

Damir Grgić\*

UDK 330.16:339.138  
JEL Classification M31, Z10  
Prethodno priopćenje

## TEORIJSKI OKVIRI REPUTACIJE PODUZEĆA

*Nova istraživanja elemenata koji utječu na uspjeh poduzeća pokazuju rastuće zanimanje za neopipljivim vrijednostima. Reputacija je jedna od tih neopipljivosti koju je osobito teško imitirati, pretvarajući je na taj način, u vrijedan izvor konkurentskih prednosti. U tijeku vremena pozitivne se percepcije kristaliziraju u neopipljivu imovinu reputacije poduzeća, što rezultira zauzimanjem značajne i specifične pozicije poduzeća u svijesti interesno-utjecajnih skupina (eng. Stakeholders). Reputacija poduzeća gradi se na njegovim osnovnim vrijednostima. Za ključne interesno-utjecajne skupine te vrijednosti predstavljaju: pouzdanost, kredibilitet, povjerenje i odgovornost. U novije vrijeme poduzeća grade i 'čuvarju' svoju reputaciju razvijanjem prakse koja integrira ekonomske i društvene uvjete u njihovu konkurentsku strategiju. Takva se praksa mora 'poklapati' s jedinstvenim osnovnim vrijednostima poduzeća i s njegovom kulturom. Poštujući navedene principe u svome poslovanju, poduzeće izgrađuje i čuva snažnu reputaciju, stvarajući istovremeno marku poduzeća koja predstavlja osnovu za stvaranje i prihvaćanje poslovnog koncepta kao simbola. Takav poslovni koncept, tj. simbol opisuje samo poduzeće i njegove kvalitete, pa na taj način identificira poduzeće na tržištu. Da bi se reputacijom poduzeća upravljalo, ona mora biti izmjerena. Zbog višedimenzionalnosti konstrukta, tj. utvrđivanja percepcija višestrukih interesno-utjecajnih skupina, mjerenje reputacije razvijalo se od početnoga godišnjega empirijskoga procjenjivanja magazina Fortune do novih Kvocijenta reputacije i Skale osobnosti poduzeća, koji su prihvaćeni kao valjani, pouzdani i snažni instrumenti mjerenja reputacije poduzeća. Reputacija poduzeća jest strateška vrijednost, ili imovina. Upravljanje reputacijom je disciplina koje je osnovno načelo da su snažne reputacije rezultat izražavanja i prenošenja, tj. komuniciranja autentičnih i izvornih, osebujnih vrijednosti i osobnosti poduzeća.*

*Ključne riječi: reputacija, vrijednosti poduzeća, instrumenti mjerenja*

---

\* D. Grgić, mr. sc., Glavni menadžer za gradsko-prigradske vlakove HŽ Putnički prijevoz d.o.o. (damir.grgic6@zg.t-com.hr). Rad primljen u uredništvo 31.3.2008.

## 1. Uvod

Društveno prihvaćanje jedna je od esencijalnih ljudskih potreba izražena u Maslowljevoj piramidi potreba, a nalazi se odmah poslije fizioloških i sigurnosnih potreba. Imati dobro ime i biti cijenjen, uvažavan također je veoma važno u društvu diljem svijeta, tako je bilo i vjerojatno će uvijek biti. Reputacija je uobičajeni dio našeg svakodnevnog života i sastavni dio društva. Naše zanimanje za iskrenost i integritet drugih čvrsto je utvrđeno u svim kulturama, a to je zanimanje sada sve više fokusirano na poduzeća. Današnje okruženje otkriva da više nije dovoljno da poduzeće bude u društvu, ono mora biti dio društva i mora igrati aktivnu ulogu u njemu, mora se društveno integrirati. Zbog toga reputacija poduzeća spaja dvije esencijalne dimenzije efikasnosti poduzeća – ocjenjivanje ekonomske vrijednosti poduzeća i ocjenjivanje uspjeha poduzeća u ispunjavanju društvene odgovornosti (Fombrun i Van Riel, 1997.). To je veoma značajno zato što je procjena reputacije pojedinog poduzeća određena preklapanjem između ponašanja toga poduzeća i očekivanja i preferencija njegovih interesno-utjecajnih skupina.

U današnjem ‘svijetu neopipljivosti’ (Green i Ryan, 2005., str. 44) utjecaj promjene okruženja na poslovanje bilo kojeg poduzeća može se razumjeti procjenjujući glavne elemente koji određuju promjene na tržištu – političke (uključujući legislativu), ekonomske, društvene i tehnološke trendove. Dok su ekonomski i zakonski aspekti već dugo prihvaćeni, filantropske i etičke teme prepoznate su i prihvaćene u posljednjih desetak godina (Dibb i sur., 2006., str. 787). Branco i Rodrigues (2006.) vide reputaciju poduzeća kao rezultat procesa u kojem se poduzeće natječe za društveni status na tržištu. Zbog činjenice da je reputacija poduzeća psihološki konstrukt koji je povezan sa stavom – modeliran je upotrebom kognitivne, jednako kao i afektivne komponente - ona osobito snažno utječe na percepciju, na pamćenje i na prosudbu (Rindova, 1997.). Kao rezultat toga reputacija je, zbog svoje neopipljive biti identificirana kao jedan od najvažnijih izvora koji pomaže poduzeću u razvijanju neopipljivih vrijednosti koje bez sumnje mogu biti osnova konkurentske prednosti, a to zato što takve vrijednosti mogu razlikovati poduzeće od njegove konkurencije. Zbog svega toga, ako poduzeće želi biti ispred svoje konkurencije, snažna reputacija mora biti izbor, a ne opcija. Nažalost, još uvijek previše vodećih ljudi pojedinih poduzeća - menadžera i ostalih kojima reputacija nešto predstavlja, vjeruju da je njihova reputacija nešto što se jednostavno dogodi. Osim toga, sve dok zanemaruju ulogu neopipljivosti u stvaranju sadašnje i buduće vrijednosti poduzeća, čelni ljudi tih poduzeća riskiraju loše upravljanje najvažnijom imovinom svoga poduzeća (Ballou i sur., 2004.).

## 2. Reputacija poduzeća

Riječ reputacija izvedena je iz latinske riječi ‘reputance’ - što znači ocijeniti, prosuditi, smatrati. Termin reputacija jasno je definiran Websterovim Revised Unabridged Dictionary (1913.) kao “*procjena kojom se nekoga ocjenjuje, ocjena javnog mišljenja, ocjena koja se pripisuje osobi, stvari ili djelu*”.

Suvremena istraživanja elemenata koji utječu na uspjeh poduzeća pokazuju rastuće zanimanje za neopipljive vrijednosti. Danas vrijednost neopipljive imovine u ukupnoj tržišnoj vrijednosti pojedinih poduzeća dostiže skoro 90% (Daum, 2003., str. 124.), reputacija je uz intelektualni kapital i organizacijsku imovinu jedna od tih neopipljivih imovina<sup>1</sup> – imovina nemjerljive vrijednosti – koja predstavlja značajan dio vrijednosti poduzeća (Roberts i Dowling, 2002.; Galbreath, 2005.), pa je Fombrun naziva ‘reputacijskim kapitalom’, a da se stvori potrebno je vrijeme. Ne može ga se kupiti, niti se može trgovati njime, ne može se nadomjestiti, a može biti izgubljen u trenutku. Shvaćanje značaja reputacije poduzeća kao neopipljive imovine postalo je posebno aktualno otkad je reputacija ustanovljena kao značajna komponenta konkurentnosti poduzeća (Aaker, 1991.; Srivastava i sur., 2001.; Dolphin, 2004.). Davies i suradnici (2003.) smatraju da reputacija u svojoj biti predstavlja sklad između identiteta i imidža poduzeća. Još preciznije: reputacija poduzeća integrirani je psihološki konstrukt koji je deriviran iz triju neopipljivih vrijednosti – osobnosti (ono što poduzeće stvarno jest), identiteta (ono što poduzeće tvrdi da jest) i imidža (onako kako poduzeće percipiraju drugi) (Davies i Miles, 1998., str. 18).

