

Mr. sc. HRVOJE PENDE

KULTURA, IDENTITET I IMIDŽ KORPORACIJE: MOGUĆNOSTI I OGRANIČENJA

UDK 65.012.4
Primljeno: 20.01.2003.
Prethodno priopćenje

Korporacijska kultura, identitet i imidž međusobno su u visokoj korelaciji. Kulturnu paradigmu, kao prešutno dogovoreni način ponašanja i rada u korporaciji, određuje stil menadžera i njegova sposobnost komuniciranja željenog identiteta/imidža korporacije prema radnicima i široj javnosti. Jake i pozitivne kulture stvaraju povoljne identitete i imidže, dok negativne kulture, neminovno vode do loših identiteta (osobnih i organizacijskih) i nepovoljnih imidža. Moderna društva od korporacija očekuju sve više standarde poslovanja. Da bi ispunila očekivanja svojih kupaca uspješna organizacija mora stvoriti povoljan identitet/imidž. To može postići isključivo prepoznatljivim načinom rada; internom kulturom koja se bazira na poslovnoj i općoj etici - društvenoj odgovornosti koja podrazumijeva identitet i imidž stvoren na istini i otvorenosti prema vanjskoj javnosti.

Glavne riječi: korporacijska kultura, korporacijski identitet, korporacijski imidž, stil menadžmenta.

UVOD

U posljednja dva desetljeća, kultura, identitet i imidž korporacije/organizacije postali su top tema poslovnog i znanstvenog svijeta razvijenih društava. Posljedica je to nove filozofije upravljanja organizacijama. Sve se više napuštaju stari obrasci koji su se bazirali na formalnoj strukturi koju radnici tek »opslužuju«. Moderne i uspješne organizacije slijede saznanja suvremene znanosti koja u centar zbivanja stavlja čovjeka. Čovjek se smatra najvrjednijom imovinom organizacije, temeljem njenog uspjeha/neuspjeha. Od kvalitete osobe/radnika ovisi i kvaliteta proizvoda.

Korporacijska kultura, kao relativno novi koncept razumijevanja organizacijskog ponašanja, osnova je za stvaranje imidža organizacije i važan čimbenik njenog uspjeha. Intenziviranje interesa za utjecaj kulture na uspješnost organizacije započelo je osamdesetih godina prošlog stoljeća, naročito nakon objave knjige *In Search of Excellence* (Tom Peters & Robert H. Waterman 1982). U današnjim uvjetima zasićenosti ponuda proizvođača i njihovih roba/usluga, izuzetno je važno ostvariti efekt prepoznavanja – snažan i povoljan imidž. Do njega se dolazi isključivo prepoznatljivom internom kulturom i iz nje izvedenim identitetom.

Suvremeni marketing fokus istraživanja sve više prebacuje s proizvoda na ljude, organizacije i društvene procese koji se zbivaju unutar organizacije. Kultura organizacije, kao sustav vrijednosti, normi i uvjerenja, predstavlja osnovu na kojoj se razvija određena organizacijska struktura, strategija i stil ponašanja, po kojem se određena organizacija razlikuje od drugih. Ona je temelj iz kojeg se stvara korporacijski identitet/imidž prema unutarnjem i vanjskom okruženju.

1. KULTURNA PARADIGMA ORGANIZACIJE

Bezbroj je definicija kulture. Sa svakim novim istraživanjem pojam kulture raste. Prema Klaićevom (2001) Rječniku stranih riječi, kultura je sve što je stvorilo ljudsko društvo i što postoji po tjelesnom i umnom radu ljudi. Kultura je, opće uzevši, društveno nasljeđe – to su prihvaćeni obrasci ljudskog razmišljanja, doživljavanja i djelovanja, te njihova materijalizacija (Vander Zanden 1996:33). Kultura se pojavljuje u nematerijalnom (vrijednosti, uvjerenja, simboli, norme, običaji) i materijalnom obliku (fizički objekti, od prethistorijskih spomenika do satelita).

Vjeran Katunarić (1996:833) navodi Craneov prikaz kulture kao implicitnog i eksplicitnog sadržaja ljudskog ponašanja, kao načina na koji ljudi stvari prešutno razumiju i na koji stvaraju ili primaju informacije, kao načina na koji oblikuju ono što se dokumentira i ono što se ne dokumentira. Edward T. Hall, jedan od najutjecajnijih istraživača interkulturene komunikacije, opisuje kulturu kao svijet svakodnevnih navika i običaja koji se odvijaju automatizmom (ibid. str. 834).

Prema Županovu (Jokić 1994b:10), kultura je nacrt za život i ponašanje u određenim situacijama, to je skup »prefabriciranih« elemenata (shema) života, mišljenja odnosa i ponašanja; to je čovjekova druga priroda. Mnogo kraće, Županov kaže: »Kultura je sustav normi«. Geert Hofstede kulturu definira kao »kolektivno programiranje svijesti koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od druge« (Bahtijarević-Šiber 1999:84).

Kultura u organizaciji utječe na gotovo sve elemente njenog djelovanja, od načina zapošljavanja, promaknuća, donošenja odluka, odijevanja do oblika zabave. Edgar H. Schein (1985; 1996b), pored vizualnih aspekata (*primary factors*) i formaliziranih vrijednosti, ciljeva i strategije (*proclaimed values*), ističe tri osnovna čimbenika korporacijske kulture: vjerovanja, vrijednosti i svakodnevno ponašanje (*basic assumptions*), gdje svakodnevno ponašanje predstavlja kompleksni kompromis između vjerovanja, vrijednosti i situacijskog faktora.

Kultura je »podvodni« dio organizacije (Brajša 1993:119). Tu nasuprot odredbi, shema i podataka dolazi klima, raspoloženje, atmosfera, ideje, rituali, što sve zajedno određuje kvalitetu realizacije odredbi. To je kvalitativna strana organizacije.

Svakim našim komunikacijskim činom vladaju čvrsti kôdovi, društveno i historijski određeni (Eko 1973). Jednako razumijevanje tih kôdova (koje dijele pripadnici iste kulture) doprinosi lakšem stvaranju pozitivne i jake kulture u organizaciji. Na taj se način smanjuje varijabilnost ljudskog ponašanja i osigurava

predvidljivost, što pojačava koordinaciju i štedi vrijeme. Pozitivna kultura organizacije doprinosi stabilnosti i kontinuitetu, što zaposlenicima daje osjećaj sigurnosti; oslobađa talente, njeguje kvalitetne međuljudske odnose, razvija radnike i time omogućuje kvalitetno poslovanje. Ona radnicima daje identitet, viziju nečega što organizacija predstavlja. Novim radnicima daje kontekst unutar kojeg pronalaze smisao i značenje korporacijskih događaja.

