

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Alenka Rozman

**Vpliv centralizacije korporativnega komuniciranja na njegovo  
učinkovitost in večanje ugleda organizacije**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016



UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Alenka Rozman

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

**Vpliv centralizacije korporativnega komuniciranja na njegovo  
učinkovitost in večanje ugleda organizacije**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Mihaelu Klinetu za strokovno vodenje, usmerjanje in nasvete pri pisanju magistrskega dela.

Velika zahvala gre mojim sodelavkam in sodelavcem v banki za veliko razumevanje in strpnost v času, ko sem dokončevala delo.

Zahvaljujem se tudi Tini za subtilno podporo v času pisanja magistrskega dela. V največjo spodbudo sta mi bila in največja zahvala gre mojima študijskima vzoroma mami in Boru.

In ne nazadnje, brez mojih hčera Lize in Lune bi to magistrsko delo nastalo že veliko prej, zaradi njiju pa je bilo tudi dokončano. Hvala.



## **Povzetek in ključne besede**

### **Vpliv centralizacije korporativnega komuniciranja na njegovo učinkovitost in večanje ugleda organizacije**

Magistrsko delo obravnava področje vpliva organiziranosti korporativnega komuniciranja na učinkovitost komuniciranja ter posledično na kazalnike ugleda organizacije v ciljnih javnostih. V nalogi sem preverjala model centralizacije vsebin korporativnega komuniciranja v izbrani banki ter vpliv integriranega pristopa na obveščenost zaposlenih. Centralizacija področij, neposredne in hitre informacije s strani vodstva organizacije ter proaktivni pristop k upravljanju odnosov z vsemi opredeljenimi deležniki zagotavljajo učinkovitost korporativnega komuniciranja organizacije. Še posebej v obdobju, ko se le-ta sooča s poslabšanimi razmerami v širšem okolju, ki posledično povzročijo padec ugleda storitvene panoge, v kateri deluje organizacija. Pozitivno, transparentno, odgovorno ter politično neodvisno delovanje organizacije, kjer se izkazuje vloga učinkovitega in celovitega korporativnega komuniciranja, vplivajo na povrnitev izgubljenega zaupanja in ugleda organizacije. V nalogi potrdim hipotezo, da centralizacija področja korporativnega komuniciranja povečuje njegovo učinkovitost in posledično tudi ugled organizacije. Magistrsko delo zaključim s sklepom in smernicami za nadaljnje raziskovanje.

Ključne besede: korporativno komuniciranje, ugled, učinkovitost, centralizacija, organiziranost.





## **Summary and key words**

### **The impact of corporate communications centralization on its effectiveness and reputation of the organization**

Master thesis discusses the scope of the impact of corporate communications organization on the effectiveness of communication and, consequently, the reputation of the organisation in target publics. I investigated the model of corporate communications centralization in the selected bank and the impact of an integrated approach to the employees' informing. Centralizing the areas of direct and rapid information flow from management and a proactive approach to managing relationships with all stakeholders ensure efficiency of corporate communication of the organization. Especially when an organization is faced with a worsened situation in the wider environment that ultimately leads to the fall of the reputation of the service industries, in which the organization operates. A positive, transparent, responsible and politically independent functioning of the organisation, which is the result of effective and comprehensive corporate communication, may affect the recovery of lost confidence and the reputation of the organization. In the study I confirm the hypothesis that centralizing the corporate communication, increases its efficiency and consequently the reputation of the organization. I conclude the master thesis with a conclusion and guidelines for further research.

Keywords: corporate communications, reputation, effectiveness, centralization, organization.



## Kazalo

1	Uvod.....	11
2	Korporativno komuniciranje.....	14
2.1	Definicija, namen in organizacijska umeščenost korporativnega komuniciranja .....	14
2.2	Vsebinska področja korporativnega komuniciranja v odnosu do korporativne znamke.....	15
2.3	Organizacija in umeščenost korporativnega komuniciranja v organizacijo ..	17
2.4	Centralizacija komuniciranja in njene prednosti.....	18
2.5	Merjenje učinkovitosti korporativnega komuniciranja.....	21
3	Korporativni ugled .....	23
3.1	Definicija, pomen in upravljanje ugleda .....	23
3.2	Korporativni ugled in organizacija.....	25
3.3	Korporativna identiteta in korporativni imidž v odnosu do ugleda .....	26
3.4	Dejavniki vpliva na korporativni ugled.....	30
3.5	Korporativni ugled banke v času finančne krize in po njej .....	30
3.6	Merjenje korporativnega ugleda .....	32
4	Prikaz vpliva centralizacije korporativnega komuniciranja na učinkovitost komuniciranja in posledično na ugled organizacije .....	34
4.1	Metoda dela.....	34
4.2	Opredelitev problema in teoretično ogrodje.....	35
4.3	Analiza.....	38
4.3.1	Študija modela teoretične konceptualizacije korporativnega komuniciranja .....	38
4.3.2	Analiza situacije pred in po prenovi organiziranosti področja korporativnega komuniciranja v NLB.....	43
4.3.3	Ugled in zaznava banke.....	56
4.3.4	Seznanjenost splošne javnosti s ključnimi atributi korporativne znamke in ugleda .....	63
4.3.5	Seznanjenost zaposlenih s ključnimi atributi korporativne blagovne znamke in ugleda .....	69
5	Sklep .....	76
6	Literatura.....	78
	Priloge .....	83



## Seznam slik

Slika 2.1: Značilnosti storitvene in korporativne znamke po posameznih odvisnih spremenljivkah.....	16
Slika 2.2: Povezanost in posebnosti štirih organizacijskih komunikacijskih disciplin	19
Slika 2.3: Struktura orodij merjenja učinkovitosti komuniciranja .....	21
Slika 3.1: Piramida razmerij med imidžem in ugledom .....	27
Slika 3.2: Model testiranja upravljanja organizacijske identitete (AC <sup>2</sup> ID) .....	28
Slika 3.3: Spremenljivke modela testiranja upravljanja organizacijske identitete (AC <sup>2</sup> ID) .....	28
Slika 3.4: Model povezanosti in vplivov na korporativno identiteto, imidž in ugled ...	29
Slika 4.1: Ciljne javnosti korporativnega komuniciranja NLB .....	44
Slika 4.2: Organizacijska umeščenost področij korporativnega komuniciranja v NLB leta 2009.....	46
Slika 4.3: Organizacijska umeščenost korporativnega komuniciranja v letih od 2013 do 2016.....	47
Slika 4.4: Mnenje splošne javnosti o spremembah v videnju NLB v času od 2013 dalje .....	54
Slika 4.5: Viri informacij, od katerih splošna javnost pridobiva informacije o NLB ....	55
Slika 4.6: Gibanje ugleda NLB v letih od 2000 do 2014.....	56
Slika 4.7: Primerjava profilov dejavnikov ugleda NLB v 2013 in 2014 .....	57
Slika 4.8: Povprečne ocene ugleda banke v splošni javnosti.....	59
Slika 4.9: Dejavniki ugleda banke v splošni javnosti .....	59
Slika 4.10: Stopnja ugleda v segmentu prebivalstva v 2015 v primerjavi z 2014 .....	60
Slika 4.11: Stopnja ugleda v segmentu podjetij v 2015 v primerjavi z 2014.....	61
Slika 4.12: Indeks zaupanja v segmentu prebivalstva v 2015 v primerjavi z 2014....	61
Slika 4.13: Indeks zaupanja v segmentu podjetij v 2015 v primerjavi z 2014 .....	62
Slika 4.14: Povzetek rezultatov merjenja zaznave, zaupanja in ugleda NLB v 2016	64
Slika 4.15: Zaupanje v banke na slovenskem tržišču v 2015.....	65
Slika 4.16: Zaznava ugleda bank na slovenskem tržišču v 2015.....	65
Slika 4.17: Spontana asociacija na besedo »banka« v sklopu skupinske diskusije..	67
Slika 4.18: Spontane asociacije na NLB v primerjavi s konkurenco v sklopu skupinske diskusije.....	67



Slika 4.19: Podoba bank na slovenskem tržišču kot jo spontano zaznavajo udeleženi v skupinski diskusiji .....	68
Slika 4.20: Poznavanje področij, ki jih pokriva korporativno komuniciranje v NLB....	70
Slika 4.21: Vpliv posameznih področij korporativnega komuniciranja na izboljševanje podobe in ugleda NLB v splošni in poslovni javnosti .....	71
Slika 4.22: Poznavanje organizacijske umeščeni korporativnega komuniciranja .	72
Slika 4.23: Ustreznost organizacijske umeščeni področja korporativnega komuniciranja v banki .....	72
Slika 4.24: Zaznane spremembe korporativnega komuniciranja v času po nastopu sedanje uprave banke .....	73
Slika 4.25: Zaznane spremembe po posameznih aktivnostih korporativnega komuniciranja v obdobju od leta 2013 .....	73
Slika 4.26: Seznanjenost zaposlenih z objavami ključnih dokumentov s področja korporativnega komuniciranja.....	74
Slika 4.27: Preverba izvedene aktivnosti korporativnega komuniciranja – seznanjenost z novimi vrednotami.....	74





## 1 Uvod

### **Opredelitev problema proučevanja, namen in cilj magistrskega dela**

Zadnji dve desetletji teorija in praksa spodbujata prehod korporativnega komuniciranja v vlogo strateškega svetovalca na poziciji komunikacijskega mostu med vodstvom, organizacijo in njenimi deležniki, raziskave na področju korporativnega komuniciranja in integriranega trženjskega komuniciranja pa potrjujejo močno povezanost med korporativno in komunikacijsko strategijo organizacij (Swerling in Thorson 2014). Dober ugled organizacije je percepcija odličnosti ravnanja in korporativnih odnosov organizacije do strateških deležnikov. Še več, Villafane v Casado Molina in drugi (2013, 49) zaključijo, da je korporativni ugled kristalizacija korporativne podobe takrat, ko rezultira v odličnih korporativnih ravnanjih skozi daljše obdobje. Zato kapital odnosov organizacije, ki vključuje ključna področja kot so upravljanje s korporativno blagovno znamko in njeno podobo, percepcijo korporativnih vrednot v notranji in zunanji javnosti, družbeno odgovorne aktivnosti v odnosu do okolja in zaposlenih ter sistem korporativnega upravljanja, predstavlja ključno komponento korporativnega ugleda organizacije (Casado Molina in drugi 2013, 49). Ko se organizacija sooči s kriznimi situacijami, ki jih povzroči dinamika trga ali druge zunanje ali notranje okoliščine, pa pri ponovnem vzpostavljanju in pridobivanju zaupanja in ugleda pri vseh ključnih javnostih nosi ključno vlogo integrirano korporativno komuniciranje organizacij (Cornelissen in drugi 2006).

V post-recesijskem obdobju s pričetkom leta 2011 je trend zaupanja širše javnosti v korporativne znamke pričel ponovni rasti. Na globalnem nivoju sicer že od leta 2012, v Sloveniji pa z nekaj letnim zamikom. (Edelman Trust Barometer 2016; Kline in drugi 2014). Posledično se z zamikom popravljajo tudi vsi ključni kazalniki, ki opredeljujejo ugled posamezne organizacije (Kline in drugi 2015). Po drugi strani pa v času hitrega tehnološkega razvoja, ki neposredno vpliva prav na področje komuniciranja z zaposlenimi, strankami (Solis 2011) in širšim okoljem, ki se dnevno soočajo z že skoraj neobvladljivimi količinami informacij, upravljanje s korporativno blagovno znamko in ugledom postaja ključnega pomena za uspeh v digitalni ekonomiji. (Earl in Waddington 2012).

Ena glavnih nalog magistrskega dela je bila preverba ustreznosti izbranega modela prenovljene organiziranosti področja korporativnega komuniciranja v banki ter vpliv le-te na učinkovitost korporativnega komuniciranja ter posledično na ključne kazalnike ugleda v ciljnih javnostih. Želela sem ugotoviti, kako se centralizacija vsebin korporativnega komuniciranja, ki jih opredeljujejo odgovornosti, vloge in aktivnosti, izkazuje v notranji javnosti oz. med zaposlenimi. Prikazati vpliv integriranega pristopa tako na vodstveno strukturo, ki je zaradi prenovljenega sistema internega komuniciranja bolj obveščena, strateški cilji pa lažje dosegljivi, kot tudi na vse ostale zaposlene, ki so prepuščeni komunikacijskim in vodstvenim sposobnostim svojih nadrejenih ter ostalim orodjem internega komuniciranja, ki so bila prenovljena istočasno kot sama organizacija in umeščenost celovitega korporativnega komuniciranja. Preverila sem poznavanje posameznih sprememb, ki so bile uvedene v sklopu prenove, ter seznanjenost z delovanjem banke in ključnimi atributi korporativne blagovne znamke, ki so bili na novo postavljeni v sklopu procesa prenove. Na koncu dela sem predstavila ključne ugotovitve in podala priporočila za nadaljnje izboljšave na področju organizacije področja korporativnega komuniciranja.

*V prvem delu* magistrsko delo vsebuje poglobljen teoretični pregled strokovne literature, znanstvenih razprav in raziskav ter člankov s področja upravljanja korporativnega komuniciranja. Zanimal me je predvsem strateški pomen korporativnega komuniciranja na pozicioniranje storitvenega podjetja ter posebnosti upravljanja področja v luči posebnosti, ki jih prinaša digitalizacija komuniciranja. V nadaljevanju sem se osredotočila na področje korporativnega komuniciranja s poudarkom na upravljanje področja z namenom vpliva na ugled korporativne blagovne znamke. Predstavila sem indikatorje in orodja merjenja percepcije korporativne blagovne znamke tako v notranji kot v zunanji javnosti. Področje korporativnega komuniciranja sem postavila v kontekst korporativne identitete organizacije ter opredelila ključna orodja, s katerimi se danes upravljajo korporativne informacije in sporočila in profile ter medije, ki jih tako teorija kot tudi v nadaljevanju praksa opredelujeta za namen izvajanja aktivnosti na področju komuniciranja s ciljnim deležniki. V nadaljevanju sem predstavila nekaj modelov organizacijske umeščenosti korporativnega komuniciranja ter se posvetila odnosu med korporativno identiteto in korporativnim imidžem in pa ugledom podjetja v širši javnosti, ki jo opredeljuje delovanje storitvene organizacije. Njene ključne deležnike sem opredelila

skozi prizmo percepcije korporativnega ugleda, kot ga opredeljujejo v strokovni literaturi. Predstavila sem indikatorje in orodja merjenja ugleda, kot jih uporabljajo večje tovrstne raziskovalne organizacije. V tem delu magistrskega dela sem uporabila meta analizo znanstvene literature. Predstavila sem teoretična izhodišča in raziskovalne pojme ter združila in primerjala spoznanja različnih avtorjev s področja korporativnega komuniciranja in upravljanja z blagovno znamko in korporativnega ugleda ter modele organiziranosti preučevanega področja.

*V drugem delu* magistrskega dela sem analizirala rezultate neodvisnih raziskav, ki so na voljo na slovenskem in svetovnem trgu, izvedla analizo izvedenih sprememb organiziranosti področja ter skušala dokazati, da posodobljena in situaciji prilagojena organizacijska struktura pozitivno vpliva na učinkovitost komuniciranja. Skušala sem prikazati, da vsebinska centralizacija vsebin korporativnega komuniciranja in umeščenost področja tik pod upravo pozitivno vplivata na učinkovitost komuniciranja in posledično na ugled banke v širšem okolju.

## **2 Korporativno komuniciranje**

### **2.1 Definicija, namen in organizacijska umeščena korporativnega komuniciranja**

Korporativno komuniciranje predstavlja glas organizacije, ki vključuje in povezuje številne dimenzije komuniciranja z deležniki v en poenoten glas (Christensen in drugi 2008, 7). Korporativno komuniciranje je proces prevajanja korporativne identitete v korporativni imidž (Fill 2009, 394). Sestavljajo ga trije ključni elementi: korporativna znamka, vedenje zaposlenih in različne oblike načrtovanega komuniciranja, ki jih izvaja organizacija. Mednje štejemo komuniciranje z vodstvom, zaposlenimi, naložbeniki, trženjsko komuniciranje, družbeno odgovorne aktivnosti organizacije ipd. Cornelissen (2004) ga definira kot funkcijo menedžmenta, ki ponuja okvir in osnovne pojme za učinkovito koordinacijo celotnega nabora komunikacij z namenom vzpostavljanja in vzdrževanja pozitivnega ugleda med ključnimi deležniki od katerih je odvisna organizacija. Komunikacijski splet organizacije vključuje celoten nabor korporativnih komunikacijskih aktivnosti, ki se izvajajo tako od vrha do najnižjih organizacijskih nivojev, kot tudi linijsko do strateško ključnih ciljnih javnosti.

Osnovni namen korporativnega komuniciranja je projeciranje enovitega in poenotene imidža organizacije vsem deležnikom. Korporativno komuniciranje ima nalogo, da poenoti, koordinira in upravlja s celotnim naborom organizacijskega komuniciranja (simboli, sporočila, strategija in vedenje) in z namenom zagotavljanja enovitega glasu je bistvenega pomena, da je organizirano na enem mestu (Christensen in drugi 2008, 3).

V osnovi korporativno komuniciranje ustvarja pogoje za delovanje organizacije ter spreminja in usmerja delovanje skladno s strateškimi smernicami, ki si jih je postavila organizacija. Številne definicije opisujejo korporativno komuniciranje kot integracijo vseh internih in zunanjih komunikacij organizacije, katerih primarni namen je vzpostavljanje in vzdrževanje dobrega ugleda tistih deležnikov od katerih je organizacija odvisna (Cornelissen v Gregory 2013, 82). Korporativno komuniciranje s svojim profesionalnim pristopom in ustreznim znanjem projecira identiteto

organizacije s pomočjo konsistentnih simbolov, komunikacijo in vedenja z namenom grajenja ugleda organizacije. Obenem pa je komuniciranje zaradi njegove transformacijske moči obravnavano tudi kot del organizacijske DNK. Ima moč spreminjanja organizacijske kulture in njenih vrednot. V kolikor je komuniciranje prepoznano kot ena od ključnih organizacijskih kompetenc in je s tem vključeno v vse sisteme, procese, strukturo kot osnova, potem nosi ključno vlogo v procesu postavljanja in oživljanja korporativne identitete. Korporativno komuniciranje kot miselnost spreminja načine razmišljanja in sprejemanja poslovnih odločitev, saj organizacija v tem procesu aktivno upošteva tudi vse posledice, ki jih s seboj nosi komunikacija z deležniki.

## **2.2 Vsebinska področja korporativnega komuniciranja v odnosu do korporativne znamke**

Vloga in pozicija področij korporativnega komuniciranja sta soodvisni od velikosti organizacije. Večje organizacije praviloma same pokrivajo ključne aktivnosti in področja kot so interno komuniciranje, odnosi z mediji in investitorji, krizno komuniciranje, upravljanje s korporativno znamko, korporativno in trženjsko oglaševanje, sponzorstva in donacije, lobiranje in odnosi z regulatorjem in drugimi deležniki.

Transparentno organizacijsko komuniciranje, vsakodnevne interakcije med zaposlenimi, ki so zaradi novih digitalnih orodij vedno bolj vidne in sledljive, so bistvenega pomena za zdravo (ne–cinično in ne–represivno) organizacijsko kulturo, ki je potrebna ob uvajanju kakšnih koli sprememb. K ugledu organizacije v očeh potrošnikov kot tudi vseh ostalih ključnih deležnikov, kot so zaposleni, investitorji, dobavitelji, partnerji, regulatorji, posebne interesne skupine in lokalne javnosti prispeva celovito področje, ki ga poimenujemo korporativna znamka, nanjo in posledično na grajenje odnosov s ključnimi javnostmi pa močno vplivajo zaposleni (Hatch in Schultz 2003, 1042).

Balmer (2003, 298) definira ključne značilnosti *korporativne znamke* v primerjavi s storitveno znamko v dejstvu, da se korporativna v svojem bistvu osredotoča na celotno organizacijo. Praviloma je upravljana z najvišje strateške pozicije, njene ciljne

javnosti pa so različni deležniki in javnosti, ki z različnimi razlogi in nameni prehajajo v interakcijo z organizacijo. Korporativna znamka ima dolgoročno vrednost za podjetje, predstavlja dediščino preteklosti in vizijo prihodnosti, obenem pa je strateškega pomena za delovanje organizacije, saj podpira organizacijsko strukturo in vizualno enoti organizacijo in krepi njeno kulturo.

Slika 2.1: Značilnosti storitvene in korporativne znamke po posameznih odvisnih spremenljivkah

<b>Odvisne spremenljivke</b>	<b>Storitvena znamka</b>	<b>Korporativna znamka</b>
Odgovorna oseba	Trženjski vodja	Predsednik uprave
Odgovorna organizacijska enota	Marketing	Večina/vse organizacijske enote
Splošna odgovornost	Zaposleni v marketingu	Vsi zaposleni
Odgovorno strokovno področje	Marketing	Multidisciplinarno
Vpliv na znamko	Kratek	Srednje do dolg
Ciljna javnost	Potrošniki oz. stranke	Številne javnosti
Vrednote	Privzete	Realne
Komunikacijski kanali	Trženjsko komunikacijski splet	Celotno korporativno komuniciranje Primarno: prodajni rezultati; organizacijske politike in pravila; vedenje predsednika uprave in celotnega vodstva; izkušnje in ravnanja zaposlenih Sekundarno: marketing in druge oblike nadzorovanega komuniciranja Terciarno: moč besede
Dimenzije, s katerimi se usklajuje	Korporativne vrednote Storitveni prodajni rezultati  Komuniciranje Izkušnje / imidž in ugled Zvestoba strank Okolje (politično, ekonomsko, etično, družbeno, tehnološko)	Korporativne vrednote Identiteta Korporativna strategija Vizija (kot jo predstavlja uprava in ostalo vodstvo) Komuniciranje Izkušnje / imidž in ugled Zvestoba deležnikov (internih in zunanjih) Okolje (politično, ekonomsko, etično, družbeno, tehnološko)

Vir: povzeto po Balmer in Gray (2003, 978).

### **2.3 Organizacija in umeščenost korporativnega komuniciranja v organizacijo**

Organiziranost področja korporativnega komuniciranja in njegova vsebinska struktura, ki opredeljuje odgovornosti, vloge in aktivnosti, imata pomembno strateško in politično dimenzijo, obenem pa zagotavljata učinkovito podporo odločitvam in komuniciranju le-teh tako zaposlenim kot tudi ostalim javnostim in okolju. (Cornelissen in drugi 2006, 116).

Konceptualizacijo področja korporativnega komuniciranja opredeljujejo vloge, kompetence in aktivnosti zaposlenih, ki so lahko generalisti s širšim poznavanjem problematike ali specialisti za določena področja, njihov strokovni razvoj in status. Nadalje ga opredeljuje tip organiziranosti dela, oz. struktura oddelka, centralizacija ključnih funkcij korporativnega komuniciranja v enem delu organizacije ali decentralizacija po modelu matrične organiziranosti. Opredeljujejo ga politični in kulturni vidiki, kot so npr. status njihove pozicije in percipirana vrednost njihovega dela ter umeščenost v kulturo celotne organizacije. Vrednost opredeljuje ocenjen strateški in konceptualni prispevek k doseganju ciljev organizacije, h kreiranju krovne strategije in vloga v procesu odločanja ter kreiranje stabilnih odnosov s ključnimi deležniki in javnostmi z namenom zaznave in upravljanja morebitnih negativnih vplivov na korporativni ugled.

Cornelissen, van Riel in Fombrun (2006, 117) zagovarjajo idejo močne povezanosti vseh komunikacijskih aktivnosti, ki se izvajajo v organizaciji kot tudi zunaj nje, vključno s trženjem in komuniciranjem vodstva. S tem pristopom se zagotovijo pogoji za predstavljanje konsistentne korporativne identitete, ki je ključen element v grajenju ugleda organizacije. Komunikacijski tim mora biti v organizaciji dobro pozicioniran na vseh nivojih, tudi na najvišjem. Dodatni argument za povezanost vseh komunikacijskih funkcij z umestitvijo visoko v organizacijski strukturi organizacije je tudi dejstvo, da je za namen zagotavljanja večjega vpliva komuniciranja na pomembne organizacijske odločitve potrebna večja in strateška koordinacija med posameznimi komunikacijskimi funkcijami. Le-te delijo številne kanale in orodja, na primer socialna omrežja, in interaktivnost in hitrost tovrstnih medijev zahteva upravljanje in strateško koordinirano odzivnost.

Vežano na odgovornost vodstva organizacije do številnih deležnikov in tveganj povezanih s korporativnim ugledom, je priporočljivo, da je komuniciranje ena od t.i. štabnih služb, ki aktivno s svojim delovanjem podpira upravo. Večina predsednikov uprav se danes zaveda pomembnosti strokovnega komunikacijskega svetovanja.

## **2.4 Centralizacija komuniciranja in njene prednosti**

Centralizacija komuniciranja se nanaša na poenotenje vseh simbolov, sporočil, postopkov in vedenj organizacije z namenom zagotavljanja jasnega, konsistentnega in neprestanega komuniciranja na vseh ravneh znotraj in zunaj meja organizacije. Medtem, ko je integracija v osnovi samo druga beseda za organizacijo, pa je neločljivo povezana z vsemi procesi organiziranja in šele od začetka dvajsetega stoletja dalje neločljivo povezana s komuniciranjem kot strokovno disciplino in prakso. Dandanes številne organizacije zasledujejo integracijo celotnega komunikacijskega področja. (Christensen in drugi 2008, 36).

Strokovnjaki za področje komuniciranja in trženja se danes soočajo z izjemno velikimi potrebami po vsebinah, z enodnevnimi krizami, ki potrebujejo komunikacijsko podporo, vse slabšo situacijo na medijskem trgu in hitro rastočim številom družbenih omrežij in tehnologij, ki kreirajo in usmerjajo njihovo delo. Z namenom boljše odzivnosti komunikacijskih funkcij in poenotenja sporočil se vse več organizacij odloča za združevanje področij korporativnega in trženjskega komuniciranja (Christensen in drugi 2008, 42).

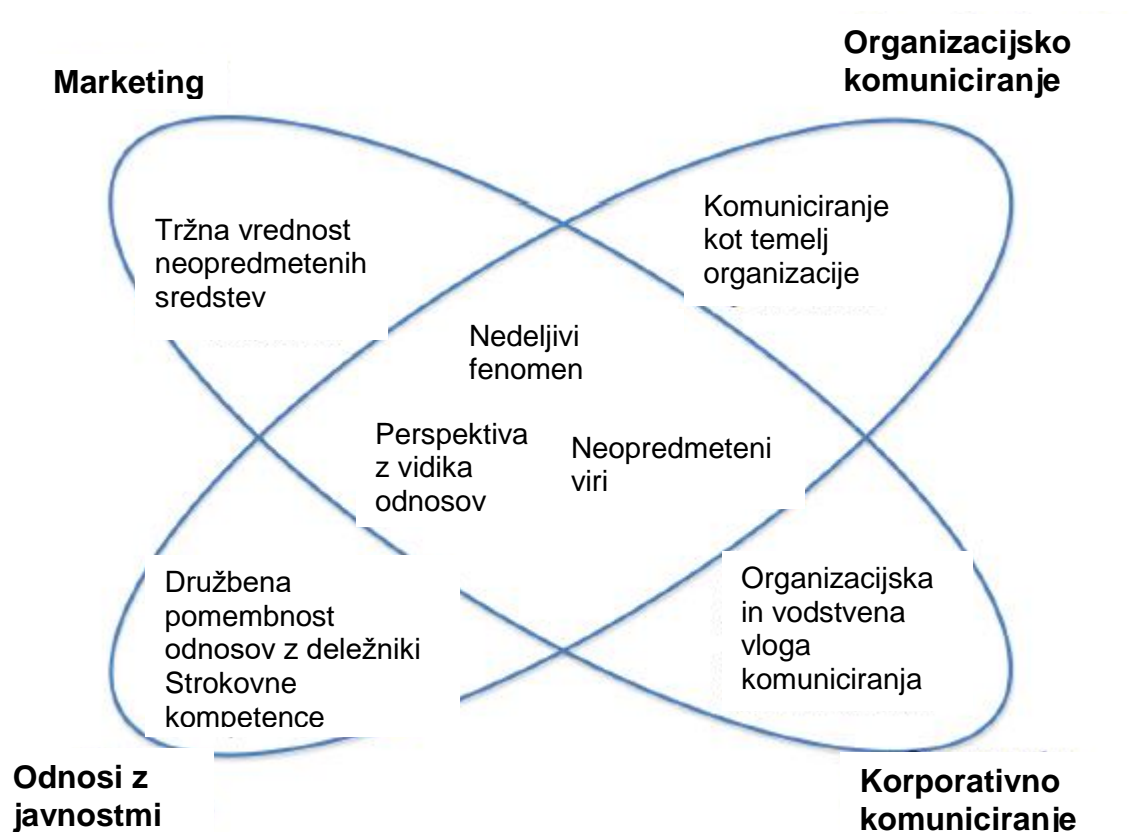
Številne študije obravnavajo podobnosti in razlike med posameznimi komunikacijskimi disciplinami kot so odnosi z javnostmi in trženjsko komuniciranje (Cornelissen 2008; Cornelissen in drugi v Mazzei 2013, 217), med odnosi z javnostmi, komunikacijskim menedžmentom in organizacijskim komuniciranjem (Wehmeier v Mazzei 2013, 217). Tudi centraliziran pristop k upravljanju področij komuniciranja je bil deležen številnih raziskav in analiz. Kot piše Mazzei (2013, 218) je povezanost odnosov z javnostmi in organizacijskega komuniciranja raziskoval Theis–Berglmair, povezanost odnosov z javnostmi in komunikacijskim menedžmentom je proučeval Szyszka in Varey je primerjal trženjsko komuniciranje in



splošni menedžment organizacije. Številni avtorji opredeljujejo nekatere od teh disciplin kot specializacije znotraj posameznih področij in ne kot samostojne. Tench in Yeomans integrirano trženjsko komuniciranje obravnavata kot specializacijo znotraj odnosov z javnostmi in korporativnega komuniciranja kot navaja Mazzei (2013, 218).

Z multidisciplinarnega vidika strateško komuniciranje predstavlja celoten nabor organizacijskih komunikacij in vključuje korporativno komuniciranje, trženje, oglaševanje in odnose z javnostmi, veščine poslovnega komuniciranja in organizacijsko vedenje (Hallahan in drugi v Mazzei 2013). Ker delijo ista znanja in veščine so nekatera od teh področij obravnavana kot sinonimi (korporativno komuniciranje, odnosi z javnostmi in poslovno komuniciranje).

Slika 2.2: Povezanost in posebnosti štirih organizacijskih komunikacijskih disciplin



Vir: Mazzei (2013, 224).

Četudi ne obstaja enoten model, ki bi bil optimalen za vse tipe organizacij, je umeščeno komunikiranje v organizacijo dilema, ki zahteva temeljit razmislek na strani vodstva organizacije (Knox in Bickerton 2001, 26) in tistih strokovnih profilov, ki po svoji funkciji umeščajo in definirajo organizacijsko strukturo. Kot ugotavlja Kaikati (2002) je za uspešno uvedbo potrebnih sprememb potreben večstopenjski pristop. Za namen reinkarnacije podjetja je pristop treh stebrov transformacije (v primeru Accenture so to bili preimenovanje, prestrukturiranje in repozicioniranje) ter pri tem ponovno dosegli odličnost v poslovanju v relativno kratkem času. Vsak od teh stebrov je podprl bistvene organizacijske izzive, ki so izhajali iz strategije podjetja, vsi skupaj pa so pripeljali do prenovljene organizacije v neverjetno kratkem času. Hatch in Schultz (2003) zagovarjata t.i. pristop, ki ga vodi vizija. Le-ta koncept korporativne identitete razširi v kombinacijo vizualne manifestacije strateškega upravljanja sprememb, ki velik pomen daje strateški viziji identitete in znamenja, ključnih postavk integriranega upravljanja znamke. Številna literatura s področja trženja, znamenja in korporativne identitete poudarja vse večje zasluge za povečanje organizacijske vidnosti, prepoznavnosti in ugleda tistim dejavnikom, ki niso neposredno povezani s trženjskim komunikiranjem.

