

INDEKS REPUTACIJE PODUZEĆA: EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE U BANKOVNOM SEKTORU

CORPORATE REPUTATION INDEX: EMPIRICAL RESEARCH IN BANKING SECTOR

UDK 336.71:65.012.12
Izvorni znanstveni rad
Scientific paper

Dr. sc. Damir Grgić

HŽ Putnički prijevoz d.o.o.
Predsjednik Uprave
Mihanovićeve 12, 10000 Zagreb, HRVATSKA
Tel.: ++385 98 211 162
E-mail: damir.grgic6@zg.t-com.hr

Ključne riječi:

reputacija poduzeća, instrument mjerenja, bankovni sektor

Key words:

corporate reputation, instruments of measurement, banking sector

SAŽETAK

Tema ovog rada usmjerena je na predstavljanje poboljšanog modela mjerenja reputacije poduzeća. Ovo istraživanje nadovezuje se na dosadašnja istraživanja vezana uz instrumente mjerenja reputacije poduzeća. Svrha mu je bila produbiti dosadašnje teorijske spoznaje i istraživanja o instrumentu mjerenja reputacije banaka, o utjecaju pojedinih aspekata poslovanja na reputaciju banaka kao i o njezinom utjecaju na stvaranje konkurentске prednosti. Sukladno navedenome, osnovni problemi istraživanja u radu bili su spoznaja dimenzija mjerenja reputacije banke, te spoznaja smjera i intenziteta reputacije banke na stvaranje njezine konkurentске prednosti. Isto tako, cilj je bio predložiti i testirati poboljšani model mjerenja reputacije poduzeća. Indeks reputacije poduzeća, IRP – poboljšani mo-

ABSTRACT

This paper focuses on presenting an improved model of corporate reputation measurement. This research builds on to the research conducted so far in relation to the instruments used for measuring corporate reputation. It aimed at widening the current theoretical knowledge and research on the instrument of bank reputation measurement, on the impact of individual aspects of business on the reputation of banks as well as on the impact of reputation on attaining competitive advantage. Accordingly, the main issues in this research were the understanding of dimensions of bank reputation measurement as well as the understanding of the direction and intensity of a bank's reputation in relation to attaining its competitive advantage. Moreover, the aim was to suggest and test an improved

del mjerjenja reputacije poduzeća koji je razvijen u ovom radu, svoje čvrsto uporište pronalazi u dosadašnjim instrumentima mjerjenja reputacije poduzeća temeljenim na konceptu društvenih očekivanja. Model je testiran regresijskom i SEM analizom. Podaci potrebni za empirijsku analizu prikupljeni su CATI metodom ispitivanja na uzorku od 798 ispitanika. Rezultati istraživanja nedvojbeno pokazuju da odnosi banke sa svojim interesno-utjecajnim skupinama pridonose reputaciji banke, te da je opravdano njihovo uvrštavanje u instrument mjerjenja reputacije poduzeća. Rezultati isto tako pokazuju da vizija i vodstvo čelnih ljudi banke ne pridonosi njezinoj reputaciji. Iako nalaze nije moguće generalizirati za korisnike usluga bankovnog sektora općenito, zbog veličine uzorka mogu se smatrati indikativnim za građane Republike Hrvatske. Buduća istraživanja, kao odgovor na kritike pojedinih autora, trebala bi predstavljени modelom obuhvatiti istraživanja i drugih interesno-utjecajnih skupina – prije svega zaposlenika.

model of corporate reputation measurement. A corporate reputation index (*indeks reputacije poduzeća, IRP*) – an improved model of measuring corporate reputation developed in this work, is firmly based on the current instruments used for measuring corporate reputation which are founded on the concept of social expectations. The model was tested through regression and SEM analysis. The data necessary for the empirical analysis was obtained through the CATI method of research on a sample of 798 respondents. Research results show unambiguously that a bank's relations with its stakeholders contribute to its reputation. Therefore, it is justifiable to include them in the instrument used for measuring corporate reputation. On the other hand, the results show that the vision and leadership of the bank's top figures do not contribute to its reputation. Although it is not possible to generalize the findings in relation to all the users of banking sector services, thanks to the size of the sample, they can be considered as indicative of the population of the Republic of Croatia. Future research, as a response to critique by certain authors, should include research on other groups of stakeholders – primarily employees, by using the model presented here.

1. UVOD

Kako opstati i uspješno poslovati uz sve kompleksnije uvjete poslovanja? Naime, u okruženju izrazito jake konkurencije banke su sve više izložene rizicima tako da je temeljni problem koji se postavlja pred njih stvaranje održive konkurentske prednosti. Pokazalo se da je uspješnost poduzeća mjerena financijskim pokazateljima dovela do kratkoročne orijentacije na taktičke odluke. Strateški okvir i aktivnosti koje poduzeće provodi moraju mu stvoriti pretpostavke za opstanak u dužem vremenskom periodu. Zbog toga se dugoročan uspjeh ne može više graditi na uobičajenim vještinama i tehnikama koje će konkurenti više ili manje uspješno savladati, ili su ih u stanju kopirati u relativno kratkom vremenskom razdoblju.

Polazeći od pretpostavke da su resursi značajno heterogeni, za posljedicu ima da svako poduzeće posjeduje niz resursa koji su, najmanje na neki način, jedinstveni. Upravo je reputacija poduzeća, kao formativan konstrukt,¹ identificirana kao jedna od ključnih neopipljivih imovina u stvaranju dodane vrijednosti poduzeća.² Stoga se vrijednost stvorena za korisnika usko povezuje i dovodi u vezu s poduzećima koja imaju jaku reputaciju.³ Zbog činjenice da vrijednosti oblikuju identitet poduzeća⁴ kao i njegove karakteristike,⁵ reputacija ima vrijednost i stvara vrijednost. Ona je rezultat prenošenja temeljnih vrijednosti poduzeća te predstavlja ogledalo kompetencija poduzeća.⁶ To ima za posljedicu nemogućnost njezine imitacije. Isto načelo vrijedi i za banke. Čak je i značajnije, jer stvaranje snažne i pozitivne reputacije u javnosti mora postati jedna od temeljnih strategija banke. Naime, za korisnika veću vrijednost ima banka s bolje pozicioniranom reputacijom na tržištu. Zbog toga se nameće nužnost, gotovo postaje imperativ, sagledavanje svih esencijalnih aktivnosti banke u izgradnji i upravljanju svojom reputacijom jer radi se o izuzetno značajnoj imovini i strateškoj vrijednosti banke da bi se prepustilo vjerovanju da je ona nešto što se jednostavno dogodi.

2. REPUTACIJA PODUZEĆA

Dok znanstvenici shvaćaju i ističu značaj reputacije te pokušavaju svoje stavove realizirati unutar poduzeća, istovremeno se razilaze u mišljenju kada su u pitanju sama definicija reputacije kao i način na koji se ona gradi. Zbog činjenice da se sama percepcija reputacije, odnosno 'onoga' što ima ili nema pozitivnu reputaciju, nalazi 'u očima promatrača',⁷ vrlo ju je teško definirati. Stručnjaci iz različitih područja za nju nude i različite definicije. U tablici 1 analizom različitih definicija izdvojeni su ključni atributi koji opisuju koncept reputacije poduzeća.

Može se zaključiti da je reputacija neopipljiva vrijednost poduzeća koja stvara barijere konkurentima. Upravo je neopipljiva imovina vrlo značajna za postizanje konkurentske prednosti⁸ jer ju je zbog njezine vrijednosti teško ili skupo imitirati, nadomjestiti ili zamijeniti.⁹ Već stvorena reputacija onemogućava mobilnost konkurenata i pomaže profitabilnosti poduzeća jer ju je teško imitirati.¹⁰ Jaka reputacija poduzeća upućuje na to da su proizvodi i usluge koje to poduzeće nudi visoke kvalitete¹¹ kao i to da je poduzeće odgovorno, te da će zadovoljiti svoje korisnike. Općenito, može se zaključiti da je, zbog neopipljive vrijednosti te njezine društvene kompleksnosti, reputaciju teško imitirati ili mijenjati. Kao rezultat reputacija značajno doprinosi diferencijaciji poduzeća u odnosu na konkurente.¹²

3. MJERENJE REPUTACIJE PODUZEĆA

Jedan od temeljnih problema koji se pronalazi u literaturi o reputaciji poduzeća jesu poteškoće koje se javljaju u vezi s mjerenjem konstrukta. Iako se problematikom standardizacije instrumenta mjerenja reputacije podu-

