

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ANDREJA NOVAK

Mentor: doc. dr. Dejan Verčič

Somentor: doc. dr. Samo Kropivnik

UGLED IN UGLEDNOSTNI KAPITAL V
FARMACEVTSKI INDUSTRIJI V SLOVENIJI

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, 2004

ZAHVALA

Pričujoče magistrsko delo ni samo odraz mojega dela in študija, ampak je rezultat spodbud in pomoči številnih ljudi.

Največja zahvala velja mentorju doc. dr. Dejanu Verčiču, ki mi je z bogatim akademskim in tudi praktičnim znanjem pomagal iskati kompromis med teorijo in prakso, mi svetoval in usmerjal moje raziskovalno delo. Somentor, doc. dr. Samo Kropivnik, me je uspešno vodil skozi pasti, ki jih prinaša samostojno statistično raziskovanje in mi pomagal pri iskanju utemeljitev za moje početje. Obema iz srca hvala.

Zahvaljujem se tudi podjetju Krka, ki je prisluhnilo moji želji po nadaljnjem študiju in mi omogočilo, da sem svoja teoretska spoznanja nadgradila s proučevanjem posameznih fenomenov v praksi. Hvala sodelavkam Službe za odnose z javnostjo za razumevanje in pomoč pri nastajanju tega dela, še posebej Simoni za natančen pregled in sugestije. Zahvala velja tudi Mateji za pomoč pri prevajanju.

Hvala vsem prijateljem, znancem in krkašem, ki so mi pomagali pri izpeljavi raziskave, pa tudi vsem, ki so si vzeli čas in izpolnili vprašalnike. Le tako sem namreč lahko temu magistrskemu delu dodala uporabno vrednost.

In nenazadnje, hvala Evi in Dariu za obilo potrpežljivosti, razumevanja in ljubezni, saj brez podpore družine tudi mojega magistrskega dela ne bi bilo.

KAZALO

1.	UVOD	9
2.	POSLOVNO KOMUNICIRANJE IN VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V SODOBNI DRUŽBI	13
2.1	Nova ekonomija – družba znanja	13
2.2	Pomen komuniciranja v sodobni družbi	15
2.2.1	Splošne značilnosti komunikacijskega procesa	15
2.2.2	Značilnosti poslovnega komuniciranja	16
2.3	Vloga odnosov z javnostmi v novi družbi	22
2.3.1	Opredelitev pojma odnosi z javnostmi	23
2.3.2	Razlikovanje pojmov javnosti in deležnikov	24
2.3.3	Štirje modeli odnosov z javnostmi	25
2.3.4	Organiziranost komunikacijske funkcije v podjetjih	26
2.3.5	Vrednost in odličnost odnosov z javnostmi	32
3.	NEOPREDMETENO PREMOŽENJE	35
3.1	Značilnosti neopredmetenega premoženja	35
3.1.1	Hitra rast neopredmetenega premoženja	35
3.1.2	Zakaj proučujemo neopredmeteno premoženje šele sedaj?	37
3.1.2.1	Koristi neopredmetenih sredstev	37
3.1.2.2	Slabosti neopredmetenih sredstev	38
3.1.3	Opredelitev neopredmetenih sredstev	40
3.2	Vrste neopredmetenega premoženja	41
3.2.1	Širša – Baruchova delitev: ekonomski in računovodski vidik	41
3.2.1.1	Inovacijski kapital	42
3.2.1.2	Organizacijski kapital	43
3.2.1.3	Človeški kapital	44
3.2.2	Ožja – Skandiina delitev intelektualnega kapitala: komunikacijski vidik	44
3.3	Vrednotenje neopredmetenih sredstev	49
4.	UGLED IN UGLEDNOSTNI KAPITAL	55
4.1	Na splošno o ugledu	55
4.2	Pomen koncepta ugled	58
4.3	Prekrivanje izrazov za isti koncept	59
4.3.1	Identiteta	63
4.3.2	Imidž	65
4.3.3	Blagovna znamka in ime	65
4.4	Ugled	67
4.4.1	Definicije	67
4.4.2	Fombrunovih šest različnih vidikov ugleda	70
4.4.3	Temelji za graditev ugleda	72
4.4.3.1	Vidljivost	72
4.4.3.2	Drugačnost	73
4.4.3.3	Verodostojnost	73
4.4.3.4	Odkritost	73
4.4.3.5	Konsistentnost	74
4.4.4	Upravljanje ugleda	75
4.4.5	Ključni deležniki za ugled podjetja	77
4.4.6	Pomen in koristi ugleda	80

4.4.7	Merjenje ugleda.....	83
4.4.8	Percepcijsko merjenje ugleda.....	85
4.4.8.1	Raziskava ugleda – poslovna revija Fortune	85
4.4.8.2	Harris-Fombrunov količnik ugleda (RQ)	88
4.4.8.3	Kritika raziskave revije Fortune in uglednostnega količnika	93
4.4.9	Finančno merjenje ugleda	95
4.4.9.1	Odnos med ugledom in finančnimi učinki.....	95
4.4.9.2	Uglednostni kapital.....	101
5.	UGLED IN UGLEDNOSTNI KAPITAL V FARMACEVTSKI INDUSTRIJI V SLOVENIJI – PRIMER KRKE	105
5.1	Značilnosti farmacevtske panoge.....	105
5.2	Farmacevtska industrija v Sloveniji	111
5.3	Predstavitev podjetja Krka	114
5.3.1	Kratka predstavitev podjetja	114
5.3.2	Poslanstvo, vizija in vrednote	115
5.3.3	Organizacijska struktura.....	116
5.3.4	Dejavnosti	116
5.3.5	Tržišča	117
5.3.6	Delničarji in delnica	118
5.4	Komuniciranje in odnosi z javnostmi v Krki	121
5.4.1	Razvoj področja odnosov z javnostmi	121
5.4.2	Organizacija komuniciranja in področja odnosov z javnostmi	122
5.4.3	Ključne Krkine javnosti	123
5.4.4	Naloge Službe za odnose z javnostjo	125
5.4.4.1	Interno komuniciranje.....	125
5.4.4.2	Eksterno komuniciranje	128
5.4.5	Odnos med marketingom in odnosi z javnostmi v Krki.....	128
5.5	Ugled Krke.....	130
5.5.1	Temelji Krkinega ugleda in njegovo upravljanje.....	131
5.5.2	Merjenje ugleda.....	133
5.5.2.1	Raziskava Ugled 2004 agencije Kline & Partner	134
5.5.2.2	Raziskava Ugled farmacevtskih podjetij v Sloveniji v letu 2000	141
5.5.3	Raziskava Ugled Krke 2004 v splošni, poslovni in strokovni javnosti z uglednostnim količnikom.....	142
5.5.3.1	Delovne hipoteze	142
5.5.3.2	Metodologija.....	144
5.5.3.3	Vprašalnik in anketiranje.....	147
5.5.3.4	Rezultati in ugotovitve.....	148
5.6	Uglednostni kapital Krke	156
5.6.1	Uglednostni kapital panog in farmacevtske industrije v svetu.....	157
5.6.2	Uglednostni kapital podjetij v Sloveniji.....	158
5.6.3	Kratkoročni in dolgoročni uglednostni kapital Krke.....	160
6.	ZAKLJUČEK.....	163
7.	LITERATURA.....	166
8.	VIRI	175
9.	PRILOGE.....	178
10.	ABSTRACT	203

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Oblikovanje ugleda in vrednosti korporacijske znamke</i>	<i>60</i>
<i>Slika 2: Od identitete do ugleda</i>	<i>61</i>
<i>Slika 3: Dejavniki ustvarjanja dobrega ugleda.....</i>	<i>78</i>
<i>Slika 4: Ugled je magnet: podjetju pomaga privabljati resurse</i>	<i>81</i>
<i>Slika 5: Merjenje uglednostnega kapitala.....</i>	<i>84</i>
<i>Slika 6: 20 lastnosti in 6 stebrov, ki določajo uglednostni količnik</i>	<i>90</i>
<i>Slika 7: Ugled gradi finančno vrednost z vplivom na tekoče poslovanje.....</i>	<i>99</i>
<i>Slika 8: Uglednostni cikel.....</i>	<i>100</i>
<i>Slika 9: Organigram Krke.....</i>	<i>116</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Najboljšim podjetjem neotipljivi viri predstavljajo prek 85 % vrednosti podjetja</i>	<i>36</i>
<i>Tabela 2: Svetovni farmacevtski trg po prodaji po regijah v letu 2003</i>	<i>107</i>
<i>Tabela 3: Največji farmacevtski proizvajalci po prodaji v letu 2002</i>	<i>109</i>
<i>Tabela 4: Največji generični farmacevtski proizvajalci po prodaji v letu 2002</i>	<i>110</i>
<i>Tabela 5: Tečaj delnice na Ljubljanski borzi</i>	<i>119</i>
<i>Tabela 6: Politika dividend</i>	<i>120</i>
<i>Tabela 7: Razmerje neotipljivi viri / knjigovodska vrednost po panogah</i>	<i>157</i>
<i>Tabela 8: Slovenski kapitalski trg ocenjuje neotipljiva sredstva podjetij celo negativno</i>	<i>158</i>
<i>Tabela 9: Kratkoročni uglednostni kapital najuglednejših slovenskih podjetij, ki kotirajo na Ljubljanski borzi, v letu 2003</i>	<i>160</i>
<i>Tabela 10: Najpomembnejši podatki za izračun kratkoročnega uglednostnega kapitala Krke..</i>	<i>161</i>

KAZALO GRAFOV

<i>Graf 1: Organiziranost komunikacijske funkcije v velikih podjetjih v Sloveniji</i>	<i>31</i>
<i>Graf 2: Deleži tržne vrednosti podjetja, ki pripadajo otipljivim in neotipljivim sredstvom.....</i>	<i>36</i>
<i>Graf 3: Prodaja desetih najuspešnejših farmacevtskih podjetij v Sloveniji v letu 2003</i>	<i>111</i>
<i>Graf 4: Prodaja pripravkov za zdravljenje po indikacijskih skupinah v Sloveniji v letu 2003 ...</i>	<i>112</i>
<i>Graf 5: Struktura Krkine prodaje po dejavnostih v letu 2003.....</i>	<i>117</i>
<i>Graf 6: Struktura Krkine prodaje izdelkov za humano uporabo po indikacijskih skupinah v letu 2003</i>	<i>117</i>
<i>Graf 7: Struktura Krkine prodaje po regijah v letu 2003.....</i>	<i>118</i>
<i>Graf 8: Struktura Krkinih delničarjev na dan 31. december 2003</i>	<i>119</i>
<i>Graf 9: Trgovanje z delnico Krke v letu 2003</i>	<i>120</i>
<i>Graf 10: Kratkoročni uglednostni kapital Krke v letih 2001 – 2003</i>	<i>161</i>

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: Vprašalnik za poslovno javnost</i>	<i>178</i>
<i>Priloga 2: Vprašalnik za splošno javnost.....</i>	<i>182</i>
<i>Priloga 3: Vprašalnik za strokovno javnost</i>	<i>185</i>
<i>Priloga 4: Rezultati raziskave ugleda Krke 2004 v poslovni javnosti.....</i>	<i>188</i>
<i>Priloga 5: Rezultati raziskave ugleda Krke 2004 v splošni javnosti.....</i>	<i>194</i>
<i>Priloga 6: Rezultati raziskave ugleda Krke 2004 v strokovni javnosti</i>	<i>199</i>

1. UVOD

V zadnjem desetletju je postal ugled zelo »modna« in pogosto uporabljana beseda na različnih področjih. Tudi v Sloveniji smo v zadnjem obdobju priča izbora najuglednejših podjetij in oseb. Še posebej pa se je začel ta termin uporabljati na področju odnosov z javnostmi. Strokovnjaki in praktiki s tega področja (piarovci¹) so v njem našli nekakšno magično rešitev za ovrednotenje uspešnosti svojega dela tako znotraj organizacije kot tudi v širši družbi (Grunig in Hung, 2002: 3). Čeprav se večina avtorjev strinja, da je ugled lahko merilo uspešnosti odnosov z javnostmi, pa je potrebno dodati, da ugled nikakor ni samo posledica delovanja različnih služb in oseb, ki v podjetju opravljajo komunikacijske funkcije (Hutton, Goodman, Alexander in Genest, 2001: 247-261). Je mnogo več in gradi strateško vrednost podjetja, ki jo je zaradi primerjalne prednosti težko posnemati. Pogosto pa se zgodi, da se podjetja premalo zavedajo pomena ugleda oziroma se tega zavedo šele v primeru krize.

O ugledu lahko govorimo z različnih vidikov. Lahko ga pripišemo osebi, instituciji, podjetju. Ker sem v praksi, pa tudi v literaturi, pogosto naletela na nerazumevanje pomena ugleda za uspeh podjetij v ostrem konkurenčnem boju sem se odločila, da poskušam v tem delu odgovoriti tudi na osnovno dilemo: koliko, če sploh, ugled res pripomore k ustvarjanju vrednosti podjetja. In kako ga upravljati in meriti. Če eden najbogatejših ljudi v ZDA in eden najbolj znanih investorjev Warren Buffett (v Fombrun, 1996: 84) pravi: »Če izgubite dolar za podjetje s slabo odločitvijo, bom to razumel. Če pa izgubite ugled podjetja, bom do vas brezobziren,« potem verjetno ugled igra pomembno vlogo pri doseganju poslovne uspešnosti.

Na podlagi številne literature sem se odločila, da bom v nalogi gradila koncept ugleda na Fombrunovi definiciji, ki najbolj integralno povezuje različne vidike (Fombrun in Riel, 1997: 5), od ekonomskega, strateškega, organizacijskega, marketinškega, sociološkega do računovodskega. Fombrun sicer posebej ne izpostavlja pomena vidika odnosov z javnostmi², vendar poudarja pomen vseh ključnih funkcij oziroma organizacijskih enot pri oblikovanju ugleda. Prav tako se zaveda vpliva vseh deležnikov podjetja pri ustvarjanju ugleda podjetja. Fombrun pravi, da je korporativni ugled kolektivna predstavitev preteklih akcij podjetja in rezultat, ki opisuje sposobnost podjetja, da zagotovi želene rezultate različnim deležnikom, zato ocenjuje relativni položaj podjetja tako interno z zaposlenimi kot tudi eksterno z zunanjimi deležniki (Fombrun in Riel, 1997: 5).

Ker sama delujem na področju odnosov z javnostmi, po osnovni izobrazbi pa sem ekonomistka, bom v nalogi poskušala združiti oba vidika in tudi z ekonomskega vidika dokazati pomen

¹ V praksi se pogosto uporablja izraz »piar« - prevod ameriškega poimenovanja odnosov z javnostmi: public relations (PR).

² Po Fombrunu se odnosi z javnostmi primarno ukvarjajo z mediji in ne tudi z ostalimi ključnimi deležniki.

odnosov z javnostmi v današnji družbi znanja. V magistrskem delu bom najprej predstavila značilnosti nove družbe in poslovnega komuniciranja, nato pa bom na kratko predstavila vlogo odnosov z javnostmi v sodobni družbi. Še posebej se bom osredotočila na organiziranost komunikacijske funkcije v podjetjih, ki jo bom proučevala tudi v svoji raziskavi, kjer bom preverjala hipotezo, da imajo podjetja z uspešnim upravljanjem komunikacij v povprečju boljši ugled. Poglavlje o pomenu komunikacije v poslovnem svetu bom zaključila s predstavitev vrednosti in odličnosti odnosov z javnostmi s poudarkom na odnosih. Na koncu bom poskušala na podlagi ugotovitev različnih avtorjev odgovoriti na vprašanje, zakaj morajo odnosi z javnostmi igrati vlogo v upravljanju odnosov organizacije prek strateško upravljanega procesa, če hočemo, da imajo učinkovito vlogo v upravljanju ugleda in odnosov. Precej akademskih študij, ki so bile narejene na temo upravljanja ugleda, namreč trdi, da organizacije nadomeščajo tradicionalne odnose z javnostmi in komunikacijske aktivnosti s t. i. upravljanjem ugleda (Hutton, Goodman, Alexander in Genest, 2001: 247-261). Pa je to le posledica krize identitete odnosov z javnostmi, modna muha ali pomeni tudi vsebinsko nadgradnjo področja odnosov z javnostmi? To bom proučevala skozi hipotezo, da se podjetja v praksi ne ukvarjajo z upravljanjem ugleda sistematično.

Diskusije, ki v zadnjih letih potekajo na področju odnosov z javnostmi gredo namreč v dve smeri: ena poslanstvo stroke razume kot upravljanje odnosov med organizacijo in njenim družbenim okoljem, druga pa kot upravljanje komunikacij med organizacijo in njenim družbenim okoljem (Verčič, Gole in Serajnik Sraka, 2000: 7-8). Tudi Grunig (1993: 121-139) govori o boju znotraj področja odnosov z javnostmi, ki po njegovem mnenju leži v preobremenjenosti večine praktikov s konceptom imidža oziroma ugleda, zaradi česar ne vidijo bistva odnosov z javnostmi. To ne leži samo v površinskem zunanjem oziroma simbolnem odsevu prizadevanj za pozitivne imidže, ampak predvsem v vedenjskih odnosih med organizacijami in njihovimi javnostmi. Kljub trditvi, da so torej bistvo odnosov z javnostmi dolgoročni vedenjski odnosi, pa Grunig ne zavrača pomena simbolnih odnosov. Oboji se prepletajo, saj je ugled organizacije proizvod tako komunikacije kot tudi izkušenj različnih deležnikov z organizacijo. Čeprav se v osnovi večina avtorjev strinja, da so odnosi s ključnimi strateškimi javnostmi temelj za uspeh ali neuspeh podjetja, pa je po mnenju nekaterih, predvsem praktikov, končni rezultat (ne)uspešnosti opravljanja komunikacijske funkcije v podjetju ugled.

V delu nato prikazujem neopredmeteno premoženje podjetja, ki predstavlja v sodobni družbi vedno večji delež premoženja podjetja. Deleži so različni, prav tako pojmovanje, kaj spada med neopredmetena sredstva. Nekateri avtorji te kategorije enačijo z »mehkimi« kapitali, ki v primerjavi s fizičnim in finančnim kapitalom, o katerih smo govorili v stari ekonomiji (Verčič, 2000: 9-20), hitro pridobivajo na pomenu. Ti kapitali so različni, saj govorimo lahko o neopredmetenem, organizacijskem, človeškem, intelektualnem, komunikacijskem, strateško komunikacijskem, uglednostnem kapitalu ... Izredno povečano zanimanje različnih strok za

neopredmeteno premoženje v zadnjem času leži v intenzivni konkurenci v praktično vseh panogah z globalizacijo, deregulacijo in tehnološkimi spremembami, ki sili podjetja v radikalne spremembe njihovih operacijskih modelov (Baruch, 2001: 17). V magistrskem delu želim pojasniti in okarakterizirati posamezne kapitale, jih medsebojno primerjati in ugotoviti razlike med njimi. To mi bo podlaga za ugotavljanje (ne)smiselnosti uporabe tolikšnega števila izrazov za vsebino, ki jo najlažje opredelimo kot neopredmeteno premoženje organizacije.

Preden bom predstavila fenomen ugleda, s katerim se ukvarjajo raziskovalci številnih področij, od ekonomije, psihologije do odnosov z javnostmi, bom opredelila še nekatere pojme, ki jih posamezni avtorji različno interpretirajo. Tako danes prav gotovo ne moremo več enačiti identitete, kulture, blagovne znamke, imidža, ugleda ali impresije. Zato bom v nalogi predstavila posamezne pojme in razlike med njimi.

Vedno večja potreba po dokazovanju smisla in pomena ugleda me je pripeljala do osrednjega sklopa naloge – merjenja ugleda. Še vedno je namreč v podjetjih zaslediti mnogo vodilnih, ki ne verjamejo, da ugled prinaša kakšne (velike) koristi. Da bi dokazala koristi, ki jih prinaša ugled sem se odločila, da predstavim tako percepcijsko kot finančno merjenje ugleda, kot ju razlikuje Fombrun (v Barnett, Boyle in Gardberg, 2000: 107).

V okviru merjenja ugleda bom najprej predstavila najpomembnejše študije, ki so proučevale merjenje ugleda z rangiranjem. Najbolj znana in najpogosteje citirana je prav gotovo raziskava, ki jo vsako leto naredi ameriška revija Fortune in jo bom prikazala tudi v tem magistrskem delu. Predstavila bom tudi Harris-Fombrunov uglednostni količnik (RQ), s katerim naj bi na področju merjenja ugleda storili pomemben korak pri razvoju in razumevanju področja uglednostnega upravljanja in prve študije, ki so pri izračunu ugleda upoštevale uglednostni količnik. Veliko avtorjev poskuša dokazati tudi povezavo med ugledom in finančnimi učinki in v nadaljevanju bom predstavila tudi te ugotovitve ter natančneje orisala še finančno merjenje ugleda skozi uglednostni kapital.

Eden gurujev s področja uglednostnega upravljanja, J. C. Fombrun, pravi, da je ekonomska vrednost korporativnega ugleda lahko merjena na različne načine, vendar sam primarno zagovarja merjenje ugleda z uglednostnim kapitalom. Uglednostni kapital opisuje kot delež tržne vrednosti, ki presega oprijemljiva sredstva podjetja. Ekonomska korist dobrega ugleda se namreč omaterializira v presežni vrednosti, ki so jo investitorji pripravljeni plačati za delnice podjetja. In to je po njegovem mnenju uglednostni kapital (Fombrun, 1996: 80). Fombrun ga deli na kratkoročni, ki je izračunan na osnovi sedanje tržne vrednosti in dolgoročni uglednostni kapital, ki je izračunan na osnovi njegove povprečne tržne vrednosti in knjigovodske vrednosti v daljšem časovnem obdobju. To mi bo podlaga tudi za izračun uglednostnega kapitala Krke.

Praktično vrednost nalogi bom dodala s proučevanjem ugleda in uglednostnega kapitala v farmacevtski industriji v Sloveniji, s poudarkom na slovenskem farmacevtskem podjetju Krka.

Najprej bom predstavila značilnosti farmacevtske panoge v svetu in doma, ki je ena najuspešnejših in najperspektivnejših industrij današnjega časa. Nato bom opisala podjetje Krka in komuniciranje oziroma področje odnosov z javnostmi v tem podjetju, ki se že vrsto let uvršča med najuglednejša slovenska podjetja. Orisala bom tudi temelje Krkinega ugleda in nato rezultate različnih percepcijskih merjenj ugleda farmacevtske panoge in Krke. Natančno bom predstavila Raziskavo ugled 2004 agencije Kline & Partner, pa tudi zaključke posebne raziskave o ugledu Krke v strokovni javnosti iz leta 2000. Prepričana sem, da ima v okviru tega magistrskega dela največjo vrednost obsežna raziskava, ki sem jo naredila na osnovi Fombrunovega uglednostnega količnika. Anketiranje sem izvedla ločeno za tri skupine, in sicer za splošno, strokovno in poslovno javnost. V zadnjem poglavju magistrskega dela tako predstavljam metodološki in vsebinski vidik raziskave, dobljene rezultate in primerjave z rezultati drugih raziskav. Največji poudarek bo seveda na farmacevtski panogi in na podjetju Krka.

Na koncu bom merila ugled še z ekonomskega vidika. Izračunala bom kratkoročni in dolgoročni uglednostni kapital Krke in poskušala razložiti glavne dejavnike, ki vplivajo na njen ugled. Obenem bom proučevala tudi povezanost razvitosti komunikacijske funkcije (ne glede na to, kako jo imenujemo) in ugleda podjetij ter skušala dokazati, da je ugled v velikem obsegu funkcija obnašanja organizacije in kvalitetnih odnosov z javnostmi (razvitosti komunikacijske funkcije). Na koncu bom poskušala najti odgovor na vprašanje, zakaj je Krka že vrsto let v vrhu najuglednejših slovenskih podjetij, s čimer bom še povečala praktično oziroma uporabno vrednost magistrskega dela.

2. POSLOVNO KOMUNICIRANJE IN VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V SODOBNI DRUŽBI

2.1 Nova ekonomija – družba znanja

"Nova družba bo družba izobraženih. Znanje bo njen ključni vir in izobraženci bodo prevladujoči del "delovne sile". Družba prihodnosti ne bo poznala meja, saj znanje potuje lažje kot denar. Omogočala bo hitrejšo mobilnost navzgor za vse s pridobljeno izobrazbo. Znanje, kot temeljno "proizvodno sredstvo", bo pridobiti lažje kot kadarkoli. Zato bodo tudi možnosti za uspeh in seveda tudi poraz – večje. Vsi namreč ne moremo zmagati!"

Peter F. Drucker

Izredno hiter napredek na vseh področjih človeškega delovanja v zadnjem stoletju je povzročil velike spremembe tudi na gospodarskem področju. Proti koncu 20. stoletja se je po mnenju številnih ekonomistov zgodila nova industrijska revolucija³, ki jo lahko poimenujemo tudi nova ekonomija. Začetek te nove dobe, poimenovane tudi doba informatike⁴, sega v 70. leta, ko se je bistveno povečalo vlaganje v informacijsko tehnologijo (IT). Kot navaja Mrkaic (www.fov.uni-mb.si/mrkaic/digitalno_gospodarstvo/Prosojnice/Digital.ppt; 15. februar 2004) je bilo leta 1975 v informacijsko tehnologijo vloženih okoli 10 odstotkov vseh investicij, leta 1995 pa že 45 odstotkov. V tem obdobju se industrija pospešeno avtomatizira. Industrijska proizvodnja izgublja primat, saj na pomenu pridobiva storitveni del, ki ustvarja vedno večji delež narodnega dohodka. Spremembe na različnih področjih so vedno hitrejša. Za novo ekonomijo je značilna svetovna globalizacija in s tem povezanost vseh trgov, spreminja se struktura sektorjev in s tem celotno poslovanje podjetij, na pomenu pridobiva znanje, povečuje se dostopnost do informacij. Številne panoge in podjetja se demonopolizirajo. Prav tako je v tem obdobju moč zaslediti velik dvig produktivnosti v podjetjih, hitro rastejo t. i. dot.com podjetja. Po velikih vzponih dot.com podjetij, predstavnikov nove ekonomije in z njimi povezanih telekomunikacijskih delnic, je velika večina podjetij izgubila dobršen del njihove tržne kapitalizacije. S pojavom "enronitisa" se je povečal dvom v realno vrednotenje in ustrezno transparentnost velikih sistemov. Po podatkih revije Fortune je v osemdesetih letih dvesto trideset podjetij (46 odstotkov) izginilo s seznama "petsto največjih". Le štirinajst izmed prvih sto podjetij iz leta 1955 je mogoče najti med prvimi stotimi v letu 1998. Veliki pretresi se dogajajo prav v zadnjih letih. Kot navaja Peklar, nam že

³ V zgodovini poznamo štiri osnovne tipe družb: lovsko-nabiralna, kmetijska, industrijska in informacijska družba.

⁴ Kljub številnim vsebinskim in pomenskim razlikam med posameznimi pojmi pa v nalogi predpostavljam, da v osnovi vsi našeti pojmi (nova ekonomija, informacijska družba, doba informatike oziroma informacijske tehnologije, družba znanja) izražajo v osnovi približno enako vsebino in se predvsem nanašajo na časovno komponento: konec 20. stoletja.

pogled na lestvico 300 najuglednejših svetovnih podjetij revije Fortune pokaže velike spremembe med letoma 2000 in 2001 (<http://www.socius.si/slo/svetilnik/arhiv/2002-03/02.html>; 15. februar 2004).

Danes je torej težko enačiti sedanjo družbo z družbo ob koncu 20. stoletja. Pred vrati je nova družba, ki bo precej drugačna ne le od tiste izpred desetletja ali dveh, ampak bo predvsem drugačna od tiste, ki jo pričakuje velika večina ljudi (<http://www.socius.si/slo/svetilnik/arhiv/2002-03/02.html>; 15. februar 2004). Danski futurolog Jensen (v Verčič, 2000: 18) jo imenuje sanjska družba. Poleg ljudi in tehnologije je znanje odločilni generator sprememb v današnjem svetu. Količina in kvaliteta informacij, ki so človeštvu na voljo, nezadržno rasteta. Dostop do podatkov je s pomočjo sodobnih informacijskih tehnologij vse enostavnejši in cenejši. Pa vendar pot od informacij do znanja oziroma bolje rečeno v našem poklicnem življenju praktično uporabljivega znanja – ni povsem enostavna. Znanje danes hitro zastara, zato se moramo vse pogosteje vračati v "šolske klopi". Navedeno spodbuja trend vseživljenjskega izobraževanja v vseh mogočih pojavnih oblikah. Še najmanj v smislu klasičnega šolskega izobraževalnega sistema. Izobraževalni proces se je nekoč zaključil s fakultetno diplomom. V družbi prihodnosti ga nikoli ne bo konec.

Znanje kot ključni ekonomski dejavnik prihodnosti ima v primerjavi s klasičnimi dejavniki lastnosti, ki ga od njih močno razlikujejo. Znanje je neizčrpen ekonomski dejavnik. Uporaba znanja ne obrabi ali poškoduje, nasprotno, navadno ga poveča in oplemeniti. Znanje je neodtujljiv vir, ki ga ljudje lahko prodajo, a ga še vedno posedujejo. Isto znanje lahko hkrati uporablja večje število uporabnikov. Vrednost znanja se z njegovo uporabo ne spremeni. Uporaba znanja praviloma ne škoduje okolju. Edina omejitev pri uporabi znanja so po Peklarju človeške sposobnosti (<http://www.socius.si/slo/svetilnik/arhiv/2002-03/02.html>; 15. februar 2004).

"Družba prihodnosti je družba znanja, kjer sta sposobnost zavestnega širokega in organiziranega koncentriranja znanja, predvsem pa pretvarjanja tega v inovativne in uporabljive rešitve, pomembni ter široko sprejemljivi vrednoti," pravi Peter Drucker (v Peklar, <http://www.socius.si/slo/svetilnik/arhiv/2002-03/02.html>; 15. februar 2004). Znanje tako postaja ena najpomembnejših vrednot sodobnega človeka. Družbe, ki se zavedajo pomena tega dejavnika, imajo pomembno konkurenčno prednost. Ne le, da so za uspeh v današnjem svetu pomembna znanja jezikov in informacijske tehnologije, izredno pomembna postaja po Peklarju tudi komunikacija (<http://www.socius.si/slo/svetilnik/arhiv/2002-03/02.html>; 15. februar 2004). Čeprav Peklar pri tem razmišlja o komunikaciji kot o skupku veščin oziroma spretnosti, pa dejansko pomeni poslovno komuniciranje kot proces oblikovanja komunikacijskega kapitala mnogo več⁵.

⁵ O poslovnem komuniciranju kot o procesu oblikovanja komunikacijskega kapitala podrobneje pišem v poglavju 2.2.2.

2.2 Pomen komuniciranja v sodobni družbi

2.2.1 Splošne značilnosti komunikacijskega procesa

Komuniciranje je neke vrste prenos informacij, ki je možen le med živimi bitji, nikakor pa ne med neživimi bitji. Komunicirajo tudi živali, vendar drugače kot človek. Zato se običajno pri komuniciranju osredotočamo na človeško komuniciranje. Definicij komuniciranja je veliko. Vreg pravi, da je komuniciranje bistvena prvina človekovega sporazumevanja, kooperiranja in skupnega delovanja v družbi (Vreg v Obča komunikologija, 1992: 165). Človekovo komuniciranje je sporazumevanje s simboli. To nam omogoča, da na znake reagiramo in jih tudi razumemo ter da z njimi v zavesti vzbudimo tudi abstraktne predstave. Priklic v zavest takšnih predstav sproža različne pomenske vsebine simbolov, odvisne od življenjske izkušnje posameznika v določeni družbi in od družbe na splošno.

Wright pravi, da je komunikacija socialni proces, ki je bistven in življenjsko pomemben za človeško preživetje (Wright, 1975: 3-22). Brez komuniciranja ne bi mogli govoriti o družbenem življenju. Komuniciranje omogoči človeku, da naveže stike z drugimi ljudmi. Socialno vedenje živega bitja je takrat, ko se odziva na vedenje drugih živih bitij in skuša vplivati na njihovo vedenje. Socialno vedenje je nezavedno, instinktivno, reaktivno vedenje. Kadar pa se v okviru takega vedenja opravlja sporazumevanje po pomenskih sporočilih, ima vedenje tudi komunikativni značaj (Vreg v Obča komunikologija, 1992: 166). "Človeško komuniciranje je tisto komunikativno delovanje, ki se dogaja v okviru socialnega delovanja: kadarkoli človek komunicira z drugim, je komunikativno delovanje socialno, dogaja se v družbi, je zavestno (kar ga ločuje od komuniciranja živali), je namensko in usmerjeno k cilju" (Vreg v Obča komunikologija, 1992: 166). O komunikacijski interakciji govorimo takrat, ko se vzpostavi proces medsebojnega komunikacijskega sporočanja. Kriterij zanj je v medsebojni izmenjavi (recipročnosti) sporočil.

Komuniciranje je torej preprosto povedano prenos sporočil med posameznimi komunikacijskimi partnerji. Sporočilo lahko prenaša samo določen nosilec, rečemo mu tudi medij. Sporočilo namreč lahko "nastane" samo, če je na razpolago izrazno sredstvo, s pomočjo katerega dobi pomenska vsebina svojo obliko (Vreg v Obča komunikologija, 1992: 167). Mediji so prenosna sredstva, ki posredujejo pomenske vsebine v določeni obliki. To so npr. izrazi na obrazu, kretnje, jezik, tisk, telefon, radijske zveze, elektronski mediji, videotehnike itd.

Lasswell (1964: 93) je potek komunikacije predstavil z odgovori na pet vprašanj. Ta vprašanja so tudi temelj za različne tipe analiz. Tako loči:

- Kdo?
- Pravi kaj?

- Preko katerega kanala?
- Komu?
- S kakšnim učinkom?

V procesu komunikacije morata torej obstajati vsaj dva komunikacijska partnerja – komunikator in prejemnik. Sporočevalec (komunikator) je oseba, ki želi nekaj sporočiti in skuša doseči, da bi to razumeli. Prejemnik pa je oseba, ki želi nekaj razumeti. Tako se vzpostavi dvostranskost – recipročnost komuniciranja. Komunikator lahko sporoča le takrat, kadar je prejemnik pripravljen sporočilo sprejeti in ga razumeti (Vreg v Obča komunikologija, 1992: 171). Osebi lahko tudi zamenjata vlogi. V medosebni, neposredni komunikaciji se to neprestano dogaja. Nekaj časa si komunikator, nato prejemnik in tako naprej. Vendar o komuniciranju ne moremo preprosto govoriti kot o enosmernem ali dvosmernem dejanju. To je namreč kompleksen proces, ki lahko napreduje, lahko pa tudi zastane ali se celo prekine (Vreg v Obča komunikologija, 1992: 173).

2.2.2 Značilnosti poslovnega komuniciranja

Definicije poslovnega komuniciranja so številne in se medsebojno močno razlikujejo. V osnovi lahko govorimo o ožjem in širšem razumevanju tega pojma. Ameriška opredelitev pojma je ožja, saj ne zajema vseh oblik komuniciranja v podjetjih. Argenti (v Verčič, 2000: 12) tako navaja deset funkcij poslovnega komuniciranja:

- identiteta in podoba,
- oglaševanje podjetja,
- odnosi z mediji,
- tržno komuniciranje,
- komuniciranje s finančniki,
- komuniciranje z zaposlenimi,
- komuniciranje z lokalnim okoljem,
- dobrodelne dejavnosti,
- odnosi s politiko in
- krizno komuniciranje.

Takšno ožje razumevanje poslovnega komuniciranja zajema odnose z javnostmi, odnose s političnim okoljem, tržno komuniciranje, sponzorstva in problemsko upravljanje, izključuje pa medosebni in skupinski nivo. Evropski avtorji pa poslovno komuniciranje opredeljujejo v širšem pomenu. Tako npr. nizozemski profesor Riel pod poslovno komuniciranje uvršča vse oblike komuniciranja v podjetjih:

- poslovodno komuniciranje oziroma komuniciranje vodstva,
- tržno komuniciranje,
- organizacijsko komuniciranje oziroma odnose z javnostmi (Riel, 1995: 2).

Komuniciranje vodstva Riel opredeljuje znotraj njegove vloge pri doseganju sodelovanja in podpore s strani notranjega in zunanjega okolja. V notranjem okolju je vloga vodstva predvsem v zagotavljanju razumevanja in potrebnega soglasja za doseganje organizacijskih ciljev, v odnosu do zunanjega okolja pa komuniciranje vizije organizacije, in sicer z namenom doseganja podpore s strani zunanjih deležnikov (Riel, 1995: 2). Tržno komuniciranje podpira prodajne cilje, organizacijsko komuniciranje pa opredeljuje kot krovni izraz, znotraj katerega sodijo tako odnosi z javnostmi, javne zadeve, kot tudi komuniciranje in oglaševanje na ravni organizacije (Riel, 1995: 2).

Verčič (2000: 13) pravi, da ni pravega razloga za izključevanje medosebnega in skupinskega nivoja s polja poslovnega komuniciranja oziroma da je to celo napačno. Tudi sama se strinjam s to trditvijo, še posebej, ker menim, da je ravno poslovodno komuniciranje tisto, ki bo tudi v prihodnje predmet dodatnega širšega proučevanja strokovnjakov z različnih področij. Že samo pogled na rezultate vseslovenske raziskave o proučevanju zadovoljstva zaposlenih pokaže vedno večjo potrebo po učinkoviti in celoviti komunikaciji (Benčina Crnič, 2004: 22-23).

Pojem poslovnega komuniciranja je bil doslej v slovenščini omejen na to, čemur Američani pravijo »business communication« v pomenu spretnosti komuniciranja posameznikov v poslovnem okolju. Takšno, predvsem večšinsko naravnano razumevanje poslovnega komuniciranja je nastalo v ZDA v začetku 20. stoletja. Učitelji govornega komuniciranja so se lotili proučevanja in poučevanja govornega dela zaposlenih, predvsem vodilnih. Iz teh začetkov so se razvile vsaj štiri teoretične smeri razumevanja poslovnega komuniciranja in tako tudi štirje različni pomeni pojma »business communication«:

- poslovno komuniciranje kot skupek veščin,
- poslovno komuniciranje kot organizacijsko komuniciranje,
- poslovno komuniciranje kot korporativno komuniciranje in
- poslovno komuniciranje v polnem pomenu (Verčič, 2000: 10).

1. Poslovno komuniciranje kot skupek veščin

Komuniciranja v začetku 20. stoletja so se v ZDA lotevali kot tehničnega problema, ki ga je mogoče reševati z učenjem pravilnih veščin, ki naj bi jih obvladali zaposleni. Razumevanje poslovnega komuniciranja kot skupka veščin je razpeto med proučevanjem komunikacijskih veščin kot sestavine organizacijske komunikacijske kompetence in predpisovanjem pravilnega komuniciranja za jezikovni nadzor nad zaposlenimi (Verčič, 2000: 10). Takšna oblika je prisotna

tudi še danes in to predvsem v storitvenem sektorju. Nadaljevanje fordizma v storitveni sektor je ameriški sociolog Ritzer poimenoval mcdonaldizacija (Verčič, 2000: 10). Verčič pravi, da si je veščine (govorjenje, pisanje, sestankovanje, javno nastopanje) vredno pridobiti, vendar pa jih ni mogoče obvladati brez upoštevanja njihove vsebine (namenov) in okoliščin (kontekstov) rabe (Verčič, 2000: 10).

2. Poslovno komuniciranje kot organizacijsko komuniciranje

Komunikacijske veščine brez komunikacijskih znanj (vedeti »kako« brez »kaj« in »kdaj«) so nesmiselne, zato se navadno obravnavajo v sklopu komunikacijske kompetence, ki zajema oboje, in sicer tako znanja kot spretnosti. Pojem komunikacijske kompetence sodi v drugo smer razumevanja poslovnega komuniciranja in je nastal v 50. letih 20. stoletja. Organizacijsko komuniciranje je nastalo z združevanjem tradicij javnega nastopanja in retorike, šole »govornega komuniciranja« z novonastajajočimi družbenimi vedami, predvsem družboslovnim proučevanjem komuniciranja – komunikologijo. Organizacijsko komuniciranje zanima predvsem naslednjih pet elementov: komunikacijski mediji, komunikacijski kanali, mreže, organizacijska klima ter komuniciranje nadrejenih in podrejenih. V zadnji četrtini 20. stoletja je prišlo do precejšnjega osipa njegovih privrženecv na račun novih pristopov, med katerimi so odnosi z javnostmi, komunikacijsko upravljanje in poslovno komuniciranje (Verčič, 2000: 11).

3. Poslovno komuniciranje kot korporativno komuniciranje

Pojem korporativnega komuniciranja je nastal zaradi razlikovanja od izdelčnega komuniciranja ali storitvenega komuniciranja in pomeni komuniciranje korporacije kot celote, za razliko od izdelčnega ali storitvenega komuniciranja, ki je delno in ni celovito. V ZDA pomeni corporate communication(s) komuniciranje podjetja⁶, v Evropi pa lahko pomeni tudi komuniciranje vsake organizacije, ne le podjetja, pa tudi še širši pomen ima: komuniciranje v poslovnem organizacijskem okolju nasploh. Verčič (2000: 11) navaja, da ima tako korporativno komuniciranje štiri pomene:

- komuniciranje podjetja kot celote (Argenti),
- komuniciranje organizacije kot celote (Riel),
- celovito komuniciranje v poslovnem okolju (Goodman), kar je v resnici poslovno komuniciranje in
- celovito komuniciranje v organizacijskem okolju (Oliver), kar je dejansko organizacijsko komuniciranje.

⁶ V ZDA pomeni corporation delniško družbo ali pa kar veliko (sestavljeno) podjetje.

4. Poslovno komuniciranje v polnem pomenu

Pojem poslovnega komuniciranja se delno prekriva s pojmom organizacijskega komuniciranja, saj večina poslovnega komuniciranja poteka v organizacijskem okolju. V tem smislu je pojem poslovnega komuniciranja podrejen pojmu organizacijsko komuniciranje. V primeru, ko gospodarska dejavnost neke združbe presega njeno (pravno) organizacijsko obliko, tudi poslovno komuniciranje presega organizacijsko komuniciranje. Verčič pravi, da se tako pojem poslovnega komuniciranja le delno prekriva s pojmom odnosi z javnostmi in ga ni mogoče resno pojmovati kot »višje oblike odnosov z javnostmi«, o čemer npr. govori Argenti (v Verčič, 2000: 11). Odnosi z javnostmi se ukvarjajo z upravljanjem odnosov s pomembnimi skupinami, ki so se kot takšne vzpostavile zaradi stranskih učinkov delovanja organizacij (Verčič in Grunig v Verčič, 2000: 12). Pri tem pa uporabljajo tudi komuniciranje. Po Verčičevem mnenju je še najbližje pojmu poslovnega komuniciranja pojem komunikacijskega upravljanja (Verčič, 2000: 12), kar pa je lahko tudi posebna upravljalna funkcija in je zato lahko tudi ožji od pojma poslovnega komuniciranja, ki zajema komuniciranje vseh ljudi v poslovnem okolju in ne le upravljalcev.

Poslovno komuniciranje, ki se poenostavljeno povedano nanaša na komuniciranje ljudi v poslovnem okolju in je kot praksa staro toliko kot so stara podjetja oziroma morda celo poslovanje kot tako, se je kot posebna upravljalna funkcija uveljavilo v 50. letih 20. stoletja, in sicer najprej v ZDA. V zadnji četrtini prejšnjega stoletja pa se je začelo vzpostavljati tudi kot posebno področje proučevanja in poučevanja na vse več univerzah in poslovnih šolah in tudi v izobraževalnih centrih velikih podjetij. Razumevanje poslovnega komuniciranja se je od začetka do konca 20. stoletja bistveno spremenilo.

Poslovno komuniciranje v stari ekonomiji

V stari ekonomiji je poslovno komuniciranje proces prenašanja sporočil od pošiljateljev k sprejemnikom po kanalu z znanimi učinki. Osnovne spremenljivke starega modela poslovnega komuniciranja so pošiljatelj, sporočilo, kanal, sprejemnik, šum, odbiratelj in povratna zanka (Verčič, 2000: 9). V stari ekonomiji je v resnici le ena vrsta informacij, ki jih je treba komunicirati. To so cene. Pogoji za nemoteno delovanje trgov je popolno znanje, ki mora biti brezplačno (Babe v Verčič, 2000: 15). Normativno je staro poslovno komuniciranje brezplačno in popolno – kot tako se lahko v poslovni računici pojavi le kot nepotrebna postavka, ki jo je potrebno odpraviti (kot strošek, če kaj stane, ali kot napako, če ni popolno). Direktor v stari ekonomiji predvsem misli, saj po Fayolu (v Verčič, 2000: 16) opravlja pet osnovnih nalog: načrtuje, organizira, usklajuje, usmerja in nadzira. Direktor v tej ekonomiji skorajda ne komunicira, saj je tudi poslovno komuniciranje nepotreben strošek.

Poslovno komuniciranje v novi ekonomiji

V novi ekonomiji je poslovno komuniciranje proces soustvarjanja pomenov v poslovnem okolju in s poslovnim namenom. Takšno razumevanje poslovnega komuniciranja nam šele omogoči, da se vprašamo, zakaj in kako ljudje pravzaprav komuniciramo v podjetjih ter zunaj njih in kakšen pomen ima komuniciranje za poslovanje. V novi ekonomiji je komuniciranje ustvarjalen proces, ki omogoča vsakršno organiziranje in torej podjetniško delovanje nasploh. Sodobne organizacijske in upravljske teorije slonijo na komunikacijskih teorijah in zato je vprašanje poslovnega komuniciranja za poslovni proces primarno in ne sekundarno (Thompkins v Verčič, 2000: 15). V novi ekonomiji direktor predvsem komunicira, zato Verčič trdi (2000: 16), da se v novi ekonomiji s komuniciranjem upravlja kot s proizvodnim faktorjem. Poslovno komuniciranje kot proces soustvarjanja pomenov rezultira v kapitalu, ki ga Verčič imenuje komunikacijski kapital. Komunikacijski kapital je sestavina intelektualnega kapitala: je torej vir, ki ga je mogoče uporabiti za ustvarjanje nove vrednosti oziroma bogastva. Komunikacijski kapital se deli na človeški komunikacijski kapital (npr. ugled glavnega direktorja ali komunikacijska kompetenca zaposlenih), strukturni komunikacijski kapital (npr. podatkovne baze ali navodila in priročniki) in odnosni komunikacijski kapital (npr. blagovne znamke ali zagotovljen dostop do vplivnikov). V računici intelektualnega kapitalizma je poslovno komuniciranje naložbena postavka, od katere se pričakuje donos (Verčič, 2000: 17). Da gre pri komunikacijskem kapitalu v vseh treh oblikah za proizvodni faktor najlažje vidimo po tem, da so podjetja zanj pripravljena plačati in da iz teh nakupov pričakujejo dobičke. Podjetja namreč trgujejo s podatkovnimi bazami, priročniki in navodili za komuniciranje, z blagovnimi znamkami in drugimi oblikami odnosnega kapitala. Ljudje z višjo komunikacijsko kompetenco so ob enakih drugih pogojih dražji od tistih z nižjo (Verčič, 2000: 18). Verčič se tudi sprašuje ali na področju upravljanja s komunikacijskim kapitalom slovenska podjetja dohajajo tujo konkurenco ali ne in ali ni pomanjkanje znanja in ljudi, ki bi znali rokovati s komunikacijskim kapitalom, bolj nevarno od pomanjkanja tehničnega kadra (2000: 18).

Poslovno komuniciranje kot proces oblikovanja komunikacijskega kapitala, ki je zmožen ustvarjati vrednost ne iz materialnih, temveč iz simbolnih virov, odpira po Verčičevem mnenju (2000: 18) možnosti razvoja nematerialne družbe. Jensen (v Verčič, 2000: 18) je takšno pomaterialno družbo imenoval sanjska družba. V takšni družbi so podjetja podobna plemenom, s svojimi rituali, zgodbami in miti (vrednote, vizije in poslanstva), ki prodajajo zgodbe (blagovne znamke) in ne izdelkov. Čeprav ima informacijska družba le slabih trideset let, pa izredno hiter razvoj na vseh področjih prinaša nove izzive, ki jih s pridom izkorišča predvsem razviti del sveta. Jensen napoveduje, da se bo večji del materialne proizvodnje preselil v danes manj razviti del sveta, ki se bo industrializiral in razvitemu svetu prodajal izdelke, tem pa bo razviti svet dodajal zgodbe in jih prodajal naprej po 15 do 20 odstotkov višji ceni. To je danes za večino najuspešnejših svetovnih podjetij seveda že resničnost. Takšna nova družba prinaša prožne

oblike organiziranja proizvodnje, prožno delovno silo, ki ni v klasičnem pogodbenem mezdnem odnosu do delodajalca, temveč sama skrbi za svoje »portfelje« poslov, povzidgovanje čustev na račun razuma. Vse to je že bilo v predindustrijski družbi. Zato je nova ekonomija glede na staro družbo tako hkrati »novejša« in »starejša«: novejša po tem, da prihaja za staro, starejša po tem, da ponovno uvaja prakse, ki jih je stara ekonomija nadomestila (Pfeffer v Verčič, 2000: 19). To pa v mnogočem velja tudi za komuniciranje v poslovnem kontekstu: v mnogočem je bila predindustrijska (predstara) družba dosti bolj komunikativna, Verčič pravi celo »magična« (2000: 19), od tiste, ki jo je nasledila.

Študije poslovnega komuniciranja v praksi

Tudi v praksi so bile narejene nekatere študije o tem, kako je organizirano poslovno komuniciranje in kaj vse obsega. V nadaljevanju predstavljam dve; ena je bila narejena v ZDA, druga pa v Evropi.

Leta 1992 je ameriško združenje The Conference Board izvedlo anketo o notranjem in zunanjem komuniciranju v 700 največjih podjetjih, od teh jih je 157 odgovorilo na vprašalnik (Troy v Verčič, 2000: 13). Šestdeset odstotkov tistih, ki so bili v podjetjih odgovorni za komuniciranje, so bili po rangi izvršni direktorji, podpredsedniki družb ali višje, enak odstotek jih je vodil funkcijo, ki se je enostavno imenovala komuniciranje in v preostalih dvajsetih odstotkih komuniciranje z dodatkom še česa. Skoraj polovica jih je za svoje delo poročala najvišjemu vodstvu in več kot polovica jih je skrbela tako za komuniciranje v podjetju kot tudi za komuniciranje podjetja navzven. Njihov povprečni proračun je znašal približno tri milijone in pol ameriških dolarjev, dejansko pa v razponu od manj kot enega do več kot sto milijonov dolarjev. Osemdeset odstotkov jih je izvajalo odnose z mediji, pisanje govorov ali odnose z zaposlenimi. Šestdeset odstotkov se jih je ukvarjalo z oglaševanjem podjetij, odnosi z lokalnimi skupnostmi in s kreativnimi storitvami (oblikovanje, produkcija ipd.). Vsaj polovica jih je uporabljala video, telekonferenčne ali avdiovizualne naprave in usmerjala sponzorstva in donacije. Več kot tretjina jih je nadzorovala odnose z delničarji in finančnimi analitiki, četrtnina jih je delala na področju odnosov z vlagatelji in političnim okoljem (Verčič, 2000: 13).

Raziskovalci Centra za poslovno komuniciranje na švicarski univerzi St. Gallen so leta 1999 anketirali 60 najbolj uglednih evropskih podjetij. Odgovorila jih je slaba polovica. Vsa anketirana podjetja so imela oddelke za komuniciranje, na čelu katerih je bil v 74 odstotkih direktor za poslovno komuniciranje (Will in Probst v Verčič, 2000: 13). Izmed njih jih je 65 odstotkov o svojem delu poročalo neposredno glavnemu direktorju. Brez sredstev za tržno komuniciranje jih je 38 odstotkov porabilo več kot 27,5 milijona evrov, 78 odstotkov pa več kot 11 milijonov evrov na leto. S komuniciranjem z mediji in zaposlenimi so se ukvarjali oddelki za komuniciranje v vseh podjetjih, s sponzorstvi 96 odstotkov, s spremljanjem medijev 83 odstotkov, z lobiranjem v politiki 75 odstotkov, z organizacijo dogodkov ravno tako tri četrtine, s

trženjem 71 odstotkov, z odnosi z vlagatelji 67 odstotkov in z trženjem izdelkov 33 odstotkov. V povprečju je vsak oddelek deloval na sedmih izmed navedenih devetih področij.

Primerjava med ZDA in Evropo je pokazala, da imajo vsa velika podjetja organizirano funkcijo poslovnega komuniciranja, ki so jo vodili ljudje, ki so imeli v svojih nazivih pojem »komuniciranje«. Verčič ugotavlja (2000: 13), da je na nek način praksa spet prehitela teorijo. Medtem ko je znanje o komuniciranju v poslovnem kontekstu ostajalo porazdeljeno v tradicionalne discipline odnosov z javnostmi, oglaševanja in trženja, so podjetja nad funkcije teh disciplin postavile celoto – komuniciranje v poslovnem kontekstu kot tako. Tradicionalne discipline so se na to odzvale z zanikanjem novosti in s poskusi širjenja svojih pristojnosti preko disciplinarnih meja, odnosi z javnostjo s prisvojitvijo pojma »komunikacijsko upravljanje« (Grunig v Verčič, 2000: 13), tržniki pa najprej z razširitvijo pojma tržno komuniciranje na »integrirano tržno komuniciranje« in nato z opustitvijo označevalca »tržno« samo še na »integrirano komuniciranje«, vendar bolj na škodo jedra svojih disciplin kot v korist morebitnih novih uporabnikov. Zato poslovno komuniciranje kljub starim koreninam ostaja relativno novo področje proučevanja (Verčič, 2000: 13).

2.3 Vloga odnosov z javnostmi v novi družbi

Kljub različnim pogledom tako praktikov kot akademskih raziskovalcev o vsebini in organizaciji poslovnega komuniciranja v sodobni družbi bom v nadaljevanju izhajala iz predpostavke, da je upravljanje komunikacijskega procesa v podjetju primarno naloga odnosov z javnostmi. Brez dvoma je poslovno komuniciranje strateška upravljalna funkcija, ki je v domeni najvišjega vodstva podjetja, so pa oddelki za odnose z javnostmi, ki so lahko poimenovani tudi oddelki za korporativno komuniciranje, oddelki za strateško komuniciranje, oddelki za integrirano komuniciranje ipd., nosilci celovite poslovne komunikacije. Odnosi z javnostmi so tako razumljeni v širšem kontekstu celovitega integriranega poslovnega komuniciranja oziroma v okviru grajenja in vzdrževanja vseh odnosov organizacije z njenim okoljem in ne le kot skupek posameznih funkcij (npr. odnosi z mediji ...).

Diskusije, ki v zadnjih letih potekajo na področju odnosov z javnostmi gredo v dve smeri: ena poslanstvo stroke razume kot upravljanje odnosov med organizacijo in njenim družbenim okoljem, druga pa kot upravljanje komunikacij med organizacijo in njenim družbenim okoljem (Verčič in drugi, 2000: 7-8).

Čeprav se bom v nadaljevanju dotaknila tudi upravljanja odnosov, bom skozi to delo prikazovala odnose z javnostmi kot upravljanje komunikacij. Če namreč odnose z javnostmi razumemo kot upravljanje komuniciranja, je sicer osnovno vprašanje, ali so v kontekstu »integriranega« pojmovanja komuniciranja samostojni odnosi z javnostmi sploh še smiselni. Lahko jih namreč odpišemo kot posrkanke v »integrirano komuniciranje« kot nadredni pojem in prakso, lahko jih

»integriranemu komuniciranju« nadredimo ali podredimo. Zdi se, da se znotraj pojmovanja odnosov z javnostmi kot komuniciranja skorajda ni mogoče izogniti takšnemu ali drugačnemu zlitju odnosov z javnostmi z drugimi oblikami komuniciranja organizacij (Verčič in drugi, 2000: 7-8). Glede na to, da so različne študije pokazale (Grunig, 2000: 29), da morajo biti komunikacijski programi integrirani v oddelku za odnose z javnostmi oziroma jih mora ta usklajevati, tudi v nalogi funkcijo poslovnega komuniciranja, katere uspešnost se kaže tudi v ugledu podjetja, proučujem v okviru stroke odnosov z javnostmi.

2.3.1 Opredelitev pojma odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi so relativno mlada⁷ disciplina, ki se je razvila v začetku 20. stoletja v ZDA. Kljub dolgoletni praksi pa ne obstaja enotna definicija tega področja. Številne opredelitve imajo poudarek predvsem na upravljalški ali komunikacijski funkciji odnosov z javnostmi. V nadaljevanju navajam dve, ki sta najbolj znani in izpostavljata dve ključni lastnosti te dejavnosti. Cutlip (Cutlip in drugi, 1944: 1) pravi, da so odnosi z javnostmi upravljalška funkcija, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije. Grunig pa pravi, da so odnosi z javnostmi upravljanje komuniciranja organizacije z njenimi javnostmi (Grunig in Hunt, 1984: 6). Cutlipova definicija se usmerja na končni smoter odnosov z javnostmi, t. j. na vzpostavljanje odnosov organizacije z njenimi strateškimi javnostmi. Grunig pa za definicijo uporabi prevladujoč način uresničevanja tega smotra, namreč vodenje strateškega komuniciranja organizacije z javnostmi (Škerlep, 1984: 739).

Kljub temu, da se je v zadnjih letih stroka odnosov z javnostmi razvila kot samostojna disciplina, pa je še pogosto zaslediti marketinški vidik odnosov z javnostmi. Kotler (1994: 676) pojmuje odnose z javnostmi kot drugo pomembno marketinško orodje, zato se številni predstavniki marketinške discipline nagibajo k takšni omejeni vlogi odnosov z javnostmi. Vlogo in funkcijo odnosov z javnostmi reducirajo na tehnično, izvajalsko, »obrtniško« raven, za katero so pomembne le veščine (Ašanin Gole, 2000: 23). Pri tem pa je potrebno poudariti Grunigov pomen tistega, kar imenuje »komunikacijski menedžment«, saj gre pri tem predvsem za razločevanje med omejitvijo odnosov z javnostmi s promocijo, informiranjem in posameznimi karakterističnimi komunikacijskimi orodji kot njihovo tehnično funkcijo med menedžerskim pogledom in menedžersko funkcijo tovrstnega komuniciranja organizacij. Čeprav sta tako marketing kot odnosi z javnostmi disciplini, ki se obe posvečata odnosom, uporabljata podobne

⁷ Zametke odnosov z javnostmi v Sloveniji lahko iščemo v poznih 60-ih in zgodnjih 70-ih letih. Pravi razcvet lahko opazujemo vse od 90-ih let, ko je bilo ustanovljeno Slovensko društvo za odnose z javnostmi (Verčič v Hunt in Grunig, 1994: 410).

tehnike komuniciranja s svojimi javnostmi in je za obe ključnega pomena zagotavljanje ekonomskega preživetja podjetja, se tem nalogam posvečata vsaka iz svoje perspektive (Škarja, 2003: 21). Odnosi z javnostmi se posvečajo odgovornosti za grajenje in ohranjanje primerne okolja za podjetje s perspektive vseh strateških javnosti, marketing pa s poudarjeno prepričevalno funkcijo prvenstveno pridobiva in ohranja potrošnike in trge za svoje izdelke ali storitve. Odnosi z javnostmi poskušajo preseči zgolj prepričevalno vlogo in postajajo vedno bolj pogajanje med organizacijo in njenimi javnostmi za doseganje skupnega cilja.

V Sloveniji je še danes pogosto prisotna miselnost, da so odnosi z javnostmi le podporna funkcija, ki temelji na dobrem obvladovanju tehnik in orodij komuniciranja. V mnogih organizacijah oddelkom za odnose z javnostmi strategijo komuniciranja določijo drugi. Takšna opredelitev pa je seveda daleč od Grunigove definicije odnosov z javnostmi, ki so strateška funkcija menedžmenta, enako pomembna za uspeh podjetja kot ostale.

Temeljna filozofija odnosov z javnostmi je zelo enostavna. Predpostavlja namreč, da organizacije s podporo javnosti in doseganjem medsebojnega razumevanja z različnimi javnostmi veliko lažje dosežejo uspeh pri ugotavljanju in uresničevanju svojih ciljev, kot če kljubujejo javnemu nasprotovanju ali če so brezbrizne do javnosti. Bistvo odnosov z javnostmi lahko po Blackovih (1993: 11) besedah opredelimo z naslednjimi pojmi: ugled, dojemljivost, kredibilnost, zaupanje, harmonija in doseganje medsebojnega razumevanja, ki temelji na resnični in popolni informaciji. To ni definicija, temveč filozofija, ki indicira cilje odnosov z javnostmi (Black, 1993: 11).

2.3.2 Razlikovanje pojmov javnosti in déležnikov

Odnosi z javnostmi so opredeljeni kot odnosi organizacije z njenimi javnostmi⁸. V stroki pa se pri proučevanju različnih interesnih skupin, s katerimi komunicira organizacija, pogosto mešata dva pojma: javnosti in déležniki⁹. Med njima je sicer majhna, a pomembna razlika.

Déléžniki so vsi, ki imajo v podjetju nek interes. Mnogi déležniki ostanejo pasivni. Tisti pa, ki imajo več zavesti in postanejo aktivni, so javnosti (Grunig in Repper, 1992: 125). Za razumevanje dinamike vodenja odnosov z javnostmi je pomembna tudi Grunigova skala aktiviranja javnosti (v Škerlep, 1998: 742-743), ki sestoji iz treh faz aktiviranja javnosti (nejavnost pa so vsi tisti, ki z organizacijo niso v interesnem odnosu, zato tudi niso déležniki):

⁸ Angleško *publics* je prevedeno v slovenski jezik kot javnosti.

⁹ Angleško *stakeholder* je prevedeno v slovenski jezik kot déležnik, lahko pa zasledimo tudi pojem interesnik, vendar ga je tako v praksi kot teoriji izpodrinil pojem déležnik.

- faza déležnikov, ki se bodisi svojega ineteresnega razmerja z organizacijo ne zaveda ali pa v njem ne vidi oškodovanja svojih interesov, zato lahko govorimo tudi o fazi možne ali latentne oziroma speče javnosti, ki se še ni razvila v javnost;
- pozorna javnost, kjer gre za skupino pozornih déležnikov, ki zaznajo nek problem v razmerju do organizacije, zato ocenjuje vedenje organizacije;
- vroča ali konfliktna javnost, ki je v konfliktu z organizacijo in meni, da gre za oškodovanje njenih interesov.

Organizacija ne komunicira samo z aktivnimi déležniki, zato je razlikovanje med pojmom glede na stopnjo vključenosti in aktivnosti po mnenju Škerlepa (1998:741) neustrezno. Temu stališču se pridružujem tudi sama. Kljub temu, da je v nadaljevanju tega dela poudarek na ključnih javnostih (zaposleni, potrošniki, vlagatelji in lastniki, dobavitelji), pa je pri proučevanju ugleda organizacije potrebno raziskati tudi vpliv ostalih skupin (mediji, vlada, državne institucije, mednarodne ustanove, akademske ustanove, skupine pritiska, konkurenti ...), zato je v nadaljevanju pojem javnosti večkrat razumljen v pomenu déležnikov.

Déléžniki so znotraj interesnega razmerja pogosto opredeljeni v odnosu do organizacije. Pri tem je potrebno zavedanje, da gre pri déležnikih tako za skupine, ki imajo interes oziroma delež v organizaciji, kot tudi za skupine, v katerih ima organizacija določen interes (Škerlep, 1998: 741). Obenem pa se morajo organizacije zavedati pomembnosti različnih déležnikov. Verčič pravi, da poskušajo mnoga podjetja razvijati enake odnose z vsemi, kar je potratno in škodljivo (Verčič, 2003: 28). Po njegovem mnenju je skrivnost poslovnega uspeha podjetja prav v odkrivanju dobičkonosnih odnosov. Seveda pa mora organizacija vzpostaviti proaktivno, dvosmerno in transparentno komuniciranje z vsemi skupinami déležnikov. Organizacija mora uresničevati obljube z dejanji, s katerimi izpolnjuje pričakovanja in razumevanje. Uresničevanje pričakovanj pa pomembno vpliva tudi na upravljanje ugleda (Planinc, 2003: 14).

2.3.3 Štirje modeli odnosov z javnostmi

Grunigova teorija štirih modelov odnosov z javnostmi je temelj proučevanja področja odnosov z javnostmi in temelji na njegovih empiričnih raziskavah. Razvil jo je v prvi polovici 80. let. Prikazuje zgodovinski vidik razvoja tega področja, obenem pa kaže idealnotipske modele načina vodenja odnosov z javnostmi. Kljub temu, da še danes lahko v praksi najdemo vse štiri modele, pa prva dva, ki ju imenuje tudi obrtniška in sta enosmerna v komunikaciji, izgubljata na pomenu. Druga dva sta profesionalna modela, saj predstavljata dvosmerni komunikacijski odnos med organizacijo in javnostmi. Razlika med prvim in drugim je v (ne)upoštevanju kriterija resnice pri sporočanju, med tretjim in četrtem pa v asimetriji in simetriji odnosa (Škerlep, 1998: 744).

- **Model propagandnega agenta:** gre za enosmerno uveljavljanje interesov organizacije z vsemi dovoljenimi in nedovoljenimi sredstvi, kar pomeni, da pri komuniciranju ni spoštovana norma resničnosti. Ker je ta način neetičen, je danes povsem nesprejemljiv, odnose z javnostmi pa je spravil na slab glas.
- **Model javnega informiranja:** gre za ustvarjanje pozitivne podobe v medijih. Predstavnik podjetja (običajno novinar) obvešča medije in prek njih ostale javnosti o dogajanjih v podjetju (predvsem o tistem, kar prikazuje podjetje v pozitivni luči), vendar pa spoštuje kriterij resničnosti sporočanja.
- **Dvosmerni asimetrični model:** organizacija z znanstveno metodologijo zbira podatke o različnih strateških javnostih, ki jih želi prepričati. S sistematičnim prepričevanjem želi doseči podrejanje deležnikov interesom organizacije.
- **Dvosmerni simetrični model:** je idealni normativni model, saj gre za dvosmerno simetrično komuniciranje med partnerji, ki se poskušajo sporazumeti in na ta način vzpostaviti vzajemno koristne odnose. Organizacija je do neke mere pripravljena upoštevati interese svojih deležnikov.

2.3.4 Organiziranost komunikacijske funkcije v podjetjih

Organizacije imajo svoje komunikacijske funkcije organizirane na različne načine. Grunig in drugi (2003: 14) v osnovi razlikujejo naslednje štiri oblike organiziranosti komunikacijske funkcije:

- **en samostojen oddelok**, v katerem se ukvarjajo z vsemi komunikacijskimi funkcijami;
- **več ločenih oddelkov**, ki izvajajo različne komunikacijske programe za različne ciljne skupine;
- komunikacijska funkcija je **del drugih upravljalških oddelkov** (marketinga, človeških virov, pravnega oddelka, financ) ali pa
- komunikacijsko funkcijo opravljajo **zunanji svetovalci**.

Pred dvajsetimi leti je bila intenzivna debata o tem kako naj bi bila organizirana komunikacijska funkcija v podjetju in kakšen naj bo njen odnos do ostalih funkcij, še posebej marketinga (Grunig in drugi, 2003: 302). Številni poznavalci in profesionalci so zagovarjali integracijo vseh komunikacijskih aktivnosti v organizaciji znotraj enega oddelka ali pa naj bi bila komunikacija koordinirana na določen način s komunikacijskim »carjem«, »papežem« ali izvršilnem direktorjem za ugled (Grunig in drugi, 2003: 302).

Marketinški strokovnjaki so zagovarjali integracijo teh komunikacijskih aktivnosti prek marketinške funkcije. Piarovci so se temu upirali, saj odnosi z javnostmi zajemajo mnogo širšo

komunikacijo kot marketing. Danes se tržniki oddaljujejo od koncepta integriranih marketinških komunikacij k integrirani komunikaciji, čeprav se jih večina še koncentrira na marketing in potrošnike. Na drugi strani pa skušajo v današnjem obdobju piarovci pridobiti marketinške komunikacijske aktivnosti pod dežnik odnosov z javnostmi (Grunig in drugi, 2003: 302). James in Larissa Grunig (2000: 29) zagovarjata koncept integriranega marketinškega komuniciranja, ki ga pojmujeta kot souporabo oglaševanja in marketinških odnosov z javnostmi, vendar mora to komuniciranje v organizaciji usklajevati oddelek za odnose z javnostmi.

Organizacije, ki imajo svoje komunikacijske funkcije oziroma funkcijo odnosov z javnostmi združene v enem oddelku, to funkcijo poimenujejo z različnimi imeni: odnosi z javnostmi, korporativno komuniciranje, komuniciranje, javne zadeve, zunanje zadeve, odnosi s skupnostjo (Grunig in drugi, 2003: 262). Nekatere organizacije razvijajo ločene oddelke za specializirane komunikacijske programe za različne javnosti, kot npr. trženjske komunikacije, komunikacija z zaposlenimi, odnosi z investitorji, vladni odnosi... Spet druge organizacije umeščajo komunikacijsko funkcijo v enega ali več oddelkov, ki so del ostalih upravljalških funkcij, kot npr. marketinga, človeških virov ali financ. Nekatere organizacije pa najamejo zunanje agencije za odnose z javnostmi, ki zanje izvajajo bodisi celotno funkcijo odnosov z javnostmi bodisi le del, kot npr. raziskovanje, odnose z mediji, pripravljajo in izdajajo publikacije ali organizirajo posebne dogodke. Seveda pa se postavlja vprašanje, ali te strukturne razlike poudarjajo oziroma povečujejo ali zmanjšujejo odličnost komunikacij organizacije (Grunig in drugi, 2003: 262).

Grunig in drugi (2003: 281) so v obsežni raziskavi, ki so jo naredili v treh državah proučevali tudi organiziranost komunikacijske funkcije in vpliv te strukturne organiziranosti na odličnost odnosov z javnostmi. Kvantitativni rezultati so pokazali, da so aktivnosti odnosov z javnostmi v organizacijah v njihovem vzorcu¹⁰ v veliki večini locirane bodisi v enem centraliziranem oddelku odnosov z javnostmi bodisi v več specializiranih oddelkih odnosov z javnostmi. Zelo malo (manj kot 10 odstotkov) pa jih je lociranih v ostalih oddelkih, kot je npr. marketing, človeški viri ali finance. Ugotovili so, da odlični odnosi z javnostmi niso nujno centralizirani v enem oddelku odnosov z javnostmi, kot so prvotno predvidevali, ampak da so odlični odnosi z javnostmi lahko tudi razdeljeni po posameznih specializiranih oddelkih, ki izvajajo posamezne programe odnosov s posameznimi javnostmi (Grunig in drugi, 2003: 288). Vsekakor pa imajo odlični oddelki večjo podporo vodstev podjetja, kot pa če so odnosi z javnostmi del drugega oddelka. V primeru, ko

¹⁰ Raziskovalni projekt je trajal več let in je bila narejen v dveh fazah oziroma stopnjah. Na prvi stopnji je raziskovalna ekipa po elektronski pošti s tremi vprašalniki anketirala vodje odnosov z javnostmi, generalne direktorje in zaposlene. Izbrane so bile različne organizacije, od podjetij, neprofitnih organizacij, državnih agencij in združenj. Raziskava je bila opravljena v treh državah: v ZDA, Kanadi in Veliki Britaniji. Proučevali so 327 organizacij, posamezne podteorije pa so bile razdeljene v 1.700 vprašanj v treh vprašalnikih.

Na drugi stopnji so kvalitativno raziskavo opravili z dolgimi in izčpnimi intervjuji, in sicer tako med strokovnjaki oziroma vodji s področja odnosov z javnostmi kot tudi z najvišjim top menedžmentom najboljših organizacij v vzorcu.

npr. marketing dominira nad odnosi z javnostmi, se zelo zmanjša njihova odličnost. Čeprav v glavnem marketinška funkcija v odličnih podjetjih še vedno prevladuje v primerjavi z odnosi z javnostmi, je potrebno dati tržnikom več kot le tehnično podporo. Obenem pa je potrebno to teorijo obrniti v simetrično in ne asimetrično komuniciranje. Izziv tako za praktike kot teoretike s področja odnosov z javnostmi je v tem, da bodo morali prepričati svoje kolege v marketingu, da bodo uporabljali bolj simetričen pristop v komunikaciji. Prav tako so rezultati raziskave pokazali, da odlični oddelki pogosteje iščejo podporo zunanjih agencij za odnose z javnostmi, predvsem za publiciteto, raziskovanje, pa tudi strateško svetovanje takrat, ko imajo probleme z različnimi javnostmi in to kljub temu, da jih ima večina sama znanje za spopad s temi težavami.

Takšne kombinacije bodisi centraliziranih bodisi integriranih komunikacij se nagibajo k matrični ureditvi znotraj ostalih upravljalških funkcij, kot so marketing, človeški viri ali finance. Delajo pod integracijsko filozofijo komuniciranja: filozofija, ki je v glavnem strateška in simetrična. Komunikacijski menedžerji v teh oddelkih pa delajo kot enakopravni profesionalci z ostalimi iz drugih oddelkov. Sodelujejo, zato je malo konfliktov in tekmovanja z drugimi funkcijami. Če je področje žensko-intenzivno, kar v veliki večini primerov v praksi tudi je, morajo biti ženske vključene v organizacijsko vlado, moč in informacijske povezave in ne le v samo izvedbo.

Schultz, Tannenbaum in Lauterborn (v Grunig in drugi, 2003:278) v svoji knjigi o integriranih marketinških komunikacijah pozivajo k centralizaciji komunikacijske funkcije in njenemu vodenju s »komunikacijskim carjem« – gre za konsolidiranje komunikacijske funkcije znotraj ene osebe ali skupine. Gronstedt (v Grunig in drugi, 2003: 278) ugotavlja, da naj bi bila oseba, ki integrira komunikacijsko funkcijo bolj neformalni in duhovni vodja – »komunikacijski papež« in ne »car«. V svoji raziskavi je namreč ugotovil, da komunikacijski vodje bolje funkcionirajo kot graditelji koalicij kot pa avtoritativne osebe. Komunikacijski vodje naj bi svetovali, posredovali v sporih, podpirali, gradili, spremljali spremembe, dodajali vrednost komunikacijskim profesionalcem.

Fombrun pa v svoji knjigi (1996: 196) o ugledu prav tako trdi, da mora imeti direktor za ugled celovit nadzor nad komunikacijo s šestimi temeljnimi skupinami: odnosi s kupci, investitorji, zaposlenimi, skupnostjo, vlado in široko javnostjo. Pravi, da »če pogledamo obstoječe stanje, so v večini podjetij aktivnosti teh šestih skupin izolirane znotraj posamezne poslovne enote, z različnimi načini poročanja in vključenostjo v korporativno odločanje. V smislu upravljanja ugleda podjetja se to kaže v tem, da nihče dejansko ne skrbi za ugled podjetja.« Fombrun zato natančno navaja vlogo direktorja za upravljanje ugleda, ki pa je v osnovi zelo podobna vlogi, ki jo Grunig v svoji študiji o odličnosti pripisuje direktorju odnosov z javnostmi (Grunig in drugi, 2003: 278). Fombrun pravi, da bi moral direktor za upravljanje z ugledom združevati niz izvršilnih lastnosti kot popoln partner, ki dopolnjuje bolj tradicionalne vloge izvršilnega, finančnega, operativnega in informacijskega direktorja. Prepoznati mora različne naloge, s katerimi mora podjetje pričeti graditi, vzdrževati in braniti svoj uglednostni kapital. Gledano z

različnih vidikov je to vloga, ki poudarja tesno usklajevanje – matrično ureditev – s tradicionalnimi funkcijami, kot so marketing, finance, človeški viri ... (Fombrun, 1996: 197-198).

Riel (v Grunig in drugi, 2003: 279) našteva pet mehanizmov, ki jih organizacija običajno uporablja za koordiniranje komunikacijskih aktivnosti, od koordinacije ene osebe, upravljalkega odbora, ad hoc sestankov, skupine vseh komunikacijskih menedžerjev do kombinacije vseh teh oblik.

Tudi raziskava Hunterja (v Grunig in drugi, 2003: 302) o 500 najuglednejših podjetjih iz revije Fortune kaže, da organizacijsko gledano postajajo komunikacijske funkcije vedno hitreje del odnosov z javnostmi ali korporativnih komunikacij. Organizacije integrirajo komunikacijske aktivnosti prek centralnega oddelka odnosov z javnostmi ali pa imajo nekaj specializiranih oddelkov za komuniciranje, ki jih tako formalno kot neformalno koordinira direktor za komunikacije. Takšna integracija je pogosta v organizacijah z najbolj odličnimi odnosi z javnostmi.

Za odnose z javnostmi, ki so strateško upravljani in imajo pomembno vlogo v celotnem strateškem upravljanju organizacije, Grunigova študija odličnosti pravi (Grunig in drugi, 2003: 14):

- da morajo organizacije imeti integrirano organizacijsko funkcijo, in sicer bodisi da so vsi programi odnosov z različnimi javnostmi združeni v enem oddelku ali pa da je v organizaciji vzpostavljen mehanizem in s tem tudi odgovorni nosilec za koordiniranje različnih komunikacijskih programov, ki pa so del drugih oddelkov. Samo v integriranem sistemu je možno, da odnosi z javnostmi razvijajo nove komunikacijske programe za spremenjene strateške javnosti in s tem selijo vire iz zastarelih programov v nove programe;
- da morajo biti odnosi z javnostmi upravljalna funkcija, ki mora biti ločena od ostalih funkcij. Veliko organizacij postavlja funkcijo odnosov z javnostmi kot komunikacijsko podporno orodje za ostale oddelke. Ko pa so odnosi z javnostmi del ostalih funkcij, ne morejo biti strateško upravljani, saj ne morejo seliti komunikacijskih resursov iz ene k drugi strateški javnosti, kar pa je bistvo integriranih odnosov z javnostmi.

V primerjavi s študijo odličnosti Simcic Brønn, Roberts in Breunig (2004: 9) nadgradijo idejo o tem, kdo je odgovoren in na kakšen način za graditev dobrih odnosov in ugleda. Ugotavljajo, da morajo komunikatorji stimulirati in vzdrževati pogoje znotraj organizacije za mrežno prepletenost komunikacijskih aktivnosti in pomagati vsem članom organizacije za sistematično medsebojno komuniciranje. Zato za ugled ni odgovoren le menedžer za komunikacije, ampak vsi v organizaciji (Simcic Brønn in drugi, 2004: 23).

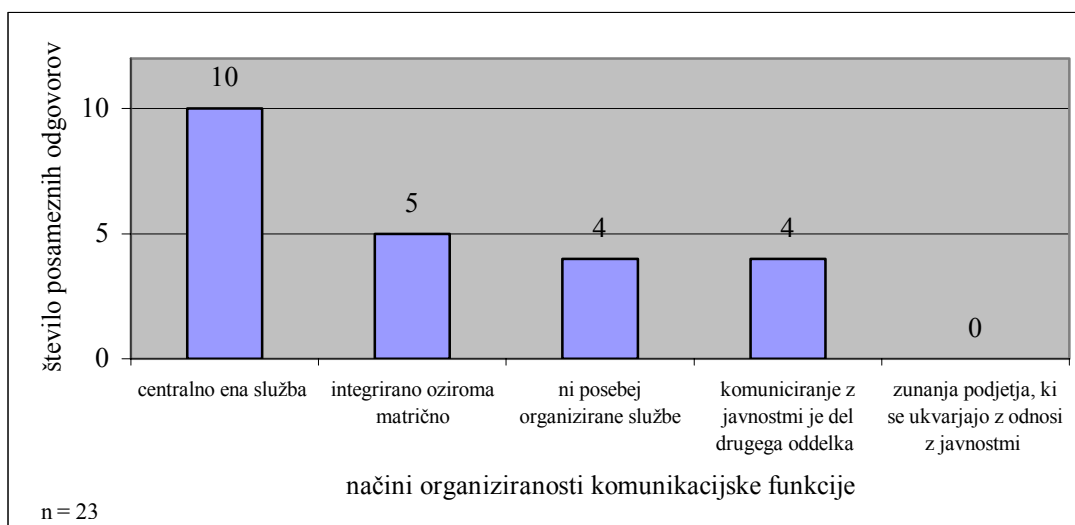
Odgovor na vprašanje, kam umestiti upravljanje ugleda in odnosov, je glede na zapisano, jasn. Kljub temu, da na odličnost odnosov in ugleda vplivajo številni dejavniki, pa so oddelki odnosov

z javnostmi v končni fazi tudi odgovorni za (ne)uspeh graditve odnosov oziroma ugleda. To pa pod pogojem, da imajo strateško vlogo v podjetju, da delujejo neodvisno od ostalih funkcij in da imajo integrirano oziroma povezovalno funkcijo. V primeru, ko oddelk za odnose z javnostmi nima strateške vloge, ko ni »neodvisen« od ostalih funkcij in ko nima vseh potrebnih informacij o komunikacijskih aktivnostih ostalih oddelkov oziroma jih ne koordinira, tudi ne more vplivati na to, kakšen ugled bo imela organizacija, niti ne more upravljati uglednostnega kapitala organizacije. V nekaterih ameriških podjetjih so to menedžerji, ki se ukvarjajo izključno z upravljanjem korporativnega ugleda in so seveda člani top menedžmenta (Fombrun, 1996: 197). V teh podjetjih se uprava zaveda pomena tega neopredmetenega bogastva podjetja, zato strateško upravlja tudi ugled. V Sloveniji takšnega primera nisem zasledila. Vzroki so po mojem mnenju različni in ležijo tako na strani objektivnih dejavnikov (npr. velikost podjetij) kot tudi v prepričanju vodilnih menedžerskih struktur, da ugleda (zaenkrat še) ni treba upravljati, ali pa celo, da ima korporativni ugled relativno majhen pomen pri uspešnosti poslovanja podjetja. Vendar pa je po mojem mnenju stroka odnosov z javnostmi tista, ki mora upravljati in skrbeti tako za odnose kot tudi za ugled organizacije.

