

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE
NOVE ZDRUŽENE ZAVAROVALNICE

Darja Črnologar Furlan

Koper, 2008

Mentor: pred. mag. Igor Hribar

Somentor: Tamara G. Knafelc, uni. dipl. ekon.



POVZETEK

Diplomska naloga obdeluje teorijo in prakso uveljavljanja nove blagovne znamke. V prvem delu naloga skozi teoretični del predstavi razvoj blagovne znamke, njen pomen in vpliv na trženje izdelkov oz. storitev. Obravnava tudi pomembnost usklajevanja organizacijskih kultur ob združevanju organizacij, kot pomembnem členu pri razvoju blagovne znamke. V drugem delu je predstavljena raziskava o prepoznavnosti nove blagovne znamke združene zavarovalnice na slovenskem trgu in raziskava notranje klime med zaposlenimi. Iz rezultatov lahko sklepamo, da je nova blagovna znamka dobro prepoznana, o njej se širi dobro ime, v podjetju pa je potrebno pospešeno graditi enotno organizacijsko kulturo.

ključne besede: blagovna znamka, združevanje organizacij, organizacijska kultura, zavarovalnica, vrednote, vizija, spremembe, prepoznavnost

SUMMARY

The dissertation speaks about theory and practice of the enforcement of a new trademark. In the first part, the dissertation theoretically introduces the development of a trademark, its significance and its influence on marketing products and services. It also deals with the importance of the adjustment of the organization cultures as an important factor of the development of a trademark when more organizations are joined together. In the second part two researches are presented. The first one is about the recognisability of the new trademark of a recently joined assurance company on the Slovene market and the second one speaks about the inside climate among the employees. The results suggest that the new trademark is well recognized. Nevertheless, it is necessary to build a unified organization culture in the company.

Keywords: trademark, joining organization, organization culture, insurance company, values, vision, changes, recognisability

UDK: 338:658.626(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev problema	1
1.2	Namen in cilji.....	1
1.3	Metodologija dela	2
2	Predstavitev uvoda	5
2.1	Zgodovina	6
2.1.1	Adriatic Zavarovalna družba d. d. Koper	7
2.1.2	Slovenica, zavarovalna hiša d. d. Ljubljana	7
2.2	Lastniška struktura Zavarovalnice Adriatic Slovenica na dan 8.6.2006:.....	7
2.3	Organiziranost.....	7
3	Blagovna znamka	9
3.1	Pojmovanje blagovne znamke	9
3.1.1	Realna identiteta organizacije	12
3.1.2	Imidž.....	12
3.1.3	Identitetni sistem	13
3.1.4	Povezava med pojmi realna identiteta, imidž in identitetni sistem	16
3.2	Načrtovanje blagovne znamke.....	17
3.3	Proces oblikovanja blagovne znamke.....	19
3.3.1	Vizija	19
3.3.2	Organizacijska kultura.....	20
3.3.3	Vpliv združevanja na razvoj blagovne znamke.....	21
3.3.4	Usklajevanje vrednot blagovne znamke z vrednotami podjetja.....	24
3.3.5	Dejavnosti pri trženju	25
3.3.6	Vpliv okolja na blagovno znamko.....	26
4	Raziskava blagovne znamke	31
4.1	Oprelitev problema in ciljev raziskave	31
4.2	Način pridobivanja podatkov	31
4.2.1	Raziskava trga	31
4.2.2	Raziskava pripadnosti delovni organizaciji med zaposlenimi.....	31
4.3.	Metodologija raziskave in sestava vprašalnika.....	32
4.3.1	Raziskava trga	33
4.3.2	Raziskava pripadnosti delovni organizaciji med zaposlenimi.....	42
5	Zaključek	51
	Literatura	53
	Viri	54
	Priloge	55

SLIKE

Slika 3.1	Ledena gora blagovne znamke	10
Slika 3.2	Referenčni trikotnik	11
Slika 3.3	Logotip zavarovalnice Adriatic Slovenica.....	14
Slika 3.4.	"Dvojna varnost"	16
Slika 3.5	Proces oblikovanja blagovne znamke.....	19
Slika 3.6	Tranzicijska krivulja sprememb.....	22
Slika 3.7	SPIN analiza zavarovalnice AS	29
Slika 4.1	Starostna struktura anketirancev	33
Slika 4.2	Struktura anketirancev glede na delovno aktivnost.....	34
Slika 4.3	Geografska razporeditev anketiranih oseb	34
Slika 4.4	Prepoznavnost slovenskih zavarovalnic pri vseh anketiranih osebah	35
Slika 4.4a	Prepoznavnost slovenskih zavarovalnic med zavarovanci AS	35
Slika 4.5	Prepoznavnost logotipa zavarovalnice AS	36
Slika 4.5a	Prepoznavnost logotipa zav. AS med "lastnimi" zavarovanci	36
Slika 4.6	Poznavanje nastanka zavarovalnice AS.....	36
Slika 4.6a	Poznavanje nastanka zavarovalnice AS med zavarovanci.....	37
Slika 4.7	Poznavanje produktov zavarovalnice AS med vsemi anketiranimi.....	37
Slika 4.7a	Poznavanje produktov zav. AS med "svojimi" zavarovanci.....	38
Slika 4.8	Število zavarovancev zavarovalnice AS med anketiranci	38
Slika 4.9	Možnost prestopa anketirancev od svoje zavarovalnice k zav. AS	39
Slika 4.10	Splošno mnenje o zavarovalnici AS	39
Slika 4.11	Izvor zavarovancev zavarovalnice AS	40
Slika 4.12	Sprememba kvalitete zavarovalnih storitev po združitvi	40
Slika 4.13	Opis zavarovalnice	40
Slika 4.14	Možnost priporočil zavarovalnice drugim odjemalcem	41
Slika 4.15	Razdelitev anketirancev po spolu.....	42
Slika 4.16	Izobrazbena struktura anketiranih oseb	42
Slika 4.17	Odnos do spremembe po združitvi po tranz. krivulji sprememb.....	44
Slika 4.18	Poznavanje poslanstva zavarovalnice AS.....	45
Slika 4.19	Poznavanje notranje hierarhične strukture	45
Slika 4.20	Informiranje v družbi.....	45
Slika 4.21	Zadovoljstvo zaposlenih s številom izobraževanj	46
Slika 4.22	Zadovoljstvo zaposlenih z nagrajevanjem v podjetju.....	46
Slika 4.23	"Z veseljem prihajam v službo"	46
Slika 4.24	Medsebojno razumevanje med zaposlenimi.....	47
Slika 4.25	Sodelovanje med različnimi službami.....	47
Slika 4.26	Poslovno ločevanje zaposlenih na "A" in "S" del druženju	47

Slika 4.27 Ločevanje zaposlenih na "A" in "S" del pri neformalnem druženju	48
Slika 4.28 Pripadnost delovni organizaciji	48

KRAJŠAVE

d. d.	delniška družba
oz.	oziroma
t. i.	tako imenovani
itd.	in tako dalje
AS	Adriatic Slovenia
zav.	zavarovalnica

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Blagovna znamka je kompleksen koncept, sestavljen iz funkcionalnih in čustvenih vrednot. Prepoznavanje potreb, želja in motivov uporabnikov omogoča natančno ciljno usmerjeno komunikacijo, na ta način pa večjo prepoznavnost blagovne znamke. Podjetja se zavedajo, da zadovoljni in zvesti kupci ne zamenjujejo blagovnih znamk.

Na slovenskem trgu je ponudba zavarovalnih storitev zelo velika. Poleg domačih zavarovalnic se z vstopom Slovenije v Evropsko skupnost odpira trg tudi tujim zavarovalnicam. Konkurenca je velika, zavarovalni produkti pa se med seboj bistveno ne razlikujejo. Kupci so zato večkrat postavljeni pred dilemo, kateri zavarovalnici zaupati svoje premoženje. Zato poskuša vsaka zavarovalnica s prodajo svojih storitev doseči svoj cilj: čim večji tržni delež ali čim večji dobiček. Ta cilj pa bo dosegla le, če bo izdelala takšno ponudbo, ki si jo porabnik želi in s katero bo zadovoljil svoje potrebe.

Namen diplomskega dela je ugotoviti prepoznavnost blagovne znamke nove zavarovalnice na slovenskem trgu med potrošniki.

Glede na to, da se novi zavarovalnici Adriatic Slovenica d. d. bliža praznovanje drugega rojstnega dne, predvidevam, da se je blagovna znamka kot sklop različnih faktorjev že umestila na določeno mesto, tako da lahko razberemo njene prednosti in slabosti.

Pri obravnavanju zastavljene teme bom uporabila teoretična izhodišča, ki obravnavajo, kako nastaja in deluje učinkovita tržno usmerjena celostna grafična podoba organizacije, kako nanjo vplivajo jasna vizija in cilji, pravilna komunikacija med udeleženci, organizacijska kultura ... Kljub temu, da gre za novo organizacijo, se je potrebno zavedati, da sta se združila dva partnerja, ki sta tržila bolj ali manj enake produkte, poleg tega pa sta imela vsak svojo zgodovino, vizijo, cilje, zaposlene, notranjo kulturo, vrednote. Vse to je vplivalo in vpliva na razvoj blagovne znamke, zato se bom dotaknila tudi združevanja in obvladovanja sprememb.

1.2 Namen in cilji

Nova zavarovalnica je nastala z združitvijo dveh zavarovalnic, in sicer s pripojitvijo Slovenice, zavarovalne hiše d. d. k Adriaticu zavarovalni družbi d. d. Koper s preimenovanjem v Adriatic Slovenica zavarovalna družba d. d.. Pomeni prvo združitvev v zavarovalniški panogi na slovenskem trgu in s tem nastanek druge največje splošne zavarovalnice. Obe zavarovalnici sta imeli predhodno pomembno vlogo na slovenskem zavarovalniškem trgu, saj sta od ustanovitve intenzivno rasli, se razvijali,

širili tržno mrežo, razvijali zavarovalne produkte in dvigovali kakovost zavarovalnih storitev.

Kot zaposlena v zavarovalnici Adriatic Slovenica d. d. sem se odločila raziskati, kakšno je videnje nove blagovne znamke, tako med zaposlenimi kot zunanjimi udeleženci. Obravnavana naloga mi pomeni izziv in upam, da bom s pridobljenimi rezultati dodala kapljico delovni organizaciji kot pomoč za nadaljnji razvoj blagovne znamke.

Cilj diplomske naloge je analizirati, ugotoviti in ovrednotiti pozicijo nove blagovne znamke združene zavarovalnice z naslednjih vidikov:

- kako potrošnik zaznava novo blagovno znamko,
- kako zaznavajo blagovno znamko zaposleni,
- v kakšnem odnosu je s konkurenčnimi zavarovalnicami.

1.3 Metodologija dela

V diplomski nalogi bom v uvodu analizirala prepoznavnost in usmeritev zavarovalnic Adriatica in Slovenice pred združitvijo ter ju primerjala z novo, združeno zavarovalnico. Uporabila bom notranje vire in podatke iz letnih poročil, intranetnih strani in internega glasila ter drugih virov informacij.

Diplomsko delo sem po vsebini razdelila na teoretični in praktični del. V drugem poglavju sem predstavila podjetje, njegov nastanek ter vizijo in cilje ter zgodovino predhodnih zavarovalnic. V tretjem poglavju sem obravnavala blagovno znamko kot pojem, kako se lotimo načrtovanja blagovne znamke ter kako poteka proces oblikovanja blagovne znamke skozi vizijo podjetja in usklajevanjem vrednot zaposlenih z vrednotami podjetja. Dotaknila sem se tudi notranje klime kot pomembnega faktorja pri oblikovanju notranje kulture organizacije in posledično blagovne znamke, saj je ob združitvi dveh podjetij prišlo tudi do združitve zaposlenih in s tem združitve različnih organizacijskih kultur. Opisala sem pomembnost dejavnosti pri trženju ter vpliv okolja na razvoj blagovne znamke. Četrto poglavje zajema praktični del raziskave trga. Prikazani so rezultati tržne raziskave poznavanja blagovne znamke Adriatica Slovenice ter rezultati notranje klime zaposlenih. Zadnji, peti del, predstavlja sklep, v katerem navajam glavne misli in ugotovitve na zastavljeno vprašanje, kakšna je prepoznavnost blagovne znamke nove zavarovalnice.

Kot raziskovalni instrument metode osebnega spraševanja sem uporabila vprašalnika, ki sem ju oblikovala glede na namen in cilj raziskave. Vprašalnik za zaposlene sem razdelila med naključno izbrane zaposlene, med potrošniki pa sem izvedla anketo po telefonu.

Za analiziranje in ovrednotenje blagovne znamke zavarovalnice Adriatic Slovenica sem uporabila notranje vire in podatke iz anket, ki so vključevale notranje in zunanje udeležence. Ankete sem pripravila tako, da sem iz njih pridobila naslednje informacije:

1. v organizaciji:

- moč vodstva,
- poznavanje vizije in ciljev organizacije,
- predanost vrednotam organizacije,
- identifikacija zaposlenih z blagovno znamko.

2. zunanji odjemalci:

- predstava o zeleni blagovni znamki,
- ocena doseganja predstave,
- poznavanje ciljev organizacije,
- zaznavanje neskladij med obljubami in pričakovanji.

Raziskavo sem izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika naključno izbranih oseb, in na ta način dobila neposredne odgovore, več pojasnil in drugih uporabnih informacij. Zajeti sem želela čim širši in raznolik krog odjemalcev glede na starost, spol, izobrazbo, poklic in geografsko pripadnost.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Adriatic Slovenica Zavarovalna družba d. d. je nastala z združitvijo dveh uglednih zavarovalnic, in sicer s pripojitvijo Slovenice, zavarovalniške hiše d. d. Ljubljana k Adriatic Zavarovalni družbi d. d. Koper in hkratnim preimenovanjem slednje v Adriatic Slovenica Zavarovalna družba d. d..

Prvi ključni mejnik na poti k združitvi je bil podpis pogodbe o pripojitvi, ki sta jo 18. maja 2005 podpisali upravi obeh zavarovalnic. Nadzorna sveta zavarovalnic sta nato 24. maja 2005 sprejela potrebne sklepe za potrditev in sprejem združitve, delničarji obeh zavarovalnic pa so sklep o združitvi sprejeli na skupščinah 28. junija 2005. Agencija za zavarovalni nadzor je 9. decembra izdala odločbo, s katero je dovolila združitev obeh družb in od 29. decembra 2005, po vpisu v sodni register pri Okrožnem sodišču v Kopru, združena zavarovalnica nadaljuje poslovanje pod novim imenom Adriatic Slovenica Zavarovalna družba d. d., s sedežem v Kopru, na naslovu Ljubljanska cesta 3a.

Na podlagi pravnega nasledstva ostajaja Adriatic Slovenica pogodbeni stranka vseh pred združitvijo sklenjenih zavarovanj in vseh drugih pogodb o poslovnem sodelovanju Adriatica in Slovenice, ki se nemoteno nadaljujejo. Pravice in obveznosti iz pogodb se v ničemer ne spreminjajo, kar pomeni, da se za zavarovance in poslovne partnerje ne spremeni prav nič. S sloganom "dvojna varnost" želi zavarovalnica opoziriti na še večjo pridobitev za vse svoje zavarovance.

Z združitvijo sta se združili celotni tržni mreži obeh zavarovalnic, vsi zaposleni, premoženje, viri, moči in znanje. Povečala se je kapitalska moč in trdnost zavarovalnice ter dostop do kakovostnih zavarovalnih storitev po vsej Sloveniji. Zavarovalnica nudi zavarovalne storitve v 9 poslovnih enotah v vseh slovenskih regijskih središčih, 3 poslovalnicah, 65 predstavništvih in v pogodbeni tržni mreži s kar 96 sklepalnimi mesti.

V okviru združitve se od vsega začetka izvaja vrsta aktivnosti, usmerjenih v načrtovano poenotenje zavarovalnih produktov, njihovo nadgraditev ter prilagoditev organizacije in priprave za poenotenje poslovnih procesov ter racionalizacijo poslovanja. Zaključen je projekt ORG-AS, s katerim je organizacija zagotovila pogoje za uvedbo procesne reorganizacije dela ter temu primerno ustrezno spremenila organiziranost zavarovalnice ter prenovo in sistematizacijo delovnih mest. Pri delu se zasleduje cilj, da se procesno usmerjenost, ki je bila načrtovana v Projektu sistema vodenja kakovosti, dosledno uveljavi v vsakdanje delo. Poslovne procese se je prenovilo tam, kjer je bilo to potrebno za zagotavljanje večje učinkovitosti poslovnega sistema kot celote. Potrebno je bilo tudi celovito prevetriti organizacijsko strukturo družbe, prenoviti obstoječo sistemizacijo delovnih mest in dograditi sistem pooblastil v družbi. Cilji programa so obsežni in celoviti, saj želi organizacija na ta način vzpostaviti pogoje za hitrejšo in celovitejšo izpolnitev potreb obstoječih in novih zavarovancev ter večjo

konkurenčnost ponudbe. Na ta način naj bi se tudi uveljavilo procesno delo in postavilo kriterije za merjenje in spremljanje rezultatov na vseh nivojih družbe. Nova organizacijska struktura je zasnovana na podlagi poenotениh in prenovljenih poslovnih procesov z upoštevanjem preizkušenih in uveljavljenih rešitev obeh družb. Eden izmed ciljev programa je tudi racionalnejše poslovanje skladno z zastavljenimi cilji združitve, saj je le s povečanjem stroškovne učinkovitosti mogoče zagotavljati poslovno uspešnost in konkurenčnost posameznih področij ter družbe kot celote.