Tablica 1: Ključni atributi koji opisuju reputaciju poduzeća

ATRIBUT	KARAKTERISTIKA	AUTOR(I)
Neopipljiva je imovina.	Predstavlja ranije poteze poduzeća i njegovu sposobnost da pruži vrijedne rezultate različitim interesno-utjecajnim skupinama.	Mahon, 2002. Fombrun, 1996.
Rezultat je različitih aktivnosti i ponašanja poduzeća.	Teško je izdvojiti jednu varijablu koja u većoj mjeri utječe na percepciju interesno-utjecajnih skupina; mišljenje o poduzeću koju javnost stiže tijekom vremena; razvija se kroz kompleksnu komunikaciju između poduzeća i njegovih interesno-utjecajnih skupina.	Schultz i sur., 2006. Grunig i Hung, 2002. Yang i Grunig, 2005. Rindova i Fombrun, 1999.
O reputaciji se može suditi u kontekstu konkurentne ponude.	Reputacija nije normativ za sva poduzeća. Ova diferencijacija ne mora biti ista za sve karakteristike poduzeća kao i sve interesno-utjecajne skupine.	Fombrun i Van Riel, 2004. Shapiro, 1983. Schultz i sur., 2006.
Predstavlja način na koji interesno-utjecajne skupine, koje malo znaju o stvarnoj ulozi poduzeća, odlučuju je li određeno poduzeće vrijedno njihova povjerenja.	1) Povjerenje je temeljni element društvenog kontakta kao i jedan od temeljnih elemenata dugoročnog uspjeha, i 2) Povjerenje je i proces i ishod – kao i kod uspjeha, jedan je od osnovnih elemenata svakog odnosa; reputacija poduzeća je prestiž koji se stiže i održava vremenom, a koji na osnovi zajedničkih vrijednosti i strategija, kao i na osnovi ugleda koje je poduzeće postiglo kod svake interesno-utjecajne skupine, osigurava održivost i diferencijaciju.	Stigler, 1962. Golin, 2003. Zabala i sur., 2005.
Temeljena je na ponašanju, komunikaciji i odnosima poduzeća.	Ukupna slika = djelovanje i ponašanje + komunikacija = ukupnost odnosa; organizacija se može promatrati kao skup odnosa; sposobnost održavanja dobrih odnosa s više interesno-utjecajnih skupina može biti od ključne važnosti za neko poduzeće.	Doorley i Garcia, 2006. 4; Jones, 1995. Phillips, 2006.
Društveni je koncept temeljen na percepciji.	To implicira da je reputacija nešto izvan utjecaja određenog poduzeća. Zbog činjenice da nije direktno pod ničijom kontrolom njome je teško manipulirati.	Corley i sur., 2006. Brown i sur., 2006. Fombrun, 1996.
Predstavlja zajedničku percepciju svih interesno-utjecajnih skupina.	Temeljena je na percepcijama svih interesno-utjecajnih skupina, tj. internih i eksternih, te opisuje njihov cjelokupni sud o ključnim konstitutivnim komponentama poduzeća.	Fombrun, 1996.: 37; Flanagam i O'Shaughnessy, 2005.
Kao koncept je inherentno usporediva.	Usporediva je s ostalim konkurentima. Isto tako, usporedba se može bazirati na longitudinalnoj usporedbi prijašnjih reputacija poduzeća ili prema prosjeku unutar sektora ili industrije.	Fombrun, 1996. Brown i Longsdon, 1997. Wartick, 2002.
Može biti pozitivna i negativna.	Procijenjena prezentacija nakupljena tijekom vremena. Stoga, da bi se opisao relativni položaj poduzeća, ona može biti pozitivna ili negativna. Ova karakteristika konzistentna je s komparativnom prirodom konstrukta.	Brown i sur., 2006. Mahon, 2002. Rhee i Haunschild, 2006.
Stabilna je i trajna vrijednost.	Reputacija proizlazi iz kulture poduzeća te prenosi izvorne vrijednosti i osobnost poduzeća. Na nju se gleda kao relativno stabilan i trajan koncept razvijan tijekom vremena.	Gray i Balmer, 1998. Rindova, 1997. Roberts i Downing, 2002.

Izvor: Izrada autora

zeća bave znanstvenici i stručnjaci iz prakse već više od tri desetljeća, može se zaključiti da još uvijek ne postoji standardizirani instrument mjerenja reputacije poduzeća. Kao posljedica, dobiveni rezultati primjenom različitih instrumenata zbog različitih varijabli koje su uključene u pojedini instrument, ali i zbog drugačijeg pristupa ocjeni same reputacije poduzeća, nisu u potpunosti usporedivi. Istovremeno, to je glavna zamjerka kritičara konstrukta reputacije poduzeća.

Slijedeći Fombruna,¹³ brojni autori definiraju reputaciju kao ukupnu percepciju svih interesno-utjecajnih skupina.¹⁴ Na žalost, to za posljedicu ima nemogućnost mjerenja percepcije svih interesno-utjecajnih skupina u jednom radu pa zbog toga mjerenje bilo koje reputacije predstavlja samo dio sveukupne reputacije poduzeća.¹⁵ Drugim riječima, iz teoretske perspektive reputacija se promatra kao nakupljena percepcija od svih interesno-utjecajnih skupina. Međutim, iz perspektive operacionalizacije koncepta, istraživači ne mogu mjeriti nakupljenu percepciju od strane svih interesno-utjecajnih skupina u jednom radu. Iz toga proizlazi da bi istraživači trebali prvo odrediti koje interesno-utjecajne skupine¹⁶ i koja pitanja odnosno dimenzije žele analizirati.

Upravo zbog činjenice da je reputacija procjena različitih interesno-utjecajnih skupina o poduzeću,¹⁷ Wartick¹⁸ najveći propust kod kvocijenta reputacije (engl. *Reputation Quotient*, RQ), kao najzastupljenijeg instrumenta mjerenja reputacije poduzeća,¹⁹ vidi u fokusiranosti samo na jednu interesno-utjecajnu skupinu – generalnu publiku – koja čak nije ni primarno povezana s poslovanjem poduzeća.

Osim toga, tržišna vrijednost poduzeća s vremenom se mijenja s materijalne na nematerijalnu imovinu. Tako je usredotočenost s proizvoda i usluga polako zamijenjena važnošću odnosa s korisnicima, a produktivnost na bazi neopipljive imovine postala je dominantnija u odnosu na opipljivu. Slijedeći ovaj trend, u odnosu na prošla istraživanja, poboljšani model mjerenja reputacije poduzeća objedinjuje dva od tri

glavna konceptualna pravca – onaj prvi, temeljen na konceptu društvenih očekivanja i treći, temeljen na povjerenju i odnosima. Povezivanjem tih dvaju značajnih modela omogućeno je obuhvaćanje svih esencijalnih aktivnosti koje utječu na stvaranje koherentne reputacije poduzeća te na odnos između reputacije i stvaranja konkurentne prednosti banke. Snažna i koherentna reputacija poduzeća rezultat je izražavanja autentičnih vrijednosti i osobnosti poduzeća. Stoga je za pretpostaviti da će sljedeći pozitivni aspekti poslovanja banaka imati pozitivan utjecaj na njezinu reputaciju.

Još prije pola stoljeća Martineau²⁰ je podijelio reputaciju na funkcionalnu i emocionalnu komponentu, razlikujući tako aktualne atribute poduzeća od ljudskih percepcija o njemu. Ona je psihološki konstrukt koji je povezan sa stavom i sastoji se od kognitivne i afektivne komponente,²¹ te ima izuzetno snažan utjecaj na percepciju, pamćenje i prosudbu. Upravo emocije daju svakoj alternativni vrijednost i zbog toga pružaju mjerilo za ocjenu i izbor između alternativa.²² Zbog toga je za pretpostaviti da postoji pozitivna veza između emocionalnog suda i reputacije banke.

H1 Pozitivan emocionalni sud pozitivno utječe na stvaranje reputacije banke.

Zbog činjenice da se u središtu bilo kojeg poslovnog odnosa nalaze povjerenje i obveza prema svojim interesno-utjecajnim skupinama, oni postaju jednom od ključnih dimenzija upravljanja reputacijom poduzeća, a Grunig i Hung²³ čak izjednačavaju upravljanje reputacijom s upravljanjem odnosa. Brønn,²⁴ te Petkova i suradnici²⁵ ističu da kvaliteta odnosa determinira reputaciju i da se ta vrijednost odnosa uklapa u reputaciju poduzeća. Iz toga slijedi:

H2 Veća razina kvalitetnih odnosa banke sa svojim interesno-utjecajnim skupinama pozitivno utječe na reputaciju banke.

Prema dostupnoj literaturi, zbog činjenice da je to najvidljiviji i najlakše ocjenjivi aspekt nekoga entiteta,²⁶ očito je da je jedna od te-

meljnih dimenzija upravljanja reputacijom kvaliteta usluga/proizvoda tog entiteta.²⁷ Iz tog proizlazi:

H3 Veća razina kvalitetnih proizvoda i usluga pozitivno utječe na reputaciju banke.

Nerijetko je slučaj da se reputacija poduzeća ocjenjuje prema čelnim ljudima tog poduzeća. Njihovo znanje, kompetencije, sposobnost posjedovanja jasne vizije te način na koji vode poduzeće u nekim slučajevima predstavljaju cjelokupno poduzeće. Postavlja se sljedeća hipoteza:

H4 Jasno definirana vizija i način upravljanja bankom pozitivno utječu na njezinu reputaciju.

Nekoliko je istraživanja²⁸ pokušalo analizirati odnos između rezultata poduzeća i stavova zaposlenika prema kvaliteti radnih mjesta i radnog okruženja u kojem rade. Predstavljeni su rezultati u kojima se tvrdi da je radno mjesto, odnosno radno okruženje, izvor konkurentne prednosti koja vodi vrijednoj neopipljivoj imovini. Stoga slijedi:

H5 Pozitivno i poticajno radno okruženje pozitivno utječe na reputaciju banke.

Pozitivni financijski rezultati banke predstavljaju potvrdu o poduzeću koje ima snažnu profitabilnost, koje nadmašuje svoju konkurenciju, te kao poduzeću s dobrim izgledom i vjerom u daljnji rast.²⁹ Dakle, financijski rezultat predstavlja jedan od najznačajnijih kriterija vrednovanja reputacije banke. Za pretpostaviti je da:

H6 Pozitivni financijski rezultati banke pozitivno utječu na njezinu reputaciju.