Organiziranost komunikacijske funkcije v Sloveniji

V juliju 2004 sem v okviru pričujočega magistrskega dela izvedla raziskavo na temo ugleda podjetij v Sloveniji in poslovno javnost povprašala tudi o organizaciji komunikacijske funkcije. Po elektronski pošti sem poslala vprašalnike največjim 100 slovenskim podjetjem po prihodku leta 2003. Pri tem sem se naslanjala na podatke revije Gospodarski vestnik (<http://www.gvrevija.com/lestvice/NajvecjaPodjetjaPoPrihodkih2003.xls>; 20. junij 2004). Prejela sem 23 odgovorov. Na prvo vprašanje v anketi »Kako je v vašem podjetju organizirana komunikacijska funkcija oziroma kdo se ukvarja s komuniciranjem z različnimi javnostmi?« je 43 odstotkov oziroma 10 anketiranih izbralo odgovor: »centralno ena služba: služba/oddelek za odnose z javnostjo, korporativno komuniciranje ipd.«, 22 odstotkov oziroma 5 podjetij ima komunikacijsko funkcijo integrirano oziroma matrično organizirano: različni oddelki izvajajo komuniciranje z različnimi skupinami, vendar so posamezne aktivnosti koordinirane z odgovorno osebo za celovito komuniciranje, 17 odstotkov (4 podjetja) pa jih nima posebej organizirane službe – s tem se ukvarja direktor oziroma uprava. V 17 odstotkih podjetij (4 podjetja) je komuniciranje z javnostmi le del drugega upravljalkega oddelka, npr. marketinga, upravljanja s človeškimi viri ali drugih oddelkov. Nobeno podjetje pa ni odgovorilo, da komunikacijsko funkcijo izvajajo prek zunanjih podjetij, ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi.

Graf 1: Organiziranost komunikacijske funkcije v velikih podjetjih v Sloveniji



Vir: Raziskava Ugled 2004 v poslovni javnosti

V skladu z Grunigovo ugotovitvijo (Grunig in drugi, 2003: 288), da so odlični odnosi z javnostmi bodisi centralizirani v enem oddelku odnosov z javnostmi ali pa so razdeljeni po posameznih specializiranih oddelkih, ki izvajajo posamezne programe odnosov s posameznimi javnostmi, sem tudi s svojo raziskavo ugotovila, da ima večina (65 odstotkov) največjih slovenskih podjetij komunikacijsko funkcijo organizirano na ta dva načina. Kljub temu me je presenetil relativno visok delež podjetij (17 odstotkov), ki imajo komuniciranje z javnostmi organizirano le kot del drugega upravljskega oddelka; npr. marketinga, upravljanja s človeškimi viri ali drugih oddelkov. Glede na nekatere zabeležke ugotavljam, da jih je večina v marketingu.

Ker v raziskavi nisem ugotavljala različnih značilnosti komunikacijskih oddelkov, saj bi mi to vzelo ne le ogromno časa, ampak bi zahtevalo tudi temeljitejše analitično delo, nisem mogla proučevati povezanosti organiziranosti komunikacijske funkcije s takšnimi elementi, kot je to naredil v večletnem projektu Grunig s sodelavci. Iz osemletnega praktičnega dela na področju odnosov z javnosti pa menim, da je s komunikacijskega vidika tudi med slovenskimi podjetji moč najti odlična podjetja, ki se zavedajo pomena in tudi bistva organiziranosti komunikacijske funkcije. To pa lahko strnemo v eno trditev: Vse komunikacijske aktivnosti v organizaciji morajo biti medsebojno usklajene oziroma integrirane ter neodvisne od ostalih upravljskih aktivnosti. Le tako bo organizacija gradila odlične odnose z vsemi javnostmi in s tem seveda tudi svoj ugled.

2.3.5 Vrednost in odličnost odnosov z javnostmi

V zadnjem obdobju je tako v literaturi kot tudi v praksi odnosov z javnostmi zaslediti povečano zanimanje za proučevanje končnega cilja odnosov z javnostmi. Seveda pa so si tako praktiki kot teoretiki odnosov z javnostmi od nastanka tega področja prizadevali identificirati in poimenovati samostojen koncept, ki bo definiral vrednost odnosov z javnostmi. V zgodnjem zgodovinskem obdobju odnosov z javnostmi je bila publiciteta oziroma reklama tista, ki je zadostovala kot odgovor na bistvo odnosov z javnostmi; ni je namreč slabše stvari, kot je slaba publiciteta. Ko pa so strokovnjaki za odnose z javnostmi spoznali, da ima publiciteta učinke na javnost še preden ima vrednost, so ta termin nadomeščali z vedno novimi. Najprej je bil to imidž, nato identiteta in imidž skupaj. Sedaj pa sta popularna predvsem izraza ugled in blagovna znamka. Med akademskimi strokovnjaki s področja retorike pa prevladuje še en podoben koncept impresija – vtis. Grunig in Hungova (2002: 2) pa poudarjata odnose kot ključno vrednost in uspešnost delovanja odnosov z javnostmi.

Izhajajoč iz različnega razumevanja pojma odnosi z javnostmi so tudi cilji različni. Med ključne naloge celovitega komuniciranja organizacije prav gotovo lahko prištevamo graditev in vzdrževanje ugleda oziroma upravljanje ugleda prek vpletenosti v različne funkcije poslovanja organizacije in nadzora komunikacij z vsemi skupinami deležnikov. Strokovnjaki za odnose z javnostmi si prizadevajo ovrednotiti (ne)uspešnost svojega delovanja. Ravno pri vprašanju kaj je tisto, s čimer lahko strokovnjaki za odnose z javnostjo merijo rezultate svojega dela, se praksa in teorija precej razhajata. Čeprav se v osnovi večina avtorjev strinja, da so odnosi s ključnimi strateškimi javnostmi temelj za uspeh ali neuspeh podjetja, pa je po mnenju nekaterih, predvsem praktikov, končni rezultat (ne)uspešnosti opravljanja komunikacijske funkcije v podjetju ugled. Dokazujejo, da ugled dodaja finančno vrednost organizaciji in da trošenje denarja za aktivnosti odnosov z javnostmi izboljšuje ugled. Kar nekaj različnih raziskovalcev je poskušalo dokazati te povezave za različne organizacije, ki se po ugledu uvrščajo v sam vrh najboljših podjetij. Na drugi strani pa ključne teorije odnosov z javnostmi ne priznavajo upravljanja ugleda kot domeno stroke, vzrok pa naj bi po Huttonu in drugih predstavljalo dejstvo, da organizacije ugleda ne morejo upravljati neposredno (Hutton in drugi, 2001: 249). Zato je po njegovem mnenju ugled neprimeren cilj odnosov z javnostmi, saj nastaja kot posledica številnih dejavnikov.

Literatura o organizacijski učinkovitosti pravi, da so organizacije učinkovite tedaj, kadar dosežejo svoje cilje (Grunig in drugi, 2003: 136). Ti cilji pa morajo biti primerni tako za notranje kot za zunanje javnosti. Če organizacija izbere primerne cilje, jo bodo strateške skupine podprle in ji s tem priskrbele konkurenčno prednost. Za učinkovitost mora torej organizacija v svojem okolju vzpostaviti dolgoročne odnose s tistimi javnostmi, ki imajo vpliv na njene odločitve in s tistimi, na katere odločitve organizacije vplivajo (Grunig in Grunig, 2000: 31).

Grunig je na podlagi raziskav opredelil 12 elementov, s katerimi naj bi organizacija zagotavljala uspešnost programov odnosov z javnostmi. Grunig verjame, da je uspešnost le-teh pogojena z njihovo odličnostjo (Grunig, 1992: 16). Organizacija naj bi po Grunigu dosegala standard odličnosti odnosov z javnostmi z zagotavljanjem avtoritete zaposlenih in organsko strukturo, kar je mogoče le prek koncepta in udejanjanja notranjega podjetništva, močne participativne kulture in simetričnosti komunikacijskih sistemov. Hkrati naj bi k uspešnosti in odličnosti programov odnosov z javnostmi prispevale sodelujoča družbena kultura, družbena odgovornost in podpora ženskam ter manjšinam, s katero organizacija izraža vrednoto različnosti. Strateško načrtovanje je naslednji element, s katerim organizacija dosega odličnost, prispeva pa tudi h kakovosti. Z njo lahko dosega konkurenčno prednost, ki je mogoča le z učinkovitim sistemom delovanja in ustreznim vodstvom (Grunig, 1992: 15-17).

Strokovno upravljane komunikacije lahko pomagajo organizaciji ustvariti »denar« z negovanjem odnosov z različnimi strateškimi javnostmi. Vendar pa je izračun donosov na investiranje v komunikacijske aktivnosti skoraj nemogoč. Se pa takšni partnerski odnosi uspešno povrnejo tako v konkretnih finančnih kazalcih, še bolj pa skozi nejasne in dolgoročne učinke, ki so jih tudi anketiranci v Grunigovi raziskavi (Grunig in drugi, 2003: 136) opisali kot imidž, ugled, javna podoba ... Rezultati raziskave so tudi pokazali, da tako vodje oddelkov za odnose z javnostmi kot tudi generalni direktorji komunikacijsko funkcijo visoko vrednotijo. V povprečju je po njihovem mnenju ROI¹¹ (donos na investicije v odnose z javnostmi) 186-odstoten, kar pomeni, da za vsak dolar, porabljen za odnose z javnostmi, organizacija dobi nazaj 1,86 dolarja vrednosti. Celo generalni direktorji v organizacijah z najmanj odličnimi komunikacijskimi programi so v povprečju navajali 14-odstotno stopnjo ROI, medtem ko je le-ta znašala v organizacijah z odličnimi odnosi z javnostmi v povprečju 225 odstotkov. Ko so anketiranci primerjali vrednost funkcije odnosov z javnostmi v primerjavi s tipičnim oddelkom v organizaciji, jih je le 12 odstotkov odgovorilo, da PR dodaja manj vrednosti organizaciji kot tipični oddelek, medtem ko jih je 36 odstotkov odgovorilo, da znaša prispevek odnosov z javnostmi dvakrat ali celo več kot tipičen oddelek v organizaciji. Te ocene so seveda dolgoročna povprečja in največja vrednost odnosov z javnostmi se lahko zgodi le enkrat vsakih 10 do 20 let, ko se pojavijo neljubi dogodki za organizacijo, kot so npr. stavke, krize, spori, bojkoti ... (Grunig in drugi, 2003: 137).

Kljub temu, da je dokazano, da so odnosi z javnostmi pomemben faktor, vendar nikakor ne edini, ki učinkuje na finančno stanje organizacije, pa je težko verjeti, da obstaja samo en trden finančni indikator za merjenje vrednosti odnosov z javnostmi. Po Grunigovem mnenju (2003: 137) je takšen »mehak« oziroma nefinančni faktor moč najti v konceptu odnosov in ne v ugledu, imidžu ipd. Ob tem velja omeniti, da sta tudi Tom Peters in Robert Waterman posebej izpostavila upravljanje t. i. »mehkih« elementov, kar je po njunem značilno za odlična podjetja (v Fombrun,

¹¹ V angleškem jeziku pomeni ROI return on investment.

1996: 109). Problem podjetij je v tem, da so dobra na posameznih področjih, ne pa na vseh. Doseči, da je podjetje dobro na vseh področjih, pa je bistvo odličnih podjetij. Fombrun (1996: 111) potegne vzporednico z ugledom: da bi bilo podjetje ugledno, mora graditi ugled z vsemi javnostmi oziroma skupinami in ne le z nekaterimi. Še posebej izpostavi zaposlene, investitorje, potrošnike in lokalno skupnost.

Organizacije zato načrtujejo odnose z javnostmi strateško, ko identificirajo strateške javnosti in uporabijo komunikacijske programe za graditev stabilnih, odprtih in zaupanja vrednih odnosov z njimi. Kakovost teh odnosov je pomemben kazalec dolgoročnega prispevka odnosov z javnostmi k organizacijski uspešnosti (Grunig in Grunig, 2000: 31).

Če je temu res tako, ali lahko potem trdimo, da je končni cilj oziroma smoter odnosov z javnostmi v graditvi oziroma upravljanju dolgoročnih odnosov z javnostmi? Tudi ta cilj ne more biti najprimernejši za strokovnjake za odnose z javnostmi, saj odnosov z javnostmi v končni fazi ne gradi samo in edino le stroka odnosov z javnostmi. Zato je končni rezultat delovanja te stroke spet odvisen od nešteti dejavnikov.

Kaj je torej ključ za ovrednotenje dela in uspešnosti komunikatorjev v organizacijah? Ugled ali odnosi? Ta dilema je po mojem mnenju zelo podobna prispodobi o kuri in jajcu: kaj je bilo prej, kura ali jajce? Zato predpostavljam, da so dolgoročni in strateško upravljani odlični odnosi s ključnimi javnostmi osnova za končni cilj ljudi, ki se v organizacijah ukvarjajo s komuniciranjem. Ta pa se kaže v vrednosti ugleda oziroma tistega dela neopredmetenega premoženja, ki izhaja iz ugleda – uglednostnega kapitala. O tem pa več v naslednjem poglavju.

3. NEOPREDMETENO PREMOŽENJE

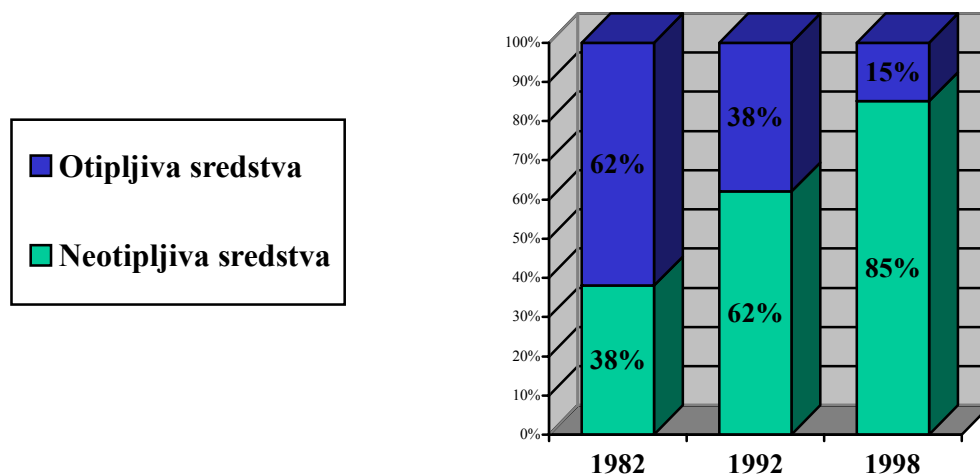
3.1 Značilnosti neopredmetenega premoženja

3.1.1 Hitra rast neopredmetenega premoženja

Izredno hiter razvoj na vseh področjih spreminja in nadgrajuje tudi ekonomska spoznanja. Če smo še pred dobrima dvema desetletjema proizvodne dejavnike v osnovi delili na tri osnovne tipe: zemlja, delo, kapital, kar je pred dobrimi dvesto leti ugotovil že Adam Smith, je takšna delitev v današnji globalni informacijski družbi močno okostenela in zastarela. Skozi čas je zemlja kot primarni dejavnik izgubljala na pomenu, pridobival pa je predvsem kapital, ki so ga ekonomisti razdelili na dva tipa: fizični in finančni kapital. Delo oziroma delovna sila je kot dejavnik ustvarjanja vrednosti vseskozi igralo pomembno vlogo, vendar je bilo v glavnem razumljeno kot fizično, neustvarjalno in v očeh lastnikov drugih kapitalov vedno precenjena postavka. Danes se ravno ta postavka močno spreminja in pridobiva na pomenu. Sodobna družba je spoznala pomen ustvarjalnega, inovativnega in intelektualnega premoženja, ki ga premore človek. V t. i. novi ekonomiji govorimo o odnosnem oziroma socialnem kapitalu, ki v primerjavi s fizičnim oziroma naravnim in finančnim kapitalom, o katerih smo govorili v stari ekonomiji (Verčič, 2000: 9-20), hitro pridobiva na pomenu. V novi ekonomiji, ki jo nekateri poimenujejo tudi ekonomija znanja, močno pridobivajo na pomenu kapitali, vezani na neopredmetena (neoprijemljiva oziroma nesnovna) sredstva. Baruch (2001: 1) pravi, da fizično oziroma naravno pa tudi finančno premoženje hitro postaja blago, za katerega so značilni povprečni donosi na vlaganja oziroma investicije. Izjemne dobičke, pomembne konkurenčne prednosti, včasih celočasne monopole pa prinaša razvoj t. i. neopredmetenih sredstev, seveda v kombinaciji z ostalimi vrstami premoženja. Bogastvo in rast današnjih ekonomij poganja predvsem nesnovno, intelektualno premoženje. V informacijski eri so viri vrednosti izdelkov, kot so računalniki, mobilni telefoni, farmacevtski izdelki itd., v znanju in ne več v fizični vsebini. Investicije v neopredmetena sredstva rastejo hitreje kot v opredmetena in postajajo pomemben faktor za velike zasluške podjetij.

Akumulirana vrednost neopredmetenih sredstev je močno narasla v zadnjih 50-ih letih. V velikih javnih podjetjih znaša vrednost neopredmetenih sredstev v povprečju med 55 in 60 odstotki tržne vrednosti, kar opravičuje povečano zanimanje v upravljanju znanja, znamk in ugleda (Fombrun, 2004: 33). Delež tržne vrednosti glede na neotipljiva in otipljiva sredstva se namreč zelo spreminja. Če je še leta 1982 ta delež znašal v razmerju 60:40 v korist otipljivih sredstev, je po podatkih Brookling inštituta znašal leta 1998 85:15 v korist neotipljivih sredstev (Kline in Archer, 2004: 26).

Graf 2: Deleži tržne vrednosti podjetja, ki pripadajo otipljivim in neotipljivim sredstvom



Vir: Lozar v www.gvizobrazevanje.si/Odmevi/336-HRM-LozarBostjan.ppt; 20. junij 2004

Tabela 1: Najboljšim podjetjem neotipljivi viri predstavljajo prek 85 % vrednosti podjetja

Podjetje	% neotipljivih virov
Microsoft	85,7
Wal-Mart	87,3
Pfizer	92,7
General Electric	86,5

Vir: Baruch v www.gvizobrazevanje.si/Odmevi/336-HRM-LozarBostjan.ppt; 20. junij 2004

Dolar vredna investicija v fizična sredstva prinaša v povprečju en dolar kapitalске vrednosti. En dolar, vložen v računalniški kapital, prinaša deset dolarjev tržne vrednosti. Podjetja se usmerjajo na osrednjo dejavnost, kar povzroča, da so tržne vrednosti podjetij, ki so diverzificirane, nižje od povprečij. Podjetniška diverzifikacija okoli panog in držav povečuje vrednost podjetij samo ob prisotnosti neopredmetenih sredstev (Baruch, 2001: 66).

Neopredmetena sredstva so pogosta v medsebojnem delovanju (interakciji) z opredmetenimi in finančnimi sredstvi za ustvarjanje korporativne vrednosti in ekonomske rasti. Nekatere raziskave trdijo, da 85 odstotkov premoženja podjetij predstavlja neopredmeteno premoženje, ki vključuje

predvsem človeški kapital, in je tako temelj ustvarjanja vrednosti v novi ekonomiji. Vendar pa ravno ta človeški kapital, kot pravi Dave Ulrich, najslabše razumemo, slabo merimo in še slabše upravljamo (v Gruban, 2003).

3.1.2 Zakaj proučujemo neopredmeteno premoženje šele sedaj?

Če je torej neopredmeteno premoženje tako pomembno, o tem se strinjajo skorajda vsi, pa naj bodo to teoretiki ali praktiki iz različnih področij, se postavlja povsem logično vprašanje: zakaj ga intenzivneje proučujemo šele sedaj. Neopredmeteno premoženje namreč ni nov fenomen, čeprav je intenzivnejše proučevanje tega premoženja zaslediti v obdobju po letu 1980. Ljudje so številne ideje koristno uporabljali skozi stoletja, vendar pa od sredine osemdesetih let prejšnjega stoletja lahko zasledimo novo oziroma unikatno kombinacijo dveh povezanih ekonomskih sil: konkurenco (globalizacija, deregulacija) in prihod novih informacijskih tehnologij (internet). Ta dva ključna dejavnika razvoja, eden ekonomsko-politični, drugi tehnološki, sta dramatično spremenila strukturo podjetij in izpostavila neopredmeteno premoženje kot glavni vir vrednosti poslovanja v razvitih ekonomijah (Baruch, 2001: 9).

Da bi bilo neopredmeteno premoženje podobno »cenjeno« pri ekonomistih in še posebej računovodjih, Baruch (2001: 21) pravi, da je potrebno tudi za neopredmeteno premoženje upoštevati osnovni zakon ravnotežja, ki se kaže v »cost benefit« analizi oziroma analizi stroškov in koristi. Na podlagi dolgotrajnega proučevanja neopredmetenega premoženja Baruch (2001: 21) trdi, da obstajata dva temeljna pospeševalca koristi, ki izhajata iz neopredmetenih sredstev. To sta neredkost neopredmetenih sredstev in učinki povezav. Na stroškovni strani pa loči tri glavne dejavnike: delna izključevalnost, naravno tveganje in netrgovalnost.

3.1.2.1 Koristi neopredmetenih sredstev

Fizični, človeški in finančni kapital so redka sredstva, zato tudi predstavljajo oportunitetni strošek, saj medsebojno tekmujejo za različne alternativne uporabe. V nasprotju z njimi so neopredmetena sredstva lahko ob istem času uporabljena v različne namene. Njihova specifična uporaba ne zmanjšuje konkurenčne uporabe, kar je glavna prednost teh sredstev. V tem tudi leži njihov naraščajoči pomen (Baruch, 2001: 22). Zanje so značilni visoki fiksni stroški in zanemarljivi marginalni stroški. Ta potencial za ustvarjanje vrednosti je omejen le z velikostjo trga, ne pa s proizvodnimi kapacitetami. Tako npr. razvoj novega zdravila običajno zahteva visoke začetne investicije, medtem ko so stroški izdelovanja zdravila zanemarljivi v primerjavi s stroški, vloženimi v raziskave in razvoj. Koristnost idej, znanja in raziskav vloženih v razvoj novega zdravila, ni omejena s padajočimi donosi obsega, ki so značilni za fizične vire. Neopredmetena sredstva zato pogosto opisujejo z naraščajočimi donosi obsega.

Masovna proizvodnja je izgubila na pomenu in s tem vertikalno integrirana industrijska era. Ekonomije obsega so nadomeščene z ekonomijami povezav oziroma mrež. V 21. stoletju se povečujejo mreže dobrih in medsebojno bolj povezanih odnosov in zvez z dobavitelji, strankami in zaposlenimi. Te mreže so virtualne in nič več fizične. Temeljijo na neopredmetenem premoženju, ki mu mnogi pravijo tudi organizacijski kapital. To organizacijsko neopredmeteno bogastvo je med najbolj dragocenimi sredstvi podjetja danes, ni pa bilo tako pomembno pred letom 1980. Koristi od tega, da si del mreže, naraščajo s številom oseb ali podjetij, ki so povezane v mrežo. Večje je omrežje, boljše je. Čeprav obstajajo tržne mreže tudi v večini fizično intenzivnih dejavnosti, so izrazite v tehnologijah in sektorjih, ki temeljijo na znanosti, predvsem v računalniški, telekomunikacijski in elektronski industriji (Baruch, 2001: 29-30). Mrežni učinki obstajajo tudi na farmacevtskem trgu. Priporočila zdravnikov za uporabo določenega zdravila vplivajo na percepcije o učinkovitosti, varnosti in sprejemljivosti in s tem tudi na ocenjevanje in stopnjo prisvojitve. Zato število pacientov, ki uporabljajo to zdravilo, ustvarja mrežne učinke (Baruch, 2001: 28).

3.1.2.2 Slabosti neopredmetenih sredstev

Če so neopredmetena sredstva, predvsem intelektualni kapital ali bogastvo znanja, ki sta predmet proučevanja številnih avtorjev, ki opisujejo novo ekonomijo, tako pomemben potencialni kreator vrednosti, kaj omejuje njihovo širitev? Baruch pravi (20001: 31), da narašča število virtualnih podjetij. Za primer navaja Microsoftovo fizično in finančno bogastvo, ki je v juniju 2000 znašalo manj kot 10 odstotkov njegove tržne vrednosti (Baruch, 2001: 31). Pomemben omejitveni faktor je velikost relevantnega trga in možni potencial za rast. Vendar pa je po njegovem mnenju glavna omejitev za uporabo in rast neopredmetenega premoženja v menedžerskih neekonomijah, saj je to premoženje težje upravljati in operirati z njim kot pa opredmeteno premoženje. Poleg tega je virtualna narava teh sredstev dodatna ovira za menedžment. Menedžerski informacijski sistem oziroma stroškovno računovodstvo, ki menedžerjem zagotavlja podatke o stroških, dobičkih in razlikah od planov je v glavnem odvisno od letnih industrijskih fizičnih in delovnih inputov. Takšen informacijski sistem je popolnoma nezadosten za upravljanje na znanju temelječih podjetij. Neekonomije, ki rezultirajo iz omejenih kapacitet za upravljanje neopredmetenega premoženja, so glavni faktor za omejeno uporabo in rast tega premoženja (Baruch, 2001: 33).

Lastniki opredmetenih in finančnih sredstev lahko učinkovito zaščitijo koristi, ki izhajajo iz tega premoženja. V primeru neopredmetenih investicij pa so lahko nelastniki le redko izključeni iz uživanja nekaterih koristi, kar prav gotovo zmanjšuje zanimanje za neopredmetena sredstva. V primeru patentnih pravic lahko po določenem obdobju tudi nelastniki dobijo koristi. Kot primer Baruch (2001: 33-34) navaja generično farmacevtsko industrijo. Prevzemanje inovacijskih rešitev ima za posledico izgube koristi, ki so posledica nepopolno definiranih in uveljavljenih lastniških pravic neopredmetenih sredstev. Baruch prav tako navaja velike izgube (2001: 35), ki

izhajajo iz odhodov ključnih zaposlenih. Raziskave so pokazale, da so z modifikacijami ali pa idejami, razvitimi v prejšnjih službah, dobrih 70 odstotkov novih podjetij ustanovili ljudje, ki so se prej ukvarjali z isto dejavnostjo. Upravljanje z znanjem zato govori o ustreznem maksimiranju koristi iz lastnih inovacij in o popolnem izkoristku odkritij drugih, seveda znotraj legalnih meja. S fiskalno politiko (davki) in zakonskimi omejitvami pa morajo države poskrbeti, da ni prevelike razlike med lastniškimi in socialnimi donosi, ki jih prinašajo neopredmetena sredstva (Baruch, 2001: 37). Podjetje v 21. stoletju je mnogo bolj odvisno od svojih zaposlenih, predvsem zaradi povečane finančne neodvisnosti ljudi in večje možnosti izbire.

Neopredmetena sredstva so glavni inputi za inovacije ali kreativne procese, ki postajajo glavni vir konkurenčnih prednosti. Seveda niso inovacije oziroma odkritja nobena novost, saj je v 19. in začetku 20. stoletja potekala prava revolucija na tem področju. Vendar pa je sedaj nova nuja oziroma potreba po novostih. Novosti so primarno ustvarjene z investicijami v neopredmetena sredstva. Inovacije so visoko tvegane glede na ostale korporativne procese, kot so proizvodnja, marketing ali finance (Baruch, 2001: 37). Dejstvo je, da je samo nekaj izdelkov ali procesov takšnih, za katere lahko pravimo, da so nova odkritja ali izumi. V tem se kaže tudi naravna tveganost inovacij oziroma ustvarjalnih procesov in podpornih investicij v neopredmetena sredstva, saj gre za odkritja povsem novih stvari ali procesov (bazična ali radikalna raziskovanja) in so mnogo bolj tvegana kot izboljšave, ki se običajno nanašajo na fizične stvari. Investicije v neopredmetena sredstva so na splošno intenzivnejše v prvih fazah inovacijskega procesa, ki je tudi najbolj tvegan (Baruch, 2001: 42). Ko postanejo takšne investicije komercialno uspešne, so zaščitene s patenti in so gonilna sila konkurenčne prednosti podjetja, se transformirajo v oprijemljiva sredstva, ki potem ustvarjajo vrednost podjetja in njegovo rast (Baruch, 2001: 16).

Nemožnost trgovanja z neopredmetenimi sredstvi ima pomembne posledice za upravljanje in investiranje, saj diskvalificira ta sredstva v primerjavi s fizičnimi oziroma finančnimi sredstvi. Trg ima številne ekonomske in socialne funkcije. Merjenje in vrednotenje neopredmetenih sredstev (patenti, znamke) je omejeno z redkostjo oziroma pomanjkanjem primerjav, predvsem cen sredstev v podobnih transakcijah. Zaradi intelektualne lastnine je trgovanje s temi sredstvi mnogo bolj kompleksna zadeva kot se zdi na prvi pogled. Ali se res z neopredmetenimi sredstvi že po naravi ne da trgovati? Res je, da je z neopredmetenimi sredstvi že po naravi težko trgovati. Vendar pa ovire za trgovanje s temi sredstvi (pogodbene težave, malenkostni marginalni stroški, nejasne lastniške pravice) ne izključujejo obstoja trgovanja za neopredmetena sredstva. Takšni trgi morajo vključiti specifične mehanizme in ureditve za blažitev naravnih problemov. Dejstvo je, da sedaj ni aktivnega, organiziranega trga zanje. To se po Baruchovem mnenju (2001: 47) lahko kmalu spremeni, predvsem s prihodom internetnih menjav. To bo zahtevalo specifično usposobljene mehanizme, kot sta npr. ocenjevanje in zavarovalne sheme. Naraščalo bo zasebno trgovanje teh sredstev v obliki licenc in rastočih zvez.

Da bi neopredmetena sredstva prepoznali kot sredstva v bilanci stanja, mora biti po Baruchovem mnenju mogoče prikazati, da podjetje dobiva večino koristi iz teh sredstev, da je tveganje za vlaganja v ta sredstva relativno nizko in da obstajajo možnosti za licenciranje tehnologije (Baruch, 2001: 48).

3.1.3 Opredelitev neopredmetenih sredstev

Opredelitve neopredmetenih sredstev so številne. V nadaljevanju proučujem neopredmetena sredstva predvsem z ekonomskega in računovodskega ter komunikacijskega vidika, s čimer bom lažje opredelila in umestila uglednostni kapital. Pri računovodskem delu se naslanjam predvsem na Baruchovo pojmovanje tega fenomena, s komunikacijskega vidika pa bom predstavila različne poglede.

Baruch (2001: 5) izhaja pri poimenovanju iz Merram Webster's International Dictionary, kjer je izraz »intangible« opisan kot nesposobnost za definiranje z določeno gotovostjo oziroma natančnostjo. Baruch pa trdi, da je neopredmeteno premoženje¹² lahko definirano, toda ne more biti določeno z gotovostjo oziroma natančnostjo.

Baruch (2001: 6-7) pravi, da so neopredmetena sredstva nefizični viri vrednosti, ki so posledica inovacij oziroma odkritij (Merck), unikatnih organizacijskih modelov (Sony, Coca Cola) ali človeških virov (Xerox's Eureka sistem). Običajno je premoženje kombinacija vseh teh treh virov. Po Baruchu bi lahko uglednostni kapital umestili v drugo skupino, to je med organizacijski kapital.

Po slovenskih računovodskih standardih – SRS (2003: 33) so neopredmetena dolgoročna sredstva tista sredstva, ki jih ima kdo dolgoročno za proizvodnjo ali priskrbovanje proizvodov oziroma opravljanje ali priskrbovanje storitev, dajanje v najem ali pisarniške potrebe, fizično pa ne obstajajo. Zajemajo naložbe v pridobljene dolgoročne pravice do industrijske lastnine, dolgoročne odložene stroške in naložbe v dobro ime prevzetega podjetja. V teh standardih spadajo naložbe v dobro ime oziroma ugled podjetja med neopredmetena sredstva le tedaj, če gre za prevzem podjetja, in sicer je to presežek nabavne vrednosti prevzetega podjetja nad določljivo pošteno vrednostjo pridobljenih sredstev, zmanjšano za njegove dolgove, če takšno podjetje preneha obstajati kot samostojna pravna oseba (SRS, 2003: 33).

¹² Tako v literaturi kot praksi se uporabljajo različni izrazi. Izraz »intangibles« se uporablja v računovodski literaturi, »knowledge assets« uporabljajo ekonomisti, »intellectual capital« pa v menedžmentu in pravni literaturi, vendar pomenijo eno in isto: nefizični (nenaravni) viri vrednosti, ki jih ustvarjajo inovacije (odkritja), unikatni organizacijski modeli ali človeški viri praks. Ko je to premoženje tudi pravno zaščiteno (patenti, logotipi, blagovne znamke, avtorske pravice), postane tudi intelektualna lastnina (Baruch, 2001: 5).

Razmejitvena meja med neoprijemljivim premoženjem in ostalimi oblikami kapitala je pogosto zamegljena oziroma nejasna. Nesnovna sredstva so pogosto vključena v fizičnem premoženju (primer: tehnologija in znanje, vsebovana v letalu) in v delu (tiho znanje zaposlenih), kar vodi k pomembni interakciji med oprijemljivimi in neoprijemljivimi sredstvi pri ustvarjanju vrednosti organizacije. Ko so te interakcije intenzivne, postaja po Baruchovem mnenju (2001: 7) ocenjevanje neopredmetenih sredstev na samostojni osnovi nemogoče.

S komunikacijskega vidika pa številni avtorji enačijo neopredmeteno premoženje z intelektualnim kapitalom. Ta pojem je vpeljala švedska finančna skupina Skandia, povzeli pa so ga številni avtorji po vsem svetu. V nadaljevanju tega dela natančneje predstavljam nadaljnjo delitev intelektualnega kapitala na tri skupine: odnosni, kamor prištevamo tudi uglednostni kapital, strukturni in človeški kapital. Maček (2002: 21) pravi, da je neopredmeteno bogastvo podjetja sestavljeno iz intelektualnega kapitala, ki temelji na znanju, in iz komponent, ki ne temeljijo direktno na znanju. Med te komponente prištevata tudi ugled.

3.2 Vrste neopredmetenega premoženja

V literaturi in praksi lahko danes zasledimo izredno veliko t. i. »mehkih kapitalov«: neopredmeteni, organizacijski, človeški, intelektualni, komunikacijski kapital, strateško-komunikacijski kapital, uglednostni kapital ... Izredno povečano zanimanje različnih strok za neopredmeteno premoženje v zadnjem času leži v intenzivni konkurenci v praktično vseh panogah z globalizacijo, deregulacijo in tehnološkimi spremembami, ki sili podjetja v radikalne spremembe njihovih operacijskih modelov (Baruch, 2001: 17). V tem delu želim pojasniti in okarakterizirati posamezne kapitale, jih medsebojno primerjati in ugotoviti razlike med njimi. To mi bo podlaga za ugotavljanje (ne)smiselnosti uporabe tolikšnega števila izrazov za vsebino, ki jo najlažje opredelimo kot neopredmeteno premoženje organizacije.

3.2.1 Širša – Baruchova delitev: ekonomski in računovodski vidik

Ekonomist in računovodja Baruch (2001: 18) razlikuje tri vrste neopredmetenih sredstev:

- inovacijski kapital (R&D, patenti, inovacije),
- organizacijski kapital (informacijske tehnologije, znamke, stroški pridobitve potrošnikov) in
- človeški kapital.

3.2.1.1 Inovacijski kapital

Baruch se v svoji knjigi z naslovom *Intangibles: Management, Measurement and Reporting* (2001: 53) pri predstavitvi inovacijskega kapitala naslanja predvsem na kemijsko in farmacevtsko industrijo, ki se je med prvimi zavedla pomena investicij v razvoj in raziskave. Na podlagi dvajsetletnega proučevanja 38 javno objavljenih podatkov podjetij, ki spadajo v kemijski sektor v ZDA, so ugotovili, da en dolar, investiran v kemijski razvoj in raziskave v tej industriji, v povprečju povečuje sedanje in prihodnje poslovne prihodke za dva dolarja (Baruch, 2001: 53). Letne stopnje donosov znašajo tako 27 odstotkov pred obdavčitvijo in 17 odstotkov po odbitku davkov. Glede na to, da znašajo v povprečju stroški kapitala večine kemijskih podjetij 8 do 10 odstotkov donosa po obdavčitvi, je razlika v višini dobrih 7 odstotkov zelo visoka. To kaže, da so razvoj in raziskave pomemben poganjalec vrednosti za kemijska in farmacevtska podjetja. Prispevek bazičnih raziskav k podjetniški produktivnosti in rasti je realno precej večji kot prispevek ostalih vrst razvoja in raziskav (npr. za razvoj izdelkov in procesov). Prav tako je prispevek podjetniškega razvoja in raziskav večji od državnega in univerzitetnega. Zneski za bazične raziskave pa se zmanjšujejo. Vzrok leži v skepticizmu večine finančnih analitikov in institucionalnih investorjev glede komercialnega vidika osnovnih raziskav. Kljub temu investitorji pojmujejo vlaganja v raziskave in razvoj kot investicijo in ne kot izdatek (Baruch, 2001: 54). Sredstva za raziskovalno in razvojno dejavnost kot poglavitna oblika neopredmetenih investicij podjetja pomembno prispevajo k produktivnosti, rasti in kapitalizacijski tržni vrednosti podjetja. Prispevek je odvisen od industrije, panoge, časa, velikosti in razvitosti podjetja ter stopnje raziskovalnega procesa. Donos na investicije v razvoj in raziskave je precej večji kot strošek kapitala. V tem je ustvarjalna vrednost kapacitet razvojno-raziskovalne dejavnosti.

Zaradi nekaterih težav pri merjenju teh sredstev Baruch navaja, da so bolj zanesljivi nekateri t. i. alternativni indikatorji. Še posebej izpostavlja dva: tržno vrednost in patente, ki niso končni, ampak le delni indikatorji razvojno-raziskovalnih outputov (Baruch, 20001: 57-58). Trdi, da obstajajo tri oblike merjenja, ki so povezane s patenti in na podlagi katerih lahko napovedujejo kasnejše borzne donose in razliko med tržno¹³ in knjigovodsko¹⁴ vrednostjo podjetij. To so število dobljenih patentov podjetja v določenem letu, intenzivnost citiranja patentnega portfolija podjetja s kasnejšimi patenti in število citatov o patentih podjetja v stokovno-znanstveni literaturi. Patenti so najbolj trgovalna neopredmetena sredstva na trgu, še posebej v obliki licenc

¹³ Tržna vrednost je po Slovenskih računovodskih standardih (2003: 17) znesek denarnih sredstev ali njihovih ustreznikov, ki bi jih bilo mogoče pridobiti pri prodaji delnic po njihovi ceni na borzi vrednostnih papirjev oziroma pri prenosu lastništva po delih ali v celoti glede na pošteno vrednost teh vrednostnih papirjev. V računovodskih razvidih se takšna vrednost ne upošteva.

¹⁴ Knjigovodska vrednost je po Slovenskih računovodskih standardih (2003: 15) vrednost, izkazana v računovodskih razvidih in tudi v računovodskih izkazih. Opredeljena je lahko na različne načine.

in prodaje patentov. Obseg dobičkov iz licenčnin je vedno večji in bolj stabilen, saj so običajno podeljeni za več let (Baruch, 2001: 61).

Sredstva, vložena v razvoj in raziskave, so edina med neopredmetenimi sredstvi, ki so ločeno prikazana v finančnih izkazih podjetja. Izdatki ostalih oblik neopredmetenega premoženja (izobraževanje zaposlenih, informacijska tehnologija, ustvarjanje blagovnih znamk) so na splošno združene z ostalimi stroški v finančnih poročilih. Nerazkritje večine izdatkov za neopredmetena sredstva je pomembna ovira za natančnejše proučevanje in povečano poznavanje in razumevanje pomena teh sredstev.

3.2.1.2 Organizacijski kapital

Baruch (2001: 62) pravi, da sta v primerjavi z inovacijskim kapitalom druga dva (organizacijski in človeški) mnogo manj raziskana. Njegova trditev temelji na dejstvu, da neopredmetena sredstva proučuje z računovodskega vidika. Zaradi vedno večje tržne vrednosti podjetij in njihove rasti in obenem mnogo manjše rasti vlaganj v raziskave in razvoj ter v opredmetena sredstva, pridobiva organizacijski kapital v zadnjih dveh desetletjih precej na pomenu. Ta razkorak v rasti vrednosti kaže, da organizacijski in človeški kapital postajata vodilna med ustvarjalci vrednosti. Od leta 1980 postaja namreč organizacijsko prestrukturiranje glavna menedžerska aktivnost.

Veriga vrednosti na znanju temelječega podjetja se običajno začne z odkritji (idej, invencij), se nadaljuje prek tehnoloških raziskav novih izdelkov in storitev in konča s komercializacijo inovacijskih outputov. Primer verige vrednosti pri razvoju zdravila: osnovne, bazične raziskave, testiranja zdravil in dovoljenja FDA-ja, proizvodnja in končno marketing in prodaja (Baruch, 2001: 66).

Pri organizacijskem kapitalu Baruch (2001: 67) izpostavlja posebno obliko neopredmetenega bogastva, ki se nanaša na zadnjo stopnjo v verigi vrednosti – komercializacijo in potrošnike. Baruch trdi, da so stroški pridobitve potrošnikov sicer lahko redni marketinški stroški, vendar pa če potrošniki ostanejo zvesti podjetju več kot eno leto in prispevajo k prihodkom podjetja, so to po njegovem mnenju neopredmetena sredstva. V zadnjem obdobju se sicer kaže, da stroški pridobitve internetnih strank niso neopredmeteno bogastvo, vendar te stroške lahko prištejemo k neopredmetenemu premoženju, ko so izkušnje in sedanje stanje trdna osnova za pričakovanja stabilne, večletne baze potrošnikov. Prav tako je lahko merjeno in vrednoteno premoženje v obliki blagovnih znamk, zadovoljstva uporabnikov, pa tudi internetnega prometa. Običajno promet na internetu merimo z naslednjimi lastnostmi: doseg (en obiskovalec na mesec), povprečno število strani enega obiskovalca ter povprečen čas obiska in lojalnost (število ponovnih obiskov). Večje ko je število ponovnih obiskov, večja je vrednost znamke. Raziskovanje k potrošniku usmerjenih neopredmetenih sredstev je seveda še v povojih. Obstoj in merjenje tako inputov (stroški pridobitve potrošnika – npr. oglaševanje) kot tudi outputov

(trgovska znamka, merjenje prometa na internetu) odražajo različne aspekte in koristi te oblike organizacijskega kapitala (Baruch, 2001: 73).

Čeprav Baruch govori znotraj organizacijskega kapitala le o kapitalu, vezanem na specifično skupino déležnikov podjetja, to je potrošnike, pa vendarle lahko ugled oziroma uglednostni kapital, ki je posledica percepcij vseh déležnikov, umestimo med organizacijski kapital. Dejstvo je, da je v računovodski literaturi zelo težko zaslediti kakšen izraz, ki se navezuje na t. i. »mehke« kapitala. Je pa res, da so številni avtorji dokazovali, da je prispevek organizacijskega kapitala v podjetju pomemben. Sistematično raziskovanje specifičnih tipov organizacijskega kapitala pa je kljub temu danes še relativno redko (Baruch, 2001: 66).

3.2.1.3 Človeški kapital

Kljub temu, da je v zadnjem obdobju zaslediti kar precej člankov in tudi strokovne literature na temo človeškega kapitala, je sistematično raziskovanje merjenja in ocenjevanja človeških resursov neopredmetnih sredstev še vedno nezadostno. Kdaj lahko govorimo o človeškem kapitalu? Baruch pravi, da takrat, ko so koristi iz izdatkov za te namene (v obliki povečane produktivnosti zaposlenih) večje kot stroški (Baruch, 2001: 74). Analiza stroškov in koristi v tem primeru ni enostavna. V nasprotju z odkritji in organizacijskimi neopredmetenimi sredstvi, za katere sistematična evidenca kaže obstoj pomembnih povezav med investicijami in ustvarjeno vrednostjo, je raziskovanje izdatkov za človeške vire še v povojih. Velika slabost je v pomanjkanju javno dostopnih podatkov podjetij o človeških virih. Z nekaj izjemami smo še daleč od obstoja in vrednotenja človeških virov neopredmetnih sredstev. Baruch izpostavi (2001: 76) empirični poskus ocenjevanja intelektualnega kapitala ljudi: kvaliteta raziskovalnega osebja se meri s številom njihovih objavljenih člankov v znanstvenih publikacijah.

Izmed vseh različnih neopredmetnih sredstev imajo računovodje najmanj sistematične informacije o človeških virih. Niti ni jasno, kateri izdatki za človeške vire (izobraževanje, stimulacijsko osnovane kompenzacije) ustvarjajo sredstva. Raziskovanje človeških virov in intelektualnega kapitala v računovodski sferi bo pomembno napredovalo le z razkritji pomembnih podatkov podjetniškega sektorja. Je pa zato bilo mnogo več raziskanega in tudi napisanega na temo intelektualnega kapitala s komunikacijskega vidika, o čemer govori naslednje podpoglavje.

3.2.2 Ožja – Skandiina delitev intelektualnega kapitala: komunikacijski vidik

Švedska finančna skupina Skandiia (v Verčič, 2000: 9-20) trdi, da celotno vrednost podjetja sestavljata finančni kapital, to je vrednost, ki jo izkazuje bilanca stanja, in intelektualni kapital, ki je razlika med tržno vrednostjo podjetja in vrednostjo, izkazano v bilanci stanja. Dejstvo je, da so podjetja danes vredna veliko več, kot kažejo njihove bilance stanja. Tržna vrednost povprečnega

ameriškega podjetja, ki s svojimi delnicami trguje na newyorški borzi, po nekaterih podatkih trikrat presega njegovo knjigovodsko vrednost (Ross in drugi, 1997: 3). Razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo je skrita vrednost, ki jo nekateri imenujejo neotipljivi, drugi pa nematerialni kapital, Skandiia pa jo je poimenovala intelektualni kapital, kar so povzeli tudi številni drugi avtorji. Tudi Stewart v svoji knjigi o intelektualnem kapitalu govori kot o novem bogastvu organizacij in ga prav tako deli na človeškega, strukturnega in odnosnega (1998: 12). Eustace prav tako enači neopredmetena sredstva z intelektualnim kapitalom, ki pa ga v osnovi deli na neopredmetene stvari in neopredmetene kompetence (v Simcic Brønn in drugi, 2004: 4-5). Neopredmetene stvari so nedvoumno lastniško opredeljene, lahko so predmet nakupov ali prodaj. To so licence, kvote, franšize, avtorske pravice, patenti, blagovne znamke ... Ta sredstva je mogoče do neke mere relativno objektivno vrednotiti. Neopredmetene kompetence pa se nanašajo na dejavnike, ki omogočajo podjetju primerjalne konkurenčne prednosti. Sem spadajo inovacijske, strukturne, tržne in človeške kompetence. So zelo mehek element poslovanja podjetij in jih je težko izolirati in vrednotiti (Simcic Brønn in drugi, 2004: 5). Tudi po mnenju teh treh norveških avtorjev večina raziskovalcev deli intelektualni kapital na tri dele: človeški, odnosni in strukturni kapital. Človeški kapital je tisti, ki gre ob koncu delovnega dne domov, strukturni pa tisti, ki tudi še potem ostane v podjetju. Človeški kapital so torej ljudje, ki svojo vrednost kot človeški kapital nosijo s seboj. Strukturni kapital je opredmeteno znanje, ki ga puščajo v podjetju. Odnosni kapital, včasih ožje opredeljen kot potrošniški kapital, pa je vrednost odnosov podjetja z njemu pomembnimi skupinami.

Maček (2002: 21) pravi, da je neopredmeteno bogastvo podjetja sestavljeno iz intelektualnega kapitala, ki temelji na znanju, in iz komponent, ki ne temeljijo direktno na znanju. Intelektualni kapital je po njegovem znanje, ki se kaže v izdelkih ali storitvah, ki so lahko ovrednotene in transformirane v tržno vrednost. Danes z naraščajočim deležem znanja v izdelkih, storitvah in procesih postaja najpomembnejši faktor v procesu ustvarjanja nove vrednosti. Takšna poudarjena vloga znanja v delovnem procesu je osnovna značilnost nove ekonomije. Intelektualni kapital temelji na znanju in se uporablja v poslovanju podjetja. Tudi Maček izhaja iz Skandiine opredelitve, da je intelektualni kapital sestavljen iz treh oblik: človeškega, strukturnega in odnosnega (Maček, 2002: 21).

Človeški kapital se deli na dva dela: znanje, izobraževanje in veščine kot element kognitivnega dela ter zanesljivost, poštenje, pripadnost, sodelovanje kot element čustvenega dela človeškega kapitala. Lastniki tega kapitala so zaposleni in podjetje ga lahko pod določenimi pogoji uporablja in izkorišča rezultate njegove uporabe. Vloga zaposlenega kot nosilca znanja v podjetja, ki temelji na znanju, se spreminja. Podjetja, ki temeljijo na znanju, cenijo zaposlenega predvsem kot lastnika človeškega kapitala, to je investitorja, ki vlaga svoj kapital v podjetje in zato kot vsak lastnik pričakuje primeren donos od njega. Ta kapital ni viden, ker ni prikazan v bilanci stanja.

Strukturni kapital podjetja sestoji iz treh delov: organizacijskega, inovacijskega in procesnega kapitala (Maček, 2002: 22). Organizacijski kapital izhaja iz organizacijske strukture podjetja in iz sistemov, podatkovnih baz, dokumentacije in intelektualne lastnine: patentov, licenc, avtorskih pravic, patentiranih oblik itd. Inovacijski kapital je nedvomen potencial podjetja, da obnavlja oziroma izboljšuje in spreminja portfolio svojih izdelkov in storitev pod pogoji skrajšanih življenjskih ciklov izdelkov in velike konkurence. Procesni kapital je potencial podjetja, da učinkovito organizira svoje procese. Strukturni kapital je v lasti podjetja, vendar ni prikazan v bilanci stanja.

Odnosni kapital vključuje odnose med podjetji in strankami, dobavitelji in partnerji. Pomen tega kapitala dandanes, ko se moramo ukvarjati s kupčevimi trgi, je očiten. Ta kapital je vrednost, ki jo podjetje pridobi na osnovi kontinuiranih odnosov s strankami. Kupci niso tako samo vir finančnih prihodkov, ampak so tudi vir neopredmetenih prihodkov. Prav tako namreč pomagajo graditi korporativni imidž in ugled.

Poleg intelektualnega kapitala vključujejo neopredmetena sredstva tudi sredstva, ki ne temeljijo direktno na znanju (Maček, 2002: 22). To so imidž oziroma ugled podjetja, blagovne znamke, stalne stranke in družbeni kapital. Družbeni (socialni) kapital se sestoji iz aktivnih povezav med ljudmi, ki se kažejo v zaupanju, medsebojnem razumevanju in skupnih vrednotah, pa tudi z medsebojnim obnašanjem in sodelovanjem. Učinki družbenega kapitala se kažejo v boljši izmenjavi znanja, saj porajajo zaupanje, uresničujejo skupne poudarke in cilje, zaradi sodelovanja se znižujejo transakcijski stroški in povzročajo nižjo fluktuacijo in večjo delovno vnemo. Pomembna oblika socialnega oziroma družbenega kapitala so različna združenja praktikov iz posameznih področij. To so skupine, ki imajo podobne delovne vloge, skupno zvezo in združene interese. Od delovnih skupin in timov se razlikujejo v tem, da je njihovo članstvo pogosto gibljivo, da so ta združenja organizirana samostojno in lahko nastajajo z namenom izvrševanja formalnih aktivnosti, pogosto pa predvsem kot neformalna podpora.

Tudi Verčič (2000: 17) se strinja s Skandiino delitvijo intelektualnega kapitala, vendar pa on izpelje iz te osnovne porazdelitve še komunikacijski kapital. Velik delež intelektualnega kapitala namreč sestavljajo rezultati komunikativnega delovanja in zmožnost ter pripravljenost za njihovo nadaljnje komunikativno delovanje. Ta del intelektualnega kapitala, ki izvira predvsem ali izključno iz komuniciranja, Verčič imenuje komunikacijski kapital (Verčič, 1997: 17). Komunikacijski kapital, ki je del intelektualnega kapitala podjetja, se prav tako deli na del, ki je v ljudeh in hodi naokrog z njimi (**človeški komunikacijski kapital**), na del, ki je v lasti podjetja in mu ostane, tudi ko zaposleni odidejo domov (**strukturni komunikacijski kapital**), in del, ki hkrati je in ni v lasti podjetja (**odnosni komunikacijski kapital**).

Intelektualni kapital izvira iz znanja in je kot tak po svojem izvoru vedno osebni. Vse oblike intelektualnega kapitala izvirajo iz človeškega kapitala, ki je torej na ta način primaren (Verčič, 2000: 17). Znanje je vedno osebno in zato je osnovni problem, kako ga deliti med ljudmi: kjer si

ljudje med seboj ne delijo znanja, ni ustvarjanja novega znanja, kajti vse znanje je v glavah ljudi in se samo po sebi ne premika in ne raste. Da pa bi si ljudje delili znanje, morajo komunicirati (Ross in drugi v Verčič, 1997: 17). Podjetja se vedno bolj zavedajo pomena človeškega komunikacijskega kapitala in zato vedno več vlagajo v razvoj komunikacijske kompetence čim večjega števila ljudi (Verčič, 2000: 17). Ker pa je človeški komunikacijski kapital v osebni lasti ljudi in ne podjetja, ta ga namreč le najemajo, lahko človeški kapital nenadoma enostavno odide drugam. Prav zato so po Verčičevem mnenju (2000: 17) podjetja začela vse več vlagati v zavesten razvoj strukturnega kapitala, ki predstavlja relativno trajno obliko intelektualnega kapitala, ki je v lasti podjetja. Strukturni komunikacijski kapital je lahko opredmeten v obliki priročnikov, podatkovnih baz, navodil in drugih nosilcev, lahko pa biva tudi v neopredmeteni obliki kot navade, običaji, rutine in »splošno znanje« nekega podjetja. Odnosni komunikacijski kapital nastaja v interakciji podjetja z njegovim okoljem in se izraža v dostopnosti do pomembnih vplivnežev, nižjih stopnjah pritiskov lokalnega, aktivističnega in političnega okolja itd. Najbolj znana oblika odnosnega kapitala je blagovna znamka in zanjo obstajajo sprejeti načini vrednotenja. Vendar odnosni komunikacijski kapital ne obstaja le v odnosih s potrošniki, ampak z vsemi skupinami, ki so pomembne za delovanje podjetja (Verčič, 2000: 17). Po Verčiču lahko uglednostni kapital umestimo med odnosni komunikacijski kapital in je torej del intelektualnega kapitala (Verčič, 2000: 17).

Simcic Brønn, Roberts in Breunig (2004: 6) trdijo, da je znotraj treh skupin intelektualnega kapitala za komunikatorje najpomembnejši odnosni kapital. Proučujejo dva t. i. ustvarjalca vrednosti. Prvi aktivira človeški kapital, ki vključuje tako kolektivno znanje celotnega podjetja kot tudi individualno znanje, kompetence in veščine zaposlenih in ni prikazan v bilanci stanja, temveč skozi stroške plač in ostalih prejemkov zaposlenih le v izkazu poslovnega izida, v odnosni kapital. Pri tem gre za to, da ljudje skupaj delajo in si izmenjujejo znanje, s čimer gradijo medsebojno zaupanje in posledično tudi ugled. Strukturni kapital je edini »trdi« kapital med intelektualnim kapitalom in je edini v lasti podjetja. Sestavljen je iz organizacijskih veščin in organizacijske infrastrukture. Pri drugem ustvarjalcu vrednosti pa gre za to, da poveže strukturni kapital, ki ustvarja sistematične menedžerske veščine in postopke z odnosnim kapitalom. Izmenjava znanj in povezovanje vseh teh treh kapitalov vodi do ustvarjanja vrednosti, ki se kaže v dobrem ugledu podjetja. Dobra komunikacija vodi do dobrih odnosov, to pa do dobrega ugleda podjetja (Simcic Brønn in drugi, 2004: 9).

Hartmanova in Lenkova (2001: 1) sta razvili model, s katerim dokazujeta, da neopredmetena vrednost organizacije izhaja iz kvalitete njegovega strateškega komunikacijskega sistema. Strateški komunikacijski kapital temelji na treh idejah:

1. da primerjalna oziroma konkurenčna prednost, ki je po njunem mnenju neprenosljiva in edinstvena, primarno izhaja iz skladne odličnosti namena, sestave izdelkov in storitev, ki jih določajo tržne potrebe, in iz visoko kvalitetnih poslovnih procesov;

2. da je uspeh proizvodnega namena in poslovnih procesov neposreden rezultat vključenih ljudi: zaposlenih, menedžerjev, investitorjev, kreditodajalcev, dobaviteljev, strank itd. Vrednost, ki jo ljudje prinašajo organizaciji, vključuje tako njihov individualni kapital (znanje, izkušnje) kot tudi njihov socialni kapital, ki je njihova sposobnost medsebojnih in razvijajočih se sposobnih in učinkovitih odnosov;
3. da je strateški komunikacijski sistem orodje za ustvarjanje, upravljanje in širjenje organizacijske odličnosti pri ciljih, procesih in človeškem kapitalu.

Komisarjevsky (<http://www.ipranet.org/fl0301/pilot.pdf>; 18. november 2003) pravi, da poslovne šole učijo o štirih neopredmetenih kapitalih: človeški, odnosni, sistemski in tržni. On pa predlaga še petega: komunikacijski kapital. Low in Kalafut (2002: 60) razlikujeta dvanajst različnih skupin neopredmetenih sredstev, ki jih grupirata v tri skupine: vodenje, odnosi in kapitali znotraj podjetja.

Eden gurujev s področja proučevanja ugleda, J. C. Fombrun (1996: 60), je opredelil uglednostni kapital kot delež tržne vrednosti, ki presega oprijemljiva sredstva podjetja. Ekonomska korist dobrega ugleda se materializira v presežni vrednosti, ki so jo investitorji pripravljeni plačati za delnice podjetja. In to je po njegovem mnenju uglednostni kapital.

Proučevanje izjemno velikega števila različnih poimenovanj neopredmetenega premoženja in iz tega izpeljanih kapitalov me je pripeljalo do ugotovitve, da se različni avtorji v osnovi strinjajo glede vsebine t. i. neopredmetenega oziroma neotipljivega premoženja. Večina vidi to skrito bogastvo ali mehke kapitale, ki jih je v primerjavi s fizičnim in finančnim premoženjem težko konkretno meriti, kot razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja. Se pa avtorji že v osnovi razlikujejo glede poimenovanja te vrednosti. Za nadaljnje proučevanje v nalogi zato izpostavljam tri izraze, ki imajo v osnovi enak pomen: neopredmeteno premoženje, intelektualni in uglednostni kapital.

Ravno pri umeščanju uglednostnega kapitala se med posameznimi avtorji pojavljajo precejšnje razlike. Fombrun razume uglednostni kapital kot razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo. Verič prišteva uglednostni kapital med odnosni komunikacijski kapital, ki je del intelektualnega kapitala. Maček pa pojmuje uglednostni kapital kot sredstvo, ki ne temelji direktno na znanju, zato tudi ni del intelektualnega kapitala.

Glede na postavljene hipoteze in zastavljeni cilj, da izmerim uglednostni kapital, bom v nadaljevanju tega dela izhajala iz Fombrunove opredelitve uglednostnega kapitala kot razlike med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja.

3.3 Vrednotenje neopredmetenih sredstev

Zaradi »mehke« narave neopredmetenih sredstev je njihovo merjenje oziroma vrednotenje omejeno in včasih tudi težko kvantitativno opredeljeno. Še posebej težavno je, če neopredmeteno premoženje proučujemo z računovodskega vidika, medtem ko so bili predvsem na družboslovnih področjih narejeni pomembni koraki pri dokazovanju in tudi merjenju oziroma vrednotenju različnih nefizičnih oziroma nematerialnih kapitalov. V naslednjih poglavjih bom natančneje predstavila merjenja uglednostnega kapitala, tu pa se predvsem osredotočam na računovodsko-finančni vidik merjenja neopredmetenih sredstev.

Raziskovalci in praktiki z različnih področij, pa bodisi, da so to računovodje, menedžerji, kadrovniki, finančniki ali pa komunikatorji, se strinjajo v tem, da je današnje kvantitativno prikazovanje neopredmetenih sredstev skozi različna poslovna, finančna in računovodska poročila nezadostno. Tako tudi ekonomist Baruch zelo kritično gleda na razmere pri računovodskem prikazovanju neopredmetenih sredstev. Za optimalno uporabo nesnovnega premoženja je po njegovem mnenju potrebno imeti na voljo kvalitetne in pravočasne informacije o teh sredstvih. Pomanjkanje informacij je tako danes ključni problem pri merjenju neopredmetenih sredstev in je posledica nezadostnega razumevanja tradicionalnega računovodskega sistema, da bi odražal vrednost in učinek neopredmetenih sredstev, vključujoč tudi posledične škode za podjetje, investitorje in družbo (Baruch, 2001: 103).

Razlikovanje med računovodskim obravnavanjem opredmetenih in neopredmetenih sredstev izvira iz pomembnih razlik med tema tipoma sredstev: delne izključenosti lastnikov neopredmetenih sredstev od uživanja koristi teh sredstev, visoke negotovosti oziroma tveganja v zvezi z investicijami v neopredmetena sredstva in slabših menjalnih oziroma trgovalnih možnosti neopredmetenih sredstev (Baruch, 2001: 102-103). Tako opredmetena kot neopredmetena sredstva so v bilanci stanja prikazana le kot kupljena sredstva. Računovodsko spremljanje neopredmetenih investicij oziroma tekočih izdatkov pa ima celo večji vpliv na izkaz poslovnega izida, saj so npr. vlaganja v človeški kapital v glavnem prikazana v izkazu poslovnega izkaza skozi stroške plač, izobraževanj ipd.

Veliko računovodij, ekonomistov in poslovnežev verjame, da finančna poročila danes ne odražajo več natančno dejanskega oziroma resničnega stanja podjetja. To je po Jurgenovem prepričanju posledica sprememb dejavnikov, ki ustvarjajo vrednost in zato se poraja potreba po prepoznavanju neopredmetenih sredstev v poročanju organizacij (http://www.juergendaum.com/news/11_30_2002.htm; 25. november 2003). To pa predstavlja velik izziv, saj ne obstajajo standardi, kako se te stvari lotiti. Računovodska orodja so namreč narejena za drug svet – to je svet industrijske masovne proizvodnje in ne globalne ekonomije znanja, na kateri stoji današnji svet. Gruban (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki>; 6. junij 2004) v članku z naslovom Upravljanje človeškega kapitala podjetij poudarja, da je kapital v bilancah na drugi strani, kot je

premoženje. Kapital označujemo namreč kot obveznost in se nahaja v pasivi bilance stanja. Obveznosti je potrebno poravnati oziroma kapital vrniti. Toda npr. človeškega kapitala ni potrebno vračati, saj je v lasti zaposlenih, ki nam ga posojajo ves čas zaposlitve v podjetju. Te "nerodnosti", ki jih potencira tudi trmasto vztrajanje pri preživelih računovodskih standardih, ki neopredmetega premoženja, torej tudi človeškega in uglednostnega kapitala, ne znajo vrednotiti drugače kot strošek, povzročajo zmedo, iz katere izvira pojmovanje teh kategorij kot stroška (Gruban, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki>; 6. junij 2004). Vendar ti mehki elementi (ugled, znamke, ljudje in njihovo znanje in sposobnosti ...) nesporno dodajajo vrednost in zato sodijo v kategorijo premoženja. Po Grubanu so zaposleni edino aktivno premoženje podjetja, saj so denar, krediti, tehnologija, oprema, energija le pasivni potencial, ki ne dodaja ničesar, če tega ne sproži človek. Zaposleni posoja svoj človeški kapital podjetju, ki nato ustvarja vrednost za druge. V zamenjavo pričakuje neko drugo vrednost zase. Poleg finančne vrednosti (plača, bonitete, ponekod delnice) pričakuje še precej drugega: stimulativno delovno okolje, status, ponos, da dela v podjetju, prepoznavanje dosežkov, priložnosti za rast, spoštovanje itd. Način, na katerega podjetja omogočajo to vrednost svojim zaposlenim, determinira njihovo motiviranost, pripadnost in zavzetost, s tem pa delovno uspešnost in prispevek k dodajanju vrednosti za druge deležnike podjetja (Gruban, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki>; 6. junij 2004).

Ekonomisti in finančniki ponavadi izražajo vrednost v trdi govorici številčk. Vendar je takšen pogled prav gotovo preozek: kupci vidijo vrednost v odlični storitvi in odnosih s partnerji, zaposleni vidijo vrednost zase v delovnih izzivih in možnostih osebnega razvoja, dobavitelji vidijo vrednost zase v povezavi z ugledno hišo, kot je izbrano podjetje. Številčno izražanje stroškov je razmeroma enostavno, precej bolj zapleteno pa je opredeljevanje njihovega prispevka k ustvarjanju vrednosti. Vsi stroški bi morali biti vhodni parameter v procesih, katerih rezultat bi naj bila vrednost. Kadar gre za potrebo po zniževanju stroškov, bi moral biti menedžment izjemno selektiven in razpolagati z informacijami, ki bi omogočale rezanje le tistih stroškov, ki ne prispevajo vrednosti. Žal se škoda takšnih nepremišljenih potez praviloma opazi prepozno (Gruban, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki>; 6. junij 2004). Poslovni modeli, ki temeljijo zgolj na zniževanju stroškov, sodijo v ropotarnico zgodovine. Za poslovno odločanje danes je nujno ravnovesje med stroški in vrednostjo. Merjenje le te – finančno in nefinančno – za vsakega deležnika organizacije posebej in prispevka slehernega zaposlenega k tej vrednosti, predstavlja trenutno enega največjih izzivov menedžmenta vseh po svetu. Menedžerji so in bodo obremenjeni s številkami, zato je nujno poiskati kvantificirane metode merjenja, s katerimi bomo razumeli vrednost zaposlenih in njihovega prispevka k ustvarjanju vrednosti v podjetjih. Pri tem je potrebno razumeti, da ni pomembno samo tisto, kar je rezultat nekega poslovnega procesa, ampak je potrebno razumeti vzvode za doseganje zelenih rezultatov (Gruban, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki>; 6. junij 2004). Podobno kot Gruban razpravlja o človeškem oziroma intelektualnem kapitalu, je potrebno proučevati tudi ostale vrste mehkih

kapitalov. Tudi uglednostni kapital, ki v finančnih izkazih ni nikjer prikazan, je pomemben element ustvarjanja vrednosti, zato bo v prihodnje prav gotovo potrebno spremeniti nekatere načine prikazovanja vrednosti podjetij. Menedžerji bodo pričakovali »donose« na vlaganja v različne »mehke« dejavnike, saj je dejstvo, da stroški za komunikacijske in ostale »neoprijemljive« aktivnosti neprestano naraščajo.

Da so računovodski sistemi neustrezni, kažejo tudi nekateri podatki, po katerih manj kot polovica, po drugih pa celo manj kot tretjina tržne vrednosti, temelji na opredmetenih sredstvih (tovarne, stroji, oprema). Ponekod je vzrok v razliki med sedanjo vrednostjo in knjigovodsko vrednostjo teh stvari, vendar so to relativno majhne razlike. Ostalo izhaja iz organizacijskega in človeškega kapitala, iz idej in informacij, patentov, avtorskih pravic, blagovnih znamk, uglednostnega kapitala in cele kopice ostalega bogastva, za katero nimamo dobrih pravil ali tehnik za določanje vrednosti in poročanje o njej (http://www.juergendaum.com/news/11_30_2002.htm; 25. november 2003). Ravno ta razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo je pogosto vzrok oziroma motivator za proučevanje oziroma usmeritev pozornosti na neopredmetena sredstva (Baruch, 2001: 8). Od leta 1980 do 2001 se je v ZDA (500 največjih podjetij) ta vrednost povečevala in koeficient je znašal 6, kar pomeni, da je od 6 dolarjev tržne vrednosti samo en dolar prikazan v bilanci stanja, ostalo pa predstavljajo neopredmetena sredstva. Vendar pa so cene delnic nestanovitne, še posebej po letu 2001 in zlomu številnih podjetju ter pojavu t. i. »enronizacije«. Nestanovitnost tečajev delnic je odvisna tudi od deleža neopredmetenih sredstev v celotni vrednosti podjetja. Razlogi so tako v pomanjkanju transparentnosti za zunanje javnosti kot tudi v tem, da so neopredmetena sredstva povezana z večjimi tveganji in tudi z večjim potencialom za ustvarjanje vrednosti kot fizična sredstva. Zato postaja upravljanje s tveganji vedno pomembnejše. Sposobnost organizacije za dobro in trdno upravljanje s tveganji bo postala sama po sebi pomembno neopredmeteno premoženje (http://www.juergendaum.com/news/11_30_2002.htm; 25. november 2003).

Literatura pa tudi številne razprave v praksi na temo neopredmetenega premoženja se pogosto fokusirajo na pomanjkanje računovodskih in poročevalskih neopredmetenih investicij v finančne izkaze podjetja in dokazovanje, da te pomanjkljive informacije kličejo po določenem zdravlilu. Pomanjkanje dobrih informacij tako (p)ostaja največji problem za menedžerje in investitorje. Pogosto se zgodi, da so celo interni podatki podjetja nezadosni za ustrezne analize in ocene investicij v neopredmetena sredstva. Takšno interno in eksterno ocenjevanje in spremljanje investicij v neopredmetena sredstva je ovirano s pomanjkanjem nezadostnih in neustreznih informacij.

Svetovalne in računovodske firme zato velikokrat dobijo ponudbe za vrednotenje neopredmetenega premoženja, še posebej v primerih prevzemov ali združitvev. Če imajo investitorji slabe, skromne informacije, manj učinkovito alocirajo kapital in višji so stroški kapitala. Ker so ocene in razkritja, povezana z neopredmetenimi sredstvi, kompleksna in malo

raziskana, imajo računovodski vohuni oziroma strokovnjaki po svetu velike težave, da izboljšajo razkritja o neopredmetenih sredstvih. Zato je potrebno raziskovanje in ugotavljanje dejstev o neopredmetenih sredstvih in intelektualnem kapitalu iz različnih vidikov.

Kljub številnim kritikam glede vrednotenja neopredmetenih sredstev pa je konkretnih predlogov za rešitev tega problema relativno malo. Baruch (2001: 127) vidi rešitev v proučevanju razlogov za pomanjkanje informacij in natančnih empiričnih dokumentov in raziskav, ki imajo škodljive zasebne in družbene posledice. Dokler se dobijo želene informacije tudi prek drugih poti, ne le v poročilih, do tedaj bo po njegovem mnenju temu pač tako. Neopredmeteno premoženje je po njegovem pomembno zlasti za štiri sklope deležnikov:

- menedžerje in njihove delničarje,
- investitorje in regulatorne kapitalsko-tržne ustanove,
- računovodske inšpektorje in uprave ter
- politike.

Močni dokazi, ki zadevajo škodljive tako zasebne kot tudi družbene posledice (ne)razkritih okolij neopredmetenih sredstev, se po Baruchovem mnenju (2001: 103) hitro nabirajo; od pretiranih stroškov kapitala, prek manipulacije finančnih informacij, do nenormalno visokih notranjih koristi. Dokazi iz prakse kažejo, da velika informacijska nesimetričnost vodi do resnih zasebnih in družbenih škod oziroma krivic. To je osnova za pomembno izboljšanje v informacijskem razkrivanju neopredmetenih sredstev.

Ključ, da bi dosegli pomembno izboljšavo v razkritjih informacij o neopredmetenih sredstvih tako znotraj posla kot kapitalnih trgih, je po Baruchovem mnenju (2001: 127) konstruiranje razumljive in jasne informacijske strukture, ki se fokusira na bistvo: vrednostno ustvarjanje inovacijskega procesa podjetja, ki postavlja neopredmetena sredstva v ustrezen položaj znotraj strukture. Od menedžerjev ne moremo pričakovati, da bodo razkrili vrednost neopredmetenih sredstev, ampak je to bolje prepustiti zunanjim deležnikom, npr. finančnim analitikom. Postaviti je potrebno informacijske standarde in to takšne, ki bodo prikazovali inovacijski proces v poslu in se fokusirali na investicije v neopredmetena sredstva. Takšno sistematično in zakonsko določeno poročanje številnih podjetij bo zagotavljalo nove in koristne informacije in to tako interni kot eksterni javnosti. Zato je po njegovem mnenju tudi nujna sprememba sedanjega ameriškega računovodskega sistema in sistema poročanja podjetij. Tudi evropski računovodski standardi so glede prikazovanja neopredmetenih sredstev nezadostni in potrebni temeljite spremembe. Slovenski računovodski standardi (z letom 2005 bo Slovenija zaradi vstopa v Evropsko unijo sprejela mednarodne računovodske standarde) so pomanjkljivi, saj podjetja ne zavezujejo k prikazovanju različnih vrst neopredmetenih sredstev. Tisto, kar slovenska podjetja pogosto prikazujejo med neopredmetenimi dolgoročnimi sredstvi, so različne dolgoročne premoženjske pravice, kot so npr. licence, dolgoročni poslovni najemi, vlaganja v tuja osnovna

sredstva, vlaganja v večje projekte, kot je npr. posodobitev informacijskega sistema ipd. Sicer pa SRS (2003: 33) govorijo o naložbah v pridobljene dolgoročne pravice do industrijske lastnine (v koncesije, patente, licence, blagovne znamke), ki ustvarjajo prihodnje gospodarske koristi, pa tudi o dolgoročno odloženih stroških, kot so organizacijski stroški pred začetkom proizvodnje ali opravljanja storitev, stroški razvijanja ...

Zaradi nepopolnega pregleda nad neopredmetenim premoženjem in škodljivih posledic, ki jih prinaša nepoznavanje neopredmetenih sredstev podjetja za različne skupine deležnikov, bi morali biti le-ti po Baruchovem mnenju (2001: 127) zaskrbljeni o bodočih posledicah. Prepričan je, da bi morala produktivna razprava o neopredmetenem premoženju temeljiti na natančni ekonomski analizi teh sredstev, na razumevanju prednosti in slabosti teh sredstev in na dokumentiranju ekonomskih posledic vzpona tega premoženja.

Juergen v članku z naslovom »Measuring and Managing Intangible Values in Today's Economy« (http://www.juergendaum.com/news/11_30_2002.htm; 25. november 2003) vidi možno rešitev problema vrednotenja neopredmetenih sredstev v integraciji neopredmetenega in fizičnega premoženja. Po zlomu »dotcom balona«, ko so se nekatera podjetja fokusirala samo na neopredmetena sredstva, bodo najbolj pametna in prodorna tista podjetja, ki bodo obravnavala obe vrsti sredstev, vendar seveda vsako na drugačen način. Temeljna neopredmetena vrednost za podjetja je po njegovem mnenju ugled. Podjetja niso sposobna ustvarjati vrednosti s svojimi ostalimi neopredmetenimi sredstvi, če ne upravljajo in zaščitijo svojega ugleda (http://www.juergendaum.com/news/11_30_2002.htm; 25. november 2003).

Ker poročanje organizacij še vedno temelji na finančnem in upravljalnem računovodskem modelu, ki je bil razvit za industrijsko ekonomijo, le-ta ni sposoben, da se ukvarja z današnjo ekonomijo znanja, kjer večino vrednosti organizacije ustvari znanje in informacije ne pa fizični in finančni kapital. Ta nova sredstva ostajajo ne le nepriznana v finančnih izkazih, ampak se obnašajo, gledano z različnih ekonomskih vidikov, precej drugače kot fizični viri. To pa spreminja današnje ekonomije podjetij (http://www.juergendaum.com/news/11_30_2002.htm; 25. november 2003).

Organizacijske sposobnosti oziroma strukturni kapital, ki omogoča podjetju množiti npr. individualno znanje oziroma človeški kapital za organizacijo in njene stranke, postaja eno najpomembnejših bogastev organizacij. Črna škatla, kot podjetje poimenuje Juergen (http://www.juergendaum.com/news/11_30_2002.htm; 25. november 2003), postaja ponovno bolj transparentna za investitorje in ostale deležnike. Da pa bi se to zgodilo, je po njegovem mnenju potrebno razumeti, kako podjetje ustvarja vrednost.

Juergen zato predlaga nov pristop k računovodskemu podjetniškemu upravljanju, poročanju in komunikaciji, ki bo zahteval od podjetij, da proučijo vse aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost podjetja, da beležijo rezultate in o njih poročajo – seveda tudi o neopredmetenih sredstvih. Pri

tem predlaga, da se pri reševanju problemov vrednotenja neopredmetenih sredstev naslonimo na fiziko. Pred dvesto leti so se znanstveniki spoprijeli z novimi izzivi merjenja, npr. energijo, gravitacijo ipd., za katere tedaj ni obstajal noben model. Juergen zato predlaga, da se pri reševanju merjenja neopredmetenih vrednosti v ekonomijo naslanjamo na podobne metode in procedure (http://www.juergendaum.com/news/11_30_2002.htm; 25. november 2003).

Danes je jasno, da je tradicionalno korporativno poročanje in podjetniško upravljanje preveč usmerjeno in omejeno s finančno perspektivo. Toda finančni kapital ni redek vir za današnja vodilna podjetja. Pogosto je to človeški kapital, talentirani ljudje, ki so najbolj redek resurs. Toda z današnjimi predstavitvenimi modeli lahko merimo samo to, kako učinkovito je podjetje pri uporabi svojega finančnega kapitala (http://www.juergendaum.com/news/11_30_2002.htm; 25. november 2003).

Razlogov za težavnost merjenja mehkih kategorij seveda ni malo. Potrebni je več vrst meril in procesov merjenja ter razumevanje vzročno posledičnih pojavov. Vendar pa je prihodnost v tovrstnih merilih kot delu standardov v vseh podjetjih, čeprav, kot pravi Gruban, računovodski strokovnjaki in združenja še vedno temu nasprotujejo in zavračajo prikazovanje neopredmetenega premoženja v bilancah podjetij (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki>; 6. junij 2004).

Toda po valovanju vrednosti delnic v zadnjem desetletju na svetovnih borznih tržiščih in s poudarjanjem pomena učinkovitosti nefinančnega kapitala, se bo celotno svetovno gospodarstvo moralo osredotočiti na bistvo posla: na ljudi, kupce, poslovne partnerje, operativno odličnost in nujne poslovne procese, na ugled, stopnjo zaupanja pomembnih poslovnih partnerjev, skratka vse, kar spada v neopredmeteno bogastvo. In zato je to bogastvo stvarno. Potrebno ga je samo meriti in to na spoštljiv način, brez poskusov, da bi vse prevajali na finančni vidik (http://www.juergendaum.com/news/11_30_2002.htm; 25. november 2003).

Iz vsega navedenega izhaja, da neopredmeteno premoženje danes ni več obrobna zadeva, ampak je tako v praksi kot teoriji ugotovljeno, da postaja ključni dejavnik konkurenčnosti in posledično tudi uspešnosti podjetij. Kljub temu, da je neopredmetenih sredstev veliko, da se medsebojno precej razlikujejo in da je zato tudi njihovo merjenje precej oteženo in različno, pa predmet tega dela ni proučevanje celotnega neopredmetenega premoženja, ampak ena najbolj mehkih in neoprijemljivih kategorij, to je ugled podjetja. V nadaljevanju poleg predstavitve fenomena ugleda in iz tega izpeljanega uglednostnega kapitala največjo pozornost namenjam ravno merjenju in dokazovanju resnične vrednosti te kategorije za podjetje.

