugotovitev analiziram, v kolikšni meri so percepcije porabnikov in zaposlenih usklajene in v kolikšni meri so le-te povezane z zeleno identiteto – poslanstvom in vizijo podjetja (predvsem preko komunikacijskih sporočil pri sponzorstvih in oglasih za zaposlitev).

Pri dejanski identiteti je pomembna identifikacija zaposlenih z organizacijo (Balmer, 2004, str. 5). Pri tem izhajam iz cilja čim bolj enotnega delovanja podjetja, da preko komunicirane identitete s poudarkom na sponzorstvih in oglasih za zaposlitev sporoča širši javnosti sporočila, ki temeljijo na njenih vrednotah, ki so del zelene identitete. Na ta način je lahko komunicirana identiteta tudi orodje, s katerim podjetje premosti razliko med dejansko in zeleno identiteto oziroma skuša dejansko identiteto zeleni čim bolj približati. Hkrati je cilj, da tudi zaposleni dojemajo organizacijo enako (ali vsaj približno enako) kot porabniki in v skladu z vrednotami podjetja, ker morajo tudi zaposleni s svojim vedenjem porabnikom in drugim deležnikom sporočati enako sporočilo kot sporoča podjetje preko korporativnega komuniciranja.

Nato predlagam delno prenovu komunicirane identitete, in sicer:

- delno prenovu korporativnega komuniciranja (v tem primeru izboljšave uporabe sponzorstev), ki v celoti temelji na viziji in poslanstvu podjetja,
- način komuniciranja z zaposlenimi in njihovega motiviranja, da bi se zavedali, kaj so temeljne vrednote podjetja, čemu se le-to odloči za določeno sponzorstvo ter da bi bilo

njihovo vedenje usklajeno z vrednotami celotne skupine. Komuniciranje z zaposlenimi se začne že z oglasi za nova delovna mesta, preko katerih podjetje s simboli in sporočili sporoča potencialnim novim zaposlenim svoje vrednote in poslanstvo. Zato predlagam tudi prenovo oglasov za zaposlitev, da so le-ti v celoti prilagojeni viziji in poslanstvu podjetja in na ta način privabljajo kandidate za zaposlitev, ki se lahko poistovetijo z njegovimi vrednotami. Tako lahko podjetje zmanjša možnost, da se bi se pri zaposlovanju soočalalo z izbiro kandidatov, katerih vrednote se ne ujemajo z vrednotami podjetja.

Ker mi je Skupina Panvita omogočila različne načine zbiranja podatkov, za izvedbo raziskovalnega dela uporabljam metodo **študijskega primera** (angl. *case study*). Študijski primer je poglobljena, kvalitativna študija enega ali več ilustrativnih primerov (Berg, 2007, str. 283) oziroma strategija, ki vključuje empirično raziskovanje določenega fenomena, prisotnega v vsakdanjem življenju (Robson, 2002, str. 178). Pri tem združuje uporabo raznovrstnih virov literature in metod, kot so na primer intervjuji, metoda opazovanja in analiza različnih dokumentov podjetja (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, str. 146). Študijski primer organizacije zahteva sistematično uporabo zadostnega obsega informacij, da bi prišli do globljega razumevanja njenega delovanja (Berg, 2007, str. 283).

Prednosti študijskega primera so predvsem v tem, da omogoča pridobitev celovitega pogleda na proučevani pojav, k čemur pripomorejo različne vrste podatkov, ki jih raziskovalec pri tej metodi uporablja. Ugotovitve, izpeljane iz uporabe te metode, lahko omogočajo tudi posploševanje na druga podobna področja. Hkrati obstaja možnost, da posploševanje zaradi določenih posebnosti proučevanega subjekta ni možno. Zaradi tega kritiki uporabe metode študijskega primera trdijo, da je le-ta premalo zanesljiva in natančna (Mohd Noor, 2008, str. 1603).

Podatke Skupine Panvita sem zbirala na različne načine. Zbiranje je potekalo med 18. junijem 2010 in 10. julijem 2011. Pri študijskem primeru uporabljam:

- analizo internih dokumentov podjetja,
- komunikacijsko strategijo podjetja,
- interni časopis,
- profil podjetja,
- seznam sponzorstev po letih,
- informacije, dostopne javnosti,
- konsolidirano letno poročilo,
- oglase podjetja za zaposlitev,
- spletno stran podjetja.

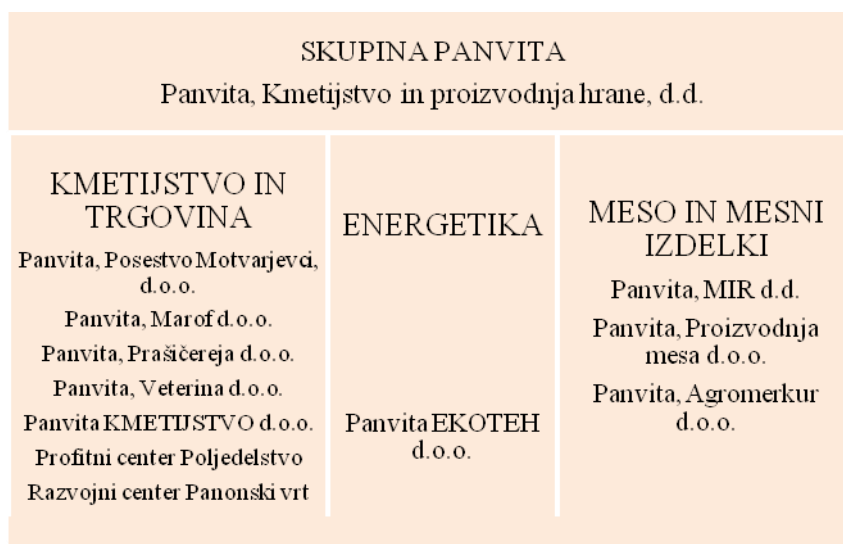
Primarne podatke sem zbirala:

- z metodo opazovanja (ki sem jo izvedla, ko sem obiskala podjetje, da bi opravila intervju z zaposlenimi),
- s poglobljenim intervjujem s članom uprave (Priloga 3),
- z delno strukturiranimi intervjuji z lokalnim prebivalstvom (Priloga 4; Priloga 5),
- z delno strukturiranimi intervjuji z zaposlenimi (Priloga 6; Priloga 7).

4.2 Predstavitev podjetja

Skupino Panvita sestavlja obvladujoče podjetje Panvita, Kmetijstvo in proizvodnja hrane d.d., s sedežem v Rakičanu, in 11 odvisnih družb, ki imajo sedeže na področju Pomurja. Korporativna znamka Skupina Panvita povezuje dejavnosti, ki so med seboj prepletene: kmetijstvo, meso in mesne izdelke ter energetiko in ekologijo (interno gradivo Skupine Panvita, 2010b). Slika 6 prikazuje organigram družb Skupine Panvita:

Slika 6: Organigram družb Skupine Panvita



Vir: Struktura – Organigram, 2011.

Družbe v Skupini Panvita so strateško povezane in tvorijo verigo proizvodnje kakovostne ter varne hrane (Skupina Panvita, 2010a, str. 7). Zgodba Skupine Panvita sega v dvajseta leta 20. stoletja z ustanovitvijo največjega kmetijsko-pridelovalnega obrata v takratni Kraljevini SHS, imenovanega banovinsko posestvo. Različni družbeni in politični sistemi so posestvo razbili na več manjših enot. S ustanovitvijo družbe Kmetijsko gospodarstvo Rakičan d.d. (danes Panvita, Kmetijstvo in proizvodnja hrane d.d.) se je trend drobitve posestva ustavil in začel se je ponovni postopek združevanja. To, kar je danes poznano pod imenom Skupina Panvita, je nadaljevanje dolgoletne tradicije in znanja, ki ga zaposleni nenehno nadgrajujejo in plemenitijo. Proizvodnja mesa in mesnih izdelkov se je začela leta 1922 v Gornji Radgoni z ustanovitvijo enega prvih podjetij, ki se je v regiji ukvarjalo s predelavo svinjskega mesa. Kasneje se je podjetje priključilo Skupini Panvita (Skupina Panvita, 2011a).

4.3 Opredelitev zelene, dejanske in komunicirane identitete

Želena, dejansko in komunicirano identiteto opredeljujem na podlagi analize virov, navedenih v poglavju 4.1. Za podkrepitev določenih rezultatov uporabljam tudi citate posameznih vprašanih iz intervjujev, priloženih v Prilogah 2, 3, 4, 5 in 6.

4.3.1 Zelena identiteta

Želena identiteta, izražena skozi vizijo Skupine Panvita, je »postati vodilni ponudnik hrane na domačem trgu in pomemben ponudnik hrane v Srednji Evropi.« (Poslanstvo, vrednote, vizija in cilji, 2011) Poslanstvo Skupine Panvita je odgovornost do okolju prijazne pridelave hrane in sonaravne reje živali, kjer panonska rodovitna zemlja skupaj s soncem in življenjsko energijo ustvarjajo popolnost. Skupina Panvita si želi svojo prepoznavnost graditi na vrednotah, kot so partnerstvo, pripadnost, samozavest, zanesljivost in prilagodljivost (interno gradivo Komunike d.o.o., 2008).

O podobi, ki jo želi podjetje ustvariti pri javnosti, Igor Banič v poglobljenem intervjuju (Priloga 3) pojasni: »Naš cilj je v osnovi zelo enostaven: želimo, da nas porabniki dojemajo kot kakovostnega ponudnika hrane. Naš slogan je »od njive do mize«. Smo edini ponudnik hrane v Sloveniji, ki ima pokrito celotno verigo pridelave in predelave hrane. Tako lahko zagotavljamo porabnikom najvišjo raven kakovosti hrane, katere predelava poteka skozi certificiran proces.« Poleg tega poudarja, da si Skupina Panvita želi ustvariti podobo družbeno odgovornega podjetja (»trudimo se, da nas javnost dojema kot družbeno odgovorno podjetje«). Področje delovanja v smislu družbene odgovornosti je usmerjeno predvsem na lokalno skupnost. Ker je Pomurje regija, ki sodi med najmanj razvite v Sloveniji, si v podjetju s svojimi družbeno odgovornimi aktivnostmi prizadevajo za njen razvoj. »Vendar pa naša ciljna skupina ni le lokalna skupnost, saj ideja Skupine Panvita sega na področje celotne države in celo izven meja Slovenije. Naša vizija je postati vodilni ponudnik v Sloveniji, v Srednji ter Jugovzhodni Evropi.« (Priloga 3) Tudi v Komunikacijski strategiji za Skupino Panvita v letu 2009 (interno gradivo Komunike d.o.o., 2008) je zapisano, da je zelena podoba Skupine Panvita pri javnosti čim bolj pozitivna, saj si Skupina Panvita želi biti obravnavana kot sinonim za uspeh in kot ena najbolj pomembnih agroživilskih verig s pomembnim doprinosom tako regiji kot celotni Sloveniji. Poleg tega si želi, da jo javnost dojema kot podjetje, prijazno okolju, ki skrbi za čim manjšo onesnaženost.

Kot pojasnjuje Banič (Priloga 3), si pri zaposlenih Skupina Panvita želi ustvariti podobo dolgoročnega partnerja (»želimo si, da zaposleni Skupino Panvita dojemajo kot dolgoročnega partnerja, s katerim se lahko kvalitetno razvijajo skozi celo življenje«). Vodstvo si pri tem prizadeva, da bi zaposleni skupino dojemali tudi kot uspešno in rastoče podjetje, ki jim zagotavlja stabilnost, hkrati pa kot organizacijo, v kateri se dobro počutijo (»prizadevamo si, da nas vidijo kot podjetje, ki uspešno raste, jim zagotavlja stabilnost, razvoj in dobro počutje«). Doseganje poslovnih uspehov Skupine Panvita tudi za zaposlene pomeni večjo

varnost in možnost za njihov razvoj. »Tako skušamo stimulirati zaposlene, da bodo čim bolj zadovoljni in da bodo čutili pripadnost podjetju.« (Priloga 3) Prav tako je cilj, da se zaposleni čim bolj identificirajo z družbo in njenimi vrednotami, saj so na ta način bolj motivirani, produktivni in prenašajo pozitivna sporočila tudi eksterni javnosti (interno gradivo Komunike d.o.o., 2008).

4.3.2 Dejanska identiteta

Skupina Panvita proizvede letno okoli 35.000 ton poljedelskih proizvodov (14% tržni delež v Sloveniji), 59.000 ton krmil (12% tržni delež), vzredi 120.000 prašičev (25% tržni delež) in 2.500.000 piščancev (11% tržni delež) ter proizvede 30 % zelene energije v Sloveniji (interno gradivo Skupine Panvita, 2010b). Banič (Priloga 3) poudarja: »V Sloveniji smo trenutno največji ponudnik hrane, izven meja pa si prizadevamo za povečanje tržnega deleža.« Svoje področje delovanja skuša razširiti na področje Ruske federacije, Ukrajine, Gruzije, Azerbajdžana in Moldavije, znotraj Evropske unije pa v Avstrijo in na Madžarsko. Na domačem trgu si skupina prizadeva za nadaljnji razvoj mreže lastnih Mesnih centrov, posodabljanje proizvodnih zmogljivosti ter uvajanje novih tržnih pristopov. Leto 2010 je zaključila s 112,5 milijona evrov prihodkov in 3,4 milijona evrov dobička iz poslovanja. Rast prihodkov glede na predhodno leto je bila 5,7-odstotna. V letu 2011 skupina načrtuje 118, 7 milijona evrov prihodkov in 1,65 milijona evrov dobička iz poslovanja (Skupina Panvita, 2011a).

Namen bioplinskih naprav, z izgradnjo katerih skupina uresničuje svoje poslanstvo odgovornosti do okolja, je opisan z naslednjo razlago: »V ruralnem področju je gradnja bioplinarne primeren sistem za pridobivanje toplotne in električne energije, kakor tudi za pridobivanje odličnega gnojila, ki ga predstavlja presnovljeni substrat. Proizvodnja »zelene energije« iz bioplina, ki spada med obnovljive vire energije, pomeni obetaven in za okolje manj škodljiv način pridobivanja energije, saj zmanjšuje emisije CO₂ v okolje in zmanjšuje energetske odvisnost od uvoženih virov energije. Ker izgradnja bioplinarne zaključuje nek naravni cikel (hrana – reja – predelava – bioplin – polje – hrana), prispeva tako tudi k trajnostnemu razvoju podeželja.« (Zakaj bioplin?, 2011) Tako je Skupina Panvita leta 2010 pričela z izgradnjo tretje bioplinske naprave (Skupina Panvita, 2011a) in številnih čistilnih naprav (interno gradivo Komunike d.o.o., 2010). Z najsodobnejšo opremo obdeluje 3.500 hektarjev kmetijskih površin, pri tem pa se poslužuje sonaravne proizvodnje kakovostnih kultur. Na področju kmetijske dejavnosti je vzpostavila sodelovanje z več kot 1.000 družinskimi kmetijami. Skupina Panvita je eden najpomembnejših rejcev prašičev v osrednjem delu Evrope in vedno pomembnejši rejec slovenske perutnine, strokovnjaki na področju veterine pa nenehno razvijajo in uvajajo tehnološke novosti, ki zagotavljajo zdravje tovrstnih živali. S proizvodnjo živalim prijazne in varne krme zaradi visoke kakovosti le-te dosega nadpovprečne rejske rezultate (interno gradivo Skupine Panvita, 2010b).