Ker pretirana specializacija posameznih služb in oddelkov v organizaciji lahko vodi do ozko osredotočenih pošiljateljev informacij, ki niso sposobni preseči okvirov lastnih ciljev in nalog ter se ne zavedajo, kaj šele zasledujejo potrebe organizacije kot celote, je ena ključnih nalog korporativnega komunikiranja usklajevanje posameznih služb ter doseganje konsistentnosti informacij. Kar vključuje tudi koordinacijo aktivnosti. Korporativno komunikiranje snuje enotne izhodiščne temelje, na katere organizacija postavlja komplementarne aktivnosti, ki ena drugo podpirajo in tako predstavljajo celoto. Obenem predstavlja most med upravo in oddelki, ki so vpeti v različne oblike specializiranega komunikiranja kot so tržno komunikiranje, upravljanje s človeškimi viri, odnosi z javnostmi. Če je potrebno, posega tudi v mejne dele, kjer se tradicionalne funkcije prekrivajo. (Podnar 2011, 20).

## 2.5 Merjenje učinkovitosti korporativnega komuniciranja

Komuniciranje prispeva k doseganju družbenih in trženjskih ciljev s prizadevanjem k povečanju korporativnega ugleda, pozicioniranjem produktov in storitev ter internemu poenotenju. Po mnenju Vosove (2015) se te aktivnosti izvajajo skozi procese spremljanja percepcij deležnikov, grajenjem odnosov in z mreženjem v sami organizaciji ter z vsemi deležniki organizacije. Učinkovitost komuniciranja se lahko meri na treh ravneh: produktno komuniciranje (output), komunikacijski procesi in zadovoljstvo deležnikov (interakcija) in pa na nivoju rezultatov oz. učinkov (Vos in Schoemaker v Vos 2015, 64).

Slika 2.3: Struktura orodij merjenja učinkovitosti komuniciranja

<b>Dimenzije kvalitete</b>	<b>Namen komunikacije</b>	<b>Trženjsko komuniciranje</b>	<b>Interno komuniciranje</b>	<b>Organiziranost komuniciranja</b>
<b>Jasnost</b>	Jasno pozicioniranje organizacije	Jasno pozicioniranje blagovnih znamk	Jasno podajanje informacij zaposlenim	Jasno definirana vizija komuniciranja
<b>Umeščenost v okolje / povezljivost</b>	Vzdrževanje odnosov z namenom grajenja ugleda organizacije	Vzdrževanje odnosov z namenom učinkovite distribucije in prodaje	Komunikacija povečuje predanost in podpira upravljanje sprememb	Komunikacijska funkcija je dobro vpeta v organizacijo
<b>Konsistentnost</b>	Konsistentnost z ostalimi organizacijskimi funkcijami in ostalimi področji komuniciranja	Konsistentnost trženjskega spleta, raziskav in razvoja ter z ostalimi področji komuniciranja	Konsistentnost s kadrovskim razvojem in ostalimi področji komuniciranja	Poenotena izhodišča za celotno področje komuniciranja ter ostale org. enote
<b>Odzivnost</b>	Spremljanje in odzivnost, ki temelji na upravljanju aktualnih dogodkov	Spremljanje in odzivnost, ki temeljijo na tržnih raziskavah, trendih potrošnje in odzivov strank	Komuniciranje prispeva k internemu videnju zunanjih sprememb in komunikacijske veščine povečujejo odzivnost	Povratne informacije se uporabljajo za inovacije na področju komuniciranja
<b>Učinkovitost</b>	Ugotavljanje korporativnega ugleda, stroškovno učinkovite metode	Ugotavljanje imidža storitvenih znamk, stroškovno učinkovite metode	Spremljanje interne komunikacije, stroškovno učinkovite metode	Ugotavljanje kvalitete komuniciranja, upravljanje s časom

Vir: povzeto po Vos (2015).

Kakršna koli sprememba v ugledu organizacije oz. na področju ostalih strateških ciljev pa ni enoznačno odvisna samo od ene dimenzije uvedenih optimizacij na področju korporativnega komuniciranja. Celoten splet aktivnosti in okoliščin, ki jih ponujata čas in politično in poslovno okolje, je tisti, ki zagotavlja spremembe in napredek (Christensen in drugi 2008, 40).

### 3 Korporativni ugled

#### 3.1 Definicija, pomen in upravljanje ugleda

*Korporativni ugled* je splet številnih perspektiv, med katere štejemo družbeno, finančno in storitveno oz. produktno podobo ter sistem rekrutiranja, ki ga izvaja organizacija (Kotler v Roper in Fill 2012). Fombrun (prav tam) ga opredeli kot neto percepcijo sposobnosti organizacije oz. skupek vseh preteklih aktivnosti in dejanj, ki pričajo o sposobnosti doseganja pričakovanj vseh njenih deležnikov. Ugled predstavlja konkurenčno prednost organizacije in njeno diferenciacijo, obenem pa ga je potrebno obravnavati v kontekstu ponudbe in potreb na trgu, na katerem deluje organizacija.

Prvi pomemben korak pri oblikovanju ugleda organizacije predstavlja komuniciranje, ki zagotavlja njeno prepoznavnost. Šele v trenutku, ko organizacija doseže določeno stopnjo prepoznavnosti, jo ciljne javnosti opazijo, si jo zapomnijo in si lahko pričnejo postopoma ustvarjati njen imidž in ugled. Prepoznavnost je v največji meri odvisna od intenzivnosti in učinkovitosti komuniciranja svojstvenih lastnosti in prednosti organizacije vsem deležnikom na trgu. Svojo opaznost v veliki meri kroji tudi s svojimi aktivnostmi v družbenem prostoru. Pri tem izhajamo iz dejstva, da organizacija s svojim delovanjem v okolico oddaja tako nadzorovano izdelana kot tudi nenačrtovana sporočila. Deležniki, ki so izpostavljeni enim, drugim in ali vsem navedenim oblikam korporativnega komuniciranja, si postopoma ustvarijo najprej podobe, sčasoma pa te, v stikih z drugimi deležniki, prerastejo v ugled organizacije. Razlika med tema konceptoma je pomembna in velika. Imidž namreč pomeni predvsem takojšnjo mentalno sliko, ki si jo posamezniki ali skupine deležnikov ustvarijo o določeni organizaciji. V nasprotju z njim se ugled razvije postopoma, ker predstavlja rezultat konsistentnega delovanja, ojačanega z vsemi tremi oblikami komuniciranja, in je vedno evalvirana s primerjavami v družbenem okolju, v katerem se nahaja posamezna skupina deležnikov. (Kline in drugi 2014, 14–15)

Ugled je sočasno tudi pod nenehnim vplivom sil v zunanjem okolju, ki jih organizacija le delno ali pa sploh ne more nadzirati. Oboje skupaj pa se nato, ob ugodnem delovanju, lahko pokaže kot konkurenčna prednost. Ta je opredeljena kot

pripravljenost deležnikov, da podprejo ali odtegnejo podporo organizaciji na trgu. Percepcija organizacije, in s tem njena konkurenčna moč, je odvisna od vplivov predvsem naslednjih dejavnikov zunanje okolja: imidža in ugleda države izvora, panoge, v kateri deluje, partnerjev, s katerimi sodeluje, ter direktorja ali predsednika uprave, ki ga vodi. V predzadnjem koraku procesa oblikovanja *ugleda* posamezniki ovrednotijo imidž podjetja in oblikujejo njegovo enotno oceno. S tem določijo njegov ugled, in sicer na podlagi različnih kriterijev, svojih interesov v organizaciji in osebnih vrednot. Za organizacijo je torej zelo pomembno, kakšen ugled uživa v očeh svojih deležnikov (tako notranjih kot zunanjih). Pozitivna podoba in ugled danes predstavljata eno največjih bogastev v sferi neotipljivega kapitala. Dosežena nato pomembno vplivata na uspešnost poslovanja celotne organizacije. Pravi pomen ugleda se v končni fazi pokaže v povečani ali zmanjšani finančni *vrednosti* organizacije. Ugled, ki si ga le-ta ustvari v glavah vseh skupin deležnikov, se preko interakcij (nakupov izdelkov in storitev, investiranja, zaposlitev itd.) pokaže tudi v obliki finančnih rezultatov. (Kline in drugi 2014, 14–15)

Van Riel in Fombrun trdita, da je za grajenje ugleda potrebno razvijati štiri dejavnike: kredibilnost (*credibility*), zaupanje (*trustworthiness*), zanesljivost (*reliability*) in odgovornost (*responsibility*). Velik izziv predstavlja izbor vsakega od njih v povezavi z organizacijo, se je pa v vsakem primeru potrebno zavedati, da se korporativni ugled nanaša na vse deležnike, tako interne kot zunanje in ne samo na stranke. Korporativno komuniciranje je tisto, ki nudi povezovanje med posameznimi dejavniki, ki jih organizacija razvija z namenom grajenja ugled in skrbi za razvoj in vzdrževanje le-tega (Roper in Fill 2012, 36).

Harris–Fombrumov model »Reputation Quotient (RQ)«, ki velja za najbolj razširjen in skoraj v vseh zahodnih državah uporabljen model, vključuje šest dimenzij ugleda:

- emocionalni apel (zaupanje, občudovanje in spoštovanje, dober občutek o podjetju);
- izdelki in storitve (visoka kakovost, inovativnost, vrednost za denar, garancija);
- finančna uspešnost (dobičkonosnost, nizka stopnja tveganja pri investicijah, rast, biti boljši od konkurence);
- vizija in vodstvo (tržne priložnosti, odlično vodstvo, jasna vizija za prihodnost);
- delovno okolje (dobro upravljanje, dobro delovno okolje in dobri zaposleni);

- družbena odgovornost (podpora dobre namere, odgovornost do okolja, odgovornost do skupnosti) (Podnar 2011, 148).

### **3.2 Korporativni ugled in organizacija**

Dober ugled zahteva odgovornost na strani celotne organizacije. Ravno tako kot trženje, ki ne sme biti odgovornost samo ene od organizacijskih enot, je tudi področje ugleda preveč pomembno za poslovanje celotne organizacije, da bi ga prepustili samo enem delu. Upravljanje z ugledom mora biti umeščeno v celotno organizacijsko kulturo. Da pa organizacija govori poenoteno in z enim glasom, je naloga integriranega korporativnega komuniciranja. Nekonsistentna in nasprotujoča si korporativna sporočila, ne glede na kanal, preko katerega dosežejo deležnike organizacije, lahko še dodatno zmanjšujejo ugled (Roper in Fill 2012, 13).

*Prenova ugleda* zahteva načrtno, dolgoročno delo. (Kline in drugi 2014). V času krize in takoj potem se organizacije soočajo z identifikacijo vseh komunikacijskih izzivov, ki jih definirajo težji pogoji poslovanja ter zunanji regulatorji, ter s ponovno opredelitvijo transparentnosti komuniciranja (Raithel in drugi 2010). Disonanca med ključnimi atributi korporativne znamke, ki vključujejo identiteto in njeno percepcijo (imidž in ugled), korporativno blagovno znamko in percepcijo le-te v vseh ključnih javnostih, ki rezultira v težjih pogojih institucionalnega delovanja, že od 1950-ih spodbuja raziskovalce k razmisleku o pomembnosti umeščenosti področja v samo organizacijo in kompleksnosti samega razmerja med njima (Balmer 2009, 548). Novo post-recesijsko regulatorno okolje in pa neprestano spreminjajoča se razmerja do medijev, ki jih deloma definira tudi hitra digitalizacija in z njo povezane spremembe potrošnje medijev in zmožnosti ter volje notranjih in zunanjih javnosti za komuniciranje z organizacijo, kar pa bistveno vpliva na njen ugled (Earl in Waddington 2012).

Dandanes je prevladujoče dejstvo, da v je v sodobnih družbah vse manj zaupanja v institucije, in da je ugled organizacij in celotnih panog vse nižji, skepticizem deležnikov do organizacij pa narašča. Kljub izrednemu pomenu, ki ga ima zaupanje v družbah in znotraj njih za delovanje organizacij, kažejo različne raziskave, da

zaupanje s strani različnih deležniških skupin in državljanov dosega zgodovinsko in rekordno nizke stopnje v različnih delih sveta, med katerimi prevladujejo razvite države (Podnar 2011, 156).

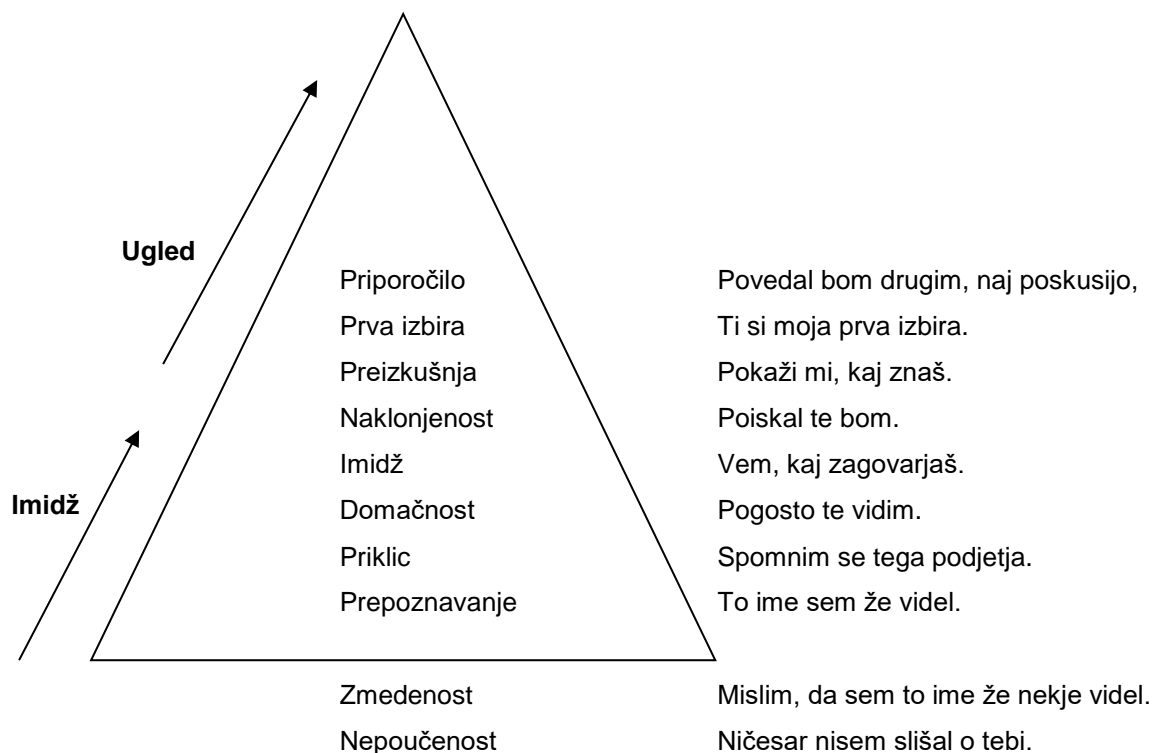
Poslabšanje stopnje ugleda v ključnih javnostih, spremembe v organizacijski strukturi, ki sledijo spremembam vizije in poslanstva organizacije, ter zaradi novega vodstva, ki želi pustiti svoj pečat na delovanju organizacije, so ključni razlogi za uvajanje sprememb na področju strateškega korporativnega komuniciranja iz naslova spremenjene interne dinamike (Stuart in Muzellac v Roper in Fill 2012). Povečano število informacij in velikost ter obseg uvedenih organizacijskih sprememb in s strani glavnega vodstva želena hitrost komuniciranja silijo komunikacijske funkcije v hitro vrednotenje potreb in sprejemanje odločitev. Pravilna umeščenost v organizacijo in optimalno zastavljeni procesi upravljanja področja pa sta tista dejavnika, ki v nadaljevanju vplivata na stopnjo izpolnjevanja zastavljenih strateških ciljev (Cornelissen in drugi 2006, 115). Integracija komuniciranja na strateškem nivoju je ključnega pomena za graditev dolgoročne zvestobe in ugleda blagovne znamke (Duncan in Moriarty v Mazzei 2014). Poenotena in konsistentna sporočila organizacije pozitivno vplivajo na tako na stranke kot na druge deležnike, obenem pa tovrstna široka definicija integracije možno vpliva tudi na interno integracijo organizacijske kulture (Tom v Mazzei 2014).

### **3.3 Korporativna identiteta in korporativni imidž v odnosu do ugleda**

Identiteta in imidž organizacije sta osnovna gradnika korporativnega ugleda. Identiteto predstavlja zbir zaznav, ki jih imajo zaposleni o svoji organizaciji, imidž pa opisuje percepcijo organizacije zunanjih deležnikov. Ta zelo poenostavljen opis povzame proces kreiranja korporativnega ugleda, ki se zrcali tudi v celotnem zbiru korporativnega komuniciranja. (Remke v Caroll 2013, 35)



Slika 3.1: Piramida razmerij med imidžem in ugledom

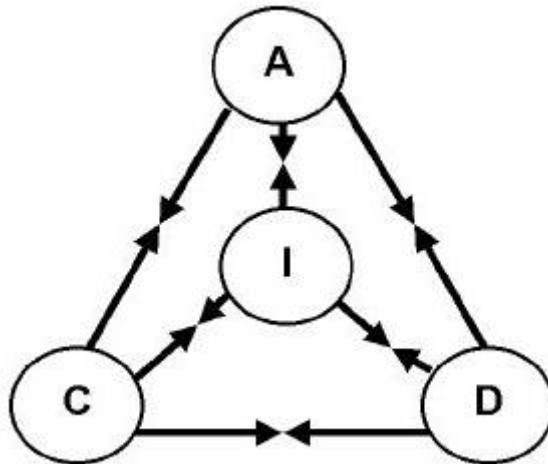


Vir: Dowling (2001, 138).

Konceptualna definicija korporativne identitete le—to opredeljuje kot splet strateško načrtovane organizacijske podobe z namenom pridobitve pozitivnega imidža v splošni javnosti. Korporativna identiteta se vzpostavi z namenom pridobivanja pozitivnega ugleda skozi čas. Operativna definicija opredeljuje korporativno identiteto kot splet vseh vidnih in merljivih elementov organizacije skozi prizmo vizualnega, kamor štejemo ime, simbol, slogan, barvno paletu in arhitekturo blagovne znamke. V kombinaciji z organizacijskim vedenjem kot ga zaznavajo zaposleni, stranke, deležniki in dobavitelji. (Westcott Alessandri 2001, 177).

V primerih, ko organizacija deluje na večjem številu tržišč, obstaja velika verjetnost, da se sčasoma razvije več pod-identitet, ki še povečujejo zahtevnost upravljanja s področjem (Balmer in Greyser v Roper in Fill 2012, 34). Model AC<sup>2</sup>ID, ki sta ga razvila Balmer in Soenen (Fox in drugi 2001, 5) uporablja strateški in funkcionalni pristop k identificiranju slabosti organizacijske identitete z namenom priprave ukrepov za izboljšanje.

Slika 3.2: Model testiranja upravljanja organizacijske identitete (AC<sup>2</sup>ID)



Vir: Fox in drugi (2001, 7).

Slika 3.3: Spremenljivke modela testiranja upravljanja organizacijske identitete (AC<sup>2</sup>ID)

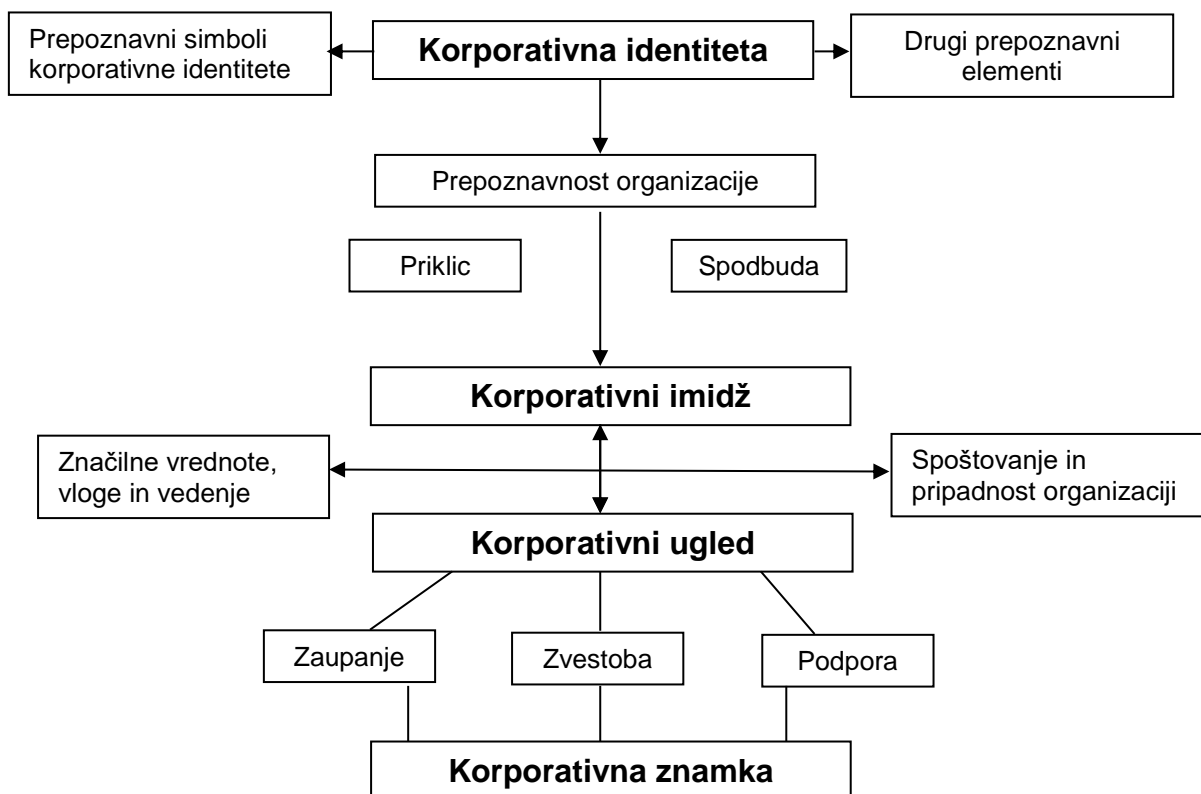
Identiteta	Opis
<b>Dejanska</b> (Actual Identity)	Nanaša se na trenutne dejavnike organizacije. Oblikujejo jo lastniški odnosi, prevladujoči stil upravljanja, aktivnosti, ki jih organizacija izvaja, trgi, na katerih deluje, in nabor vrednot, ki jih priznavajo tako vodstvo kot ostali zaposleni.
<b>Komunicirana</b> (Communicated Identity)	Ta identiteta se izkazuje skozi »kontrolirano« korporativno komuniciranje, ki ga izvaja organizacija, in pa skozi »zasluženo« komuniciranje, kot so npr. govornice v določenih javnostih, komentarji v socialnih omrežjih,...
<b>Zaznana</b> (Conceived Identity)	Ta identiteta se nanaša na mnenja o korporativnem imidžu in ugledu ter znamki, ki so si jih ustvarili deležniki organizacije
<b>Idealna</b> (Ideal Identity)	Idealna identiteta se nanaša na idealno pozicioniranje organizacije na ciljnih trgih v dnevem času. Strateško planiranje in raziskave dokazujejo, da je ta identiteta dejansko dosegljiva, čeprav se neprestano prilagaja trenutnim situacijam (npr. v času svetovne finančne krize, so se ustrezno prilagodile tudi identitete bank na vseh tržiščih).
<b>Želena</b> (Desired Identity)	Želena identiteta izkazuje vizijo organizacije. To veliko bolj ideološka identiteta kot idealna, ki temelji na dejanskih rezultatih raziskav.

Vir: povzeto po Balmer in Greyser v Roper in Fill (2012, 34).

Korporativna identiteta je proces, ki se razvije od spodaj navzgor: poslanstvo organizacije vpliva na identiteto, identiteta vpliva na imidž in imidž s časom gradi ugled. Medtem, ko s prvima dvema upravlja organizacija, sta zgornja dva v obliki percepcije pod vplivom javnosti. Za premik korporativne identitete izpod okrilja organizacije v domeno javnosti, mora le-ta biti izpostavljena korporativni identiteti. To je možno tako s pomočjo medosebnih odnosov med zaposlenimi in strankami ter drugimi deležniki kot tudi s pomočjo elementov korporativnega in trženjskega komuniciranja, ki se pojavljajo v množičnih medijih s pomočjo oglaševanja in odnosov z javnostmi (Westcott Alessandri 2001, 178).

Dowling (2001, 20–21) meni, da na dobro korporativno identiteto vplivata dva dejavnika: deležniki, ki pravilno povežejo korporacijo z njenim simbolnim identitetnim sistemom, ter identitetni simboli, ki deležnikom redno priklicujejo imidž podjetja. V kolikor je imidž podjetja skladen s posameznikovim vrednotenjem pravičnega vedenja organizacije, potem posameznik prispeva k dobremu ugledu organizacije.

Slika 3.4: Model povezanosti in vplivov na korporativno identiteto, imidž in ugled



Vir: povzeto po Dowling (2001, 20).

### **3.4 Dejavniki vpliva na korporativni ugled**

Če je korporativni imidž vezan na posameznikovo trenutno zaznavo organizacije, je značilnost ugleda, da nastane šele skozi daljši čas in temelji na tem, kaj je organizacija naredila in kako se je vedla v preteklosti (Balmer 2003, 177). Meritve so pokazale, da ima na ocenjevanje ugleda največji vpliv emocionalni apel, ki naj bi bil, vsaj kar zadeva splošno javnost, »glavni motor« ugleda. Reputation Institute je Harris–Fombrunov model »Reputation Quotient«, ki velja za najbolj razširjen in skoraj v vseh zahodnih državah uporabljen model, ki meri dimenzije ugleda, nadgradil z modelom Reptrak, ki je standardiziran model merjenja v številnih državah in med različnimi skupinami deležnikov, odpravlja pa nekatere merske težave, vključno z veljavnostjo in zanesljivostjo modela. Še vedno ohranja šest dimenzij, ki se nanašajo na delovanje podjetja, njegovo inovativnost ter delovno okolje (van Riel in Fombrun v Podnar 2011, 149).

V različnih lestvicah ugleda se torej odraža dejstvo empiričnih ugotovitev, da je ugled rezultat percepcij potrošnikov, na katere vplivajo številni dejavniki, od dobičkonosnosti organizacije, intenzitete komuniciranja, velikosti organizacije, računovodskega tveganja, višine dividend, tržne uspešnosti organizacije, strukture lastništva in pojavljanja v medijih, do družbene odgovornosti in ravnanja organizacije v odnosu do družbe (Fombrun in Shanley v Podnar 2011, 149). Podnar (2011) tudi dodaja nedvomno pozitivno povezavo med medijsko prisotnostjo in ugledom podjetja, medsebojni vpliv med ugledom menedžmenta in ugledom organizacije ter vlogo panoge pri ugledu podjetja, kar še dodatno potrjuje in kaže na to, kako kompleksno je upravljanje z ugledom in kako močna je vloga korporativnega komuniciranja v tem procesu.

### **3.5 Korporativni ugled banke v času finančne krize in po njej**

Korporativni ugled banke je bistvenega pomena za uspešno delovanje le-te, saj njene storitve in poslovna odličnost temeljijo predvsem na zaupanju strank in ostalih deležnikov. Zaupanje je predpogoj in posledica odnosov med banko in njenimi strankami, obenem pa tudi pomemben mehanizem za delovanje bančnega sistema kot takega (Trotta in Cavallaro 2012, 20).

Korporativna kriza je nepričakovan dogodek, ki izzove negotovost in ogrozi delovanje organizacije (Seeger v Weber in drugi 2011, 36). Krize prizadenejo deležnike (zaposlene, stranke, lastnike in investitorje in druge) tako psihološko kot tudi finančno (Coombs v Weber in drugi 2011, 36). Včasih je posledica krizne situacije negativna publiciteta, ki ogrozi imidž organizacije in posledično njen ugled. Ugled se namreč razvija tudi na podlagi informacij, ki jih deležniki dobivajo o organizaciji preko tradicionalnih medijev kot tudi preko sodobnih elektronskih poti. Zato je področje aktivnega upravljanja z mediji in medijskimi objavami pomemben element upravljanja z ugledom. Korporativni ugled je pomembno neopredmeteno premoženje organizacije, ki »privlači stranke, ustvarja zanimanje za investiranje, povečuje finančno poslovanje, ustvarja zanimanje talentov za zaposlovanje, povečuje dobiček, kreira tržno prednost in ustvarja pozitivne komentarje finančnih analitikov (Coombs v Weber in drugi 2011, 37).

Vloga korporativnega komuniciranja v času krize se izkazuje na področju prikazovanja strateškega obvladovanja situacije in je pomembna predvsem v delu vrednotenja škode, ki jo kriza zada organizaciji. Deležniki namreč del delež odgovornosti za nastalo situacijo pripisujejo organizaciji in naloga komuniciranja je prav v razlagi dejstev in zagotavljanja občutka, da so bili izvedeni primerni ukrepi za preprečitev ponovne krize (Fortunato v Weber in drugi 2011, 37). Organizacija v kriznih situacijah lahko strateško upravlja s korporativnim imidžem in ugledom prav s pomočjo zanesljivega in transparentnega komuniciranja z vsemi ključnimi deležniki.

Krize na področju bančništva s pričetkom leta 2008 so močno posegle v ugled celotne storitvene dejavnosti. Ker je osnovna vloga bančništva ustvarjanje finančne in ekonomske stabilnosti, je pomembnost ustvarjanja zaupanja s pomočjo učinkovitih strategij odzivanja na dogajanje na trgu še toliko večjega pomena. Bančne stranke kupujejo storitve, ki so povezane s finančnimi tveganji in želijo biti še posebej prepričane, da lahko zaupajo svoji banki. Celotno poslovanje organizacije, ki trži osebne finančne storitve, je zgrajeno na zaupanju, ki je v času finančne krize močno odvisno od sposobnosti organizacije za učinkovito komuniciranje (Weber in drugi 2011, 37).

Študije ugleda bank in finančnih regulatorjev in njihove odzivnosti v času finančne krize definirajo ugled kot »zbir obsodb finančne industrije s strani deležnikov in splošne javnosti v situaciji, ko javno mnenje temelji na ekonomskih, družbenih in okoljskih vplivih, ki so se ustvarjali skozi čas«. Boljšemu ugledu področja celotne finančne industrije, ki se nanaša na vse aktivnosti in dejanja, ki ustvarjajo javno mnenje, lahko veliko pripomore tudi regulator s pomočjo uravnavanja vseh pomislekov, ki se nanašajo na bančno dejavnostjo kot tako in obenem na celoten finančni sistem (Weber in drugi 2011, 53).

Študije potrjujejo, da so se potrebe po merjenju ugleda banke v času, ko se le-te soočajo s številnimi tveganji povezanimi z globalno finančno krizo, bistveno povečale. Trotta in Cavallaro (2012, 20) ugotavljata, da sta se vzpostavila dva pristopa k merjenju ugleda bank: kvantitativni model, ki se osredotoča predvsem na ugotavljanje dejavnikov korporativnega ugleda, ki jih organizacija uporablja za namen zmanjševanja vplivov krize, ki predstavljajo tveganje za ugled; ter kvantitativni model, ki se ga uporablja predvsem za namen merjenja tveganja in vplivov na zmanjševanje ugleda (Trotta in Cavallaro 2012, 21).

### **3.6 Merjenje korporativnega ugleda**

Ugotavljanje trenutnega stanja korporativnega ugleda je osnovni namen merjenja. Z njim ugotavljamo tudi glavnega nosilca ključnih aktivnosti na področju grajenja ugleda v organizaciji. Med tri najpomembnejša področja merjenja ugleda (Dowling v Roper in Fill 2012, 76) sodijo:

- primerjava s konkurenti na področju prepričanj in pričakovanj deležnikov organizacije;
- poslovni model organizacije, ki mora zagotavljati pripravljenost na aktivno odzivanje na tveganja na področju ugleda organizacije;
- filozofija in vrednote poslovanja, ki opredeljujejo moralno delovanje organizacije.

Številni indikatorji ugleda imajo svoje omejitve. Pogosto se primarno osredotočajo na kognitivne vidike korporativnega ugleda in posledično zatirajo tiste vidike, ki pozitivno vplivajo nanj (Fryxel in Wang v Raithel in drugi 2010, 389).