Reputacija poduzeća zajednički je konstrukt koji opisuje skupne percepcije višestrukih interesno-utjecajnih skupina o izvedbi poduzeća. Budući da je izvedba poduzeća višedimenzionalni konstrukt, očekuje se da i reputacija bude višedimenzionalna, odražavajući jedinstvenu dimenziju na kojoj individualne interesno-utjecajne skupine zasnivaju svoje prosudbe o izvedbi poduzeća (Tablica 1.) (Fombrun i sur., 2000.).

---

<sup>1</sup> “Neopipljive imovine su imovine koje daju pravo na buduću dobit i koje nemaju fizičko ili financijsko utjelovljenje koje generira smanjenje troškova”. Green, A. (2007.), “Intangible assets in plain business language”, **VINE: The journal of information and knowledge management system**, Vol. 37, No. 3, str. 238.

*Tablica 1*

## PERCEPCIJE VIŠESTRUKIH INTERESNO-UTJECAJNIH SKUPINA

<b>DISCIPLINA</b>	<b>DEFINICIJA</b>
Ekonomska	Reputacije su značajke ili signali koji opisuju predvidiva ponašanja poduzeća u određenim situacijama.
Strategijska	Reputacije su neopipljiva imovina koju je konkurenciji teško imitirati, steći ili nadomjestiti i tako kreirati pokretne zapreke koje pružaju njihovim vlasnicima značajnu konkurentsku prednost.
Računovodstvena	Reputacija je jedna od mnogobrojnih neopipljivih imovina koje je teško mjeriti, ali stvaraju vrijednost za poduzeća.
Marketinška	Reputacija opisuje asocijacije o poduzeću koje pojedinci povezuju s imenom poduzeća.
Komunikacijska	Reputacije su značajke poduzeća koje se razvijaju iz odnosa koje poduzeće ima s višestrukom publikom.
Organizacijska	Reputacije su kognitivna predstavljanja poduzeća koja se razvijaju kada su višestruke interesno-utjecajne skupine svjesne aktivnosti poduzeća.
Društvena	Reputacijska rangiranja društveni su konstrukt koji proizlazi iz odnosa što ga poduzeće utvrđuje s interesno-utjecajnim skupinama u njihovom zajedničkom institucionalnom okruženju.

Izvor: 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. 243.

Reputaciju poduzeća teško je steći samo jednim oblikom kontakta. Procjena poduzeća zasnovana je na izravnim iskustvima interesno-utjecajnih skupina s poduzećem. Dakle, ponašanjem poduzeća (Einwiller i Will, 2002.), bilo kojim drugim oblikom komuniciranja i simbolizma koji pruža informaciju o akcijama poduzeća i/ili usporedbi s akcijama vodećih konkurenata (Gotsi i Wilson, 2001.).

Einstein je tvrdio da je mašta važnija od znanja. U području reputacije poduzeća ta izjava zvuči istinito. Ono što javnost zamišlja ili vjeruje o poduzeću – imidž koji ima u svojim mislima – može se pokazati važnijim nego što stvarno jest, pa i važnijim od identiteta poduzeća koji je njegovan. Rezultat pokazuje da je potrebno izgraditi poduzeće sa čvrstim i jasnim identitetom koji predstavlja

naglašenu realnost i da se mora raditi na tome da se izjednači sa imidžom koji ima javnost da bi se stvorila snažna i koherentna reputacija (Argenti i Forman, 2002.). Za razliku od imidža koji se fokusira na posljednja vjerovanja o poduzeću, a može biti rezultat upotrebe metafora ili antropologizma (Balmer, 1998., str. 971), reputacija poduzeća je zbroj vrijednosti koje različite interesno-utjecajne skupine pripisuju poduzeću na osnovi svoje percepcije i interpretacije slike koju poduzeće šalje i njegova ponašanja neko vrijeme i predstavlja dugoročno kolektivno procjenjivanje integriteta poduzeća (Dalton i Croft, 2003.). Zasnovano na definiciji reputacije poduzeća kao konstruktivno povezanom sa stavom (Schwaiger, 2004.) – što se smatra novom definicijom – modelirana je reputacija upotrebom kognitivne i afektivne komponente (Eberl i Schwaiger, 2005.). Dakle, kontakt koji višestruke interesno-utjecajne skupine imaju s poduzećem spoj su opipljivog i neopipljivog, racionalnog i emocionalnog.

U vrijeme rastućega javnoga nepovjerenja upravljanje reputacijom promovirano je kao nov oblik kapitala menadžmenta. Uspješno usvajanje triju ključnih komponenata – upravljanja identitetom poduzeća, pozicioniranja<sup>2</sup> i imidža – može pomoći da se u glavi višestrukih interesno-utjecajnih skupina učvrsti željena slika, rezultat koje je, ako se pozitivno interpretira, pozitivna reputacija koja je zbroj svih primljenih poruka (Dalton i Croft, 2003.). No, upravljanje reputacijom više je nego samo zbroj identiteta, pozicioniranja i imidža, jer također obuhvaća sve elemente komunikacije poduzeća, osobito interne komunikacije, organizacijske strukture i osobnosti i kulture poduzeća. U središtu upravljanja reputacijom mora biti etička obveza poduzeća da traži bolji način vođenja posla koji bi uzimao u obzir i društveni i ekološki utjecaj na njegovo djelovanje. Takav odnos poduzeća odražava stav ljudi prema njemu – inicijative se spremno prihvaćaju, gotovo iščekuju. Grant (2003.) ističe da se, kada se nekome vjeruje, vjeruje i njegovim namjerama. Reputacija poduzeća mora se zaslužiti. Konačno, Gotsi i Wilson (2001.) konceptu reputacije poduzeća pripisuju slijedeće karakteristike:

- To je dinamičan koncept.
- Potrebno je vrijeme da se izgradi i upravlja njime.
- Postoji bilateralni odnos između koncepata reputacije i imidža poduzeća: reputacije poduzeća značajno ovise o svakodnevnim imidžima koje ljudi stvaraju o poduzeću na osnovi njegovoga ponašanja, komunikacije i simbolizma, a u isto vrijeme reputacija poduzeća može utjecati i na svakodnevne imidže koje zainteresirane skupine imaju o poduzeću.
- Pozicionira poduzeće na tržištu u odnosu na konkurenciju.

---

<sup>2</sup> “Ideja pozicioniranja je da ljudi viđene proizvode i usluge koji se natječu na tržištu, u svojoj svijesti svakoga kompariraju s ostatom.” Dalton, J., Croft, S. (2003.), **Managing Corporate Reputation**, Thorogood, London, str. 33.

- Različite interesno-utjecajne skupine mogu imati različite percepcije o reputaciji istoga poduzeća ovisno o njihovoj ekonomskoj, društvenoj i osobnoj pozadini.