V teku je tudi projekt celovite preнове informacijskega sistema INIS (Izgradnja Novega Informacijskega Sistema). Je eden najpomembnejših in obsežnih projektov, ki potekajo v novi zavarovalnici in je v tesni povezavi s projektom združevanja. Namen projekta je prenoviti podporo ključnim procesom v družbi ter skrajšati čas posameznih del, racionalizacija poslovanja in organizacije dela ter učinkovitost pridobivanja potrebnih informacij na vseh ravneh. Končni učinek INIS-a bo predstavljal takšno poslovanje zavarovalnice, ki bo do zavarovanca še bolj udobno in prijaznejše. Na ta način bo zagotovljena ohranitev tržnega položaja in konkurenčna prednost zavarovalnice.

Adriatic Slovenica v vseh svojih dejavnostih, predvsem trženjskih aktivnostih, postavlja v središče zavarovanca z njegovimi željami, potrebami in zmožnostmi. Nudi sodobna in kakovostna zavarovanja. Za uspešno izvajanje tako začrtane trženjske strategije pa je nujno visoko usposobljeno in motivirano osebje zavarovalnice, ki razume potrebe zavarovancev. Zato posveča razvoju zaposlenih, njihovi motivaciji in dobri organizacijski klimi veliko pozornost, kar predstavlja tudi središče strategije upravljanja s človeškimi viri.

Poslanstvo zavarovalnice Adriatic Slovenica:

Prevzemamo tveganja na področju zdravstvenih, življenjskih in premoženjskih zavarovanj.

S kakovostnim upravljanjem tveganj zagotavljamo varnost za zavarovance in ustvarjamo dodano vrednost ter donosnost v zadovoljstvo vseh: zavarovancev, zaposlenih, delničarjev in okolja.

2.1 Zgodovina

Združeni družbi sta v minulem obdobju imeli pomembno vlogo na slovenskem zavarovalniškem trgu, saj sta od ustanovitve rasli, širili tržno mrežo, razvijali zavarovalne ponudbe in dvigovali kakovost zavarovalnih storitev.

2.1.1 Adriatic Zavarovalna družba d. d. Koper

Zavarovalnica Adriatic je nastala leta 1990 iz območne zavarovalne skupnosti Koper kot sestavnega dela Zavarovalnice Triglav in v nekaj letih vzpostavila razvejano tržno mrežo na celotnem območju Slovenije, jo dograjevala in svoje storitve približevala zavarovancem. Imela je dovoljenje za opravljanje vseh vrst zavarovalniških storitev (premoženjska, življenjska in zdravstvena) ter se s skoraj 10 % deležem uvrščala na tretje mesto med vsemi zavarovalnicami na slovenskem trgu. Njena prepoznavnost v očeh slovenske javnosti je bila zelo velika, saj se je po ugotovitvah raziskave Ugled 2004 med zavarovalnicami uvrstila na drugo mesto, po prepoznavnosti vseh podjetij pa na odlično 14. mesto. Zelo visoko se je uvrstila tudi v očeh potrošnikov po ugledu, uvajanju novosti, strokovnosti, ustreznemu in hitremu izplačevanju odškodnin ter kot ekonomsko varna in stabilna zavarovalnica.

2.1.2 Slovenica, zavarovalna hiša d. d. Ljubljana

Zavarovalnica Slovenica je bila ustanovljena konec leta 1992. Nastala je iz slovenskih enot zavarovalnice Croatia po osamosvojitvi Slovenije. Leta 1999 je pridobila večinski delež v zavarovalnici Adriatic. V letu 2004 je iz svoje dejavnosti izločila življenjska zavarovanja in jih prenesla v novo družbo Slovenica Življenje, d. d.. Tržni delež glede na bruto obračunano premijo je v letu 2004 znašal 4 %, kar jo je uvrščalo na 5. mesto med vsemi zavarovalnicami v Sloveniji.

2.2 Lastniška struktura Zavarovalnice Adriatic Slovenica na dan 8.6.2006:

KD Holding d. d.	92,35 %
KD ID, delniška ID.d. d.	6,72 %
Ostali	0,93 %
<hr/>	
SKUPAJ	100,00 %

2.3 Organiziranost

Adriatic Slovenica načrtuje in izvaja svoje poslovne procese tako, da družbi zagotavljajo strateški razvoj in uspešno poslovanje, zavarovancem pa kar najbolj kakovostne zavarovalne storitve. Svojo poslovno filozofijo gradi na organizacijski kulturi, prepoznavni v temeljnih načelih poslovanja, ki so: kakovost, varnost in razvoj.

Družba ima široko razvejano lastno poslovno tržno mrežo v vseh slovenskih regijah in sicer v devetih poslovnih enotah, ki opravljajo vse zavarovalniške funkcije in so v vseh regijskih središčih: Kopru, Postojni, Novi Gorici, Ljubljani, Kranju, Novem mestu, Celju, Mariboru in Murski Soboti. Na poslovne enote se vežejo tudi tri poslovalnice v Domžalah, Idriji in Krškem in 65 lastnih predstavništev. Poleg tega družba sodeluje s pogodbeno tržno mrežo na 96 sklepalnih mestih.

Predstavitev podjetja

Celoten sistem Adriatica Slovenice je prevzet po organiziranosti zavarovalnice Adriatic s sedežem v Kopru in je voden iz centrale, kjer strokovne službe opravljajo zavarovalne in druge strokovne naloge za poslovne enote in družbo kot celoto. V družbi se organizira in nadzira 19 poslovnih procesov na najvišji ravni, ki so razdeljeni v upravljalne, temeljne in podporne procese. Temeljni procesi prinašajo dodano vrednost in so usmerjeni v zadovoljevanje potreb zavarovancev, zato mednje uvrščamo usmerjanje in pospeševanje prodaje, sklepanje zavarovalnih pogodb, reševanje zavarovalnih primerov, razvijanje in prilagajanje zavarovalnih produktov ter upravljanje s finančnimi sredstvi (nalaganje sredstev in izterjava terjatev).

3 BLAGOVNA ZNAMKA

3.1 Poimovanje blagovne znamke

Blagovna znamka je po Kotlerju ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena razlikovanju izdelkov ali storitev enega ali skupine proizvajalcev in razlikovanju ali storitev od konkurenčnih. (Kotler 1996, 444)

Blagovna znamka je glavno vprašanje pri strategiji izdelka (Kotler 2004, 418). Ko se na trgu pojavi nova blagovna znamka, jo začne potrošnik spoznavati, o njej zbira informacije ter si tako ustvari določeno mnenje. Za uspešen obstoj blagovne znamke pa ni dovolj le zavedanje potrošnika, ampak ji mora biti tudi naklonjen ter jo pozitivno vrednotiti in upoštevati v svojih nakupnih odločitvah. Konkurenca na trgu je velika. Storitve in izdelki se ne bistveno razlikujejo, pričakovanja potrošnikov pa so vedno večja. Podjetje mora zato prepoznati želje in potrebe svojih strank in jih upoštevati pri sprejemanju poslovnih odločitev ter ukrepov. Kotler tudi navaja (Kotler 1996, 444), da je blagovna znamka obljuba prodajalca, da bo dosledno ponujal kupcem določene lastnosti, koristi in storitve. Po njegovem je blagovna znamka dokaj zapleten simbol, ki lahko sporoča določene pomene: potrošnika spomni na lastnosti in koristi izdelka, pove nekaj o vrednotah proizvajalca ter predstavlja kulturo in osebnost uporabnika. Torej je blagovna znamka namenjena razlikovanju izdelkov in storitev od konkurenčnih. Potrošnikom olajša nakup, saj vedo, katere prednosti bodo pridobili z blagovno znamko. Lahko so celo pripravljeni plačati več, saj jim poleg funkcionalnih prinese tudi čustvene koristi.

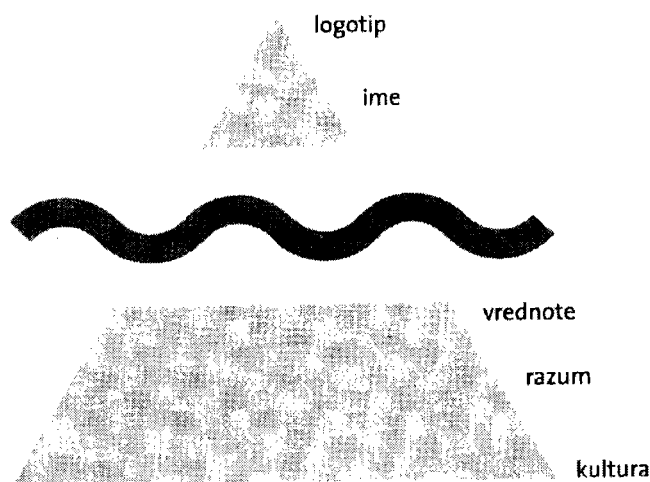
Če je znamka potrošniku znana, še ne pomeni, da jo bo tudi izbral. Do nekaterih blagovnih znamk ima lahko celo negativen odnos in jih ne želi uporabljati, druge pa so zanj nevtralne ali pa o njih nima dovolj informacij. Zavedanje blagovne znamke ima pri potrošniku pomembno vlogo, saj se na podlagi prepoznavnosti odloča o nakupu. Večje je zavedanje, večja je možnost nakupa, zato je komuniciranje podjetja zelo pomembno. Potrošnik mora blagovno znamko prepoznati, jo povezati s potrebami, željami in pridobljenimi posredovanimi informacijami, šele nato sledi verjetnost, da se bo odločil za nakup. Povprečni potrošnik raje izbere tisto blagovno znamko, za katero je že slišal, ker ocenjuje, da je bolj razširjena in bolj kvalitetna. Če v prvi vrsti vpliva na nakup prepoznavnost, ki je posledica tržnega komuniciranja, je v drugi vrsti pomemben pomen, uporabnost in prednosti izdelka ter določena pričakovanja potrošnika. Zato je za celovitejše poznavanje odnosa potrošnika do blagovne znamke pomembno vedeti, kakšna je njegova predanost izbrani blagovni znamki. Če se v prvi stopnji potrošniki blagovne znamke le zavedajo, so ji v najvišji stopnji popolnoma predani. Svojo zvestobo izražajo z uporabo, zadovoljstvom in priporočanjem blagovne znamke drugim.

Kotler (2004, 418) razlaga, da je blagovna znamka kompleksni simbol, ki ima več sporočil, in sicer: lastnosti in koristi izdelka ali storitve, vrednote in kulturo organizacije

ter uporabnika in njegovo osebnost. Podjetja morajo zato proučiti kakšen položaj zavzema njihova blagovna znamka v glavah kupcev in vse te informacije uporabiti pri razvoju strategije lastne blagovne znamke. Iz tega lahko sklepamo, da je zavedanje blagovne znamke eden najpomembnejših ciljev tržnega komuniciranja. Predstavlja njegov rezultat in hkrati informacije za nadaljni razvoj oblikovanja imidža, ki ga do blagovne znamke vzpostavljajo potrošniki. Imidž se oblikuje na podlagi pričakovanj in ni nujno povezan z dejanskimi izkušnjami, zato ima ob uvajanju nove blagovne znamke tržno komuniciranje velik vpliv, saj je pogosto edini vir informiranja.

Blagovno znamko sestavljajo vidni in nevidni dejavniki in jo lahko razlagamo z modelom "ledene gore blagovne znamke" (Davidson v de Chernatony 2002, 22). Vidni del zavzemata logotip in ime in predstavljata le 15 odstotkov, ves ostali del je neviden, sem pa spadajo vrednote, razum in kultura podjetja. Z nevidnim delom podpiramo vidni del in zagotavljamo blagovni znamki konkurenčno prednost, zato je pomembno, da vsi zaposleni v organizaciji natančno vedo, kakšna je vizija, poslanstvo in cilji organizacije. Podjetje mora zgraditi tako notranjo kulturo, ki bo spodbujala zaposlene k sodelovanju grajenja podobe blagovne znamke in poskrbela za usklajevanje potreb, ciljev in kulture zaposlenih s kulturo organizacije. To pa pomeni vzpodbujati, uveljavljati in apelirati na vrednote in druge značilnosti dobrih delavcev v smeri zelenega delovanja organizacije (Snoj 2000,149), za kar je odgovoren notranji marketing.

Slika 3.1 Ledena gora blagovne znamke



Vir: de Chernatony 2002, 23.

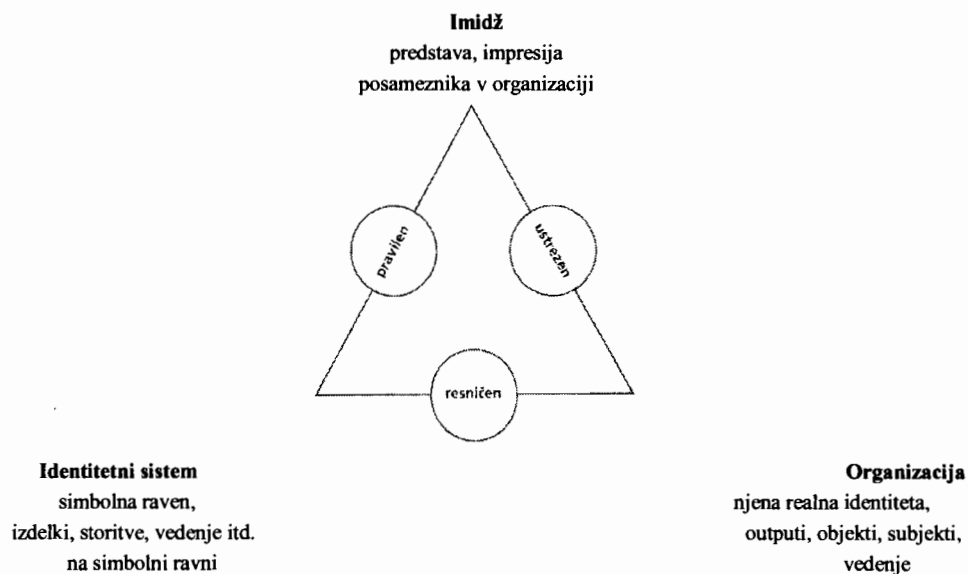
Blagovna znamka je sredstvo, ki v sebi povezuje tako funkcionalne vrednote, ki jih zaganavamo razumsko (kakovost, oblika, uporabnost ...), kot čustvene vrednote, ki jih je težje posnemati (prijaznost, strokovnost, zavzetost in izgled zaposlenih, notranja

organiziranost organizacije, sredstva, ki jih uporabljamo pri izvajanju prodaje in fizično okolje) in ji dodajajo trajno dodano vrednost.

Repovš (1995, 11) zagotavlja, da je uspešnost vzpostavljanja komunikacije med organizacijo in javnostmi odvisna od dolgoročnega strateškega planiranja organizacije, komuniciranje pa mora biti strateško naravnano in voden tako, da izraža realno identiteto organizacije, poslanstva in ciljev. Ob tem se pojavi potreba po celostni simbolni identiteti organizacije.

Za razumevanje povezanosti celostne grafične podobe organizacije z njeno poslovno politiko uporabi Repovš (1995, 16) referenčni trikotnik (Slika 3.2), ki prikazuje odnose med tremi ključnimi dejavniki: realno identiteto organizacije, imidžem in identitetnim sistemom kot simbolno ravnjo. Referenčni trikotnik vzpostavlja odnose med tremi ključnimi stvarmi, ki opredeljujejo podjetje v njegovih okoljih in odločajo o njegovi uspešni menjavi s potrošniki. Vsako podjetje (če to hoče ali ne) ima svojo identiteto, imidž v očeh ljudi svojega notranjega in zunanjega okolja ter simbolni identitetni sistem (Repovš 1995, 16). Simbolni identitetni sistem je pojem, ki poleg celostne grafične podobe vključuje tudi ostale dražljaje, kot so glasba (stalnice radijskih in televizijskih oglasov), okusi (ledeno hladna Coca-Cola), pa tudi vedenje ljudi (Repovš 1995, 16-21). Z upravljanjem omenjenih spremenljivk lahko podjetje izboljša uspešnost svojega poslovanja.

Slika 3.2 Referenčni trikotnik



Vir: Repovš 1995, 16.

3.1.1 Realna identiteta organizacije

Realna identiteta organizacije je sestavljena iz njene zgodovine, razvoja, vedenja zaposlenih, organiziranosti in vodenja, delovnih postopkov, storitev in izdelkov ter fizičnih dejavnikov kot so stavbe, oprema in zunanje okolje v povezanosti z njeno vizijo, poslanstvom, cilji, filozofijo. Identiteta je celostna podoba blagovne znamke, ki jo naredi edinstveno. Je element prenašanja sporočil o izdelkih, storitvah, dejanjih in sloganih širšemu občinstvu. Kapferer (Kapferer 1997, 90-93) pravi, da je bistvo identitete v njeni individualnosti, vrednotah, prihodnosti, lastnostih izdelka in zunanji podobi (simboli, embalaža, grafika, barve). Ključni vir pa predstavljajo zaposleni, njihove sposobnosti, znanje, motivacija in pripadnost, zato je organizacijska kultura pomemben dejavnik. Le ta pa je plod razvoja organizacije in se jo v kratkem času težko spremeni.

Upshaw (1995, 13) pravi da je blagovna znamka, sklop besed, podob, idej in asociacij. Zgrajena je iz njenega pozicioniranja in strateške osebnosti. Strateška osebnost pa je skupek zunanjih značilnosti blagovne znamke, njen javni obraz. Je oživiljena blagovna znamka in način povezovanja s sedanjimi in bodočimi kupci (Upshaw 1995, 24).