Pripisane kompetence oz. »znanje«, ki ga izkazujejo zaposleni v organizaciji je nedvomno ena od pomembnih sestavin korporativnega ugleda. Kljub izjemnemu znanju, ki ga lahko premore vodstvo organizacije, vse prevečkrat deležniki zaupajo svojemu občutku, ki organizacijo povezuje s slabimi občutki, kar posledično oblikuje neugodje in posledično zmanjšuje možnost za razvoj dobrih odnosov med deležniki in organizacijo. (Raithel in drugi 2010, 391). Posledično korporativni ugled oblikujejo čustva in znanje, ki se prenaša od posameznika do posameznika. Na te dejavnike vplivajo korporativno komuniciranje ter korporativno vedenje, pa tudi neposredne izkušnje vseh, ki prihajajo v interakcijo z organizacijo. Iz tega izhaja, da korporativni ugled sestavljajo čustvene komponente (kot npr. všečnost) in kognitivne komponente (kot npr. kompetence) (Schwaiger v Raithel in drugi 2010, 391).

Organizacije si prizadevajo za čim boljši ugled zaradi njegovega močnega vpliva na ravnanja, odločitve in vedenje deležnikov. Dober ugled je signal odličnosti in zanesljivosti storitev, obenem pa povečuje učinkovitost trženjskih aktivnosti. Zaznana tveganja, ki so povezana z nakupnimi odločitvami, se z dobrim ugledom organizacije zmanjšujejo, ponakupna disonanca se zniža, kar pa vodi k povečanemu zadovoljstvu in zvestobi potrošnikov. Obenem organizacija lahko svoje storitve prodaja po višjih cenah. Organizacije z dobrim ugledom privlačijo boljše kadre, ki so v nadaljevanju pripravljene delati več in bolje za nižje plačilo in z manjšo željo po menjavi delodajalca (Roberts in Dowling v Raithel in drugi 2010, 390). V kolikor investitorji verjamejo v zanesljivost in kredibilnost organizacije, je za le-to dostop do kapitalskih trgov veliko lažji in bolj odprt, interes investitorjev višji, dosežena cena na trgu prav tako (Raithel in drugi 2010, 390).

Fombrun (v Roper in Fill 2012, 77) predlaga tri stopnje merjenja ugleda:

- Ugotavljanje trenutnega stanja, ki analizira identiteto, podobo in ugled;
- Oblikovanje prihodnjega stanja, ki strateško analizira trende, načrte in trženjsko pozicijo, ki definira zeleno stanje;
- Upravljanje prehoda od trenutnega do zelenega stanja, ki natančno pregleda načrte, ki so bili pripravljene za tranzicijo, in njihovo oživljanje.

## **4 Prikaz vpliva centralizacije korporativnega komuniciranja na učinkovitost komuniciranja in posledično na ugled organizacije**

### **4.1 Metoda dela**

V magistrskem delu sem uporabila večstopenjski model raziskave po Cornelissen, Bekkum in Ruler (2006) in naslednje metode:

*Meta analizo znanstvene literature na proučevanem področju* – primerjam teoretična dognanja opisana v prvem delu magistrskega dela z rezultati empirične raziskave. Zanima me, ali lahko potrdim ugotovitve drugih avtorjev, in ali jih lahko s svojimi dognanji dopolnim. Za osnovo sem vzela model teoretične konceptualizacije korporativnega komuniciranja, kot jo definirajo Cornelissen in drugi (2006).

*Analizo razpoložljivih sekundarnih virov* (po Yin, 2003) – z njeno pomočjo sem proučila stanje pred reorganizacijo področja korporativnega komuniciranja in po prenovi. S celostnim pregledom in analizo stanj ugotavljam spremembe na tistih področjih, ki so relevantni za potrditev v tem delu postavljenih tez: vsebinska organiziranost področij, katerih primarna vloga je komuniciranje; organizacijska umeščenost teh področij; vloga korporativnega komuniciranja v strategiji komuniciranja; tipični profil izvajalca komunikacijskih aktivnosti; področja, na katerih se dodatno izobražujejo komunikacijski profili; profil vodje področja komuniciranja.

*Študijo primera NLB* – z analizo vpliva uvedenih sprememb v proučevani organizaciji na ugled po modelu Sears, Roebuck and Co. (Forman in Argenti 2002) skozi prizmo teorije predstavljene v prvem delu magistrskega dela, skušam ugotoviti vpliv organizacijske centralizacije korporativnega komuniciranja na njegovo učinkovitost ter na večanje ugleda banke. S strateškim pozicioniranjem področja korporativnega komuniciranja ob bok najvišjega vodstva organizacije je verjetnost učinka proučevanega področja na ugled bistveno večja.

*Anketo oz. kvantitativno raziskavo ugleda v interni javnosti* – z izvedbo ankete med zaposlenimi po vzoru Forman in Argenti (2002) želim ugotoviti, kako vpliva nova organiziranost področja korporativnega komuniciranja v banki na uspešnost



komuniciranja ter obenem na ključne kazalnike ugleda v notranji javnosti ter kako zaposleni zaznavajo attribute korporativne blagovne znamke, ki definirajo ugled, v odnosu do korporativnega komuniciranja.

#### **4.2 Opredelitev problema in teoretično ogrodje**

Ena glavnih nalog magistrskega dela je preverba ustreznosti izbranega modela prenovljene organiziranosti področja korporativnega komuniciranja v banki ter vpliv le-te na učinkovitost korporativnega komuniciranja ter posledično na ključne kazalnike ugleda v ciljnih javnostih. Ugotavljam, kako se centralizacija vsebin korporativnega komuniciranja, ki jih opredeljujejo odgovornosti, vloge in aktivnosti, izkazuje v notranji javnosti oz. med zaposlenimi. S tem želim pokazati vpliv tako na vodstveno strukturo, ki je zaradi prenovljenega sistema internega komuniciranja bolje obveščena, strateški cilji pa lažje dosegljivi, kot tudi na vse ostale zaposlene, ki so prepuščeni komunikacijskim in vodstvenim sposobnostim svojih nadrejenih ter ostalim orodjem internega komuniciranja, ki so bila prenovljena istočasno kot sama organizacija in umeščenost celovitega korporativnega komuniciranja. Preverila bom poznavanje posameznih sprememb, ki so bile uvedene v sklopu prenove, ter seznanjenost z delovanjem banke in ključnimi atributi korporativne blagovne znamke, ki so bili na novo postavljeni v sklopu procesa prenove. Na koncu so predstavljene ključne ugotovitve in podana priporočila za nadaljnje izboljšave na področju organizacije področja korporativnega komuniciranja.

Zato je bilo ključno raziskovalno vprašanje: **Ali centralizacija področja korporativnega komuniciranja povečuje njegovo učinkovitost in posledično tudi ugled organizacije?**

Novo vodstvo z novo strategijo poslovanja, ki definira ključne cilje organizacije v prihodnjem mandatnem obdobju, z namenom učinkovite podpore svojim odločitvam in jasnejšemu doseganju zastavljenih ciljev na vseh nivojih organizacije, pogosto ne zaobide reorganizacije področij komuniciranja. In ko se organizacija obenem sooča tudi s težkimi pogoji poslovanja, z zahtevnimi zunanjimi regulatorji ter z veliko potrebo po ponovni opredelitvi transparentnosti poslovanja, komuniciranje in ostali ključni

atributi korporativne znamke, ki vključujejo identiteto in percepcijo (imidž in ugled), korporativno blagovno znamko in percepcijo le–te v vseh ključnih javnostih ponovno pridobijo na pomembnosti. (Balmer 2009, 548). Transparentno organizacijsko komuniciranje s ključnimi zunanjimi javnostmi, še bolj pa z zaposlenimi, je bistvenega pomena v času uvajanja kakšnih koli sprememb.

Zato organiziranost področja korporativnega komuniciranja in njegova vsebinska struktura, ki opredeljuje odgovornosti, vloge in aktivnosti, predstavljata pomembno strateško in politično dimenzijo, obenem pa zagotavljata učinkovito podporo odločitvam in komuniciranju le–teh tako zaposlenim kot tudi ostalim javnostim in okolju. (Corenelissen in drugi 2006, 118).

Za uspeh organizacije v težkih pogojih, ki jih ustvarja post–recesijsko obdobje, je poleg povečanega obsega in večje učinkovitosti komuniciranja, pomembno, da ključno vlogo komunikatorja strateških sprememb nosi oseba, ki vodi organizacijo, oz. predsednik uprave. S prevzemom te funkcije daje vsem deležnikom jasen signal, vodi z vzorom. In če je področje korporativnega komuniciranja organizacijsko podrejeno neposredno njemu, je verjetnost filtriranja informacij v času uvajanja novih strateških usmeritev manjša, sporočanje ključnih sporočil, ki pozitivno vplivajo na delovanje celotne organizacije in posledično na ugled, pa hitrejše in bolj natančno (Forman v Forman in Argenti 2002, 7).

Za učinkovitost korporativnega komuniciranja, še posebej v pogojih, ki jih ustvarja post–recesijsko obdobje, ki zahtevajo povečano komunikacijsko aktivnost, je centralizacija vseh korporativnih komunikacijskih aktivnosti ter istočasna umeščenost vseh navedenih funkcij tik pod vodstvo organizacije bistvenega pomena. Tovrstno pozicioniranje korporativnega komuniciranja tik pod upravo potrди komuniciranje, kot eno od ključnih vrednot organizacije s tem pa se informacijam istočasno odprejo možnosti hitrega in natančnega sporočanja ključnih strateških usmeritev, ki pozitivno vplivajo na delovanje celotne organizacije (Forman v Forman in Argenti 2002, 8).

Za namen odgovora na ključno raziskovalno vprašanje v nalogi preverjam štiri teze:

1. Organizacijska centralizacija vsebin korporativnega komuniciranja pozitivno vpliva na njegovo učinkovitost.
2. Organizacijska umeščenost področja korporativnega komuniciranja neposredno pod upravo pozitivno vpliva na uspešnost komuniciranja banke v širšem okolju.
3. Prenova procesov komuniciranja z zunanjimi deležniki pozitivno vpliva na seznanjenost splošne javnosti s ključnimi atributi korporativne znamke in ugleda.
4. Prenova procesov internega komuniciranja pozitivno vpliva na seznanjenost zaposlenih s ključnimi atributi korporativne znamke in ugleda.

## 4.3 Analiza

### 4.3.1 Študija modela teoretične konceptualizacije korporativnega komuniciranja

Cornelissen, Bekkum in Ruler (2006) so v svoji študiji preučevali aktivnosti in dejavnike, ki definirajo upravljanje področja korporativnega komuniciranja v praksi. Raziskava temelji na primerih štirih evropskih korporacij (Siemens, Nokia, Shell in Phillips), katerih ugled je bil doga leta konsistenten in močan kljub slabšim tržnim razmeram in negativnim medijskim objavam. Zanimalo jih je, kako so v teh organizacijah organizirani oddelki, ki pokrivajo področja komuniciranja, vloge in odgovornosti vodilnih, komunikacijske strategije in taktike kot tudi vpetost področij v samo organizacijo. Na podlagi intervjujev so ugotavljali vlogo korporativnega komuniciranja pri celovitem upravljanju in harmoniziranju sporočil z namenom vzdrževanja dobrih odnosov s ključnimi deležniki organizacij. Poudarjajo, da številna literatura daje velik poudarek na vpliv komuniciranja na deležnike in rezultate le-tega (imidž, ugled, odnosi), zelo malo poudarka pa se, strokovnega poznavanja področja in konteksta organizacije, ki opredeljuje področje in funkcijo upravljanja korporativnega komuniciranja.

Tok preučevanja je pokrila sledeča področja, ki jih obravnavajo tudi številni teoretiki:

- področje izvajanja komunikacijskih aktivnosti ter orodja in tehnike, ki jih pri tem uporabljajo (*vloge in aktivnosti*);
- pričakovane vloge in veščine izvajalcev komunikacijskih aktivnosti v organizaciji (*izvajalci in njihov profesionalni razvoj*);
- način organiziranja dela in aktivnosti (*organizacija komunikacij*);
- politični in kulturni vplivi, ki kontekstualizirajo in vplivajo na prakse in aktivnosti (*politični in kulturni vplivi*).

*Analiza vlog in področij* ter nabora in narave aktivnosti, ki jih izvajajo večje organizacije, pokaže, da imajo le-te praviloma zaposlene strokovnjake z različnimi vsebinskimi odgovornostmi (oglaševanje, odnosi z mediji, korporativno oglaševanje, krizno komuniciranje, odnosi z institucionalnimi deležniki, finančno komuniciranje in odnose z naložbeniki, lobiranje, promocije, sponzorstva,...). Organizirani so v večje organizacijske enote, kot je na primer v *Nokii*, kjer so organizirali dva oddelka

korporativno komuniciranje (interno komuniciranje in odnosi z mediji) in korporativno upravlja z blagovno znamko, v *Shellu* pa v tri oddelke: zunanji odnosi (strateške korporativno komunikacijske aktivnosti), korporativne komunikacije (podpora komunikacijskim aktivnostim) in korporativni marketing. Zaposleni v teh oddelkih so na dnevnem nivoju vpleteni v številne aktivnosti od uredniškega dela, internega svetovanja, reševanje povpraševanj, zbiranje informacij, analiziranje podatkov iz raziskav, komuniciranje s predstavniki medijev, pripravo komunikacijskih načrtov, pripravo komunikacijskih materialov (priročniki, brošure, slike,...) in administrativno delo v oddelku.

Zaposleni so razporejeni na različno zahtevne nivoje, kar vpliva tudi na zahtevnost nalog, ki jo opravljajo, ter na zahtevnost deležnikov, za katere pripravljajo komunikacijske materiale. Kot tudi na drugih organizacijskih področjih, tudi na področju komuniciranja zaposleni delujejo pod velikim pritiskom in z zelo kratkimi roki. Zahtevnost in hitrost variira glede na nivo znanja in sposobnosti zaposlenih ter glede na dejstvo, ali je posameznik generalist ali specialist oz. vodja ali izvajalec. Generalisti naj bi imeli bolj splošen pogled na celoto in širše poznavanje komunikacijske profesije, kar jača njihovo strateško vlogo in jih umešča na pozicije, kjer se pričakuje celovito in holistično poznavanje področja. Poznajo delovni proces, znajo povezovati posamezne funkcije in pogosto spremljajo dogajanje izven meja svojega področja in oddelka, cenijo druge komunikacijske discipline in strokovnjake, ki delajo tam. V Philipsu so prepoznani »top potenciali« vključeni v program razvoja vodstvenih veščin, kjer so deležni posebnega treninga generalizma z namenom razvoja novih vodstvenih kadrov na področju korporativnega komuniciranja, medtem ko so ostali specialisti deležni izobraževanj na področju njihove specializacije.

Delo izvajalcev temelji na aktivnostih kot so pisanje sporočil, urejanje in popravki tekstov, grafična oprema materialov, objavlanje medijskih sporočil in vzdrževanje odnosov z mediji. Dozier in Broom v Cornelissen in drugi (2006) definira izvajalca kot ustvarjalca in diseminatorja sporočil, ki je močno vpet v produkcijo, in ki deluje neodvisno od drugih strateških področij. Izvajalec taktično implementira odločitev, ki so jih sprejeli drugi in ni vpleten v sprejemanje odločitev in strateških odločitev, ki se nanašajo na komunikacijsko strategijo in programe. Vodje primerno pripravljajo

strategijo in politike delovanja ter so odgovorni za uspeh ali neuspeh izvedenih aktivnosti. So primarno osredotočeni na zunanje vplive, dolgoročne odločitve in ne toliko na kratkoročno reševanje tehničnih problemov. Med aktivnosti vodje sodi svetovanje vodstvu na vseh ravneh organizacije na področju komuniciranja v kontekstu vpliva na posledice v javnosti, organizacijskih družbenih odgovornosti, sprejema odločitve s področja komunikacijskega programa organizacije, ocenjuje rezultate, nadzira delo drugih, planira in upravlja s proračuni, načrtuje komunikacijske programe in se srečuje z drugimi vodji organizacijskih enot. V Philipsu in Siemensu eden ali več vodij komunikacijskih oddelkov vključuje vse naštetu pa tudi nadzor nad področjem analiz in raziskav. V Nokii ima korporativno komuniciranje nekoliko ožje področje delovanja, saj se osredotoča le na odnose z mediji in interno komuniciranje, v sprejemanje korporativnih odločitev pa za razliko od oddelka, ki upravlja korporativno blagovno znamko, ni vpeto. V Philipsu je oddelek korporativnega komuniciranja centralna služba na nivoju celotne skupine in ima strateško vlogo pri sprejemanju odločitev, svetuje predsedniku uprave in ostalemu vodstvu na področju odnosov in korporativne znamke.

*Organiziranost področij, ki pokrivajo komuniciranje* je bistvenega pomena za delovanje le-tega, saj opredeljuje tako sposobnost strateškega prispevanja k sprejemanju odločitev na nivoju celotne organizacije kot tudi koordinacijo področij in posledično učinkovitost komunikacije. Že od 1970-ih akademiki in teoretiki poudarjajo pomembnost združevanja in ne drobljenja komunikacij v organizaciji. Centralno organizirana komunikacija združi in poveča komunikacijsko znanje ter povečuje organizacijsko avtonomijo in vidljivost komunikacij kot dela organizacije (Van Riel v Corenelissen in drugi 2006, 120). Siemens je poenotil celotno komunikacijsko zasedbo in njihove naloge v oddelku korporativna znamka in oblikovanje, ki je odgovoren za strateški razvoj in politiko vrednot, oblikovanja znamke in upravljanje portfelja znamke. V oddelku korporativno komuniciranje so vključena področja oglaševanje, interno komuniciranje, odnosi z mediji in enota, ki skrbi za poenotenje korporativne zgodbe. Tu delujejo tudi specialisti, ki skrbijo za pisanje govorov in nastopov vodstvenih kadrov. Tovrstno poenotenje je dandanes dokaj pogosta praksa organizacij (Cornelissen in drugi 2006, 120).

V velikih mednarodnih organizacijah kot so Siemens, Nokia, Philips in Shell je odnos med centrom korporacije ali sedežem organizacije ter med ostalimi enotami, ki so dislocirane, pomembno strateško področje. Najpogosteje uporabljena oblika je kombinacija centralnega oddelka na sedežu organizacije ter lokalnih oddelkov ali ekip in strokovnjakov. Philips in Siemens sta za namen upravljanja področja korporativne znamke in komuniciranja razvila številne pravilnike in definirala procese dela, ki jim pomagajo pri izvajanju nalog.

Organiziranje komunikacijskih strokovnjakov vertikalno v enega ali več oddelkov vodi k povečani učinkovitosti, k razvoju sposobnosti razvoja specializiranih veščin ter k lažjemu upravljanju področja zaradi centralizacije in poenotenja komunikacijskih aktivnosti. Istočasno se pojavi tveganje funkcijske kratkovidnosti in prevelika specializacija. Obenem pa taka organizacija otežuje koordinacijo z drugimi oddelki, ki so močno vpeti v področje komuniciranja (npr. upravljanje s človeškimi viri) izven združenega oddelka. Zato je dostikrat za namen koordinacije nalog in aktivnosti, ki se izvajajo v izločenih področjih, potrebna kombinacija horizontalne in vertikalne strukture. Komunikacijske potrebe po odnosih z različnimi deležniki se lahko pojavijo na različnih področjih organizacije in proces razvoja in izvajanja komunikacijskih programov je v osnovi več funkcijski in več disciplinaren. Horizontalna struktura ima lahko več oblik kot so na primer projektne skupine, formalne linije komuniciranja, standardizirani procesi dela (Philips), srečanja odborov (Shell, Siemens), navodila za komuniciranje (Siemens, Philips), strategija korporativnega komuniciranja (Nokia), uporaba koordinatorjev, ki so v osnovi izkušeni komunikatorji, ki so v vlogi povezovalcev med različnimi oddelki). V organizacijah, ki delujejo na večjem številu tržišč, je horizontalna struktura obvezna.

Zadnjih nekaj let številne razprave zagovarjajo združitev komunikacijskih disciplin v eno organizacijsko enoto, katere vodja poroča direktno predsedniku uprave. Na ta način se področju komuniciranja poda priznanje ter omogoči neposredni vpliv na strateške odločitve (Cornelissen in drugi 2006, 121). White in Mazur (v Cornelissen 2006) dodajata, da je direktno poročanje pomembno zaradi dejstva, da je v tem primeru vodstvo organizacije lahko deležno boljšega svetovanja s področja aktualnih dogajanj, deležnikov in pomislekov vezanih na identiteto, ki bistveno vplivajo na proces sprejemanja odločitev na vseh nivojih organizacije. Raziskave kažejo, da je

prav vloga svetovalca širšemu vodstvu tista, ki definira vodjo področja komuniciranja, in ne toliko neposredno vplivanje na definiranje korporativne strategije in sprejemanje strateških odločitev. V Shellu, Siemensu in Nokii je vodja korporativnega komuniciranja postavljen na drugi nivo (en nivo pod upravo) in iz te pozicije svetuje predsedniku uprave in drugim direktorjem.

V organizacijah je tudi na višjih nivojih še vedno prisotno slabo razumevanje in poznavanje vsebin korporativnega komuniciranja. Po drugi strani pa je precej pogosta situacija, da vodstveni kadri na področju komuniciranja niso sposobni svetovati vodstvenim kadrom in prispevati k sprejemanju strateških odločitev, ki dosegajo organizacijske cilje in pozitivno vplivajo na poslovanje. V kolikor vodje področij komuniciranja ne bodo ustvarjali tovrstne dodane vrednosti za organizacijo, bo področje komuniciranja ostalo v očeh ostalih organizacijska enota, ki ima taktično in funkcijsko vlogo, zaposleni v njej pa kot izvajalci komunikacij. Za doseg boljše vloge v organizaciji, morajo strokovnjaki in vodje poskrbeti za številna druga znanja in veščine, ki jih bodo postavile ob bok ostalim vodjem. Sem sodijo znanja s področja finančnega menedžmenta, upravljanja strateških procesov ter veščine uporabe komunikacij za namen organizacijskega razvoja in sprememb.

Spoštovanje in priznavanje vloge na organizacijsko uspešnost med posameznimi področji v organizaciji je pogosta težava. V Philipsu so na primer razvili poseben vprašalnik, s pomočjo katerega vodje različnih organizacijskih enot opisujejo in priznavajo prispevek k delovanju organizacije. Rezultati so dobro merilo in vodilo za pripravo načrtov komunikacijske podpore posameznim delom, tudi delu, ki upravlja s komunikacijami. (povzeto po Cornelissen in drugi 2006, 114–129)



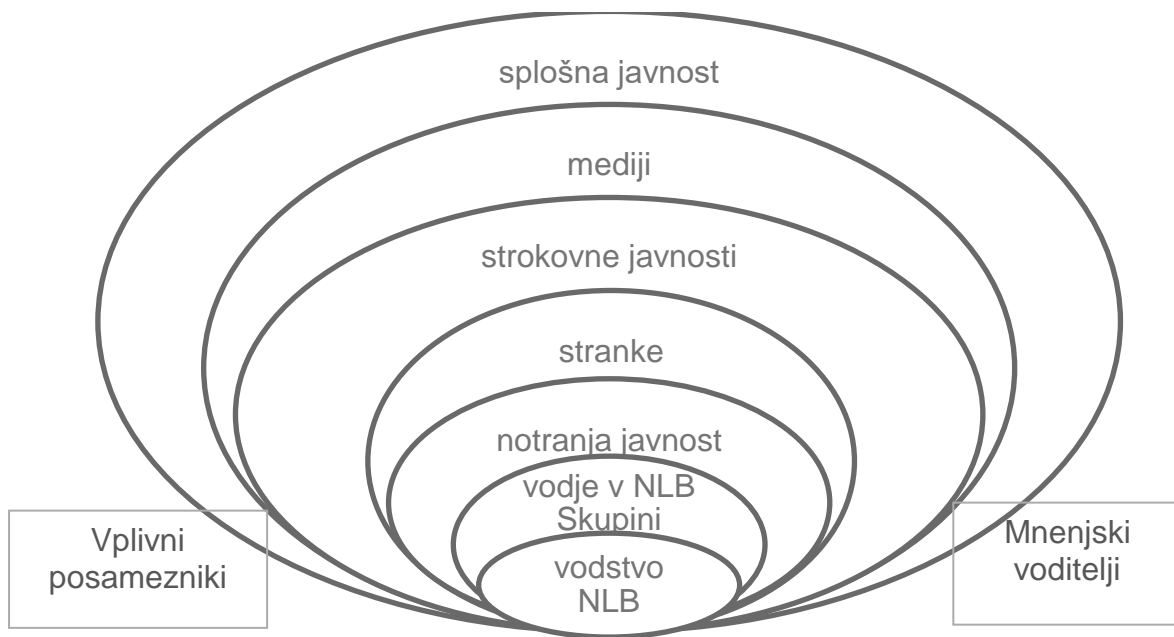
#### **4.3.2 Analiza situacije pred in po prenovi organiziranosti področja korporativnega komuniciranja v NLB**

Na začetku procesa sprememb, ki so bile posledica svetovne finančne krize, ki se je do leta 2013 že dodobra preselila tudi na slovensko tržišče, je bila NLB obravnavana kot del problema vseh državljanov, ki je povzročil poglobljajočo se gospodarsko krizo v Sloveniji in posledično tudi veliko breme za njene javne finance. Banka je leta 2013 sprožila proces celovite spremembe, ki je po nastopu nove mednarodne uprave vključeval reorganizacijo v več fazah ter program preoblikovanja, s čimer se je začela tudi podoba banke v javnosti spreminjati. Ne glede na to pa se je negativna podoba banke (Kline in drugi, 2014) okrepila ob priznanju velikih izgub v slovenskem bančnem sistemu konec leta 2013, kar so pokazali rezultati pregleda kakovosti premoženja in obremenitvenih testov.

Med letom 2013 je banka dosegla napredek pri krepitvi svoje sposobnosti upravljanja kriznih situacij, kot so morebitni napadi na stabilnost banke in varnost bančnih vlog ali napadi na integriteto banke in njeno vodstvo. Banka je na tem področju leta 2013 pridobila pomembne izkušnje in sprejela strateško odločitev, da mora izboljšati svojo sposobnost samostojnega upravljanja odnosov z javnostmi, ki temelji na lastnih virih.

Krepitev zaupanja v vodstvo banke je bila splošna prednostna naloga, ki je v ospredju korporativnega komuniciranja tudi v letih do 2016. Splošna javnost, strokovnjaki in deloma tudi zaposleni so dvomili v to, da se je NLB sposobna avtonomno prestrukturirati s pomočjo lastnega znanja, saj so njeno podobo v javnosti zaznamovali neprilagodljivost, sistemsko pomanjkanje integritete in premočen vpliv države. Zaradi tega je imela banka prešibko podporo javnosti, da bi ostala vodilna banka na lokalnem trgu, ki bi bila sposobna izvajati učinkovito konkurenčno strategijo.

Slika 4.1: Ciljne javnosti korporativnega komuniciranja NLB



Vir: NLB.

V strategiji korporativnega komuniciranja opredeljeni cilji korporativnega komuniciranja v NLB po reorganizaciji leta 2013 so bili:

Prelom s preteklostjo s pomočjo komunikacije jasne vizije prihodnosti NLB in dobrega vodstva

- Proaktivni odnosi z javnostmi
- Pozicioniranje uprave in upravljanje ugleda banke
- Predvidevanje in reševanje kriznih situacij v največji možni meri

Komunicirati spremembe

- Vključiti ključne deležnike v proces preoblikovanja
- Redno obveščati zaposlene in druge pomembne deležnike o procesih notranjega in zunanjega preoblikovanja
- Komunicirati in podpreti razumevanje in sprejetje nove vizije, poslanstva in korporativnih vrednot NLB – integriteta
- Komunicirati novo poslovno Strategijo NLB Skupine – izboljšati razumevanje zaposlenih in sprejetje nove strategije

### Zgraditi zaupanje v korporativno znamko NLB

- Graditi na obljubi znamke: uvesti in komunicirati vrednote znamke NLB in jih uskladiti z njeno podobo
- Razvijati in upravljati zaupanja vredno, dvosmerno komunikacijo s strankami in vsemi drugimi deležniki NLB
- Dati moč ključnim zaposlenim, ki so nosilci sprememb
- Okrepiti aktivno družbeno odgovorno politiko banke

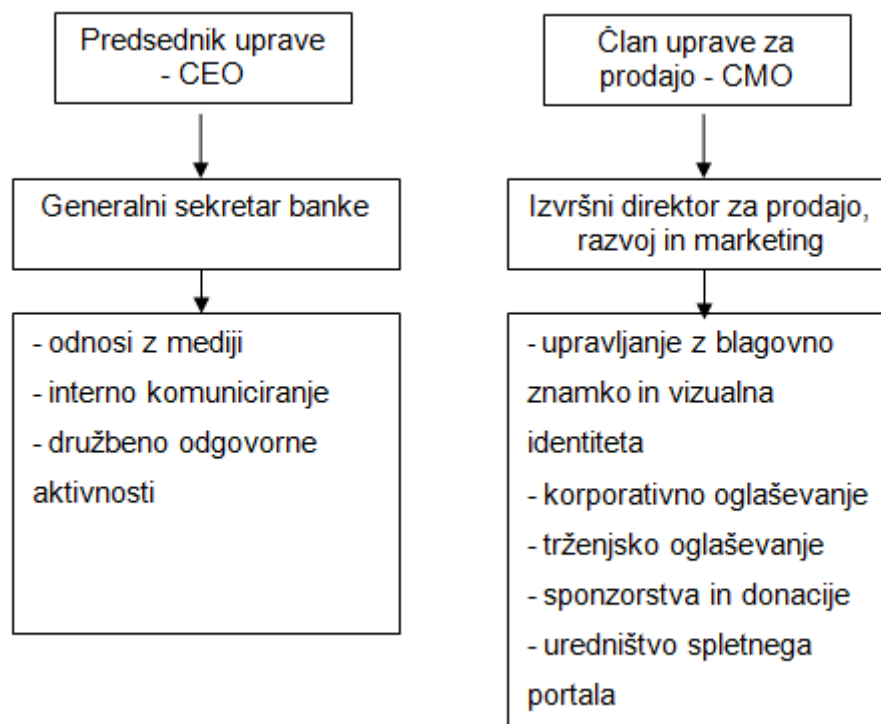
### Okrepiti lastne vire in znanja na področju korporativnega komuniciranja v banki

- Postaviti novo paradigmo NLB komuniciranja: osebno, odprto, dostopno
- Meriti ugled NLB v splošni javnosti
- Izpeljati projekt NLB Publishing v okviru celovite preobrazbe v skladu z načrtom projekta s pomočjo definicije in razvoja ciljnega portfelja medijskih blagovnih znamk in znižanjem letnih stroškov komunikacij za 20% (2012–2015)
- Merjenje zadovoljstva z notranjim komuniciranjem v okviru internih publikacij s sočasnim merjenjem zaznavanja ugleda NLB med zaposlenimi

### **Organizacijska umeščenenost in organizacija komuniciranja v NLB pred in po centralizaciji vsebin korporativnega komuniciranja**

NLB že vrsto let spremlja trend spreminjanja organizacijske strukture po nastopu nove uprave oz. vodstva. Reorganizacija leta 2009 (Slika 3.2.) je aktivnosti korporativnega komuniciranja razdelila na dva dela in v štabno službo, ki je poročala predsedniku uprave, umestila samo odnose z mediji in interno komuniciranje. Ostale aktivnosti, ki so vključevale upravljanje s korporativno znamko in vizualno podobo, korporativno oglaševanje, sponzorstva in donacije so bile predstavljene v področje marketinga, ki je linijsko poročalo članu uprave za poslovanje s prebivalstvom in bilo obenem umeščeno tri nivoje pod upravo. Družbeno odgovorne aktivnosti so se upravljale iz sekretariata, ki je bil tako kot odnosi z mediji tudi štabna služba uprave.