### 3. Interesno-utjecajne skupine

Ključna je, naravno činjenica da se reputacija sastoji od percepcija, tj. načina kako vas drugi vide. Zbog toga što reputacija nije izravno pod ičijom kontrolom veoma je teško manipulirati njome. Da bi se izgradila dugotrajna i prepoznatljiva reputacija, poduzeće mora uspostaviti snažne odnose, ne samo s korisnicima, već i sa svima koji su sastavni dio poduzeća. Reputacija poduzeća zajedničko je prikazivanje prošlih ponašanja poduzeća i rezultata koji opisuju sposobnost poduzeća da uzvratí vrijednosne rezultate višestrukim interesno-utjecajnim skupinama (Fombrun i sur., 2000., str. 243). No, što točno znači 'interesno-utjecajna skupina' ili 'dionik'? Riječ se prvi put spominje godine 1708. kao "*osoba koja drži udio u okladi*". Današnja uobičajena definicija iz rječnika glasi "*osoba s interesom ili zanimanjem za nešto*". Dakle, to je bilo koja osoba ili skupina koju zanima kako dobro poduzeće izvodi poslove ili tko može djelovati na ispunjenje ciljeva poduzeća ili na koga ona mogu djelovati (Dalton i Croft, 2003.). Interesno-utjecajne skupine imaju zahtjeve, vlasništvo, prava ili interese u poduzeću i u njegovim aktivnostima, i to u prošlosti, u sadašnjosti i u budućnosti (Maignan i Ferrell, 2001.). Freeman (1984.) ih definira kao "*bilo koju osobu ili grupu koja može utjecati ili na koju se može utjecati ispunjavanjem ciljeva poduzeća*". Rouse i Rouse (2002.) navode da su to osobe ili skupine unutar ili izvan poduzeća koje imaju interes ili ulog u onome što poduzeće radi i u njegovim rezultatima. Poduzeća stvaraju mnoge kvalitativno različite vrste vrijednosti. Upravo se te vrijednosti dijele među interesno-utjecajnim skupinama. Halal (2001., str. 30) ističe postojanje nekoliko elemenata koji grade i upotpunjuju međusobne odnose interesno-utjecajnih skupina i poduzeća:

- Rješavanje konflikta
- Pravedno i nepristrano postupanje
- Tržišno natjecanje
- Pogađanje i cjenkanje
- Zajedničko rješavanje problema

Kategorizacija različitih interesno-utjecajnih skupina rezultanta je procjene njihovih očekivanja i interesa i njihove relativne snage u odnosima s poduzećem. Da bi se moglo odrediti i kategorizirati relevantne interesno-utjecajne skupine, Mitchell, Angle i Wood (1997., str. 865-68) povezuju tri elementa:

- **Moć** – sposobnost jedne osobe ili skupine da potakne ili nametne promjenu tuđeg ponašanja.
- **Legitimnost** – određuje ponašanje ili status pojedinaca, skupina ili drugih organizacija koje su društveno prihvaćene kao prave ili primjerene.
- **Hitnost** – interesno-utjecajne skupine imaju više ili manje hitno pravo na rezultat koji poduzeće ostvaruje.

Tako osim četiriju osnovnih interesno-utjecajnih skupina – korisnici, zaposlenici, investitori i društvena zajednica, Dalton i Croft (2003.) dodaju još tri – vlast (lokalnu i državnu), konkurenciju i cjelokupnu javnost. Neef (2003.) smatra da su, kada se o reputaciji radi, interesno-utjecajne skupine koje proizlaze iz njihovog međusobnog odnosa s poduzećem svakako i dioničari, nevladine organizacije, mediji i sindikati.

Reputacija poduzeća utjelovljena je općom procjenom kojom poduzeće doživljavaju višestruke interesno-utjecajne skupine. Fragmentiranje društva i medija stvorilo je specifične interesno-utjecajne skupine. Svaka interesno-utjecajna skupina ima različita očekivanja, zadovoljstva i perspektive (Davies i sur., 2003.). Svaka od njih traži nešto drugo, a istovremeno one o svakoj zamišljenoj temi cijelo vrijeme žele odgovore, informacije, poglede i komentare. Mediji su nezasićeni u traganju za senzacijama, različite interesne skupine sa svojim lobijima zahtijevaju reakcije, korisnici traže poduzeće s pouzdanim proizvodima/uslugama, financijske institucije žele rezultate, zaposlenici žele veće ovlasti, informacije i osobno zadovoljstvo, dobrotvorne ustanove traže pomoć, zajednice očekuju uključivanje i odgovorno ponašanje, a političari žele ustupke, doprinose i načine na koje će dobiti glasove na izborima. Nekada su poduzeća mogla segmentirati svoje komunikacije veoma jednostavno. Govorili su svojim korisnicima ono što su oni htjeli čuti, financijskim institucijama ono što su htjele znati i svom osoblju što su manje mogli. Svaki je komunikacijski kanal bio izravan, odnosi su bili intimni i nije bilo stvarnog protoka informacija između različitih interesno-utjecajnih skupina. Danas svjedočimo o ubrzanom preklapanju zahtjeva interesno-utjecajnih skupina i o rastu holističkog pogleda na poslovanje poduzeća u društvu. Zbog toga stvaranje koherentne percepcije poduzeća postaje strateški okvir za njegovo djelovanje. Donaldson i Preston (1995, str. 66-67) navode postojanje triju aspekata koji opisuju djelovanje interesno-utjecajnih skupina:

- **Opisnost** – identificiraju grupe unutarnjih odnosa koji tvore poduzeće
- **Značajnost** – pokazuje kako se upravlja unutarnjim odnosima u relaciji s ostvarenjima ciljeva poduzeća
- **Mjerljivost** – razjašnjava kvalitetu, hijerarhiju i vrijednosti interesa i potreba koje nastaju iz tih unutarnjih odnosa.

Iako poduzeća moraju biti svjesna potreba svih svojih interesno-utjecajnih skupina, neke se interesno-utjecajne skupine smatraju važnijima od ostalih. Njihova se važnost razlikuje od poduzeća do poduzeća, i od vremena do vremena, oviseći o trenutnim zahtjevima, pritiscima i ciljevima (Einwiller i Will, 2002.). Osobito su važni za poslovanje zahtjevi 'primarnih' (Clarkson, 1995.) interesno-utjecajnih skupina – onih bez kojih poduzeće ne može dugoročno preživjeti. Kako različite interesno-utjecajne skupine žele različite vrijednosti i dovede li se teorija interesno-utjecajnih skupina do njezine logične krajnosti, uz svaku bi se interesno-utjecajnu skupinu vezala različita očekivanja. To znači da za poduzeća postoje različiti komunikacijski kriteriji za svaku interesno-utjecajnu skupinu, pa zbog toga poduzeća različito komuniciraju s različitim interesno-utjecajnim skupinama (Rouse i Rouse, 2002.). Svi se dobri odnosi zasnivaju na povjerenju, na međusobnom poštovanju, na otvorenosti i na dijalogu. Identificiranje i odlučivanje o tome koja je od interesno-utjecajnih skupina značajnija prvi je korak prema takvom odnosu. Poduzeća moraju razumjeti i odlučiti koja je od više interesno-utjecajnih skupina važnija i moraju razumjeti njihov način djelovanja. Razumijevanjem njihovih ciljeva i procesa donošenja odluka, poduzeća će se naći u boljoj poziciji da kontroliraju utjecaj i da umire potencijalna područja konflikta.