Pri ugotavljanju trenutne dejanske podobe, ki jo ima Skupina Panvita pri lokalni skupnosti, uporabljam podatke, ki sem jih pridobila z izvedbo delno strukturiranih intervjujev z lokalno

skupnostjo (Priloga 4; Priloga 5). Dejavnost Skupine Panvita in njeni izdelki so večini prebivalcev Pomurja precej poznani. Skupino dojemajo kot zelo uspešno (»to je zgodba o uspehu«). Med asociacijami, ki jih dobijo ob besedi Panvita, je tudi kvalitetna hrana (»spomnim se na dober okus in kakovost«). Prebivalci lokalne skupnosti so ponosni, da prihaja Skupina Panvita iz njihove regije. Zdi se jim, da skupina sicer uživa precejšnji ugled javnosti, vendar nekateri ocenjujejo, da je le-ta višji na ravni države (Priloga 5).

Kadrovska funkcija v družbah Skupine Panvita postaja vse bolj pomembna, saj predstavlja pravilno ravnanje z zaposlenimi velik potencial za spodbujanje njihove ustvarjalnosti ter s tem izboljševanje kvalitete dela, večanje produktivnosti in izpolnjevanja pričakovanj porabnikov (Skupina Panvita, 2010a, str. 17). Leta 2010 je bilo v vseh družbah Skupine Panvita zaposlenih 615 ljudi (Skupina Panvita, 2011a). Tretjina zaposlenih ima dokončano le osnovno šolo ali pa so priučeni, vendar je izobrazbena struktura glede na dejavnost pričakovana. Skupina Panvita daje velik poudarek izobraženosti vseh ravni zaposlenih, zato organizira notranja in zunanja izobraževanja. S politiko zaposlovanja predvsem kvalificiranih strokovnih kadrov si družbe v Skupini Panvita izboljšujejo formalno izobrazbeno strukturo zaposlenih (Skupina Panvita, 2010a, str. 17-20).

Glede na podatke, pridobljene z izvedbo delno strukturiranih intervjujev z zaposlenimi (Priloga 6; Priloga 7) ocenjujem, da je podoba Skupine Panvita pri zaposlenih zelo pozitivna. Prav tako zaupajo njenim izdelkom (»pomislim na našeokusne izdelke, na kvaliteto, ki ji vsekakor zaupam«). Poudarjajo, kako ponosni so, da so del Skupine Panvita (»Panvito imam zelo rad in sem ponosen, da sem tu zaposlen«). Dodajajo, da čutijo veliko pripadnost skupini (»obožujem, da sem del Panvitine ekipe, del uspeha«). Poleg tega jim nudi stabilnost (»počutim se varnega, ker imam dokaj stabilno službo«) in dodatne možnosti za razvoj tako v kariernem kot v osebostnem smislu (»razvijam se na več področjih«). Zaposleni dodajajo, da se v podjetju počutijo zelo dobro, saj je njihov odnos s sodelavci korekten. Izpostavljajo tudi zelo spoštljiv odnos nadrejenih do vseh zaposlenih. Hkrati pa ocenjujejo, da so njihovi odnosi manj kvalitetni s sodelavci z najnižjo izobrazbo, saj le-ti niso dovolj motivirani za delo in ne čutijo dovolj močne pripadnosti (»po mojem mnenju se ne čutijo dovolj povezanega s podjetjem«). Strinjajo se, da je plača pomemben dejavnik zadovoljstva s podjetjem (»plača igra veliko vlogo«), vendar jim je klima v podjetju še bolj pomembna (»še večjo pa klima, ki je pri nas izvrstna«). Eden od intervjuvancev poudarja, da je za dobre odnose potrebna prilagodljivost (»potrebno se je prilagoditi«). Podatki iz Konsolidiranega letnega poročila za leto 2009 (Skupina Panvita, 2010a, str. 21), kjer so prikazani rezultati četrte zaporedne raziskave organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z delom (v raziskavi so sodelovali vsi zaposleni v družbah Skupine Panvita), sicer kažejo, da je povprečna ocena organizacijske klime v letu 2009 znašala 3,15 pri 5-stopenjski lestvici in je bila za desetinko višja od predhodnega leta.

Z rezultati metode opazovanja, ki sem jo izvajala na sedežu podjetja Panvita MIR d.d. med 24. junijem in 12. oktobrom 2010, ugotavljam, da bi lahko bili prostori bolj opremljeni z logotipi Skupine Panvita. Na ta način bi prispevali k še večji pripadnosti in motiviranosti

zaposlenih. To potrjujem tudi s pomočjo delno strukturiranega intervjuja, kjer eden od zaposlenih (Priloga 7) navaja: »Za večjo kreativnost si želim izboljšanje urejenosti delovnega okolja – npr. lepša opremljenost prostorov ipd.« Ugotavljam, da so odnosi med zaposlenimi pristni in sproščeni ter da je klima v podjetju zelo dobra. Zaposleni dajejo vtis, da so popolnoma predani podjetju, poleg tega pa tudi precej motivirani in odgovorni do dela. Pripadnost podjetju so posredno izrazili tudi z veliko mero prilagodljivosti in takojšnjo pripravljenostjo na izvedbo delno strukturiranih intervjujev, ki je bila opravljena z veliko mero profesionalizma. Ocenjujem, da je mlajši kader, ki deluje zelo ambiciozno, nekoliko bolj motiviran od starejšega.

4.3.3 Komunicirana identiteta

4.3.3.1 Interno korporativno komuniciranje

V okviru internega komuniciranja si v Skupini Panvita prizadevajo, da so zaposleni obveščeni o njeni strategiji in razvoju (Priloga 3). Na ta način so pomirjeni in nimajo dvomov glede prihodnosti njihovih delovnih mest, pozitivno komunikacijo pa prenašajo tudi navzven. Komunikacijski cilji internega korporativnega komuniciranja Skupine Panvita (interno gradivo Komunike d.o.o., 2008) so naslednji:

- pozicioniranje družbe pri zaposlenih kot uspešne in rastoče skupine,
- redno obveščanje o posameznih dosežkih in načrtih podjetja,
- transparentno in ažurno komuniciranje aktualnih dogodkov glede poslovanja,
- zaposleni naj se zavedajo načina delovanja, težav, ciljev in dogajanja v organizaciji, saj tako lažje zastopajo interese podjetja tako na delu kot v prostem času,
- povečevanje pripadnosti skupini,
- ohranjanje in povečanje zaupanja zaposlenih v skupino in njeno vodstvo,
- pretočnost informacij v družbi,
- redno komuniciranje vizije, poslanstva in vrednot družbe,
- privabljanje in uvajanje novih oziroma potencialnih zaposlenih.

»Veliko pozornost posvečamo internemu komuniciranju, saj želimo povečati zadovoljstvo zaposlenih. Organiziramo srečanja, športne igre in strokovne ekskurzije vseh zaposlenih v skupini. Poleg tega v organizacijo dogodkov za zaposlene vključujemo tudi njihove otroke, financiramo jim počitnice na morju in poskrbimo za nakup šolskih potrebščin otrokom tistih zaposlenih, ki imajo najnižje dohodke.« (Priloga 3) Zaposlenim Skupine Panvita je na voljo tudi **interna revija Naš krog**, ki izhaja štirikrat letno, preko katere zaposleni določenega podjetja v Skupini Panvita dobijo informacije o dogodkih in novostih v drugih družbah, ki spadajo v skupino. O dogodkih v skupini so obveščeni tudi preko elektronskih sporočil, oglasne deske in rednih sestankov z vodstvom, kjer zaposlenim predstavijo poslovne rezultate.

S pomočjo rezultatov, pridobljenih z delno strukturiranimi intervjuji z zaposlenimi (Priloga 6; Priloga 7) ugotavljam, da je interno komuniciranje v Skupini Panvita precej uspešno, saj so

vsi intervjuvanci seznanjeni z vizijo postati vodilni ponudnik hrane doma (»da bi bili najbolj prepoznavni, največji in prvi v naši stroki v Sloveniji«, »postati želimo glavni ponudnik hrane doma«) ter pomemben ponudnik hrane v Srednji Evropi (»zavedam se, da je cilj skupine Panvita tudi širjenje poslovanja izven meja Slovenije«, »prav tako hočemo uspeti na evropskih trgih«). Večina vprašanih se zaveda, kaj je poslanstvo skupine (»na področju skrbi za okolje smo zelo aktivni«, »spoštljivi smo do okolja«, »prizadevamo si za naravno rejo prašičev in perutnine«). Prav tako se lahko poistovetijo z vrednotami, kot so partnerstvo, zanesljivost (»veliko mi pomeni zanesljivost in dolgoročni odnosi«, »cenim zvestobo«), in samozavest (»počutim se bolj samozavestno«). Čeprav velika večina zaposlenih čuti veliko pripadnost Skupini Panvita (»delam z ljudmi in seveda čutim pripadnost«, »zares pripadam temu podjetju«, »pripadnost Panviti mi je na prvem mestu«), pa nekateri izpostavljajo, da ni zaznati tolikšne pripadnosti pri zaposlenih z nižjo stopnjo izobrazbe (»kader z najnižjo izobrazbo ne čuti dovolj velike pripadnosti«, »oni niso motivirani«). Mlajši zaposleni izpostavljajo, da so sami precej prilagodljivi (»sem kar prilagodljiv tip človeka«, »trudim se prilagajati spremembam«), medtem ko je pri starejših zaposlenih zaznati nižjo stopnjo prilagodljivosti (»predvsem starejši, ki celo življenje opravljajo enako delo, se težko navadijo na spremembe«).

4.3.3.2 Eksterno korporativno komuniciranje, namenjeno potencialnim zaposlenim

Glede profila ljudi, ki ga Skupina Panvita zaposluje, Banič (Priloga 3) poudarja, da si Skupina Panvita prizadeva poiskati zanesljive kandidate, ki imajo podoben način razmišljanja in so se zmožni poistovetiti z vrednotami, kot so pripadnost, potreba po nenehnem razvoju in želja po dolgoročnem sodelovanju s podjetjem. Pri tem pojasnjuje naslednje: »Starostna struktura je precej mlada – tako vodstvo kot ostali zaposleni. Bolj od samih izkušenj se nam zdi pomembno, da je posamezni zaposleni sposoben in pripravljen dojeti strategijo, vrednote in cilje Skupine Panvita ter v skladu z njimi izvajati tudi svoje delovne naloge.«

Preko oglasov za zaposlitev (Priloga 9) družba sporoča, da proizvaja varno in kakovostno hrano. Na ta način se želi pri javnosti predstaviti kot kakovosten ponudnik hrane, ki uresničuje svoje poslanstvo sonaravne reje živali in okolju prijazne pridelave hrane. Pri tem poudarja svojo nenehno rast in širitev. S tem se pri potencialnih zaposlenih predstavlja kot uspešno in rastoče podjetje ter hkrati delno komunicira svojo vizijo širjenja na tuje trge. Da si želi postati vodilni ponudnik hrane na domačem trgu, kar je osrednji del vizije, skozi zaposlitveni oglas ni mogoče ugotoviti. Poleg tega je v oglasu mogoče zaslediti, da Skupino Panvita odlikujejo izkušnje, znanje in dolgoletna tradicija. Na ta način jo lahko potencialni kandidati dojamejo kot podjetje, ki jim bo v prihodnosti omogočalo stabilnost in možnost njihovega razvoja. Informacija, da obstaja možnost zaposlitve za nedoločen čas, lahko kandidatom sporoča, da je dolgoročno partnerstvo ena od vrednot skupine. Ker Skupina Panvita išče kandidate z drznim razmišljanjem in novimi idejami, jo lahko kandidati dojamejo kot podjetje, ki ceni samozavest zaposlenih, spodbuja njihov uspeh ter na ta način omogoča dobro počutje. Poleg tega Skupina Panvita v oglasu izpostavlja, da išče kandidate z organizacijskimi in vodstvenimi sposobnostmi, kar med drugim pomeni, da si želi zaposliti

zanesljiv kader. Glede na to, da od kandidata zahteva tudi pripravljenost delati izven kraja prebivališča, sporoča, da bodo imeli pri izbiri prednost kadri, ki so prilagodljivi (Priloga 10, Analiza zaposlitvenega oglasa).

4.3.3.3 Eksterno korporativno komuniciranje, namenjeno porabnikom in lokalni skupnosti

Organizacija ima z uporabo komunikacijskih kanalov nadzor nad sporočili, ki jih hoče prenašati zunanji javnosti. Pri tem se poslužuje oglaševanja, odnosov z javnostmi in sponzorstev (Martin & Hetrick 2006, str. 96). Pri ugotavljanju komunicirane identitete se poleg internega komuniciranja in oglasov za zaposlitev osredotočam na sponzorstva.

Banič (Priloga 3) izpostavlja, da se namen sponzorskih aktivnosti med seboj razlikuje. Obstajajo sponzorstva, ki so povezana z idejo poslovanja Skupine Panvita. Pri tem oblikujejo osnovno strategijo, ki vsebuje načrt objekta in načina sponzoriranja. Del sponzorstev je naravnano na družbeno odgovornost, zato pri tovrstnih sponzorstvih pojavnost Skupine Panvita ni primarno pomembna. Banič (Priloga 3) pri tem pojasnjuje: »Sponzoriramo tistega, ki pritegne ciljno skupino, ki jo mi nagovarjamo. Hkrati sponzoriramo dogodek, ki se ga udeleži naša ciljna skupina, saj je naš cilj, da najdemo svoje potencialne kupce. V drugem delu, kjer sponzorstvo ni povezano s poslovnim interesom, ne upoštevamo ciljnih skupin v tolikšni meri.« Prav tako dodaja, da se pri večjih dogodkih večinoma odločajo za komuniciranje korporativne znamke Skupine Panvita, pri dogodkih, kjer je manj udeležencev, pa komunicirajo blagovne znamke izdelkov (npr. AVE). Ko je objekt sponzoriranja le blagovna znamka, ima komuniciranje korporativne blagovne znamke le podporno vlogo. Namen izvedbe sponzorstev je med drugim, da je ciljna skupina obveščena o določenem sponzorstvu. Pri sponzoriranju dogodkov v Skupini Panvita uporabljajo različna orodja tržnega komuniciranja: oglaševanje (oglasi na panojih na samem dogodku), odnose z javnostmi (preko televizijskih in časopisnih objav sponzoriranega dogodka) in pospeševanje prodaje z uporabo promocijskega materiala in degustacijo izdelkov. Komunikacijski cilji sponzoriranja Skupine Panvita (interno gradivo Komunike d.o.o., 2008) so naslednji:

- dojemanje skupine kot okoljsko in družbeno odgovorne,
- povečanje prepoznavnosti skupine,
- dvig ugleda pri porabnikih,
- vplivanje na pozitivno javno podobo Skupine Panvita kot sinonima za uspeh.

Na vprašanje »Ali Skupina Panvita učinkovito dosega komunikacijske cilje?«, Banič (Priloga 3) odgovarja: «Zavedamo se, da bi lahko doseganje komunikacijskih ciljev sponzoriranja dodatno izboljšali, predvsem če bi več sredstev namenili sponzorstvu, ki so neposredno povezana z dosegom komunikacijskih ciljev. Hkrati bi to pomenilo zmanjšanje sredstev za družbeno odgovornost. Ker pa smo eno vodilnih podjetij v regiji, ki se sicer sooča s precejšnjimi ekonomskimi težavami, se nam zdi tudi družbeno odgovorno delovanje (predvsem v smislu podpore posameznikov in skupin z najnižjimi dohodki) precej pomembno.»