Već je istaknuto da reputacija poduzeća spaja dvije esencijalne dimenzije efikasnosti poduzeća³⁰ – ocjenjivanje ekonomske vrijednosti poduzeća i ocjenjivanje uspjeha poduzeća u ispunjavanju društvene odgo-

vornosti. Pozitivan odnos prema užoj i široj zajednici, zaštita okoline i uključenost u zajedničke akcije značajne za društvenu zajednicu karakteristike su društveno odgovornog poduzeća. Postoji veliko „preklapanje“ između elemenata reputacije i pojedinih aspekata odgovornosti poduzeća,³¹ te se pretpostavlja da će poduzeće s društveno odgovornim ponašanjem imati pozitivnu reputaciju. Stoga se postavlja sljedeća hipoteza:

H7 Veća razina društvene odgovornosti pozitivno utječe na reputaciju banke.

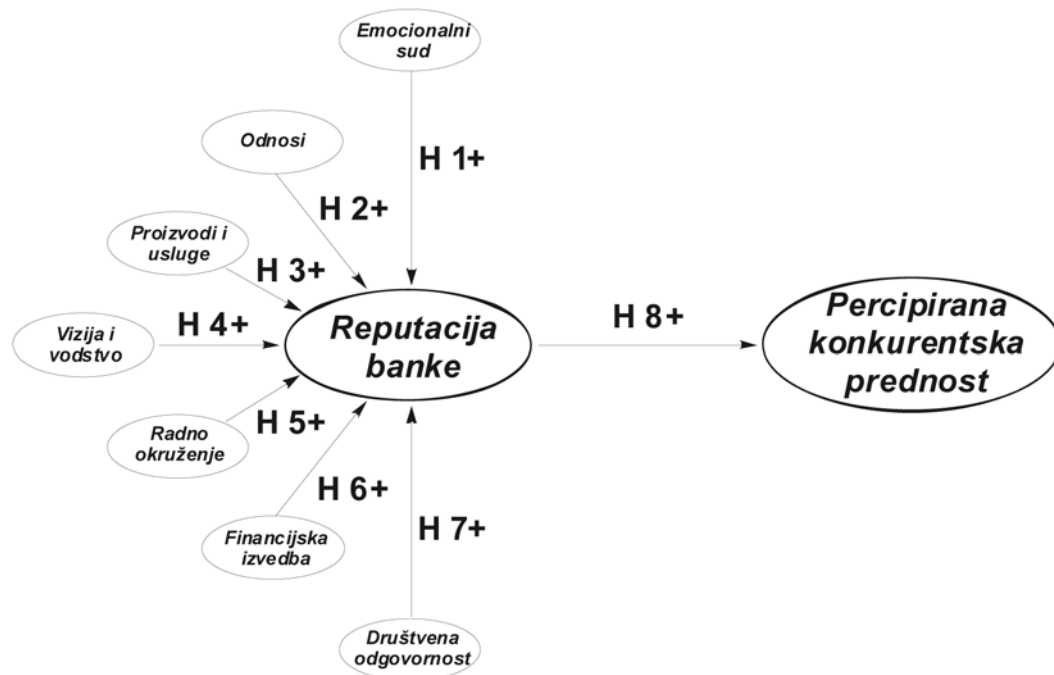
Kako bi pojedini resurs poduzeća bio potencijalan izvor konkurentne prednosti, on mora biti vrijedan ili omogućiti stvaranje vrijednosti. Upravo reputacija, proizlazeći iz kulture³² i identiteta poduzeća, stvara barijeru za imitaciju od strane konkurencije pretvarajući se na taj način u vrijedan izvor konkurentne prednosti. Temeljem navedenoga proizlazi da:

H8 Pozitivna i snažna reputacija banke pozitivno utječe na stvaranje njezine konkurentne prednosti.

Temeljem analize literature i postojećih znanstvenih spoznaja definiran je konceptualni model istraživanja, prikazan na slici 1. Njime će se istražiti kako na cjelokupnu reputaciju banke utječu pojedine dimenzije njezina poslovanja te predstavlja li reputacija banke izvor percipirane konkurentne prednosti.

Odnosi su postali imovina poduzeća, a reputacija ima svoje korijene upravo u njima te je derivirana iz iskustava koja potječu iz odnosa.³³ Polazeći od pretpostavke da su kvalitetni odnosi poduzeća sa svojim interesno-utjecajnim skupinama, odnosno povjerenje koje im prethodi, jedna od temeljnih dimenzija koja utječe na stvaranje pozitivne reputacije o poduzeću, u instrumentu mjerenja njegove reputacije prijeko je potrebno snažnije istaknuti tu dimenziju. Temeljen na takvoj pretpostavci, poboljšani model – Indeks reputacije poduzeća, IRP – povezo je već definirane

Slika 1: Konceptualni model mjerenja



Izvor: Izrada autora

aspekte poslovanja poduzeća kao dimenzije mjerenja s elementima mjerenja odnosa poduzeća sa svojim interesno-utjecajnim skupinama. U njemu su sadržani odnosi kao jedna od dimenzija kojom se mjeri njegova reputacija, za razliku od dosadašnjih pravaca mjerenja u kojima se ona mjerila odvojeno.

Sinteza analize literature i postojećih znanstvenih spoznaja rezultirala je definiranjem novog strukturnog modela mjerenja reputacije poduzeća. IRP, koji je razvijen u ovom radu, modificiran je i nadograđen iz temeljnog modela, kvocijenta reputacije. Izgrađen je na temelju čvrstih teorijskih osnova koje su dovele do povezivanja znanstveno prihvaćenog i iscrpno dokumentiranog RQ³⁴ s elementima mjerenja odnosa poduzeća sa svojim interesno-utjecajnim skupinama. Postojeći model mjerenja reputacije poduzeća RQ, koji vrednuje percepcije interesno-utjecajnih skupina kroz 20 atributa strukturiranih u šest dimen-

zija mjerenja, proširen je s novom dimenzijom koja mjeri odnose poduzeća sa svojim interesno-utjecajnim skupinama. Osim toga, prva je dimenzija modificirana. Dok prva dva pitanja u njoj mjere emocije prema poduzeću, treće mjeri namjeru ponašanja i zbog toga svakako pripada u drugu dimenziju. Konačno, IRP mjeri 24 atributa koji su strukturirani u sedam dimenzija djelovanja poduzeća.

4. METODOLOGIJA

Nakon provedene detaljne analize znanstvene i stručne literature, za utvrđivanje dosadašnjih spoznaja o problematici istraživanja provedena je sinteza utvrđenih znanstvenih spoznaja koja je dovela do prilagodbe prijedloga strukturnog modela utjecaja odabranih dimenzija mjerenja reputacije poduzeća na njezinu percepciju. Strukturni model testiran je re-

gresijskom analizom i metodom modeliranja strukturnih jednadžbi (engl. *Structural Equation Modelling* – SEM).

Zbog procjene njihova mišljenja o reputaciji poduzeća, jedna od najvažnijih aktivnosti u razvoju mjernih instrumenata reputacije poduzeća predstavlja ispitivanje ključnih interesno-utjecajnih skupina koje se susreću s poduzećem. Ovim istraživanjem obuhvaćena je najznačajnija i najutjecajnija interesno-utjecajna skupina – korisnici usluga banaka. Podaci su prikupljeni empirijskim istraživanjem koje je bilo provedeno na uzorku od 798 ispitanika izabranih temeljem proporcionalnog kvotnog uzorka, pri čemu je kontrolna varijabla bila tržišni udio. U Prilogu 2 dat je prikaz 20 banaka čiji su korisnici usluga temeljem kvotnog uzorka bili uključeni u istraživanje.

Za potrebe primarnog istraživanja izrađen je visokostrukturirani anketni upitnik, a samo ispitivanje provedeno je na području Republike Hrvatske u razdoblju od 2. do 29. ožujka 2011. godine metodom CATI (engl. *Computer Assisted Telephone Interviewing*) Slučajno odabrani upitnici provjereni su 11. travnja 2011. godine. Instrument istraživanja sastojao se od skupa tvrdnji na koje su ispitanici odgovarali izražavajući svoje slaganje/neslaganje, pri čemu je bila korištena Likertova ljestvica s pet stupnjeva – određena skalom od “*u potpunosti se slažem*” do “*u potpunosti se ne slažem*”. Tvrdnje koje su bile korištene u istraživanju preuzete su iz literature i prikazane su u Prilogu 1.

Prikupljeni podaci analizirani su većim brojem različitih statističkih metoda. Pouzdanost primijenjenih mjernih ljestvica procijenjena je primjenom Cronbach alfa koeficijenta, dok su se konvergentna i diskriminantna valjanost testirale primjenom eksplorativne i konfirmativne faktorske analize. Osim toga, analiziran je utjecaj pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent pripadajuće mjerne ljestvice te su temeljem navedene analize identificirane tvrdnje koje su utjecale na smanjivanje pouzdanosti pripadajućih mjernih ljestvica. Takve tvrd-

nje isključene su iz daljnje analize. Isto tako, da bi se pripremili i provjerili podaci za primjenu metode modeliranja strukturnih jednadžbi, primijenjen je veći broj statističkih analiza: identifikacija univarijantnih netipičnih vrijednosti ili outliera (koji imaju vrijednost pojedinih latentnih varijabli izvan raspona ± 3 standardne devijacije od pripadajuće srednje vrijednosti), identifikacija multivarijantnih netipičnih vrijednosti izračunavanjem Mahalanobisovih udaljenosti, izračunavanje indeksa zaobljenosti i simetričnosti (kako bi se ispitala univarijantna normalnost distribucije latentnih varijabli), izračunavanje pokazatelja Mardia-based kappa i pokazatelja relativne multivarijantne zaobljenosti (kako bi se ispitala multivarijantna normalnost), korelacijska analiza (kako bi se ispitala bivarijantna multikolinearnost među latentnim varijablama), multipla regresijska analiza (kako bi se ispitala multivarijantna multikolinearnost) te Leveneov test homogenosti varijanci (kako bi se ispitala homoskedastičnost pojedinih odnosa između latentnih varijabli). Navedene analize provedene su kako bi se osiguralo da prikupljeni podaci zadovoljavaju uvjete i pretpostavke vezane uz provođenje modeliranja strukturnih jednadžbi. Strukturni model testiran je regresijskomi SEM metodom.