#### 4. Elementi reputacije poduzeća

Procjena reputacije određena je podudaranjem između ponašanja poduzeća i očekivanja i preferencija višestrukih interesno-utjecajnih skupina. Reputacija poduzeća strateška je vrijednost, ili imovina i zbog toga je, stvaranje koherentne percepcije poduzeća u svijesti svojih različitih interesno-utjecajnih skupina veliki izazov za mnoga poduzeća. Upravljanje reputacijom disciplina je koje je osnovno načelo da je snažna reputacija poduzeća rezultat komuniciranja, tj. izražavanja vjerodostojnih i izvornih, osebnih vrijednosti i osobnosti poduzeća. Dakle, dobra reputacija nije samo površna, plitka. Da bi reputacija stvarno bila uspješna, ona mora postati dio 'DNK' poduzeća (Genasi, 2002.). Pojmovi kao što su 'snažga', 'povjerenje' i 'legitimitet' ključni su da bi se razumjelo kako su resursi i potencijali kao što su vještine zaposlenika, kultura i reputacija poduzeća važni u određivanju uspjeha poduzeća (Moklaschl i Fischer, 2004.). Zbog toga se reputacija poduzeća gradi na njegovim temeljnim vrijednostima. Fombrun (1996., str. 62-72) navodi da je reputacija koju pojedinac pripisuje poduzeću, skup mnogih osobnih procjena i stavova o sva četiri osnovna elementa stvaranja jake i prepoznatljive reputacije poduzeća:

- Pouzdanosti
- Kredibilitetu



- Povjerenju
- Odgovornosti

Valja naglasiti da se prepoznatljiva reputacija može izgraditi samo ako višestruke interesno-utjecajne skupine povezuju sva četiri osnovna elementa s poduzećem, odnosno ako ih percipiraju kao sastavne dijelove kulture, tj. identiteta poduzeća. Dakle, ta je prepoznatljiva reputacija rezultat izražavanja i prenošenja vjerodostojnih, izvornih vrijednosti i osobnosti poduzeća. Podudaranje među ponašanjem poduzeća i očekivanjem i preferencijama interesno-utjecajnih skupina određuje procjenu reputacije poduzeća. Reputacija odražava jedinstvenu dimenziju na kojoj individualne interesno-utjecajne skupine zasnivaju svoje prosudbe o izvedbi poduzeća. Naravno da svaka od višestrukih interesno-utjecajnih skupina ima različita očekivanja, zadovoljstva i perspektive, točnije: svaka od njih traži nešto drugo.

**Pouzdanost.** Učinci koje reputacija ima na korisnike najjača je u uslužnim poduzećima, gdje je posebno teško ocijeniti kvalitetu usluge prije njezina korištenja. U nemogućnosti objektivnoga mjerenja izvedbe, pružatelji usluga, da bi privukli korisnike, veoma ovise o svojoj reputaciji i moraju osigurati kvalitetu usluge da bi ih zadržali. Uslužna poduzeće uvelike ovise o komuniciranju ‘od usta do usta’<sup>3</sup>, odnosno o osobnim preporukama kojima se prenose povjerenje i kredibilitet. **Kredibilitet.** Od menadžera se očekuje da odgovaraju za svoje izjave i obveze koje su iznijeli u tisku i u godišnjim izvještajima. Poduzeća se, osim moralnosti, ocjenjuju i po kredibilitetu svojih izjava. Kredibilitet je vjerovanje da će poduzeće ispuniti svoje obveze, tj. da će ispuniti ono što je obećalo. Investitori su jedini izvor kapitala i njihova je ‘obračunska deviza’ kredibilitet. Upravo im je kredibilitet poduzeća jamstvo da su njihova sredstva dobro uložena. Osim toga se kredibilitet poduzeća odnosi i na ‘širinu’ koju korisnici smatraju da poduzeće ima da bi oblikovalo i pružilo uslugu koja može zadovoljiti njihove potrebe i želje (Schultz i sur., 2000.). **Povjerenje.** Zaposlenici su važan pokretač poduzeća, pa se smatra da kao takvi imaju određena prava, pa se od poduzeća traži da poštuje ta prava zaposlenika kao osoba i kao građana. Humanistički pristup uključuje, ne samo brigu o njihovom zdravlju i sigurnosti, već i odnos prema zaposlenicima kao partnerima u radnome procesu. Povjerenje je na mnogo načina znak profesionalnosti, a upravo uspostavom povjerenja između zaposlenika i s njima, poduzeća poboljšavaju svoju reputaciju. Istovremeno je, reputacija poduzeća odgovornost svih zaposlenih. Bez obzira koju ulogu imao u organizaciji, svaki je zaposlenik osobno odgovoran za stvaranje i održavanje reputacije poduzeća u kojem radi

<sup>3</sup> Odrednica ‘od usta do usta’ (eng. Word of Mouth) predstavlja poruke o poduzeću, njegovom kredibilitetu i pouzdanosti, o načinu na koji djeluje, o njegovim uslugama prenošene usmeno s jedne osobe na drugu. Grönroos, C. (2000.), *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, str. 269.

(Haywood, 2005.). **Odgovornost.** Mnoge osobne procjene i stavovi o četvrtome osnovnome elementu proizlaze iz društvene izvedbe poduzeća.<sup>4</sup> Više nije dovoljno da poduzeće bude u društvu, ono mora biti dio društva i u njemu mora imati aktivnu ulogu (Genasi, 2002.). Stvaranje čvršćega odnosa među poduzećem i zajednicom ostvaruje se njegovim dobrovoljnim uključivanjem u najšire aktivnosti zajednice. Lokalne društvene zajednice očekuju da poduzeća koja se nalaze u lokalnoj blizini prepoznaju i prihvate odgovornost za društveno okruženje i za zaštitu okoliša u kojem djeluju i da sudjeluju u ekonomskim događajima. Konačno, njihovi su zaposlenici i sami korisnici tih sadržaja i te infrastrukture. Takvo se strateško opredjeljenje ‘društvenoga ulaganja poduzeća’ koje služi lokalnoj i globalnoj zajednici naziva korporacijska filantropija (Argenti i Forman, 2002.), a sama se društvena odgovornost smatra načinom strateškoga investiranja (McWilliams i sur., 2006.). Poduzeća se trude da ih se povezuje s općim dobrima koja su bitno povezana s proizvodima i uslugama što ih nude na tržištu. Kada je korporacijska filantropija strateški fokusirana i dobro vođena, ona može poboljšati identitet poduzeća i zbog toga stvoriti reputaciju poduzeća kao poduzeća koje služi općem dobru. Konačno, korporacijska je filantropija snažan način na koji se poduzeće može razlikovati od ostalih i bolje pozicionirati svoj imidž, tj. reputaciju kod potencijalnih korisnika. U tijeku vremena postojao je progres svih četiriju dimenzija društvene odgovornosti poduzeća. Dok su ekonomski i zakonski aspekti već dugo prihvaćeni, etičke i filantropske teme prepoznate su i prihvaćene znatno kasnije. Društvene zajednice nemaju razumijevanja za poduzeća koja u sklopu svoga poslovanja ne pridonose dobrobiti lokalne zajednice u kojoj djeluju. Takva poduzeća nailaze na ignoriranje, na odbojnost, pa čak i na organizirane prosvjede lokalnog stanovništva. Zbog toga današnja poduzeća u svojoj organizacijskoj strukturi formiraju poseban odjel unutar sektora ljudskih resursa koji se bavi samo stvaranjem i održavanjem odnosa s lokalnom zajednicom u kojoj djeluje. Osim toga, ignoriranje društvenih zahtjeva za odgovornim i etičkim ponašanjem poduzeća može uništiti i korisnikovo povjerenje. Previšić i Ozretić Došen (urednici, 2004.) ističu da ljudi mijenjaju lojalnost marki ovisno o ugledu i reputaciji poduzeća kao subjekta koji pomaže ili šteti okolišu.