Na humanitarnem področju je Skupina Panvita leta 2009 skupaj s skupino SGP Pomgrad in Regalom GH ustanovila neprofitno in nevladno dobrodelno organizacijo, **Fundacijo Marof**, ki deluje predvsem na področju Pomurja. Fundacija Marof zagotavlja denarno in svetovalno podporo otrokom, mladim in socialno ogroženim, poleg tega financira športne in kulturne dejavnosti ter izobraževanje otrok in mladine. V letu 2010 je Fundacija Marof podelila štipendije trem perspektivnim prekmurskim študentom in podprla nekatere humanitarne aktivnosti, kot je letovanje otrok zaposlenih v Baški (Fundacija Marof, 2011). Skupina Panvita sponzorira organizacije na področju športa in deloma tudi kulture, ki so navedene v Prilogi 8. Organizacije, ki jih zaradi njihove prepoznavnosti izpostavljam, so Atletski klub Panvita, Odbojkerski klub Panvita Galex, Kolesarski klub Tropovci, Smučarska zveza Slovenije in Biotehniška šola Rakičan. Poleg tega je Skupina Panvita sponzor raznih dogodkov, kot je na primer akcija Verjemi v svoj koš – gre za revitalizacijo košarkarskih igrišč v Sloveniji (interno gradivo Skupine Panvita, 2010c; Skupina Panvita, 2011b).

Čeprav se lokalni prebivalci zavedajo, da je Skupina Panvita družbeno odgovorno podjetje in njeno delovanje podpirajo, zgolj približno polovica vprašanih (Priloga 4; Priloga 5) pozna nekatere njene sponzorske aktivnosti (»dozdeva se mi, da je Skupina Panvita družbeno precej odgovorna«, »da, to je družbeno odgovorno podjetje, ki skrbi za okolje«, »vem, da sponzorira, a se ne morem spomniti, kaj«). V največji meri je poznavanje sponzorskih aktivnosti intervjuvancev omejeno na informacije o sponzoriranju športnih klubov in dogodkov (»kolesarski maraton, odbojkerski in atletski klub«, »klub Panvita Galex«, »sponzorirajo odbojko«). Konkretnih sponzorstev na humanitarnem in kulturnem področju, pa tudi družbeno odgovornega delovanja v smislu varovanja okolja, skoraj nihče od intervjuvancev ne pozna dovolj (»ne vem pa, če sponzorira tudi področje kulture in dobrotelčnosti«, »vem, da podeljuje neke štipendije«, »ne morem se spomniti, kaj konkretno sponzorira«). Menijo, da bi skupina lahko več naredila na humanitarnem področju (»naj podpre družine, ki nimajo za preživetje«) in področju izobraževanja mladih (»naj poveča število štipendij perspektivnim dijakom in študentom«).

Zaposleni so s sponzorskimi aktivnostmi zelo dobro seznanjeni, saj je večina tistih, s katerimi sem opravila intervju (Priloga 6; Priloga 7), naštel (»Atletski klub Panvita, Odbojkerski klub Panvita Galex, Planica – smučarski skoki, svetovno prvenstvo oračev, Zlata lisica, badminton, štipendije mladim, Fakulteta za kmetijstvo«) in tudi podrobneje opisala sponzorstva organizacij, posameznikov ali dogodkov, ki jim Skupina Panvita namenja največji del sredstev. Skupino Panvita dojemajo kot družbeno odgovorno podjetje (»Panvita se obnaša družbeno odgovorno«, »na tem področju smo zelo aktivni«), ki z gradnjo bioplinskih in čistilnih naprav skrbi za okolje (»imamo svoje čistilne naprave, bioplinarne«). Pri tem pa dodajajo, da bi bilo potrebno spremeniti miselnost nekaterih zaposlenih (»saj se nekateri moji sodelavci ne obnašajo, kot da bi jih skrbelo za okolje«), da bi se zavedali pomena skrbi za okolje in bi tako s svojim vedenjem predstavljali dober zgled eksterni javnosti. Sponzorske aktivnosti Skupine Panvita zaposleni podpirajo (»všeč mi je, da sponzoriramo«), vendar nekateri od njih poudarjajo, da bi več sponzorskih aktivnosti lahko namenili humanitarnemu

področju (»bolj bi lahko prisluhnili revnim«). Kot odgovarja eden od zaposlenih, bi Skupina Panvita lahko povečala število štipendij, ki jih preko Fundacije Marof namenja perspektivnim študentom (Priloga 7).

4.4 Zaključne ugotovitve

V nadaljevanju predstavljam sklepne ugotovitve raziskave, ki temeljijo na primerjavi zelene, dejanske in komunicirane identitete, ki jo podrobneje opisujem v Tabeli 6. Glede na to, da sem uporabila kvalitativne podatke, ki sem jih med drugim pridobila z izvedbo intervjujev, poudarjam, da je sklepanje o možnosti posplošitve odgovorov intervjuvancev na celotno populacijo lahko pristransko, saj vzorec zaradi prenizkega števila oseb, vključenih v raziskavo, ni reprezentativen.

Glede zelene identitete podajam naslednjo ugotovitev: Skupina Panvita želi postati vodilni ponudnik hrane na domačem trgu in pomemben ponudnik hrane v Srednji Evropi. Želi si, da jo porabniki dojemajo kot kakovostnega ponudnika hrane, družbeno odgovorno podjetje in kot sinonim za uspeh. Poleg tega si tudi želi, da jo zaposleni dojemajo kot dolgoročnega partnerja, uspešno in rastoče podjetje, ki jim omogoča stabilnost in razvoj ter dobro počutje. Svojo prepoznavnost želi Skupina Panvita graditi na vrednotah, kot so partnerstvo, pripadnost, samozavest, zanesljivost in prilagodljivost.

Za dejansko identiteto velja naslednja ugotovitev: Skupina Panvita trenutno spada med vodilne ponudnike hrane v Sloveniji, na tujih trgih pa si prizadeva za povečanje tržnega deleža. Porabnikom in lokalnim prebivalcem predstavlja zgodbo o uspehu. Dojemajo jo kot zelo kakovostnega ponudnika hrane. Prav tako jo dojemajo kot družbeno odgovorno podjetje, ki bi sicer lahko storilo še več na humanitarnem področju. Zaposleni so zelo ponosni, da so del uspešne skupine, v kateri imajo možnost kariernega in osebnega razvoja. Za izboljšanje klime v podjetju si želijo večjo pripadnost sodelavcev z najnižjo stopnjo izobrazbe.

Ugotovitev glede usklajenosti zelene in dejanske identitete je naslednja: zelena in dejanska identiteta še nista popolnoma usklajeni. Dejanska identiteta od zelene v manjši meri odstopa pri vrednotah, kot sta prilagodljivost in pripadnost ter pri viziji. Nekoliko odstopa tudi pri zeleni podobi skupine kot družbeno odgovornega podjetja. Razlog za to je morda povezan s financiranjem humanitarnih aktivnosti preko Fundacije Marof, ki jo je Skupina Panvita ustanovila skupaj s partnerji. Obstaja namreč možnost, da zunanji deležniki ne povezujejo Fundacije Marof s Skupino Panvita v zadostni meri.

Glede internega komuniciranja, ki spada v sklop komunicirane identitete, velja naslednja ugotovitev: interno komuniciranje v Skupini Panvita je precej uspešno, saj so zaposleni seznanjeni z vizijo in poslanstvom skupine. Zaposleni se lahko poistovetijo z vrednotami skupine, predvsem z vrednotami, kot so partnerstvo, samozavest in zanesljivost. Tudi s svojim vedenjem na delovnem mestu dajejo vtis predanosti podjetju in odgovornosti do dela. Pripadnost je bolj izražena pri tistih z višjo izobrazbo, medtem ko ostali

zaposleni čutijo manjšo pripadnost. Starejši zaposleni so veliko manj prilagodljivi od njihovih mlajših sodelavcev.

Prav tako za komunicirano identiteto ugotavljam naslednje: komunicirana identiteta je uporabljena kot orodje za približevanje dejanske identitete želeni. To se zelo dobro odraža pri viziji, kjer skupina skozi sporočanje le-te zaposlenim v okviru internega komuniciranja skrbi, da bodo delovali v skladu s ciljem, da se dejansko stanje (trenutni položaj podjetja) približa zelenemu stanju – čim bolj uspešna širitev podjetja na tuje trge. Poleg tega s sponzoriranjem dogodkov, ki so zastopani v svetovnem merilu, širi svojo prepoznavnost izven meja Slovenije. Eden takih dogodkov je tekma Svetovnega pokala v slalomu in veleslalomu za ženske Zlata lisica v Mariboru, ki jo organizira Smučarska zveza Slovenije (Priloga 8).

Ugotovitev glede usklajenosti zaznav porabnikov in zaposlenih je naslednja: zaznave porabnikov in zaposlenih glede Skupine Panvita so večinoma usklajene. Oboji Skupino Panvita v večji meri dojemajo kot skupino podjetij, ki so pretežno družbeno odgovorna (z izjemo humanitarnega področja, zaradi katerega je optimalna zelena podoba družbeno odgovornega podjetja nekoliko okrnjena). Skupino Panvita vidijo kot sinonim za uspeh in hkrati kot ponudnika kakovostne hrane. Hkrati so zaznave porabnikov in zaposlenih večinoma povezane z zeleno identiteto. Na podlagi tega lahko sklepamo, da tudi zaposleni s svojim vedenjem porabnikom in drugim deležnikom sporočajo enako sporočilo, kot naj bi ga skupina sporočala s korporativnim komuniciranjem.

Poleg tega v zvezi s komunicirano identiteto ugotavljam: Skupina Panvita preko komunicirane identitete s poudarkom na sponzorstvih in oglasih za zaposlitev sporoča širši javnosti sporočila, ki temeljijo na njenih vrednotah (ki so del zelene identitete). Glede na posamezno sponzorstvo ugotavljam povezavo z vrednotami, ki jih podjetje skozi izbiro sponzorskih aktivnosti sporoča lokalni skupnosti. Vrednoto, kot je partnerstvo, Skupina Panvita komunicira s financiranjem počitnic na morju otrokom zaposlenih, saj s tem pokaže skrb za svoje zaposlene. Da ceni samozavest, Skupina Panvita potrjuje s podpiranjem številnih športnih klubov, čeprav lahko s to vrednoto povežemo le uspešne športne klube. Vrednoto, kot je zanesljivost, je mogoče povezati s štipendiranjem perspektivnih študentov. Skupina Panvita s sponzoriranjem humanitarnih dejavnosti izraža, da je prilagodljiva in razume potrebe okolja. Pri tem sicer izpostavljam trditve nekaterih zaposlenih (Priloga 7) in lokalnih prebivalcev (Priloga 4), da bi lahko na tem področju naredila nekoliko več (»bolj bi lahko prisluhnili revnim, tako tistim, ki se šolajo kot tudi ostalim«). Svojo pripadnost izraža tudi z nakupom šolskih potrebščin otrokom tistih zaposlenih, ki imajo najnižje dohodke. Z analizo zaposlitvenega oglasa ocenjujem, da Skupina Panvita učinkovito komunicira svoje poslanstvo, vrednote (v oglasu manjka le vrednota pripadnost) in delno tudi vizijo, saj je v oglas vključena večina delov njene zelene identitete (Priloga 9; Priloga 10).

Glede usklajenosti korporativne identitete in korporativnega komuniciranja podajam naslednjo ugotovitev: korporativno komuniciranje v Skupini Panvita je v splošnem

usklajeno z njeno korporativno identiteto. »...seštevek vseh poti, ki jih izbere podjetje, da bi opravljalo svoje poslanstvo in se identificiralo pri vseh svojih javnostih...«, kot korporativno identiteto opredeljuje Repovš (1995, str. 17), je preko sponzorstev (razen delno pri komuniciranju sponzorstev na humanitarnem področju) in oglasov za zaposlitev v večji meri učinkovito predstavljen deležnikom, kot so porabniki, lokalna skupnost in zaposleni, saj so njihove zaznave glede skupine precej usklajene. Poleg tega lahko povzamem, da sponzorstva in oglasi za zaposlitev v večji meri temeljijo na viziji, poslanstvu in vrednotah skupine.

Tabela 6: Primerjava zelene, dejanske in komunicirane identitete pri Skupini Panvita

	ŽELENA IDENTITETA	DEJANSKA IDENTITETA	USKLAJENOST ŽI IN DI*	KOMUNICIRANA IDENTITETA: Okus.Življenje.Vitalnost. (sponzorstva/interno komuniciranje)	KI kot orodje za usklajevanje ŽI in DI**
P O S L A N S T V O	Odgovornost do okolja	Bioplinarne, čistilne naprave. Miselnost zaposlenih še vedno nekoliko odstopa.	DELNO	Nenehno komuniciranje poslanstva zaposlenim v okviru internega komuniciranja, da bodo leti delovali v skladu s poslanstvom.	NE DOVOLJ
	Okolju prijazna pridelava hrane	Sonaravna proizvodnja kakovostnih kultur	DA		
	Sonaravna reja živali	Varne krmne mešanice za živali	DA		
V R E D N O T E	Partnerstvo	Dolgoročno sodelovanje z zaposlenimi. Tudi zaposleni se s to vrednoto lahko poistovetijo.	DA	Financiranje počitnic na morju otrokom zaposlenih.	DA
	Samozavest	Razvoj in spodbujanje uspeha zaposlenih. Zaposleni so ponosni, ker so del Skupine Panvita.	DA	Sponzoriranje uspešnih športnih klubov.	DA
	Zanesljivost	Dolgoročno sodelovanje z zaposlenimi. Tudi zaposleni se s to vrednoto lahko poistovetijo.	DA	Štipendije perspektivnim študentom.	DELNO

»Se nadaljuje«

»Nadaljevanje«

	ŽELENA IDENTITETA	DEJANSKA IDENTITETA	USKLAJENOST ŽI IN DI*	KOMUNICIRANA IDENTITETA: Okus.Življenje.Vitalnost. (sponzorstva/interno komuniciranje)	KI kot orodje za usklajevanje ŽI in Di**
VREDNOTE	Prilagodljivost	Zaposlovanje mladih kandidatov, ki so pripravljeni osvojiti strategijo. Mlajši zaposleni se s to vrednoto lahko poistovetijo, starejši pa ne.	DELNO	Premalo sponzoriranja humanitarnih dejavnosti.	NE DOVOLJ
	Pripadnost	Želja po dolgoročnem sodelovanju z zaposlenimi. Tudi zaposleni se s to vrednoto lahko poistovetijo (razen tisti z najnižjo izobrazbo).	DELNO	Nakup šolskih potrebščin otrokom zaposlenih.	DELNO
VIJAJA	Postati vodilni ponudnik hrane doma in pomemben ponudnik hrane v Srednji Evropi.	V Sloveniji eden največjih ponudnikov hrane, izven meja pa si prizadevajo za povečanje tržnega deleža.	DA	Nenehno komuniciranje vizije zaposlenim v okviru internega komuniciranja, da bodo le-ti delovali v skladu z njo. Sponzoriranje dogodkov, ki so zastopani v svetovnem merilu	DA
	ŽELENA PODOBA	DEJANSKA PODOBA	USKLAJENOST ŽP IN DP***	KOMUNICIRANA IDENTITETA: Okus.Življenje.Vitalnost. (sponzorstva/interno komuniciranje)	KI orodje za usklajevanje ŽP in DP****
PRI LOKALNI SKUPNOSTI:	kakovosten ponudnik hrane	Eno najuspešnejših podjetij na področju kmetijstva, kvalitetna hrana.	DA	Sponzorstva dogodkov, povezanih s prehrano.	DA
PRI LOKALNI SKUPNOSTI:	družbeno odgovorno podjetje	Družbeno odgovorno podjetje (čeprav konkretnih družbeno odgovornih aktivnosti ne poznajo).	DELNO	Sponzorstva na humanitarnem področju preko Fundacije Marof.	NE DOVOLJ