5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

5.1. Analiza rezultata – regresijska analiza

Postavljene hipoteze analizirane su metodom multiple regresije. Rađena je postupna regresijska analiza koja uzima u obzir jednu po jednu nezavisnu varijablu prema snazi njihova utjecaja na zavisnu varijablu.

Tablica 2 pokazuje da je R^2 za završni model 62,2%, što znači da 62,2% zavisne varijable

objašnjavaju obuhvaćene nezavisne varijable. Tablica isto tako pokazuje da se dodavanjem svake pojedine varijable model statistički značajno poboljšava. *Emocionalni sud* objašnjava 51,1% varijance zavisne varijable što je statistički značajno ($F=834.620$; $\text{sig}=.000$). Dodavanjem *usluga banke* u model, snaga modela povećava se za 6%, na 57,1%, što

je statistički značajna promjena ($F=112.368$; $p=.000$). *Financijska izvedba* unapređuje model za 2,4% ($F=46.480$; $\text{sig}=.000$), *odnosi s bankom* za daljnjih 1,8% ($F=36.761$; $p=.000$), *društvena odgovornost banke* za 0,7% ($F=13.676$; $p=.000$) te *radno okruženje* za daljnjih 0,3%, što je također statistički značajna promjena ($F=6.561$; $p=.000$).

Tablica 2: Pregled modela

Model	R	R ²	Stand. R ²	Std. greška procjene	Analiza promjene				
					R ² promjene	F promj.	df1	df2	Sig. F promjena
1	.715 ^a	.511	.510	.69979289	.511	834.620	1	798	.000
2	.756 ^b	.571	.570	.65559334	.060	112.368	1	797	.000
3	.771 ^c	.595	.593	.63767366	.024	46.480	1	796	.000
4	.783 ^d	.613	.611	.62383164	.018	36.761	1	795	.000
5	.787 ^e	.619	.617	.61892306	.007	13.676	1	794	.000
6	.789 ^f	.622	.620	.61678706	.003	6.516	1	793	.011

a. Nezavisne varijable: (Konstanta), Emocionalni sud

b. Nezavisne varijable: (Konstanta), Emocionalni sud, Usluge banke

c. Nezavisne varijable: (Konstanta), Emocionalni sud, Usluge banke, Financijska izvedba

d. Nezavisne varijable: (Konstanta), Emocionalni sud, Usluge banke, Financijska izvedba, Odnosi s bankom

e. Nezavisne varijable: (Konstanta), Emocionalni sud, Usluge banke, Financijska izvedba, Odnosi s bankom, Društvena odgovornost banke

f. Nezavisne varijable: (Konstanta), Emocionalni sud, Usluge banke, Financijska izvedba, Odnosi s bankom, Društvena odgovornost banke, Radno okruženje

Izvor: Rezultati istraživanja

Sljedeća tablica (ANOVA) pokazuje da je svaki od šest modela (svakom modelu dodaje se sukcesivno po jedna nezavisna varijabla) statistički izrazito značajan uz $\text{sig}=.000$.

Tablica 3: ANOVA

	Model	Zbroj kvadrata	df	Kvad. sr. vr.	F	Sig.
1	Regresija	408.722	1	408.722	834.620	.000 ^a
	Rezidual	391.278	799	.490		
	Total	800.000	800			
2	Regresija	457.018	2	228.509	531.660	.000 ^b
	Rezidual	342.982	798	.430		
	Total	800.000	800			
3	Regresija	475.918	3	158.639	390.134	.000 ^c
	Rezidual	324.082	797	.407		
	Total	800.000	800			
4	Regresija	490.224	4	122.556	314.920	.000 ^d
	Rezidual	309.776	796	.389		
	Total	800.000	800			
5	Regresija	495.463	5	99.093	258.683	.000 ^e
	Rezidual	304.537	795	.383		
	Total	800.000	800			
6	Regresija	497.942	6	82.990	218.151	.000 ^f
	Rezidual	302.058	794	.380		
	Total	800.000	800			

- a. Nezavisne varijable: (Konstanta), Emocionalni sud
 b. Nezavisne varijable: (Konstanta), Emocionalni sud, Usluge banke
 c. Nezavisne varijable: (Konstanta), Emocionalni sud, Usluge banke, Financijska izvedba
 d. Nezavisne varijable: (Konstanta), Emocionalni sud, Usluge banke, Financijska izvedba, Odnosi s bankom
 e. Nezavisne varijable: (Konstanta), Emocionalni sud, Usluge banke, Financijska izvedba, Odnosi s bankom, Društvena odgovornost banke
 f. Nezavisne varijable: (Konstanta), Emocionalni sud, Usluge banke, Financijska izvedba, Odnosi s bankom, Društvena odgovornost banke, Radno okruženje
 g. Zavisna varijabla: Općenita reputacija

Izvor: Rezultati istraživanja

Sljedeća tablica predstavlja regresijske koeficijente te njihove značajnosti. Stupac VIF, koji je svugdje niže od 4 (preporučena razina: < 10), pokazuje da ne postoji kolinearnost nezavisnih varijabli koja bi mogla navesti istraživača na pogrešne zaključke.

Kolinearnost bi implicirala da su nezavisne varijable izuzetno povezane te da je zapravo nemoguće razdvojiti njihov utjecaj na zavisnu varijablu. No iz svih regresijskih analiza proizlazi da je moguće razdvojiti utjecaje svake varijable zasebno.

Tablica 4: Regresijski koeficijenti

Model	Nestandardizirani koeficijent		Standardizirani koeficijent	t	Sig.	Analiza kolinearosti	
	B	Std. greška	Beta			Toleranc.	VIF
1 (Konstanta)	-5.969E-15	.025		.000	1.000		
Emocionalni sud	.715	.025	.715	28.890	.000	1.000	1.000
2 (Konstanta)	-3.877E-15	.023		.000	1.000		
Emocionalni sud	.512	.030	.512	17.019	.000	.594	1.683
Usluge banke	.319	.030	.319	10.600	.000	.594	1.683
3 (Konstanta)	-3.160E-15	.023		.000	1.000		
Emocionalni sud	.465	.030	.465	15.491	.000	.564	1.774
Usluge banke	.269	.030	.269	8.923	.000	.559	1.788
Financijska izvedba	.177	.026	.177	6.818	.000	.757	1.321
4 (Konstanta)	-2.744E-15	.022		.000	1.000		
Emocionalni sud	.352	.035	.352	10.133	.000	.402	2.486
Usluge banke	.205	.031	.205	6.545	.000	.496	2.016
Financijska izvedba	.169	.025	.169	6.657	.000	.755	1.325
Odnosi s bankom	.213	.035	.213	6.063	.000	.396	2.526
5 (Konstanta)	-2.755E-15	.022		.000	1.000		
Emocionalni sud	.333	.035	.333	9.540	.000	.393	2.544
Usluge banke	.201	.031	.201	6.463	.000	.495	2.019
Financijska izvedba	.130	.027	.130	4.753	.000	.642	1.559
Odnosi s bankom	.199	.035	.199	5.685	.000	.391	2.554
Društvena odgovornost banke	.102	.028	.102	3.698	.000	.625	1.601
6 (Konstanta)	-2.301E-15	.022		.000	1.000		
Emocionalni sud	.323	.035	.323	9.233	.000	.388	2.575
Usluge banke	.187	.031	.187	5.965	.000	.481	2.077
Financijska izvedba	.117	.028	.117	4.215	.000	.620	1.614
Odnosi s bankom	.187	.035	.187	5.332	.000	.385	2.597
Društvena odgovornost banke	.091	.028	.091	3.238	.001	.608	1.646
Radno okruženje	.073	.028	.073	2.553	.011	.586	1.705

a. Zavisna varijabla: Općenita reputacija

Izvor: Rezultati istraživanja

Gornja regresijska tablica (model 6, tj. zadnji model) pokazuje da postoji statistički značajan i pozitivan utjecaj svih varijabli, osim *Vizija i vodstvo na Općenitu reputaciju banke*, i to:

- o Emocionalni sud ($\beta=.323$; $p=.000$)
- o Usluge banke ($\beta=.187$; $p=.000$)

- o Financijska izvedba ($\beta=.117$; $p=.000$)
- o Odnosi s bankom ($\beta=.187$; $p=.000$)
- o Društvena odgovornost banke ($\beta=.091$; $p=.000$)
- o Radno okruženje ($\beta=.073$; $p=.011$)

5.2. Analiza rezultata – SEM analiza

Postavljene su hipoteze analizirane i korištenjem SEM metode pomoću softverskog alata AMOS. Ova metoda omogućava istovremeno sagledavanje odnosa između većeg broja varijabli, a osobito je značajna za

analizu utjecaja kada su neke varijable (u ovom slučaju *Općenita reputacija banke*) istovremeno zavisne i nezavisne. U tablici su osjenčane vrijednosti koje se vezuju uz definirane hipoteze. Stupac „p“ iskazuje signifikantnost. Ukoliko je navedeno „***“, znači da je statistički izrazito signifikantan rezultat (tj. sig=.000). Kako bi se utjecaj smatrao statistički signifikantnim, p treba biti manje od .05.