Reputacija poduzeća u cjelini ne mora bezuvjetno odgovarati reputaciji njegovih sastavnih dijelova. Mogu postojati komplicirane interakcije između tih re-

---

<sup>4</sup> “Društvena izvedba poduzeća – sinonimom se smatra eng. ‘corporate citizenship’ – predstavlja poslovnu konfiguraciju poduzeća koja se sastoji od principa društvene odgovornosti, procesa društvene održivosti, politika, programa i promatranih rezultata koji se povezuju sa društvenim odnosima poduzeća. Ona uključuje filozofska i normativna pitanja koja se povezuju s ulogom poslovanja u društvu i društvenim pitanjima o utjecaju poslovnih poteza na društvo”. Maignan, I., Ferrell, O. C. (2001.), “Corporate citizenship as a marketing instrument – Concepts, evidence and research directions”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, str. 458.

putacija. Slično tome, reputacija poduzeća u jednoj subkulturi može biti različita od njegove reputacije u drugoj subkulturi (Bromley, 2001., str. 331). Poduzeće ima internu, organizacijsku subkulturu koja je odvojena od vanjske kulture koje je poduzeće dio. Ta je organizacijska subkultura uglavnom lokalni, društveni okvir za zapošljavanje. Ona utjelovljuje utvrđene norme i pravila, zajednička značenja, osjećaje i vrijednosti, koji ograničuju individualno ponašanje i ulogu i status odnosa unutar poduzeća.

#### *4.1. Značaj reputacije poduzeća*

Zahvaljujući pojavi četiriju trendova u poslovnom okruženju – globalizaciji tržišta, zasićenosti i fragmentiranju medija, pojavi sve ‘glasnije’ javnosti i zasićenosti tržišta (Gardberg i Fombrun, 2002., str. 303) – reputacija poduzeća postala je rastući element u kreiranju i održavanju neopipljivih vrijednosti koje su postale izvor konkurentskih prednosti poduzeća.

Vođenje poduzeća i odnosa sa zajednicom dobilo je na važnosti i značaju u posljednjim desetljećima, u trenutku kada su poduzeća počela prepoznavati značajan utjecaj koji javnost može imati na poslovnu reputaciju i na strateške ciljeve. Na tržištu se više vjeruje onim poduzećima koja se poštuju, pa im se daju prednosti u dvojbenim situacijama. Na taj način dobra reputacija gradi komparativnu prednost. Dowling (2001., str. 12-13) navodi neke od načina na koje dobra reputacija pomaže poduzeću:

- Daje dodatnu psihološku vrijednost proizvodu (npr. povjerenje) ili usluzi (npr. kada je teško procijeniti kvalitetu usluge)
- Pomaže smanjiti rizik koji korisnici osjete kada kupuju proizvod ili uslugu
- Pomaže korisnicima u odabiru između proizvoda i usluga koje oni percipiraju kao slične (ako imaju slična funkcionalna obilježja)
- Povećava zadovoljstvo zaposlenika
- Omogućuje zapošljavanje boljih i kvalitetnijih zaposlenika
- Povećava učinke oglašavanja i prodajnog osoblja
- Podržava predstavljanje novih proizvoda/ usluga
- Šalje jake signale konkurenciji
- Daje pristup najboljim profesionalnim pružateljima usluga (op.a. outsourcing)
- Daje 'drugu priliku' u kriznim situacijama
- Pomaže povećanju kapitala tržištu dionica
- Povećava pregovaračke moći (op.a. cjenjkanje) u prodajnim kanalima

- Postaje jamstvo za dobro izvršenje posla kada poduzeće dogovara posao sa drugim poslovnim subjektima kao što su dobavljači i agencije za oglašavanje.

Vidi se je da je jedan od osnovnih ciljeva reputacije strateško pozicioniranje, tj. određivanje položaja poduzeća i njegovih proizvoda/usluga na tržištu u odnosu na konkurenciju. To je moguće zato što u mnoštvu ponuditelja sličnih vrijednosti na tržištu, gdje ne postoje izražena razlikovna obilježja, reputacija predstavlja bitan element za uočavanje razlika ili razlikovanje u odnosu na konkurenciju. Neka istraživanja (Davies i sur., 2003., str. 152-76) pokazuju da su ti stavovi izravno povezani s ključnim financijskim rezultatima, da su imidž i identitet poduzeća relativni i da upravljanje reputacijom uključuje harmoniziranje tih dvaju koncepta i da ta harmonija rezultira financijskim rezultatima. Isti autori zaključuju da percepcija poduzeća kao 'dobrog građanina' pomaže izgraditi neopipljivu vrijednost, tj. reputaciju, i kao takva pruža poduzeću konkurentsku prednost. Orlitzky (2005.) smatra da najveće zasluge za pozitivni utjecaj društvene izvedbe poduzeća na njegove financijske rezultate ima reputacija. Društvena odgovornost poduzeća način je i oblik investiranja poduzeća koja mu stvara mogućnosti za širenje i rast u budućnosti (Husted, 2005.). Osim toga, druga istraživanja (McGuire i sur., 1988.) pokazuju da se primjenom koncepta društvene odgovornosti poduzeća značajno smanjuje rizik u njegovom poslovanju. Istraživanja stalno pokazuju da je približno 80% korisnika spremno koristiti se određenim proizvodom ako je on povezan s podupiranjem opće dobrobiti, i to sve dok postoje proizvodi slični po kvaliteti i cijeni (Genasi, 2002., str. 48). Dobra reputacija zauzvrat poduzeću pomaže da privuče i zadrži zaposlenike i korisnike. Percipiranje etičke 'klime' u poduzeću snažno utječe na zadovoljstvo zaposlenika svojom radnom sredinom i poduzećem u kojem rade (Peterson, 2004.). Zbog svega toga dobra reputacija čini da svaka interesno-utjecajna skupina više oprašta i da bude spremnija prihvatiti pogreške poduzeća.

Konačno, postoje veoma snažni interaktivni odnosi među konceptima reputacije poduzeća i markom poduzeća. Marke danas prevladavaju u svakom aspektu ljudskoga života i korisnici se neprestano trude da ih se poveže s markama koje imaju osobnost (Gobé, 2001.). Marke su kao imovina koja utječe na odnose, najdjelotvorniji i najefikasniji psihološki vektor u prenošenju značenja i vrijednosti. U posljednjih dvadeset godina u upravljanju markom usredotočenost se premjestila s proizvoda na vrijednosti, a marke predstavljaju poduzeće kao takvo i postaju sinonim za politiku poduzeća. Marka sadrži dodane vrijednosti koje su svojstvene poduzeću ili se povezuju s njime i s njegovim proizvodima i uslugama. Na marke poduzeća gleda se kao na jamstvo kvalitete<sup>5</sup>, kao na osiguranje od rizika loše izve-

---

<sup>5</sup> "Prije 1918. godine nitko nije znao porijeklo proizvoda. Te godine Njemačka je izgubila Prvi svjetski rat. Kao kazna njemačkoj industriji i upozorenje europskim potrošačima tog vremena uvedena je oznaka na engleskom jeziku, 'Made in Germany', kojom su njemački proizvođači morali označiti sve svoje izvozne proizvode. Ta oznaka ubrzo je postala znak kvalitete". Davies, G., Chun,

dbu ili financijskog rizika. Balmer i Gray (2003., str. 982-89) navode nekoliko karakteristika marke poduzeća koje mogu poduzeću donijeti značajnu konkurentsku prednost – vrijednost, rijetkost, trajnost, neprikladnost, nemogućnost oponašanja i zamjene. Budući da marka poduzeća stvara očekivanja u svijesti korisnika o tome što će mu poduzeće pružiti, ispunjavanje tih očekivanja stvara željeni imidž u svijesti korisnika, a to zauzvrat pojačava reputaciju u cjelini (Argenti i Druckemiller, 2004.). Ekonomska dimenzija marke zasniva se na održavanju obećanja, pružajući fizičku i emocionalnu dobrobit svojim korisnicima. Poput reputacije, društvena dimenzija marke zasniva se na komuniciranju svojih osnovnih vrijednosti – povjerenju, iskrenosti i na integritetu. Alvesson (1998., str. 105) ističe da stvorena marka poduzeća predstavlja osnovu za stvaranje i prihvaćanje poslovnog koncepta kao simbola. Usko povezujući konceptualizacije osnovnih odnosa poduzeća sa svojim tržištem, takav poslovni koncept, tj. simbol opisuje samo poduzeće i njegove kvalitete.