»Se nadaljuje«

»Nadaljevanje«

ŽELENA PODOBA	DEJANSKA PODOBA	USKLA JENOS T ŽP IN DP ***	KOMUNICIRANA IDENTITETA: <i>Okus.Življenje.Vitalnost.</i> (sponzorstva/interno komuniciranje)	KI orodje za usklajeva nje ŽP in DP****
PRI LOKALNI SKUPNOSTI: sinonim za uspeh	Lokalna skupnost pozna le sponzorstva Skupine Panvita na področju športa, ne pa tudi na področju kulture in izobraževanja.	DELNO	Sponzorstva na področju športa, kulture in izobraževanja.	DELNO
PRI ZAPOSLENIH: dolgoročni partner, uspešno in rastoče podjetje, ki omogoča stabilnost in razvoj ter dobro počutje	Podjetje, ki omogoča stabilnost, razvoj, dobro počutje, dobri odnosi in klima. Problem: kader z najnižjo izobrazbo, ki ni motiviran in ne čuti pripadnosti, poslabšuje klimo v podjetju	DELNO	V okviru internega komuniciranja skuša Skupina Panvita zaposlene čim bolj obveščati o strategiji in razvoju in rezultatih poslovanja. Cilji internega komuniciranja so usklajeni z zeleno podobo. Izobraževanja zaposlenih, srečanja, športne igre, strokovne ekskurzije, financiranje počitnic.	DELNO

Legenda: * Usklajenost zelene identitete in dejanske identitete

** Komunicirana identiteta kot orodje za usklajevanje zelene in dejanske identitete

*** Usklajenost zelene in dejanske podobe

**** Komunicirana identiteta kot orodje za usklajevanje zelene in dejanske podobe

Kot je razvidno iz zgornje Tabele 6, sta zelena in dejanska identiteta pri odgovornosti do okolja le delno usklajeni. Skupina Panvita je z gradnjo bioplinskih in čistilnih naprav odgovorna do okolja, vendar bi se vsi zaposleni tudi izven delovnega časa morali zavedati pomena vedenja, ki je prijazno do okolja (»treba pa je spremeniti miselnost, saj se nekateri moji sodelavci ne obnašajo, kot da bi jih skrbelo za okolje«), ker tudi na ta način vplivajo na zunanjo podobo podjetja (Priloga 7). Skupina Panvita sicer skrbi za nenehno komuniciranje poslanstva zaposlenim (interno gradivo Komunike d.o.o., 2008), vendar bi morala komunikacijo še izboljšati, da bi dosegla popolno usklajenost dejanske in zelene identitete. Zelena in dejanska identiteta sta popolnoma usklajeni pri komuniciranju vrednot, kot je partnerstvo. Skupina Panvita si namreč želi, da jo zaposleni dojemajo kot organizacijo, katere vrednota je tudi partnerstvo. Zaposleni (Priloga 6; Priloga 7) vidijo v Skupini Panvita dolgoročnega in stabilnega partnerja (»počutim se varnega, ker imam dokaj stabilno službo«), kar je tudi posledica delovanja in komuniciranja z zaposlenimi. Financiranje počitnic na morju otrokom zaposlenih je primer, ki vpliva na zaznave zaposlenih, da v Skupini Panvita zares vidijo vzajemno podporo, ki jo prinaša partnerstvo z zaposlenimi. Zelena in dejanska

identiteta sta pri vrednoti, kot je prilagodljivost, delno usklajeni. Mlajši zaposleni (Priloga 7) se s to vrednoto zlahka poistovetijo, pri starejših pa te vrednote ni zaznati v zadostni meri («starejši sodelavci se niso sposobni prilagajati dovolj»). Komunicirana identiteta zato v tem primeru ne služi popolni uskladitvi dejanske identitete z želeno. Skupina Panvita si tudi pri lokalni skupnosti želi, da jo povežejo z vrednoto, kot je prilagodljivost. Eno od orodij, ki jih za dejansko dosego zelene podobe uporablja, je tudi sponzoriranje humanitarnih dejavnosti, saj s tem kaže, da se prilagaja gospodarskemu in socialnemu stanju regije, v kateri deluje. Kljub temu si lokalna skupnost (Priloga 5) želi več pomoči na tem področju («naj bolj prisluhne revnim»). Zelena in dejanska identiteta sta pri vrednoti, kot je pripadnost, delno usklajeni. Skupina si želi (Priloga 3), da zaposleni čutijo pripadnost («da bodo čim bolj zadovoljni in da bodo čutili pripadnost podjetju»). Čeprav zaposleni v splošnem čutijo pripadnost («delam z ljudmi in seveda čutim pripadnost»), pa nekateri (Priloga 7) izpostavljajo, da ni zaznati tolikšne pripadnosti pri zaposlenih z nižjo stopnjo izobrazbe («manj izobraženi ne čutijo dovolj pripadnosti»). Eno orodij za povečanje pripadnosti in s tem približevanje dejanske identitete želeni je tudi nakup šolskih potrebščin otrokom zaposlenih. Uspešnost komunicirane identitete pri doseganju usklajenosti med dejansko in želeno je pri tem delna. Da bi bila komunicirana identiteta bolj učinkovito orodje za usklajevanje dejanske identitete z želeno, bi bilo potrebno poskrbeti tudi za tiste posameznike, ki pripadnosti ne čutijo v zadostni meri. Skupina Panvita si pri javnosti želi ustvariti podobo kvalitetnega ponudnika hrane. Tako zaposleni («pomislim na naše okusne izdelke, na kvaliteto, ki ji vsekakor zaupam») kot lokalna skupnost («pomislim na dobro hrano») jo zaznavajo natanko tako (Priloga 5; Priloga 7). Dejanska in zelena podoba sta v tem primeru popolnoma usklajeni. Komunicirana identiteta je uporabljena kot učinkovito orodje za usklajevanje, saj Skupina Panvita tudi preko sponzoriranja različnih dogodkov poskrbi, da jo deležniki dojemajo kot kvalitetnega ponudnika hrane. To so predvsem dogodki, kjer je med drugim poskrbljeno za degustacijo hrane (Priloga 3), saj se lahko deležniki prepričajo o kvaliteti in dobrem okusu izdelkov Skupine Panvita.

4.5 Priporočila

Na podlagi ugotovitve, da deležniki Skupino Panvita sicer dojemajo kot družbeno odgovorno skupino podjetij, vendar se jim zdi, da bi lahko bolj podpirala dobrodelnost, predlagam prenos določenih sredstev, namenjenih sponzoriranju manj uspešnih športnih klubov k sponzoriranju humanitarnega področja. Korist zaradi povečanja prepoznavnosti, ki je bo Skupina Panvita s sponzoriranjem humanitarnih aktivnosti deležna, naj ustvari z učinkovito kombinacijo tržnokomunikacijskih orodij (oglaševanje, odnosi z javnostmi ipd.). Tako bo poskrbela, da bo čim večji delež javnosti obveščen o njenem humanitarnem udejstvovanju. Prednost nekoliko večje usmeritve delovanja na humanitarno področje je tudi v tem, da lahko glede na vrsto industrije, v kateri deluje, pomaga neposredno s svojimi izdelki in ne nujno z denarjem, kar lahko zanjo predstavlja nižje stroške. Na ta način še bolj vpliva na ustvarjanje podobe družbeno odgovornega podjetja. Pri tem lahko sponzorira posameznike ali družine v finančni stiski, perspektivne dijake in študente, ki lahko predstavljajo tudi prihodnje kandidate za zaposlitev. Poleg tega se lahko usmeri tudi na sponzoriranje dogodkov z dobrodelno tematiko.

Eden takih humanitarnih dogodkov, ki bi ga lahko sponzorirala, je festival Zbūjdi se! (Zbūjdi se!, 2011), ki se odvija v poletnih mesecih v Murski Soboti. Osredotoča se na koristno preživljanje prostega časa mladih in spodbujanje njihove strpnosti do gibalno, senzorno ali mentalno oviranih ljudi skozi socialno interakcijo z njimi. Dogodek spremljajo različni lokalni mediji, kar bi Skupini Panvita omogočalo povečanje ugleda pri lokalni skupnosti. Poleg tega predlagam povečanje prepoznavnosti Fundacije Marof, preko katere Skupina Panvita sponzorira humanitarno področje, in večje povezovanje obeh imen pri raznih oblikah komuniciranja. Na ta način se skupina izogne nevarnosti, da se deležniki ne bi zavedali o humanitarnem udejstvovanju Skupine Panvita, ko bi prejeli informacijo, da je določeno aktivnost izvedla Fundacija Marof. Sponzoriranje športnega področja naj omeji le na najbolj uspešne športne klube ali posameznike, ki jih javnost dojema kot sinonim za uspeh, saj tudi Skupina Panvita vsem svojim deležnikom predstavlja svojo »zgodbo o uspehu«. Prav tako naj še naprej sponzorira športne dogodke, ki so zastopani v svetovnem merilu, kar ji bo pomagalo pri uresničevanju vizije širjenja na tuje trge.

Naslednji predlog je grafična prenova poslovnih prostorov in namestitev enotnega logotipa Skupine Panvita pri vseh podjetjih, ki spadajo v skupino. Poleg logotipa bi lahko na vsa možna vidna mesta v pisarnah namestili tudi promocijski material, na katerem bi bila navedena vizija podjetja, kar bi še dodatno povečalo motivacijo in usmerilo delovanje zaposlenih v zasledovanje vizije. Stene pisarn in proizvodnje (kjer je to v skladu s predpisi dovoljeno) bi lahko vsebovale barve logotipa in bile opremljene s fotografijami internih dogodkov, organiziranih s strani skupine. Z vsakodnevnim obnavljanjem prijetnih trenutkov izven delovnega časa, ki so jih doživeli s Skupino Panvita, bi se njihova pripadnost skupini lahko povečala.

Interno komuniciranje naj se izboljša z bolj pogostimi razgovori vodstva z zaposlenimi na nižjih ravneh delovnih mest, ker so ti zaposleni najmanj motivirani. Za njih bi lahko skupina organizirala tudi dodatna izobraževanja ali tečaje. Njihovo pripadnost naj skuša okrepiti z javnimi pohvalami v interni reviji Naš krog. V revijo bi lahko vključili tudi nagradno križanko, kjer bi nagrajenca obdarili s simbolično nagrado – izdelkom Skupine Panvita in objavo v naslednji številki revije. Za boljši pretok informacij znotraj skupine predlagam uvedbo intraneta, podprto z ustrezno organizacijo tečajev tistim, ki nimajo dovolj računalniškega znanja. Predlagam tudi, da na internih dogodkih, ki jih Skupina Panvita redno organizira, zaposlene obiščejo uspešni in prepoznavni posamezniki ali skupine (športniki ali kulturniki), ki jih Skupina Panvita sponzorira. Preko druženja z zaposlenimi lahko vplivajo na povečanje pripadnosti zaposlenih. Prav tako bi lahko z organizacijo čistilnih akcij za zaposlene, ki bi z udeležbo dobili nagrade v obliki denarja ali izdelkov, in ustreznim komuniciranjem teh akcij pri javnosti dosegla, da bi tudi zaposleni dajali vtis, kako so skrbni do okolja.

Z analizo zaposlitvenega oglasa (Priloga 9) lahko ugotovimo, da Skupina Panvita učinkovito komunicira svoje poslanstvo, vrednote in delno tudi vizijo, saj je v oglas vključena večina delov njene zelene identitete. Iz oglasa je prav tako mogoče razbrati, kakšna je zelena podoba,

ki si jo Skupina Panvita želi ustvariti pri zaposlenih in lokalni skupnosti. Edina vrednota, ki je v oglasu ni moč zaslediti in ki bi jo bilo potrebno vključiti v oglas, je pripadnost, ki jo v globinskem intervjuju izpostavlja tudi Banič (Priloga 3). Prav tako bi bilo koristno, da se skozi oglas komunicira osrednji del vizije – postati vodilni ponudnik hrane na domačem trgu ter da je Skupina Panvita podjetje, odgovorno do okolja. Na ta način bo Skupina Panvita v svoje vrste privabila zaposlene, ki se bodo v čim večji meri lahko poistovetili z njenimi vrednotami in s strategijo ter bodo karseda učinkovito delovali v smislu uresničevanja njene vizije. V Prilogi 11 prikazujem vzorec zaposlitvenega oglasa s predlaganimi izboljšavami.

SKLEP

Korporativna identiteta predstavlja izbiro poti, s katerimi podjetje uresničuje svojo vizijo in poslanstvo, podprto z izbiro zaposlovanja kandidatov, ki so sposobni ponotranjiti njene vrednote in cilje. Kaže se povsod, kjer je podjetje prisotno – z vizualnimi elementi, z vedenjem in kulturo ter s korporativnim komuniciranjem. Oglasi za zaposlitev in sponzorstva so le del korporativnega komuniciranja, s katerim podjetje izraža svojo korporativno identiteto. Koristno je, da so načrtovana premišljeno in da so pri tem čim bolj usklajena z elementi korporativne identitete. Le tako bo korporativna identiteta učinkovito predstavljena deležnikom, kar bo pripomoglo k pozitivni podobi podjetja, ki lahko vodi v konkurenčno prednost.

Glede na analizo študijskega primera Skupine Panvita ugotavljam, da je korporativno komuniciranje večinoma usklajeno s korporativno identiteto in tako ne sprejemam uvodne hipoteze, da podjetja ne delujejo zmeraj v skladu s korporativno identiteto ter da raba sponzorstev velikokrat ni usklajena z njo. Skupina Panvita je relativno mlada skupina podjetij, ki sledijo filozofiji zagotavljanja kvalitetne in varne hrane »od njive do mize«. Pred združitvijo podjetij v skupino je vsako od njih delovalo z drugačnim poslanstvom, vizijo in vrednotami. Skupina Panvita je učinkovito premostila ovire pri oblikovanju nove korporativne identitete, s katerimi se je ob združevanju podjetij soočala. Tako ji je uspešno uspelo združiti vrednote, cilje in vizijo 12 različnih podjetij ter ustvariti prepoznavno korporativno znamko. Ob tem dodajam, da sem s proučevanjem korporativne identitete Skupine Panvita prišla do sklepa, da je le-ta precej razvejana in široko zastavljena. Vrednote, na katerih si Skupina Panvita gradi svojo prepoznavnost, vključujejo širok krog populacije. Korporativno komuniciranje je torej v splošnem odraz korporativne identitete, vendar je v tem primeru zaradi široko zastavljenega pojma korporativne identitete težko ugotoviti, v kolikšni meri je komuniciranje oblikovano načrtno z namenom njegove usklajenosti s korporativno identiteto.