Slika 4.2: Organizacijska umešččenost področij korporativnega komuniciranja v NLB leta 2009



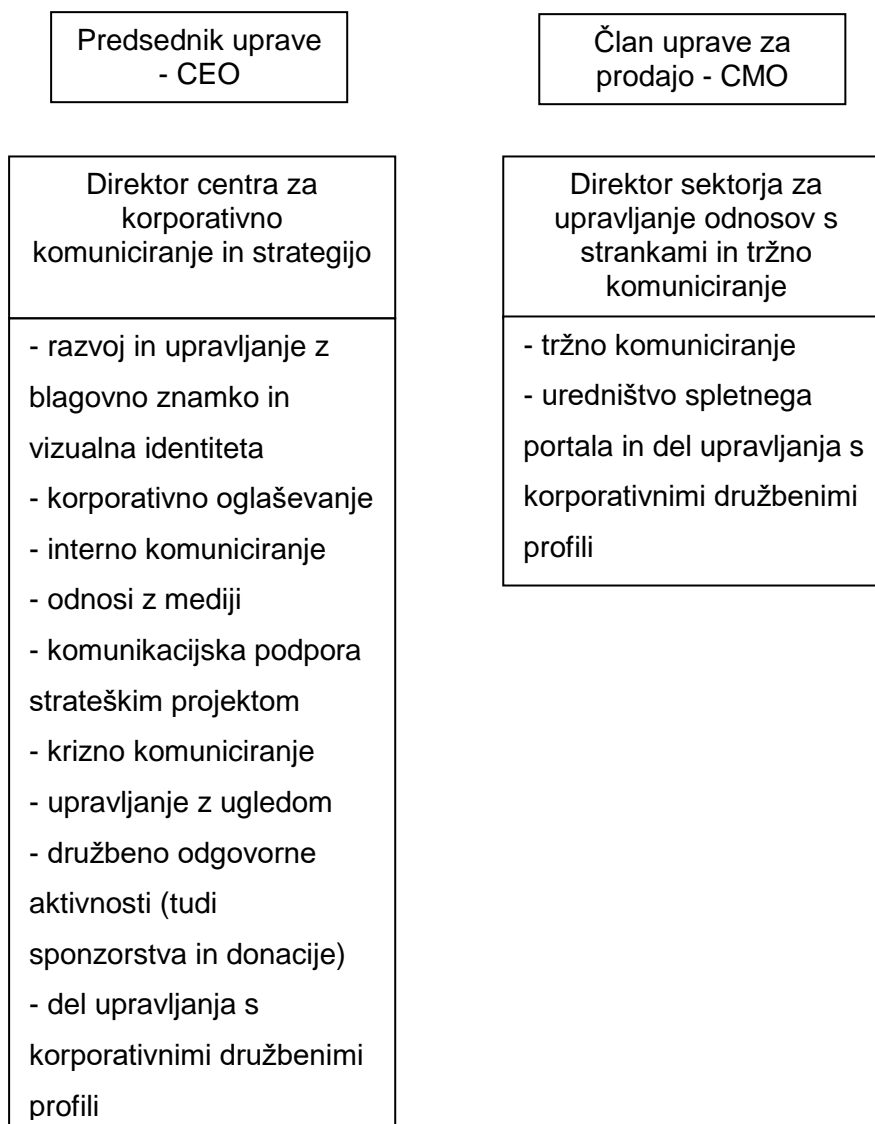
Vir: NLB.

V nastali situaciji so bile izdvojene aktivnosti korporativnega komuniciranja podrejene trženjskemu komuniciranju, kar je pomenilo tako premik proračunov v dobro trženjskih komunikacijskih aktivnosti ter zmanjšanje števila izvedenih aktivnosti na minimum, ki ga banka ni bila deležna vse od svojih začetkov. Prekinil se je komunikacijski tok med internim komuniciranjem in odnosi z mediji in področjem, ki je upravljajo razvoj korporativne znamke in korporativno promocijo. V navedenem obdobju so se intenzivno začeli kazati prvi znaki finančne krize. Razdeljenost področij, ki v kriznih situacijah predstavlja glas organizacije kot celote, je povzročilo, da je odzivnost posameznih aktivnosti bila neusklajena in neenotna. Posledično je začel upadati ugled banke (Kline in drugi 2014).

Z novo upravo in reorganizacijo, ki ji je sledila leta 2014, je bilo sprememb deležno tudi področje korporativnega komuniciranja (Slika 4.3.). Ponovno so bile v eno organizacijsko enoto, ki je bila postavljena tik pod predsednika uprave, združena vsa področja, ki skrbijo za imidž in ugled organizacije in razvijajo in upravljajo aktivnosti

za povečevanje ugleda organizacije v zunanjih javnostih, na področju internega komuniciranja pa je bil namen ponuditi celovito podporo procesu spreminjanja upravljanja in usklajevanja med organi odločanja v banki, preostalo organizacijo in začasnimi strukturami za izvedbo spremembe (npr. projektni timi).

Slika 4.3: Organizacijska umeščenost korporativnega komuniciranja v letih od 2013 do 2016



Vir: NLB.

*Interno komuniciranje* se osredotoča na upravljanje sprememb, razumevanje in razvoj strategije NLB Skupine in strateškega odločanja, pridobivanje novih znanj, zlasti pa vključenost zaposlenih in njihovo poznavanje ter istovetenje s kulturo in novimi vrednotami banke, so samo nekateri izmed najpomembnejših razlogov za

razvoj in intenzivno delo na področju komuniciranja z zaposlenimi, ki je predpogoj za uveljavljanje strateških načrtov banke. V obstoječem sistemu elektronska orodja ne morejo zadovoljiti prav vseh zahtev komuniciranja z zaposlenimi, zato je v tej fazi njihova vloga zlasti podporna in pospeševalna. Še vedno je velik poudarek na osebnem komuniciranju in rednih osebnih odnosih.

*Razvoj in upravljanje korporativne znamke* se osredotoča na novo poslanstvo NLB, njene strateške usmeritve in spremenjene vrednote banke pri zaposlenih se simbolno in vsebinsko odražajo prek postopnih sprememb poslovne identitete, korporativnega in trženjskega komuniciranja ter prek klasičnih in digitalnih internih medijev (internet, intranet, objave lastnih medijskih znamk, korporativni profili na družbenih omrežjih itd.). Skladno s strateškimi usmeritvami se postopoma usklajuje in ponovno oblikuje izbrane elemente identitete korporativne znamke, da bi ustrezala novim strateškim usmeritvam. Osvežitev znamke NLB pripomore k priznanju novih vrednot in večjemu povezovanju NLB s ciljnim občinstvi in deležniki. Uskladitev nove identitete znamke NLB z novimi poslovnimi strateškimi usmeritvami ni samostojen projekt, ampak preplet podrejenih dejavnosti, ki spremljajo izvajanje nove strategije NLB. Upravljanje blagovne znamke se večinoma izvaja z usmerjanjem komuniciranja v vsakodnevni odnosih s strankami in drugimi deležniki prek komunikacijskih poti in korporativne podobe ter tudi z razvojem in upravljanjem družbene odgovornosti in okoljskih politik.

Med ključna vsebinska področja odnosov z mediji sodijo komuniciranje letnih in četrletnih poslovnih rezultatov in načrtov za 2015 in medletnih rezultatov, primeri prestrukturiranja podjetij v slovenskem in širšem prostoru, saj uspešno zaključeni primeri in drugi primeri, ki imajo širši javni ter strokovni pomen, podpora razvoju novih podjetij, preobrazbi banke in podpora aktivnostim vezanim na načrt prestrukturiranja skladno z zavezami Evropske komisije.

Na področju *upravljanja korporativnega ugleda* so se aktivnosti osredotočale na pozicioniranje banke in ožjega vodstva ter nekaterih bančnih strokovnjakov in odgovornih vodij prek dejavnega in ciljnega pozicioniranja ter s podporo v strokovni in splošni javnosti. Uporablja in izpopolnjeval se je seznam ključnih medijev, poklicnih združenj, konferenc in drugih strokovnih dogodkov v Sloveniji in regiji in usklajevala prisotnost uprave na njih prek celovitega koledarja pojavljanja.

Člani uprave so sodelovali predvsem kot udeleženci in predavatelji ali kot pasivni udeleženci v mreženju. Da bi pritegnili pozornost medijev po predstavitvi članov uprave na izbranih poslovnih/strokovnih prireditvah, se je zagotavljala komunikacijska podpora udeležbi uprave na izbranih poslovnih/strokovnih dogodkih s pomočjo lastnih internih in eksternih komunikacijskih platform NLB.

NLB se v svojih delovnih procesih odgovorno vključuje tudi v družbene in okoljske pobude. Družbeno in okoljsko vlogo opravlja v odnosih banka–zaposleni, banka–stranke, banka–članice skupine in banka–druge javnosti. V skladu s politiko sponzoriranja in donacij NLB je poudarek na štirih ključnih področjih:

- Šport mladih
- Kultura
- Humanitarne donacije
- Dogodki strokovnih organizacij.

Sredstva so se od leta 2009 postopno zmanjševala, v letu 2015 pa se je trend finančne podpore za okrepljeno pozicioniranje družbeno odgovorne vloge NLB zaustavil na zgodovinskem minimumu. Politika sponzorskih vlaganj se izvaja skladno z veljavnimi merili, ki si jih je postavila banka:

- Ocena uspešnosti in učinkovitosti (dejanski vpliv na zaznavo blagovne znamke) izpostavljanja blagovne znamke
- Skladnost ciljnih občinstev, ki jih sponzorstvo lahko doseže
- Uskladitev namena sponzorstva s poslanstvom in vrednotami NLB
- Raven ekskluzivnosti
- Uskladitev geografske distribucije s poslovnimi cilji NLB.

Umetniška zbirka nedvomno predstavlja pomembno kulturno dediščino visoke materialne vrednosti ter potencial za močnejšo povezavo med blagovno znamko NLB in banko kot odgovorno podpornico slovenske umetnosti.

Promocija NLB Umetniške zbirke v javnosti krepi zavedanje, da NLB skrbi za slovensko kulturno dediščino. Banka skozi to vsebino kaže svojo družbeno vlogo in odgovornost kot lastnica velike zbirke umetniških del 20. stoletja. Kulturna dediščina, ki jo je banka pridobila in jo skrbno upravljala ves čas svojega obstoja, potrjuje njen

izvor in tradicijo. Poleg tega večja ugled NLB kot institucije, ki ima tesne in večplastne vezi s svojim družbenim in kulturnim okoljem.

Druga ključna področja in cilji korporativnega komuniciranja vključujejo: krizno komuniciranje, preprečevanje in omejevanje škodnih dogodkov za ugled banke («Damage Control»).

Z aktivnim delom z mediji in drugimi deležniki se zasleduje cilj minimiziranja širjenja neresničnih, zavajajočih navedb medijev in potencialnih negativnih vplivov na ugled. Krizno komuniciranje vključuje proaktivno odzivanje na vse krizne situacije v povezavi z banko tako v poslovnem delu ali kot posledica zunanjih okoliščin (naravne nesreče...), aktivno upravljanje z informacijami javnega značaja, ki vključuje redne transparentne objave in proaktivno odzivanje na posamezne zahtevke v sodelovanju s strokovnimi službami banke ter komunikacijsko podporo in centralizacijo aktivnosti tako v okviru banke kot izven nje v sklopu načrta neprekinjenega delovanja (Business Continuity Plan).

Pomemben del predstavlja tudi področje priprav na privatizacijo banke. Postavljena je komunikacijska podpora in jasno izražanje stališč vodstva banke, vendar z jasno usmeritvijo, da gre za vsebino, ki je v domeni lastnika banke. V komunikaciji povezovanje z nadzornim svetom NLB in SDH (Slovenski državni holding).

Banka je v letu 2013 opredelila in začela vse ključne preobrazbene procese ter leto zaključila s potrebno dokapitalizacijo v obliki državne pomoči ter s prenosom slabih terjatev na DUTB («slabo banko»). Leto 2014 je začela s komunikacijo rezultatov 2013, ki so pomenili zgodovinsko največjo izgubo v zgodovini kake slovenske banke, obenem pa je sprejela strateške usmeritve in strateški načrt NLB Skupine in z nezmanjšanim ritmom nadaljevala preobrazbene procese.

V letu 2014 je NLB ponovno postala ključni igralec na bančnem trgu v Sloveniji. Prispevala je levji delež pri prestrukturiranju največjih poslovnih primerov v slovenskem okolju na temelju načel prestrukturiranja, za katere se je še posebej zavzemala v okviru Združenja bank Slovenije. Ustvarila je največje nove posle v



segmentu velikih podjetij in dejavno vstopila v segmenta srednji in majhnih podjetij, tudi z najavo ustanovitve Centra za inovativno podjetništvo.

Do konca leta 2014 je banka zaključila več kot polovico projektov preobrazbe in zaključila s večstopenjskim procesom reorganizacij, ki so večkrat vključevale tudi zmanjšanje števila zaposlenih, skupaj v dveh letih za približno 20%. Slednji proces je bil komunikacijsko še posebej občutljiva naloga.

V tem obdobju je banka naredila temeljit rez s preteklostjo. S sistematičnim pregledom preteklih slabih praks/kreditov je ugotavljala vzroke in pomanjkljivosti, ki so pripeljali do največjih izgub v preteklosti. S tem je izboljševala procese in postopke z namenom, da bi se te slabe prakse nikoli več ne ponovile. Hkrati je ves čas odkrito, vendar ne z diskreditacijo posameznikov ali osebnimi izpostavitvami, javnost obveščala o sodelovanju z organi pregona tam, kjer so med ugotovitvami bili tudi sumi kaznivih dejanj ali oškodovanj, zaradi česar so med rezultati tega pregleda številne ovadbe in odškodninski zahtevki.

V letu 2015 banka zaključi vse projekte preobrazbe, kar je komunikacijsko dobra osnova za nadaljevanje in postavitve osnov, ki jih potrebuje za pripravo na privatizacijo. Aktivno se krepí interno prepoznavanje ključnih elementov strategije banke. Na področju upravljanja znamke banka vzpostavi sistem za merjenje percepcije znamke na vseh tržiščih, kjer je prisotna, ter istočasno prične s poenotenjem poimenovanj posameznih bank članic z namenom lažjega pozicioniranja na nivoju celotne regije.

NLB je ves ta čas kontinuirano, z rezultati in drugimi argumenti dokazovala, da se je sposobna avtonomno prestrukturirati s pomočjo celovitega načrta preobrazbe, lastnih sposobnosti in prizadevanj.

Ne nazadnje kaže med pomembnimi komunikacijskimi področji izpostaviti tudi celovit pregled banke s stresnimi testi ob zmernih in skrajno zaostrenih predpostavkah. V slednjem scenariju je test kakovosti aktive pokazal manjši kapitalski primanjkljaj, tega pa je banka z dobičkom 2014 praktično že nadomestila. Kljub temu, da so izidi tega celovitega pregleda aktive, ki je vključeval vse evropske sistemske banke pred

prevzemom neposrednega nadzora nad njimi s strani ECB, bili za NLB razmeroma ugodni, se je nanje vzdražena javnost odzvala precej burno, žal tudi zaradi nekaterih ključnih mnenjskih voditeljev in političnih skupin. To je v letu 2014 pomenilo še enega od preizkusov za ugled NLB, ki ga je banka dobro prestala.

Mejniki v izvajanju strategije korporativnega komuniciranja v času pred in po centralizaciji korporativnega komuniciranja:

## **2013**

- Izpopolnitev uprave banke, nov mandat nadzornega sveta, strateško upravljanje portfelja: delitev na strateški in nestrategski del in ustanovitev IRUja
- Začetek delovanja DUTB in priprava na prenos terjatev
- Pojasnjevanje vzrokov za izgube v preteklih letih: »The Loss Story«
- Plan prestrukturiranja za Evropsko komisijo: dokončanje in prehod v implementacijo; Zaveze RS do EK
- Dokapitalizacija in prenos slabih terjatev na DUTB
- Krizno komuniciranje: primer Korn Ferry International, nove zaposlitve v NLB, hišne preiskave, javne obtožbe proti NLB zaradi domnevnega nesodelovanja z organi pregona glede preteklih izgub, osebni medijski napadi na predsednika uprave;
- Medijski briefingi za ključne teme upravljanja sprememb
- Priprava na krizno komuniciranje za primer možnih nepredvidenih posledic izbrisa podrejenih obveznosti.
- Podpora komuniciranju reorganizacij v NLB in upravljanja sprememb
- Podpora Programu preobrazbe

## **2014**

- Prekinitev s preteklostjo: osveščanje v notranji in zunanji javnosti o novi strategiji NLB; vizija, poslanstvo, strateške usmeritve in vrednote
- Predvidevanje in blaženje medijskih napadov
- Uspešna tožba proti Financam zaradi neobjave prikaza nasprotnih dejstev
- Nadaljnja podpora procesom sprememb: program preobrazbe
- Reorganizacija poslovne mreže in druge reorganizacije
- Pomladansko in jesensko srečanje vodstva NLB Skupine, utemeljeno na novem konceptu, ki vsebuje tudi aktivnosti družbene odgovornosti banke

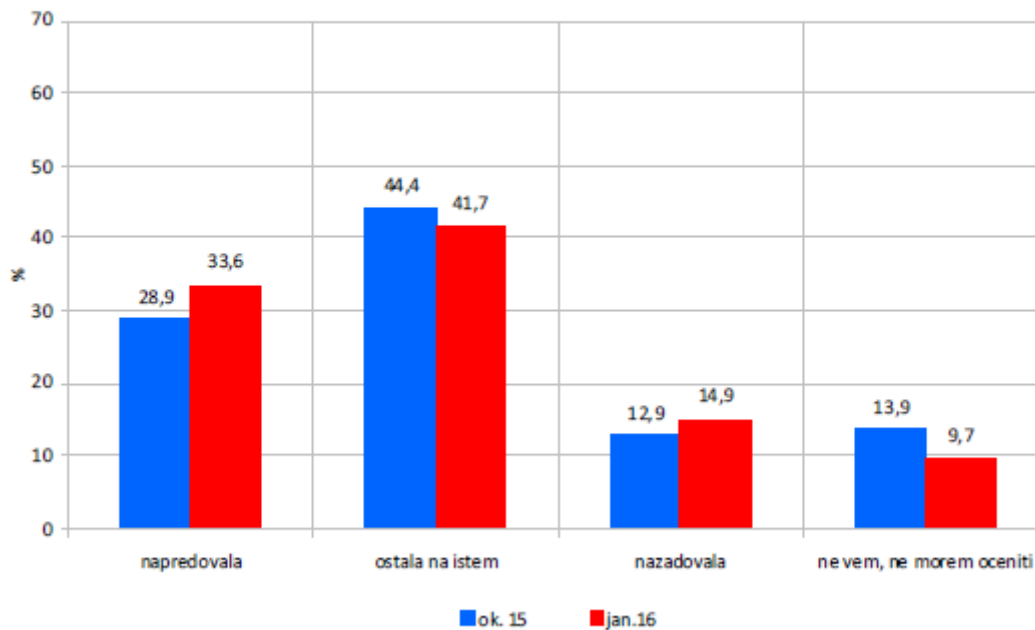
- Družbena odgovornost in DOP: okrepitev izbranih aktivnosti na področju pokroviteljstev, strokovnih in humanitarnih aktivnosti
- Uvedba in okrepitev četrtnega poročanja rezultatov banke (poročilo, tiskovna konferenca, spremljajoče komunikacijske aktivnosti za zunanjo in notranjo javnost)
- Uvedba rednega notranjega poročanja za upravo
- Dokončanje projekta preobrazbe: NLB Publishing – razvoj lastnih medijskih blagovnih znamk: Poslovno, Osebno, nove internetne strani NLB in začetek izdajanja Pogleda, mesečnega elektronskega novičnika
- Razvoj nove podobe in obljube blagovne znamke
- Okrepitev oddelka za korporativno komuniciranje z dodatnimi kadri in področji korporativnega komuniciranja in izobraževanje zaposlenih
- Umeščanje predsednika in članov uprave ter drugih komunikatorjev v banki v ključne strokovne dogodke in ciljne javnosti (NLB 2015).

**V letu 2015** banka preide v novo razvojno fazo, gradi kompetence zaposlenih in razvija produkte, krepi stroškovno učinkovitost in povečuje enostavnost postopkov. Osredotoča se k poslu, storitvam za vse segmente strank, predvsem pa na storitvene novosti in na sodobne tržne poti. Nadaljuje svojo aktivno vlogo v prestrukturiranju in kreditiranju zdravih projektov ter se usmerja v segmenta srednjih in majhnih podjetij, ki se vse bolj kažejo kot tista z največjim potencialom rasti in lahko največ prispevata k povečani kreditni aktivnosti in k oživitvi slovenskega gospodarstva nasploh.

Ko smo januarja 2016 v okviru merjenja ugleda banke v splošni javnosti vprašali, ali menijo, da je banka v času predsedovanja Janka Medje (od leta 2013) napredovala, nazadovala ali ostala na istem (Slika 4.4.), je največ anketirancev (41,7 %) menilo, da je ostala na istem, med njimi so prevladovale ženske, najstarejši, srednješolsko izobraženi in upokojeanci. 14,9 % anketiranih je menilo, da je nazadovala in tretjina (33,6 %) pa je navedla, da je napredovala – med slednjimi je nekoliko več moških, najmlajših, visokošolsko izobraženih, zaposlenih, anketirancev v dohodkovni skupini nad 1200 do 1400 € in prebivalcev urbanih naselij.

Slika 4.4: Mnenje splošne javnosti o spremembah v videnju NLB v času od 2013 dalje

Ali je NLB v času predsednikovanja Janka Medje napredovala, nazadovala ali ostala na istem?



Vir: NLB.

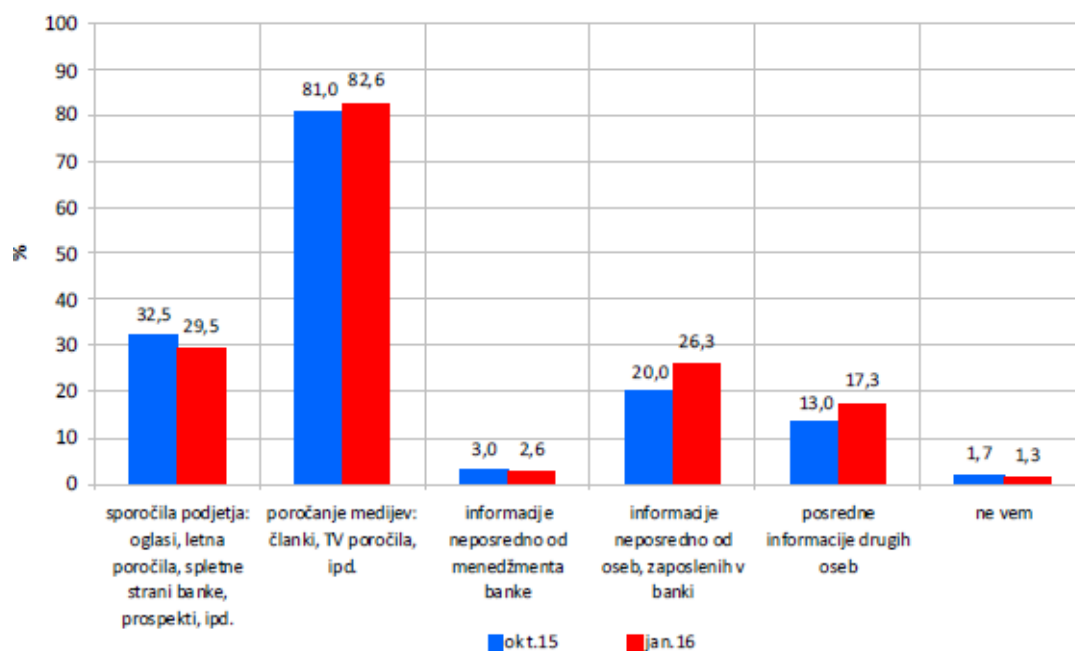
Pri analizi ključnih dejavnikov, ki potrjujejo vpliv organiziranosti področja korporativnega komuniciranja na učinkovitost komuniciranja, kot jih opredeljuje Vos (2015, 65), ki izpostavljajo jasno definirano vizijo komuniciranja, poenotena izhodišča za celotno področje komuniciranja ter ostale organizacijske enote, uporabo povratnih informacij za inovacije na področju komuniciranja ter konsistentno ugotavljanje kvalitete komuniciranja v organizaciji, ugotavljam, da **se je skozi pregled situacije pred in po centralizaciji vsebin korporativnega komuniciranja potrdila teza, da organizacijska centralizacija vsebin korporativnega komuniciranja pozitivno vpliva na njegovo učinkovitost.** Po centralizaciji vsebinskih področij v eno organizacijsko enoto, se je količina in ciljna usmerjenost izvedenih aktivnosti izjemno povečala. Ker v analiziranem obdobju banka ni zaposlovala novih kadrov na področju komuniciranja, lahko zasluge za povečanje učinkovitosti pripišemo predvsem organizacijskim spremembam.

Organizacijska umeščena neposredno pod predsednika uprave omogoča večjo komunikacijsko odzivnost, saj vodja področja dobiva informacije hitreje in z manj šumi, ki jih je pred spremembo povzročala organizacijska struktura in umeščena. Posledica horizontalne bližine področij, ki upravljajo z vsebinami korporativnega komuniciranja, je večja usklajenost sporočil in manj napačnih interpretacij na strani deležnikov (Slika 4.25).

Ker se zaznava sprememb in posledično ugleda v splošni javnosti (Slika 4.4.) odvija z zamikom, lahko pričakujemo, da se bo večji vpliv povečane učinkovitosti po centralizaciji korporativnega komuniciranja, pokazal šele v prihodnjih četrletjih. Na zaznave v tej skupini deležnikov v veliki meri vplivajo medijske objave, ki zaradi aktivnega poročanja o privatizaciji banke ter o s to tematiko povezanih kadrovskih menjavah, nižajo vrednost aktivnosti korporativnega komuniciranja v tem obdobju. Vloga medijev v centraliziranem korporativnem komuniciranju ni zanemarljiva. Proaktivni pristop k upravljanju odnosov s to skupino deležnikov ima vedno bolj vidno vlogo pri zagotavljanju učinkovitosti korporativnega komuniciranja (Christensen in drugi 2008, 49).

Slika 4.5: Viri informacij, od katerih splošna javnost pridobiva informacije o NLB

Od kod dobivate informacije o banki NLB in njenem vodstvu? Možnih več odgovorov.



Vir: NLB.

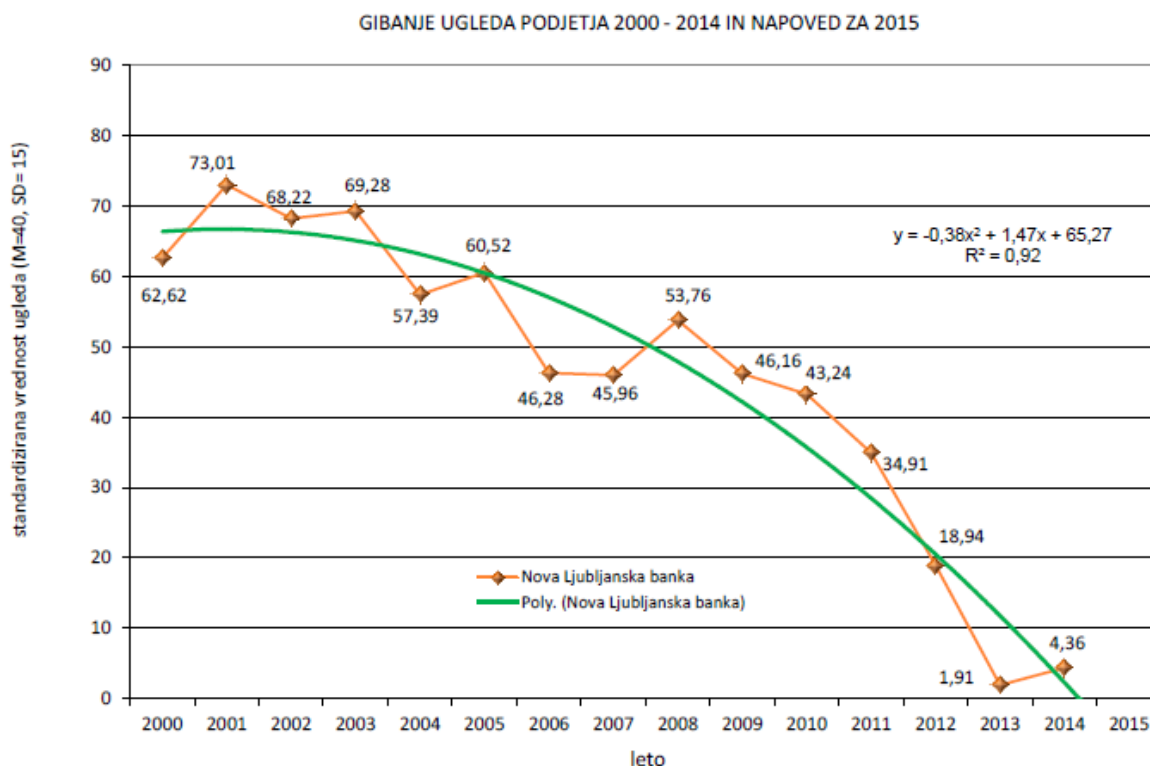
Splošna javnost še vedno pridobiva večino informacij iz medijev, povečuje pa se pridobivanje informacij neposredno od oseb, ki so zaposlene v banki. Zato je izjemnega pomena, da je interno komuniciranje urejeno, aktivno in da sledi svoji strateški usmeritvi, da so zaposleni vedno prvi, ki dobijo informacije o spremembah, novostih in vsem ostalem, kar je vezano na poslovanje. Splošna javnost ne pridobiva veliko informacij neposredno od vodstva banke, je pa izjemnega pomena, da vodstvo dobro in učinkovito komunicira s svojimi sodelavci, tako vertikalno kot horizontalno.

### 4.3.3 Ugled in zaznava banke

Banka za namen merjenja ugleda uporablja uveljavljene raziskave, ki so na voljo na tržišču. Ena najpomembnejših je raziskava Ugled podjetja, ki se dopolnjuje z rednim izvajanjem podobnega merjenja v splošni javnosti.

Metodologija raziskave Ugled podjetja, katere rezultati so uporabljeni v nalogi, je vključevala 60 najvidnejših podjetij v Sloveniji. Raziskovalni model in vzorec sta predstavljena v prilogi.

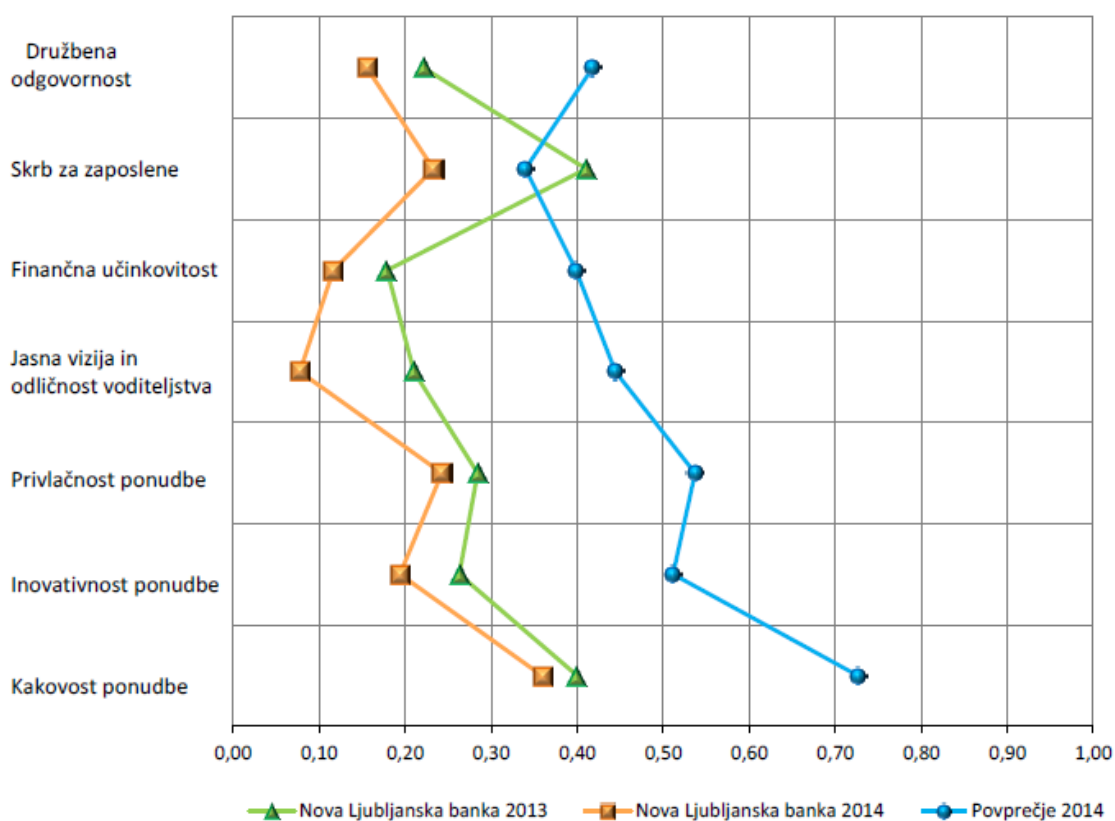
Slika 4.6: Gibanje ugleda NLB v letih od 2000 do 2014



Vir: Kline in drugi (2014).