4. UGLED IN UGLEDNOSTNI KAPITAL

4.1 Na splošno o ugledu

V zadnjem desetletju je postal ugled zelo »modna« in pogosto uporabljana beseda na različnih področjih. Povečano zanimanje podjetij za t. i. mehko premoženje in s tem povezanim ugledom, identiteto, imidžem ipd. je povzročilo tudi močno povečano raziskovanje na akademski ravni, pa najsi bo v obliki novih študijev na univerzah, organiziranj različnih konferenc na to temo, ustanovitvi novih združenj (npr. Reputation Center v New Yorku), leta 1997 pa je tudi prvič izšla znanstvena revija »Corporate Reputation Review«.

Tudi v Sloveniji smo v zadnjem obdobju priča temu toku, in sicer tako na akademskem kot tudi praktičnem – podjetniškem nivoju. Izbiramo najuglednejša podjetja in osebnosti, na akademskem področju pa postopno nastajajo različne študije, objavljenih je precej člankov, ki postavljajo okvir za proučevanje ugleda. Še posebej pa je postal ta termin uporabljan na področju odnosov z javnostmi. Piarovci so v ugledu našli nekakšno magično rešitev za ovrednotenje uspešnosti svojega dela (Grunig in Hungova, 2002: 2). Ugled pa nikakor ni samo posledica delovanja različnih služb in oseb, ki v podjetju opravljajo komunikacijske funkcije (Hutton in drugi, 2001: 247-261). Je mnogo več in gradi strateško vrednost podjetja, ki jo je zaradi primerjalne prednosti težko posnemati.

O ugledu lahko govorimo z različnih vidikov; lahko ga pripišemo osebi, instituciji, podjetju. Ugledi so namreč integralni del družbenih procesov. Pomagajo ustvarjati zgodovino, politiko, znanost in umetnost. Legende o ljudeh postajajo del kulturnega nasledstva in pomagajo oblikovati človeško vedenje in vrednote. Uspeh v politiki, gospodarstvu, zabavi, znanosti in umetnosti je delno odvisen od »avre« ugleda, ki obkroža to osebo. Še posebej pomembni so ljudje z avtoriteto, ljudje, katerih lastnosti in dejanja imajo močan pomen za ostale odvisne skupine: voditelji, predsedniki uprav, direktorji in ostali z močjo in prestižem. Ugled ima tako mnogo širši vpliv kot pa sama dejanja posameznika. Zato ugled lahko upravljamo (Fombrun, 1996: 84).

Za relevantnost nosilne teme se v nadaljevanju naloge naslanjam na korporativni ugled, to je ugled organizacij, pogosto pa samo na podjetniški vidik. Ker sem v praksi pa tudi v literaturi pogosto naletela na nerazumevanje pomena ugleda za uspeh podjetij v ostrem konkurenčnem boju, sem se odločila, da v nalogi odgovorim tudi na osnovno dilemo: koliko, če sploh, ugled res pripomore k ustvarjanju vrednosti podjetja in kako ga upravljati in meriti. Če eden najbogatejših

ljudi v ZDA in eden najbolj znanih investorjev Warren Buffett¹⁵ pravi: »Če izgubite dolar za podjetje s slabo odločitvijo, bom to razumel. Če pa izgubite ugled podjetja, bom brezobziren do vas.« (v Fombrun, 1996: 84), potem verjetno igra ugled pomembno vlogo pri doseganju poslovne uspešnosti.

Fombrunova definicija ugleda najbolj integralno povezuje različne vidike, od ekonomskega, strateškega, organizacijskega, marketinškega, sociološkega do računovodskega. Čeprav Fombrun posebej ne izpostavlja pomena vidika odnosov z javnostmi, pa poudarja pomen vseh ključnih funkcij oziroma organizacijskih enot pri oblikovanju ugleda (Fombrun, 1997: 5). Prav tako se zaveda vpliva vseh deležnikov podjetja pri ustvarjanju ugleda podjetja. Fombrun (1997: 5) pravi, da je korporativni ugled kolektivna predstavitev preteklih akcij podjetja in rezultat, ki opisuje sposobnost podjetja, da zagotovi želene rezultate multiplim deležnikom, zato ocenjuje relativni položaj podjetja tako interno z zaposlenimi kot tudi eksterno z zunanjimi deležniki.

S fenomenom ugleda se ukvarjajo raziskovalci številnih področij, od ekonomije, psihologije do odnosov z javnostmi. Pogledi se precej razlikujejo, še posebej, če upoštevamo, da posamezni avtorji za isti koncept uporabljajo različne izraze oziroma da isti izraz uporabljajo za različne pomeni. Tako danes prav gotovo ne moremo več enačiti identitete, blagovne znamke, imidža, impresije, ugleda. Zato v nadaljevanju naloge predstavljam posamezne pojme in razlike med njimi.

Vedno večja potreba po dokazovanju smisla in pomena ugleda me je pripeljala do osrednjega sklopa naloge – merjenja ugleda. Še vedno je namreč v podjetjih zaslediti mnogo vodilnih, ki ne verjamejo, da ugled prinaša kakšne (velike) koristi. Da bi dokazala koristi, ki jih prinaša ugled (povečanje tržnega deleža, nižji stroški trga, nižji stroški distribucije, dodatne nagrade, večja lojalnost potrošnikov in zaposlenih, stabilnejši prihodki, lažje izogibanje preveliki regulaciji, sposobnost preživetja kriznih časov, večja sposobnost privabljanja talentov in obdržanja ključnih zaposlenih, večja sposobnost privabljanja investorjev, večja sposobnost pridobivanja dostopa do novih globalnih trgov, doseganje ugodnejšega medijskega pojavljanja) sem se odločila, da predstavim tako percepcijsko kot finančno merjenje ugleda. Glavni poudarek tega magistrskega dela pa bo seveda na finančnem oziroma ekonomskem vplivu korporativnega ugleda in njegovem merjenju skozi t. i. uglednostni kapital.

V literaturi, tako akademski kot praktični, je v zadnjih letih zaslediti pravo poplavo člankov na temo ugleda in uglednostnega kapitala, njegovega upravljanja in merjenja pa tudi polemik na temo (ne)smisla tega koncepta. Precej akademskih študij, ki so bile narejene na temo upravljanja ugleda, trdi, da organizacije nadomeščajo tradicionalne odnose z javnostmi in komunikacijske

¹⁵ Warren Buffett se po poročilu revije Forbes z 42,9 milijarde dolarjev neto vrednosti premoženja uvršča za Billom Gatesom na drugo mesto med najbogatejšimi Zemljani (Zlati Kapital, 2004: 8).

aktivnosti s t. i. upravljanjem ugleda (Hutton in drugi, 2001: 247-261). Pa je to le posledica krize identitete odnosov z javnostmi, modna muha ali pomeni tudi vsebinsko nadgradnjo področja odnosov z javnostmi?

Tudi Grunig (1993: 121-139) govori o boju znotraj področja odnosov z javnostmi, ki po njegovem mnenju leži v preobremenjenosti večine praktikov s konceptom imidža oziroma ugleda, ki zato ne vidijo bistva odnosov z javnostmi. Ta ne leži samo v površinskem zunanjem oziroma simbolnem odsevu prizadevanj za pozitivne imidže, ampak predvsem v vedenjskih odnosih med organizacijami in njihovimi javnostmi. Kljub trditvi, da so bistvo odnosov z javnostmi dolgoročni vedenjski odnosi, pa ne zavrača pomena simbolnih odnosov. Oboji se prepletajo, saj je ugled organizacije proizvod tako komunikacije kot tudi izkušenj različnih deležnikov z organizacijo. Grunig in Hungova (2002: 29) razlikujeta odnose, ki temeljijo na izkušnjah deležnikov z organizacijo, in »uglednostne« odnose, ki ne temeljijo na osebnih izkušnjah z organizacijo. Ugotavljata, da odnosi z javnostmi izboljšujejo odnose, ki dodajajo vrednost organizaciji, in da je ugled posledica odnosov.

Vodilni avtor s področja uglednostnega upravljanja, C. J. Fombrun, pravi, da je ekonomska vrednost korporativnega ugleda lahko merjena na različne načine, vendar sam primarno zagovarja merjenje ugleda z uglednostnim kapitalom. Uglednostni kapital opisuje kot delež tržne vrednosti, ki presega oprijemljiva sredstva podjetja. Ekonomska korist dobrega ugleda se namreč omaterializira v presežni vrednosti, ki so jo investitorji pripravljeni plačati za delnice podjetja. In to je po njegovem uglednostni kapital (Fombrun, 1996: 80). Fombrun ga deli na kratkoročni, ki je izračunan na osnovi sedanje tržne vrednosti, in dolgoročni uglednostni kapital, ki je izračunan na osnovi njegove povprečne tržne vrednosti in knjigovodske vrednosti v daljšem časovnem obdobju.

V okviru merjenja ugleda bom predstavila tudi različne študije, ki so proučevale merjenje ugleda z rangiranjem – percepcijsko merjenje ugleda. Večina avtorjev poskuša dokazati povezavo med ugledom in finančnimi učinki in to v glavnem z rangiranjem najboljših podjetij. Najbolj znana in najpogosteje citirana je prav gotovo raziskava, ki jo vsako leto naredi ameriška revija Fortune in jo bom prikazala tudi v svoji nalogi. Obenem bom predstavila tudi Harris-Fombrunov uglednostni količnik (RQ), s katerim naj bi ravno na področju merjenja ugleda storili pomemben korak k razvoju in razumevanju področja uglednostnega upravljanja. Metodologijo izračuna uglednostnega količnika sem uporabila tudi v svoji raziskavi o ugledu podjetij v Sloveniji s poudarkom na farmaciji in podjetju Krka. Obenem bom na kratko predstavila tudi raziskavo o ugledu slovenskih podjetij, ki jo zadnjih nekaj let opravlja agencija Kline & Partner, in rezultate o ugledu farmacevtskih podjetij v Sloveniji z vidika strokovne javnosti, to je zdravnikov in farmacevtov.

4.2 Pomen koncepta ugled

C. J. Fombrun (1996: 17) pravi v svoji znani knjigi »Reputation: Realizing Value from the Corporate Image«, da je ugled za podjetje tako pomemben kot zlato. Spoštovanje in zaupanje različnih javnosti v podjetje gradi ugled in to ustvarja primerjalno konkurenčno prednost. Če investitorji zaupajo podjetju in so prepričani o varnosti svojih naložb, če stranke pritegnemo z izdelki, zaposlene s službami, bo ugoden ugled izboljšal profitabilnost podjetja in povečal njegove možnosti za preživetje. Najboljša podjetja so v primerjavi s povprečno dobrimi podjetji prestižnejša, imajo boljši status in večjo slavo. To pa zaradi tega, ker zasledujejo in dosegajo pomemben cilj oziroma konkurenčno prednost: edinstvenost in originalnost. Drži se jih namreč imidž kredibilnih, zanesljivih, odgovornih in vrednih zaupanja (Fombrun, 1996: 23). Ugled je proizvod konkurence. Temelji na edinstvenosti, ki je duša in srce ugleda (Fombrun, 1996: 27) in je najboljše blago, ki gradi ugled. Ko je podjetje v nečem dobro, je tarča za posnemanje, vendar pa ugledno podjetje konkurenti zelo težko posnemajo. Da pa bi doseglo takšno konkurenčno prednost mora podjetje razviti ustrezne postopke, ki jih tekmeci težko posnemajo. Zelo pomembno pri ugledu je sistematično grajenje »svetovljanskega« upravljanja. Gre za nešteto drobnih stvari, ki jih podjetje dolgoročno počne in si s tem gradi ugled in pridobiva kapital za hude, krizne čase (primer Johnson & Johnson, Tylenol).

Različne javnosti, od investorjev, zaposlenih do potrošnikov, dobijo skozi ugled določene informacije. Prav zato ima ugled ekonomsko vrednost za podjetje. V številnih podjetjih je ugled skrito bogastvo. Različna podjetja razvijajo različne strategije za graditev močnega ugleda. Ena so neprestano na očeh javnosti, druga se skrivajo pred mediji, predvsem zato, da se izognejo padcu prestiža in slave. S slavo namreč pride tudi kritična, resna in običajno večja odgovornost: odgovornost odgovarjati na zahteve ne samo delničarjev, ampak tudi ostalih javnosti. In to zahteva natančnejši pogled korenin ugleda skozi samo identiteto podjetja.

Zakaj je torej ta fenomen, ki je pomembna spremenljivka družbenega obnašanja, zanemaren s strani družboslovnih znanstvenikov? Po Fombrunu je odgovor potrebno iskati v neustrezni in pogosto pomanjkljivi uporabi raziskovalnih metod. Študije ugleda namreč pogosto temeljijo na majhnih vzorcih, intervjujih, strukturiranih vprašalnikih, za katere ni nujno, da dajejo natančno sliko o tem, kaj se dejansko dogaja v normalnih interakcijah. Bromley v svoji knjigi z naslovom »Reputation, Image and Impression Management« (1993: 15) prav tako trdi, da je malo sistematičnega proučevanja in študij tega koncepta s strani družboslovnih znanstvenikov. Po njegovem mnenju je to delno posledica pridobljenega intuitivnega prijema koncepta preko družbene interakcije in pomanjkanja potrebe za nadaljnje akademsko proučevanje. Bromley (1993: 4) trdi, da se ugled spreminja skozi čas. Ugled kot družbeni fenomen ima »mešan« ugled, saj je poln nasprotij: neskončno majhen in velik, vsakdanji in nekaj posebnega, neprecenljiv in nepomemben, veličasten in šibak, krhek in trden ... Obstajajo kulturne razlike v družbeni funkciji

ugleda, vendar je na splošno ugled visoko vrednoten in spoštovan. Njegova glavna funkcija je vzdrževati družbeni red. Danes je najbolj vidno izražanje ugleda v vsakdanjem življenju z izmenjavo informacij, novic in mnenj o ljudeh in stvareh. Zato smo nemalokrat presenečeni, ko se srečamo z nekom o katerem imamo povsem drugačno predstavo, kot pa je vtis, ki ga dobimo po prvem osebnem srečanju.

4.3 Prekrivanje izrazov za isti koncept

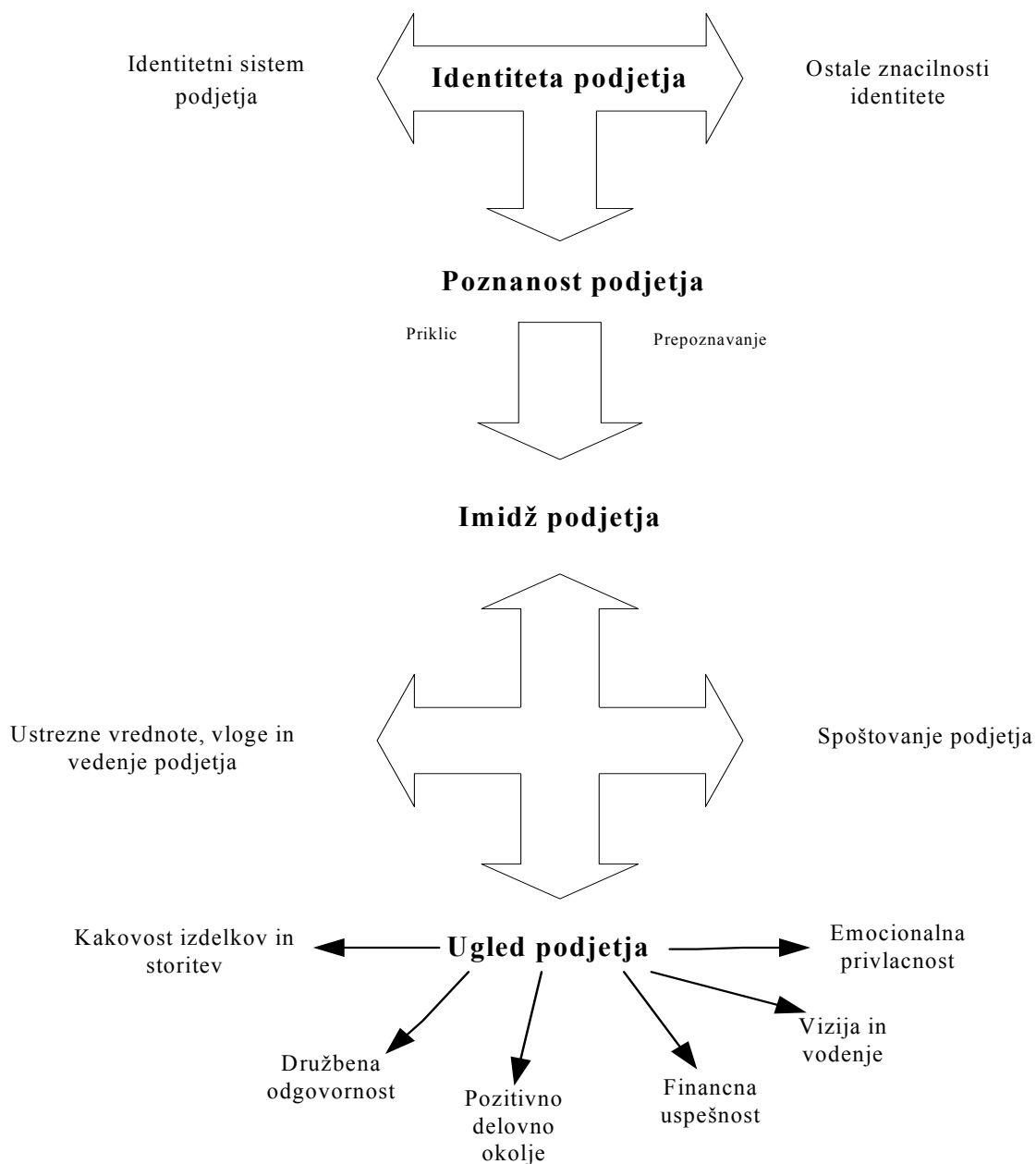
Ugleda organizacije ni mogoče razložiti, ne da bi spoznali ostale z njim povezane termine oziroma koncepte. Najpomembnejši termini, ki jih različni avtorji povezujejo z ugledom ali celo pomensko enačijo, so identiteta, imidž ali podoba, impresija, blagovna znamka. O tem, ali so ti termini le sinonimi ali dejansko pomenijo različne vsebine, obstajajo med znanstveniki različna mnenja. V strokovni literaturi avtorji pogosto obravnavajo podobna področja in problematike upravljanja identitete, imidža in ugleda, uporabljajo pa različne izraze. Po Balmerju (v Podnar, 1999: 12) je njihova uporaba v najboljšem primeru zmedena, v najslabšem pa nasprotujoča, kljub temu, da imajo ti termini vsak zase svoj pomen. Nekateri govorijo o upravljanju korporativne identitete, upravljanju s korporativnim imidžem, upravljanju ugleda, o imidž marketingu, upravljanju s korporativnimi komunikacijami ali pa preprosto govorijo o podjetju kot o blagovni znamki (Podnar, 2000: 68).

Kljub temu, da so imidž, ugled, vtis, blagovna znamka in identiteta med seboj močno povezani, pa med njimi dejansko obstajajo razlike. Najbolj preprosto lahko identiteto opišemo kot to, kar organizacija v resnici je. Imidž je to, kar si javnosti o organizaciji mislijo – torej odsev identitete v javnosti. O ugledu organizacije pa govorimo, ko se njen imidž sklada z vrednotami javnosti in odjemalca (Novak, 2000: 140). Tudi Podnar (2000: 68) razlikuje med korporativno identiteto, ugledom in imidžem. Po njegovem mnenju korporativno identiteto najbolje ponazarja Balmerjeva definicija: korporativna identiteta je tisto, kar podjetje je (Balmer v Podnar, 2000: 70). Fombrunova opredelitev ugleda kot celotne ocene, s katero ocenjujejo podjetje njegovi déležniki, dobro opredeljuje ugled, Ind pa je po njegovem prepričanju najbolje opredelil imidž. Korporativni imidž je preprosto podoba, ki jo ima javnost o organizaciji po akumulaciji vseh prejetih komunikacij (Ind v Podnar, 2000: 71).

Zaradi preglednosti nad obširnostjo, predvsem pa raznovrstnostjo vsebinskega opredeljevanja posameznih konceptov predstavljam Dowlingov model, ki povezuje identiteto, imidž in ugled. Po Dowlingu (1994: 8) slaba identiteta vodi v pomanjkanje zavedanja o organizaciji in zmedo. Iz slike 1 je razvidno, da se oblikovanje ugleda podjetja prične pri njegovi identiteti ter da se prek zagotavljanja njegove prepoznavnosti začne ustvarjanje njegovega imidža in ugleda. Prepoznavnost podjetja je v največji meri odvisna od intenzivnosti in učinkovitosti komuniciranja svojstvenih lastnosti in prednosti podjetja vsem déležnikom na trgu. Ustvarjeni

imidž organizacije temelji na podlagi neposrednih ali posrednih izkušenj s podjetjem ter na podlagi komuniciranja podjetja z njimi. Na podlagi ovrednotenega imidža podjetja posamezniki oblikujejo njegovo enotno oceno, s čimer določijo ugled.

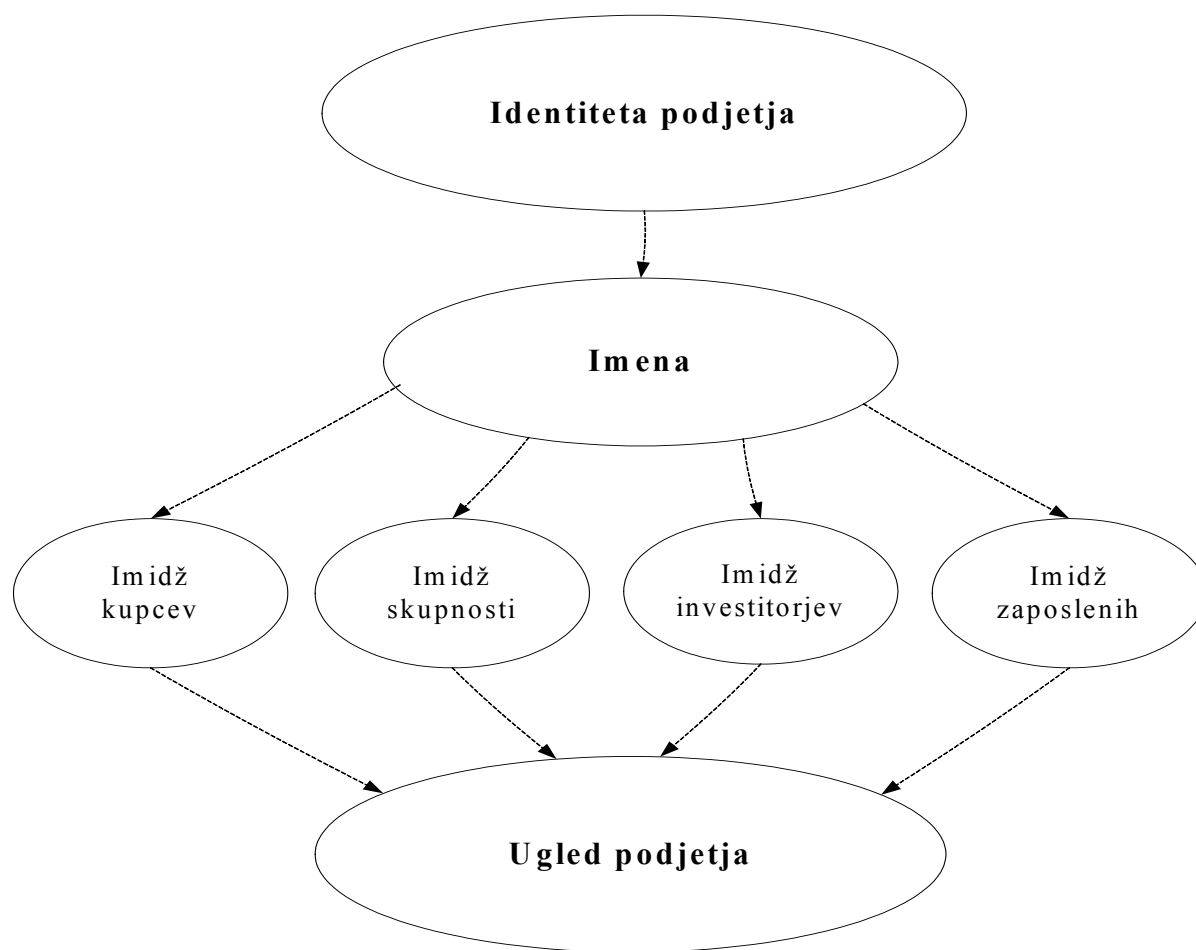
Slika 1: Oblikovanje ugleda in vrednosti korporacijske znamke



Vir: Dowling v Kline & Partner, 2004: 4

Fombrun večkrat opozarja, da ljudje pogosto zamenjujejo besede identiteta, ugled, znamka in imidž. Te besede pomenijo različne stvari. Pri tem izpostavi pomen imena, tako korporativnega, regionalnega kot tudi izdelčnega.

Slika 2: Od identitete do ugleda



Vir: Fombrun, 1996: 37

Slika 2 prikazuje odnos med identiteto podjetja in njegovim imenom, imidžem in ugledom. Korporativna identiteta opisuje mrežo vrednot in načel zaposlenih in menedžerjev, združenih v podjetju. Korporativna identiteta zasleduje izkušnje podjetja od njegove ustanovitve, njegove zbirne zapise o uspehih in neuspehih.

Vsak običajno prepozna podjetje po imenu in njegovih predstavitvah. Fombrun (1996: 37) prikazuje te samoprezentacije bolj ali manj ugodno in formira mentalne imidže o podjetju. Včasih korporativni imidž natančno odraža identiteto podjetja, običajno pa je popačen, ker podjetje poskuša manipulirati svojo javnost prek oglaševanja in drugih samopredstavitvenih oblik ali pa zato, ker se govorice razvijejo iz neformalnih izjav zaposlenih, analitikov ali novinarjev. V določenem času se oblikujejo različni imidži, nekateri trdno, drugi manj.

Poznavanje, vidljivost in pečat korporativnega imena pošilja signal potrošnikom in drugim skupinam o možni kredibilnosti ter zanesljivosti podjetja in njegovih izdelkov. Fombrun pripisuje velik pomen tako imenom znanih osebnosti, ki posodijo ime podjetju za posamezen izdelek ali celo blagovno znamko, kot tudi imenom izdelkov, imenu podjetja in regionalnim

imenom, saj je pomembno, od kod prihaja podjetje (npr. nestabilne gospodarske in politične razmere). Tisti zaposleni, ki se močno identificira s podjetjem in njegovimi cilji, dela več, bolje in dlje. Korporativno ime prav tako vzbuja zaupanje potrošnikov in investitorjev. Ko so razmere negotove, je še toliko pomembnejše, da ljudje zaupajo podjetju, s katerim poslujejo. Morajo biti prepričani v odkritost in integriteto podjetja.

Imena in imidži izražajo identiteto (Fombrun, 1996: 50). Ugled, ki ga povezujemo z imenom, komunicira poglobljeno značilnost podjetja vsem ključnim javnostim.

Pruzan (2001: 50-64) loči dve perspektivi korporativnega ugleda in njegovega odnosa do uspeha in kredibilnosti. Temelji na tem, ali se podjetje v svoji strategiji usmerja predvsem na imidž ali mu je pomembnejša identiteta. Tako loči:

- Pragmatični vidik, ki ga imenuje tudi upravljalški, menedžerski vidik, katerega osnova je ekonomska racionalnost in temelji na tradicionalnih idejah korporativnega uspeha. Primarno se ukvarja s kvaliteto inputov v podjetje, z njegovimi deležniki in cilji za zaščito in izboljšanje imidža oziroma zunanjega videza podjetja.
- Reflektivni pogled pa je stvaren oziroma filozofski po naravi in v primerjavi s pragmatičnim zaposluje širši repertoar orodij in meril za korporativni uspeh in se raje usmerja na organizacijsko identiteto in naravne lastnosti organizacije kot na imidž. Usmerjen je na naravne karakteristike organizacije ne pa na zunanji videz. Njegov pomen se veča in je usmerjen na to, kaj se bo pokazalo, ne pa kaj je in kaj naj bi bilo.

Pruzan (2001: 59-61) ugotavlja, da reflektivni pogled z notranjo identitetno perspektivo dopolnjuje pogostejše uporabljenega pragmatičnega, ki je usmerjen v zunanji imidž. To bo v prihodnje vodilo k povečanemu samozavedanju podjetja, k izboljševanju sposobnosti za povečanje graditve korporativne identitete in k bolj realističnim metodam za merjenje, razvijanje in poročanje organizacijskih vplivov na svoje deležnike in družbo kot celoto. To pa bo vodilo tudi k boljšemu proučevanju ugleda v podjetjih.

Razlike med ugledom, imidžem, znamkami in vtisi lahko najdemo med strokovnjaki in akademsko literaturo. Grunig in Hungova (2002: 3) pravita, da razen termina identiteta večina teh izrazov v glavnem opisuje iste fenomene: kaj javnosti mislijo o organizaciji. Nekatere sestavine idej so po ugotovitvah Jeffries-Fox Associates (v Grunig in Hung, 2002: 3) združljive z bogastvom znamke in korporativnega ugleda in ti termini so uporabljani zamenljivo. Zato sklepajo, da menedžerji odnosov z javnostmi v glavnem uporabljajo izraz ugled, marketinški menedžerji pa izraz blagovna znamka. Kot rezultat predlagajo prilagoditev termina ugled, da bi ločili odnose z javnostmi od marketinga.

Ugled, imidž, identiteta, znamka so izrazi, ki so uporabljeni različno in zmedeno. Verčič (v Grunig in Hung, 2002: 4) je to zmešnjavo opisal takole: Skoraj stoletje so strokovnjaki za odnose z javnostmi poizkušali dokazati, da so odnosi z javnostmi profesija o ustvarjanju imidža. Zato je

škoda, da sedaj poskušajo redefinirati svoje poslanstvo kot upravljanje ugleda, kar je v osnovi enako kot ustvarjati imidž. Kljub temu si stroka odnosov z javnostmi močno prizadeva združiti upravljanje ugleda znotraj področja odnosov z javnostmi.

Caruana (2000: 43) navaja, da raziskave korporativnega ugleda temeljijo na zgodnjih delih korporativnega imidža, korporativne identitete in osebnosti. Med leti 1950 in 1970 je bilo proučevanje primarno usmerjeno na imidž, ki so ga zunanje javnosti imele o podjetju, ter na grafične elemente podjetja. V obdobju med 1970 in zgodnjimi 80-imi leti prejšnjega stoletja se je pozornost usmerila na proučevanje korporativne identitete in osebnosti, od leta 1980 pa je najpomembnejše proučevanje korporativnega ugleda.

4.3.1 Identiteta

Najbolj enostavno bi lahko rekli, da je identiteta organizacije to, kar organizacija v resnici je. Dejstvo je, da kljub naraščajočemu pomenu korporativne identitete med različnimi avtorji obstaja precejšnje razlikovanje. Že sam pojem identiteta pomensko ni povsem enovit, saj je neenotnost prisotna predvsem med pojmovanjem s strani vodilnih v organizacijah. Nemci in Avstrijci tako pojmujejo pod identiteto skupno notranjo in zunanjo podobo, Britanci celovito komuniciranje in design, Španci in Skandinavci pa kot zunanjo podobo in kulturo organizacij (Riel v Planinc, 2003: 19).

Alessandri (v Planinc, 2003: 19) je v svoji študiji definicij identitete ugotovil, da se opredelitve razlikujejo že v osnovnih postulatih, »od otipljivega do neotipljivega, od taktičnega do strateškega, /.../ vsem pa je skupno, da je korporativna identiteta povezana s tem, kako se organizacija predstavlja javnosti.«

Etimološko izhaja pojem identiteta iz latinske besede »idem« – isti in je povezan s pojmom »identiem«, kar pomeni vsakokrat isti (Bernstein v Planinc, 2003: 19). Antropolog Južnič identiteto povezuje z dvema prevladujočima principoma; z »istenjem« z drugimi, kar opredeli kot odnos podobnosti in razlikovanjem od drugih, kar opredeli kot odnos različnosti (Južnič v Planinc, 2003: 19).

Podnar (2000: 68) je na podlagi pregleda literature strnil ključne pristope pri obravnavanju korporativne identitete: marketinški pristop, komunikološki pristop, pristop odnosov z javnostmi, pristop grafičnega oblikovanja, pristop praktikov – marketinških strokovnjakov, socialno-psihološki pristop, pristop strateškega menedžmenta, pristop teorije organizacije. Trdi, da je prav korporativna identiteta tista, ki na teoretski ravni združuje marketing, odnose z javnostmi, strateški menedžment in teorijo organizacij. Balmer in Soenen (v Podnar, 2000: 69) sta različne pristope obravnavanja korporativne identitete razdelila na dva vidika: komunikacijskega in strukturnega. Za bistvo tega magistrskega dela je pomemben predvsem komunikacijski pristop,

po katerem organizacija s pomočjo različnih orodij komunicira o sebi z namenom ustvariti želeni imidž med svojimi javnostmi in s tem posledično dober ugled.

Identiteta opisuje, kaj organizacija misli o sebi (Grunig in Hung, 2002: 26). Ind pravi, da je identiteta mnenje organizacije o sami sebi. Oblikuje se iz zgodovine organizacije, njenih prepričanj in filozofije, značaja tehnologije v organizaciji, lastništva, osebnosti vodilnih ljudi v organizaciji, etičnih in kulturnih vrednot ter iz strategij organizacije (Ind, 1990: 7-8).

Olins (v Planinc, 2003: 19-20) razume identiteto organizacije znotraj štirih področij delovanja, in sicer naj bi organizacija izražala svojo identiteto s:

- proizvodi in storitvami (odgovarja na vprašanje, kaj podjetje proizvaja ali prodaja),
- z okoljem (kje izvaja svojo dejavnost),
- komunikacijo (kaj sporoča in kaj dela) in
- z vedenjem (kako se vede navznoter in navzven).

Van Rekom (v Planinc, 2003: 19) jo opredeljuje kot celoto dejanj organizacije, vse dokler so enaka, konsistentna skozi čas in ločijo organizacijo od drugih. Riel (1995: 36) pa jo definira kot otipljivo manifestacijo vsega, kar predstavlja organizacijo v njenem osnovnem bistvu, predstavlja torej samopredstavitev, ki jo organizacija ponudi o sebi s t. i. spletom korporativne identitete, torej z obnašanjem, komunikacijo in simboli. Kitchen (v Podnar, 2000: 69) pravi, da je korporativna identiteta strateško načrtovana in operacionalizirana samoprezentacija organizacije (»jaz« organizacije), ki temelji na želeni podobi.

Z identiteto korporacijska znamka ne pridobi le svojstvenega značaja, temveč svojo dušo (Kapferer v Kline & Partner, 2004: 4). Podrobnejša analiza identitete podjetja zahteva jasne odgovore na naslednja vprašanja:

- Kakšna je vizija podjetja?
- Kakšni so cilji podjetja?
- Kaj ga razlikuje od drugih tekmecev na trgu?
- Katere potrebe zadovoljuje?
- Kakšno je njegovo poslanstvo?
- Kakšna je njegova vrednost?
- Kakšne so njegove vrednote?
- Kateri so znaki, ki ga delajo prepoznavnega? (Kline & Partner, 2004: 4).

Različni pogledi in opredelitve ne zmanjšujejo pomena korporativne identitete, ki je tudi po mojem mnenju najboljše opredeljena z Balmerjevo definicijo: Korporativna identiteta je tisto, kar podjetje je (v Podnar, 2000: 70).

4.3.2 Imidž

Tudi pri proučevanju in definiranju tega fenomena si avtorji niso enotni. Pregled literature kaže, da je v njej veliko neskladij, nasprotovanj in povsem različnih pristopov. Obstajata pa vsaj dve temeljni struji, ki ustvarjanje imidža vidita v različni luči. Eni dokazujejo, da se imidž lahko oblikuje in posreduje s (tržno) komunikacijo in da se z njim lahko upravlja, drugi pa trdijo, da si vsak posameznik sam ustvari imidž na podlagi opazovanja resnične identitete in s pomočjo korporativnega komuniciranja (Podnar, 2000: 70).

Olins (v Podnar, 2000: 70) pravi, da je korporativni imidž tisto, kar ljudje zaznajo ob identiteti ali osebnosti podjetja. Fombrun (<http://www.reputationinstitute.com>; 17. november 2003) trdi, da je imidž produkt osnovnih interaktivnih človeških procesov percepcije, mišljenja in čustvovanja vsakega posameznika. Podjetje ima po njegovem prepričanju veliko različnih imidžev, saj ima veliko različnih javnosti, ki podjetje različno vidijo. Prav tako se imidži posameznih skupin v času spreminjajo. Bromley tako kot Fombrun meni, da ne zaznavajo različnih imidžev o podjetju le različni déležniki, temveč vsak človek po svoje zaznava njegov imidž, ki se spreminja v različnih situacijah in je kot tak nestalen oziroma spremenljiv (Bromley, 1993: 154).

Dowling (1994: 10) pravi, da imidž predstavlja celoto vtisov, ki jih organizacija naredi v mislih ljudi in je bolj začasen in manj temeljit kot identiteta. Imidž se oblikuje kot posledica preslikave identitete organizacije in njene komunikacijske dejavnosti, hkrati pa oblikovanje imidža lahko vpliva tudi na okolje, v katerem se organizacija nahaja.

Imidž organizacije je zaznavanje te organizacije v očeh javnosti, ki se ustvari s kopičenjem vseh sprejetih informacij o tej organizaciji. To niso le informacije, ki jih pošilja organizacija sama, temveč tudi druge informacije o organizaciji. Imidž je resničnost in rezultat dejanj organizacije, ki lahko pomaga ali pa škoduje pri uresničevanju njene strategije (Ind, 1990: 7-8). Korporativni imidž je torej rezultat zaznave, ki jo ima posameznik ob določenem času, na določenem kraju o nekem objektu. Tako tudi razumemo, zakaj so v nekaterih primerih imidži zmotni ali celo lažni, na kar opozarjajo številni avtorji, kot so npr. Fombrun, Riel, Bromley (v Podnar, 2000: 70). Imidž tako ni samo posledica oziroma v Rielovem jeziku (1995: 33) »projekcija korporativne identitete«, ampak tudi posledica zavestne in nezavestne uporabe vseh posameznikovih čutov (Riel, 1995: 33). Seveda ima komuniciranje pri tem zelo pomembno vlogo.

4.3.3 Blagovna znamka in ime

Za nekatere strokovnjake, še posebej tiste, ki zagovarjajo integralno marketinško komunikacijo (IMC), ugled ni »superioren« termin, ampak zagovarjajo, da je ugled termin, s katerim operirajo odnosi z javnostmi. Gedulig (1999: 34-36) priznava, da je ugled termin praktikov odnosov z javnostmi, ki so ga neformalno in entuziastično sprejeli pred leti z namenom opredelitve funkcije

odnosov z javnostmi in da se bodo s tem »razločevali od svojih komunikacijskih bratrancev«. Ti ljudje, ki vidijo svoje delo kot »korporativni ugled«, verjamejo, da je njihova vloga upravljanje odnosov, ki je po njegovem v olepševanju naklonjenosti, kot se je to poimenovalo v 90-ih letih. Tisti pa, ki vidijo svoje delo kot »korporativno označevanje – branding« (oglaševanje, marketing), so se odločili za drugačno taktiko. Svoje delo vidijo kot prodajanje stvari in graditev vrednosti. Gedulig, ki pravi da je marketing mati vseh nas, tudi trdi, da je znamka bolj otipljiva oziroma določna, lažje merjena in upravljana kot ugled. Po njegovem je za znamko izziv identificirati idealne, perfektne lastnosti – take, ki bodo zagotovili t. i. »halo efekt« prek vseh ostalih lastnosti in ustvarili močne komunikacijske programe okoli njih. Gedulig je uporabil običajno definicijo imidža za definiranje znamke: skupina lastnosti, združenih z izdelkom ali organizacijo (1999: 34-36).

Olins (2000: 61-63) pravi, da je danes takšen koncept poudarjanja blagovne znamke v literaturi presežen, saj se posamezne skupine prekrivajo. Organizacija mora koordinirati vse aspekte komunikacije in obnašanja z vsemi skupinami. Zato so znamke orodje, s katerimi razlikujemo naše izdelke s podobnimi izdelki konkurentov. Brez jasne blagovne znamke bi bilo to razločevanje težko. Prav tako pravi, da imajo ljudje lahko odnose z blagovnimi znamkami. Zato pravi, da blagovne znamke predstavljajo tri stvari: obnašanje organizacije – identiteto, sporočila za določanje različnih lastnosti organizacije ali izdelkov in odnose z drugimi organizacijami (Olins, 2000: 61-63).

Huey (v Grunig in Hung, 2002: 5) poskuša razjasniti razliko med ugledom in blagovno znamko s tem, da izpostavi, da blagovno znamko uporabljamo predvsem kot glagol (branding), medtem ko je ugled običajno uporabljan kot samostalniik. Ugled temelji bolj na predstavi, medtem ko blagovna znamka bolj na komunikacijskih učinkih.

Tudi Fombrun pravi, da sta znamka in ugled povezana in da dober ugled pogosto temelji na močni izdelčni ali korporativni blagovni znamki. Vendar pa znamka in ugled nista sinonima (Fombrun, 2004: 4). Blagovna znamka opisuje vrsto asociacij, ki jih imajo potrošniki z izdelki podjetja. Šibka blagovna znamka ima nizko zavedanje in funkcionalne pozive potrošnikom, medtem ko ima močna znamka visoko zavedanje in formalne pozive oziroma apele. Fombrun pravi (<http://www.reputationinstitute.com/sections>; 17. november 2003), da znamka opisuje etiketo, ki jo podjetje uporablja za razlikovanje sebe od svojih konkurentov s svojimi potrošniki. Podjetje lahko izbere, da bo označilo svoje izdelke in storitve ali pa podjetje kot celoto. Ugled pa vključuje ocene, ki jih imajo številni déležniki o sposobnosti podjetja, da izpolni njihova pričakovanja (Fombrun, 2004: 4).

Po njegovem pa je še bolj kot blagovna znamka pomembno ime, zato pri proučevanju ugleda predstavi tudi pomen imena. Pravi (Fombrun, 1996: 33-37), da nam ime da legalni status in nas loči od drugih. Nekatera imena dosežejo večjo vidnosti in ugled, veljavo, prestiž. Zato se mnogi posamezniki odločajo dati oziroma posoditi svoje ime fakultetam, muzejem, skratka v družbeno

sfero. Ime ima namreč veliko psihološko vrednost, saj prav na tiho prenaša informacije. V tržni ekonomiji je po njegovem nedvoumno, da imajo imena in ugled, ki ga povezujemo z njimi, ekonomsko vrednost. Imeti dobro ime je vredno veliko, tudi v obliki finančne vrednosti. Za primer navaja ime Michaela Jordana (Fombrun, 1996: 33-37). Slava imena se prenaša na izdelke in tako povečuje prodajo. Prav tako tudi drži trditev, da se škandali, povezani z imeni slavnih, lahko odrazijo tudi v padcu prodaje. Ime Michaela Jacksona in podjetja Pepsi je tipičen primer. Po Fombrunovem mnenju namreč pogosto ni realnost tista, ki največ šteje, ampak so to percepcije. Če je ime popularno, lahko stimulira prodajo izdelkov. Če postane ime kontroveržno, lahko škodi podjetju in izdelkom.

Ime je pomembno, saj ime izraža bistvo podjetja za opazovalce – njegov ugled. Kljub temu, da je sprememba imena kompleksna zadeva, ga je relativno enostavno zamenjati, medtem ko identiteta in ugled običajno ostajata. Za potrošnike ima korporativno ime vrednost, ker zagotavlja veliko tihih informacij o podjetju in izdelkih. Identiteta podjetja in njegov ugled silita menedžerje, da sprejemajo odločitve in dejanja na načine, ki so medsebojno skladni in dosledni (Fombrun, 1996: 53-55).

Imena so pomembna, ker izražajo informacije ljudem znotraj in zunaj podjetja. Iznajdljivi menedžerji vedo, kako izkoristiti imena izdelkov in podjetja za zgraditev dolgotrajne konkurenčne prednosti pred tekmeci. Želijo vedeti, kako bolje izkoristiti to neoprijemljivo bogastvo. Čeprav so ekonomske koristi imena pogosto implicitne in jih je težko kvantificirati, je dobro ime bistvo za ugled podjetja.

4.4 Ugled

4.4.1 Definicije

Z namenom, da bi razumeli koncept ugleda in njegovo povezavo z ostalimi koncepti, predvsem pa, da bi na podlagi proučevanja različnih pogledov in raziskav razvila lastno teorijo oziroma model povezav med aktivnostmi odnosov z javnostmi, finančnimi učinki, odnosi in ugledom, začnjam s proučevanjem nekaterih temeljnih definicij ugleda. Kljub temu, da je ob prebiranju strokovne literature mogoče opaziti, da o ugledu ne ostaja toliko različnih definicij kot o identiteti in imidžu, pa je različnost opredelitev po mojem mnenju še vedno zelo velika. Definicij je skoraj toliko, kot je avtorjev, ki so proučevali ta fenomen. Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 1991: 235) opredeljuje ugled kot zelo dobro mnenje, ki ga ima več ljudi o kom zaradi njegovih lastnosti, dejanj. Za nadaljnje proučevanje relevantnih vprašanj te naloge bom sicer predstavila različne poglede, natančneje pa se bom naslonila na celovito, integracijsko definicijo enega najbolj vplivnih avtorjev na tem področju, C. J. Fombruna.

Fombrun (v Grunig in Hung, 2002: 15-16) najprej poda splošno definicijo ugleda, kot je zapisana v »American Heritage Dictionary«: ugled je splošna ocena javnosti, ki se nekoga drži v javnosti. Korporativni ugled predstavlja mrežo emocionalnih ali čustvenih reakcij, slabih ali dobrih, in sicer različnih javnosti: potrošnikov, investorjev, zaposlenih in splošne javnosti do podjetja (Fombrun, 1996: 37). Kot sem že omenila, Fombrun razlikuje ugled od ostalih terminov. Še posebej pa poudarja pomen identitete pri graditvi ugleda, saj »gresta ugled in identiteta z roko v roki« (Fombrun, 1996: 37). Zato mora podjetje strateško določiti identiteto podjetja in jo potem tudi izvajati. Zavedati se je namreč potrebno, da ni dobro vzdrževati atraktivnega ugleda, če potem v dejanskih okoliščinah ne moreš zadostiti vsemu, kar izhaja iz tega. Po njegovem ne sme biti razlike med realnostjo in percepcijo, ker sicer slej ko prej pride do težav.

V nasprotju z definicijo imidža korporativni ugled sporoča celotno privlačnost podjetja za vse njegove deležnike, vključujoč zaposlene, stranke, investitorje, novinarje in splošno javnost. Zato korporativni ugled usklajuje številne imidže ljudi, ki jih imajo o podjetju, in sporoča relativno veljavo in status podjetja nasproti konkurentom (Fombrun, <http://www.reputationinstitute.com>; 17. november 2003).

Fombrun poda definicijo, ki sta jo razvila skupaj z Rindovo in zavzema po njegovem mnenju vse karakteristike ugleda, ki jih je našel v literaturi o ugledu. »Korporativni ugled je kolektivna predstavitev preteklih akcij podjetja in rezultat, ki opisuje sposobnost podjetja, da zagotovi zelene rezultate multiplim deležnikom, zato ocenjuje relativni položaj podjetja tako interno z zaposlenimi kot tudi eksterno z zunanjimi deležniki« (Fombrun in Riel, 1997: 5).

V svoji knjigi Fombrun (1996: 37) ponudi malo drugačno definicijo: korporativni ugled je celotna ocena deležnikov podjetja. Predstavlja »net« – čiste razpoloženske ali čustvene reakcije – dobre ali slabe, šibke ali močne – potrošnikov, investorjev, zaposlenih, in splošne javnosti do imena organizacije. Na spletnih straneh Reputation Institute (<http://www.reputationinstitute.com>; 17. november 2003) so definirane tri karakteristike ugleda:

- korporativni ugled je kognitivna predstava o sposobnosti podjetja, da zadovolji pričakovanja svojih deležnikov,
- korporativni ugled opisuje racionalne in čustvene povezanosti, ki jih deležniki povezujejo s podjetjem,
- korporativni ugled opisuje čisti imidž, ki ga podjetje razvija z vsemi svojimi deležniki.

Entegra Corporation (http://www.senet.com/articles/repwhite_paper.htm; 5. februar 2004) definira ugled celo bolj široko kot Fombrun: »Ugled je neoprijemljivo bogastvo, ki odraža vpliv preteklosti in pričakovanja prihodnosti, vpliv in pričakovanja o dejanjih podjetja, aktivnostih, izdelkih in storitvah. Ugled ima široke in daljnosežne lastnosti za posel, vključuje koncepte, kot so korporativni imidž, naklonjenost in bogastvo blagovne znamke. Je skupek pogledov, ki jih imajo vsi deležniki«. S tem se strinja tudi Ind, ki pravi, da je »za ugled značilno, da je vrednostno

neotipljiv, da pa ima dragoceno vrednost, ki se jo v krizni situaciji lahko kmalu izgubi« (Ind, 1990: 7-8).

Dowling (1994: 8) trdi, da je ugled ovrednotenje imidža, ki ga imajo ljudje o organizaciji. Markwick in Fill pa menita, da je ugled podjetja odsev v preteklosti nakopičenih vtisov, predhodno opazovanih identitetnih znakov in možnih izkušenj v procesih menjave s tem podjetjem (v Podnar, 2000: 70).

Grunig in Hungova sta ugled definirala na podlagi proučevanja Fombrunovih in nekaterih drugih opredelitev. Izločila sta ključne komponente teh definicij in ugotovila, da ugled vsebuje tako zaznave, znanje pa tudi vedenje. Definicije dopuščajo samo en ugled za organizacijo ne pa različne ugleda med različnimi deležniki. Zato ugled predstavlja sestavo vseh teh zaznav in vedenj vseh deležnikov. Čeprav je definicija ugleda kot samostojnega sestavljenega koncepta konsistentna z večino popularnih merjenih sistemov, ki so na voljo, pa ocenjujeta, da je potrebno razviti boljšo definicijo ugleda kot tisto, uporabljeno za opravičevanje sedanjih sistemov merjenja (Grunig in Hung, 2002: 17).

Raziskovalna firma Walker Information (v Grunig in Hung: 2002: 19) je definirala ugled v bolj omejenih terminih, in sicer kot odsev organizacije skozi čas skozi oči njenih deležnikov in izraženo prek njihovih misli in besed. Ta definicija je bližje Bromleyevi (psiholog), ki je po mnenju nekaterih raziskovalcev (Grunig in Hung, 2002: 19-20) morda najbolj temeljita formalna analiza ugleda in njegovih podobnosti z imidžem in impresijami oziroma vtisi. Bromley (1993: 1) tako kot Fombrun začne z definicijo iz slovarja – »The Concise Oxford Dictionary of Current English«, ki pravi, da je ugled tisto, kar je na splošno rečeno ali mišljeno o karakterju osebe ali stvari. Bromley doda, da tisto kar je rečeno ali mišljeno, mora biti narejeno kolektivno, to je da mora biti ugled odraz več kot ene osebe. Prav tako pravi, da ima človek ali stvar lahko več kot en ugled. Organizacija zato nima enega agregiranega ugleda, kot pravi Fombrun. Različne skupnosti, kot npr. različne javnosti ali deležniki, lahko rečejo ali mislijo različne stvari o organizaciji. Kot rezultat po Bromleyu (1993: 3) nima smisla narediti povprečja ugleda organizacije, kot jo vidijo različni deležniki. Ugled je kolektivni sistem prepričanj in mnenj, ki vplivajo na dejanja s pogledom na ljudi ali stvari (Bromley, 1993: 16). Različni faktorji vplivajo na ugled, ki se spreminja.

Bromley pravi, da se ugledi lahko ujemajo samo kot kognitivne predstave, vendar pa lahko vključujejo tudi ocene oziroma vrednotenje. Kolektivni pogled bistva je lahko močno vrednoten, določen, nasproten ali nevtralen. Kasneje je dejal, da se ugledi razlikujejo od imidžev, ker vsebujejo vrednotenje. Koncepti ugleda in javnega imidža so dejansko podobni s tem, da ugled vsebuje vrednotenje, javni imidž pa je precej nevtralen termin. Njegova diskusija sugerira, da so ugledi kognitivne predstave, ki lahko vključuje vrednotenje, vendar ni nujno, da vedno, v čimer se razlikuje od Fombrunove trditve, da ugled mora vključevati oboje: tako kognitivne predstave kot emocionalne ali racionalne povezave.

Bromley tudi predlaga, da kognitivne predstave – ugledi – ne morejo biti merjeni s povprečjem odgovorov vseh članov skupnosti, da bi s tem dobili samostojno sestavljeno merilo. Raje poudarja obseg, velikost in distribucijo teh mnenj oziroma domnev in predlaga, da naj bo rang mnenj, ki sestavljajo ugled, »predstavljen v tabelah in številkah kot frekvenčna porazdelitev« (Bromley, 1993: 16). Takšno merjenje ugleda bo pokazalo kognitivno strukturo, rangirano na podlagi velikosti števila ljudi.

Bromley tudi razlikuje med tistim, kar on imenuje »primarni in sekundarni« ugledi – to so ugledi, ki temeljijo na direktnih izkušnjah nasproti tistim, ki temeljijo na »govoricah«. Ta razmejitev zavzema razliko med besedo ugled in ugledni. Beseda ugledni je pridevnik, ki se lahko uporablja za opisovanje merjenj zaznav, vedenj ali celo ugledov ali odnosov (vsi samostalniki), ki ne temeljijo na direktnih izkušnjah. Zato lahko poimenujemo ugled, ki temelji na sekundarni zaznavi, ugledni ugled in tistega, ki temelji na primarni zaznavi, izkustveni oziroma empirični ugled. Slednji temelji na objektivnih dejstvih in je neodvisen oziroma konservativen. Sekundarni ugledi so bolj površinski kot primarni in temeljijo na vrednostnih sodbah (dober, slab ...). Na podlagi rezultatov študije o ugledu profesorjev med študenti Bromley pravi: »Dotlej, dokler se ugled nanaša oziroma zadeva vse – splošno, so naše izjave o ljudeh, ki jih ne poznamo dobro, zelo površinske. Iz tega izvirajo klišeji, stereotipi in vsakdanje fraze.« (Bromley, 1993: 219). Temelječ na poznavanju Bromleyevih idej, Grunig in Hungova (2002: 21) definirata ugled organizacije kot porazdelitev kognitivnih predstav, ki jih imajo člani skupnosti o organizaciji. Gre za predstave, ki lahko vključujejo ocenjevalne oziroma vrednostne komponente. Dodajata, da so ugledi lahko primarni (temeljijo na izkušnjah) in sekundarni (temeljijo na tem, kaj drugi pravijo o organizaciji) ali kombinacija obeh. Predvidevamo, da so sekundarni ugledi bolj površinski kot primarni.

V nasprotju z večino ostalih pregledanih definicij je Bromleyeva opredelitev sicer kratka, jedrnata in merljiva, vendar pa za naše proučevanje manj pomembna, saj fenomen ugleda proučuje s sociološkega oziroma psihološkega vidika, nas pa zanima celovit pogled, ki ga je razvil C. J. Fombrun.

4.4.2 Fombrunovih šest različnih vidikov ugleda

V vodilnem članku uvodne izdaje »Corporate Reputation Review« Fombrun in Riel (1997: 5) prikazujeta, kako različne discipline (ekonomija, strategija, marketing, organizacijska teorija, sociologija in računovodstvo) definirajo in konceptualizirajo ugled. Tako razlikujeta različne vidike ugleda: ekonomski, strateški, organizacijski, sociološki, računovodski, marketinški.

- **Ekonomski pogled:** ker so zunanji investitorji o prihodnjih akcijah podjetja manj informirani kot menedžerji, korporativni ugled povečuje zaupanje investitorjev, da bodo menedžerji delovali v skladu z ugledom. Ugled generira percepcije med zaposlenimi, kupci, investitorji,

konkurenti in splošno javnostjo o tem, kaj podjetje je, kaj dela in kam gre. Takšna percepcija stabilizira interakcije med podjetjem in njegovimi javnostmi. Mnogo podatkov o podjetju in izdelkih je skrito javnosti, zato je ugled informacijski znak, ki povečuje opazovalčevo zaupanje v izdelke in storitve podjetja. Zato menedžerji lahko strateško uporabljajo ugled podjetja kot znak njegove privlačnosti. Investicije v ugled prinesejo tudi dodatno povečanje cen izdelkov – nagrada (Fombrun in Riel, 1997: 6).

- **Strateški pogled:** za stratege predstavlja ugled tako čisto premoženje kot tudi mobilno oviro za konkurente. Ugled je težko kopirati, ker izhaja iz edinstvenih notranjih potez, značilnosti podjetja. Strategji namenjajo pozornost konkurenčnim učinkom pridobljenega naklonjenega ugleda (Fombrun in Riel, 1997: 7).
- **Marketinški pogled:** temelji na blagovnih znamkah in se usmerja na prenos informacij, ki se pokaže v določenih »slikah v glavah« (Fombrun in Riel, 1997: 7). Grajenje dobre blagovne znamke zahteva ustvarjanje dobro poznanih, močnih in unikatnih znamk. Avtorja razlikujeta tri različne strategije ustvarjanja blagovnih znamk: posamezni izdelki se tržijo pod individualnimi blagovnimi znamkami, brez navajanja podjetja, vsi izdelki se tržijo pod krovno znamko podjetja in kombinacija korporativne znamke z izdelčnimi blagovnimi znamkami (Fombrun in Riel, 1997: 8).
- **Organizacijski pogled:** Organizacijski teoretiki pravijo, da je korporativni ugled globoko ukoreninjen v pomenu izkušenj zaposlenih. Kultura in identiteta oblikujeta podjetniško prakso kot tudi vrsto odnosov, ki jih imajo menedžerji s ključnimi déležniki. Korporativna kultura vpliva na menedžerjeve percepcije in motivacije ter na njihove interpretacije in reakcije glede na okoliščine v okolju. Oblikovane kulturne vrednote in močan občutek identitete torej usmerjajo menedžerje ne le za določanje kam naj gre podjetje, ampak tudi za njihove strategije za interakcijo s ključnimi déležniki. Identiteta in kultura sta povezani. Podjetja z močno, koherentno kulturo in identiteto se bolj načrtno in strateško lotevajo komuniciranja in po Fombrunovem mnenju tudi vplivajo na percepcije déležnikov (Fombrun in Riel, 1997: 8).
- **Sociološki vidik:** Večina ekonomskih in strateških modelov ignorira socio-kognitivne procese, ki dejansko povzročajo rangiranje ugleda. Nasprotno organizacijski sociologi izpostavljajo, da je rangiranje socialna tvorba, ki vstopa preko odnosov, ki jih podjetje ima s svojimi déležniki v institucionalnem okolju. Status ugleda podjetja je odvisen ne le od strukturnih dejavnikov, kot so velikost podjetja in ekonomski učinki, ampak tudi od pozicije podjetja v interakciji povezav povezanih podjetij v posameznem institucionalnem področju. Ugled izhaja iz različnih imidžev podjetij med vsemi déležniki podjetja in jih informira o njihovi celotni atraktivnosti tako za zaposlene, potrošnike, investitorje in lokalno skupnost. Ugled je indikator legitimnosti. Sociologi izpostavijo mnoštvo igralcev, vključenih v proces konstruiranja ugleda in njihovih povezav (Fombrun in Riel, 1997: 9).

- **Računovodski vidik:** V zadnjem času so glasni teoretiki računovodstva, ki so izpostavili nezadostnost finančnih standardov poročanja v prikazovanju vrednosti neotipljivih oziroma neopredmetenih stvari. Izpostavljajo veliko razliko med prikazovanimi zaslužki v letnih poročilih in tržno vrednostjo podjetja. Kličejo po širše osnovanih naporih za razvitje boljših orodij in meril, da bodo lahko investicije v neopredmeteno bogastvo prikazovali v aktivni bilanci stanja. Ustrezna kapitalizacija teh izdatkov bi bolje opisala vrednost investicij podjetja v osnovno izgradnjo ugleda. Ugled vključuje dve ključni dimenziji učinkovitosti podjetja: ocene ekonomskega nastopa podjetja in ocene uspeha podjetja v izpolnitvi družbene odgovornosti (Fombrun in Riel, 1997: 9-10).

Na podlagi tega je Fombrun skupaj z Rindovo podal celovito in integrirano definicijo korporativnega ugleda kot kolektivne predstavitve preteklih dejanj in želenih prihodnjih rezultatov vseh deležnikov (Fombrun in Riel: 1997: 5).

4.4.3 Temelji za graditev ugleda

Preden natančno proučimo različne koristi, ki jih organizaciji prinaša pozitiven ugled, je potrebno pogledati tudi temelje, na podlagi katerih lahko organizacija prične z graditvijo ugleda, njegovim upravljanjem in tudi merjenjem. Pogosto se namreč pojavlja vprašanje, kaj ugledna podjetja delajo drugače od manj uglednih? Da bi odgovoril na to vprašanje, Fombrun predstavi ključne »sestavine« oziroma lastnosti, ki so predpogoj za graditev »zvezdniškega« ugleda (Fombrun, 2004: 86) in do katerih je Fombrun prišel na podlagi proučevanja najuglednejših podjetij. Temelji slave in ugleda temeljijo na petih podlagah oziroma načelih:

- vidljivost oziroma prepoznavnost podjetja: pojavljanje v medijih, oglaševanje ...,
- drugačnost: posebnost v primerjavi z drugimi,
- verodostojnost oziroma zanesljivost: tisto, kar dejansko si,
- odkritost oziroma transparentnost: odkritost je srce zaupanja javnosti in predstavlja najbolj ranljivo točko ugleda podjetja in
- konsistentnost oziroma doslednost: ne samo v besedah, ampak predvsem v dejanjih.

4.4.3.1 Vidljivost

Dejstvo je, da ne glede na to, kako uspešno je neko podjetje, ugleda ni brez vidljivosti oziroma prepoznavnosti. Z redkimi izjemami drži trditev, da so bolj ugledna podjetja tudi bolj videna v vseh medijih. Ta podjetja tudi redno razkrivajo informacije o sebi kot pa manj opazovana podjetja in so tudi bolj pripravljena na sodelovanje v neposrednem dialogu z deležniki. Komunikacija povečuje verjetnost, da bo podjetje v očeh deležnikov percipirano kot odkrito in kredibilno. Izjema, ki ne potrjuje pravila, da pogostejše pojavljanje v medijih pomaga pri graditvi

ugleda, je npr. tobačna industrija. Koristi od pojavljanja v medijih so različne glede na vrsto objave. Pri tem velja izpostaviti dvoreznost pojavljanja v medijih: velika medijska prisotnost lahko pomaga graditi nesluten ugled, v času krize pa ima lahko dolgotrajne negativne posledice (Fombrun, 2004: 88).

4.4.3.2 Drugačnost

Organizacije, ki se v glavah svojih deležnikov močno razlikujejo od svojih konkurentov, imajo običajno tudi boljši ugled. Pri tem Fombrun izpostavi, da so raziskave najuglednejših podjetij pokazale (Fombrun, 2004: 90), da imajo boljši ugled tista podjetja, ki osredotočijo svoja dejanja in tudi komunikacije okoli ene same glavne teme, ki jo načrtno in sistematično komunicirajo. Fombrun (2004: 133) to poimenuje uglednostna platforma, ki jo podjetje komunicira z vsemi deležniki. Najuglednejše ameriško podjetje v zadnjih letih Johnson & Johnson gradi svojo uglednostno platformo na zdravju in materinstvu, farmacevtsko podjetje Pfizer na življenju, Merck pa na raziskavah (Fombrun, 2004: 135-137). Veliko podjetij iz Fombrunove raziskave o uglednostnem količniku je znanih po svojih sloganih, ki jih ločijo od tekmecev. Poleg sloganov so pomembna orodja za izražanje različnosti uglednostnih platform še unikatne blagovne znamke, logotipi in poosebljene korporativne zgodbe. Močne uglednostne platforme odlikuje močna strateška orientacija, čustveni apeli in presenečenje.

4.4.3.3 Verodostojnost

Verodostojnost je najpomembnejši dejavnik ugleda. Številne raziskave so pokazale, da verodostojnost ustvarja čustvene reakcije deležnikov. Zato se podjetju dolgoročno gledano zelo izplača komunicirati in prikazovati podjetje takšno, kot v resnici tudi je. Na dolgi rok namreč manipulacija in ustvarjanje različnih imidžev izključno z oglaševanjem in odnosi z javnostmi, ki se razlikujejo od vrednot in identitete podjetja, ne prinese zelenih sadov, kar je že bilo predstavljeno v poglavju 4.3 – Prekrivanje izrazov za isti koncept. Močan ugled gradijo verodostojni predstavniki podjetja (Fombrun, 2004: 92-93).

4.4.3.4 Odkritost

Odkritost je srce zaupanja javnosti in predstavlja najbolj ranljivo točko ugleda podjetja. Odkritost pomaga graditi, vzdrževati in braniti ugled. Podjetja, ki se izogibajo komunicirati z javnostmi in zagotavljajo le minimalne informacije o svojem delu, so v veliki nevarnosti, da bodo po Fombrunu »izgubila bitko na sodišču javnega mnenja« (Fombrun, 2004: 93). Fombrun v svoji raziskavi tudi ugotavlja, da uglednejša podjetja uporabljajo bolj transparentno prakso kot manj ugledna in to ne le z bolj natančnimi razkritji svojega finančnega položaja, ampak z boljšo vidljivostjo in dostopnostjo do notranjih, običajno zaupnejših podatkov. Odkritost sama po sebi ni cilj, ampak je sredstvo za povečanje zaupanja in zmanjšanja negotovosti deležnikov glede

podjetja. Fombrun (2004: 191-199) navaja poleg internih pritiskov še štiri zunanje dejavnike, ki silijo podjetje k odkritosti. To so tržni, socialni, politični in pravni pritiski. Obenem predstavlja pet ključnih platform, na katerih demonstrira odkritost: izdelki in storitve, finančni položaj, vizija in vodenje, družbena odgovornost in delovno okolje.

4.4.3.5 Konsistentnost

Najuglednejša podjetja so dosledna ne samo v besedah, ampak predvsem v dejanjih. Fombrun (2004: 218-219) navaja pet korakov pri ustvarjanju konsistentnosti za graditev ugleda oziroma implementaciji:

- najuglednejša podjetja vzpostavljajo dialog oziroma dvosmerno komunikacijo z déležniki,
- uveljavljajo porazdeljeno identiteto v podjetju,
- vzpostavljajo standardiziran in integriran komunikacijski sistem,
- trenirajo zaposlene in partnerje, da komunicirajo medsebojno usklajena sporočila, ki so konsistentna z uglednostno platformo podjetja in
- sistematično merijo napredek v implementaciji.

Fombrun pripisuje pri graditvi močnega ugleda velik pomen emocionalnim apelom oziroma čustveni privlačnosti, kar zahteva od podjetij, da se prikazujejo in izrazijo kot prepričljivi, odkriti, pristni in kredibilni do svojih déležnikov (Fombrun, 2004: 95). Z izrazitostjo¹⁶ Fombrun misli pripravljenost podjetij, da se odprejo javnostim in jim sporočijo kdo so, kaj delajo in zakaj. To po njegovih raziskavah javnosti cenijo in se zato identificirajo z njimi (Fombrun, 2004: 96). Predstavi tudi t. i. količnik izrazitosti (expressiveness quotient), ki kaže, kako učinkovito podjetja izražajo samega sebe svojim déležnikom preko ciljne komunikacije in drugih pobud. Večja kot je izrazitost, bolj uspešno je emocionalno nagovarjanje déležnikov.

Izrazitost prispeva k graditvi ugleda na dva načina:

- Pomaga potrošnikom, da z manjšim obsegom informacij lažje sprejmejo kritične odločitve. S poenostavljenimi in vnaprejšnjimi informacijami izrazitost podjetja olajša razumevanje déležnikov o tem podjetju, zmanjšuje potrebe po dodatnih informacijah in raziskavah, ki zahtevajo precej časa in povečuje verjetnost naklonjenega obnašanja déležnikov do tega podjetja.
- Pomaga zaposlenim, potrošnikom in investitorjem, da bolj celovito razumejo podjetje.

Graditev ugleda povečuje identifikacijo déležnikov s tem podjetjem. Identifikacija je funkcija štirih dejavnikov (Fombrun, 2004: 98-100):

- ugled gradi identifikacijo in obratno – uglednostni količnik zaposlenih,

¹⁶ Angleški izraz »expressiveness«, o katerem govori Fombrun, prevajam kot izrazitost oziroma značilnost.

- kvaliteta komunikacij izboljšuje identifikacijo in obratno – kvaliteta komunikacij,
- osebne komunikacije izboljšujejo identifikacijo – osebno komuniciranje in
- celovito korporativno sporočanje vpliva na identifikacijo – razpoložljivost informacij.

Ti štirje dejavniki so osnova, na kateri je Fombrun meril identifikacijo zaposlenih in s tem njihovo (ne)pripadnost oziroma (ne)podporno obnašanje do podjetja.

4.4.4 Upravljanje ugleda

Ugoden ugled podjetja, ki je v literaturi pogosto označen kot neopredmeteno bogastvo podjetja, zahteva močne odnose z vsemi déležniki. Nekateri analitiki ocenjujejo, da je tržna vrednost podjetja (in s tem tudi uglednostni kapital) v mnogih diverzificiranih podjetjih lahko za najmanj 20 odstotkov večja, če ta podjetja pomagajo investitorjem bolje razumeti diverzifikacijo, različnost v njihovih portfeljih (Fombrun, 1996: 193). Odnosi z javnostmi morajo zato skrbeti za uglednostni kapital podjetja. Seveda pa morajo pri upravljanju ugleda podjetja sodelovati vsi. Menedžer, ki je odgovoren za upravljanje z ugledom, mora imeti primeren strateški položaj in biti mora mrežno povezan z vsemi ključnimi funkcijami in odgovornimi v podjetju. Le tako namreč v sodelovanju z odgovornimi za graditev posameznih imidžev upravlja ugled podjetja, ki čimbolje odraža identiteto podjetja. Zato danes odnosi z javnostmi ne morejo imeti le izvajalske vloge in si prizadevati za kratkoročne rezultate. Kot je dejal James Grunig: »Da bi bili odnosi z javnostmi cenjeni znotraj podjetja, kateremu služijo, morajo dokazati, da njihovi napori prispevajo k ciljem tega podjetja z graditvijo dolgoročnih vedenjskih odnosov s strateškimi javnostmi – tistimi, ki vplivajo na sposobnost podjetja, da doseže svoje poslanstvo.« (Grunig v Fombrun, 1996: 193).

Še težje kot pridobiti ugoden ugled pa je ta ugled skozi leta tudi vzdrževati. Različne raziskave so pokazale, da se ugled skozi čas spreminja in da je za krepitev obstoječega ugleda potrebno veliko naporov. Fombrun (1996: 201) pravi, da je za vzdrževanje ugleda ključno izvajanje dveh skupin programov: notranji kontrolni programi, ki zagotavljajo kvaliteto izdelkov in organizacijsko integriteto, in zunanji programi odnosov, ki upravljaajo odnose s ključnimi déležniki. Odnosi z javnostmi morajo zato koordinirati različna sporočila, ki jih sporočajo različni strokovnjaki podjetja s posameznih področij in zagotoviti ustrezne formalne postopke, predvsem pa dialog med ključnimi funkcijami.

Ugled je rezultat dolgotrajnega načrtnega dela in strateškega upravljanja. Pogosto pa se zgodi, da se podjetja premalo zavedajo pomena ugleda oziroma se ga zavedo šele takrat, ko se zgodi kakšen krizen dogodek. Zato je naloga odnosov z javnostmi, da strateško upravljaajo z ugledom in da imajo tudi v okviru t. i. kriznega komuniciranja pripravljene preventivne akcije in tudi celoten načrt kriznega komuniciranja.

Fombrun pravi, da je ugled potencialno močno sredstvo za merjenje celotne predstave podjetja na trgu, ne samo za kupce, ampak tudi za zaposlene, investitorje, dobavitelje. Ugled je koristen za stimuliranje preizkusa ekonomskega, finančnega, družbenega in okoljskega položaja podjetja. To je zelo pomembno pri primerjavi s konkurenti in celotnim sektorjem. V zadnjem času gospodarski mediji vedno več poročajo o ugledu, saj je popularno objavljati rezultate ugleda. Še večje zavedanje pomena pa bi seveda dobili, če bi vrednost uglednostnega kapitala objavili v letnih poročilih. V ZDA, pa tudi drugod po svetu, to ni zakonsko posebej predpisano. Je pa trend, da se v letnih poročilih prostovoljno in sistematično poroča o rezultatih raziskave za zaposlene, saj je delničarjem in investitorjem pomembna skrb za človeški kapital. Tako lahko storimo tudi z drugimi ključnimi javnostmi in to bo vzpodbudilo tudi druge, da bodo o tem pisali. Je pa potrebno ločiti realnost od želja.

Za uspešno upravljanje ugleda mora podjetje osnovati programe komuniciranja s posameznimi javnostmi, da bi dosegli začrtane strateške komunikacijske cilje in s tem ugled. Podjetje mora redno kontrolirati svoj uglednostni profil – svoj položaj nasproti konkurentom. Fombrun (1996: 207) je razvil model treh ključnih faz za popolno kontrolo nad ugledom:

- postaviti diagnozo: analizirati obstoječo identiteto podjetja, analizo imidžev in analizo povezav med različnimi imidži,
- narediti napovedi za prihodnost: strateška analiza in analiza konkurence in
- upravljanje prehodne dobe.

Fombrun predlaga v praksi naslednji proces za upravljanje in merjenje ugleda ter nadzora nad tem:

- natančno identificirati vse ključne skupine podjetja – deležnike,
- vzorčiti ljudi iz vsake skupine,
- od njih pridobiti seznam dobro poznanih podjetij in
- po določenih dimenzijah ugleda rangirati ta podjetja.

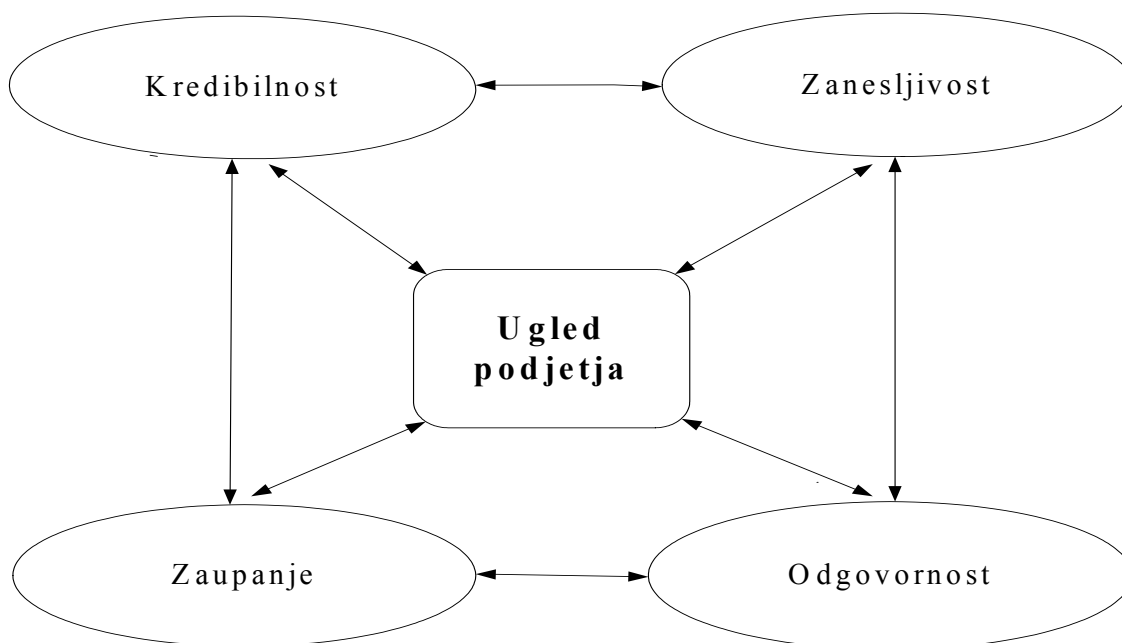
Vse te faze bom upoštevala tudi v praktičnem delu magistrskega dela, ko bom prikazala vse ključne deležnike farmacevtskega podjetja Krke. Izmed treh izbranih skupin oziroma definiranih populacij bom izbrala reprezentativne predstavnike – vzorčila, nato pa pričela z anketiranjem. Na podlagi zbranih in obdelanih podatkov pa bom merila tudi ugled podjetja z uglednostnim količnikom.

4.4.5 Ključni déležniki za ugled podjetja

Za razlikovanje imidža od ugleda in definiranja odličnih podjetij je zelo pomembno poznati tudi ključne déležnike podjetja. Tom Peters in Robert Waterman sta v svojih proučevanjih koncepta odličnosti ugotovila, da so odlična podjetja še posebej dobra v upravljanju mehkih elementov, predvsem vrednot. Kljub temu, da govorita o številnih dejavnikih odličnosti, izpostavljata menedžerske sposobnosti. Nekdo je lahko odličen na enem področju, na drugem pa manj, zato so nekatera podjetja, ki jih je Peters označil kot odlična, šla v stečaj – korupcija, utaja davkov ... Po njunem mnenju je največji problem, kako biti dober na vseh področjih. To je po njunem potem odličnost. Če se usmerimo na ugled, to pomeni, da se opiramo na vse skupine déležnikov. S tem se opiramo na korporativno identiteto, ki je hrbtenica, glavna opora ugledu. Zaposleni in menedžerji morajo biti pri svojem obnašanju v skladu z identiteto podjetja. Identiteta razlaga načine odnosov, ki jih podjetja vzpostavljajo s svojimi štirimi najbolj kritičnimi déležniki: zaposlenimi, potrošniki, investitorji in lokalno skupnostjo. V preteklosti so podjetja gradila svoj ugled okoli ene prevladujoče lastnosti, bodisi okoli inovativnosti, kvalitete izdelkov, finančne rasti ali dodatnih storitev za potrošnike. Sedaj pa morajo dosegati bolj uravnoteženo stanje, saj morajo biti vsaj na enem področju odlična, na vseh drugih pa vzdrževati močno kompetenco. To so podjetja z najbolj široko spoštovanimi identitetnimi lastnostmi, ki gradijo trajen uglednostni kapital.

Po Fombrunu (1996: 60) so za proučevanje ugleda pomembne zlasti štiri ključne skupine, ki so specializirane in imajo velik vpliv. To so državne agencije, ki proučujejo ali podjetje deluje v skladu z regulatornimi standardi (npr. okolje, zdravje), finančno-posojilne agencije, ki spremljajo ekonomsko delovanje, korporativno-družbeno odgovorne agencije, ki ocenjujejo družbeno početje, in potrošniške agencije, ki proučujejo kvaliteto izdelkov. Te skupine imajo veliko analitičnih resursov in imajo pogosto dostop do boljših informacij kot običajni ljudje. Njihovo mnenje pomembno vpliva na to, kako gledajo na podjetje manj obveščeni. Fombrun navaja tudi ključna pričakovanja posameznih skupin.

Slika 3: Dejavniki ustvarjanja dobrega ugleda



Vir: Fombrun, 1996: 72

Iz slike 3 je razvidno, kateri so dejavniki graditve ugleda. **Potrošniki** pričakujejo **zanesljivost**, kar je še posebej pomembno pri storitvenih dejavnostih. Cenijo kakovost izdelkov in močno storitveno podporo. Načelo zanesljivosti pravi, da bolj ko je podjetje zanesljivo v očeh ključnih déležnikov, bolj spoštovano, cenjeno in ugledno bo. **Investitorji** in dobavitelji zahtevajo predvsem **kredibilnost**, kar pomeni, da proučujejo ali se izjave in obljube menedžerjev izkažejo za vredne zaupanja. Za investitorje je menjalna vrednost kredibilnost. Največja mora za dobavitelje je odpoved naročil, zato je tudi za njih pomembna kredibilnost. Investitorji so po Fombrunu (1996: 65) pač le dobavitelji kapitala. Investitorji cenijo poštenost, stabilno stopnjo profitabilnosti in jasno vizijo za prihodnost. Načelo kredibilnosti trdi, da bolj ko je podjetje kredibilno v očeh ključnih skupin, bolj spoštovano in opaženo bo. **Zaposleni** pričakujejo predvsem **zaupanje**, in sicer dobiti plačilo za opravljeno delo v skladu s pogodbo. Gre za spoštovanje ne le pogodbenih določil, ampak tudi pravic kot posameznika in državljana, pa tudi možnost za postopno partnerstvo oziroma lastništvo je pomembna. Dobra podjetja gradijo zaupanje z zaposlenimi, spoštujejo njihov trud in se obvezujejo za samorealizacijo vseh zaposlenih. Zavedajo se, da s tem dobijo lojalne zaposlene. Načelo zaupanja namreč pravi, da bolj ko je podjetje vredno zaupanja v očeh ključnih javnosti, bolj spoštovano in videno bo. **Družba** pričakuje **odgovornost** podjetja. Gre za odgovornost za sodelovanje v družbeni in okoljski strukturi svojih sosedov. Podjetje naj bi nazaj v okolje, kjer deluje, dalo vsaj toliko, kot od njega dobi. Pogosto podjetja vlagajo tam, kjer država da premalo: šolstvo, ekologija ...

