

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

VALENTINA ERČULJ

MENTOR: doc. dr. Mihael Kline

**UGLED PODJETJA KOT KONKURENČNA PREDNOST**  
**PRIMER: Mobitel d. d.**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2005

## KAZALO VSEBINE

<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2. TEORETSKO IZHODIŠČE</b> .....	<b>5</b>
<b>3. IDENTITETA, IMIDŽ IN UGLED PODJETJA</b> .....	<b>5</b>
3.1 IDENTITETA PODJETJA .....	<b>5</b>
3.1.1 Identiteta kot celostna grafična podoba podjetja .....	7
3.1.2 Identiteta kot strateško upravljavski proces v podjetju .....	8
3.1.3 Splet identitete podjetja in splet upravljanja identitete .....	9
3.2 IMIDŽ PODJETJA .....	<b>12</b>
3.2.1 Definiranje in razumevanje koncepta imidža .....	12
3.2.2 Pomen imidža .....	13
3.3 UGLED PODJETJA .....	<b>17</b>
3.3.1 Kritike koncepta imidža in povezava z ugledom podjetja .....	17
3.3.3 Definiranje in razumevanje koncepta ugleda podjetja .....	18
3.3.4 Temelji ugleda podjetja po Dowlingu .....	20
<b>3.4 SOODVISNOST KONCEPTOV IDENTITETE, IMIDŽA IN UGLEDA     PODJETJA</b> .....	<b>22</b>
<b>4. UGLED PODJETJA KOT KONKURENČNA PREDNOST</b> .....	<b>26</b>
4.1 KONKURENČNA PREDNOST .....	<b>26</b>
4.1.1 Stroškovno vodstvo .....	27
4.1.2 Diferenciacija .....	27
4.1.3 Horizontalna strategija podjetja in konkurenčna prednost .....	27
4.2 POMEN UGLEDA ZA PODJETJE .....	<b>28</b>
4.2.1 Vrednost dobrega ugleda podjetja .....	29
4.2.2 Ugled podjetja kot njegov neotipljiv kapital .....	31
4.2.3 Menedžment ugleda podjetja .....	33
4.3 MERJENJE UGLEDA .....	<b>33</b>
<b>5. KOMUNICIRANJE PODJETJA</b> .....	<b>37</b>
5.1 GRAJENJE UGLEDA PODJETJA S KOMUNICIRANJEM .....	<b>38</b>
5.2 DISCIPLINE KOMUNICIRANJA .....	<b>39</b>
5.2.1 Odnosi z mediji .....	39
5.2.2 Oglaševanje podjetja .....	39
5.2.3 Družbena odgovornost .....	40

5.2.4 Sponzoriranje in donacije .....	40
5.2.5 Komuniciranje s finančnimi javnostmi in investitorji .....	41
5.2.6 Odnosi z zaposlenimi .....	42
5.2.7 Odnosi z vlado.....	42
5.2.8 Krizno komuniciranje.....	42
<b>5.3 OBLIKOVANJE ZGODBE O PODJETJU .....</b>	<b>43</b>
<b>6. PREDSTAVITEV PODJETJA MOBITEL D. D. ....</b>	<b>45</b>
6.1 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI: POŠTNE IN TELEKOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI .....	45
6.1.2 Razvitost trga mobilne telefonije v Sloveniji.....	45
<b>6.2 NASTANEK IN RAZVOJ DRUŽBE MOBITEL D. D. ....</b>	<b>46</b>
<b>7. IDENTITETA, IMIDŽ IN UGLED DRUŽBE MOBITEL D. D. ....</b>	<b>46</b>
7.1 IDENTITETA .....	46
7.1.1 Celostna grafična podoba - glas podjetja.....	47
7.1.2 Vizija, poslanstvo in strategija – razum podjetja.....	48
7.1.3 Vrednote zaposlenih in kultura – duša podjetja .....	49
<b>7.2 IMIDŽ DRUŽBE MOBITEL D. D. ....</b>	<b>49</b>
7.2.1 Komuniciranje z interno javnostjo .....	50
7.2.2 Uporabniki.....	50
7.2.3 Družbeno odgovorno ravnanje .....	51
7.2.4 Poslovna javnost.....	56
7.2.5 Odnosi z mediji .....	56
<b>7.3 UGLED DRUŽBE MOBITEL D. D.....</b>	<b>57</b>
7.3.1 Ugled dejavnosti v očeh splošne in poslovne javnosti (2001 - 2005) .....	57
7.3.2 Pregled: Ugled družbe Mobitel (2001 – 2005).....	57
7.3.3 Objave na temo mobilnih operaterjev v izdajah Dela in poslovnemu dnevniku Finance (2001 – 2004).....	59
7.3.4 Metodologija .....	60
7.3.5 Rezultati.....	60
<b>8. ZAKLJUČEK.....</b>	<b>62</b>
<b>9. SEZNAM SLIK IN TABEL .....</b>	<b>63</b>
<b>10. LITERATURA .....</b>	<b>64</b>
<b>11. VIRI.....</b>	<b>67</b>

## 1. UVOD

V današnjem konkurenčnem poslovnem okolju morajo podjetja nenehno ohranjati in izboljševati svoj položaj pred konkurenti. Če ima podjetje na trgu dober izdelek ali izvaja dobro storitev še ne pomeni, da je korak pred konkurenti. Razvoj tehnologije se danes odvija z ne sluteno hitrostjo in majhno podjetje se lahko čez noč razvije v vodilnega ponudnika izdelkov ali storitev na trgu. Zakaj potem obstajajo podjetja, ki imajo neprimerljiv tržni delež s konkurenti, kljub temu da konkurenti ne ponujajo nič slabših izdelkov? Zakaj na vrata nekaterih podjetij nenehno trkajo novi investitorji? Zakaj se imena nekaterih podjetij nenehno pojavljajo v medijih v pozitivni luči in zakaj nekaterim podjetjem tudi krizna obdobja ne škodujejo poslovanju in tako obdržijo vodilni položaj v panogi? Zakaj nekatera podjetja privabljajo boljše kadre in jih tudi obdržijo in zakaj so zaposleni v nekaterih podjetjih pripravljeni vložiti v delo več časa in truda kot v drugih?

Med študijem so se mi ob branju časopisov in spremljanju dogajanja v poslovnem svetu zdela zgoraj zastavljena vprašanja velika uganka. Kaj je razlog? Ob nakupu mobilnega telefona in tudi kasneje sem se spraševala, zakaj sem se kljub morebitni ugodnejši ponudbi konkurenčnega mobilnega operaterja odločila za storitve Mobitela. Zakaj si kljub kasnejšim vabljenim ponudbam konkurentov nisem premislila in zamenjala mobilnega operaterja in zakaj tako ravna skoraj milijon in pol Slovencev? V zadnjih letih študija, ko sem imela čast spoznati majhen delček ozadja družbe Mobitel, mi je bilo jasno. Mobitel je vpet v okolje kot pomemben del družbe in omogoča posameznikom boljše življenje. Mobitel ima ugled.

V diplomski nalogi z naslovom *Ugled podjetja kot konkurenčna prednost* bom zagovarjala glavno hipotezo, ki pravi, da ugled za podjetje predstavlja konkurenčno prednost. Na zgoraj zastavljena vprašanja bom najprej odgovarjala iz teoretskega vidika nato pa bom v študiji primera predstavila podjetje Mobitel kot eno najbolj zglednih slovenskih podjetij na področju grajenja ugleda. Teoretični del diplomske naloge je razdeljen na 5 poglavij.

V prvem poglavju bom zagovarjala identiteto podjetja, ki predstavlja temelj za grajenje njegovega ugleda. Teoretska mnenja strokovnjakov se delijo na tiste, ki obravnavajo identiteto podjetja kot celostno grafično podobo podjetja in na tiste, ki obravnavajo identiteto širše, kot skupek vrednot, prepričanij in jo obravnavajo kot strateško upravljalovski proces v podjetju.

V naslednjem poglavju bom po enakem ključu zagovarjala imidž podjetja. In ker teoretiki trdijo, da je na imidž podjetja mogoče vplivati, bom precejšnji delež poglavja posvetila tej temi.

Tretje poglavje je namenjeno ugledu, kot osrednji temi diplomske naloge. Ker sta si koncept imidža in ugleda na prvi pogled zelo podobna, bom primerjavi obeh konceptov posvetila del tega poglavja. Nato bom predstavila kako koncept ugleda opredeljujejo različni avtorji in na koncu poglavja zagovarjala povezave in medsebojne odvisnosti konceptov identitete, imidža in ugleda, saj je razumevanje medsebojne povezanosti in soodvisnosti ključno za razumevanje ugleda podjetja.

Četrto poglavje je ključno za zagovarjanje hipoteze, da ugled predstavlja za podjetje konkurenčno prednost pred tekmeci. V poglavju bom na kratko predstavila kaj je konkurenca in konkurenčna prednost in nato zagovarjala osnovno hipotezo diplomske naloge: *Ugled podjetja je konkurenčna prednost.*

Ker ugled ne pride sam od sebe, bom v petem poglavju predstavila orodja tržnega komuniciranja, ki so potrebna za grajenje imidža podjetja med deležniki in posledično tudi ugleda.

V študiji primera v šestem in sedmem poglavju bom predstavila družbo Mobitel d. d., zagovarjala njeno identiteto, imidž in na koncu še na kratko predstavila rezultate raziskave o ugledu družbe Mobitel d. d. in njen položaj na lestvici najuglednejših slovenskih podjetij. V zaključku bom na kratko zagovarjala tezo, da so ugledna podjetja deležna več medijske pozornosti in se tako preko novinarjev, kot najpomembnejših oblikovalcev javnega mnenja, na objektivni način predstavijo svojim deležnikom in si gradijo ugled.

Z diplomsko nalogo želim dokazati, da vlaganje v ugled podjetja ni le strošek ampak dolgoročno prinese podjetju mnogo prednosti pred konkurenti. Želim si, da bi bilo moje diplomsko delo iztočnica za razmišljanje o pomenu ugleda in bi katerega izmed študentov na tej fakulteti spodbudila k nadaljnjemu poglobljanju v kompleksnost koncepta ugleda in njegovega pomena za podjetje. Hkrati pa želim poudariti pomen zavedanja o pomembnosti ugleda za podjetje in za nadaljnje delo vseh študentov, ki se bodo srečevali z ugledom pri študiju in v nadaljnjem poklicnem življenju.

## **2. TEORETSKO IZHODIŠČE**

V literaturi najdemo različna obravnavanja ugleda podjetja. Predvsem teoretiki so se z ugledom poglobljeno začeli ukvarjati šele v osemdesetih letih dvajsetega stoletja. Predhodne teorije, iz katerih je izšel koncept ugleda, so se najprej začele ukvarjati z raziskovanjem identitete in kasneje z imidžem podjetja. Zato bom v samem začetku podala nekaj teorij, ki so pripomogle k razvoju koncepta ugleda.

Gre za povezavo konceptov identitete, imidža in ugleda, katerih vezni člen je komuniciranje.

Podnar (2002: 5) opredeli naslednjo povezavo med pojmi: v odnosu med identiteto in imidžem, imidž opredeli kot odnos med organizacijo, ki komunicira lastno identiteto in posameznikom, ki si na podlagi sprejetih informacij tako iz podjetja kot iz okolja oblikuje imidž o tej organizaciji. Organizacija sicer na podlagi variabilnosti v sporočilih o sebi vpliva na oblikovanje svojega imidža pri različnih posameznikih, vendar je konstrukcija imidža še vedno v domeni posameznika, kot kognitivni proces.

Pri odnosu med imidžem in ugledom gre za razmerje med posameznikom in socialno skupino, kateri posamezniki pripada. Posameznik si na podlagi zbranih informacij oblikuje imidž o organizaciji, te informacije dopolnjuje z informacijami iz drugih virov, preverja pravilnost, skladnost in povezanost konstrukcije svojega imidža znotraj socialne skupine, kateri pripada. Ugled pojmuje kot socialno kategorijo, aktivni abstrakt, ki živi samostojno, dokler si ga deli določena skupina ljudi.

Razmerje med ugledom in identiteto opredeli kot razmerje med socialnimi skupinami oziroma javnostjo in organizacijo. Med njima obstaja dvosmerni odnos: organizacija s svojo identiteto ostaja v zavesti javnosti (retencija), (ne)ugled pa organizaciji služi kot informacija o željah javnosti, na podlagi katerih podjetje ustrezno prilagaja svoje vedenje.

Za boljše razumevanje navedenih konceptov in povezave med njimi se bom v nadaljevanju posvetila opredelitvi vsakega posebej, saj je to bistveno za razumevanje povezave med njimi.

## **3. IDENTITETA, IMIDŽ IN UGLED PODJETJA**

### **3.1 IDENTITETA PODJETJA**

Identiteta je konstrukt več disciplin hkrati. Z njim se ukvarja psihologija, sociologija, komunikologija, marketinške vede, organizacijske vede in upravljanje s človeškimi viri. Kljub temu,

da so prve raziskave koncepta identitete opravili že pred desetletji, ga znanstvenikom do danes še ni uspelo enotno opredeliti, zato bom v tem poglavju predstavila nekaj pojmovanj in definicij različnih avtorjev in jih kritično ovrednotila glede na pomembnost za nadaljevanje diplomske naloge.

V psihologiji jo Musek (1994: 75) opredeli na ravni posameznika kot »... skupek pojmov in predstav, ki jih posameznik oblikuje o samem sebi. Identiteta se oblikuje tako pod vplivom individualnih mnenj, osebnih izkušenj o sebi (OSEBNA IDENTITETA) kot pod vplivom mnenj, ki jih imajo drugi o nas (DRUŽBENA IDENTITETA)«. Uletova opredeljuje identiteto kot samo predstavljanje in sicer »posameznik upravlja z vtisi, ki jih daje drugim ljudem in predstavlja sebe v čim bolj ugodni luči. To lahko pomeni izbiro oblačil, s katero poskuša doseči pozitiven vtis na druge, izbiro ustreznih drž in načinov vedenja, izbiro ustreznega besednjaka in neverbalnih sporočil. Dostikrat temu rečemo »ustvarjanje pozitivnega imidža posameznika« (Ule, 1994: 298).

Tudi na področju marketinga izhajajo definicije iz podobnih temeljev. Za začetek bom navedla nekaj definicij pomembnejših avtorjev.

Balmer in Soenen (v Melwarin Jenkins, 2002) sta pri svojem raziskovanju ugotovila, da je nujen konsenz za interdisciplinarni pristop k študijam identitete, saj ni enotnega pogleda na to kaj sestavlja splet identitete podjetja. Kot drugo pa izpostavita dejstvo, da ni opazne razlike med pogledi praktikov in akademikov. Zato sta pristope razdelila v dva sklopa. V prvi skupini navajata teoretike, katerih definicije so usmerjene k oprijemljivim delom identitete in izhajajo iz prakse. Pogled druge skupine teoretikov na identiteto je bolj akademski in se ukvarja z njeno strukturo. Pravita, da med obema skupinama ni jasno vidne ločnice, saj znanstveniki v obeh skupinah izhajajo iz interdisciplinarnega pristopa.

Za razumevanje nadaljnjega poteka teoretičnega dela diplomske naloge bom obravnavala oba vidika z namenom, da izpostavim področja, na katerih se oba pristopa prekrivata in dopolnjujeta ter kateri od obeh pristopov k identiteti predstavlja osnovo teoretskega ozadja imidža in ugleda podjetja. Predvsem se bom posvetila iskanju odgovora na vprašanje ali je identiteta le celostna grafična podoba podjetja ali je splet vrednot, zgodovine, vedenja, vizije, strategije in vedenja podjetja in ima položaj strateško upravljaljskega procesa znotraj podjetja? Pri tem se bom osredotočila na avtorje, ki so pomembni za razvoj konceptov imidža in ugleda podjetja. Kot osnovo bom vzela Balmerjevo opredelitev identitete, ki pravi, da je identiteta organizacije preprosto kar ta organizacije je (Balmer v Podnar, 2002: 5).

Pri teoretičnem obravnavanju identitete bom poskusila zadostiti njegovi definiciji in v koncept identitete skušala vključiti čim širše razumevanje identitete.

### 3.1.1 Identiteta kot celostna grafična podoba podjetja

Dowling (1994: 125) pojmuje identiteto kot celostno grafično podobo podjetja. Identiteto poimenuje kar vizualna identiteta in jo definira kot »vizualno manifestacijo organizacijskega želenega imidža«. Kot sestavne dele identitete navaja ime podjetja, logotip in simbole, tipografijo, barvno shemo in slogan.

Ime podjetja je eden ključnih elementov vizualne identitete, ker v prvi vrsti opisuje kaj podjetje dela, za kaj se zavzema in iz kje črpa svoj navdih. Ime je prva točka stika posameznika s podjetjem, zato mu pripisujejo velik pomen. Logotip in simboli so kot neka vrsta priponke, s katero se je mogoče identificirati in izkazati pripadnost, hkrati pa signalizirajo konsistentnost izdelkov in storitev. Simboli omogočajo prepoznavnost podjetja že na prvi pogled. Naslednji element je barva s katero se organizacija predstavlja, saj ima dekorativno vlogo v vizualni identiteti, povzroči pa tudi čustveni in psihološki učinek. Tudi tipografija nosi lastnosti, ki jih lahko povežemo s podjetjem. Izbira slogana je lahko velikokrat vprašljiva, saj je slogan le malokrat razumljiv tako javnosti kot zaposlenim (Dowling, 2001: 166-179).

Dowlingovo pojmovanje identitete podjetja kot njegovega simbolnega sistema je preozko, saj identiteto obravnava le kot celostno grafično podobo podjetja. Podobno kot Dowling opredeljuje identiteto tudi Wally Olins.

Wally Olins spada med najpomembnejše avtorje, ki so razširili koncept identitete na strateško upravljavski proces v organizaciji. Kljub temu pa spada med avtorje vizualne šole (Balmer v Hatch in Schultz, 2000: 13), ki identiteto obravnavajo kot celostno grafično podobo. Kot pravi Olins, se identiteta izraža v imenu, simbolih, logotipu, barvah in v običajih s katerimi se organizacija razlikuje od drugih. Na naslednji stopnji predstavlja standarde kakovosti, ki spodbujajo potrošnike k izkazovanju zvestobe. Karkoli podjetje počne mora s tem potrjevati svojo identiteto. Identiteta pa mora izhajati iz njegovih korenin, osebnosti, njegovih prednosti in slabosti (Olins, 1989: 7).

Olins (1989: 148-161) kljub svoji oblikovalski usmerjenosti, identiteto razume kot upravljavski proces. Kot korake programa identitete podjetja opredeljuje koherentnost, simbolizem in pozicioniranje. Tako naj bi bilo podjetje znotraj upravljanja identitete aktivno na naslednjih štirih področjih: na področju izdelkov/storitev (kaj proizvajamo in prodajamo), okolja (kje proizvajamo in prodajamo), področju informacij (kako opisujemo in objavimo to kar delamo) in področju vedenja (kako se vedejo ljudje znotraj in zunaj organizacije) (Olins, 1989: 29).



Kljub njegovi strateški usmeritvi pri obravnavanju identitete, Olins ostaja zvest svoji oblikovalski usmeritvi. Še vedno se opira na celostno grafično podobo podjetja, ki je središče njegovega razumevanja identitete. Strinjam se, da je celostna grafična podoba podjetja pomemben del njegove identitete in je hkrati tudi identiteta pomemben del oblikovanja celostne grafične podobe podjetja, vendar je celostna grafična podoba le pika na i tega procesa. Za identiteto se skriva skupnost ljudi, ki imajo svoje prepričanje in način vedenja, zato mora identiteta odgovoriti na enostavno vprašanje, kaj organizacije je in kaj želi biti. Zato tako Dowlingova kot Olinsova opredelitev identitete ne zadostita Blamerjevi opredelitvi, da je identiteta organizacije preprosto kar organizacija je, saj sta omejeni le na celostno grafično podobo podjetja.

Kljub temu, da Dowling ovrednoti identiteto kot celostno grafično podobo, je njegovo razumevanje koncepta identitete pomembno za nadaljevanje te diplomske naloge. Kot pravi, ima identiteta dva cilja; prvi cilj je zgraditi zavedanje in sprožiti prepoznavanje organizacije, drugi pa aktivirati že ustvarjen imidž organizacije v posameznikih. Tako je vloga identitete kot simbolnega sistema v prvi vrsti priklic že ustvarjenega imidža in služi kot krepitev imidža ter ugleda organizacije (Dowling, 1994: 9).

### **3.1.2 Identiteta kot strateško upravljavski proces v podjetju**

Naslednja skupina avtorjev koncept identitete podjetja obravnava širše, saj identiteto obravnavajo kot skupek vrednot, prepričanj, vedenja, strategije in vizije podjetja. Celostna grafična podoba podjetja pa ostaja pomemben del tega spleta.

Van Riel spada v skupino strokovnjakov, ki k identiteti podjetja pristopajo kot k strateško upravljavskemu procesu v podjetju. Če ga primerjamo z Olinsom, gleda na identiteto širše, saj ni usmerjen le na njen vizualni del. Njegov pogled je usmerjen k bistvu organizacije, ki izhaja iz njene vizije, poslanstva in filozofije (Van Riel v Hatch in Schultz, 2000: 14). Identiteta podjetja je samopredstavitev podjetja in izhaja iz tega kako se le to prikazuje preko vedenja, komunikacij in simbolov kot načina njegovega predstavljanja (Van Rekom, Van Riel in Wierenga v Van Riel, 1992: 36). Iz tega pojmovanja izhaja pojem »splet identitete podjetja«<sup>1</sup>.

Strateški pomen identitete poudarja tudi Downey (v Podnar, 2002: 47), ki pravi, da je identiteta vsota vseh dejavnikov, ki prikazujejo in določajo, kaj je organizacija, njeno edinstveno zgodovino, njen

---

<sup>1</sup> V izvirniku "Corporate Identity Mix". Pogosto ga uporabljajo avtorji, ki se ukvarjajo z upravljanjem identitete podjetja.

poslovni splet, stil upravljanja, komunikacijske politike in prakse, izrazoslovje, kompetentnost ter tržna in konkurenčna drugačnost. Poudarja, da ima identiteta strateški pomen za organizacijo, saj ob vse večji in raznoliki konkurenčnosti na trgu predstavlja vir za graditev razumevanja, kredibilnosti in podpore med ključnimi deležniki. Downey vnese v koncept identitete tudi kulturo, ki jo definira kot skupne vrednote, verovanja in vedenja znotraj podjetja. Identiteto opredeli kot razlog za posledico, ki je kultura, kar pomeni, da zaradi identitete nastanejo skupne vrednote, verovanja in vedenja znotraj podjetja, ki opredeljujejo kulturo organizacije. Kultura organizacije je torej posledica njene identitete.