Prema Coveyu (1999), korporacijsku kulturu oblikuje vladajuća kulturna paradigma u društvu, kao shema razumijevanja i objašnjavanja stvarnosti, referentni okvir, pogled na svijet. Kulturna paradigma organizacije predstavlja dogovoreni način ponašanja, način na koji se kulturna mreža organizacije manifestira kroz svoje *priče, simbole, rituale, ceremonije*. Kulturna paradigma organizacije je čimbenik korporacijskih procesa koji se ne da jasno izmjeriti ali koji stvara najveće dobitke ili gubitke. Kultura, kao način percepcije, razumijevanja i reagiranja, jedna je od najmoćnijih i najstabilnijih snaga u organizaciji (Schein 1985; 1996a). Eksplicitni dio korporacijske kulture čine tipični obrasci ponašanja i materijalni simboli, dok se implicitni dio sastoji od korporacijskih vjerovanja, vrijednosti i normi.

Peters i Waterman (1982) su u svojoj knjizi *In Search of Excellence* ustanovili istoimenu paradigmu – *potraga za izvrsnošću* – kojom svoj poslovni život upravljaju najuspješnije svjetske korporacije. Paradigma teži postignuću što kvalitetnijeg odnosa prema radu, prema zaposlenicima, prema široj zajednici, što podrazumijeva veliku promjenu obrazaca ponašanja, promjenu navika. Služenje pogrešnom paradigmom, kao što je slučaj u većini hrvatskih korporacija, stvara nepremostivu prepreku za izlaz iz trenutnog stanja u kojem se nalazi hrvatski turizam.

Uzalud master planovi, koncepcije dugoročnog razvitka turizma Hrvatske, ukoliko se oni planiraju raditi na trenutnoj kulturnoj paradigmi; paradigmi iskrivljenih načela, paradigmi koju bitno određuju ponašanja plemenskog kulturnog obrasca (v. Županov 1993, 1995; Tomašić 1993a,b). Nove, moderne upravljačke paradigme baziraju se na razgovoru, razumijevanju, toleranciji, na zajedničkoj viziji i misiji, ulogama i ciljevima, neformalnosti i evoluciji (Peters & Waterman 1982; Peters 1995; Covey 1998,1999; Brajša 1993, 1997). Promjena paradigme donijela je i promjenu metafora organizacije. Karl Weick, jedan od najznačajnijih predstavnika suvremene znanosti o organizaciji, dosadašnjoj metafori organizacije – *vojsci* – suprostavlja nove: plovdba, igra, zabava, njihanje, i sl. (Peters & Waterman 1982:101).

Jaka kultura znatno utječe na produktivnost, budući da svaki radnik zna što se od nje/ga očekuje. On/a točno zna način rada koji se od nje/ga očekuje. Deal i Kennedy (1982:15) procjenjuju da se na taj način dobiva jedan do dva sata produktivnog rada više, dnevno po zaposleniku. S druge strane, jaka kultura automatski ne dovodi do veće uspješnosti organizacije, štoviše, organizaciju može učiniti neosjetljivom na nadolazeće promjene.

Međutim, jake i pozitivne kulture su ujedno i tzv. učeće kulture. One permanentnim *benchmarkingom* i stalnim praćenjem zbivanja na tržištu svoju politiku/kulturu kontinuirano prilagođuju novonastalim okolnostima. Svojom kulturom

zapošljavaju najbolje, te time osiguravaju stalnu sposobnost kvalitetnih odgovora na tržišne zahtjeve.

Deal i Kennedy (1982) tvrde da svaka organizacija može postići jaku kulturu. Da bi do toga došla, menadžment prvo mora ustanoviti s kakvom kulturom trenutno raspolaže. Do dijagnoze kulture organizacije moguće je doći analizom svih aspekata organizacijskih komunikacija; promatranjem organizacijskog ponašanja (Schein 1985; Bahtijarević-Šiber 1992). Ukoliko hrvatske turističke organizacije ne smognu snage konfrontirati se svojim trenutnim kulturama, nema izgleda da iz njih ikada izađu.

Priče, kao dio organizacijske kulture, potiču željeni način organizacijskog ponašanja. Kultura je skup priča koje sami sebi pričamo o samima sebi (Vugrinec-Hitrec 1992:46). *Vjerovanja* radnika o kulturi organizacije prvenstveno se oblikuju kroz njihovu percepciju o načinima napredovanja (Deal & Kennedy 1982). Vjerovanja se vide u svakodnevnom ponašanju; u razmišljanju tome što i kako treba raditi. Covey (1999: 178) kaže da je kultura tek manifestacija načina na koji ljudi gledaju na sebe, svoje kolege i svoju organizaciju.

Rituali i ceremonije u uspješnim su organizacijama tradicija i osmišljeni koncept pomoću kojeg se jača zajedništvo. Nepostojanje rituala i ceremonija posljedica je negativne interne kulture u kojoj nema pozitivnih *junaka* (jaki pojedinci poput Lee Iacoe, Jack Welch, Bill Gates) koji bi imali snagu oko sebe i svojih vrijednosti okupiti članove organizacije. Jake kulture ritualiziraju svoj život od načina zapošljavanja do načina otpuštanja i umirovljenja svojih radnika. Za jake kulture ništa nije trivijalno; sve je važno (usp. Deal & Kennedy 1982; Peters & Waterman 1982; Peters 1995; Drucker 1999).

Izvršne kompanije kvalitetu grade na detaljima. One su, kako to Peters i Waterman (1982) kažu, *opsjednute kvalitetom*. Odanost kvaliteti, kao poštenje i etičnost, ili postoji ili ne postoji. Ne može se u jednom segmentu raditi metodično i kvalitetno, a u drugom ne. Kvalitetne kompanije su kvalitetne u svim svojim segmentima. Za one druge, uglavnom vrijedi isto pravilo.