Aaker in Joachimsthaler (2000, 43) pravita, da identiteto blagovne znamke sestavljajo asociacije na blagovno znamko, ki jih njeni strategji ustvarjajo in ohranjajo. Te asociacije vsebujejo obljube, ki jih organizacija da potrošniku. Identiteta blagovne znamke ustvarja odnos med blagovno znamko in potrošniki ter prenaša funkcionalne in čustvene prednosti ter prednosti, povezane s samopodobo.

3.1.2 Imidž

Imidž organizacije predstavlja osebe, javnosti ali dela javnosti o objektu ali subjektu. Imidž je vtis, ki ga na osnovi sprejetih signalov oblikuje njegov sprejemnik (Repovš 1995, 18).

Identiteta je na strani pošiljatelja in je vedno pred imidžem, ki je na strani sprejemnika. Naloga pošiljatelja je, da določi pomen, cilj in sposobnosti blagovne znamke. Imidž je torej rezultat in dekodiranje identitete. Občinstvo dekodira signale, ki jih blagovna znamka pošilja skozi izdelke, storitve ali elemente komuniciranja. Imidž blagovne znamke je sinteza vseh elementov blagovne znamke: blagovne znamke, zunanjih simbolov, izdelka, oglaševanja, sponzorstev (Kapferer 1997, 94).

David Ogilvy (1999, 14) pravi, da imidž pomeni osebnost. Tako kot ljudje imajo tudi izdelki svojo osebnost, ki jo lahko z oglaševalskimi strategijami oblikujemo ali uničimo na trgu. Osebnost izdelka sestavljajo ime, njegova embalaža, cena, stil, oglaševanje in predvsem narava samega izdelka. Imidž se oblikuje uporabniku na osnovi vtisov sprejetih signalov. Sestavljen je iz občutkov, želja, asociacij. Nastaja na

podlagi neposrednega stika in posredno preko tržnega komuniciranja ter ima pomembno vlogo pri pozicioniranju vrednosti izdelkov in storitev.

Pozitivni imidž blagovne znamke oblikujemo s pomočjo marketinških programov, ki povezujejo močne, naklonjene in edinstvene asociacije na blagovno znamko. Te asociacije se oblikujejo na podlagi naslednjih virov informacij: tržnokomunikacijskih, preteklih izkušenj, govoric in povezovanja blagovnih znamk s podjetjem, osebo, dogodkom (Keller 1998, 51). Z imidžem kupljene blagovne znamke si potrošnik ustvari tudi svoj imidž.

V imidžu tiči psihološka vrednost izdelkov, storitev, idej in njihovo pozicioniranje. Od tega je odvisna tudi njihova pravica do visoke in nizke cene izdelkov, storitev. Le imidž, ki ustreza realni identiteti organizacije, bo omogočil pravično menjavo med organizacijo in potrošniki. Pri predobrem ali preslabem imidžu bosta oškodovana potrošnik ali organizacija; v obeh primerih bo menjava potekala le kratek čas (Repovš 1995,18).

3.1.3 Identitetni sistem

Identitetni sistem organizacije razlaga Repovš (1995, 21) kot realno identiteto organizacije prevedeno v simbolno raven, kamor spadajo fizični in verbalni simboli in barve, ki ustvarjajo določeno predstavo o organizaciji in njenem delovanju. Vsa vidna simbolika vzbuja v posamezniku neka občutenja, ki vodijo v sodbe, stališča predstave in imidž o organizaciji. Predstavlja organizacijo, ne da bi bili v neposrednem stiku z njo. Odnos z realno identiteto organizacije je resničen takrat, če se v znakih, simbolih in barvah resnično zrcali realna identiteta organizacije (Repovš 1995, 21).

Ime

Ime organizacije predstavlja najpomembnejšo stalnico njene celostne grafične podobe. Z imenom najpogosteje komuniciramo, tako verbalno kot vidno, z njim prikličemo v spomin celotno pojmovanje organizacije. Ime mora biti kratko, lahko zapomnljivo, izražati mora dejavnost, pozicijo, vrednost izdelkov in storitev, njeno organizacijsko kulturo, razlikovati se mora od drugih imen, zlasti od konkurence. Pri snovanju imena morajo sodelovati tako zunanji strokovni sodelavci kot zaposleni, ki so vpleteni pri oblikovanju strateških izhodišč. Ko razmišljamo o oblikovanju imena organizacije, moramo upoštevati njeno vizijo, poslanstvo, strateške opredelitve in filozofijo ter vse to vkomponirati v ime. Repovš zatrjuje (1995, 67), da je ime podjetja vredno toliko, kolikor je organizacija investirala v njegovo snovanje in pozicioniranje pri tržnem komuniciranju.

Ob združitvi Adriatica in Slovenice je bilo potrebno razmišljati tudi o novem imenu. Zavarovalnici sta se na združitev pripravljali dolgo in premišljeno. Ker je šlo pri tem za tektonski in občutljiv proces, je bilo potrebno pristopiti k izgradnji podobe z

najbolj prefinjenim občutkom. Pri izbiranju imena se je upoštevalo dejstvo, da gre za združevanje dveh organizacij po načelu enakopravnosti, brez nadvlade. Vodila pri snovanju celostne podobe zavarovalnice, njenega imena in znaka oz. logotipa so bila recipročnost, enakopravnost in zrcalnost odnosov.

Nova zavarovalnica se imenuje Adriatic Slovenica, kjer je Adriatic na prvem mestu zaradi abecednega vrstnega reda, ime se piše v eni liniji.

Logotip

Če predstavlja ime najpomembnejšo, predstavlja logotip najosnovnejšo stalnico celotne grafične podobe (Repovš 1995, 100). V njem so preko oblike in barve združeni poslanstvo, moč, filozofija, cilji in kultura organizacije. Pri oblikovanju simbolov oziroma logotipov pa je nujno upoštevati tudi psihološke osnove barv in oblik. Pri snovanju logotipa sodelujejo, tako kot pri snovanju imena, oblikovalci in vodstveno osebje. Ključne lastnosti dobrih simbolov so prepoznavnost, razlikovalnost, berljivost, učljivost in referenčnost.

O dobrem simbolu govorimo takrat, ko je čas prepoznavnosti zelo kratek (nekaj sekund) in ko je naučen že po nekaj predstavitev (Repovš 1995, 105). Pomembna je razlikovalnost pred drugimi simboli, tako da ga ne zamenjamo zlahka. Njegova referenčnost pa pomeni sposobnost predstavljati stvari in ideje organizacije.

Logotip združene zavarovalnice je sestavljen iz začetnih črk ustanovnih zavarovalnic A in S (male tiskane črke), ki sta oblikovani v popolni simetriji, kar odraža zrcalnost, enakopravnost in recipročnost odnosov: kakršni bomo do drugih, takšni bodo drugi do nas. Uporabljena je modra barva, ki je bila značilna tudi za predhodni zavarovalnici, le odtenek je drugačen. Osnovni logotip (Slika 3.3) je moder kvadrat z belima črkama **a** in **s** in nas po obliki z ničemer ne spominja na predhodni zavarovalnici.

Slika 3.3 Logotip zavarovalnice Adriatic Slovenica



Vir: Modri AS 2006, 24.

Beseda AS spominja na odličnost, prvo mesto, najboljše med najboljšim, moč, enkratnost, modra barva pa pomeni poleg izvora zgodovine in njeno nadaljevanje tudi asociacijo na plemenitost, modrost, racionalnost, konservativizem, zadovoljstvo, mir, higieno, pravico ... Kljub nekaterim naštetim iztočnicam pa je ime neizvirno, saj je z

imenom AS poimenovanih precej slovenskih podjetij, gostilen, barov, avtomehaničnih delavnic, društev ...

Priročnik celostne grafične podobe

Pomembno je, da pri oblikovanju celostne grafične podobe podjetje izda Priročnik, v katerem je vsaka forma natančno določena. Repovš zatrjuje (1995, 137/), da je priročnik celostne grafične podobe je zakonik, po katerem se ravna oblikovalci in izvedbeniki komunikacijskih sredstev organizacije. V njem so postavljeni temelji in pravila za sistematično upravljanje nove, celostne podobe organizacije (table, napisi, usmerjevalniki, dopisi, kuverte, mape, plakati, oglasi, etikete, zastave, prospekti ...).

Adriatic Slovenica je v maju 2006 izdala Priročnik označevalnega sistema, ki je dostopen vsem zaposlenim na intranetnih straneh. Njegov avtor je Igor Arih iz Agencije Arih. V njem so natančno določeni moduli tabel za poslovne enote, agencije, panojev, osvetljevalnih tabel, za zunanje označevanje ...

Pozicijsko geslo

Pozicijsko geslo uteleša filozofijo organizacije in njeno obljubo potrošnikom (Repovš 1995, 74). Opredeljuje konkurenčno prednost in je sestavni del celostne grafične podobe.

Pozicijsko geslo zavarovalnice Adriatic Slovenica je "dvojna varnost", ki je tudi vizualno zelo izvirno pri deklici z dvema modrima varnostnima obročema, na katerih sta izpisani črki A in S (Slika 3.4 "Dvojna varnost"). Njen nasmeh daje občutek, da se počuti zares varna.

Slika 3.4. "Dvojna varnost"



Dvojna varnost.

Dvokrat je boljše kot enkrat. Vsej kar se varnosti bde. Vsa zavarovanja in storitve zavarovalnice Adriatic Slovenica so pred dolgotrajnih izkušnjah in znanja dveh zavarovalnic, zato so dvokrat preverjena, izboljšana, bolj celovita in trdnjša.

V združenih zavarovalnici vam tako nudimo najboljšo ponudbo zavarovanj v Sloveniji. Slednj skupaj ustvarjamo varno prihodnost - z vami in za vas!

Vir: Modri AS 2006, 24.

3.1.4 Povezava med pojmi realna identiteta, imidž in identitetni sistem

Tako kot organizacija ima tudi njena blagovna znamka svojo realno identiteto, svoj imidž in svojo celotno grafično podobo. Torej bi na kratko lahko povzeli, da sodijo v identiteto podjetja, katere del je tudi celotna grafična podoba, vse aktivnosti, s katerimi se podjetje istoveti v javnosti; imidž podjetja pa je podoba oziroma oris, ki ga ima javnost o podjetju.

Celotna grafična podoba je projekcija v prihodnost. Je idealizirana slika identitete, odraz vizije in ne le odraz dejanskosti organizacije. CGP podjetja vključuje izključno organizirane vidne dražljaje, ki jih v likovne strukture vkodirajo grafični oblikovalci. V končno obliko in pojavnost jo postavljajo oblikovalci, ki preko informacij in nasvetov psihologov, menedžerjev, komunikologov in sociologov ustvarjajo grafične simbole, jih razporejajo in urejajo po likovnih površinah na način, ki na simbolni ravni najbolje predstavlja realno identiteto podjetja skupaj z njegovo vizijo in cilji (Repovš 1995, 21-22).

Repovš nadalje pravi, da ima tudi blagovna znamka svojo realno identiteto, svoj imidž, ki se lahko povsem razlikuje od imidža podjetja, in celotno grafično podobo. Tudi pri oblikovanju celotne podobe blagovne znamke je prej potrebno poznati

strateška izhodišča (ime, pozicijsko geslo, poslanstvo, filozofijo, psihološko pozicijo itd.).

Po Repovšu je realna identiteta lahko le dobra ali slaba, imidž pa je lahko boljši ali slabši od realne identitete podjetja. Simbolni identitetni sistem je, ali strateško načrtovan ali je nastal stihijsko in lahko pripomore k dobremu ali slabemu imidžu podjetja. Podjetje bo imelo težave na trgu s svojim obstojem v primeru, če odnosi med realno identiteto, imidžem in simbolnim identitetnim sistemom niso resnični, ustrezni in pravilni.

Če je imidž podjetja slabši od njene realne identitete, od tega, kar organizacija je, bo podjetje težko in z velikimi naporji dobilo pravično plačilo za svoje izdelke ali storitve. Če pa je boljši, kot si ga podjetje zasluži, bodo potrošniki prehitro razočarani zapuščali njegove izdelke ali storitve. Kadar simbolna identiteta organizacije resnično odraža to, kar je podjetje s svojimi outputi vred, vzpostavlja s svojo simbolno podobo imidž, ki ustreza realni identiteti podjetja. Simbolna identiteta, ki je lažna in ne kaže prave slike vrednosti podjetja, podjetju izoblikuje nepravilen imidž. S tem mu zmanjša ali preveč zviša ceno, oboje pa vodi v poslovne težave (Repovš 1995, 21 - 22).

3.2 Načrtovanje blagovne znamke

De Chernatony (2002, 78) pravi, da je potrebno pripraviti program celovitega upravljanja blagovne znamke in opozarja, da lahko preveliko število nosilcev sporočila o blagovni znamki oddaja nedosledno in neenotno sporočilo. Ko načrtujemo blagovno znamko, moramo opredeliti najprej njeno vizijo in vse, kar iz nje izhaja in nanjo vpliva, ter z njo seznaniti vse zaposlene. Blagovna znamka v praksi namreč zaživi šele tedaj, ko se z njo identificirajo zaposleni in navzven komunicirajo tako, da to doživijo in občutijo odjemalci. Z zagotavljanjem podobnega pogleda vseh zaposlenih na blagovno znamko obstaja večja verjetnost, da bo navzven predstavljena enotno. Ko se odjemalci zanimajo za neko blagovno znamko, ponavadi uporabijo različne vire informacij. Pri tem se lahko zgodi, da zaznajo blagovno znamko na različne načine, kar razumejo kot nedoslednost blagovne znamke. Še posebej moramo biti pozorni pri blagovnih znamkah na področju storitev in veliko pozornosti usmeriti na opredmetene postavke, odnose z zaposlenimi in sistemsko infrastrukturo (de Chernatony 2002, 84). Ob načrtovanju blagovne znamke in njene prepoznavnosti je pomemben tudi pristop k oblikovanju logotipa, barv, oblike simbola in slogana.

Ob pripojitvi Slovenice k Adriaticu je bilo veliko storjenega na področju usklajevanja za enotno tržno komuniciranje. Izdan je bil priročnik o tržnem komuniciranju. Njegov namen je bil postaviti enotne standarde vizualne pojavnosti in vseh ostalih aktivnosti v zvezi s tržnim komuniciranjem s tržiščem. Definirane so bile pristojnosti, pooblastila, pravice in dolžnosti za centralo, poslovne enote in poslovalnice na področju tržnega komuniciranja. Z vsebino priročnika so bili seznanjeni vsi

zaposleni, ki v imenu družbe nastopajo na trgu. Pravilnik zajema navodila o uporabi znaka Adriatica Slovenice, pravila pri nabavi promocijskega materiala, o načinu oglaševanja, o nastopih na sejnih in prireditvah, o sponzorstvih in donacijah. Določena so bila tudi pravila o odnosih z javnostjo, tako navznoter kot navzven. Za krepitev notranje organizacijske kulture je bilo določeno, na kakšen način naj poteka notranje obveščanje o ključnih dogodkih v družbi in o družbi (Interni časopis Modri AS, E-novice AS, Intranet AS in Klipingi za dnevno ažuriranje, obveščanje preko Sveta delavcev in Sindikata ter redna srečanja zaposlenih). Za odnose z javnostmi in mediji pa so bila dana navodila in pristojnosti posameznim oddelkom in službam.

Ob združitvi Adriatica Slovenice sta se združili tudi dve različni organizacijski kulturi in trčili ena ob drugo. Kljub prizadevnosti vodstva in njihovega notranjega komuniciranja takoj ob združitvi za čim hitrejšo spremembo (intranetna sporočila, sporočila v internih novicah, obiski vodilnih vseh poslovnih enot ...) je organizacijska kultura v novi združeni zavarovalnici še vedno v fazi oblikovanja. Prav zaradi tega je veliko aktivnosti usmerjenih prav na področje tržnega komuniciranja navzven in navznoter. Nova zavarovalnica ima dovolj ambiciozne cilje, da poskrbi za čim hitrejši in uspešen razvoj realne identitete in imidža ter s pomočjo identitetnega sistema celotno prepoznavnost blagovne znamke.

Podjetje si ob načrtovanju vizije postavi v ospredje določene vrednote, ki vplivajo tako na usodo znamke kot na usodo zaposlenih (de Chernatony, 2002, 88). Če se vrednote zaposlenih usklajujejo z vrednotami blagovne znamke, bo to vplivalo na večjo zagnanost, vedenje in navdušenost. Vrednote blagovne znamke pa morajo ustrezati tudi odjemalcem, če želimo, da bodo posegali po naših izdelkih oz. storitvah.

Pri opredeljevanju vrednot je potrebno paziti, da so izbrane in značilne predvsem za našo znamko in ne vrednote, ki so značilne za isti sektor in so same po sebi umevne (zadovoljstvo kupcev, kakovost storitev ...). Pomembno je tudi, da vodstvo, ki je pri uvajanju nove blagovne znamke opredelilo nove vrednote, poskrbi za posredovanje in predstavitev sprejetih vrednot med zaposlene, da ne bi prišlo do razhajanja.

Zavarovalnica Adriatic Slovenica je za svoje glavne vrednote določila kakovost, varnost in razvoj.

Kakovost razlaga s kakovostnim, dolgoročnim sodelovanjem z zavarovanci in poslovnimi partnerji, razvijanjem novih, sodobnih oblik zavarovanj ter nenehnimi izboljšavami delovnih procesov.