Za Fombruna (1996: 36) pa je ravno identiteta skupek vrednot in načel, ki jih zaposleni in menedžment povežejo s podjetjem. Ne glede ali to ali je identiteta v podjetju širše sprejeta, zajema skupno sprejete značilnosti, ki jih zaposleni uporabijo za opis pristopa podjetja k dejavnosti, v kateri je, k izdelkom, ki jih izdeluje in do strank ter investitorjev, katerim služi. Izhaja iz izkušenj podjetja vse od njegove ustanovitve in iz skupka njegovih vzponov ter padcev. Opisuje osrednje in trajne značilnosti podjetja. Identiteta se vsak dan kaže v načinu upravljanja in v odnosu menedžmenta do vseh deležnikov ter se odraža v imidžu in posledično v ugledu podjetja.

Identiteta predstavlja nekakšno hrbtenico ugleda in določa dejanja podjetja. Določa tudi kako podjetje sprejema odločitve, kakšen je njegov odnos do zaposlenih in kakšne so njegove reakcije v kriznih situacijah. Razvije se znotraj okvira omejitev, ki izhajajo iz dolgoročnih načrtov in iz primerjave s konkurenco. Identiteta razlaga odnose, ki jih podjetje vzpostavi z njegovimi štirimi, najvažnejšimi skupinami deležnikov, ki so zaposleni, potrošniki, vlagatelji in lokalna skupnost (Fombrun, 1996: 111).

### **3.1.3 Splet identitete podjetja in splet upravljanja identitete**

Balmer in Soenen (1998) metaforično definirata splet identitete podjetja kot razum, dušo in glas organizacije. Gre za upravljavski pristop k obravnavanju identitete. Pomen njune definicije je vključitev komunikacije kot enega od vidikov upravljanja identitete. Razum sestavljajo vizija menedžmenta, filozofija in strategija podjetja, izvedba storitev in izdelkov, finančna uspešnost podjetja in njegovo predstavljanje, zgradba blagovnih znamk, narava lastništva in zgodovina podjetja. Dušo sestavljajo subjektivni elementi kot so različne vrednote, skupek subkultur v organizaciji podjetja, afinitete zaposlenih in imidži znotraj podjetja. Kot glas pa navajata nadzorovane in nenadzorovane komunikacije, predstavljanje s simboli, vedenje zaposlenih in podjetja, indirektna ter eksterne komunikacije (Balmer in Soenen, 1998: 79).

Avtorja razlikujeta splet identitete (ang. corporate identity mix) in splet upravljanja identitete podjetja (ang. corporate identity mix management), ki dodatno vsebuje spremenljivke, ki imajo vpliv na identiteto in jih je potrebno razumeti, če želimo z identiteto upravljati. Splet upravljanja identitete podjetja poleg elementov spleta identitete podjetja vsebuje še tri elemente. Prvi element je okolje, kjer mora podjetje upoštevati politično, ekonomsko, družbeno in tehnološko okolje, obstoječo in potencialno konkurenco, imidž države izvora, nacionalno, regionalno in lokalno kulturo. Drugi element so deležniki podjetja in tretji element so ugledi, kjer se poleg celotnega ugleda podjetja upošteva tudi ugled menedžmenta, panoge, ugled partnerjev in države.

Razlikovanje med identiteto podjetja in upravljanjem identitete podjetja je povezano z razlikovanjem med tem kakšna je trenutna identiteta in kakšno identiteto si podjetje želi imeti. To vprašanje razreši test, ki ga avtorja poimenujeta ACID test identitete podjetja, ki je orodje s katerim si podjetje zastavlja naslednja vprašanja:

- Kakšna je sedanja identiteta?
- Kakšen imidž je predstavljen preko komuniciranja?
- Kakšna, naj bi bila idealna identiteta podjetja, glede na sposobnosti, socialno, tehnološko, politično ekonomsko okolje?
- Kakšno identiteto si želi vodstvo?

V ACID testu iz teh vprašanj izpeljeta naslednje vrste identitet:

- Dejanska identiteta (ang. the actual identity): kar organizacija je. Nanaša se na vrednote osebja in menedžmenta ter na kakšen način se te vrednote izražajo. Dejanska identiteta vsebuje tip in kakovost izdelkov/storitev, predstavljanje organizacije, vedenje zaposlenih in vedenje podjetja. Določa jo narava lastništva, stil vodenja, dejavnost v kateri se podjetje nahaja ter politika njegovega upravljanja.
- Komunicirana identiteta (ang. the communicated identity): komunicirana identiteta je dvojni koncept, ki se nanaša tako na ugled, ki ga ima podjetje med deležniki, kot na komuniciranje, ki ga izvaja. Sem spadajo tako nadzorovane (odnosi z javnostmi, oglaševanje) kot nenadzorovane komunikacije (govorice od ust do ust, diskurz zaposlenih, komentarji v medijih). Na komunicirano identiteto vpliva tudi ugled države podjetja, ugled dejavnosti, v kateri je in ugled njegovega vodstva.
- Idealna identiteta (ang. the ideal identity): se nanaša na optimalno pozicioniranje podjetja na trgu. Nanjo vpliva okolje, tehnologija, konkurenca, trendi panoge, vrednote potrošnikov, njihove nakupne navade in socialno okolje v katerem se nahaja. Odvisna je tudi od identitete dejavnosti kateri podjetje pripada.

- Želena identiteta (ang. the desired identity): je fantazija vodij organizacije. Pomeni vizijo poslanstva organizacije in je v glavah in srcu tistih, ki sprejemajo odločitve.

ACID test naj bi se izvajal v treh korakih. V prvem koraku podjetje odkriva zgoraj naštetе identitete, drugi korak je medsebojno primerjanje identitete in tretji korak je diagnoza stanja, ki pokaže, kje so možne izboljšave in kakšni bodo ukrepi podjetja (Balmer in Soenen, 1999: 83, 84).

Pri vseh avtorjih sem opazila, da je komuniciranje sestavni del oblikovanja in sporočanja identitete podjetja svojim deležnikom. Zato se mi je bil še posebno zanimiv Bernstein, ki kot predstavnik komunikološke veje teoretikov izhaja iz predpostavke, da morajo organizacije komunicirati, če želijo predstaviti same sebe, posredovati vtis in si oblikovati identiteto. Identiteta je eden izmed načinov komuniciranja podjetja. Sicer pa razvije koncept korporacijskih komunikacij in pravi, da organizacija potrebuje celosten pogled na komuniciranje, saj neprestano komunicira z vsemi deležniki organizacije: potrošniki, finančnimi javnostmi, internimi javnostmi, lokalno skupnostjo, mediji, državo, strokovno javnostjo in vplivnimi skupinami (Bernstein v Podnar, 2002: 52).

Bernstein meni, da je identiteta vrsta predstavitve organizacije in jo je, tako kot vse ostale oblike komuniciranja, moč nadzorovati. Meni, da se imidža ne da zgraditi, ampak je rezultat resničnih lastnosti, ki jih organizacija komunicira svojim deležnikom, tudi z identiteto (Bernstein, 1984 v Podnar, 2002:54).

Birkigt in Stadler (1986) podobno pojmujeta identiteto v povezavi s samo-predstavitvijo podjetja navzven in navznoter. Samo-predstavitve naj bi se izvrševala predvsem na tri načine: preko vedenja, komuniciranja in preko simbolov, ki so izraz osebnosti podjetja. Vedenje, komunikacije in simboli predstavljajo elemente spleta identitete podjetja. Definicija identitete podjetja vsebuje dva bistvena elementa in sicer »želeno identiteto«, ki je strateško načrtovana predstavitve podjetja in »dejansko identiteto«, ki je operativno izvedena interna in eksterna predstavitve podjetja in njegovih aktivnosti. Cilj spleta identitete podjetja je ustvariti želeni imidž (Birkigt in Stadler v Van Riel, 1992: 34). Njuno razumevanje identitete je precej podobno razumevanju identitete, ki sta ga opisala Balmer in Soenen.

Če na kratko povzamem nekaj zgornjih trditev, je identiteta podjetja skupek njegove celostne grafične podobe, vrednot, vizije, filozofije, strategije in njegovega vedenja. In zakaj je pomembno, da podjetje upravlja s svojo identiteto? Preprosto zato, ker tako najlažje vpliva na izoblikovanje pozitivnih imidžev pri deležnikih. V nasprotnem primeru, ko identiteta začne upravljati s podjetjem, mu ostane le malo možnosti, da lahko vpliva na izoblikovanje pozitivnih imidžev, ki nenazadnje vodijo do njegovega ugleda. Identiteta ni le celostna grafična podoba ampak je splet načina vedenja podjetja, njegove filozofije, vrednot in vizije ter strategije, saj se preko komuniciranja prenesejo ta

sporočila tudi njegovim deležnikom, ki si o podjetju oblikujejo določeno mišljenje, imidž in ugled. V zadnjem delu diplomskega dela bom splet identitete obravnavala tudi na primeru družbe Mobitel d. d..

## **3.2 IMIDŽ PODJETJA**

### **3.2.1 Definiranje in razumevanje koncepta imidža**

Če je groba opredelitev identitete kaj podjetje je, potem je imidž kako drugi gledajo nanj. Tako kot izdelek ima tudi podjetje svoj imidž. V ljudeh se ustvari določena percepcija podjetja in podjetje s pozitivnim imidžem za posameznike ne pomeni le nekega podjetja, ampak ima za njih tudi čustven pomen.

Najbolj enostavna Dowlingova definicija pravi, da je imidž podjetja celotni set vtisov, prepričanj in občutij, ki si ga o entiteti (podjetju, državi, blagovni znamki) ustvari posameznik (Dowling, 1994: 8). Imidž je skupek pomenov po katerih je objekt poznan in preko katerih ga ljudje opisujejo, si ga zapomnijo in se z njim povežejo. Nastane kot rezultat interakcij med osebnim prepričanjem subjekta, njegovih idej, občutij in vtisov o samem objektu (Dowling v Van Riel, 1992: 73). Van Riel (1992: 79) pravi, da oblikovanje imidža poteka tako na strani objekta kot subjekta. Podjetje lahko vpliva na spremembo svojega imidža tako, da se spremeni. Lahko pa prilagodi komuniciranje na način, da ciljne skupine spremenijo svoja prepričanja, ideje, občutke in vtise o podjetju.

Imidži so skupki vseh vtisov, ki jih podjetje naredi na vse svoje javnosti. Imidži, ki so si ga ustvarile različne javnosti, se med seboj razlikujejo. Vsako podjetje ima svojo identiteto. Razlika med uspešnim in neuspešnim podjetjem pa je v tem, ali zna upravljati svojo identiteto ali identiteta upravlja z njim. V zadnjem primeru ima podjetje pri različnih javnostih zelo različne imidže (Olins, 1989: 35).

Jančič (1995: 2-8) strne svoje ugotovitve o imidžu v naslednje sklope:

- 1) Imidž je oglaševalski koncept. V dobi pozicioniranja, ko je bilo pomembno okoli blagovne znamke zgraditi auro, ga je začel raziskovati Ogilvy.
- 2) Imidž je subjektiven koncept, saj je konstrukt v glavi potrošnika in se izraža skozi šale, pregovore, geste, občudovanja, cinične pripombe, je to kar ljudje govorijo in mislijo o izdelku, organizaciji, posamezniku, mestu ali o državi.

- 3) Imidž je osebno in družbeno gibalno (vehicle). Zgradi z medosebno interakcijo in komunikacijo, z izmenjavo informacij, novosti in mnenj. Z imidžem si entiteta pridobi boljše mesto v družbi.
- 4) Imidž je antropomorfnost stereotip. Človek pripisuje lastnosti vsemu okrog sebe, tako pripisuje lastnosti tudi korporacijam. Po Bromleyu nastanejo antropomorfne lastnosti ali stereotipi zaradi površnega pridobivanja informacij iz druge roke.
- 5) Imidž je premoženje, saj imidž daje entiteti posebno mesto v družbi, zato vsaka entiteta z dobrim imidžem ve, da ima veliko vrednost.
- 6) Imidž je orodje za doseganje moči in distance do drugih.
- 7) Z imidžem se lahko upravlja in sicer se lahko upravlja le s tistim, na osnovi česar nastane imidž v javnosti. Orodja za upravljanje so lahko verbalne ali ne verbalne komunikacije. Upravljanje imidža ni le v domeni komunikacij ali odnosov z javnostmi.

### 3.2.2 Pomen imidža

Marketinški pomen imidža za podjetje poudari Howard (1998: 3). Imidž predstavlja mehanizem s katerim se podjetje razlikuje od konkurentov, ustvarja prepoznavno dodano vrednost izdelkom in storitvam, privablja in ohranja odnose s potrošniki ter dosega uspeh na konkurenčnem trgu.

Avtor v svojem delu poudarja strateški pomen imidža, kot enega od orodij za doseganje konkurenčne prednosti. Konkurenti lahko posnemajo strategijo podjetja, ne morejo pa posnemati njegovega dobro opredeljenega imidža. Tako predstavlja imidž srce in dušo podjetja, ki vpliva na njegovo delovanje in strateške usmeritve (Howard, 1998).

### 3.2.3 Proces oblikovanja imidža podjetja

Avtorji, ki se ukvarjajo z imidžem, se razvrščajo glede na njihove pristope k imidžu podjetja. Van Riel (1995: 90) razvrsti strokovnjake v tri kategorije:

- *Družbeni kritiki (ang. social critics)*, ki kritizirajo vlogo izoblikovanih imidžev v družbi.
- *Analitiki (ang. analitic writers)*, ki trdijo, da se imidži izoblikujejo zaradi vzpodbud, ki jih objekt posredno ali neposredno pošilja subjektu. Ukvarjajo se z merjenjem senzornega, kratkoročnega in dolgoročnega spomina, merijo izpostavljenost vzpodbudam, raziskujejo interakcije med objektom in subjektom, njune oddaljenosti in bližino. Njihove raziskave so veliko pripomogle k razvoju načinov merjenja imidžev.
- *Avtorji usmerjeni k uporabnosti (ang. writers interested in utility)*, ki jih Van Riel razdeli v dve podskupini. V prvi podskupini so Dowling, Kennedy, Raaij, v središču njihovih

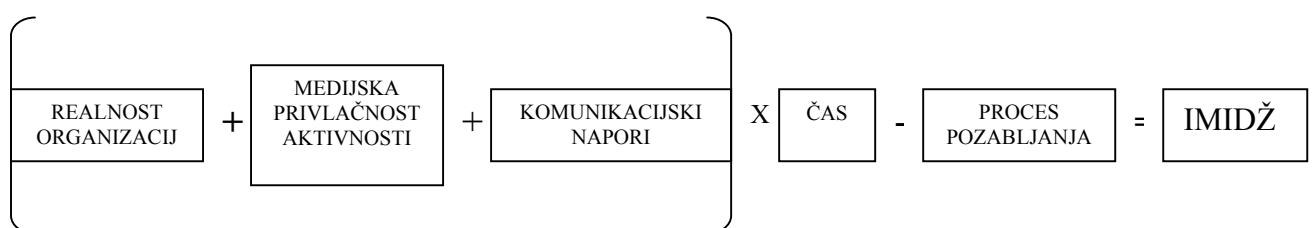
raziskovanj je proces oblikovanja imidža podjetja. V drugi skupini pa so Bernstein, Olins, Garbett in Blau, ki se ukvarjajo kako čim bolj koristno izrabiti informacije za oblikovanje imidžev pri ciljnih skupinah.

V nadaljevanju bom natančneje predstavila zadnjo skupino avtorjev, saj najširše obravnavajo imidž. Trdijo tudi, da je na oblikovanje imidža pri deležnikih možno vplivati, zato je nujno poznati vrednote in prepričanja posameznih skupin deležnikov. Predvsem Dowling izhaja iz predpostavke, da bolj kot se sistem vrednot podjetja sklada s sistemom vrednot posameznika, bolj mu bo posameznik naklonjen in večja je možnost, da podjetje v očeh posameznika postane ugledno.

Zanimivo formulo za proces oblikovanja imidžev opredeli Garbett (v van Riel, 1995: 95). Garbettov model oblikovanja imidža temelji na komuniciranju podjetja, imidž pa je odvisen tudi od trajanja komuniciranja ter funkcije pozabljanja. Imidž pri posameznikih se v določenem času oblikuje kot vsota realnega stanja podjetja, njegove medijske privlačnosti, ter aktivnosti, ki jih izvaja in njegovih komunikacijskih naporov, kjer je potrebno upoštevati proces pozabljanja, ki poteka pri posamezniku.

Glede na njegov model lahko sklepamo, da ko podjetje vложи veliko napora za vzpostavitev pozitivnega realnega stanja, komunicira svojo realnost svojim deležnikom in je medijsko privlačen, hkrati pa vse dejavnosti izvaja dalj časa, manj bo faktor pozabljanja vplival na izoblikovanje imidža podjetja.

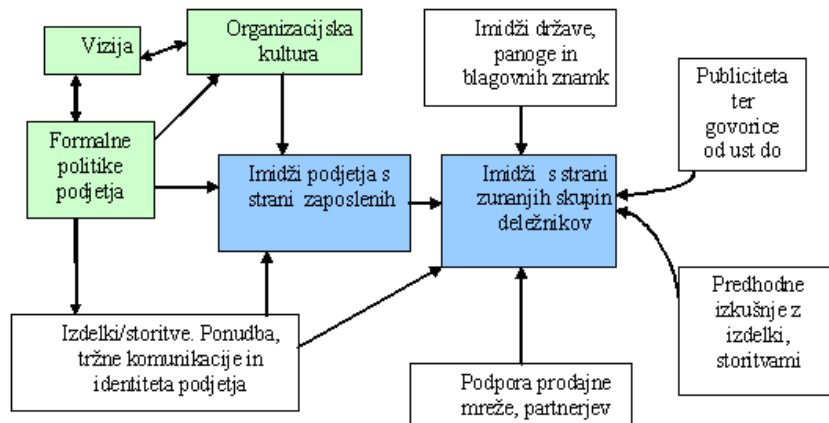
### Slika 3.1: Garbettov model oblikovanja imidža



Vir: Van Riel (1995: 95)

Dowling (2001) razvije bolj izpopolnjen model oblikovanja imidža podjetja, vanj vključi več faktorjev vpliva in sicer: interno vedenje organizacije, sliko organizacije, ki jo predstavljajo mediji in osebne izkušnje ter komunikacije. Oblikovanje imidža je za podjetje zelo zahteven, a logičen proces.

**Slika 3.2: Proces oblikovanja imidža podjetja**



Vir: Dowling (2001: 52)

Slika 3.2 prikazuje glavne vire informacij, s pomočjo katerih si deležniki oblikujejo imidže o podjetju. Politike podjetja se kažejo v njegovih publikacijah za javnost kot so npr. letna poročila in podatki o izdelkih ter cenah. Na politiko podjetja vpliva organizacijska kultura, ki izvira iz vedenja menedžmenta, strukture nagrajevanja, vrednot in ritualov podjetja. Eksterne skupine ocenjujejo podjetje na podlagi njegovih izdelkov, cen, kakovosti, servisa, odnosov zaposlenih in oglaševanja. Najpomembnejše dejavniki za oblikovanje imidža so komunikacije, ki jih prenašajo mediji, predhodne izkušnje z izdelki ali s storitvami, interpersonalne komunikacije, podpora osebja in distribucije njegovih izdelkov ali storitev.

Mediji imajo pomembnejšo vlogo pri zavedanju deležnikov o podjetju in si s pomočjo medijev pridobivajo informacije o podjetju. Interpersonalne komunikacije pa imajo večji vpliv na oblikovanje odnosa deležnikov do podjetja (Dowling, 2001: 51-52). Dowling navaja pet korakov izgrajevanja imidža. Prvi korak predstavlja oceno izjav, politike in kulture podjetja. Drugi del pa je določitev in identifikacija skupin deležnikov<sup>2</sup>. Drugi korak so raziskave skupin deležnikov z namenom, da se jim prilagodi način predstavljanja. Ta korak vključuje raziskave potreb, življenjskega stila in načina razmišljanja ciljnih skupin. Tretji korak vključuje oblikovanje in implementacijo.

<sup>2</sup> Dowling (1994: 26-28) navaja naslednjo razvrstitev skupin deležnikov:

- *Normativna skupina*: z uredbami določajo delovanje organizacije: državne institucije, lokalne organizacije, agencije za nadzor, združenja delavcev in naravovarstvenikov, profesionalna združenja.
- *Funkcionalna skupina*: vplivajo na dnevno delovanje organizacije: zaposleni, sindikati, dobavitelji, distributerji, prodajalci, oglaševalske agencije, agencije za marketinško raziskovanje in svetovanje ipd.. Najpomembnejši del te skupine pa so zaposleni.
- *Razpršena skupina*: vplivajo ne delovanje organizacij, ko so ogrožene pravice drugih ljudi. Najpomembnejši del te skupine so novinarji.
- *Skupine potrošnikov*: skupine potrošnikov se razdelijo na ciljne skupine potrošnikov, vsaka skupina išče svoje koristi v organizaciji. Organizacija zato prilagodi marketinški splet vsaki ciljni skupini potrošnikov.



Vizija, formalna politika, organizacijska kultura, komunikacije in identiteta se oblikujejo v modul, ki izoblikuje želeni imidž podjetja. Četrti korak je predstavljanje imidža internim in eksternim ciljnim skupinam s pomočjo orodij internega in zunanjega marketinga. Zadnji peti korak pa vključuje sledenje spremembam in ohranjanje ustvarjenega imidža in ugleda podjetja pri ciljnih skupinah (Dowling, 1994: 200-207).