Između radnika i menadžera u svakom poslovnom okruženju postoji psihološki ugovor – nepisani sporazum koji ustanovljuje uzajamna očekivanja, ono što menadžer očekuje od radnika i obratno (Robbins 1995:95; Stoerberl, Kwon, Han, Bae 1998). Na našim prostorima od 1945. godine postoji prešutni dogovor između upravljača i radnika koji se sažima u poznatoj izreci »nitko me ne može tako malo platiti koliko ja mogu malo raditi«. Menadžeri toleriraju nekvalitetan rad radnika, dok radnici toleriraju nesposobnost menadžera. Vladaju paradigme ponašanja »baš me briga«, »ja tu ništa ne mogu« i sl. Zatvoreni je to krug koji bitno određuje kulturnu paradigmu hrvatskih turističkih organizacija.

Kao i u hrvatskom društvu, u uvjetima »normaliziranja« devijantnog, kulturnu paradigmu hrvatskih turističkih organizacija karakterizira diskurs »dopuštenog rječnika« (Foucault 1994:15). Dominira jaka kontrola nad izrazima. Društveno štetna djelovanja zakrivena su jezikom koji se brižno pročišćava (usp. Pende 2001a,b). Ustanovljena su područja apsolutne šutnje ili prevelike diskrecije.

Razvija se diskurs koji ne služi otkrivanju istine, već sprječavanju njezina očitovanja. Nepoželjni su oni koji ukazuju na nepravilnosti, umjesto onih koji ih čine.

U takvom okruženju razvijaju se *korporacije neslobode*, u kojima se sloboda zaposlenika, kako kaže Gabriel Marcel (1974:130), sastoji u pozicioniranju sebe dovoljno beznačajnim kako bi se izbjeglo pažnji čovjeka koji ima moć (menadžera). U takvim se korporacijama radnici trude biti »prisutno 'odsutni'« (Luhmann 1992:90). Vlada *kafkijanska atmosfera* u kojoj se kriv ima osjećati onaj koji se zalaže za profesionalnost i zakonitost, ona koja se zbog svojeg etičnog rada osjeća u pravu i nevina. Takvo okruženje ne proizvodi osnovicu za regrutaciju kvalitetnih menadžera, već uprosječuje ljude i u njima usađuje strah od slobode, kreativnosti i inicijative.

Veronika Vugrinec-Hitrec (1992) kaže kako se nalazimo u traženju za novom kulturnom predodžbom o ovim prostorima i ljudima u njima. Nova kulturna paradigma trebala bi početi uklanjati štete prouzročene prošlim i sadašnjim negativnim pojedinačnim i ukupnim društvenim imidžem. Novim identitetima pokrenuo bi se proces stvaranja i održavanja povoljnog poslovnog imidža, koji je neophodan za privlačenje obrazovanih i sposobnih ljudi, i s druge strane, inozemnog kapitala potrebnog za oživotvorenje ideja i programa razvoja.

Isto kao što su nam za izradu i implementaciju marketing planova nužne informacije o potrošačima, potrebna su nam i saznanja o stanju kulture vlastite korporacije, kako bi na najbolji način uskladili svoje potencijale sa zahtjevima tržišta. Vrijednosne orijentacije uposlenih i menadžmenta mogu podupirati ili otežavati ne samo prilagodbu tržištu, već i sve nužne unutarnje promjene u organizaciji.

2. OSOBNOST I STIL (IMIDŽ) MENADŽERA

Svaka korporacija, kao i svaka neprofitna organizacija, svojim djelovanjem manifestira samo njoj svojstven stil rada. Poseban stil doprinosi izraženijoj osobnosti poslovnog subjekta i umnogome olakšava diferenciranje od konkurencije. Stil organizacije određuje stil njenih zaposlenika i obratno. Stil osjećamo dolaskom u neku kuću ili načinom njenog komuniciranja. Stil menadžmenta ima presudan utjecaj na mogućnost izgradnje korporacijskog identiteta i imidža. Svime što radi menadžer predstavlja sebe, ali istovremeno i svoju korporaciju. Od stila menadžera, njegovog identiteta i imidža, ovisi stil, identitet i imidž korporacije kojom upravlja.

Korporaciji je stalo da neguje svoj stil. Izgradnjom prepoznatljivog stila ona gradi vlastiti imidž, javnost je prepoznaje kroz autentičnu komunikaciju. Korporacijska kultura preko svojih vrijednosti i vjerovanja utječe na formiranje organizacijskog ponašanja. Da bi projektirana kultura postala dio organizacijskog ponašanja ona mora biti prihvaćena. Za 90 % otkaza ugovora o radu odgovornim se smatra neslaganje u stilovima rada zaposlenika i dominantnog stila organizacije (Swe & Kleiner 1998).

Većina ljudi stil razvija na temelju odgoja, uzora u ranoj dobi, ili u obitelji, školi, poslu. Prema biheoristima, učenje primjerom najučinkovitiji je vid učenja. Na

stil zaposlenika snažno utječe stil viših menadžera, jer većina ljudi uzore nalazi na višim položajima upravljanja. Menadžeri bi trebali postati heroji svojih kompanija. Oni personificiraju kulturne vrijednosti i kao takvi osiguravaju obrasce ponašanja koje zaposlenici slijede (Deal & Kennedy 1982).

Svaki je menadžer ujedno i mentor (Barnett 1995); on/a svojim štićenicima prenosi znanja i vještine. Imajući u vidu kvalitetu većine hrvatskih menadžera (»mentora«), ne možemo se nadati nadolazećem valu stručnih, nezavisnih i moralnih mladih upravljača koji će u svoje organizacije znati unijeti nužne promjene.

Stil određuje sposobnost menadžera da se ponaša na određeni način. Stil menadžera određuje način upravljanja internim marketingom, kao i ukupnim poslovanjem organizacije. Osnovni stil ponašanja nije varijabilna veličina; vezan je uz identitet i karakterne crte osobe. Mnogi bi možda htjeli promijeniti stil, ali nisu u mogućnosti, jer nisu sposobni poduzeti korake koje novi stil podrazumijeva.

Stil rukovođenja treba promatrati u okvirima društvene situacije unutar koje se provodi. Ne može se promatrati odvojeno od društvenog konteksta. Menadžersko ponašanje nije određeno samo njegovom ličnošću, nego i ličnošću onoga kojim rukovodi (Brajša 1984; Aaltio-Marjosola & Takala 2000). Menadžeri su onakvi kakvima ih okolina percipira. Samo oni menadžeri koje okolina percipira kao lidere imaju diskreciono pravo na vođenje. *Menadžeri-lideri* u vođenju organizacije uspješni su samo do one granice do koje ih radnici doživljavaju kao lidere (Andrews & Field 1998). Radnici prepoznaju karakterne crte i ponašanje *menadžera-lidera*, u skladu sa svojom percepcijom i znanjem o osobinama vođa.