## 5. Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća

Da bi se reputacijom poduzeća upravljalo, ona mora biti izmjerena. Dosadašnja istraživanja mjerenja reputacije poduzeća ponudila su nekoliko instrumenata kojima se ona može mjeriti, to su:

- procjena specijaliziranih magazina
- kvocijent reputacije
- skala osobnosti poduzeća

Godišnje empirijsko procjenjivanje magazina Fortune pod nazivom 'America's Most Admired Companies', počelo je godine 1983. i u nedostatku boljih načina mjerenja u to vrijeme znanstvenici su ga prihvatili kao najbolji način mjerenja reputacije poduzeća. U magazinu se od izvršioaca i analitičara poduzeća tražilo da ocijene poduzeća u svojoj grani industrije prema osam atributa - prema kvaliteti proizvoda i usluga, prema inovativnosti, prema vrijednosti kao dugoročnoj investiciji, prema financijskoj opravdanosti, prema sposobnosti privlačenja, prema razvijanju i očuvanju talenata, prema društvenoj odgovornosti, prema upotrebi imovine poduzeća i prema kvaliteti menadžmenta poduzeća (Fombrun, 2000.). U tijeku vremena još je nekoliko specijaliziranih časopisa počelo procjenjivati reputacije poduzeća, i to tako da su se najčešće koristili sa osam prikazanih instrumenata za mjerenje reputacije poduzeća (Fombrun i sur., 2000.):

1. *Fortune AMAC* – u 1983. magazin Fortune objavio je prvi America's Most Admired Companies (AMAC)
2. *Manager Magazin (MM)* – MM prikazao je 100 najvećih njemačkih proizvodnih i uslužnih poduzeća od 1987. godine
3. *Management Today (MT)* – 1991. otkrio je Britain's Most Admired Companies (BMAC)
4. *Asian Business (AB)* – 1992. AB predstavio je Asia's Most Admired Companies
5. *Far Eastern Economic Review (FEER)* – 1993. FEER je prvi put objavio Asia's Leading Companies (ALC)
6. *Financial Times (FT)* – 1994. počeo je prikazivati Europe's Most Respected Companies, a 1999. je svoj fokus stavio na World's Most Respected Companies (WMRC)
7. *Industry Week (IW)* – 1997. IW objavio je 100 Best Managed Companies prvi se koristeći višestrukim nominacijama i procesom glasanja
8. *Fortune GMAC* – 1997. magazin Fortune objavio je svoj prikaz Global Most Admired Companies (GMAC).

Fombrun (1998.) ističe da su korišteni kriteriji za mjerenje reputacije poduzeća veoma široki i da ovise o vrsti čitatelja pojedinog magazina, knjige i društvenih promatrača. Postoji šest setova kriterija koji dominiraju vrednovanjima reputacije poduzeća koje su objavili mediji i društveni promatrači. To su:

1. Financijski rezultati
2. Kvaliteta proizvoda/usluge
3. Tretiranje zaposlenika
4. Uključenost u društvenu zajednicu
5. Zaštita okoliša
6. Etičko ponašanje

No, da bi se saznale percepcije višestrukih interesno-utjecajnih skupina i da bi se utvrdila višedimenzionalnost konstrukta bili su potrebni novi, snažniji instrumenti mjerenja reputacije poduzeća. Godine 1999. the Reputation Institute and Harris Interactive predložili su *kvocijent reputacije* (eng. Reputation Quotient) kao standard za mjerenje reputacije poduzeća. Od tada su istraživanja kvocijenta reputacije u SAD, u Australiji, u Južnoj Africi, i diljem Europe provedena na više od 300,000 ljudi i mjerena su na stotinama poduzeća. Za razliku od procjene magazina Fortune koje se zasniva na mišljenjima 'top' menadžmenta, taj instrument mjerenja prihvaća širu perspektivu, poštujući procjene nekoliko podgrupa, kao što su korisnici, zaposlenici i investitori (Alsop, 2006.). Istraživanja pokazuju da je

takvo mjerenje ispravan alat za prosuđivanje i analiziranje činjenice što interesno-utjecajne skupine misle o poduzeću. Kvocijent reputacije sastoji se od slijedećih šest kategorija uz pomoć kojih javnost objašnjava razloge zbog kojih smatra da neko poduzeće ima dobru reputaciju (Fombrun i Van Riel, 2004.):

- **Emocionalni sud** – sviđanje, divljenje ili povjerenje prema poduzeću
- **Proizvodi/usluge** – visoka kvaliteta, inovativnost, pouzdanost i isplativost
- **Financijski rezultat** – profitabilnost, nizak rizik investiranja i povjerenje u daljnji rast
- **Vizija i vodstvo** – tržišne prilike, odlično vodstvo i jasna vizija za budućnost
- **Radno okruženje** – dobro vođeno poduzeće, dobra ‘prilika’ za radno mjesto i dobri zaposlenici
- **Društvena odgovornost poduzeća** – podupiranje dobrih ciljeva i opće dobrobiti, odgovornost prema okolišu i društvenoj zajednici i održavanje visokih standarda u načinu na koji se odnosi prema ljudima.

Instrument, tj. zbroj odgovora koji su dobiveni iz dvadeset pitanja<sup>6</sup> svrstanih u ovih šest kategorija naziva se kvocijentom reputacije.

U daljem istraživanju područja reputacije poduzeća Davies i suradnici (2003., str. 148-58) pridodaju razvitak skale mjerenja reputacije poduzeća. Ona mjeri perspektive više interesnih skupina, ili, kako različite interesno-utjecajne skupine (ponajprije dvije osnovne interesno-utjecajne skupine: zaposlenici i korisnici) percipiraju poduzeće i naziva se ‘**Skala osobnosti poduzeća**’ (eng. Corporate Personality Scale). Skala se sastoji od pet glavnih i dviju sporednih dimenzija i zasniva se na osobnosti poduzeća.<sup>7</sup> Najznačajnija je dimenzija ‘ugodnost’ koja reflektira važnost stvaranja reputacije na povjerenju i društvenoj odgovornosti, koja je danas postala esencijalni aspekt osobnosti poduzeća. Dobiveni rezultati koji se zasnivaju na dimenzijama osobnosti poduzeća preneseni su na dva dijagrama na kojima rezultati svake dimenzije prikazuju prosjek vrijednosti na ljestvici od pet stupnjeva. Tako prosjek tri (3) označuje rezultat na sredini ljestvice, četiri (4) visoku i dva (2) nisku vrijednost.

<sup>6</sup> Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., Sever, J. M. (2000.), “The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation”, *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, str. 253.

<sup>7</sup> Autori su definirali sedam dimenzija osobnosti poduzeća i smjestili su ih u skalu osobnosti poduzeća. Ona je podijeljena na pet glavnih – ugodnost, poduzetnost, stručnost, elegancija, bezobzirnost, i dvije sporedne – mačizam, ležernost, dimenzije. Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., Roper, S. (2003.), *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, London, str. 150.