Na podlagi slike gibanja ugleda banke je razvidno, da so pretekla dejanja ter splošna situacija na tržišču povzročili hitro padanje ugleda v poslovni javnosti vse od leta 2003 dalje. Največji padec je bil zabeležen od 2008, ko se je svetovna finančna kriza pričela kazati v poslovanju bank tudi v Sloveniji. Leta 2014, devet mesecev po nastopu nove uprave NLB, ki je postavila nove temelje komuniciranja, umestila celovito področje korporativnega komuniciranja neposredno pod upravo ter za prvega in aktivnega govorca izbrala predsednika uprave, že zaznamo prve znake počasnega okrevanja ugleda.

Slika 4.7: Primerjava profilov dejavnikov ugleda NLB v 2013 in 2014



Vir: Kline in drugi (2014).

Po posameznih profilih dejavnikov ugleda je razvidno, da se v 2014 že izkazuje napredek tudi na večini dejavnikov. NLB s svojim vsakodnevnim delovanjem in doseženimi rezultati poslovanja, vedno znova ponuja posamezne trdne dokaze, da dejansko izpolnjuje dane obljube izbranim skupinam deležnikov. Analiza pokaže, da

je v času merjenja profil virov informacij o banki enak lanskoletnemu. To pomeni, da so viri informacij izrabljeni v tolikšni meri, kot je pričakovano za povprečno ugledna podjetja. Za povečanje učinkovitosti vseh oblik komuniciranja (organizacijskega, marketinškega in korporacijskega), v času prenove ugleda banke pa se v tem trenutku pokaže nuja po usmerjanju pozornosti predvsem na prilagajanje strategij in taktik vsaki izmed izbranih skupin deležnikov. Najprej v interni in nato še v poslovni javnosti.

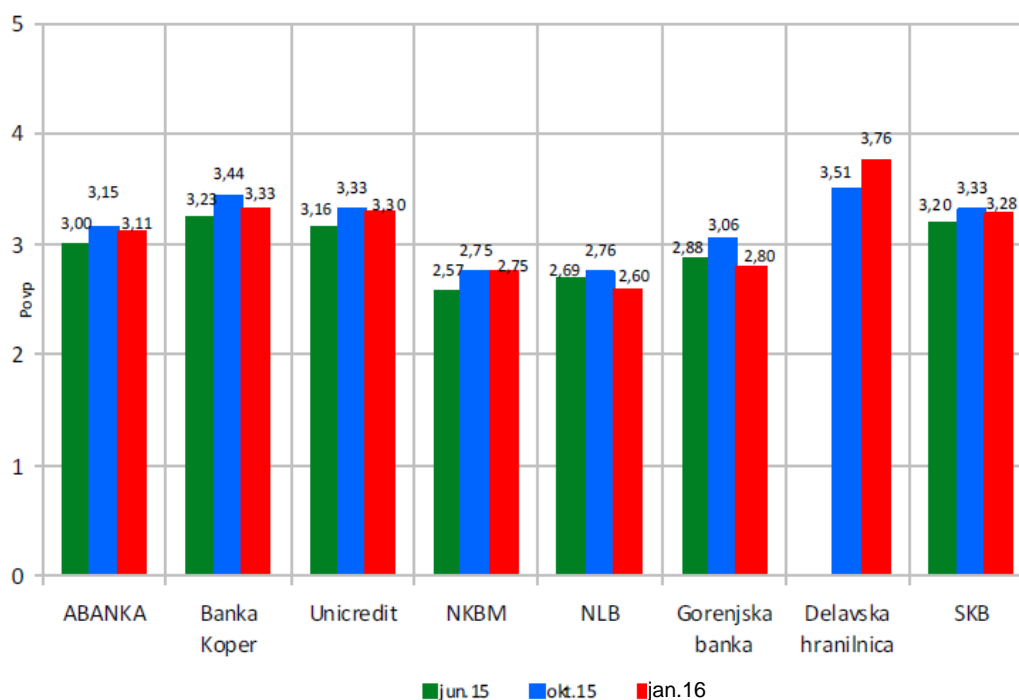
Gre predvsem za naslednje tri strategije, pri katerih se mora banka v naslednjem obdobju osredotočiti na:

- Zagotavljanje povečane stopnje poročanja poslovnih / splošnih medijev in povečanje količine sporočil banke.
- Načrtno intenzivno opogumljanje zaposlenih za njihovo neposredno širjenje pozitivnih informacij do posameznih članov javnosti na eni strani.
- Motiviranje posameznikov s pozitivnimi izkušnjami in lojalnostjo do znamke za širjenje sporočil o NLB, v obliki tako klasičnih kot tudi novih e–govoric.
- Povečan pretok usmerjenih informacij do strank neposredno preko vseh članov vodstvene ekipe banke. (Kline in drugi 2014)

Z namenom ugotavljanja odnosa splošne javnosti do NLB, njenega poznavanja in ugleda, se četrtletno izvaja tudi merjenje v splošni javnosti. Raziskava se izvaja na vzorcu 1000 oseb. Raziskovalni model in vzorec sta predstavljena v prilogi.



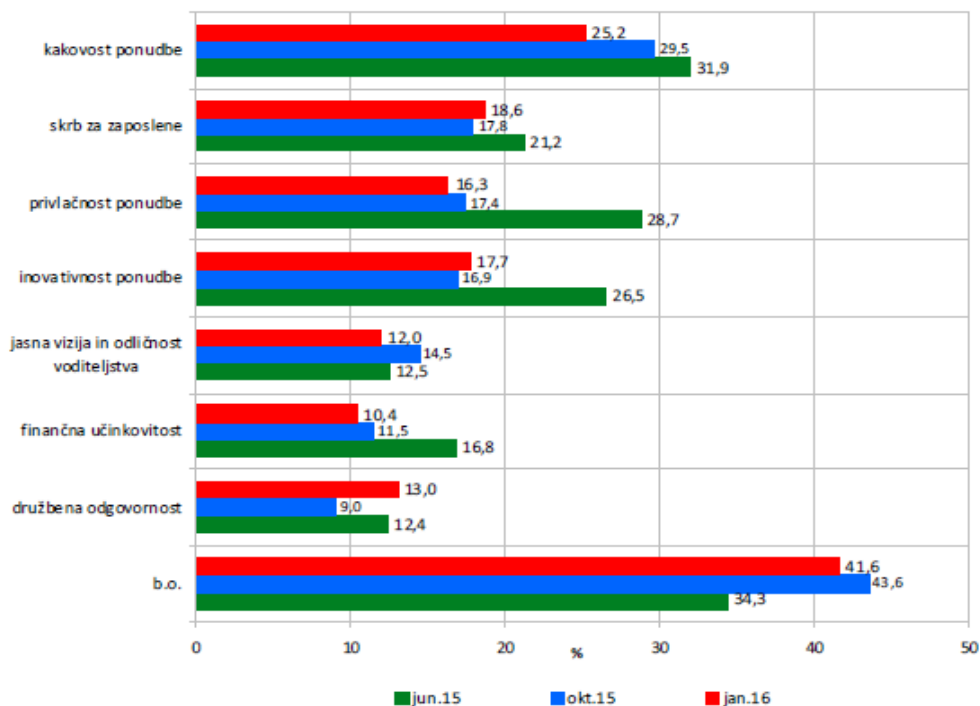
Slika 4.8: Povprečne ocene ugleda banke v splošni javnosti



Vir: NLB.

Slika 4.9: Dejavniki ugleda banke v splošni javnosti

Našteli vam bomo nekaj lastnosti banke, vi pa izberite tista, ki so po vašem mnenju značilna za **NLB**. Možnih več odgovorov.



Vir: NLB.

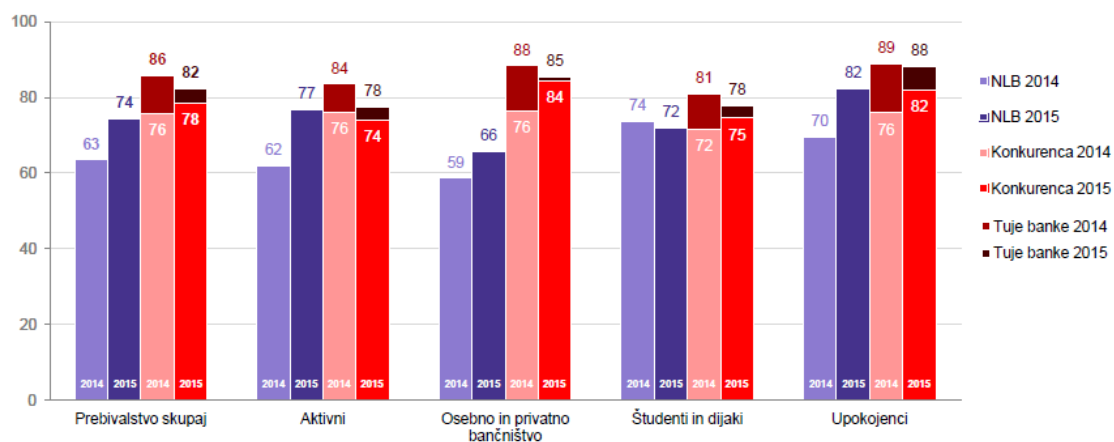
Rezultati kažejo, da se je v zadnjem letu v splošni javnosti zmanjšal vpliv na ugled tistih dejavnikov, ki so vezani na ponudbo. V porastu je edino skrb za družbeno odgovornost organizacije, ki predstavlja eno od ključnih strateških aktivnosti korporativnega komuniciranja tudi v prihodnje.

Redno merjenje zadovoljstva strank, ki ga banka izvaja z namenom izboljšanja vseh svojih komunikacijskih in trženjskih aktivnosti, konec leta 2015 pokaže, da se izvedene aktivnosti če izkazujejo tudi na področju ugleda, ki ga zaznavajo tako posamezniki kot podjetja, ki sodelujejo z banko (Slike 4.10, 4.11, 4.12, 4.13)

Zbiranje podatkov v tej raziskavi poteka z multimodalnim pristopom, raziskovalni model in vzorec sta predstavljena v prilogi.

Slika 4.10: Stopnja ugleda v segmentu prebivalstva v 2015 v primerjavi z 2014

Q14. V nadaljevanju imamo nekaj trditev o vaši glavni banki. Za vsako trditev prosim ocenite, v kolikšni meri se z njo strinjate. Je ugledna banka.



Vzorec b2c: 4.171 strank NLB, 661 strank konkurentov

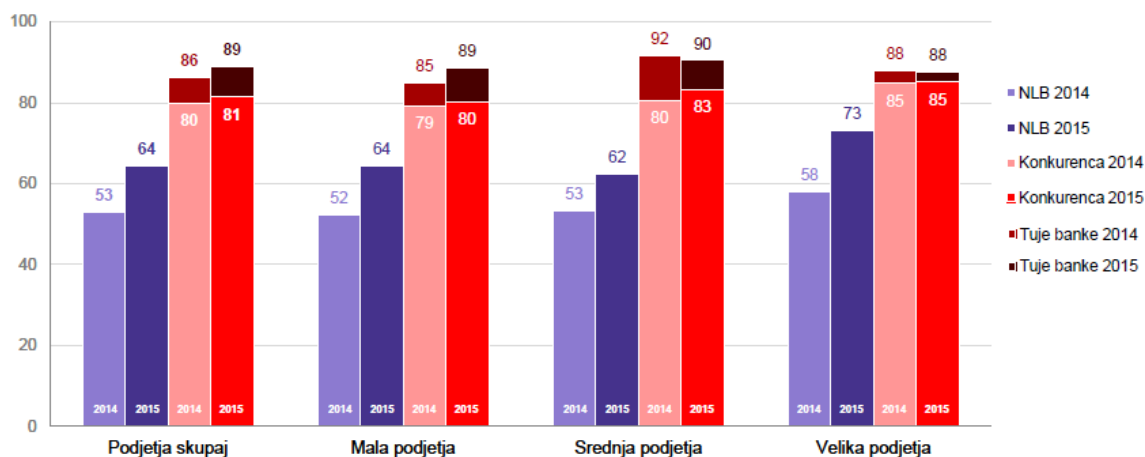
Vir: NLB.

V letu 2015 banka že izkaže povečan ugled v vseh segmentih, razen v segmentu študentov in dijakov, ki v pa v navedenem obdobju niso bili ciljna skupina, s katero bi banka načrtno komunicirala. Trend rasti ugleda v primerjavi s konkurenco na slovenskem trgu med letoma 2014 in 2015 je bolj intenziven v NLB, kar nakazuje, da so organizacijske spremembe in spremembe na področju komuniciranja, ki so bile prav v primeru NLB veliko bolj intenzivne, kot npr. pri konkurenčnih bankah, imele

določen pozitiven vpliv v tistih ciljnih javnostih, ki jih je banka določila za svoj fokus v času, ko je postavljala nove komunikacijske cilje.

Slika 4.11: Stopnja ugleda v segmentu podjetij v 2015 v primerjavi z 2014

Q14. V nadaljevanju imamo nekaj trditev o vaši glavni banki. Za vsako trditev prosim ocenite, v kolikšni meri se z njo strinjate. Je ugledna banka.



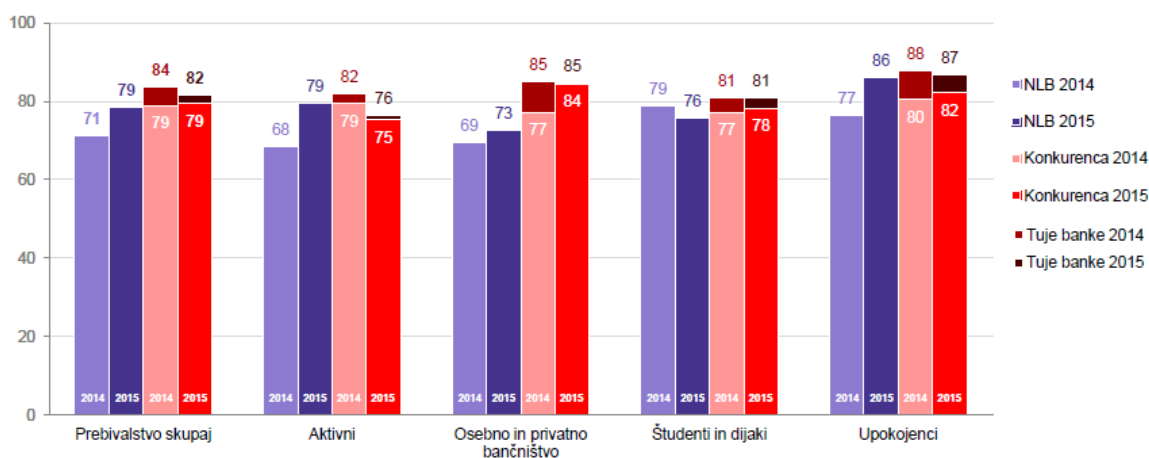
Vzorec b2b: 782 strank NLB, 253 strank konkurentov

Vir: NLB.

Tudi v segmentu podjetij ugled banke v 2015 raste veliko bolj intenzivno kot pri konkurenčnih bankah, ki pa držijo trend svojega ugleda med podjetji, ki delujejo na slovenskem tržišču.

Slika 4.12: Indeks zaupanja v segmentu prebivalstva v 2015 v primerjavi z 2014

Q14. V nadaljevanju imamo nekaj trditev o vaši glavni banki. Za vsako trditev prosim ocenite, v kolikšni meri se z njo strinjate. Je banka, ki ji zaupam.



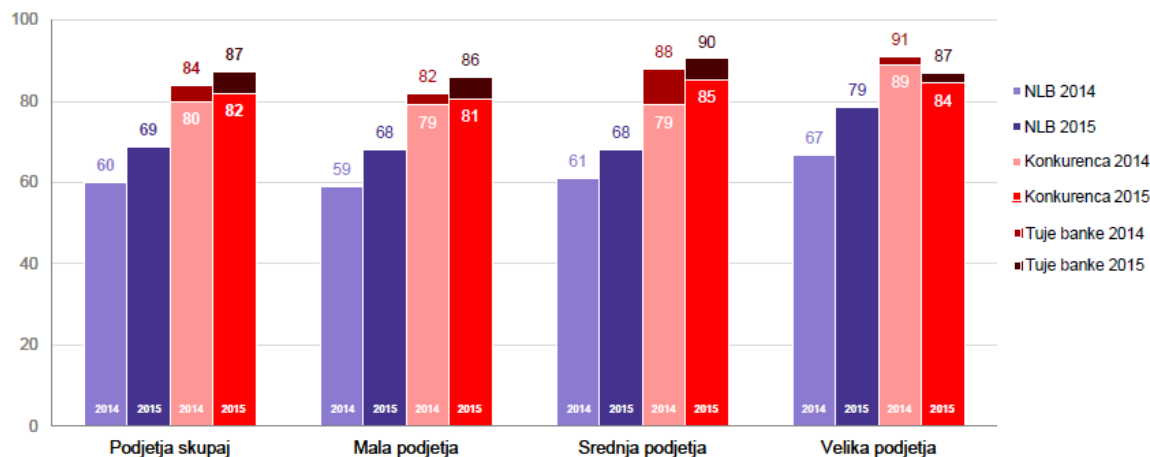
Vzorec b2c: 4.171 strank NLB, 661 strank konkurentov

Vir: NLB.

Prav tako kot ugled raste tudi zaupanje splošne javnosti. To nakazuje na soodvisnost obeh kategorij.

Slika 4.13: Indeks zaupanja v segmentu podjetij v 2015 v primerjavi z 2014

Q14. V nadaljevanju imamo nekaj trditev o vaši glavni banki. Za vsako trditev prosim ocenite, v kolikšni meri se z njo strinjate. Je banka, ki ji zaupam.



Vzorec b2b: 782 strank NLB, 253 strank konkurentov

Vir: NLB.

Na podlagi predstavljenih rezultatov **ugotavljam, da organizacijska umeščenost področja korporativnega komuniciranja neposredno pod upravo pozitivno vpliva na uspešnost komuniciranja banke v širšem okolju.** V splošni javnosti je zaznan porast ugleda banke (Sliki 4.10 in 4.11) tako v splošni javnosti kot v segmentu podjetij kaže, da je neposredna podrejenost predsedniku uprave prispevala k obratu trenda rasti tako ugleda kot zaupanja v korporativno znamko, ki sta dva od dejavnikov uspešnosti korporativnega komuniciranja (Dowling 2010, 20). Pomembnost direktnega poročanja vodje področja korporativnega komuniciranja predsedniku uprave narašča, saj analize kažejo, da ima korporativno komuniciranje vpliv na povečanje stabilnosti organizacije in posledično postaja to področje ključni del funkcije vodstvenih kadrov. White in Mazur v Cornelissen in drugi (2006, 121) dodajata, da tovrstna neposredna podrejenost vodi k povečani stopnji interne svetovalne funkcije, ki skozi vpliva na sprejemanje poslovnih odločitev s strani celotnega vodstva organizacije. Ne samo v tej nalogi navedene raziskave temveč tudi številna literatura kažejo na neposredni pozitivni vpliv neposredne organizacijske podrejenosti predsedniku uprave na učinkovitost korporativnega komuniciranja (Cornelissen in drugi 2006, 121).

#### **4.3.4 Seznanjenost splošne javnosti s ključnimi atributi korporativne znamke in ugleda**

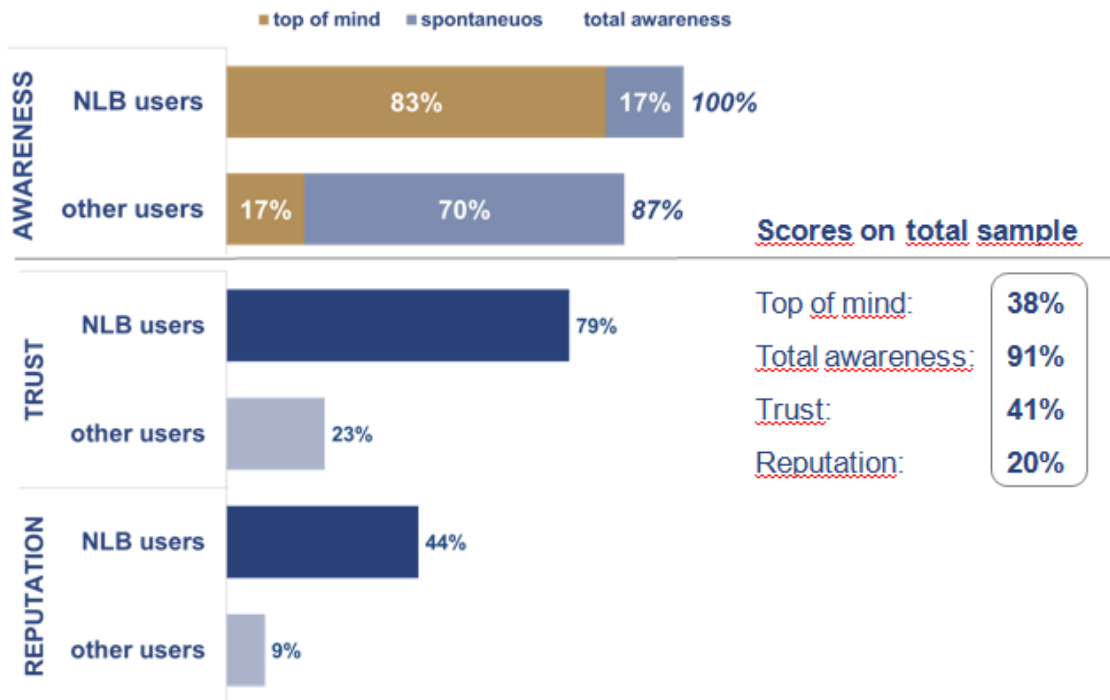
V letu 2016 se banka ponovno sooči s preusmeritvi ključnih javnosti iz poslovno razvojnih ciljev, ki si jih postavi na politično generirane aktivnosti, ki so povezane z menjavami v nadzornem svetu in odstopom predsednika uprave. Oba organa vodenja sta v prvih mesecih leta okrnjena, kar močno vpliva na izvajanje zastavljenih korporativno komunikacijskih aktivnosti. Banka v tesnem sodelovanju z SDH nadaljuje s pripravo zastavljenih komunikacijskih aktivnosti na področju privatizacije, razvija korporativno znamko in aktivno gradi interno komuniciranje predvsem s pomočjo digitalnih kanalov, ampak ključni dejavnik, ki ga potrebuje za uspešno grajenje ugleda, je postavitve popolne uprave in nadzornega sveta banke. Šele v tej fazi bo šele moč zares izoblikovati zeleno podobo banke in nadaljevati trend povečevanja ugleda banke med vsemi ciljnim javnostmi.

S komunikacijskega vidika je izjemnega pomena, da je splošna javnost seznanjena z vsemi ključnimi atributi korporativne znamke in ugleda banke.

Banka za namen priprave strategij komuniciranja po posameznih ciljnih deležnikih, ki bodo opredeljevale nadaljnje aktivnosti na področju korporativnega komuniciranja na vseh strateških trgih, v 2016 izvede merjenje zaznave korporativne znamke.

V raziskavi je bila uporabljena CAWI metoda na spletnem panelu agencije Valicon. Vprašalnik je bil razvit v sodelovanju z agencijo, raziskovalni model in vzorec sta predstavljena v prilogi.

Slika 4.14: Povzetek rezultatov merjenja zaznave, zaupanja in ugleda NLB v 2016



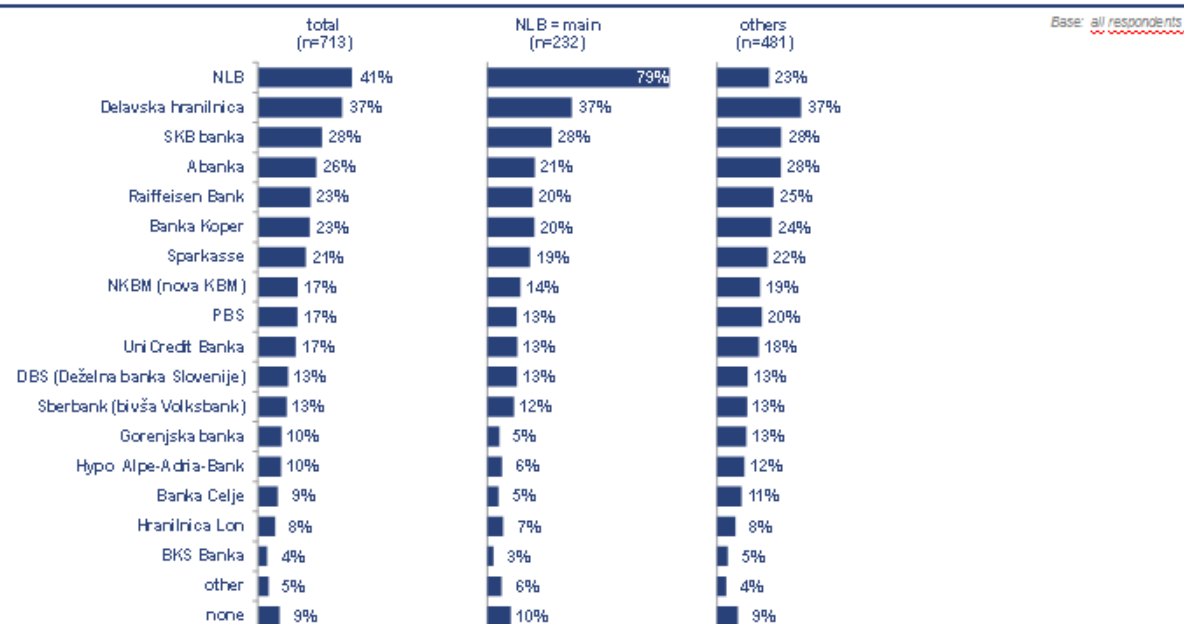
Vir: NLB.

Merjenje pokaže, da še vedno obstaja izjemen razkorak med zaznavo, zaupanjem in ugledom banke v splošni javnosti. V primerjavi s podatki iz leta 2013 je sicer viden napredek, kar kaže na učinkovitost vseh izvedenih sprememb na področju pojavljanja in komuniciranja, situacija na finančnih trgih pa se je v navedenem obdobju izboljšala, tako da ima tudi to posredni vpliv na rezultate, še vedno pa se banki ponuja veliko priložnosti.

Slika 4.15: Zaupanje v banke na slovenskem tržišču v 2015

**Trust in banks**

**All users vs. NLB clients („NLB = main bank“) and clients of all other banks**

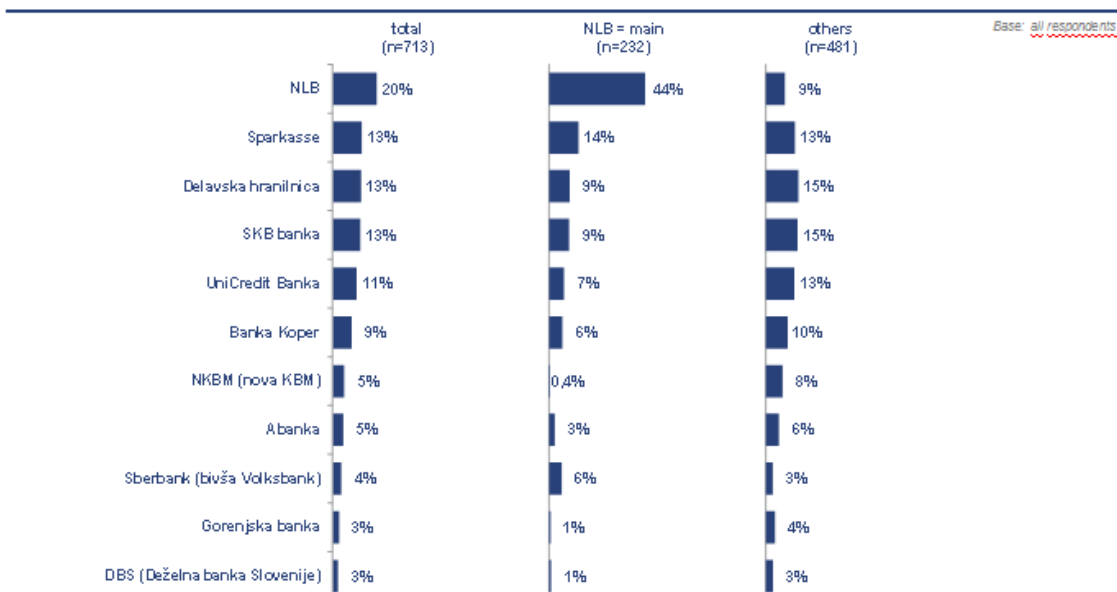


Vir: NLB.

Raziskava jasno pokaže, da stranke NLB zaupajo svoji banki v večji meri kot tisti, ki niso stranke. To potrjuje dejstvo, da ima korporativno komuniciranje še veliko prostora za izboljšanje komunikacije s splošno javnostjo.

Slika 4.16: Zaznava ugleda bank na slovenskem tržišču v 2015

**Perception of bank reputation: all users vs. NLB clients and clients of all other banks**



Vir: NLB.

Na podlagi vseh izvedenih aktivnosti, se je v banki jasno opredelila potreba po definiranju identitete blagovne znamke. Že Van Riel in Blamer (1997, 340) ugotavljata, da se organizacijska identiteta izkazuje skozi vedenje, komuniciranje in celoten nabor simbolov, ki jih organizacija uporablja pri komuniciranju tako z internimi kot zunanji javnostmi, ter da je upravljanje z identiteto strateškega pomena, obenem pa zahteva multidisciplinaren pristop in neposredno vpletenost celotnega vodstva organizacije. Ker se NLB v zadnjih letih sooča s precejšnjimi zunanjimi vplivi, ki so občutno vplivali na zaznavo znamke, še posebej pa na imidž in ugled, je bil namen raziskave opredelitev nove identitete z uporabo znamčnih arhetipov, ki bo ustrezala strateškim ciljem, ki si jih je banka postavila v zadnjem obdobju ter preverba ustreznosti obstoječe vsebinske organiziranosti področja, ki upravlja s korporativnim komuniciranjem. Pričakovani rezultati bodo namreč osnova za postavitev novih strategij s področja komuniciranja, ki bodo opredeljevale tudi morebitne spremembe v obstoječi organiziranosti področja.

Raziskava je potekala v marcu in aprilu 2016. Uporabljena je bila metoda Brand.Icon, ki jo je razvila agencija Valicon z namenom definiranja identitete znamk. Omenjeni pristop omogoča postavitev temeljev znamke, ki izhajajo iz poglobljenega razumevanja kategorije in potrošnikov, internega razumevanja preteklosti in ambicij, ki jih ima organizacija v prihodnosti z namenom realizacije znamke na izkustvenih točkah s potrošniki.

Znamčni arhetipi so prapodobe, ki jih potrošniki intuitivno razumejo na zelo podoben način, ne glede na njihovo demografsko posebnost. Njihova poglobljena vrednost je preprostost.

Ključne ugotovitve raziskave, ki kažejo na uspešnost korporativnega komuniciranja v preteklih letih in ki bodo uporabljene pri pripravi komunikacijskih strategij in predlogov za izboljšanje organiziranosti področja komuniciranja z namenom zagotavljanja večje učinkovitosti, izhajajo iz spodnjih slik.





Slika 4.19: Podoba bank na slovenskem tržišču, kot jo spontano zaznavajo udeleženi v skupinski diskusiji



Vir: NLB.

Na podlagi analize konkurence, ki izhajajo iz raziskave, lahko povzamemo, da negativna preteklost še vedno kazi podobo in otežuje vzpostavitev pozitivnega odnosa do banke. Udeleženci, predvsem tisti, ki niso stranke NLB in ne prihajajo v neposreden odnos z zaposlenimi prav pogosto, ne verjamejo, da se bo banka spremenila na bolje in si povrnila ugled, ker na vrhu ostajajo isti ljudje in ker v medijih krožijo nejasne in negativne zgodbe brez epiloga. To nakazuje na precejšnjo stopnjo seznanjenosti z medijskimi objavami. Velik del zaznave korporativne znamke se navezuje na splošno stanje na slovenskem trgu, poudarjajo, da mora biti banka poštena, da naj prizna napake in odgovorni naj bodo sankcionirani.

Po mnenju sodelujočih v raziskavi si banka lahko povrne ugled s pozitivnim, transparentnim, odgovornim ter politično neodvisnim delovanjem na dolgi rok ter z dejanji, ki dokazujejo novo pozitivno vlogo (ne le besede) (NLB).