Tablica 5: Rezultati analize metode modeliranja strukturnih jednadžbi

			Est-	S.E.	C.R.	P	H:
Općenita reputacija banke	<---	Financijska izvedba	.395	.113	3.500	***	H6: +
Općenita reputacija banke	<---	Radno okruženje	.193	.089	2.166	.030	H5: +
Općenita reputacija banke	<---	Usluge	.280	.130	2.151	.032	H3: +
Općenita reputacija banke	<---	Vizija i vodstvo	-.175	.111	-1.577	.115	H4: /
Općenita reputacija banke	<---	Odnosi s bankom	.066	.029	2.247	.025	H2: +
Općenita reputacija banke	<---	Emocionalni sud	.158	.075	2.100	.036	H1: +
Općenita reputacija banke	<---	Društvena odgovornost	.093	.045	2.086	.037	H7: +
Percipirana konkurentska prednost	<---	Općenita reputacija banke	1.093	.047	23.446	***	H8: +
B2_1_3	<---	Emocionalni sud	1.105	.033	33.365	***	
B2_1_2	<---	Emocionalni sud	1.000				
B2_1_1	<---	Emocionalni sud	.883	.016	55.185	***	
B2_2_4	<---	Odnosi s bankom	1.000				
B2_2_3	<---	Odnosi s bankom	.680	.016	41.371	***	
B2_2_2	<---	Odnosi s bankom	.508	.012	43.309	***	
B2_2_1	<---	Odnosi s bankom	.477	.010	46.885	***	
B_2_3_4	<---	Usluge	1.308	.046	28.223	***	
B_2_3_3	<---	Usluge	1.050	.026	40.689	***	
B_2_3_2	<---	Usluge	.853	.045	18.923	***	
B_2_3_1	<---	Usluge	1.000				
B2_4_3	<---	Vizija i vodstvo	1.000				
B2_4_2	<---	Vizija i vodstvo	1.214	.059	20.728	***	
B2_4_1	<---	Vizija i vodstvo	.958	.059	16.359	***	
B2_5_3	<---	Radno okruženje	1.000				
B2_5_2	<---	Radno okruženje	.937	.053	17.645	***	
B2_5_1	<---	Radno okruženje	.878	.036	24.729	***	
B2_6_4	<---	Financijska izvedba	1.000				
B2_6_3	<---	Financijska izvedba	1.580	.084	18.864	***	
B2_6_2	<---	Financijska izvedba	1.354	.083	16.380	***	
B2_6_1	<---	Financijska izvedba	.857	.065	13.221	***	
B2_7_1	<---	Društvena odgovornost	.943	.041	23.274	***	
B2_7_2	<---	Društvena odgovornost	.902	.040	22.652	***	
B2_7_3	<---	Društvena odgovornost	1.000				

			Est-	S.E.	C.R.	P	H:
B2_8_1	<---	Percipirana konkurentska prednost	1.000				
B2_8_2	<---	Percipirana konkurentska prednost	1.165	.046	25.064	***	
B2_8_3	<---	Percipirana konkurentska prednost	.911	.047	19.526	***	
B2_8_4	<---	Percipirana konkurentska prednost	.929	.048	19.408	***	
B2_8_5	<---	Percipirana konkurentska prednost	1.079	.047	23.073	***	
B2_9_1	<---	Općenita reputacija banke	1.000				
B2_9_2	<---	Općenita reputacija banke	.898	.030	29.549	***	
B2_9_3	<---	Općenita reputacija banke	1.043	.023	45.703	***	
B2_9_4	<---	Općenita reputacija banke	1.100	.028	38.729	***	

Izvor: Rezultati istraživanja

Ovim modelom objašnjava se 95,2% općenite reputacije banke i 79,2% percipirane konkurentske prednosti banke. Kako bi se izradila gornja analiza, utvrđena je multivarijatna normalnost.

Pretpostavka multivarijatne normalnosti nije potvrđena. To je očekivano s obzirom da je fokus na najboljim bankama, a vrijeme provedenog istraživanja preklapa se s ekonomskom krizom koju su izazvale financijske institucije. Mardia koeficijent iznosi 252.657. Kako bi postojala valjanost rezultata, zbog nezadovoljavanja preduvjeta multivarijatne normalnosti korišten je GLS estimator u SEM analizi koji omogućava analizu i u slučaju odstupanja od normalne distribucije. Isto tako, zbog činjenice da su zaključci potvrđeni regresijskom i SEM analizom, pokazuje valjanost tih rezultata. Izračunavanjem Mahalanobisovih udaljenosti ispitano je postojanje multivarijatnih outliera u podacima te su oni koji su značajni isključeni. Naime, prisutnost neobičnih vrijednosti može ozbiljno ugroziti analizu. Ostali su ispitanici zadržani jer ne odstupaju značajno jedan od drugoga. Nakon isključivanja outliera, veličina uzorka iznosi 779 korisnika.

Primjenom Leveneovog testa homogenosti varijanci ispitana je homogenost varijanci pa-

rova varijabli za koje se u strukturnom modelu pretpostavlja izravna kauzalnost. Leveneov test homogenosti varijanci pokazuje postojanje heteroskedastičnosti, što je prikazano u tablici 6.

Tablica 6: Leveneov test homogenosti varijanci

	Vrijednost Leveneovog testa	df1	df2	Sig.
Emocionalni sud	14.006	6	773	.000
Odnosi s bankom	16.148	6	773	.000
Usluge banke	10.562	6	773	.000
Vizija i vodstvo	12.681	6	773	.000
Radno okruženje	10.524	6	773	.000
Financijska izvedba	6.082	6	773	.000
Društvena odgovornost banke	9.235	6	773	.000

Izvor: Rezultati istraživanja

Rezultati pokazuju izrazito statistički značajan utjecaj percipiranih financijskih rezultata

($\beta=.395$; $\text{sig}=.000$), čime se H6 potvrđuje. Za hipoteze je moguće zaključiti sljedeće:

- o H1: Emocionalni sud pozitivno i statistički značajno utječe na reputaciju banke ($\beta=.158$; $\text{sig}=.036$), **čime je H1 potvrđena.**
- o H2: Kvalitetni odnosi s bankom pozitivno i statistički značajno utječu na reputaciju banke ($\beta=.066$; $\text{sig}=.025$), **čime je H2 potvrđena.**
- o H3: Razina kvalitete usluga banke pozitivno i statistički značajno utječe na njezinu reputaciju ($\beta=.280$; $\text{sig}=.032$), **čime je H3 potvrđena.**
- o H4: Jasno definirana vizija i način upravljanja bankom pozitivno utječu na njezinu reputaciju ($\beta=-.175$; $\text{sig}=.115$), **čime je H4 odbačena.**
- o H5: Pozitivno i poticajno radno okruženje pozitivno i statistički značajno utječe na rep-

utaciju banke ($\beta=.193$; $\text{sig}=.030$), **čime je H5 potvrđena.**

- o H6: Financijski rezultati pozitivno i statistički značajno utječe na reputaciju banke ($\beta=.395$; $\text{sig}=.000$), **čime je H6 potvrđena.**
- o H7: Veća razina društvene odgovornosti banke pozitivno i statistički značajno utječe na reputaciju banke ($\beta=.093$; $\text{sig}=.037$), **čime je H7 potvrđena.**

Isto tako, izrazito je pozitivan i statistički značajan utjecaj općenite reputacije banke na percipiranu konkurentsku prednost ($\beta=1.093$; $\text{sig}=.000$), **čime je H8 potvrđena.** U tablici 7 prikazani su koeficijenti korelacije latentnih varijabli. Apolutne vrijednosti koeficijenata korelacije veće od 0.85 indiciraju bivarijatnu multikolinearnost.

Tablica 7: Korelacije latentnih varijabli

			Estimate
Emocionalni sud	<-->	Odnosi s bankom	.895
Emocionalni sud	<-->	Usluge	.905
Emocionalni sud	<-->	Vizija i vodstvo	.730
Emocionalni sud	<-->	Radno okruženje	.860
Emocionalni sud	<-->	Financijska izvedba	.839
Emocionalni sud	<-->	Društvena odgovornost	.790
Odnosi s bankom	<-->	Društvena odgovornost	.781
Odnosi s bankom	<-->	Usluge	.877
Odnosi s bankom	<-->	Vizija i vodstvo	.667
Odnosi s bankom	<-->	Radno okruženje	.823
Odnosi s bankom	<-->	Financijska izvedba	.761
Usluge	<-->	Društvena odgovornost	.771
Usluge	<-->	Vizija i vodstvo	.810
Usluge	<-->	Radno okruženje	.872
Usluge	<-->	Financijska izvedba	.857
Vizija i vodstvo	<-->	Društvena odgovornost	.724
Vizija i vodstvo	<-->	Radno okruženje	.828
Vizija i vodstvo	<-->	Financijska izvedba	.778
Radno okruženje	<-->	Financijska izvedba	.809
Radno okruženje	<-->	Društvena odgovornost	.765
Financijska izvedba	<-->	Društvena odgovornost	.738