Varnost predstavlja

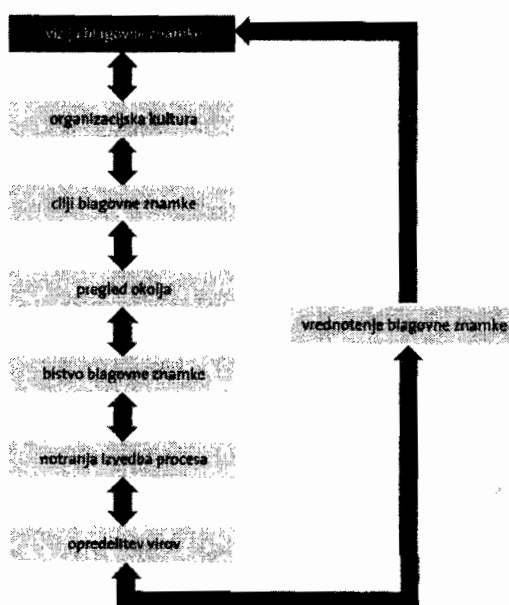
- varno poslovanje, obvladovanje poslovnih tveganj, oblikovanje zavarovalno tehničnih rezervacij, pozavarovanj, vodenje učinkovite naložbene politike,
- varnost vsem zaposlenim, ki s svojim poštenim delom sodelujejo pri doseganju ciljev,
- varno in transparentno poslovanje in zagotavljanje dolgoročne donosnosti.

Razvoj pomeni širitev in aktivnosti pri uvajanju sistema vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000 v pripojeno družbo, poenotenje zavarovalnih produktov, izgradnja novega informacijskega sistema INIS ter razvoj zavarovanj in asistenčnih produktov.

3.3 Proces oblikovanja blagovne znamke

Oblikovanje blagovne znamke je proces, ki poteka na ravni celotne organizacije, zato je zelo pomembno, da so z vizijo, poslanstvom in cilji seznanjeni vsi zaposleni in v to tudi verjamejo. De Chernatony (2002, 104-303) razdeli proces oblikovanja blagovne znamke na več stopenj, kot je prikazano na sliki 3.5.

Slika 3.5 Proces oblikovanja blagovne znamke



Vir: de Chernatony 2002, 104.

3.3.1 Vizija

Pri načrtovanju vizije blagovne znamke so pomembne tri sestavine, in sicer: zaželeno prihodnje okolje, smisel blagovne znamke ter njene vrednote, ki so med seboj povezane in hkrati samostojne (de Chernatony 2002, 105). Uspešna organizacija poskuša videti lastno umestitev v okolje za daljše prihodnje obdobje in na ta način pripravi strategije, kako in na kakšen način do tja priti. Ob smislu blagovne znamke načrtuje kako ustvariti dobiček, kako vplivati na izboljšanje življenja ljudi ter spodbujanje in usmerjenost zaposlenih. Z vrednotami blagovne znamke pa sporoča v

čem se razlikuje od konkurence. Pri ustvarjanju vizije imajo poslovodstvo in vodilni managerji velik pomen in vpliv na zaposlene in odjemalce.

Vizija organizacije je drugačna od njene realne identitete, je idealizirana slika o bodočnosti organizacije in motivacija za vse zaposlene za doseg zastavljenega cilja.

Vizija blagovne znamke Adriatica Slovenice temelji na etičnih in profesionalnih načelih in v središče vseh aktivnosti postavlja zavarovanca. Stremi k odličnosti zavarovalno-finančnih storitev za varno prihodnost vseh udeležencev (zavarovancev, zaposlenih in delničarjev). Z združitvijo dveh zavarovalnic ponuja "dvojno varnost", kar v prenešenem pomenu pomeni združeno moč obeh zavarovalnic s kvalitetnimi zavarovanji z asistenco in hitro pomoč ter izplačilo zavarovalnine/odškodnine ob nastanku zavarovalnih primerov.

3.3.2 Organizacijska kultura

"Kultura organizacije je skupek njenih dosežkov, ki se kaže v načinih njenega delovnja in prilagajanja okolju." (Snoj 2000, 149). Nadalje Snój opredeljuje organizacijsko kulturo kot vrednote, cilje, prepričanja, potrebe, ideje, znanje in navade zaposlenih v organizaciji in omogoča usklajevanje, razumevanje in predvidljivost obnašanja zaposlenih oz. sodelavcev, medsebojno zaupanje z odjemalci, krepitev imidža organizacije, uspešno upravljanje sprememb in uspešno delovanje celotne organizacije. Kulturo ustvarijo ljudje v organizaciji, največji vpliv nanjo pa imajo predvsem vodje. Močni vodje spodbujajo razvoj organizacijske kulture in privabljajo ljudi, ki verjamejo v blagovno znamko ter želijo postati del tima in sodelovati v procesu označevanja z blagovno znamko. Pri tem je pomembno, da vodje prepoznajo, kateri način motivacije je potreben pri posameznih zaposlenih.

De Chernatony (2002, 143) zatrjuje, da je organizacijska kultura dobra podlaga za diferenciacijo blagovne znamke. Ko dojamemo kulturo neke organizacije, laže prepoznamo tudi njene vrednote in njihovo povezanost z vrednotami blagovne znamke. Za organizacijo, ki se lahko pohvali s "pozitivno" organizacijsko kulturo, je značilno, da se zaposleni identificirajo z majhnim številom ključnih pravil (Snoj 2000,149). Razvoj organizacijske kulture je dolgotrajen in se globoko zakorenini med zaposlene. Je trajna tvorba, ki je odporna na spremembe. To pa predstavlja večji problem v primeru združitve, ko se srečata in trčita med seboj dve različni kulturi.

Zavarovalnica Adriatic Slovenica je primer združevanja dveh kultur. V tem trenutku je še težko govoriti o enoviti organizacijski kulturi, ampak lahko opazujemo prepletanje in zlivanje obeh kultur na nekaterih področjih, pojavljajo pa se tudi konfliktne situacije kot posledica še neenotnih prepričanj in navad zaposlenih.

3.3.3 Vpliv združevanja na razvoj blagovne znamke

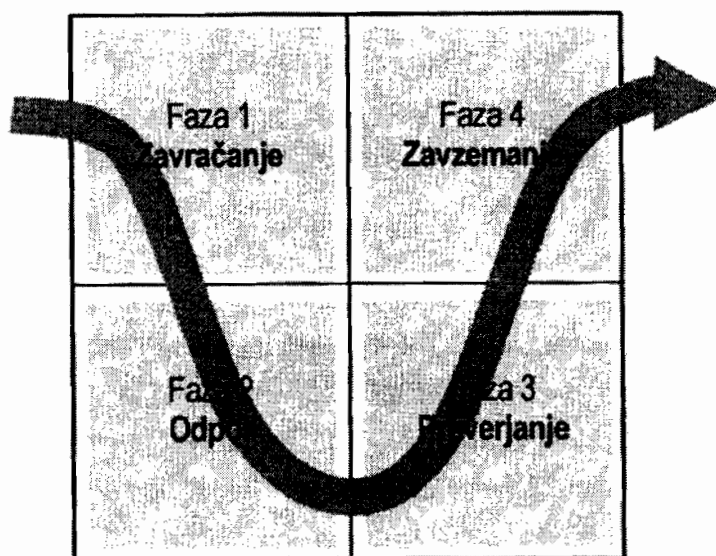
Novi trendi globalizacije silijo podjetja v združevanje z namenom doseči sinergijske učinke rasti, razvoja, zniževanja stroškov in na ta način povečevanje dobička in kapitala. Na drugi strani združevanje predstavlja spremembe, ki pomenijo za zaposlene negotovost, nejasnost in strah pred neznanim. Še posebej občutljiva je združitve dveh "enakih", saj spremembe občutijo obe strani. Številne odločitve o združitvah so posledica razumskih poslovnih modelov, ki le redko upoštevajo človeške dejavnike, povezane z blagovno znamko (de Chernatony 2002, 158). Aktivnosti, kako združiti in povezati dve kulturi, se ponavadi začnejo po združitvah.

Za zaposlene se naenkrat spremeni status in območje vpliva, poveča se delovna obremenitev (Habeck, Kroger, Tram 2000, 18). Skupaj se najdeta dve organizacijski kulturi, ki trčita ena ob drugo in ju ni mogoče takoj odpraviti ali spremeniti v tretjo, novo kulturo, ki bi sledila novi viziji organizacije. Vsaka kultura kot zbir prepričanj in sprejetih pravil obnašanja opredeljuje "kako to delamo pri nas" in deli zaposlene na "mi" in "oni". Negotovost izhaja tudi iz nepoznavanja nove vizije in poslanstva organizacije ter slabe interne komunikacije. Pomembno je, da vodstvo poleg zastavljenih ciljev o sinergijskih finančnih učinkih takoj poskrbi za jasno komunikacijo v organizaciji in na ta način odpravljanje strahu, odpora do sprememb, zmedenosti, negotovosti in posledično nezavzetosti zaposlenih. Zaposlenim mora biti dana možnost komunikacije, da dobijo občutek, da so slišani, da imajo možnost povedati in da so spoštljivo obravnavani. To jim vlije občutek spoštovanja in zaupanja, kar vpliva na njihovo zadovoljstvo, zavzetost in delovno uspešnost. Vodstvo in managerji se morajo zavedati, da na vedenje zaposlenih vplivajo formalni in neformalni viri. Formalni viri kot so intranet, interna obvestila, oglasi, okrožnice ... predstavljajo le 10 % vpliva, 90 % pa zavzemajo neformalni viri kamor štejemo vedenje vodij in organizacijski sistem v podjetju.

Vsaka sprememba je sestavljena iz štirih faz (Gruban 2005, 74):

- zavračanja sprememb, ki jo spremljajo negotovost, stres, razburjenje in upad storilnosti,
- odpora do sprememb, ki se odraža skozi strah, dvome, nezaupanja in jezo,
- preverjanja sprememb, kjer se že pojavlja zanimanje, učenje, načrtovanje,
- zavzemanje za spremembe z novimi vlogami, znanji in delom.

Slika 3.6 Tranzicijska krivulja sprememb



Vir: Gruban 2005, 74.

Spremembe se ne odvijajo v ravni črti, ampak gre za potovanje po več fazah (Slika 3.6), dokler se s spremembo ne sprijaznimo. Posamezne faze signalizirajo proces prenavljanja, prehod od starega k novemu. Ko dobimo o spremembi prve informacije, občutimo reakcije od presenečenja, šoka, zavračanja, frustracij, jeze, panike, ipd. Produktivnost, zagnanost, pripadnost ... začnejo padati. Čutiti je odpor do sprememb. Ko pa začnemo spremembo sprejemati, se zgodi zasuk navzgor, na drugo stran krivulje sprememb, ko spet jasno vidimo, kam gremo, se naučimo novih veščin in vlog ter začnemo delovati na nov način. Vsaka sprememba zahteva prehod skozi vse štiri faze, čas, ki ga porabimo za posamezno fazo, pa je različen (Gruban 2005, 74). Če želimo učinkovito delovati znotraj spremenjenega podjetja, je potrebno čim prej doseči zadnjo stopnjo krivulje: zavzemanje. Pomembno je, da management obvladuje tranzicijsko krivuljo sprememb in poskrbi za čim hitrejši prehod med fazami z jasnimi internimi sporočili in komuniciranjem navzven, da meri organizacijsko klimo v podjetju in skrbi za njeno nenehno izboljševanje. Dobra organizacijska klima vpliva na razvoj take organizacijske kulture, ki bo sledila viziji organizacije.

Zavračanje je značilna reakcija v zgodnjih fazah sprememb. V tej fazi zanikamo, da se bodo spremembe sploh zgodile oz. da bodo vplivale na nas. Ta odziv se kaže v nezaupanju ali v vedenju, kot da se ni nič zgodilo.

Odpor: V tem primeru ljudje odkrito pokažejo svoj odpor do sprememb v obliki nestrinjanja, grajanja ali z vedenjem nemoči. To je obdobje, ko ljudje vidijo spremembo v negativni luči in pričnejo iskati druge možnosti zaposlitve.

Preverjanje: V tej fazi ljudje sprejmejo prve ukrepe v zvezi s sporemembo, nehajo jo odklanjati in jo poskušajo čimbolje izkoristiti. Sledi obdobje načrtovanja o učenju, kako stvari delati po novem. Posameznik še vedno razmišlja o sebi, kljub temu se osredotočenost pomakne v prihodnost. Ponovno se začne razmišljanje in zanimanje o organizaciji in kaj lahko naredim jaz kot posameznik za to, da bo sprememba uspela.

Zavzemanje je zadnja faza v tranzicijski krivulji sprememb. V tej fazi posameznik začne sprejemati nastale spremembe. Začne se zavzemati za prihodnost. Osredotočenost, ki je bila v začetnih fazah obrnjena navznoter (k sebi) se obrne navzven (v podjetje). Produktivnost in zavzetost k delu ponovno narasteta (Gruban 2005, 75).

Značilnosti za zavarovalnico Slovenica

- filiale imajo precejšnjo avtonomijo pri trženjskih poslovnih odločitvah, kar zaposleni razumejo kot fleksibilnost,
- tržna mreža je sestavljena predvsem iz zunanjih partnerjev (agencije, posamezni pogodbeniki),
- izobraževanje in spoznavanje novih produktov za zastopnike ter izobraževanje novozaposlenih zastopnikov poteka v skrajšani obliki na centrali družbe,
- naloga organizatorjev lastne tržne mreže je skrb za zaposlovanje novih zastopnikov, motiviranje in koordinacija s t. i. "družbenim sektorjem", ki nudi strokovno pomoč pri sklepanju zavarovanj,

Značilnosti za zavarovalnico Adriatic

- poslovne enote delujejo enotno, to se zagotavlja z navodili, okrožnicami, ki jih izdajajo strokovne službe na centrali,
- vsa odstopanja pri sklepanju zavarovanj mora potrditi strokovna služba iz centrale,
- tržna mreža je sestavljena pretežno iz redno zaposlenih zastopnikov,
- izobraževanja o novih produktih se udeležujejo organizatorji tržnih mrež in zaposleni v "družbenem sektorju", ki poteka na centrali; organizatorji nato vodijo izobraževanja za zastopnike na poslovnih enotah,
- delo organizatorjev na poslovnih enotah: iskanje novih zastopnikov, izobraževanje zastopnikov, spremljanje njihovega dela po enotnih navodilih, nudenje strokovne pomoči, motivacija, pomoč pri iskanju strank, interne revizije poslovanja zastopnikov ...,
- mesečno preverjanje neplačnikov in sodelovanje s tržniki pri kontaktiranju zavarovancev,
- mesečno preverjanje in ažurno reševanje reklamiranih (nepravilno, pomankljivo sklenjenih) zavarovalnih polic.

Iz zgoraj navedenega je razvidno, da je bil način dela glede na usmerjenost zavarovalnic precej različen. Ob združitvi je nova zavarovalnica prevzela Adriaticov način polovanja, kar je pri zaposlenih iz Slovenice izzvalo precej nejevolje, jeze, nerazumevanja in neodobravanja. To izhaja tudi iz dejstva, da je bila zavarovalnica Slovenica 51 % lastnica zavarovalnice Adriatic in so zato zaposleni pričakovali drugačno postavitev pravil. Predvsem tržniki doživljajo način notranjega komuniciranja in trženja kot zelo togo, prepočasno in neživljenjsko.

V nalogi bom poskusila ugotoviti, koliko zaposleni poznajo vrednote nove zavarovalnice, kakšno je njihovo dojetje nove blagovne znamke skozi njihove vrednote. Pri tem bom izhajala iz problema iz katere predhodne zavarovalnice posamezni anketirani prihaja. Raziskavo bom razdelila na dva dela:

- intelektualni del (poznavanje vizije, vrednot ...)
- čustveni del (zavzetost, pripadnost, motiviranost ...)

Pri analizi bom s pomočjo zastavljenih vprašanj poskusila ugotoviti, kako dojemajo združevanje zaposleni in v kateri fazi prehoda so. Veliko težavo še vedno predstavljajo neenotni delovni procesi in produkti, ki delijo zaposlene na "tiste iz S" in "tiste iz A" dela.

3.3.4 Usklajevanje vrednot blagovne znamke z vrednotami podjetja

Kultura je sklop vrednot zaposlenih in njihove zavzetosti pri delu. De Chernatony (2002, 119-121) pravi, da čim bolj so njihove vrednote v skladu z blagovno znamko, tem večja bo njihova zavzetost, ustvarjalnost, inovativnost in motivacija ter na ta način nadgradnja blagovne znamke. Pomembno vlogo nosijo managerji, ki s svojim delom, odnosom in medsebojno usklajenostjo dajejo zgled zaposlenim, vplivajo na njihov vedenjski slog, višjo zavest in zavzetost, zadovoljstvo. Način dela postane v nekem določenem času povsem samoumeven in vsesplošno sprejet. Z usklajenim videnjem blagovne znamke dosežemo njeno rast, večje zadovoljstvo pri odjemalcih in s tem posledično večjo prodajo.

Kljub enakemu formalnemu komuniciranju pa se lahko zgodi, da si zaposleni različno tolmačijo blagovno znamko in njene vrednote. Na to vpliva starost, izobrazba, spol, izkušnje in zaganjanje procesov. Na to morajo biti managerji še posebej pozorni, saj različna tolmačenja lahko privedejo do slabega sodelovanja in celo sporov med oddelki in posledično razcepljanja organizacije. S pravilnim upravljanjem, komuniciranjem (formalnim in neformalnim), načrtnim pristopom ter stalnimi stiki lahko bistveno uplivamo na poenoteno tolmačenje in razumevanje blagovne znamke ter njenih ciljev.