Skupini Panvita predlagam določene izboljšave uporabe sponzorstev, internega komuniciranja in oglasov za zaposlitev kljub zaključku, da je korporativno komuniciranje večinoma usklajeno s korporativno identiteto. Priporočila glede izboljšav komunicirane identitete, ki sem jih navedla v prejšnjem poglavju, sem oblikovala na podlagi nekaterih vrzeli med želeno in dejansko identiteto, ki sem jih ugotovila. Z nadgradnjo komunicirane identitete lahko

namreč Skupina Panvita poskrbi, da se bo dejanska identiteta še bolj približala želeni. Kot poudarja Repovš (1995, str. 18) morajo biti vsi elementi korporativne identitete »v notranjem sozvočju, realna identiteta v celoti pa mora biti prilagojena svojemu okolju in tržnim razmeram. S tem dobi organizacija razlog za obstoj in preživetje.«

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage and clarity*. New York: Free Press.
2. Aberg, L. E. G. (1990). Theoretical model and praxis of total communications. *International Public Relations Review*, 13(2), 13-16.
3. *American Marketing Association*. Najdeno 3.septembra 2010 na spletnem naslovu [http://www.marketingpower.com/ layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B)
4. Argenti, P. A. & Forman, J. (2002). *The power of corporate communication: crafting the voice and image of your business*. New York: McGraw-Hill.
5. Argenti, P. A., & Forman, J. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264.
6. Baldwin, W. H., & Mayer, R.C. (1944). On Buying Public Relations. *Public Opinion Quarterly*, 8(2), 226-231.
7. Balmer, J. M. T., (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1), 24-46.
8. Balmer, J. M. T., (2001a). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
9. Balmer, J. M. T., (2001b). From the Pentagon: A New Identity Framework. *Corporate Reputation Review*, 4(1), 11-22.
10. Balmer, J. M. T., (2008). Identity based views of the corporation. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 879-906.
11. Balmer, J.,M. T., (2009). Corporate marketing: apocalypse, advent and epiphany. *Management Decision*, 47(4), 544-572.
12. Balmer, J. M. T., & van Riel, C.B.M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.
13. Balmer, J. M. T., & Soenen, G.B. (1999). The ACID test of Corporate Identity Management. *Journal of Marketing Management*, 15(1), 69-92.
14. Balmer, J. M. T., & Gray, E.R. (2000). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32(7), 256-261.
15. Balmer, J. M. T., & Stuart, H. (2004). *British Airways & Balmer's AC³ID Test of Corporate Brand Management*. Bradford: Bradford University School of Management.
16. Balmer, J. M. T., & He, H. (2005). *Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing*. Working Paper No 04/05, Bradford School of Management, University of Bradford.
17. Balmer, J.M.T. & 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.
18. Berg, B. L., (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. New York: Pearson.

19. Bouchikhi, H. & Kimberly, J. (2008). *The soul of the corporation*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
20. Bromley, D.B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 316-334.
21. Bruhn, M. (1991). *Sponsoring – Unternehmen als Mäzene und Sponsoren – 2. Auflage*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
22. Burke, P. J., & Stets, J. E. (2009). *Identity Theory*. New York: Oxford University Press.
23. Burr, V. (1995). *An introduction to social constructionism*. London: Routledge.
24. Carter, D.E. (1996). *How to improve your corporate identity*. New York: Art direction company.
25. Chattananon, A., Lawley, M., Trimetsoontorn, J., Supparerkchaisakul, N. & Leelayouthayothin, L. (2007). Building corporate image through social marketing programs. *Society and Business Review*, 2(3), 230-253.
26. Christensen, L. T., & Morsing, M. (2005). *Bagom Corporate Communication*. Gylling: Forlaget Samfundslitteratur.
27. Christensen, L. T., Morsing, M., & Cheney, G. (2008). *Corporate Communications. Convention, Complexity and Critique*. London: Sage Publication.
28. Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications: Theory and Practice*. London: Sage Publications Ltd.
29. Cornelissen, J. P., & Elving, W.L.J. (2003). Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 114-120.
30. Dolphin, R.R. (2003). Sponsorship: perspectives on its strategic role. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 173-186.
31. Dolphin, R.R. (2005). Internal communications: today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190.
32. Dowling, G. (1994). *Corporate Reputations*. London: Kogan Page.
33. Fundacija Marof . Najdeno 9. julija 2011 na spletnem naslovu <http://fundacija.marof.eu/>
34. Gotsi, M., & Wilson, A.M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
35. Gregory, J. (1992). *Marketing corporate image*. Chicago: NTC Business Book.
36. Hartwell, D. (1941). Telling the Employees. *Public Opinion Quarterly*, 5(1), 93-101.
37. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1041-1064.
38. Hunter, T. (2000). Integrirano komuniciranje, deležniki in baze podatkov o deležnikih: novi pristopi k upravljanju s komuniciranjem. *Akademija MM*, 4(6), 43-49.
39. Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
40. Jezeršek Turnes, J. (2009, 7. oktober). Letos ne sponzoriramo več. Pa veste, zakaj? *Manager*. Najdeno 5. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/266152/Letos-ne-sponzoriramo-ve%E8.-Pa-veste-zakaj>
41. Komunika d.o.o. (2008). *Komunikacijska strategija za Skupino Panvita v letu 2009* (interno gradivo). Murska Sobota: Komunika d.o.o.

42. Komunika d.o.o. (julij –avgust 2010). *Naš krog* (interno gradivo). Murska Sobota: Komunika d.o.o.
43. Kress, N. (2005). Engaging your employees through the power of communication. *Workspan*, 48(5), 26-36.
44. Lippincott, J. G., & Margulies, W.P. (1957). The corporate look: a problem in design. *Public Relations Journal*, 13, 27.
45. Luoma-aho, V., & Paloviita, A. (2010). Actor-networking stakeholder theory for today's corporate communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1), 49-67.
46. Malmelin, N., & Hakala, J. (2009). Guided by the brand: from brand management to integrative corporate communications. *Business strategy series*, 10(5), 248-258.
47. Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate Reputations, Branding and People Management*. Burlington: Elsevier.
48. Melewar, T. C., (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195-220.
49. Melewar, T. C., (2005). Corporate Identity: concept, components and contribution. *Journal of General Management*, 31(1), 59-81.
50. Melewar, T. C., (2008). *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*. London: Taylor & Francis.
51. Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846-869.
52. Melewar, T. C., & Otubanjo, B.O. (2007). Understanding the meaning of corporate identity: a conceptual and semiological approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 414-432.
53. Mohd Noor, K. B., (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602-1604.
54. Mumel, D., & Kramberger, U. (2001). Upravljanje sponzoriranja kot instrumenta komuniciranja organizacije in komuniciranja v marketingu. *Teorija in praksa*, 38(4), 583-595.
55. Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy
56. Olins, W. (1991). *Corporate identity: Making business strategy visible through design*. London: Thames and Hudson.
57. Olins, W. (1998). *The Corporate Identity Audit* (1st ed.). Cambridge: Cambridge Strategy Publications Ltd.
58. Olins, W. (2002). Corporate identity – the ultimate resource. *Business*. Najdeno 3.maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.wallyolins.com/views.htm>
59. Olins, W. (2005). *On brand: with 55 illustrations*. New York: Thames and Hudson.
60. Ormeño, M. (2007). *Managing Corporate Brands. A new approach to corporate communication*. Wisbaden: Deutsche Universitäts-Verlag.
61. Panvita, d.d. (2010). *Oglasi za zaposlitev* (interno gradivo). Rakičan: Skupina Panvita.
62. Pesqueux, Y., & Damak-Ayadi, S. (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance*, 5(2), 5-21.

63. Podnar, K. (2000). Razumevanje koncepta korporativne identitete –meje novonastajajočega raziskovalnega polja. *Akademija MM*, 4(6), 67-76.
64. Podnar, K. (2004). Psihološka resničnost korporativne identitete. *Teorija in praksa*, 41(5-6), 902-920.
65. Podnar, K., & Kline M. (2003). Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave*, 19(44), 57-73.
66. *Poslanstvo, vrednote, vizija in cilji* (2011). Najdeno 8.julija 2011 na spletnem naslovu http://www.panvita.eu/sl/skupina_panvita/poslanstvo_vizija_vrednote_in_cilji
67. Pride, W. M., Hughes, R. J., & Kapoor, J. R. (2010). *Business* (10th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
68. Rener, T. (1998). Identitete in porabništvo – stara pravila, nove igre. *Časopis za kritiko znanosti*, 26(189), 13-19.
69. Repovš, J. (1995). *Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij*. Ljubljana: Studio Marketing.
70. Robson C. (2002). *Real world research* (2nd ed.). Oxford: Blackwell publishing.
71. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
72. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
73. Skupina Panvita (2010a). *Konsolidirano letno poročilo za leto 2009*. Rakičan: Skupina Panvita. Najdeno 9. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5458897000&leto=2009>
74. Skupina Panvita (2010b). *Profil podjetja* (interno gradivo). Rakičan: Skupina Panvita.
75. Skupina Panvita (2010c). *Seznam sponzorstev po letih* (interno gradivo). Murska Sobota: Skupina Panvita.
76. *Skupina Panvita*. Najdeno 8.julija 2011a na spletnem naslovu <http://www.panvita.eu/>
77. *Skupina Panvita*. Najdeno 8.julija 2011b na spletnem naslovu <http://www.panvita.si/>
78. Sleight, S. (1989). *Sponsorship – What it is and how to use it*. London: McGraw – Hill Book Company Limited.
79. Smidts, A., Pruyn, A. and van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
80. Smith, P. R., Berry, C., & Pulford, A. (1999). *Strategic marketing communications: new ways to build integrate communications*. London: Kogan Page.
81. *Organigram*. Najdeno 8. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.panvita.eu/sl/struktura/organigram>
82. Stuart, H. (1999). Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 200-207.
83. Theaker, A. (2001). *The Public Relations Handbook*. London: Routledge.
84. Torp, S. (2009). Integrated communications: from one look to normative consistency. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 190-206.

85. Tsai, S. (2008). Corporate marketing management and corporate-identity building. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(6), 621-633.
86. Turk, N. (2009). *Prenova korporativne znamke s primerom domačega telekomunikacijskega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
87. van Riel, C.B.M. (1995). *Principles od Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
88. van Riel, C. B. M., & Fombrun, C.J. (2007). *Essentials of Corporate Communications*. Abingdon: Routledge.
89. Welch, M., & Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
90. *Zakaj bioplin?*. Najdeno 8. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.panvita.si/si/clanki/naj/1/zakaj-bioplin/>
91. *Zbujdi se!*. Najdeno 9. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.zbujdi.se/>

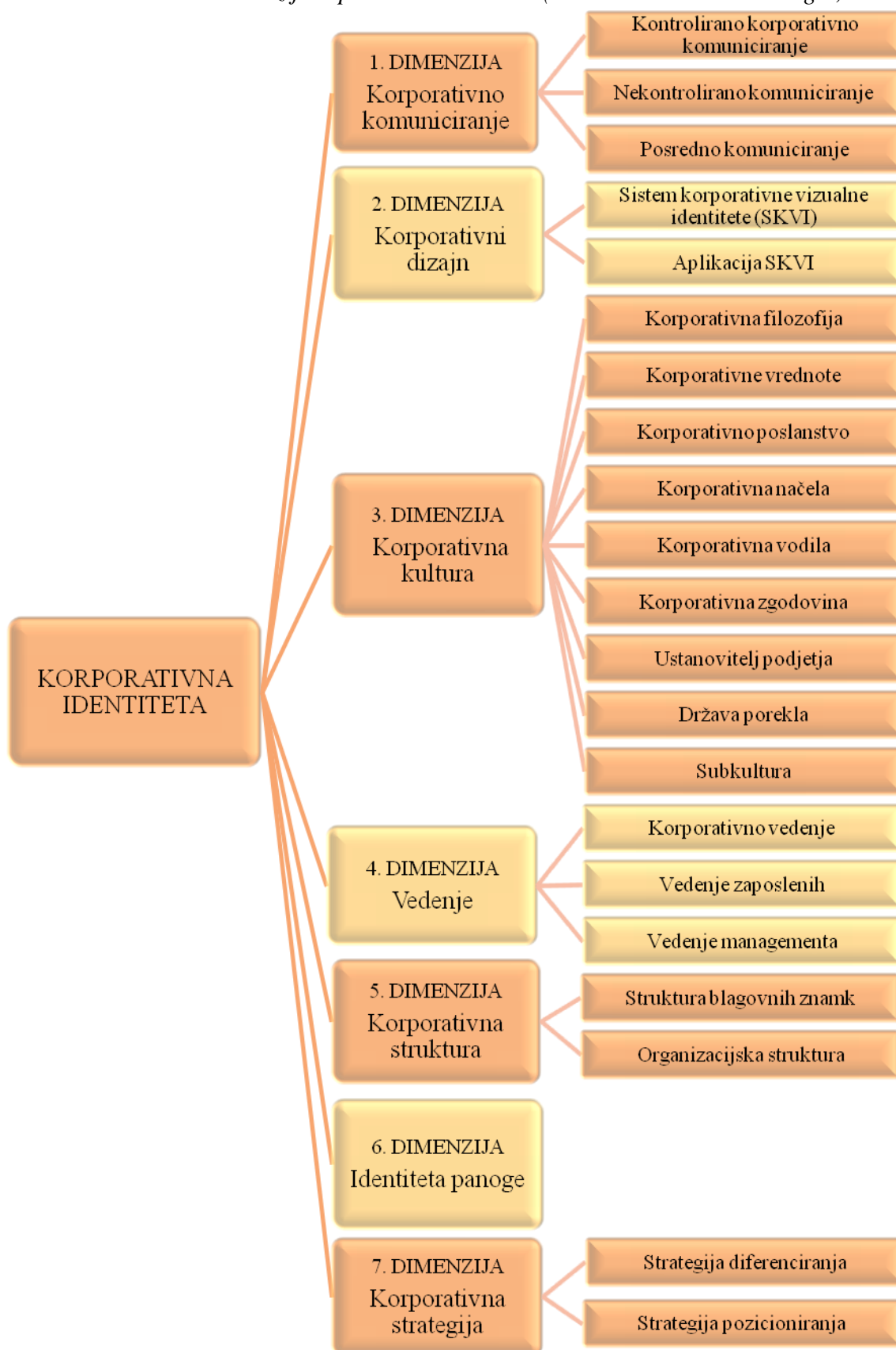
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Dimenzije korporativne identitete	1
Priloga 2: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov in pojasnilo uporabe nekaterih izrazov	2
Priloga 3: Transkript globinskega intervjuja s takratnim članom uprave, Igorjem Baničem	3
Priloga 4: Okvirna vprašanja za delno strukturiran intervju s prebivalci lokalne skupnosti	7
Priloga 5: Povzetek delno strukturiranega intervjuja z enim od prebivalcev lokalne skupnosti	8
Priloga 6: Okvirna vprašanja za delno strukturiran intervju z zaposlenimi	10
Priloga 7: Transkript delno strukturiranega intervjuja z enim od zaposlenih	12
Priloga 8: Sponzorstva Skupine Panvita v letu 2010	14
Priloga 9: Vzorec zaposlitvenega oglasa Skupne Panvita	16
Priloga 10: Analiza zaposlitvenega oglasa Skupine Panvita	17
Priloga 11: Vzorec predlaganega zaposlitvenega oglasa	18

Priloga 1: Dimenzije korporativne identitete

Slika 1: Sedem dimenzij korporativne identitete (Melewar & Karaosmanoglu, 2006)



Vir: T. C. Melewar & E. Karaosmanoglu, *Seven dimensions of corporate identity*, 2006, str. 849.