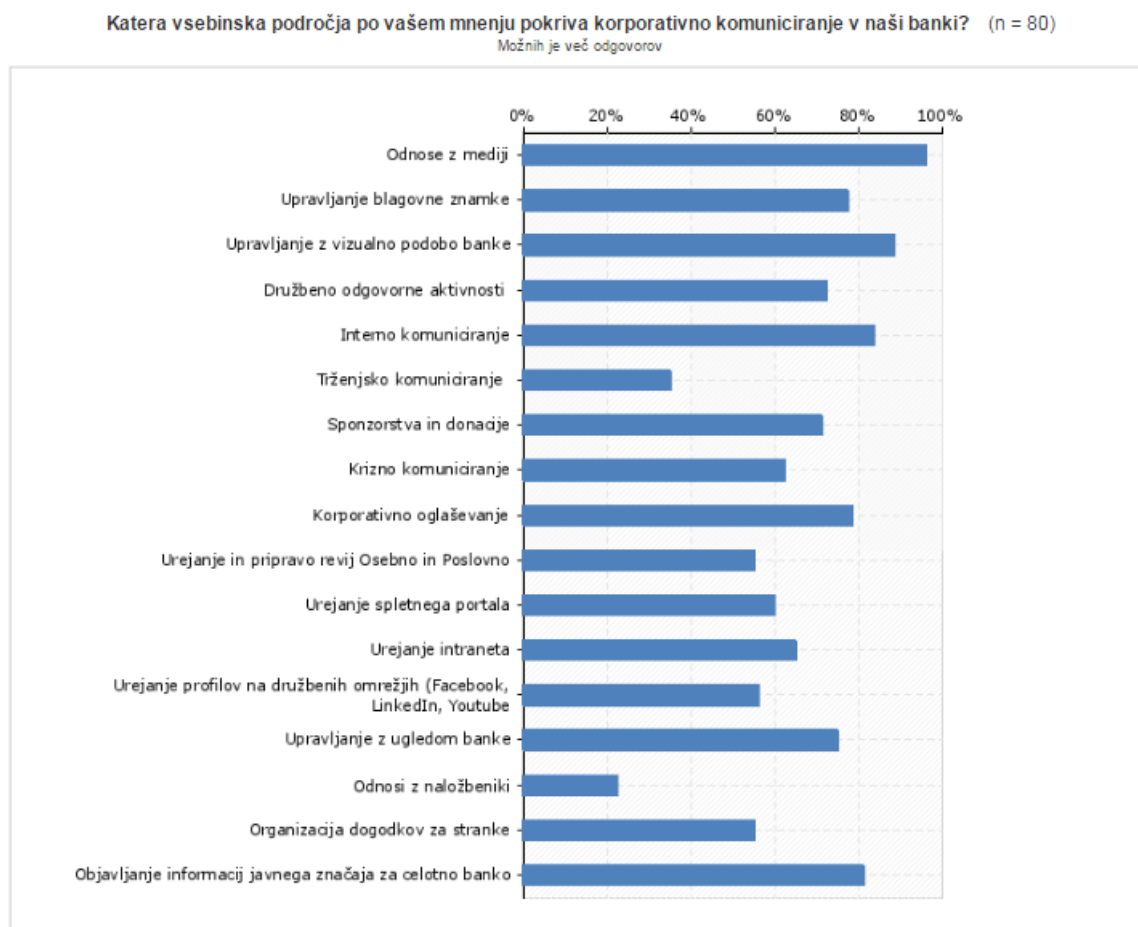
Na podlagi rezultatov in analize podatkov **ugotavljam, da prenova procesov komuniciranja z zunanjimi deležniki pozitivno vpliva na seznanjenost splošne javnosti s ključnimi atributi korporativne blagovne znamke in ugleda.**

#### **4.3.5 Seznanjenost zaposlenih s ključnimi atributi korporativne blagovne znamke in ugleda**

V maju 2016 sem za namen te naloge med zaposlenimi NLB izvedla kvalitativno raziskavo, s katero sem želela ugotoviti poznavanje področja korporativnega komuniciranja v banki, organizacijske umeščenosti le-tega, identificirati tiste izvedene aktivnosti in področja, ki so prispevale k izboljšanju ugleda banke med zaposlenimi, obenem pa preveriti povezavo med strategijo korporativnega komuniciranja in dejansko zaznanimi spremembami na področju. Vprašalnik (Priloga 2) sem oblikovala po modelu, ki sta ga uporabila Forman in Argenti leta 2002, ko sta merila relacije med korporativno komunikacijskimi aktivnostmi in strategijami v podjetjih Accenture, Dell, FedEx, Johnson & Johnson ter Sears, Roebuck and Co..

Za namen raziskave sem izbrala tiste sodelavce, ki nimajo neposrednega dela s področjem komuniciranja, saj sem želela pridobiti vpogled v zaznavo izvedenih korporativno komunikacijskih aktivnosti pri tistih zaposlenih, ki jih zaznavajo izključno iz potrebe po informiranju in ne toliko zaradi svojih delovnih nalog in ciljev, ki jim jih postavlja delovno mesto. Anketni vprašalnik je izpolnilo 186 zaposlenih, od tega ustrezno 82 zaposlenih.

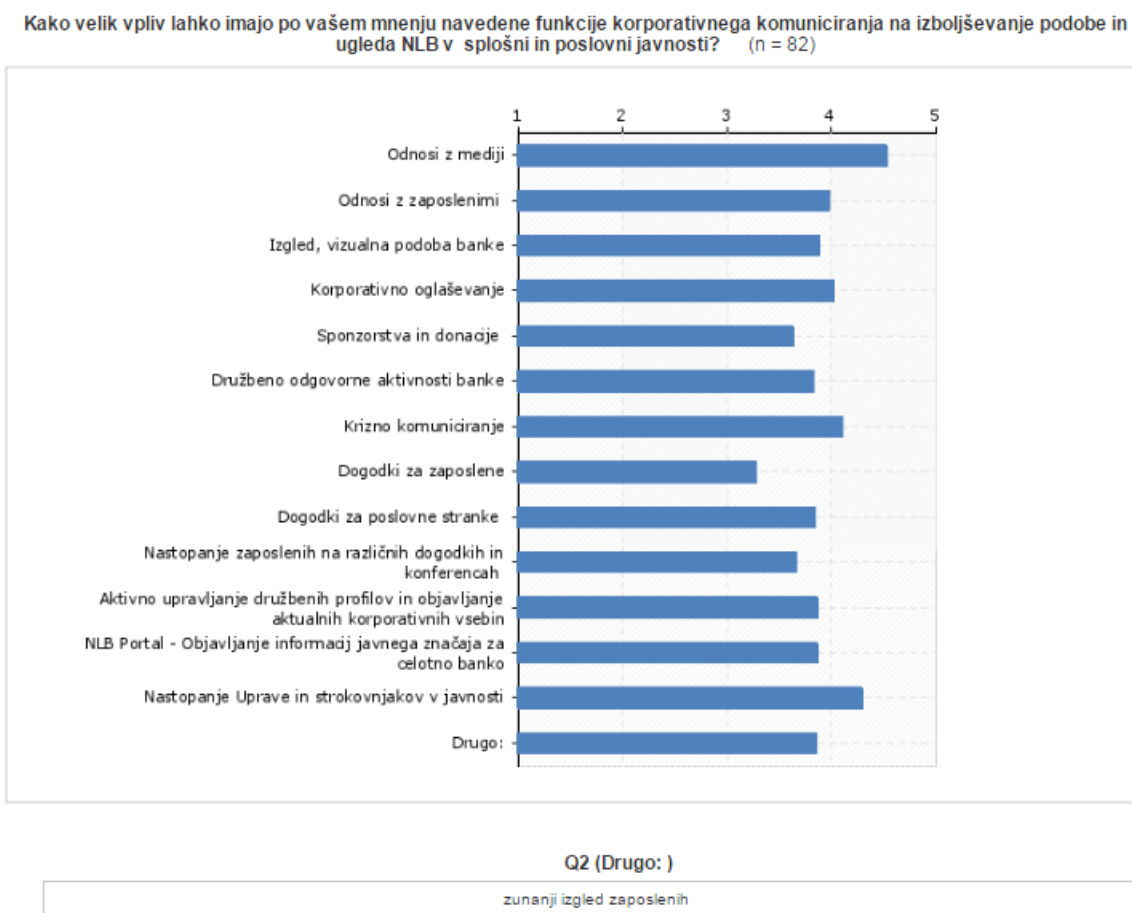
Slika 4.20: Poznavanje področij, ki jih pokriva korporativno komuniciranje v NLB



Vir: NLB.

Ključna ugotovitev, ki izhaja iz pregleda poznavanja področij komuniciranja v banki, ne glede na organizacijsko umeščenost, je, da zaposleni ne razlikujejo v večji meri med posameznimi aktivnostmi, ki jih banka dejansko izvaja. Razen področja odnosov z naložbeniki (Investor Relations), ki ni del standardne interne komunikacije in zaposlenim, ki niso neposredno vključeni v to vsebino, niti ni posebej vidno, vse ostale aktivnosti zaposleni zaznavajo kot del komunikacije, ne glede na organizacijsko umeščenost. Trženjsko komuniciranje sicer dosega nekoliko nižji rezultat, kar je po vsej verjetnosti posledica dolgoletne organiziranosti navedenega v področju prodaje.

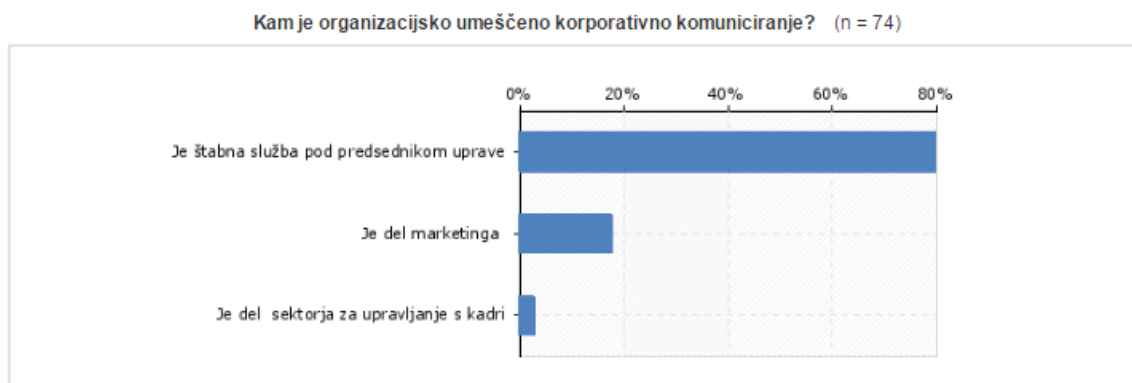
Slika 4.21: Vpliv posameznih področij korporativnega komuniciranja na izboljševanje podobe in ugleda NLB v splošni in poslovni javnosti



Vir: NLB.

Zaposleni menijo, da ima večina aktivnosti, ki jih izvaja banka na področju korporativnega komuniciranja, precejšen vpliv na izboljševanje podobe in ugleda v splošni in poslovni javnosti. Največji pomen dajejo odnosom z mediji in javnemu nastopanju uprave in zaposlenih v javnosti ter področju kriznega komuniciranja. Najmanj pomena pripisujejo področju sponzorstev in donacij ter nastopanju zaposlenih na različnih dogodkih in konferencah.

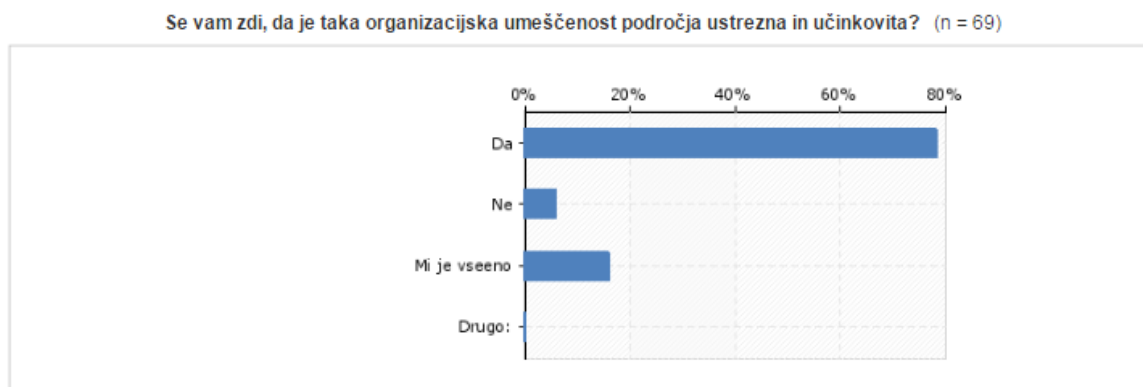
Slika 4.22: Poznavanje organizacijske umeščeni korporativnega komuniciranja



Vir: NLB.

Zaposleni dobro poznajo dejansko organizacijsko umeščenost področja korporativnega komuniciranja v banki, čeprav jih 18 % še vedno meni, da je to področje del marketinga.

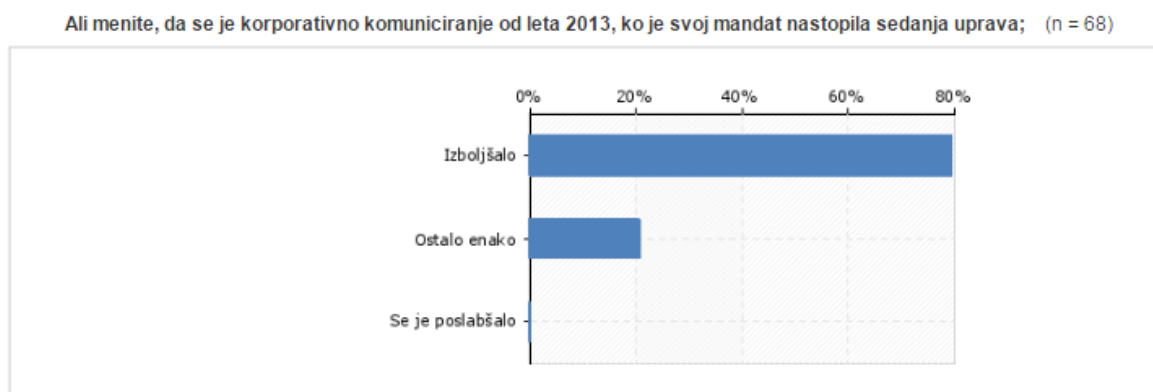
Slika 4.23: Ustreznost organizacijske umeščeni področja korporativnega komuniciranja v banki



Vir: NLB.

Zaposleni menijo, da je organizacijska umeščenost ustrezna, je pa razvidno, da dokler aktivnosti potekajo in so ustrezne, za zaposlene niti ni pomembno, kam organizacijsko je področje umeščeno.

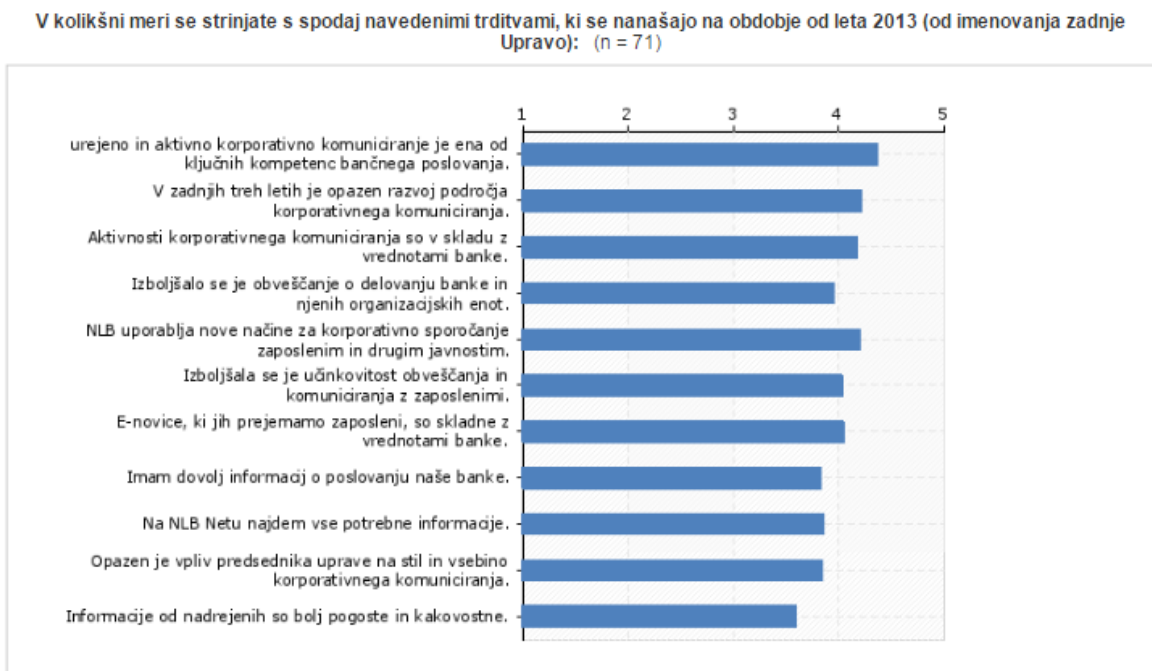
Slika 4.24: Zaznane spremembe korporativnega komuniciranja v času po nastopu sedanje uprave banke



Vir: NLB.

Ob preverbi zaznanih sprememb na področju komuniciranja od nastopa sedanje uprave, ugotavljam, da zaposleni menijo, da je se komuniciranje izboljšalo. 20 % zaposlenih, ki niso zaznali sprememb, predstavlja izziv za področje v prihodnje.

Slika 4.25: Zaznane spremembe po posameznih aktivnostih korporativnega komuniciranja v obdobju od leta 2013

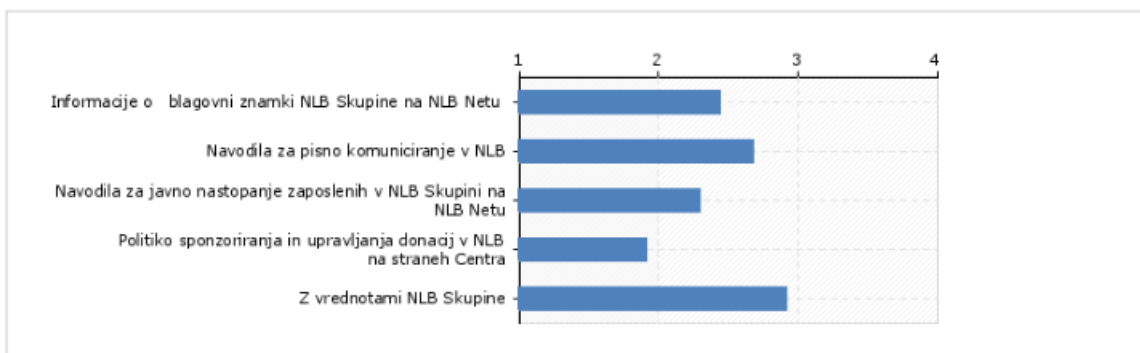


Vir: NLB.

Zaposleni menijo, da je urejeno in aktivno korporativno komuniciranje ena od ključnih kompetenc bančnega poslovanja ter da je v zadnjih letih opazen razvoj omenjenega področja. Zaznali so, da banka uporablja nove načine za korporativno sporočanje zaposlenim in drugim javnostim ter pripisujejo ustreznost in skladnost izvedenih aktivnosti z vrednotami banke. Vse navedene aktivnosti, ki so se dejansko tudi izvedle v letih od 2013 dalje, zaposleni dobro zaznavajo.

Slika 4.26: Seznanjenost zaposlenih z objavami ključnih dokumentov s področja korporativnega komuniciranja

V kolikšni meri ste seznanjeni z navedenih objavami, aktivnostmi Centra za korporativno komuniciranje in strategijo? (n = 71)

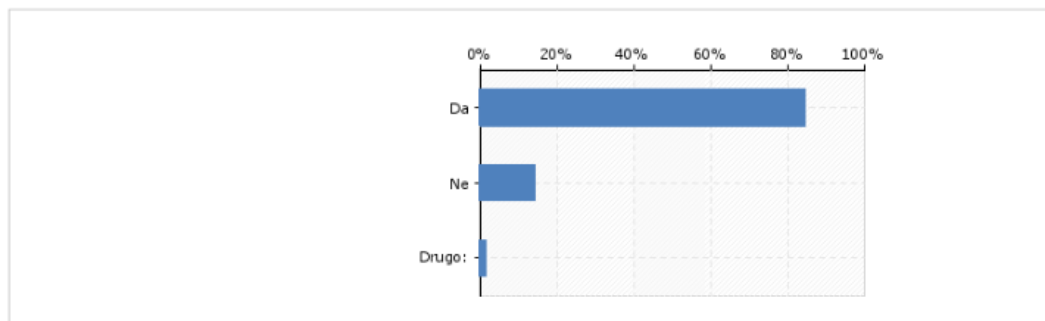


Vir: NLB.

Anketa je pokazala, da zaposleni ne poznajo dovolj dobro ključnih dokumentov s področja korporativnega komuniciranja.

Slika 4.27: Preverba izvedene aktivnosti korporativnega komuniciranja – seznanjenost z novimi vrednotami

Ali so vam vaši nadrejeni ob uvedbi vrednot leta 2014 tudi podrobneje predstavili vrednote NLB Skupine (na plakatih, delavnicah, kolegijih)? (n = 71)



Q10 (Drugo: )

nisem bila v banki

Vir: lastna anketa in NLB.



Zaposleni so bili ob uvedbi novih vrednot banke dobro seznanjeni z vsebino.

Izvedena anketa pokaže, da zaposleni dobro poznajo področje in aktivnosti, ki jih z namenom povečevanja prepoznavnosti in ugleda, izvaja Center za korporativno komuniciranje v NLB. Rezultati dodatno kažejo na dejstvo, da je za zaposlene ključnega pomena ustrezno in aktivno interno komuniciranje ter pojavnost in ugled vodstva v splošni in poslovni javnosti. Sama organizacija področja korporativnega komuniciranja za ostale zaposlene ni bistvenega pomena. Področje korporativnega komuniciranja ima še precej priložnosti za izboljšanje prepoznavnosti vsebin, ki jih pokriva, največjo priložnost pa ima prav na področju povečevanja poznavanja navodil in dokumentov, ki urejajo komuniciranje na nivoju celotne banke. Večina aktivnosti, ki so se izvajale skladno z novimi strategijami komuniciranja od leta 2013, po mnenju zaposlenih pozitivno vpliva na izboljševanje podobe in ugleda NLB v splošni in poslovni javnosti.

**S tem se je potrdila teza, da je prenova procesov internega komuniciranja pozitivno vplivala na seznanjenost zaposlenih s ključnimi atributi korporativne znamke in ugleda.**

## 5 Sklep

S potrditvijo vseh štirih v nalogi zastavljenih tez lahko sklepamo, da **centralizacija področja korporativnega komuniciranja povečuje njegovo učinkovitost in posledično tudi ugled organizacije.**

Centralizacija aktivnosti na področju korporativnega komuniciranja organizacije pozitivno vpliva na učinkovitost korporativnega komuniciranja ter posledično na ključne kazalnike ugleda v ciljnih javnostih. Vsebine korporativnega komuniciranja opredeljujejo odgovornosti, vloge in aktivnosti, njihov vpliv pa se izkazuje tako v notranji javnosti oz. med zaposlenimi kot tudi med ostalimi deležniki. Integriran pristop v sami organizaciji pozitivno vpliva na vodstveno strukturo, ki je zaradi prenovljenega sistema internega komuniciranja in zaradi centralizacije vseh dejavnosti korporativnega komuniciranja, kar povečuje poenotenje informacij, bolje obveščena, strateški cilji pa lažje dosegljivi, kot tudi na vse ostale zaposlene, ki so prepuščeni komunikacijskim in vodstvenim sposobnostim svojih nadrejenih ter ostalim orodjem internega komuniciranja, ki so bila prenovljena istočasno kot sama organizacija in umeščenost celovitega korporativnega komuniciranja. Zaposleni so zaradi celovitega komuniciranja bolje seznanjeni z delovanjem organizacije in ključnimi atributi korporativne blagovne znamke, ki so bili na novo postavljeni v sklopu procesa prenove.

Posodobljena in situaciji prilagojena organizacijska struktura korporativnega komuniciranja, jasno definirana vizija komuniciranja in poenotena komunikacijska izhodišča pozitivno vplivajo na učinkovitost komuniciranja. Večjo komunikacijsko odzivnost organizacije dodatno omogoča organizacijska umeščenost korporativnega komuniciranja neposredno pod predsednika uprave. Vodja področja ima z neposrednim odnosom s predsednikom uprave možnost dobivati informacije hitreje in z manj šumi. Posledica horizontalne bližine področij, ki upravljajo z vsebinami korporativnega komuniciranja, je večja usklajenost sporočil in manj napačnih interpretacij na strani deležnikov, ki prispevajo k večji učinkovitosti korporativnega komuniciranja.

Centralizacija področij, neposredne in hitre informacije s strani vodstva organizacije ter proaktivni pristop k upravljanju odnosov z vsemi opredeljenimi deležniki zagotavljajo učinkovitost korporativnega komuniciranja organizacije, četudi se le-ta sooča s poslabšanimi razmerami v širšem okolju, ki posledično povzročijo padec ugleda storitvene panoge, v kateri deluje organizacija. Pozitivno, transparentno, odgovorno ter politično neodvisno delovanje organizacije, kjer se izkazuje vloga učinkovitega in celovitega korporativnega komuniciranja, vplivajo na povrnitev izgubljenega zaupanja in ugleda organizacije.

Precejšen del aktivnosti, ki jih izvaja posamezna organizacija na področju korporativnega komuniciranja mora biti namenjen interni javnosti. Zaposlenim, ki so nosilci identitete organizacije in pri katerih se primarno oblikuje zaupanje, spoštovanje in dober občutek o podjetju, ki predstavljajo emocionalni apel kot eden ključnih atributov dobrega korporativnega ugleda, mora organizacija zagotavljati dobro delovno okolje ter jasno vizijo za prihodnost. Interno komuniciranje kot eno od področij korporativnega komuniciranja nosi pomembno vlogo pri zagotavljanju seznanjenosti zaposlenih s ključnimi atributi korporativne znamke in ugleda organizacije.

Ko je organizacija soočena s poslabšano stopnjo ugleda v ključnih javnostih, je pravilna umeščenost področja komuniciranja v organizacijo in optimalno zastavljeni procesi upravljanja področja tista, ki lahko zagotovi, da organizacija učinkovito sledi spremembam v svojem okolju ter obenem izpolnjuje zastavljene strateške cilje.

### **Priporočilo za nadaljnje raziskovanje področja**

Veljalo bi, da se avtorji, ki bodo raziskovali vpliv centralizacije korporativnega komuniciranja na njegovo učinkovitost in večanje ugleda organizacije, posvetijo vplivu novih komunikacijskih kanalov, ki jih uporabljajo organizacije za namen korporativnega komuniciranja. Digitalno komuniciranje, družbena omrežja in ostali novi načini komuniciranja verjetno vplivajo na organiziranost področja v organizacijah in posledično na njihov ugled, ne glede na velikost ali storitveno dejavnost, s katero se leta ukvarja. V svoji nalogi se tej tematiki nisem posebej posvetila, saj sem želela prikazati predvsem vpliv centralizacije komuniciranja na učinkovitost in večanje ugleda organizacije.

## 6 Literatura

1. Balmer, John M.T., 2009. Corporate Marketing: apocalypse, advent and epiphany. *Management Decision* 47 (4): 544–572.
2. Balmer, John M.T. in Gray, Edmund R., 2003. Corporate Brands: what are they? What of them?. *European Journal of Marketing* 37 (7/8): 972–997.
3. Carrol, Craig E., 2015. *The Handbook of Communication and Corporate Reputation: Handbooks in Communication and Media*. London, John Wiley & Sons.
4. Casado Molina, A.M., Mendiz Noguero, A. in Pelaez Sanchez, I., 2013. The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist. *Communication&Society/Comunicación y Sociedad*, 26 (1): 47–66.
5. Chang, Aihwa, Chiang Hsu–Hsin, Han, Tzu–Shian, 2015. Investigating the dual–route effects of corporate branding on brand equity. *Asia Pacific Management Review* 20: 120–129.
6. Christensen, Lars Thøger, Morsing, Mette, Cheney, George, 2008. *Corporate Communications: Convention, Complexity, and Critique*. London, Sage Publications.
7. Chun, Rosa in Davies, Gary, 2010. The effect of merger on employee views of corporate reputation: Time and space dependent theory. *Industrial Marketing Management* 39: 721–727.
8. Corenelissen, Joep, van Bekkum, Tibor, van Ruler, Betteke, 2006. Corporate Communication: A Practice–based Theoretical Conceptualization. *Corporate Reputation Review* 9 (2), 114–133.
9. Courtright, Jeffrey L. in Smudde, Peter M., 2009. Leveraging Organizational Innovation for Strategic Reputation Management. *Corporate Reputation Review* 12 (3): 245–269.
10. Czinkota, Michael, Kaufmann, Hans Ruediger, Basile, Gianpaolo, 2014. The relationship between legitimacy, reputation, sustainability and branding for companies and their supply chain. *Industrial Marketing Management* 43: 91–101.

11. Davies, Gary in Chun, Rosa, 2002. Gaps Between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review* 5 (2/3): 144–158.
12. Dong, Xiaobei in Jeong–Nam, Kim, 2003. Corporate Communication: A Strategic Approach to Building Reputation. *Corporate Reputation Review* 6 (2): 197–199.
13. Dowling, Grahame, 2001. *Creating Corporate reputations: Identity, image and performance*. New York, Oxford University Press.
14. Dowling, Grahame in Weeks, Warren, 2008. What the media is really telling you about your brand. *MIT Sloan Management Review* 49 (3): 28–34.
15. Earl, Steve in Waddington, Stephen, 2012. *Brand Anarchy: Managing Corporate Reputation*. London: Bloomsbury.
16. Edelman Trust Barometer, 2016. Dostopno na: <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/global-results/>. (10. maj 2016).
17. European Communication Monitor, 2015. *Excellence in strategic communication: Creating Communication Value Through Listening, Messaging, and Measurement*. Dostopno na: <http://www.communicationmonitor.eu/>. (16. april 2016).
18. Fill, Chris, 2009. *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*. Harlow, Pearson Education.
19. Forman, Janis in Argenti, Paul A., 2002. Corporate Communication: At the Center of the Global Organization. Los Angeles, Council of Public Relations Firms.
20. Fox, Tricia, Balmer, John, Wilson, Alan, 2001. Customer Identity Management: Applying the ACID Test of Corporate Identity Management. *Customer Relationship Management* (UK) Ltd..
21. Gains, Neil, 2014. *Brand esSense: Using sense, symbol and story to design brand identity*. London: KoganPage.
22. Global Communications Report 2016, 2016. Dostopno na: <http://www.holmesreport.com/docs/default-source/default-document-library/2016-global-communications-report.pdf?sfvrsn=2>. (10. maj 2016).
23. Hatch, Mary Jo in Schultz, Majken, 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing* 37 (7/8): 1041–1064.

24. Johansen, Trine Susanne, Adersen Esmann, Sophie, 2012. Co-creating ONE: rethinking integration within communication. *Corporate Communications: An International Journal* 17 (3): 272–288.
25. Kaikati, Jack G., 2003. Lessons from Accenture's 3Rs: rebranding, restructuring and repositioning. *Journal of product and brand management* 12 (7): 477–490.
26. Katz, Helen, 2010. *The Media Handbook: A complete guide to advertising media selection, planning, research, and buying*. New York, Routledge.
27. King, Brett, 2013. *Bank 3.0.: Why banking is no longer somewhere you go, but something you do*. Singapore: Marshall Cavendish Business.
28. Knox, Simon in Bickerton, David, 2003. The Six Conventions of Corporate Branding. *European Journal of Marketing: Special Edition on Corporate and Service Brands* 37 (7–8): 998–1016.
29. Kline in partner, 2014 in 2015. *Ugled podjetja NLB d.d.*
30. Kotler Philip in Caslione, John A., 2009. *Chaotics: The business of managing and marketing in the age of turbulence*. New York: AMACOM.
31. Macnamara, Jim, in Zerfass, Ansgar, 2012. Social media communication in organizations: The challenges of balancing openness, strategy and management. *International Journal of Strategic Communication* 6 (4): 287–308.
32. Malenko, Nadya, 2011. *Communication and Decision-Making in Corporate Boards*. Boston College.
33. Markides, Constantinos C., 2008. *Game Changing Strategies: How to create new market space in established industries by breaking the rules*. San Francisco: John Wiley and sons.
34. Mazei, Alessandra, 2013. A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (2): 216–230.
35. Melevar, T.c., Hussey, Gareth, Srivoravilai, Nopporn, 2005. Corporate visual identity: The re-branding of France Telecom. *Journal of Brand Management* 12 (5): 379–394.
36. Montalvo, Roberto E., 2011. Social Media Management. *International Journal of Management and Information Systems* 15 (3): 91–96.