Izvor: Rezultati istraživanja

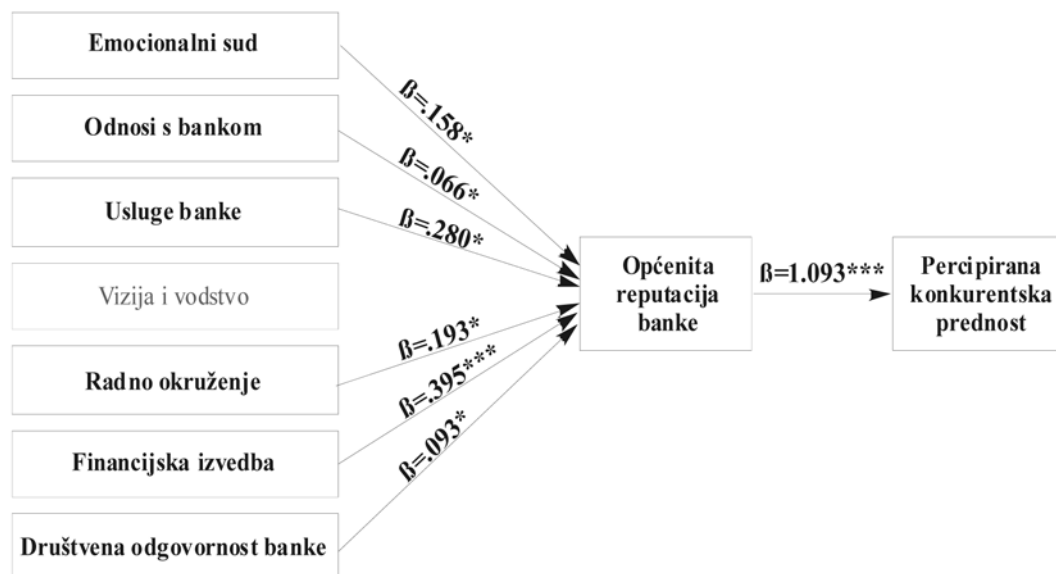
Dakle, rezultati su slični bez obzira na korištenu metodologiju – modeliranje strukturnih jednadžbi ili regresijsku analizu. U oba slučaja potvrđene su sve hipoteze osim H4.

5.3. Model rezultata SEM analize

Na slici 2 prikazan je strukturni model rezultata SEM analize.

literature i postojećih znanstvenih spoznaja rezultirala je definiranjem Indeksa reputacije poduzeća – poboljšanog modela mjerenja reputacije poduzeća. Izgrađen je na temelju čvrstih teorijskih osnova koje su dovele do povezivanja znanstveno prihvaćenog i iscrpno dokumentiranog kvocijenta reputacije s elementima mjerenja odnosa poduzeća sa svojim interesno-utjecajnim skupinama. U dostupnoj literaturi nije zamijećeno objedinjavanje niti uže povezivanje navedenih koncepata mjerenja u zajednički teorijski koncept.

Slika 2: Strukturni model rezultata SEM analize



Prikazani su samo statistički signifikantni rezultati: * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < .001

Izvor: Izrada autora

Slični rezultati potvrđeni su i putem regresijskih analiza.

6. ZAKLJUČAK

Ovaj je rad još jedan doprinos mjerenju reputacije poduzeća kojime su proširene dosadašnje teorijske spoznaje i istraživanja. Sintezna analiza

Osim razvoja modela mjerenja reputacije poduzeća koji je rezultirao testiranim IRP-om, ovaj rad nudi odgovor na Wartickove kritike da se mjerenje percepcije kvocijenta reputacije fokusiralo samo na jednu interesno-utjecajnu skupinu – cjelokupnu javnost – koja čak nije ni primarno povezana s poslovanjem poduzeća. Ovim istraživanjem obuhvaćeni su korisnici kao najznačajnija i najutjecajnija interesno-utjecajna skupina. Rezultatima istraživanja

potvrđene su postavljene hipoteze o odnosu reputacije banaka i njihove percipirane konkurentске prednosti. Kada su u pitanju postavljene hipoteze o odnosu i utjecaju pojedinih aspekata poslovanja na percipiranje pozitivne reputacije banaka, rezultati se u potpunosti ne podudaraju. Dakle, rezultati istraživanja nedvojbeno pokazuju da odnosi poduzeća sa svojim interesno-utjecajnim skupinama pridonose reputaciji poduzeća, te da je opravdano njihovo uvrštavanje u instrument mjerenja reputacije poduzeća. Rezultati isto tako pokazuju da vizija i vodstvo čelnih ljudi poduzeća ne pridonosi njezinoj reputaciji.

Iako su nalazi valjani i reprezentativni za analizirani uzorak korisnika, nije ih moguće generalizirati za korisnike usluga bankovnog sektora općenito pa se to može smatrati jednim od ograničenja rada. No, zbog veličine uzorka

moгу se smatrati indikativnim za građane Republike Hrvatske. Otkrića u radu otvaraju zanimljiva pitanja koja bi mogla biti predmetom budućih istraživanja. Kako bi se odgovorilo na kritike pojedinih autora, u njima bi se trebao testirati predloženi model i na internoj javnosti – zaposlenicima. Štoviše, trebala bi obuhvatiti i ostale primarne interesno-utjecajne skupine kako bi se utvrdili specifični efekti reputacije i kod njih. Isto tako, osim definiranih dimenzija poslovanja banke pomoću kojih se procjenjuje njezina reputacija, bilo bi interesantno istražiti postoje li neke druge dimenzije značajne u definiranju poslovanja banke kojima se može dodatno poboljšati njezina reputacija. Kao implikacije ovog rada, rezultati istraživanja mogu poslužiti kao pomoć menadžerima u praksi upravljanja reputacijom banke te donošenju odluka o izboru strategije stvaranja konkurentске prednosti.

LITERATURA

1. Albert, S., Whetten, D.A.: Organizational Identity, **Research in Organizational Behavior**, Vol. 7, 1985, str. 263-295.
2. Ambrosini, V., Bowman, C.: Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization, **Journal of Management Studies**, Vol. 38, No. 6, 2001, str. 811-829.
3. Ballou, B., Godwin, N.H., Shortridge, R.T.: Firm Value and Employee Attitudes on Work Place Quality, **Accounting Horizons**, Vol. 17, No. 4, 2003, str. 329-341.
4. Barnett, M.L., Jermier, J.M., Lafferty, B.A.: Corporate reputation: The Definitional Landscape, **Corporate Reputation Review**, Vol. 9, No. 1, 2006, str. 26-38.
5. Barney, J.B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1, 1991, str. 99-120.
6. Barney, J.B.: Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, **Academy of Management Review**, Vol. 11, No. 3, 1986, str. 656-665.
7. Bartikowski, B., Walsh, G., Beatty, S.E.: Culture and Age as Moderators in the Corporate Reputation and Loyalty Relationship, **Journal of Business Research**, Vol. 64, No. 9, 2011, str. 966-972.
8. Branco, M.C., Rodrigues, L.L.: Corporate Social Responsibility and Resource – Based Perspectives, **Journal of Business Ethics**, Vol. 69, No. 2, 2006, str. 111-132.
9. Bromley, D.B.: Relationships between personal and corporate reputation, **European Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 3/4, 2001, str. 316-334.
10. Brønn, P.S.: Relationship outcomes as determinants of reputation, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 12, No. 4, 2007, str. 376-393.
11. Brown, B., Longsdon, J.M.: Factors influencing Fortune's corporate reputation for 'community and environmental responsibility', u: Weber, J., Rehbein, K. (ur.), **IABS proceedings (8th annual conference)**, International Association for Business and Society, FL, 1997, str. 184-189.

12. Brown, T.J., Dacin, P.A., Pratt, M.G., Whetten, D.A.: Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 34, No. 2, 2006, str. 99-106.
13. Carmeli, A., Tishler, A.: Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises, **Corporate Reputation Review**, Vol. 8, No. 1, 2005, str. 13-30.
14. Carmeli, A.: The Link Between Organizational Elements, Perceived External Prestige and Performance, **Corporate Reputation Review**, Vol. 6, No. 4, 2004, str. 314-331.
15. Caves, R.E., Porter, M.E.: From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, **Quarterly Journal of Economics**, Vol. 91, No. 2, 1977, str. 241-261.
16. Clulow, V., Gerstman, J., Barry, C.: The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 27, No. 5, 2003, str. 220-232.
17. Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M., Hatch, M.J.: Guiding organizational identity through aged adolescence, **Journal of Management Inquiry**, Vol. 15, No. 2, 2006, str. 85-99.
18. Deephouse, D.L.: The effect of financial and media reputations on performance, **Corporate Reputation Review**, Vol. 1, No. 1, 1997, str. 68-71.
19. Dierickx, I., Cool, K.: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, **Management Science**, Vol. 35, No. 12, 1989, str. 1504-1513.
20. Doorley, J., Garcia, H.F.: **Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication**, Routledge, New York, NY, 2006.
21. Flanagan, D.J., O'Shaughnessy, K.C.: The effect of layoffs on firm reputation, **Journal of Management**, Vol. 31, No. 3, 2005, str. 445-463.
22. Fombrun, C.J., Gardberg, N.A., Barnett, M.L.: Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk, **Business and Society Review**, Vol. 105, No. 1, 2000, str. 85-106.
23. Fombrun, C.J., Gardberg, N.A., Sever, J.M.: The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation, **Journal of Brand Management**, Vol. 7, No. 4, 2000, str. 241-255.
24. Fombrun, C.J., Van Riel, C.B.M.: **Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations**, Financial Times Prentice Hall, New Jersey, NJ, 2004.
25. Fombrun, C.J., Van Riel, C.B.M.: The reputational landscape, **Corporate Reputation Review**, Vol. 1, No. 1, 1997, str. 5-15.
26. Fombrun, C.J.: **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.
27. Fulmer, I.S., Gerhart, B.G., Scott, K.S.: Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a 'great place to work' and firm performance, **Personnel Psychology**, Vol. 56, No. 4, 2003, str. 965-993.
28. Gardberg, N.A.: Reputatie, Reputation, Réputation, Reputazione, Ruf: A Cross-Cultural Qualitative Analysis of Construct and Instrument Equivalence, **Corporate Reputation Review**, Vol. 9, No. 1, 2006, str. 39-61.
29. Golin, A.: **Trust or Consequences: Build Trust Today or Lose Your Market Tomorrow**, AMACOM, New York, NY, 2003.
30. Gray, E.R., Balmer, J.M.T.: Managing corporate image and corporate reputation, **Journal of Long Range Planning**, Vol. 31, No. 5, 1998, str. 685-692.