Zaposleni, ki se poistovetijo z blagovno znamko, prihajajo na delo z veseljem in ne le v službo, da odsedijo svojih osem ur in izvajajo predpisane naloge. Blagovna znamka postane njihova "skupna stvar", pri delu so zavzeti in prizadevni. To dosežemo tudi z

njihovim aktivnim sodelovanjem pri uvajanju sprememb, novosti, novih idej, spreminjanju oz. izboljševanju procesov ... Idealno je, če vsak zaposleni v podjetju podpira blagovno znamko in njene vrednote, jo razume in spoštuje. Za to je potrebno, da so njegove vrednote v skladu z vrednotami blagovne znamke. Zavzetega zaposlenega občuti tudi odjemalec.

3.3.5 Dejavnosti pri trženju

Tržno komuniciranje ima pomembno nalogo kako, kje, na kakšen način in komu bo predstavilo blagovno znamko. Kotler (2004, 434) navaja, da je trženjski splet sestavljen iz več dejavnosti: oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi, osebne prodaje in neposrednega trženja. Tržniki morajo zato obvladovati procese komuniciranja, pomembno pa je tudi, kdo sporoča, komu sporoča, pot sporočanja in vsebina sporočila.

Zelo pomemben vpliv na zaznavanje blagovne znamke ima kontaktno osebje pri komuniciranju s kupci, zato mora organizacija še posebej poskrbeti za njihovo dodatno usposabljanje in izobraževanje.

Naloga tržnega komuniciranja je tudi stalen nadzor in preverjanje prednosti in slabosti blagovne znamke v očeh odjemalcev, spremljanje konkurence ter posledično odpravljanje neželenih vsebin in nadgradnja izdelkov ali storitev.

Tržno komuniciranje Zavarovalnice Adriatic Slovenica d. d:

- Oglaševanje: Zavarovalnica poskrbi za oglaševanje predvsem ob uvedbi novih produktov preko radijskih in televizijskih medijev, interneta, plakatov, brošur, zgibank.
- Pospeševanje prodaje: Za pospeševanje določenih zavarovalnih produktov so v teku akcije (pospeševanje prodaje avtomobilskih zavarovanj "Dvojna varnost - dvojna sreča", Šolska nezgodna zavarovanja za 1 € ob sklenitvi življenjskega zavarovanja ...) z nagradnimi žrebanji; predstavitve v prodajnih centrih Merkur trikrat letno, ki trajajo tri zaporedne vikende, sodelovanje s podjetjem Trgoavto pri nakupu skuterjev ...
- Odnosi z javnostmi: Sponzoriranje raznih športnih in kulturnih prireditev, ki imajo nacionalni ali regijski pomen, dobrodelne akcije, srečanja s poslovnimi partnerji.
- Osebna prodaja: Sodelovanje na sejnih (Internavtica ...), osebna prodaja in svetovanje na domu ...
- Neposredno trženje: Posredovanje katalogov potencialnim kupcem, pridobivanje strank preko telefonskega studia, sklepanje zavarovanj preko interneta ...

3.3.6 Vpliv okolja na blagovno znamko

Na blagovno znamko vplivajo naslednji dejavniki: podjetje, makrookolje, distributerji, konkurenca in odjemalci (de Chernatony 2002, 188).

Podjetje

Podjetje je prvi ključni dejavnik, ki izrazito vpliva na razvoj blagovne znamke. Večkrat pa se dogaja, da so dejanja in delovanje podjetja v nasprotju z njegovo vizijo in politiko. Tako na primer na eni strani poudarjajo, da so zaposleni njihovo največje premoženje, na drugi strani jih zaposlujejo s kratkoročnimi pogodbami. Sprejemajo dolgoročne vizije blagovne znamke, osredotočajo pa se na kratkoročne ukrepe.

Kadar preverjamo vpliv podjetja na blagovno znamko, moramo obravnavati naslednje dejavnike:

- usklajevanje: Usklajevanje posameznih služb in oddelkov za čim boljše in nemoteno delovanje procesov, povezanih z blagovno znamko.
- vrednote: Blagovna znamka ima večjo možnost za uspeh, če so vrednote zaposlenih skladne z vrednotami podjetja.
- seznanjenost in zavzetost zaposlenih: Management v podjetju mora poskrbeti, da so vsi zaposleni seznanjeni z vizijo, cilji, strategijo podjetja.
- kultura: Dobra in enotna organizacijska kultura posameznih oddelkov pozitivno vpliva na razvoj blagovne znamke. Večje kot je soglasje glede želene kulture med posameznimi oddelki, bolj enotno identiteto organizacije zaznavajo udeleženci. Večja je tudi možnost, da bodo zaposleni dosledno opravljali svoje delo, kar posledično predstavlja manj potrebnega nadzora.
- V primeru združitve je to še toliko bolj pomembno, saj je povezovanje dveh kultur težavno in neugodno vpliva na zaposlene, kar posledično vpliva tudi na razvoj blagovne znamke. (de Chernatony 2002, 158)
- preteklost organizacije: "Preizkus časa" v odjemalcih vzbuja zaupanje v smislu preživetja in ohranjanja tradicionalnih vrednot.
- Komuniciranje organizacije se poleg promocijskega spleta oglaševanja poslužuje tudi drugih načinov komuniciranja z odjemalci, ki ugodno vplivajo na blagovno znamko. Sem štejemo odnos zaposlenih do odjemalcev, izbira distributerjev itd.
- Sposobnosti zagotavljanja uspeha, konkurenčne prednosti, višje dodane vrednosti.
- Istovetenje zaposlenih z organizacijo in blagovno znamko: De Chernatony (2002, 194) meni, da predstavljajo zaposleni, ki svojega dela ne opravljajo dovolj zavzeto, veliko težavo za blagovno znamko, še posebej če imajo le-ti neposreden odnos z odjemalci.

Iz navedenega lahko ugotovimo, da podjetje vpliva na razvoj blagovne znamke predvsem z usklajeno vizijo, vrednotami, cilji in filozofijo z zaposlenimi in grajenjem visoko motivirane organizacijske kulture ter strokovnim in uspešnim tržnim komuniciranjem.

Odjemalci

Za vsako sodobno, trženjsko naravnano podjetje, ki se pri svojem poslovanju srečuje s številčno konkurenco, je pomembno, da zna prisluhniti željam in potrebam ciljnega trga ter na podlagi ugotovitev oblikuje ponudbo, ki lahko kar najbolje zadovolji potrebe potencialnih kupcev. V skladu s tem spoznanjem se v podjetjih vse bolj zavedajo problema, ki ga ima zadovoljstvo potrošnikov za uspešno poslovanje podjetja. Zato namenjajo vse večjo pozornost načrtovanju, izvajanju in upravljanju procesov, ki se nanašajo na njihovo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo.

Podjetje mora ves čas spremljati odjemalce. Poznati mora njihove potrebe, želje, nakupovalne navade in finančne zmožnosti. Za zavarovalne storitve je značilen neposreden stik z odjemalci. To predstavlja določeno prednost, saj s pozornim opazovanjem odjemalcev in upoštevanjem njihovih pripomb podjetje prilagodi svoje storitve, ki vodijo k še večjemu zadovoljstvu.

Vendar praksa kaže, da samo "zadovoljni kupec" za podjetje ni dovolj, saj obstaja zelo velika verjetnost, da bo tak kupec zamenjal dobavitelja, takoj ko bo dobil boljšo ponudbo. Podjetje mora torej skrbeti za to, da bodo kupci nadpovprečno zadovoljni, saj le takšni kupci ponavadi niso pripravljeni zamenjati blagovne znamke. Dejstvo je namreč, da zadovoljstvo kupcev s proizvodom ustvari tudi čustveno nagnjenje in ne samo razumske preference do blagovne znamke, to pa vodi do visoke ravni kupčeve zvestobe (Kotler 1996, 40).

Konkurenca

Podjetje, ki želi oblikovati uspešno strategijo, mora poleg kupcev spremljati tudi svoje tekmece (Kotler 2004, 248), analizirati svoje in njihove prednosti in slabosti, poznati mora njihove cilje in strategije ter svojo vlogo na trgu (vodja, sledilec). Za povečanje tržnega deleža oblikuje različne strategije, kot so: nižje ali višje cene storitev, pestrejša izbira storitev, nove storitve, odmevno oglaševanje ... Devetak (1999, 36) navaja, da si konkurenca stalno prizadeva odvzeti del kupcev in utrjevati vodilno pozicijo na trgu, zato mora biti konkurenčna prednost naša stalnica ob razvijanju novih produktov/storitev. Podjetje mora spremljati potrebe in plačilno sposobno povpraševanje, zaznavati tržne spremembe in se nenehno prilagajati trgu. Konkurenca neprestano izziva uvajanje novih, cenejših in drugačnih izdelkov ali storitev. Da podjetje konkurira nenehnim spremembam pri konkurenci, mora skrbeti, da je

strokovnost kadrov taka, da bo inovativna in zmožna uspešno konkurirati novostim na trgu. Sprejeti mora tudi specifične strategije glede na njeno pozicijo na trgu.

Distributerji

De Chernatony (2002, 195) pravi, da ima tako kot proizvajalec blagovne znamke tudi distributer svoje dolgoročne in kratkoročne cilje. Uspešnost sodelovanja je odvisna od razumevanja blagovne znamke in usklajevanja ciljev v obojestransko korist.

Pri trženju zavarovalnih storitev ADRIATICA SLOVENICE predstavljajo distributerje ekskluzivne zavarovalne agencije ter posredniške agencije s katerimi mora organizacija nujno uskladiti cilje ter gojiti odnose, ki ne bodo privedli do njihove premoči.

Makrookolje

Makrookolje pomeni sklop političnega, gospodarskega, družbenega in tehnološkega okolja, ki se stalno spreminja. Na to morajo biti še posebno pozorni tržniki in iskati priložnosti za uveljavljanje in prilagajanje blagovne znamke.

SPIN analiza blagovne znamke

Dejavnike, ki predstavljajo temeljne zmožnosti podjetja in privlačnost tržišča, lahko prikažemo s pomočjo SPIN analize, to je analize slabosti, prednosti, izzivov in nevarnosti. SPIN metoda omogoča analiziranje notranjega in zunanjega okolja, v smislu zmožnosti podjetja in privlačnosti tržišča ter razvrstitev dejavnikov po pomembnosti (Biloslavo 1999, 172).

Podjetje mora spremljati ključne silnice makrookolja (demografsko-ekonomske, tehnološke, politično-pravne in družbeno-kulturne) in pomembne udeležence v mikrookolju (kupce, konkurente, distributerje, dobavitelje), ki vplivajo na njegovo sposobnost ustvarjanja dobičkov. Podjetje mora zgraditi sistem trženjskega obveščanja, da zazna trende in pomembna dogajanja. Za vsak trend ali dogajanje mora poslovodstvo identificirati z njim povezane priložnosti in nevarnosti (Kotler 2004, 102).

Glavni namen spremljanja okolja je zaznavanje novih trženjskih priložnosti, ki se lahko ponudijo v številnih oblikah. Tržniki morajo biti usposobljeni za njihovo prepoznavanje. Nekateri dogodki v zunanjem okolju pomenijo nevarnost: lahko povzročijo zmanjšanje prodaje in dobička. Nevarnosti je potrebno razvrstiti glede na resnost in verjetnost pojava. Ni dovolj, da podjetje zazna nevarnosti in priložnosti. Potrebno je znati to tudi izkoristiti, zato mora podjetje oceniti tudi svoje notranje prednosti in slabosti, kar mu omogoči, da vsaj delno popravi prepoznane slabosti, izkoristi priložnosti, kjer že ima zahtevane prednosti, in razmisli o boljših priložnostih, kjer bi podjetje moralo določene prednosti šele pridobiti ali razviti (Slika 3.7).

Slika 3.7 SPIN analiza Zavarovalnice Adriatic Slovenica

NOTRANJE PREDNOSTI	NOTRANJE SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - dobro ime , - hiter odziv na zahteve kupca, - strokovnost zaposlenih, - poprodajne aktivnosti, - dobro razširjena lastna tržna mreža, - dobro razširjena mreža pogodbenih agencij. 	<ul style="list-style-type: none"> - neenotni produkti, - neenotna navodila in pristop k izvajanju delovnih nalog, - pomanjkljiva interna komunikacija, - nepoznavanje vizije, poslansta in vrednot delovne organizacije, - neizoblikovana organizacijska kultura.
ZUNANJI IZZIVI	ZUNANJE NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - nova tržišča, - prilaganje produktov oz. storitev zahtevam kupcev, - širitev nabora storitev, - aktivno tržno komuniciranje. 	<ul style="list-style-type: none"> - vstop novih konkurentov, - velika fleksibilnost konkurenčnih zavarovalnic, - sprememba zakonskih predpisov, - neugodne spremembe političnega in ekonomskega okolja.

4 RAZISKAVA VREDNOTENJA BLAGOVNE ZNAMKE

4.1 Opredelitev problema in ciljev raziskave

Decembra 2005 je prišlo na slovenskem zavarovalniškem trgu do združitve dveh zavarovalnic in nastanek nove, po tržnem deležu druge največje zavarovalnice. Pri tem pa se ne moremo izogniti vprašanju, kako doživljajo spremembe zaposleni, kakšno je njihovo zadovoljstvo, kako doživljajo združitev odjemalci in kako vse to vpliva na blagovno znamko.

S to raziskavo želim ugotoviti, kakšno je stanje med zaposlenimi, kakšna je organizacijska klima, pripadnost, usklajenost njihovih vrednot z vrednotami blagovne znamke in v kakšni fazi tranzicijske krivulje sprememb so. Pri odjemalcih želim raziskati, kolikšna je prepoznavnost nove blagovne znamke, pripadnost blagovni znamki, mnenje o njenih storitvah ter najpomembnejše lastnosti, ki jih mora po njihovo imeti kakovostna zavarovalnica.

Z raziskavo želim potrditi ali ovreči naslednje predpostavke:

- Hipoteza 1: Predpostavljam, da je Zavarovalnica Adriatic Slovenica dobro prepoznavna zavarovalnica na slovenskem zavarovalniškem trgu.
- Hipoteza 2: Predpostavljam, da imajo na splošno zavarovanci o Zavarovalnici Adriatic Slovenica dobro mnenje.
- Hipoteza 3: Predpostavljam, da organizacijska klima kot pomemben faktor pri razvoju blagovne znamke med zaposlenimi ni najboljša.

4.2 Način pridobivanja podatkov

4.2.1 Raziskava trga

Z raziskavo sem želela raziskati splošno mnenje na slovenskem zavarovalniškem trgu. Ker sem hotela zaobjeti čim širši in raznolik krog odjemalcev glede na starost, spol, izobrazbo, poklic in predvsem geografsko pripadnost, sem se odločila za anketo po telefonu s pripravljenim vprašalnikom. Predhodno sem si pripravila spisek iz Telefonskega imenika Slovenije. Spisek je bil sestavljen tako, da sem iz vsake regije, kjer ima zavarovalnica poslovno enoto, naključno izbrala po 50 gospodinjstev. Ankete sem opravila med 15. in 25. septembrom 2007.

4.2.2 Raziskava pripadnosti delovni organizaciji med zaposlenimi

Glede vpliva zaposlenih na blagovno znamko sem 50 zaposlenim (petim iz vsake poslovne enote) po pošti poslala vprašalnike. Na ta način sem zajela približno 5 % vseh zaposlenih. Anketiranje je bilo izvedeno med 5. in 15. septembrom 2007. Vrnjenih je bilo 26 anket.

4.3. Metodologija raziskave in sestava vprašalnika

Raziskovanje trga je sistematično delo, ki po Devetaku (2000, 22) temelji na znanstvenih metodah zbiranja, registriranja in analiziranja problemov. Na tržno raziskavo se moramo vnaprej pripraviti (načrt, cilj in potek raziskave, postopki zbiranja podatkov ...), zatem sledi raziskovanje konkretnega problema, obdelava podatkov z različnimi statističnimi metodami, analiza podatkov in primerjanje s hipotezami ter končno poročilo z zaključki. Z raziskovanjem pridobimo dve vrsti informacij, in sicer količinske (velikost trga, tržni delež, demografski podatki ...) in kakovostne (želje kupcev, dosežen ugled podjetja, obnašanje kupcev ...). Tržne raziskave delimo na raziskovanje "za mizo" in raziskave na terenu. V prvem primeru se poslužujemo raznih statističnih podatkov, informacij in jih nato obdelamo in analiziramo. Prednosti takih raziskav so nizki stroški, slabosti pa zastareli podatki. Terenske raziskave so povezane z višjimi stroški, so pa informacije, pridobljene neposredno s terena, kakovostnejše, saj se nanašajo na točno zastavljen problem.

Terensko raziskovanje imenujemo tudi primarno, saj so podatki na terenu pridobljeni neposredno. Devetak (2000, 25) deli terensko raziskovanje na:

- a) popolno
- b) delno
 - poljubno
 - reprezentativno
 - slučajno
 - kvotno

V svoji raziskovalni nalogi sem izbrala reprezentativen način, ki je mešanica slučajnega in kvotnega raziskovanja. Kvotni način sem uporabila pri izbiri anketirancev. Za raziskavo trga mi je bil v pomoč Telefonski imenik Slovenije, za raziskavo med zaposlenimi pa sem uporabila telefonski imenik vseh zaposlenih Adriatica Slovenice. Tako sem izbor anketirancev enakomerno porazdelila po regijah. Ti so bili glede na ostale demografske značilnosti (spol, starost, izobrazba ...) izbrani naključno oz. slučajno.