Priloga 2: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov in pojasnilo uporabe nekaterih izrazov

- dejanska identiteta** (angl. *actual identity*),
- dizajn** (angl. *design*): dobeseden prevod: risba, oblika. Uporaba izraza povzeta po uradnem imenu Visoka šola za dizajn in Inštitut za dizajn,
- dobro ime** (angl. *good name*),
- dogovorjena identiteta** (angl. *covenanted identity*),
- eksterno komuniciranje** (angl. *external communication*); komuniciranje zunaj organizacije,
- etnologija** (iz grščine *ethnos* - ljudstvo) je veda, ki se ukvarja z raziskovanjem vsakdanjega načina življenja in kulturo etničnih skupin. V Evropi se je začela etnologija kot veda pojavljati od konca 18. Stoletja naprej,
- hevrístika**: nauk o metodah raziskovanja in pridobivanja novih spoznanj,
- idealna identiteta** (angl. *ideal identity*),
- interdisciplinaren pristop** k proučevanju identitete: združi pristope različnih disciplin in iz tega oblikuje enoten pogled na problematiko,
- interno komuniciranje** (angl. *internal communication*); komuniciranje znotraj organizacije,
- komunicirana identiteta** (angl. *communicated identity*),
- korporativna identiteta** (angl. *corporate identity*): Izraz uporabljam kot neposredni angleški prevod, v skladu z enako uporabo izraza predhodnih slovenskih avtorjev: Podnar, 2000, Turk, 2009 itd.,
- korporativno komuniciranje** (angl. *corporate communication*),
- kultura** (angl. *culture*),
- manager** (angl. *manager*): upravljavec, ravnatelj: zaradi neenotnega prevoda izraza v slovenski literaturi sem se odločila za dobesedno uporabo izraza, saj jo srečamo v strokovni slovenski literaturi, uveljavljena pa je tudi v praksi,
- metoda lestvice** (angl. *laddering technique*),
- multidisciplinaren pristop** k proučevanju identitete: uporabi ugotovitve znanstvenikov z različnih področij; vsako področje proučuje korporativno identiteto iz svojega vidika,
- obljuba** (angl. *covenant*),
- obravnava skladnosti vrednot** (angl. *affinity a close connection marked by community of interests or similarity in nature or character; audit*),
- podjetje in organizacija**: v diplomskem delu uporabljam oba izraza, in sicer glede na vsebino besedila: izraz organizacija uporabljam pri različnih opredelitvah, ki se nanašajo tako na gospodarske kot tudi na negospodarske organizacije (šole, zavodi, stranke, društva). Izraz podjetje uporabljam takrat, ko se osredotočam le na gospodarske organizacije,
- podoba podjetja** (angl. *corporate image*),
- Rotterdamski test identifikacije z organizacijo** (angl. *Rotterdam Organizational Identification Test*; v skrajšani obliki: ROIT),

- sedem dimenzij korporativne identitete** (angl. *seven dimensions of corporate identity*),
- skupine deležnikov** (angl. *constituencies*),
- splet korporativne identitete** (angl. *corporate identity mix*),
- sponzorstvo** (angl. *sponsorship*),
- sporočanje** (angl. *communication*),
- študijski primer** (angl. *case study*),
- ugled podjetja** (angl. *corporate reputation*),
- vedenje** (angl. *behaviour*),
- vodilo** (angl. *guidelines*),
- zasnovana identiteta** (angl. *conceived identity*),
- zaznave** (angl. *conceptualisations*),
- značaj** (angl. *character*),
- želena identiteta** (angl. *desired identity*).

Priloga 3: Transkript globinskega intervjuja s takratnim članom uprave, Igorjem Baničem

Intervju sem izvedla v Gornji Radgoni, 24. junija 2010.

Na kakšen način je potekala izgradnja korporativne identitete in tržne znamke Skupine Panvita po združitvi 12 podjetij? Skupina Panvita je mlada skupina 12 podjetij, ki so se leta 2002 združila pod poslovni idejo »od njive do mize«. Nabor blagovnih znamk, ki so bile komunicirane, je bil na začetku bistveno prevelik, saj je imelo vsako podjetje izdelke z različnimi blagovnimi znamkami, ki smo jih komunicirali ločeno. Leta 2007 smo se odločili za reprogramiranje blagovnih znamk s ciljem, da bodo izdelki številnih blagovnih znamk oglaševani pod okriljem enotne korporativne znamke Panvita. Poleg tega smo ustvarili novo blagovno znamko AVE, ki združuje vse mesne izdelke Skupine Panvita. Pred vzpostavitvijo korporativne znamke je vsako od 12 podjetij imelo direktorja, ki je bil odgovoren za trženje in prodajo. Za izbiro tržnih pristopov se je le-ta odločal neodvisno od ostalih podjetij v skupini. Z vzpostavitvijo korporativne znamke so se tržni pristopi prenesli na raven celotne skupine. S tem so se zmanjšale tudi pristojnosti direktorjev posameznih podjetij v skupini.

Kje ste naleteli na bistvene težave pri izgradnji korporativne identitete in kako se jih trudite odpravljati? Nekatero blagovno znamko je bilo potrebno ukiniti zaradi oblikovanja nove blagovne znamke AVE, ki je skupna vsem mesnim izdelkom Skupine Panvita. Težko je bilo ukinjati predvsem tiste blagovne znamke, ki so dokaj prepoznavne. Prav tako je bilo težko oceniti, kdaj je pravi trenutek za ukinitev. Kljub vsem težavam smo ocenili, da je dolgoročno smiselno vzpostaviti enotno blagovno znamko AVE za vse mesne izdelke in prav tako korporativno znamko Panvita, saj bo javnost na ta način lažje dojemala posamezne izdelke ali podjetja v skupini kot neko celoto.

Kakšne spremembe je izgradnja korporativne identitete po združitvi 12 podjetij prinesla zaposlenim? Zmanjšanje nekaterih pristojnosti odgovornim za trženje in prodajo v posameznih podjetjih ter prenos teh pristojnosti na raven celotne skupine.

Kakšen ugled si Skupina Panvita prizadeva pridobiti pri javnosti? Kakšen ugled si prizadeva pridobiti pri zaposlenih? Naš cilj je v osnovi zelo enostaven: želimo, da nas porabniki dojemajo kot kakovostnega ponudnika hrane. Naš slogan je »od njive do mize«. Smo edini ponudnik hrane v Sloveniji, ki ima pokrito celotno verigo pridelave in predelave hrane. Tako lahko zagotavljamo porabnikom najvišjo raven kakovosti hrane, katere predelava poteka skozi certificiran proces. Trudimo se, da nas javnost dojema kot družbeno odgovorno podjetje. Naše področje delovanja v smislu družbene odgovornosti je usmerjeno predvsem na lokalno skupnost. Ker je Pomurje regija, ki sodi med najmanj razvite v Sloveniji, si s svojimi družbeno odgovornimi aktivnostmi prizadevamo za njen razvoj. Vendar pa naša ciljna skupina ni le lokalna skupnost, saj ideja Skupine Panvita sega na področje celotne države in celo izven meja Slovenije. Naša vizija je postati vodilni ponudnik v Sloveniji in v Srednji ter Jugovzhodni Evropi. V Sloveniji smo trenutno največji ponudnik hrane, izven meja pa si prizadevamo za povečanje tržnega deleža.

Želimo si, da zaposleni Skupino Panvita dojemajo kot dolgoročnega partnerja, s katerim se lahko kvalitetno razvijajo skozi celo življenje. Prizadevamo si, da nas vidijo kot podjetje, ki uspešno raste, jim zagotavlja stabilnost, razvoj in dobro počutje. Doseganje poslovnih uspehov Skupine Panvita tudi za zaposlene pomeni večjo varnost in možnost za njihov razvoj. Veliko pozornost posvečamo internemu komuniciranju, saj želimo povečati zadovoljstvo zaposlenih. Organiziramo srečanja, športne igre in strokovne ekskurzije vseh zaposlenih v skupini. Poleg tega v organizacijo dogodkov za zaposlene vključujemo tudi njihove otroke, financiramo jim počitnice na morju in poskrbimo za nakup šolskih potrebščin otrokom tistih zaposlenih, ki imajo najnižje dohodke. Tako skušamo stimulirati zaposlene, da bodo čim bolj zadovoljni in da bodo čutili pripadnost podjetju. V okviru internega komuniciranja se tudi trudimo, da so zaposleni obveščeni o strategiji in razvoju Skupine Panvita. Del sredstev prav tako namenjamo njihovem izobraževanju.

Katere značilnosti zaposlenih, po katerih povprašujete, bi izpostavili? Prizadevamo si zaposlovati ljudi s podobnim načinom razmišljanja in vrednotami, torej kader, ki se lahko poistoveti s Skupino Panvita in ki v njej vidi tudi svojo bodočnost. Poleg zahtevane izobrazbe in znanj se trudimo poiskati zaposlene, katerih vrednote so pripadnost, potreba po nenehnem razvoju in predvsem želja po dolgoročnem sodelovanju z nami. Starostna struktura je precej mlada –tako vodstvo kot ostali zaposleni. Bolj od samih izkušenj se nam zdi pomembno, da je posamezni zaposleni sposoben in pripravljen dojeti strategijo, vrednote in cilje Skupine Panvita ter v skladu z njimi izvajati tudi svoje delovne naloge.

V čem vidite prednosti in v čem pomanjkljivosti pri imenovanju (zdaj) bivšega predsednika uprave Skupine Panvita, mag. Dejana Židana, za kmetijskega ministra? Največja prednost imenovanja mag. Židana za kmetijskega ministra je za Skupino Panvita

povečanje prepoznavnosti in ugleda. Pomanjkljivost so špekulacije v javnosti o morebitnem favoriziranju Skupine Panvita in nevarnostih za preživetje manjših posestnikov.

Kakšna je vloga in namen gradnje bioplinskih naprav? Gradnja bioplinskih naprav je za Skupino Panvita velika prednost. Njihova vloga nastopi v zadnjem koraku zgodbe »od njive do mize«. Odpadki, ki nastajajo znotraj celotnega sistema proizvodnje končnih izdelkov, se z uporabo bioplinskih naprav učinkovito uporabijo za pridelavo energije in predelavo odpadkov v surovine, ki so primerne za ponovno uporabo na poljih.

Ali pred izvedbo samega sponzoriranja naredite načrt, strategijo? Imamo različne vrste sponzorstev. Na eni so to sponzorstva športnih dogodkov, ki so povezana z našo idejo samega poslovanja (npr. sponzoriranje smučarskih skokov v Planici in Zlate lisice). Pri tem oblikujemo načrt in osnovno strategijo, kaj in kako bi komunicirali. Del sponzorstev je naravnan na družbeno odgovornost, zato pri tovrstnih sponzorstvih pojavnost Skupine Panvita ni primarno pomembna. Nekatera sponzorstva niso povezana s strategijo Skupine Panvita, so dana na način poslovnega interesa, kjer ni vnaprej dogovorjene strategije. S sponzorstvi želimo čim bolj podpreti izvedbo posla (ali z nagovorom ciljnih skupin, ali z zadovoljevanjem interesa poslovnih partnerjev).

Koliko se vam zdi pomembno osredotočanje na ciljne skupine sponzoriranja? Nagovarjanje ciljnih skupin se nam pri izvedbi sponzoriranja zdi ključnega pomena. Pri izvedbi sponzorstev iščemo ciljno skupino – ljudi, ki uživajo pivo in jedo meso.

Ali se osredotočate na obe skupini (na ciljne skupine *sponzorja*: gledalci na prizorišču, televizijski gledalci in ciljne skupine *sponzoriranega* – ljudi, ki jih preko svojih športnih aktivnostih doseže neposredno sponzorirani)? Da, osredotočamo se na obe skupini. Sponzoriramo tistega, ki pritegne ciljno skupino, ki jo mi nagovarjamo. Hkrati sponzoriramo dogodek, ki se ga udeleži naša ciljna skupina, saj je naš cilj, da najdemo svoje potencialne kupce. V drugem delu, kjer sponzorstvo ni povezano s poslovnim interesom, ne upoštevamo ciljnih skupin v tolikšni meri.

Ali pri sponzorstvu ločite objekt sponzoriranja (celotno podjetje, linija izdelkov, posamezna blagovna znamka)? To je zelo odvisno od vrste dogodka, ki ga sponzoriramo. Kaj natanko bomo komunicirali, se odločimo glede na posebnosti dogodka. Pri nekaterih dogodkih se nam zdi bolj smiselno komunicirati korporativno blagovno znamko, pri drugih pa se odločimo komunicirati določeno blagovno znamko, npr. AVE (ki je krovna blagovna znamka za različne programe mesnih izdelkov, op.a.). Večinoma se za komuniciranje korporativne znamke odločimo pri večjih dogodkih, pri dogodkih, kjer je manj udeležencev, pa komuniciramo blagovno znamko. Ko je objekt sponzoriranja le blagovna znamka, ima komuniciranje korporativne blagovne znamke bolj podporno vlogo.

V kolikšni meri se trudite komunicirati slogan podprt z logotipom Skupine Panvita? Trudimo se, da je promocijski material (s slogani in logotipi) standardiziran. Glede na to, da

imajo posamezna podjetja v Skupini Panvita različno zgodovino, v določenih delih identiteta Skupine Panvita še vedno ni popolnoma jasna, zato delamo na tem, da bi se oblikovala skupna identiteta. Skladno s tem se tudi trudimo, da je korporativna znamka, ki se kaže tudi skozi izdelke, čim bolj enovita.

Ali se vam zdi pomembno, da je sponzorirani na nek način povezan z objektom (npr. izdelek ali podjetje) sponzoriranja? Zakaj? To nam je pomembno pri sponzoriranju dogodkov ali ljudi, kjer obstaja določen poslovni interes. Druge vrste sponzorstev so usmerjene v družbeno odgovornost, kjer ni neposrednega poslovnega interesa. Pri tej vrsti sponzoriranja nam povezava sponzoriranega z našimi izdelki ali podjetjem ni pomembna.

S katerimi tržno-komunikacijskimi orodji komunicirate izvedbo sponzorstva? Zelo odvisno od velikosti dogodka. Pri sponzoriranju dogodkov skušamo uporabljati različna orodja tržnega komuniciranja: oglaševanje (oglasilni panoji na samem dogodku), odnose z javnostmi (preko televizijskih in časopisnih objav sponzoriranega dogodka) in pospeševanje prodaje z uporabo promocijskega materiala in degustacijo izdelkov.

Na podlagi česa izberete področje sponzoriranja (npr. šport, izobraževanje)? Naša primarna dejavnost je pridelava hrane – hrane uživačev, ki prisegajo na tradicionalne okuse. Zato se v največji meri osredotočamo na sponzoriranje dogodkov, ki se jih udeležujejo ljudje s tovrstnimi prehranjevalnimi navadami in življenjskim stilom. Humanitarne aktivnosti izvajamo skupaj s sestrskimi podjetji pod okriljem Interling Holdinga preko Fundacije Marof. Poleg tega se nam zdi pomembno sponzorirati uspešne ekipe/posameznike (predvsem v športu, deloma pa tudi v kulturi), saj smo mnenja, da dobri rezultati sponzoriranih vplivajo tudi na dvig podobe Skupine Panvita v javnosti. Trudimo se, da bi Skupino Panvita predstavili kot uspešno zgodbo.

Na kakšen način določate, zakaj in kako se vložena sredstva povrnejo, kako to vpliva na poslovanje podjetja in kaj ima podjetje od sponzoriranja? Na kakšen način merite učinke sponzoriranja? Pri samih dogodkih to merimo skozi višino povečanja prodaje izdelkov. Na letni ravni opravljamo raziskavo o prepoznavnosti korporativne znamke in blagovnih znamk, s katero se merijo vložki vseh vrst komuniciranja, vključujoč sponzorstva. Pri tem neposrednega vpliva sponzorstev na povečanje prepoznavnosti ne ugotavljamo. Uspešnost sponzorstev le ocenjujemo, saj se eksaktnih metod ne poslužujemo.

Ali se vam zdi, da učinkovito dosegate komunikacijske cilje sponzoriranja? Kaj bi še lahko naredili, da bi dosegli tovrstnih ciljev izboljšali? Zavedamo se, da bi lahko doseganje komunikacijskih ciljev sponzoriranja dodatno izboljšali, predvsem če bi več sredstev namenili sponzorstvu, ki so neposredno povezana z dosegom komunikacijskih ciljev. Hkrati bi to pomenilo zmanjšanje sredstev za družbeno odgovornost. Ker pa smo eno vodilnih podjetij v regiji, ki se sicer sooča s precejšnjimi ekonomskimi težavami, se nam zdi tudi družbeno odgovorno delovanje (predvsem v smislu podpore posameznikom in skupin z najnižjimi dohodki) precej pomembno.