Prema CRUT teoriji (*Cognitive Resource Utilization Theory*), inteligencija menadžera jedan je od ključnih čimbenika formiranja njegova stila i ukupnog poslovnog odnosa (Smith & Cooper 1994). Prilikom donošenja svake odluke menadžer pokazuje svoj stil. Inteligentnim odlučivanjem on/a mora voditi računa o svim aspektima posljedica svojih odluka. Inteligencija menadžeru omogućuje pravilno shvaćanje situacije, snalaženje u novim prilikama, ispravno rješavanje problema, kvalitetno odlučivanje.

Karizmatične lidere karakterizira vizionarstvo, energija, nekonvencionalnost, izrazite retoričke sposobnosti. Važno je približiti se radnicima svojom vizijom koja ispravnim komuniciranjem postaje i njihova. U isto vrijeme potrebno je zadržati distancu, različitost koju vođa mora imati. Da bi uspješno komunicirao on/a mora koristiti više stilova prilagođavajući ih nastaloj situaciji.

Novi menadžer je generalist, a ne više samo stručnjak u svojem uskom području. Njegova je osobina sposobnost cjelovitog pristupa svome poslu. Budući da u suvremenom poslovanju osobnost postaje sve bitnijom, jedna od glavnih zadaća suvremenog menadžera je izgrađivanje i razvoj osobnog pozitivnog imidža. Izražene osobnosti i prirodni stilovi su rijetki. Blaise Pascal (1988:44) u svojim *Mislama* kaže: »Kada naidemo na prirodan stil, prosto smo začuđeni i očarani.« Misao vrijedi i danas.

Ne osjeća li se menadžer siguran u sebe, on se okreće društvenom zrcalu i tamo traži potvrdu svojeg identiteta. Svoje ponašanje prilagođava očekivanjima društva, te tako postaje sve nesigurniji i lažniji (ovisno o kulturi društva). Uprosječenost ne proizvodi osobeni stil, već samo ponavlja usvojene obrasce društvenog ponašanja.

Osobni imidž neraskidivo je povezan s poslovnim imidžem. Osobni identitet pod utjecajem je osobnog doživljaja sebe, svojeg osobnog imidža (Bromley 2001), kao i dojma koji osoba ostavlja na svoju okolinu. Svaka pozitivna interakcija s ljudima stvara povjerenje, koje se teško gradi ali se vrlo lako gubi. Brojni su čimbenici koji utječu na osobni stil menadžera. Između ostalih, vrlo su važni: fizički izgled (zajedno sa stilom odijevanja), reputacija (iskustvo, povijest, kvalifikacije), komunikacijska kompetencija, govor tijela, držanje (*presence*).

Dominantne društvene vrijednosti određuju načine ponašanja koji će biti percipirani kao probitačni i koje će koristiti oni koji žele napredovati, kako bi se nadređenima učinili odgovarajućim kadrom za više pozicije. Većina poslovnih ljudi svoj imidž koji razvijaju pred očima javnosti, gradi svjesno i namjerno, iako na njega utječe mnogo nesvjesnih i nenamjernih postupaka. Kao sredstvo kontrole mišljenja okoline o njima služi im ponašanje u svrhu osobne promocije (*self-presentation behaviour*) (Singh & Vinnicombe 2001).

Način ponašanja i vidljivi oblici djelovanja najviše određuju dojam osobnosti, iako implicitne vrijednosti ne moraju biti u suglasju s vanjskom, vidljivom slikom. Što je stil prirodaniji, to su manje mogućnosti da će utjecaj nesvjesnih elemenata i nenamjernih postupaka naštetiti imidžu. Obratno, što je imidž više u nesrazmjeru s pravim identitetom menadžera, bit će ga teže održavati; utjecaji izvan direktne osobne kontrole dugoročno će ga narušavati.

Uspješan menadžer ima viziju, zna je artikulirati, otvoren/a je, kreće se organizacijom u svim smjerovima, neformalan je, iskren/a, dostupan. Na taj način otvara se sugestijama i kritikama podređenih, što je neophodno za razbijanje ponekad lažnih iluzija o sebi i svojem stilu upravljanja. Promovirajući zajedničku viziju svakim danom i na svakom koraku menadžer s pozitivnim stilom djeluje kao organizacijski integrator.

Javno djelovanje menadžera utječe na stvaranje organizacijskog identiteta i imidža. Jedino su postupci i reakcije menadžera ono što među radnicima i u javnosti stvara sliku o njemu. Jedino svojim odnosom prema svemu oko sebe gradi svoj autoritet i imidž. Bebek i Kolumbić (2000:74) pišu: »Ono što se objektivno događa u poslovanju nije od presudne važnosti, već je važan način na koji menadžer reagira na objektivna događanja«. Integritet nije stvar činjenja ili nečinjenja određenih stvari. Integritet je način života; vidi se u svemu što radimo, od važnih poslovnih odluka do slučajnih susreta u supermarketu. Integritet se ne može svesti na broj određenih pravila.

Tipovi i stilovi menadžera razvijali su se prema postojećim karakteristikama radne snage. Radna snaga se mijenja i u budućnosti će se mijenjati još i više (Horner

1997; Drucker 1999). Za uspješno vođenje radnika s novim osobinama i očekivanjima bit će potrebni i novi menadžeri s novim znanjima i sposobnostima – novim stilovima. Problemi s kojima se hrvatski turizam suočava ne mogu se riješiti istim načinom razmišljanja i rukovođenja. Ne mogu ih riješiti isti ljudi. Za rješavanje osnovnih problema hrvatskog turizma/društva potrebne su »jake« osobe, sposobne potpuno se uživjeti u svoju ulogu, doživjeti je sa strašću. Potrebno je shvaćanje svoje uloge/profesije kao »poziva« (usp. Veber 1976, Weber 1968, 1989, 2001).