37. NLB d.d., 2015, Letno poročilo 2014. Dostopno na: [https://www.nlb.si/nlb/nlb-portal/slo/o-banki/vlagatelji/financna-porocila/letno\\_porocilo\\_2014.pdf](https://www.nlb.si/nlb/nlb-portal/slo/o-banki/vlagatelji/financna-porocila/letno_porocilo_2014.pdf). (20. april 2016).
38. NLB d.d., 2014, *NLB Danes in jutri: Vrednote, vizija, strategija in kodeks delovanja*. Dostopno na: <http://www.nlb.si/nlb-danes-in-jutri-2014-slo.pdf>. (20. april 2016).
39. Olins, Wally, 2008. *The Brand Handbook*. London, Thames & Hudson.
40. Otubanjo, Olutayo, Abimbola, Temi, Amujo, Olusanmi, 2010. Conceptualising the notion of corporate brand covenant. *Journal of Product and Brand Management* 19 (6): 410–422.
41. Podnar, Klement, 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
42. Prašnikar, Janez, Redek, Tjaša, Žabkar, Vesna, ur. 2015. *Navigating through storms*. Ljubljana, Časnik Finance.
43. Raithel, Sascha, Wilczynski, Petra, Schloderer, Matthias P., Schwaiger, Manfred, 2010. The value–relevance of corporate reputation during the financial crisis. *Journal of Product and Brand Management* 19 (6): 389–400.
44. Reichheld, Frederick F., s Teal, Thomas, 1996. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.
45. Roper, Stuart in Chris Fill, 2012. *Corporate Reputation: Brand and Communication*. Harlow: Pearson Education.
46. Solis, Brian, 2011. *Engage!: The Complete Guide for Brands and Businesses to Build, Cultivate, and Measure Success in the New Web*. Hoboken: John Wiley and Sons.
47. Spear, Sara in Roper, Stuart, 2013. Using corporate stories to build the corporate brand: an impression management perspective. *Journal of Product and Brand Management* 22 (7): 491–501.
48. Swerling, Jerry in Thorson, Kjerstin, 2014. The role and status of communication practice in the USA and Europe. *Journal of Communication Management* 18 (1): 2–15.
49. Thøgers Christensen, Lars, Morsing Mette, Cheney, George, 2008. *Corporate Communications: Convention, Complexity, and Critique*. London, Sage Publications.

50. Trotta, Annarita, Cavallaro, Giusy, 2012. Measuring Corporate Reputation: A framework for Italian banks. *International Journal of Economics and Finance Studies* 4 (2): 21– 30.
51. Verčič, Dejan, Tkalac Verčič Ana, Sriramesh Krishnamurthy, Zerfassm Ansgar ur. 2012. *Public Relations and Communication Management: The State of the Profession*. Ljubljana, Pristop d.o.o..
52. Vos, Marita, 2015. Communication Health Check – Measuring Corporate Communication Performance. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7 (1).
53. Weber, Marsha, Erickson, Sheri L., Stone, Mary, 2011. Corporate Communication Management: Citibank's use of image restoration strategies during the U.S. banking crisis. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 15 (2): 35–55.
54. Welch, Michael in McAfee, Andrew, 2013. *Being Digital: Engaging the Organization to Accelerate Digital Transformation*. Boston: MIT Center for Digital Business. Dostopno prek: <http://ebooks.capgemini-consulting.com/Digital-Engagement/>. (3. april 2016).
55. Westcott Alessandri, Sue, 2001. Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications* 6 (4): 173–182.
56. Zulhamri, Abdullah, 2014. *Corporate Communication Management*. London, LAP Lambert Academic Publishing.



## **Priloge**

### **1. Merjenje ugleda in percepcije banke**

Banka za namen merjenja ugleda uporablja uveljavljene raziskave, ki so na voljo na tržišču.

#### **Ugled podjetja**

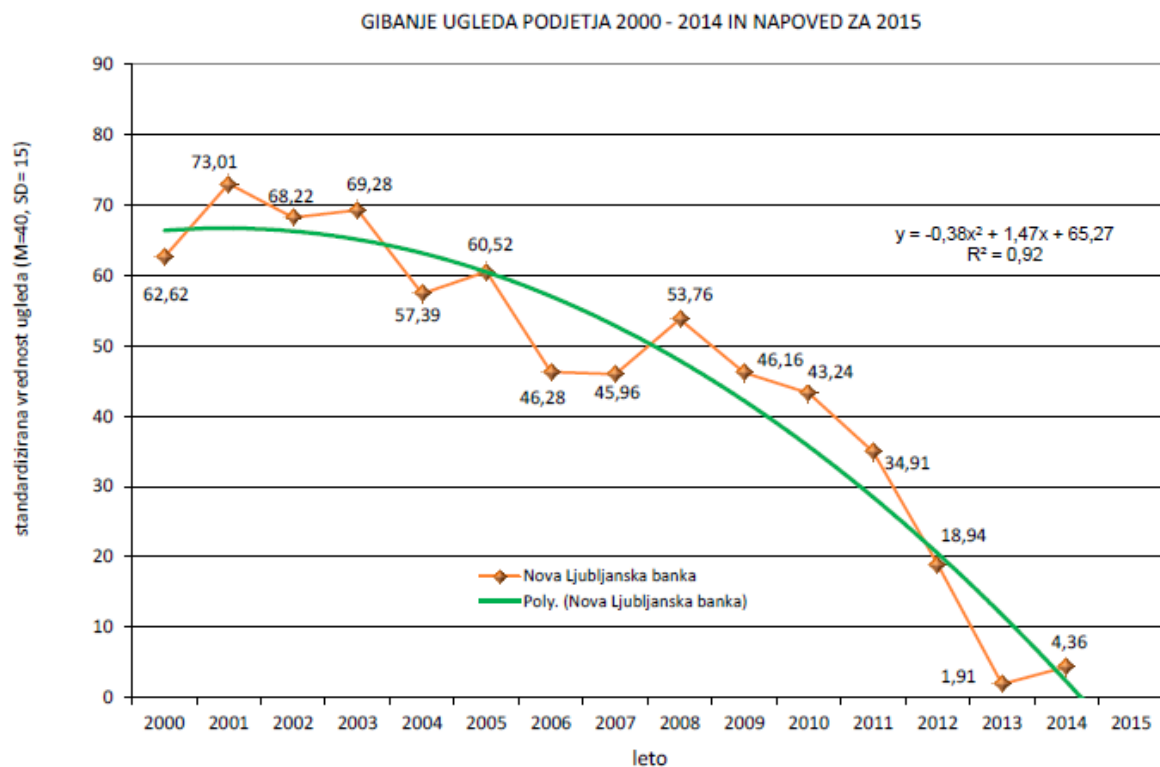
Metodologija raziskave, katere rezultati so uporabljeni v nalogi, je vključevala 60 najvidnejših podjetij v Sloveniji. Predstavnikom proučevanih skupin deležnikov so med drugim bila zastavljena naslednja ključna vprašanja:

- Kako dobro poznate posamezna podjetja, ki poslujejo na slovenskem trgu?
- Kako ugledno menite, da je posamezno proučevano podjetje?
- Za katera izmed njih menite, da so najprivlačnejša za investiranje vanje, oziroma za nakup njihovih vrednostnih papirjev?
- Kako pomemben je vsak izmed izbranih sedmih dejavnikov za oblikovanje ugleda podjetja?
- Koliko prispeva vsak izmed ključnih sedmih dejavnikov ugleda k ugledu vsakega izmed proučevanih podjetij?
- Kateri so najpomembnejši viri informacij, na podlagi katerih ste si oblikovali svoje osebno mnenje o podjetju?

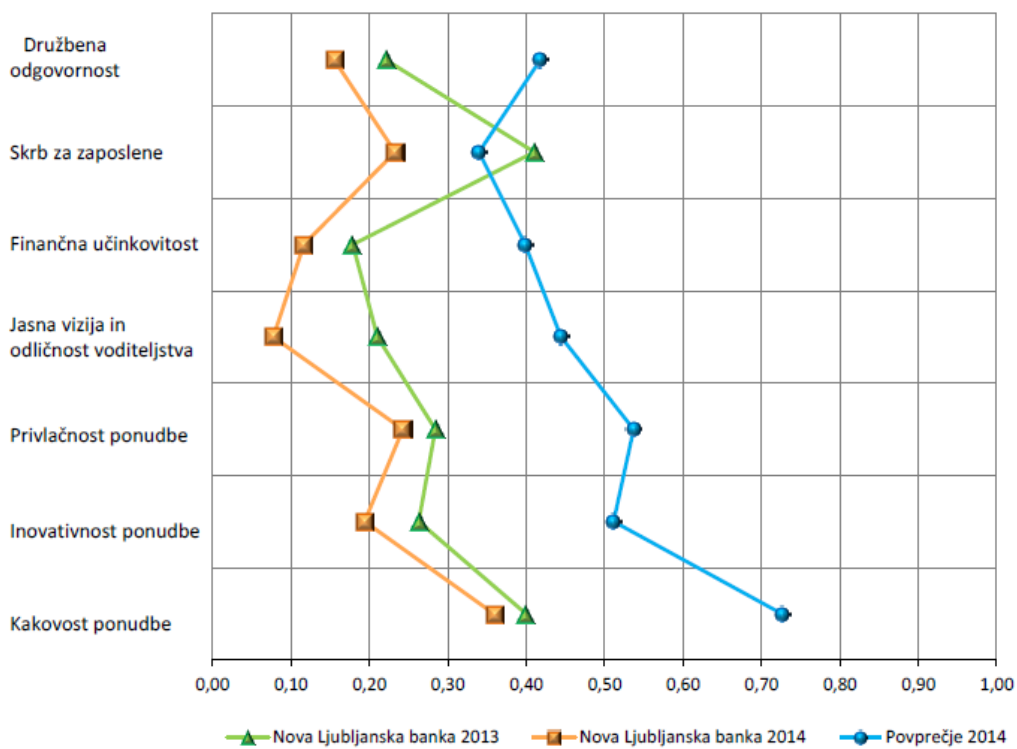
V raziskavo je bilo vključenih 800 predstavnikov poslovne javnosti. To sestavljajo najvišji vodstveni delavci ter strokovnjaki s finančnega, trženjskega in razvojnega področja v različno velikih podjetjih. Med njimi so tudi posamezniki, ki posedujejo vrednostne papirje ter jih zato upoštevamo tudi kot lastnike, oziroma investitorje.

Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo računalniško podprtega telefonskega anketiranja z metodo CATI.

Slika 1: Gibanje ugleda NLB v letih od 2000 do 2014



Slika 2: Primerjava profilov dejavnikov ugleda NLB v 2013 in 2014



Vir: Kline in partner 2014

## Odnos splošne javnosti do NLB, njenega poznavanja in ugleda

Anketiranje od leta 2005 poteka četrtletno po metodi računalniško podprtega telefonskega anketiranja. Anketiranih je bilo 1000 oseb.

V raziskavi je bil uporabljen dvostopenjski naključni vzorec. Osnova vzorčenja je bil univerzalni telefonski imenik, iz katerega so bila naključno izbrana gospodinjstva (pri čemer je bila upoštevana prostorska razpršenost glede na slovenske statistične regije), znotraj njih pa naključno izbrani anketiranci.

Anketiranje se je izvajalo po metodi CATI.

Struktura vzorca v januarju 2016:

ŠTEVILO ANKETIRANCEV: 1000		Odstotek
Spol	moški	49,8
	ženski	50,2
Starost	do 35 let	22,2
	36 do 50 let	32,7
	nad 50 let	45,0
Izobrazba	dokončana osnovna šola ali manj	5,7
	dokončana 2 ali 3 letna strokovna šola oz. poklicna izobrazba	13,1
	dokončana 4 letna srednja šola oz. gimnazija	35,7
	dokončana 2 letna višja šola (stara), 3 letna visokošolska ali bolonjska diploma (6 stopnja)	20,4
	dokončana univerzitetna izobrazba (stara), bolonjski magisterij ali več (7 stopnja ali več)	25,1
Zaposlitveni status	zaposlen	54,3
	nezaposlen, brezposeln	8,8
	upokojen	32,7
	dijak, študent	4,2

Glavne ugotovitve iz izvedene raziskave so bile:

- Beseda NLB večini anketiranih (62,3 %) vzbuja negativno asociacijo.
  - Med vsemi bankami, ki delujejo na slovenskem trgu, je NLB daleč najbolj poznana –
- povprečna ocena poznavanja je 3,45. S precejšno razliko v povprečni oceni poznavanja, je na drugem mestu Abanka (2,72), na tretjem mestu pa SKB (2,53).
- Pri ugledu bank, je stanje precej drugačno – najvišji ugled si je prislužila Delavska hranilnica (3,76). Na drugem mestu je Banka Koper (3,33), na tretjem mestu je Unicredit (3,30).

- Četrtnina anketiranih meni, da je za NLB najbolj značilna lastnost kakovost ponudbe. Sledijo še skrb za zaposlene, inovativnost in privlačnost ponudbe.
- Skoraj tri četrtine anketiranih menijo, da NLB ni privlačna banka v smislu investicij ali nakupa njihovih vrednostnih papirjev. Velika večina anketiranih (91,1 %) ni v preteklosti še nikdar vložila lastnega denarja v nakup vrednostnih papirjev NLB. Med redkimi, ki so v preteklosti že vložili svoj lasten denar v nakup vrednostnih papirjev NLB, bi slaba desetina svoj denar ponovno vložila v njihov nakup.
- Glavni in najpomembnejši vir informacij o banki NLB in njenem vodstvu predstavljajo mediji (82,6 %). S slabimi 30 % vseh navedb, so na drugem mestu pomembna tudi sporočila podjetja samega – oglasi, letna poročila, spletni strani banke, prospekti.
- Dobra tretjina anketiranih je seznanjena z imenom predsednika uprave NLB. Anketiranci so v splošnem o predsedniku uprave NLB Janku Mediji precej slabo informirani. Povprečna ocena informiranosti je 2,09.
- Tretjina anketirancev ocenjuje, da je NLB v času predsednikovanja Janka Medije napredovala.
- Povprečna ocena ugleda predsednika uprave NLB Janka Medije je 2,72 in je nekoliko nižja od ocene, ki smo jo izmerili v oktobrski raziskavi.
- Splošna medijska podoba predsednika uprave NLB Janka Medije je ocenjena z višjo povprečno oceno (3,74), kot njegov ugled.
- Najvišji delež anketirancev (28,2 %) je komitentov NLB, na drugem mestu je Abanka (14,0 %) na tretjem pa NKBM (12,4 %).
- Splošna povprečna ocena zadovoljstva z glavno banko je 3,96. Najboljšo povprečno oceno zadovoljstva z glavno banko so anketiranci namenili banki SKB (4,18). Zadovoljstvo z banko NLB so anketirani ocenili s povprečno oceno 3,56 in je pod skupno povprečno oceno zadovoljstva, prav tako velja za banko NKBM (3,77).
- Tako kot ima Abanka najvišjo povprečno oceno zadovoljstva med bankami, ki dosegajo deleže komitentov nad 10 %, tudi pri vprašanju priporočila banke znancem, dosega najvišji delež pritrdilnih odgovorov (67,9 %). Komitenti NKBM bi svojo banko priporočili drugim v 65,9 %. Med komitenti NLB je 50,4 % takšnih, ki bi svojo glavno banko priporočili svojim sorodnikom, znancem in prijateljem.
- Privatizacijo NLB v skladu z odločitvijo, da RS Slovenija v NLB obdrži plus eno delnico, podpira 41 % anketiranih. Podoben delež (42,1 %) pa tovrstni privatizaciji ni naklonjen. (NLB 2016)

## Merjenje zadovoljstva strank

Redno merjenje banka izvaja z namenom izboljšanja vseh svojih komunikacijskih in trženjskih aktivnosti.

Zbiranje podatkov v tej raziskavi poteka z multimodalnim pristopom:

- PAPI (osebno anketiranje pred poslovalnicami)
- CATI (računalniško podprto telefonsko anketiranje)
- CAWI (računalniško podprto spletno anketiranje)

Predviden in *dejanski* vzorec leta 2015:

- 4.800 / 4.953 anket strank NLB
- 900 / 914 strank konkurenčnih bank
- Skupaj: 5.700 / 5.867\* anket

Multimodalni pristop je stroškovno učinkovit in omogoča, da posamezne stranke anketiramo na način, ki za stranko najbolj primeren. Po segmentih, ki smo jih merili, večina anketiranja poteka s specifičnimi pristopi: podjetja (CATI), aktivni (CAWI in CATI), osebno in privatno bančništvo (CAWI, CATI in PAPI), seniorji (CATI in PAPI), študenti in dijaki (CAWI).

Delež anket po posamezni metodi anketiranja:

- osebno anketiranje (predvideno 600 / *dejansko 601 anket*),
- telefonsko anketiranje (predvideno 2.200 / *dejansko 3.345\* anket*),
- spletno anketiranje (predvideno 2.900 / *dejansko 1.921\* anket*).

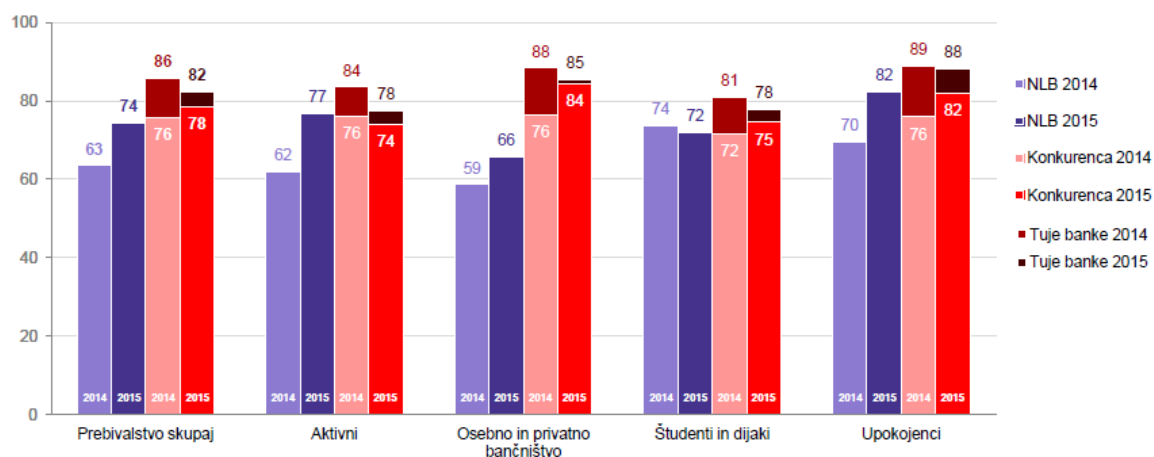
Delež strank po segmentih:

- Aktivni (1.505 strank NLB, 274 strank konkurentov)
- Osebno in privatno bančništvo (1.233 strank NLB, 175 strank konkurentov)
- Študenti in dijaki (407 strank NLB, 74 strank konkurentov)
- Upokojenci (974 strank NLB, 138 strank konkurentov)
- Mala podjetja (488 strank NLB, 174 strank konkurentov)
- Srednja podjetja (242 strank NLB, 50 strank konkurentov)
- Velika podjetja (52 strank NLB, 29 strank konkurentov)

\* Zaradi slabe odzivnosti pri anketiranju na spletu (zaradi pojava lažnih strani za vstop v NLB Klik v času anketiranja), je bilo potrebno precej več anket izvesti preko telefona.

Slika 3: Stopnja ugleda v segmentu prebivalstva v 2015 v primerjavi z 2014

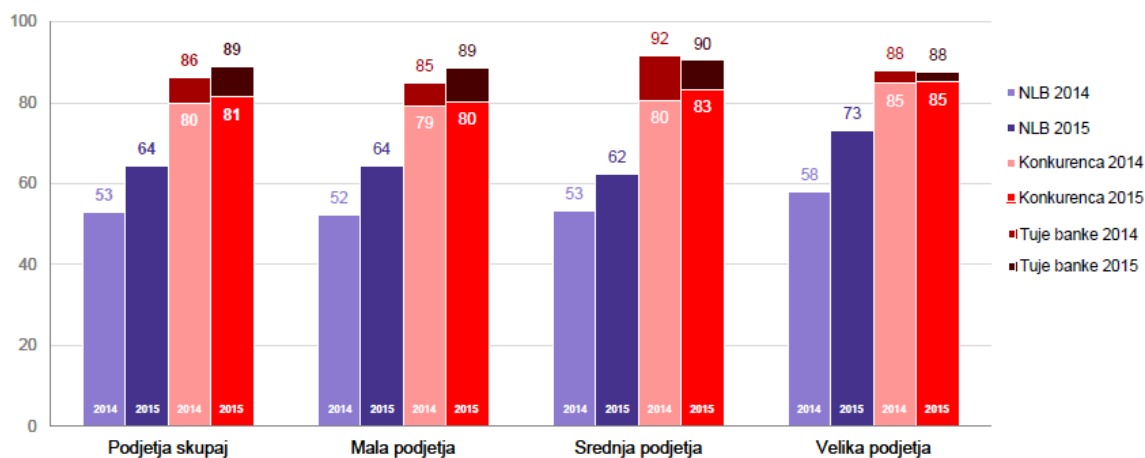
Q14. V nadaljevanju imamo nekaj trditev o vaši glavni banki. Za vsako trditev prosim ocenite, v kolikšni meri se z njo strinjate. Je ugledna banka.



Vzorec b2c: 4.171 strank NLB, 661 strank konkurentov

Slika 4: Stopnja ugleda v segmentu podjetij v 2015 v primerjavi z 2014

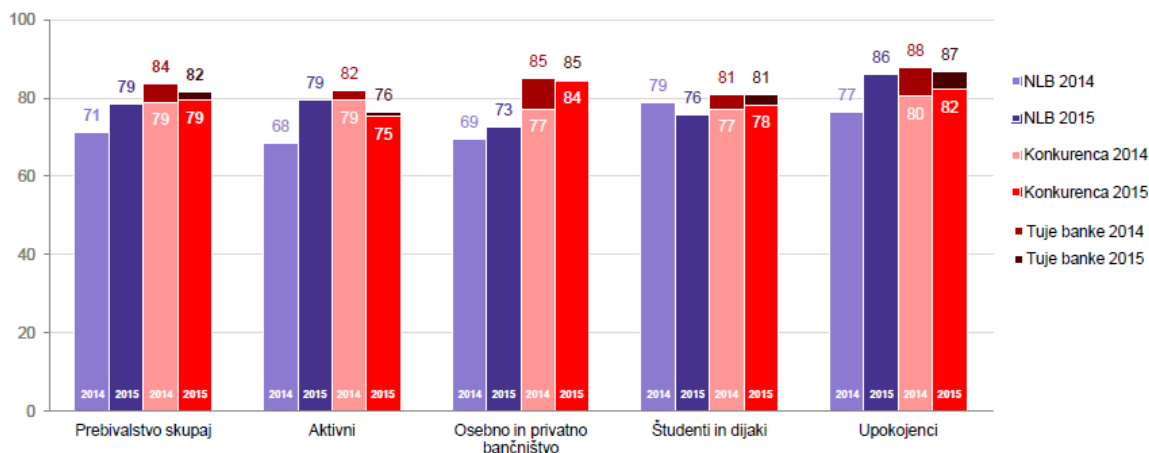
Q14. V nadaljevanju imamo nekaj trditev o vaši glavni banki. Za vsako trditev prosim ocenite, v kolikšni meri se z njo strinjate. Je ugledna banka.



Vzorec b2b: 782 strank NLB, 253 strank konkurentov

## Slika 5: Indeks zaupanja v segmentu prebivalstva v 2015 v primerjavi z 2014

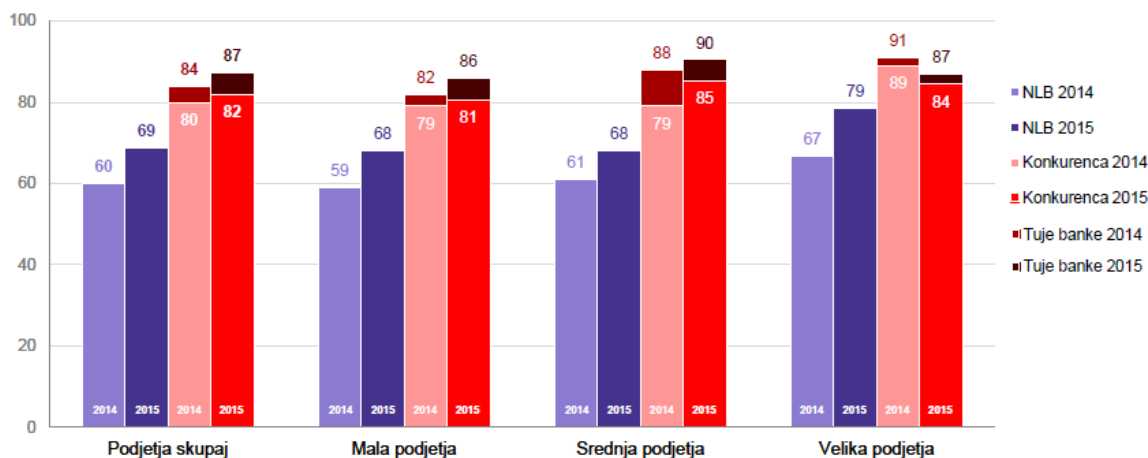
Q14. V nadaljevanju imamo nekaj trditev o vaši glavni banki. Za vsako trditev prosim ocenite, v kolikšni meri se z njo strinjate. Je banka, ki ji zaupam.



Vzorec b2c: 4.171 strank NLB, 661 strank konkurentov

## Slika 6: Indeks zaupanja v segmentu podjetij v 2015 v primerjavi z 2014

Q14. V nadaljevanju imamo nekaj trditev o vaši glavni banki. Za vsako trditev prosim ocenite, v kolikšni meri se z njo strinjate. Je banka, ki ji zaupam.



Vzorec b2b: 782 strank NLB, 253 strank konkurentov

Vir: NLB

### Merjenje zaznave korporativne znamke

V raziskavi je bila uporabljena CAWI metoda na spletnem panelu agencije Valicon.

Vprašalnik je bil razvit v sodelovanju z agencijo, vsebina pa je zajemala:

- Uporabo bančnih storitev
- Zaznavo znamke (zavedanje, imidž, zaupanje in ugled)

- Pregled kritičnih dejavnikov vpliva
- Dodatno tudi zaznavo simbola NLB in obljubo znamke.

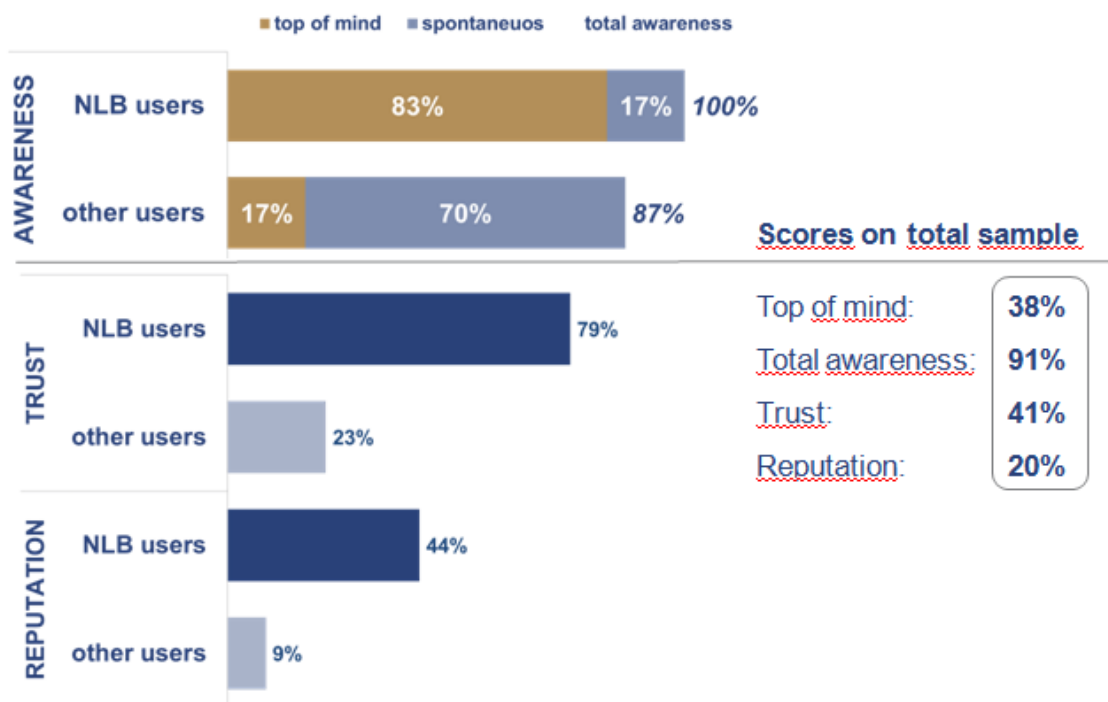
Intervjuvana je bila splošna javnost od 18 do 65 let na vzorcu 713. Rezultati so bili tehtani glede na spol, starost in regijo bivanja anketiranih.