Korporativno državljanstvo pomeni, da se podjetje drži etičnih načel in spodbuja široko integracijo z okoljem. Graditi je potrebno močne, zdrave odnose z lokalno skupnostjo, iti z roko v roki. Odlična podjetja pomagajo lokalni skupnosti in uresničujejo načelo odgovornosti: bolj ko je podjetje odgovorno v očeh ključnih deležnikov, bolj spoštovano, opaženo in ugledno bo (Fombrun, 1996: 59-80). Fombrun navaja primere iz farmacevtsko-kemijske dejavnosti. Merck je razvil novo zdravilo, ki se je uspešno »borilo« z rečno slepoto, ki se je prenašala z insekti, predvsem v deželah v razvoju, in se odločil, da bo Metizan podaril tem ljudem in to toliko časa, dokler ga bodo potrebovali. Merck s prodajo 6,5 milijarde dolarjev in 750 milijoni dolarjev za raziskave, si je to donacijo lahko privoščil. Pfizer se je odločil za pomoč vsem okolicam, kjer ima tovarne. Sodeluje z neprofitnimi organizacijami, različnimi lokalnimi skupinami, podpira programe za gradnjo novih hiš, spodbuja nove podjetniške možnosti, podpira razvoj delovnih mest, pomaga šolam ...

Pomembna skupina, ki ima velik vpliv na ugled podjetja so mediji. Podjetja se vedno bolj zavedajo njihovega vpliva in moči pa tudi dejstva, da mediji iščejo predvsem zgodbe, pa naj gre za tiskani ali elektronski medij. Zanimivo pri tem pa je, da se mediji, ki so v službi javnosti, še posebej zanimajo za neobičajne, nepričakovane in nepravilne poteze, predvsem pa za krize in škandale, saj se dejansko slabe novice »prodajajo«. To pa zaradi t. i. 5 C-jev¹⁷: katastrofa, kriza, konflikt, kriminal, korupcija (Lerbinger, 1997: 32). Poslovni mediji redno povečujejo dejanja določenih podjetij in ignorirajo druga, kar je predvsem posledica dolgoročnih in stabilnih odnosov komunikacijskih oddelkov s posameznimi novinarji. Velika in bolj nastopajoča podjetja dobivajo nesorazmerno, prekomerno prisotnost v medijih.

Kljub družbenim vezem in ustvarjanju pozitivnega imidža podjetja v javnosti pa predvsem govorice vplivajo lahko v drugi smeri. Pogosto podjetje gradi neustrezne imidže s posameznimi skupinami. Gre namreč za zbir različnih interesov (dividende, plače, kakovost, donacije ...). Da bi zadostili vsem, mora podjetje nujno vzdrževati solidno dolgoročno ekonomsko stanje oziroma položaj. Vzpostaviti je potrebno mrežo faktorjev, ki pomagajo podjetju graditi močan in ugoden ugled z njegovimi ključnimi volivci: kredibilnost, zanesljivost, zaupanje in odgovornost.

Podjetje pa ima poleg zgoraj omenjenih ključnih deležnikov tudi druge skupine. Različni avtorji predstavljajo različne porazdelitve. Poudariti pa velja, da se različne javnosti pri ocenjevanju podjetij naslanjajo na informacije, ki jim jih posreduje samo podjetje, na revidirane podatke računovodij, poglede investicijskih analitikov in medijev ter na govorice. Posameznik pogosto nima dostopa do direktnih informacij, zato se naslanja na medije, analitike, ki se v teh primerih obnašajo kot posredniki. Ti pa pogosto popačijo, obračajo, spreminjajo informacije za širši krog ljudi in jim pomagajo, da dobijo celotno sliko kompleksnih aktivnosti in tako vplivajo tudi na

¹⁷ V angleškem jeziku pomeni 5 C-jev naslednjih pet dogodkov: Catastrophe, Crisis, Conflict, Crime, Corruption.

ugled podjetja. Fombrun npr. navaja, da korporativni ugled v praktičnem poslovanju izhaja iz odnosov, ki jih podjetje vzpostavi s sedmimi javnostmi (Fombrun, 1996: 200): potrošniki, investitorji, zaposlenimi, konkurenti, lokalno skupnostjo, vlado in širšo javnostjo.

Podjetja se danes močno trudijo za upravljanje svojega videza in za to, da bi s kredibilnim delovanjem vplivala na mišljenje ključnih deležnikov. Pri oblikovanju načinov, po katerih sodimo podjetja, so še posebej vplivni mediji, investicijski analitiki in neformalna mreža osebnih razgovorov – socialna mreža. Upravljanje razsežnih govoric prek informacijske mreže osebnih kontaktov je srce prakse odnosov z javnostmi. Govorice se širijo v treh smereh: poenostavitve, pretiravanja in interpretacije.

Večina podjetij želi omejiti dostop in zadržati informacije znotraj podjetja. Bojijo se namreč publicitete in minimalizirajo svojo odprtost oziroma razkritja, ker menijo, da bo to oviralo fleksibilnost podjetja in uničilo njegove prednosti. To pa ni vedno res. Obstajata namreč dve osnovni strategiji, za kateri se odločijo organizacije, in s čimer oblikujejo percepcije svojih deležnikov. Prva je t. i. strategija ekstravertiranosti – odprtosti. Običajno jo uporabljajo podjetja, ki ponujajo izdelke za široko javnost, imajo veliko strank, veliko vlagajo v oglaševanje, sponzoriranje. Nekatera podjetja se morajo odločiti za to strategijo že zaradi dejavnosti oziroma panoge, v kateri delujejo. Tipičen primer je farmacevtsko-kemijska dejavnost, za katero je značilno, da veliko vlaga v okolje, sponzoriranje, donacije ipd. Druga je strategija introvertiranosti – zaprtosti. Zanja je značilno, da jo uporabljajo podjetja, ki imajo relativno malo strank. Tipičen primer sta trgovina na debelo in banke. Včasih je koristno, da se podjetja odločijo za to strategijo, vendar ne vedno, še posebej, ker podjetja ne morejo kontrolirati govoric. V času kriz in manjše kredibilnosti je ta strategija lahko pogubna za podjetje (Fombrun, 1996: 158).

Katero strategijo izbrati, je odvisno od podjetja do podjetja. Zunanji opazovalci vidijo ekstravertirana podjetja kot odkrita in poštena, privlačna, enakopravna, bolj poznana oziroma domača, pa tudi bolj transparentna. Introvertirana pa so jim sumljiva, arogantna, elitistična, neosebna, neprozorna in nekaj skrivajo. Na kratko lahko povzamemo, da bodo dolgoročno bolj spoštovana tista podjetja, ki bodo zanesljiva, kredibilna in odgovorna do vseh svojih deležnikov ter bodo dolgoročno branila njihovo dobrobit. Z dvigom pričakovanj javnosti o kvaliteti izdelkov, profitabilnosti in korporativnem državljanstvu v skupnosti »ugledi ustvarjajo odgovornosti« (Fombrun, 1996: 111-133).

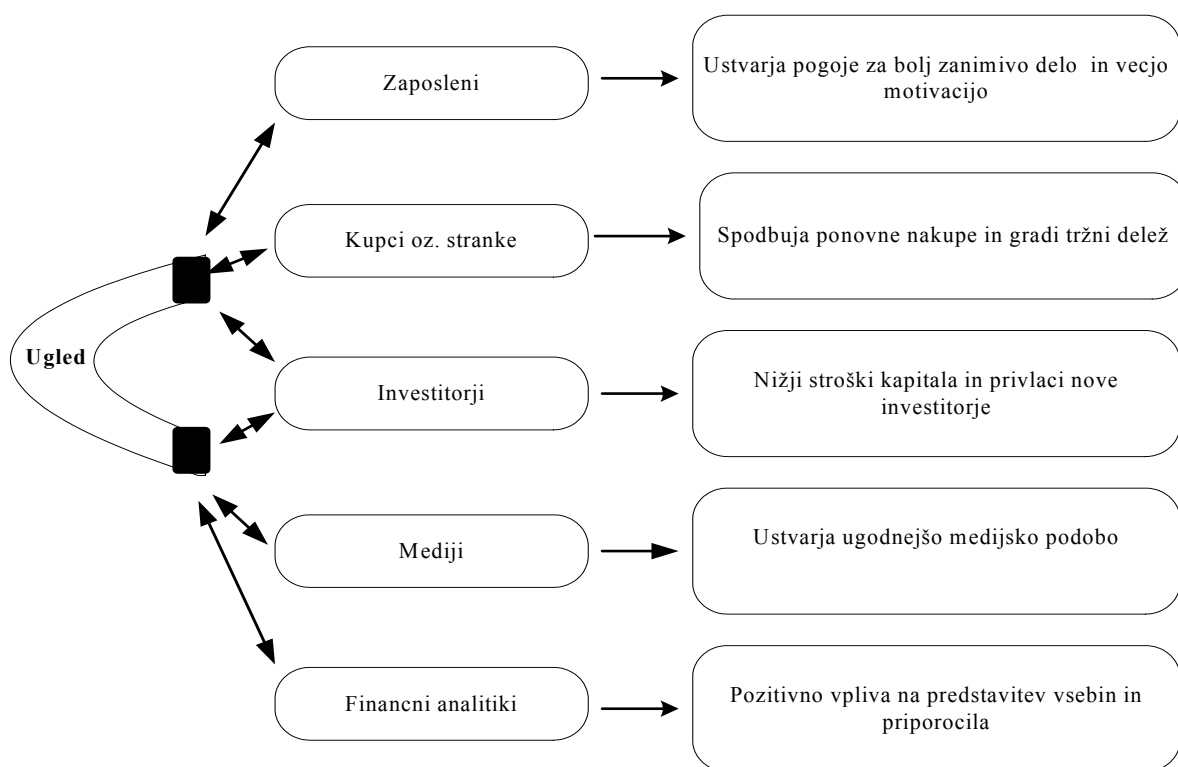
V nadaljevanju naloge pa predstavljam koristi, ki jih ima podjetje od ugleda.

4.4.6 Pomen in koristi ugleda

Da je v današnjem času ugled pomemben, se strinjajo avtorji iz različnih področij. Vendar pa je odgovor na vprašanje, zakaj je ugled pomemben, kompleksen. Preprosto bi lahko odgovorili, da

zato, ker prinaša koristi. Ljudje se pri svojih odločitvah ne naslanjajo vedno le na t. i. realne informacije, ampak so njihove odločitve pogosto posledica različnih percepcij te realnosti, ne glede na to ali so realne ali ne. Poleg racionalnih in ekonomskih vidikov so zelo pomembni neracionalni elementi, kot so govorice, oglasi ... (Fombrun, 2004: 2). Zato je ugled na eni strani ogledalo uspešnosti podjetja pri prepričevanju déležnikov glede sedanjosti in prihodnosti podjetja, na drugi pa magnet, ki privlači različne déležnike. Ugled je zato odlična »vizitka« oziroma vabilo, ki odpira vrata, privlači zasledovalce, prinaša kupce in investitorje (Fombrun, 2004: 4). Slika 4 prikazuje model magnet, ki pomaga podjetju privabiti različne resurse. Dober ugled vpliva na odločitve potrošnikov glede tega, izdelke katerih proizvajalcev kupiti, na odločitve zaposlenih, za katero podjetje delati, na odločitve investitorjev, kam vlagati, na odločitve novinarjev in finančnih analitikov, kako predstaviti podjetje ... (Fombrun, 2004: 5). Dokazano je, da novinarji poročajo pogosteje o visoko uglednih podjetjih in jih obravnavajo bolj naklonjeno (Fombrun, 2004: 5).

Slika 4: Ugled je magnet: podjetju pomaga privabljati resurse



Vir: Fombrun, 2004: 5

Ugled ustvarja diferenciacijo in primerjalno prednost. Diferenciacija, ki temelji na ugledu, postaja vedno bolj pomembna za podjetja zaradi okoljskih trendov: globalizacije, dostopnosti informacij, potrošniške družbe, medijske manije, zasičenosti z oglasi in aktivizmi različnih déležnikov (Fombrun, 2004: 5-7). Za vsa podjetja velja, da je ugled pomemben, ker je dragocen in ranljiv (Fombrun, 2004: 7) in vpliva na strateško pozicioniranje.

Fombrun (1996: 72-79) navaja, da ima podjetje v primeru, ko ga njegovi déležniki ocenjujejo kot kredibilno, zanesljivo, vredno zaupanja in odgovorno, tudi dober ugled. Koristi od takšnega ugleda pa so številne:

- Podjetje lahko za svoje izdelke zaračuna višje cene, Fombrun jih imenuje »nagradne«, saj so kupci prostovoljno pripravljeni plačati takšne višje cene za bolj ugledne znamke, izdelke, storitve ipd. Dobro poznana in ugledna podjetja imajo zato oprijemljive finančne koristi in tako dolgoročno nadomestijo višje stroške, ki so jih imela z vlaganjem v graditev dobrega ugleda. Seveda se podjetja lahko odločijo tudi za drugo možnost, in sicer, da cene njihovih izdelkov ostanejo enake kot konkurentove, vendar pa se sčasoma izkaže, da imajo spet dobiček zaradi večjega obsega prodaje ali pa se konkurenti odločijo za nižanje cen.
- Ugledno podjetje je uspešno tudi pri pogajanjih z različnimi dobavitelji, posojilodajalci in distributerji, saj običajno doseže nižje nabavne cene, s čimer se seveda znižajo tudi stroški nabav različnih faktorjev (materiala, denarja ...).
- Prav tako ugledno podjetje lažje pridobi nove kadre, še posebej mlade, ki se odločajo tudi na podlagi govoric, informacij znancev ipd.
- Ugledno podjetje ima tudi večjo lojalnost različnih déležnikov, predvsem potrošnikov in zaposlenih.
- Podjetje z dobrim ugledom ima bolj stabilne prihodke in ostale finančne kazalce poslovanja.
- Ugledno podjetje se srečuje z manjšim tveganjem za krize.
- Pri obnašanju do svojih déležnikov ima večjo svobodo, še posebej pomembna pa je naklonjenost njegovih déležnikov v času krize.

Zaradi vseh naštetih koristi ima podjetje velik interes za graditev močnega ugleda, in sicer tako, da čimbolje zadovolji pričakovanja različnih déležnikov. Močan oziroma dober ugled ustvarja strateško prednost. Predstavlja neoprijemljivo oviro, za katero konkurenti potrebujejo veliko časa, da jo zaobidejo. Podjetja ustvarjajo vrednost z investiranjem v širok krog aktivnosti, s katerimi prepričujejo déležnike, da vidijo podjetje kot zanesljivo, kredibilno, vredno zaupanja in odgovorno. Ekonomska korist dobrega ugleda se materializira v presežni vrednosti, ki so jo investitorji pripravljeni plačati za delnice podjetja. In to je uglednostni kapital (Fombrun, 1996: 80). Rezultati letošnje raziskave Svetovnega ekonomskega foruma kažejo, da je ugled podjetja po mnenju vodilnih menedžerjev za kakovostjo izdelkov oziroma storitev drugi najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja (<http://weroforum.org>; 10. maj 2004).

Družba Jeffries – Fox Associates (v Grunig in Hung, 2002: 11) je prav tako podala seznam koristi, ki je narejen na podlagi številne literature s področja menedžmenta, odnosov z javnostmi in marketinga. Literatura omenja naslednje koristi ugleda:

- povečanje tržnega deleža,

- nižji stroški trga,
- nižji stroški distribucije,
- biti sposoben zaračunati premijo, nagrado, pristojbino,
- izogniti se preveliki regulaciji,
- biti sposoben prebiti se skozi slabe čase,
- večja zaposlitvena formacija in produktivnost,
- biti sposoben privabiti in obdržati talente,
- biti sposoben privabiti investitorje,
- biti sposoben pridobiti dostop do novih globalnih trgov in
- doseči bolj ugodno medijsko pokritost.

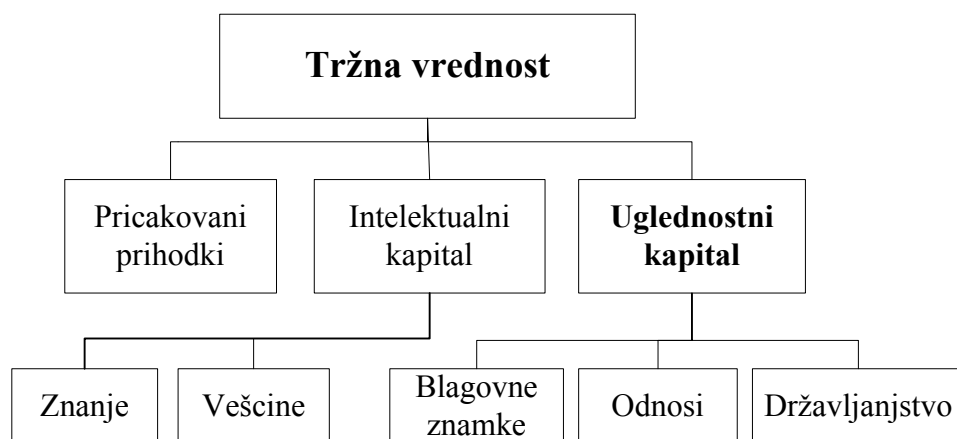
Te koristi ugleda so podobne kot vrednosti odnosov, ki jih L. Grunig, J. Grunig in Dozier (v Grunig in Hung, 2002: 11) identificirajo v svoji raziskavi o odličnosti odnosov z javnostmi, ki so jo izvedli v okviru mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev IABC¹⁸. Kot je bilo omenjeno že v poglavju o vrednosti odnosov z javnostmi (2.3.5), obstajata dve ključni struji. Za proučevanje v tem delu se opiram na ugled in ne na odnose. Grunig in Hungova (2002: 13) poudarjata, da je vrednost organizacije bolj povezana z odnosi kot pa z ugledom. Dokazujeta, da odnosi z javnostmi izboljšujejo odnose in s tem dodajajo vrednost organizaciji in da velja tudi obratno: da imajo odnosi učinke na ugled.

4.4.7 Merjenje ugleda

Ključno vprašanje, ki se pojavlja tako raziskovalcem kot praktikom, ki se ukvarjajo s fenomenom ugleda, je kako naj bo ugled merjen. Mnenjski raziskovalci se zanašajo na glasovanje za izmero javnega mnenja. Zato tudi Fombrun predlaga, da bi konstruirali t. i. uglednostne profile podjetij na podobne načine. Raziskave na temo merjenja ugleda je Fombrun razdelil v dve skupini. Glede na način merjenja ugleda loči percepcijsko in finančno merjenje tega fenomena. Temeljna razlika med tema osnovnima skupinama leži v tem, da v prvo skupino uvrščamo različne in relativno številne raziskave, ki ugled organizacij ocenjujejo in merijo na podlagi rangiranj posameznih anketirancev, v drugo pa raziskavo, ki tej dimenziji dodaja oprijemljivejšo in kvantitativno mnogo bolj verodostojno in prepričljivo finančno ogrodje za kvantifikacijo ekonomskih vplivov korporativnega ugleda.

¹⁸ International Association of Business Communicators (IABC) je Mednarodno združenje poslovnih komunikatorjev, ki je bilo tudi v Sloveniji pred leti močno prisotno. IABC Slovenija je imelo precejšnje število članov. Danes je to združenje v Sloveniji zamrlo, bolj aktivno pa je postalo Slovensko društvo za odnose z javnostmi – PRSS.

Slika 5: Merjenje uglednostnega kapitala



Vir: Fombrun v Barnett, Boyle in Gardberg, 2000: 107

Na splošno je bilo do nedavnega narejenih le nekaj obsežnih raziskav o ugledu, ki sta jih po mnenju Fombruna »sponzorirali« reviji Fortune in Business Week. Nobena ni popolna in obe bi lahko pomembno izboljšali z manjšimi prilagoditvami metodologije. Poleg revije Fortune obstajajo še druge znane publikacije, ki letno izvedejo takšna rangiranja podjetij glede na ugled. Te so: Asia Bussines – Asia's Most Admired Companies, Far Eastern Economic Review – REVIEW 200, Management Today – Britain's Most Admired Companies, Financial Times – Europe's Most Respected Companies. Poleg teh splošnih rangiranj obstaja tudi več specifičnih razvrščanj podjetij znotraj posamezne države, ki posnemajo metodologijo revije Fortune.

Že deset let zapored agencija Kline & Partner izvaja letno raziskavo o najuglednejših slovenskih podjetjih. Raziskava ugleda slovenskih organizacij v določeni meri pojasnjuje razlike v oceni stopnje ugleda organizacij med splošno in poslovno javnostjo, predvsem z različnimi viri informacij in pomembnostjo posameznih dejavnikov pri oblikovanju ugleda v obeh javnostih (Kline in Berus, 2002: 24). Pri obeh je namreč pri grajenju ugleda ključna prepoznavnost, ki jo Kline (v Lacić, 2001: 10) umešča na prvo mesto pri grajenju ugleda organizacije tako v poslovni kot splošni javnosti. Slednja daje poleg prepoznavnosti prednost tudi skrbi za zaposlene in sposobnosti vodstva. Poslovna javnost pa naj bi poleg prepoznavnosti cenila zanesljivost poslovnih odnosov in sposobno vodstvo.

V nadaljevanju bom predstavila tako percepcijsko kot tudi finančno merjenje ugleda. Izhajala bom iz najbolj popularne in razširjene raziskave ugleda, ki jo vsako leto pripravi revija Fortune. Dodala bom Harris-Fombrunov uglednostni količnik (RQ), s katerim naj bi na področju merjenja ugleda storili pomemben korak k razvoju in razumevanju področja uglednostnega upravljanja in prve študije, ki so pri izračunu ugleda upoštevale uglednostni količnik. Veliko avtorjev poskuša dokazati tudi povezavo med ugledom in finančnimi učinki in v nadaljevanju naloge bom predstavila tudi te ugotovitve ter natančneje predstavila uglednostni kapital.

4.4.8 Percepcijsko merjenje ugleda

4.4.8.1 Raziskava ugleda – poslovna revija Fortune

Vsako jesen od leta 1983 popularna ameriška poslovna revija Fortune naroči neodvisnemu podjetju za raziskave, da na podlagi anketiranja od šest do štirinajst tisoč dobro obveščenih in izobraženih vodij, direktorjev in finančnih analitikov, razvrsti najuglednejša podjetja (Caruana, 2000: 45). Kljub temu, da raziskava, ki jo objavi Fortune pod imenom »America's Most Admired Corporations« vključuje zgolj najuglednejša ameriška podjetja (in nekatera multinacionalna podjetja), je po mojem mnenju predvsem zaradi dejstva, da je bila to ena prvih raziskav merjenja ugleda, pa tudi zaradi njene poznanosti po vsem svetu, potrebno tudi znotraj tega dela najprej predstaviti to raziskavo. Njene rezultate in metodologijo so proučevali številni avtorji, ki so sicer podali tudi številne kritike, vendar je mnogim raziskovalcem ugleda predstavljala temelje, na podlagi katerih so nadgrajevali merjenje ugleda.

Številni anketiranci, ki vsako leto sodelujejo v tej raziskavi, rangirajo deset največjih podjetij v panogi. Kriteriji, na podlagi katerih ocenjujejo ugled podjetij v raziskavi omenjene revije Fortune (Fombrun, 1996: 183), so:

- kakovost menedžmenta podjetja,
- kakovost izdelkov in storitev,
- inovativnost,
- dolgoročna vrednost investiranja,
- trdnost finančnega položaja,
- sposobnost privabljanja, razvijanja in obdržanja talentiranih ljudi,
- odgovornost do skupnosti in okolja in
- razumna uporaba korporativnega premoženja.

Slabosti oziroma omejitve raziskave revije Fortune – Fombrun:

Ena največjih slabosti raziskave revije Fortune izhaja iz metodološke opredelitve populacije. V raziskavo je vključena namreč samo ena javnost – to je poslovna javnost in še to vodstveni delavci – od predsednikov uprav do direktorjev ter finančnih strokovnjakov, analitikov, ki se zelo dobro spoznajo predvsem na ekonomske in finančne kazalce poslovanja in s tega vidika tudi ocenjujejo podjetja. To močno popači celovito sliko glede različnih imidžev podjetja, ki jo imajo zaposleni, kupci, lokalna skupnost. Kot je izpostavil Bergen (v Grunig in Hung, 2002: 7), je rangiranje najuglednejših podjetij po raziskavi revije Fortune popačeno, ker glasujejo samo korporativni uslužbenci, direktorji in poroštveni analitiki znotraj individualnih industrijskih sektorjev.

Pomembna omejitev raziskave je tudi v izboru osmih lastnosti, po katerih anketiranci vrednotijo podjetje. Velika večina avtorjev kritizira ravno to nesistematično in nesimetrično porazdelitev

(ne)pomembnosti različnih lastnosti. Po Fryxellu in Wangu (v Caruana in Chircop, 2000: 45) se večina teh kriterijev namreč nanaša na finančni vidik in uspešnost poslovanja podjetja, medtem ko se inovativnost, družbena odgovornost in kvaliteta menedžmenta ocenjuje oziroma vrednoti samostojno. Na podlagi dodatnega proučevanja rezultatov raziskave revije Fortune s faktorsko analizo pokažeta, da so vsi, razen ene točke oziroma kriterija po katerem so anketiranci vrednotili ugled podjetja, neposredno pod vplivom percepcij, ki jih imajo anketiranci o finančnem potencialu podjetja. Iz tega sklepata, da rangiranje podjetij po ugledu revije Fortune meri v glavnem le ekonomski položaj (Caruana in Chircop, 2000: 45). S tem se strinja tudi Kim (v Grunig in Hung, 2002: 8), ko pravi, da se tri izmed osmih lastnosti, na podlagi katerih se ocenjuje podjetje, nanašajo na finančne učinke. Ti trije indikatorji imajo tudi tri od petih najvišjih koeficientov. Kvaliteta menedžmenta in sposobnost pridobitve, razvijanja in zadržanja talentiranih ljudi ima podobne koeficiente. Kvaliteta, inovacije in odgovornost pa imajo nižje koeficiente (Kim v Grunig in Hung, 2002: 8).

Grunig in Hungova (2002: 10) ugotavljata, da raziskava revije Fortune dejansko ne meri ugleda (definiranega kot zaznave o podjetju). Po njunem mnenju gre za »uglednostno« vrednotenje lastnosti o poslovanju podjetja, predvsem s finančnega vidika, saj ocenjevalci v vzorcu bolje poznajo finančno poslovanje podjetja kot pa ostale lastnosti. Zato namreč tudi obstaja korelacija med merjenjem izdatkov za odnose z javnostmi, seznamom najuglednejših podjetij in aktualnem finančnem položaju. Po njunem mnenju ne moremo dokazati finančne vrednosti ugleda kot svete posode, ki naj bi bil domnevno dosežen s trošenjem za odnose z javnostmi (Grunig, Hung, 2002: 10).

Caruana in Chircop (2000: 45) pravita, da pri tej raziskavi niso testirali niti zanesljivosti niti veljavnosti. Fombrun (1996: 397) predlaga, da se omenjene pomanjkljivosti raziskave lahko delno odpravijo s tem, da bi raziskava ciljala na celotno populacijo, s čimer bi raziskava dobila večjo veljavnost tudi z metodološkega vidika. Fombrun (1996: 397) poudari podobne težave na strani izbora anketirancev tudi pri raziskavi Business Weeka. Glede na to, da obstaja visoka korelacija med ugledom in finančnim položajem podjetja, in da zato rangiranje temelji na enem samem faktorju, čeprav so vključene različne dimenzije. Fombrun pravi, da je bolj ustrezno sedanje ocenjevanje in rangiranje, ki temelji na indeksu vseh ugledov ne pa na individualni dimenziji.

Shanley in Fombrun sta izpeljala podrobno študijo o rangiranju podjetij revije Fortune. Proučevala in prečistila sta rezultate raziskave ugledov skoraj 300 podjetij, ki jo je naredila revija Fortune leta 1985 in je o njej poročal Hutton leta 1986. Kot že omenjeno, so bili anketiranci vodje, finančni analitiki in zunanji direktorji, ki so rangirali poznana podjetja v poslovnem sektorju in pri tem uporabili osem lastnosti ugleda. Podatke o posameznih lastnostih (profitabilnost in tveganje, tržna vrednost, medijska vidnost, donos dividend, velikost, dobrodelnost in oglaševanje) posameznih podjetij so anketiranci dobili iz različnih virov.

Fombrun in Shanley sta ugotovila, da se podatki razlikujejo od podjetja do podjetja, zato ni možno narediti primerjave za vsako lastnost za vsako podjetje. Velikost podjetja je združena z različnimi drugimi karakteristikami, kar primerjavo še otežuje (Bromley, 1993: 175). Na podlagi statističnih podatkov sta pokazala, da dve vrsti faktorjev napovedujeta, zakaj so nekatera podjetja boljše sprejeta kot druga. Eden od teh dejavnikov je učinek podjetja v zgodovini, kar poimenujeta kot »ekonomski zapis«, drugi dejavnik pa je obveza podjetja do zaposlenih in lokalne skupnosti, da snujejo privlačen imidž, kar imenujeta »institucionalni zapis« (Bibianko, 2003: 15). Fombrun in Shanley (v Bromley, 1993: 175-176) opozarjata na »tržne signale«, ki zagotavljajo informacije zainteresiranim skupinam o nastopu podjetja in njenim načrtom. Multipla regresija je pokazala, da je ugled v veliki meri odvisen od profitabilnosti, velikosti in vidnosti podjetja, saj je od 27 do 35 odstotkov variacije v ugledu pojasnjeno s temi dejavniki. Fombrun in Shanley (v Bromley, 1993: 176) sta s faktorsko analizo ugotavljala korelacijo med osmimi lastnostmi ugleda in izločila skupni faktor, ki pojasnjuje 84 odstotkov variance.

Obenem sta poudarila tudi največjo težavo pri analizi, in sicer razlike, ki obstajajo med podjetji pri diverzifikaciji. Le-ta ima namreč negativen vpliv na ugled, saj imajo diverzificirana podjetja manj jasno opredeljene imidže. Bromley (1993: 177) pravi, da je najbolj presenetljiva ugotovitev Fombruna in Shanleya ta, da velika medijska prisotnost oziroma pojavljanje v medijih kaže na škodljive učinke na ugled. To je veliko nasprotje stališču, ki ga zagovarja komunikacijska stroka, namreč da ni hujšega za podjetje, kot je slaba publiciteta. Shanley in Fombrun sta ugotovila, da ima nevtralno ali pozitivno medijsko pojavljanje pozitivne učinke na diverzificirana podjetja. Razlagata, da je negativni učinek medijske pokritosti lahko posledica težnje medijev za slabimi novicami. Zato so v medijih pogosto omenjena podjetja predvsem zaradi svojih slabih dejanj. Kot je bilo že omenjeno, se zato nekatera podjetja odločajo za strategijo »introvertiranosti«, saj težijo za stabilnim in predvidljivim pojavljanjem v medijih oziroma se držijo reka »nič novic je dobra novica« (Bromley, 1993: 177).

Na podlagi mednarodne raziskave revije Fortune iz leta 1991 sta Fombrun in Shanley (v Bromley, 1993: 178-179) ugotovila, da imajo podjetja različne uglede v različnih javnostih in da ni podatkov o primerljivosti rangiranja med sektorji. Ni namreč vedno možno delati primerjave med organizacijami na istih osnovah. Če je to možno, lahko po Bromleyu (1993: 183) statistične metode uporabimo za identifikacijo enega splošnega ali nekaj pogostih faktorjev. En ali več splošnih faktorjev je skupno vsem ali pa vsaj večini izmed osmih lastnosti ugleda, ki zagotavljajo primerno definicijo ugleda za primerjave med različnimi entitetami. Ideja skupnega splošnega faktorja ugleda z različnimi prispevki za vsako lastnost izhaja iz definicije ugleda: kar je splošno verjeto o človeku ali stvari. Obstajata dve prednosti skupnega faktorja, in sicer, da različne lastnosti ugleda varirajo v obsegu, do katerega prispevajo celoten učinek vsaj v določenem raziskovanju, in drugič, da pokažejo različne entitete, ki jih lahko primerjamo z odnosom do enega indeksa ali do nekaj osnovnih indikatorjev.

Brown (v Caruana in Chircop: 2000: 45) poudarja pomen merjenja korporativnega ugleda na podlagi industrijskih prodajno-nakupnih odnosov. Yoon, Guffey and Kijewski (v Caruana in Chircop, 2000: 45) pa so proučevali učinke ugleda podjetja na nakupno obnašanje.

Flatt in Kowalczyk (2000: 351-356) sta z raziskavo merila percepcije kulture in korporativnega ugleda in se spraševala ali ugled odraža zunanje percepcije kulture podjetja. Ugled sta proučevala na podlagi že prej omenjenih osmih lastnosti (revija Fortune), korporativno kulturo pa prek 54 lastnosti o ključnem vrednostnem sistemu podjetja¹⁹. Ugotovila in potrdila sta statistično pomembno skladnost med merjenjem ugleda in organizacijske kulture. Pet lastnosti iz študije revije Fortune je bilo pomembno povezanih s petimi faktorji OCP organizacijske kulture. To so inovativnost, kvaliteta izdelkov in storitev, delovno okolje za zaposlene, finančni položaj in kvaliteta menedžmenta (Flatt in Kowalczyk, 2000: 356). Rezultati njune raziskave tako potrjujejo Fombrunovo trditev, da ključne vrednote vplivajo na način, kako zunanja javnost vidi podjetje in kako podjetje ustvarja ugled. Zato sklepata, da lahko raziskovalci faktorje percepcije kulture podjetja uporabijo za ugotavljanje ugleda podjetja, saj sta oba fenomena medsebojno povezana (Flatt in Kowalczyk, 2000: 356).

Večina avtorjev, ki so proučevali t. i. percepcijsko merjenje ugleda podjetij, se v svojih raziskavah poslužuje rangiranja, ki ga uporablja tudi ameriška poslovna revija Fortune v svoji znameniti raziskavi o najuglednejših podjetjih. Različni raziskovalci se v svojih proučevanjih takšnega načina merjenja ugleda razlikujejo predvsem v dveh temeljnih točkah. Ugled podjetij merijo običajno le v eni javnosti. Najpogosteje je to poslovna javnost, so pa bile raziskave narejene tudi z drugimi skupinami deležnikov. Druga razlika, čeprav v literaturi manj izpostavljena, pa je v definiranju kriterijev, po katerih deležniki ocenjujejo ugled podjetja. Najpomembnejša in pri vseh avtorjih izpostavljena je skupina lastnosti, ki se navezujejo na poslovanje podjetja in na njen finančni uspeh.

4.4.8.2 Harris-Fombrunov količnik ugleda (RQ)

Na podlagi številnih kritik rezultatov, predvsem pa metodologije merjenja ugleda, je Fombrun v sodelovanju s podjetjem Harris Interactive razvil nov instrument oziroma pristop, ki ga je poimenoval Harris-Fombrun Reputation Quotientsm (RQ) oziroma poenostavljeno kar količnik ugleda ali uglednostni količnik. Po tem instrumentu so bile narejene številne raziskave. Prva je bila raziskava o najuglednejših ameriških podjetjih, ki jo je Fombrun objavil v Wall Street Journalu septembra 1999 in je tudi prvič prikazala celoten sistem izračuna uglednostnega količnika. Dva meseca kasneje je objavil še rezultate najuglednejših podjetij iz digitalne oziroma IT industrije. Objava teh dveh študij je prinesla velike spremembe na področju proučevanja

¹⁹ Za merjenje korporativne kulture sta avtorja uporabila t. i. instrument Organizacijski kulturni profil (Organizational Culture Profile – več o tem v O'Reilly, et. Al., 1991).

merjenja ugleda, zato so bili tako rezultati kot celotna metodologija predmet številnih proučevanj.

Pri postavitvi koncepta uglednostnega količnika je Fombrun izhajal iz definicije, da je ugled mreža percepcij o sposobnosti podjetja za izpolnitev pričakovanj vseh déležnikov (Alsop, 1999: B22). Dotedanje raziskave so namreč favorizirale predvsem eno skupino déležnikov – investitorje, ki so že zaradi narave svojega odnosa do podjetij, le-ta ocenjevali predvsem na podlagi finančnih kazalcev. Fombrun je želel zato prikazati celoten spekter dejavnikov, po katerih ljudje vrednotijo ugled podjetij, zato se je tudi naslanjal na široko javnost oziroma potrošnike. Metodologijo izračuna uglednostnega količnika so številni raziskovalci uporabili za vrednotenje ugleda bodisi posameznih panog bodisi za vrednotenje ugleda podjetij v različnih skupinah déležnikov. Koncept pa je postal tudi predmet proučevanja v akademskih krogih. V nadaljevanju naloge prikazujem nekatere izmed teh raziskav.

Predstavitev uglednostnega količnika

Uglednostni količnik je postal standardiziran instrument za merjenje ugleda. Z njim hočemo ne le samo določiti vrstni red podjetij po ugledu, ampak dobiti odgovor na vprašanje zakaj je neko podjetje ugledno. Prav zato se je Fombrun odločil, da déležnike najprej vpraša, katera podjetja oni percepirajo kot najuglednejša oziroma najmanj ugledna. Na podlagi zbranih odgovorov pa se je šele začelo natančno proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na ugled. Kot že omenjeno, je želel z odgovori različnih skupin déležnikov priti do vseh lastnosti, ki gradijo ugled, ne le dejavnikov, ki se nanašajo na finančno poslovanje podjetja. Temeljne metodološke pristope si je sposodil iz političnih pristopov merjenja priljubljenosti kandidatov v ameriški predsedniški kampanji (Fombrun in Gardberg, 2000: 13-14), vendar pa je zaradi kompleksnosti koncepta upošteval še druge dimenzije. S tem je želel priti do bistva ugleda.

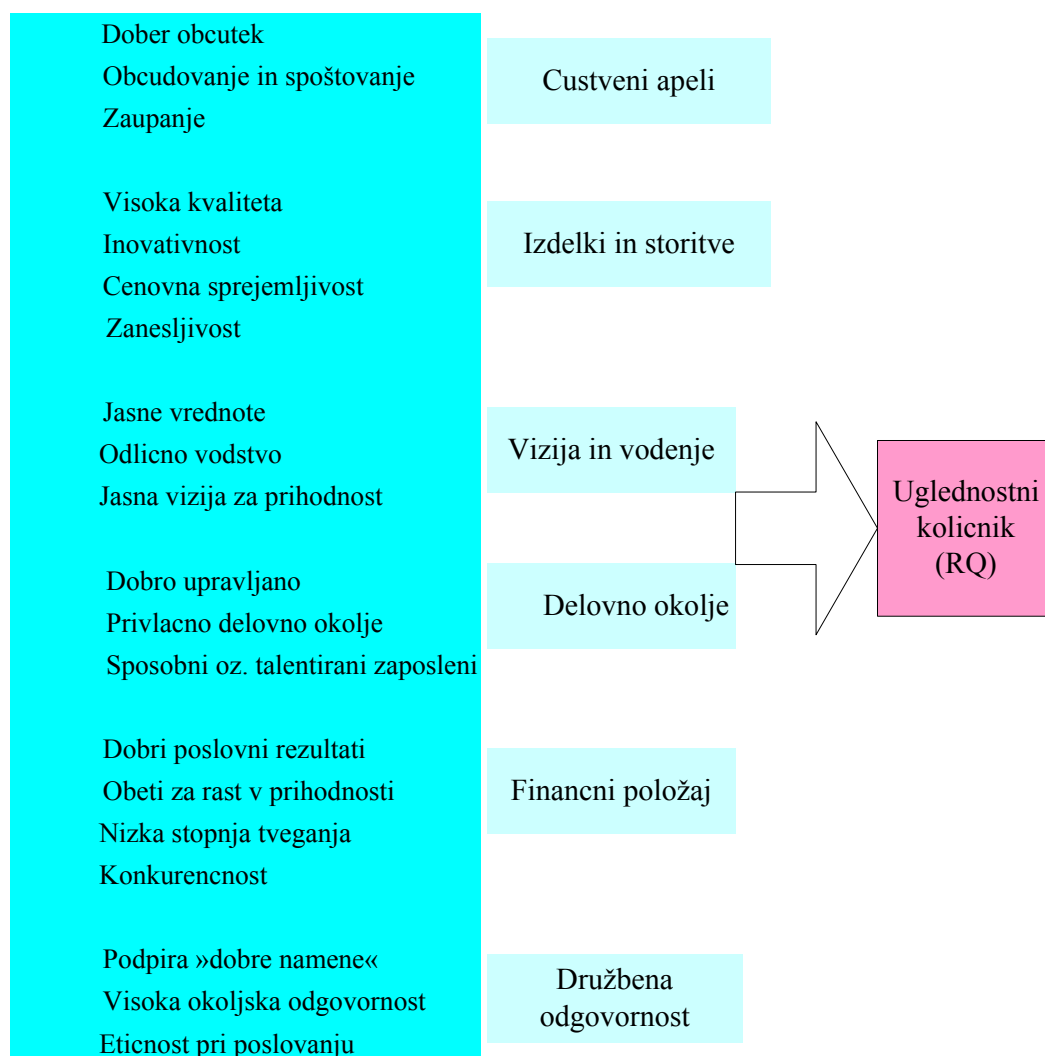
Uglednostni količnik tako meri ugled na podlagi odgovorov reprezentativnih ključnih déležnikov, ki podjetja ocenjujejo na podlagi 20 lastnosti, ki jih je Fombrun klasificiral v šest ključnih stebrov (Fombrun, 2004: 52):

- privlačnost podjetja,
- družbena odgovornost,
- izdelki in storitve,
- delovno okolje,
- vizija in vodenje,
- finančni učinki.

Če bi se pri določanju reprezentativnih vzorcev želel držati metodoloških prijemov iz politike, bi moral opraviti telefonsko anketiranje. Zaradi kompleksnosti proučevanja pa bi takšen način merjenja zahteval izredno veliko število anketirancev in s tem zelo velika sredstva. Zato se je

Fombrun v sodelovanju s podjetjem Harris Interacitve odločil za online panel, saj je imelo to raziskovalno podjetje že zelo obsežno bazo (prek pet milijonov) anketirancev. To so bili prostovoljci, ki so sodelovali v različnih raziskavah. Naredili so vzorec in povabili anketirance k sodelovanju. Tisti, ki so se odzvali, so dobili osebna gesla za dostop na spletne strani in v tej prvi fazi študije predlagali podjetja, ki so jih visoko vrednotili. Na podlagi zbranih predlogov so najpogostejše omenjena podjetja uvrstili na seznam, ki je v drugi fazi služil za osnovo, na podlagi katere so novi anketiranci izbirali eno ali dve podjetji, ki so ju tudi poznali. Na podlagi 7-točkovne skale so izračunali uglednostne količnike, ki prikazujejo, kako ljudje percipirajo podjetje po posameznih 20 lastnostih, ki se navezujejo na ugled. Cilj je poglobiti razumevanje korporativnega ugleda kot neotipljivega premoženja (Fombrun in Gardberg, 2000: 13-15).

Slika 6: 20 lastnosti in 6 stebrov, ki določajo uglednostni količnik



Vir: Fombrun in Gardberg, 2000: 14

Na podlagi ocen od 1 do 7, kjer ocena 1 pomeni, da trditev sploh ni značilna za podjetje, 7 pa, da je popolnoma značilna za podjetje, so anketiranci v drugi fazi odgovarjali na 20 trditev, ki sem jih v svoji raziskavi uporabila tudi sama²⁰.

Seštevek vseh ocen ($20 \cdot (1 \text{ do } 7) = (20 \text{ do } 140)$), izražen v odstotkih, je uglednostni koeficient, količnik (RQ - Reputational Quotient) posameznega podjetja. Na podlagi rangov so izračunali povprečja v samostojen uglednostni količnik. Ta meri povprečja rangiranja podjetij s posamičnimi deležniki ali z vzorcem splošne populacije po številnih kriterijih. Odgovori so združeni v šest sklopov oziroma dimenzij, kar prikazuje slika 6.

Fombrunov model uglednostnega količnika sem za potrebe svojega magistrskega dela in raziskave prilagodila. Čeprav sem računala povprečja ocen po posameznih sklopih, sem z linearno transformacijo izračunala tudi uglednostne količnike. Ker je Fombrun pri razlagi rezultatov uporabljal predvsem v odstotkih izražene uglednostne količnike, kjer 100 odstotkov predstavlja maksimalno zbrano število točk, to je 140, sem v svojem delu rezultate predstavila na oba načina.

Uglednostni količnik sem računala za tri skupine, in sicer za splošno, poslovno in strokovno javnost. Zaradi relativno visokih stroškov zbiranja podatkov za tri skupine sem se odločila, da raziskavo naredim samo v eni fazi in da anketirance iz različnih javnosti povprašam po (ne) uglednosti gospodarskih panog v Sloveniji. Odgovor na vprašanje, kateri dve panogi sta po njihovem najbolj oziroma najmanj ugledni, mi je namreč pomemben zaradi merjenja ugleda posameznih panog, saj sem z raziskavo želela preveriti hipotezo, da je ugled farmacevtske panoge med najvišjimi. Nato sem anketirance prosila še za imenovanje dveh najbolj oziroma najmanj uglednih velikih podjetij v Sloveniji. S tem sem dejansko pričela z merjenjem ugleda po metodologiji, ki jo je predlagal Fombrun.

Prvi dve študiji, ki sta uporabili RQ

Charles Fombrun in Naomi Gardberg sta naredila v sodelovanju z Reputation Institute in raziskovalnim podjetjem Harris Interactive dve on-line študiji, v katerih sta uporabila nov instrument – Harris-Fombrun Reputation Quotientsm (RQ). Prva študija je vključevala 14.000 anketirancev, ki so rangirali ugled 30 najboljših podjetij v ZDA na podlagi 20 lastnosti. Druga študija pa se je nanašala na digitalno industrijo. Preko 20.000 anketirancev je rangiralo 40 najpomembnejših podjetij iz te panoge. Obe študiji sta bili predstavljeni v Wall Street Journalu septembra oziroma novembra 1999 in sta predstavljali prvo javno objavo novega instrumenta za merjenje ugleda.

²⁰ Vseh 20 trditev je navedenih v vprašalnikih, ki so priloženi temu delu.

Namen prve RQ študije, poimenovane RQ Gold, je bil določiti podjetja, ki jih Američani najbolj spoštujejo in rangirati ta podjetja na podlagi šestih stebrov ugleda. Študija je bila narejena v dveh fazah v avgustu 1999. V prvi fazi so prek spletnih strani ali telefona intervjujali prek 3.000 anketirancev, ki so imenovali podjetja z najboljšim in najslabšim ugledom. V drugi fazi pa je 10.830 anketirancev iz reprezentativnega vzorca natančneje odgovarjalo na vprašanja o 30 najboljših podjetjih. Rezultati so pokazali, da je najuglednejše podjetje Johnson & Johnson, ki ima uglednostni količnik 83,4 odstotka, sledi Coca-Cola z 81,6 odstotka in Hewlett-Packard z 81,2 odstotka.

Druga študija z naslovom »RQ Digital: America's top digital companies« je prav tako potekala v dveh fazah, in sicer v septembru in oktobru 1999. Prek 5.200 anketirancev v prvi in skoraj 17.000 anketirancev v drugi fazi je med 40 podjetji določilo kot najuglednejše podjetje Microsoft z uglednostnim količnikom 82,27 odstotka, sledil je Intel z 81,50 odstotka in Sony z 79,85 odstotka (Fombrun in Gardberg, 2000: 16-17).

Rezultati teh dveh študij so pokazali, da so podjetja lahko dobro ocenjena na podlagi skupine lastnosti, ki vsebujejo družbene, čustvene, organizacijske in finančne značilnosti podjetij (Fombrun in Gardberg, 2000: 16). Mnogo bolj kot samo rangiranje je po Fombrunu zanimivo raziskovalno delo, ki pomeni velik napredek. Iz akademske perspektive sta tako dokazala, da pomeni imeti močan ugled pomembno konkurenčno prednost. Močan ugled omogoča podjetjem obvladovati cenovne nagrade, premije, zmanjševati marketinške stroške, pomagati pridobivati najboljše ljudi, generirati glasno prenašanje besed in delovati kot ovira proti posnemanju. Obenem je s konceptom uglednostnega količnika postalo mogoče empirično testirati hipotetične odnose med korporativnim ugledom in finančnimi učinki, kar je bilo vseskozi velika pomanjkljivost tako v praksi kot v teoriji (Fombrun in Gardberg, 2000: 17).

Poznanost in ugled podjetij po svetu

Jeseni leta 2000 je Fombrun s sodelavci pričel z raziskovanjem najuglednejših podjetij v 12 državah, ki predstavljajo tri glavne svetovne regije: ZDA, Evropo in Avstralijo. V vsaki državi so anketirance v prvi fazi prosili, da imenujejo dve podjetji, ki sta po njihovem mnenju najuglednejši oziroma najmanj ugledni. Na podlagi t. i. odprtih vprašanj so ugotovili, da je v ZDA kot najuglednejše podjetje najpogosteje omenjen Microsoft, z negativnega vidika pa je bilo v letu 2001 največkrat omenjeno podjetje Bridgestone (Fombrun, 2004: 44-45). V Evropi se je, kljub drugačnim pričakovanjem Fombruna, pokazala precejšnja raznolikost od države do države, saj skorajda ni bilo podjetja, ki bi ga nominirali v vseh desetih²¹ proučevanih državah. Potrošniki

²¹ Poleg ZDA in Avstralije je v raziskavi sodelovalo tudi deset evropskih držav: Belgija, Danska, Francija, Nemčija, Grčija, Italija, Nizozemska, Španija, Švedska in Velika Britanija.

v evropskih državah povečujejo bolj domača podjetja in njihove blagovne znamke. Najbolj poznano evropsko podjetje, ki je bilo omenjeno v vseh evropskih državah, je bilo francosko podjetje Carrefour (Fombrun, 2004: 47). Najslabši ugled pa ima po mnenju evropskih potrošnikov eno izmed redkih neevropskih podjetij, ki se je uvrstilo na lestvico, t. j. McDonald's. V Avstraliji je med nominiranci za najboljši ugled na prvem mestu telekomunikacijsko podjetje Telstra, prav tako pa je bilo to podjetje največkrat izbrano tudi kot podjetje z najslabšim ugledom. Primerjava med različnimi državami je pokazala, da so pogosteje nominirana kot najuglednejša tista podjetja, ki tržijo popularne potrošniške izdelke ali storitve oziroma imajo zelo znan logotip. Na vrhu podjetij z najslabšim ugledom pa so tista, ki so nedavno povzročila škodljive posledice za okolico, bodisi za ljudi ali okolje. Prav tako Fombrun pokaže na povezanost ugleda industrije oziroma panoge in ugleda podjetja. Poznanost je tako znanilka ugleda (Fombrun, 2004: 50-51).

V drugi fazi raziskave, ki je temeljila na on-line in telefonski anketi in izračunu že opisanega uglednostnega količnika, so ugotovili, da je Johnson & Johnson z 82,5 odstotka najuglednejše podjetje v ZDA. V Evropi so drugo fazo raziskave izvedli na Nizozemskem, kjer je z 78,2 odstotka najuglednejše podjetje Ahold, v Italiji z 86,7 odstotka Ferrari in na Danskem z 79,5 odstotka Lego. V Avstraliji pa se je na prvo mesto med 20 najbolj poznanimi podjetji z 79,6 odstotka uvrstilo podjetje Microsoft (Fombrun, 2004: 55-58). Na podlagi teh zelo obsežnih raziskav po vsem svetu je Fombrun izdelal model, ki prikazuje pomen posameznih šestih ključnih dejavnikov, ki gradijo ugled. Najbolj zanimiva je ugotovitev, da imajo spremembe v finančnem poslovanju in vodenju v očeh potrošnikov zelo majhen vpliv na vrednotenje ugleda podjetij. Najpomembnejši so čustveni dejavniki in med njimi percepcije o izdelkih in storitvah, pa tudi dejavniki družbene odgovornosti in delovnih pogojev.

Na podlagi teh mednarodnih raziskav je Fombrun pokazal, da so potrošniki prav tako pomembni kot investitorji in da interpretirajo poslovni svet na podlagi številnih signalov o podjetju, predvsem o njihovih nefinančnih kazalcih. Zaradi primerljivosti vzorcev in enake metodologije pri izračunu uglednostnih količnikov je Fombrun dokazal, da je mogoče primerjati relativne uglednostne količnike podjetij med svetovnimi regijami (Fombrun, 2004: 64). Rezultati teh raziskav so mu služili tudi za nadaljnje proučevanje odnosov med ugledom in finančnimi učinki.

4.4.8.3 Kritika raziskave revije Fortune in uglednostnega količnika

Grunig in Hungova (2002: 16-18) pravita, da ugled predstavlja sestavo vseh zaznav in vedenj vseh deležnikov. Menita, da je takšna definicija ugleda konsistentna z merjenjem ugleda, ki ga je razvila revija Fortune kot tudi merjenja ugleda z uglednostnim količnikom. Čeprav je definicija ugleda kot samostojnega sestavljenega koncepta konsistentna z večino popularnih merjenih sistemov, ki so na voljo, se na prvi pogled tudi zdi, da so takšne prilagoditve standardnih raziskovalno-razvojnih orodij, ki jih komercialno usmerjene raziskovalne firme uporabljajo že

leta za merjenje vedenja organizacij, prav tako primerne za te namene. Sestavljene ocene in rangiranje organizacij so namreč popularni in lahko razumljivi, vendar je po Grunigu in Hungovi (2002: 19) to napačno, in sicer zaradi velikega števila poprečij, ki so potrebna za razvoj samostojnega vzroka prek številnih kriterijev in to za različne deležnike. Prav tako dvomita, da ima večina udeležencev v raziskavi, še posebej splošna javnost, vse potrebne informacije za ocenjevanje podjetij, in to po vseh kriterijih, in da so takšne ocene primerljive z ocenami tistih, ki dobro poznajo podjetje. Zato je rangiranje po njunem (Grunig in Hung, 2002: 19) drugega pomena, saj temelji bolj na govoricah, splošnih vtisih ali ugibanjih kot pa na direktnih izkušnjah s podjetjem ali resničnim poznavanjem podjetja. Prav tako opozarjata na dejstvo, da sodelujoči v raziskavi radi posplošujejo iz lastnosti podjetja, ki jih dobro poznajo na tiste lastnosti, o katerih imajo malo znanja. Za primer navajata finančne analitike, ki v raziskavi revije Fortune običajno ocene finančnega položaja posplošujejo tudi na druge lastnosti ugleda. Anketiranci, ki uporabljajo izdelke podjetja, pa v glavnem svoje (ne)zadovoljstvo z izdelki prenesejo tudi na ocene drugih kriterijev, kot so družbena odgovornost ali kvaliteta menedžmenta (Grunig in Hung, 2002: 19).

V podjetju Jeffries-Fox Associates (v Grunig in Hung, 2002: 18) so identificirali podobne komponente ugleda kot v posameznih raziskavah oziroma kot jih je zaslediti v literaturi o korporativnem ugledu. Ugotovili so, da so štiri komponente prisotne v več kot polovici člankov, v katerih je omenjen korporativni ugled. To so marketing, izdelki in storitve, menedžment in osebnost. Dve ostali sestavini, to sta finančni položaj in storitve za potrošnika, sta bili omenjeni v 30 do 49 odstotkih člankov. V omenjenem podjetju (v Grunig in Chun, 2002: 18) so proučevali devet različnih načinov merjenja ugleda, med njimi sistem revije Fortune in Fombrunov uglednostni količnik, z namenom, da bi prišli do odgovora na vprašanje, kako ti sistemi implicitno definirajo ugled. Izolirali so deset sestavin, uporabljenih v večini sistemov: etično obnašanje, ravnanje z zaposlenimi in delovni pogoji, finančni nastop, vodenje, upravljanje, družbena odgovornost, usmeritev na potrošnike, kvaliteta, zanesljivost in čustveni apeli oziroma pozivi. Sklepamo lahko, da so znotraj 20 lastnosti, ki jih je Fombrun proučeval s svojim uglednostnim količnikom tudi vse zgoraj omenjene sestavine.

4.4.9 Finančno merjenje ugleda

4.4.9.1 Odnos med ugledom in finančnimi učinki

Kljub številnim in ostrim razpravam o vrednosti in nekakšni »sveti posodi« odnosov z javnostmi v tem delu predpostavljam, da je ugled ključ za vrednotenje dela strokovnjakov na področju odnosov z javnostmi in njihove uspešnosti opravljanja komunikacijske funkcije v podjetju. Ugled dodaja finančno vrednost organizaciji, kar so dokazovali različni avtorji. Na eno najpogostejših vprašanj v zvezi z ugledom, ki se nanaša na vrednotenje ugleda in njegovo kvantitativno povezanost s finančno vrednostjo delnic, bom iskala odgovor v nadaljevanju tega dela. Poleg odnosa med ugledom in ceno delnic so številni raziskovalci proučevali tudi povezanost porabe višine finančnih sredstev za aktivnosti odnosov z javnostmi in ugleda.

Thomas L. Harris/Impulse študija iz leta 1999 (v Grunig in Hung, 2002: 8) je pokazala, da podjetja, ki so višje rangirana v raziskavi ugleda revije Fortune, porabijo več kot podvojeni »proračun« za odnose z javnostmi kot tista, ki so nizko na tej lestvici. Prav tako ta podjetja trošijo več na vseh področjih odnosov z javnostmi, razen izdatkov za oddelčni menedžment. Največje razlike v višini porabljenih sredstev so na področju industrijskih odnosov, komunikacije z zaposlenimi, letnih/četrtnih poročil in odnosih z investitorji. Ker vse te kategorije, razen komunikacije z zaposlenimi, dosegajo potencialne »volivce« – ljudi, ki odgovarjajo na vprašalnik, ni presenetljivo, da obstaja takšna povezava. Hutton (v Grunig in Hung, 2002: 9) je eno leto kasneje ponovil Harris/Impulse študijo. Pri tem je kontroliral velikost podjetja. Čeprav je bila prvotna korelacija med izdatki za odnose z javnostmi in mestom na lestvici najuglednejših podjetij revije Fortune indeksom spodobna, je korelacija padla, ko je bila velikost kontrolirana. Zato je Hutton zaključil, da večja podjetja, ki se verjetno okoristijo z večjo vidnostjo, tudi bolj skrbijo za ugled. Tudi on je proučeval specifične aktivnosti odnosov z javnostmi in spet kontroliral velikost podjetja. Izdatki za temeljno poslanstvo teh oddelkov, za odnose z investitorji, izvrševanje doseganja učinkov in odnose z mediji imajo močno korelacijo z ugledom. Ponovno, razen izjeme temeljnega poslanstva in morda medijskih odnosov, te spremenljivke predstavljajo trošenje za komunikacijo s temi »volivci«. V nasprotju s prvo raziskavo izdatki za komuniciranje z zaposlenimi niso pomembno povezani z ugledom v primeru, ko je velikost podjetja kontrolirana. Kim je navedel podobne spremenljivke v svojem strukturno-enačbenem modelu odnosov med izdatki za komunikacijske aktivnosti, ugledom na osnovi rangiranja po lestvici najuglednejših podjetij revije Fortune in dohodki. Našel je podoben križni koeficient iz izdatkov za odnose z javnostmi do ugleda kot Hutton pred kontrolo velikosti. Kot Huttonovi so tudi Kimovi podatki pokazali, da imajo izdatki za odnose z investitorji in korporativnimi prispevki velik učinek na ugled. Hutton je prisodil, da vodijo precejšnje razlike v ugotovitvah med študijami iz preteklih let (Harris/Impulse) in sedanjimi študijami k nestabilnosti

seznama revije Fortune in ostalih podobnih. So dokaz, da se podjetja iz leta v leto dramatično premikajo po seznamu najuglednejših podjetij.

Ker so podatki o višini namenjenih in dejansko porabljenih finančnih sredstev za aktivnosti s področja odnosov z javnostmi v Sloveniji težko dosegljivi, pa tudi zato, ker ta odnos za bistvo tega dela ni ključnega pomena, se v svoji raziskavi temu problemu nisem posebej posvetila.

Kline trdi, da je ugled le delno povezan s preteklo finančno uspešnostjo in da se interesne skupine med seboj dokaj močno razlikujejo glede uporabljenih signalov v svoji enačbi ugleda. Verčič utemeljuje, da »vse raziskave kažejo, da ugled izhaja iz poslovanja in ne obratno. Ko enkrat vzpostaviš ugled na podlagi svojega poslovanja, si sposoben na njem tudi graditi. Tisti, ki mislijo, da je možno delati na ugledu »na suho«, da je to samo stvar komuniciranja, ne pa poslovanja kot takega, počno neumnosti in zapravljajo denar (Verčič, 2000: 4-5).

Fombrun je dokazal, da je mogoče uvrstitev podjetja na isto lestvico stotih najuglednejših podjetij, ki jo vsako leto objavlja poslovna revija Fortune, napovedati s poznavanjem njegovega dobička v preteklem letu. Ugled je torej posledica dobičkonosnosti in ne obratno. To je za omenjeno lestvico razumljivo, saj nastaja na podlagi ocen glavnih in finančnih direktorjev ter borznih analitikov (Fombrun v Verčič, 2000: 4-5). Verčičevo prepričanje, da ugled izhaja iz poslovanja in ne obratno tako potrjuje tudi Fombrun.

Kim uporablja sofisticirane statistične metode za analizo odnosov med ugledom (merjenim z raziskavo revije Fortune) in dohodkom kot indikatorjem finančnega uspeha. V svoji študiji Kim uporablja tri različne tipe regresijskih modelov za vzpostavitev povezave ugleda z dohodki, medtem ko kontrolira tržni delež. Vsi trije modeli kažejo močan odnos med ugledom in dohodki, tržni delež pa nima pomembnega učinka na dohodek v nobenem modelu. V svoji študiji je Kim konstruiral strukturno-enačbeno-izenačeni model odnosov med porabo za odnose z javnostmi in ugledom ter odnosi ugleda do dohodkov. Spet je kontroliral tržni delež in ugotovil pomemben odnos med ugledom in dohodkom. V tem primeru je imel tržni delež pomemben in velik učinek na dohodek. V obeh študijah je Kim ugotovil in demonstriral, da ima ugled merljiv odnos s finančnimi učinki, merjenimi z dohodki.

Čeprav Fombrun utemeljuje in dokazuje povezanost med ugledom in finančnimi učinki in navkljub narejenim raziskavam merjenja ugleda, je vodilni avtor na področju upravljanja ugleda ugotovil, da med menedžerji obstaja dvom glede odnosa med ugledom in finančnimi rezultati (Fombrun, 2004: 68). Dejstvo je, da podjetja trošijo veliko denarja in porabijo še več časa za graditev in vzdrževanje ugleda, od česar pa se seveda pričakujejo koristi. Te koristi pa niso vedno le finančne in tudi neposredno povezanost različnih koristi z vlaganji v ugled je težko dokazati. Po Fombrunovem mnenju (2004: 68) je takšno gledanje na ugled predvsem posledica nedoslednega, včasih celo protislovnega empiričnega merjenja ugleda, ki je bil prikazan v

preteklih študijah, pa tudi težkih metodoloških problemov. Zato je seveda težko dokazati in vpeljati eno samo močno korelacijo med finančnimi rezultati in rangiranjem podjetij po ugledu.

Da bi dokazal to povezanost, predvsem pa da bi področju uglednostnega upravljanja dal oprijemljivo podlago, podprto z empiričnimi dokazi, ki bi prepričali tudi vodilne menedžerje o povezanosti ugleda in finančnih rezultatov podjetja, je Fombrun skozi instrument uglednostnega količnika naredil primerjavo med ugledom in finančnimi kazalci. Z uglednostnim količnikom je odpravil pomembno oviro pri merjenju ugleda v dotedanjih študijah, saj je razvil enoten instrument, ki se ga lahko konsistentno uporablja za merjenje ugleda v različnih državah. Na podlagi kredibilnih podatkov je tako dokazal povezavo med ugledom in poslovanjem oziroma, kot pravi on, med slavo in bogastvom²². Najpomembnejši odgovor iz te študije, merjene z uglednostnim količnikom, je da je ugled povezan z različnimi kazalci, ki prikazujejo finančno blagostanje podjetja. Zato je proučeval povezanost uglednostnega količnika in nekaterih ključnih indikatorjev v 60 podjetjih v ZDA, Avstraliji, na Danskem, v Italiji in na Nizozemskem, in sicer med letoma 2000 in 2001. Izbrani kazalniki finančne uspešnosti podjetja so: prihodki oziroma zaslužki (ROA²³, EBITDA²⁴), likvidnost, denarni tok, stopnja rasti in tržna vrednost. Fombrun je ugotovil (2004: 70), da so imela v povprečju podjetja z močnim ugledom večje neopredmeteno bogastvo, precej višjo donosnost sredstev (ROA), nižje dolgoročne obveznosti na kapital in višje petletne stopnje rasti kot podjetja z nizkim ugledom. Še posebej je izpostavil močno pozitivno povezanost uglednostnega količnika z donosnostjo sredstev. Največjo donosnost sredstev v študiji je imel farmacevtski gigant Pfizer, in sicer 24,29-odstotno. Sledila je Coca-Cola z 20,21 odstotka, tej pa farmacevtsko podjetje Merck z 19,01-odstotno donosnostjo sredstev. Fombrun je potrdil pričakovano: na eni strani finančni zaslužki gradijo ugled, po drugi strani pa ugled pripomore k finančnim zaslužkom. Prav tako se je pokazala pozitivna povezanost tudi med ugledom in denarnim tokom: podjetja z večjim denarnim tokom imajo višji ugled in obratno. Stopnjo rasti podjetja je Fombrun prikazal s stopnjo letne rasti celotne aktive oziroma sredstev in prav tako ugotovil pozitivno povezanost med ugledom in rastjo podjetja. Primerjava tržne vrednosti s knjigovodsko vrednostjo podjetja je za Fombruna eden najpomembnejših finančnih kazalcev. Ta prikazuje akumulirano bogastvo uglednostnega in intelektualnega kapitala, to je neopredmetenih sredstev (Fombrun, 2004: 74-75). Visoke številke kažejo, kako investitorji vrednotijo ta nevidni kapital: gre za pripravljenost ponuditi več za ceno delnic tistih podjetij, ki imajo velika neopredmetena sredstva. V že omenjeni študiji so imeli največje nevidne kapitale oziroma razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo Maytag, Coca-Cola, Unilever, Dell in

²² Naslov Fombrunove najnovejše knjige je *Fame & Fortune: Kako uspešna podjetja gradijo zmagovit ugled?*

²³ ROA – pomeni donosnost sredstev: čisti poslovni izid / povprečno stanje sredstev

²⁴ EBITDA – pomeni poslovni izid iz rednega delovanja + finančni odhodki – finančni prihodki + amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetnih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih

Pfizer. Tudi tu je Fombrun (2004: 75-76) ugotovil pozitivno povezanost z ugledom, četudi je kontroliral velikost in starost podjetij. Na podlagi te študije je ugotovil, da imajo najuglednejša podjetja večje neopredmeteno bogastvo, zelo visoke donose na vsa merjenja profitabilnosti (donosnost sredstev, kapital, čisti dobiček), nižja kapitalska tveganja, višje stopnje rasti pri zaposlovanju, zaslužkih in prodaji ter višjo produktivnost (Fombrun, 2004: 76-78).

Za preučitev poslovanja podjetja pa niso pomembni le absolutni podatki, kot so višina prihodkov, dobička, kapitala ipd., ampak predvsem relativni kazalniki, ki primerjajo med seboj določene kategorije poslovnih izkazov (Špacapan, 2004: 86). Med pomembnejšimi kazalniki ovrednotenja poslovanja sta rast skupnih prihodkov (indeks) in rast čistega dobička, še posebej, če ju primerjamo s povprečjem v panogi. Še boljši pokazatelj je dobiček na zaposlenega, ki pove, koliko dobička je podjetje ustvarilo z enim zaposlenim. Pomemben kazalnik je tudi dodana vrednost na zaposlenega, ki se izračuna kot količnik med kosmatim donosom iz poslovanja zmanjšanim za stroške in druge odhodke iz poslovanja ter povprečnim številom zaposlenih. Pomeni novoustvarjeno vrednost in je osnovni ekonomski indikator in temeljno merilo gospodarske aktivnosti in uspeha. Med pomembnejšimi kazalniki sta tudi donosnost sredstev in kapitala. Prvi kaže, kako uspešno je bilo podjetje pri upravljanju sredstev: koliko čistega dobička je podjetje doseglo na vsakih 100 tolarjev obstoječih sredstev. Višji kot je kazalnik, bolj je podjetje uspešno, kar velja tudi za čisto donosnost kapitala, saj je s stališča lastnikov najpomembnejši in eden najpogostejše uporabljanih kazalnikov poslovne uspešnosti. Pojasnjuje, kako uspešno upravlja poslovodstvo s premoženjem lastnikov, saj pove, koliko čistega dobička je družba ustvarila na vsakih 100 tolarjev vloženega kapitala. Višja vrednost tega kazalnika pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja podjetja, saj je čista donosnost kapitala odvisna od sestave virov financiranja podjetja. Omeniti je potrebno še delež izvoza podjetja in delež kapitala v financiranju, ki prikaže zadolženost podjetja, gospodarnost poslovanja, dobičkonosnost prihodkov, proizvodnost sredstev itd. (Špacapan, 2004: 86).

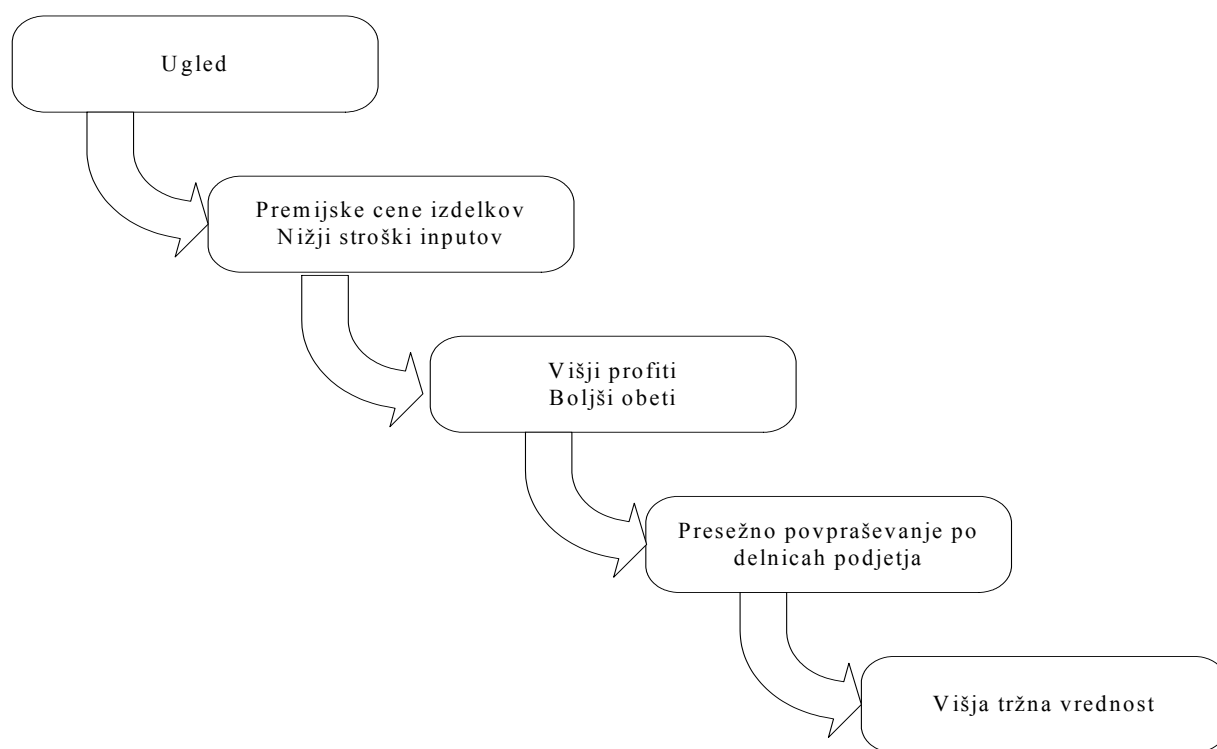
Fombrun (2004: 26) v svojem najnovejšem delu dokazuje, da sta ugled in finančna vrednost povezana na tri načine:

1. ugled vpliva na tekoče poslovanje podjetja in s tem na dobičkonosnost,
2. dobičkonosnost vpliva na tržne percepcije prihodnjih obetov podjetja in tako vpliva na stopnjo povpraševanja za delnicami podjetja, torej na tržno kapitalizacijo,
3. tekoče poslovanje samo prispeva h graditvi uglednostnega kapitala – skritega bogastva, katerega vrednost vsebuje neopredmeteno bogastvo, ki je skrito tako v izdelčnih kot korporativnih blagovnih znamkah in opisuje pozitiven pogled, v katerem vztrajajo vse javnosti podjetja.

1. Ugled vpliva na tekoče poslovanje

Dober ugled lahko s stimuliranjem produktivnosti zaposlenih izboljša učinkovitost in uspešnost podjetja. Prav tako ustvarja bazen naklonjenosti do podjetja s strani partnerjev, dobaviteljev, posrednikov, regulatornih in finančnih agencij, katerih podpora se pogosto udejanja v obliki nižjih vhodnih cen, nižjih stroškov kapitala in se kaže v višjih maržah oziroma dobičkih. Nižji stroški inputov so podprti z njihovo sposobnostjo zaračunati boljše cene za ponujeno, kar spodbuja finančne analitike k ugodnemu rangiranju podjetja in povzroča povpraševanje po delnicah. Dober ugled povečuje dobičkonosnost podjetja, saj privlači kupce k njegovim izdelkom, investitorje k njegovim vrednostnim papirjem in zaposlene k delu. Na sliki 7 je prikazana enostavna logika učinkov ugleda na tekoče poslovanje podjetja in posledično na tržno vrednost podjetja (Fombrun, 2004: 27).

Slika 7: Ugled gradi finančno vrednost z vplivom na tekoče poslovanje



Vir: Fombrun, 2004: 27

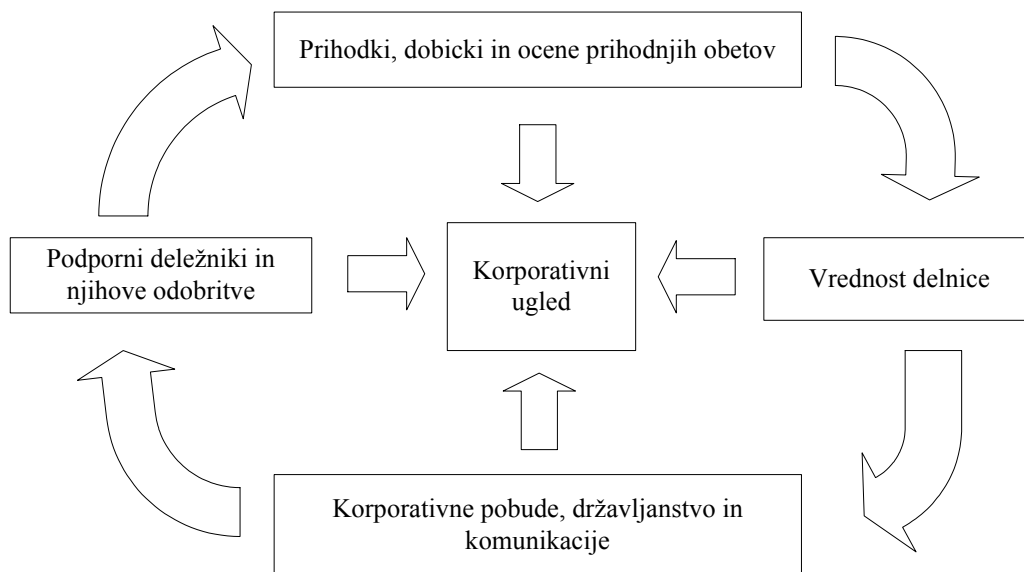
Mnogi raziskovalci, ki so proučevali odnos med ugledom in finančnimi učinki, so uporabljali za merjenje ugleda in korelacije z različnimi finančnimi kazalci kar rangiranja najuglednejših podjetij iz vsakoletne raziskave revije Fortune. Rezultati so pokazali visoko korelacijo med ugledom in preteklimi, pa tudi napovedanimi finančnimi učinki (Fombrun, 2004: 28). Iz tega

vidika je ugled pomemben vir za podjetje, saj ga je težko pridobiti in tudi težko posnemati, kar omogoča podjetju boljši finančni položaj. Raziskave tudi dokazujejo, da so podjetja z boljšim ugledom sposobna vzdrževati boljši finančni rezultat skozi daljši čas in so ga sposobna tudi bolje in hitreje izboljšati (Fombrun, 2004: 28).

2. Ugled ustvarja finančno vrednost oziroma vpliva na tržno kapitalizacijo

Boljše tekoče poslovanje, ki izvira iz dobrega ugleda, dejansko zagotavlja, da bo podjetje prejelo ugodne odobritve deležnikov in medijev. Dobri finančni rezultati poslovanja so povezani z uglednostnim vrednostnim ciklom, saj dober ugled sproža podporno obnašanje potrošnikov, zaposlenih, investorjev in drugih javnosti, kar izboljšuje tekoče poslovanje in rast tržne vrednosti (Fombrun, 2004: 67). Fombrun in Shanley dokazujeta, da je ugled, merjen z raziskavo revije Fortune in rangiranjem najuglednejših podjetij, močno pod vplivom velikosti podjetja, oglaševanja, obratovalnega delovanja, tržne vrednosti in medijske izpostavljenosti (Fombrun, 2004: 28-29).

Slika 8: Uglednostni cikel



Vir: Fombrun, 2004: 29

Fombrun v t. i. uglednostnem ciklu vrednosti prikazuje, kako se finančna vrednost in podpora deležnikov medsebojno prepletata. Ugled in poslovanje, slava in bogastvo, so povezani prek tega cikla, zato mora biti ugled skrbno upravljan. Fombrun navaja kar nekaj študij (Fombrun, 2004: 30-31), ki dokazujejo močno povezavo med slovesom in bogastvom. Čeprav se koeficienti

razlikujejo od študije do študije, pa je po Fombrunovih raziskavah 10-odstotno izboljšanje ugleda vredno med 1- in 5-odstotno tržno vrednostjo podjetja (Fombrun, 2004: 31).

Da bi odgovorila na ključno vprašanje svojega magistrskega dela, je potrebno fenomen ugleda natančno razložiti tudi skozi strateško-ekonomski vidik. V nadaljevanju bom tako temeljiteje predstavila tretjo Fombrunovo obliko povezanosti ugleda in finančne vrednosti – uglednostnega kapitala. Ugledu namreč lahko pripišemo tudi posebno finančno vrednost, to je korporativno premoženje.

4.4.9.2 Uglednostni kapital

Kljub celoviti integracijski opredelitvi koncepta ugleda pa se Fombrun v večini svojih del ukvarja z ugledom predvsem s strateškega in ekonomskega vidika. To je seveda ključno, če želimo odnose z javnostmi gledati v luči menedžmenta. Odgovoriti je namreč potrebno na vprašanje, kako določiti ceno ugleda oziroma ovrednotiti vse imidže, ki jih imajo različne javnosti o podjetju. Ekonomska vrednost korporativnega ugleda je lahko po Fombrunu merjena na različne načine. Najbolj zagovarja merjenje koncepta s t. i. uglednostnim kapitalom, ki je ocenjen s presežno tržno vrednostjo vrednostnih papirjev (Fombrun, 1996: 82). Vsa podjetja ne slonijo le na ljudeh, tovarnah in opremi, ampak tudi na neopredmetenih sredstvih, kot so patenti, blagovne znamke, avtorske pravice, ugled. To je še posebej pomembno v storitvenih dejavnostih, npr. bančništvu, odvetništvu, računovodstvu. Menedžerji so spoznali, da je dolgotrajna ekonomska vrednost v močnem korporativnem ugledu.

Kljub temu pa konservativni računovodje dvomijo v to, da oglaševanje, odnosi z javnostmi, sponzorstvo in korporativna družbena odgovornost prinašajo kakšne pomembne rezultate, še posebej pa so skeptični glede tega, ali imajo te dejavnosti dolgoročno vrednost za podjetje. Zato jih ne obravnavajo kot investicije v graditev premoženja, ampak kot direktne stroške poslovanja. To se zdi povsem razumno. Toda v obdobju po Enronu je še bolj ironično, da so računovodje tako konservativni pri svojem obravnavanju vseh teh aktivnosti, ki gradijo ugled, ne pa pri prostovoljni podpori kapitalizacije nezaslužnih dohodkov, ki so omogočili Enronu, WordComu in Xeroxu tako dolgo prikazovati napihnjene dohodke. Fombrun pravi, da je pri graditvi blagovnih znamk in aktivnostih, ki gradijo ugled, večja gotovost in tudi učinki so bolj merljivi kot pa v nekaterih takšnih oblikah kapitalizacije, ki jo računovodje dovoljujejo (Fombrun, 2004: 31). Čeprav je težko trditi, da lahko popolnoma zanesljivo merimo učinke takšnih aktivnosti, pa je vseeno moč trditi, da je povsem nedvoumno, da nekatere izmed teh aktivnosti pomagajo graditi opaženost, poznanost in slavo podjetja. Zato po njegovem mnenju ni neustrezno, da jih predstavljamo kot investicije v ustvarjanje uglednostnega bogastva. Namen oglaševanja podjetja in komunikacijskih kampanj podjetja ni le vpliv na tekoče prodajne rezultate, ampak tudi graditev lojalnosti kupcev (Fombrun, 2004: 32).

Fombrun se loti sistematičnega proučevanja in dokazovanja ugleda in ostalih neopredmetenih sredstev, ki se kažejo v skriti finančni vrednosti oziroma v izvenbilančnih postavkah. V ta namen je koristno razčleniti tržno vrednost podjetij, katerih delnice se trgujejo na borzi, v štiri komponente (Fombrun, 2004: 32):

- fizični kapital – nadomestna vrednost nefinančnih opredmetenih sredstev (tovarne, oprema),
- finančni kapital – likvidna finančna sredstva podjetja,
- intelektualni kapital – vrednost znanja (unikatno znanje in veščine) in
- uglednostni kapital – vrednost blagovnih znamk podjetja in njegovih odnosov z déležniki.

Uglednostni kapital vključuje percepcijska in družbena sredstva. Gre za kvaliteto odnosov, ki jih ima podjetje z déležniki in odnosov, na podlagi katerih trži lastne blagovne znamke. Pozitivni pogled povečuje verjetnost podpornega obnašanja déležnikov, pa najsi bodo to investitorji, stranke ali zaposleni. Le-ti skupaj prispevajo k tržni kapitalizaciji podjetja (Fombrun, 2004: 32).

Fizični in finančni kapital ter tržno vrednost je enostavno oceniti. Ocene uglednostnega kapitala pa zahtevajo poglobljeno znanje o intelektualnem kapitalu, ki pa ga je prav tako težko oceniti kot ugled sam. Pomanjkanje merjenja oziroma vrednotenja intelektualnega in uglednostnega kapitala kot skupne vrednosti neopredmetenih sredstev podjetja je bistvo problemov sodobnih računovodstev. Razlika med tržno vrednostno podjetja in njegovim fizičnim in finančnim kapitalom oziroma opredmetenimi sredstvi so neopredmetena sredstva, to je intelektualni in uglednostni kapital (Fombrun, 2004: 33). Ta trditev se razlikuje od Fombrunove prvotne definicije uglednostnega kapitala kot razlike med tržno in knjigovodsko vrednostjo, saj sedaj to razliko pripisuje tudi intelektualnemu kapitalu.

Poleg tega v svoji najnovejši knjigi navaja tudi druge možne načine merjenja uglednostnega kapitala. Eden izmed teh se kaže v višini sredstev, ki bi jih podjetje dobilo, če bi dalo svoje korporativno ime v najem. Večja kot je moč ugleda, bolj so licence primerne za posojlo korporativnega imena. Na splošno znašajo te vrednosti med 8 in 14 odstotki predvidene prodaje. Posebna različica ocene vrednosti ugleda podjetja je ocena sedanje vrednosti pričakovanih licenčnih plačil za določeno obdobje, npr. 20 let (Fombrun, 2004: 33). To pomeni, da je večje boljše oziroma da so znamke z večjo prodajo več vredne. Takšno merjenje ne upošteva potrošnikovega zadovoljstva z znamko, zato dejansko ne meri ugleda. Temelji torej na moči. Alternativni pristop ocenjuje relativno vrednost znamke tako kot pravijo finančniki: Tržne cene na borzi vključujejo vse znane informacije o znamki in popolnoma odražajo prihodnja pričakovanja podjetja.

Naslednji način vrednotenja uglednostnega kapitala je po Fombrunu (2004: 34) v oceni stroškov kriz, ki vsebujejo izgubo uglednostnega kapitala. V primeru neresničnih govoric in obrekovanj se lahko pojavi zelo velika izguba uglednostnega kapitala. V teh primerih se podjetja običajno odločijo za tožbe na sodiščih. Zneski, bodisi da gre za sodne oziroma izvensodne poravnave, so

zelo visoki. Različni raziskovalci izgube uglednostnega kapitala v primerih neresničnih obtožb, govoric oziroma obrekovanj so ugotovili, da znašajo med 5 in 15 odstotkov tržne vrednosti oškodovanih podjetij. V takšnih primerih namreč tožeče stranke dokazujejo izgubo ugleda na dva načina: z izračunom direktnih izgub zaradi obrekovanja ali pa z nujnimi vlaganji v oglaševanje in ostala komunikacijska orodja za povrnitev ugleda oziroma za izboljšanje negativnih percepcij déležnikov (Fombrun, 2004: 39).

Vrednost korporativnega ugleda je zelo pomembna v kriznih časih, ko gre za tragične izgube fizičnega premoženja in človeških izgub in pričakovanih pravnih in obnovitvenih stroškov. Še pomembnejše kot takšne izgube so lahko usodne spremenjene percepcije ključnih déležnikov podjetja. Ko so npr. leta 1982 v stekleničkah Tylenola našli cianid, je tržna vrednost podjetja Johnson & Johnson padla za 1 milijardo dolarjev oziroma za 14 odstotkov. Leta 1985 je sabotaža ponovno zahtevala dodatno milijardo dolarjev padca tržne vrednosti (Fombrun, 2004: 35). Po krizi si nekatera podjetja hitro opomorejo, druga pa nikoli. Raziskovalci poudarjajo, da je lahko velika razlika v načinu upravljanja krize in pa v tem, kakšen ugled je imelo podjetje pred krizo. Raziskovalci na oxfordski univerzi so ugotovili, da imajo vse katastrofe na začetku negativen vpliv na ceno, vendar pa menedžmentu ponujajo možnost, da prikaže svoj talent v soočenju s težkimi okoliščinami (Fombrun, 2004: 36). To potrjuje tezo, da ima ugled veliko skrito vrednost v obliki zavarovanja, saj se obnaša kot bazen naklonjenosti. Takšna vrednost izhaja iz sposobnosti najuglednejših podjetij, da v primerjavi z manj uglednimi podjetji občutijo bistveno manjše padce vrednosti svojih podjetij. Tudi Gregory (v Fombrun, 2004: 36) je z raziskavo potrdil, da so tržne vrednosti visokouglednih podjetij z zlomom trga manj prizadete kot pa tržne vrednosti primerljivih manjuglednih podjetij. Primer Enrona in njihove revizorske hiše Andersen je pokazal, da lahko kriza enega podjetja hitro postane kriza za mnoga podjetja. Ko je izbruhnila kriza v Enronu, so močan padec vrednosti delnic čutila tudi podjetja, ki so imela istega revizorja kot Enron. Izgube ugleda ob krizah so nekaj resničnega, saj se jih da ovrednotiti. V povprečju je ta izguba znašala med 8 in 15 odstotki tržne vrednosti prizadetih podjetij (Fombrun, 2004: 38).

Tudi mnogi drugi avtorji poudarjajo pomen ugleda v času kriz. Jones in drugi (2000: 21-29) v svoji študiji o pomenu ugleda v času ekonomske krize dokazujejo, da dober ugled služi kot neoprijemljivo bogastvo, ki lahko pomaga zaščititi organizacijo v času korporativne krize. Bazen naklonjenosti predstavljajo kot nekakšno posodo, v kateri se kopiči naklonjenost. Računovodje tradicionalno pripisujejo del tržne vrednosti podjetja naklonjenosti – delež tržne vrednosti, ki presega oprijemljiva sredstva podjetja. Računovodje priznajo vrednost nesnovnih sredstev oziroma skrite aktive le, ko je podjetje prodano. Merijo vrednost te naklonjenosti kot presežek nakupne cene nad pravično tržno vrednostjo opredmetenih sredstev. Prav tako lahko govorimo o uglednostnem kapitalu, ko tržna vrednost podjetja preseže likvidacijsko vrednost premoženja podjetja, ki gre v stečaj.

Po proučevanju podatkov o spremembah tržnih vrednosti najuglednejših podjetij (na podlagi objavljenih rangiranj v reviji Fortune) v ZDA v letih 1987 in 1989, ko so se dogajale velike spremembe na borzi, so ugotovili, da podjetja z boljšim ugledom trpijo manjše padce v tržni vrednosti. Rezultati so pokazali nepomembno razliko med podjetji v letu 1987, ko je vrednost delnice padla za prek 20 odstotkov na dan. V tej krizi je bil velik obseg avtomatičnega računalniškega trgovanja in velik del panike investorjev, ki bi jo lahko preprečile racionalne investicijske odločitve. V letu 1989, ko je trg zaznal manj močan in manj nepričakovan obrat navzdol, so cene vrednostnih papirjev podjetij z boljšim ugledom padle precej manj kot tiste z manj pozitivnim ugledom. To podpira hipotezo, da dober ugled podjetja določa bazen naklonjenosti, ki odvrča podjetja od tržnega padca v času negotovosti in ekonomskega hrupa (panike) in poudarja velik pomen skrbnega upravljanja z ugledom (Jones in drugi, 2000: 29).

Fombrun (1993: 92-108) deli uglednostni kapital na kratkoročni, izračunan na osnovi sedanje tržne vrednosti, in dolgoročni uglednostni kapital, izračunan na osnovi njegove povprečne tržne vrednosti in knjigovodske vrednosti v daljšem časovnem obdobju. Dolgoročni uglednostni kapital je bolj stabilen. Med podjetji z najvišjim uglednostnim kapitalom (prek 30 milijard dolarjev) so tudi največji farmacevtski proizvajalci: Merck, Bristol-Myers Squibb, Johnson & Johnson. Za ameriška farmacevtska podjetja je značilno, da so zadovoljna tako s svojimi dolgoročnimi kot kratkoročnimi uglednostnimi kapitali, če se nahajajo blizu večletnemu zmagovalcu oziroma najuglednejšemu farmacevtskemu podjetju Mercku. Fombrun opozarja, da v prihodnje lahko pričakujemo nacionalne debate o zdravstvenem varstvu in zato se bo po njegovem zmanjšal kratkoročni uglednostni kapital tem podjetjem, še posebej tistim, ki prodajajo zdravila na recept.

V nadaljevanju tega dela se opiram na uglednostni kapital kot presežek tržne vrednosti delnic podjetja nad knjigovodsko vrednostjo. Tržno usmerjeno merjenje uglednostnega kapitala ima po Fombrunu (1996: 92) nekatere prednosti: preprosto ga je izvesti, omogoča primerjave podjetij med različnimi panogami tako v proizvodnem kot tudi storitvenem sektorju in to v različnih časovnih okvirih. V naslednjem poglavju se osredotočam na farmacevtsko dejavnost, njen ugled in uglednostni kapital, predvsem na slovenskem trgu. Poleg predstavitve svetovnega in slovenskega farmacevtskega trga, je poglobitni predmet mojega proučevanja vezan na generično farmacevtsko podjetje Krka in na Krkin uglednostni kapital in ugled v različnih javnostih.

5. UGLED IN UGLEDNOSTNI KAPITAL V FARMACEVTSKI INDUSTRIJI V SLOVENIJI – PRIMER KRKE

5.1 Značilnosti farmacevtske panoge

Farmacevtska industrija ostaja med najpomembnejšimi in najperspektivnejšimi industrijami. Različne raziskave potrjujejo, da se med prvimi tremi »vročimi« ali tudi »high tech« panogami v zadnjem desetletju poleg biotehnologije in računalniške industrije vedno pojavlja tudi farmacija, ki ostaja eden najinventivnejših in najbolj dobičkonosnih svetovnih visokotehnoloških industrijskih sektorjev. Je ena največjih in tudi najvplivnejših industrij. Obenem pa je tudi ena najbolj kontroliranih in zakonodajno reguliranih industrijskih panog. Temelji na znanju in neprestanem razvoju. Kazalci kažejo, da se farmacevtska industrija v Evropi in ZDA kot dveh največjih trgov pri vlaganjih v raziskave in razvoj (R&D)²⁵ precej razlikuje. Po podatkih »European Federation of Pharmaceutical Industry and Association« (2003) so se med leti 1990 in 2002 investicije v R&D v ZDA povečale za več kot 5-krat, medtem ko so se v Evropi le za 2,5-krat. Zaradi strateškega pomena, ki ga ima farmacevtska industrija, ni presenetljivo, da želijo številne države glede na velikost in (ne)obstoječe možnosti v čim večji meri doseči samozadostnost pri oskrbi z zdravili in zmanjšati odvisnost od neposrednega uvoza (Urlep v Vidmar Berus, 2003: 79). Ker želijo posamezne države pospeševati razvoj lastne farmacevtske industrije, uvajajo različne ovire, s katerimi otežujejo tujim farmacevtskim podjetjem dostop do domačega tržišča.

V zadnjih letih to panogo zaznamujejo hitre, nenavadne in kompleksne spremembe. Priča smo hitri konsolidaciji, saj je deset največjih podjetij v panogi v začetku devetdesetih obvladovalo manj kot 28 odstotkov trga, ob prelomu tisočletja pa je ta delež presegel 45 odstotkov (Cunder, 2002: 17). S tem se svetovna farmacevtska industrija prilagaja zahtevam in potrebam globalnega farmacevtskega trga. Glavni razlogi za konsolidacijo so cenovni pritiski in zmanjševanje sredstev za zdravila iz državnih blagajn. Poleg tega je za današnjo farmacevtsko industrijo značilno, da obstaja premalo novih originalnih izdelkov za nova terapevtska področja, rast cen zdravil je nižja od stopnje inflacije, hitro rastejo razvojni stroški za novo originalno zdravilo, večajo se stroški registracij in njihovih obnov, originalna zdravila se nadomeščajo z generičnimi in posledično je zaslediti hitro rast generičnega trga.

²⁵ Raziskave in razvoj - v angleškem jeziku Research and Development – R&D

V osnovi namreč lahko farmacevtsko industrijo razdelimo na inovativno (originalno) in generično, ki se med seboj razlikujeta z vidika raziskav in razvoja, regulatorne in proizvodne dejavnosti ter trženja in prodaje. Ta delitev je predvsem teoretična in se v praksi vedno bolj izgublja, predvsem z vidika regulatornega področja. Inovativna farmacevtska industrija je usmerjena predvsem v raziskave novih zdravilnih učinkovin, pri čemer gre za dolgotrajen in finančno zahteven proces. Razvoj novega zdravila traja tudi do 15 let, stroški do lansiranja novega zdravila na trg pa se gibljejo od 500 milijonov dolarjev dalje. Na trgu se kot novo zdravilo pojavi povprečno le ena od 5.000 preizkušenih molekul. Vlaganja v raziskave in razvoj novih izdelkov predstavljajo v vodilnih inovativnih podjetjih 15 do 20 odstotkov vrednosti letne prodaje in dosežejo tudi do 2 milijardi dolarjev na leto (Barker v Suhadolc, 1999: 5-6).

Generična farmacevtska industrija je usmerjena predvsem v razvoj zdravil oziroma farmacevtskih oblik z znanimi aktivnimi učinkovinami. Generična zdravila so ekvivalentna originalnim zdravilom, ki jim je patentna zaščita že potekla. Vsebujejo iste aktivne učinkovine²⁶ kot originalna zdravila, medtem ko se lahko po neaktivnih, pomožnih snoveh ter po kemijskem in tehnološkem postopku izdelave od njih razlikujejo. Po kakovosti, učinkovitosti in varnosti so enaka originalu, kar v postopku registracije poleg farmacevtsko-kemijske dokumentacije dokazujejo predvsem bioekvivalenčne raziskave (Meredith v Suhadolc, 1999: 5). Proces razvoja generičnega zdravila je seveda krajši od razvoja nove molekule in znaša od 2 do 5 let. Tudi finančno je manj zahteven, saj znašajo stroški do lansiranja izdelka od pol do 2 milijona dolarjev. Vendar pa razvoj generičnega zdravila strokovno prav nič ne zaostaja za razvojem v inovativnih podjetjih.

Na rast generične industrije vplivajo številni dejavniki. Med demografskimi je na prvem mestu staranje prebivalstva in s tem večanje življenjske dobe starejših ljudi, ki so največji porabniki zdravil. Zaradi rastoče porabe zdravil in vedno bolj praznih državnih zdravstvenih blagajn se večja poraba generičnih zdravil, ki so cenovno sprejemljivejša. Močan dejavnik je tudi iztek veljavnosti patentov vodilnih svetovnih izdelkov. V obdobju 1998 do 2010 so oziroma še bodo potekli patenti izdelkom, katerih skupna prodaja samo v ZDA predstavlja 41 milijard dolarjev (Meredith v Suhadolc, 1999: 10). Po podatkih Datamonitor (2001: 3) bodo do leta 2005 inovativna zdravila, katerih letna prodaja je po podatkih iz leta 1999 znašala 100 milijard dolarjev, izgubila patentno zaščito, od tega 13 od 35 najbolj prodajanih zdravil, kar pomeni 37 milijard dolarjev. To je velika priložnost za nadaljnjo rast generične industrije. Poleg teh dejavnikov je pomembno tudi dejstvo, da se izboljšuje javna podoba generičnih podjetij oziroma njihov ugled.

²⁶ Aktivna učinkovina je specifična kemična sestavina zdravila, ki zagotavlja delovanje zdravila.

Konsolidacija oziroma strateško povezovanje poteka predvsem na dveh ravneh. Na eni strani gre za povezovanje med proizvajalci originalnih zdravil, katerih dobički so pod pritiskom izteka patentnih pravic. Tako bo do leta 2005 osem največjih proizvajalcev zdravil izgubilo patente za zdravila s skupno prodajo skoraj 40 milijard dolarjev leta 2000 (Cunder: 2002: 17). Zato veliki originatorji prevzemajo manjša inovativna podjetja, katerih glavna dejavnost je razvoj novih zdravil. Na drugi strani pa gre za prevzeme med proizvajalci generičnih zdravil. Vodilni generiki prevzemajo manjše predvsem na svojem območju. Seveda pa so možni tudi prevzemi med originatorji in generiki, še posebej v tistih primerih, ko se originatorji ukvarjajo tudi z razvojem generičnih zdravil. Najpomembnejša korist, ki izvira iz združevanj med generiki, leži v velikosti podjetja, saj se večje podjetje lažje spopade s pritiski na cene in ima večjo pogajalsko moč, ki je v tej industriji zelo pomembna. Poleg tega povezovanje podjetij iz različnih držav prinaša ugodnejši položaj zaradi statusa domačega proizvajalca (Capuder, 2002: 17).

Svetovni farmacevtski trg je bil leta 2003 vreden 466 milijard ameriških dolarjev (<http://www.ims-global.com>; 1. junij 2004), kar je za 9 odstotkov več kot leta 2002, ko je znašal 427 milijard dolarjev oziroma 423,5 milijarde funtov (European Federation of Pharmaceutical Industry and Association, 2003). Povprečna stopnja rasti farmacevtskega trga v zadnjih petih letih je znašala okoli 7 odstotkov. Strokovnjaki pričakujejo, da se bo močna rast (po ocenah v povprečju 8,5 odstotka letno) nadaljevala vsaj naslednjih pet let. V letošnjem letu naj bi po napovedih analitikov vrednost letne prodaje farmacevtskih izdelkov znašala že prek 500 milijard dolarjev (<http://www.ims-global.com>; 1. junij 2004).

Tabela 2: Svetovni farmacevtski trg po prodaji po regijah v letu 2003

	prodaja v milijardah USD	deleži	stopnja rasti
Severna Amerika	229,5	49 %	11 %
Evropska unija	115,4	25 %	8 %
Ostala Evropa	14,3	3 %	14 %
Japonska	52,4	11 %	3 %
Afrika, Azija, Avstralija	37,3	8 %	12 %
Latinska Amerika	17,4	4 %	6 %
Skupaj	466,3	100 %	9 %

Vir: IMS World Review 2004, <http://www.ims-global.com>; 1. junij 2004

Svetovni farmacevtski trg se v grobem deli na naslednje regije: Severna Amerika, Evropa, Afrika, Azija in Avstralazija (A/A/A) ter Latinska Amerika. Nekateri analitiki prikazujejo Japonsko kot samostojno regijo (European Federation of Pharmaceutical Industry and Association, 2003), v zadnjem obdobju pa se Evropa deli na Evropsko unijo in ostalo Evropo. Rast teh trgov se močno razlikuje. Največjo rast dosegajo farmacevtski trgi v nekaterih najbolj razvitih državah, kot so ZDA, Francija, Velika Britanija. To je posledica hitre rasti povpraševanja po novih, inventivnih zdravilih, močnih marketinških aktivnostih posameznih farmacevtskih družb in tudi hitre rasti generičnih trgov, ki v povprečju rastejo še za okoli pet odstotkov hitreje kot je splošna rast trga zdravil (Vidmar Berus, 2003: 80). Visoke stopnje rasti v zadnjem letu so bile tudi v srednji in vzhodni Evropi ter v Afriki, Aziji in Avstraliji, ki pa vse skupaj še vedno predstavljajo le dobro desetino celotnega farmacevtskega trga. ZDA, države Evropske unije in Japonska pa imajo kar 88-odstotni delež svetovnega farmacevtskega trga. Analitiki napovedujejo 13,5-odstotno povprečno stopnjo rasti v sedmih državah srednje in vzhodne Evrope v letih 2001 – 2005.

Iz tabele 2 je razvidno, da je največja poraba zdravil v državah severne Amerike, predvsem v ZDA, sledijo pa države Evropske unije. Farmacevtski trg v ZDA, ki je v letu 2002 predstavljal skoraj 40 odstotkov celotne prodaje farmacevtske industrije in ustvaril 60 odstotkov dobička, se širi mnogo hitreje kot evropski. Prav tako je v ZDA tudi zelo visoka poraba zdravil na prebivalca, in sicer 500 dolarjev. Večjo porabo ima le Japonska, kjer v povprečju prebivalec na leto porabi za 543 dolarjev zdravil. Sledijo ostale razvite države, od Nemčije, Švice, Francije, Kanade, Nizozemske, Italije ... (Espicom Business Intelligence, 2003: 18-97). Izmed 152 v svetu najpomembnejših zdravil jih je bilo 45 odstotkov razvitih v ZDA, 40 v Evropi (vključujoč Švico kot pomembno proizvajalko zdravil) in 7 odstotkov na Japonskem (European Federation of Pharmaceutical Industry and Association, 2003).

Poraba generičnih zdravil raste hitreje kot poraba inovativnih zdravil, saj je napovedana letna globalna rast generičnega trga med 12 in 15 odstotki. Generični farmacevtski trg je v letu 2001 zrasel za 14 odstotkov, medtem ko je trg originatorjev rasel z 8-odstotno stopnjo. Zaradi cenovnih razlik med inovativnimi in generičnimi zdravili raste generičnim zdravilom količinski tržni delež hitreje kot vrednostni. Cenovna razmerja med originalnimi in generičnimi zdravili se močno razlikujejo med državami in so odvisna od števila generičnih paralel. V ZDA, Kanadi in Veliki Britaniji so generični nadomestki povprečno za 60 do 80 odstotkov cenejši od originala, v EU pa so generična zdravila v povprečju od 20 do 30 odstotkov cenejša. Med evropskimi trgi so generičnim zdravilom najbolj naklonjene Nemčija, Velika Britanija, Nizozemska in Danska, najmanj pa Italija, Španija in Francija (Suhadolc, 1999: 13).

Tabela 3: Največji farmacevtski proizvajalci po prodaji v letu 2002

Rang	Podjetje	Država	Prodaja v milijonih USD	Tržni delež v %
	Celoten farmacevtski trg		400.610	100
1	PFIZER	ZDA	29.468	7,36
2	GLAXOSMITHKLINE	Velika Britanija	27.881	6,96
3	MERCK & CO	ZDA	19.971	4,99
4	JOHNSON & JOHNSON	ZDA	18.549	4,63
5	ASTRAZENECA	Velika Britanija	18.119	4,52
6	NOVARTIS	Švica	16.598	4,14
7	AVENTIS ²⁷	Francija	14.295	3,57
8	BRISTOL-MYERS SQUIBB	ZDA	14.245	3,56
9	ROCHE	Švica	12.502	3,12
10	PHARMACIA CORP.	ZDA	12.155	3,03
	Vodilnih deset farmacevtskih proizvajalcev		183.783	45,88

Vir: IMS, 2003: 3-7

Vodilna inovativna podjetja, ki se seveda uvrščajo tudi na vrh globalnega farmacevtskega trga, so Pfizer, GlaxoSmithKline, Merck, Johnson & Johnson, AstraZeneca, Novartis, Aventis, Bristol-Myers Squibb, Roche, Pharmacia Corp. (IMS, 2003: 3-7). Teh deset podjetij ima 45,9-odstotni tržni delež v svetovni farmacevtski proizvodnji in so leta 2002 ustvarila 183,8 milijarde dolarjev prodaje. Sto največjih farmacevtskih podjetij je leta 2002 ustvarilo za 344,4 milijarde dolarjev prodaje, kar predstavlja 86-odstotni tržni delež globalnega farmacevtskega trga (IMS, 2003: 3-7).

Svetovni generični farmacevtski trg je po nekaterih podatkih znašal leta 2001 46,4 milijarde dolarjev, leta 2002 pa 57 milijard dolarjev, kar predstavlja 13 odstotkov celotnega

²⁷ V avgustu 2004 je Sanofi-Synthelabo prevzel Aventis. Nastal je tretji največji farmacevtski koncern na svetu, ki se imenuje Sanofi-Aventis (http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20040809_2044370.php?Ara=1i17; 9. avgust 2004).

farmacevtskega trga (<http://www.ims-global.com>; 1. junij 2004). Po podatkih Espicom Business Intelligence (2003: 4) pa je leta 2002 generični farmacevtski trg znašal 46,5 milijarde dolarjev, kar predstavlja 9,2 odstotka celotnega farmacevtskega trga. Le v petih državah na svetu je prodaja generičnih zdravil presegla milijardo dolarjev. To so ZDA, ki ima s 14 milijardami dolarjev ustvarjene prodaje 30-odstotni delež svetovnega generičnega trga, Nemčija, Velika Britanija, Japonska, Kanada in Brazilija. Med generiki je na prvem mestu izraelska Teva, ki je leta 2002 prodala za 2,5 milijarde dolarjev zdravil. Sledijo ji Sandoz oziroma Novartis Generics, Merck Generics, Mylan. Prvih deset generičnih proizvajalcev ima skupaj 24,4 odstotka trga.

Tabela 4: Največji generični farmacevtski proizvajalci po prodaji v letu 2002

Rang	Podjetje	Država	Prodaja v milijonih USD	Tržni delež v %
	Celoten farmacevtski trg		46.506	100
1	TEVA PHARMACEUTICALS	Izrael	2.519	5,42
2	SANDOZ (NOVARTIS GENERICS)	Švica	1.812	3,90
3	MERCK GENERICS	Nemčija	1.076	2,31
4	MYLAN	ZDA	1.013	2,18
5	ALPHARMA	ZDA	918	1,97
6	BARR LABORATORIES	ZDA	895	1,92
7	HEXAL	Nemčija	890	1,91
8	PERRIGO	ZDA	826	1,78
9	ICN	ZDA	737	1,58
10	IVAX	ZDA	667	1,43
	Vodilnih deset generikov		11.353	24,41

Vir: Espicom Business Intelligence, 2003: 9

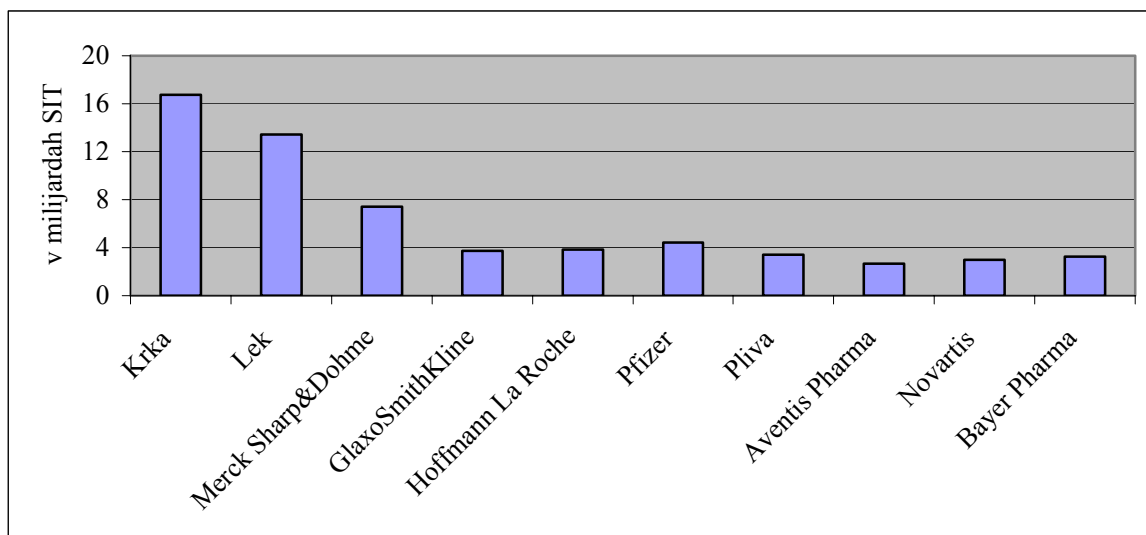
Med najpomembnejša generična podjetja na trgih srednje in vzhodne Evrope spadajo Pliva, Gedeon Richter, Lek, Krka, Leciva in Egis (Espicom Business Intelligence, 2003: 9). Lek se uvršča na 17., Krka pa na 19. mesto po ustvarjeni prodaji v letu 2002.

Deset najpomembnejših terapevtskih področij predstavlja 30 odstotkov celotnega svetovnega farmacevtskega trga v letu 2003. Po terapevtskih področjih so v svetu še vedno na prvem mestu zdravila za zdravljenje bolezni srca in žilja, prebavil in presnove, osrednjega živčnega sistema, sistemska protimikrobna zdravila in zdravila za zdravljenje mišično-skeletnega sistema.

5.2 Farmacevtska industrija v Sloveniji

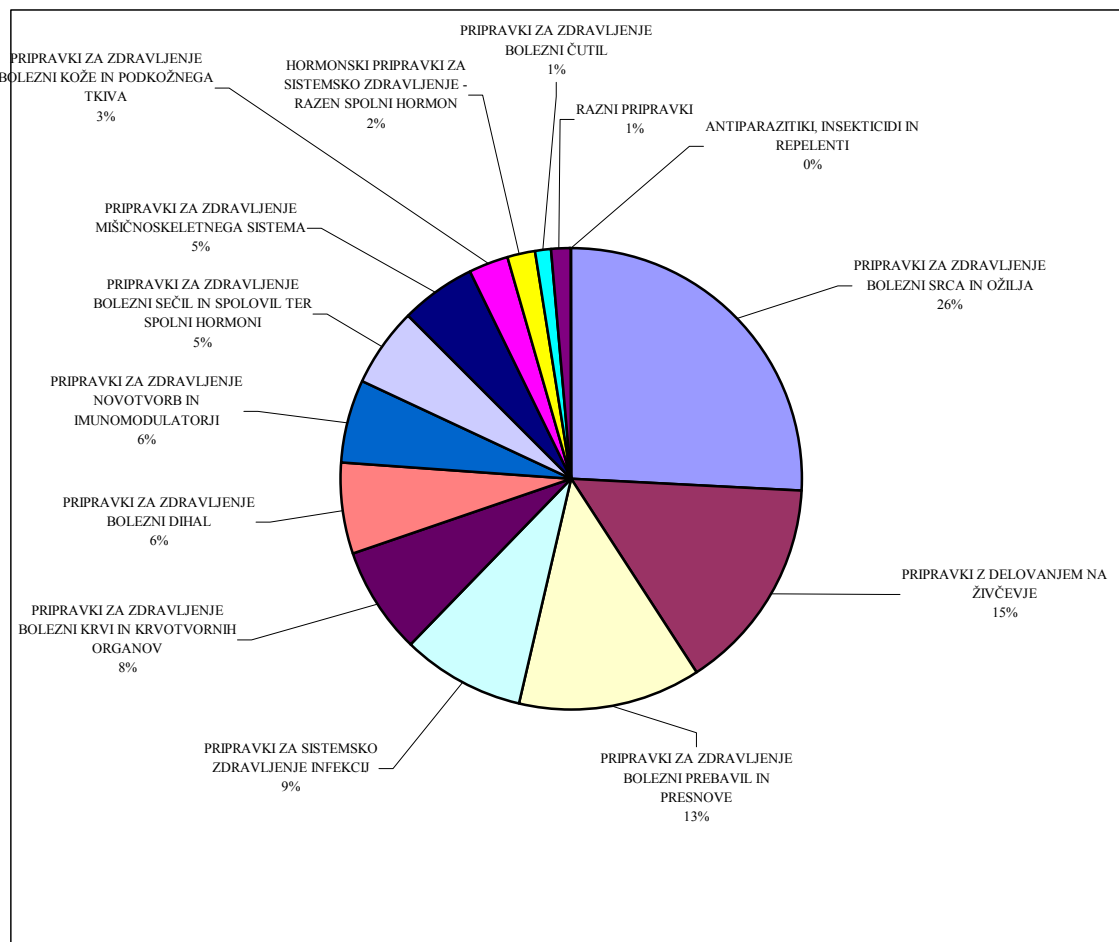
Kljub temu, da spada slovenski farmacevtski trg predvsem zaradi majhnega števila prebivalcev med majhne trge, je na njem danes prisotnih prek 100 farmacevtskih proizvajalcev, med njimi večina največjih farmacevtskih podjetij. Čeprav je slovenska farmacevtska industrija močno razvita (Krka, Lek), se predvsem zaradi pritiska tujih farmacevtskih multinacionalk njen tržni delež na domačem trgu zmanjšuje. V letu 2003 je znašal dobrih 32 odstotkov (PharMIS 2003, 2004). Največji tržni delež je imela z 18 odstotki Krka, sledi ji Lek s 14,5-odstotnim deležem, nato pa Merck Sharp&Dohme, Pfizer, Hoffmann La Roche ... Vrednost prodaje farmacevtskih izdelkov v Sloveniji v letu 2003 je znašala skoraj 93 milijard tolarjev oziroma 398 milijonov evrov. Graf 3 prikazuje deset največjih farmacevtskih proizvajalcev na slovenskem trgu, ki prodajo za 62 milijard tolarjev zdravil, kar predstavlja 66,7-odstotni delež celotnega trga. Stopnja rasti je bila v letu 2003, izražena v tolarjih, 13-odstotna, s čimer se slovenski farmacevtski trg uvršča med srednje razvite trge zdravil (PharMIS 2003, 2004).

Graf 3: Prodaja desetih najuspešnejših farmacevtskih podjetij v Sloveniji v letu 2003



Vir: interni podatki Krke, PharMIS 2003

Graf 4: Prodaja pripravkov za zdravljenje po indikacijskih skupinah v Sloveniji v letu 2003



Vir: interni podatki Krke, PharMIS 2003

Najpomembnejša skupina zdravil po terapevtskih področjih v Sloveniji v letu 2003 so bila zdravila za zdravljenje bolezni srca in žilja, ki predstavljajo s 26,7 milijarde tolarjev dobro četrtino ustvarjene vrednostne prodaje. S 15 odstotki oziroma 8,6 milijarde tolarjev sledi skupina zdravil za zdravljenje osrednjega živčevja, nato zdravila za zdravljenje bolezni prebavil in presnove in zdravila za zdravljenje okužb. Te terapevtske skupine so na vrhu tako svetovne, slovenske kot tudi Krkine prodaje. Med vsemi predpisanimi zdravili v Sloveniji po vrednosti v letu 2003 je na prvem mestu Krkin Ultop® (Kenda, 2004: 10).

V Sloveniji je bilo leta 2003 mogoče na recept predpisovati 1.785 zdravil, kar je 317 manj kot leta 2002. Leta 2003 je bilo izdanih več kot 14 milijonov receptov za zdravila oziroma 7 receptov na prebivalca (Kenda, 2004: 10). Zdravila na recept so lahko uvrščena na tri liste, in sicer na pozitivno, vmesno in negativno. Za zdravila s pozitivne liste država 75 odstotkov kupnine povrne iz obveznega zavarovanja, ostalo pa iz dodatnega zdravstvenega zavarovanja. Zdravila na vmesni

listi so 25 odstotkov financirana iz obveznega zavarovanja in 75 iz dodatnega. Zdravila na negativni listi pa si morajo bolniki plačevati sami.

Ob koncu leta 2003 je bil v Sloveniji uveden sistem referenčnih cen zdravil in liste zamenljivih zdravil, ki ga poznajo tudi v številnih državah Evropske unije, v ZDA in Kanadi. Osnovno vodilo spremembe financiranja zdravil je v državni potrebi po prihrankih in po razumni uporabi razpoložljivih sredstev za zdravila. Zdravila izkazujejo nadpovprečno rast stroškov, precej večjo od rasti družbenega proizvoda. Ker bomo v Sloveniji seveda tudi v prihodnje potrebovali draga nova, inovativna zdravila, je potrebno pri uveljavljenih zdravilih, za katere obstaja tudi generična oblika zdravila, ustvarjati mehanizme, ki pri proizvajalcih in dobaviteljih zdravil prinašajo konkurenco in z njo prihranke. Sistem sili farmacevtske proizvajalce, da določajo konkurenčne cene. Referenčna zdravila so določena za približno petino zdravil na slovenskem trgu in le za generična zdravila. Zdravniki na recept napišejo katerokoli zdravilo, ki je v ustrezni skupini referenčnih zdravil. Seveda pa lahko predpišejo tudi dražje zdravilo, vendar bolnik plača razliko med to ceno in ceno referenčnega zdravila. V primeru, da mora bolnik zaradi različnih razlogov prejeti takšno dražje zdravilo, ima zdravnik možnost to zdravilo tako predpisati, da bolniku za dražje zdravilo ni potrebno doplačati. Seznam medsebojno zamenljivih zdravil obnavljajo na Uradu za zdravila dvakrat letno, spomladi in jeseni (<http://users.volja.net/primozis/gradiva/zamenljiva>; 15. junij 2004).

Povprečna poraba zdravil na prebivalca v Sloveniji znaša 173 dolarjev, kar je precej manj kot na Japonskem (543 dolarjev) in precej več kot v Južnoafriški republiki, kjer prebivalec na leto porabi za 38 dolarjev zdravil (Epicom Business Intelligence, 2003: 18-97). Vrednost izdatkov za zdravila na prebivalca Slovenije v letu 2003 je znašala 46.584 tolarjev oziroma 199 eurov. Po podatkih Zavoda za zdravstveno varstvo (2004: 12) so vsi izdatki za zdravstvo v Sloveniji v letu 2003 znašali 505,3 milijarde tolarjev, od tega je bilo za zdravila in medicinske pripomočke iz obveznega zavarovanja porabljenih 64,95 milijarde tolarjev, kar predstavlja 1,15 odstotka bruto domačega proizvoda. Odhodki za zdravila na prebivalca v tekočih cenah so v letu 2003 znašali 26.199 tolarjev. Tukaj seveda niso vključeni izdatki za zdravila, ki jih krije prostovoljno zdravstveno zavarovanje in zneski neposrednih nakupov zdravil posameznikov. Po podatkih Zdravniškega vestnika (Kenda, 2004: 10) so znašali izdatki za vsa zdravila na recept (obvezno, prostovoljno zavarovanje ter samoplačniški recepti) 85,92 milijarde tolarjev oziroma približno 43.000 tolarjev na prebivalca.

Po podatkih IMS Health (<http://www.ims-global.com>; 1. junij 2004), se v državah srednje in vzhodne Evrope pričakuje relativno visoka stopnja rasti farmacevtskega trga. Med leti 2001-2005 naj bi znašala povprečna stopnja rasti 13,5 odstotka. Najhitrejša rast se predvideva v Bolgariji in Sloveniji. V letu 2003 je bila stopnja rasti vrednostne prodaje, izražena v evrih, 10-odstotna oziroma 13-odstotna v tolarjih. Glavno gonilo rasti naj bi bile cene izdelkov, vendar pa se pričakuje tudi stabilna količinska rast prodaje. Ta naj bi bila predvsem posledica staranja

prebivalstva ter ekonomske rasti razvitih držav in držav v razvoju. Med dejavniki, ki upočasnjujejo rast farmacevtskega trga v vzhodni in srednji Evropi, pa analitiki navajajo finančne težave državnih zdravstvenih blagajn (<http://www.ims-global.com>; 1. junij 2004).

5.3 Predstavitev podjetja Krka

5.3.1 Kratka predstavitev podjetja

Krka, d. d., Novo mesto je danes eno vodilnih generičnih farmacevtskih podjetij v srednji in vzhodni Evropi. Je najpomembnejše podjetje v skupini Krka, ki jo poleg delniške družbe sestavlja še trinajst odvisnih družb doma in v tujini ter tri pridružena podjetja. Leta 1996 se je v procesu lastninskega preoblikovanja organizirala v delniško družbo. V nadaljevanju predstavljam le delniško družbo, vendar pa je zaradi medsebojne povezanosti vseh podjetij v skupini včasih težko povsem ločiti nekatere aktivnosti.

Krka se je usmerila predvsem v razvoj lastnih visokokakovostnih generičnih zdravil z dodano vrednostjo, ki jih trži pod lastnimi blagovnimi znamkami. Vsa Krkina zdravila odlikujejo visoka kakovost, varnost in učinkovitost. Predmet poslovanja Krke je farmacevtsko-kemijska dejavnost, v katero sodita poleg proizvodnje in prodaje zdravil na recept in izdelkov za samozdravljenje tudi proizvodnja in prodaja veterinarskih ter kozmetičnih izdelkov. Proizvodnja poteka v skladu z najstrožjimi mednarodnimi proizvodnimi in farmacevtskimi standardi (GMP-EU, GMP-FDA, GMP-WHO), standardi na področju vodenja kakovosti (ISO 9001) in vodenja sistema ravnanja z okoljem (ISO 14001) ter načeli HACCP. S svojimi izdelki je prisotna v več kot 70 državah na različnih koncih sveta. V letu 2003 je dosegla 85,4 milijarde tolarjev prodaje in ustvarila za 11 milijard tolarjev čistega poslovnega izida. Na domačem tržišču proda petino izdelkov, vse drugo pa izvozi in se tako uvršča med največje slovenske izvoznike. Na svojih tradicionalnih tržiščih ima trdno marketinško mrežo, ki jo sestavlja 26 predstavništev in 13 podjetij v tujini. Svojo mednarodno prisotnost Krka širi tudi z lastnimi proizvodno-distribucijskimi centri na Poljskem, v Ruski federaciji in na Hrvaškem.

Najpomembnejši rezultat naložbenih vlaganj v zadnjem desetletju je sodobna tovarna za proizvodnjo trdnih oblik zdravil Notol, na centralni lokaciji v Novem mestu, odprta leta 2002. Strateško usmeritev v razvoj lastnih generičnih zdravil uresničuje tudi z vlaganji v razvojno-raziskovalne kapacitete in z lastnimi proizvodno-distribucijskimi centri po svetu. Z novim obratom kemijske sinteze, ki naj bi bil predvidoma odprt leta 2006 in v katerem bodo izdelovali aktivne farmacevtske učinkovine za lastne končne izdelke, se bodo v Krki lahko hitreje prilagajali različnim potrebam kupcev in uporabnikov Krkinih izdelkov.

Zgodovina podjetja sega v leto 1954, ko je bil ustanovljen farmacevtski laboratorij Krka z devetimi zaposlenimi. Danes je v Krki zaposlenih skoraj 4.000 ljudi, ki s svojim znanjem, strokovnostjo in inovativnostjo soustvarjajo prihodnost mednarodno usmerjenega podjetja. Dobra tretjina zaposlenih ima visoko izobrazbo. Krka in njeni zaposleni že desetletja spletajo močno vez z okoljem in skrbijo za svoje širše družbeno okolje in ohranjanje zdravega življenjskega prostora. Letno Krka v povprečju nameni 0,9 odstotka celotnih prihodkov za sponzoriranje in donacije.

V prihodnje bo Krka dejavno prodirala na zahodna tržišča in obenem ohranjala prednost, ki jo ima na svojih tradicionalnih trgih, ki segajo od Vladivostoka do Dublina. V skladu s strateškimi usmeritvami inovativnega generičnega proizvajalca farmacevtskih izdelkov bo razvijala in prodajala kakovostne, varne in učinkovite generične izdelke pod lastnimi blagovnimi znamkami in obenem skrbela tudi za cenovno dostopnost. Ta zaveza Krko spodbuja v prizadevanju za zadovoljstvo vseh – uporabnikov, kupcev, zaposlenih, delničarjev in celotnega okolja.

5.3.2 Poslanstvo, vizija in vrednote

Krkin korporativni slogan »Živeti zdravo življenje« je odraz sprejetega poslanstva podjetja, ki pravi: »Naša osnovna naloga je omogočati ljudem zdravo in kakovostno življenje. Uresničujemo jo z bogato paleto naših izdelkov in storitev – z zdravili na recept, z izdelki za samozdravljenje, s kozmetičnimi in veterinarskimi izdelki ter zdraviliškimi storitvami, z vlaganjem v ljudi in okolje, s sponzorstvom in donatorstvom.« (Krkina zaveza, 2000: 4).

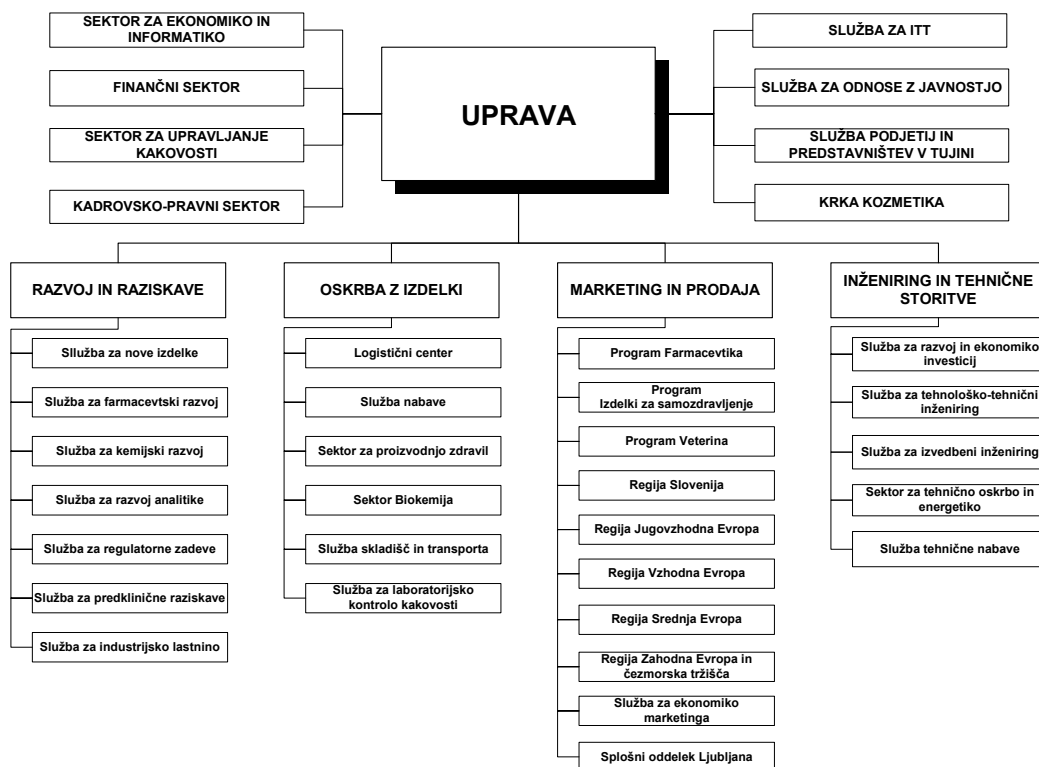
Prav tako so v publikaciji Krkina zaveza, ki je nastala kot rezultat projekta organizacijske kulture, opredelili tudi vizijo, vrednote, strateške usmeritve, cilje in politike podjetja. Krkina vizija se glasi: »Utrjujemo položaj enega vodilnih farmacevtskih podjetij na tržiščih srednje in vzhodne Evrope in se razširjamo na tržišča Evropske unije. To dosegamo z lastnim razvojem, mednarodnimi povezavami, fleksibilnostjo in učinkovitostjo. Uresničevali bomo svojo vizijo uglednega in prodornega inovativnega generičnega farmacevtskega podjetja, ki bo najhitreje razvijalo ponudbo kakovostnih in dostopnih farmacevtskih izdelkov in omogočalo ozdravitev in ohranjanje zdravja širokemu krogu ljudi na vseh koncih sveta.«

Temelj Krkinega poslovanja in kulture so vrednote: odličnost, hitrost, partnerstvo in zaupanje, odprtost, ustvarjalnost, inovativnost, učinkovitost, dialog, odgovornost do okolja. V letu 2004 so jih nekoliko dopolnili in pričeli izraziteje načrtno komunicirati nekatere ključne vrednote: hitrost in fleksibilnost, partnerstvo in zaupanje, kreativnost in učinkovitost.

5.3.3 Organizacijska struktura

Po reorganizaciji podjetja v letu 2003 so v organizacijski shemi razvidna štiri ključna področja: razvoj in raziskave, oskrba z izdelki, marketing in prodaja ter inženiring in tehnične storitve. Vse ostale dejavnosti oziroma službe in sektorji so podporne in so vezane direktno na upravo podjetja. Tudi Služba za odnose z javnostmi je samostojna služba, odgovorna neposredno upravi podjetja.

Slika 9: Organigram Krke

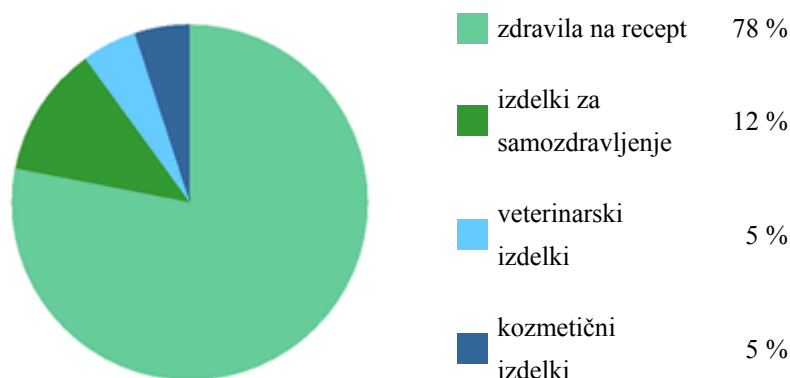


Vir: <http://www.krka.si/si/krka>; 24. junij 2004

5.3.4 Dejavnosti

Temelj Krkinega poslovanja je farmacevtsko-kemijska dejavnost. Osrednja skupina izdelkov so izdelki za humano uporabo, kamor uvrščajo zdravila na recept in izdelke za samozdravljenje. Izdelujejo in tržijo tudi veterinarske in kozmetične izdelke.

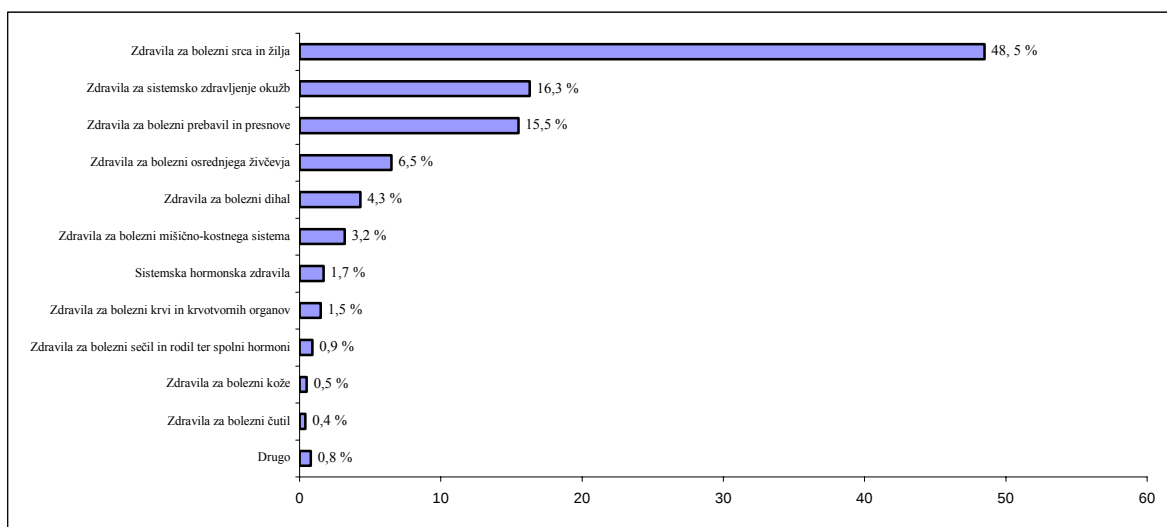
Graf 5: Struktura Krkine prodaje po dejavnostih v letu 2003



Vir: <http://www.krka.si/si/krka>; 24. junij 2004

Krka proizvaja široko paleto izdelkov za humano uporabo, ki pokriva večino najpomembnejših indikacijskih skupin. Vodilna so zdravila za zdravljenje srčno-žilnih bolezni, zdravila za sistemsko zdravljenje okužb in zdravila za zdravljenje bolezni prebavil in presnove.

Graf 6: Struktura Krkine prodaje izdelkov za humano uporabo po indikacijskih skupinah v letu 2003



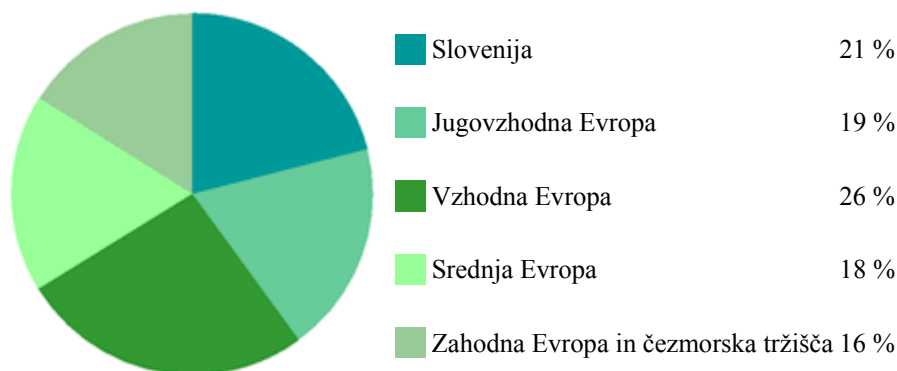
Vir: Letno poročilo Krke za leto 2003: 26

5.3.5 Tržišča

Na strateških tržiščih vzhodne, srednje in zahodne Evrope se Krka uvršča med največje generične proizvajalce zdravil. V okviru strategije poslovanja so si v Krki zastavili cilj uravnotežene prodaje na petih različnih območjih, ki jih sami imenujejo regije: Slovenija,

Jugovzhodna Evropa, Vzhodna Evropa, Srednja Evropa ter Zahodna Evropa in čezmorska tržišča.

Graf 7: Struktura Krkine prodaje po regijah v letu 2003



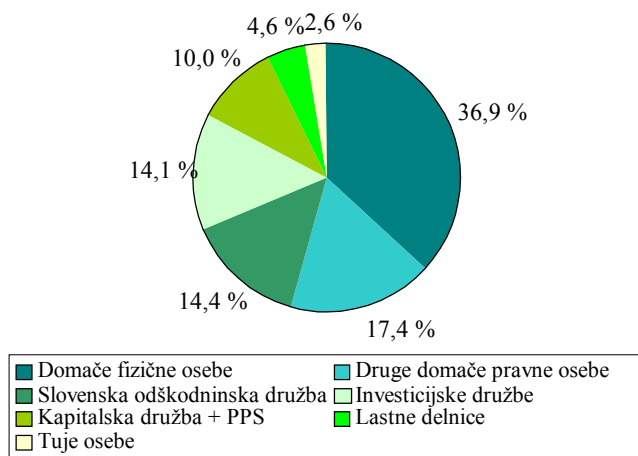
Vir: <http://www.krka.si/si/krka>; 24. junij 2004

5.3.6 Delničarji in delnica

Družbeno podjetje Krka se je leta 1996 preoblikovalo v delniško družbo. Krka je postala ena največjih delniških družb v Sloveniji tako po tržni kapitalizaciji kot po številu delničarjev (92.000). Postopek lastninskega preoblikovanja je tekel dve leti. Program preoblikovanja je bil pripravljen decembra 1994, decembra 1996 pa je bila Krka registrirana kot delniška družba. Število delničarjev se je v sedmih letih zmanjšalo in ob koncu leta 2003 je imela Krka dobrih 52.000 delničarjev. Je pa v zadnjem letu zaslediti trend razpršitve delnic in povečanja skupnega števila delničarjev predvsem na račun povečanja deleža fizičnih oseb.

Glede na Fombrunovo definicijo uglednostnega kapitala kot razlike med tržno in knjigovodsko vrednostjo, je predstavitev podatkov s področja delničarstva velikega pomena. Zato v nadaljevanju predstavljam ključne podatke, ki mi bodo služili pri izračunu uglednostnega kapitala Krke.

Graf 8: Struktura Krkinih delničarjev na dan 31. december 2003



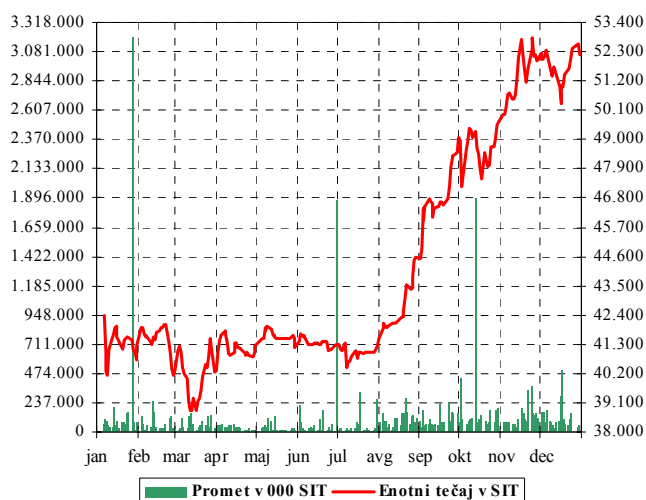
Vir: Letno poročilo Krke za leto 2003: 43

Tabela 5: Tečaj delnice na Ljubljanski borzi

<i>SIT</i>	<i>2003</i>	<i>2002</i>	<i>2001</i>
1.	42.37	28.50	27.44
Najvišji v	52.80	47.15	30.00
Najnižji v	38.79	28.46	24.64
31.	52.18	42.45	28.71
<i>Rast</i>	23 %	49 %	5 %

Vir: Letno poročilo Krke za leto 2003: 40

Delnica Krke je od leta 1997 uvrščena na Ljubljansko borzo vrednostnih papirjev in kotira z oznako KRKG. V zadnjih letih je Krkina delnica postopno rasla, kar je razvidno tudi iz tabele 5. Optimizem investorjev, ki se vleče iz leta 2002, traja tudi v letu 2004. Enotni tečaj delnice Krke je samo v letu 2003 pridobil 23 odstotkov, ko je iz vrednosti 42.373 tolarjev na začetku leta zrasel na vrednost 52.188 tolarjev konec leta 2003. V prvi polovici leta 2004 se je vrednost delnice najbolj občutno povečala v januarju, marcu in aprilu, ko je konec meseca dosegla 72.000 tolarjev. Po objavi polletnih rezultatov je v začetku septembra 2004 vrednost delnice presegla 76.000 tolarjev, v drugi polovici septembra pa celo magično mejo 80.000 tolarjev. Mnogi finančni analitiki svarijo pred dejstvom, da so nekatere delnice, ki kotirajo na Ljubljanski borzi, že precenjene. To naj bi veljalo tudi za Krkino delnico, še posebej če jo primerjamo s ceno, ki so jo ob prevzemu leta 2002 dosegle Lekove delnice.

Graf 9: Trgovanje z delnico Krke v letu 2003

Vir: Letno poročilo Krke za leto 2003: 42

Delnica Krke se v vseh letih trgovanja na Ljubljanski borzi uvršča med najbolj likvidne vrednostne papirje. Krka je namreč eden najpomembnejših, če že ne najpomembnejši slovenski »blue chip«. Tudi v letu 2003 je bila najbolj likviden vrednostni papir na Ljubljanski borzi, z letno vrednostjo prometa 25,8 milijarde tolarjev (leta 2002: 46,7 milijarde tolarjev), kar predstavlja 7,6 odstotka vrednosti celotnega prometa na borzi (leta 2002: 10,5 odstotka).

Konec leta 2003 je bila tržna kapitalizacija²⁸ družbe 184,9 milijarde tolarjev (leta 2002: 150,4 milijarde tolarjev) oziroma največ med družbami, ki kotirajo na Ljubljanski borzi. Tržna kapitalizacija družbe je konec leta 2003 predstavljala 7,6 odstotka celotne kapitalizacije borze (leta 2002: 6,9 odstotka).

Tabela 6: Politika dividend

SIT	2003	2002	2001
Čisti poslovni izid na delnico ¹	2.970	3.116	2.405
Bruto dividenda na delnico ²	1.050	950	700
Stopnja izplačila ³	34 %	40 %	38 %
Dividenda donosnost⁴	2,0 %	2,2 %	2,4 %

¹ Čisti poslovni izid večinskih lastnikov Skupine / povprečno število izdanih delnic v obdobju

² izplačilo dividend iz ustvarjenega čistega poslovnega izida v predhodnem obdobju

³ Bruto dividenda na delnico / čisti poslovni izid na delnico predhodnega obdobja

⁴ Upoštevan tečaj delnice 31. decembra posameznega leta

Vir: Letno poročilo Krke za leto 2003: 42

²⁸ Tržno kapitalizacijo družbe izračunamo kot zmnožek enotnega tečaja delnice konec obdobja s številom delnic.

5.4 Komuniciranje in odnosi z javnostmi v Krki

5.4.1 Razvoj področja odnosov z javnostmi

Služba za odnose z javnostjo je bila zastavljena kot štabna služba, neposredno povezana z upravo podjetja in ustanovljena aprila leta 1993 z namenom, da v skladu s poslovno politiko podjetja postavlja strategijo komuniciranja z vsemi pomembnejšimi ciljnimi skupinami in skupaj z ostalimi nosilci komuniciranja v podjetju vzpostavlja in vzdržuje naklonjenost in razumevanje za podjetje v širšem okolju, predvsem v poslovnih, finančnih in ostalih krogih ter seveda medijih. Glede na značaj dejavnosti podjetja in okolja, v katerem deluje, v Krki komunicirajo z različnimi javnostmi tako v Sloveniji kot na ostalih tržiščih. Zavedajo se, da ne smejo zanemariti nobene javnosti, nekaterim skupinam pa posvečajo še posebno pozornost.

Ključni cilji Krkine Službe za odnose z javnostmi so:

- izgrajevati in utrjevati dobro ime Krke doma in v tujini,
- utrjevati ugodno klimo za trženje izdelkov in storitev,
- izgrajevati jasnejšo organizacijsko identiteto,
- z gradnjo korporacijske kulture in identitete utrjevati občutek pripadnosti zaposlenih in jim prenašati vizijo vodstva in
- prepoznavanje pomembnosti prispevka kakovostnega dela za uresničevanje skupnih ciljev.

Seveda so posamezne aktivnosti, ki jih je skozi desetletje izvajala Služba za odnose z javnostjo, potekale tudi pred ustanovitvijo te službe, vendar so bile razpršene po posameznih oddelkih in predvsem medsebojno nepovezane. Zato je bilo tudi komuniciranje s posameznimi deležniki podjetja neusklajeno in nekonsistentno. Prav zaradi potrebe po celovitem komunikacijskem pristopu podjetja je bila pred enajstimi leti ustanovljena Služba za odnose z javnostjo.

Ključ uspeha Krkine Službe za odnose z javnostjo je v razumevanju strategije podjetja in poznavanju stroke. V enajstih letih so v skladu z najnovejšimi dognanji na področju stroke odnosov z javnostmi razvijali različne koncepte vsebine dela, organizacije delovanja področja in tehnične izvedbe, ob kateri sodelujejo z različnimi zunanjimi agencijami in izvajalci. Pri vzpostavljanju strategije komuniciranja so izhajali iz dejstva, da v poplavi ponudb doma in na tujem poslovna strategija in moderna tehnologija ne zadoščata več, vedno bolj pomembno je ozaveščanje lastne identitete podjetja, ki jo je potrebno opredeliti, vnesti v vse pore organizacije ter na primeren način prenašati okolju in različnim javnostim. Le tako lahko namreč podjetje pričakuje primerne odzive različnih javnosti in si gradi dolgoročni ugled.

5.4.2 Organizacija komuniciranja in področja odnosov z javnostmi

Iz organizacijske sheme Krke²⁹ je razvidno, da je Služba za odnose z javnostjo samostojna organizacijska enota, vezana na upravo podjetja. Služba v skladu z dogovorjeno strategijo, planom in komunikacijsko politiko podjetja opravlja naloge s področja odnosov z javnostmi za potrebe celotnega podjetja. Za pravilnost in kakovost opravljenega dela je služba odgovorna neposredno predsedniku uprave, sodeluje pa tudi z ostalimi člani uprave ter direktorji sektorjev in služb doma in v tujini. Sodelovanje s številnimi sodelavci posameznih služb, pridobivanje, preverjanje in usklajevanje informacij, je sestavni del delovnega vsakdana. Ključ za uspeh je namreč v dobrem, usklajenem sodelovanju posameznih služb.

V Službi za odnose z javnostjo je šest zaposlenih. Poleg vodje službe še štiri strokovne sodelavke, ki imajo sicer razdeljena področja dela, vendar pa je zaradi narave dela potrebno poznati vse ključne aktivnosti, kar omogoča nadomeščanje v primeru odsotnosti. V Službi za odnose z javnostjo je namreč pomembno, da delo s tehnično-organizacijskega vidika teče kar najbolj ustaljeno in nemoteno. Hkrati mora biti služba odprta vsem, ki se nanjo obračajo. Dnevno koordinacijo aktivnosti med zaposlenimi v službi opravlja poslovna sekretarka. Obširno področje dela in obstoječ tim, ki pokriva področje odnosov z javnostmi, zahtevata mrežni način organiziranosti.

V Krki sledijo in spremljajo razvoj področja odnosov z javnostmi tako v slovenskem kot tudi v mednarodnem prostoru. Zavedajo se, da je potrebno za uspešno izvajanje odnosov z javnostmi razumeti poslovno politiko podjetja ter biti sposoben razmišljati in govoriti v jeziku menedžmenta. Prav tako pomembna je tudi sposobnost organizacije in timskega dela.

Komuniciranje je široko področje, zato v tako velikem sistemu šestčlanska Služba za odnose z javnostmi ne more izvajati vseh komunikacijskih aktivnosti. Ponekod je nosilec komunikacije, drugod samo svetuje ali pomaga pri organizaciji ali izvedbi, spet drugje je le obveščena o dogajanju. V Krki se s komuniciranjem z različnimi javnostmi ukvarjajo različne službe in posamezniki. Poenostavljeno bi lahko rekli, da so vsi zaposleni na svoj način pomembni izvajalci komunikacijskega procesa do različnih javnosti. Vendar pa je dejstvo, da se s komuniciranjem z različnimi javnostmi v Krki primarno ukvarja le Služba za odnose z javnostjo. Za nekatere javnosti so odgovorni drugi sektorji in službe, npr. za komuniciranje s kupci in strokovno javnostjo sodelavci iz Marketinga in prodaje, vendar pa njihova funkcija ni primarno komunikacijska, temveč prodajno-promocijsko-marketingška. Tako je tudi v drugih oddelkih, ki skrbijo in so odgovorni za komuniciranje s posameznimi javnostmi, saj niso posebej organizirani kot službe, ki bi se ukvarjale s komunikacijsko dejavnostjo. Poleg Službe za odnose z javnostjo

²⁹ Glej v poglavju 5.3.3 Organizacijska struktura

je pri interni komunikaciji zelo pomemben Kadrovsko-pravni sektor. Rezultati v okviru projekta organizacijske kulture so pokazali, da je za zaposlene zelo pomemben element komuniciranje, še posebej osebna komunikacija in da je prav na tem področju še precej izzivov.

Tudi v svoji raziskavi sem slovenska podjetja spraševala o organiziranosti komunikacijske dejavnosti. Možne odgovore sem pripravila na podlagi Grunigovih ugotovitev v študiji odličnosti v odnosih z javnostmi in ugotovila, da ima Krka pravilno zastavljeno organizacijo komunikacijske funkcije. Ima službo, ki s svojo strokovnostjo zagotavlja primerno komunikacijo z različnimi javnostmi. Vendar pa bo v prihodnje v skladu z razvojem stroke verjetno potrebno razmišljati o nekoliko drugačni povezanosti vseh komunikacij znotraj podjetja. Pri tem je ključnega pomena, da je jasno določena funkcija osebe, ki bo strateško vodila celovito komunikacijsko funkcijo, da bo ta še bolje povezala vse akterje, ki so v različnih službah in na različnih položajih odgovorni za komuniciranje s posameznimi javnostmi ter da bo imela podporo vodstva podjetja. Ni toliko pomembno poimenovanje funkcije te osebe, mnogo bolj pomembna je njena strateška in vizionarska ter seveda upravljalna in organizacijska sposobnost.

Glede na to, da je učinke komunikacijske politike in učinke posameznih orodij komuniciranja težko izmeriti, postaja zelo pomembno, da je tudi vodstvo podjetja seznanjeno z relevantnimi podatki in analizami, ki kažejo in utemeljujejo potrebnost celovitega strateškega komuniciranja. Zato mora odgovorni za komuniciranje podjetja sodelovati z vsemi organizacijskimi funkcijami v podjetju in vpeljati mrežni način komunikacije podjetja.

V Krki, ki se že vrsto let uvršča med najuglednejša slovenska podjetja, so prepričani, da je ugled pomembna strateška prednost podjetja. Je pa res, da se srečujejo tudi z vprašanji: kaj pa imamo od ugleda in predvsem, kaj nam to prinaša. Morda bodo ugotovitve iz tega dela prispevale k lažjemu in strokovno bolj utemeljenemu odgovoru in razumevanju pomena ugleda.

5.4.3 Ključne Krkine javnosti

Krka je že zelo zgodaj vzpostavljala odnose s skupinami, ki so imele vpliv na njen razvoj in s tistimi, na katerih razvoj je sama vplivala. Potreba po krepitvi, integraciji in koordinaciji komunikacijske funkcije skozi središčno funkcijo odnosov z javnostmi pa se je v Krki pojavila pred enajstimi leti. Komunikacijsko je bilo treba podpreti procese sprememb, postopoma pa so se pojavljale nove zainteresirane javnosti, kot so veliko število novih potencialnih kupcev, delničarji. Demokratizacija družbe pa je nasploh prispevala k dinamični medijski komunikaciji, vse večja je postajala ekološka osveščenost prebivalcev, pojavljati so se začele različne interesne skupine.

V svoji komunikacijski strategiji so v Krki definirali različne javnosti in ključna sporočila komuniciranja, ki jih z različnimi orodji prilagajajo posameznim skupinam. V Službi za odnose z

javnostjo sicer skrbijo za celovito komuniciranje, vendar pa, kot sem že omenila, so za komuniciranje s posameznimi ciljnimi skupinami primarno odgovorni sodelavci drugih področji. Za kupce je primarno odgovoren Marketing in prodaja, za dobavitelje Oskrba z izdelki, za zaposlene Kadrovsko-pravni sektor, za komuniciranje z delničarji skrbi predvsem Finančni sektor. Vendar namreč ne gre prezreti dejstva, da pri posameznih projektih in aktivnostih poteka povezava med številnimi sektorji in službami, zato se v nadaljevanju ne spuščam v konkretno analizo teh odnosov.

V Službi za odnose z javnostjo skrbijo še posebej za komuniciranje z:

- mediji,
- vladnimi in političnimi javnostmi,
- okoljsko javnostjo,
- lokalno skupnostjo,
- akademsko javnostjo,
- znanstveno-raziskovalno javnostjo,
- različnimi poslovnimi partnerji in
- splošno oziroma široko javnostjo (slovenska in vedno bolj tudi mednarodna).

Tudi pri teh javnostih seveda poteka medsebojno sodelovanje znotraj Krke. Kot primer navajam Krkine nagrade, ki so pomemben projekt komuniciranja z akademsko in znanstveno-raziskovalno javnostjo. Vodi ga Svet Sklada Krkinih nagrad, katerega članica je tudi vodja Službe za odnose z javnostjo. Služba za odnose z javnostjo skrbi za številne aktivnosti v zvezi s tem dogodkom (mediji, internet, organizacija dogodka podelitve nagrad, tiskovine ...), so pa intenzivno udeleženi tudi ostali člani sveta in druge Krkine službe.

Opredelitev katera izmed javnosti je najpomembnejša je po eni strani nehvaležna, po drugi pa tudi neustrezna. V določenem trenutku pomen posamezne javnosti seveda izstopa, vendar pa je dolgoročno gledano vsaka javnost pomembna, kar seveda upoštevajo pri postavljanju strateških komunikacijskih opredelitev. Poleg zaposlenih, kupcev in delničarjev je za Krko kot inovativno generično podjetje pomemben tudi odnos z akademsko javnostjo, z različnimi ministrstvi, z univerzami in inštituti doma in v tujini, pa z lokalno skupnostjo, mediji ... Krka kot mednarodno podjetje, ki prek 80 odstotkov svojih izdelkov proda na tujih tržiščih, se seveda vse intenzivneje sooča tudi z mednarodnimi javnostmi. Prav v času po osamosvojitvi Slovenije so se soočali tudi z velikimi spremembami na vseh ključnih Krkinih trgih. Tako rekoč čez noč so se spremenili pogoji trženja, soočili so se s konkurenco velikih multinacionalk. Krkin odgovor na to je bila krepitev marketinške mreže, ekip za strokovno promocijo izdelkov, hkrati pa je bilo potrebno pred tekmeci izraziteje zgraditi razpoznavno podjetniško identiteto Krke in utrditi zaupanje in naklonjenost dolgoletnih in številnih novih partnerjev Krke.

5.4.4 Naloge Službe za odnose z javnostjo

Naloge Službe za odnose z javnostjo so zelo različne, sledijo pa poslanstvu, viziji in sloganu podjetja. Služba skrbi za izgrajevanje jasne organizacijske identitete, utrjevanje občutka pripadnosti zaposlenih ter prenašanje vizije vodstva in seveda graditev in vzdrževanje ugleda podjetja. Zaveda se pomembnosti medsebojnega sodelovanja med posameznimi deli podjetja, spodbujanja timskega dela in sodelovanja, ki prispeva k izboljšanju rezultatov dela posameznikov in podjetja kot celote, dvigovanju kakovosti in produktivnosti.

Služba za odnose z javnostjo pripravlja politiko in načrte za izvajanje odnosov z javnostmi, skrbi za enotno komunikacijo in enotna sporočila, pripravlja koncept izvajanja odnosov z javnostmi, svetuje posameznikom v različnih situacijah, skrbi za koordinacijo aktivnosti odnosov z javnostmi in podobno.

Ključna področja, na katerih deluje Služba za odnose z javnostjo so:

- interno komuniciranje (Utrip – mesečno, Bilten – tedensko),
- medijsko komuniciranje (informacije za medije, odgovori na vprašanja, novinarske konference – priprava vsebin in organizacija),
- korporativno komuniciranje (internet – urejanje in strateške usmeritve, oglasi – priprava izhodišč za agencije, usklajevanje in medijski zakup oglasnega prostora – pogodbe, tiskane publikacije Krke: Letno poročilo, Polletno poročilo, predstavitvene brošure, posebne publikacije),
- celostna grafična podoba,
- protokol (obiski, prireditve),
- sponzorstvo,
- komuniciranje z delničarji (Utrip prihodnosti, objave),
- priprava različnih tekstov (govori, čestitke, zahvale, vabila, predstavitve podjetja za objave v različnih publikacijah).

Z vidika komuniciranja z različnimi deležniki lahko v osnovi ločimo dve skupini: interno ter eksterno komuniciranje. Tudi v Krki so vsebinska področja primarno razdeljena na tista, ki zadevajo interno in zunanjo javnost.

5.4.4.1 Interno komuniciranje

V Krki se zavedajo, da so ljudje z znanjem, s sposobnostjo hitre in pravilne reakcije na nenehne spremembe in zahteve, predvsem pa z željo po stalnem strokovnem in osebnostnem izpopolnjevanju temelj uspeha in predvsem njim je v podjetju potrebno prisluhniti. Zaposleni postajajo kreativni nosilci uresničevanja poslovne politike in doseganja strateških ciljev.

Pri internem komuniciranju je potrebno poznati in upoštevati osnovne elemente strategije podjetja, pri čemer Krka izhaja iz naslednjih dejstev:

- Krkino temeljno poslanstvo je skrb za zdravje in kakovost življenja,
- je podjetje, ki uspešnost gradi na lastnem razvojno-raziskovalnem delu in znanju kot vodilu razvoja podjetja,
- na domačem trgu je Krka med vodilnimi podjetji,
- Krka je v vrhu farmacevtskih podjetij na izbranih tržiščih vzhodne in srednje Evrope, selektivno pa se z določenimi izdelki usmerja tudi na tržišča razvitih zahodnih držav in
- je mednarodno podjetje, ki večino izdelkov izvozi.

Glavne naloge internega komuniciranja v Krki so:

- skrbeti za zdrave odnose med vodstvom in zaposlenimi ter med zaposlenimi,
- povečati občutek pripadnosti podjetju,
- povečati sposobnost prilagajanja negotovemu zunanjemu okolju,
- povečati konkurenčnost podjetja,
- graditi močno lastno organizacijsko kulturo in
- uveljavljati timsko delo.

Interna komunikacija je zelo pomembna in zato med primarnimi nalogami vodstva podjetja. Pri internem komuniciranju je prvotnega pomena dvosmernost informacij med vodstvom in zaposlenimi. Pri odnosu do zaposlenih in med zaposlenimi je potrebno upoštevati, da je lojalni zaposleni največji vir moči podjetja. Medsebojno spoštovanje in timsko delo med zaposlenimi sta pogoj za uspešnost podjetja, pri čemer je pomembno, da posameznik v timu svoje znanje in sposobnosti posreduje drugim ter hkrati sprejema in absorbira znanja ostalih sodelavcev.

Za uspešno potekanje internega komuniciranja je potrebno pridobiti naklonjenost zaposlenih in njihovo podporo. Zaposleni imajo zelo specifične potrebe po informacijah, kar so razkrili tudi rezultati raziskave v okviru organizacijske kulture. Organizacijska kultura pokriva vsa tista področja v podjetju, ki zaposlene motivirajo, jih spodbujajo h kreativnosti pri delu in krepijo pripadnost podjetju. Kreiranje organizacijske kulture in uveljavljanje njenih elementov, ki vključujejo poslanstvo, podobo in ugled organizacije, pa tudi vrednostne norme, zadovoljstvo in pričakovanja zaposlenih, je timsko. V projektne timu so vključeni sodelavci iz različnih področij. Kultura namreč bistveno vpliva na vedenje zaposlenih in odločitve v podjetju, to pa ima posledično vpliv na učinkovitost poslovanja. Ena poglobitvenih prednosti Krke, ki so jo ugotovili z raziskavo, je visoka identifikacija s podjetjem, rezultati, cilji, vodstvom in predsednikom uprave.

Temeljna orodja internega komuniciranja v Krki so:

Pisno komuniciranje:

- interno glasilo Utrip

- informativni Bilten
- oglasne deske
- intranet
- elektronska pošta

Osebnostno komuniciranje:

- vodja – zaposleni
- sistem letnih pogovorov
- pogovori v okviru razvoja kadrov
- svet delavcev
- zbori delavcev
- delavska direktorica
- sindikat.

Služba za odnose z javnostjo za zaposlene mesečno izdaja Utrip, tedensko pa izhaja Bilten. Med orodja interne komunikacije spadajo tudi zbori delavcev in delovni sestanki ter osebni kontakti. Znotraj podjetja komunicirajo prek elektronske pošte in intraneta, ob različnih priložnostih zaposleni prejmejo različne publikacije. Vsako leto je organizirano srečanje jubilarcev in skupno silvestrovanje, občasno tudi piknik za zaposlene. Za interno komuniciranje je zelo pomembno ohranjati enotno celotno grafično podobo in korporativno identiteto. Izpeljan je bil projekt Organizacijska kultura, ki je zajel zaposlene na vseh nivojih podjetja in iz katerega sta izšli tudi definiciji vizije in poslanstva Krke. Glede na dejstvo, da postaja Krka vedno bolj mednarodno podjetje, saj je v 39 podjetjih in predstavništvi v tujini zaposlenih že tisoč sodelavcev, rast zaposlovanja v tujini pa bo v prihodnjih letih še naraščala, se bodo v podjetju morali intenzivneje posvetiti komunikaciji s to specifično skupino zaposlenih. Komunikacijsko strategijo bodo zato morali prenašati predvsem v tujino, kjer je izgrajevanje občutka pripadnosti zahtevnejše delo. Komunikacijska orodja bo zato potrebno prilagoditi hitrim tehnološkim spremembam, torej elektronskim medijem, da bodo informacije čim hitreje in lažje dostopne.