Vprašalnik je najenostavnejši pripomoček za tržne raziskave. Oblikujemo ga glede na vrsto in namen raziskave, bistveno je, da dobimo neposredne informacije. Pri oblikovanju vprašanj moramo biti pazljivi, da so vprašanja enostavna oz. razumljiva in osredotočena na raziskavo problema (Devetak 2000, 29). Paziti moramo na vrstni red postavljenih vprašanj in obliko vprašanj (zaprtega ali odprtega tipa). Odprta vprašanja nudijo možnost poljubnega odgovora, zaprta vprašanja pa imajo ponujene odgovore, med katerimi anketiranec izbira. Rezultati so odvisni od kakovosti postavljenih vprašanj in strokovnosti anketarja.

4.3.1 Raziskava trga

Anketo sem izvedla po telefonu s pomočjo vnaprej pripravljenega vprašalnika. Pri uvodni predstavitvi sem se predstavila in jih prosila za sodelovanje pri raziskavi prepoznavnosti ene od slovenskih zavarovalnic. Povedala sem, da bom dobljene rezultate uporabila pri diplomski nalogi. Precej klicanih oseb ni želelo sodelovati. To sem pripisala naveličanosti oseb zaradi agresivne prodaje podjetij, ki preko telefonskega studia ponujajo različne izdelke in storitve.

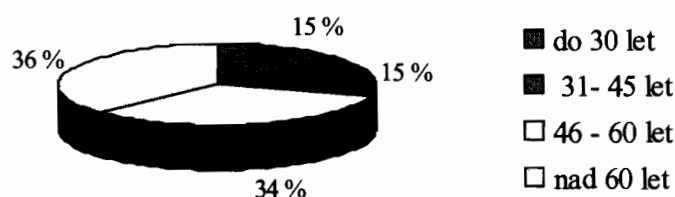
Vprašalnik, ki sem ga uporabila za raziskavo trga, vsebuje štirinajst vprašanj (priloga 1) v zvezi s prepoznavnostjo. Oblikovala sem ga tako, da sem pri sedmem vprašanju ločila anketirance na tiste, ki imajo pri Adriaticu Slovenici sklenjena in na tiste, ki pri tej zavarovalnici nimajo sklenjenih zavarovanj.

Tako so zavarovanci Adriatica Slovenice odgovarjali na dvanajst vprašanj, ostali pa na devet vprašanj. Zadnji del ankete je bil vezan na demografske podatke (spol, starost, izobrazba, delovna aktivnost).

Analizo rezultatov prvih sedmih vprašanj sem razdelila na dva dela, ker sem prišla do zanimivih podatkov predvsem pri zavarovancih Adriatica Slovenice in ker se mi je zdelo pomembno ugotoviti, kako občutijo blagovno znamko eni in drugi. Anketiranec na začetku ni vedel, na katero zavarovalnico se anketa nanaša. Skupaj je bilo anketiranih 123 oseb, od tega 37 moških in 86 žensk.

Glede na starostno strukturo sem kontaktirala osemnajst oseb mlajših od 30 let, osemnajst oseb med 31. in 45. letom, dvainštirideset oseb med 46 in 60 let in petinštirideset oseb starejših od 60 let. (slika 4.1).

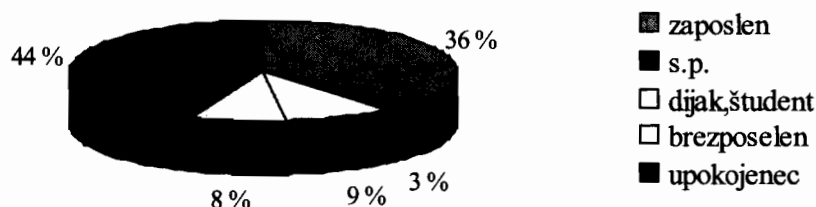
Slika 4.1 Starostna struktura anketirancev



Med anketiranimi je bilo štirideset oseb z največ poklicno izobrazbo, šestinšestdeset s srednjo ali višješolsko izobrazbo in sedemnajst oseb z visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo. Štiriinštirideset anketiranih je bilo zaposlenih,

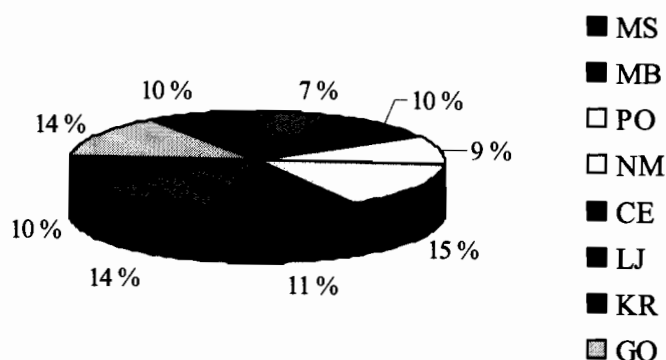
štirje samostojni podjetniki, enajst dijakov in študentov, deset brezposelnih ali nezmožnih za delo in štiriinpetdeset upokojencev (slika 4.2)

Slika 4.2 Struktura anketirancev glede na delovno aktivnost



Pri anketiranju sem bila pozorna, da je bila struktura anketiranih geografsko razpršena, zato sem si predhodno pripravila spisek oseb s telefonskimi številkami. Iz vsake regije je bilo naključno izbranih po petdeset oseb, ker sem pričakovala večji osip zaradi odklonitve sodelovanja v anketi, zaradi odsotnosti izbranih oseb ... Anketo sem izvedla v dopoldanskem in popoldanskem času. Tako je bilo anketirancev iz krajev, ki spadajo pod poslovno enoto Maribor enajst (10 odstotkov), Mursko Soboto devet (7 %), Novo mesto devetnajst (15 %), Celje štirinajst (11 %), Ljubljano sedemnajst (14 %), Kranj dvanajst (10 %), Postojno enajst (9 %), Novo Gorico sedemnajst (15 %) in Koper enajst (10 %) oseb. (slika 4.3).

Slika 4.3 Geografska razporeditev anketiranih oseb

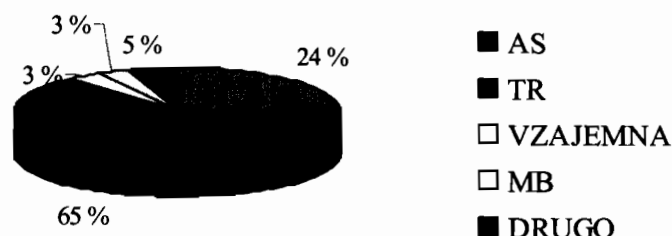


Analiza zbranih podatkov

Prvo vprašanje se je glasilo: "**Ali poznate katero od slovenskih zavarovalnic?**" Večinoma so omenili le eno, kjer so našli več zavarovalnic, sem označila tisto, ki je bila omenjena prva Zavarovalnica Adriatic Slovenica je bila omenjena tridesetkrat,

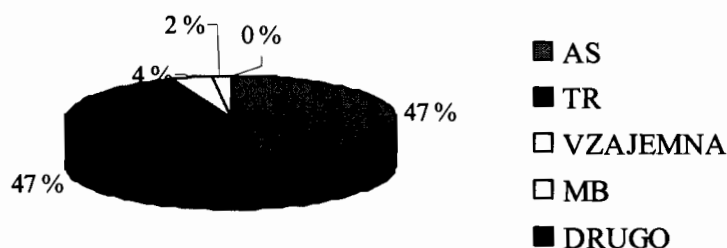
Zavarovalnica Triglav devetinsedemdesetkrat, Vzajemna štirkokrat, Zavarovalnica Maribor štirkokrat in ostale šestkrat (slika 4.4).

Slika 4.4 Prepoznavnost slovenskih zavarovalnic pri vseh anketiranih osebah



Zanimivo je, da anketiranci, ki so bili hkrati tudi zavarovanci Adriatica Slovenice (51 oseb), so "svojo" zavarovalnico omenili le v štiriindvajsetih primerih, kar predstavlja slabih 50 % (slika 4.4a).

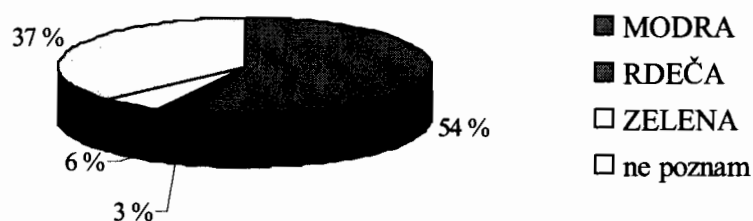
Slika 4.4a Prepoznavnost slovenskih zavarovalnic med zavarovanci Adriatica Slovenice



Vsem tistim anketirancem, ki pri prvem vprašanju niso omenili zavarovalnice Adriatic Slovenica sem postavila drugo vprašanje: "Ali ste že slišali za zavarovalnico Adriatic Slovenica?" Vsi, teh je bilo 93, so odgovorili pritrdilno.

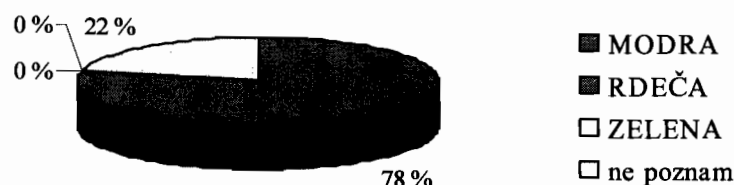
V tretjem vprašanju sem spraševala anketirance, ali poznajo kakšne barve je znak zavarovalnice Adriatic Slovenica. Sedeminšestdeset anketirancev je znak poznalo, štirje so povedali, da je znak rdeč, sedem da je zelen, petinštirideset anketirancev pa se ni spomnilo, kakšne barve je znak (slika 4.5).

Slika 4.5 Prepoznavnost logotipa zavarovalnice Adriatic Slovenica



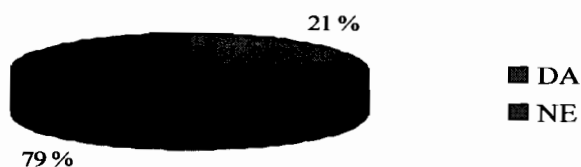
Presenetilo me je, da je enajst zavarovancev Adriatica Slovenice dejalo, da znaka ne pozna, ostalih štirideset je odgovorilo pravilno (slika 4.5a).

Slika 4.5a Prepoznavnost logotipa Zavarovalnice Adriatic Slovenica med "lastnimi" zavarovanci



Na četrto vprašanje "Ali veste, kako je nastala Zavarovalnica Adriatic Slovenica?" jih je šestindvajset odgovorilo pravilno, ostali pa so dajali napačne odgovore ali pa so odgovorili, da ne vedo. Precej je takih, ki so omenjali nastanek zavarovalnice iz bivše Croatie ali Triglava (slika 4.6). Očitno gre za zamenjavo nastanka predhodnih zavarovalnic.

Slika 4.6 Poznavanje nastanka zavarovalnice Adriatic Slovenica



Zavarovanci so o nastanku "svoje" zavarovalnice odgovorili pravilno v devetnajstih primerih (37 %) (slika 4.6a).

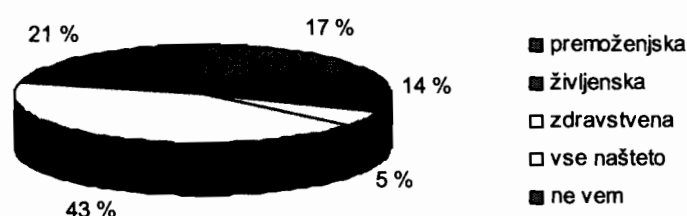
Slika 4.6a Poznavanje nastanka zavarovalnice Adriatic Slovenica med zavarovanci Peto vprašanje se je glasilo: "Ali ste v zadnjem času opazili kakšen oglas zavarovalnice Adriatic Slovenica?" Približno dve tretjini jih je odgovorilo pritrdilno (79 oseb od skupno 123 anketirancev), nekoliko višji odstotek je bil zaznati med zavarovanci Adriatica Slovenice (37 od skupno 51 zavarovancev)



Šesto vprašanje se je glasilo: "Ali veste katera zavarovanja lahko sklenete pri Zavarovalnici Adriatic Slovenica?" Odgovor je ponujal na izbiro: premoženjska, življenjska, zdravstvena ali vse od naštetih.

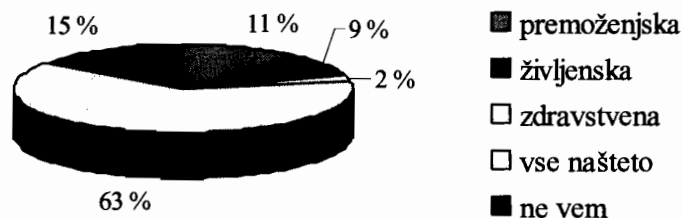
Slaba polovica anketiranih (43 %) je odgovorila "vse od naštetih", ostali so omenili le posamezna zavarovanja (slika 4.7).

Slika 4.7 Poznavanje produktov zavarovalnice Adriatic Slovenica med vsemi anketiranimi



Presenetilo me je, da le 64 % anketirancev, ki so zavarovanci Adriatica Slovenice, ve, da lahko pri "svoji" zavarovalnici sklenejo vsa od naštetih zavarovanj. Visok je bil tudi odstotek tistih, ki sploh ne vedo, katera zavarovanja ponuja zavarovalnica Adriatic Slovenica (21 % vseh oz. 15 % "svojih" zavarovancev) (slika 4.7a).

Slika 4.7a Poznavanje produktov zavarovalnice Adriatic Slovenica med "svojimi" zavarovanci



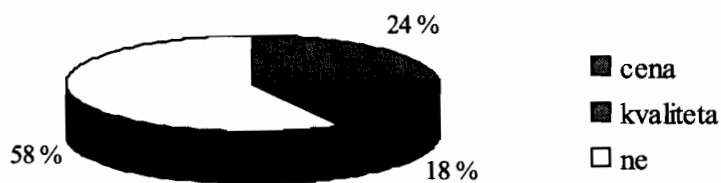
Sedmo vprašanje se je glasilo: "Ali imate pri zavarovalnici Adriatic Slovenica sklenjeno kakšno zavarovanje?" Pritrdilno je odgovorilo enainpetdeset anketiranih (41 %). Večina med njimi ima sklenjenih več različnih zavarovanj (premoženjska, življenjska in zdravstvena) (Slika 4.8).

Slika 4.8 Število zavarovancev zavarovalnice Adriatic Slovenica med anketiranci



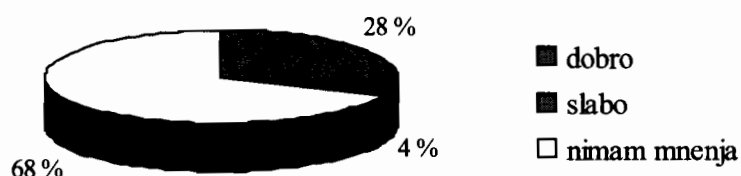
V nadaljevanju sem anketirancem, ki niso bili zavarovanci Adriatic Slovenica postavila še dve vprašanji in sicer: "V katerem primeru bi se odločili za Zavarovalnico Adriatic Slovenica?" Sedemnajst anketiranih (24 %) bi se odločilo prestopiti k tej zavarovalnici v primeru cenejših zavarovanj, trinajst anketiranih (18 %) v primeru kvalitetnejših zavarovanj, nobeden pa bi se za to ne odločil zaradi prijaznosti in strokovnosti zaposlenih. Dvainštirideset anketiranih (58 %) pa se ne bi odločilo zapustiti svoje izbrane zavarovalnice in prestopiti k Adriatic Slovenici pod nobenim pogojem (Slika 4.9).

Slika 4.9 Možnost prestopa anketirancev od svoje zavarovalnice k zavarovalnici Adriatic Slovenica



Zadnje, deveto vprašanje se je nanašalo na splošno mnenje o zavarovalnici. Enajst vprašanih ima o Zavarovalnici Adriatic Slovenica dobro mnenje, ker so zasledili, da zavarovalnica korektno rešuje zavarovalne primere, sedem jih meni, da so zavarovanja kvalitetna, dva sta omenila prijaznost in strokovnost zaposlenih. Trije anketirani so povedali, da imajo slabo mnenje o zavarovalnici zaradi nekorektnega reševanja škodnih primerov. Ostalih devetinštirideset anketiranih oseb nima o zavarovalnici ne slabega ne dobrega mnenja (slika 4.10).

Slika 4.10 Splošno mnenje o zavarovalnici Adriatic Slovenica



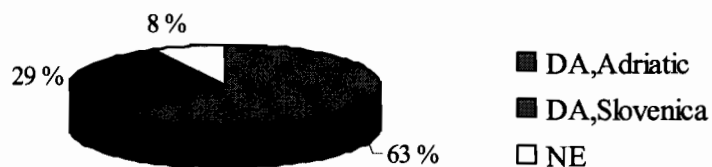
S tem vprašanjem sem zaključila anketiranje oseb, ki niso bili zavarovanci Adriatic Slovenice in nadaljevala z demografskimi vprašanji.

Pri zavarovancih Adriatic Slovenice sem od sedmega vprašanja prešla na deseto vprašanje, ki se je glasilo: "**Kateri so najpomembnejši elementi v odnosu z zavarovalnico?**" Pri tem vprašanju so anketiranci lahko izbrali več odgovorov, tako je 39 % anketiranih odgovorilo, da je pomembna uslužnost in strokovnost zaposlenih, 36 % jih meni, da je pomembna hitrost reševanja škodnih primerov, 25 % je omenilo ceno zavarovanj.

Zanimalo me je, ali so bili anketiranci tudi zavarovanci predhodnih zavarovalnic. Dvaintrideset anketiranih (63 %) jih je bilo predhodno zavarovanih pri Zavarovalnici

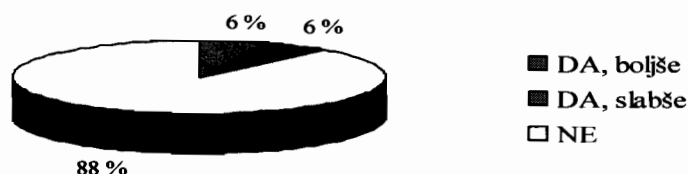
Adriatic, petnajst (29 %) pri Zavarovalnici Slovenica, štiri osebe pa so pri Zavarovalnici Adriatic Slovenica zavarovani na novo (Slika 4.11)

Slika 4.11 Izvor zavarovancev zavarovalnice Adriatic Slovenica



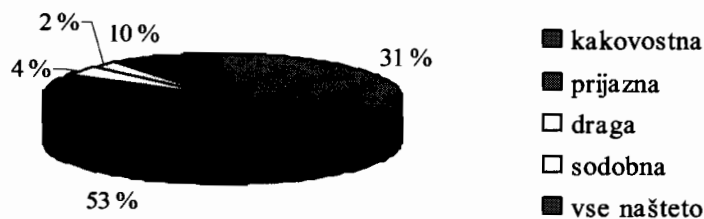
Pri naslednjem vprašanju "Ali občutite razlike v zavarovalnih storitvah?" so trije (6 %) odgovorili na boljše, trije (3 %) na slabše, ostalih petinštirideset (88 %) pa sprememb ne občuti (Slika 4.12)

Slika 4.12 Sprememba kvalitete zavarovalnih storitev po združitvi



Na vprašanje: "Kako bi opisali zavarovalnico Adriatic Slovenica?" je 15 oseb opisalo zavarovalnico kot kakovostno, 25 oseb kot prijazno, dve osebi kot drago in štiri osebe kot sodobno zavarovalnico; pet oseb je označilo zavarovalnico za vse od naštetega (Slika 4.13)

Slika 4.13 Opis zavarovalnice



Na koncu sem anketiranim osebam postavila še zadnje vprašanje, ki se je glasilo: **"Ali bi zavarovalnico priporočali svojim najbližjim in znancem?"** Pritrdilno je odgovorilo dvaintrideset (63 %) anketiranih (Slika 4.14)

Slika 4.14 Možnost priporočil zavarovalnice drugim odjemalcem



Obrazložitev analiziranih podatkov

Na podlagi analiziranih podatkov sem prišla do zanimivih spoznanj o prepoznavnosti zavarovalnice Adriatic Slovenica. Na podlagi zbranih odgovorov je mogoče trditi, da je zavarovalnica Adriatic Slovenica srednje dobro prepoznavna zavarovalnica na slovenskem zavarovalniškem trgu. V prvi fazi jo je sicer omenila le četrtnina anketiranih oseb, ko sem jih povprašala, če poznajo zavarovalnico Adriatic Slovenica, so vsi odgovorili pritrdilno. Ker tudi zavarovanci zavarovalnice Adriatic Slovenica niso kot prve zavarovalnice omenili svoje, ampak konkurenčno zavarovalnico, lahko domnevamo, da Adriatic Slovenica v percepciji zavarovancev ne zavzema prvega mesta. Nastanek zavarovalnice pozna le petina anketiranih oseb, presenetil me je podatek lastnih zavarovancev, saj jih je le dobra tretjina vedela, kako je "njihova" zavarovalnica nastala. Tudi poznavanje znaka oziroma logotipa je še nekoliko šibko, saj se je le dobra polovica anketiranih spomnila, kakšne barve je znak. Presenetilo me je slabše prepoznavanje zavarovalnice, logotipa in njenega nastanka ter poznavanje ponudbe produktov med lastnimi zavarovanci. To pripisujem tudi populaciji anketiranih (44 % je bilo upokoјencev) in nekoliko premajhnemu vzorcu. Kljub vsemu lahko ugotovimo, da komaj dve leti stara zavarovalnica po prepoznavnosti zaseda drugo mesto.

Odgovori anketirancev potrjujejo domnevo o dobrem mnenju zavarovancev o zavarovalnici Adriatic Slovenica. V nobenem primeru zavarovanci niso izrazili nezadovoljstva z zavarovalnimi storitvami, zavarovalnico pa so označili predvsem kot kakovostno in prijazno. Večina anketiranih zavarovancev ne občuti sprememb pri zavarovalnih storitvah po združitvi, kljub temu da je prišlo ob združitvi znotraj organizacije do velikih premikov. Svoje zadovoljstvo so pripravljene tudi zagovarjati in priporočati zavarovalnico svojim prijateljem in znancem. Ostali anketirani sicer v večini

nimajo niti dobrega niti slabega mnenja, skoraj polovica pa je pripravljena prestopiti k zavarovalnici Adriatic Slovenica, če bi bili nekateri pogoji ugodnejši kot pri obstoječi zavarovalnici.

4.3.2 Raziskava pripadnosti delovni organizaciji med zaposlenimi

Za raziskavo organizacijske klime med zaposlenimi sem uporabila anketo, ki je bila sestavljena iz dveh delov (priloga 2).

Prvi del je vseboval 30 trditev. V tem delu sem poskušala ugotoviti, v kateri fazi tranzicijske krivulje sprememb so anketirani. V drugem delu sem spraševala po njihovem zadovoljstvu, medsebojnem razumevanju in pripadnosti delovni organizaciji.

Od 50 razdeljenih anket je šestindvajset oseb ankete izpolnilo, od tega je bila ena anketa nepopolno izpolnjena, zato je pri analizi nisem upoštevala. Od petindvajsetih anketiranih je bilo štirinajst moških (56 %) in enajst žensk (44 %) (Slika 4.15)

Slika 4.15 Razdelitev anketirancev po spolu



Po izobrazbi je bilo enajst oseb (44 %) s V. ali VI. stopnjo izobrazbe, trinajst oseb (52 %) s VII. in ena oseba z magisterijem ali več (4 %). Zadnje vprašanje v sklopu demografskih vprašanj se je nanašalo na delovno mesto anketiranega po zahtevnosti, kot je razvrščeno v kolektivni pogodbi. Glede na izobrazbeno strukturo ugotavljam, da večina anketiranih ni pravilno odgovorila na vprašanje, zato ga nisem upoštevala kot verodostojen podatek.

Slika 4.16 Izobrazbena struktura anketiranih oseb



Prvih trideset trditve sem povzela iz ankete, ki je bila izpeljana v začetku združitve med zaposlenimi (Gruban, 2005) in se navezuje na faze tranzicijske krivulje. Anketiranci so odgovarjali z DA ali NE. Oblikovane so bile tako, da jih je šest označevalo zanikanje sprememb, šest trditve je izražalo negativna čustva do sprememb, šest odpor, šest sprejemanje in šest zavezanost k spremembam.

Trditve, ki so označevale zanikanje:

Raje bi videl, da bi stvari ostale takšne, kot so bile.

Ničesar ne želim vedeti o spremembi.

Nastale spremembe ne sprejemam.

Ne verjamem, da sprememba pomeni prehod na boljše.

Raje bi opravljal delo naprej, brez sprememb.

Sprememba name ne bo vplivala.

Trditve, ki so označevale negativna čustva do sprememb:

Sprememba me jezi.

Zaskrbljen sem zaradi spremembe.

Čutim se prizadetega, ker nimam nadzora nad spremembo.

Vznemirjen sem zaradi spremembe.

Žalosten sem zaradi odprave predhodnega stanja.

Pretresen sem zaradi izginjanja starega načina dela.

Trditve, ki so označevale odpor do sprememb:

Rad bi preprečil nastajajočo spremembo.

Odklanjam svojo podporo tej spremembi.

Z ignoriranjem spremembe se bom izognil njenemu vplivu name.

Odkrito se upiram spremembi.

Svoje pripombe o spremembi povem javno.

Razmišljam o drugih priložnostih za delo.

Trditve, ki so označevale sprejemanje sprememb:

Spremembo je treba čim bolj izkoristiti.

Morda bom s spremembo kaj pridobil.

Želim izvedeti čim več o spremembi in vplivih name.

Sprememba ni tako slaba, kot sem najprej mislil.

Sprejemam potrebo po spreminjanju.

Začel sem raziskovati, kaj pomeni sprememba zame.

Trditve, ki so označevale zavezanost k spremembam:

Sprememba, ki se dogaja, je nekaj boljšega, kar se lahko zgodi.

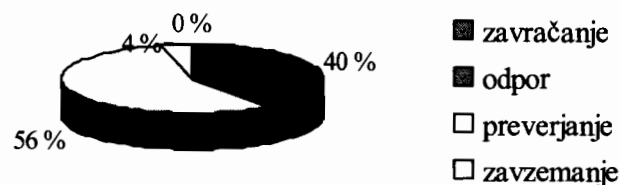
Pripravljen sem pomagati tudi sodelavcem, da lažje sprejmejo spremembo.

Po spremembi bo moje delovno mesto boljše.

Sem zavezan k spremembi.
Vidim prednosti spremembe.
Sprememba, ki se dogaja prinaša pozitivne razsežnosti.

Za pridobitev rezultatov sem upoštevala trditve, ki so bile označene z "DA". Posameznega anketiranca sem razvrstila v določeno fazo glede na to, kateri sklop trditev je pri njem prevladoval. Glede na dobljene rezultate sem ugotovila, da je prva faza tranzicije (faza zanikanja) že za nami. Pri nobenem anketirancu ni prevladoval sklop vprašanj zanikanja. Deset anketiranih (40 %) se še vedno zadržuje v fazi odpora in negativnih čustev. Pri teh osebah je prevladoval sklop trditev, ki so označevale negativna čustva in odpor do sprememb. Štirinajst oseb (56 %) spremembo sprejema oziroma je v tretji fazi, kjer se dogaja preverjanje in sprejemanje sprememb. Pri eni osebi je prevladoval sklop trditev, ki označujejo zavezanost k spremembam (4 %) (Slika 4.17).

Slika 4.17 Odnos do spremembe po združitvi po Tranzicijski krivulji sprememb



V drugem delu ankete sem spraševala po njihovem zadovoljstvu, medsebojnem razumevanju in pripadnosti delovni organizaciji.

Pri enaintridesetem vprašanju sem anketirane vprašala, iz katere predhodne zavarovalnice prihajajo. Osemnajst oseb (72 %) prihaja iz zavarovalnice Adriatic, sedem oseb (28 %) pa iz zavarovalnice Slovenica.

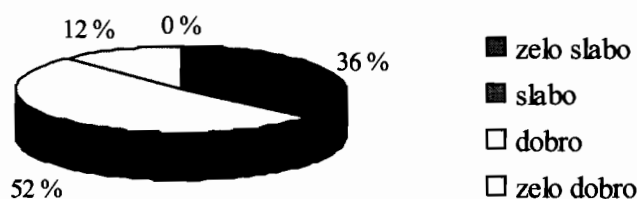
Na dvaintrideseto vprašanje, ki se je glasilo "**Ali poznate poslanstvo zavarovalnice Adriatic Slovenica?**" jih je šestnajst (64 %) odgovorilo pritrdilno, vendar se je že pri naslednjem, triintridesetem vprašanju, ki je zahtevalo napisati poslanstvo, izkazalo, da to ne drži. Večina anketiranih oseb odgovora ni napisala ali pa je bil nepravilen. Samo ena oseba je zapisala delno pravilen odgovor glede poslanstva, ki se je glasil: "Varnost in donosnost v zadovoljstvo vseh: zavarovancev, zaposlenih, delničarjev in okolja."

Slika 4.18 Poznavanje poslanstva zavarovalnice Adriatic Slovenica



Štiriintrideseto vprašanje se je glasilo "**Kako dobro poznate notranjo hierarhično strukturo?**" Devet anketiranih (36 %) je odgovorilo da slabo, trinajst anketiranih (52 %) dobro pozna notranjo strukturo, trije anketirani (12 %) pa zelo dobro (Slika 4.19).

Slika 4.19 Poznavanje notranje hierarhične strukture



Petintrideseto vprašanje se je nanašalo na potek informiranja v družbi. Štirinajst oseb (56 %) meni, da je informiranje slabo, deset oseb (40 %) meni, da je informiranje dobro, ena oseba (4 %) meni, da je informiranje zelo dobro (Slika 4.20).

Slika 4.20 Informiranje v družbi



Naslednji dve vprašanji (36. in 37.) sta se nanašali na izvedbo izobraževanj tako strokovnih kot tistih, ki obravnavajo izvajanje delovnih procesov. V obeh primerih je sedemnajst oseb (68 %) odgovorilo, da izobraževanj ni dovolj (Slika 4.21).

Slika 4.21 Zadovoljstvo zaposlenih s številom izobraževanj



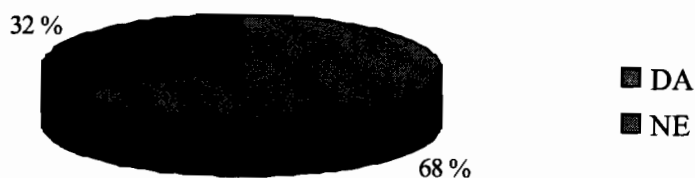
Z naslednjimi vprašanji sem se dotaknila klime v podjetju.

Na osemtrideseto vprašanje "Ali mislite, da ste dovolj nagrajeni?" je dvajset (80 %) anketiranih odgovorilo negativno (Slika 4.22), vendar je kljub temu na naslednjo trditev "Z veseljem prihajam v službo.", sedemnajst oseb (68 %) odgovorilo pritrdilno (Slika 4.23).

Slika 4.22 Zadovoljstvo zaposlenih z nagrajevanjem v podjetju



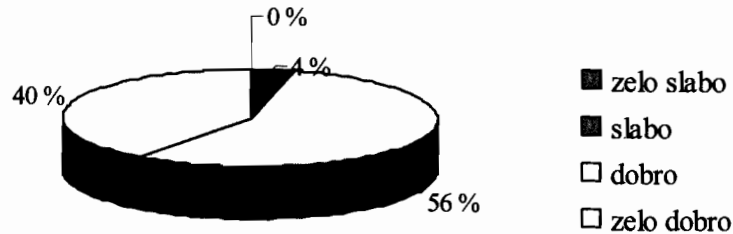
Slika 4.23 "Z veseljem prihajam v službo"



Večina anketiranih se s svojim nadrejenim dobro (štirinajst oseb ali 56 %) oziroma zelo dobro (deset oseb ali 40 %) razume. Le ena oseba je odgovorila, da se slabo razume s svojim nadrejenim.

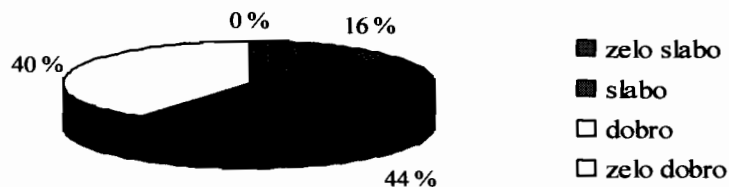
Razumevanje med zaposlenimi je relativno dobro, saj je kar triindvajset oseb (96 %) izbralo odgovor "dobro" ali "zelo dobro" (Slika 4.24).

Slika 4.24 Medsebojno razumevanje med zaposlenimi



Na trinštirideseto vprašanje glede sodelovanja s strokovnimi službami so štiri osebe odgovorile, da je sodelovanje zelo slabo, enajst oseb je mnenja, da je sodelovanje slabo (44 %), deset oseb (40 %) pa ima dobro mnenje o sodelovanju med strokovnimi službami (Slika 4.25).

Slika 4.25 Sodelovanje med različnimi službami



Zaskrbljujoč je podatek glede ločevanja na tiste iz "S" in tiste iz "A" dela. Osemnajst zaposlenih (72 %) jih meni, da se zaposleni poslovno ločujejo zaradi neenotnih produktov, neenotnega pristopa k obravnavanju del, neenotnih navodil, različne kulture ... (Slika 4.26). Ločevanje še vedno občuti skoraj 50 % anketiranih tudi pri neformalnem druženju (Slika 4.27).

Slika 4.26 Poslovno ločevanje zaposlenih na "A" in "S" del

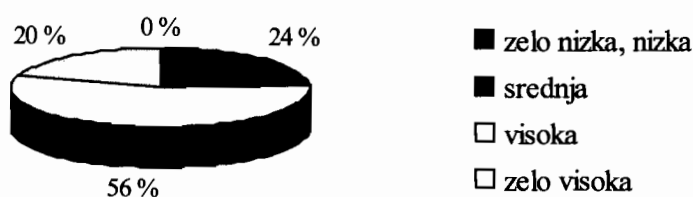


Slika 4.27 Ločevanje zaposlenih na "A" in "S" del pri neformalnem druženju



Zadnje vprašanje/trditev se je nanašalo na pripadnost delovni organizaciji. Ta je glede na odgovore visoka, saj štirinajst oseb (56 %) zatrjuje, da je njihova pripadnost visoka, pri petih oseb (20 %) pa zelo visoka. Šest oseb (24 %) zatrjuje, da je pripadnost srednja, nihče pa se ni odločil za odgovor nizka ali zelo nizka (Slika 4.28).