Preverjane dimenzije uporabljene v vprašalniku so bile:

<b>storitev</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ponudba je inovativna</li> <li>- Daje mi največ za moj denar</li> </ul>
<b>kultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je zaupanja vredna</li> <li>- Daje mi občutek varnosti</li> <li>- Je družbeno odgovorna</li> <li>- Je dober zaposlovalec</li> <li>- Je prijazna</li> <li>- Je poštena</li> <li>- Je tradicionalna</li> </ul>
<b>odnosi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne komplicira, poslovanje je enostavno</li> <li>- Nikoli ne razočara</li> <li>- Skrbi za svoje stranke</li> </ul>
<b>pozicija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je primerna banka zame</li> <li>- Ima jasno vizijo razvoja</li> <li>- Pridobiva na popularnosti</li> <li>- Je ekonomsko stabilna</li> <li>- Izgublja na popularnosti</li> <li>- Ima kompetentne zaposlene</li> <li>- Ima prijazne zaposlene</li> </ul>

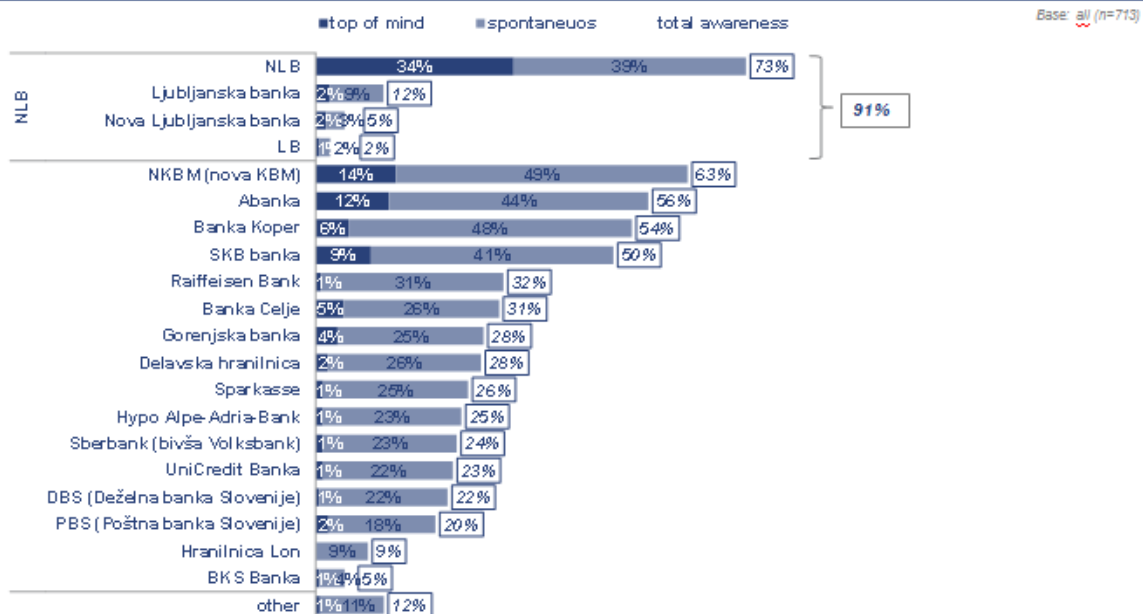
Slika 7: Povzetek rezultatov merjenja zaznave, zaupanja in ugleda NLB v 2016





Slika 8: Zaznava NLB v primerjavi z drugimi bankami na slovenskem tržišču v 2015

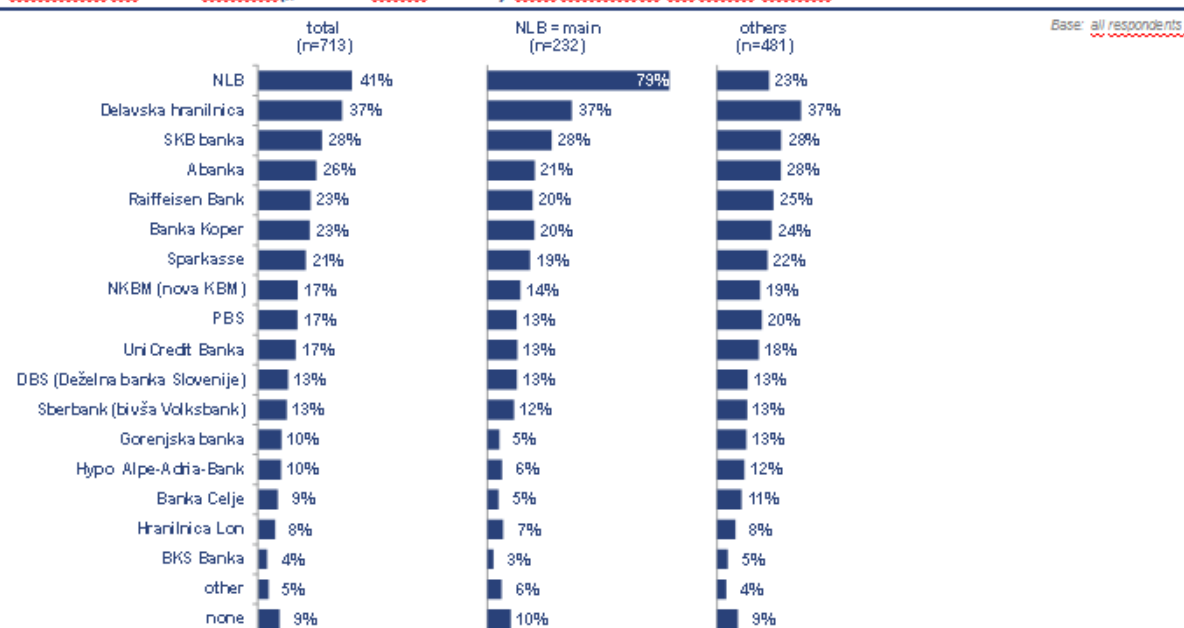
**Brand awareness of banks: top of mind + all**  
*Responses related to name „Ljubljanska banka“ are displayed additionally*



Slika 9: Zaupanje v banke na slovenskem tržišču v 2015

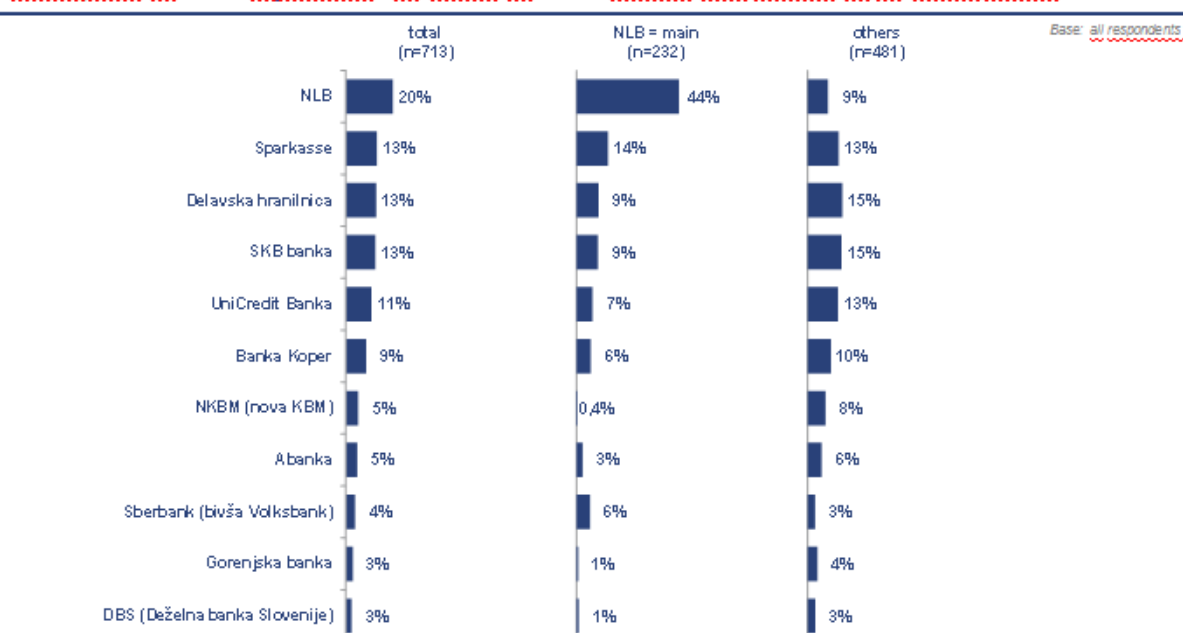
## Trust in banks

All users vs. NLB clients („NLB = main bank“) and clients of all other banks



Slika 10: Zaznava ugleda banka na slovenskem tržišču v 2015

## Perception of bank reputation: all users vs. NLB clients and clients of all other banks



Vir: NLB

## Opredelitev identitete korporativne znamke

Raziskava je potekala v marcu in aprilu 2016. Uporabljena je bila metoda Brand.Icon, ki jo je razvila agencija Valicon z namenom definiranja identitete znamk. Omenjeni pristop omogoča postavitve temeljev znamke, ki izhajajo iz poglobljenega razumevanja kategorije in potrošnikov, internega razumevanja preteklosti in ambicij, ki jih ima organizacija v prihodnosti z namenom realizacije znamke na izkustvenih točkah s potrošniki.

Znamčni arhetipi so prapodobe, ki jih potrošniki intuitivno razumejo na zelo podoben način, ne glede na njihovo demografsko posebnost. Njihova poglobljena vrednost je preprostost.

Slika 11: Potek opredelitve identitete znamke

<b>Analiza znamk:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– analiza preteklih aktivnosti vezanih na znamko in ambicij v prihodnosti,</li><li>– opredelitev dejavnikov diferenciacije od konkurentov, opredelitev pozicije znamke glede na „mehke“ elemente njene podobe</li><li>– percepcija znamke med potrošniki, pričakovanja potrošnikov, testiranje vizije ter odnos do želenih lastnosti znamke</li></ul>
<b>Analiza konkurence:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– opredelitev ključnih konkurentov, diferenciacija med ponudniki v kategoriji, komunikacija konkurentov in njihovo pozicioniranje v kategoriji</li></ul>

Vir: Valicon

Pristop je vključeval:

- Semiotično analizo z namenom dekodiranja identitete konkurenčnih znamk
- 2 skupinski diskusiji s potrošniki (s primarno ciljno skupino, strankami NLB in strankami drugih bank)



Slika 14: Podoba bank na slovenskem tržišču kot jo spontano zaznavajo udeleženi v skupinski diskusiji

 NLB	<p>Banka s <b>tradicijo</b>, določeno <b>močjo</b>, <b>profesionalnim odnosom</b> in <b>prijaznimi zaposlenimi</b>, s <b>široko mrežo</b> ter <b>urejenimi poslovalnicami</b>, <b>širokim naborom storitev</b> in <b>fleksibilnostjo</b> a tudi <b>ne transparentnostjo</b> kreditiranja (npr. upoštevanje najemnin kot vira dohodka). Opažajo <b>krčenje poslovalnic, zaposlenih</b> in s tem povezano zniževanje stroškov. Ponudba <b>ni dovolj konkurenčna</b>, se <b>prilagaja prepočasi</b>, zato jim ostaja le <b>stara baza komitentov</b>. V javnosti je deležna <b>veliko negativne publicitete</b>.</p>
	<p><b>Konkurenčna banka z najnižjo ceno storitev, nizkimi stroški poslovanja</b>, cenijo njeno <b>skromnost, drobne pozornosti</b> (npr. darovanje koledarjev), <b>ljudskost</b> ter <b>ugodnosti za komitente</b>. Je <b>fleksibilna</b> (npr. pri dodeljevanju kreditov upošteva dohodke iz avtorskih pogodb) izraža <b>jasno poslovno usmeritev</b>, pomembna ji je <b>varnost</b>. <b>V javnosti jo opazijo</b> preko <b>jumbo</b> plakatov, zgibank in predstavitev. Kot slabost opazijo le nekoliko <b>daljše čakalne vrste</b>.</p>
<b>ABANKA</b>	<p>Banka z lepo <b>urejenimi poslovalnicami</b>, vendar <b>slabšo dostopnostjo</b> (slaba mreža bankomatov, ni parkirišč) <b>brez čakalnih vrst, prijaznimi zaposlenimi</b> ter <b>širokim naborom storitev</b>, kjer poznajo tudi <b>mobilno bančništvo</b> (slikanje položnic). Ponuža <b>slabe obresti</b> in je <b>neuspešna pri pridobivanju novih komitentov</b>.</p>
 SKB	<p>Razlikuje se od ostalih po <b>priročnosti dostopa</b> do poslovalnic ter komitentom prijaznim <b>delovnim časom</b> (poslovalnica v Cityparku), vendar pa so <b>poslovalnice neudobne</b> ter <b>ne zagotavljajo diskretnosti</b>. Svojo <b>bazo komitentov večajo</b> predvsem preko <b>ugodnih stanovanjskih kreditov</b>. V javnosti je <b>prepoznavna</b> predvsem preko <b>zgodb s športniki</b>, poznajo pa tudi njeno <b>spletno bančništvo</b> (SKB net).</p>
<b>PBS.</b>	<p>Banko poznajo predvsem preko <b>dostopnosti</b> in <b>široke mreže poslovalnic</b> v katerih lahko opravijo tudi druge svoje obveznosti.</p>

Vir: NLB

Ugotovitve na podlagi analize konkurence, ki izhajajo iz raziskave so:

- Negativna preteklost kazi podobo.
- Otežuje vzpostavitev pozitivnega odnosa do banke.
- Udeleženci ne verjamejo, da se bo banka spremenila na bolje in si povrnila ugled, ker:
  - o na vrhu ostajajo isti ljudje,
  - o v medijih krožijo nejasne in negativne zgodbe brez epiloga.
- Poštenost je šibki člen banke. Naj prizna napake, odgovorni naj bodo sankcionirani.

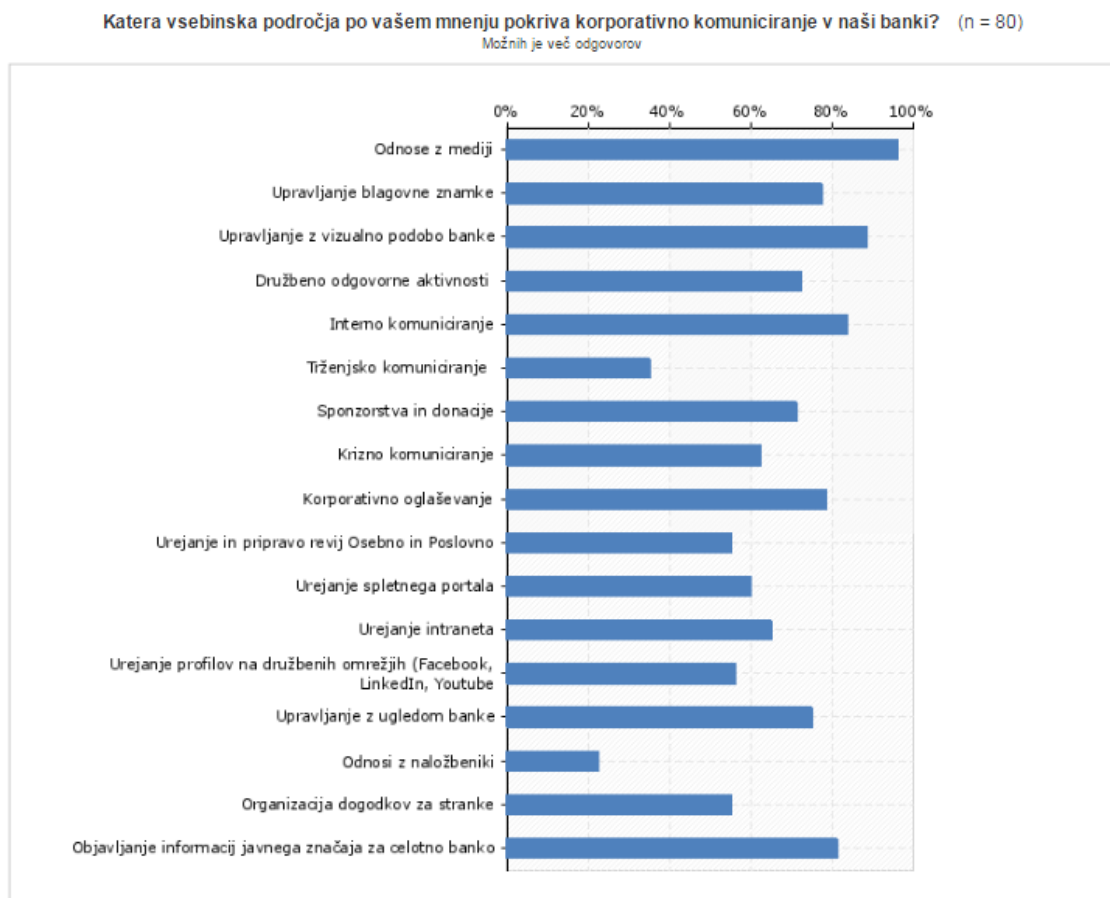
- Pomanjkanje zaupanja, vizije v prihodnost, odgovornosti in zanesljivosti.
- Prihodnje delovanje mora začrtati na novih temeljih.
- Ugled si lahko povrne:
- s pozitivnim, transparentnim, odgovornim ter politično neodvisnim delovanjem na dolgi rok;
- z dejanji, ki dokazujejo novo pozitivno vlogo (ne le besede). (Vir: NLB)

## Poznavanje področij korporativnega komuniciranja med zaposlenimi v NLB

K raziskavi je bilo povabljenih 508 zaposlenih, ki nimajo neposrednega dela s področjem komuniciranja.

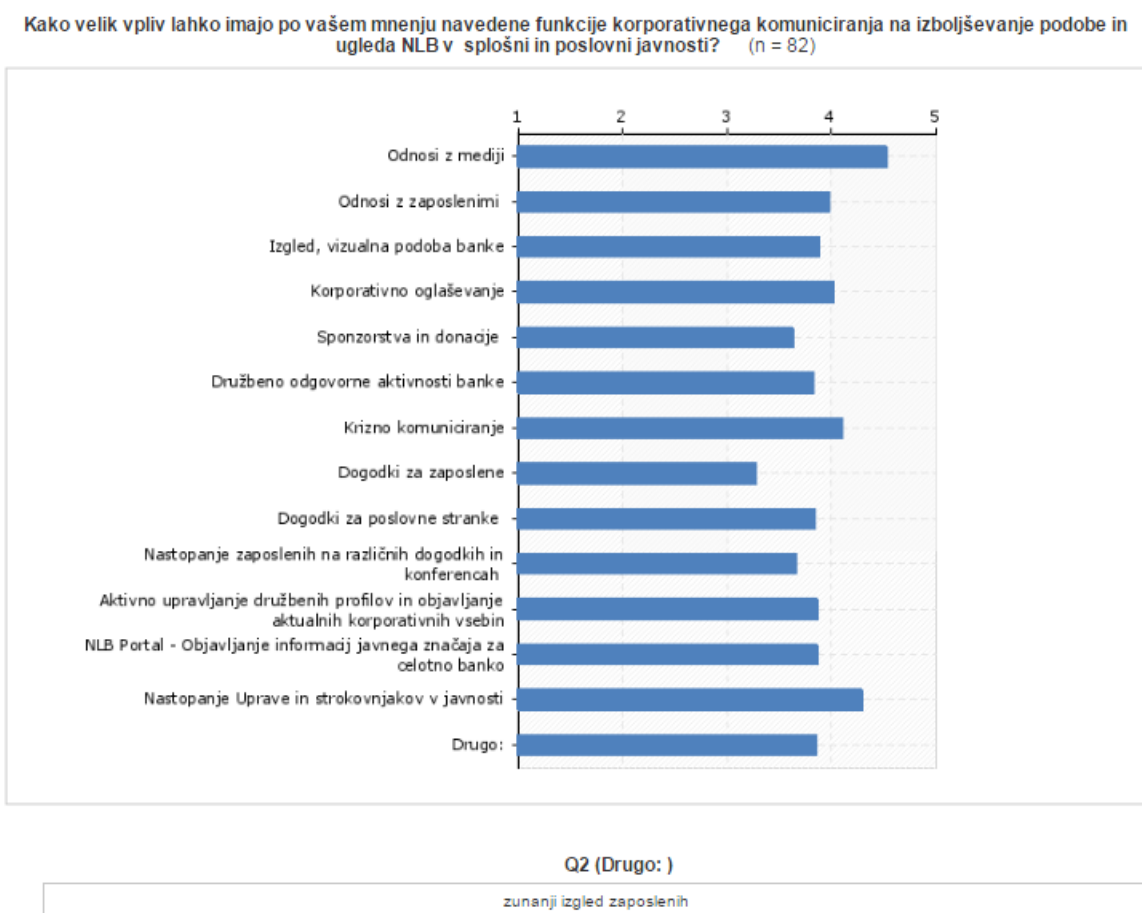
Spletni anketni vprašalnik (Priloga 2) je izpolnilo 186 zaposlenih, od tega ustrezno 82 zaposlenih. 13% anketirancev je vodstvenih delavcev (vodja oddelka ali direktor sektorja).

Slika 15: Poznavanje področij, ki jih pokriva korporativno komuniciranje v NLB



Ključna ugotovitev, ki izhaja iz pregleda poznavanja področij komuniciranja v banki, ne glede na organizacijsko umeščeno, je, da zaposleni ne razlikujejo v večji meri med posameznimi aktivnostmi, ki jih banka dejansko izvaja. Razen področja odnosov z naložbeniki (Investor Relations), ki ni del standardne interne komunikacije in zaposlenim, ki niso neposredno vključeni v to vsebino, niti ni posebej vidno, vse ostale aktivnosti zaposleni zaznavajo kot del komunikacije, ne glede na organizacijsko umeščeno. Trženjsko komuniciranje sicer dosega nekoliko nižji rezultat, kar je po vsej verjetnosti posledica dolgoletne organiziranosti navedenega v področju prodaje.

Slika 16: Vpliv posameznih področij korporativnega komuniciranja na izboljševanje podobe in ugleda NLB v splošni in poslovni javnosti



Vir: NLB

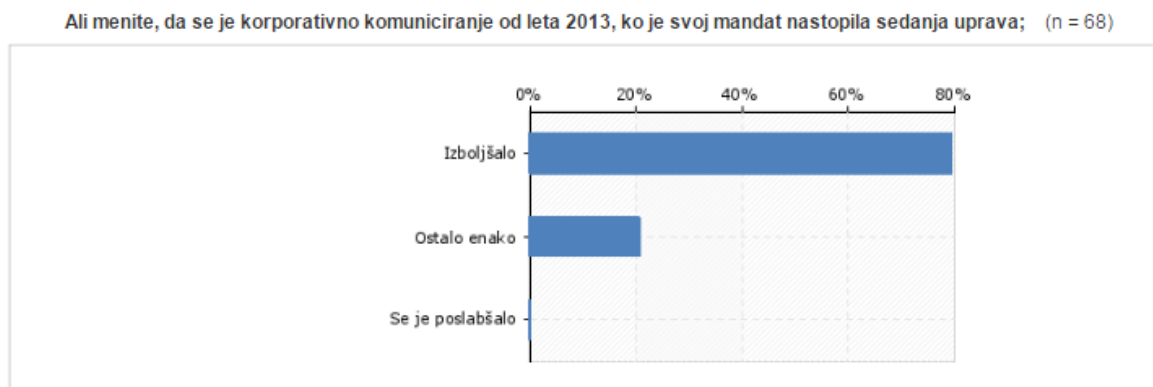
Slika 17: Poznavanje organizacijske umeščeni korporativnega komuniciranja



Slika 18: Ustreznost organizacijske umeščeni področja korporativnega komuniciranja v banki



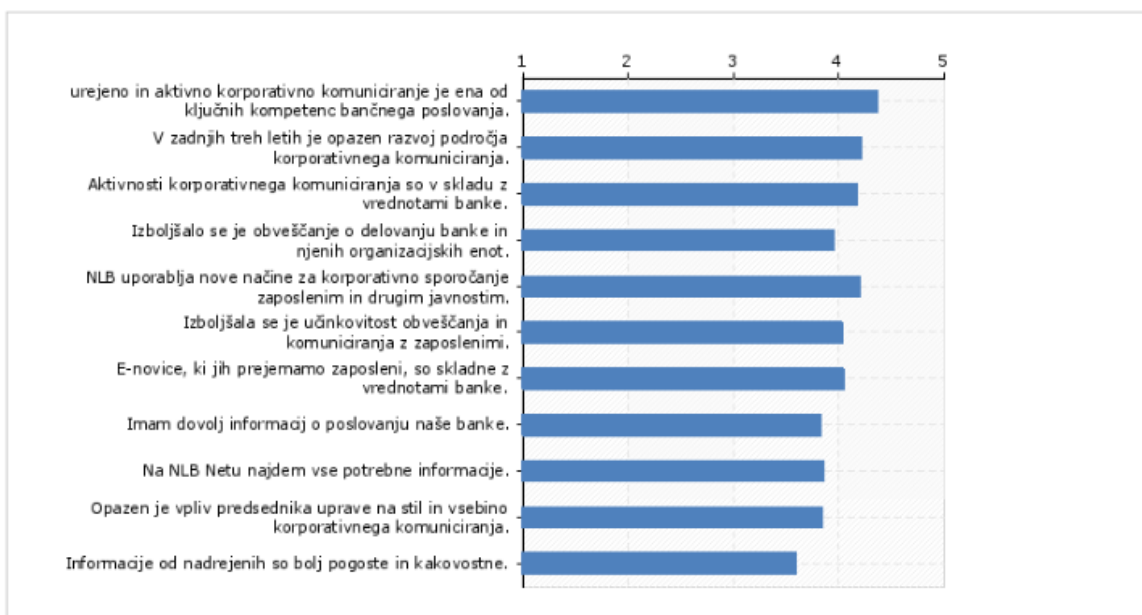
Slika 19: Zaznane spremembe korporativnega komuniciranja v času po nastopu sedanje uprave banke





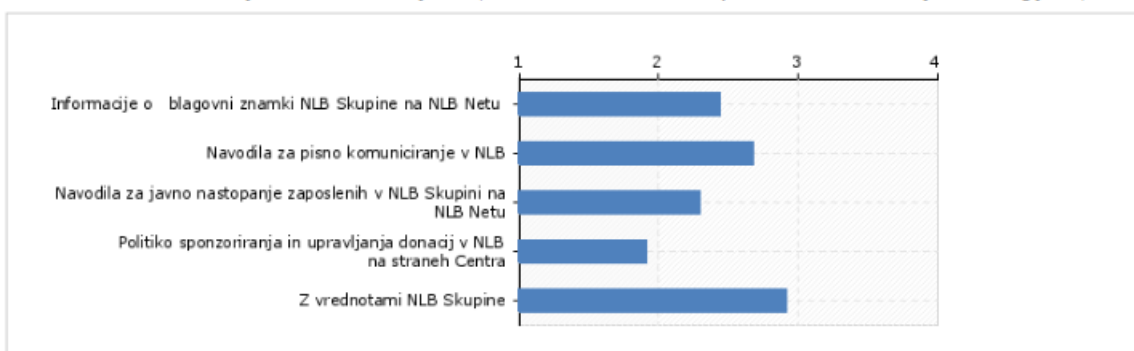
Slika 20: Zaznane spremembe po posameznih aktivnostih korporativnega komuniciranja v obdobju od leta 2013

V kolikšni meri se strinjate s spodaj navedenimi trditvami, ki se nanašajo na obdobje od leta 2013 (od imenovanja zadnje Upravo): (n = 71)

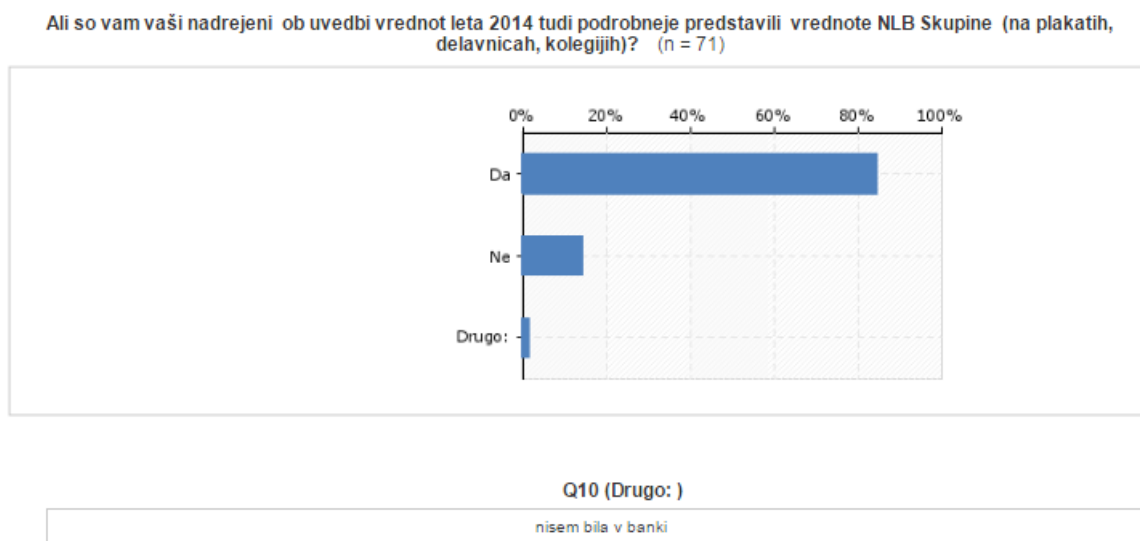


Slika 21: Seznanjenost s ključnimi dokumenti, ki opredeljujejo področje korporativnega komuniciranja v banki

V kolikšni meri ste seznanjeni z navedenih objavami, aktivnostmi Centra za korporativno komuniciranje in strategijo? (n = 71)



Slika 22: Preverba izvedene aktivnosti korporativnega komuniciranja – seznanjenost z novimi vrednotami



Vir: lastna anketa in NLB

## 2. Zaznava izvedenih aktivnosti korporativnega komuniciranja v NLB – anketni vprašalnik

### Anketa o korporativnem komuniciranju v NLB

Prosim vas za sodelovanje v anonimni anketi, s katero želimo pridobiti vaše mnenje o blagovni znamki NLB, korporativnem komuniciranju in obveščanju zaposlenih NLB o vseh ključnih dogodkih. Želimo spoznati tudi vaše želje in pridobiti nove ideje in predloge za izboljšanje komuniciranja z zaposlenimi. Rezultati bodo prikazani samo kot skupno mnenje zaposlenih (anonimnost zagotavlja program FDV).

#### Q1 – Katera vsebinska področja po vašem mnenju pokriva korporativno komuniciranje v naši banki?

Možnih je več odgovorov

- Odnose z mediji
- Upravljanje blagovne znamke
- Upravljanje z vizualno podobo banke
- Družbeno odgovorne aktivnosti
- Interno komuniciranje
- Trženjsko komuniciranje
- Sponzorstva in donacije
- Krizno komuniciranje
- Korporativno oglaševanje
- Urejanje in pripravo revij Osebno in Poslovno
- Urejanje spletnega portala
- Urejanje intraneta
- Urejanje profilov na družbenih omrežjih (Facebook, LinkedIn, Youtube)
- Upravljanje z ugledom banke
- Odnosi z naložbeniki
- Organizacija dogodkov za stranke
- Objavljanje informacij javnega značaja za celotno banko

#### Q2 – Kako velik vpliv lahko imajo po vašem mnenju navedene funkcije korporativnega komuniciranja na izboljševanje podobe in ugleda NLB v splošni in poslovni javnosti?

	Ne vpliva	Majhen vpliv	Srednje velik vpliv	Velik vpliv	Zelo velik vpliv
Odnosi z mediji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnosi z zaposlenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izgled, vizualna podoba banke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korporativno oglaševanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sponzorstva in donacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Družbeno odgovorne aktivnosti banke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Krizno komuniciranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dogodki za zaposlene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dogodki za poslovne stranke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nastopanje zaposlenih na različnih dogodkih in konferencah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ne vpliva	Majhen vpliv	Srednje velik vpliv	Velik vpliv	Zelo velik vpliv
Aktivno upravljanje družbenih profilov in objavljanje aktualnih korporativnih vsebin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NLB Portal – Objavljanje informacij javnega značaja za celotno banko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nastopanje Uprave in strokovnjakov v javnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q3 – Bi lahko navedli kako aktivnost korporativnega komuniciranja, ki vam je posebej všeč v zadnjem letu?**

**Q4 – Vas morda pri korporativnem komuniciranju kaj moti, bi želeli predlagati kako izboljšavo?**

**Q5 – Kam je organizacijsko umeščeno korporativno komuniciranje?**

- Je štabna služba pod predsednikom uprave
- Je del marketinga
- Je del sektorja za upravljanje s kadri

**Q6 – Se vam zdi, da je taka organizacijska umeščenost področja ustrezna in učinkovita?**

- Da
- Ne
- Mi je vseeno
- Drugo:

**Q7 – Imate kakšen predlog za izboljšanje učinkovitosti področja? Bi moralo biti korporativno komuniciranje štabna služba, ali razpršeno po različnih delih banke?**

**Q8 – Ali menite, da se je korporativno komuniciranje od leta 2013, ko je svoj mandat nastopila sedanja uprava;**

- Izboljšalo
- Ostalo enako
- Se je poslabšalo

**Q9 – V kolikšni meri se strinjate s spodaj navedenimi trditvami, ki se nanašajo na obdobje od leta 2013 (od imenovanja zadnje Uprave):**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
urejeno in aktivno korporativno komuniciranje je ena od ključnih kompetenc bančnega poslovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V zadnjih treh letih je opazen razvoj področja korporativnega komuniciranja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivnosti korporativnega komuniciranja so v skladu z vrednotami banke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izboljšalo se je obveščanje o delovanju banke in njenih organizacijskih enot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NLB uporablja nove načine za korporativno sporočanje zaposlenim in drugim javnostim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izboljšala se je učinkovitost obveščanja in komuniciranja z zaposlenimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E–novice, ki jih prejemamo zaposleni, so skladne z vrednotami banke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam dovolj informacij o poslovanju naše banke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na NLBNetu najdem vse potrebne informacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opazen je vpliv predsednika uprave na stil in vsebino korporativnega komuniciranja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacije od nadrejenih so bolj pogoste in kakovostne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q10\_2 – V kolikšni meri ste seznanjeni z navedenih objavami, aktivnostmi Centra za korporativno komuniciranje in strategijo?**

	Nisem seznanjen	Sem delno seznanjen	Sem dobro seznanjen	Ne potrebujem, me ne zanima
Informacije o blagovni znamki NLB Skupine na NLBNetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Navodila za pisno komuniciranje v NLB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Navodila za javno nastopanje zaposlenih v NLB Skupini na NLB Netu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politiko sponzoriranja in upravljanja donacij v NLB na straneh Centra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z vrednotami NLB Skupine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q10 – Ali so vam vaši nadrejeni ob uvedbi vrednot leta 2014 tudi podrobneje predstavili vrednote NLB Skupine (na plakatih, delavnicah, kolegijih)?**

- Da  
 Ne  
 Drugo:

**Q11 – Ali ste opazili spremembo vizualne podobe NLB ?**

- Da  
 Ne  
 Drugo:

**Q12 – Bi želeli morda želeli kaj pohvaliti, predlagati, spremeniti,... ?**

**Q13 – V katero skupino sodite:**

- Prodajno e enote (poslovalnice, centri)
- Podpora prodaji
- Razvoj in informacijska tehnologija
- Vodilni, vodstveni delavci
- Drugo: