

Dubravka Sinčić Ćorić\*  
Elvira Kovačić\*\*

UDK 330.16:339.138  
JEL Classification M31, M14  
Prethodno priopćenje

## UNUTARNJA PERCEPCIJA IDENTITETA PODUZEĆA

*Identitet poduzeća može se jednostavno opisati kao skup individualnih karakteristika poduzeća. Za uspješan opstanak i položaj na tržištu potrebno je njegovati, usavršavati, nadograđivati, a po potrebi i mijenjati identitet poduzeća. Da bi vanjski dionici pozitivno percipirali identitet poduzeća, mora se postići konsenzus o identitetu unutar njega samoga.*

*U radu se istražuju percepcije menadžmenta i ostalih zaposlenika o identitetu poduzeća, pri čemu je najveći naglasak na analizi interne komunikacije kao jedne od sastavnica identiteta poduzeća. Pretpostavka o jednakosti percepcija identiteta poduzeća među menadžmentom i ostalim zaposlenicima provedenim istraživanjem nije u potpunosti potvrđena. Zaposlenici istraživanoga poduzeća u najvećoj su mjeri izrazili svoje slaganje o vizualnim elementima identiteta poduzeća, o strukturi, o položaju poduzeća u okviru industrije kojoj ono pripada, a u percepcijama interne komunikacije postoje razlike.*

*Ključne riječi: identitet poduzeća, unutarnja percepcija identiteta poduzeća, interna komunikacija*

### 1. Uvod

Pojam identiteta poduzeća pojavljuje se u literaturi u sedamdesetim godinama prošloga stoljeća, ali se intenzivnije proučava u posljednjih petnaestak godina.

---

\* D. Sinčić Ćorić, dr. sc., docentica na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu (dsincic@efzg.hr)

\*\* E. Kovačić, dipl. oec., Mobis d.o.o. (elvira.kovacic @mobis.hr)

Prvobitna verzija članka primljena u uredništvo 16. 9. 2009., a definitivna 30. 9. 2009.

Za pojačano zanimanje postoji više razloga: činjenica da su proizvodi i usluge različitih poduzeća sve više nalik jedni drugima i teško se diferenciraju, da se životni ciklusi proizvoda skraćuju, da se događaju intenzivna spajanja i preuzimanja, da se povećavaju troškovi medija i da je povećana spoznaja o važnosti integracije marketinške komunikacije (Balmer i Greyser, 2002., Marwick i Fill, 1997.).

Identitet poduzeća može se jednostavno opisati kao skup individualnih karakteristika poduzeća. Za uspješan opstanak i položaj na tržištu potrebno je njegovati, usavršavati, nadograđivati, a po potrebi i mijenjati identitet poduzeća.

Identitet poduzeća projicira se različitim dionicima<sup>1</sup> (Fombrun, 1996., Marwick i Fill, 1997.), koji ga mogu percipirati na različite načine. Da bi vanjski dionici pozitivno percipirali identitet poduzeća, mora se postići konsenzus o identitetu unutar njega samoga (Balmer i Greyser, 2002., Marwick i Fill, 1997.).

Analizom literature utvrđeno je da dosadašnja empirijska istraživanja dominantno analiziraju percepcije identiteta među vanjskim dionicima (osobito potrošačima i vanjske javnosti). Suprotno tome, u ovome se radu istražuju unutarnje percepcije identiteta poduzeća, koje su dosad privlačile manje pozornosti istraživača identiteta poduzeća. U hrvatskim okvirima unutarnja percepcija identiteta poduzeća dosad nije bila predmet empirijske provjere, pa to radu dodaje dimenziju novoga. Imajući navedeno u vidu, rad polazi od slijedeća dva cilja: (1) teorijski objasniti pojam i sastavnice identiteta poduzeća, i (2) utvrditi postoji li i koliko jednakost među percepcijama identiteta poduzeća u skupinama zaposlenika i menadžmenta istraživana poduzeća. U istraživanju se najveći naglasak stavlja na analizu interne komunikacije kao jedne od sastavnica identiteta poduzeća, za što postoje ovi razlozi: (1) interna se komunikacija doživljava kao iznimno važna u oblikovanju percepcije zaposlenika (Fombrun, 1996.), (2) interna komunikacija predstavlja osnovu vanjske komunikacije identiteta i (3) empirijsko istraživanje otkrilo je najveće nepodudaranje percepcija o internoj komunikaciji među menadžmentom i ostalim zaposlenicima, što autorice smatraju zanimljivim nalazom<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Fombrun razlikuje četiri osnovne interesne skupine (dionike): (1) potrošače, (2) investitore, (3) vanjsku zajednicu i (4) zaposlenike. Skup percepcija identiteta poduzeća dionika - zaposlenika poduzeća (menadžmenta i ostalih zaposlenika poduzeća), investitora, potrošača i zajednice u okviru koje poduzeće djeluje čini njegovu reputaciju. Reputacija poduzeća, dakle, proizlazi iz identiteta poduzeća (Fombrun, 1996).

<sup>2</sup> Rad se djelomično zasniva na istraživanju za potrebe izrade diplomskoga rada Elvire Kovačić, koji je izrađen pod mentorstvom Doc. dr. sc. Dubravke Sinčić.

## 2. Identitet poduzeća

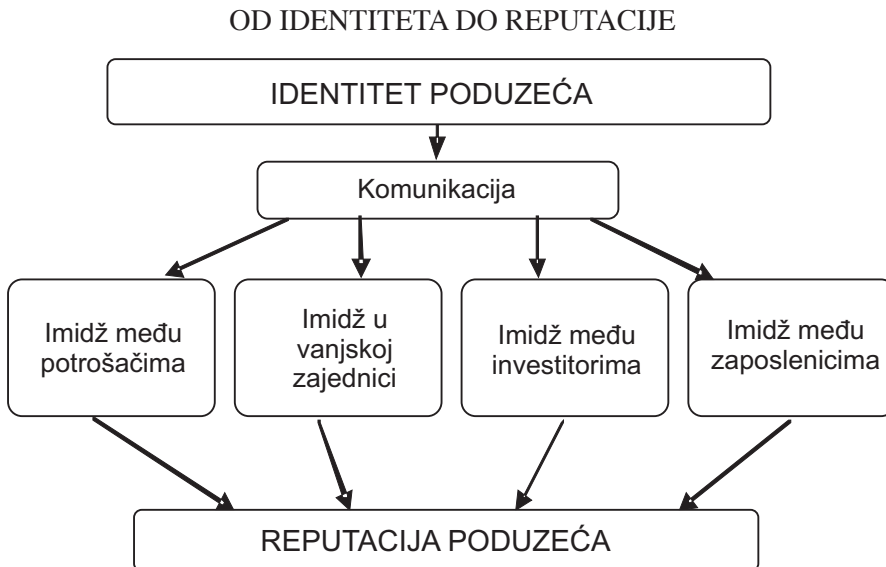
Olins (1995.) definira identitet poduzeća kao vidljivu manifestaciju osobnosti poduzeća, kao organizacijsko predstavljanje različitim interesnim skupinama i kao sredstvo razlikovanja od ostalih poduzeća.

Bick, Jacobson i Abratt (2003.) opisuju identitet poduzeća kao skup vizualnih, fizičkih i biheviorističkih elemenata koji interesnoj javnosti omogućuju prepoznavanje i razlikovanje određenoga poduzeća od ostalih na tržištu.

Van Riel i Balmer (1997.) navode da je identitet poduzeća sredstvo kojim se poduzeće ponašanjem, komunikacijom i simbolima otkriva svojoj unutarnjoj i vanjskoj javnosti.

Fombrun (1996.) pod pojmom identiteta poduzeća podrazumijeva skup vrijednosti i principa koje unutarnja i vanjska javnost poistovjećuje s poduzećem. Fombrun razrješuje nejasnoće među pojmovima identiteta, imidža i reputacije, povezujući identitet poduzeća s reputacijom preko različitih percepcija identiteta, to jest preko različitih imidža (prikaz 1.)

Prikaz 1.



Izvor: Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA: Harvard Business School Press, str. 37.

Iz Prikaza 1 vidi se kako se identitet poduzeća komunicira različitim interesnim skupinama koje ga percipiraju na svojstven način. Percepcije identiteta poduzeća od strane unutarnje i vanjske javnosti Fombrun definira kao različite imidže poduzeća, a njihov skup kao reputaciju poduzeća. Iz prikaza se može vidjeti da je identitet poduzeća izvor imidža i reputacije poduzeća.