## 6. Čuvanje reputacije poduzeća

Neusklađenost među ponašanjem poduzeća i društvenim očekivanjima glavni je pokazatelj rizika reputacije poduzeća. Zapravo, kapitalni su, financijski, operativni, društveni i neopipljivi rizici glavni indikatori rizika reputacije poduzeća, ali oni nisu jedini izvori rizika. Dowling (2006.) navodi da se ono što izaziva negativne osjećaje o poduzeću nalazi u promjenjivom društvu, a očituje se u:

- povećanim očekivanjima interesno-utjecajnih skupina o društvenoj odgovornosti poslovanja
- slabljenju povjerenja u poduzeće i u njegove lidere
- sve jednostavnijim i sve više senzacionalističkim medijima
- nastanku kulture žrtve
- povećanju aktivnosti protiv poslovanja i tehnologije.

Generalno, Neef (2003., str. 42) navodi postojanje četiriju kategorija koje mogu postati prijatna za moderno poduzeće, tj. za njegovu reputaciju, a to su:

- upravljanje poduzećem
- politika prema okolišu
- ljudska prava i prava zaposlenika
- sigurnost proizvoda/usluga.

Upravljanje poduzećem, politika prema okolišu, prava zaposlenika i sigurnost proizvoda/usluga četiri su područja u kojima se očekuje, ili točnije zahtijeva uzorno ponašanje poduzeća. Ta se četiri područja moraju 'poklapati' s jedinstvenim osnovnim vrijednostima poduzeća i s njegovom kulturom. Proizlazeći iz osnovnih vrijednosti poduzeća, komunicirajući pritom njegovu osobnost, etički rizik i okvir znanja stvorene dobrim ponašanjem u tim ključnim područjima, ta će četiri područja pružiti učinkovitu zaštitu poduzeću od rizika, a istovremeno će štititi i svakako poboljšati reputaciju poduzeća. Posebno se to odnosi na poduzeća koja se povezuju sa društveno odgovornim ponašanjem. Generalno, upravljanjem reputacijom društveno odgovorno ponašanje omogućuje poduzeću da stvori odnose povjerenja sa svojim interesno-utjecajnim skupinama, i da na taj način omogući privlačenje kapitala, trgovinskih partnera i povećanje prodaje (Lee i Carter, 2005.). Poduzeća koja stvaraju svoje odnose s interesno-utjecajnim skupinama i upravljaju njima, daju putokaz kako upravljati reputacijom. Analize su identificirale pet principa. Oni povezuju strateško pozicioniranje, politiku marke, teoriju organizacije i komunikacije poduzeća. Fombrun (2000.) ističe da su tih pet principa:

- **Razlikovnost** – snažna se reputacija događa kada poduzeće okupira značajne pozicije u svijesti interesno-utjecajnih skupina.



- **Fokusiranje** – reputacije imaju tendenciju poboljšanja kada se poduzeća fokusiraju na bitne teme.
- **Dosljednost** – poduzeća bi morala biti dosljedna u akcijama i komunikacijama sa svim interesno-utjecajnim skupinama.
- **Identitet** – snažne se reputacije grade na poduzećima koja su vjerodostojna i izvorna. Dugoročno će pokušaj manipuliranja vanjskim imidžima, oslanjajući se na oglašavanje i PR propasti, ako to nije povezano s identitetom poduzeća. Snažna se reputacija gradi vjerodostojnim predstavljanjem poduzeća njegovim interesno-utjecajnim skupinama, a to je poznato kao 'samoizražavanje'.
- **Transparentnost** – snažne reputacije poduzeća razvijaju se kada su poduzeća transparentna u vođenju svojih poslova.

Pozicioniranje etičke marke može koristiti poduzeću razlikovanjem prednosti od konkurencije i u isto vrijeme može pomoći u prevladavanju rastućega skepticizma i cinizma korisnika prema komuniciranju marki (Ying, 2005.). Uspješna će poduzeća biti ona koja uvode etičko ponašanje i društveno i etičko upravljanje rizikom u svoj glavni poslovni proces i u mjerenje svojih ostvarenih učinaka. Za moderna je poduzeća 21-oga stoljeća, takav integrirani pristup bit upravljanja njihovom najvažnijom imovinom – reputacijom. Konačno, poduzeće mora identificirati moguće rizike prije nego što se oni dogode, mora procijeniti izloženost riziku i tada poduzeti logične korake da eliminiraju rizik i smanje štetu.

## 7. Zaključak

Sve veće zanimanje za neopipljivim vrijednostima čini reputaciju poduzeća strateškom vrijednošću, pa zbog toga stvaranje koherentne percepcije poduzeća u svijesti njegovih različitih interesno-utjecajnih skupina mora biti izbor a ne opcija. S vremenom se pozitivne percepcije kristaliziraju u neopipljivu imovinu reputacije poduzeća koja rezultira zauzimanjem značajne i specifične pozicije poduzeća u svijesti višestrukih interesno-utjecajnih skupina. Procjena reputacije određena je podudaranjem između ponašanja poduzeća i preferencija od višestrukih interesno-utjecajnih skupina koje imaju različita očekivanja, zadovoljstva i perspektive. Svaka od njih traži nešto drugo. Razumijevanjem njihovih ciljeva i načina djelovanja, poduzeća će biti u boljoj poziciji da kontroliraju utjecaj i da umire potencijalna područja konflikta. Zbog toga za poduzeća postoje (za svaku različitu interesno-utjecajnu skupinu) različiti komunikacijski kriteriji.

Upravljanje reputacijom disciplina je koje je osnovno načelo činjenica da je snažna reputacija poduzeća rezultat komuniciranja, tj. izražavanja vjerodostojnih,

izvornih i osebnih vrijednosti, ili osobnosti poduzeća. Imidž poduzeća može se stvoriti, ali se reputacija poduzeća mora zaslužiti. Kao rezultat procesa u kojem se poduzeće natječe za društveni status na tržištu, nova poduzeća stvaraju i 'čuvaju' svoju reputaciju razvijanjem prakse koja integrira ekonomske i društvene uvjete u njihovu konkurentsku strategiju. Taj izbor podrazumijeva da poduzeća uvode društveno odgovorno i etičko ponašanje u svoj glavni poslovni proces i u mjerenje svojih ostvarenih učinaka. Za moderna je poduzeća takav integrirani pristup bit upravljanja njihovom najvažnijom imovinom – njihovom reputacijom.

Reputacija je identificirana kao jedan od najvažnijih izvora koji pomaže poduzeću u razvijanju neopipljive imovine koja je danas osnova stvaranja konkurentске prednosti. Jedan od osnovnih ciljeva koje poduzeće neposredno ima od reputacije jest strateško pozicioniranje. U mnoštvu ponuditelja sličnih vrijednosti na tržištu, gdje ne postoje izražena razlikovna obilježja, reputacija je bitan element za uočavanje razlika, tj. za diferenciranje u odnosu na konkurenciju. Mnoga poduzeća osjećaju zadovoljstvo s rezultatima reputacije koji su neutralni, ali istina je da su neutralni rezultati drugi način kojim poručuju da su nevidljivi. Konačno, reputacija poduzeća ima vrijednost i stvara vrijednost.

## LITERATURA

1. Aaker, D. A. (1991.), *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York
2. Alsop, R. J. (2006.), *The 18 immutable laws of corporate reputation*, Kogan Page Ltd., London
3. Alvesson, M. (1998.), "The business concept as a symbol", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 28, No. 3, str. 86-108.
4. Argenti, P. A., Druckenmiller, B. (2004.), "Reputation and the Corporate Brand", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 4, str. 368-374.
5. Argenti, P. A., Forman, J. (2002.), *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*, McGraw-Hill, New York
6. Balmer, J. M. T., Gray, E. R. (2003.), "Corporate brands: What are they? What of them?", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, str. 972-997.
7. Balmer, J. M. T. (1998.), "Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, No. 8, str. 963-996.
8. Ballou, J. J., Burgman, R., Molnar, M. J. (2004.), "Managing for shareholder value: intangibles, future value and investment decisions", *Journal of Business Strategy*, Vol. 25, No. 3, str. 26-34.