Na katera področja sponzoriranja se želite usmeriti v prihodnje? V prihodnosti želimo sredstva, ki so namenjena sponzorstvom, porabiti čim bolj učinkovito (za povečanje prepoznavnosti korporativne znamke in blagovnih znamk, pa tudi za povečanje prodaje izdelkov Skupine Panvita).

Ali nameravate v prihodnje povečati oziroma zmanjšati delež sredstev, namenjen za sponzorstva? Višino sredstev v prihodnosti določamo na podlagi višine prihodkov od prodaje. Delež sredstev, namenjenih sponzorstvom, predstavlja določen odstotek prihodkov od prodaje enega leta. Če bodo prihodki višji od pričakovanih, bomo sorazmerno s tem dvignili tudi delež sredstev, namenjenih za sponzorstva. Zmanjševanja deleža sredstev, namenjenih za sponzorstva, za zdaj ne planiramo.

Za katere dogodke/posameznike/skupine namenite največji delež sponzorstev (naštejte po vrsti)? Največji delež sponzorstev namenimo sponzoriranju Odbojkerskega kluba Panvita Galex iz Murske Sobote, Atletskega kluba Panvita iz Murske Sobote, tradicionalne mednarodne smučarske tekme za svetovni pokal za ženske Zlata lisica in tekem svetovnega pokala v smučarskih poletih na Planici. Donacije potekajo preko Fundacije Marof (npr. Varni hiši Pomurja).

Priloga 4: Okvirna vprašanja za delno strukturiran intervju s prebivalci lokalne skupnosti

Izvedla sem 10 delno strukturiranih intervjujev s prebivalci, ki živijo na območju Pomurja, starimi od 20 do 52 let in različne izobrazbene strukture (vključno s IV. in VIII stopnjo izobrazbe). Intervjuje sem izvajala med 1. julijem in 12. oktobrom 2010. Namen intervjujev je bil ugotoviti, koliko jim je poznana korporativna znamka Skupina Panvita, v kolikšni meri Skupina Panvita uspešno komunicira svoje sponzorske in ostale družbeno odgovorne aktivnosti in kaj izvajanje sponzorstev pomeni lokalnim prebivalcem.

1. Kako bi opisali Pomurje in splošne osebne značilnosti prebivalstva?
2. Kaj se vam zdi bistvene pomanjkljivosti osebnostnih značilnosti prebivalstva v splošnem?
3. Ali pri tem vidite kakšne povezave s stanjem v gospodarstvu v Pomurju?
4. Kaj bi lahko podjetja iz lokalnega okolja naredila za regijo?
5. Katerih področij bi se podjetja morala dotakniti?
6. Zakaj so podjetja družbeno odgovorna?
7. Kakšne asociacije dobite ob besedah *Okus.Življenje.Vitalnost?*
8. Kakšne asociacije dobite ob besedah Skupina Panvita?
9. Kako dobro poznate Skupino Panvita? S čim se podjetje ukvarja?
10. V kolikšni meri se vam vrednote, kot so vitalnost, življenje, partnerstvo, samozavest, pripadnost, prilagodljivost in zanesljivost povezujejo s Skupino Panvita? Kaj pa s prebivalci Pomurja?
11. V kolikšni meri se sami poistovetite s temi vrednotami?

12. Kakšen ugled ima Panvita v lokalni skupnosti? Kakšen ugled ima v vaših očeh, kako jo zaznavate vi, kaj občutite, ko slišite za Skupino Panvita? Kako bi lahko izboljšala svoj ugled?
13. Ali je Panvita družbeno odgovorna? Se spomnite kakšnih konkretnih družbeno odgovornih aktivnosti, ki jih je izvedla?
14. Se spomnite konkretnih področij/oseb/institucij/društev, ki jih Skupina Panvita sponzorira?
15. Koliko vam osebno pomeni družbeno odgovorno delovanje Skupine Panvita?
16. Ali veste, da Panvita sponzorira:
 - študente z izvedbo štipendiranja,
 - Fakulteto za kmetijstvo z oddelkom v Rakičanu,
 - akcijo Verjemi v svoj koš (revitalizacija košarkaških igrišč po Sloveniji),
 - smučarske skoke v Planici,
 - Zlato lisico,
 - Atletski klub Panvita,
 - Odbojkarški klub Panvita Galex?
17. Ali veste, kaj je Fundacija Marof, kdo jo je ustanovil, kaj je njen namen in na kakšen način deluje?
18. Na katera področja izvajanja aktivnosti družbene odgovornosti naj se Panvita usmeri v prihodnje?
19. Katera področja/osebe/dogodke/institucije naj sponzorira?

Priloga 5: Povzetek delno strukturiranega intervjuja z enim od prebivalcev lokalne skupnosti

Intervju je opravljen 12. oktobra 2010 s prebivalko iz Murske Sobote, staro 49 let, ki ima končano VIII. stopnjo izobrazbe.

Kako bi opisali Pomurje in splošne osebnostne značilnosti prebivalstva? Na splošno je stanje v Pomurju izredno slabo po vseh gospodarskih in drugih kazalcih – merljivih in nemerljivih (nezaposlenost na najvišji ravni v Sloveniji, dohodek na prebivalca najnižji ravni ipd.). Osebnostne značilnosti prebivalstva, ki izstopajo, so tradicionalizem, zaprtost, vdanost v usodo, skromnost, ubogljivost, strpnost, prilagodljivost, pomanjkanje samozavesti (ljudje ne zavzemajo dovolj svojih stališč, prehitro popustijo, čeprav imajo argumente), nenaklonjenost k tveganju (npr. ustanoviti lastno podjetje).

Kaj se vam zdijo bistvene pomanjkljivosti osebnostnih značilnosti prebivalstva v splošnem? Prenizka izobrazba ljudi, brezposelnost, premalo inovativnosti.

Ali pri tem vidite kakšne povezave s stanjem v gospodarstvu v Pomurju?

Vsekakor. Malih in srednje velikih podjetij, ki bi bila v teh časih gonilo razvoja v Pomurju, je tudi zaradi pomanjkanju poguma in nenaklonjenosti k tveganju premalo.

Kaj bi lahko podjetja iz lokalnega okolja naredila za regijo? Z zaposlovanjem bi lahko vplivala na zmanjšanje brezposelnosti. S sponzoriranjem določenih kulturnih dogodkov, namenjenih širši populaciji (predvsem na podeželju), bi lahko bogatila znanje ljudi.

Katerih področij bi se podjetja morala dotakniti? Spremeniti je potrebno miselnost ljudi – to bi lahko naredili z določenimi predavanji itd. V Pomurju bi se podjetja morala dotakniti predvsem humanitarnega področja, saj je regija precej nerazvita.

Zakaj so podjetja družbeno odgovorna? Zaradi negativnega vpliva do okolja – da okolju na nek način povrnejo škodo, ki jo naredijo s svojo proizvodnjo. Drugi razlog je promocija.

Kakšne asociacije dobite ob besedah *Okus.Življenje.Vitalnost*? Zdravo življenje, zdrava hrana in pijača, gibanje, šport, čista narava, druženje.

Kakšne asociacije dobite ob besedah Skupina Panvita? Pomislim na dobro hrano.

Kako dobro poznate Skupino Panvita? S čim se podjetje ukvarja? Skupino Panvita poznam kot večina prebivalcev te pokrajine - poznam dejavnost in produkte. Ukvarjajo se s kmetijstvom, pridelavo in predelavo kvalitetne hrane in vina. Podjetje je eno izmed najuspešnejših podjetij na področju kmetijstva.

V kolikšni meri se vam vrednote, kot so vitalnost, življenje, partnerstvo, samozavest, pripadnost, prilagodljivost in zanesljivost povezujejo s Skupino Panvita? Kaj pa s prebivalci Pomurja? Vrednote, ki jih najbolj povežem s Skupino Panvita, so pripadnost, prilagodljivost in zanesljivost. Sledita življenje in samozavest. Nekoliko manj se mi s Skupino Panvita povezujeta vrednosti partnerstvo in vitalnost. Menim, da se tudi prebivalci Pomurja lahko poistovetijo z večino naštetih vrednot. Prilagodljivost in zanesljivost sta vrednoti, s katerima se je prebivalstvo zaradi vse hujših razmer v gospodarstvu skorajda prisiljeno poistovetiti. Edina vrednota, s katero se večina ljudi ne more poistovetiti, je samozavest.

Kakšen ugled ima Panvita v lokalni skupnosti? Kakšen ugled ima v vaših očeh, kako jo zaznavate vi, kaj občutite, ko slišite za Skupino Panvita? Kako bi lahko izboljšala svoj ugled? Občutim ponos, da Skupina Panvita prihaja iz moje regije. V mojih očeh je Panvita najbolj uspešno podjetje v Mestni občini Murska Sobota, ki odlično ustvarja svoje blagovne znamke in jih samozavestno in uspešno plasira na trgu. Za ugled dobro skrbijo, v našem okolju pa bi ga lahko še dodatno povečali z višjimi plačami zaposlenih. To je zgodba o uspehu.

Ali je Panvita družbeno odgovorna? Se spomnite kakšnih konkretnih družbeno odgovornih aktivnosti, ki jih je izvedla? Dozdeva se mi, da je Skupina Panvita družbeno

precej odgovorna. Konkretnih družbeno odgovornih aktivnosti, ki jih je izvedla, se ne spomnim.

Se spomnite konkretnih področij/oseb/institucij/društev, ki jih Skupina Panvita sponzorira? Vem, da sponzorira kolesarski maraton, odbojgarski in atletski klub, ne vem pa, če sponzorira tudi področje kulture in dobrodelnosti.

Koliko vam osebno pomeni družbeno odgovorno delovanje Skupine Panvita? Vsekakor podpiram družbeno odgovorno delovanje Skupine Panvita, čeprav se konkretnih aktivnosti ne morem spomniti.

Ali veste, da Panvita sponzorira:

- Študente z izvedbo štipendiranja? Ne.
- Fakulteto za kmetijstvo z oddelkom v Rakičanu? Ne.
- Akcijo Verjemi v svoj koš (revitalizacija košarkaških igrišč po Sloveniji)? Da.
- Smučarske skoke v Planici? Ne.
- Zlato lisico? Ne.
- Atletski klub Panvita? Da.
- Odbojgarski klub Panvita Galex? Da.

Ali veste, kaj je Fundacija Marof, kdo jo je ustanovil, kaj je njen namen in na kakšen način deluje? Za Marof sem že slišala, vendar podrobnega delovanja Fundacije Marof ne poznam.

Na katera področja izvajanja aktivnosti družbene odgovornosti naj se Panvita usmeri v prihodnje? Predvsem naj bolj prisluhne revnim in naj poveča število štipendij perspektivnim dijakom in študentom.

Katera področja/osebe/dogodke/institucije naj sponzorira? Sponzorira naj športne aktivnosti najmlajših, saj se najbolj splača vlagati v otroke. Lahko bi tudi organizirala pohode za lokalne prebivalce. Prav tako naj postane sponzor Nogometnega kluba Mura 05 iz Murske Sobotice. S financiranjem izobraževanj v tujini naj pomaga nadarjenim študentom iz socialno ogroženih družin. Usmeri naj se tudi na subvencioniranje knjig za Biotehniško šolo v Rakičanu ter Pokrajinsko in študijsko knjižnico Murska Sobotica.

Priloga 6: Okvirna vprašanja za delno strukturiran intervju z zaposlenimi

Izvedla sem 7 delno strukturiranih intervjujev z različnimi zaposlenimi. Intervjuje sem izvajala med 24. junijem in 12. oktobrom 2010. Zaposleni so se med seboj razlikovali po starosti, spolu, delovnem mestu in stopnji izobrazbe (najvišja stopnja izobrazbe: VIII., najnižja stopnja izobrazbe: III.). Namen delno strukturiranih intervjujev je bil ugotoviti poznavanje vizije, vrednot in poslanstva podjetja, identifikacijo s podjetjem, percepcijo

ugleda Skupine Panvita, zadovoljstvo z delovnim mestom, zaznavanje ciljev organizacije, kvaliteto interne komunikacije in poznavanje vsebine sponzoriranja.

1. Kakšne asociacije se vam pojavijo ob imenu Skupina Panvita?
2. Kakšne asociacije dobite ob besedah *Okus.Življenje.Vitalnost*?
3. Kakšna je vizija in cilji Skupine Panvita?
4. Kako vi skrbite za vitalnost?
5. Ali menite, da so ljudje v vaši okolici prilagodljivi? Ste sami prilagodljiva oseba?
6. Kako gledate na vaš odnos s sodelavci? Kaj bi lahko izboljšali?
7. Koliko vam pomeni pripadnost? Ali se čutite povezanega s sodelavci in podjetjem?
8. Kaj vas pri delu najbolj motivira? Kaj bi vas še dodatno motiviralo pri delu v prihodnje?
9. Koliko vam pomeni uspeh pri delu? Pri kakšnih delovnih pogojih dosežete največji uspeh?
10. Kako po vašem mnenju lokalna skupnost zaznava ugled Skupine Panvita? Ali vi menite, da Panvita uživa ugled v družbi? Kaj bi vi predlagali glede izboljšanja ugleda? Kakšen ugled ima podjetje v vaših očeh?
11. Ali ste ponosni, da ste zaposleni pri Skupini Panvita? Kakšne predstave imate o podjetju? Kaj bi spremenili?
12. Kako bi opisali svoje delovno mesto? Kaj bi vi izboljšali na delovnem mestu? Kako ste v splošnem zadovoljni z delovnim mestom?
13. Kaj menite o internem časopisu ? Kako se imenuje? Ali ga berete?
14. Bi se udeleževali več srečanj, če bi bila organizirana s strani podjetja? Kakšna naj bi bila ta srečanja ?
15. Kaj pričakujete od svojih nadrejenih? Na kakšen način naj poteka komunikacija z njimi in kako pogosto?Ali izpolnjujejo vaša pričakovanja? So vam na voljo za pogovor? Kaj bi spremenili?
16. Ali vas zanimajo dogodki/spremembe, ki se nanašajo na podjetje? Na kakšen način bi želeli biti obveščeni o njih? Na kakšen način vas o njih obveščajo sedaj? Ste zadovoljni z dosedanjim obveščanjem?
17. Koliko vam je pomemben karierni razvoj? Ali imajo zaposleni možnost kariernega razvoja?
18. Kako si sami prizadevate za dobro opravljeno delo? Kaj pričakujete v zameno za dobro opravljeno delo? Kaj pa za vaš nadpovprečen trud in rezultate? Ali ste za nadpovprečne rezultate nagrajeni? Ste zadovoljni z višino/vrsto nagrade?
19. Katerih družbeno odgovornih aktivnosti skupine Panvita se spomnite?
20. Katerih sponzorstev s strani Skupine Panvita se spomnite? Ali vas zanimajo področja, kjer je Panvita sponzor?
21. Ali veste, kaj je namen Fundacije Marof? Ali veste, kakšne aktivnosti je do sedaj izvedla Fundacija Marof? Kakšne aktivnosti bi Fundaciji Marof predlagali v prihodnje?
22. POZNAVANJE SPONZORIRANIH OSEB/KLUBOV/DRUŠTEV: Ali vam je znano, da je Skupina Panvita sponzor katerega od naštetih društev/institucij:

Atletski klub Panvita,

- Odbojkerski klub Galex-Panvita,
- Biotehniška šola Rakičan,
- Planica-smučarski skoki,
- Akcija Verjemi v svoj koš (revitalizacija košarkaških igrišč po Sloveniji),
- Fakulteta za kmetijstvo,
- Zdravilišče Radenci,
- Pomurski ekološki center,
- Prekmursko prašičerejsko društvo,
- Potapljaško društvo Maribor,
- Kolesarski klub Tropovci?