Max Weber (1989:207-208) kaže: »... 'biti ličnost' jest nešto, što se ne može htjeti ... postoji samo jedan jedini put da se (možda!) postane ličnost – iskrena predanost jednoj 'stvari', kakva god ona bila ... (...) Ali teži li pomodni kult ličnosti nauživjeti se prijestolja u javnim nadležstvima ili katedrama – on izvanjski djeluje gotovo uvijek uspješno, ali u najunutarnijem smislu posvuda je jednako sitničav i posvuda šteti stvari.«

3. ODNOS KORPORACIJSKOG IDENTITETA, IMIDŽA I REPUTACIJE

Razvoj osebnih korporacijskih identiteta predstavlja novu kvalitetu modernog svjetskog gospodarstva. Identitet (*idem* lat. isti, isto, stanje nepromjenjivosti) se može definirati kao skup osobina (karakteristika) pomoću kojih razlikujemo jednu osobu (korporaciju) od druge (Bromley 2001). Prema Balmeru (2001), *identitet korporacije* je zbroj svih opipljivih i neopipljivih elemenata koji organizaciju čine specifičnom. Posljednjih se godina korporacijski identitet često poistovjećuje s terminom *corporate brand* ili *service branding* (*ibid.*), što podrazumijeva jasno identificiranje i komuniciranje korporacijskog proizvoda, u smislu diferenciranja vlastitog proizvoda od proizvoda konkurencije (Bearden, Ingram, LaForge 1995:221).

Ljudi prepoznaju organizaciju po svemu što ona radi, od proizvoda, preko poslovne zgrade, do samih zaposlenika. Identitet i imidž organizacije možemo vidjeti kao dva suprotna kraja organizacijskih komunikacijskih procesa. Moderni uvjeti poslovanja naglašavaju potrebu gradnje identiteta na osnovama korporacijske kulture, kao internog simboličkog konteksta. Prema Olinsu (Markwick & Fill 1997) korporacijski identitet predstavlja artikulaciju stvarnosti korporacije, načina njenog rada, što ona radi i kako to radi. Naš identitet određuje ono što radimo i ono u što vjerujemo, a što je utemeljeno u našem vrijednosnom sustavu (Hatch & Schultz 1997; van Riel & Balmer 1997).

Korporacijski identitet nije ništa drugo do zbir individualnih identiteta zaposlenika, ukoliko se u svakom od njihovih identiteta nalazi mjesta i za korporaciju (Brajša 1993). Top menadžment komunicira korporacijski identitet prema dolje, dok ga zaposlenici pod utjecajem vlastitog iskustva i vanjskih utjecaja, percipiraju i interpretiraju. Identitet se uspostavlja upravo u tom međudjelovanju između akcija menadžmenta i interpretacija zaposlenika (Hatch & Schultz 1997).

Korporacijski identitet je od strateškog značaja za ostvarenje korporacijskih ciljeva. Kvalitetno osmišljen program korporacijskog identiteta i njegovo učinkovito provođenje stvorit će i održavati povoljan imidž (*imago* lat. kopija, preobrazba; *imitari* lat. kopirati, falsificirati). Povoljan imidž korporaciji će privući kvalitetne zaposlenike, potrošače i investitore. On pomaže u ostvarivanju konzistentnosti svih postavljenih marketinških zadataka (Weber 1993). Marketinški se ciljevi lakše ostvaruju uz poznati (pozitivan) identitet jer korporacija postaje prepoznatljiva poslovnom okruženju, kao i zaposlenicima.

U današnje vrijeme socijalni identitet sve se više stvara na osnovi načina na koji provodimo slobodno vrijeme i konzumiramo proizvode/usluge. Ljudi obično kupuju proizvode/usluge u organizacijama čiji je imidž najbliži imidžu koji imaju o sebi samima, odnosno, čiji je imidž onakav kakav bi oni željeli imati. Osoba se identificira kroz identitet i imidž proizvoda koje kupuje. Moderni turizam predstavlja potragu za vlastitim identitetom, stvaranjem vlastitog imidža. Što organizacija postigne povoljniji identitet i imidž lakše će privući ciljane grupe i postići veći poslovni uspjeh.

Shvaćanje korporacijskog identiteta razvilo se iz uskog vizualnog, na širi, komunikacijski aspekt. Danas sve više znanstvenika i praktičara smatra da je korporacijski identitet ono što korporacija stvarno jest, a ne isključivo njen vizualni aspekt (van Riel & Balmer 1997; Baker & Balmer 1997).

Vizualni identitet tek je dio identiteta korporacije, vanjski znak misije i vizije organizacije. Primjeri uspješnog komuniciranja vizualnog identiteta su kompanije poput Coca Cole, McDonald'sa, Schell Oila, Yves Saint Laurenta i dr. Već je sama vanjska slika firme (okoliš, zgrade, interijer) dobar indikator kakva klima vlada u korporaciji. Istinski osjećaj identiteta leži u samom biću organizacije. Kompanije u razvijenim zemljama troše velike svote novca za kreiranje i održavanje korporacijskog identiteta i imidža, ne vodeći računa da je stvaranje novog imidža besmisleno bez fundamentalne promjene interne kulture (Olins 1996).

Danas se kompanije ne diferenciraju pomoću proizvoda. Malo je razlika u kvaliteti proizvoda između poznatih svjetskih kompanija. Svoj proizvod one danas mogu istaknuti jedino prepoznatljivim identitetom. Izraženi korporacijski identitet i dobra reputacija posebno su važni u gospodarskim granama gdje kupci ne mogu jednostavno odrediti i ocijeniti proizvod (Bromley 2001) – što je tipično za turizam.

Prema Sandi Weber (1993), stvaranje korporacijskog identiteta nepoznat je zadatak za hotelska turistička poduzeća u Hrvatskoj. Nepoznat je to zadatak za većinu turističkih organizacija u Hrvatskoj. Po istoj autorici, formulacija korporacijskog identiteta strategijski je zadatak koji zahtijeva usklađenost s marketinškom strategijom i instrumentarijem, srednjoročnim te dugoročnim planiranjem. Ponašanje organizacije, njena komunikacija i dizajn moraju se nadopunjavati.

Ranih sedamdesetih godina prošlog stoljeća počela se jasnije artikulirati razlika između korporacijskog identiteta i korporacijskog imidža. Danas većina autora dijeli mišljenje da postoji bitna razlika između identiteta (onog što organizacija jest) i

imidža organizacije (onog što organizacija želi biti i što misli da jest). Prema mnogim autorima (Gotsi, Wilson, Balmer, Olins, Bernstein, S.H. Kennedy, i dr.), imidž često implicira nešto umjetno stvoreno (usp. Luhmann 1992; Hartley 2002), dok je identitet upravo ono što stvarno opisuje korporaciju. Imidž se stvara kako bi se organizacija što uspješnije predstavila javnosti i često nije slučaj da odražava njene stvarne vrijednosti i načine rada.