31. Grgić, D.: Concept of a Corporate Reputation: Definition and Measurement, **XXII Conference CROMAR**, Pula, 06-08 October, 2011.
32. Grunig, J.E., Hung, C.: The effect of relationships on reputation and reputation on relationships: a cognitive, behavioural study, **PRSA Educator's Academy 5th Annual International Interdisciplinary Public Relations Research Conference**, Miami, FL, 8-10 March, 2002.
33. Hall, R.: The strategic analysis of intangible resources, **Strategic Management Journal**, Vol. 13, No. 2, 1992, str. 135-144.
34. Helm, S.: Designing a Formative Measure for Corporate Reputation, **Corporate Reputation Review**, Vol. 8, No. 2, 2005, str. 95-109.
35. Hillenbrand, C., Money, K.: Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin?, **Corporate Reputation Review**, Vol. 10, No. 4, 2007, str. 261-277.
36. Jones, T.M.: Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics, **Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 2, 1995, str. 404-437.
37. Jonker, J., Schoemaker, M.: Developing the Value(s) of Corporate Social Responsibility (CSR), **9th RI conference**, Madrid, May, 2005.
38. Lewellyn, P.G.: Corporate Reputation: Focusing the Zeitgeist, **Business and Society**, Vol. 41, No. 4, 2002, str. 446-455.
39. MacMillan, K., Downing, S.J.: Governance and performance: Goodwill hunting, **Journal of General Management**, Vol. 24, No. 3, 1999, str. 11-21.
40. Mahon, J.F.: Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature, **Business and Society**, Vol. 41, No. 4, 2002, str. 415-445.
41. Martineau, P.: Sharper focus for the corporate image, **Harvard Business Review**, Vol. 36, No. 6, 1958, str. 49-58.
42. Page, G., Fearn, H.: Corporate Reputation: What Do Consumers Really Care About?, **Journal of Advertising Research**, Vol. 45, No. 3, 2005, str. 305-313.
43. Peteraf, M.A.: The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View, **Strategic Management Journal**, Vol. 14, No. 3, 1993, str. 179-191.
44. Petkova, A.P., Rindova, V.P., Gupta, A.K.: How can New Ventures Build Reputation? An Exploratory Study, **Corporate Reputation Review**, Vol. 11, No. 4, 2008, str. 320-334.
45. Phillips, D.: Relationships are the core value for organizations, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 11, No. 1, 2006, str. 34-42.
46. Rhee, M., Haunschild, P.R.: The liability of good reputation: A study of product recalls in the U.S. automobile industry, **Organizational Science**, Vol. 17, No. 1, 2006, str. 101-117.
47. Rindova, V.P., Fombrun, C.J.: Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-constituent Interactions, **Strategic Management Journal**, Vol. 20, No. 8, 1999, str. 691-710.
48. Rindova, V.P., Williamson, I.O., Petkova, A.P., Sever, J.M.: Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation, **Academy of Management Journal**, Vol. 48, No. 6, 2005, str. 1033-1049.
49. Rindova, V.P.: The image cascade and the formation of corporate reputations, **Corporate Reputation Review**, Vol. 1, No. 2, 1997, str. 189-194.
50. Roberts, P.W., Dowling, G.R.: Corporate reputation and sustained superior financial performance, **Strategic Management Journal**, Vol. 23, No. 12, 2002, str. 1077-1093.
51. Sánchez, J.L.F., Sotorrió, L.L.: The Creation of Value Through Corporate Reputation, **Journal of Business Ethics**, Vol. 76, No. 3, 2007, str. 337-339.
52. Şatir, C.: The nature of corporate reputation and the measurement of reputation components, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 11, No. 1, 2006, str. 56-63.

53. Schultz, M., Moritsen, J., Gabrielsen, G.: Sticky reputation: Analyzing a ranking system, **Corporate Reputation Review**, Vol. 4, No. 1, 2006, str. 24-41.
54. Schwaiger, M.: Components and parameters of corporate reputation – an empirical study, **Schmalenbach Business Review**, Vol. 56, No. 1, 2004, str. 46-71.
55. Shapiro, C.: Premiums for high quality products as returns to reputations, **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 98, No. 4, 1983, str. 659-679.
56. Stigler, G.J.: Information in the labor market, **Journal of Political Economy**, Vol. 70, No. 5, 1962, str. 94-105.
57. Veloutsou, C., Moutinho, L.: Brand relationships through brand reputation and brand tribalism, **Journal of Business Research**, Vol. 62, No. 3, 2009, str. 314-322.
58. Walker, K.: A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory, **Corporate Reputation Review**, Vol. 12, No. 4, 2010, str. 357-387.
59. Wartick, S.L.: Measuring Corporate Reputation, **Business and Society**, Vol. 41, No. 4, 2002, str. 371-392.
60. Yang, S-U., Grunig, J.E.: Decomposing organizational reputation: the effects of organization-public relationship outcomes on cognitive representations of organizations and evaluations of organizational performance, **Journal of Communication Management**, Vol. 9, No. 4, 2005, str. 305-325.
61. Zabala, I., Panadero, G., Gallardo, L.M., Amate, C.M., Sánchez-Galindo, M., Tena, I., Villalba, I.: Corporate Reputation in Professional Services Firms: 'Reputation Management Based on Intellectual Capital Management', **Corporate Reputation Review**, Vol. 8, No. 1, 2005, str. 59-71.
62. Zaltman, G.: **How Customers think**, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2003.
63. Zyglidopoulos, S.C.: The impact of downsizing on corporate reputation, **British Journal of Management**, Vol. 16, No. 3, 2005, str. 253-259.

Bilješke

- ¹ Helm, S.: Designing a Formative Measure for Corporate Reputation, **Corporate Reputation Review**, Vol. 8, No. 2, 2005, str. 97.
- ² Clulow, V., Gerstman, J., Barry, C.: The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 27, No. 5, 2003, str. 226; Sánchez, J.L.F., Sotorrió, L.L.: The Creation of Value Through Corporate Reputation, **Journal of Business Ethics**, Vol. 76, No. 3, 2007, str. 337-339.
- ³ Roberts, P.W., Dowling, G.R.: Corporate reputation and sustained superior financial performance, **Strategic Management Journal**, Vol. 23, No. 12, 2002, str. 1079.
- ⁴ Albert, S., Whetten, D.A.: Organizational Identity, **Research in Organizational Behavior**, Vol. 7, 1985, str. 263-295.
- ⁵ Jonker, J., Schoemaker, M.: Developing the Value(s) of Corporate Social Responsibility (CSR), **9th RI conference**, Madrid, May, 2005.
- ⁶ Fombrun, C.J., Gardberg, N.A., Barnett, M.L.: Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk, **Business and Society Review**, Vol. 105, No. 1, 2000, str. 87.
- ⁷ Barnett, M.L., Jermier, J.M., Lafferty, B.A.: Corporate reputation: The Definitional Landscape, **Corporate Reputation Review**, Vol. 9, No. 1, 2006, str. 34.
- ⁸ Ambrosini, V., Bowman, C.: Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization, **Journal of Management Studies**, Vol. 38, No. 6, 2001, str. 811-829.

- ⁹ Barney, J.B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1, 1991, str. 99-120; Dierickx, I., Cool, K.: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, **Management Science**, Vol. 35, No. 12, 1989, str. 1504-1513; Peteraf, M.A.: The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View, **Strategic Management Journal**, Vol. 14, No. 3, 1993, str. 179-191; Roberts, P.W., Dowling, G.R.: op. cit., str. 1077-1093.
- ¹⁰ Caves, R.E., Porter, M.E.: From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, **Quarterly Journal of Economics**, Vol. 91, No. 2, 1977, str. 241-261.
- ¹¹ Carmeli, A., Tishler, A.: Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises, **Corporate Reputation Review**, Vol. 8, No. 1, 2005, str. 13-30.
- ¹² Barney, J.B.: op. cit., str. 99-120; Peteraf, M.A.: op. cit., str. 179-191.
- ¹³ Fombrun, C.J.: **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.
- ¹⁴ Flanagan, D.J., O'Shaughnessy, K.C.: The effect of layoffs on firm reputation, **Journal of Management**, Vol. 31, No. 3, 2005, str. 445-463; Zyglidopoulos, S.C.: The impact of downsizing on corporate reputation, **British Journal of Management**, Vol. 16, No. 3, 2005, str. 253-259.
- ¹⁵ Walker, K.: A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory, **Corporate Reputation Review**, Vol. 12, No. 4, 2010, str. 372.
- ¹⁶ Grgić, D.: Concept of a Corporate Reputation: Definition and Measurement, **XXII Conference CROMAR**, Pula, 6-8 October, 2011.
- ¹⁷ Page, G., Fearn, H.: Corporate Reputation: What Do Consumers Really Care About?, **Journal of Advertising Research**, Vol. 45, No. 3, 2005, str. 305-313.
- ¹⁸ Wartick, S.L.: Measuring Corporate Reputation, **Business and Society**, Vol. 41, No. 4, 2002, str. 384.
- ¹⁹ Gardberg, N.A.: Reputatie, Reputation, Réputation, Reputazione, Ruf: A Cross-Cultural Qualitative Analysis of Construct and Instrument Equivalence, **Corporate Reputation Review**, Vol. 9, No. 1, 2006, str. 39-61.
- ²⁰ Martineau, P.: Sharper focus for the corporate image, **Harvard Business Review**, Vol. 36, No. 6, 1958, str. 49-58.
- ²¹ Hall, R.: The strategic analysis of intangible resources, **Strategic Management Journal**, Vol. 13, No. 2, 1992, str. 138; Bromley, D.B.: Relationships between personal and corporate reputation, **European Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 3/4, 2001, str. 320; Schwaiger, M.: Components and parameters of corporate reputation – an empirical study, **Schmalenbach Business Review**, Vol. 56, No. 1, 2004, str. 49; Lewellyn, P.G.: Corporate Reputation: Focusing the Zeitgeist, **Business and Society**, Vol. 41, No. 4, 2002, str. 448-449; Rindova, V.P., Williamson, I.O., Petkova, A.P., Sever, J.M.: Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation, **Academy of Management Journal**, Vol. 48, No. 6, 2005, str. 1035.
- ²² Zaltman, G.: **How Customers think**, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2003, str. 39.
- ²³ Grunig, J.E., Hung, C.: The effect of relationships on reputation and reputation on relationships: a cognitive, behavioural study, **PRSA Educator's Academy 5th Annual International Interdisciplinary Public Relations Research Conference**, Miami, FL, 8-10 March, 2002.
- ²⁴ Brønn, P.S.: Relationship outcomes as determinants of reputation, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 12, No. 4, 2007, str. 377.