24. Bi si morda želeli spoznati koga od pomurskih (slovenskih) vrhunskih športnikov ali drugih znanih osebnosti, ki jih Skupina Panvita sponzorira?

Priloga 7: Transkript delno strukturiranega intervjuja z enim od zaposlenih

Intervju je opravljen 30. junija 2010 z enim od zaposlenih pri podjetju Panvita MIR d.d. Preostalih podatkov zaposlenega zaradi želje po anonimnosti ne objavljam.

Kakšne asociacije se vam pojavijo ob imenu Skupina Panvita? Pomislim na okus, življenje in vitalnost, kar je tudi naš slogan. Prav tako pomislim na pridelavo hrane od njive do mize. Začutim ponos in pripadnost.

Kakšne asociacije dobite ob besedah *Okus. Življenje. Vitalnost*? Panvita. Pomislim na naše okusne izdelke, na kvaliteto, ki ji vsekakor zaupam.

Kakšna je vizija in cilji skupine Panvita? Da bi bili najbolj prepoznavni, največji in prvi v naši stroki v Sloveniji. Zavedam se, da je cilj skupine Panvita tudi širjenje poslovanja izven meja Slovenije.

Kako vi skrbite za vitalnost? Pazim na prehrano. Vitalnost mi pomeni veliko, saj lažje prenašam vse vrste stresa, počutim se bolj samozavestno, če sem vitalen in se veliko ukvarjam s športom.

Ali menite, da so ljudje v vaši okolici prilagodljivi? Ste sami prilagodljiva oseba? V Pomurju nismo toliko prilagodljivi. Jaz sem kar prilagodljiv tip človeka. Nekateri zaposleni, predvsem starejši, ki celo življenje opravljajo enako delo, se težko navadijo na spremembe.

Kako dojemate vaš odnos s sodelavci? Kaj bi lahko izboljšali? Je zelo dober. Potrebno se je prilagoditi. Manj dobri so odnosi pri sodelavcih s končano osnovno šolo, po mojem mnenju se ne čutijo dovolj povezanega s podjetjem. Potrebno bi bilo poskrbeti za boljšo klimo in odnose med njimi.

Koliko vam pomeni pripadnost? Ali se čutite povezanega s sodelavci in podjetjem? Da, delam z ljudmi in seveda čutim pripadnost. Podobno se mi zdi tudi pri ostalih, s katerimi skupaj delam. Menim, da kader z najnižjo izobrazbo ne čuti dovolj velike pripadnosti podjetju.

Kaj vas pri delu najbolj motivira? Kaj bi vas še dodatno motiviralo pri delu v prihodnje? Plača igra veliko vlogo, še večjo pa klima, ki je pri nas izvrstna. Obožujem, da sem del Panvitine ekipe, del uspeha. Za večjo kreativnost si želim izboljšanje urejenosti delovnega okolja – npr. lepša opremljenost prostorov ipd.

Koliko vam pomeni uspeh pri delu? Uspeh pri delu mi pomeni zelo veliko. Zelo veliko mi pomeni pohvala nadrejenih.

Kako po vašem mnenju lokalna skupnost zaznava ugled Skupine Panvita? Kakšen ugled ima podjetje v vaših očeh? Uživa velik ugled, vlaga se v mlade, v šport, v regijo nasploh. Tudi v mojih očeh ima zelo velik ugled.

Ali ste ponosni, da ste zaposleni pri Skupini Panvita? Kakšne predstave imate o podjetju? Čutim se izjemno ponosnega, ker delam pri Panviti. Panvita mi predstavlja možnost, da se osebno in karierno razvijam.

Kako bi opisali svoje delovno mesto? Kaj bi vi izboljšali na delovnem mestu? Kako ste v splošnem zadovoljni z delovnim mestom? Sem zadovoljen in trenutno si ne bi želel menjati delovnega mesta. Menjal bi ga, če bi mi omogočalo višjo plačo. Počutim se varnega, ker imam dokaj stabilno službo. Veliko mi pomeni zanesljivost in dolgoročni odnosi in Panvita mi daje občutek, da je tukaj to mogoče doseči.

Kaj menite o internem časopisu? Kako se imenuje? Ali ga berete? Zelo sem zadovoljen z njim. Imenuje se Naš Krog. Zelo rad ga prebiram. Lahko bi bil nekoliko bolj obsežen. Lahko bi vključili tudi nagradno križanko. Želel bi si, da so vse družbe, ki sestavljajo Skupino Panvita, v časopisu enako zastopane in da smo zaposleni preko časopisa obveščeni o tem, kaj se dogaja v preostalih družbah znotraj skupine.

Bi se udeleževali več srečanj, če bi bila organizirana s strani podjetja? Kakšna naj bi bila ta srečanja? Rad se udeležujem dogodkov in bi se jih udeleževal še v večji meri, če bila organizirana. Kader z najnižjo izobrazbo se srečanj ne udeležuje. Zaposleni pogrešajo srečanja, namenjena ženskam, saj je večina srečanj namenjena moškim (npr. ekipni športi).

Na kakšen način naj poteka komunikacija z nadrejenimi in kako pogosto? Ali le-ti izpolnjujejo vaša pričakovanja? So vam le-te na voljo za pogovor? Zakaj? Kaj bi spremenili? Nadrejeni so mi vedno na voljo za vse informacije, nasvete in pomoč. Ostale stvari izvem preko časopisa, elektronske pošte ali sestankov. Problem je komunikacija s kadrom z najnižjo izobrazbo, ki ni pripravljen na komunikacijo.

Koliko vam je pomemben karierni razvoj? Ali imajo zaposleni možnost kariernega razvoja? Zelo veliko. Če imajo zaposleni ambicije, imajo možnost kariernega razvoja.

Kako si sami prizadevate za dobro opravljeno delo? Kaj pričakujete v zameno za dobro opravljeno delo? Potrudim se, da bo delo odlično opravljeno. Več mi pomeni, če me nekdo javno pohvali, kot pa če me nagradi z vsoto 100 evrov.

Katerih družbeno odgovornih aktivnosti Skupine Panvita se spomnite? Na tem področju smo zelo aktivni. Imamo svoje čistilne naprave, bioplinarne, zelo skrbimo za okolje in sledimo vsem predpisom. Treba pa je spremeniti miselnost, saj se nekateri moji sodelavci ne obnašajo, kot da bi jih skrbelo za okolje.

Katerih sponzorstev s strani Skupine Panvita se spomnite? Atletski klub Panvita, Odbojgarski klub Panvita Galex, Planica – smučarski skoki, svetovno prvenstvo oračev, Zlata lisica, badminton itd. Všeč mi je, da sponzoriramo športnike.

Ali veste, kaj je namen Fundacije Marof? Ali veste, kakšne aktivnosti je do sedaj izvedla Fundacija Marof? Kakšne aktivnosti bi ji predlagali v prihodnje? Ustanovljena je bila z namenom humanitarnih dejavnosti, za štipendiranje mladih ipd. Bolj bi lahko prisluhnili revnim, tako tistim, ki se šolajo kot tudi ostalim. Pomagali bi jim lahko z izdelki Skupine Panvita in ne nujno z denarjem.

Bi si morda želeli spoznati koga od pomurskih (slovenskih) vrhunskih športnikov ali drugih znanih osebnosti? Seveda bi si želel, da nas na kakšnem dogodku Skupine Panvita pozdravi športnik, ki ga sponzoriramo.

Priloga 8: Sponzorstva Skupine Panvita v letu 2010

Tabela 1: Organizacije, ki so prejele sponzorska sredstva s strani Skupine Panvita v letu 2010

Ime organizacije
NZ PLOUGH 2010
Biotehniška šola Rakičan
Fakulteta za kmetijstvo in biosistemske vede
Fakulteta za kmet. in biosistemske vede
Smučarska zveza Slovenije
Zdravilišče Radenci
Društvo Celiac
Razvojna zadruga Granar z.o.o.
Odbojgarski klub Panvita Galex
Potapljaško društvo Maribor

»Se nadaljuje«

»Nadaljevanje«

Ime organizacije
Osnovna šola Šalovci
Nogometni klub Nafta veterani
Gimnazija Franc Miklošič
Društvo modelarjev Pomurja
Klub prekmurskih študentov
Šolski sklad OŠ Bakovci
Prekmursko prašičerejsko društvo
NK Rakičan
Rokoborsko društvo Sobota
Univerza v Ljubljani: Veterinarska fakulteta
PEC Pomurski ekološki center
Atletski klub Panvita
Sindikata kmet. In živ. Industrije
Klub tajnic in poslovnih sekretark
Zavod VISTA
Društvo matematikov
Kolesarski klub Tropovci
Društvo študentov Medicine Maribor
ŽRK Krka Novo mesto
KK Pomurje Skiny
Osnovna šola III Murska Sobota
Univerza v Ljubljani
Tekmovalno-rekreacijski klub TEN ŠPORT
ZOTKA - svetovno prvenstvo v oranju
Vrtec Hansa Cristiana Andersena
Slovensko agronomsko društvo
Kolesarski klub TIM Mlin Beltinci
Badmintonski klub Mladost
Gimnazija Franca Miklošiča
Kulturno umetniško društvo Beltinci
Občina Moravske toplice
Društvo alumnov
Združenje atletskih sodnikov
Jeep klub Veteran
OŠ BELTINCI - šolski sklad
Časnik Finance
KUD Puconci
Šolski sklad OŠ I Murska Sobota
NŠ NK Maribor
BIR FEST Ljubljana

Vir: Skupina Panvita, Seznam sponzorstev po letih (interno gradivo), 2010c.

Priloga 9: Vzorec zaposlitvenega oglasa Skupne Panvita (interno gradivo Panvite, d.d., 2010)

»Skupina PANVITA je vertikalno organizirana skupina družb za proizvodnjo varne in kakovostne hrane. V okviru skupine je matična družba KG Rakičan d.d., ki v nenehni rasti in širitvi dejavnosti združuje dolgoletno tradicijo, znanja in izkušnje. Za uresničevanje naših visoko zastavljenih ciljev potrebujemo visoko motivirane, mlade, ambiciozne, strokovne usposobljene kadre z novimi idejami, drznim razmišljanjem ter usmerjenostjo v spremembe in nove cilje. Zato

Vabimo k sodelovanju

VODJO PROJEKTA

Pogoji za zasedbo dela:

- Pripravljenost delati izven kraja prebivališča
- VII. stopnja strokovne izobrazbe ekonomske smeri (računovodstvo ali finance)
- Organizacijsko-vodstvena sposobnost
- Samostojnost in samoiniciativnost

Nudimo vam:

- Zaposlitev za določen čas enega leta z možnostjo zaposlitve za nedoločen čas
- Stimulativno plačilo za delo.

Vaše ponudbe oz. prijave s kratkim življenjepisom in dokazili o izpolnjevanju pogojev pričakujemo na naslov: KG Rakičan d.d., Kadrovska služba, Lendavska 5, Rakičan, 9000 Murska Sobota.

Ponudbe pričakujemo v 15 dneh po objavi.«

Priloga 10: Analiza zaposlitvenega oglasa Skupine Panvita

Tabela 2: Analiza zaposlitvenega oglasa Skupine Panvita iz Priloge 9

PODROBNOSTI IZ OGLASA			
Ž E L E N A I D E N T I T E T A	POSLANSTVO	Odgovornost do okolja	MANJKA
		Okolju prijazna pridelava hrane	Varna in kakovostna hrana.
		Sonaravna reja živali	Varna in kakovostna hrana.
	VREDNOTE	Partnerstvo	Možnost zaposlitve za nedoločen čas.
		Samozavest	Visoko motivirani in ambiciozni kadri, strokovna usposobljenost, drzno razmišljanje, vodstvene sposobnosti.
		Zanesljivost	Organizacijske in vodstvene sposobnosti.
		Prilagodljivost	Usmerjenost v spremembe, nove ideje, pripravljenost za delo izven prebivališča.
		Pripadnost	MANJKA
	VIZIJA	Postati vodilni ponudnik hrane doma in pomemben ponudnik hrane v Srednji Evropi.	Nenehna rast in širitev podjetja.
	Ž E L E N A P O D O B A	S strani porabnikov/lokalne skupnosti	Dojemanje Skupine Panvita kot kakovostnega ponudnika hrane.
Dojemanje Skupine Panvita kot družbeno odgovorno podjetje.			MANJKA
Dojemanje Skupine Panvita kot sinonim za uspeh.			Mladi, visoko motivirani in ambiciozni, strokovna usposobljenost.
S strani zaposlenih		Dojemanje Skupine Panvita kot dolgoročnega partnerja.	Mladi kandidati, možnost zaposlitve za nedoločen čas.
		Dojemanje Skupine Panvita kot uspešno in rastoče podjetje.	Nenehna rast in širitev podjetja.
		Dojemanje Skupine Panvita podjetje, ki omogoča stabilnost in razvoj.	Dolgoletna tradicija, znanje, izkušnje.
		Dojemanje Skupine Panvita podjetje, ki omogoča dobro počutje.	Samozavestni kandidati z drznim razmišljanjem in novimi idejami.

Priloga 11: Vzorec predlaganega zaposlitvenega oglasa

SKUPINA PANVITA. Okus. Življenje. Vitalnost.

VODJA PROJEKTA:

- Sem mlad, ambiciozen in visoko motiviran.
- Sem samozavesten, poln novih idej, ki si jih upam izraziti.
- Usmerjen sem v spremembe in doseganje novih ciljev.
- Sem strokovno usposobljen in zanesljiv.
- Cenim pripadnost.

OPIS DELA:

Vodenje projektov na področju tujine. Odgovornost za trženje in prodajo izdelkov na tujih trgih, za delo s ključnimi in potencialnimi kupci, izvedba tržnih aktivnosti in za širitev prodajne mreže.

PONUJAMO VAM:

- Možnost kariernega in osebnega razvoja pri Skupini Panvita.
- Delo v odličnem vzdušju.
- Pridobivanje znanja in izkušenj v uspešnem in rastočem podjetju.
- Možnost zaposlitve za nedoločen čas.
- Stimulativno plačilo za delo glede na dosežene rezultate.

PRIČAKUJEMO:

- Pripravljenost za delo izven kraja prebivališča.
- VII. stopnjo strokovne izobrazbe ekonomske smeri.
- Organizacijsko-vodstvene sposobnosti.
- Samostojnost in samoiniciativnost.

Skupina PANVITA je skupina podjetij, ki porabnikom zagotavljajo **varno in kakovostno hrano »od njive do mize«**.

Naša vizija je **postati vodilni ponudnik hrane** na domačem trgu, prav tako pa tudi pomemben ponudnik hrane v Srednji Evropi. Svoje poslanstvo uresničujemo skozi **odgovornost do okolja in sonaravno rejo živali**.

Naše vrednote so **pripadnost, partnerstvo, zanesljivost, samozavest in prilagodljivost**.

Vabimo vas, da nam 15 dni po objavi oglasa pošljete vaše ponudbe oz. prijave s kratkim življenjepisom in dokazili o izpolnjevanju pogojev na naslov: Skupina Panvita d.d., Kadrovska služba, Lendavska 5, Rakičan, 9000 Murska Sobota.