U današnjem svijetu brzih promjena možda i nije primjereno govoriti o identitetu (budući se on stalno mijenja), već više o reputaciji koju firma gradi na svojim stalno mijenjanim identitetima. Za Graya i Balmera (Bennet & Kottasz 2000) korporacijska reputacija (*reputare* lat. razmišljati, razmatrati, procjenjivati) predstavlja vrijednosni sud o korporacijskim osobinama, vremenom se razvija kao posljedica kvalitete rada i načina komuniciranja.

Jedna od općeprihvaćenih definicija o reputaciji kaže (ibid.): »*Reputacija organizacije* spoj je svih imidža, očekivanja, percepcija i mišljenja o organizaciji, stvoren kroz duži vremenski period od strane zaposlenika, dobavljača, investitora i cjelokupnog okruženja, a odnosi se na organizacijske karakteristike i njeno ponašanje.« Bazira se na osobnom iskustvu, prepričavanjima i organizacijskoj povijesti. Prema Helen Stuart (1999), korporacijska reputacija je kroz duže vrijeme stvorena percepcija korporacijskog identiteta i mnogo je postojanija od korporacijskog imidža.

Kao posebno područje odnosa s javnošću u posljednjem se desetljeću javlja upravljanje reputacijom. Većina PR stručnjaka u Velikoj Britaniji odvojila je rad na upravljanju reputacijom od općeg PR rada (Bennet & Kottasz 2000). Prema istim autorima, 8-15% vrijednosti korporacijskih dionica rezultat su reputacije koju korporacija uživa u poslovnom okruženju. Za mjerenje korporacijske reputacije časopisi *Fortune* i *Management Today*, između ostalog upotrebljavaju sljedeće parametre (Bennet & Kottasz 2000; Caruana 1997):

- kvalitetu upravljanja,
- sposobnost privlačenja, razvoja i zadržavanja talenata,
- društvenu odgovornost,
- kvalitetnu upotrebu korporacijskih sredstava,
- kvalitetu proizvoda/usluge,
- inovativnost,
- financijsko stanje.

Korporacijski (organizacijski) imidž je slika koju javnost ima o korporaciji, a koja se stvara akumulacijom primljenih korporacijskih poruka (Gotsi & Wilson 2001). Prema Kotleru (1994:714), »imidž je skup uvjerenja, ideja i dojmova neke osobe o izvjesnom predmetu«. Imidž je dio samog proizvoda. Korporacijski imidž stvara se svakodnevnim kontaktima javnosti s organizacijskim karakteristikama; on je rezultat interakcije svih iskustava, vjerovanja, osjećaja, znanja i dojmova koje javnost ima o određenoj organizaciji. U imidžu se teži postignuću određenih karakteristika. On mora

prenijeti poruku kojom se ističe glavna vrlina korporacije. Važno je održavati imidž koji je kompatibilan s odabranim tržištem.

Za razvijanje korporacijskog imidža potrebno je vrijeme i uporan rad. Imidž se ne može preko noći usaditi u pamćenje javnosti, on se mora opetovano prenositi putem svakog komunikacijskog sredstva, tj. svime što korporacija i njeni zaposlenici rade (*total corporate communications*). Korporacijski imidž je dugotrajan. Kada javnost jednom prihvati određeni imidž o nekoj organizaciji, nastoji ostati selektivni promatrač daljnjih podataka. Zapaža samo ono što se slaže s njenim imidžem. Imidž ima svoj vlastiti život, osobito kada ljudima o određenoj organizaciji nedostaju informacije iz prve ruke.

Budući je javnost vrlo raznolika, nijedna organizacija nema jedinstven imidž. Pripadnici različitih društvenih slojeva imaju različita očekivanja od proizvoda; zadovoljstvo mjere različitim mjerama. Kotler (ibid.) spominje *difuzan imidž*; različite grupe doživljavaju organizaciju na različit način, ovisno o vlastitom iskustvu i vrijednosnom sustavu stvaraju svoj imidž o organizaciji (Markwick & Fill 1997; Cornelissen 2000).

I s internog aspekta nemoguće je razvijati jedinstven i prepoznatljiv imidž ukoliko organizaciju premrežuje mnoštvo različitih potkultura (tipično za hrvatsko društvo i njegove organizacije), od koje svaka ima različito viđenje vlastite organizacije. Na taj način organizacija ima fragmentirani imidž izgrađen na nekoliko različitih identiteta, formiranih u postojećim potkulturama.

Kako imidž organizacije ovisi i o stupnju razvoja zajednice u kojoj organizacija djeluje, ista organizacija u određenom društvu može imati povoljniji imidž nego u drugom. Na imidž organizacije utječu navike i očekivanja javnosti, njene senzibilnosti na određena pitanja (Christensen & Askegaard 2001; Cornelissen 2000; Caruana 1997). Imidž se stvara u svijesti potencijalnih turista pod djelovanjem veoma velikog broja faktora, tijekom cijelog života pojedinca. Imidž o proizvodu/destinaciji turist razvija na osnovu prethodnih iskustava i očekivanja kakva bi destinacija/proizvod trebali biti (Font 1997). Što turist više puta posjeti određenu destinaciju, o njoj ima realniji, kompleksniji i diferenciraniji imidž.

Dok je imidž tek vanjski (površni) dojam šireg okruženja o organizaciji, reputacija se više odnosi na stav okruženja o karakteristikama organizacije, o tome kako ona djeluje prema unutra i prema van. Reputacija se ne može mijenjati tako brzo kao imidž (Bennet & Kottasz 2000). Organizacija može imati dobru reputaciju (kvalitetni proizvodi, kvalitetno radno okruženje), a ipak imati nepovoljan imidž (staromodan, neprimjeren).

Korporacijski je imidž od strateškog značenja za dugoročni uspjeh organizacije. Kvalitetnim, aktivnim komuniciranjem vlastitog identiteta, korporacijski imidž postaje značajan poslovni resurs. Neupravljanje korporacijskim identitetom (imidžem) neizbježno šteti organizaciji – vrlo lako stvori se negativni/indiferentni interni identitet koji pogoduje stvaranju negativnog internog imidža. Negativni

interni imidž prenosi se na vanjske grupe i vrlo brzo u javnosti se stvara loš imidž o korporaciji.