9. Branco, M. C., Rodrigues, L. L. (2006.), "Corporate Social Responsibility and Resource – Based Perspectives", *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, No. 2, str. 111-132.
10. Bromley, D. B. (2001.), "Relationships between personal and corporate reputation", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, str. 316-334.
11. Clarkson, M. B. (1995.), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, str. 92-117.
12. Dalton, J., Croft, S. (2003.), *Managing Corporate Reputation*, Thorogood, London
13. Daum, J. H. (2003.), *Intangible Assets and Value Creation*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester
14. Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., Roper, S. (2003.), *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, London
15. Davies, G., Miles, L. (1998.), "Reputation Management: Theory versus Practice", *Corporate Reputation Review*, Vol. 2, No. 1, str. 16-28.
16. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell, O. C. (2006.), *Marketing: Concepts and Strategies, 5/e*, Houghton Mifflin Company, Boston
17. Dolphin, R. R. (2004.), "Corporate reputation – a value creating strategy", *Corporate Governance*, Vol. 4, No. 3, str. 77-92.
18. Donaldson, T., Preston, L. E. (1995.), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, str. 65-91.
19. Dowling, G. (2006.), "Reputation risk: it is the board's ultimate responsibility", *Journal of Business Strategy*, Vol. 27, No. 2, str. 59-68.
20. Dowling, G. (2001.), *Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press Inc., New York
21. Eberl, M., Schwaiger, M. (2005.), "Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 7/8, str. 838-854.
22. Einwiller, S., Will, M. (2002.), "Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, No. 2, str. 100-109.
23. Fombrun, C. J. (1998.), "Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor's Ratings", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 4, str. 327-340.
24. Fombrun, C. J. (2000.), "The value to be found in corporate reputation", *Financial Times*, December, No. 4

25. Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., Sever, J. M. (2000.), "The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, str. 241-255.
26. Fombrun, C. J., Van Riel, C. B. M. (1997.), "The reputational landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1, str. 5-15.
27. Fombrun, C. J. (1996.), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School, Boston, Massachusetts
28. Fombrun, C. J., Van Riel, C. B. M. (2004.), *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Financial Times Prentice Hall, New Jersey
29. Freeman, R. E. (1984.), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA
30. Galbreath, J. (2005.), "Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-Based Theory", *Technovation*, No. 25, str. 979-987.
31. Gardberg, N. A., Fombrun, C. J. (2002.), "The Global Reputation Quotient Project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4, str. 303-307.
32. Genasi, C. (2002.), *Winning Reputations*, Palgrave, Hampshire
33. Gobé, M. (2001.), *Emotional Branding*, Allworth Press, New York
34. Gotsi, M., Wilson, A. M. (2001.), "Corporate reputation: seeking a definition", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, str. 24-30.
35. Grant, J. (2003.), *After Image: Mind-Altering Marketing*, Profile Books Ltd., London
36. Green, A., Ryan, J. C. H. (2005.), "A framework of intangible valuation areas (FIVA)", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No. 1, str. 43-52.
37. Green, A. (2007.), "Intangible assets in plain business language", *VINE: The journal of information and knowledge management system*, Vol. 37, No. 3, str. 238-248.
38. Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester
39. Halal, W. E. (2001.), "The collaborative enterprise. A stakeholder model uniting profitability and responsibility", *Journal of Corporate Citizenship*, No. 2, str. 27-42.
40. Haywood, R. (2005), *Corporate Reputation, the Brand and the Bottom Line*, 3/e, Kogan Page Limited, London

41. Husted, B. W. (2005.), "Risk Management, Real Options, and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 60, No. 2, str. 175-183.
42. Lee, K., Carter, S. (2005.), *Global Marketing Management*, Oxford University Press Inc., New York
43. McGuire, J. B., Sundgren, A., Schneeweis, T. (1988.), "Corporate social responsibility and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, str. 854-872.
44. Maignan, I., Ferrell, O. C. (2001.), "Corporate citizenship as a marketing instrument – Concepts, evidence and research directions", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, str. 457-484.
45. McWilliams, A., Siegel, D., Wright, P. M. (2006.), "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, str. 1-18.
46. Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997.), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, str. 853-886.
47. Moklaschl, M., Fischer, D. (2004.), "Beyond the Management View: A Resource-Centered Socio-Economic Perspective", *Management Review*, Vol. 15, No. 1, str. 122-151.
48. Neef, D. (2003.), *Managing Corporate Reputation and Risk*, Elsevier, Butterworth Heinemann, Burlington
49. Orlitzky, M. (2005.), "Social Responsibility and Financial Performance: Trade-off or Virtuous Circle", *University of Auckland Business Review*, No. 7, str. 37-43.
50. Peterson, D. K. (2004.), "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment", *Business and Society*, Vol. 43, No. 3, str. 296-319.
51. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (urednici), (2004.), *Marketing*, Adverta, Zagreb
52. Rindova, V. P. (1997.), "The image cascade and the formation of corporate reputations", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 2, str. 189-194.
53. Roberts, P. W., Dowling, G. R. (2002.), "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 12, str. 1077-94.
54. Rouse, M. J., Rouse, S. (2002.), *Business Communications – A Cultural and Strategic Approach*, Thompson Learning, London

55. Schultz, M., Hatch, M. J., Larsen, M. H. (2000.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, New York
56. Schwaiger, M. (2004.), "Components and parameters of corporate reputation – an empirical study", *Schmalenbach Business Review*, Vol. 56, str. 46-71.
57. Srivastava, R. K., Fahey, L., Christensen, H. K. (2001.), "The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, str. 777-802.
58. Ying, F. (2005.), "Ethical branding and corporate reputation", *Corporate Communications An International Journal*, Vol. 10, No. 4, str. 341-350.

## THEORETICAL FRAME OF THE CORPORATE REPUTATION

### Summary

Recent research into elements that influence the success of a company shows a growing interest in intangible values. One of these values is reputation, being particularly difficult to imitate and therefore a valuable source of competitive advantages. With time, favourable perceptions crystallize out into intangible assets of the corporate reputation that gives company important and specific position in the stakeholders' consciousness. The corporate reputation is built up on its basic values. To the key stakeholders, these values are: reliability, credibility, trustworthiness, and responsibility. Recently, companies have built up and safeguarded their reputation by developing practice that integrates economic and social conditions into their competitive strategy. This practice has to match the unique basic corporate values and its culture. Respecting the principles mentioned the company builds up and safeguards an enviable reputation, defining at the same time the corporate brand, which represents the basics for creating and accepting the business concept as a symbol. Such business concept, or the symbol, describes the company itself as well as its qualities, identifying in that way the company on the market. In order to manage it, the corporate reputation has to be measured. Since this construct is multidimensional, and, in other words, the perception of the various stakeholders has to be determined, the measuring of reputation has developed from the initial empirical estimate by the *Fortune* magazine to the recent *Reputation Quotient* and the *Company personality scale*, which have been accepted as reliable, valid and powerful measuring instruments of

the corporate reputation. The corporate reputation has a strategic value, i.e. it is an asset. Reputation management is a discipline based on the principle that high reputation is a result of expressing and conveying, i.e. communicating the authentic, original, and distinctive company values and personality.

Key words: reputation, corporate values, measuring instruments