- ²⁵ Petkova, A.P., Rindova, V.P., Gupta, A.K.: How can New Ventures Build Reputation? An Exploratory Study, **Corporate Reputation Review**, Vol. 11, No. 4, 2008, str. 320.
- ²⁶ Şatir, C.: The nature of corporate reputation and the measurement of reputation components, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 11, No. 1, 2006, str. 56-63.
- ²⁷ Veloutsou, C., Moutinho, L.: Brand relationships through brand reputation and brand tribalism, **Journal of Business Research**, Vol. 62, No. 3, 2009, str. 315.
- ²⁸ Fulmer, I.S., Gerhart, B.G., Scott, K.S.: Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a 'great place to work' and firm performance, **Personnel Psychology**, Vol. 56, No. 4, 2003, str. 965-993; Ballou, B., Godwin, N.H., Shortridge, R.T.: Firm Value and Employee Attitudes on Work Place Quality, **Accounting Horizons**, Vol. 17, No. 4, 2003, str. 329-341.
- ²⁹ Branco, M.C., Rodrigues, L.L.: Corporate Social Responsibility and Resource – Based Perspectives, **Journal of Business Ethics**, Vol. 69, No. 2, 2006, str. 111-132; Carmeli, A.: The Link Between Organizational Elements, Perceived External Prestige and Performance, **Corporate Reputation Review**, Vol. 6, No. 4, 2004, str. 314-331; Carmeli, A., Tishler, A.: op. cit., str. 13-30; Deephouse, D.L.: The effect of financial and media reputations on performance, **Corporate Reputation Review**, Vol. 1, No. 1, 1997, str. 68-71.
- ³⁰ Fombrun, C.J., Van Riel, C.B.M.: The reputational landscape, **Corporate Reputation Review**, Vol. 1, No. 1, 1997, str. 12.
- ³¹ Hillenbrand, C., Money, K.: Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin?, **Corporate Reputation Review**, Vol. 10, No. 4, 2007, str. 261-277.
- ³² Barney, J.B.: Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, **Academy of Management Review**, Vol. 11, No. 3, 1986, str. 656-665; Bartikowski, B., Walsh, G., Beatty, S.E.: Culture and Age as Moderators in the Corporate Reputation and Loyalty Relationship, **Journal of Business Research**, Vol. 64, No. 9, 2011, str. 966-972.
- ³³ MacMillan, K., Downing, S.J.: Governance and performance: Goodwill hunting, **Journal of General Management**, Vol. 24, No. 3, 1999, str. 11-21.
- ³⁴ Fombrun, C.J., Gardberg, N.A., Sever, J.M.: The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation, **The Journal of Brand Management**, Vol. 7, No. 4, 2000, str. 241-255.

PRILOG 1:

Upitnik za uzorak korisnika bankarskih usluga

- Molimo Vas, navedite u kojoj banci primete plaću, tj. s kojom bankom najviše poslužete:
 - Zagrebačka banka
 - Privredna banka Zagreb
 - Erste&Steiermärkische banka
 - Raiffeisenbank Austria
 - Hypo Alpe-Adria-Bank
 - neka druga banka. Molim Vas, navedite: _____
- Molimo vas, navedite Vaše percepcije banke XYZ (odaberite broj od 1 do 5 gdje 1 označava „u potpunosti se ne slažem“, a 5 „u potpunosti se slažem“ s navedenom tvrdnjom).

Emocionalni sud
Imam dobar osjećaj o banci xyz.
Banka xyz je cijenjena i poštovana banka.
Banka xyz dijeli iste vrijednosti kao i ja.
Odnosi s bankom s kojom poslujem
Banka xyz je banka kojoj se vjeruje
Banka xyz je poštena i ispunjava obećano.
Banka xyz stvara vrijednost za korisnika.
Banka xyz uspostavlja čvrste odnose s korisnicima.
Usluge banke s kojom poslujem
Banka xyz jamči za svoje usluge.
Banka xyz razvija inovativne usluge.
Banka xyz nudi visoku kvalitetu usluga.
Banka xyz nudi najvišu razinu usluga za danu cijenu.
Vizija i vodstvo banke s kojom poslujem
Banka xyz ima odličan menadžment.
Banka xyz ima jasnu viziju svoje budućnosti.
Banka xyz prepoznaje i koristi svoje tržišne mogućnosti.
Radno okruženje banke s kojom poslujem
Banka xyz je izuzetno dobro vođena banka.
Banka xyz je dobra banka za zaposlenje.
Banka xyz ima kvalitetne zaposlenike.
Financijska izvedba banke s kojom poslujem
Banka xyz ima visoku profitabilnost.
Novac uloženi u dionice banke xyz je sigurno uloženi novac.
Banka xyz nadmašuje svoju konkurenciju.
Banka xyz će sigurno snažno rasti u budućnosti.
Društvena odgovornost banke
Banka xyz podupire društveno korisne ciljeve.
Banka xyz je odgovorna prema okolišu i društvenoj zajednici.
Banka xyz održava visoke i etične standarde u odnosu prema ljudima.
Percepivana konkurentska prednost banke s kojom poslujem
Banka xyz primjenjuje suvremenije tehnologije u odnosu na ostale banke.
Banka xyz ima značajno bolje odnose s korisnicima u odnosu na ostale banke.
Banka xyz je profitabilnija na tržištu u odnosu na ostale banke.
Banka xyz ima veći udio na tržištu u odnosu na ostale banke.
Banka xyz je bolja od drugih banaka u Hrvatskoj.
Reputacija banke (overall)
Banku xyz može se smatrati izrazito uglednom bankom.
Banka xyz uživa vrlo pozitivne percepcije u Hrvatskoj.
Može se reći da banku xyz prati dobar glas.
Banka xyz može se smatrati prestižnom bankom..

3. Molimo Vas, navedite svoj spol:
 a) Muški b) Ženski
4. Molimo Vas, navedite svoje godine:
 a) 18 – 24 b) 25 – 34 c) 35 – 44
 d) 45 – 54 e) 55 – 65 f) više od 65 godina
5. Molimo Vas, navedite razinu svojih mjesečnih prihoda:
 a) do 1.800,00 kn mjesečno b) od 1.800,01 kn do 5.000,00 kn
 c) od 5.000,01 kn do 8.000,00 kn d) od 8.000,01 kn do 15.000,00 kn
 e) više od 15.000,01 kn

PRILOG 2:

Banke uključene u istraživanje

Rb	Naziv	Sjedište	Udio u tržištu prema veličini aktive (%)	Udio u tržištu prema broju korisnika (%)
1	Banco Popolare Croatia d.d.	Zagreb	<1	<1
2	Banka Brod d.d.	Sl. Brod	<1	<1
3	Centar banka d.d.	Zagreb	<1	<1
4	Croatia banka d.d.	Zagreb	<1	<1
5	Erste&Steiermärkische banka d.d.	Rijeka	12,76	13
6	Hrvatska poštanska banka d.d.	Zagreb	3,63	16
7	Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.	Zagreb	10,07	6
8	Jadranska banka d.d.	Šibenik	<1	1
9	Karovačka banka d.d.	Karlovac	<1	1
10	Kreditna banka Zagreb d.d.	Zagreb	<1	<1
11	Međimurska banka d.d.	Čakovec	0,74	2
12	OTP banka Hrvatska d.d.	Zadar	3,28	6
13	Partner banka d.d.	Zagreb	<1	<1
14	Podravska banka d.d.	Koprivnica	<1	2
15	Privredna banka Zagreb - d.d.	Zagreb	16,89	21
16	Raiffeisenbank Austria d.d.	Zagreb	10,26	9
17	Societe Generale-Splitska banka d.d.	Split	7,19	8
18	VABA d.d.	Varaždin	<1	<1
19	Volksbank d.d.	Zagreb	1,99	1
20	Zagrebačka banka d.d.	Zagreb	24,10	30
			90,91	116

Izvor: www.hgk.hr od srpanj 2010.