Ukratko rečeno, identitet poduzeća set je shvaćanja i značenja tipičnih za neko poduzeće, kojima ga se može opisati, pamtili i stavljati u različite odnose (Marwick i Fill, 1997., Melewar, 2003., van Riel i Balmer, 1997.). Zaključak je da je to zbroj čimbenika koji definiraju i projiciraju što je bit nekoga poduzeća, zašto ono postoji, što čini i kako to čini i kamo ide (Melewar, 2003.).

Očito je da je upravljanje identitetom poduzeća strateški važno za svako poduzeće (Balmer, 2001.). Poduzeća koja aktivno pristupaju upravljanju identitetom poduzeća postižu zadovoljavajuću percepciju identiteta kod svojih interesnih skupina. To dovodi do pojave niza pozitivnih učinaka poput: lakšeg ostvarivanja poslovnih odnosa s klijentima, povećane lojalnosti kod krajnjih potrošača, povećane lojalnosti i motivacije za obavljanje poslova zaposlenika, lakšeg privlačenja obrazovanih, stručnih ljudi koji se žele zaposliti u poduzeću i povećanja investicija u poduzeće (Balmer, 2001., Marwick i Fill, 1997., Melewar, 2003.).

### 3. Sastavnice identiteta poduzeća

Prema Melewaru, Karaosmanoglu i Patersonu identitet poduzeća čine: (1) komunikacije poduzeća, (2) vizualni identitet poduzeća, (3) kultura poduzeća, (4) ponašanje poduzeća, (5) struktura poduzeća (6) identitet industrije kojoj poduzeće pripada i (7) strategije poduzeća (Melewar, Karaosmanoglu i Paterson, 2005.). U nastavku su opisane pojedine sastavnice, pri čemu je komunikacijama poduzeća posvećena najveća pozornost, zato što se u empirijskom istraživanju najviše bavilo upravo područjem interne komunikacije kao sastavnice identiteta poduzeća.

**(1) Komunikacije poduzeća.** Komunikacije poduzeća sredstvo su kojim poduzeće sa svojim identitetom upoznaje unutarnju i vanjsku javnost. Osnova uspješnog upoznavanja vanjske javnosti sa svojim identitetom njegova je komunikacija unutar poduzeća (interna komunikacija).

Interna komunikacija obuhvaća različite aspekte dijeljenja i primanja informacija, što je čini važnim čimbenikom ne samo u stvaranju identiteta poduzeća, već i u njegovom ukupnom uspjehu (George i Jones, 2006.; Robbins i Judge, 2007.). Istraživanja pokazuju kako poboljšanje/kvaliteta internih komunikacija dovodi do većeg broja korisnih rezultata za poduzeće (Hargie i Tourish, 2002.; Dickson, Reiney i Hargie, 2003.), da utječe na učinkovitost (Quinn i Hargie,

2004.) i na ukupnu uspješnost poduzeća (Snyder i Morris, 1984.), zatim dovodi do povećane proizvodnosti, do smanjenog absentizma, do veće kvalitete usluga i proizvoda, do povećane razine inovacija, do manje štrajkova i do smanjenih ukupnih troškova (Clampitt i Downs, 1993.).

Sa druge strane, nekvalitetne organizacijske komunikacije dovode do niza negativnih posljedica. Hargie i Tourish (2002.) navode nekoliko: usporavanje pozitivnih promjena, osjećaj izoliranosti i nezadovoljstva kod zaposlenika, a to korelira s nižim razinama uključenosti u proces odlučivanja i povećanje nesigurnosti i otuđenosti zaposlenika.

Interna i eksterna komunikacija razlikuju se prema stupnju kontrole koju provodi poduzeće (Melewar, Karaosmanoglu i Paterson, 2005.). Kontrolirana komunikacija oblik je komunikacije koji je pod izravnim nadzorom menadžmenta poduzeća i omogućuje menadžmentu kontrolu nad količinom i vrstom poruka koje će komunikacijskim kanalima biti poslana interesnim skupinama. Zato se kontroliranom komunikacijom koristi kao strateškim sredstvom menadžmenta poduzeća. Melewar, Karaosmanoglu i Paterson (2005.) razlikuju tri tipa kontrolirane komunikacije: (1) upravljačku komunikaciju, (2) marketinšku komunikaciju i (3) organizacijsku komunikaciju. U kontekstu upravljanja identitetom poduzeća Melewar i Wooldridge (2001.) najvažnijim tipom kontrolirane komunikacije smatraju upravljačku komunikaciju, i to zato što je ona zadužena za izravno prenošenje glavnih ciljeva, vrijednosti i principa poduzeća unutarnjoj javnosti.