Slika 4.28 Pripadnost delovni organizaciji



Analiza raziskave organizacijske klime in pripadnosti zaposlenih delovni organizaciji

Rezultati ankete kažejo, da skoraj polovica anketiranih še vedno čuti odpor do nastale združitve obeh zavarovalnic. Nastalo spremembo odklanjajo, so zaskrbljeni, čutijo se prizadete, upirajo se, so vznemirjeni in žalostni zaradi odprave predhodnega stanja, razmišljajo o drugih priložnostih za delo. V spremembi ne vidijo nobenih prednosti. Z nagrajevanjem jih večina ni zadovoljnih. Zmedeni so glede poslanstva, saj so vsi anketiranci razen enega nepravilno odgovorili ali pa niso zapisali poslanstva nove, združene zavarovalnice. Polovica anketiranih zatrjuje, da je informiranje v delovni organizaciji slabo, tretjina anketiranih oseb slabo pozna notranjo hierarhično strukturo. Dve tretjini anketirancev meni, da jim delovna organizacija nudi premalo strokovnih izobraževanj. Sodelovanje med različnimi službami je slabi dve tretjini anketiranih označilo kot slabo oziroma zelo slabo. Še vedno čutijo nepovezanost med zaposlenimi iz Adriaticovega in Slovenicinega dela. To pripisujejo neenotnim produktom, neenotnim navodilom ter neenotnemu pristopu k obravnavanju delovnih nalog. Še vedno jih skoraj tretjina meni, da se med seboj ločujejo tudi pri neformalnem druženju. Kljub temu jih dve tretjini z veseljem hodi v službo, med seboj se večina

dobro razume in zatrjujejo, da je njihova pripadnost delovni organizaciji visoka ali zelo visoka. Iz navedenega sklepam, da so zaposleni še vedno nekoliko zmedeni in čustveno obremenjeni z združitvijo. Težko razumem, da nekdo odklanja nastalo situacijo, hkrati pa čuti visoko pripadnost delovni organizaciji. Hipoteza 3, s katero predpostavljam, da organizacijska klima v podjetju ni najboljša, drži. Situacija je razumljiva, saj je kljub prizadevanju težko uskladiti vse: produkte, način dela, predvsem pa kulturo in vrednote. Za to je potreben čas, obilo dobre volje, vztrajnosti in prilagajanja vseh zaposlenih.



5 ZAKLJUČEK

Blagovna znamka služi kot prepoznavnost proizvajalca, zaščita pred konkurenco ter omogoča kupcu, da v množici proizvodov in storitev izbere pravega. Za kupca pomeni blagovna znamka zaupanja vredno zagotovilo o kakovosti izdelka ali storitve in obenem obljubo proizvajalca, da mu bo izdelek/storitev nudil določene lastnosti in koristi. Pozitivni imidž blagovne znamke je skupek lastnosti, pričakovanj in zaznav, ki nastanejo v zavesti potrošnika kot posledica osebnih izkušenj s podjetjem, proizvodom ali storitvami ter kot posledica trženjske komunikacije. Blagovna znamka podjetju omogoča, da posluje z boljšimi rezultati.

Podjetja morajo nenehno sistematično analizirati svoj položaj, pa tudi položaj konkurentov na tržišču. Zato je strateško načrtovanje del aktivnosti v podjetju, ki pridobiva vse večjo veljavo, kar pomeni, da so podjetja usmerjena v prihodnost in svoje aktivnosti izvajajo na podlagi načrtovanih strateških načrtov.

Globalizacija in hitre spremembe na trgu postavljajo podjetja pred vedno nove izzive. Konkurenca je vse ostrejša, porabniki pa vse bolj osveščeni in zahtevnejši. Posledica tega so tudi združevanja podjetij. Namen združevanj je večja uspešnost, učinkovitost, potencialna rast in povečanje donosa. Toda enačba $1+1 = 3$ ali celo 11 ni odvisna le od vrednotenja premoženja ter finančne in poslovne sinergije, ampak tudi od t.i. človeškega faktorja. Gre za zahteven proces integracije različnih organizacijskih kulturnih vzorcev in sistema vrednot, ki so dodatno obremenjeni s strahom, negotovostjo, nezaupanjem in celo jezo zaposlenih. Vse to upliva na celotno predstavo blagovne znamke.

Zavarovalnica Adriatic Slovenia je nova zavarovalnica, ki bo konec leta 2007 praznovala svoj drugi rojstni dan. Je najmlajša slovenska zavarovalnica, nastala iz dveh uspešnih zavarovalnic. Blagovna znamka zavarovalnice Adriatic Slovenia je še vedno v fazi razvoja, kljub dobri prepoznavnosti na slovenskem trgu. Odjemalci imajo o njej dobro mnenje, tako lastni zavarovanci kot ostali. Ima visoke potenciale, da si zagotovi trdno drugo mesto po prepoznavnosti. Veliko pa je potrebno postoriti znotraj organizacije. Zaposleni kot ključni vir pri oblikovanju blagovne znamke morajo uskladiti vrednote med seboj in z delovno organizacijo. V tej fazi ima pomembno vlogo vodstvo organizacije in management, da z enotnim pristopom, obveščanjem, motiviranjem in komuniciranjem zagotovi pozitivno razmišljanje vseh zaposlenih o nastali spremembi in njenem sprejemanju. Poskrbeti mora, da sleherni zaposleni čim prej spozna vizijo, poslanstvo, cilje in vrednote nove organizacije in začuti pripadnost delovni organizaciji. Naloga managementa je torej ustvariti pozitivno organizacijsko klimo kot predpogoj za razvoj organizacijske kulture kot pomembnega člana v razvoju procesa blagovne znamke zavarovalnice Adriatic Slovenia.



LITERATURA

- Aaker, David A.. 1995. *Strategic Market Management*. New York. John Wiley& Sons
- Aaker, David A. in Erich Joachimsthaler. 2002. *Brand Leadership*. New York. The Free Press
- Chernatony, de Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja*. Ljubljana: GV Založba.
- Devetak, G. (1999). *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Gruban, B. (2005). *Komuniciranje v času združevanj, negotovosti in sprememb*. Ljubljana: Dialogos.
- Habech, M., Kröger M., Träm F., M. R. (2000). *Čas združitve*. Ljubljana: DZS.
- Kapferer, Jean Noel. 1997. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan
- Keller, Kevin Lane. 1998. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managin Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall
- Kotler, P. (1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, P. (2003). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Ogilvy, David. 1999. *Ogilvy on Advertising*. London: Prion
- Repovš, J. (1995). *Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij*. Ljubljana: Studio Marketing.
- Snoj, B. (1998). *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, M. I. (1999). *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, M. I. (2000). *Strategija trženja – učbenik*. Koper: Visoka šola za management.
- Upshaw, Lynn B..1995. *Building Brand Identity: A Strategy for Succes in a hostile Marketplace*. New York: John Wiley & Sons

VIRI

- Adriatic zavarovalna družba d. d.. *Letno poročilo 2004*. Koper: Adriatic d. d.
- Adriatic Slovenica zavarovalna družba d. d. *Letno poročilo 2005*.
Koper: Adriatic Slovenica d.d.
- AdriaticSlovenica zavarovalna družba d. d. (maj 2006). *Priročnik označevalnega sistema*. Koper: AdriaticSlovenica d. d.
- AdriaticSlovenica zavarovalna družba d.d.. *Program ORG-AS in INIS sta v polnem teku*.
interni časopis Modri AS junij 2006, AdriaticSlovenica d.d.
- Afnadesign. *Deset nasvetov za večjo prepoznavnost znamke*. [Http://www.afnadesign.com](http://www.afnadesign.com) (julij 2007)
- GfK Gral Iteo. *Imidž podjetij med potrošniki in poslovno javnostjo*. [Http://www.gfk.si](http://www.gfk.si) (julij 2007).
- Kobeja, Boris.2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil*. Koper: Visoka šola za management v Kopru
- MM317. *Zavedanje oziroma prepoznavanje blagovnih znamk*.
[Http://www.mmportal.delo.si](http://www.mmportal.delo.si) (julij 2007)
- Slovenica zavarovalna hiša d.d. *Letno poročilo 2004*. Ljubljana.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za raziskavo prepoznavnosti blagovne znamke zavarovalnice Adriatic Slovenica.

Priloga 2 Vprašalnik za raziskavo vpletenosti zaposlenih pri vrednotenju blagovne znamke zavarovalnice Adriatic Slovenica.



**VPRAŠALNIK ZA RAZISKAVO PREPOZNAVNOSTI BLAGOVNE ZNAMKE
ZAVAROVALNICE ADRIATIC SLOVENICE.**

1. Ali poznate zavarovalnico katero od slovenskih zavarovalnic?

- ADRIATIC SLOVENICA
- TRIGLAV
- MARIBORSKA
- DRUGO

(anketiranec omeni zavarovalnico, ki se mu najprej priključuje v spomin)

(drugo vprašanje zastavim anketirancem, ki pri 1. vprašanju niso omenili Adriatica Slovenice)

2. Ali ste že slišali za zavarovalnico ADRIATIC SLOVENICA?

- DA
- NE

3. Ali veste kakšne barve je znak zavarovalnice ADRIATIC SLOVENICA?

- moder
- rdeč
- zelen
- ne poznam

4. Ali veste, kako je nastala zavarovalnica ADRIATIC SLOVENICA?

- DA, z združitvijo Adriatica in Slovenice
- NE

5. Ali ste v zadnjem času opazili kakršen koli oglas zavarovalnice ADRIATIC SLOVENICA?

- DA
- NE

6. Ali veste katera zavarovanja lahko sklenete pri zavarovalnici ADRIATIC SLOVENICA?

- premožnjska zavarovanja
- življenska zavarovanja
- zdravstvena zavarovanja
- vse od naštetega
- ne vem

7. Ali imate pri zavarovalnici ADRIATIC SLOVENICA sklenjeno kakšno zavarovanje? - DA, premoženjsko

- DA, življensko
- DA, zdravstveno
- NE

Anketirancem, ki so odgovorili pri tem vprašanju z **NE**, postavim še 8. in 9. vprašanje in zaključim.

Pri anketirancih, ki so odgovorili z **DA**, preskočim na 10. vprašanje in nadaljujem do konca.

8. Če ste odgovorili z NE, navedite v katerem primeru bi se odločili za zavarovalnico ADRIATIC SLOVENICA.

zaradi:

- cenejša zavarovanja
- kvalitetnejša zavarovanja
- strokovnost in prijaznost zaposlenih
- pod nobenim pogojem

9. Kakšno mnenje imate o zavarovalnici ADRIATIC SLOVENICA?

- a) dobro, ker sem zasledil, da
- zavarovalnica korektno rešuje škodne primere
 - so zavarovanja kvalitetna
 - so zaposleni uslužni, prijazni in strokovni

- drugo.....

b) slabo, ker sem zasledil, da

- zavarovalnica nekorektno rešuje škodne primere,

- so zavarovanja dražja kot drugod,

- so zaposleni neprijazni in nestrokovni

- drugo.....

c) nimam mnenja

(anketiranje zaključim in grem na demografska vprašanja)

V nadaljevanju sprašujem anketirance, ki so zavarovanci adriatica SLOVENICE.

10. Kateri so po vašem mnenju najpomembnejši elementi pri odnosu z zavarovalnico?

- uslužnost in prijaznost zaposlenih

- hitrost reševanja škodnih primerov

- cena zavarovanj

- drugo

11. Ali ste imeli zavarovanja sklenjena pri zavarovalnici Adriatic ali Slovenica pred njuno združitvijo?

- DA, Slovenica

- DA, Adriatic

- NE

12. Ali občutite nastale spremembe po združitvi pri zavarovalnih storitvah?

- DA, na boljše

- DA, na slabše

- NE občutim sprememb

13. Kako bi opisali zavarovalnico ADRIATIC SLOVENICA? (lahko obkrožite več odgovorov)

a) kakovostna zavarovalnica

- b) prijazna zavarovalnica
- c) "draga" zavarovalnica
- d) sodobna zavarovalnica
- e) vse od naštetega

14. Ali bi zavarovalnico ADRIATIC SLOVENICO priporočali vašim najbližjim in prijateljem?

- DA
- NE

Anketa je pri koncu.

Prosila bi vas še za nekaj vaših podatkov:

1. spol:

- M
- Ž

2. starost:

- do 30 31 - 45 46 - 60 nad 60

4. izobrazba:

- a) poklicna (IV.) stopnja izobrazbe ali manj
- b) srednješolska (V.) ali višješolska (VI.) stopnja izobrazbe
- c) visokošolska ali univerzitetna izobrazba (VII.)
- d) magisterij in več

5. delovna aktivnost::

- a) zaposlen b) samostojni podjetnik c) upokojenec
- d) dijak, študent e) brezposelen ali nezmožen za delo

VPRAŠALNIK
ZA RAZISKAVO VPLETENOSTI ZAPOSLENIH PRI VREDNOTENJU
BLAGOVNE ZNAMKE ZAVAROVALNICE ADRIATIC SLOVENICA

1. Sprememba, ki se dogaja, je nekaj boljšega, kar se lahko zgodi.	DA	NE
2. Spremembo je treba čim bolj izkoristi.	DA	NE
3. Rad bi preprečil nastajajočo spremembo	DA	NE
4. Sprememba me jezi.	DA	NE
5. Raje bi videl, da bi stvari ostale takšne kot so bile.	DA	NE
6. Pripravljen sem pomagati tudi sodelavcem, da lažje sprejmejo spremembo	DA	NE
7. Morda bom s spremembo kaj pridobil	DA	NE
8. Odklanjam svojo podporo tej spremembi.	DA	NE
9. Zaskrbljen sem zaradi spremembe.	DA	NE
10. Ničesar ne želim vedeti o spremembi.	DA	NE
11. Po spremembi bo moje delovno mesto boljše.	DA	NE
12. Želim zvedeti čim več o spremembi in vplivih name.	DA	NE
13. Z ignoriranjem spremembe se bom izognil njenemu vplivu name.	DA	NE
14. Čutim se prizadetega, ker nimam nadzora nad spremembo.	DA	NE
15. Nastale spremembe ne sprejemam.	DA	NE
16. Sem zavezan k spremembi.	DA	NE
17. Sprememba ni tako slaba, kot sem najprej mislil.	DA	NE
18. Odkrito se upiram spremembi.	DA	NE
19. Vznemirjen sem zaradi spremembe.	DA	NE
20. Ne verjamem, da sprememba pomeni prehod na boljše.	DA	NE
21. Vidim prednosti spremembe.	DA	NE
22. Sprejemam potrebo po spreminjanju.	DA	NE
23. Svoje pripombe o spremembi povem javno.	DA	NE
24. Žalosten sem, zaradi odprave predhodnega stanja.	DA	NE
25. Raje bi opravljal delo naprej brez sprememb.	DA	NE
26. Sprememba, ki se dogaja prinaša pozitivne razsežnosti.	DA	NE
27. Začel sem raziskovati, kaj pomeni sprememba zame.	DA	NE
28. Razmišljam o drugih priložnostih za delo.	DA	NE
29. Pretresen sem zaradi izginjanja starega načina dela.	DA	NE
30. Sprememba name ne bo vplivala.	DA	NE

31. Pred združitvijo sem bil zaposlen na zavarovalnici

- a) Adriatic b) Slovenica c) na novo zaposlen v AS

32. Ali poznate poslanstvo združene zavarovalnice AS

- a) DA b) NE

33. Če ste odgovorili z DA, prosim, če ga napišete.

.....
.....

34. Kako dobro poznate notranjo hierarhično strukturo ?

- zelo slabo slabo dobro zelo dobro

35. Kako poteka informiranje (notranje komuniciranje) o družbi, spremembah, novostih?

- zelo slabo slabo dobro zelo dobro

36. Ali smatrate, da je za vaše delo organiziranih dovolj strokovnih izobraževanj?

- DA NE

37. Ali smatrate, da vam delovna organizacija nudi dovolj izobraževanj za kvalitetnejše izvajanje delovnih procesov ?

- DA NE

38. Ali mislite, da ste za opravljanje svojih del pravilno/dovolj nagrajeni?

- DA NE

39. Ali z veseljem prihajate v službo?

- DA NE

40. Kako dobro se razumete s svojim nadrejenim?

- zelo slabo slabo dobro zelo dobro

41. Iz katerega dela izhaja vaš nadrejeni?

- a) Adriatic b) Slovenica c) na novo zaposlen na AS

42. Kako dobro se razumete zaposleni?

zelo slabo slabo dobro zelo dobro

43. Kakšno je po vašem mnenju sodelovanje med različnimi službami (trženje, škodni oddelek, računovodstvo, razvoj in strokovne službe,...)

zelo slabo slabo dobro zelo dobro

44. Ali imate občutek, da se zaposleni poslovno med seboj ločujejo na tiste iz A in tiste iz S dela?

DA NE

45. Če ste odgovorili z DA se po vašem to dogaja zaradi:

- a) neenotni produkti b) neenoten pristop k obravnavanju delovnih nalog
- c) neenotna navodila d) drugo:.....

46. Ali se vam zdi, da se to dogaja tudi pri neformalnem druženju ?

DA NE

47. Moja pripadnost delovni organizaciji je:

zelo nizka nizka srednja visoka zelo visoka

Anketa je pri koncu. Prosila bi Vas še za nekaj osebnih podatkov:

1. spol: M Ž

5. izobrazba:

- a) poklicna (IV.) stopnja izobrazbe ali manj
- b) srednješolska (V.) ali višješolska (VI.) stopnja izobrazbe
- c) visokošolska ali univerzitetna izobrazba (VII.)
- d) magisterij in več

6. delovno mesto razvrščeno po kolektivni pogodbi:

- | | | |
|--------------------|---------------------|--|
| a) enostavno | b) manj zahtevno | c) srednje zahtevno |
| d) zahtevno | e) bolj zahtevno | f) zelo zahtevno |
| g) visoko zahtevno | h) najbolj zahtevno | i) izjemno pomembno, najbolj zahtevno. |

Najlepša hvala za sodelovanje.