Zaposlenici igraju glavnu ulogu u procesu stvaranja korporacijskog identiteta, imidža i reputacije. Ukoliko se ponašanje zaposlenika ne poklapa s očekivanjima kupca, stvorenim na osnovu korporacijskih promotivnih aktivnosti, imidž i reputacija se narušavaju. Okolina uvijek više vjeruje ponašanju i riječima zaposlenika, nego onome što korporacija kaže u svojim promotivnim kampanjama.

Kada se npr. u brošurama spominje visoka kvaliteta, standardizirana usluga, ljubazno osoblje i sl., a kupac se prilikom konzumiranja proizvoda suoči s posve suprotnim, stvara se loš imidž i nemogućnost izgradnje dobre reputacije. Funkcija marketinga i jest u tome da osigura istinitost svoje promocije, da zajedno s ostalim čimbenicima stvaranja proizvoda omogući kvalitetnu realizaciju svega što je u brošuri napisano.

Hrvatski turistički proizvod nasljeđuje niz slabosti i loš imidž iz prijašnjih vremena. Prevelike cijene za pružene usluge, zastarjela i neodržavana infrastruktura, neinventivna ponuda, nezadovoljni radnici, samo su neki od čimbenika koji doprinose neprepoznatljivosti i lošem imidžu naših korporacija/destinacija.

U hrvatskim turističkim organizacijama prevladavaju zaposlenici s negativnim (*petokolonaši, crne ovce, destruktivci*) ili indiferentnim identitetom (radnici su pasivni, neodređeni, ambivalentni, nezadovoljni, ali se ne bune) (Brajša 1993:16), i kao takvi doprinose održavanju trenutnog stanja. S prevladavajućim menadžmentom i njihovim ciljevima (usp. Pende 2001a,b), u većini hrvatskih turističkih organizacija/destinacija nije moguće stvoriti zadovoljne radnike – nije moguće stvoriti povoljan identitet/imidž.

Zbog procesa tranzicije, u Hrvatskoj se izmjene korporacijskih identiteta zbivaju žele li to menadžeri ili ne. Povoljan identitet (imidž) nemoguće je stvoriti s nesposobnim menadžerima i nezadovoljnim radnicima. Da bi se stvorio pozitivan identitet i povoljan imidž zaposlenici se moraju identificirati s organizacijskim ciljevima; moraju prigrliti vrijednosti menadžmenta (van Real & Balmer 1997). U hrvatskim uvjetima to bi morali biti novi menadžmenti s novim ciljevima i novim vrijednostima.

ZAKLJUČAK

Korporacijska kultura, kao sustav zajedničkih vrijednosti, značenja i vjerovanja, određuje mogućnosti izgradnje povoljnog korporacijskog identiteta i imidža. Korporacijska kultura temelj je korporacijskog identiteta iz kojeg se stvara imidž prema vanjskom okruženju. Osobnost i stil menadžera, kao temelj korporacijske kulture, u direktnoj su korelaciji s korporacijskim identitetom i imidžem, kao i s njihovim komuniciranjem prema unutarnjoj i vanjskoj javnosti.

Sve što korporacija radi, na neki način komunicira njezin identitet, i na taj način stvara njezin imidž. Da bi dugoročno postigla željene učinke, korporacija svoj identitet (imidž) mora graditi na istini, na vrijednostima koje se ogledaju u svakodnevnom radu, komuniciranju, vjerovanjima i pričama zaposlenih.

Korporacijama koje žele nove identitete (imidže) potreban je profesionalan i etičan menadžment; potreban je novi odnos prema znanju i učenju. Poznato je da se povoljna klima za moralno ponašanje lakše razvija u okruženju znanja i svjesti o vlastitoj odgovornosti prema imovini i ljudima oko sebe. Promjena suvremenim uvjetima (uvjetima racionalnog organiziranja) neodgovarajuće kulturne paradigme uključuje preispitivanje osnovnih društvenih vrijednosti i normi, što nije jednostavan zadatak.

Promjena korporacijskih kulturnih obrazaca dug je i težak put. Njezin uspjeh ovisi o kulturi društva u kojem korporacija djeluje. Radnici koji su desetljećima, radili po jednom obrascu, neće ni jednostavno ni dobrovoljno pristati na nove obrasce, pogotovo ako im nameću veće napore. Ukoliko je radnik desetljećima bio pasiviziran i uprosječivan; ukoliko je živio u okruženju straha i neslobode javnog iskaza, teško je od njega tražiti inicijativu i nekonformizam, otvorenost i hrabrost. U takvim je okolnostima skoro nemoguće izbjeći revolucionarne metode »prisile«, kako bi se stvorila mogućnost izgradnje nove kulture, novih identiteta i imidža. Radikalni zaokret je vrlo težak zadatak, ali neizbježan, želi li se u svojoj sredini stvoriti moderno i poticajno okruženje koje će omogućiti rast i razvoj organizacije.

LITERATURA

1. Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. (2000) Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(4), 146-158.
2. Andrews, J. P. & Field, R. H. G. (1998) Regrounding the concept of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 128-136.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1992) Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. *Revija za sociologiju*, XXIII/1-2, 27-39.
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
5. Baker, M. J. & Balmer, J. M. T. (1997) Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing*, 31(5), 366-382.
6. Balmer, J. M. T. (2001) Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), str. 248-291.
7. Barnett, B. G. (1995) Developing reflection and expertise: can mentors make the difference? *Journal of Educational Administration*, 33(5), 45-59.
8. Bearden, W. O., Ingram, T. N., LaForge, R. W. (1995) Marketing: principles & perspectives. Chicago: IRWIN.
9. Bebek, B. i Kolumbić, A. (2000) Poslovna etika. Zagreb: Sinergija.
10. Bennet, R. & Kottasz, R. (2000) Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(4), 224-235.
11. Brajša, P. (1984) Rukovođenje kao međuljudski odnos. Varaždin: NIŠRO Varaždin.
12. Brajša, P. (1993) Menadžerska komunikologija. Varaždin: DRIP.
13. Brajša, P. (1997) 7 tajni uspješnog managementa. Zagreb: Alinea.
14. Bromley, D. B. (2001) Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316-334.