Pri Dowlingu je potrebno poudariti, da je proces kreiranja imidža in posledičnega ugleda v domeni posameznika oziroma deležnikov podjetja. Velik pomen pripisuje dejavnikom znotraj podjetja, kot so upravljanje vodstva, vizija in strategija. Poudari tudi dejstvo, da je treba sporočila, ki jih podjetje komunicira, prilagoditi posameznim deležnikom, zato mora biti seznanjeno s pričakovanji, razmišljanjem in z življenjskim slogom svojih deležnikov. V procesu oblikovanja imidža izpostavi vlogo tako zunanjih kot internih marketinških aktivnosti. Podjetje komunicira z vsem kar počne in kar je. Če želi ohraniti svoj imidž, mora biti neprestano na preži in slediti spremembam pričakovanj in prepričanj svojih deležnikov.

Fombrun (1996) pravi, da si posameznik na podlagi imena podjetja in informacij, ki jih podjetje komunicira, ustvari o podjetju mentalno podobo, ki je lahko pozitivna ali negativna. Te podobe ali imidži lahko zrealizirajo dejansko identiteto nekega podjetja, velikokrat pa poskuša podjetje načrtno vplivati na izoblikovanje imidžev, na primer z oglaševanjem. Pri oblikovanju imidžev imajo pomembno vlogo tudi govorice od ust do ust, ki jih podjetje ne more nadzorovati. Tako se pri deležnikih oblikujejo imidži, ki so med sabo konsistentni ali pa povsem nekonsistentni. Fombrun velik pomen pri oblikovanju imidžev pripiše imenu podjetja, ki ga označi kot prenašalca pomembnih informacij o njem. Ime ustvari začetno predstavo o podjetju pri deležnikih.

Fombrunova definicija imidža kaže na to, da se pri deležnikih lahko oblikujejo različni imidži, na njihovo oblikovanje pa lahko v veliki meri vpliva podjetje tako z načrtovanimi kot z nenačrtovanimi komunikacijami, kot so npr. govorice od ust do ust. Skupine deležnikov so: potrošniki, skupnost, investitorji in zaposleni. Skupek imidžev podjetja vseh deležniških skupin izjasni šele ugled podjetja, kot njegova vsesplošna ocena, ki mu jo pripišejo njegovi deležniki (Fombrun, 1996: 37).

Fombrun in Dowling sta si pri obravnavanju imidža zelo podobna. Oba izhajata iz prepričanja, da mora podjetje naprej poznati pričakovanja svojih deležnikov in si graditi imidž v vsaki deležniški skupini v skladu z njenimi potrebami in prepričanji. Le tako bo podjetje imelo pozitiven imidž med deležniki. Ni pa rečeno, da bodo imidži med posameznimi skupinami deležnikov konsistentni. Za

vsako podjetje je idealno, da doseže najvišjo možno stopnjo konsistentnosti imidžev, saj si le tako lahko ustvari pozitiven ugled, ki je posnetek vseh posameznih imidžev.

### **3.3 UGLED PODJETJA**

#### **3.3.1 Kritike koncepta imidža in povezava z ugledom podjetja**

Gotsi in Wilson (2001), v članku z naslovom *Corporate reputation: seeking a definition*, navajata razvoj dveh šol v proučevanju imidža in ugleda podjetja. Prva šola je analogna in enači koncept imidža s konceptom ugleda. Večina avtorjev, ki enačijo oba koncepta, izhaja iz področja odnosov z javnostmi. Druga šola razlikuje ugled in imidž, poudarja njuno medsebojno povezanost in se deli na tri veje. Imidž je v času, ko se je razvijala prva veja teorij spominjal na nekaj negativnega, saj je pri mnogih akademikih s področja odnosov z javnostmi upravljanje ugleda veljalo za družbeno odgovorna dejanja, ki so služila povečanju prepoznavnosti podjetja v družbi. Medtem ko je upravljanje imidža pomenilo le izvajanje »super« dejanj, z namenom, kako se v čim lepši luči kazati v javnosti. Ta veja teorij je popolnoma ločevala koncepta, medtem ko je naslednja veja proučevala in poudarjala njuno medsebojno enosmerno povezanost. Ugled naj bi namreč vplival na izoblikovanje imidžev pri tem pa so zanemarili tudi dejstvo, da se pri različnih deležnikih lahko oblikujejo različni imidži. Zadnja veja te šole pa obravnava ugled, kot posnetek vseh imidžev.

V nadaljevanju diplomske naloge se bom posvetila le zadnji veji šole, ki razlikuje koncepta imidža in ugleda in skušala dokazati, da obstaja povezava med njima.

Termina ugled in imidž sta nemalokrat razumljena v napačnem kontekstu. Balmer (1998) pravi, da se imidž nanaša na "zadnje podobe" organizacije med njenimi javnostmi, ugled pa je vrednostna ocena organizacije, ki se zgradi skozi čas in združuje oceno konsistentnosti vseh prednosti entitete, ki temeljijo na njeni pripravljenosti in sposobnosti predstavljanja in njenih ponavljajočih se aktivnosti skozi čas. Omenjene aktivnosti pa so lahko govornice od ust do ust, medijski profil podjetja ali celotno delovanje odnosov z javnostmi v organizaciji (Balmer v Bennett in Kottasz, 2000: 226).

Podobno najdeta historični element v ugledu tudi Fombrun in Van Riel, ki ugled pojmujejo kot subjektivni skupek elementov zanesljivosti podjetja in zaupanja, ki ga imajo deležniki vanj. Ker se ugled izoblikuje skozi čas, se ga ne da tako zlahka preoblikovati kot imidž. Podjetje ima lahko dober ugled, pa vendar so imidži pri deležnikih povsem neskladni z ugledom. Enako velja obratno (Bennett in Kottasz 2000: 227).

Tako Balmer kot Fombrun in Rindova poudarjajo, da je oblikovanje ugleda dolgotrajni proces. Ko se ugled nekega podjetja zasidra med deležnike je potrebno vložiti veliko napora, če bi ga hotelo spremeniti.

### **3.3.3. Definiranje in razumevanje koncepta ugleda podjetja**

Pruzan (2001) klasificira naslednja dva pogleda menedžmenta na ugled podjetja, pragmatični in reflektivni pogled.

Pragmatični pogled pri upravljanju podjetja poudarja pomen imidžev, središče pa so tradicionalne značilnosti njegovega uspeha. Menedžerji skušajo ohraniti in izboljšati ustvarjen imidž, zanimajo pa jih tudi kaj lahko deležniki doprinesejo k podjetju. Zato se menedžment odziva na vedno večje zahteve deležnikov in s tem razvija svojo pozicijo ter se zaveda kako pomemben je ugled za pridobitev zaupanja deležnikov in konkurenčno prednost podjetja. S tem namenom podjetje poskuša s svojimi dejanji zadovoljiti vse skupine deležnikov in z njimi vzpostaviti harmonični odnos. Osredotočenost na pomembnost ugleda podjetja je zato postala osrednja skrb menedžmenta.

Reflektivni pogled temelji na temeljnih in bistvenih vprašanjih kaj je dobro in sprejemljivo vedenje podjetja. Menedžent se bolj ukvarja z osnovno naravo realnosti podjetja, kot pa z njegovo podobo. Zato izhaja njihovo pojmovanje ugleda iz identitete in integritete podjetja. Vedenje organizacije izhaja iz naslednjih vprašanj:

- Kdo je organizacija?
- Zakaj je tukaj?
- Kaj so njene dolžnosti?
- Kaj je dobro življenje?

Na podlagi odgovorov na ta eksistencialna vprašanja si podjetje prizadeva vzpostaviti harmoničen odnos z družbo (Pruzan, 2001: 50-52).

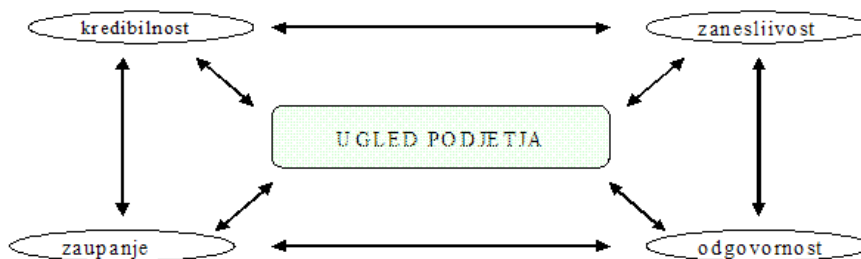
Tako reflektivni kot pragmatični pogled se v praksi prepletata in dopolnjujeta, saj je za oblikovanje naklonjenih imidžev in posledično dobrega ugleda treba poznati tako pričakovanja in vrednote deležniških skupin, kot se zavedati kaj podjetje je in sicer njegove identitete, kot spleta več dejavnikov.

Če preidem na Fombrunovo definicijo, ki pravi, da je ugled podjetja posnetek, ki zajame vse ustvarjene imidže deležnikov o podjetju. Ugled podjetja je njegova refleksija skozi čas v očeh deležnikov in je izražena preko njihovih misli in besed, uteleša zgodovino izkušenj ljudi s podjetjem.

Ugled podjetja je kognitivna značilnost, ki razjasni položaj podjetja med konkurenti. Zgradi se od spodaj navzgor, saj ima vsak posameznik sebi lastno kombinacijo ekonomskih in družbenih, sebičnih in altruističnih kriterijev za sodbo o podjetju in o njegovi prihodnosti. Ugled je posnetek vseh imidžev, ki jih imajo deležniki o podjetju in označuje splošno privlačnost podjetja za zaposlene, potrošnike, investitorje, dobavitelje in lokalne skupnosti (Fombrun, 1996: 72).

Ugled, ki ga deležniki pripišejo podjetju je agregat osebnih ocen o kredibilnosti podjetja, njegovi zanesljivosti, odgovornosti in zaupanju, ki ga imajo deležniki do podjetja.

### Slika 3.3: Kaj naredi dober ugled?



Vir: Fombrun (1996: 72)

Če želi podjetje imeti dober ugled, mora vzpostaviti dober odnos z vsemi deležniki, ki ga obdajajo, prisluhniti njihovim potrebam in željam. Zgornja shema kaže, da ugled podjetja izhaja iz zanesljivosti, ki jo kupci pripišejo njegovim izdelkom ali storitvam, kredibilnosti, ki jo zaznajo investitorji in dobavitelji ter kako odgovorno vidi podjetje skupnost katere del je in ali mu zaposleni v njem zaupajo.

Kupci, predvsem v storitvenem sektorju, zahtevajo zanesljivost, kajti težko je soditi o kakovosti storitev. Ugled, ki si ga podjetje ustvari z zanesljivostjo pritegne in obdrži kupce. Investitorji zahtevajo kredibilnost, kajti od tega je odvisna donosnost njihove naložbe. Vsako naročilo predstavlja za dobavitelje veliko tveganje in če je podjetje ugledno, dobava predstavlja manjše tveganje in zato z uglednim podjetjem raje poslujejo. Podjetja svojo kredibilnost prikazujejo predvsem v letnih in drugih finančnih poročilih. Kredibilnost postane za investitorje in dobavitelje valuta njihove menjave. Naslednja skupina deležnikov so zaposleni, ki od podjetja pričakujejo, da je vredno zaupanja. Tu ne gre le za redno plačo in nagrajevanje, ampak za odnos do zaposlenih. Zaposleni se morajo počutiti kot del podjetja ne le s pogodbo o zaposlovanju ampak tudi skozi

lastniški delež, vključiti jih je treba v proces sprejemanja odločitev. Zaposleni tako bolj učinkovito opravljajo svoje delo, hkrati pa podjetje privablja nove in predvsem kakovostne kadre.

Zadnja skupina deležnikov je skupnost, ki pričakuje od podjetja družbeno odgovorno delovanje. Vsi štirje dejavniki ugleda podjetja so tudi medsebojno odvisni.

Višja je stopnja zaupanja, zanesljivosti, kredibilnosti in odgovornosti, bolje je podjetje sprejeto v očeh svojih deležnikov, bolj bo to podjetje ugledno (Fombrun, 1996: 59-70).

Dowling (2001) pravi, da je ugled podjetja kombinacija občudovanja, spoštovanja ter zaupanja v podjetje in njegova dejanja. Pomembna determinanta, ki določa položaj nekega podjetja v družbi in njegov ugled, je odnos v katerem je posameznik s konkretnim podjetjem.

Pojmovanje ugleda kot odnosa med posameznikom in podjetjem ima velik pomen pri merjenju ugleda podjetja med skupinami deležnikov, ki pa ga bom opisala v enem izmed naslednjih poglavij diplomskega dela.

Gotsi in Wilson (2001: 29, 30) povzameta različne definicije v eno samo. Pravita, da je ugled podjetja ocena deležnikov podjetja skozi čas, ki obsega njegovo celotno delovanje. Ta ocena temelji na neposrednih izkušnjah deležnikov s podjetjem, na oblikah komuniciranja in simbolih podjetja, ki nosijo informacije o delovanju in njegovih dejanjih ter služi za primerjavo dejanj s konkurenti. Definirala sta naslednje značilnosti ugleda:

- Ugled je dinamični koncept.
- Graditev ugleda je dolgoročen proces.
- Med imidži in ugledom obstaja obojestransko povezanost; ugled podjetja je v veliki meri odvisen od vsakodnevnih imidžev, ki si jih ljudje oblikujejo o podjetju in temeljijo na njegovem vedenju, komunikacijah in vizualnem predstavljanju hkrati pa ugled vpliva na oblikovanje imidžev o podjetju pri deležnikih.
- Ugled izjasni položaj podjetja med konkurenti.
- Ugled, ki ga ima podjetje pri deležnikih, se lahko med različnimi skupinami deležnikov razlikuje, saj imajo te skupine različno ekonomsko, družbeno ter individualno ozadje.

### **3.3.4 Temelji ugleda podjetja po Dowlingu**

Dowling kot temelje ugleda opredeli poslanstvo in vizijo, formalne politike podjetja in kulturo.

Tako Dowling kljub temu, da teh treh temeljev ugleda ne vključi v koncept identitete, pokaže njihovo pomembnost za grajenje ugleda podjetja.

### **Poslanstvo in vizija podjetja**

Vsako podjetje mora pri vzpostavitvi uspešne in učinkovite strategije najprej opredeliti svoje poslanstvo. Poslanstvo na nek način opredeli namen delovanja podjetja. Poslanstvo sestavlja pet elementov in sicer zgodovina, trenutne želje lastnikov in posloводства, tržno okolje v katerem se nahaja, viri ter znanja, ki so značilna za podjetje. Tako izoblikovano poslanstvo daje zaposlenim v podjetju občutek skupnega namena, smeri in možnosti.

Kotler imenuje poslanstvo nevidna roka, ki vodi geografsko razpršene uslužbence, da delajo samostojno in hkrati kolektivno, da bi uresničili cilje organizacije. Poslanstvo mora motivirati zaposlene in najboljše je tisto, ki ga vodi vizija, kot »neuresničljive sanje« podjetja. Tako mora opredelitev poslanstva ponuditi vizijo in nakazati smer delovanja podjetja za naslednjih deset do dvajset let (Kotler, 1994: 66-68).

Dowling (2001: 67) opredeljuje poslanstvo in vizijo podjetja kot temelj njegovega ugleda. S tem predstavljata temelje znotraj podjetja za izgradnjo ugleda in imidžev. Vizija sama po sebi nima velikega pomena, pomen pa ima, ko jo podjetje sporoča na primeren način. Podjetja z vizijo lahko pridobijo predanost svojih zaposlenih in naklonjenost zunanjih deležnikov, kar se lahko kaže tudi v njegovi dobičkonosnosti.

Vizija je tako ideal, ki odseva skupne vrednote, h katerim strmi podjetje. Izražati mora dober namen. Poslanstvo je bolj specifično, saj je usmerjeno k natančneje določenim ciljem, ki so največkrat usmerjeni navzven, npr. na konkurente. Tako vizija kot poslanstvo se vpišeta v poseben dokument oziroma izjavo (Dowling, 2001: 68).

### **Formalne politike podjetja**

Formalne politike podjetja predstavljajo skupno vodilo pri uresničevanju strategije, kažejo se v strukturi podjetja, investicijah, poslovnem procesu ter kontrolnih sistemih. Strategija podjetja definira na kakšen način bo podjetje konkuriralo tekmečem na trgu. Osrednji del strategije je pozicioniranje podjetja med konkurenti. Dobro pozicioniranje podjetja temelji na funkcionalnih in/ali psiholoških prednostih, ki jih podjetja ponujajo svojim deležnikom. Uspešna podjetja nenehno spremljajo dogajanje na trgu in mu prilagajajo tako strategijo kot poslovni sistem in organizacijsko strukturo z namenom, da svojim zaposlenim in kupcem omogočajo dodano vrednost. Za oblikovanje

imidža in dobrega ugleda je pomembno konsistentno delovanje in predstavljanje podjetja svojim deležnikom, ki temelji na skupnih razumevanjih poslovne strategije (Dowling, 2001: 88-102).

### Organizacijska kultura

Dowling (2001) pravi, da je kultura podjetja nekakšna nevidna mreža, saj gre za skupne vrednote, prepričanji. Kultura je tesno povezana z dolgoročno finančno učinkovitostjo podjetja, hkrati pa je tudi sila, ki počasi in premišljeno usmerja proces oblikovanja imidža in ugleda v nasprotju z nenadnimi in nepremišljenimi odločitvami vodilnih kadrov podjetja. Mnoge organizacije so že odkrile, da je ključ njihovega uspešnega upravljanja z imidži ter ugledom uspešno upravljanje njihove kulture. Kultura lahko izboljša finančno učinkovitost podjetja in navzven sporoča konsistentna sporočila. Tako je lahko kultura močan dejavnik, ki oblikuje želene imidže podjetja.

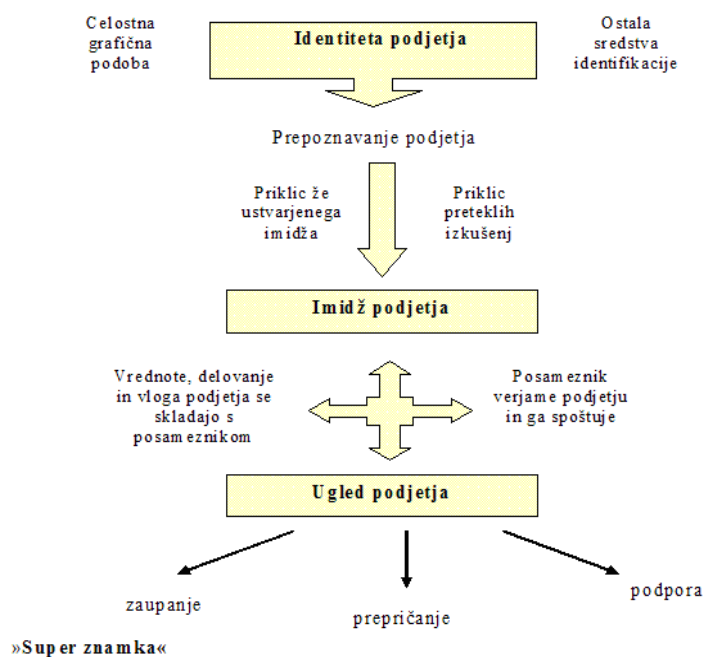
## 3.4 SOODVISNOST KONCEPTOV IDENTITETE, IMIDŽA IN UGLEDA PODJETJA

### 3.4.1 Od identitete do ugleda podjetja

Na podlagi teoretičnega ozadja obravnavanih konceptov vidimo, da so identiteta, imidž in ugled podjetja medsebojno povezani.

Dowling (2001) opredeli povezavo med njimi s shemo prikazano v sliki 3.4.

**Slika 3.4: Identiteta, imidž in ugled podjetja**



Vir: Dowling (2001: 20)

Identiteto Dowling obravnava kot celostno grafično podobo podjetja in ima dva možna učinka na njegov imidž. Ljudje lahko z njeno pomočjo pravilno povežejo podjetje s simboli. V naslednji fazi naj bi ti simboli priklicali že ustvarjen imidž o podjetju, ki je vizualna predstava o izgledu podjetja. Hkrati pa lahko izzovejo tudi senzorne občutke, npr. izkušnje posameznika s tem podjetjem. Največkrat je tovrstni imidž rezultat ponavljajočega se učenja preko oglaševanja in široke dostopnosti storitev, ki jih to podjetje nudi. Imidž vsebuje dve komponenti, logično-kognitivno in emocionalno komponento. Obe sta nujno potrebni in delujeta sočasno ter skupaj izoblikujeta imidž. Emocionalna komponenta vzpodbudi posameznika, da odgovori na delovanje podjetja in tako na primer kupec kupi izdelek ali zaposlen vложи več energije v svoje delo. Prepričanja brez čustev niso učinkovita, zato mora nekdo drug vzpodbuditi dejanje, enako pa emocije brez osebnega prepričanja lahko posameznika navdušijo, vendar posameznik na koncu ne ve, katero podjetje je zanj najboljša izbira. Če se imidž, ki ga ima podjetje med posamezniki, ujema z njihovimi pričakovanji o primernem vedenju podjetja, je to podjetje za posameznika ugledno. Enak proces poteka pri vseh njegovih deležnikih. Ugled predstavlja povezavo med imidžem podjetja ter posameznikovim sistemom vrednot (Dowling, 2001: 19-21).

Za Dowlinga je ugled most med sistemom vrednot posameznika ter imidžem, ki si ga neko podjetje ustvari. V nadaljevanju svetuje podjetjem naj se s svojim delovanjem čim bolj približajo vrednotam posameznika, saj si bodo lahko le tako zgradile dober ugled. Kot primer navede podjetje Body Shop, ki s svojim delovanjem naslavlja posameznike z močno ekološko zavestjo, njihova filozofija je varstvo okolja, pravična trgovina, razvoj skupnosti in aktivizem. Njihove prodajalne so v zeleni barvi, njihovi izdelki vsebujejo le naravne snovi in niso testirani na živalih. Šli so celo tako daleč, da nenehno napadajo vodilno lepotno industrijo (Dowling, 2001: 20).

Podobno ugotavlja tudi Fombrun ko pravi, da mora podjetje delovati kot eno, če želi imeti dober ugled. Najprej mora prepoznati vrednote in prepričanja svojih deležnikov ter nato delovati skladno z njimi (Fombrun, 1996).