Ena izmed pomembnih nalog Službe za odnose z javnostjo v Krki (trenutno namenja interni komunikaciji približno 30 odstotkov časa) bo še naprej s pretokom informacij prispevala k temu, da vsak zaposleni spozna pomembnost svojega dela ter cilje podjetja, in sicer v kontekstu njegovega prispevka k uresničevanju teh ciljev.

Učinkovito interno komuniciranje seveda pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, zvišuje njihovo motivacijo, prispeva k boljšim medosebnim odnosom, zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih, vse to pa vpliva na večjo uspešnost celega podjetja. Zaposleni kot ena izmed štirih Fombrunovih ključnih javnosti so namreč tista skupina, ki pomembno vpliva na ugled podjetja.

5.4.4.2 Eksterno komuniciranje

Včasih internega in zunanjega komuniciranja ni mogoče popolnoma ločiti, saj v Krki nekatere izdelke, namenjene zunanji javnosti, dobijo tudi zaposleni.

Komuniciranje z mediji ostaja eno najpomembnejših področij. Vključuje tako pripravo sporočil za javnost, različnih odgovorov na zastavljena novinarska vprašanja, pa tudi pripravo novinarskih konferenc. Redno organizirajo konferenco konec januarja ali februarja, ko predstavijo poslovne rezultate. Konferenca pripravi tudi ob pomembnih dogodkih (npr. otvoritve novih tovarn v Sloveniji in tujini), občasno organizirajo tudi srečanja z novinarji, ki pokrivajo specifična področja (npr. znanost). Delničarjem je namenjen časopis z naslovom Utrip prihodnosti, ki ga prejmejo pred skupščino delničarjev. Njim in vsem pomembnim poslovnim partnerjem je namenjeno tudi letno poročilo Krke, ki vsako leto izide v treh jezikovnih različicah. V okviru zunanjega komuniciranja spada tudi priprava različnih predstavitvenih materialov. Poleg multivizijske predstavitve so obiskovalcem na voljo predstavitvena filma o Krki in sodobni proizvodni tovarni Notol, brošura z naslovom Identiteta podjetja in zloženka Notol. Pomemben segment komuniciranja je tudi celostna grafična podoba (CGP) in sponzorska politika. S sponzorstvom in donacijami izkazujejo svoj odnos do ključnih vprašanj zdravja in izboljševanja kakovosti življenja. Prek tega uresničujejo svoje poslanstvo, družbeno odgovornost, in sicer tako, da s finančno pomočjo vplivajo na razvoj okolja, ljudi v lokalni skupnosti in širše. Vsekakor pa je sponzorstvo pomembno orodje za komuniciranje s posameznimi javnostmi (poslovnim in referenčnim okoljem ter s potrošniki) in je na ta način podpora Krkinemu siceršnjemu izvajanju odnosov z javnostmi ter pospeševanju prodaje. Krka vsako leto sprejme več kot 200 skupin, od dijakov in študentov, do poslovnih partnerjev iz tujine, skupin iz akademske sfere, politike in druge skupine. Pomemben segment je še celoletno korporativno oglaševanje in oglaševanje ob novem letu (pripravi se oglas, na pomembnih trgih se izpelje družbeno koristna akcija, oblikujejo se koledarji in čestitke). Pomembno orodje komuniciranja je postal tudi internet. V Krki so prve spletne strani postavili že pred sedmimi leti. Uporabljajo jih za komuniciranje z različnimi javnostmi, predvsem z investitorji, novinarji, s strokovno in široko javnostjo. Spletne strani s prilagojenimi vsebinami postavljajo tudi za najpomembnejša tuja tržišča.

Na tem področju tudi v prihodnje čaka Službo za odnose z javnostjo precej izzivov. Med njimi je prav gotovo potrebno omeniti krizno komuniciranje, komuniciranje ob spremembah, večjo povezanost z okoljevarstvenim področjem in mednarodne odnose z javnostmi.

5.4.5 Odnos med marketingom in odnosi z javnostmi v Krki

Marketing in odnosi z javnostmi sta v Krki organizacijsko ločeni, ne integrirani, vendar koordinirani in vsebinsko povezani funkciji. Oglaševanje v Krkinem spletu korporativnih

odnosov z javnostmi ne predstavlja ključne vloge in je večinoma dopolnilo drugim orodjem komunikacije. Tako so na korporativni ravni z oglaševanjem podprli proces lastninskega preoblikovanja Krke, oglašujejo ob različnih sponzorskih aktivnostih, v obliki oglasov izrekajo tudi novoletna voščila doma in v tujini, za oglaševalsko orodje pa se občasno odločajo tudi ob objavi poslovnih rezultatov. Seveda pa je v primerjavi s korporativnim oglaševanjem oglaševanje izdelkov, ki je v pristojnosti Marketinga in prodaje, mnogo pogostejše in tudi vrednostno predstavlja mnogo večji delež. Zaradi specifičnosti dejavnosti (Krka izdeluje predvsem zdravila na recept, ki se jih v Sloveniji ne sme oglaševati) je obveščanje o Krkinih izdelkih usmerjeno na strokovno javnost, to je predvsem na zdravnike in farmacevte. Gre za pretok, izmenjavo strokovnih informacij, informacij o Krkinih izdelkih bodisi z obiski zdravnikov, farmacevtov ali na srečanjih, simpozijih, kongresih in izdajanjem strokovnih in izobraževalnih publikacij. Največji del oglaševanja v medijih je namenjen izdelkom za samozdravljenje in kozmetičnim izdelkom, čeprav imata skupaj le 17-odstotni delež v celotni prodaji Krke.

Tako odnosi z javnostmi kot tudi ostali deli tržnega komuniciranja podpirajo načrtano poslovno politiko podjetja. Naloga enih in drugih je, da to politiko poznajo, jo razumejo, da znajo opredeliti skupna komunikacijska izhodišča, strateško načrtovati komunikacijo in biti, skupaj z zunanjimi kreativnimi sodelavci, pri tem izvedbeno odlični. Od skupnih izhodišč komunikacije se poti navidezno ločijo. Tržno komuniciranje je domena marketinga. V strokovno promocijo izdelkov in izdelčno komuniciranje Služba za odnose z javnostjo ne posega, prav tako Marketing in prodaja ne posega v korporativna sporočila. Pomembno je zavedanje o odgovornosti vseh za uravnoteženo in celovito komunikacijo z vsemi ciljnim skupinami in za doseganje ključne dolgoročne naloge, to je izgrajevanje in utrjevanje dobrega imena podjetja in s tem ugodne klime za trženje izdelkov in storitev. Izdelčno komuniciranje sovpilja na ugled podjetja kot celote in s tem sprejemajo sodelavci v marketingu poleg odgovornosti za uspešnost pri pospeševanju prodaje, tudi odgovornost za ugled Krke.

Služba za odnose z javnostjo sodeluje pri medijskem korporativnem komuniciranju na ključnih Krkinih trgih. Pri izdelčnem medijskem komuniciranju pa se vključuje le tedaj, kadar je to potrebno. Skladno s strategijo podjetja in marketinško strategijo so odnosi z javnostmi podpora tržnikom tako v interni kot eksterni komunikaciji. Kjer se konča korporativno in splošno izdelčno, se nadaljuje marketinško komuniciranje in obratno. Oboje je zelo prepleteno, zato je sodelovanje tako zelo pomembno. Novi mediji, predvsem internet, razgrinjajo marsikaj, kar je še pred nekaj leti lahko ostalo očem javnosti bolj skrito. Razumevanje skupnih ciljev in vlog pri tem je ključnega pomena, ki se ga v Krki dobro zavedajo.

Merjenje učinkov komunikacije in vpliv le-teh na ugled postaja izziv tudi za Krkine komunikatorje. Z namenom, da dobijo potrdilo o učinkih svojega dela, predvsem pa da prejmejo povratne informacije, ki so obenem tudi izhodišča za potrebne spremembe in dopolnila, se pogosto odločajo za različne analize. Že vrsto let redno spremljajo ugled, pojavljanje v medijih,

ob posebnih akcijah pa se običajno odločijo za dodatne analize. Zavedajo se, da je brez tega težko strateško načrtovati. Ob tem se jim postavlja vprašanje kakovosti podatkov, predvsem primerljivosti različnih analiz, ki jih naročajo. Pogosto si zastavljajo kompleksna vprašanja: Ali naj ponavljajo analize z istimi izhodišči v različnih obdobjih? Ali so njihove analize primerljive z drugimi, ki jih dela npr. njihova konkurenca? Ali so vzpostavljeni mednarodno uveljavljeni standardi merjenja posameznih učinkov?

V Krki ugotavljajo, da celovit komunikacijski pristop ni enostaven in tudi ne poceni. Zavedajo se, da je črto pod učinki odnosov z javnostmi dostikrat še mnogo težje potegniti kot pod tržnim komuniciranjem, ki se nenazadnje dokaj hitro in vidneje odraža v prodaji konkretnega izdelka. Vendar pa so prepričani, da lahko na dolgi rok le strateško upravljano in integrirano komuniciranje prinese želene rezultate.

5.5 Ugled Krke

Krka se že vrsto let po različnih raziskavah uvršča v sam vrh najuglednejših pa tudi najuspešnejših slovenskih podjetij. Ugled, ki ga Krka, njeno vodstvo, pa tudi ostali zaposleni uživajo v širšem slovenskem prostoru ni prišel sam od sebe. Poleg verjetno najpomembnejšega razloga, to je poslovne uspešnosti podjetja, je h graditvi ugleda prav gotovo pripomogla komunikacijska dejavnost podjetja. Ta je formalno vlogo pridobila z ustanovitvijo Službe za odnose z javnostjo, ki načrtno komunicira z različnimi javnostmi prek različnih komunikacijskih orodij.

Ob tem nikakor ne smemo zanemariti tudi ostalih dejavnikov, ki vplivajo na to, kakšno sliko imajo drugi o Krki. Ugled je rezultat dolgotrajnega načrtnega dela in strateškega upravljanja. Dejstvo je, da so se v Krki zavestno odločili, da je ugled pomembna primerjalna prednost in zato so skupaj s karizmatičnim predsednikom uprave sistematično gradili in vzdrževali ugled podjetja ne le na domačem, slovenskem trgu, ampak tudi na ključnih Krkinih tržiščih. Kateri so tisti ključni dejavniki, ki jih različne javnosti različno percipirajo in vplivajo na imidž ter ugled, so pokazale tudi raziskave ugleda podjetja agencije Kline & Partner. Prav tako pozitivno podobo podjetja kažejo analize medijske podobe Krke. Prek 3.000 objav o Krki v najpomembnejših slovenskih tiskanih in elektronskih medijih v letu 2003 (brez lokalnih medijev) odraža Krkina prizadevanja za načrtno in sistematično graditev in vzdrževanje ugleda podjetja.

V Krki se zavedajo, da ugleda ne gradi samo Služba za odnose z javnostjo, čeprav je to pogosta percepcija. Je pa, tako kot večinoma tudi v drugih podjetjih, za spremembo ugleda, še posebej če se podjetje na različnih lestvicah merjenja ugleda pomika navzdol, in zmanjšanje uglednostnega kapitala odgovorna predvsem Služba za odnose z javnostjo. Upravljanje ugleda je namreč ena izmed pomembnih nalog te službe. Vendar v Krki, tako kot zaenkrat še nikjer v Sloveniji, formalno nimajo osebe ali službe, ki bi v svojem nazivu imela besedo ugled oziroma uglednostni.

V Krki je Služba za odnose z javnostjo tista, ki povezuje različne dejavnike, ki gradijo in vzdržujejo ugled.

V svojem delu ugotavljam, da je v tistih podjetjih, kjer se načrtno in sistematično ukvarjajo z ugledom, to predvsem domena komunikacijskih oddelkov oziroma služb za odnose z javnostmi.

5.5.1 Temelji Krkinega ugleda in njegovo upravljanje

Preden pričnem s predstavitvijo rezultatov merjenj ugleda Krke in ključnih dejavnikov, bom na kratko predstavila tudi Krkine temelje za graditev ugleda. Kot sem že omenila, je Fombrun (2004: 86) opredelil pet ključnih lastnosti podjetja, ki so predpogoj za graditev dobrega ugleda. To so vidljivost, drugačnost, zanesljivost oziroma verodostojnost, odkritost in doslednost.

Pomena vseh teh petih elementov se zavedajo tudi v Krki, saj so vključeni med njihovimi ključnimi vrednotami. Temelj Krkinega poslovanja in kulture so namreč odličnost, hitrost in fleksibilnost, partnerstvo in zaupanje, odprtost, ustvarjalnost, inovativnost, kreativnost in učinkovitost, dialog, odgovornost do okolja.

O **vidljivosti** in s tem posledično poznanosti Krke v slovenskem okolju govorijo predvsem podatki o objavah v medijih. Kot sem že omenila, se Krka vsakodnevno pojavlja v medijih, v povprečju zasledijo skoraj deset objav dnevno. Če bi v svoji medijski analizi in klipingu upoštevali tudi različne lokalne medije, bi bilo teh objav še bistveno več. Kakšna pa je slika v drugih državah, kamor izvažajo svoje izdelke, je težko opredeliti, saj se v Krki zaenkrat še niso odločili za sistematično spremljanje objav v tujini. Krka tudi veliko oglašuje, predvsem izdelke za samozdravljenje, ki jih potrošniki lahko kupimo brez recepta v lekarnah in drugih specializiranih prodajalnah, kozmetične in veterinarske izdelke. Zdravila na recept promovira le v strokovni literaturi, saj je zakonsko prepovedano oglaševanje teh zdravil v množičnih medijih.

Krka kot generični proizvajalec farmacevtskih izdelkov se od svojih konkurentov **razlikuje** po mnogih dejavnikih. Kot inovativno generično podjetje izdeluje visoko kvalitetna, učinkovita in varna zdravila po sprejemljivi ceni in jih na izbranih tržiščih trži pod lastnimi blagovnimi znamkami. Odlikuje jo tudi njen posluh do širšega družbenega in naravnega okolja. Skozi donacije in sponzorstva veliko vlaga v humanitarne, zdravstvene, športne in kulturne dejavnosti, kar sem ugotovila tudi s svojo raziskavo. S Krkinimi nagradami, ki so postale pomembno priznanje mladim raziskovalcem ne le v slovenskem prostoru, ampak tudi zunaj državnih meja, gradi z akademsko in raziskovalno javnostjo pomembne vezi, ki jo močno razlikujejo od drugih. S sloganom »Živeti zdravo življenje« tako komunicira uresničevanje svojega poslanstva in skrb za zdravje širšega kroga ljudi. Kljub specifični dejavnosti pa ima Krka pomembne blagovne znamke, ki pridobivajo na pomenu tudi v široki javnosti, npr. Septolete[®], Pikovit[®], Daleron[®], Vitaskin[®] ... V strokovni javnosti, med zdravniki in farmacevti, pa verjetno ni nikogar, ki še ne

bi slišal za Enap[®], pa tudi druga Krkina zdravila na recept so v Sloveniji in tudi tujini dobro poznana. V letu 2003 je Krkin Enap[®] širom sveta uporabljajo 3,3 milijona ljudi. Tudi Krkin logotip je s svojo značilno obliko in zeleno barvo razpoznaven ne le doma, ampak tudi v Ruski federaciji, Ukrajini, na Poljskem, Češkem, Hrvaškem ...

Pomena **verodostojnosti** kot najpomembnejšega dejavnika ugleda se v podjetju močno zavedajo. Zato v svoji komunikacijski strategiji poudarjajo pomen čim bolj realnega prikazovanja dejstev oziroma prikazovanja Krke takšne, kot v resnici je. Krka ima kljub številnim dejavnikom odličnosti tudi nekatere lastnosti, ki bi jih lahko še izboljšali. Pogosto je preveč konservativna in zato včasih tudi premalo fleksibilna. Tudi na področju učinkovitosti in hitrosti ima še nekaj rezerve.

Krka in njeno vodstvo odlikuje **odkritost oziroma transparentnost**. V podjetju se zavedajo, da predstavlja neodkritost nepopravljivo škodo, ki se je ne da hitro popraviti. Zato redno komunicirajo, pa naj bo to o poslovnih rezultatih, dobrih ali slabih zadevah, ki bi zaradi nekomuniciranja lahko postale kritične. Kot zadnji primer lahko navedem težave v juniju 2004, ki jih je Krka imela s svojim mlekom za dojenčke Pikomil[®], kjer so rezultati mikrobioloških raziskav pokazali neustreznost izdelka oziroma prisotnost bakterije, ki bi lahko povzročila drisko pri dojenčkih. Podobno je bilo tudi v primeru Kenije, ko je Krka izbrane slovenske zdravnike peljala na strokovno srečanje v to deželo, mediji pa so na začetku pisali le o podkupovanju, safariju ipd. Tudi v primeru tožbe farmacevtskega velikana Mercka Krka dolgoročno gledano zaradi svoje odkritosti in pravočasne komunikacije v javnosti ne izgublja ne na ugledu ne na drugih področjih. Zaupanje vanjo je še zraslo in z odkritim nastopom zmanjšuje negotovost različnih javnosti glede prihodnosti podjetja.

Pri svojem delovanju in tudi komuniciranju je Krka **konsistentna**. Komunicira z vsemi javnostmi in je odprta do različnim mnenjem in drugačnim pogledov. Vsi zaposleni delujejo in komunicirajo v skladu z vrednotami, vizijo in poslanstvom podjetja. Pri tem so prav gotovo še posebej izpostavljeni dejavniki kot so znanje, pripadnost, odgovornost do okolja in uspešnost. Prav tako dosledno komunicira svojo strategijo prihodnjega razvoja podjetja – ostati samostojno slovensko farmacevtsko podjetje.

Glede na to, da tudi v Sloveniji ni zakonskih predpisov glede prikazovanja neopredmetenega premoženja, tudi v Krki v računovodskem pogledu ne merijo vrednosti mehkih elementov in s tem tudi ne uglednostnega kapitala. Bom pa v nadaljevanju naloge pokazala na uglednostni kapital podjetja, ki se uvršča v sam vrh med slovenskimi podjetji. Ekonomska korist dobrega ugleda se namreč po Fombrunu (1996: 80) materializira v presežni vrednosti, ki so jo investitorji pripravljeni plačati za delnice podjetja. Razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo Krkine delnice stalno narašča, tako da je uglednostni kapital v prvi polovici leta 2004 dosegal rekordne vrednosti.

Kljub temu, da je težko natančno ovrednotiti koristi, ki jih ima Krka od ugleda, pa se v podjetju zavedajo te strateške vrednosti in konkurenčne prednosti. V kriznih trenutkih je Krka skozi bazen naklonjenosti različnih javnosti dobro izkoriščala svoj uglednostni kapital. Seveda se je pri tem potrebno zavedati, da je v takih trenutkih javnost manj naklonjena podjetju kot sicer, vendar pa bi bile negativne posledice krize mnogo večje, če podjetje ne bi imelo takšnega bazena naklonjenosti oziroma ugleda.

Krka je v široki slovenski javnosti percipirana kot odgovorno, kredibilno in zanesljivo podjetje. Prav tako slovenski mediji relativno naklonjeno pišejo o Krki. Tudi zaradi dobrega ugleda Krka lažje pridobiva kadre, še posebej visokostrokovne sodelavce. Tudi v očeh investitorjev in drugih finančnih javnosti je Krka percipirana kot varna naložba, kar sem ugotovila tudi v svoji raziskavi. Dober ugled prav gotovo pripomore tudi k uspešnim pogajanjem z dobavitelji, posojilodajalci, distributerji idr. Krki so prav tako naklonjene tudi različne znanstvene, vladne in ostale strokovne institucije. In končno, tudi strokovna javnost, zdravniki, farmacevti in poslovni partnerji imajo o Krki dobro mnenje. To seveda ni posledica le ugleda, saj si je potrebno to naklonjenost zaslužiti s strokovnostjo in ostalimi elementi, vendar k temu prispeva tudi ugled. Več o tem pa v predstavitvi rezultatov in zaključkov ankete o ugledu podjetij v Sloveniji.

5.5.2 Merjenje ugleda

Kljub temu, da so različne analize in merjenja učinkov različnih komunikacijskih prijemov nujno potrebne za načrtno in dolgoročno delo tudi na področju odnosov z javnostmi, pa merjenje ugleda šele v zadnjem obdobju pridobiva na pomenu. V svoji raziskavi sem ugotovila, da se z upravljanjem ugleda sistematično ukvarja 39 odstotkov komunikatorjev v slovenskih podjetjih in da je 52 odstotkov podjetij že merilo ugled. Tisti, ki so merili ugled, so običajno to počeli prek vsakoletne raziskave, ki jo je opravila agencija Kline & Partner.

Vse raziskave ugleda podjetij, ki so bile narejene v Sloveniji, temeljijo na t. i. percepcijskem merjenju. Gre torej za ocenjevanje in merjenje ugleda podjetij na podlagi rangiranj različnih anketirancev. Takšna je tudi raziskava agencije Kline & Partner pa tudi raziskava, ki sem jo v ta namen izvedla sama. Poleg tega pa na koncu naloge predstavljam skozi merjenje uglednostnega kapitala tudi drug način merjenja, to je finančni.

Farmacevtska industrija kot ena najbolj propulzivnih panog prihodnosti ima v slovenski javnosti relativno dober ugled. Med vsemi 24-imi panogami se uvršča v sam vrh, ravno tako Krka med podjetji. To so pokazale vse dosedanje raziskave agencije Kline & Partner, pa tudi s svojo raziskavo sem ugotovila, da je Krka najuglednejše podjetje v Sloveniji.

5.5.2.1 Raziskava Ugled 2004 agencije Kline & Partner

Že deset let zapored agencija Kline in Kline oziroma Kline & Partner izvaja letno raziskavo o najuglednejših slovenskih podjetjih. Raziskava ugleda slovenskih organizacij v določeni meri pojasnjuje razlike v oceni stopnje ugleda organizacij med splošno in poslovno javnostjo predvsem z različnimi viri informacij in pomembnostjo posameznih dejavnikov pri oblikovanju ugleda v obeh javnostih (Kline in Berus, 2001: 28). Pri obeh je namreč pri grajenju ugleda ključna prepoznavnost, ki jo Kline (v Lacić, 2001: 10) umešča na prvo mesto pri grajenju ugleda organizacije tako v poslovni kot splošni javnosti. Slednja daje poleg prepoznavnosti prednost tudi skrbi za zaposlene in sposobnosti vodstva. Poslovna javnost pa naj bi poleg prepoznavnosti cenila zanesljivost poslovnih odnosov in sposobnost vodstva.

Predstavnikom vseh proučevanih skupin deležnikov je bilo v telefonski anketi zastavljenih šest ključnih vprašanj:

- Kako dobro poznate posamezna podjetja, ki poslujejo na slovenskem trgu?
- Za katera izmed njih menite, da so ugledna?
- Za katera menite, da so najprivlačnejša za investiranje oziroma nakup njihovih vrednostnih papirjev?
- Kako pomembne so izbrane lastnosti za oblikovanje ugleda podjetja?
- Katere lastnosti prispevajo k ugledu proučevanega podjetja?
- Kateri so najpomembnejši viri informacij, na podlagi katerih oblikujete svoje stališče o podjetju?

Raziskava temelji na Dowlingovem modelu upravljanja podjetja, ki je prikazan na sliki 1 v poglavju 4.3.

Metodologija in vzorci

V raziskavo Ugled 2004 je bilo s slučajnim vzorcem vključenih 800 predstavnikov poslovne javnosti, to je najvišjih vodstvenih delavcev ter strokovnjakov s finančnega in trženjskega področja v podjetjih, in sicer jih polovica prihaja iz podjetij, kjer je zaposlenih med 6 in 50 zaposlenih in polovica iz podjetij z več kot 50 zaposlenimi. V raziskavi je sodelovalo nekoliko več moških (53 odstotkov), največ anketiranih je starih med 41 in 50 let (35 odstotkov) in kar 66 odstotkov jih ima bodisi višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo. Skoraj polovica anketiranih zaseda vodstvene položaje v podjetjih, sledijo pa strokovnjaki s finančnega in marketinškega področja. 65 odstotkov jih v preteklosti še ni vložilo denarja v nakup vrednostnih papirjev, in kar 72,6 odstotka jih v prihodnjih treh mesecih ne namerava kupiti vrednostnih papirjev, ki kotirajo na borzi.

V raziskavi je sodeloval tudi 1001 predstavnik širše, splošne javnosti. Tudi tu je bil uporabljen slučajni vzorec, ki zagotavlja reprezentativno strukturo anketiranih glede na spolno, starostno in regionalno strukturo odraslih prebivalcev Slovenije. Sodelovalo je 50,8 odstotka žensk, v starostnem razredu med 41 in 50 let jih je 24 odstotkov, največ, to je 47,6 odstotka, jih ima dokončano srednjo šolo, največ jih prihaja iz omrežnih skupin 02 (mariborska) in 01 (ljubljska). V nakup vrednostnih papirjev je do sedaj vložilo svoj denar 23 odstotkov anketiranih, kar 87 odstotkov pa jih v prihodnjih treh mesecih ne namerava vlagati v vrednostne papirje, ki kotirajo na borzi.

Letos je bilo v raziskavo vključenih 240 največjih in najuspešnejših podjetij v Sloveniji. Podjetja je možno razvrstiti v 25 zaokroženih dejavnosti. Grupa temelji na ideji, da sama panoga vpliva na njen ugled in ugled posameznega podjetja. Deluje kot vzvod, ki izboljšuje ali poslabšuje ugled konkretnega podjetja.

Zbiranje podatkov je potekalo od 23. do 31. marca 2004 v sodelovanju s podjetjem Ninamedia. S pomočjo računalniško podprtega telefonskega anketiranja so se odgovori anketirancev vnašali neposredno v računalnik in takoj shranjevali v bazo podatkov.

Rezultati

Poznanost je predpogoj za vse druge elemente in učinke komuniciranja. Zato člani ciljnih javnosti, ki ne poznajo podjetja, le-tega ne morejo ocenjevati oziroma vrednotiti. Anketiranci so stopnjo poznanosti podjetja ocenili skladno s petstopenjsko lestvico in le če so odgovorili, da podjetje poznajo dokaj oziroma zelo dobro (ocena 4 in 5), so lahko ocenjevali njegove lastnosti. Ocena 3 pomeni, da podjetje poznajo srednje dobro, 2, da podjetje poznajo slabo in ocena 1, da ga sploh ne poznajo.

Anketiranci so izbirali ugledna podjetja glede na osebno presojo, osnovano na lastnem poznavanju in spletu posrednih in neposrednih izkušenj. Pri tem so odgovarjali na temeljno vprašanje: »Katera izmed navedenih podjetij so po vašem mnenju ugledna?« V skladu z normalno verjetnostno distribucijo so podjetja po ugledu razvrščena v 7 kategorij. Stopnja ugleda je izražena v odstotkih, in sicer kot odstotek izbora podjetja kot uglednega.

1. Poznanost dejavnosti in podjetij v poslovni javnosti

Med dejavnostmi je najbolj poznana dejavnost zavarovalništvo, sledijo pa proizvodnja kovin in kovinskih izdelkov, strojev in naprav ter promet, skladiščenje in zveze ter druge prometne dejavnosti in proizvodnja pijač. Najslabše poznano pa je področje investicijskih skladov. Dejavnost proizvodnje in prodaje farmacevtskih preparatov se uvršča na 17. mesto z oceno 2,05 in tako beleži nekoliko podpovprečno oceno poznanosti glede na ostale proučevane dejavnosti. Povprečna ocena poznanosti dejavnosti v Sloveniji znaša 2,1.

Farmacevtsko podjetje Krka, tovarna zdravil, d. d., Novo mesto se med vsemi najbolj poznanimi podjetji v Sloveniji uvršča na četrto mesto, in sicer za Poslovnim sistemom Mercator, Novo ljubljansko banko in Zavarovalnico Triglav. Ocena poznanosti Poslovnega sistema Mercator znaša 3,16, farmacevtskega podjetja Krka pa 2,92, kar pomeni, da se obe podjetji uvrščata v skupino, ki jo anketiranci poznajo srednje dobro. Med ostalimi desetimi najbolj poznanimi podjetji so še Gorenje, Petrol, Merkur, Telekom Slovenije, Perutnina Ptuj in SKB banka.

Med desetimi najbolj poznanimi podjetji je Krka edino farmacevtsko podjetje. V dejavnosti proizvodnja in prodaja farmacevtskih preparatov je na drugem mestu po poznanosti Lek z oceno 2,35, na tretjem Bayer Pharma z oceno 2,02, sledita pa Pliva Ljubljana in Kemofarmacija, ki imata oceni precej nižji od povprečne ocene farmacevtske dejavnosti, ki znaša 2,05. V primerjavi s preteklim letom se je ocena poznanosti najbolj zmanjšala Leku, saj so zabeležili 20,7-odstotni padec in Kemofarmaciji, ki ima za 19,8 odstotka nižjo stopnjo poznanosti. Tudi Krki se je stopnja poznanosti nekoliko zmanjšala (za 4,6 odstotka).

2. Ugled dejavnosti in podjetij v poslovni javnosti

V prvo kategorijo z zelo visokim ugledom spada pet podjetij. Najbolj ugledno podjetje v Sloveniji je Lek z 91,8-odstotno stopnjo ugleda (odstotek izbora podjetja kot uglednega), na drugo mesto se uvršča Krka z 85,4-odstotno stopnjo ugleda, nato pa sledijo Poslovni sistem Mercator, Krka Zdravilišča in Petrol. Na četrtem mestu je hčerinska družba tovarne zdravil Krka, Krka Zdravilišča, ki beleži 79,6-odstotno stopnjo ugleda. Povprečna stopnja ugleda med podjetji v Sloveniji v poslovni javnosti znaša 27,3 odstotka.

Med dejavnostmi sta najuglednejši panogi proizvodnja pijač in proizvodnja in prodaja farmacevtskih preparatov. Sledijo proizvodnja kovin in kovinskih izdelkov, strojev in naprav, proizvodnja hrane in turizem, zdravilišča, igre na srečo. Najmanj ugledno pa je področje proizvodnje papirja. Kljub nizki oceni poznanosti farmacevtske panoge, se le-ta z 45,9-odstotno stopnjo ugleda uvršča med najbolj ugledne dejavnosti. Med podjetji v farmacevtski panogi posebej izstopata Lek in Krka, vsa ostala farmacevtska podjetja pa imajo nižje stopnje ugleda od povprečja panoge. Bayer Pharma ima 41,7-odstotno stopnjo ugleda, Pliva Ljubljana 30,6- in Kemofarmacija s 24,5-odstotno stopnjo ugleda. V primerjavi z letom 2003 je Lek zabeležil 15,4-odstotni porast stopnje ugleda, pri Krki pa se je rahlo znižala stopnja ugleda. Krka in Lek sta glede na preteklo leto zamenjala mesti.

3. Povezanost ugleda s poznanostjo v poslovni javnosti

V raziskavi Ugled 2004 so v agenciji Kline & Partner ugotavljali tudi stopnjo povezanosti med oceno poznanosti podjetja in njegovim ugledom. Na podlagi srednjih vrednosti ocen (povprečna

ocena poznanosti znaša 2,10, povprečna stopnja ugleda pa 27,3 odstotka) so podjetja razdelili v štiri skupine:

- Podjetja z nadpovprečno stopnjo ugleda in poznanosti: 32,1 odstotka vseh proučevanih podjetij spada v to skupino, med njimi: Krka, Gorenje, Lek, Krka Zdravilišča, Poslovni sistem Mercator, Pivovarna Laško, Revoz, Petrol.
- Dobro poznana podjetja z nizko stopnjo ugleda: 21,2 odstotka vseh podjetij se nahaja v tej skupini.
- Visoko ugledna podjetja, ki imajo nizko stopnjo poznanosti: 5,8 odstotka podjetij je v tej kategoriji, med njimi Bayer Pharma in Pliva Ljubljana.
- Nepoznana in neugledna podjetja: 40,8 odstotka vseh proučevanih podjetij spada v to skupino, med njimi Kemofarmacija.

Ko pa so ugotavljali stopnjo povezanosti ugleda in poznanosti v farmacevtski dejavnosti s srednjimi vrednostmi ocen, so ugotovili, da se Krka in Lek uvrščata v prvo skupino, Bayer Pharma in Pliva Ljubljana v tretjo in Kemofarmacija v četrto, torej med nepoznana in neugledna farmacevtska podjetja.

4. Poznanost dejavnosti in podjetij v splošni javnosti

Splošni javnosti so v povprečju že nekaj let zapored najbolj poznana podjetja iz dejavnosti proizvodnja pijač in proizvodnja hrane. Na tretjem mestu je dejavnost promet, skladiščenje in zveze ter druge prometne dejavnosti, sledi turizem, zdravilišča, igre na srečo, na petem mestu pa je proizvodnja in prodaja tekstila in obutve. Dejavnost proizvodnja in prodaja farmacevtskih preparatov se nahaja na sedmem mestu seznama dejavnosti po povprečni oceni poznanosti in je v splošni javnosti z oceno poznanosti 2,02 dokaj nadpovprečno poznana dejavnost. Povprečje dejavnosti namreč znaša 1,91, proizvodnja pijač kot najbolj poznana dejavnost pa ima oceno 2,32.

Najbolj poznano podjetje v splošni javnosti je enako kot v poslovni Poslovni sistem Mercator z oceno poznanosti 2,71. Sledi mu Gorenje, na tretjem mestu pa je z oceno 2,68 Krka. V skupino desetih najbolj poznanih podjetij se uvrščajo še Spar Slovenija, Mobitel, Lek, Zavarovalnica Triglav, Fructal, Radenska in Perutnina Ptuj.

Med farmacevtskimi podjetji je vrstni red podjetij po poznanosti enak kot v poslovni javnosti. Krki sledi z oceno 2,68 Lek, pod povprečno oceno poznanosti farmacevtske panoge pa so Bayer Pharma, Pliva Ljubljana in Kemofarmacija. V primerjavi s preteklimi leti se je skoraj vsem podjetjem v farmacevtski panogi ocena poznanosti zmanjšala. Le Plivi Ljubljana se je rahlo zvišala ocena poznanosti.

5. Ugled dejavnosti in podjetij v splošni javnosti

Po ocenah splošne javnosti je najuglednejša dejavnost proizvodnja pijač, sledita ji proizvodnja hrane in turizem, zdravilišča, igre na srečo, na četrtem mestu pa je proizvodnja in prodaja farmacevtskih preparatov. Povprečna stopnja ugleda farmacevtske panoge znaša 43,2 odstotka, prvouvrščene panoge pa 52,4 odstotka. Najmanj ugledna dejavnost je proizvodnja in prodaja tobačnih izdelkov.

Podjetje Krka je po rezultatih raziskave Ugled 2004 v splošni javnosti z oceno 90,5 odstotka ocenjeno kot najuglednejše podjetje v Sloveniji. Drugo mesto zaseda Lek, tretje Poslovni sistem Mercator, sledijo Pivovarna Laško, Gorenje, Terme Čatež, Krka Zdravilišča, Petrol, Radenska in na desetem mestu Pošta Slovenije. Povprečna stopnja ugleda vseh 240 proučevanih podjetij znaša 28,7 odstotka.

Vrstni red podjetij v farmacevtski panogi po stopnji ugleda je enak kot pri stopnji poznanosti. Krki sledi z oceno 81 odstotkov Lek, Bayer Pharma ima 38,1-odstotno stopnjo ugleda, Pliva Ljubljana 23-, Kemofarmacija pa 20,6-odstotno stopnjo ugleda. Krka in Lek sta visoko nadpovprečni podjetji po ugledu tako v farmacevtski panogi kot v celotni raziskavi. V primerjavi s preteklim letom se je kar za 39,1 odstotka zmanjšala stopnja ugleda Plivi Ljubljana, Kemofarmaciji in Bayer Pharmi za 16,2 odstotka, Leku za 4,4 in Krki za 2,5 odstotka.

6. Povezanost ugleda s poznanostjo v splošni javnosti

Tako kot v poslovni tudi v splošni javnosti obstaja povezanost med poznanostjo in ugledom podjetja. Povprečna ocena poznanosti znaša 1,91, stopnja ugleda pa 28,7 odstotka. Na podlagi srednjih vrednost ocen so podjetja razdeljena v štiri skupine:

- Podjetja z nadpovprečno stopnjo ugleda in poznanosti: kar 36,3 odstotka vseh proučevanih podjetij spada v to skupino, med njimi: Krka, Gorenje, Lek, Poslovni sistem Mercator, Pivovarna Laško, Krka Zdravilišča, Petrol in Revoz.
- Dobro poznana podjetja z nizko stopnjo ugleda: 5,4 odstotka vseh podjetij se nahaja v tej skupini.
- Visoko ugledna podjetja, ki imajo nizko stopnjo poznanosti: 8,3 odstotka podjetij je v tej kategoriji, med njimi Bayer Pharma.
- Nepoznana in neugledna podjetja: 50 odstotkov vseh proučevanih podjetij spada v to skupino, med njimi Kemofarmacija in Pliva Ljubljana.

Tudi v tej skupini so ugotavljali stopnjo povezanosti ugleda in poznanosti v farmacevtski dejavnosti s srednjimi vrednostmi ocen in ugotovili, da se Krka in Lek uvrščata v prvo skupino, Bayer Pharma v tretjo, Kemofarmacija in Pliva Ljubljana pa, tako kot pri poslovni javnosti, v četrto, torej med nepoznana in neugledna farmacevtska podjetja.

7. Investicijska privlačnost podjetij v splošni javnosti

Investicijsko privlačnost proučevanih podjetij so raziskovalci merili z vprašanjem: »Katera izmed navedenih podjetij so po vašem mnenju najprivlačnejša za investiranje oziroma nakup njihovih vrednostnih papirjev?« Tako kot pri poznanosti in ugledu je tudi pri investicijski privlačnosti potrebno upoštevati medsebojno povezanost podjetij in dejavnosti. Stopnja ugleda podjetij pojasnjuje kar 83,4 odstotka variabilnosti stopnje investicijske privlačnosti podjetij, kar pomeni, da uglednejša podjetja dosegajo višjo vrednost na kapitalskih trgih in so v manjši meri odvisna od svoje trenutne finančne uspešnosti.

V povprečju je najbolj investicijsko privlačna dejavnost proizvodnja pijač, sledi pa ji proizvodnja in prodaja farmacevtskih preparatov. Na tretjem mestu je panoga turizem, zdravilišča in igre na srečo, na četrtem proizvodnja hrane, na petem pa proizvodnja kovin in kovinskih izdelkov, strojev in naprav. Najmanj investicijsko privlačna dejavnost je proizvodnja papirja.

Na samem vrhu seznama investicijske privlačnosti so nahajajo bolj ali manj ista podjetja kot na seznamu najuglednejših podjetij. Krki, ki je dosegla 88,9-odstotno stopnjo investicijske privlačnosti (odstotek izbora podjetja kot investicijsko privlačnega), sledijo Petrol, Poslovni sistem Mercator, Krka Zdravilišča in Pivovarna Laško.

V farmacevtski panogi Krki kot najbolj investicijsko privlačnemu podjetju sledi z 41-odstotno stopnjo investicijske privlačnosti Lek, ki je pod povprečjem panoge (44,3-odstotna stopnja investicijske privlačnosti), na tretjem mestu pa je Pliva Ljubljana. Sledita Bayer Pharma in Kemofarmacija.

8. Pomembnost virov informacij za oblikovanje ugleda

V poslovni javnosti so informacije, ki jih v okolje neposredno posreduje menedžment podjetja najpomembnejši vir informacij, ki prispeva k oblikovanju ugleda podjetja. Pomemben vir je poročanje medijev, pa tudi sporočila podjetja in informacije, dobljene neposredno od zaposlenih. Najmanj pomembne pa so informacije, ki jih posredujejo druge osebe in se širijo od ust do ust. Za anketirance iz poslovne javnosti, ki so Krko izbrali kot ugledno, so prav tako najpomembnejši vir neposredne informacije menedžmenta. Nekoliko manj pomembno je zanje poročanje medijev. Kot manj pomemben vir informacij za oblikovanje ugleda so anketirani poslovneži ocenili informacije neposredno od zaposlenih, še manj pomembne pa posredne informacije drugih oseb.

Poročanje medijev pa je najpomembnejši vir informacij za splošno javnost. Sledijo informacije, ki jih podjetje posreduje v okolje prek oglasov, letnih poročil ... Na tretjem mestu so informacije od zaposlenih, sledijo informacije neposredno od menedžmenta in na zadnjem mestu so tako kot pri poslovni javnosti viri informacij, ki so posredovani s strani drugih oseb. Tudi pri ocenjevanju pomembnosti virov informacij za oblikovanje ugleda Krke je na prvem mestu poročanje medijev.

Sledijo sporočila podjetja, na tretjem mestu so neposredne informacije menedžmenta, na četrtem informacije od zaposlenih, na zadnjem mestu pa so spet posredne informacije drugih oseb.

9. Dejavniki oblikovanja ugleda podjetij

Celoten nabor enajstih dejavnikov, ki oblikujejo oziroma vplivajo na doseženo stopnjo ugleda podjetja, je sestavljen na podlagi rezultatov različnih študij koncepta ugleda. Ugled podjetja se gradi na podlagi:

- sposobno vodstvo / menedžment,
- fleksibilnost – zmožnost hitrega prilagajanja spremembam na trgu,
- inovativnost, stalne izboljšave, uvajanje novosti,
- jasno opredeljena vizija, cilji in usmeritve za prihodnost,
- finančna učinkovitost – višji dobički in prihodki,
- etičnost v poslovnih stikih,
- skrb za zaposlene in pogoje dela,
- kakovostni izdelki in storitve,
- vodilni položaj na trgu oziroma v dejavnosti,
- stabilnost poslovanja,
- zanesljivost v poslovnih stikih.

Anketiranci so ocenjevali pomembnost vsake izmed navedenih lastnosti s pomočjo petstopenjske lestvice, kjer 5 pomeni zelo pomemben, 4 dokaj pomemben, 3 srednje pomemben, 2 dokaj nepomemben in 1 zelo nepomemben.

Poslovna javnost ocenjuje, da je za oblikovanje ugleda podjetja ključnega pomena ponudba kakovostnih izdelkov in storitev. Na drugem mestu je sposobnost vodstva, sledijo zanesljivost podjetja v poslovnih stikih, jasno opredeljena vizija ter fleksibilnost njegovega delovanja.

Tako kot v poslovni sta tudi v splošni javnosti najpomembnejša elementa za graditev ugleda podjetja kakovost izdelkov in storitev ter sposobnost vodstva. Med pomembnejše dejavnike pa predstavniki splošne javnosti uvrščajo še inovativnost, skrb za zaposlene in zanesljivost v poslovnih stikih.

Če primerjamo rezultate poslovne in splošne javnosti, ugotovimo, da splošna javnost pripisuje manjši pomen etičnosti in zanesljivosti v poslovnih stikih, sposobnosti vodstva, jasno opredeljeni viziji ter fleksibilnosti podjetja. Poslovneži pa pripisujejo manjši pomen skrbi za zaposlene in njihove pogoje dela, vodilni poziciji na trgu oziroma v dejavnosti ter inovativnosti. To pa so dejavniki, ki so povezani z večjimi stroški poslovanja ali s pogostejšo prisotnostjo v medijih.

Kot najbolj značilno lastnost podjetja Krka so poslovneži, ki jo bolje poznajo, opredelili sposobno vodstvo, inovativnost, kakovost izdelkov in storitev ter stabilnost poslovanja (vsaka po

96 odstotkov). Z visoko stopnjo pomembnosti pri oblikovanju ugleda sledijo še finančna učinkovitost, zanesljivost v poslovnih stikih, skrb za zaposlene in tudi fleksibilnost. Nekoliko manj, vendar še vedno dokaj pomembni lastnosti sta jasno opredeljena vizija in etičnost v poslovnih stikih. Najmanj pa po mnenju poslovnežev, ki so Krko izbrali kot ugledno podjetje, k ugledu prispeva vodilni položaj na trgu.

Najbolj značilne lastnosti, ki prispevajo k oblikovanju Krkega ugleda, so po mnenju splošne javnosti fleksibilnost, inovativnost, finančna učinkovitost in stabilnost poslovanja, vse z ocenami 91,7 odstotka. Visoko pomembne lastnosti so še sposobno vodstvo, kakovost izdelkov in storitev ter jasno opredeljena vizija. Precej pomembne lastnosti so tudi skrb za zaposlene, vodilni položaj na trgu in zanesljivost v poslovnih stikih. Z najnižjo stopnjo značilnosti so anketirani pripadniki splošne javnosti ovrednotili etičnost v poslovnih stikih.

Farmacevtsko podjetje Krka, ki je že od samih začetkov uvrščeno v raziskavo o ugledu agencije Kline & Partner, je v zadnjih letih povsem pri ali v vrhu tako med poslovno kot splošno javnostjo. Uvršča se med najbolj poznana, najuglednejša in investicijsko privlačna podjetja.

5.5.2.2 Raziskava Ugled farmacevtskih podjetij v Sloveniji v letu 2000

Pred štirimi leti je Cati center izvedel raziskavo z naslovom Doseganje poslovne odličnosti Krke, ki je med drugim ugotavljala tudi ugled farmacevtskih podjetij v Sloveniji v strokovni javnosti, ki jo sestavljajo farmacevti, zaposleni v veletrgovinah, splošni zdravniki in specialisti. V raziskavi je sodelovalo 360 anketirancev. Pred izvedbo ankete so anketni vprašalnik testirali najprej z osebnimi intervjuji, potem pa je bilo anketiranje izvedeno po telefonu. Pri izvedbi anketiranja se je pojavilo največ težav pri navezovanju kontaktov z respondenti. Kot ozko grlo so se izkazali telefonisti v večjih bolnišnicah, zdravstvenih domovih in lekarnah. Da so s končno ciljno osebo realizirali anketo, so morali na izbrano telefonsko številko klicati v povprečju 4,2-krat. Strokovno javnost sestavljajo torej težko dosegljive osebe, kar se je kot velik problem izkazalo tudi pri moji raziskavi. Z enakim vprašalnikom so naknadno anketirali tudi zaposlene v Krki, in sicer prek spletnih strani. Od vseh povabljenih jih je k anketiranju pristopilo 45, od katerih je celotni vprašalnik izpolnilo 28 zaposlenih. Zaradi majhnega števila respondentov anketa služi zgolj kot vsebinsko dopolnilo anketi med strokovno javnostjo.

Anketiranci so najprej odgovarjali na vprašanje, katero farmacevtsko podjetje je po njihovem mnenju najbolj ugledno. Največ, tretjina, jih je navedlo Krko, s precej manjšim deležem pa sledi Lek (13 odstotkov). Kar 30 odstotkov vprašanih je dejalo, da nobeno podjetje ne izstopa, 7 odstotkov pa jih ni želelo ali znalo odgovoriti. Ugled farmacevtskih podjetij so merili še z rangiranjem. Anketirancem so našteali pet podjetij (Krka, Bayer, Lek, MSD in Pliva) in jih prosili, da jih razvrstijo od najbolj do najmanj uglednega. 38 odstotkov je na prvo mesto postavilo Krko, nekaj manj Bayer (22 odstotkov), po 12 odstotkov pa Lek ali MSD. Skupno je na prvem ali drugem mestu Krko navedlo 58 odstotkov vprašanih. Primerjava odgovorov na obe vprašanji o

ugledu pokaže, da je četrtnina anketiranih na obe vprašanji kot najbolj ugledno farmacevtsko podjetje navedla Krko.

Zaposleni v Krki pa po pričakovanjih ugled Krke ocenjujejo še boljše kot strokovna javnost oziroma ga precenjujejo. Podcenjujejo pa zlasti ugled Leka, pa tudi ugled Bayerja, ki v strokovni javnosti uživata višji ugled kot pa so jima ga pripisali zaposleni v Krki.

V nadaljevanju predstavljam svojo raziskavo in poglobitve ugotovitve, vezane predvsem na farmacevtsko dejavnost in podjetje Krka. Ugotovitve iz prej omenjenih raziskav bom na koncu naloge primerjala tudi z rezultati, do katerih sem prišla v svoji raziskavi.

5.5.3 Raziskava Ugled Krke 2004 v splošni, poslovni in strokovni javnosti z uglednostnim količnikom

Na podlagi vseh že prej omenjenih težav pri merjenju ugleda sem se odločila, da v okviru magistrskega dela naredim tudi raziskavo, ki bo bolj predstavila dejavnike, ki vplivajo na ugled podjetij v Sloveniji, predvsem tistih iz farmacevtske panoge. Tako kot Fombrun sem tudi sama želela dobiti odgovor na vprašanje, zakaj je neko podjetje uglednejše od drugega in kako različna podjetja medsebojno sploh primerjati. Osredotočila sem se na farmacevtsko podjetje Krka in z izračunom uglednostnega količnika izpostavila vseh šest ključnih stebrov ugleda. Dosedanje raziskave o ugledu Krke so namreč temeljile le na rangiranju, sama pa sem želela natančneje opredeliti posamezne lastnosti, ki gradijo ugled. Poleg tega sem želela proučevati ugled v različnih javnostih oziroma pri različnih deležnikih. Za Krko kot farmacevtsko podjetje je poleg splošne in poslovne javnosti namreč zelo pomembna tudi strokovna javnost, ki jo sestavljajo farmacevti, zdravniki in ostalo medicinsko osebje. Z raziskavo sem preverjala vse tri hipoteze. Poleg proučevanja različnih mnenj in dognanj ekspertov, objavljenih v različnih publikacijah in z zbiranjem in proučevanjem sekundarnih podatkov, sem empirično vse tri hipoteze preverjala tudi s pripravo in izvedbo ankete oziroma analizo primarnih anketnih podatkov.

5.5.3.1 Delovne hipoteze

V magistrskem delu sem preverjala tri hipoteze:

H1: Podjetja v Sloveniji se ne ukvarjajo sistematično z upravljanjem ugleda.

Prvo hipotezo, da se kljub naraščajočemu zavedanju pomena neopredmetenega premoženja in znotraj le-tega t. i. uglednostnega kapitala ter kljub številnim teoretičnim dognanjem glede upravljanja ugleda v praksi podjetja ne ukvarjajo sistematično z upravljanjem ugleda, sem proučevala le v poslovni javnosti. Anketirance sem vprašala, ali se v njihovem podjetju načrtno in sistematično ukvarjajo z upravljanjem ugleda. Če so odgovorili pritrdilno, sem jih vprašala

kako v njihovem podjetju upravljajo ugled, če pa je bil odgovor negativen, se je naslednje vprašanje glasilo: Ste v vašem podjetju že kdaj merili ugled podjetja?

H2: Podjetja z uspešnim upravljanjem komunikacij imajo v povprečju boljši ugled.

Fombrun (v Fombrun in Riel, 1997: 5) pravi, da so ugled podjetja percepcije, ki jih imajo ljudje tako znotraj kot tudi zunaj podjetja. Da bi dosegli želeni ugled, ki je pozitiven, trajen in spremenljiv, mora podjetje načrtno in dolgoročno graditi in vzdrževati dobre odnose s svojimi ključnimi javnostmi. V poslovni javnosti sem anketirance spraševala, kako je v njihovem podjetju organizirana komunikacijska funkcija oziroma kdo se ukvarja s komuniciranjem z različnimi javnostmi? Možne odgovore sem pripravila na podlagi Grunigovih spoznanj o organizaciji komunikacijske funkcije. Anketiranci so izbirali med petimi možnostmi:

- centralno ena služba: služba za odnose z javnostjo, korporativno komuniciranje ipd.,
- integrirano oziroma matrično: različni oddelki izvajajo komuniciranje z različnimi skupinami, vendar so posamezne aktivnosti koordinirane z odgovorno osebo za celovito komuniciranje,
- ni posebej organizirane službe – s tem se ukvarja direktor oziroma uprava,
- komuniciranje z javnostmi je le del nekega drugega upravljalkega oddelka, npr. marketinga, upravljanja s človeškimi viri ali drugih oddelkov,
- zunanja podjetja, ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi; ali celovito ali samo specializirane storitve (komuniciranje z mediji, organizacija dogodkov, raziskovanje, izdelava publikacij).

H3: Ugled in uglednostni kapital v farmacevtski industriji sta nad povprečjem ostalih panog.

Farmacevtska industrija je ena izmed panog prihodnosti. Svojo prihodnost gradi na »mehkih kapitalih«, ki zaradi globalizacije, deregulacije in tehnoloških sprememb izredno hitro pridobivajo na pomenu. Zato sem predpostavljala, da sta ugled in uglednostni kapital farmacevtskih podjetij v povprečju večja kot pri podjetjih drugih dejavnosti. To hipotezo, ki je ključnega pomena za proučevanje vsebine magistrskega dela, sem proučevala na več načinov. Percepcijsko merjenje ugleda panog sem izvedla v okviru raziskave, kjer sem anketirance v vseh treh javnostih spraševala po najbolj oziroma najmanj uglednih panogah. Finančni vidik in merjenje uglednostnega kapitala farmacevtske panoge in še posebej podjetja Krka sem izvedla z analizo oziroma izračunom uglednostnega kapitala (razlika med tržno vrednostjo in knjigovodsko vrednostjo). Na podlagi objavljenih podatkov izbranih najuglednejših podjetij v Sloveniji, ki kotirajo na Ljubljanski borzi, sem izračunala njihov uglednostni kapital. Čeprav sem nameravala izračunati tudi uglednostni kapital panog in ga medsebojno primerjati, pa bi takšna poglobljena analiza zahtevala mnogo širšo obravnavo, predvsem pa veliko časa za zbiranje in

sistematično proučevanje, kar pa po mojem mnenju ni bistvenega pomena za to raziskovalno delo. Za podjetje Krka pa sem izračunala še dolgoročni uglednostni kapital.

Na koncu sem opravila še intervju s predstavniki podjetja Krka, s čimer sem še dodatno podkrepila zadnji dve hipotezi in dodatno pojasnila, zakaj je Krka že vrsto let v vrhu najuglednejših slovenskih podjetij. S pomočjo opisanih metodoloških korakov sem na koncu lahko pripravila analizo ugleda Krke.

5.5.3.2 Metodologija

Na podlagi postavljenih ciljev in hipotez, ki sem jih želela preveriti tudi z raziskavo, sem postavila idealni metodološki okvir. Že v fazi oblikovanja modela sem ugotovila, da so nekateri elementi postavljeni preveč idealno in zato sem model spreminjala oziroma predelovala. Poglavitni omejitveni dejavnik je bil prav gotovo finančni okvir, ki je za izvedbo idealno zastavljenega modela zahteval precejšnja finančna sredstva, pa tudi čas, ki si ga morajo anketiranci vzeti za izpolnjevanje ankete. Poleg tega obstaja pri strokovni javnosti še težava pri navezovanju direktnih stikov z anketiranci, saj gre za težko dosegljive osebe. Zato sem prvotno načrtovano telefonsko anketiranje nadomestila z anketiranjem po elektronski pošti. Prav tako sem v fazi oblikovanja idealnega modela želela uporabiti pri anketiranju verjetnostno vzorčenje, vendar sem še pred testiranjem modela ugotovila, da bo izredno težko izvesti anketiranje v vseh treh javnostih na podlagi takšnega vzorčenja. Zato sem se odločila, da za vsako javnost izberem najprimernejši vzorec, ki bo odražal tudi realne možnosti za izbor posameznih enot v vzorec. Za vse tri javnosti so to neverjetnostni vzorci, in sicer sem se odločila, da za poslovno javnost uporabim namenski vzorec, za strokovno subjektivnega, za splošno pa priložnostnega. Vzrok za takšno odločitev leži predvsem v omejenosti finančnih virov, saj sem raziskavo v celoti izvedla sama. Z raziskavo sem tako želela v prvi vrsti testirati smiselnost in primernost postavljenega modela raziskave. Zato je primerjava dobljenih rezultatov drugotnega pomena. Dejstvo je, da bi bilo za popolno relevantnost dobljenih podatkov potrebno izvesti anketiranje na podlagi prvotno načrtanega načina vzorčenja in anketiranja. Z anketiranjem sem tako dejansko preizkusila primernost vprašalnika oziroma posameznih vprašanj in ugotavljala (ne)smiselnosti dobljenih rezultatov.

Anketiranje je potekalo od 12. do 26. julija 2004, in sicer ločeno za tri javnosti oziroma populacije. To so široka javnost (fizične osebe, stare nad 18 let, ki imajo stalno prebivališče v Sloveniji), poslovna javnost (osebe, ki se v podjetjih ukvarjajo s komuniciranjem) in strokovna javnost (zdravniki in farmacevti v različnih zdravstvenih institucijah). Velikost vzorca v posamezni javnosti je znašala 100 oseb.

V **poslovni javnosti** sem vprašalnice naslonila na komunikatorje oziroma na centralne elektronske naslove 100 največjih podjetij v Sloveniji. Seznam je temeljil na lestvici 100 največjih podjetij v Sloveniji po prihodku (<http://www.gvrevija.com/lestvice/Najvecja>

PodjetjaPoPrihodkih2003.xls; 20. junij 2004). Za takšen namenski³⁰ vzorec sem se odločila predvsem zaradi dejstva, da sem v nalogi proučevala ugled največjih podjetij v Sloveniji in zato je bilo smiselno povprašati tudi ta podjetja o njihovih ocenah najuglednejših podjetij. Poleg tega pa sem predpostavljala, da se ravno največja podjetja sistematično ukvarjajo z upravljanjem ugleda in imajo tudi najboljše organizirano komunikacijsko funkcijo. Za anketiranje odgovornih za komunikacije v teh podjetjih po elektronski pošti sem se odločila predvsem zaradi dejstva, da si poslovneži za anketiranje po telefonu težko vzamejo 10 minut časa. Ker sem sama članica Slovenskega društva za odnose z javnostmi, sem v vsa tista izbrana podjetja, katerih piarovci so člani tega društva, prošnje za izpolnitev ankete poslala na njihove imenske naslove. Ostale pa sem naslovila na centralne naslove podjetij. Elektronsko pošto sem pošiljala iz svojega elektronskega naslova: andreja.novak@krka.biz in morda je na stopnjo odzivnosti – prejela sem 23 odgovorov – in način odgovarjanja oziroma ocenjevanja vplivalo tudi dejstvo, da je bila pošta poslana iz Krke.

Pri anketiranju **strokovne javnosti** sem uporabila subjektivni³¹ vzorec. Na podlagi seznama zdravnikov in farmacevtov v Sloveniji sem se odločila, da izmed vseh izberem 100 oseb, ki bodo zadostile različnim subjektivnim kriterijem oziroma pogojem. Anketirance sem izbirala glede na institucije, v katerih delujejo (zdravstveni domovi, specializirani oddelki znotraj bolnišnic, lekarne, farmacevtska podjetja ...), specializacijo oziroma področja, na katerih delujejo (interna, kirurgija, psihiatrija, ginekologija, pediatrija, splošna medicina, medicina dela, lekarne ...), upoštevala pa sem tudi nekatere demografske značilnosti, predvsem spol in regijsko porazdelitev. Ker nisem vedela, kateri dejavniki so odločilni pri ugotavljanju ugleda v strokovni javnosti in ker kvote niso bile natančno določene in sem želela z vzorčnim okvirom čimbolje zaobjeti čimbolj različen in širok spekter te javnosti, sem se odločila za subjektivni vzorec. Za anketiranje te javnosti po e-pošti sem se odločila predvsem zaradi dejstva, da bi bilo telefonsko anketiranje zelo težko izvesti v štirinajstih dneh, ki sem si jih določila za raziskavo, saj so predvsem zdravniki zelo težko dosegljivi na telefon. Ne le, da bi bilo potrebno večkratno klicanje, obstajala je tudi nevarnost, da sploh ne pridem do oseb, ki sem jih izbrala v vzorec. Čeprav je bila odzivnost le 21-odstotna, pri tem ni ravno zanemarljivo, da sem pošiljala vprašalnike iz naslova: andreja.novak@krka.biz, torej je bil tudi tu spet možen vpliv naslova iz Krke.

³⁰ Po Churchill in Iacobucci (2002: 455) so namenski vzorci, ki spadajo med neverjetnostne vzorce tisti, kjer so v vzorec izbrane tiste enote iz populacije, za katere se pričakuje, da najbolj ustrezajo raziskovalnemu namenu. Ključno za namensko vzorčenje je, da so vzorčne enote izbrane selektivno oziroma z določenim namenom.

³¹ Subjektivni vzorec spada med neverjetnostne vzorce. Po Churchill in Iacobucci (2002: 455-456) je subjektivni vzorec (ang. judgment sample) tisti vzorec, kjer kriterije za izbor enot v vzorec nadomestimo z občutkom.

Tudi **splošno javnost** sem anketirala prek elektronske pošte in to predvsem zaradi enotnega načina zbiranja podatkov za vse tri javnosti, saj ima enoten način anketiranja enak sistematičen vpliv na rezultate. Dejstvo, da sem vprašalnike pošiljala s svojega naslova iz Krke ima enak vpliv (verjetno pozitiven) v vseh javnostih. Kot že omenjeno sem se za ta način odločila tudi zaradi možnih primerjav med posameznimi javnostmi in zaradi stroškov. Vzorčenje splošne javnosti je temeljilo na priložnostnem³² vzorcu, spet zaradi omejenosti finančnih virov in dejstva, da ne obstaja centralni register elektronskih naslovov in da se zato nisem mogla naslanjati na vzorčni okvir uradnega registra Ministrstva za notranje zadeve, ki bi ga sicer lahko uporabila v primeru verjetnostnega vzorčenja in izvajanja telefonske ankete. Pošiljanje vprašalnikov je temeljilo na t.i. snow ball³³ metodi. Različnim osebam, ki jih poznam, sem poslala vprašalnike s prošnjo, da jih posredujejo svojim znancem, prijateljem itd. Pred anketiranjem namreč nisem vedela, kateri so tisti dejavniki, po katerih se ločijo posamezna mnenja, obenem pa sem želela dobiti odgovore čimvečjega števila različnih oseb, ki niso oziroma so čimmanj povezani s Krko. Zato sem se odločila za priložnostni vzorec in znotraj tega za »sneženo kepo«, ki jo običajno uporabljamo ravno v nasprotnem pomenu; ko namreč želimo anketirati specifično skupino ljudi, a nimamo podatkov oziroma registrov (npr. odvisniki).

Kljub temu, da se predvsem zaradi finančnih razlogov nisem odločila za verjetnostne vzorce, so tudi zgoraj omenjeni vzorci lahko relativno dobra podlaga za nadaljnje proučevanje in raziskovanje ugleda in izračun uglednostnega količnika v različnih javnostih. Na podlagi zastavljenega modela bi se lahko lotili širše raziskave, kar pa potegne za sabo tudi večje finančne stroške.

Pri analizi rezultatov sem uporabila univariatne in bivariatne statistične metode. Pri obdelavi podatkov sem uporabila računalniško orodje excel. Na osnovi rezultatov opravljene ankete sem oblikovala rangiranje najuglednejših podjetij in z izračunom uglednostnih količnikov poskušala odgovoriti tudi na vprašanje, kaj odlikuje najuglednejša podjetja. Ugotovila sem ključne dejavnike, ki vplivajo na ugled slovenskih podjetij, še posebej pa sem se osredotočila na farmacevtsko industrijo in podjetje Krka. Ugotavljala sem range po posameznih skupinah ter ključne značilnosti oziroma dejavnike, ki vplivajo na ugled Krke. Poleg tega sem v poslovni

³² Priložnostni vzorci spadajo med neverjetnostne vzorce in so po Churchill in Iacobucci (2002: 454) tudi naključni, ker iz populacije izberemo enote (anketirance) na podlagi naključja ali celo po »nesreči«. Največji problem teh vzorcev je, da ne vemo, ali so reprezentativni glede na celotno populacijo.

³³ Snow ball ali snežna kepa je način vzorčenja, ki po Churchill in Iacobucci (2002: 456) spada med namenske vzorce in se ga uporablja pri vzorčenju posebnih populacij. Gre za to, da raziskovalec izbere začetno skupino vzorčnih enot, ki ustrezajo določenim karakteristikam, nato pa te ljudi prosi, da identificirajo še druge s takšnimi značilnostmi. Na ta način se večja vzorec ustreznih enot oziroma anketirancev.

javnosti proučevala tudi organiziranost komunikacijske funkcije v podjetjih in na koncu ugotavljala povezanost te funkcije z ugledom.

5.5.3.3 Vprašalnik in anketiranje

Vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega in odprtega tipa. Za široko in strokovno javnost je bil popolnoma enak, pri poslovni javnosti pa so bila na začetku postavljena dodatna vprašanja o organiziranosti komunikacijske funkcije v podjetjih in upravljanju ter merjenju ugleda (glej priloge 1, 2 in 3).

Fombrun je svoje raziskave, kjer je računal uglednostni količnik, izvedel v dveh fazah (telefonsko anketiranje ter elektronsko anketiranje in osebni intervjuji). Zaradi relativno visokih stroškov zbiranja podatkov za tri skupine sem se odločila, da raziskavo naredim samo v eni fazi in da anketirance najprej prosim za odgovore na vprašanje, kateri dve panogi sta po njihovem mnenju najbolj oziroma najmanj ugledni. Odgovor na to vprašanje mi je bil namreč pomemben zaradi merjenja ugleda posameznih panog, saj sem z raziskavo želela preveriti hipotezo, da je ugled farmacevtske panoge med najvišjimi. Nato sem anketirance prosila še za imenovanje dveh najbolj oziroma najmanj uglednih velikih podjetij v Sloveniji. Potem pa so anketiranci izbrali eno podjetje, ki je bilo predmet nadaljnjega proučevanja. S tem sem pričela z merjenjem ugleda po metodologiji, ki jo je predlagal Fombrun. Anketiranci so z ocenami od 1 do 7, kjer ocena 1 pomeni, da trditev sploh ni značilna za podjetje, 7 pa, da je popolnoma značilna za podjetje ocenjevali naslednjih 20 trditev:

- Imate ga radi, vam ugaja.
- Ga spoštujete.
- Mu zaupate.
- Izdeluje visoko kvalitetne izdelke.
- Njegovi izdelki so inovativni.
- Njegovi izdelki so cenovno sprejemljivi.
- Njegovi izdelki so zanesljivi.
- Ima privlačno delovno okolje.
- Ima dobre zaposlene.
- Je dobro upravljan.
- Dosega dobre poslovne rezultate.
- Ima dobre obete za rast v prihodnosti.
- Investiranje v delnice tega podjetja je varno.
- Je konkurenčno.
- Ima jasno vizijo za prihodnost.
- Ima odlično vodstvo.
- Ima jasne vrednote.

- Je družbeno odgovorno podjetje.
- Je okoljsko (ekološko) odgovorno podjetje.
- Je etično pri poslovanju.

S temi dvajsetimi odgovori sem dobila odgovor na vprašanje: Zakaj ste izbrali to podjetje. Vprašanja oziroma odgovore je Fombrun združil v šest sklopov oziroma stebrov ugleda:

- vprašanja od 1 do 3 se nanašajo na čustvene apele oziroma privlačnost podjetja,
- vprašanja od 4 do 7 se nanašajo na izdelke in storitve,
- vprašanja od 8 do 10 se nanašajo na delovno okolje,
- vprašanja od 11 do 14 se nanašajo na finančne učinke,
- vprašanja od 15 do 17 se nanašajo na vizijo in vodenje,
- vprašanja od 18 do 20 se nanašajo na družbeno odgovornost.

Seštevek vseh ocen (20-krat od 1 do 7 je enak od 20 do 140), izražen v odstotku predstavlja uglednostni količnik posameznega podjetja. Na podlagi zbranih podatkov sem opravila rangiranje vseh podjetij po posameznih treh javnostih. Ker sem želela še posebej proučevati podjetje Krka, sem se odločila, da v primeru, če manj kot 10 odstotkov anketirancev izbere Krko kot podjetje, ki ga dobro pozna, opravim dodatno anketiranje. Pri tem sem izpustila vsa predhodna vprašanja in nameravala anketirance vprašati, kako dobro poznajo Krko. Če bi odgovorili, da jo poznajo dobro ali zelo dobro, bi pričela s postavljanjem vprašanj, vezanih na uglednostni količnik. Če pa anketiranci ne bi dobro poznali Krke, potem bi se jim zahvalila za sodelovanje. Ker se je izkazalo, da je bila Krka v vseh treh javnostih najpogosteje izbrano podjetje in je odstotek presegel zastavljeno mejo, to dodatno merjenje ni bilo potrebno. Na podlagi zbranih podatkov sem naredila natančno analizo in primerjavo znotraj posamezne javnosti tako glede na vse anketirane v posamezni skupini kot tudi glede na farmacevtsko panogo in analizo glede na povprečje.

V literaturi nisem nikjer zasledila natančne obrazložitve razlogov za Fombrunovo odločitev ocenjevanja posameznih trditev s sedemtočkovno skalo. Po mojem mnenju bi bila primernejša lestvica s petimi možnimi odgovori. Kljub nekaterim prilagoditvam Fombrunovega uglednostnega količnika (samo ena faza anketiranja, brez telefonskega anketiranja, različni vzorci, dodatno spraševanje po posameznem podjetju) pa menim, da je takšen način merjenja pomembno orodje merjenja ugleda, ki ga bodo pri svojem delu tudi v prihodnje uporabljali različni raziskovalci. Verjamem, da tudi v Sloveniji.

5.5.3.4 Rezultati in ugotovitve

Uvodoma je potrebno ponovno poudariti, da že sama vrsta in velikost vzorcev, ki sem jih uporabila pri posamezni javnosti, ne omogoča sklepanja na celotno populacijo. Zato so rezultati drugotnega pomena, saj sem želela z raziskavo predvsem preveriti ustreznost in uporabnost

zastavljenega načina merjenja ugleda podjetij. Stopnja odzivnosti je bila predvsem v poslovni in strokovni javnosti relativno nizka, zaradi česar je potrebna dodatna previdnost pri razlaganju rezultatov in sklepanju na celotno populacijo. Dobljene rezultate je tako potrebno razumeti predvsem kot okvirno sliko, kot podlago za preverjanje pravilnosti metodološkega pristopa. Kljub temu pa je dejstvo, da dobljeni rezultati³⁴ kažejo podobno sliko predvsem pri rangiranju najbolj oziroma najmanj uglednih panog in podjetij v Sloveniji kot rezultati nekaterih drugih, že prej omenjenih raziskav.

Poslovna javnost

Izpolnjene vprašalnike sem prejela od 23 oseb, ki so v največjih slovenskih podjetjih odgovorne za komuniciranje. Največ, kar 43 odstotkov podjetij, ki so odgovorila, ima centralno službo, ki se ukvarja s komunikacijsko dejavnostjo. Slaba četrtina anketiranih ima integrirano oziroma matrično ureditev komunikacijske funkcije, kar pomeni, da različni oddelki izvajajo komuniciranje s posameznimi javnostmi, vendar so določene aktivnosti koordinirane z odgovorno osebo za celovito komuniciranje oziroma, kot je zapisal eden od anketiranih: Področje za komuniciranje in strateški marketing je centralno pristojno in odgovorno za komuniciranje, vendar tudi druga področja izvajajo določene komunikacijske aktivnosti po predhodnem soglasju Področja za komuniciranje in strateški marketing. Ti dve organizacijski obliki komunikacij, ki ju zagovarja tudi Grunig, ima na podlagi dobljenih podatkov v Sloveniji kar dve tretjini velikih podjetij. To pa je dejansko predpogoj za graditev odličnosti poslovanja podjetij. Sklepamo lahko, da se največja podjetja zavedajo pomena komunikacijske funkcije in da jo imajo tudi temu primerno organizirano.

Načrtno in sistematično se z upravljanjem ugleda ukvarja 39 odstotkov velikih podjetij v Sloveniji. Natančnejši pregled pokaže, da so to predvsem največja in tudi najuspešnejša podjetja. Načini, kako podjetja, ki upravljajo ugled, to počno, so v osnovi zelo podobni. Večina jih izhaja iz jasno definiranega strateškega plana oziroma strategije komuniciranja oziroma iz načrtne, konsistentne, redne in ciljane komunikacije z različnimi javnostmi. Pogosto so bila omenjena tudi različna komunikacijska orodja, in sicer od sponzoriranj, donacij, interneta, različnih tiskanih publikacij, do štipendiranja. Omenjeno pa je bilo tudi, da je ugled povezan s poslovnimi rezultati.

Dobra polovica anketiranih podjetij je tudi že merila ugled. Večina jih ugled meri enkrat letno z raziskavo zunanje neodvisne agencije, pri čemer lahko sklepamo, da gre za raziskavo, ki jo vsako leto naredi agencija Kline & Partner. Druga podjetja ugled merijo tudi redkeje, tretja to počno v okviru raziskave slovenskega javnega mnenja, kjer so vključena tudi vprašanja o ugledu družbe,

³⁴ Vsi natančnejši rezultati so predstavljeni v prilogah 4, 5, 6.

spet druga ga merijo v posameznih javnostih (lokalna skupnost, kupci ...) v okviru drugih raziskav ali pa s kvalitativnimi intervjuji s poslovnimi partnerji.

Med poslovno javnostjo je s 43 odstotki najuglednejša gospodarska panoga proizvodnja in prodaja farmacevtskih preparatov, z 11 odstotki sledi turizem, zdravilišča in igre na srečo, na tretjem mestu je proizvodnja in prodaja vozil ter plovil. Najslabši ugled pa ima z 20 odstotki proizvodnja in prodaja tobačnih izdelkov, s 16 odstotki sledi proizvodnja in prodaja tekstila in obutve ter z 11 odstotki proizvodnja papirja. Farmacevtske panoge ni med anketiranimi nihče izbral kot najmanj ugledno.

Najboljši ugled med vsemi velikimi podjetji v Sloveniji ima po mnenju 33 odstotkov anketiranih iz poslovne javnosti Krka. Na drugem mestu je Lek s 24-odstotnim deležem, na tretjem Mercator s 22-odstotnim deležem, sledijo Petrol, Gorenje, Mobitel in Telekom. Najslabši ugled pa ima po mnenju poslovnih komunikatorjev Tobačna Ljubljana, sledijo NLB, Litostroj, Telekom in Mura. Zanimivo je, da je bilo med najuglednejšimi podjetji imenovanih vsega 7 različnih podjetij, med najmanj uglednimi pa kar 22. Pri tem je potrebno poudariti, da je vsak anketiranec navajal po dve podjetji.

Ko so anketirani izbirali podjetje, ki ga dobro poznajo in ki so ga tudi nadalje natančneje ocenjevali, jih je kar nekaj izbralo podjetje, kjer so zaposleni. Kljub temu je Krko izbralo kar 17 odstotkov anketiranih, kar je največ med vsemi podjetji. Sledijo SCT, Hit, Mercator, Lek ... Na podlagi natančnejšega ocenjevanja posameznih 20-ih trditev sem izračunala uglednostni količnik slovenskih podjetij, ki znaša 82 odstotkov. Uglednostni količnik Krke znaša 85 odstotkov. Izračunala sem tudi uglednostni količnik za farmacevtsko podjetje Lek, ki znaša 89,6 odstotka, vendar je izdelan na podlagi ocen manjše skupine kot za Krko, zato primerjava ni relevantna. Večina vseh ostalih podjetij je bila omenjena le nekajkrat, zato jih nisem dodatno proučevala. Sem pa z izračunom v praksi preverjala metodologijo samega izračuna. Uglednostni količnik farmacevtske panoge, ki sem ga izračunala na podlagi uglednostnih količnikov Krke in Leka, pa znaša 86,5 odstotka.

Povprečna ocena vseh ocenjenih trditev znaša 5,7. Med posameznimi vsebinskimi sklopi izračun povprečja vseh odgovorov pokaže, da je družbena odgovornost najbolj ocenjena. Povprečna ocena vseh treh odgovorov, ki se nanašajo na družbeno odgovornost, vseh anketiranih znaša 6,1. Sledijo finančni učinki z oceno 5,9 ter čustveni apeli oziroma privlačnost z oceno 5,8. To pomeni, da so po ocenah poslovne javnosti podjetja v Sloveniji nadpovprečno dobra v družbeni odgovornosti, so etična in okoljsko zavedna, imajo relativno dobre finančne učinke, pa tudi gledano s čustvenega vidika so jim komunikatorji naklonjeni. Sklop vizija in vodenje ima oceno 5,7, prav tako izdelki in storitve. Daleč najnižjo oceno, 5,4, pa so komunikatorji namenili sklopu delovno okolje, kar potrjuje ugotovitve iz teoretičnega dela naloge, da se slovenska podjetja premalo zavedajo pomena t. i. mehkih kapitalov, predvsem intelektualnega kapitala oziroma zaposlenih in njihovega pomena za uspešno delovanje podjetja. Povprečna ocena za Krko je po

pričakovanih višja od ocene vseh podjetij. Natančnejša analiza po posameznih vsebinskih sklopih pa pokaže, da so komunikatorji zelo visoko ocenili finančne učinke, in sicer z oceno 6,3 sledi čustvena privlačnost, družbena odgovornost in delovno okolje, najnižjo oceno pa so pripisali viziji in vodenju ter izdelkom in storitvam, kjer je povprečna ocena celo nižja od slovenskega povprečja.

Na vprašanje, katero farmacevtsko podjetje v Sloveniji ima najboljši oziroma najslabši ugled, jih je kar 48 odstotkov izbralo Krko kot najuglednejše in 54 odstotkov Plivo kot najmanj ugledno farmacevtsko podjetje. Drugo najuglednejše podjetje je Lek (40-odstotni delež) sledi Bayer z 8 odstotki in Novartis s 4 odstotki. Bayer se med izbranimi podjetji edini uvršča na obe lestvici; kar 21 odstotkov poslovne javnosti ga je izbralo za najmanj ugledno farmacevtsko podjetje v Sloveniji. Med podjetji z najslabšim ugledom je zaslediti še podjetje Merck, 8 odstotkov anketiranih je odgovorilo, da ni farmacevtskega podjetja v Sloveniji, ki bi imelo slab ugled, 4 odstotki pa niso odgovorili na vprašanje.

Anketo je izpolnilo 61 odstotkov žensk, kar spet potrjuje Grunigove ugotovitve, da je komunikacijsko področje »žensko intenzivno«. Kar dve tretjini anketiranih se uvršča v starostno skupino od 20 do 40 let, kar tudi potrjuje dejstvo, da so na tem relativno mladem področju zaposleni relativno mladi strokovnjaki. V starostno skupino 40 do 60 let se uvršča ostala tretjina anketiranih. Iz te lestvice sem tudi ugotovila, da bi bilo potrebno narediti drugačno porazdelitev razredov (največ 10-letne razpone), da bi lahko ugotavljali tudi morebitno povezanost starosti in odgovorov. Dve tretjini anketiranih ima univerzitetno izobrazbo, slaba četrtnina magisterij oziroma doktorat, slabih 10 odstotkov pa dokončano srednjo šolo. Tudi to kaže, da postaja komunikacijska funkcija v velikih podjetjih v Sloveniji formalno pomembna aktivnost in da se v podjetjih zavedajo pomena komuniciranja tudi skozi politiko zaposlovanja komunikatorjev. Slaba polovica anketiranih, ki so izpolnili vprašalnike, prihaja iz ljubljanske omrežne skupine, slaba petina iz goriške, iz štajerske oziroma koroške pa ravno tako 17 odstotkov. Iz Dolenjske, Bele krajine in Posavja sem prejela 8,7 odstotka odgovorov, ravno tako iz Gorenjske. Največ anketiranih, 48 odstotkov, je v zadnjem mesecu prejelo neto dohodek nad 300.000 tolarji, 39 odstotkov med 200.000 in 300.000 tolarji, le 4 odstotki pa med 100.000 in 200.000 tolarji. Slaba desetina anketiranih na to vprašanje ni odgovorila.

Strokovna javnost

Tako kot v poslovni je tudi med zdravniki, farmacevti in ostalo strokovno javnostjo najbolj ugledna panoga proizvodnja in prodaja farmacevtskih preparatov (31-odstotni delež), sledijo bančništvo, zavarovalništvo, proizvodnja in prodaja vozil ter plovil in holdingi, povezane družbe. Najslabši ugled ima proizvodnja in prodaja tekstila in obutve (23-odstotni delež), sledijo proizvodnja in prodaja tobaknih izdelkov, holdingi, povezane družbe, nespecializirane trgovine na debelo in drobno in z neživilskimi izdelki, proizvodnja papirja in zavarovalništvo.

Proizvodnja in prodaja farmacevtskih izdelkov je bila tudi enkrat omenjena kot panoga z najslabšim ugledom. Med velikimi podjetji v Sloveniji ima najboljši ugled Krka, sledijo Lek, Petrol, Gorenje, Pivovarna Laško, Zavarovalnica Triglav, Elan. Najslabši ugled pa imajo Komet, Novoteks, SCT ... Tudi ta javnost je navedla številčno precej manj podjetij, ki imajo dober ugled in precej več različnih podjetij, ki jih ocenjujejo kot najmanj ugledna.

Dobra polovica vseh anketiranih iz strokovne javnosti je izbrala Krko kot podjetje, ki ga dobro pozna. Po mojem mnenju je tako visok delež tudi posledica dejstva, da je bila prošnja poslana iz elektronskega naslova, ki je vseboval Krkino ime. Devetnajst odstotkov anketiranih je izbralo Lek, po pet pa Revoz, Helios, Novoteks, Istrabenz, Jato Emona, Mercator. Uglednostni količnik vseh ocenjenih podjetij znaša 79 odstotkov, povprečna ocena vseh 20-ih trditev pa 5,6 in je nižja kot v poslovni javnosti. Največjo povprečno oceno, 5,6, imajo trije sklopi: čustveni apeli, delovno okolje in finančni učinki. Najslabšo oceno pa ima sklop vizija in vodenje, in sicer 5,4. To kaže na relativno majhne razlike med posameznimi sklopi, iz česar lahko sklepamo, da zdravniki in farmacevti posamezne elemente podjetja ocenjujejo relativno podobno in posebej ne izpostavljajo (ali pa ne poznajo) določenega sklopa. Strokovna javnost je precej višje od povprečja ocenila Krko. Najboljšo oceno, in sicer kar 6,4 oziroma 0,9 višjo oceno od povprečja slovenskih podjetij, so namenili sklopu družbena odgovornost, sledi delovno okolje ter čustvena privlačnost in finančni učinki. Uglednostni količnik Krke znaša 88 odstotkov, Leka 76 odstotkov, farmacevtske panoge (Krka, Lek) pa 85 odstotkov.

Tudi strokovna javnost je ocenila Krko kot najuglednejše farmacevtsko podjetje, in sicer je Krko izbralo kar 62 odstotkov anketiranih. Pri tem želim ponovno poudariti, da znaša vzorec le 21 oseb in da je morda tudi tu lahko prisoten vpliv elektronskega naslova. Slaba četrtina anketiranih je izbrala Lek kot najuglednejše farmacevtsko podjetje, za Bayer pa se je odločil en anketirani. Omeniti je potrebno, da je 5 odstotkov navedlo, da imajo vsa farmacevtska podjetja dober ugled, 5 odstotkov pa ni izbralo najuglednejšega farmacevtskega podjetja. Kar 29 odstotkov anketiranih je kot najmanj ugledno farmacevtsko podjetje navedla Plivo, 14 odstotkov Bayer, po enkrat pa so bila omenjena še podjetja Belupo, Galenika, Lek, Merck in Teva. Kar 29 odstotkov anketiranih pa ni izbralo najmanj uglednega farmacevtskega podjetja. Med anketiranimi, ki so odgovorili na vprašalnik, je bilo daleč največ žensk (81 odstotkov), po starosti se vsi uvrščajo v dva razreda, in sicer jih je 57 odstotkov starih med 20 in 40 let, 43 odstotkov pa med 40 in 60 let. Pretežna večina jih ima univerzitetno izobrazbo, prihajajo iz različnih regij, največ iz ljubljanske in dolenske regije. Slaba polovica jih ima dohodek nad 300.000 tolarji.

Splošna javnost

V nadaljevanju predstavljeni rezultati temeljijo na odgovorih 62 anketiranih, ki tako kot poslovna in strokovna javnost panogo proizvodnja in prodaja farmacevtskih preparatov ocenjujejo kot najuglednejšo (30 odstotkov). Na drugem mestu je z 11 odstotki bančništvo, sledita borzno

posredništvo in turizem, zdravilišča, igre na srečo. Najmanj ugledna panoga v splošni javnosti je z 22-odstotnim deležem proizvodnja in prodaja tekstila in obutve, sledijo proizvodnja in prodaja tobačnih izdelkov, zavarovalništvo, proizvodnja papirja ... Dobra tretjina anketiranih je izbrala Krko kot najuglednejše veliko podjetje v Sloveniji, sledijo pa Mercator, Lek, Gorenje, Revoz, Petrol, Mobitel ... S po 7,3-odstotnim deležem imata najslabši ugled Nova ljubljanska banka in Novoteks, sledijo Tobačna Ljubljana, Orion, Zavarovalnica Triglav, Peko ... Anketirani, navajali so po dve podjetji, so izbrali kar 51 različnih podjetij, ki imajo po njihovem mnenju najslabši ugled. Slaba petina anketiranih je izbrala Krko kot podjetje, ki ga dobro pozna, sledijo Revoz, Mercator, Gorenje. Povprečna ocena vseh anketiranih za vseh 20 trditev znaša 5,4 in je torej najnižja med vsemi tremi javnostmi. Znotraj šestih stebrov ugleda pa so anketirani najnižje ocenjevali čustveno privlačnost (5,2), najbolje pa finančne učinke (5,7). Delovno okolje je ocenjeno s 5,3, povprečna ocena za ostale tri dejavnike pa znaša 5,4. Tudi splošna javnost je po vseh sklopih ocenila Krko bolje od povprečja vseh podjetij. Tudi tu so najvišje ocenjeni finančni učinki, in sicer znaša ocena 6,1, sledi družbena odgovornost, najslabšo oceno pa so namenili čustveni privlačnosti. Uglednostni količnik vseh ocenjevanih podjetij je znašal v splošni javnosti 77 odstotkov, Krke pa 83 odstotkov. Ker za Lek ni bilo ocene, je tudi uglednostni količnik farmacevtske panoge enak Krkinemu: 83 odstotkov.

Da ima Krka med farmacevtskimi podjetji najboljši ugled je navedlo kar 70 odstotkov vseh anketiranih, sledi Lek z 21 odstotki, Bayer s 3-odstotnim deležem, po enkrat pa so navedli GlaxoSmithKline, Novartis in Plivo kot najuglednejše farmacevtsko podjetje v Sloveniji. Najslabši ugled ima po mnenju 58 odstotkov anketiranih Pliva, sledi Bayer z 8 odstotki, Lek s 7, Aventis in Teva s po 3 odstotki in Novartis z 1,6-odstotnim deležem. Kar 18 odstotkov pa ni izbralo farmacevtskega podjetja z najslabšim ugledom. Med anketiranimi je bilo 65 odstotkov žensk, 76 odstotkov jih je starih med 20 in 40 let, 40 odstotkov jih ima srednješolsko izobrazbo, 27 odstotkov pa univerzitetno. Največ jih prihaja iz dolenjske in ljubljanske regije, 39 odstotkov pa jih ima osebni dohodek v zadnjem mesecu med 100.000 in 200.000 tolarji.

Primerjava rezultatov med različnimi javnostmi

Zaradi uporabe enakega načina anketiranja (elektronska pošta) v vseh treh skupinah, pa čeprav so bili za posamezno skupino uporabljeni različnih vzorci, in kljub temu, da so neverjetnostni vzorci relativno majhni in da je odziv anketiranih razmeroma skromen, lahko naredimo nekatere primerjave. Skupno je vprašalnik izpolnilo 106 anketiranih (23 v poslovni, 21 v strokovni in 62 v splošni javnosti). V vseh treh javnostih so anketirani ocenili proizvodnjo in prodajo farmacevtskih preparatov kot najuglednejšo panogo. Rangi oziroma vrstni red ostalih najuglednejših panog se med posameznimi skupinami nekoliko razlikujejo, vendar lahko ugotovimo, da se med najuglednejše panoge uvrščajo še bančništvo, turizem, zdravilišča, igre na srečo, borzno posredništvo, proizvodnja in prodaja vozil ter plovil. Dobljeni rezultati se nekoliko

razlikujejo od ugotovitev raziskave Ugled 2004 agencije Kline & Partner, kjer je po ocenah splošne javnosti najuglednejša dejavnost proizvodnja pijač, sledi ji proizvodnja hrane, turizem, zdravilišča, igre na srečo, na četrtem mestu pa je proizvodnja in prodaja farmacevtskih preparatov. V raziskavi Ugled 2004 je tudi v poslovni javnosti najuglednejša panoga proizvodnja pijač, na drugem mestu pa je farmacevtska panoga, ki jo je poslovna javnost v moji raziskavi ocenila kot najuglednejšo. Razlike v rangiranju oziroma ugledu farmacevtske panoge lahko pojasnimo z razlikami v načinih vzorčenja in anketiranja. V agenciji Kline & Partner so uporabili slučajni vzorec, sama pa sem zaradi že prej omenjenih dejavnikov uporabila tri različne neverjetnostne vzorce. Priložnostni, namenski in subjektivni vzorci ter način pošiljanja vprašalnikov po elektronski pošti iz Krkinega naslova so prav gotovo imeli vpliv na razvrščanje. Ugotavljam, da je bil ta vpliv pozitiven. Razliko lahko delno pripišemo tudi dejstvu, da sem anketirane spraševala po dveh najuglednejših panogah.

Na podlagi primerjave prejetih odgovorov anketirancev glede najmanj uglednih dejavnosti v Sloveniji ugotavljam, da sta tako splošna kot strokovna javnost ocenili proizvodnjo in prodajo tekstila in obutve kot najmanj ugledni dejavnosti, poslovna javnost pa proizvodnjo in prodajo tobačnih izdelkov. V raziskavi Ugled 2004 agencije Kline & Partner pa je bilo ugotovljeno, da ima v poslovni javnosti najslabši ugled proizvodnja papirja, v splošni pa proizvodnja in prodaja tobačnih izdelkov. Kljub nekaterim razhajanjem rezultatov različnih raziskav lahko ugotovimo, da so najmanj ugledne panoge v Sloveniji tekstilna in obutvena, tobačna in papirna industrija, pa tudi, kar me je presenetilo, zavarovalništvo.

Med tremi skupinami ni bistvenih razlik med poimenovanjem najuglednejših velikih podjetij v Sloveniji. Na prvem mestu je v vseh treh javnostih Krka, v splošni in poslovni je na drugem mestu Mercator, v strokovni pa Lek. Zanimivo je predvsem dejstvo, da v strokovni javnosti Mercatorja ni nihče označil kot najuglednejše podjetje. Visoko se v vseh treh skupinah uvrščata še Gorenje in Petrol. Rezultati so kljub že omenjenim metodološkim razlikam z raziskavo agencije Kline & Partner podobni, saj je v splošni javnosti Krka na prvem mestu, sledita pa Lek in Mercator, v poslovni pa je najuglednejše podjetje Lek, sledi Krka in na tretjem mestu Mercator. Med velikimi podjetji z najslabšim ugledom je zaslediti zelo veliko različnih podjetij, se pa v sam vrh uvrščajo predvsem podjetja iz tekstilne panoge, pa tudi tobačne industrije in dejavnosti finančnega leasinga. Iz navedenega lahko ugotovimo, da obstaja močna povezanost med ugledom panoge in podjetij. Največkrat omenjena podjetja z najslabšim ugledom so Tobačna Ljubljana, Nova ljubljanska banka, Novoteks, Komet, Orion ...

Znotraj farmacevtske panoge je v vseh treh javnostih daleč najuglednejše podjetje v Sloveniji Krka, sledita pa mu Lek in Bayer. Kot najuglednejše podjetje so omenjeni še Novartis, GlaxoSmithKline in Pliva. Enak vrstni red je ugotovila tudi Klinetova raziskava Ugled 2004 v splošni javnosti, medtem ko je po rezultatih te raziskave poslovna javnost ocenila Lek kot najuglednejše farmacevtsko podjetje. Ravno tako je v vseh treh javnostih daleč najmanj ugledno

farmacevtsko podjetje Pliva, tudi na drugem mestu je povsod Bayer, kot najmanj ugledna farmacevtska podjetja pa so omenjeni še Lek, Teva, Aventis, Novartis, Merck, Galenika in Belupo.

Tudi rezultati posebne raziskave v strokovni javnosti leta 2000 so pokazali, da je tretjina anketiranih izbrala Krko kot najuglednejše farmacevtsko podjetje, na drugem mestu pa je bil Lek. Na podlagi rangiranja petih podjetij (Krka, Bayer, Lek, MSD in Pliva) od najbolj do najmanj uglednega, so ugotovili, da je večina strokovnjakov na prvo mesto postavilo Krko, sledi Bayer (22 odstotkov), po 12 odstotkov pa sta prejela Lek in Merck. Pri tem je potrebno opozoriti, da je bila ta raziskava narejena pred prevzemom Leka.

Z izračunom uglednostnega količnika kot seštevka vseh ocen vseh anketiranih v posameznih javnostih, izraženega v odstotkih, sem ugotovila, da se uglednostni količniki med seboj bistveno ne razlikujejo. Najvišje so podjetja po 20 različnih vsebinah ocenjevali v poslovni javnosti (uglednostni količnik znaša 82 odstotkov), najnižje pa v splošni, kjer znaša uglednostni količnik 77 odstotkov. Povprečna ocena 20-ih trditev znaša v poslovni javnosti 5,7, v strokovni 5,6, v splošni pa 5,4, kar pomeni, da te trditve opisujejo podjetje oziroma so značilne zanj. Naj poudarim, da gre za pozitivne trditve, kjer najvišja ocena, 7, pomeni, da je trditev zelo značilna za podjetje in je najvišja možna pozitivna ocena. Uglednostni količnik Krke je največji v strokovni javnosti in znaša 87,8 odstotka, najnižji pa v splošni z 83,2 odstotka in je nad povprečjem vseh podjetij. Uglednostni količnik farmacevtske panoge je najvišji v poslovni javnosti (86,5 odstotka), najnižji pa s 83,2 odstotka v splošni javnosti.

Izračunani uglednostni količniki omogočajo primerjavo med različnimi podjetji na različnih koncih sveta. Menim, da je to zelo primerno orodje za natančnejše, tudi kvantitativno merjenje ugleda, predvsem pa bo tudi v prihodnje omogočalo medsebojne primerjave rezultatov različnih raziskav. Seveda so pričujoči rezultati lahko le v pomoč pri preverjanju metodološke pravilnosti in smiselnosti načrtanega okvira raziskovanja, vendar pa so zaradi poenostavitve te izvedbe raziskave rezultati drugotnega pomena. Kot sem že omenila, bi bilo za širše sprejeto in relevantnejšo analizo potrebno izvesti raziskavo na podlagi verjetnostnega vzorčenja, z večjim številom anketiranih in s kombinacijo tako telefonskega, elektronskega in osebnega anketiranja v dveh fazah. Iz primerjave dobljenih rezultatov z ugotovitvami drugih raziskav sem ugotovila, da uglednostni količniki bistveno ne odstopajo med posameznimi skupinami in so primerljivi z izračuni, ki jih je izvedel Fombrun. Najuglednejše podjetje leta 1999 v ZDA, Johnson & Johnson, je imelo uglednostni količnik 83,4 odstotka, v evropskih državah pa se uglednostni količniki najuglednejših podjetij gibljejo med 78 odstotki (Ahold na Nizozemskem) in 86,7 odstotka (Ferrari v Italiji), kar pomeni, da tudi v raziskavi dobljeni rezultati bistveno ne odstopajo od izračunov v drugih državah. Obenem sem ugotovila, da se ugled podjetij v primeru, če se kaj bistvenega ne zgodi s podjetjem oziroma če ni kakšne velike krize, v krajšem časovnem obdobju bistveno ne spremeni. Zato je tudi pri dolgoročni načrti graditvi ugleda podjetja

potrebno veliko strpnosti, predvsem pa časa in ustrezne dolgoročne komunikacijske strategije. Se pa rezultati razlikujejo v tem, kateremu dejavniku v posamezni državi pripisujejo največji pomen. V tem delu sem ugotovila, da obstaja razlika že pri posameznih javnostih, še večja pa je razlika v primerjavi s Fombrunovimi ugotovitvami pri proučevanju uglednostnega količnika v različnih državah (Fombrun, 2004: 64). Fombrun ugotavlja, da imajo spremembe v finančnem poslovanju in vodenju v očeh potrošnikov zelo majhen vpliv na vrednotenje ugleda podjetij. Najpomembnejši so čustveni dejavniki in med njimi percepcije o izdelkih in storitvah, pa tudi o družbeni odgovornosti in delovnih pogojih. Med splošno javnostjo v Sloveniji pa imajo najpomembnejšo vlogo finančni, najmanjši pomen pa čustveni dejavniki, kar kaže na precejšnje razlike v percepcijah med Američani in Slovenci.

5.6 Uglednostni kapital Krke

Na podlagi objavljenih podatkov izbranih najpomembnejših podjetij v Sloveniji, ki kotirajo na Ljubljanski borzi, sem izračunala njihov uglednostni kapital. Prav tako sem izračunala uglednostni kapital za najuglednejše panoge in jih medsebojno primerjala. Za podjetje Krka pa sem izračunala še dolgoročni uglednostni kapital.

Na koncu sem opravila še intervju s predstavniki podjetja Krka, s čimer sem še dodatno podkrepila zadnji dve hipotezi in dodatno pojasnila, zakaj je Krka že vrsto let v vrhu najuglednejših slovenskih podjetij. S pomočjo opisanih metodoloških korakov sem na koncu lahko pripravila analizo ugleda Krke.

Glede na postavljeno hipotezo, da je uglednostni kapital v farmacevtski industriji nad povprečjem ostalih panog in glede na zastavljeni cilj, da izmerim uglednostni kapital, bom v nadaljevanju magistrskega dela izhajala iz Fombrunove opredelitve uglednostnega kapitala kot razlike med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja. To razliko sicer različni avtorji različno poimenujejo, še posebej zaradi dejstva, da se v tej razliki skriva vrednost vseh neopredmetenih sredstev. Dejstvo je, da slovenski računovodje, pa tudi menedžerji, pripisujejo to razliko različnim dejavnikom, najpogosteje licencam, patentom, blagovnim znamkam ipd., mnogo manj oziroma skorajda nič pa intelektualnemu in uglednostnemu kapitalu. Tudi Fombrun pri svoji definiciji merjenja uglednostnega kapitala ni dosleden: enkrat razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo pripisuje le uglednostnemu, drugič pa tudi intelektualnemu kapitalu (Fombrun, 2004: 33). Opisuje jo kot delež tržne vrednosti, ki presega oprijemljiva sredstva podjetja. Fombrun uglednostni kapital deli na kratkoročni, ki je izračunan na osnovi sedanje tržne vrednosti, in dolgoročni uglednostni kapital, ki je izračunan na osnovi njegove povprečne tržne vrednosti in knjigovodske vrednosti v daljšem časovnem obdobju.

Pri proučevanju uglednostnega kapitala sem zasledila relativno malo akademskih razprav in člankov, pa tudi raziskav in merjenj uglednostnega kapitala v farmacevtski panogi je relativno

malo. V nadaljevanju navajam Fombrunove ugotovitve, do katerih je prišel pred enajstimi leti. Kljub temu, da se je v zadnjem desetletju v farmacevtski dejavnosti zgodilo veliko sprememb, predvsem pa različnih oblik konsolidacij, pa so navedene ugotovitve osnova za predstavitev rezultatov, do katerih sem prišla pri svojem raziskovanju.

5.6.1 Uglednostni kapital panog in farmacevtske industrije v svetu

Izračun uglednostnega kapitala posameznih panog, narejen na podlagi uglednostnega kapitala treh najuglednejših podjetij v marcu 1993, je pokazal, da ima največji uglednostni kapital trgovina na drobno, sledi panoga proizvodnje pijač, na tretjem mestu pa je farmacevtska industrija. Ker pa primerjava med posameznimi panogami na podlagi zelo različne velikosti podjetij ni ustrezna, so kontrolirali dejavnik celotnih prodajnih prihodkov. Kratkoročni uglednostni kapital so primerjali s celotno letno prodajo in ugotovili, koliko znaša uglednostni kapital na dolar prihodka. Na podlagi relativne velikosti, so investitorji najbolj navdušeni nad prihodnjimi obeti v računalniški industriji, saj znaša omenjeni kazalec 5,03, kar pomeni da se računalniška industrija ponaša s petimi dolarji uglednostnega kapitala za vsak dolar ustvarjene prodaje. Na drugem mestu je farmacevtska dejavnost z 2,46 dolarji uglednostnega kapitala na dolar prodaje, sledi pa tobačna industrija (Fombrun in Riel, 2004: 32 –37).

Baruch je primerjal vrednosti neotipljivih sredstev podjetja z njegovo knjigovodsko vrednostjo po posameznih panogah in prav tako ugotovil, da spada farmacija med dejavnosti z najvišjim razmerjem, kar kaže na veliko vrednost neotipljivih sredstev, ki jih imajo farmacevtska podjetja (Baruch, 2001: 63).

Tabela 7: Razmerje neotipljivi viri / knjigovodska vrednost po panogah

Panoga	Razmerje: neotipljivi viri / knjigovodska vrednost
Kemija	3,08
Industrija	3,65
Trgovina	2,89
Prehrana in pijače	7,48
Software	5,68
Biotehnologija	5,18
Farmacija	8,44
Polprevodniki	6,23

Vir: Baruch v www.gvizobrazevanje.si/Odmevi/336-HRM-LozarBostjan.ppt; 20. junij 2004

Analiza proučevanja povprečnega dolgoročnega uglednostnega kapitala največjih ameriških podjetij v obdobju 1990 – 1993 je pokazala, da se med vodilnimi podjetji nahaja kar nekaj farmacevtskih podjetij. Največji uglednostni kapital v tem obdobju je imelo podjetje Exxon z ocenjenim uglednostnim kapitalom v višini 69 milijard dolarjev. Sledijo mu Philip Morris, AT & T in na četrtem mestu Merck, na petem pa Bristol-Myers Squibb. Narejene so bile tudi natančnejše analize kratkoročnega in dolgoročnega uglednostnega kapitala podjetij znotraj posameznih 30-ih panog. Znotraj farmacevtske dejavnosti izstopa tako po kratkoročnem kot dolgoročnem uglednostnem kapitalu podjetje Merck z 42,5 milijarde dolarjev dolgoročnega oziroma 37,5 milijarde dolarjev kratkoročnega uglednostnega kapitala. V tem obdobju je pa bil Merck na tretjem mestu po velikosti, in sicer za podjetjema Johnson & Johnson in Bristol-Myers Squibb, ki pa je na drugem mestu po uglednostnem kapitalu (34,8 milijarde dolarjev dolgoročnega in 23,2 milijarde dolarjev kratkoročnega). Na tretjem mestu po velikosti uglednostnega kapitala je Johnson & Johnson, sledijo Abbot Labs, American Home Products, Eli Lilly, Pfizer, Schering-Plough (Fombrun, 1993: 96-108).

5.6.2 Uglednostni kapital podjetij v Sloveniji

Primerjave med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetij v Sloveniji so pokazale (Delničar v Ložar, www.gvizobrazevanje.si/Odmevi/336-HRM-LozarBostjan.ppt; 20. junij 2004), da ima slaba polovica podjetij v borzni kotaciji to razmerje manjše kot 1 odstotek. Med podjetji na prostem trgu pa ima razmerje, ki kaže na to, da je knjigovodska vrednost podjetij večja kot tržna vrednost, kar 91 odstotkov podjetij.

Tabela 8: Slovenski kapitalski trg ocenjuje neotipljiva sredstva podjetij celo negativno

	Delež podjetij v %
Borzna kotacija	
T/K* več kot 2	12 %
T/K manj kot 1	48 %
Prosti trg	
T/K več kot 2	3 %
T/K manj kot 1	91 %
Skupaj T/K več kot 3	Eno podjetje

* T/K je razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja

Vir: Delničar v www.gvizobrazevanje.si/Odmevi/336-HRM-LozarBostjan.ppt; 20. junij 2004

Slovenska farmacevtska industrija ima dva paradna konja, in sicer Krko in Lek. Sta delniški družbi, ki se uvrščata med vodilne generične proizvajalce v srednji in vzhodni Evropi, obe pa prodirata tudi na razvita tržišča: Krka predvsem v države Evropske unije, Lek pa tudi na ameriško tržišče. Ker je sredi leta 2002 Lek prevzela farmacevtska multinacionalka Novartis, ki poleg inovativnih zdravil izdeluje tudi generična zdravila, se je Lek umaknil iz borzne kotacije Ljubljanske borze, kjer se je vrsto let trgovalo z njegovimi delnicami, ki so bile eden najbolj iskanih in prodajanih vrednostnih papirjev. Poleg Krke in Leka lahko med domače proizvajalce prištevamo še Bayer Pharmo, v farmacevtsko dejavnost pa spada tudi Kemofarmacija, ki pa je najpomembnejši slovenski posrednik oziroma grosist pri prodaji zdravil in zato ni tipičen primer farmacevtskega podjetja. V Sloveniji je registrirano še podjetje Pliva Ljubljana. Kljub temu, da je na slovenskem trgu prisotnih prek sto svetovnih farmacevtskih podjetij, pa pri izračunu uglednostnega kapitala farmacevtske panoge tujih proizvajalcev zaradi težav pri zbiranju podatkov in kompleksnosti celotnega izračuna nisem upoštevala.

Ob dejstvu, da se tudi z Lekovimi delnicami več ne trguje na organiziranem trgu, sem za izračun uglednostnega kapitala farmacevtske panoge v Sloveniji vključila le Krko. Obenem sem njen uglednostni kapital primerjala z uglednostnim kapitalom vodilnih podjetij v izbranih panogah in predpostavila, da uglednostni kapital vodilnega podjetja predstavlja tudi uglednostni kapital panoge. Izhajam namreč iz ugotovitev številnih raziskovalcev, da sta ugled in uglednostni kapital podjetja v veliki meri odvisna tudi od ugleda panoge in obratno. Izbor panog oziroma podjetij sem naredila na podlagi rezultatov, ki sem jih dobila v svoji raziskavi. Proučevala sem pet najuglednejših podjetij, ki kotirajo na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev. S tem sem namreč poenostavila postopke izračunavanja tržne in knjigovodske vrednosti podjetja. Kljub temu, da obstaja več načinov merjenja teh kategorij in da jih niti Fombrun natančno ne definira, sem izračun poenostavila in predpostavila, da je tržna vrednost podjetja enaka tržni kapitalizaciji, to je vrednosti delnice pomnoženo s številom delnic, knjigovodska vrednost podjetja pa je enaka kapitalu iz bilance stanja.

Tabela 9: Kratkoročni uglednostni kapital najuglednejših slovenskih podjetij, ki kotirajo na Ljubljanski borzi, v letu 2003

	Krka	Mercator	Gorenje	Petrol	Pivovarna Laško
Tržna kapitalizacija (TK) v mio SIT	184.882	104.795	59.997	117.266	63.276
Kapital v mio SIT	96.504	87.020	57.918	72.386	48.364
Uglednostni kapital (TK - kapital) v mio SIT	88.378	17.775	2.079	44.880	14.912
Tržna vrednost / knjigovodska vrednost	1,92	1,20	1,04	1,62	1,31

Vir: letna poročila omenjenih družb in Letno statistično poročilo 2003 Ljubljanske borze.

Iz zgornje tabele je razvidno, da ima med petimi najuglednejšimi podjetji v Sloveniji, ki kotirajo na Ljubljanski borzi³⁵, največji uglednostni kapital Krka, in sicer 88,4 milijarde tolarjev. Na drugem mestu je Petrol s 44,9 milijarde tolarjev, sledijo pa Mercator, Pivovarna Laško in Gorenje. Prav tako ima največje razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo Krka, sledijo Petrol, Pivovarna Laško, Mercator in Gorenje. Posebej pa je potrebno poudariti, da razmerje pri nobenem zgoraj navedenem podjetju ne presega 2.

V nadaljevanju predstavljam najprej kratkoročni uglednostni kapital Krke v zadnjih treh letih, nato pa še dolgoročni uglednostni kapital tega farmacevtskega podjetja.

5.6.3 Kratkoročni in dolgoročni uglednostni kapital Krke

Kratkoročni uglednostni kapital sem sicer računala tako za skupino Krka kot tudi za delniško družbo, vendar v tem delu navajam predvsem zaradi primerljivosti podatkov z ostalimi podjetji, le uglednostni kapital delniške družbe. Zaradi poenostavitve je tržna vrednost podjetja enaka tržni kapitalizaciji ob koncu posameznega leta, knjigovodska vrednost pa vrednosti kapitala na dan 31. december posameznega leta. Ob tem želim poudariti, da izračunani uglednostni kapitali po mojem mnenju ne odražajo le ugleda podjetja, ampak še vrsto drugih mehkih elementov. Vendar zaradi prvotne odločitve, da to razliko poimenujem uglednostni kapital, tudi v

³⁵ Pet najuglednejših podjetij sem določila na podlagi dobljenih rezultatov iz ankete splošne javnosti, kjer je na tretjem mestu Lek, na petem pa Revoz, vendar ti dve podjetji niti ne kotirata na Ljubljanski borzi, niti nimata objavljenih Letnih poročil na svojih spletnih straneh.

nadaljevanju operiram s pojmom uglednostni kapital. Iz tabele 10 je razvidno, da je uglednostni kapital Krke v zadnjih treh letih neprestano rasel.

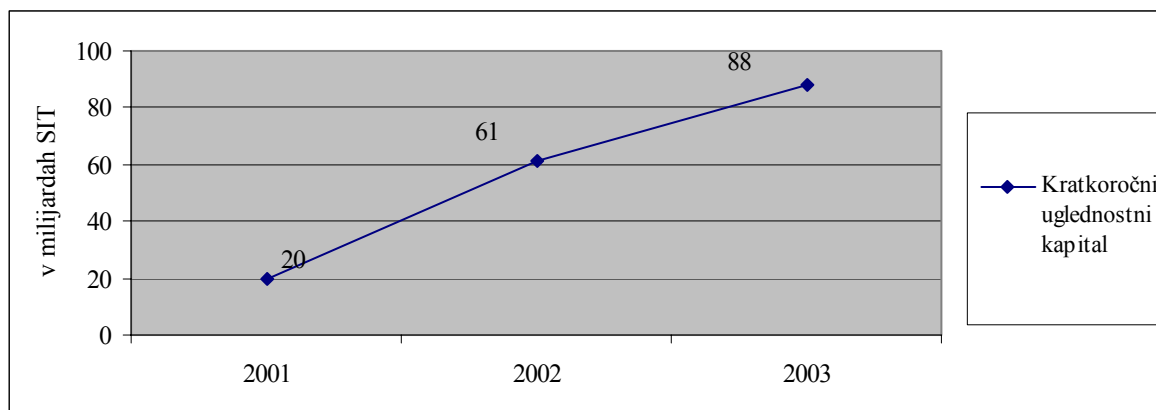
Tabela 10: Najpomembnejši podatki za izračun kratkoročnega uglednostnega kapitala Krke

v SIT

	2003	2002	2001
Skupno število izdanih delnic	3.542.612	3.542.612	3.542.612
Enotni tečaj delnice konec obdobja (P)	52.188	42.458	28.711
Knjigovodska vrednost delnice	27.241	25.137	23.148
Tržna kapitalizacija (TK) konec obdobja	184.881.835.056	150.412.220.296	101.711.933.132
Kapital - d. d.	96.504.036.000	89.051.282.000	82.005.792.000
Uglednostni kapital (TK - kapital) - d. d.	88.377.799.056	61.360.938.296	19.706.141.132
Tržna vrednost / knjigovodska vrednost - d. d.	1,9	1,7	1,2
Čisti dobiček - d. d.	11.022.412.000	10.413.254.000	9.081.284.000
Čisti dobiček na delnico (E) - d. d.	3.111	2.939	2.563
P/E - d. d.	16,8	14,4	11,2

Vir: interni podatki Krke, Letna poročila 2001 - 2003

Graf 10: Kratkoročni uglednostni kapital Krke v letih 2001 – 2003



Vir: interni podatki Krke, Letna poročila 2001 - 2003

Iz grafa 10 je razvidno, da je uglednostni kapital Krke v zadnjih letih strmo rasel, kar je predvsem posledica visoke cene delnice, ki je konec leta 2003 dosegla vrednost 52.188 tolarjev. Leta 2001 je bila Krkina delnica močno podcenjena, kar kaže tudi na najnižji uglednostni kapital v tem triletnem obdobju.

Dolgoročni uglednostni kapital Krke sem izračunala kot povprečje kratkoročnega uglednostnega kapitala Krke v obdobju med leti 2001 in 2003. Triletno povprečje znaša 56,5 milijarde tolarjev.

Uglednostni kapital podjetij v Sloveniji je težko primerljiv z uglednostnim kapitalom največjih svetovnih multinacionalk. Zato tudi primerjava uglednostnega kapitala Krke in največjih ameriških farmacevtskih multinacionalk zelo malo pove, saj gre ne le za razlike med generičnimi in originatorskimi družbami, ampak predvsem za razlike v velikosti. Krka je za slovenske razmere relativno veliko podjetje, v svetovnem merilu pa le kapljica v morje. Vendar ima precej konkurenčnih prednosti, še posebej zaradi svoje strateške lege, pa tudi zaradi elementov, ki jih v tem delu proučujem. Gre za neotipljive elemente, kot so ugled, blagovna znamka, zaupanje itd., ki jih je podjetje spletlo v polstoletni zgodovini na srednje- in vzhodnoevropskih trgih. Je pa res, da so predvsem ameriška podjetja prej spoznala pomen mehkih kapitalov, pa najsibo to intelektualni ali pa uglednostni kapital. Zato na tem področju ostaja za Krko pa tudi druga slovenska podjetja še precej manevrskega prostora. Vodstvo Krke se zaveda, da bo v vedno ostrejši konkurenčni tekmi potrebno ohranjati in nadgrajevati elemente, ki gradijo podobo podjetja v različnih javnostih. V skladu z načrtano strategijo, da ostanejo med vodilnimi generičnimi podjetji v srednji in vzhodni Evropi, da še izboljšujejo svoj položaj na trgih Evropske unije in da neprestano vlagajo v znanje in razvoj, bodo gradili dolgoročni uglednostni kapital podjetja. Načrtani cilj, da ugled načrtno gradijo tudi na najpomembnejših izvoznih tržiščih, so pričeli uresničevati z zastavljeno komunikacijsko strategijo, ki bo povezovala različne oddelke in službe doma in širom sveta.

6. ZAKLJUČEK

Skozi proučevanje fenomena ugleda v okviru pričujočega dela sem naletela na številna vprašanja, dileme in nejasnosti. Kljub precejšnjemu obsegu pregledane literature in drugih virov, časovno relativno dolgemu akademskemu ukvarjanju s temi pojmi in kljub dejstvu, da že osem let tudi v praksi delujem na področju, ki se v enem najuglednejših slovenskih podjetjih že dalj časa sistematično ukvarja z ugledom, tudi ob zaključku tega dela ne morem podati povsem jasnih in nedvoumnih odgovorov. Vsekakor je res, in s tem se strinja tako večina teoretikov kot praktikov, da postajajo ugled, pa tudi ostale neoprijemljive in zato pogosto tudi nemerljive kategorije, kot so blagovne znamke, imidži, izumi, patenti ... pomembna konkurenčna prednost podjetij. Je pa na drugi strani tudi res, da se predvsem zaradi njihove narave in pojavnih oblik te elemente redkokdaj načrtno in sistematično upravlja, kaj šele meri. Največji korak v tej smeri je bil narejen na področju intelektualnega kapitala, saj se tudi v praksi danes največ govori in piše ravno o ljudeh in njihovem prispevku k uspešnem poslovanju podjetij. V svoji raziskavi sem kljub majhnemu vzorcu potrdila domnevo, da se podjetja, niti velika, kaj šele manjša, ne ukvarjajo sistematično z upravljanjem ugleda. Največja in najuglednejša imajo sicer posebne oddelke, ki se ukvarjajo s komuniciranjem, bodisi da so to službe za odnose z javnostmi ali pa imajo komuniciranje urejeno integrirano oziroma matrično. Ti dve obliki organiziranosti komunikacijske funkcije zagovarja tudi Grunig, eden vodilnih svetovnih komunikatorjev. Le dobra tretjina podjetij iz moje raziskave, ki imajo primerno organizirano komunikacijsko funkcijo, se tudi sistematično ukvarja z ugledom. Natančnejši pogled pokaže, da se vseh osem slovenskih podjetij, ki spadajo v to kategorijo, pojavlja med najuglednejšimi podjetji v različnih raziskavah. Čeprav je vzorec majhen, pa potrjuje dejstvo, da se najuglednejša podjetja zavedajo pomena komunikacij pri graditvi ugleda in da imajo zato temu primerno tudi organizirano komunikacijsko funkcijo. Vendar pa je sama formalna postavitev komunikacijskih oddelkov premalo, da bi lahko govorili o sistematičnem upravljanju ugleda. V Sloveniji tudi nisem zasledila podjetja ali organizacije, ki bi imelo posebno službo ali pa odgovornega za upravljanje z ugledom. Dobri dve tretjini komunikatorjev, ki so sodelovali v moji raziskavi, tudi priznava, da se v podjetjih, kjer so zaposleni, ne ukvarjajo sistematično in načrtno z ugledom. Da pa se stanje izboljšuje, kaže podatek, da pa jih je dobra polovica že merila ugled. Velik prispevek k temu ima agencija Kline & Partner, ki se je pred leti prva v Sloveniji lotila raziskave najuglednejših podjetij, pred tremi leti pa še izbora najuglednejših direktorjev. Podjetja, ki merijo ugled, najpogosteje navajajo kot ključno pri graditvi ugleda sistematično, načrtno oziroma strateško upravljanje komunikacij in temu primerno odlično uporabo različnih komunikacijskih orodij. Natančnejši pregled komunikacijske dejavnosti Krke kot enega najuglednejših podjetij v Sloveniji potrjuje to domnevo. Kljub povezanosti ugleda panoge in ugleda podjetja, ki deluje v tej panogi, pa lahko trdim, da je Krka z načrtno in sistematično komunikacijo v preteklih letih gradila ugled v različnih javnostih, pa naj bodo to zaposleni, kupci, strokovna javnost, delničarji,

splošna javnost, mediji, akademska, politična javnost, dobavitelji ... To dokazujejo rezultati različnih raziskav, ki so skozi percepcijsko merjenje uvrščali Krka vedno v sam vrh najuglednejših podjetij. Tudi v svoji raziskavi sem kljub določenim metodološkim pomanjkljivostim in pristranskostim ugotovila, da ima Krka v očeh različnih javnosti zelo dober ugled. Verjamem, da že sama panoga, ki jo ljudje percepirajo kot zelo ugledno, prinese določen delež, vendar pa ocenjujem, da ima v Sloveniji Krka večji pozitiven vpliv na panogo kot obratno.

Kaj je torej tisto, kar Krka uvršča med najuglednejša podjetja zadnjega desetletja? V raziskavi sem ugotovila, da so povprečne ocene in posledično tudi uglednostni količniki Krke nad povprečjem slovenskih podjetij. Mnogo bolj zanimiva pa je ugotovitev, da se po mnenju strokovne javnosti Krka od povprečja podjetij v Sloveniji razlikuje najbolj po svoji družbeni odgovornosti. Zdravniki in farmacevti so ocenili ta steber ugleda s povprečno oceno 6,4, kar je najvišja ocena med vsemi stebri v različnih javnostih. Prav tako je največje odstopanje od povprečja zaslediti pri družbeni odgovornosti tudi v splošni javnosti. Poslovna javnost, ki meni, da je za graditev ugleda tako Krke kot tudi ostalih podjetij najpomembnejši dejavnik finančno poslovanje, pa Krki izrazito nadpovprečno oceno pripisuje pri delovnem okolju. Negativno odstopanje od povprečja pa je ocenila le poslovna javnost, in to pri dveh stebrih: izdelki in storitve ter vizija in vodenje. Čeprav sta odstopanji majhni (-0,1), pa to kaže na področji, ki ju bo Krka v prihodnje verjetno morala dodatno komunicirati.

Ob prebiranju mojega dela, pa tudi že samega naslova, se bo verjetno marsikdo zamislil ali pa celo začudil ob pojmu uglednostni kapital. Kaj pa naj bi to sploh bilo? Gre res samo za teoretiziranje različnih akademskih ali pa t. i. »kvazi« strokovnjakov, običajno piarovcev, ki v ugledu vidijo nekakšno oceno svojega dela, ali pa gre temu fenomenu pripisati večji pomen? Odgovor ni preprost. V okviru tega dela sem spoznala vedno večji pomen neopredmetenega premoženja. Menim, da skorajda ni več nikogar, pa naj bo to teoretik ali praktik, menedžer, komunikator, finančnik ali pa računovodja, ki ne bi opazil pomanjkljivosti prikazovanja dejanske vrednosti premoženja podjetij skozi računovodske izkaze. V bilancah podjetij, tudi po Slovenskih računovodskih standardih, je moč najti relativno malo postavk neopredmetenega premoženja. Dilema je res velika: kako prikazati vrednost intelektualnega kapitala, vrednost blagovne znamke, komunikacijske mreže ali neprecenljivo vrednost v odnosih in poznanstvih? Kako naj neko podjetje, kot je Krka, oceni vrednost vseh poznanstev, kontaktov in ostalih vezi s partnerji na trgu kot je Ruska federacija? Kako meriti in ocenjevati vrednost, ki se »skriva v glavah zaposlenih«? In končno kako oceniti vrednost ugleda podjetja? Kar nekaj teoretičnih modelov in praktičnih poizkusov je bilo narejenih, da bi dokazali vrednost te kategorije, katere sama vrednost v resnici sploh ni sporna. Je pa dejansko težko izmeriti in kvantificirati nekaj, česar se ne da prijeti in kar si je včasih tudi predstavljati težko. Vendar pa, če bi razmišljali le na tak način, potem bi bilo na družboslovnem področju narejenega zelo malo. Zato je tudi Fombrunov prispevek k merjenju ugleda skozi uglednostni količnik in uglednostni kapital

pomembno orodje, da bi tudi tistim, ki jim je to področje premalo znano, dokazali, da ne gre za nekaj imaginarnega. Dejstvo je, da dober ugled prinaša koristi podjetju, tudi finančne. In v vedno ostrejši konkurenčni tekmi, kjer o tem, kdo je boljši, uspešnejši, odločajo nianse, drobni odtenki, ki obrnejo tehtnico na eno stran, ravno takšni elementi, kot je ugled prinašajo neprecenljivo bogastvo.

Prvotno sem načrtovala v magistrskem delu izraziteje proučevati celotno farmacevtsko industrijo v Sloveniji. Zaradi Novartisovega prevzema Leka in s tem umikom Lekove delnice iz organiziranega borznega trga Ljubljanske borze je izračun uglednostnega kapitala Leka in s tem tudi panoge postal težko izvedljiv. Obenem se je v okviru same raziskave pokazalo, da so anketiranci zelo redko izbrali Lek kot podjetje, ki ga dobro poznajo, in da so bile primerjave uglednostnih količnikov zato včasih precej poenostavljene. Vendar pa verjamem, da so natančni podatki, ki sem jih dobila za Krko dobra osnova za sklepanje na celotno panogo, še posebej če gledamo iz vidika, da je Lek v švicarski lasti.

Izračun uglednostnih količnikov Krke v različnih javnostih je pokazal, da je le-ta nad slovenskim povprečjem, da je primerljiv z uglednostnimi količniki podjetij po vsem svetu in tudi v različnih časovnih obdobjih. In natančnejši pregled Fombrunovih šestih stebrov, ki gradijo ugled, pokaže, da je Krka odlična predvsem na dveh področjih, to sta družbena odgovornost in finančni učinki. Zato mora podjetje ohraniti to prednost, ki jo ima, pa naj gre za posluh do okolja in ljudi skozi sponzorsko in donacijsko aktivnost, za etičnost pri poslovanju ali pa za doseganje odličnih poslovnih rezultatov, za dobre obete v prihodnosti, stabilno delnico ali na splošno za doseganje konkurenčnih prednosti. Obenem pa je pričujoča analiza tudi dobra podlaga za izboljšanje dejavnikov, ki so jih anketiranci v raziskavi ocenili nekoliko nižje. Verjetno bi bilo v Krki smiselno izraziteje komunicirati vizijo za prihodnost, pa tudi vrednote in poslanstvo podjetja. Predvsem v splošni javnosti pa mora Krka še izraziteje graditi zaupanje, naklonjenost in spoštovanje te javnosti. Pri tem je potrebno poudariti, da je komunikacijska funkcija sicer zelo pomembna - predvsem, če gre za dvosmerno simetrično komuniciranje, ko se partnerji na obeh straneh poskušajo sporazumeti in vzpostaviti vzajemno koristne odnose - ni pa edina. Podjetje kot celota mora delovati v tej smeri, saj je v primeru, ko bi se komuniciralo eno, delovalo pa drugo, to največja napaka pri graditvi dolgoročnega ugleda. Krka kot generično podjetje z visoko dodano vrednostjo ima na svetovnem farmacevtskem zemljevidu kljub relativni majhnosti pomembno vlogo. V ljudeh, znanju, razvoju, razvejani marketinški mreži po vsem svetu in nenazadnje v ugledu ima neprecenljiv kapital, ki bi si ga želela imeti marsikatera farmacevtska multinacionalka.

Verjamem, da sem z obširno predstavitvijo pomena sistematičnega, načrtnega in strateškega komuniciranja, upravljanja ugleda in njegovega merjenja skozi uglednostni količnik in kapital pomembno prispevala tako k akademskemu proučevanju tega fenomena v Sloveniji kot tudi k večjemu in boljšemu razumevanju ugleda v javnosti. Tudi v poslovni.

7. LITERATURA

- 1. Ašanin Gole, Pedja (2000): Od celibata in dominacije do integriranih organizacijskih komunikacij. Akademija MM, IV/6, str. 21-28.**
- 2. Ašanin Gole, Pedja (1999): Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi, Teorija in praksa, 25(4), str. 544-557.**
- 3. Barnet, Michael L., Boyle, Elizabeth in Gardberg, Naomi A. (2000): Towards One Vision, One Voice: A Review Essay of the 3rd International Conference on Corporate Reputation, Image and Competitiveness. Corporate Reputation Review, vol. 3, num. 2, str. 101-111.**
- 4. Baruch, Lev (2001): Intangibles: Management, Measurement and Reporting. Brookings Institution Press, Washington.**
- 5. Bernstein, David (1984): Company image and reality. Cassell, London.**
- 6. Black, Sam (1993): The Essentials of Public Relations. Kogan Page Limited, London.**
- 7. Bowman, Cliff (1990): Bistvo strateškega menedžmenta. Zbirka Manager, Ljubljana.**
- 8. Bromley, Dennis (1993): Reputation, Image and Impression Management. John Wiley and Sons, New York.**
- 9. Broom, G. M. in Dozier, D. M. (1990): Using Research in Public Relations. Applications to Program Management. Prentice Hall, New Jersey.**
- 10. Caruana, Albert in Chircop, Saviour (2000): Measuring Corporate Reputation: A Case Example. Corporation Reputation Review, 3(1), str. 43-55.**
- 11. Churchill, Gilbert A. in Iacobucci, Dawn (2002): Marketing Research: Methodological Foundations. South-Western, Thomson Learning.**
- 12. Cutlip, Scott M., Center, Alen H. in Broom, Glen M. (1994, 1952): Effective Public Relations. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.**
- 13. Deal, Terrence E. in Kennedy, Allan A. (1995): Corporate Cultures. Addison-Wesley Publishing Company.**
- 14. Dozier, David M., Grunig, Larissa A. in Grunig, James E. (1995): Manager's Guide To Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey.**

15. **Dowling, G. R. (1994): Corporate Reputations; strategies for developing the corporate brand. Kogan Page Ltd, London.**
16. **Dowling, G. R. (1993): Developing your corporate image into a corporate asset. Long Range Planning, 26 (2), str. 101-109.**
17. **Flatt, Sylvia J. in Kowalczyk, Stanley J. (2000): Do Corporate Reputations Partly Reflect External Perceptions of Organizational Culture. Corporate Reputation Review, 3(4), str. 351-358.**
18. **Fombrun, Charles J. in Riel, Cees B. M. Van (2004): Fame&Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. Financial Times, Prentice Hall, New York.**
19. **Fombrun, Charles J. in Gardberg, Naomi (2000): Who's Tops in Corporate Reputation. Corporate Reputation Review, 3(1), str. 13-17.**
20. **Fombrun, C. J. in Rindova, V. P. (2000): The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch Shell, v M. Schultz, M. J. Hatch in M. H. Larsen (Eds.), The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand. Oxford University Press, New York, str. 77-96.**
21. **Fombrun, Charles J. in Riel, Cees B. M. Van (1997): The Reputational Landscape. Corporate Reputation Review, 1(1), str. 5-13.**
22. **Fombrun, Charles J. (1996): Reputation: Realizing Value from the Corporate image. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.**
23. **Fombrun, Charles J. in M. Shanley (1990): What's in a name? Reputation building and corporate strategy. Academy of Management Journal.**
24. **Gardberg, Naomi in Fombrun, Charles J. (2002): The Global Reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation, Corporate Reputation Review, 4(4), str. 303-307.**
25. **Gedulig, A. (1999): Competitive reputation. Reputation Management, 5(6), str. 34-36.**
26. **Gruban, Brane (2003): Šest obrazov prihodnosti: Organizacijske komunikacije tretje generacije, Šoja 2003.**
27. **Gruban, Brane, Verčič, Dejan in Zavrl, Franci (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.**

28. Gruban, Brane, Verčič, Dejan in Zavrl, Franci (ur.) (1998): Preskok k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
29. Grunig, James E. (1993): Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships. *Public Relations Review*, 19 (2).
30. Grunig, James E. (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale. New Jersey.
31. Grunig, James E. in Grunig, Larissa A. (2000): Odnos med odnosi z javnostmi in marketingom v odličnih organizacijah: rezultati študije IABC. *Akademija MM*, IV/6, str. 29-41.
32. Grunig, James E. in Huang, Yi-Hui (1999): Od kazalcev organizacijske uspešnosti h kazalcem odnosov: povodi, strategije in rezultati odnosov z javnostmi. *Teorija in praksa*, 36(4), str. 644-667.
33. Grunig, James E. in Hung, Chun-ju Flora (2002): The Effect of Relationships on Reputation and Reputation on Relationships: A Cognitive, Behavioral Study. *Journal of Public Relations Research*.
34. Grunig, Larissa A., Grunig, James E. in Dozier, David M. (2003): Excellent Public Relations and Effective Organizations. A study of Communication Management in Three Countries. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. New Jersey.
35. Grunig, Larissa A., Grunig, James E. in Verčič, Dejan (1998): Ali so načela odličnosti IABC splošno veljavna. *Teorija in praksa*, 35(4), str. 714-737.
36. Hartman, Jackie in Lenk, Margarita Maria (2001): Strategic Communication Capital as Intangibles, Colorado State University, USA, *JMM*, 2(III).
37. Hood, Julia (2002): A measure of reputation. *PRWeek*.
38. Huey, B. (2002): Clarifying the difference between a corporate brand and reputation. *PRWeek*, 5 (1), str. 8.
39. Hunt, Todd in Grunig, James E. (1995): Tehnike odnosov z javnostmi. DZS, Ljubljana.
40. Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B. in Genest, C. M. (2001): Reputation Management: the new face of corporate public relations, v *Public Relations Review*, 27(3), str. 247-261.

41. **IABC – International Association of Business Communicators (2000): Measuring Organizational Trust. San Francisco.**
42. **Ind, Nicolas (1990): The Corporate Image. Kogan Page Ltd, London.**
43. **Jackson, Kevin T. (2004): Building Reputational Capital: Strategies for Integrity and Fair Play That Improve the Bottom Line. Oxford University Press, New York.**
44. **Jeffries-Fox Associates (2000a). Toward a shared understanding of corporate reputation and related concepts: Phase I: Content analysis. Basking Ridge, NJ: Report Prepared for the Council of Public Relations Firms.**
45. **Jeffries-Fox Associates (2000b). Toward a shared understanding of corporate reputation and related concepts: Phase II: Measurement Systems Analysis. Basking Ridge, NJ: Report Prepared for the Council of Public Relations Firms.**
46. **Jeffries-Fox Associates (2000c). Toward a shared understanding of corporate reputation and related concepts: Phase III: Interviews with client advisory committee members. Basking Ridge, NJ: Report Prepared for the Council of Public Relations Firms.**
47. **Jones, Gary H., Jones, Beth H. in Little, Philip (2000): Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economic Crisis. Corporate Reputation Review, 3(1), str. 21-29.**
48. **Kaplan, Robert S. in Norton, David P. (2004): Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Business School Press.**
49. **Kaplan, Robert S. in Norton, David P. (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.**
50. **Kline, Miro (2003): Ugledna podjetja dobijo več. Gospodarski vestnik, 52 (22), str. 24-28.**
51. **Kline, Miro (1997): Vpliv finančne uspešnosti podjetja na njegov ugled, referat na Marketinški konferenci DMS, Lipica.**
52. **Kline, Miha in Archer, David (2004): Kako učv vpliva na lepše bilance, Manager Plus, 3, str. 24-27.**
53. **Kline, Miro in Berus, Tomaž (2002): Podjetje = blagovna znamka: politika blagovnih znamk za malo podjetje v Sloveniji: kako naj malo podjetje doseže največji ugled in največji vpliv na trgu predvsem z eno samo korporativno znamko. Podjetnik 11 (2), str. 24-27.**

54. Kline, Miro in Berus, Tomaž (2001): Ugled podjetja in investicijska privlačnost. Kapital, 8. oktober 2001, str. 28.
55. Kline, Miro, Božič Marolt, Jasna in Berus, Tomaž (2001): Ugled – nevidno premoženje? Marketing magazin, 245, str. 22-23.
56. Kotler, Philip (1998): Marketing Management - Trženjsko upravljanje. Slovenska knjiga, Ljubljana.
57. Lasswell, Harold D. (1964): The structure and function of communication in society, v Boyd-Barrett, Oliver and Newbold, Chris (1995): Approaches to Media. A Reader, Arnold, London.
58. Lerbinger, Otto (1997): The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility. Lawrence Erlbaum Associates, Manwah, New Jersey.
59. Lipičnik, Bogdan (1996): Človeški viri in ravnanje z njimi. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
60. Lov, Jonathan in Kalafut, Pam Cohen (2002): Invisible advantage: How intangibles are driving business performance.
61. Lyon, Lisa in Cameron, Glen T. (1998): Fess up or Stonewall? An Experimental Test of Prior Reputation and Response Style in the Face of Negative News Coverage, <http://www.scripps.ohiou.edu/wjmer/vo101/1-4a-B.htm>, 14. september 2003.
62. Maček, Matjaž (2002): Intellectual Capital: What gives us the true value of a company?. Imelda, Ljubljana.
63. Merljak, Sonja (2004): Niti piar niti znanje o komuniciranju, le zdrava pamet: Intervju z dr. Michelom Ogrizkom. Delo. Sobotna priloga, 14. februar, str. 26-27.
64. Moss, Danny, Verčič, Dejan, Warnaby, Gary (2003): Perspectives on Public Relations Research. Routledge, London.
65. Nidorfer, Matjaž (2003): Začenja se farmacevtska vojna, Gospodarski vestnik, 27. oktober 2003.
66. Novak, Božidar s sodelavci (2000): Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
67. Olins, W. (2000): How brands are taking over the corporation, v M. Schultz, M. J. Hatch in M. H. Larsen (Eds.): The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand. Oxford University Press, New York, str. 51-65.

68. O'Reilly, C., Chatman, J. in Caldwell, D. (1991): People and organizational culture: A Q-sort approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, str. 487-516.
69. Park, Jongmin, Lyon, Lisa in Cameron, Glen T. (2000): Does Reputation Management Reap Rewards? A Path Analysis of Corporate Reputation Advertising's Impacts on Brand Attitudes and Purchase Decision, <http://www.scripps.ohiou.edu/wjmer/vo104/4-1a-b.htm>, 14. september 2003.
70. Pavlin, Cveto (2004): Lek srečno poročen, snubci oblegajo Krko. *Gospodarski vestnik*, 2. februar 2004.
71. Pavlin, Cveto (2002): Krka in Lek izkopala bojno sekiro. *Gospodarski vestnik*, 17. februar 2002, str. 55-58.
72. Peklar, Leonardo F. (2004): Družba znanja. <http://www.socius.si/slo/svetilnik/arhiv/2002-03/02.html>, 15. februar 2004.
73. Peters, Thomas J. in Waterman, Robert H. (1982): In search of Excellence. Haper & Row Publishers, New York.
74. Pinterič, Jan (2002): Kaj najbolj teži originatorje? *Gospodarski vestnik*, 4, str. 62.
75. Planinc, Urška (2003): Opraviti z govoricami – rešiti ugled?. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
76. Podnar, Klement (2000): Razumevanje koncepta korporativne identitete – meje novonastajajočega raziskovalnega polja, *Akademija MM.*, str. 67-76.
77. Podnar, Klement (1999): Strateški temelji celostne podobe podjetja – sodobni pristop upravljanja korporativne identitete. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
78. Potter, Lester R. (1999): Stateško komuniciranje: vzroki in posledice organizacijskega komuniciranja, *Teorija in praksa*, 36(4), str. 558-563.
79. Požar, Janja (1998): Odnosi z zaposlenimi. Preskok v odnose z javnostmi: Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi. Pristop, Ljubljana, str. 173-187.
80. Pruzan, Peter (2001): Corporate Reputation: Image and Identity, *Corporate Reputation Review*, str. 50-64.
81. Razpet, Aleš (1998): Odnosi z vlagatelji, *Teorija in praksa*, let. 35, 4/1998, str. 671-685.

82. Razpet, Aleš, Tič Vesel, Marjeta in Verčič, Dejan (2003): Komuniciranje s finančnimi javnostmi. Zbirka PR, GV Založba, Ljubljana.
83. Ries, Al in Ries, Laura (2003): Zaton oglaševanja in vzpon PR. GV Založba, Ljubljana.
84. Simcic Brønn, Peggy, Roberts, Hanno in Breunig, Joachim (2004): Intangible Assets, Communication and Relationships. Bledcom. http://www.bledcom.com/pdf/papers/Bled_Bronn.pdf, 20. julij 2004.
85. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1991). Peta knjiga. Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
86. Slovenski inštitut za revizijo (2003): Slovenski računovodski standardi. Ljubljana
87. Splichal, Slavko in Bekeš, Andrej (1990): Analiza besedil. Statistična obravnava jezikovnih podatkov v družboslovnih raziskavah. Metodološki zvezki 6, FSPN, Raziskovalni inštitut, Ljubljana.
88. Sriramesh K. in Večič, Dejan (2001): Okvir za razumevanje in izvajanje mednarodnih odnosov z javnostmi, Teorija in praksa, 38(4), str. 675-692.
89. Stewart, Thomas A. (1998): Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, London, Nicholas Brealey Publishing.
90. Suhadolc, Elizabeta (1999): Generična farmacevtska industrija. Krka v medicini in farmaciji, 20(30), str. 3-16.
91. Supek, Rudi (1961): Ispitivanje javnog mnjenja. Naprijed, Zagreb.
92. Škerlep, Andrej (2001): Retorične razsežnosti institucionalnega diskurza. Teorija in praksa, 38(4), str. 543-559.
93. Škerlep, Andrej (1998): Zapiski predavanj pri predmetu Odnosi z javnostmi. FDV.
94. Škerlep, Andrej (1998): Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza, Teorija in praksa, 35(4), str. 738-758.
95. Šmuc, Sonja (2003): Kaj pa ima direktor od ugleda. Manager, 30. 9., str. 2.
96. Špacapan, Barbara (2004): Kaj nam povedo določeni kazalniki?, Kapital, 340, str. 86-87.
97. Škarja, Sabina (2003): Pomen proaktivne strategije odnosov s skupnostjo za ugled podjetja. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

98. Ule, Mirjana in Kline, Miro (1996): **Psihologija tržnega komuniciranja**, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
99. Ule, Mirjana (1990): **Temelji socialne psihologije**, Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
100. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede (1992): **Obča komunikologija**, gradivo za študente 1. letnika.
101. Urlep, Vojmir (1992): **Strateške povezave v farmacevtski industriji kot faktor uspeha v mednarodnem trženju**. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Maribor.
102. Riel, Cees B. M Van (1995): **Principles of corporate communication**. Prentice Hall, London.
103. Verčič, Dejan (2000): **Uvod v poslovno komuniciranje**, Akademija MM, IV/6, str. 9-20.
104. Verčič, Dejan (1999a): **Odnosi z javnostmi v Evropi**, Teorija in praksa, 36(4), str. 519-529.
105. Verčič, Dejan (1999b): **Organizacijska komunikacijska kompetenca in poslovna uspešnost**, Teorija in praksa, 36(4), str. 679-686.
106. Verčič, Dejan (1998): **Organizacijska komunikacijska kompetenca**, Teorija in praksa, 35(4), str. 759-770.
107. Verčič, Dejan, Ašanin Gole, Pedja in Serajnik Sraka, Nada (2000): **Uvodna beseda**, Akademija MM, IV/6, str. 7-8.
108. Verčič, Dejan in Grunig, James E. (1995): **The origins of public relations theory in economics and strategic management**, referat na 2. mednarodnem simpoziju o raziskovanju v odnosih z javnostmi. Bled.
109. Verčič, Dejan in Ruler, Betteke van (2002): **Refleksivni komunikacijski menedžment**, Teorija in praksa, 39(5), str. 739-754.
110. Verdnik, Iztok (1999): **Odnosi z javnostmi in raziskovanje**. Teorija in praksa, 36(4), str. 564-575.
111. Vidmar Berus, Mojca (2003): **Finančni in davčni učinki poslovanja in razvoja multinacionalnega podjetja v farmacevtski panogi**. Magistrsko delo. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Maribor.

- 112. Vreg, France (1990): Demokratično komuniciranje, prispevek k pluralistični paradigmi v komunikacijski znanosti. Založba obzorja Maribor, Maribor.**
- 113. White, Jon in Mazur, Laura (1994): Strategic Communications Management: Making Public Relations Work. London: Addison-Wesley.**
- 114. Wright, Charles R. (1975): The nature and Function of Mass Communication, Mass Communication. A Sociological Perspective, 2. izdaja, New York: Random House, str. 3-22.**

8. VIRI

1. **Alsop, Ronald (2002): Companies' Reputations Depend On Service They Give Customers. The Wall Street Journal, 16. februar, str. B-4.**
2. **Alsop, Ronald (2001): Survey Rates Companies' Reputations, and Many Are Found Wanting, The Wall Street Journal, 7. februar, str. B-1.**
3. **Alsop, Ronald (1999): The Best Corporate Reputations in America, The Wall Street Journal, Thursday, 23. september, str. B-1.**
4. **Alsop, Ronald (1999): The Best Corporate Reputations in High Tech, The Wall Street Journal, Thursday, 18. november, str. B-6.**
5. **Benčina Crnić, Sonja (2004): Organizacijska klima v letu 2003. Utrip, glasilo Krke, d. d., Novo mesto, 1/2, str. 9-10.**
6. **Bertoncelj, Mateja in Novković, Goran (2004): Jože Colarič bi Sodov delež Krke prodal tudi tujcem. Finance, 151, str. 3-4.**
7. **Brdar, Aleksandra (2002): Lek in Krka primerljiva s tekmeci. Finance, 133, str. 18.**
8. **Cunder, Sašo (2002): Lek in Krka morata prevzemati. Finance, 133, str. 17.**
9. **Datamonitor (2001): The Generics Industry in 2005.**
10. **Espicom Business Intelligence (2003): The World Generic Market Report.**
11. **European Federation of Pharmaceutical Industry and Association, 2003.**
12. **Gruban, Brane (2002): Upravljanje človeškega kapitala podjetij, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki>, 6. junij 2004.**
13. **http://www.fov.uni-mb.si/mrkaic/digitalno_gospodarstvo/Prosojnice/Digi1.ppt, 15. februar 2004.**
14. **http://www.gorenje.si/filelib/fininfo/lp_2003_novo.pdf, 2. avgust 2004.**
15. **<http://www.gvizobrazevanje.si/Odmevi/336-HRM-LozarBostjan.ppt> - 173 KB, 20. junij 2004.**
16. **<http://www.gvrevija.com/lestvice/NajvecjaPodjetjaPoPrihodkih2003.xls>, 20. junij 2004**
17. **<http://www.ims-global.com>, 1. junij 2004.**
18. **<http://www.ipranet.org/fl0301/pilot>, 18. november 2003.**

19. http://www.juergendaum.com/news/11_30_2002.htm, 25. november 2003.
20. <http://www.krka.si>, 30. avgust 2004.
21. <http://www.ljse.si/StrSlo/Trgovanj/StatPoda/letni/Leto2003/2003-slovenska-letna.pdf>, 2. avgust 2004.
22. http://www.mercator.si/podjetje/Datoteke/SI/Financni_podatki/letno_porocilo_2003_slop.pdf, 2. avgust 2004.
23. http://med.over.net/zdravila_in_zakonodaja, 1. junij 2004.
24. <http://www.petrol.si/www.nsf/petrol+corporate>, 2. avgust 2004.
25. http://www.pivo-lasko.si/utills/porocilo_slo_2003.pdf, 2. avgust 2004.
26. <http://www.reputationinstitute.com/sections>, 17. november 2003.
27. http://www.senet.com/articles_repwhite_paper.htm, 5. februar 2004.
28. <http://www.sigov.si/ivz/>, 14. junij 2004.
29. <http://weroforum.org>, 10. maj 2004.
30. IMS Health (2003): IMS World Review.
31. IMS Health (2002): IMS World Review.
32. Kenda, Albina (2004): V Sloveniji je bilo lani izdanih za milijon več receptov, Finance, 30. 7. 2004.
33. Kenda, Albina (2003): V farmaciji se pravi razcvet šele obeta, Finance, 7. oktober 2003.
34. Kenda, Albina (2003): Država ne podpira panog, temveč tehnologije, Finance, 7. oktober 2003.
35. Kranjec, Samo (2002): Koncentracija industrije se šele začinja, Finance, 133, str. 19.
36. Krka (2004): Interno gradivo – podatki PharMIS 2003.
37. Krka (2004): Letno poročilo 2003.
38. Krka (2004): Interno gradivo: Poročilo raziskave Ugled 2004, Kline & Partner.
39. Krka (2003): Letno poročilo 2002.
40. Krka (2000): Krkina zaveza.

41. Lacič, M. (2001): Krka »naj« v obeh konkurencah. Dnevnik, 18. september 2001, str. 10.
42. Lek (2004): Letno poročilo 2001.
43. Mc Cartney, Scoot (2000): Airlines' Reputations Hinge on the Basis, Study Shows, The Wall Street Journal, 27. april, str. B-1.
44. Perko, Bogdan (2002): Milijoni za laboratorijske živali, Finance, 133, str. 24.
45. Petrov, Sabina (2002): Patentna zaščita je velikokrat kamen spotike v industriji zdravil, Finance, 133, str. 22.
46. PharMIS (2003).
47. Poslovanje gospodarskih družb v letu 2003, Kapital, 340, str. 54-85.
48. Prevzem Aventisa uspel (2004), http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20040809_2044370.php?Ara=1i17, 9. avgust 2004
49. Smith, S. (1990): America's most admired corporations. Fortune, 121(3), str. 58-92.
50. Urbas, Uroš (2002): Tujci pričakujejo rast prodaje inovativnih zdravil, Finance, 133, str. 19.
51. Verčič, Dejan (2003): Prevzemanje in združevanje. Glas gospodarstva, maj 2003, str. 28.
52. Vidic, Tomaž (2002): Sistem referenčnih cen zdravil bi bil za Slovenijo najboljši. Finance, 133, str. 21.
53. Vidic, Tomaž (2002): V podjetjih primanjkuje farmacevtov. Finance, 133, str. 23.
54. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS) (2004): Poslovno poročilo za leto 2003. Ljubljana.
55. Zlati kapital (2004): Najbogatejši Zemljani, 35(8), str. 8-11.

9. PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za poslovno javnost

1. Kako je v vašem podjetju organizirana komunikacijska funkcija oz. kdo se ukvarja s komuniciranjem z različnimi javnostmi? Izberite enega izmed spodaj naštetih odgovorov:

- 1- centralno ena služba: služba/oddelek za odnose z javnostjo, korporativno komuniciranje ipd.
- 2- integrirano oz. matrično: različni oddelki izvajajo komuniciranje z različnimi skupinami, vendar so posamezne aktivnosti koordinirane z odgovorno osebo za celovito komuniciranje
- 3- ni posebej organizirane službe - s tem se ukvarja direktor oz. uprava
- 4- komuniciranje z javnostmi je le del enega drugega upravljskega oddelka; npr. marketinga, upravljanja s človeškimi viri ali drugih oddelkov
- 5- zunanja podjetja, ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi; ali celovito ali samo specializirane storitve (komuniciranje z mediji, organizacija dogodkov, raziskovanje, izdelava publikacij)

2. Se v vašem podjetju načrtno in sistematično ukvarjate z upravljanjem ugleda?

- 1- *da – če je odgovor da, pojdi na vprašanje št. 3*
- 2- *ne – če je odgovor ne, pojdi na vprašanje št. 4*

3. Opišite v stavku ali dveh, kako v vašem podjetju upravljate ugled podjetja?

4. Ste v vašem podjetju že kdaj merili ugled podjetja?

- 1- *da – če je odgovor da, pojdi na vprašanje št. 5*
- 2- *ne – če je odgovor ne, pojdi na vprašanje št. 6*

5. Kolikokrat in na kakšen način ste v vašem podjetju merili ugled podjetja?

6. Poimenujte dve gospodarski panogi, ki imata po vašem mnenju najboljši ugled?

- 1- bančništvo,
- 2- borzno posredništvo,
- 3- investicijski skladi,
- 4- finančno posredništvo in leasing,

- 5- zavarovalništvo,
- 6- promet, skladiščenje in zveze ter druge prometne dejavnosti,
- 7- proizvodnja in prodaja vozil ter plovil,
- 8- proizvodnja kovin in kovinskih izdelkov, strojev in naprav,
- 9- proizvodnja in prodaja tekstila in obutve,
- 10- obdelava lesa, proizvodnja pohištva,
- 11- proizvodnja hrane,
- 12- proizvodnja pijač,
- 13- gradbeništvo, proizvodnja, izvajanje, projektiranje in trgovina,
- 14- proizvodnja in trgovina kemičnih izdelkov in umetnih vlaken, petrokemija,
- 15- proizvodnja papirja,
- 16- založništvo in tiskarstvo,
- 17- proizvodnja in prodaja računalniške opreme,
- 18- poštna in telekomunikacijske storitve ter proizvodi,
- 19- proizvodnja in prodaja farmacevtskih preparatov,
- 20- nespecializirane trgovine na debelo in drobno in z neživilskimi izdelki,
- 21- trgovine z živilskimi izdelki na debelo in drobno,
- 22- turizem, zdravilišča, igre na srečo,
- 23- proizvodnja in prodaja tobačnih izdelkov,
- 24- holdingi, povezane družbe.

7. Kateri dve gospodarski panogi imata po vašem mnenju najslabši ugled?

8. Kateri dve (veliki) podjetji v Sloveniji imata po vašem mnenju najboljši ugled?

9. Kateri dve (veliki) podjetji v Sloveniji imata po vašem mnenju najslabši ugled?

10. Imenujte eno podjetje, ki ga po vašem mnenju dobro poznate.

Navedli vam bomo nekaj trditev, vas pa prosimo, da z ocenami od 1 do 7 ocenite, koliko so te trditve značilne za podjetje, ki ste ga izbrali. Ocena **1** pomeni, da **trditev sploh ni značilna za podjetje**, 7 pa, da je **popolnoma značilna za podjetje**.

- Imate ga radi, vam ugaja _____
- Ga spoštujete _____
- Mu zaupate _____
- Izdeluje visokokvalitetne izdelke _____
- Njegovi izdelki so inovativni _____
- Njegovi izdelki so cenovno sprejemljivi _____
- Njegovi izdelki so zanesljivi _____
- Ima privlačno delovno okolje _____
- Ima dobre zaposlene _____
- Je dobro upravljano _____
- Dosega dobre poslovne rezultate _____
- Ima dobre obete za rast v prihodnosti _____
- Investiranje v delnice tega podjetja je varno _____
- Je konkurenčno _____
- Ima jasno vizijo za prihodnost _____
- Ima odlično vodstvo _____
- Ima jasne vrednote _____
- Je družbeno odgovorno podjetje _____
- Je okoljsko (ekološko) odgovorno podjetje _____
- Je etično pri poslovanju _____

11. Katero farmacevtsko podjetje v Sloveniji ima po vašem mnenju najboljši ugled in katero najslabšega? V pomoč: Krka, Lek, Pliva, Bayer ...

12. Demografski podatki:

a) Spol:

- moški
- ženski

b) Starost:

- do 20 let
- med 20-40
- med 40-60
- nad 60

c) Najvišja dosežena izobrazba

- nedokončana osnovna šola
- dokončana osnovna šola
- dokončana poklicna šola
- dokončana srednja šola
- dokončana višja šola
- dokončana visokostrokovna šola
- univerzitetna
- magisterij, doktorat

d) Omrežne skupine oz. regije

- 01 Ljubljana – Osrednja Slovenija
- 02 Maribor – Štajerska, Koroška
- 03 Celje – Savinjska
- 04 Kranj – Gorenjska
- 05 Nova Gorica – Goriška
- 06 Koper – Obala, Notranjska
- 07 Novo mesto – Dolenjska, Bela Krajina in Posavje
- 08 Murska Sobota – Prekmurje

e) Vaš osebni neto dohodek v zadnjem mesecu

- brez dohodkov
- do vključno 100.000 SIT
- nad 100.000 do vključno 200.000 SIT
- nad 200.000 do vključno 300.000 SIT
- nad 300.000 SIT

Priloga 2: Vprašalnik za splošno javnost

1. Poimenujte dve gospodarski panogi, ki imata po vašem mnenju najboljši ugled?

1. bančništvo,
2. borzno posredništvo,
3. investicijski skladi,
4. finančno posredništvo in leasing,
5. zavarovalništvo,
6. promet, skladiščenje in zveze ter druge prometne dejavnosti,
7. proizvodnja in prodaja vozil ter plovil,
8. proizvodnja kovin in kovinskih izdelkov, strojev in naprav,
9. proizvodnja in prodaja tekstila in obutve,
10. obdelava lesa, proizvodnja pohištva,
11. proizvodnja hrane,
12. proizvodnja pijač,
13. gradbeništvo, proizvodnja, izvajanje, projektiranje in trgovina,
14. proizvodnja in trgovina kemičnih izdelkov in umetnih vlaken, petrokemija,
15. proizvodnja papirja,
16. založništvo in tiskarstvo,
17. proizvodnja in prodaja računalniške opreme,
18. poštna in telekomunikacijske storitve ter proizvodi,
19. proizvodnja in prodaja farmacevtskih preparatov,
20. nespecializirane trgovine na debelo in drobno in z neživilskimi izdelki,
21. trgovine z živilskimi izdelki na debelo in drobno,
22. turizem, zdravilišča, igre na srečo,
23. proizvodnja in prodaja tobačnih izdelkov,
24. holdingi, povezane družbe.

2. Kateri dve gospodarski panogi imata po vašem mnenju najslabši ugled?

3. Kateri dve (veliki) podjetji v Sloveniji imata po vašem mnenju najboljši ugled?

4. Kateri dve (veliki) podjetji v Sloveniji imata po vašem mnenju najslabši ugled?

5. Imenujte eno podjetje, ki ga po vašem mnenju dobro poznate.

Navedli vam bomo nekaj trditev, vas pa prosimo, da z ocenami od 1 do 7 ocenite, koliko so te trditve značilne za podjetje, ki ste ga izbrali. Ocena **1** pomeni, da **trditev sploh ni značilna za podjetje**, 7 pa, da je **popolnoma značilna za podjetje**.

- Imate ga radi, vam ugaja _____
- Ga spoštujete _____
- Mu zaupate _____
- Izdeluje visokokvalitetne izdelke _____
- Njegovi izdelki so inovativni _____
- Njegovi izdelki so cenovno sprejemljivi _____
- Njegovi izdelki so zanesljivi _____
- Ima privlačno delovno okolje _____
- Ima dobre zaposlene _____
- Je dobro upravljano _____
- Dosega dobre poslovne rezultate _____
- Ima dobre obete za rast v prihodnosti _____
- Investiranje v delnice tega podjetja je varno _____
- Je konkurenčno _____
- Ima jasno vizijo za prihodnost _____
- Ima odlično vodstvo _____
- Ima jasne vrednote _____
- Je družbeno odgovorno podjetje _____
- Je okoljsko (ekološko) odgovorno podjetje _____
- Je etično pri poslovanju _____

6. Katero farmacevtsko podjetje v Sloveniji ima po vašem mnenju najboljši ugled in katero najslabšega? V pomoč: Krka, Lek, Pliva, Bayer ...

7. Demografski podatki:

a) **Spol:**

- moški
- ženski

b) Starost:

- do 20 let
- med 20-40
- med 40-60
- nad 60

c) Najvišja dosežena izobrazba

- nedokončana osnovna šola
- dokončana osnovna šola
- dokončana poklicna šola
- dokončana srednja šola
- dokončana višja šola
- dokončana visokostrokovna šola
- univerzitetna
- magisterij, doktorat

d) Omrežne skupine oz. regije

- 01 Ljubljana – Osrednja Slovenija
- 02 Maribor – Štajerska, Koroška
- 03 Celje – Savinjska
- 04 Kranj – Gorenjska
- 05 Nova Gorica – Goriška
- 06 Koper – Obala, Notranjska
- 07 Novo mesto – Dolenjska, Bela Krajina in Posavje
- 08 Murska Sobota – Prekmurje

e) Vaš osebni neto dohodek v zadnjem mesecu

- brez dohodkov
- do vključno 100.000 SIT
- nad 100.000 do vključno 200.000 SIT
- nad 200.000 do vključno 300.000 SIT
- nad 300.000 SIT

Priloga 3: Vprašalnik za strokovno javnost

1. Poimenujte dve gospodarski panogi, ki imata po vašem mnenju najboljši ugled?

1. bančništvo,
2. borzno posredništvo,
3. investicijski skladi,
4. finančno posredništvo in leasing,
5. zavarovalništvo,
6. promet, skladiščenje in zveze ter druge prometne dejavnosti,
7. proizvodnja in prodaja vozil ter plovil,
8. proizvodnja kovin in kovinskih izdelkov, strojev in naprav,
9. proizvodnja in prodaja tekstila in obutve,
10. obdelava lesa, proizvodnja pohištva,
11. proizvodnja hrane,
12. proizvodnja pijač,
13. gradbeništvo, proizvodnja, izvajanje, projektiranje in trgovina,
14. proizvodnja in trgovina kemičnih izdelkov in umetnih vlaken, petrokemija,
15. proizvodnja papirja,
16. založništvo in tiskarstvo,
17. proizvodnja in prodaja računalniške opreme,
18. poštne in telekomunikacijske storitve ter proizvodi,
19. proizvodnja in prodaja farmacevtskih preparatov,
20. nespecializirane trgovine na debelo in drobno in z neživilskimi izdelki,
21. trgovine z živilskimi izdelki na debelo in drobno,
22. turizem, zdravilišča, igre na srečo,
23. proizvodnja in prodaja tobačnih izdelkov,
24. holdingi, povezane družbe.

2. Kateri dve gospodarski panogi imata po vašem mnenju najslabši ugled?

3. Kateri dve (veliki) podjetji v Sloveniji imata po vašem mnenju najboljši ugled?

4. Kateri dve (veliki) podjetji v Sloveniji imata po vašem mnenju najslabši ugled?

5. Imenujte eno podjetje, ki ga po vašem mnenju dobro poznate.

Navedli vam bomo nekaj trditev, vas pa prosimo, da z ocenami od 1 do 7 ocenite, koliko so te trditve značilne za podjetje, ki ste ga izbrali. Ocena **1** pomeni, da **trditev sploh ni značilna za podjetje**, 7 pa, da je **popolnoma značilna za podjetje**.

- Imate ga radi, vam ugaja _____
- Ga spoštujete _____
- Mu zaupate _____
- Izdeluje visokokvalitetne izdelke _____
- Njegovi izdelki so inovativni _____
- Njegovi izdelki so cenovno sprejemljivi _____
- Njegovi izdelki so zanesljivi _____
- Ima privlačno delovno okolje _____
- Ima dobre zaposlene _____
- Je dobro upravljan _____
- Dosega dobre poslovne rezultate _____
- Ima dobre obete za rast v prihodnosti _____
- Investiranje v delnice tega podjetja je varno _____
- Je konkurenčno _____
- Ima jasno vizijo za prihodnost _____
- Ima odlično vodstvo _____
- Ima jasne vrednote _____
- Je družbeno odgovorno podjetje _____
- Je okoljsko (ekološko) odgovorno podjetje _____
- Je etično pri poslovanju _____

6. Katero farmacevtsko podjetje v Sloveniji ima po vašem mnenju najboljši ugled in katero najslabšega? V pomoč: Krka, Lek, Pliva, Bayer ...

7. Demografski podatki:

a) **Spol:**

- moški
- ženski

b) Starost:

- do 20 let
- med 20-40
- med 40-60
- nad 60

c) Najvišja dosežena izobrazba

- nedokončana osnovna šola
- dokončana osnovna šola
- dokončana poklicna šola
- dokončana srednja šola
- dokončana višja šola
- dokončana visokostrokovna šola
- univerzitetna
- magisterij, doktorat

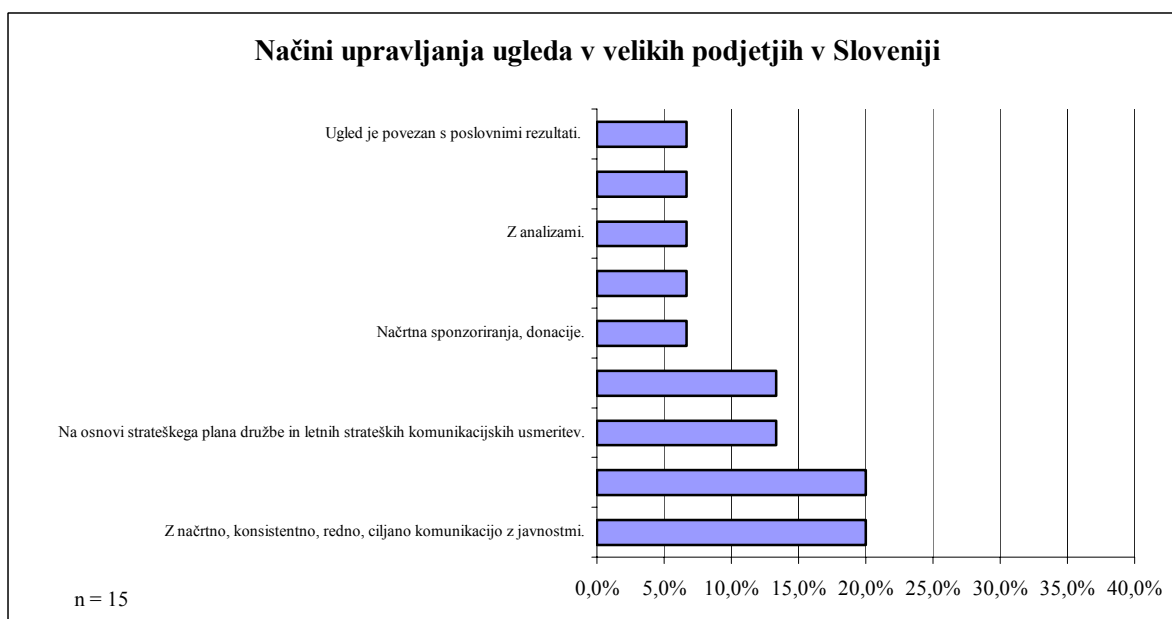
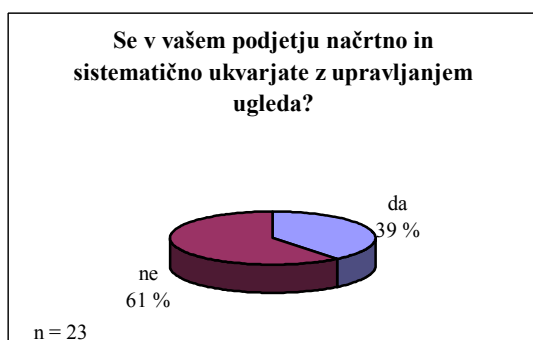
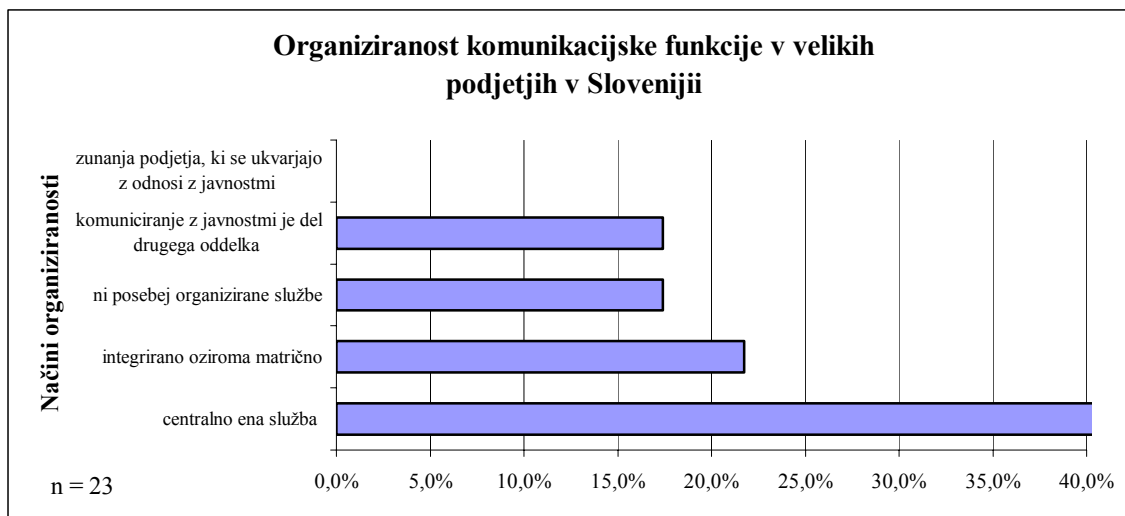
d) Omrežne skupine oz. regije

- 01 Ljubljana – Osrednja Slovenija
- 02 Maribor – Štajerska, Koroška
- 03 Celje – Savinjska
- 04 Kranj – Gorenjska
- 05 Nova Gorica – Goriška
- 06 Koper – Obala, Notranjska
- 07 Novo mesto – Dolenjska, Bela Krajina in Posavje
- 08 Murska Sobota – Prekmurje

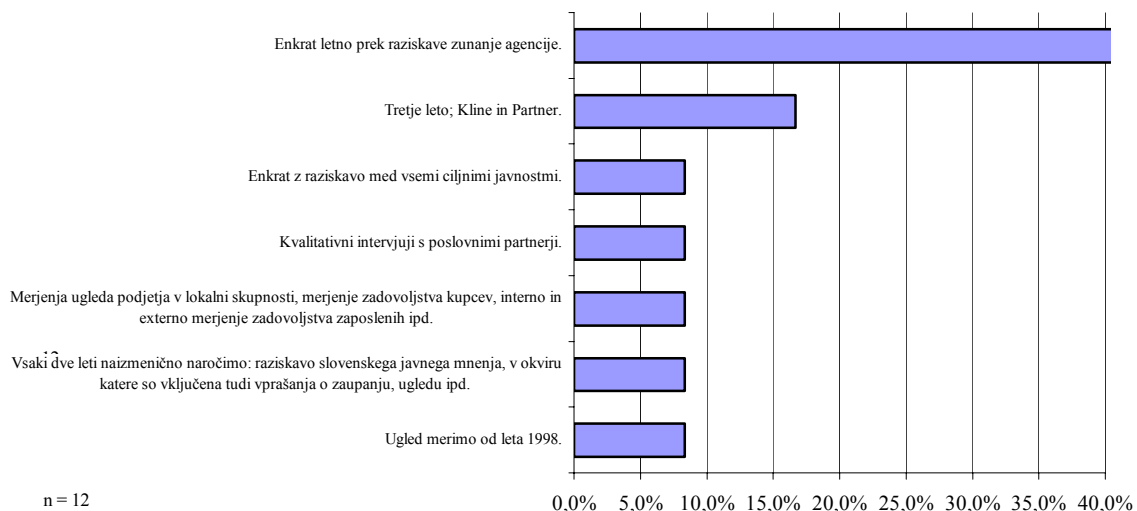
e) Vaš osebni neto dohodek v zadnjem mesecu

- brez dohodkov
- do vključno 100.000 SIT
- nad 100.000 do vključno 200.000 SIT
- nad 200.000 do vključno 300.000 SIT
- nad 300.000 SIT

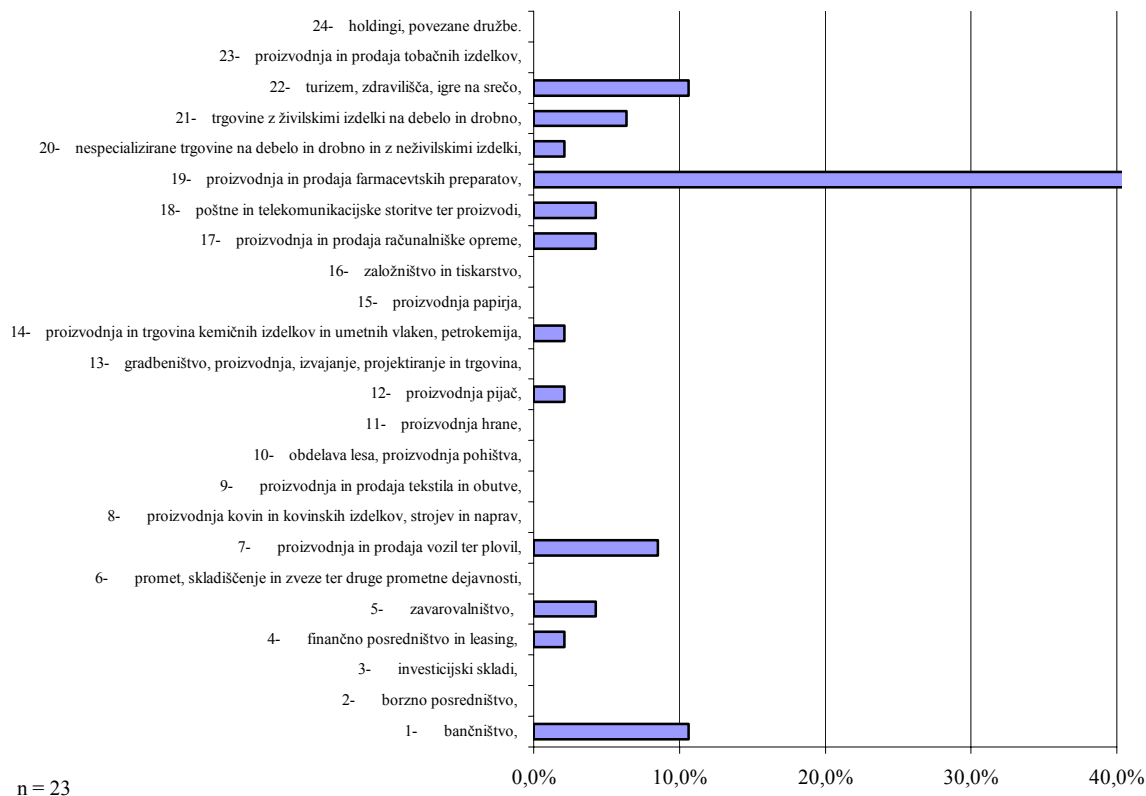
Priloga 4: Rezultati raziskave ugleda Krke 2004 v poslovni javnosti



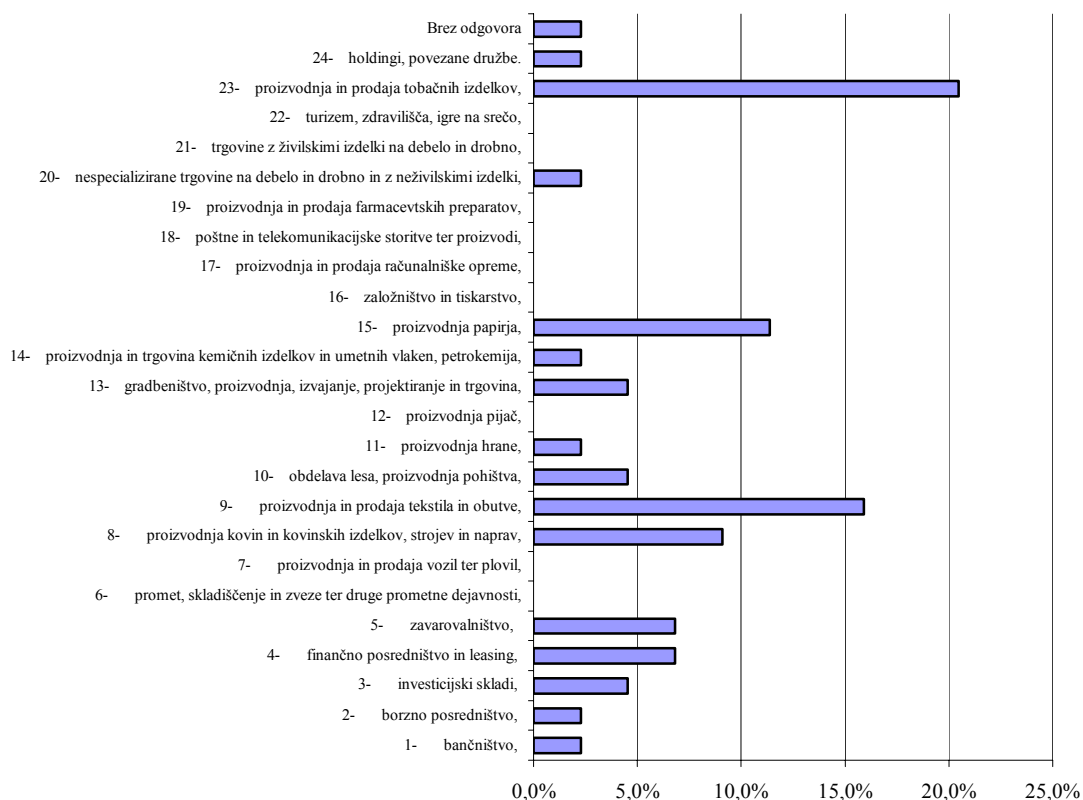
Kolikokrat in na kakšen način ste v vašem podjetju merili ugled podjetja?



Najuglednejše panoge v poslovni javnosti

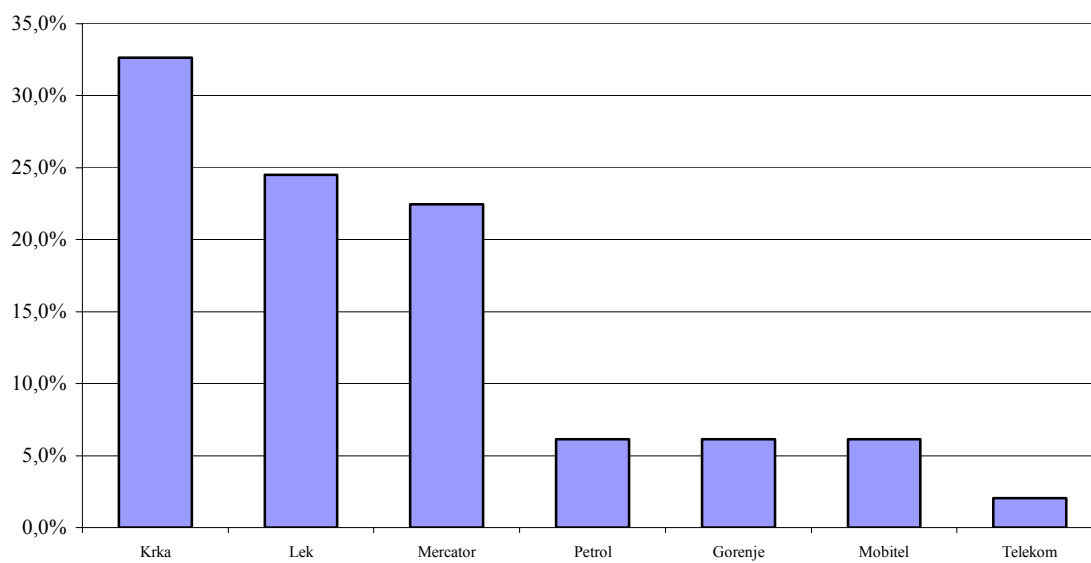


Najmanj ugledne panoge v poslovni javnosti

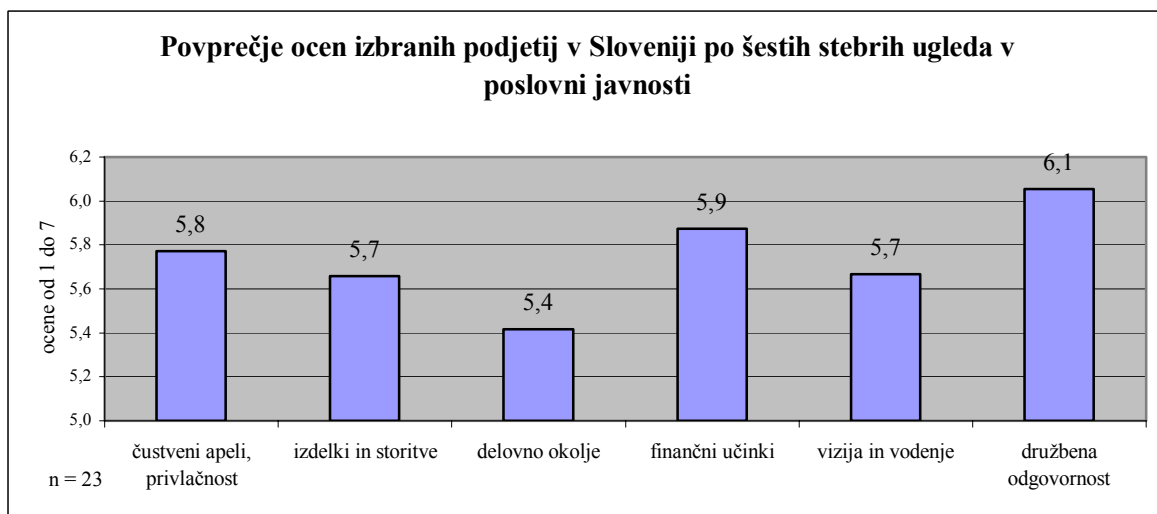
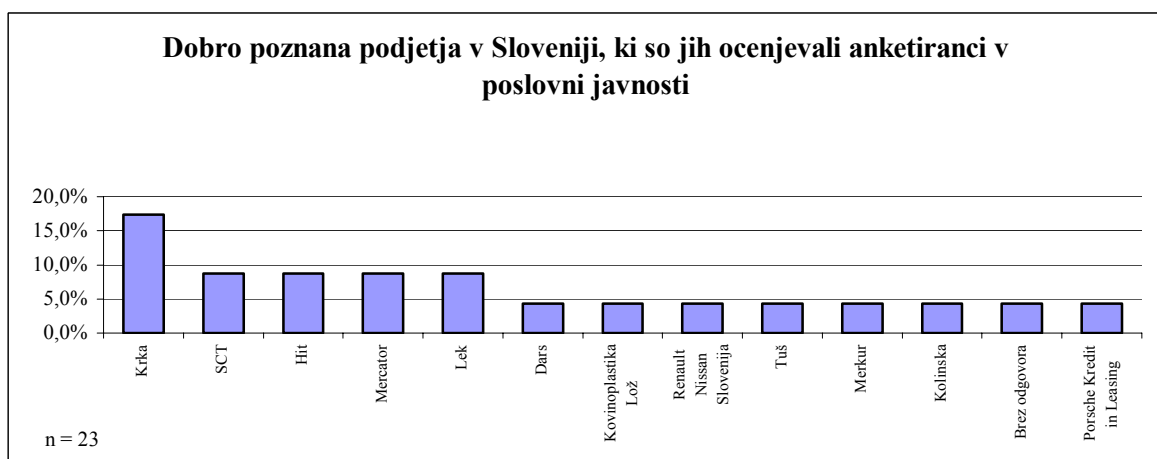
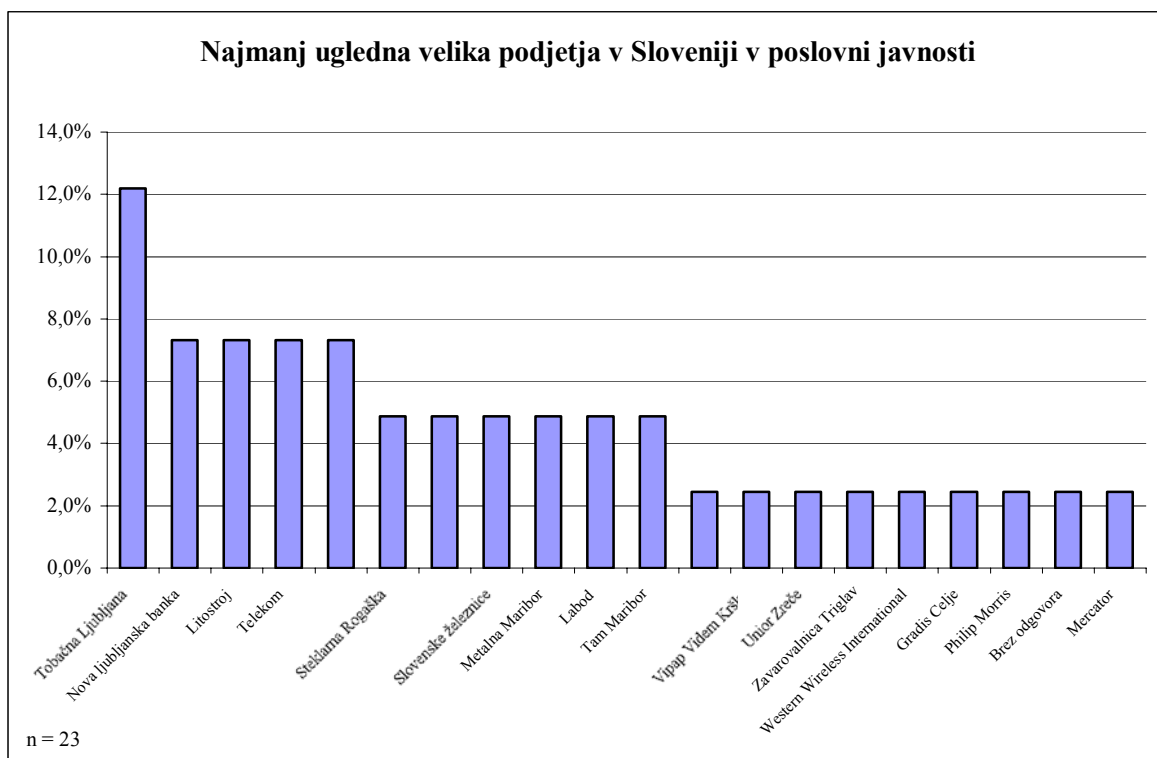


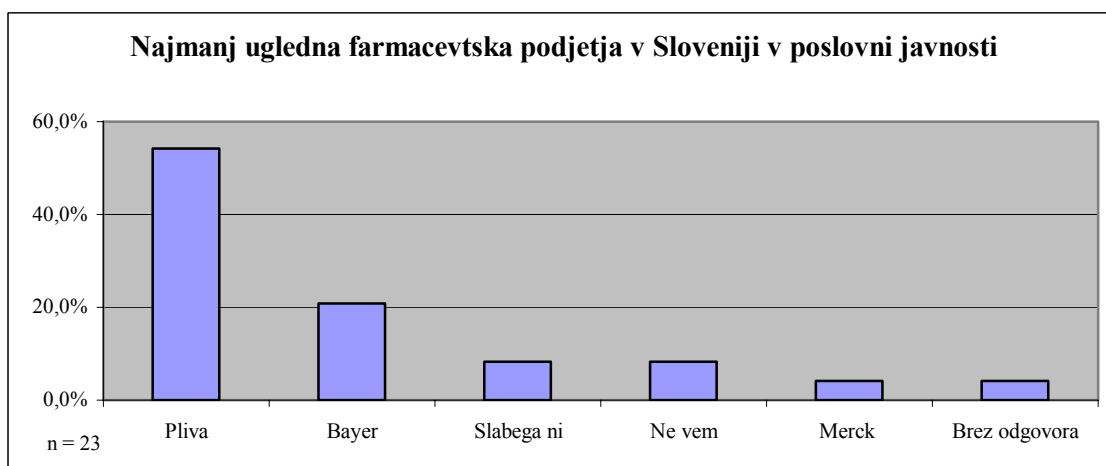
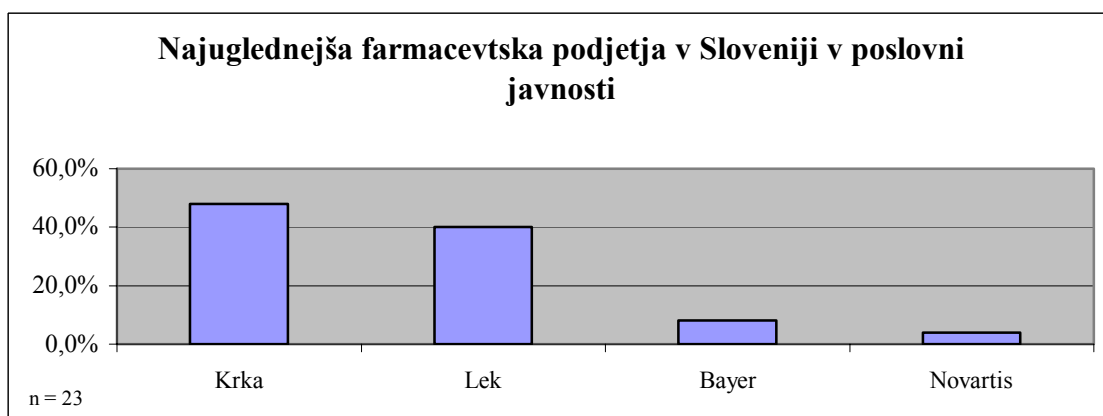
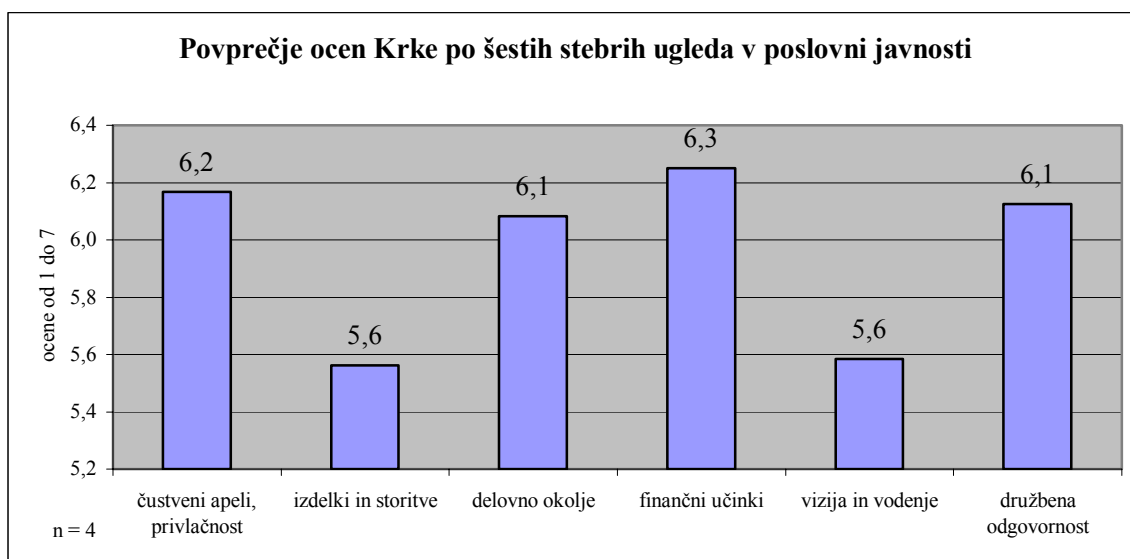
n = 23

Najuglednejša velika podjetja v Sloveniji v poslovni javnosti

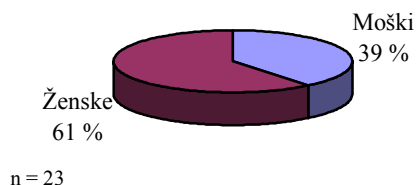


n = 23

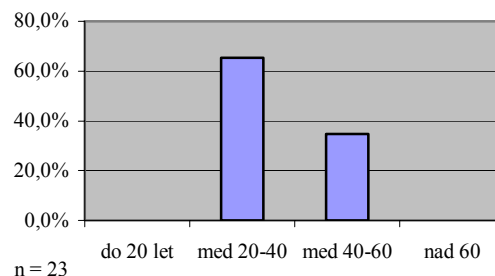




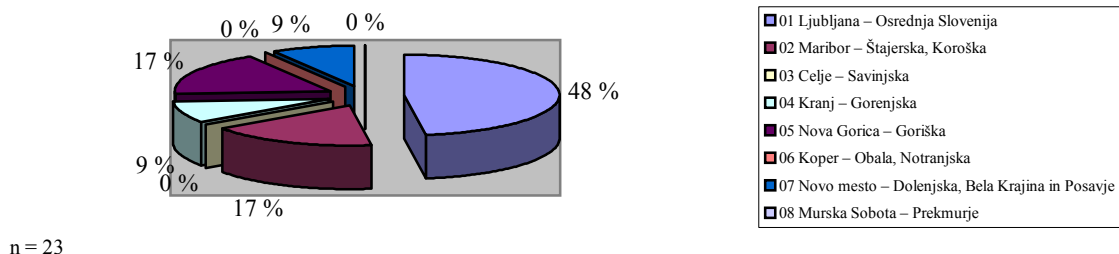
Spolna struktura anketiranih v poslovni javnosti



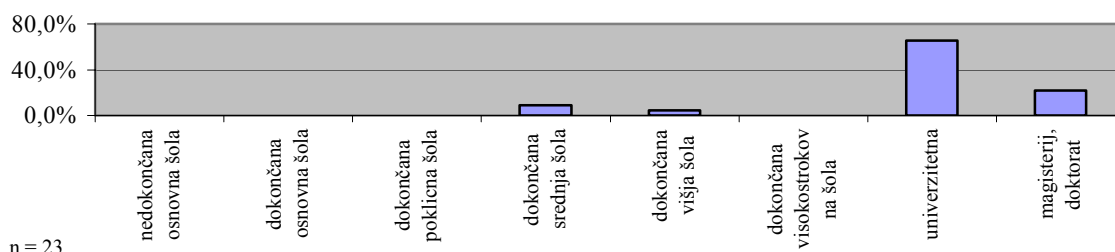
Starostna struktura anketiranih v poslovni javnosti



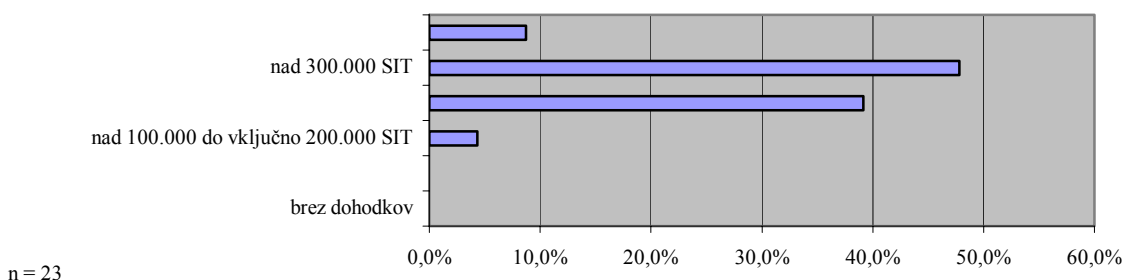
Porazdelitev anketirancev v poslovni javnosti po omrežnih skupinah



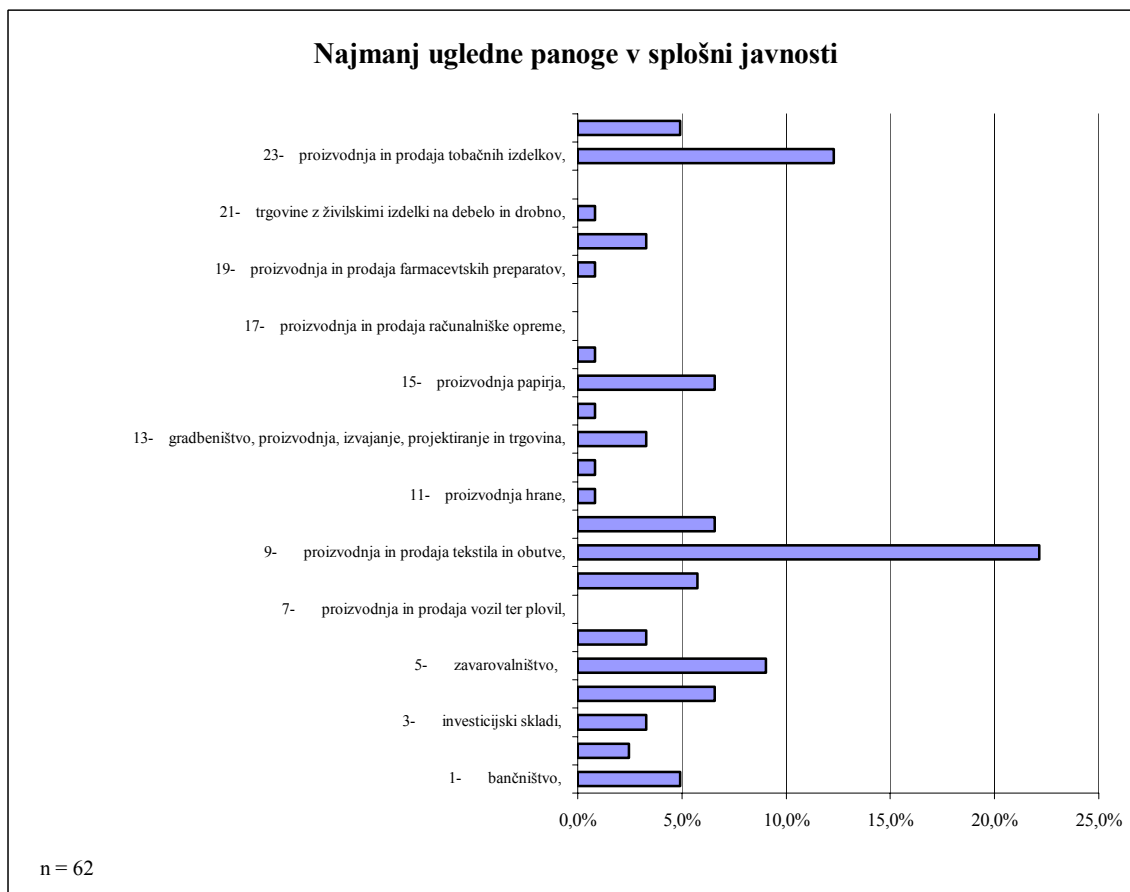
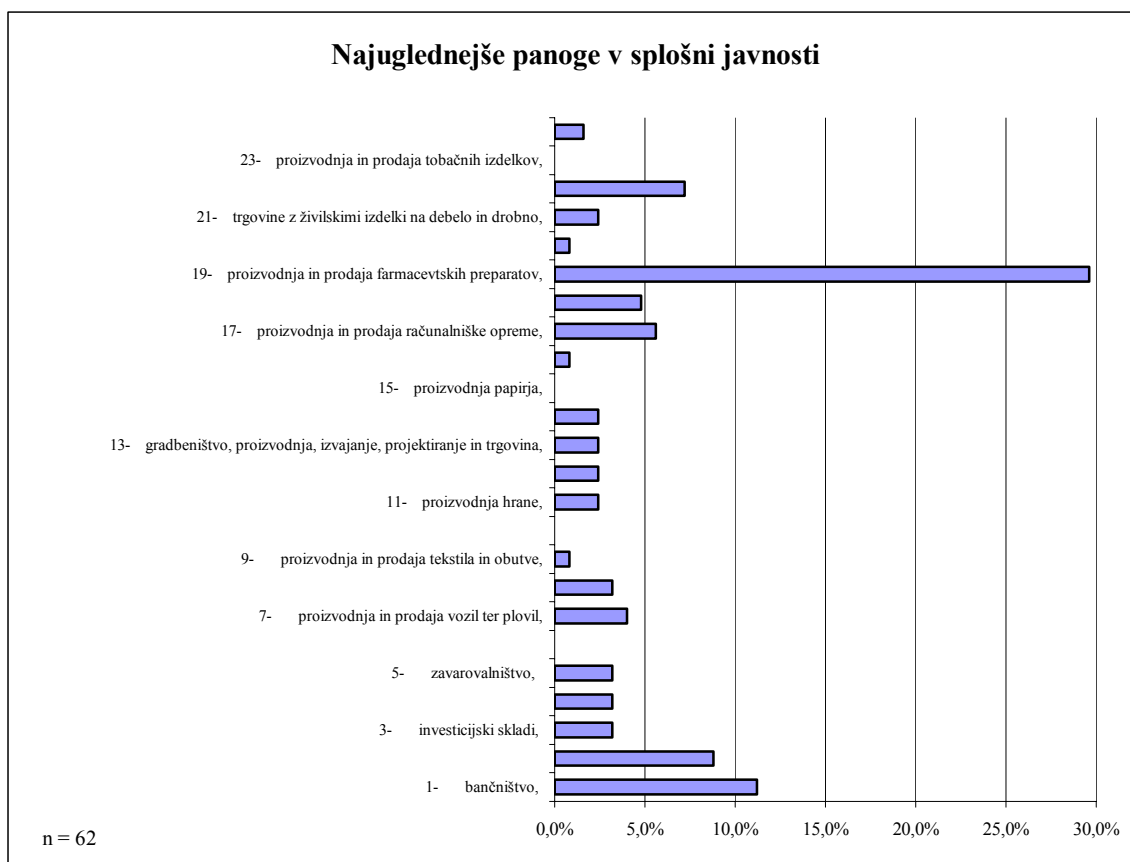
Struktura anketiranih v poslovni javnosti glede na najvišjo doseženo izobrazbo

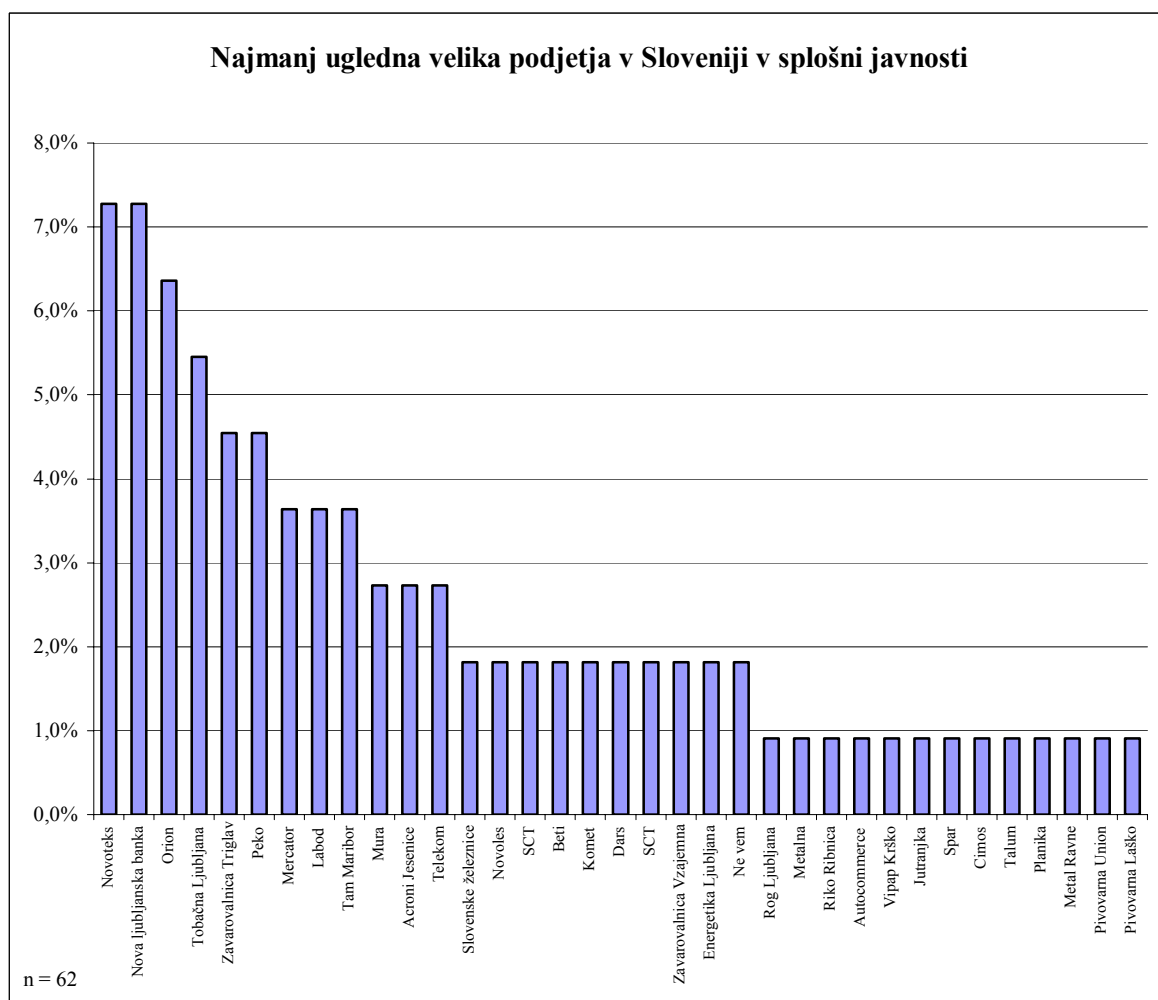
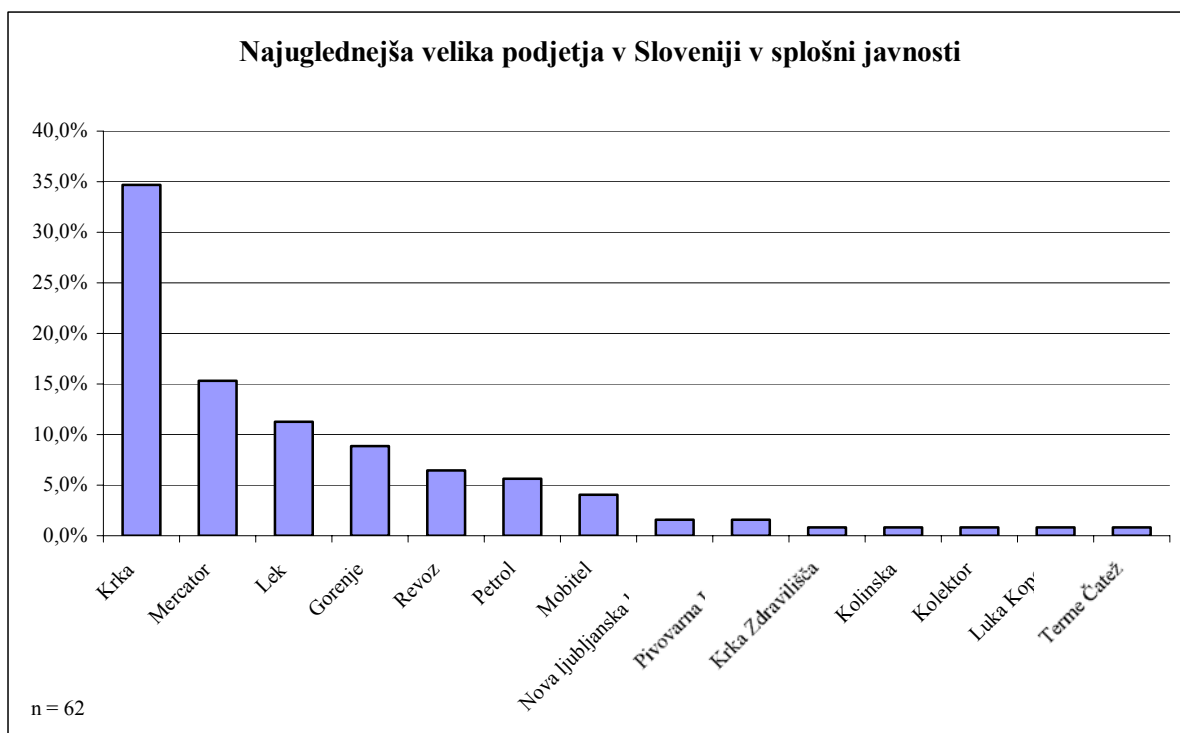


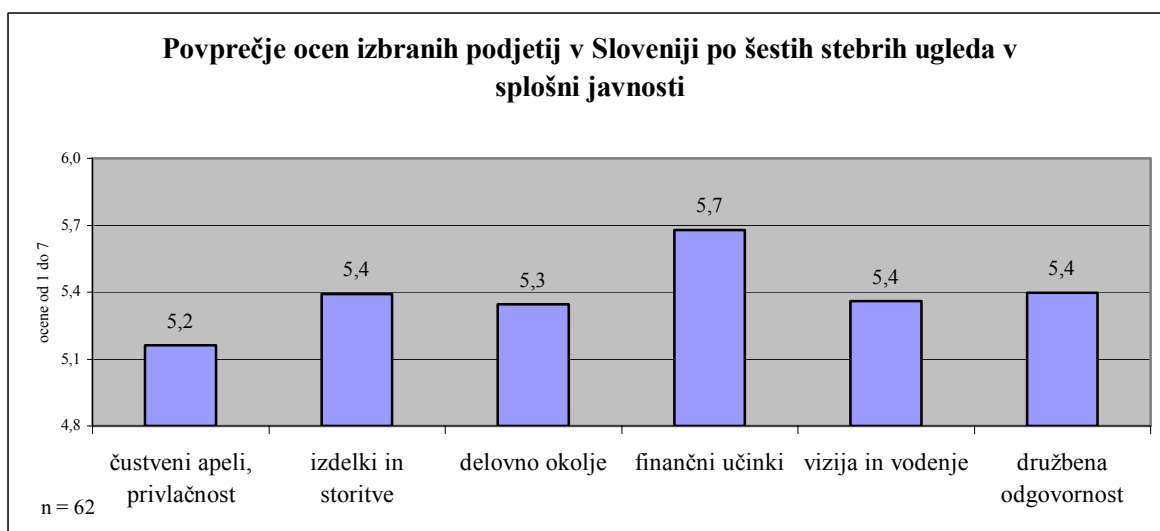
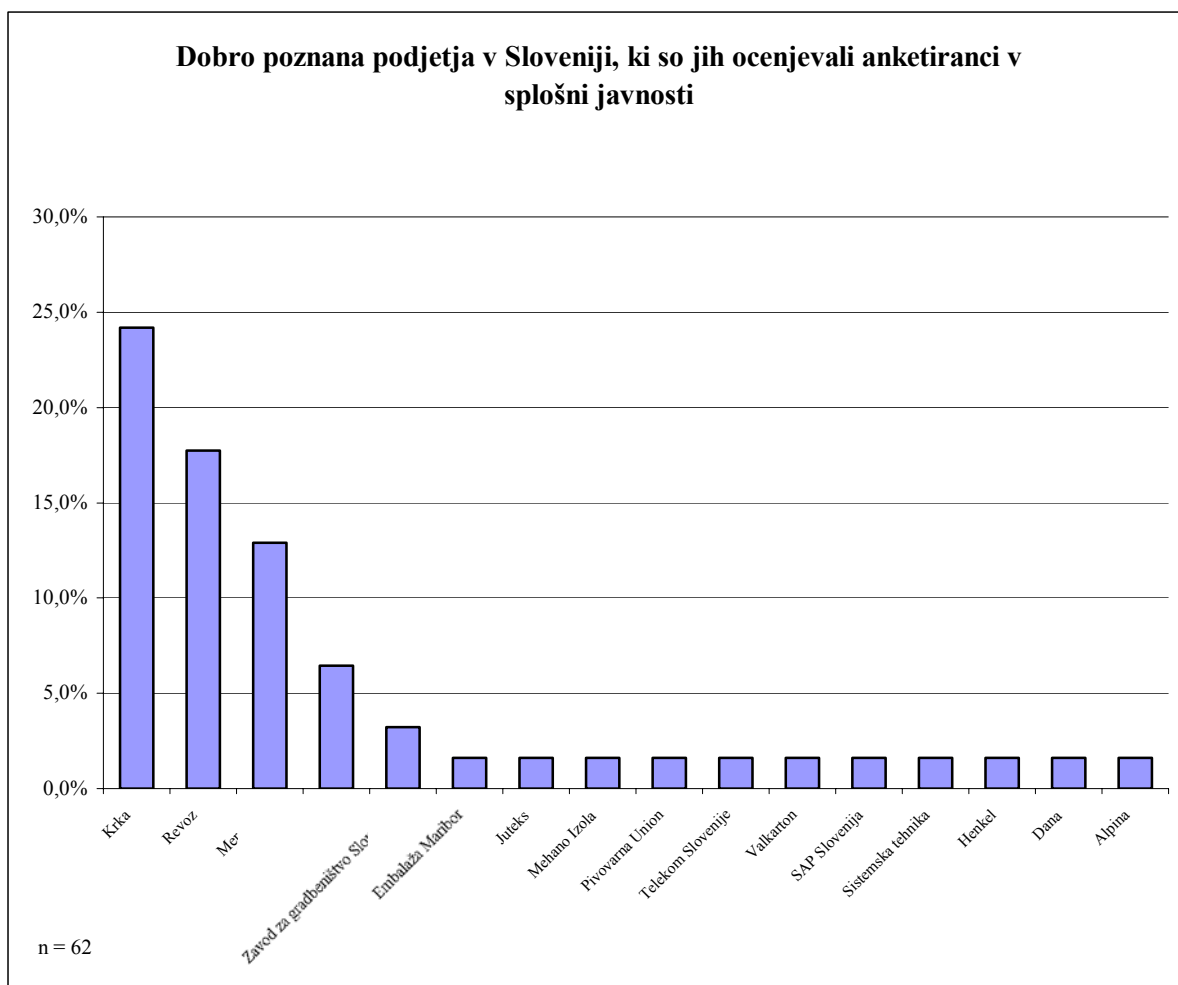
Struktura anketiranih v poslovni javnosti glede na neto osebni dohodek v zadnjem mesecu

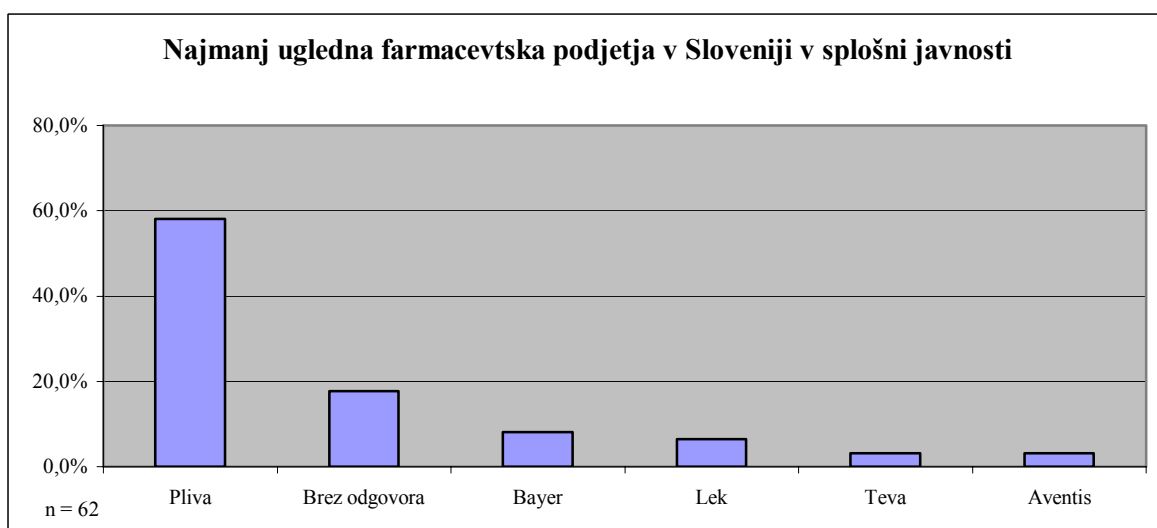
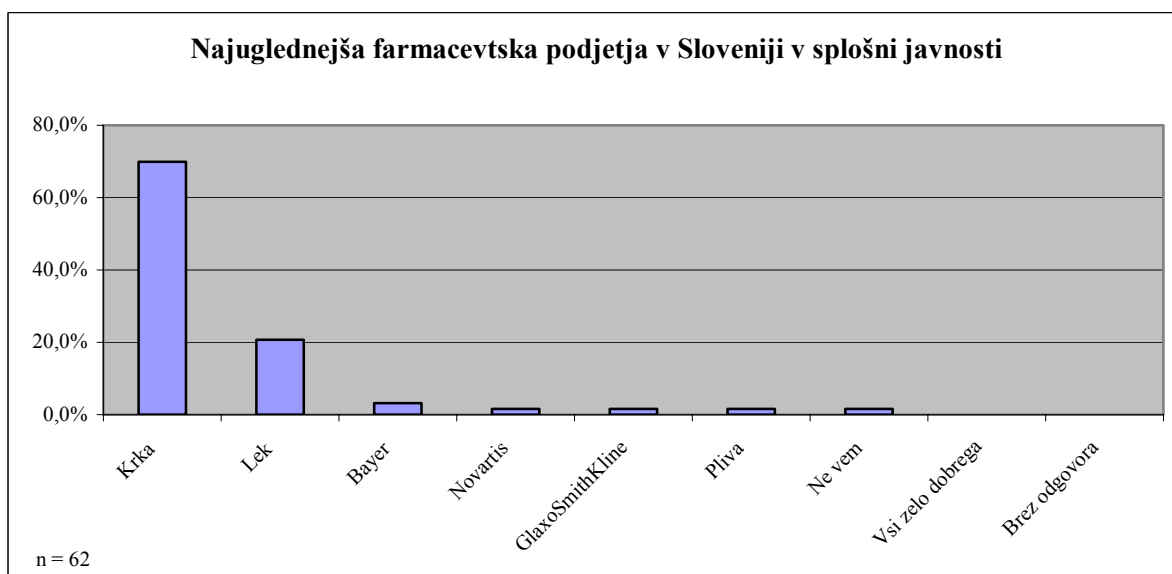
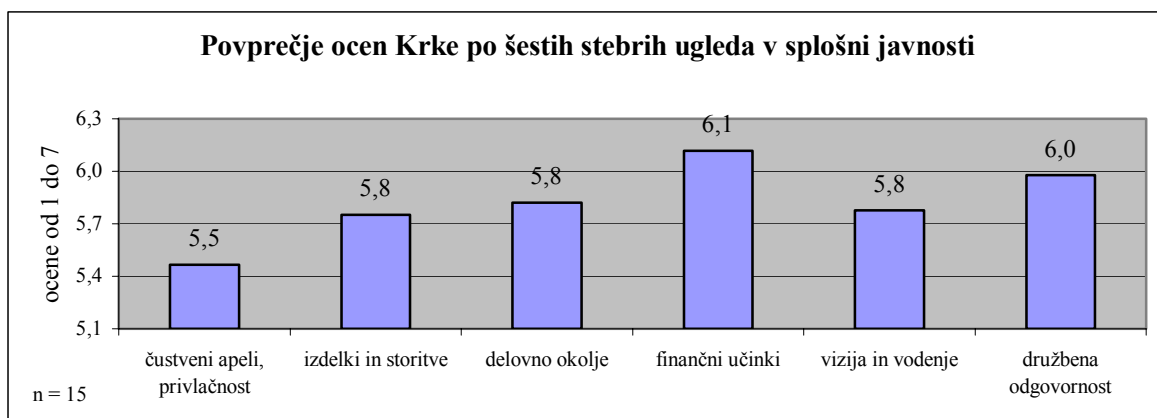


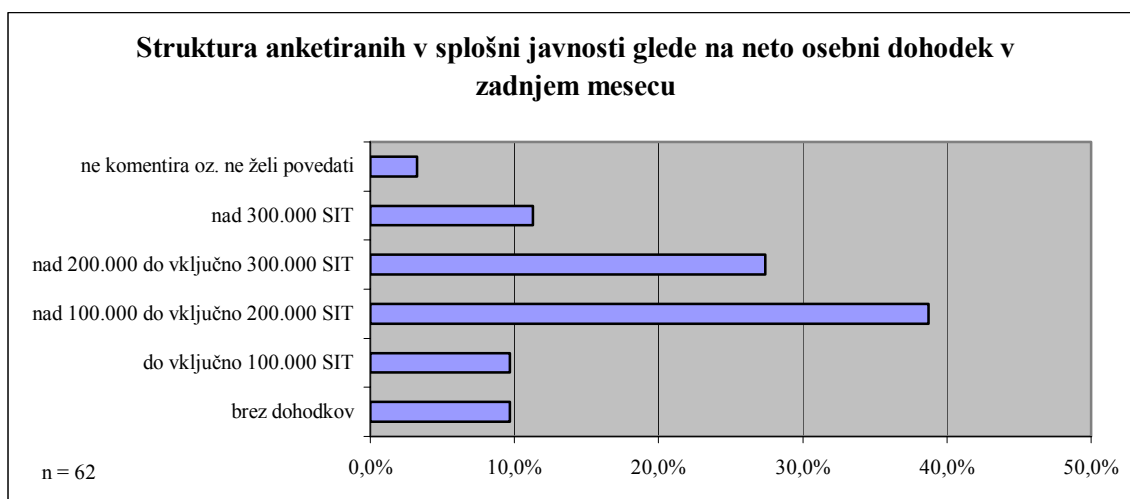
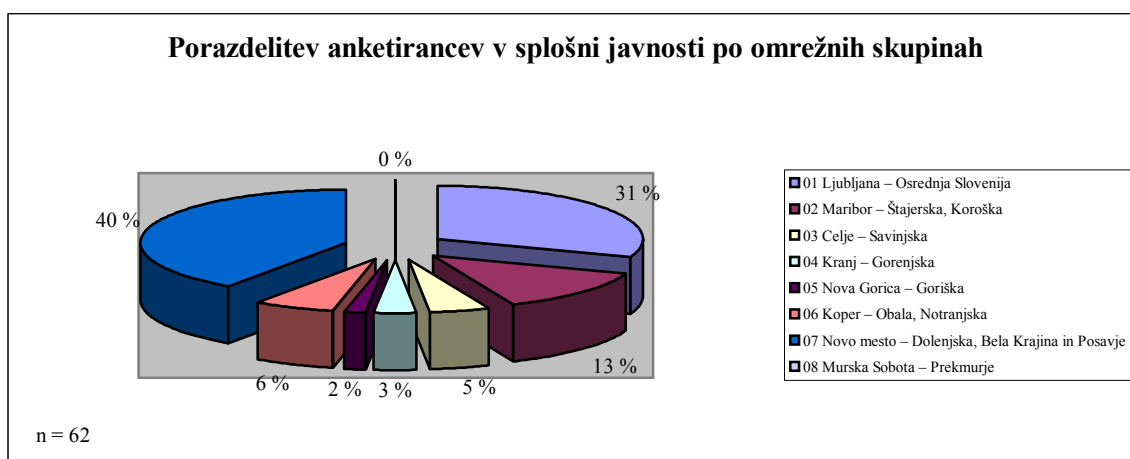
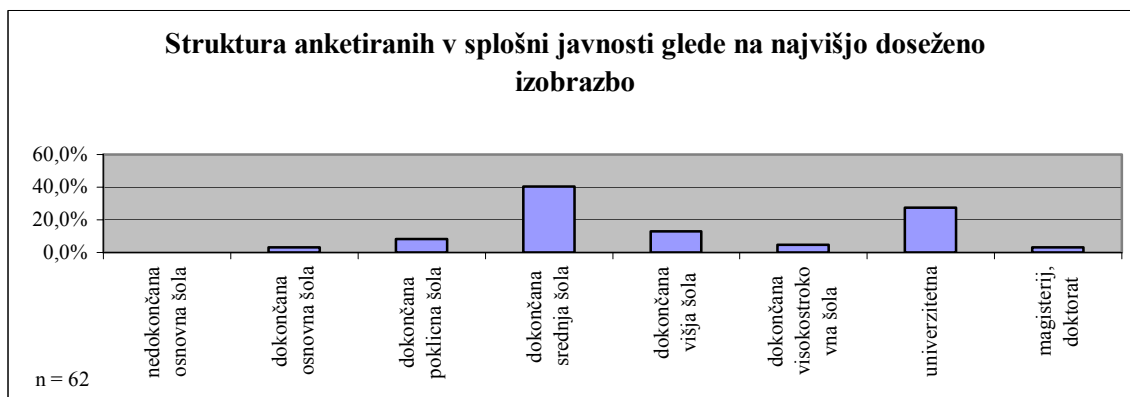
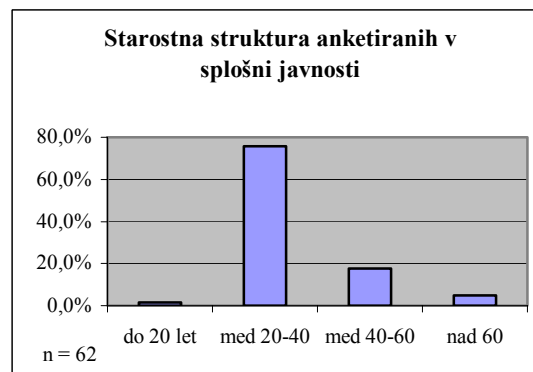
Priloga 5: Rezultati raziskave ugleda Krke 2004 v splošni javnosti



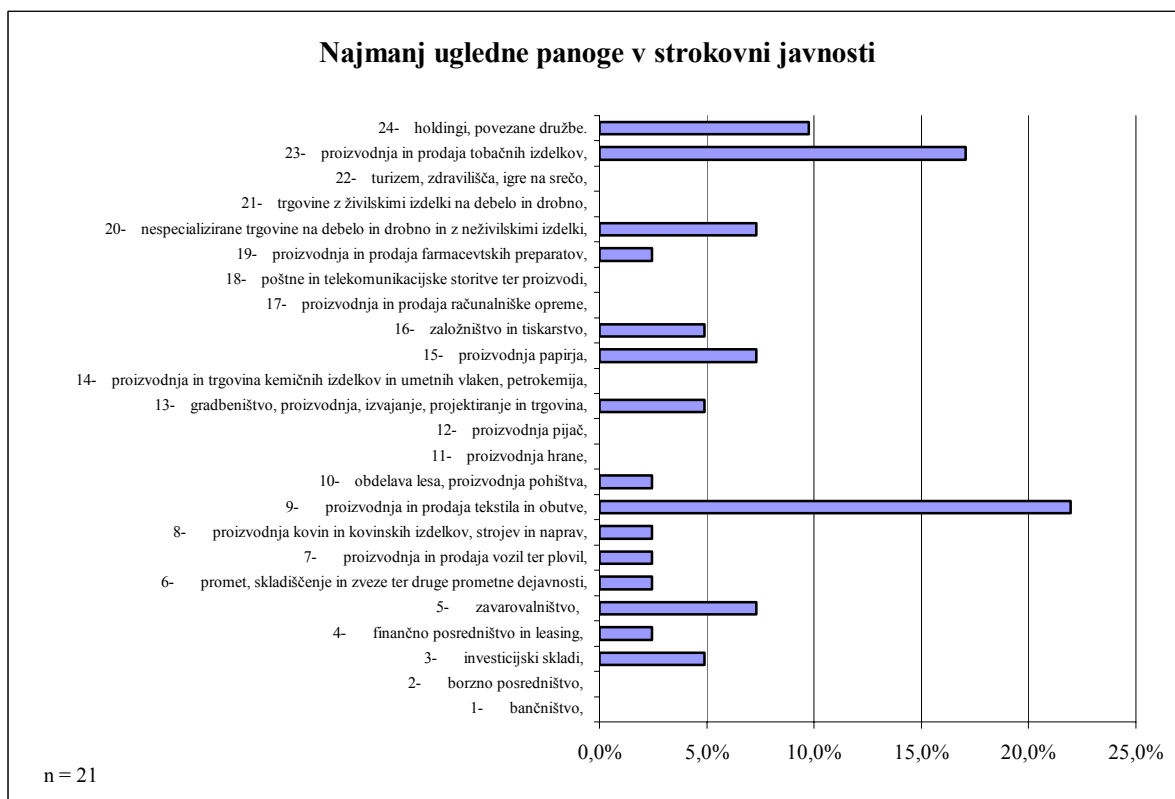
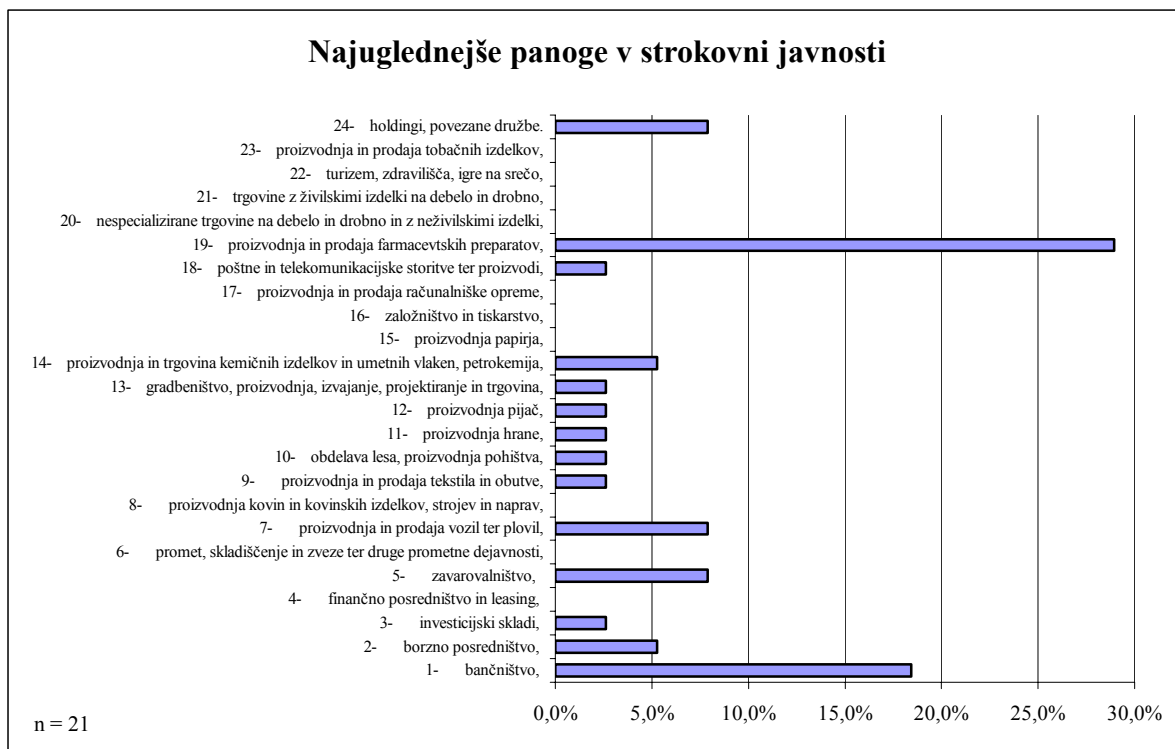


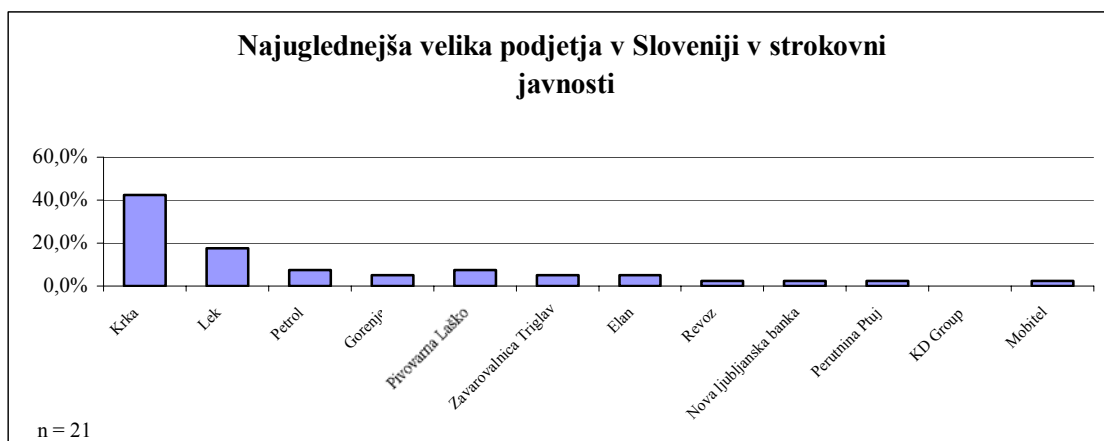


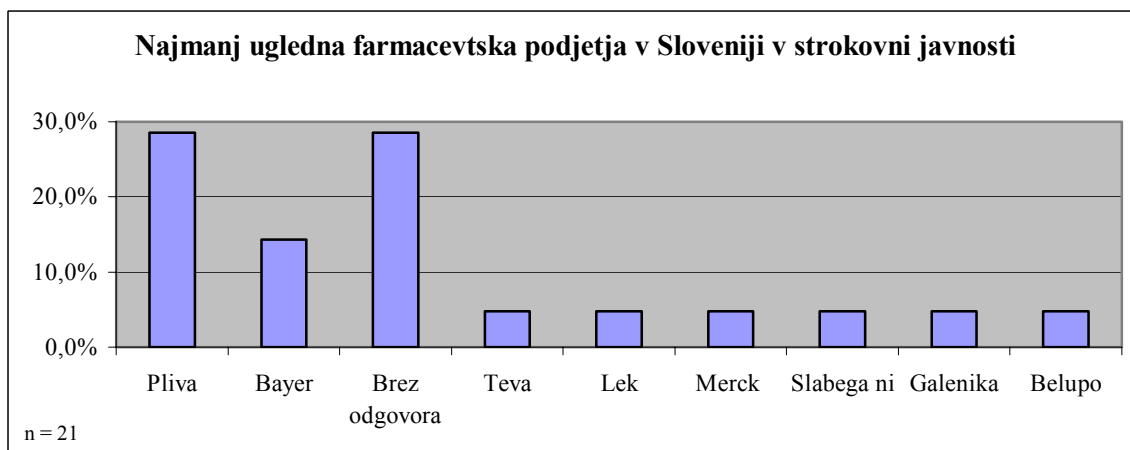
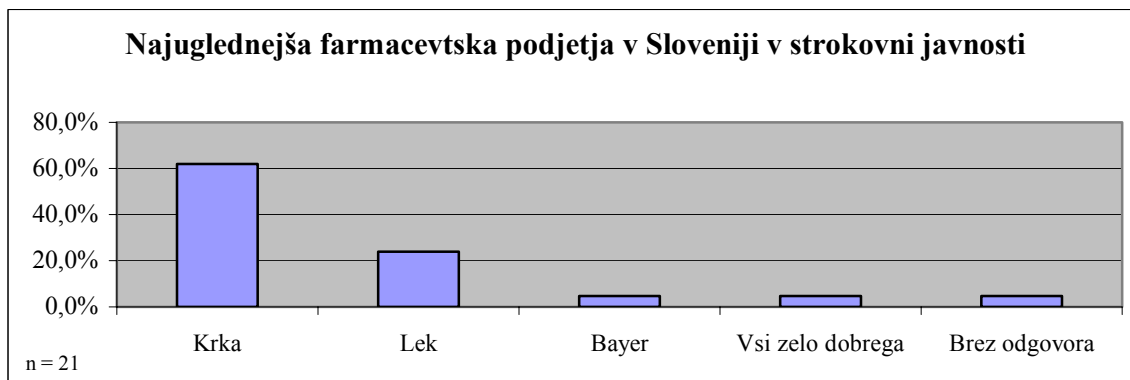
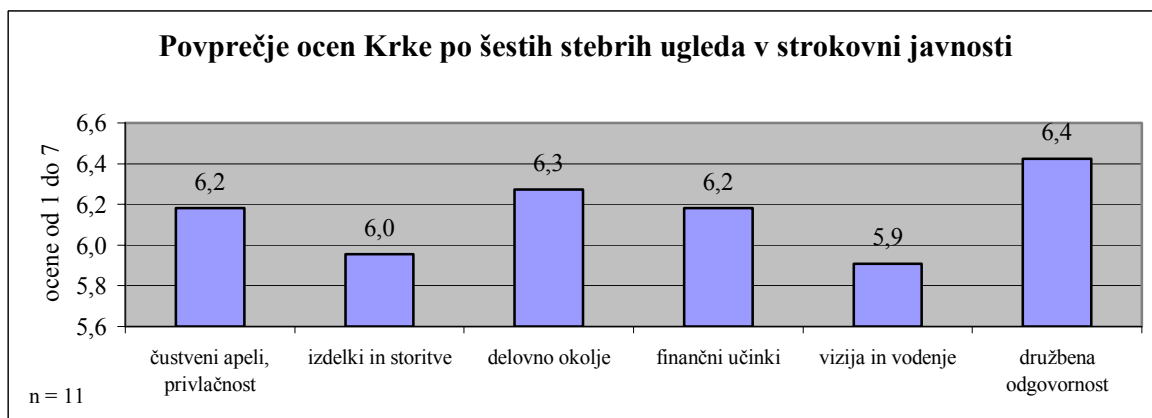
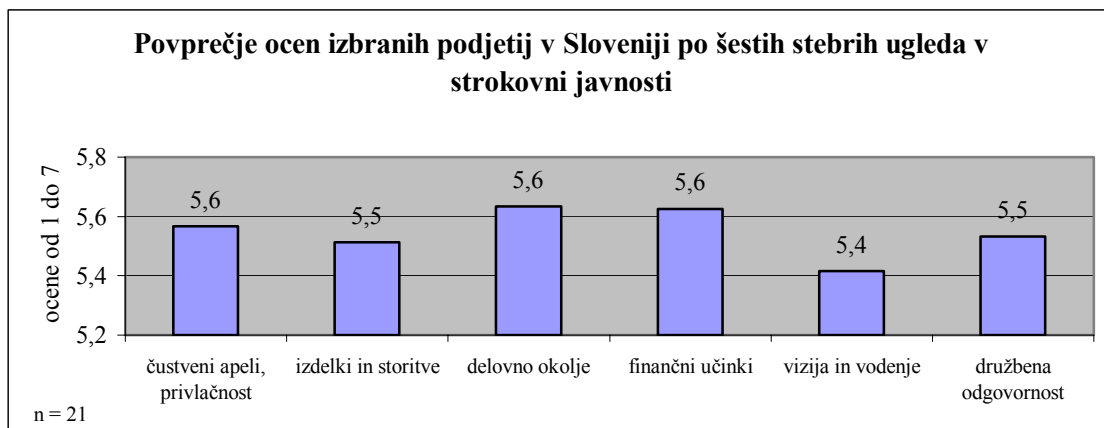




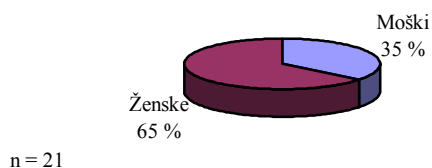
Priloga 6: Rezultati raziskave ugleda Krke 2004 v strokovni javnosti



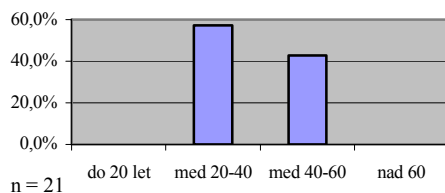




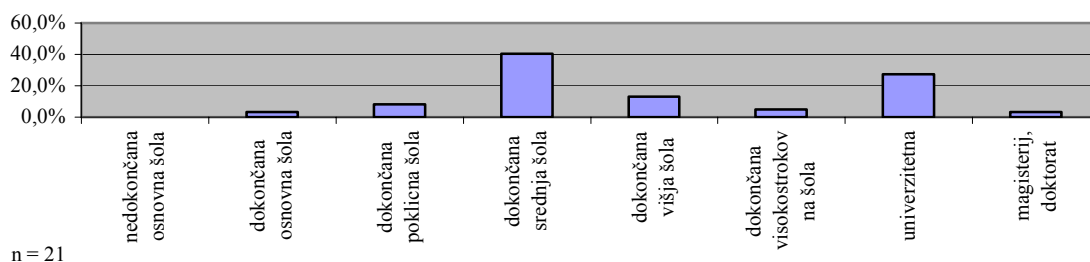
Spolna struktura anketiranih v strokovni javnosti



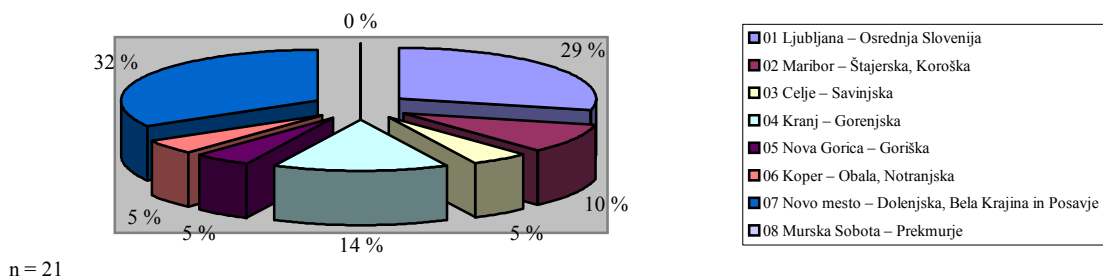
Starostna struktura anketiranih v splošni javnosti



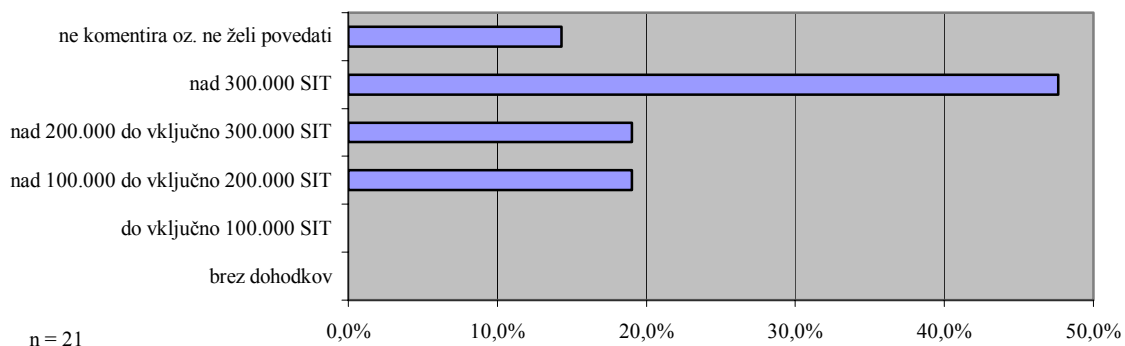
Struktura anketiranih v splošni javnosti glede na najvišjo doseženo izobrazbo



Porazdelitev anketirancev v strokovni javnosti po omrežnih skupinah



Struktura anketiranih v strokovni javnosti glede na neto osebni dohodek v zadnjem mesecu



10. ABSTRACT

When researching the reputation and the reputational capital in pharmaceutical industry in Slovenia, I have analyzed three hypotheses, which are the following:

- companies in Slovenia do not systematically deal with reputation management,
- companies with successful communications management have generally a better reputation, and
- reputation and reputational capital in the pharmaceutical industry are above average when compared to other branches.

I examined and confirmed these hypotheses using different methodological approaches. The theoretical part was made by studying different literature and concentrating on already known researches that deal with reputation evaluation. All three hypotheses were also empirically evaluated by different expert opinions and findings, by collecting and evaluating secondary data, by conducting a poll and analyzing its results in three different groups (common public, medical experts, business public). The analysis of the importance and role of communication activities was based on the Grunig model of excellence, while the analysis of reputation was based on the Fombrun model of reputational quotient and on calculation of the reputational capital. The paper first presents business communication and the role of public relations in modern society, is then followed by a review of intangibles, whereas the central part of the paper deals with presentation of the reputation and reputational capital from different perspectives. It shows the difference between concepts, different definitions, the Fombrun's foundations for building reputation and reputation management; it also presents key factors of a company as well as the meaning and benefits that a company gains from good reputation. Great emphasis is laid on measuring reputation. The empirical part of this paper is based on reputation and reputational capital of the pharmaceutical company Krka. In addition to presenting the pharmaceutical branches and the company itself, it also presents communication and public relations within this company, as well as the foundations and measuring of reputation. The perceptive measuring of Krka's reputation is shown through results of different researches and the main point is to present the results based on a poll made for three public groups.

In my research of reputation of the companies in Slovenia, with an emphasis on the pharmaceutical industry, I confirmed my thesis that companies do not systematically deal with reputation management. The biggest and most respected companies however do have special units which deal with communication, for example public relations departments. The companies which evaluate reputation usually stress that it is very important to build reputation systematically and to strategically manage communication and use different communication tools. This thesis is verified by a more specific examination of the communication activities in Krka, being one of the most respected companies in Slovenia. Although there is a strong

connection between branch reputation and reputation of a certain company in this branch, I can say that Krka has built its reputation in different public groups (its employees, buyers, medical experts, shareholders, public, media, academics, politics...), by planned and systematic communication. This can be verified by results of different researchers, which have always placed Krka in the top few of the most respected companies. In my paper I have also calculated the reputational quotient and came to conclusion that Krka has an above-average positive reputation and that its reputational quotient is comparable to those of most respected companies around the world in different time periods. A more specific analysis of Fombrun's six columns to build reputation shows that Krka is very successful especially in two fields, namely public responsibility and financial effects. This is why the company should preserve this advantage by being perceptive to the environment and people (with sponsorships, donations, etc.), by ethical business, good business results, stable shares and positive competitive advantages. On the other hand this analysis is also a good motivator to improve those factors that were not valued so greatly. The calculation of reputational capital of Krka as a difference between market and book-keeping value also shows the growth of reputational capital and was ranked highest, in comparison with other companies listed on the Ljubljana Stock Exchange in 2003.