15. Caruana, A. (1997) Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of Product & Brand Management*, 6(2), 109-118.
16. Christensen, L. T. & Askegaard, S. (2001) Corporate identity and corporate image revisited – a semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 292-315.
17. Cornelissen, J. (2000) Corporate image: an audience centred model. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 119-125.
18. Covey, S. R. (1998) 7 navika uspješnih ljudi – povratak etici karaktera. Treće izdanje. Zagreb: Mozaik knjiga.
19. Covey, S. R. (1999) Uspješno vođenje na temeljima načela. Zagreb: Mozaik knjiga.
20. Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982) Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.
21. Drucker, P. F. (1999) Innovation and Entrepreneurship – Practice and Principles. 2nd rev. edition. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
22. Eko, U. (1973) Kultura, informacija, komunikacija. Beograd: Nolit.
23. Font, X. (1997) Managing the tourist destination's image. *Journal of Vacation Marketing*, 3(2), 123-131.
24. Foucault, M. (1994) Znanje i moć. Zagreb: Nakladni zavod Globus.
25. Gotsi, M. & Wilson, A. M. (2001) Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
26. Hartley, J. (2002) Communication, Cultural and Media Studies: The Key Concepts. London: Routledge.
27. Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997) Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5), 356-365.
28. Horner, M. (1997) Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
29. Jokić, B. (1994) Poduzeće u promjeni. Zagreb: Alinea.
30. Katunarić, V. (1996) Tri lica kulture. *Društvena istraživanja*, 25-26(5-6), 831-858.
31. Kennedy, S.H. (1977) Nurturing Corporate Images: total communication or ego trip? *European Journal of Marketing*, 11(3), 120-164.
32. Klaić, B. (2001) Rječnik stranih riječi. Zagreb: Nakladni zavod Matice hrvatske.
33. Kotler, P. (1994) Marketing Management/Upravljanje marketingom. Zagreb: Informator.
34. Lewis, D. (1996) The organizational culture saga – from OD to TQM: a critical review of the literature. Part 1 – concepts and early trends. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(1), 12-19.
35. Luhmann, N. (1992) Legitimacija kroz proceduru. Zagreb: Naprijed.
36. Marcel, G. (1974) What is a Free Man? (from *Man Against Mass Society*). U Solomon, R. C. (ed) *Existentialism*, New York: The Modern Library.
37. Markwick, N. & Fill, C. (1997) Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5), 396-409.
38. Olins, W. (1996) The energy of identity. *Marketing*, Apr 18, start page 18.
39. Paskal, B. (1988) Misli. Beograd: Beogradski izdavačko-grafički zavod.
40. Pende, H. (2001a) Stil menadžmenta, kultura organizacije i promjene. *Poslovna analiza i upravljanje*, 4-5/2001., 3-11.
41. Pende, H. (2001b) Stil menadžmenta, kultura organizacije i promjene (2). *Poslovna analiza i upravljanje*, 6-7 /2001., 23-29.
42. Peters, T. J. (1995) Two complete books: 1. Thriving on Chaos 2. A Passion for Excellence/with Nancy Austin. New York: Wings Books.
43. Peters, T. J. & Waterman R. H. Jr. (1982) In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row.
44. Robbins, S. P. (1995) Bitni elementi organizacijskog ponašanja. Treće izdanje. Zagreb: Mate.
45. Schein, E. H. (1985) Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jessey-Bass.
46. Schein, E. H. (1996a) Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), start page 229.

47. Schein, E. H. (1996b) Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), start page 9.
48. Singh, V. & Vinnicombe, S. (2001) Impression Management, Commitment and Gender: Managing Others' Good Opinions. *European Management Journal*, 19(2), 183-194.
49. Smith, M. & Cooper, C. (1994) Leadership & Stress. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(2), 3-7.
50. Stoeberl, P. A., Kwon, I. W., Han, D. C., Bae, M. (1998) Leadership and power relationships based on culture and gender. *Women in Management Review*, 13(6), 208-216.
51. Stuart, H. (1999) Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 200-207.
52. Swe, V. & Kleiner, B. H. (1998) Managing and changing mistrustful cultures. *Industrial and Commercial Training*, 30(2), 66-70.
53. Tomašić, D. (1993a) Plemenska kultura i njeni današnji ostaci. *Društvena istraživanja*, 8(6), 889-906.
54. Tomašić, D. (1993b) Struktura balkanskog društva. *Društvena istraživanja*, 8(6), 939-948.
55. van Riel, C. B. M. & Balmer, J. M. T. (1997) Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5), 340-355.
56. Vander Zanden, J. W. (1996) Sociology: the core. 4th edition. New York: McGraw-Hill.
57. Veber, M. (1976) Privreda i društvo t. II. Beograd: Prosveta.
58. Vugrinec-Hitrec, V. (1992) Vizija poslovnog imagea. *Revija za sociologiju*, XXIII/1-2, 41-50.
59. Weber, M. (1968) Protestantska etika i duh kapitalizma. Sarajevo: Veselin Masleša.
60. Weber, M. (1989) Metodologija društvenih nauka. Zagreb: ČGP Delo - OOUR Globus.
61. Weber, M. (2001) Politika kao poziv. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
62. Weber, S. (1993) Marketing hotela '90-tih – potraga za identitetom i tržištima. *Turizam*, XLI (9-10), 195-201.
63. Županov, J. (1993) Aktualnost Tomašićeve sociologije. *Društvena istraživanja*, 8(6), 949-954.
64. Županov, J. (1995) Poslije potopa. Zagreb: Nakladni zavod Globus.

Summary

CULTURE, IDENTITY AND CORPORATE IMAGE: POSSIBILITIES AND LIMITATIONS

Corporate culture, identity and image are highly intertwined. Management style, its culture and ability to communicate proclaimed values to the employees and other stakeholders determines the corporate culture, as a tacitly agreed way of behavior. Strong and positive cultures generally create favorable identities and images, while negative cultures undoubtedly lead to undesirable identities (personal and corporate) and images. Modern societies expect higher business standards and ethics from their organizations. To meet those expectations successfully, corporations has to create positive identity/image. It is only achievable through recognizable way of communicating their organization and their products, i.e. through distinctive internal culture. Strong, modern and social responsible corporate culture, based on universal and business ethics, helps the organization to reach and attract consumers and to remain in globalized business.

Key words: Corporate culture, corporate identity, corporate image, management style.