Ugled podjetja uteleša njegovo splošno oceno pri zaposlenih, kupcih, dobaviteljih, distributerjih, konkurentih in v javnosti. Ugled je odraz, kako omenjene skupine vidijo podjetje in ker na ugled ni mogoče neposredno vplivati, je z njim težko upravljati. Ugled izhaja iz sposobnosti upravljanja podjetja z vtisi o sebi in vzpostavljanja dobrih odnosov s ključnimi deležniki. Podjetje mora biti sposobno neposredno upravljati z govoricami pri opazovalcih organizacije kot so analitiki in novinarji. Zato morajo marketinški oddelek, oglaševalci in strokovnjaki za odnose z javnostmi skupaj ustvariti privlačne imidže organizacije. Zgolj odnosi z javnostmi ne morejo učinkovito ustvariti

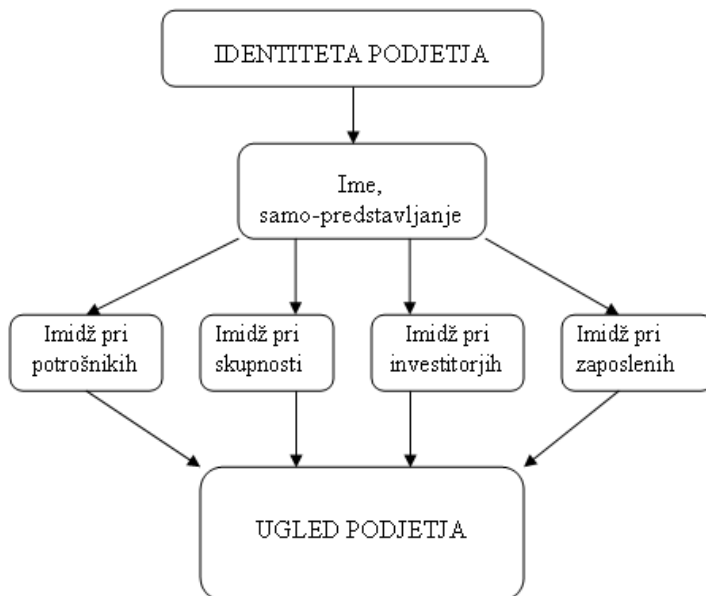


pozitivnih imidžev. Organizacija potrebuje mrežo med seboj povezanih upravljaljskih praks. Mnogo podjetij je že prepoznalo razliko med imidži in ugledom organizacije. Zavedajo se, da morajo z grajenjem močnih vezi s svojimi kupci in drugimi deležniki, preseči tradicionalni množični marketing. Podjetje mora prepoznati pričakovanja svojih zaposlenih, investitorjev ter skupnosti katere del je. Pri tem ne sme zanemariti vplivnih skupin, kot so vladne ustanove, agencije, zveze potrošnikov finančne organizacije, ki imajo veliko analitičnih virov in dostop do informacij, ki jih ostale skupine deležnikov nimajo. Take skupine imajo velik vpliv na tiste skupine, ki so manj obveščene o dogajanju v podjetju (Fombrun, 1996: 59-60).

Fombrun (1996: 11) v svojem modelu (slika 3.5) izhaja iz predpostavke, da ugled izhaja iz identitete podjetja in sposobnosti menedžmenta, da prepriča svoje deležnike o odličnem delovnem okolju, ki ga nudi, o njegovih kakovostnih izdelkih in storitvah, o donosnosti vlaganja vanj in da je dober državljan v lokalni skupnosti. Tako je ugled delno odsev identitete, delno pa rezultat prepričevanja menedžmenta o odličnosti in sposobnosti podjetja, t.j. kreiranja imidžev pri deležnikih. Če se podjetje želi osredotočiti na upravljanje ugleda mora določiti kakšno bo njegovo ravnanje v odnosih s skupinami deležnikov, pri čemer se mora osredotočiti na identiteto podjetja.

Fombrun zagovarja tezo, da podjetje ne more neposredno vplivati na svoj ugled, lahko pa vpliva na izoblikovanje imidžev pri svojih deležnikih. Ker vodstvo podjetja deluje preko utečenih upravljaljskih praks, se preko njih identiteta podjetja odraža v njegovem dnevnem stiku s skupinami deležnikov. Podjetje se z vsemi svojimi dejavnostmi nenehno predstavlja svojim deležnikom, ki interpretirajo te predstavitve v podjetju bolj ali manj naklonjene imidže. Vse imidže, ki se tako izoblikujejo pri deležnikih, zajame ugled kot vsesplošna ocena podjetja. Ugled tako združuje skupek vseh čustvenih reakcij deležnikov do podjetja, ki so lahko močne ali šibke, dobre ali slabe.

**Slika 3.5: Od identitete do ugleda**



Vir: Fombrun (1996: 37)

Če med seboj primerjamo Dowlingovo in Fombrunovo opredeljevanje medsebojne povezanosti konceptov identitete, imidža in ugleda, ugotovimo, da oba izhajata iz identitete. Dowling pravi, da je identiteta tista, po kateri je podjetje prepoznavno med skupinami deležnikov. Identiteta je sicer za Dowlinga le celostna grafična podoba podjetja, ki priključuje v spomin mentalno predstavo o podjetju, na podlagi katere se oblikujejo imidži. Ugled nastane kot rezultat komuniciranja organizacijskih vrednot, ki se skladajo z vrednotami posameznika. Pri Fombrunu pa je ugled rezultat identitete in predstavljanja podjetja svojim deležnikom. Za Fombruna identiteta ni le celostna grafična podoba podjetja, ampak je skupek vseh značilnosti podjetja, kot so vrednote, prepričanja, vedenje in strategija, zato obravnava povezavo med koncepti bolj celostno kot Dowling. Ker zagovarja tezo, da organizacija na ugled nima neposrednega vpliva, ima pa vpliv na oblikovanje imidžev, je za vodstvo podjetja pomembno, kako bo sporočalo svoja samo-predstavitvena sporočila in z njimi svojo identiteto. Identiteta kot splet vseh značilnosti podjetja vpliva na oblikovanje ugleda preko imidžev.

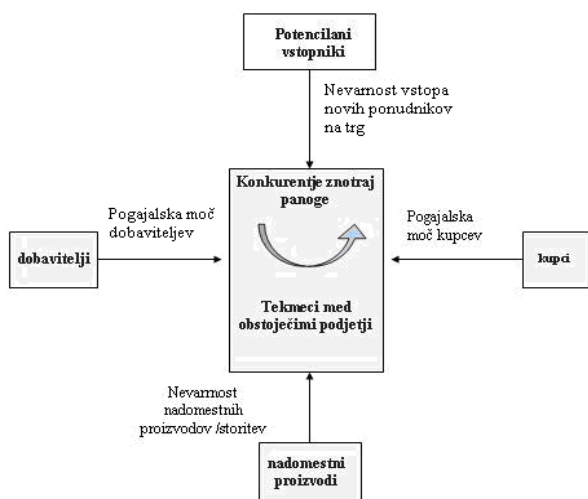
## 4. UGLED PODJETJA KOT KONKURENČNA PREDNOST

### 4.1 KONKURENČNA PREDNOST

Porter (1998: 3) v svoji knjigi izhaja iz predpostavke, da konkurenčna prednost nekega podjetja izhaja iz vrednosti, ki jo je to podjetje zmožno ustvariti za svoje kupce in presega stroške njenega ustvarjanja. Vrednost pomeni znesek, ki so ga kupci pripravljeni plačati za nek izdelek. Dodana vrednost, ki jo kupci pripišejo izdelku, lahko izhaja iz nižjih cen za iste koristi ali pa prinaša izdelek edinstvene koristi, največkrat po višji ceni kot konkurenčni izdelki.

Na konkurenčnost v dejavnosti vpliva 5 konkurenčnih sil (slika 4.6). V panogi kjer ni monopola, obstajajo tekmeči znotraj dejavnosti, ki si lahko konkurirajo na več področjih. Poleg obstoječih tekmecev, vstopajo v dejavnost novi ponudniki, ki za podjetja pomenijo dodatno nevarnost za zmanjšanje prodaje in dobička. Vsaki dejavnosti na drugi strani grozijo tudi nadomestni izdelki, predvsem v dejavnostih s hitrim razvojem in velikim številom novosti. Velik vpliv na konkurenčnost nekega podjetja znotraj dejavnosti imajo tudi dobavitelji. Bolj kot so močni, večjo pogajalsko moč bodo imeli pri postavljanju cen surovin. Velika moč pa prihaja tudi s strani kupcev, ki se pogajajo o ceni končnih izdelkov ali storitev nekega podjetja znotraj panoge.

Slika 4.6: 5 sil, ki vplivajo na konkurenčnost



Vir: Porter (1998: 5)

Pet konkurenčnih sil, zaradi vpliva na cene, stroške, potrebne investicije in na investicijski donos v neki dejavnosti, določa njeno dobičkonosnost.

Po Porterju obstajata dva načina zagotavljanja konkurenčne prednosti: stroškovno vodstvo in diferenciacija.

#### **4.1.1 Stroškovno vodstvo**

Strategija stroškovnega vodstva temelji na doseganju ravni strukture stroškov, ki je nižja od ravni strukture stroškov pri konkurentih, cena izdelkov na trgu pa se bistveno ne razlikuje od konkurenčnih izdelkov. Pri tako nizkih stroških je, kljub močni konkurenci, možno doseči nadpovprečni prihodek. Tvrsten način zagotavljanja konkurenčne prednosti zahteva velik tržni delež, dober dostop do surovin in zniževanje stroškov na vseh ravneh poslovanja podjetja. Stroškovno vodstvo je učinkovito na trgu, kjer ni velike diferenciacije izdelkov (Hooley in Saunders, 1993).

#### **4.1.2 Diferenciacija**

Diferenciacija pomeni, da podjetje na trgu ustvari nekaj unikatnega. Diferenciacijo lahko podjetje doseže na več temeljih: preko oblike in stila izdelkov, njihove cene in imidža. Na podlagi diferenciacije se kupec odloči zakaj bo izbral določen izdelek in je tržno usmerjena konkurenčna prednost. Izdelki, katerim se zaradi diferenciacije pripiše višja vrednost, dosežejo na trgu višjo ceno in marže (Hooley in Saunders, 1993).

Prepričana sem, da ne gre posplošiti pomena ugleda, vendar pa lahko ugled pripomore tako k prvemu kot drugemu načinu konkurenčne prednosti. Če bo podjetje ugledno med svojimi dobavitelji in investitorji, si bo lahko znižalo stroške nabave surovin, posledično pa se bodo znižali tudi stroški proizvodnje, kar bo vodilo v stroškovno vodstvo podjetja. Če je podjetje ugledno, bodo tudi njegovi izdelki pridobili na imidžu in ugledu in podjetje bo svojim izdelkom lahko postavilo višje cene na trgu. Izdelki pa si bodo zaradi ugleda pridobili tudi dodano vrednost.

#### **4.1.3 Horizontalna strategija podjetja in konkurenčna prednost**

Podjetje je skupek različnih poslovnih enot in procesov, zato mora uskladiti njihovo delovanje. Ekonomski, tehnološki in konkurenčni napredek spodbujata konkurenčno prednost. Ustvarjena

sinergija med poslovnimi enotami zniža stroške ali pospeši diferenciacijo. Porter(1985: 318, 319) definira horizontalno strategijo kot skupek ciljev med različnimi med seboj povezanimi poslovnimi enotami. Nujna je v podjetjih z razvejanimi dejavnostmi, vendar pa ne nadomešča ali izniči potrebe po strategijah posameznih sektorjev. Služi kot koordinacija med poslovnimi enotami, ki omogoči podjetju, da postane več kot le skupek posameznih enot.

Porter (1985: 320-323) pravi, da je v današnjem času horizontalna strategija nujna, za kar obstaja več razlogov. Podjetja z razvejanimi dejavnostmi se vedno bolj zavedajo pomembnosti povezanosti poslovnih enot. Poudarek se je iz rasti podjetja, zaradi pritiskov iz okolja, preusmeril na njegove konkurenčne prednosti. Na moči so pridobili predvsem kupci, ki vedno bolj zahtevajo koordinacijo med posameznimi dejavnostmi. Tudi tehnološki napredek podira meje med posameznimi deli in omogoča vedno boljše povezanost znotraj podjetja. Predvsem razvoj informacijske tehnologije omogoča deljenje delovnih nalog in komunikacije med poslovnimi enotami, centralno vodenje, avtomatizira procese, omogoča nadzor nad poslovnimi enotami in hkrati znižuje stroške. Zadnji razlog za povečan pomen horizontalne strategije je pojav večkratnih konkurentov. To so podjetja, ki si konkurirajo na več področjih ali sektorjih svojega delovanja, zato morajo podjetja imeti širši pogled na konkurente, kot če si konkurirajo le na področju ene poslovne enote.

## **4.2 POMEN UGLEDA ZA PODJETJE**

Ugled ima za podjetje tako ekonomski kot strateški pomen. Fombrun in Rindova v svojem prispevku pravita, da je upravljanje z ugledom osnovano na ekonomskih in strateških temeljih (Fombrun in Rindova, 2000: 79).

Dober ugled podjetja se odraža na več področjih. Pruzan (2001: 52) navaja, da je osredotočenje vodstva podjetja na ugled postala njihova osrednja skrb. Vzrok so spremembe v značilnostih deležnikov, ki jih Pruzan definira kot:

- *Pojav etičnih potrošnikov*: etično potrošnje definira kot povečano zavedanje pomembnosti posameznega potrošnika. Etični potrošnik se odziva s svojim nakupnim vedenjem pozitivno ali negativno, in sicer glede na svojo interpretacijo etičnega oziroma neetičnega vedenja podjetja.

- *Pojav etičnih investorjev*: investitorji, poleg produktivnosti in dobičkonosnosti njihovega deleža, velik pomen pripisujejo tudi ugledu podjetja. Investitorji raje vlagajo v podjetja, katerih dejanja so etična in si z njimi ustvarjajo ugled.

- *Zadovoljni zaposleni*: učinkovita delovna sila zahteva od delovnega mesta več kot solidno plačo, možnost napredovanja in profesionalni napredek. Želijo si, da se vrednote podjetja skladajo z

njihovimi. Če so na svoje delovno mesto ponosni, se to odraža v njihovi večji učinkovitosti (Pruzan, 2001: 53-55).

Fombrun (1996: 72-80) pravi, če je podjetje pri deležnikih videno kot kredibilno, vredno zaupanja, odgovorno in zanesljivo, je to znamenje dobrega in močnega ugleda. Podjetje lahko določi vodilno ceno svojim izdelkom, ima nižje cene pri svojih dobaviteljih, posojilodajalcih in distributerjih. Privablja tudi najboljše kadre, ima lojalne potrošnike in zaposlene, njegovi dohodki so stabilnejši, nosi manjše tveganje v kriznih situacijah, deležniki pa mu dopuščajo več svobode.

Dober in močan ugled podjetja je tako strateška prednost, ki jo konkurenti težko presežejo. Ugled predstavlja vir konkurenčne prednosti podjetja. Njegova vrednost je v vplivu na odnos, percepcijo ter vedenje deležnikov do podjetja. Ugled omogoča podjetju, da se loči od svojih tekmecev in tako lahko svojim izdelkom postavi višjo ceno, kot so cene konkurenčnih izdelkov (Key v Kitchen, 1997: 58).

Ugled povečuje tudi finančno uspešnost podjetja in sicer na naslednje načine:

- potrošnike pritegne k nakupu izdelkov in storitev;
- investitorji bolje ocenijo podjetje, če tudi izkazuje enake finančne rezultate kot njegovi konkurenti;
- k zaposlitvi pritegne boljše delavce in menedžerje in s tem olajšuje proces vodenja in upravljanja podjetja;
- regulatorna telesa reagirajo na napake uglednejših podjetij manj ostro in bolj popustljivo (Kline, 1999: 28).

#### **4.2.1 Vrednost dobrega ugleda podjetja**

Dowling (2001: 12, 13) v svoji knjigi »Creating Corporate Reputation« opredeli 13 načinov, kako lahko dober ugled pripomore k uspešnosti podjetja:

- doda dodatno psihološko vrednost izdelkom (zaupanje) in storitvam (kadar je težko oceniti kakovost storitve, takrat dober ugled korporacije pripomore k višji oceni kakovosti);
- zmanjša tveganje pri nakupu;
- pomaga pri odločitvi izbire med izdelki in storitvami;
- poveča zadovoljstvo zaposlenih;
- omogoči dostop do najboljše delovne sile;
- poveča učinkovitost oglaševanja;
- pomaga pri lansiranju novih izdelkov/storitev;

- predstavlja močan signal konkurentom;
- omogoča dostop do ponudnikov najboljših storitev (PR, oglaševalske in svetovalne agencije, ipd.);
- omogoči »drugo možnost« v primeru kriz;
- poveča kapital na kapitalskem trgu;
- poveča pogajalsko moč pri prodajnih poteh;
- predstavlja predstavitevno vez pri povezovanjih in pogodbami z ponudniki storitev in dobaviteljih.

Dowling izpostavi tudi finančno vrednost, ki jo ima dober ugled za podjetje. Dober ugled pomaga podjetju ustvariti večji dobiček, kot ga imajo konkurenti in pripomore k temu, da podjetje dobiček obdrži. Fortune je naredil raziskavo, v kateri je zajel najbolj priznane ameriške korporacije. V raziskavi je 4000 menedžerjev iz 500 podjetij ocenjevalo podjetja v svojem sektorju. To oceno so primerjali s finančnimi podatki. Testiran je bil odnos med izmerjenim ugledom, ki je bil razvrščen na nad- in podpovprečen, z možnimi spremembami faktorja ROA (prikazan dobiček po odvedenem davku). Raziskava je dala dva zaključka:

- dober ugled podaljša časovno obdobje, v katerem ima podjetje nadpovprečne dobičke (ang. a carry-over effect);
- dober ugled skrajša časovno obdobje, v katerem ima podjetje podpovprečne dobičke (ang. a lead-indicator effect) (Dowling, 2001: 14-16).

V nadaljevanju svojega dela je Dowling izpostavil tudi naslednji vidik, ki ga ima v finančnem smislu dober ugled na podjetje;

Ugled je kapital podjetja v smislu kako pridobiti in obdržati kupce oziroma uporabnike in s tem povečati dohodke. Dober ugled zmanjša tveganje pri prvem nakupu ali takrat, ko je izdelek ali storitev težko oceniti in zato v ospredje stopijo psihološke prednosti izdelka ali storitve. Nenazadnje pa tudi, ko kupec ne kupuje le izdelka ali storitve ampak z njima kupi tudi ime podjetja, ki mu mora zaupati npr. letalskemu prevozniku, farmacevtski industriji in finančnim storitvam. Ugled igra pomembno vlogo pri potrošnikovi ponakupni izkušnji z izdelkom. Potrošnik v nakupni fazi ne ve kako mu bo izdelek služil, zato ugled proizvajalca pripomore k pozitivnemu pričakovanju kupca o kupljenem izdelku ali storitvi. Bolj kot je podjetje ugledno med potrošniki, manjše bo tveganje ob prvem in vseh nadaljnjih nakupih in večja bo prodaja, kar posledično vodi v večji dobiček podjetja Dowling (2001: 23).

Če povzamem ugotovitve avtorjev o vrednosti in pomenu ugleda za organizacijo ugotovim, da dober ugled podjetja v prvi vrsti pripomore k večji prodaji izdelkov oziroma storitev, saj zmanjša tveganje ob prvem nakupu, spodbudi ponovni nakup, kar posledično vodi v lojalnost kupcev. Pomaga tudi pri odločitvi za nakup med izdelki, pri katerih ni opazne razlike. Vsi omenjeni avtorji se strinjajo, da ugledna organizacija privablja boljše kadre, zaposleni v njej pa so bolj zadovoljni, kar vodi v njihovo večjo produktivnost. Tudi investitorji raje vlagajo v bolj ugledna podjetja, saj jim vložek predstavlja manjše tveganje. Podjetje ima tudi večjo pogajalsko moč pri dobaviteljih, dostopa lahko do najboljših storitev in ima pri njih ugodne plačilne pogoje. Ugledna podjetja imajo tudi večji vpliv na zakonodajna telesa ter vladne ustanove, tako so ugledna podjetja nemalokrat ključni igralci pri dopolnitvah ali spremembah določenih zakonov. Tako Fombrun kot Dowling se strinjata, da ugledna podjetja utrpijo manjšo škodo v primeru kriz, saj jim ugled odpira vrata za drugo možnost. Vse zgoraj naštetu pa posledično vodi v boljšo finančno stabilnost in večji dobiček uglednega podjetja.

Večina raziskav s področja raziskovanja ugleda se omejuje le na njegov tržni vidik in zato vključujejo deležnike, ki so pomembni za tržno vrednost nekega podjetja. Dober ugled naj bi podjetju priboril boljši položaja med tekmeci, obenem pa naj bi služil kot obramba, ki brani položaj podjetja na trgu pred napadi v kriznih situacijah. Kot pravita Mahon in Wartick (2003), se premalo pozornosti posveča ugledu podjetja v ne marketinškem kontekstu, ki vključuje dejavnosti podjetja v političnem, zakonodajnem in družbenem okolju. Premalo pozornosti se posveča tudi moči javnega mnenja o podjetju, ki ga oblikujejo mediji.

Zato je pri obravnavanju pomena ugleda za podjetje potrebno upoštevati vse skupine deležnikov podjetja in se ne omejiti le na tiste skupine, ki delujejo pod tržnimi zakoni.

#### **4.2.2 Ugled podjetja kot njegov neotipljiv kapital**

Ugled ima, kot del neotipljivega kapitala<sup>3</sup>, za podjetje vedno večji pomen. Vrednost ustvarjenega ugleda je težko izraziti v natančnih številkah. V nadaljevanju bom povzemala predvsem Fombrunov pogled na ugled kot neotipljiv kapital podjetja.

Vrednosti visoke stopnje ugleda podjetja so se prvi začeli zavedati menedžerji v storitvenem sektorju. Uspešnost podjetij znotraj storitvenega sektorja je zaradi narave njihovega poslovanja toliko bolj odvisna od njihovega ugleda.

---

<sup>3</sup> Fombrun k neotipljivem kapitalu podjetja prišteva: patente, tržno znamko, avtorske pravice, imena blagovnih znamk in ugled.



Ugled podjetja ima v končni bilanci vpliv na dobiček, težko pa je določiti, kolikšna je njegova dejanska kapitalska vrednost. Računovodski standardi v ZDA ne priznavajo vrednosti neotipljivega kapitala, čeprav se je vrednost neotipljivih sredstev med leti 1980 do 1990 povečala iz 45 milijard na 400 milijard dolarjev. Ravno tako davčni sistem ne priznava vlaganja v imidž oziroma v ime organizacije kot davčne olajšave. Tako oglaševanja in celotnega vlaganja v ugled ne priznavajo kot investicije, ampak kot strošek. Stroški za grajenje ugleda znižajo dejansko vrednost podjetja, ki je prikazana v bilanci stanja, kar predstavlja velik problem predvsem v storitvenem sektorju, kjer je otipljivega kapitala malo. Neotipljiv kapital kot so npr. sezname strank in kontaktov, pa zanje predstavljajo veliko bogastvo, ki žal ni prikazano na papirju<sup>4</sup>. Računovodje so zato sklenili neke vrste konsenz in ob prodaji podjetja priznavajo vrednost »naklonjenosti«. Ovrednotijo jo kot presežek prodajne vrednosti podjetja in sicer kot tržno vrednost njegovega neotipljivega kapitala, kar vključuje tako vrednost imena blagovne znamke kot ugled podjetja (Fombrun, 1996).

Fombrun v nadaljevanju opredeli nekaj načinov ovrednotenja vrednosti blagovnih znamk in posledično ugleda. Prvi, dokaj uspešen način, je ovrednotenje vrednosti blagovne znamke kot zneska, ki ga je tretja oseba pripravljena plačati za licenco uporabe tega imena.

Še boljši način ovrednotenja ugleda povzame naslednja definicija, ki izhaja iz tržno orientiranega pristopa merjenja vrednosti ugleda in prevede vrednost ugleda v številke: »Vrednost ugleda podjetja je presežek tržne vrednosti njegovih delnic in je znesek, s katerim tržna vrednost podjetja presega likvidnost njegovih sredstev« (Fombrun, 1996: 92).

Investitorji le redko gledajo na trenutno likvidno vrednost nekega podjetja. Bolj jih zanima zmožnost ustvarjanja dobička v prihodnosti in zmožnost prilagoditve podjetja na spremembe. Tako se tržna vrednost nekega podjetja odraža kot vrednost delujočega sistema in zato je presežek njegove tržne vrednosti posledica splošne ocene njegovih deležnikov - ocene ugleda podjetja. Vrednost ugleda je v dolarjih možno izračunati za vsako podjetje. Enako kot na vrednost izdelkov na trgu tudi na vrednost ugleda vplivajo tržni zakoni. Tržna cena odseva vrednost, ki jo ima podjetje trenutno na trgu, ki je pod vplivom zakona ponudbe in povpraševanja.

Prednosti tega načina merjenja vrednosti kapitala so naslednje:

- je enostaven,
- omogoča časovno primerjavo med podjetji znotraj sektorja in med sektorji,
- meri vrednost kapitala ugleda tako v proizvodnem kot v storitvenem sektorju in

---

Celotni kapital nekega podjetja pa sestavljajo: osnovni kapital, vplačani presežek kapitala, rezerve, preneseni čisti dobiček ali izguba prejšnjih let, revalorizacijski popravek kapitala in nerazdeljeni čisti dobiček ali izguba prejšnjih let (Pučko in Rozman, 1995: 77)

<sup>4</sup> Tipični primer so razne zavarovalne in posredovalne agencije.

- omogoča merjenje in primerjavo med vrednostjo ugleda podjetij, ki imajo eno ali več izdelčnih linij (Fombrun, 1996: 92).

Fombrun zaključuje z ugotovitvijo, da ima ugled svojo vrednost ne glede na to kolikšna je njegova vrednost v dolarjih, ker dober ugled poveča vrednost potencialnih licenc, izdelkov in storitev podjetja ter poveča dohodke. Večji dohodki pa se dolgoročno prevedejo v večjo vrednost podjetja na trgu (Fombrun, 1996: 108).

#### **4.2.3 Menedžment ugleda podjetja**

Na današnjem trgu je zaupanje, ki ga imajo potrošniki do nekega podjetja ali izdelka, ključnega pomena, zato se vedno več podjetij zaveda pomena svojega ugleda. Upravljanje z ugledom je dejavnost podjetja, ki zahteva tako dobro poznavanje potreb deležnikov, ki ga obdajajo, kot tudi znanje za učinkovito merjenje ugleda, ki ga ima podjetje med skupinami deležnikov.

Howard (1998) menedžment ugleda opredeli kot filozofijo poslovanja z namenom razvijanja odnosa strank na organizacijski ravni preko konsistentnih izkušenj in interakcij. Gre za pristop »navznoter« in »navzven«, kar zahteva od podjetja razvijanje enotne organizacijske kulture in sprejem vzorcev vedenja, kar omogoča enostransko izvajanje zelenih imidžev podjetja. Z upravljanjem ugleda postanejo poleg kupcev pomembni tudi delničarji in drugi zunanji deležniki, zaposleni, poslovni partnerji in dobavitelji (Connor and Davison, 1997 in Shenson in Nicholas, 1997 v Ewing, Caruana in Loy, 1999: 23).

Kot sem že omenila je pomemben del upravljanja z ugledom tudi njegovo merjenje, ki mu bom posvetila celotno naslednje podpoglavje.

### **4.3 MERJENJE UGLEDA**

Zaradi kompleksnosti koncepta ugleda, enotna merska lestvica še ni razvita. Znanstveniki se večinoma osredotočijo pri merjenju ugleda na eno izmed deležniških skupin. To je lahko finančna javnost ali pa analitiki, novinarji, vladne in okoljevarstvene skupine, potrošniki in zaposleni. V nadaljevanju bom predstavila nekaj priznanih načinov merjenja ugleda in na koncu podrobneje predstavila tudi edino reprezentativno raziskavo ugleda podjetij na slovenskem trgu, ki jo izvaja agencija Kline & Partner.

Globalna oglaševalska agencija Young&Rubicam je oblikovala mersko lestvico in jo imenovala »Ocenjevalec vrednosti blagovne znamke« (ang. »Brand Asset Valuator«), ki meri enakost blagovne znamke izdelka in korporacijske blagovne znamke. Podjetja so ocenjevali po naslednjih kriterijih:

- diferenciaciji izdelka na trgu,
- pomembnosti izdelka za kupca,
- zavedanju o kakovosti in priljubljenosti izdelka in
- znanju o izdelku.

Najprej naj bi se razvila diferenciacija in nato pomembnost, ki jo ima izdelek za kupca, medtem ko naj bi zavedanje in znanje o izdelku izoblikovala tako imenovano »zdravje« blagovne znamke (Dowling, 2004: 197).

MORI, angleška agencija za tržne raziskave je k merjenju ugleda pristopila v raziskavi, ki ima tri korake:

- *1. korak:* raziskava javnega mnenja, pri kateri ugotovijo ozadje mnenj o podjetju v javnosti in ugotovijo, katera dejavnost podjetja povzroča največ pozornosti med deležniki.
- *2. korak:* prilagojena raziskava, ki meri attribute podjetja med skupinami deležnikov. Ti atributi so: kakovost izdelka ali storitve, ravnanje podjetja s svojimi zaposlenimi, finančna učinkovitost, sposobnost vodstva, okoljevarstvena odgovornost in družbena odgovornost.
- *3. korak:* diagnoza prednosti in slabosti blagovne znamke in priporočilo, kako ravnati v prihodnje.

Blagovne znamke podjetij, ki so visoko razvrščena glede na ostale ponudnike na trgu, so zgrajene v štirih stopnjah. Prva stopnja je zavedanje (kaj podjetje je), druga je vpletenost podjetja (kaj podjetje lahko stori za posameznika), tretja je povezanost (kako se podjetje sooča s svojimi odgovornostmi), zadnja stopnja pa je prepričevanje (kaj podjetje želi, da si posameznik misli o njem) (Dowling, 2004: 198).

Charles Fombrun je skupaj z raziskovalno agencijo Harris Interactive razvil koeficient ugleda (ang. reputation quotient)<sup>5</sup>. Raziskava temelji na Fombrunovi akademski raziskavi o oblikovanju ugleda podjetja in pokriva šest dimenzij: čustveno noto, vizijo, vodstvo, finančno učinkovitost, delovno okolje, družbeno odgovornost in izdelke ali storitve. Vsaka od omenjenih dimenzij je merjena s tremi

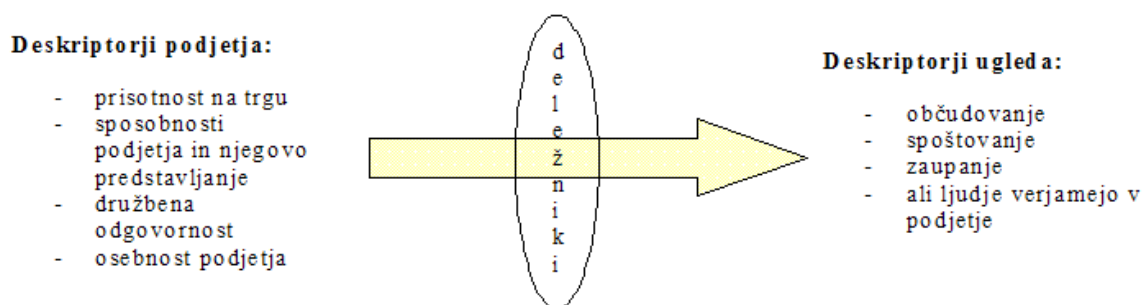
---

<sup>5</sup> [www.reputationquotient.com](http://www.reputationquotient.com)

od skupaj štirih lestvic. Končni RQ se izračuna kot kombinacija vseh merjenih atributov (www.reputationquotient.com).

Vendar pa Dowling (2004) izpostavi, da noben izmed naštetih načinov merjenja v celoti ne podpre definicije ugleda podjetja kot vsesplošne ocene podjetja pri deležnikih. Predlaga, da naj se ugled podjetja meri s tremi spremenljivkami. Prva spremenljivka so deskriptorji podjetja, ki so prisotnost podjetja na trgu, sposobnosti podjetja in njegovo predstavljanje, družbena odgovornost in osebnost podjetja. Druga spremenljivka so deskriptorji ugleda – občudovanje, spoštovanje, zaupanje in ali ljudje verjamejo v podjetje. Tretja spremenljivka so vplivi deležnikov. Odnos med temi tremi spremenljivkami najboljše opisuje slika 4.7:

**Slika 4.7: Merjenje ugleda podjetja**



Vir: Dowling (2004: 99)

Ne glede na uporabljeno lestvico je merjenje ugleda izredno pomembno, saj rezultati podjetju pokažejo realno sliko o tem, kje je v primerjavi s tekmeci, kako ga njegovi deležniki sprejemajo ali je dovolj ugledno ali ne in mu da nasvet, kako lahko v prihodnosti posredno vpliva na izoblikovanje boljšega ugleda med deležniki.

V Sloveniji eno najbolj celovitih raziskav ugleda med slovenskimi podjetji izvaja agencija Kline & Partner. Že deset let merijo ugled več kot dvesto slovenskim podjetjem. Ciljna javnost v raziskavi je razdeljena na splošno in poslovno javnost.

V obeh javnostih najprej zmerijo poznanost, saj člani ciljnih skupin, ki ne poznajo podjetja, ga ne morejo ocenjevati oziroma vrednotiti. Poznanost podjetja je predpogoj za vse druge elemente in učinke komuniciranja. Je hkrati predpogoj podobe podjetja ter preko tega tudi ustvarjanje in ugotavljanje njegovega ugleda (Kline & Partner, 2004: 16).

Anketiranci na 5-stopenjski lestvici, skladno z lastno presojo, ocenijo stopnjo poznanosti podjetja. Le tisti, ki podjetje poznajo dokaj ali zelo dobro pozanjo, so vključeni v nadaljnjo raziskavo o ugledu podjetja.

Ugled podjetja se meri glede na naslednje dejavnike:

- kakovost ponudbe
- inovativnost ponudbe
- privlačnost ponudbe
- jasna vizija in odličnost vodstva
- finančna učinkovitost
- skrb za zaposlene
- družbena odgovornost

Ugled najprej izmerijo za dejavnost v kateri je podjetje, saj je tudi ugled dejavnosti eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na ugled podjetja. Po več kriterijih nato izmerijo ugled in posamezna podjetja razvrstijo glede na oceno splošne in poslovne javnosti. Podjetje primerjajo še z izbranimi podjetji, ki si jih podjetje izbere samo in s podjetji, ki so posredni ali neposredni konkurenti. Vsako leto se naredi tudi primerjava izmerjenega ugleda s prejšnjim letom. V posebni matriki se prikaže tudi povezanost ugleda s poznanostjo podjetja, kjer se predpostavlja, da je poznanost predpogoj za oblikovanje ugleda in da višja stopnja poznanosti vodi k višji stopnji ugleda. Korelacija se nato ponovno primerja s konkurenti.

Poudarek je tudi na odkrivanju povezanosti med ugledom in investicijsko privlačnostjo podjetja tako pri poslovnih kot pri splošni javnosti.

»Ugledna podjetja dosegajo višjo vrednost na kapitalskih trgih in so v manjši meri odvisna od svoje trenutne finančne uspešnosti« (Kline & Partner, 2004: 50). Enako kot poznanost in ugled, se tudi investicijska privlačnost najprej meri glede na dejavnost. Izbrano podjetje se nato razvrsti med v raziskavo zajetimi podjetji, izbranimi podjetji in izbranimi konkurenčnimi podjetji.

V poročilu, ki ga agencija posreduje naročniku so predstavljeni skupni rezultati raziskave v poslovni in splošni javnosti.

Pomembno je, kako podjetje upravlja z informacijami in kako jih sporoča svojim javnostim, zato raziskava o ugledu preverja tudi pomembnost virov informacij tako za poslovno, kot za splošno javnost. Ocenijo in primerjajo pa se tudi lastnosti podjetja, ki so pomembna za ugled (Kline & Partner, 2004).

Ugled podjetja je izredno kompleksen, zato ga je težko reprezentativno izmeriti. Po mojem mnenju se najrealnejši sliki vsesplošne ocene podjetja v javnosti približa Fombrunova in Dowlingova raziskava, saj zajame deležnike kot celoto in se ne omeji le na posamezno skupino deležnikov. Kljub temu vse prej naštetih raziskave pokažejo odsev ugleda podjetja, ki je zagotovo dober približek realnemu ugledu podjetja.

## **5. KOMUNICIRANJE PODJETJA**

Če želi podjetje imeti dober ugled med svojim deležniki, mora delovati kot eno. Ni dovolj, da bilance stanja dokazujejo, da je v podjetje vredno vlagati in ni dovolj, da so zaposleni zadovoljni, niti ni dovolj, da kupci prepoznajo izdelke in jim ugajajo in ni dovolj, da družba sprejema podjetje kot odgovornega državljan. Vsi naštetih dejavniki morajo biti izpolnjeni in še več, ni dovolj da podjetje le deluje v smeri grajenja dobrega ugleda ampak mora znati svoja prizadevanja tudi sporočati. Levji delež pri tem prevzame komuniciranje.

Kot je razvidno iz prejšnjega poglavja, uspešno grajenje ugleda zahteva ustrezne aktivnosti, ki jih združuje krovni pojem komuniciranje podjetja, ki je skupek različnih funkcij, ki so povezane z notranjim in zunanjim komuniciranjem. Zajema vse kar podjetje dela, govori in naredi, torej podjetje komunicira ves čas. Za podjetje je pomembno, da s svojimi javnostmi vzpostavi dialog, kar pomeni, da informacije daje in sprejema ter jih koristno uporabi za svoja prihodnja dejanja.

Van Riel (1995) definira komuniciranje podjetja kot instrument vodstva ali upravljavsko orodje, kjer so vse zavestno uporabljene interne in eksterne komunikacije usklajene kar najbolj učinkovito, da bi ustvarili primerne temelje za odnose s tistimi skupinami, od katerih je podjetje odvisno.

Komuniciranje podjetja upošteva široko paleto tržnih komunikacij, kot tudi organizacijskega in upravljaljskega komuniciranja. Komuniciranje tako predstavlja vez med identiteto, imidžem in ugledom podjetja. Identiteta, imidž in ugled podjetja so po njegovem mnenju glavna področja znotraj komuniciranja in sicer v odnosu s strategijo in pozicioniranjem podjetja (Van Riel, 1995: 21).

Goodman (2000) opredeli komuniciranje podjetja kot vitalno funkcijo menedžmenta. To je skupek naporov in prizadevanj kako čim bolj učinkovito komunicirati in vzpostaviti ter ohraniti čim boljše odnose tako znotraj podjetja, kot z zunanjimi deležniki. Z ustreznim komuniciranjem podjetje promovira svojo močno kulturo, koherentno identiteto, se predstavi kot dober državljan, vzpostavi primeren in profesionalen odnos z mediji, na odgovoren način komunicira v kriznih situacijah,

razume pomen orodij komuniciranja in tehnologij ter opredeli pristop do globalnih komunikacij. Tako je komuniciranje strateško orodje za pridobivanje konkurenčne prednosti podjetja.

Komuniciranje podjetja zajema tri sklope:

- *Komuniciranje menedžmenta*, ki je najpomembnejše saj z njim vodstvo izlušči glavne cilje podjetja in jih komunicira notranjim deležnikom. Pri tem je pomemben tudi položaj predsednika uprave. Komuniciranje menedžmenta je tudi vrsta komunikacije, ki nastane v interakciji med člani organizacije, kjer so menedžerji del igre v podjetju.
- *Tržno komuniciranje*, ki se mu posveča največ pozornosti in gotovo največji delež proračuna.
- *Organizacijsko komuniciranje* je odvisno od velikosti, pestrosti in občutljivosti odnosov s specifičnimi ciljnim skupinami in je tradicionalno bilo le v domeni oddelkov za odnose z javnostmi. V današnjem času je doživelo razdelitev na več funkcionalnih področij, kot so upravljanje s finančnimi in človeškimi viri, ki so prevzeli upravljanje odnosov z investitorji ter z zaposlenimi v podjetju (Melewar, Jenkins, 2002: 80).

Balmer (1999) v svojih študijah razdeli komuniciranje podjetja na primarno, sekundarno in terciarno. Primarno zajema izdelke in storitve, vedenje na trgu, vedenje v odnosu do zaposlenih, odnos zaposlenih do drugih deležnikov in vedenje zunaj trga. Sekundarno sestoji iz formalnega komuniciranja, ki ga sestavljajo oglaševanje, odnosi z javnostmi, pospeševanje prodaje in celostna grafične podoba. Terciarno komuniciranje pa se odvija med deležniki in nanj podjetje nima neposrednega vpliva. Gre za govorce od ust do ust, interpretacije medijev in komuniciranje konkurence (Balmer v Podnar, 2002).

## **5.1 GRAJENJE UGLEDA PODJETJA S KOMUNICIRANJEM**

S to temo se v svojem članku ukvarja Stewart Lewis, ki pravi, da uspešno komuniciranje, ki bo pripomoglo k izgradnji dobrega ugleda, temelji na petih gradnikih:

- ZAVEDANJE, »Kdo smo?« (na začetku delovanja si mora podjetje ustvariti zavedanje v javnostih);
- VPLETENOST, »Kaj lahko storimo za vas«, kako lahko podjetje prispeva k boljšemu življenju svojih deležnikov?«;
- POVEZANOST, »Kako smo povezani z okoljem in kako lahko prispevamo k družbi?«;
- PREPRIČEVANJE, »To je to, kar želimo?«;
- VZPODBUDITEV AKCIJE, »To lahko storimo za vas.«.

Komuniciranje podjetja mora v zaporedju slediti vsem petim gradnikom sporočil. Če niso izpolnjeni prvi trije gradniki, bo javnost na sporočilo »to lahko storimo za vas«, odgovorila: »Pa kaj!« (Lewis, 2001: 34).

## **5.2 DISCIPLINE KOMUNICIRANJA**

### **5.2.1 Odnosi z mediji**

Odnosi z mediji so največkrat domena oddelka za odnose z javnostmi. Dobri odnosi z mediji služijo vzpostavitvi dolgoročnega odnosa z javnostmi družbenega okolja v kateri se nahaja podjetje. Najpogostejše orodje pri tem je ustvarjanje publicitete. Publiciteto Kitchen (1997: 31) definira kot informacije zunanjega vira, ki jih mediji uporabijo objavah glede na novičarsko vrednost posredovanih informacij in njihovo relevantnost za javnost.

Odnosi z mediji zajemajo formalne in neformalne odnose z mediji. Podjetje za odnose z mediji uporablja naslednja orodja: dnevni kliping, analize medijskega poročanja, pisne organigrame medijev in uredništev, pisne predstavitve, gradiva, brošure priročnih vprašanj in odgovorov, slikovna in zvokovna gradiva, pisna in elektronska sporočila za javnost, internetno spletno novinarsko središče, medijski priročnik za zaposlene...

### **5.2.2 Oglaševanje podjetja**

Oglaševanje podjetja se od izdelčnega oglaševanja razlikuje po tem, da je osredotočeno na širši spekter tem, ki se navezujejo na podjetje, medtem ko se izdelčno oglaševanje navezuje le na izbrani izdelek.

Oglaševanje podjetja je konsistenten in zanesljiv kanal komuniciranja, katerega se lahko učinkovito nadzira (Tench v Kitchen, 1997: 190).

Podjetja se tovrstnega oglaševanja poslužujejo ob naslednjih priložnostih:

- ko je potrebno izraziti mnenje ali povedati zgodbo deležnikom;
- ob nakupu izdelka ko kupec kupi tudi ime podjetja, v situacijah, ko mora kupec zaupati podjetju, da je storitev/izdelek kakovostno izdelana ali storjena;
- ko je postopek odločanja o nakupu dolg in podjetja nagovarjajo potencialne kupce s tem, da si zgradijo določen imidž in posledično ugled;
- ko se prekrivata ime izdelka in ime podjetja;
- ko se podjetje želi zahvaliti svojim zaposlenim (Dowling, 2001: 126-128).



### 5.2.3 Družbena odgovornost

Vsako podjetje je del okolja v katerem se nahaja, zato se od njega pričakuje, da se bo vedlo kot njegov odgovorni član. Podjetje ravna kot dober državljan, če pri vsakdanjem poslovanju upošteva osnovne družbene vrednote in se zaveda vpliva na okolje – na zaposlene, stranke, dobavitelje in na naravno okolje.

Družbena odgovornost se izvaja na več ravneh:

1. *raven*: podjetje mora ugoditi pravnim zahtevam, plačevati davke in se odgovorno vesti do deležnikov;
2. *raven*: podjetje se mora zavedati svoje odgovornosti in upoštevati vse morebitne negativne učinke, ki jih lahko ima za svoje okolje;
3. *raven*: podjetje si prizadeva prispevati k boljši družbi z reševanjem splošnih družbenih problemov (Harrison v Kitchen, 1997: 130).

Družbena odgovornost prispeva h grajenju močnega pozitivnega ugleda podjetja.

Podjetja, ki uspejo svojo vlogo »dobrega državljana« povezati s cilji podjetja so na dobri poti k uspehu. Svojo dejavnost pa komunicirajo preko:

- omenjanja aktivnosti v letnem poročilu;
- objavah poročila javnega interesa;
- vključevanja aktivnosti v glasilo podjetja;
- sporočil za javnost;
- povezave aktivnosti z oglaševanjem in ostalimi orodji tržnega komuniciranja (Goodman, 2000: 74).

### 5.2.4 Sponzoriranje in donacije

Sponzorstvo je plačilo aktivnosti, ki ni del glavne prodajne funkcije, v zameno za publiciteto (Unit v Dowling, 2001: 141). Dowling (2001: 141-142) pravi, da ima sponzorstvo podobne cilje kot oglaševanje. Motivi zakaj se podjetje odloči za sponzoriranje pa so:

- pomoč športu, umetnosti, skupnosti;
- izboljšati odnose v skupnosti;
- izboljšati imidž podjetja;
- omogočajo podjetju, da se poveže z višjimi pričakovanji družbe;
- poskrbeti za gostoljubnost: omogočiti zaposlenim in strankami druženje z zvezdami;

- navdihniti prodajno osebje in povečati moralo zaposlenim;
- nadomestek oglaševanja za izdelke, katere je prepovedano oglaševati;
- ker podjetje ne mora zavriniti služiti dobremu namenu.

Nenačrtovano sponzorstvo, ki ni v skladu s politiko in identiteto podjetja, skriva v sebi mnogo pasti. Pripelje lahko do kreiranja neželenega imidža podjetja v očeh javnosti, kar pa posledično vpliva tudi na grajenje ugleda.

### **5.2.5 Komuniciranje s finančnimi javnostmi in investitorji**

Nenehne spremembe v finančnem nadziranju so povzročile nestabilno stanje trga, kjer dobra informacija pomeni prvo nagrado. Finančno javnost zanimajo predvsem likvidnost podjetja in njegova rast, internacionalizacija, prilagodljivost kapitalskih skladov, hitra privatizacija in relativna pomembnost investicijskih institucij. Podjetje si mora v finančni javnosti ustvariti imidž, ki bo posledično ustvaril zaupanje ter vzpodbudil vlaganja (Hanrahn, 1997: 148-156).

S finančno javnostjo komunicira:

- letno poročilo: gre za zamuden in drag proces, ki pa pri specifičnih finančnih javnostih ne uživa velikega zaupanja;
- oddelek za odnose z investitorji;
- oddelek za odnosi z javnostmi;
- prostovoljno razkrivanje podatkov, katerih razkrivanje ni določeno s računovodskimi standardi in ostalimi finančnimi pravilniki (Dowling, 2001: 145,146).

Dilenschneider (2000: 44-46) navaja funkcije in cilje odnosov z finančnimi javnostmi:

- povečati kapital;
- zavarovati interese deležnikov;
- razlagati strateški načrt in rezultate, ki iz njega sledijo;
- zagotavljati skladnost poslovanja podjetja z zakoni;
- motivirati in si zagotavljati lojalnost delovne sile;
- graditi imidž in identiteto blagovne znamke.

Strategije za ohranjanje dobrih odnosov z investitorji so izbira verodostojnih revizorjev, izjavljanje optimističnih finančnih napovedi, samozavestno predstavljanje investicijskim analitikom in institucionalnim delničarjem (Fombrun, 1996: 195).

### **5.2.6 Odnosi z zaposlenimi**

Uspešno komuniciranje z zaposlenimi prispeva k večji motivaciji, lojalnosti, občutku pripadnosti in posledično k večji produktivnosti ter kreiranju dobrega imidža.

Še ne dolgo nazaj so bili zaposleni obveščeni le o »dobrih« dogodkih v organizaciji, v zadnjem času pa so zaposleni postali zelo zahtevna skupina deležnikov, saj zahtevajo kredibilno, odkrito in popolno komuniciranje. Nihče od delodajalcev ne more več zagotoviti svojim zaposlenim dosmrtno službe, predvideti napredovanja in avtomatičnega poviševanja dohodkov ter ugodnosti, zato želijo biti zaposleni seznanjeni s stanjem organizacije v kateri so zaposleni. K razvoju internih komunikacij je veliko pripomogla tudi nova tehnologija kot sta intranet in internet, ki omogočata neposreden stik z vsemi plastmi zaposlenih v podjetju (Dilenschneider, 2000).

### **5.2.7 Odnosi z vlado**

Dilenschneider (2000: 162) pravi, da vplivanje na vladne uradnike poteka podobno kot vplivanje na javno mnenje. Vladni uradniki berejo, gledajo in poslušajo iste medije kot splošna javnost. Kot drugo orodje pri odnosih z vlado pa se uporablja lobiranje.

Lobiranje je prva stopnja v prizadevanju skupine ljudi, ki niso neposredno vključeni v politični proces, za spremembo javne politike v korist organizacije (Moloney, 1997: 169).

Fombrun (1996:195) navaja, da so bili prvi oddelki za odnose z vlado ustanovljeni v šestdesetih in sedemdesetih letih, z namenom vzpostavljanja dobrih odnosov z vlado. Odnosi z vlado vključujejo pričevanja pred komisijami, lobiranje, podpiranje političnih kampanj z namenom ustvariti podjetju bolj naklonjeno okolje.

### **5.2.8 Krizno komuniciranje**

Okolje v katerem se danes nahajajo podjetja se spreminja zelo hitro in nepričakovano in podjetja se lahko znajdejo pod velikim pritiskom, zato morajo nenehno komunicirati v skladu s spremembami javnega mnenja. Podjetje mora zato nenehno spremljati potencialna tveganja:

1. Razumeti mora dinamiko emocij javnosti in delovanje odvetniških skupin in medijev, ki bi lahko razvili in legitimizirali določen odnos do neke javne teme in posledično oblikovali javno politiko.
2. Seznaniti se z razvojnim potekom določene teme, identificirati in spremljati informacije, ki so pomembne za razvoj neke teme in definirati aktivnosti za odgovor skladno s politiko komuniciranja in komunikacijsko strategijo.
3. Upoštevati, da javnega mnenja ni mogoče spremeniti, lahko pa se zmanjša obseg tveganja.

#### 4. Ustvariti zaupanje.

Ko se pojavi kriza, podjetje ne sme ostati brez besed, kazati nezainteresiranosti, zmedenosti, nekonsistentnosti in nezmožnosti podajanja zanesljivih informacij. Vsaka kriza ima velik vpliv na imidže in če podjetje daje vtis brezbriznosti, lahko to škodi njegovemu ugledu. Zato je za podjetje pomembno, da vnaprej predvideva plan komuniciranja v primeru krize. Najprej mora raziskati področja tveganja, kjer kriza lahko nastopi, definirati javnosti, razviti proces komuniciranja, kdo bo odgovoren za upravljanje vseh stopenj v komuniciranju in kdo bo govorec. Sledi priprava in usposabljanje govorcev ter zaposlenih. Na koncu sledi testiranje, kjer se izkaže ali je strategija odziva na morebitno krizo učinkovita ali ne. Le tako bo podjetje v primeru krize ohranilo svoj težko prigarani ugled.

### 5.3 OBLIKOVANJE ZGODBE O PODJETJU

Vsakršno komuniciranje omogoči podjetju ustvarjanje dialoga in izgradnjo prepoznavnosti ter sprejemanje ciljev in strategij. Van Riel (2000) pravi, da je za učinkovitost podjetja potrebno ustvariti zgodbo kot vir inspiracij za interne in eksterne komunikacije. Dobro zgodbo konkurenca težko posname, hkrati pa ustvarja konsistentnost v vseh sporočilih, ki jih podjetje komunicira .

Van Riel navaja naslednje značilnosti učinkovite zgodbe o podjetju:

1. *Realnost*; zgodba se mora nanašati na resnične značilnosti, ki razlikujejo podjetje od drugih.
2. *Ustreznost*; ključne informacije morajo imeti za deležnike dodano vrednost.
3. *Dvosmerni simetrični model*: zgodba nastaja v nenehni interakciji med notranjimi in zunanjimi deležniki in predstavlja kontinuiran proces dokazovanja ustreznosti in realnosti zgodbe.
4. *Sprejemanje*; zgodbo bodo deležniki sprejeli le, če bo našla in odražala pravo ravnovesje med zahtevami vseh pomembnih deležnikov in željami podjetja (van Riel, 2000: 157-158).

Oblikovanje zgodbe ne sme biti cilj kot tak, ampak je njen namen ustvarjanje reflektivnega dialoga in vzajemnega razumevanja. Van Riel (2000: 165-178) predlaga šest korakov oblikovanja dobre zgodbe o podjetju.

1. Korak: (pozicioniranje) menedžment mora najti pravo kombinacijo med internimi željami in eksternimi možnostmi;
2. Korak: določanje obstoječe in zelene identitete podjetja;
3. Korak: analiza ugleda in trendov v javnem mnenju;

4. Korak: oblikovanje in vrednotenje trajne zgodbe, kjer se zberejo podatki iz predhodnih treh korakov;
5. Korak: implementacija končne različice zgodbe, ki se poskuša uporabljati v vsakodnevnem komuniciranju podjetja;
6. Korak: nadzorovanje uspešnosti zgodbe, ki se jo prilagaja spremembam v podjetju in okolju.

Shaw (2000: 183) v komuniciranju zgodbe vidi najboljši način razvijanja in komuniciranja strateških načrtov in poslovanja podjetja. Predstavitev podjetja skozi zgodbo doseže višjo stopnjo pomnjenja, zaupanja in povzroči več navdušenja, kot pa skopo predstavljanje podjetja v vrsticah.

## ŠTUDIJA PRIMERA: GRAJENJE UGLEDA V DRUŽBI MOBITEL D. D.

### 6. PREDSTAVITEV PODJETJA MOBITEL D. D.

#### 6.1 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI: POŠTNE IN TELEKOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI

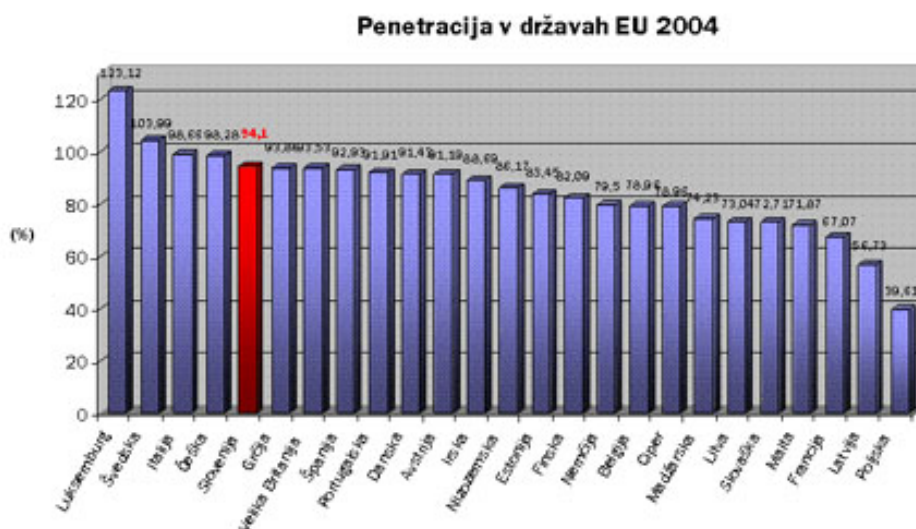
Telekomunikacijske storitve so storitve, ki se jih delno ali v celoti zagotavlja s prenosom in usmerjanjem signalov po telekomunikacijskih omrežjih.

Mobilna radijska storitev je telekomunikacijska storitev, ki se jo delno ali v celoti zagotavlja z radio komunikacijami do mobilnih uporabnikov. Za to se delno ali v celoti uporablja mobilno radijsko omrežje (Statistične informacije, telekomunikacijska družba, marec 2005).

##### 6.1.2 Razvitost trga Mobilne telefonije v Sloveniji.

Stopnja penetracije mobilnih storitev je v Sloveniji ena izmed največjih v Evropi. Penetracija na slovenskem trgu je v letu 2004 znašala 94,1 odstotka, kar Slovenijo uvršča na peto mesto po stopnji penetracije v državah EU. ([www.mobitel.si](http://www.mobitel.si))

Slika 6.8: Penetracija mobilne telefonije v EU 2004



Vir: [www.mobitel.si](http://www.mobitel.si)

## **6.2 NASTANEK IN RAZVOJ DRUŽBE MOBITEL D. D.**

Oktobra 1991 je bilo ustanovljeno podjetje Mobitel, kot družba z omejeno odgovornostjo. Že pred tem pa je bilo v Sloveniji vzpostavljeno omrežje Mobitel NMT. Ustanovitelj podjetja Mobitel je bila takratna PS PTT Ljubljana, kateri so se pridružila še nekatera druga slovenska podjetja. Novembra 1992 se je Mobitel preoblikoval v delniško družbo ter leta 1994 po ločitvi PTT Slovenije na Pošto Slovenije in Telekom, postalo v sto odstotnem lastništvu družbe Telekom.

Prvo poskusno delovanje omrežja Mobitel GSM se je začelo novembra leta 1995. Decembra 1995 je bil Mobitel imenovan za nacionalnega operaterja digitalnih mobilnih telekomunikacij. 1996 je Mobitel postal član Mednarodnega združenja GSM. 1996 je bil z GSM signalom pokrit slovenski cestni križ, večja mesta, pomembnejša turistična središča ter obala. Istočasno so odprli tudi prve svetovalno-prodajne centre, ki so pripomogli k oblikovanju dobro razvite prodajne mreže.

Decembra 2000 je Mobitel že zabeležil milijon uporabnikov GSM in NMT storitev. Po dolgem prizadevanju je novembra 2001 dobil koncesijo za vzpostavitev UMTS omrežja in tako eden prvih operaterjev na svetu začel z izgradnjo omrežja tretje generacije mobilnih telekomunikacij.

Leta 2001 je uvedel GPRS in portal Pinkponk in leto dni kasneje, kot eden izmed prvih operaterjev v Evropi, svojim uporabnikom omogoči pošiljanje večpredstavnostnih sporočil MMS.

Leta 2003 je Mobitel predstavil mobilni večpredstavnostni portal Planet, ki na enem mestu združuje različne vsebine in storitve, omogoča pa tudi pretočni avdio in video.

Decembra 2003 je, kot eden izmed prvih operaterjev na svetu, uvedel UMTS, tretjo generacijo mobilnih komunikacij. Istega leta je predstavil tudi NeoWLAN, javno brezžično LANomrežje.

## **7. IDENTITETA, IMIDŽ IN UGLED DRUŽBE MOBITEL d. d.**

### **7.1 IDENTITETA**

Glede na moje ugotovitve iz prvega dela diplomskega dela, kjer obravnavam identiteto, je identiteta splet več elementov. Najširše jo obravnavata Balmer in Soenen, saj v splet identitete vključita tudi

vrednote, strategijo, vizijo, vedenje in celostno grafično podobo podjetja. Zato bom po njunem modelu obravnavala koncept identitete na primeru družbe Mobitel.

Identiteto na primeru družbe Mobitel bom opisala v naslednjih stopnjah. Najprej bom opredelila Mobitelovo celostno grafično podobo, ki je po Balmerjevem in Soenenovem spletu identitete »glas« podjetja. Kasneje bom kot »razum« opredelila vizijo, poslanstvo in strategijo Mobitela. »Duša« podjetja pa so skupki subkultur in vrednot, afinitete zaposlenih in imidži znotraj podjetja.

### 7.1.1 Celostna grafična podoba - glas podjetja

#### Ime »Mobitel«

Kot pravi Fombrun (1996:33), da ime podjetju legalni status in ga s tem razlikuje od drugih. Ime prenaša osnovne informacije o podjetju in v potrošniku sproži prve asociacije. Ime vzbudi imidž, sporoča osebnost in ima vpliv na identiteto (Fombrun, 1996: 34). Ime »MOBITEL« ni težko povezati z mobilnimi telekomunikacijami, saj je »mobitel« v pogovornem jeziku postal sinonim za mobilni telefon. Že ime samo kaže na dejavnost, s katero se podjetje ukvarja in sporoča svojim kupcem svojo identiteto, kaj podjetje je in kaj dela.

#### Logotip in simboli »Mobitelova Mafna«



Družba Mobitel je leta 2000 spremenila svojo grafično celostno podobo, saj to leto predstavlja zanjo nekakšen mejnik v zgodovini. Iz klasičnega nacionalnega NMT in GSM operaterja se je razvil v ponudnika storitev interneta, e-trgovine, mobilnega plačevanja, uvedli so nove tehnologije in kot eden prvih ponudnikov mobilne telefonije na svetu je uvedel tudi tretjo generacijo mobilne telefonije, UMTS. Krovni znak družbe Mobitel izraža vpletenost v sodobne tehnologije, samozavest in hitrost odločitev. Združuje poslovno filozofijo podjetja, njegov razvoj in ponudbo. Zaradi raznolikosti ponudbe, poleg krovnega znaka uporablja Mobitel tudi storitvene znake, kot sta na primer »mobi« in »info«. Vsi znaki so izpeljani iz krovnega znaka.

#### Barvna shema

Glavna barva Mobitela je rdeča.



## **Tipografija**

Korporativna pisava podjetja je predpisana in se uporablja za komuniciranje z vsemi javnostmi. Tako je družba Mobitel d. d. prepoznavna tudi v svoji pisavi, ki ji pravi »tiskani glas identitete«.

### **7.1.2 Vizija, poslanstvo in strategija – razum podjetja**

#### **Poslanstvo**

Družba Mobitel svoje poslanstvo definira:

*»Družba Mobitel je nacionalni operater mobilnih telekomunikacij, ki izgrajuje in upravlja infrastrukturo v Sloveniji. Domačim in tujim uporabnikom zagotavljamo najsodobnejše storitve, vse potrebne informacije za njihovo učinkovito uporabo, zanesljive in kakovostne mobilnike. V vse svoje dejavnosti vpletamo tudi družbeno odgovornost in tesno sodelujemo z najširšim okoljem, vsem zaposlenim pa ponujamo spodbudno delovno okolje. Zadovoljni uporabniki, zaposleni in lastniki družbe Mobitel so temelj našega delovanja.«*

#### **Vizija**

Družba Mobitel ima jasno načrtano vizijo in vedno stremi k napredku mobilnih komunikacij. Je eden najbolj naprednih ponudnikov mobilne telefonije na svetu. Svojo vizijo Mobitel definira:

*»Tudi v prihodnje bomo sledili svetovnim trendom razvoja in krepili svojo aktivno vlogo, se hitro odzivali na novosti in bogatili storitve. Novosti bomo uvajali skladno s potrebami slovenskega tržišča in svojih uporabnikov, ob tem pa si prizadevali, da raven razvoja mobilnih telekomunikacij v Sloveniji ostane primerljiva z najrazvitejšimi državami sveta. Ohranjali bomo konkurenčnost cen mobilnih priključkov in storitev, poglavito skrb pa namenili nadaljnji širitvi ponudbe s kakovostnimi storitvami, vse bolj usmerjenimi v tretjo generacijo mobilnih telekomunikacij. Zadane cilje bomo tako kot doslej dosegali z domačimi sredstvi in domačim znanjem.«*

Vizija Mobitela je tesno povezana s tehnološkim razvojem mobilnih telekomunikacij in ji sledijo vsi zaposleni z nenehnim izpopolnjevanjem storitev, iskanjem in razvijanjem novih idej. Pomena napredka se zaveda tudi generalni direktor Anton Majzelj, ki v vseh nagovorih tako interne kot eksterne javnosti poudarja pomen napredka in razvoja. Pri uveljavitvi novih storitev Mobitel dosledno upošteva zahteve trga in si prizadeva uporabnikom ponuditi kakovostne in napredne storitve.

#### **Strategija**

Mobitel v svoji strategiji jasno opredeli svojo zavezanost napredku in dobrobiti skupnosti, katere del je. Kot nacionalni operater mobilnih telekomunikacij izgrajuje in upravlja z infrastrukturo v

Sloveniji. Domačim in tujim uporabnikom zagotavlja najsodobnejše storitve in informacije za njihovo uporabo ter zanesljive in kakovostne mobilne telefone. Zaposlenim pa ponuja spodbudno delovno okolje. Mobitel želi učinke poslovanja enakomerno porazdeliti v skupnosti, v kateri deluje, zato je neločljivo prepleten z družbeno odgovornim delovanjem. Temelj Mobitelovega delovanja so zadovoljni zaposleni, uporabniki in lastniki. Mobitelova motivacija je napredujoča skupnost. Mobitel bo tudi v prihodnosti sledil svetovnim trendom in z domačim znanjem in z domačimi sredstvi dosegal zadane cilje. Novosti bo še naprej zagotavljal skladno s potrebami slovenskega trga in uporabnikov. Mobitel se in se bo odzival na potrebe delov skupnosti v kateri deluje tako doma kot po svetu. Skupnost bo skušal zadovoljevati s svojo infrastrukturo, znanjem in finančnimi sredstvi ter si pri tem prizadeval za vzajemne učinke razvoja tako skupnosti kot Mobitela.

### **7.1.3 Vrednote zaposlenih in kultura – duša podjetja**

#### **Organizacijska kultura**

Zaposleni v Mobitelu hitro prevzamejo vrednote in vizijo podjetja, saj so jim informacije o podjetju vedno na razpolago. Ponotranjene vrednote prenašajo v svoje delo, sledijo napredku in razvoju podjetja ter dejavnosti. Za Mobitel je značilno, da zaposleni ne odhajajo iz družbe, kar pomeni, da so na svojem delovnem mestu zadovoljni in se počutijo kot del organizacije. Družba Mobitel tako navzven in navznoter deluje kot eno, sledi istim vrednotam, viziji in ciljem.

#### **Korporativne vrednote**

Družba Mobitel v svojem priročniku za celostno vizualno podobo opredeli tudi korporativno noto, ki ni opredmetena, ampak je izraz korporativne drže in pozicije Mobitela v družbi. Pod korporativno noto Mobitel opredeljuje korporativne vrednote: profesionalnost, spoštovanje in stanovitnost. Izraža pa se tudi v Mobitelovi celostni vizualni podobi. Kot vrednoto Mobitel opredeljuje tudi odličnost v podrobnostih, ki jo oblikujejo vsi zaposleni.

## **7.2 IMIDŽ DRUŽBE MOBITEL D. D.**

Če je imidž skupek vtisov, ki jih imajo deležniki o podjetju in če predpostavim, da je na oblikovanje imidža možno vplivati, bom v tem podpoglavju predstavila, kako Mobitel komunicira s svojimi deležniki, kako sporoča svojo identiteto in na kakšen način vpliva na oblikovanje imidžev, ki vodijo v izoblikovanje ugleda podjetja, kot vsesplošne ocene podjetja v očeh deležnikov.

### 7.2.1 Komuniciranje z interno javnostjo

Kljub temu, da je glavna dejavnost podjetja razvijanje in ponujanje naprednih mobilnih komunikacij, si prizadevajo ohraniti pristne medosebne komunikacije.

Oblike komuniciranja Mobitela z interno javnostjo so naslednje:

- Za osebni in pristen stik zaposlenih z vodstvom, je direktor družbe uvedel tedenski termin za zaposlene, kar pomeni trajno povabilo vsem zaposlenim v Mobitelu možnost pogovora z g. Majzljem tako o osebnih kot o poslovnih temah.
- Družba Mobitel uvaja tudi načrtno, sistematično in celovito izobraževanje na vseh področjih (komercialnem, tehničnem, upravnem, informacijskem, pravno-kadrovskem in finančnem), saj se zaveda, da je to eden od pomembnih dejavnikov doseganja konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Sredstva namenjena za izobraževanje se povečujejo vsako leto.
- Mobitel je uvedel tudi Mobitelov intranet Mobiweb, ki je vir informacij, napotkov, nasvetov in zabave, hkrati pa delovno in komunikacijsko orodje. Interaktivnost tega orodja omogoča hitro in učinkovito komuniciranje znotraj organizacije
- Mesečno izhaja tudi Mobilist – Mobitelov interni časopis v elektronski obliki. V njem so objavljene zanimivosti in novosti s področja delovanja družbe in mobilnih komunikacij. Predstavlja glavno glasilo zaposlenih, ki obvešča, zabava in družijo zaposlene, ki aktivno sodelujejo pri nastajanju glasila s svojimi prispevki.
- Za krepitev osebnih in profesionalnih vezi Mobitel prireja Mobitelov piknik, kjer se zberejo vsi zaposleni, tudi iz hčerinskih družb.
- Za aktivno življenje svojih zaposlenih je Mobitel že leta 1995 ustanovil Športno društvo Mobitel, ki spodbuja svoje člane k zdravemu, športno ozaveščenemu načinu življenja. Ima več sekcij in število članov se nenehno povečuje.

### 7.2.2 Uporabniki

Uporabniki so ena najpomembnejših deležniških skupin. Mobitel si prizadeva svojim uporabnikom ponuditi najboljše. Tako so uporabniki Mobitelovih storitev eni prvih v Evropi in celo na svetu imeli možnost uporabe storitev kot so: MMS, MMP, UMTS, ALS, Moneta, Uvertura, Zabavaj.se. Družba Mobitel svoje uporabnike nenehno obvešča o novih storitvah. Uporabnikom velikokrat omogoča tudi brezplačna obdobja testiranja posameznih storitev. Predstavitev storitev je navedena tudi na spletni strani. Mobitel razvija znanje svojih uporabnikov in sledi njihovim navadam. Ponudba in tržni pristop tako uporabnike spodbujata k aktivni vlogi za uporabnost novih komunikacijskih tehnologij. Uporabniki zaupajo Mobitelu, kar se kaže v tržnem deležu Mobitela na slovenskem trgu in majhnim

prestopom k drugim operaterjem. Mobitel je vzpostavil mrežo prodajnih in informacijskih centrov po vsej Sloveniji in tako uporabnikom omogočil dostop do storitev in informacij. Uporabnikom mobilnih storitev so 24 ur na dan na voljo brezplačne informacije. Z mrežo prodajnih mest ima Mobitel vpogled v lokalne skupnosti in lahko definira specifične življenjske potrebe v lokalnih okoljih, ki jih skuša zadovoljevati z družbeno odgovornim ravnanjem. Uporabnikom so poleg storitev na voljo tudi prodajno naročniške akcije s prenosnimi telefoni po ugodnih cenah.

### **7.2.3 Družbeno odgovorno ravnanje**

Že od vsega začetka poslovna strategija družbe Mobitel vsebuje smernice družbeno odgovornega ravnanja. Zaradi dejavnosti, v kateri deluje, je sodelovanje z okoljem nujno, saj kot pravijo pri Mobitelu, okolje spodbuja razvoj podjetja, zato tudi podjetje spodbuja razvoj okolja. Mobitel tako ne deluje le v poslovnem, ampak tudi v širšem družbenem okolju. S tem prevzema aktivno vlogo v različnih družbeno pomembnih akcijah in tako z materialnimi kot finančnimi sredstvi prispeva na področje zdravstva, izobraževanja, kulture, športa in ohranjanja naravne dediščine. Z družbeno odgovornim dejanjem skuša Mobitel vzpostaviti vzajemnost, ki mu zagotavlja stik z dejanskimi potrebami zaposlenih in širšim družbenim okoljem. Pri Mobitelu so prepričani, da število uporabnikov in njihovo zaupanje v veliki meri izhaja tudi iz družbeno odgovornega delovanja podjetja. Mobitel d. d. se je kot eno prvih slovenskih podjetij odzvalo na priporočila Evropske komisije na področju korporativne družbene odgovornosti in izdalo poročilo o družbeno odgovornem ravnanju v skladu z mednarodno primerljivi kriteriji.

Na račun Mobitelove družbene odgovornosti je bilo v medijih slišati kar nekaj kritik. Veliko kritik je doživel nakup krajinskega parka Soline in Mobitelu še vedno očitajo nedobičkonosnost nakupa. Kljub temu pa vpetost Mobitela v ožje in širše družbeno okolje kljub vsem očitkom vpliva na kakovost življenja v Sloveniji. V nadaljevanju bom opisala nekaj glavnih in najbolj odmevnih družbeno odgovornih akcij v zadnjih letih.

### **SKRB ZA SOBIVANJE**

Mobitel se zaveda, da vse kar nam je podarila narava ni samoumevno. Mnogo stvari, ki so nam bile podarjene, ljudje sproti uničujemo.

#### **Elektromagnetno valovanje**

V zadnjem času je bilo slišati kar nekaj kritik, da Mobitel ne vlaga v raziskave o elektromagnetnem sevanju. Iz prispevka Mije Repovž v Sobotni prilogi, 21. 2. 2004, citiram naslednjo izjavo:

*»Danes živimo, kakor bi bili v mikrovalovki, tolikšnem sevanju smo izpostavljeni zaradi mobilne tehnologije. Namesto da bi Mobitel financiral ali vsaj povzegal študije o vplivu elektromagnetnega sevanja na možgane, zdravje in kakovost življenja, se poskušajo prikazovati v pozitivni luči s promocijskimi akcijami, ki niso vezane na njihovo osnovno delovanje. Zakaj ne opazujejo rasti solate ob kakšni bazni postaji mobilne telefonije? Hočejo si ustvariti podobo odgovorne firme, ne da bi to zares bili.«(Repovž, 2004:15).*

Leta 1999 je Mobitel izdal brošuro »Elektromagnetna sevanja in zdravje (Mobilni telefoni in njihove bazne postaje)«. Leta 2002 je brošuro prenovil in ji dal naslov »Ali elektromagnetna sevanja mobilnih telefonov in baznih postaj vplivajo na naše zdravje«. Avtor obeh brošur je dr. Peter Gajšek. V letu 2003 se je Mobitel pridružil iniciativi Projekt Forum EMS, ki združuje nevladne organizacije, predstavnike občin, strokovnjake z različnih področij, lastnike virov elektromagnetnih sevanj predstavnike ministrstev in še mnoge druge. Namen Foruma je strokovno komuniciranje o elektromagnetnih valovanjih. Kljub vsem prizadevanju pa je Mobitel stalna tarča napadov zaradi gradnje baznih postaj mobilne telefonije.

#### **Partnerstvo z DOPPSom (Društvo za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije)**

V članku, objavljenem v Sobotni prilogi, 21. 2. 2004 je direktor družbe Mobitel Anton Majzelj dejal, da se mu je ideja za sodelovanje z DOPPSom porodila nekega jutra ko je veslal po Krki in opazoval ptice, ko ga je prešinilo, da si ptice skupaj z Mobitelom delijo nebo. »S pticami si delimo nebo« je bil do uvedbe tretje generacije mobilnih telekomunikacij tudi slogan družbe Mobitel. Mobitel z DOPPSom sodeluje že od leta 1995 in tako z oglaševanjem in promocijo aktivno posega v problematiko ogroženih vrst ptic. Konkreten primer je prodajni Mobi program- predplačni sistem, ki na paketih in karticah predstavlja ogrožene vrste ptic. Vsako leto Mobitel organizira tudi mednarodni fotografski natečaj »Svoboden kot ptica«, izšlo pa je tudi kar nekaj publikacij, brošur in strokovnih revij na temo ptic, kot rezultat dobrega sodelovanja Mobitela z DOPPSom.

#### **Partnerstvo z Radiem Slovenija**

Leta 1997 je Mobitel ustanovil Mobitelov klub Voznik vozniku, kjer več kot tisoč štiristo članov redno posreduje informacije o zastojih, vremenskih razmerah in ostalih ovirah na cesti. Posredovane informacije prispevajo k pretočnosti in varnosti prometa. Mobitel nenehno izvaja aktivnosti, ki pripomorejo k boljšemu sobivanju. Poleg vseh omenjenih primerov ne gre izpustiti tudi naslednjih projektov:

- aktivna podpora pri varovanju in ohranjanju kulture in naravne dediščine: krajinski park Sečoveljske soline;

- 8net-K, pobuda k darovanju nove ali rabljene računalniške opreme osnovnim šolam;
- mobitelovo drsališče v Ljubljani in v Kranju;
- podpora kulturnim in umetniškim projektom;
- pomoč verskim skupnostim.

## **IZOBRAŽEVANJE**

Mobitel se zaveda, da poznavanje sodobnih tehnologij predstavlja osnovo za uporabo storitev, zato je izobraževanje sedanjih in bodočih uporabnikov pomembna skrb in zaveza družbe Mobitel. Mobitel vlaga v izobraževanje o novostih, ki jih ponuja, hkrati pa načrtno podpira tudi številne izobraževalne projekte, ki so zunaj področja njegovega delovanja, saj je znanje pogoj za splošni razvoj in napredek.

### **Mobilatorij – mobilni digitalni laboratorij**

Mobilatorij je Mobitel prvič predstavil leta 2002. Cilj tega dolgoročno zasnovanega projekta je digitalno opismenjevanje najširše populacije. Strokovnjaki vse zainteresirane seznanjajo in izobražujejo z orodji in vsebinami novih tehnologij, ki zagotavljajo hitrejše, učinkovitejše in preprostejše komuniciranje.

### **Mobitelova akademija**

Leta 2001 je družba Mobitel ustanovila Mobitelovo akademijo, kjer mladim, ki si želijo izpopolnjevanje znanja ponudijo možnost, da preizkusijo svoje zamisli, ideje in si utrdijo in pridobijo novo znanje. Namen akademije je odpreti vrata znanja s področja informacijskih tehnologij in mobilnih komunikacij ne glede na državne meje. V izobraževalnem procesu so poleg Mobitelovih strokovnjakov sodelovali tudi številni predavatelji iz fakultet in predavatelji iz tujine.

Odmevnejši projekti s področja izobraževanja so: vesela šola, bralna značka, podpora oglaševalskim festivalom, založništvo knjige Ne-vidne množice, podpora revije Razgledi.

## **HUMANITARNE TEME**

Humanitarne teme se velikokrat najbolj odmevne in pri družbi Mobitel verjamejo, da je odnos do depriviligiranih najbolj iskren pokazatelj dejavne skrbi in odnosa do družbe, v kateri podjetje in posameznik deluje in živi.

### **Humanitarna akcija »Kam so vsi šli?«**

Nedvomno je bila to ena najbolj odmevnih humanitarnih akcij v Sloveniji z namenom zbiranja sredstev za izgradnjo nove pediatrične klinike. V njej je sodelovala najširša slovenska javnost. Izkupiček zbiranja sredstev je na koncu znašal 85 milijonov slovenskih tolarjev, kar 8 milijonov je bilo zbranih s prodajo medvedkov. Direktor Mobitela je za to akcijo prejel častno priznanje iz rok takratnega predsednika Republike Slovenije, Milana Kučana.

### **SMS donacije**

S pomočjo SMS donacij, ki združuje družbeno odgovorno dejanje z Mobitelovo osnovno dejavnostjo, je bilo do sedaj zbranih 67 milijonov slovenskih tolarjev za podporo različnih humanitarnih akcij. Do konca leta 2004 je v SMS donacijah sodelovalo 83.854 uporabnikov, v letu 2005 pa že preko 97.000 uporabnikov.

### **Pomoč osebam z okvaro sluha in vida**

Leta 1999 je družba Mobitel pripravila poseben naročniški paket z mobilnim telefonom, ki je prirejen za slepe, gluhe in naglušne. Leta 2000 so s pomočjo Zveze društev slepih in slabovidnih izšla prilagojena navodila za uporabo sistema v Braillovi pisavi. V letu 2005 je družba Mobitel Zvezi društev slepih in slabovidnih podarila 350 mobilnih telefonov Nokia 3650 s programom TALKS, ki vsebino zaslona prevaja v govor. Slepim in slabovidnim je tako omogočena samostojna uporaba mobilnega telefona in druge funkcije, ki jim do sedaj niso bile dostopne.

Poleg zgoraj omenjenih institucij in akcij je Mobitel med drugim podprl tudi: Društvo Rdeči noski, Mali vitez, zvezo Sonček, Unicef, Rdeči križ Slovenije, Društvo za zaščito živali, donacije AI Slovenije, donacija za lačne otroke Bangladeša, donacija za pomoč bolnim otrokom, SMS donacija za ZOO Ljubljana, SMS donacija za Onkološki inštitut, SMS donacija za Klinični center in še mnogo drugih.

### **KULTURA**

Z Mobitelovo pomočjo in sodelovanjem so v preteklosti uresničili pomembne in kakovostne projekte obetavni mladi in že uveljavljeni umetniki. Prav tako je predstavnikom mnogih kulturnih ustanov in združenj prav zaradi tega sodelovanja uspelo celovito in kakovostno izvesti mnoge projekte.

### **Ljubljanski mednarodni filmski festival LIFFe**

LIFFe je s pomočjo Mobitela v 15 letih svojega obstoja postal odličen mednarodni festival. Dolgoročno in strateško sodelovanje z organizatorji filmskega festivala je nedvomno prispevalo k oblikovanju filmske kulture v državi.

### **Sodelovanje z Moderno galerijo v Ljubljani – Mobilne generacije**

Projekt Mobilna generacija je sponzorski projekt, ki je zaživel leta 2001. Svojo prepoznavnost gradi na partnerskem sodelovanju oziroma združenju potencialov za uresničitev skupnih ciljev obeh partnerjev. Oblikovali so tudi skupni logotip. V štirih letih sodelovanja so nastale nove spletne strani Moderne galerije in postale referenčna stran za vse tiste, ki jih zanima moderna umetnost. Izdali so tudi vodnik po stalni zbirki v Moderni galeriji, razglednice in majice z motivi iz zbirk. Sedaj je v pripravi projekt delavnic za otroke, s katerimi bi približali polpreteklo in sodno umetniško likovno ustvarjanje najmlajšim generacijam.

### **Vizionarji - stota obletnica rojstva Srečka Kosovela**

Leta 2004 je družba Mobitel izpeljala vrsto aktivnosti in projektov, s katerimi je počastila spomin na Srečka Kosovela. Poleg ponatisa Brumnove izdaje integralov je bil odmeven projekt tudi oglaševalska akcija v sodelovanju z veliko razstavo v Moderni galeriji, kjer so bile razstavljene likovne interpretacije Integralov. Te interpretacije so bile predstavljene tudi na vele plakatih ter razglednicah. V okviru projekta Vizionarji je Mobitel prispeval tudi sredstva za restavriranje Kosovelovih rokopisov, ki jih hrani NUK. Zaradi ustavitve gradnje digitalnega spomenika Srečku Kosovelu, se je spomenik spremenil v virtualni spomenik na spletni strani [www.kosovel.org](http://www.kosovel.org).

### **Lutkovno gledališče Ljubljana**

Partnerstvo Lutkovnega gledališča in Mobitela obstaja že več let. V tem času sta bila obnovljena gledališče in mala dvorana, organiziran tradicionalni lutkovni festival ter gostovanja doma in v tujini.

### **Makrolab**

Projekt Makrolab sega že v leto 1994, leta 1997 pa je bil prvič postavljen in realiziran v okviru razstave dokumenta x v Kasslu. Njegov vsebinski koncept obsega raziskave na področju telekomunikacij in taktičnih medijev, globalnih migracij ter raziskave klimatskih sprememb. S tehnološko zasnovo, ki temelji na obnovljivih virih in popolni reciklaži odpadkov, predstavlja Makrolab prihodnost in pogled vanjo. Družba Mobitel je ponosna na sodelovanje v projektu, saj si z njim deli vizijo, ki sega od uporabe komunikacij v razvojne in znanstvene namene pa do odgovornega odnosa do naravnega in družbenega življenja.

Družba Mobitel podpira vrsto kulturnih projektov med njimi tudi:

Festival Lent 2005, 9. fotografski natečaj, Zemlja, pogled z neba, Siddharto, SNG Dramo, SNG Maribor, Fotoatelje in mnogo drugih



## **ŠPORT**

Mobitel že od vsega začetka podpira mnogo športnih društev, posameznikov in ekip.

### **Tomaž Humar**

Tomaž Humar je eden najboljših alpinistov v svetovnem merilu. Mobitel ves čas podpira in spodbuja Tomaževe alpinistične podvige. V preteklosti je bil gotovo najbolj znan njegov podvig prvenstvena smer na južnem delu Daulagirija, kjer je svojo preplezano smer poimenoval Mobitelova smer. Družba Mobitel je Tomaža Humarja podprla tudi na odpravi Nanga Parbat 05. Kljub očitkom medijev, Mobitel zaupa njegovim podvigom in ga pri tem tudi podpira.

### **Veliki Viharnik**

Mobitelov Viharnik je doživel svoj krst leta 2000. Je velika jadrnica, ki tekmuje izključno s slovenskimi tekmovalci, njegov skiper je eden najboljših slovenskih jadralcev, Dušan Puh. Veliki Viharnik je s svojo prisotnostjo nedvomno prispeval k popularizaciji slovenskega jadralnega športa.

Število posameznikov in društev, ki jih podpira Mobitel je ogromno, poleg zgoraj naštetih med drugimi Mobitel sponzorira še: Turbo Tornado, Hokejsko zvezo Slovenije, Olimpijski komite, ultramaratonca Dušana Mravljeta, ultramaratonskega plavalca Martina Strela, košarkarske, rokometne, teniške klube, Smučarsko zvezo Slovenije, letalsko zvezo, teniško zvezo.

## **7.2.4 Poslovna javnost**

Mobitel za komuniciranje s poslovno javnostjo vsako leto izda letno poslovno poročilo, kjer predstavi finančno poslovanje družbe. Poleg letnega poročila je v letošnjem letu družba Mobitel izdala tudi poročilo o družbeni odgovornosti.

## **7.2.5 Odnosi z mediji**

Za odnose z mediji skrbi Služba za odnose z javnostmi, ki je visoko v hierarhiji Mobitela. Vodja Službe za odnose z javnostmi je tudi pomočnica direktorja, kar pomeni, da sodeluje pri strateških načrtovanjih in razpolaga z informacijami družbe. Služba za odnose z javnostmi skrbi za redno distribucijo sporočil za javnost, organizira novinarske konference in vzdržuje odnose z novinarji iz vseh medijskih hiš.

## 7.3 UGLED DRUŽBE MOBITEL d. d.

### 7.3.1 Ugled dejavnosti v očeh splošne in poslovne javnosti (2001 - 2005)

Za ugled podjetja je pomembno v katero dejavnost spada, zato je zanj pomembno, da prouči svoj položaj znotraj dejavnosti v kateri posluje. Ugled dejavnosti v kateri se nahaja podjetje, posledično vpliva tudi na njegov ugled. Dejavnost Mobitela spada v poštno in telekomunikacijske storitve, kamor se poleg njega uvrščajo še naslednja podjetja: Debitel d. d., Iskratel d. o. o., Medinet d. o. o., Pošta Slovenije d. o. o., Si.mobil d. d., SIOL d. o. o., Telekom Slovenije d. d., Telemach d. o. o., Voljatelj d. d., Western Wireless International d. o. o. (Kline & Partner, 2004).

#### Splošna javnost

Spodnja tabela prikazuje rangirane vrednosti ugleda dejavnosti poštno in telekomunikacijske storitve v katero spada tudi družba Mobitel d. d. v splošni javnosti med 2001 in 2004.

**Tabela 7.1: Ugled dejavnosti poštno in telekomunikacijske storitve v letih med 2001 in 2004**

Leto merjenja	Rangirana vrednost ugleda dejavnosti poštno in telekomunikacijske storitve
2001	4. mesto
2002	13. mesto
2003	13. mesto
2004	9. mesto
2005	3. mesto

### 7.3.2 Pregled: Ugled družbe Mobitel (2001 – 2005)

Agencija Kline&partnerji že 10 let opravlja raziskave ugleda slovenskih podjetij. Na podlagi raziskave jih razvrsti po rangiranih vrednostih izmerjenega ugleda v splošni in poslovni javnosti od najuglednejšega do najmanj uglednega podjetja. Vsako leto je v raziskavo vključenih preko 200 slovenskih podjetij in podružnic tujih podjetij. Cilj diplomske naloge je dokazati, da je Mobitel ugledno podjetje in da njegov ugled zanj predstavlja konkurenčno prednost. Zato so v spodnji tabeli prikazani izmerjeni ugledi v splošni javnosti podjetij, ki so neposredni konkurenti Mobitela, to sta Simobil in Western Wireless International (WWI) z blagovno znamko Vega. V razpredelnici je navedena tudi poznanost podjetja, saj je predpogoj za vse ostale elemente in učinke komuniciranja.

Poznanost je predpogoj podobe podjetja ter preko tega tudi ustvarjanje in ugotavljanje njegovega ugleda (Kline & Partner, 2004:16).

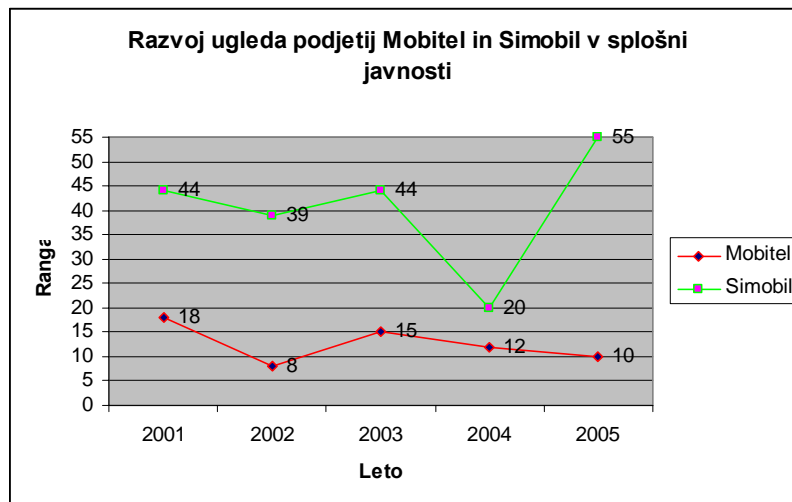
**Tabela 7.2: Rangirane vrednosti ugleda in poznanosti Mobitela, Simobila in WWI v splošni javnosti**

<b>Ponudnik mobilne telefonije</b>	<b>Leto merjenja ugleda</b>	<b>Rangirana vrednost poznanosti</b>	<b>Rangirana vrednost ugleda</b>
<b>Mobitel</b>	2001	18	18
	2002	15	8
	2003	19	15
	2004	5	12
	2005	9	10
<b>Simobil-Vodafone</b>	2001	38	44
	2002	30	39
	2003	47	44
	2004	44	20
	2005	32	55
<b>WWI-Vega</b>	2001	/	/
	2002	205	233
	2003	210	239
	2004	238	205
	2005	154	165

Iz tabele je razvidno Mobitel na lestvici najuglednejših podjetij trdno drži mesta znotraj prvih dvajset podjetij. Med tem ko se mu je Simobil približal le v letu 2004, ko je zasedel 20 mesto, Mobitel pa 12 mesto na lestvici. V letu 2005 je ugled Simobila strmo padel in Simobil uvrstil na 55 mesto, medtem ko se je Mobitel povzpел na 10 mesto. Western Wireless International se z blagovno znamko uvršča med najmanj ugledna podjetja v Sloveniji.

V naslednjem prikazu (slika 7.9) je grafično prikazan ugled podjetja Mobitel in njegovega največjega konkurenta Simobila.

**Slika 7.9: Razvoj ugleda podjetij Mobitel in Simobil v splošni javnosti**



Kot je razvidno iz slike 7.9, ima Mobitel, glede na izmerjeni ugled podjetja v primerjavi s Simobilom, boljši položaj. Mobitel drži položaj znotraj dvajsetih najuglednejših podjetij v Sloveniji in je v primerjavi s Simobilom uglednejše podjetje v očeh splošne javnosti. Če izhajam iz ugotovitev teoretičnega dela diplomske naloge lahko zaključim, da ugled za Mobitel predstavlja konkurenčno prednost.

### **7.3.3 Objave na temo mobilnih operaterjev v izdajah Dela in poslovnemu dnevniku Finance (2001 – 2004)**

Novinarji so eni ključnih oblikovalcev javnega mnenja in ker redno poročajo o dogajanjih v podjetjih sooblikujejo percepcijo podjetja v javnosti. Število objav o podjetju v medijih kaže tudi na njegov ugled. Več je objav, večja je možnost, da bo podjetje preko medijev komuniciralo svojo identiteto in večja je možnost, da bodo te objave nosile pozitivno sporočilo, ki bodo posledično vplivale na ugled podjetja med svojimi deležniki.

Za analizo števila objav o družbi Mobitel in o njegovih konkurentih sem izbrala dva slovenska medija. Prvi je časnik Finance, ki se uvršča med poslovne dnevnike in obravnava tako gospodarske, politične kot druge pomembne teme. Je edini samostojni poslovni dnevnik v Sloveniji in ga prebira predvsem poslovna javnost. Branost Financ je po zadnjih podatkih Slovenske nacionalne raziskave branosti 50 000 (NRB, 2005). Kot drugega predstavnika medijev pa sem si izbrala edicije časopisne hiše Delo, kamor spadajo Delo, [www.delo.si](http://www.delo.si), Družinski delničar, Književni listi, Nedelo, Ona, Polet, Vikend magazin, Slovenske novice, Slovenski delničar, Trip, Več, Vikend magazin in Znanost.

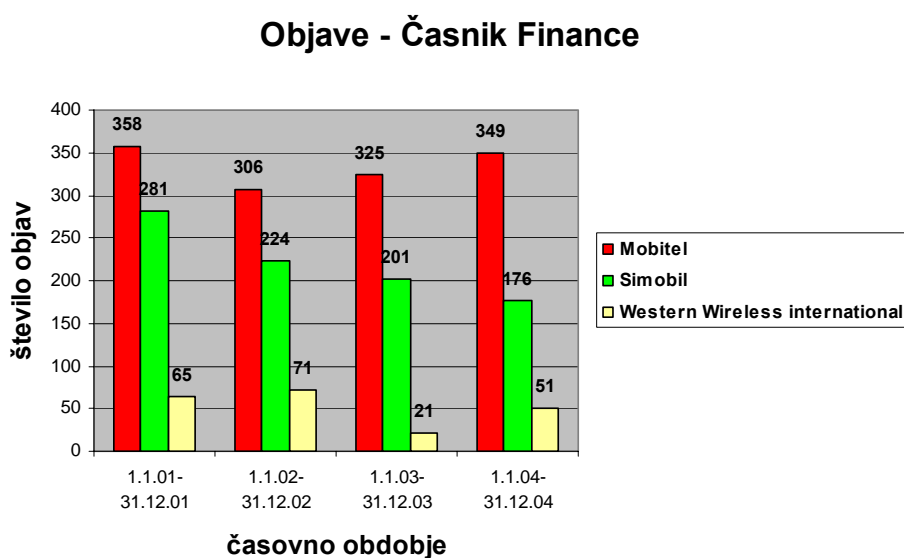
### 7.3.4 Metodologija

Za iskanje števila objav v zgoraj omenjenih medijih sem uporabila spletni iskalnik na spletni strani [www.finance-on.net](http://www.finance-on.net) in [www.delo.si](http://www.delo.si). Za iskanje objav sem uporabila naslednja gesla: Mobitel, Simobil in Western Wireless. Gesla sem iskala v naslednjih časovnih obdobjih: 1. 1. 2001 - 31. 12. 2001, 1. 1. 2002 - 31. 12. 2002, 1. 1. 2003 - 31. 12. 2003, 1. 1. 2004 - 31. 12. 2004 ter skupno število objav za časovno obdobje med 1. 1. 2001 - 31. 12. 2004. V rezultate so uvrščeni vsi članki v omenjenih medijih, ki so v celoti pokrivali enega izmed zgoraj naštetih mobilnih operaterjev na slovenskem trgu, oziroma so bili v njih omenjeni ali citirani.

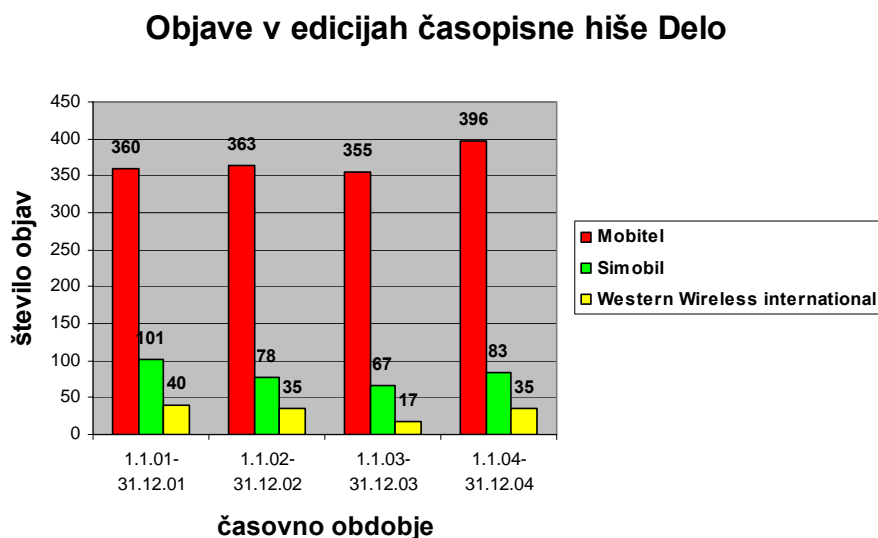
### 7.3.5 Rezultati

Iz rezultatov je razvidno, da je družba Mobitel v medijih prisotna več kot njena konkurenta Simobil in Western Wireless International (WWI): Skupno število objav v katerih je bil Mobitel omenjen, citiran ali se je na družbo Mobitel nanašal celoten članek, je 1338 v časovnem obdobju med 1. 1. 2001 in 31. 12. 2004, medtem ko jih je imel Simobil v tem obdobju 822. Tako je imel Mobitel skoraj 34 odstotkov objav več kot Simobil v enakem časovnem obdobju. WWI je imela v tem času 206 objav. V edicijah časopisne hiše Delo je slika precej podobna. Skupnih objav po zgoraj opisanem kriteriju je bilo za Mobitel 1474, Simobil pa je v istem časovnem obdobju beležil 329 objav. Razdelitev objav po posameznih letih med 2001 in do konca 2004 je prikazana v spodnjih diagramih.

Slika 7.10: Število objav v časniku Finance po letih (obdobje 2001- 2004)



Slika 7.11 Število objav v izdajah Dela po letih (obdobje 2001-2004)



Glede na število objav v glavnih dveh medijih ima Mobitel boljši položaj po številu objav kot njegova neposredna konkurenta Simobil in WWI, kar pomeni, da njegova medijska prisotnost kaže na boljši ugled v medijih, kot pa je ugled konkurence.

Študijo primera zaključujem z ugotovitvijo, da je družba Mobitel eno izmed najbolj zglednih podjetij v grajenju ugleda v Sloveniji. Iz študije primera je razvidno, da Mobitel vложи veliko truda in sredstev v grajenje ugleda in pri tem sledi jasno začrtani strategiji, poslanstvu, viziji in vrednotam za katerimi stoji ter skladno uporablja simbole in druge elemente celostne grafične podobe. Mobitel se zaveda identitete, z njo upravlja in jo komunicira navzven in navznoter. Z celotnim delovanjem si je družba Mobitel med deležniki ustvarila bolj ali manj naklonjene imidže. Naklonjenost mu izkazujejo uporabniki, zaposleni mu zaupajo in živijo s podjetjem. Dobavitelji poslujejo z njim z majhnim tveganjem. Malo manj mu je zadnje čase naklonjena vlada. Raziskava ugleda med slovenskimi podjetji vsako leto dokazuje, da je družba Mobitel d. d. ugledno podjetje, kljub morda bolj ali manj naklonjenim imidžem. Nedvomno je ugled konkurenčna prednost družbe Mobitel.

## 8. ZAKLJUČEK

Raziskovanje identitete, imidža in ugleda podjetij sega že desetletja nazaj. Že prvi snovalci marketinških idej so se zavedali, da postaviti izdelek na police ni dovolj za generiranje njegove prodaje. V zadnjem stoletju je proizvodnja in potrošnja dosegla vrtooglave višine in ob vsem tem se postavlja vprašanje, zakaj so nekatera podjetja uspešnejša od svojih konkurentov, je to res le zato, ker so svojo konkurenčno prednost zasnovala na diferenciaciji izdelka ali si znižala stroške. Velikokrat v tovrstnih, grobih opredelitvah konkurenčnosti ne najdemo odgovora.

V svoji diplomski nalogi sem dokazovala hipotezo, da je ugled podjetja ena pomembnih konkurenčnih prednosti podjetja. Pomen ugleda za podjetje je težko dokazati. Za merjenje ugleda obstaja več merskih lestvic, ki pa le redkokdaj zajamejo ugled kot celoto, kot skupni posnetek imidžev vseh deležnikov ali kot vsesplošno oceno podjetja, ki jo podajo vse deležniške skupine. Menim, da je razlog zakaj nekatera podjetja ne vlagajo v dolgoročno grajenje svojega ugleda mogoče najti tudi v njihovi nezaupljivosti do ugleda, ki ga je težko izmeriti in tako upravičiti stroške, ki jih zahteva. A k sreči vsa podjetja vlaganja v ugled ne obravnavajo kot nepotreben strošek, ampak kot del vpetosti v okolje v katerem so.

Eno takih podjetij je zagotovo Mobitel. Mobitel si je uspel izboriti vodilni položaj na trgu, k čemur je pripomogla tudi njegova vpetost v družbo in njegov odnos z deležniki. Mobitel uspešno upravlja z identiteto. S svojim komuniciranjem in vpetostjo v družbeno okolje si je ustvaril pozitivne imidže med deležniškimi skupinami. Z vsemi aktivnostmi si je, kljub mnogim učinkom o neupravičenosti posameznih naložb, zgradil ugled, ki ga postavlja na prvo mesto med konkurenti v panogi, daleč pred največjega neposrednega konkurenta, Simobila.

Diplomsko nalogo bi rada zaključila z mislijo, da v odnosu med podjetjem in deležniki vedno obstaja tako imenovana »win-win« situacija. Kolikor bo podjetje vložilo v odnose z deležniki in si na ta način zgradilo in utrdilo ugled, toliko bo podjetje dobilo nazaj. Dobilo bo največ uporabnikov svojih izdelkov ali storitev, najboljše zaposlene, največ objav v medijih, imelo bo dobre odnose z regulatornimi telesi in državo, privabilo investitorje ter imelo dober odnos z lokalnimi skupnostmi. V družbi bo veljalo kot ugledno in spoštovanja vredno podjetje. Z diplomsko nalogo mi je uspelo dokazati, da je ugled konkurenčna prednost podjetja, ki poleg vseh obravnavanih ugodnosti, uglednemu podjetju prinese tudi zavidljiv dobiček.

## 9. SEZNAM SLIK IN TABEL

<b>Slika 3.1:</b> Garbettov model oblikovanja imidža.....	14
<b>Slika 3.2:</b> Proces oblikovanja imidža podjetja.....	15
<b>Slika 3.3:</b> Kaj naredi dober ugled?.....	19
<b>Slika 3.4:</b> Identiteta, imidž in ugled podjetja.....	22
<b>Slika 3.5:</b> Od identitete do ugleda.....	25
<b>Slika 4.6:</b> 5 sil, ki vplivajo na konkurenčnost.....	26
<b>Slika 4.7:</b> Merjenje ugleda podjetja.....	35
<b>Slika 6.8:</b> Penetracija mobilne telefonije v EU 2004.....	45
<b>Slika 7.9:</b> Razvoj ugleda podjetij Mobitel in Simobil v splošni javnosti.....	59
<b>Slika 7.10:</b> Število objav v časniku Finance po letih (obdobje 2001- 2004).....	60
<b>Slika 7.11:</b> Število objav v izdajah Dela po letih (obdobje 2001-2004).....	61

<b>Tabela 7.1:</b> Ugled dejavnosti poštne in telekomunikacijske storitve v letih med 2001 in 2004.....	57
---	----

<b>Tabela 7.2:</b> Rangirane vrednosti ugleda in poznanosti Mobitela, Simobila in WWI v splošni javnosti.....	58
---	----



## 10. LITERATURA

1. Balmer, John M. T., Soenen, Guillaume B (1999): »The Acid Test of Corporate Identity Management«, *Journal of marketing Management*, Volume 15, str. 69-92.
2. Bennet, Roger in Kottasz Rita (2000): »Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation«, *Corporate Communications*, Volume 5, Issue 4, str 224-234.
3. Caruana, Albert in Ewing, Michael T.in Loy, Ernest Rinson (1999): »Corporate reputation and perceived risk in professional engineering services«, *Corporate Communications*, Volume 4. Issue 3, str. 121-128.
4. Caywood, Clarke L. (1997): *The handbook of strategic public relations&integrated communications*, McGraw-Hill books, New York.
5. Dilenschneider, Robert L. (2000): *The Corporate Communication Bible*, New Millenium Press, Beverly Hills.
6. Dowling, Grahame R.(1994): *Corporate Reputations, strategies for developing the corporate brand*, Longman Professional Publishing, London.
7. Dowling, Grahame (2001): *Creating corporate Reputations, Identity, Image and Performance*,Oxford University Press, New York.
8. Dowling, Grahame (2004): *Journalists' Evaluation of Corporate Reputations*, *Corporate Reputation review*, Volume 7, Number 2, str. 196-205.
9. Fombrun, Charles J.(1996): *Reputation, Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.
10. Goodman, Michael B.(2000): »Corporate communication: The American picture«, *Corporate Communications*, Volume 5, Issue 2, str. 69-74.
11. Gotsi, Manto in Wilson, Alan M. (2001): »Corporate reputation: seeking a definition«, *Corporate Communications*, Vloume 6, Issue 1, str. 24-30.

12. Hooley, Graham J. in Saunders, John (1993): Competitive Positioning, The key to Market Success, Prentice hall Internationall (UK) Ltd, Hertfordshire.
13. Horvat, Metka (2003): »Korporativno komuniciranje: Igre z ugledom so resna stvar«, Gospodarski vestnik, str. 62-64.
14. Howard, Steven (1998): Corporate Image Managment: *A Marketing Discipline for the 21st century*, Butterworth-Heinemann Asia, Singapore.
15. Jančič, Zlatko (1998): »Nevidna povezava ugleda države in podjetij«, Teorija in praksa, Letnik 35, št. 6, str. 1028-1041
16. Kitchen, Philip J. (1997): Public Relations: principles and practise, Tomson, London.
17. Kitchen, Philip J. in Schultz Don E.(2001): Raising The Corpoarte Umbrella, Corporate Communications in the 21<sup>st</sup> century, Palgrave, Hampshire.
18. Kline, Miro(1999): Kaj se skriva za imenom podjetja, Marketing Magazine, Letnik 19, št. 7/8, str. 28-29.
19. Kotler, Philip (1994): Trženjsko upravljanje, *Analiza, načrtovanje izvajanje in nadzor*, Slovenska Knjiga, Ljubljana.
20. Lewis, Stewart (2001): »Measuring corporate reputation«, Corporate Communications, Volume 6, Issue 1, str.31-35.
21. Mahon, F. John in Watrik, L. Steven (2003): »Dealing with Stakeholders:How Reputation, Credibility and Framing Influnece the Game«, Corporate Reputation Review, Volume 6, Number 1, str.19-35.
22. Melevar, T.C. in Jenkins, Elizabeth (2002): »Defining the corporate identity construct«, Corporate Reputation Review, Volume 5, Issue 1, str. 76-90.

23. Repovž, Mija (2004): »Biznis? Ali upanje prezrtih? Oboje«, Sobotna priloga, letnik 2004, 21. februar, str.14-15.
24. Musek, Janek (1994): Psihologija, človek in družbeno okolje, Educy, Ljubljana.
25. Nelson, James (2004): »Elinor Selame: Za identiteto podjetja stoji glavni menedžer«, Finance, letnik 2004, št. 205, str. 18.
26. Olins, Wally (1989): *Corporate Identity: Making bussines strategy visible trough design*, Thames and Hudson, London.
27. Podnar, Klement (2002): Resničnost in neresničnost identitete podjetja analiza teoretskega okvira upravljanja korporativne identitete, magistrsko delo, FDV.
28. Porter, Michael E.(1998): *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
29. Pruzan, Peter (2001): »Corporate reputation: Image and Identity«, *Corporate Reputation Review*, Volume 4, Issue 1, str. 50-64.
30. Pučko, Danijel in Roman, Rudi (1995): *Ekonomika podjetja*, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Ljubljana.
31. Schultz, Majken in Hatch, Mary Jo in Larsen, Holten M. (2000): *The Expresive Organization, Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press Inc, New York.
32. Ule Nastran, Mirjana (1994): *Temelji socialne psihologije*, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
33. Van Riel, Cees B.M. (1999): *Principles of Corporate Communications*, Prentience Hall Europe, Hertfordshire.

## 11. VIRI

1. Celostna vizualna podoba Mobitel d. d. , 2000.
2. Družbena odgovornost Mobitel d. d., 2005.
3. Poročilo raziskave ugleda, Kline & Partner, 2004.
4. <http://www.stat.si/doc/statinf/2005/si-47.pdf>
5. <http://www.mobitel.si>
6. <http://www.reputationquotient.com>
7. <http://www.nrb.si>