Za razliku od kontrolirane komunikacije, nekontrolirana komunikacija može biti problem za poduzeće jer menadžment poduzeća ne može njome svjesno i izravno upravljati, niti može biti siguran u njezine učinke na identitet poduzeća. Pozitivni učinci nekontrolirane komunikacije mogu se pokazati u poboljšanju imidža i reputacije poduzeća, a negativni učinci mogu dovesti do toga da interesne skupine pogrešno interpretiraju neke sastavnice identiteta poduzeća. Na negativne i pozitivne učinke nekontrolirane komunikacije menadžment poduzeća može utjecati poboljšanjem ili promjenom kontrolirane komunikacije.

**(2) Vizualni identitet poduzeća.** Pojam vizualnog identiteta poduzeća u prošlosti se najčešće poistovjećivao s identitetom poduzeća. Danas se teoretičari slažu u tome da je vizualni identitet samo jedna komponenta identiteta poduzeća, ali praksa u tome pogledu uvelike zaostaje. Poduzeća koja u svojoj ponudi ističu da se bave „oblikovanjem identiteta poduzeća” zapravo su primarno orijentirana na oblikovanje vizualnoga identiteta. Sukladno s time i zaposlenici tih poduzeća većinom su grafički i umjetnički obrazovani ljudi, a ne marketinški stručnjaci<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Koliko su razlike među pojmovima identiteta poduzeća i vizualnog identiteta praktičari-  
ma nejasne uvidjeli su i Balmer i Wilson (1998.), koji su zato napisali članak znakovitog naslova  
„Identitet poduzeća: više od onoga što možemo samo vidjeti”, u kojem nastoje jasno razgraničiti  
spomenute pojmove.

Veliko zanimanje za taj element identiteta poduzeća proizlazi iz nekoliko razloga: lako ga je komunicirati ciljnim segmentima, relativno je lako njime upravljati i relativno ga je jednostavno mijenjati<sup>4</sup>. Ako su vizualni elementi standardizirani i dosljedni u primjeni na svim nositeljima, a promjene poduzeće snažno komunikacijski podržava, uspjeh ne bi smio izostati. Da bi uspješno bila prenesena vanjskoj javnosti svaku promjenu vizualnoga identiteta moraju prije svega prihvatiti sam zaposlenici (van den Bosch, de Jong i Elving, 2006.).

**(3)Kultura poduzeća.** Za razliku od vizualnih elemenata poduzeća predstavljenih logom, simbolima, bojama, tipografijom poduzeća, znatno je kompleksniji element identiteta poduzeća njegova kultura. Kulturu poduzeća jednostavno se može definirati kao sustav vrijednosti i vjerovanja poduzeća koji u uzajamnom odnosu sa zaposlenima, s organizacijskom strukturom i sa sustavima poduzeća rezultiraju normama poduzeća (Deshpande i Webster, 1989., Melewar, 2003.). Kultura poduzeća može se pokazati na vidljivoj i nevidljivoj razini. Vidljivu razinu čine jezik, stil odijevanja zaposlenika, načini uporabe simbola, metode rješavanja problema, načini donošenja odluka i slično, a nevidljivu razina kulture poduzeća čine vjerovanja, vrijednosti, stavovi i ciljevi poduzeća.

Kultura poduzeća nije homogena cjelina, to je heterogena i osobito dinamična cjelina sastavljena od niza različitih supkultura najčešće povezanih s različitim funkcijskim razinama u poduzeću (Wilson, 2001.). Svako poduzeće istovremeno može imati veći broj supkultura članovi kojih podržavaju i poštuju osnovne odrednice kulture poduzeća, ali istodobno razvijaju i svoj, specifičan sustav vjerovanja, stavova i pravila. Sukladno s time, u novonastalim je poduzećima kultura poduzeća u skladu s osobnosti osnivača poduzeća. Osim osobnosti osnivača, na kulturu poduzeća utječu i drugi čimbenici, poput: poslovnog okruženja (stavovi društvene zajednice o poduzeću, položaj poduzeća na tržištu i konkurencijski odnosi, odnosi ponude i potražnje, brzina promjena na tržištu i slično), upravljačkih i formalnih socijalizacijskih procesa (što uključuje formalne izjave menadžmenta o kulturi kroz viziju, misiju, ciljeve i filozofiju poduzeća) i neformalne socijalizacijske procese u poduzeću (to obuhvaća nepisana pravila te internu komunikaciju) (Wilson, 2001.).

Vrijednost postojanja kulture poduzeća za zaposlenike poduzeća prepoznaje se time da zaposlenici lakše prihvaćaju poslovne obveze, u povećanju privrženosti, u smanjenju dvosmislenosti u rješavanju poslovnih zadaća i u poboljšanju međuljudskih odnosa u poduzeću. Za stvaranje jake kulture, menadžment poduzeća mora poštovati i dosljedno provoditi postavljene vrijednosti. U suprotnome, zaposlenici poduzeća neće podržavati kulturu.

---

<sup>4</sup> Prema Melewaru, Karaosmanogluu i Patersonu (2005.) sastavnice vizualnoga identiteta poduzeća jesu: ime, slogan, logo i simboli, tipografija i boje poduzeća, a sve je njih relativno jednostavno mijenjati.

**(4) Ponašanje poduzeća.** Ponašanje poduzeća skup je spontanih aktivnosti poduzeća. Aktivnosti mogu biti planirane i sukladne s kulturom poduzeća, ali se mogu događati i neplanirano (Melewar, Karaosmanoglu i Paterson, 2005.). Uz pojam ponašanja poduzeća povezuju se i pojmovi ponašanje zaposlenika i ponašanje menadžmenta, a pogrešno protumačene vrijednosti i principi poduzeća mogu dovesti do nedosljednog ponašanja menadžmenta i zaposlenika poduzeća, pa to može negativno djelovati na percepciju identiteta poduzeća.

**(5) Struktura poduzeća.** Struktura poduzeća sastoji se od organizacijske strukture (upravljačko i organizacijsko stajalište) i strukture marke (marketinško stajalište) i kao takva je jedna od osnovnih sastavnica identiteta poduzeća (Melewar, Karaosmanoglu i Paterson, 2005.).

Olins, polazeći s marketinškog stajališta o strukturi poduzeća, razlikuje tri različita pristupa u percipiranju identiteta poduzeća: (1) monolitne strukture – koje podrazumijevaju dosljedno korištenje imena i vizualnih elemenata za sve proizvode, usluge i/ili podružnice, a što dovodi do jedinstvene percepcije kod kupaca i korisnika, (2) kombinirane strukture – koje podrazumijevaju varijacije u korištenju vizualnih elemenata, zbog čega vanjska javnost percipira identitet pojedinih struktura poduzeća kao da su jednake matičnome poduzeću, i (3) strukture maraka – koje podrazumijevaju korištenje posve različitih naziva i izgleda za različite proizvode i usluge, zbog čega interesne skupine percipiraju identitet svakoga pojedinoga proizvoda/usluge/podružnice, a ne identitet poduzeća (Olins, 1995).

Sa stajališta upravljanja poduzećem, a u kontekstu upravljanja identitetom poduzeća, mogu se promatrati centralizirana i decentralizirana poduzeća. U centraliziranim je poduzećima veća vjerojatnost da će identitet poduzeća i njegovih podružnica biti jednak, a u decentraliziranim poduzećima veća je vjerojatnost različitih identiteta različitih podružnica poduzeća.

**(6) Identitet industrije kojoj poduzeće pripada.** Identitet industrije odnosi se na osnovna obilježja industrije (industrijske grane, sektora), kao što su: konkurentnost ili veličina i obuhvat promjena, a koji djeluju na identitet poduzeća. Identitet poduzeća pod snažnim je utjecajem identiteta industrije kojoj poduzeće pripada (Melewar, Karaosmanoglu i Paterson, 2005.), ali taj utjecaj može biti i obrnutoga smjera. Negativna kritika javnosti upućena pojedinom poduzeću u okviru neke industrije ne pogađa samo identitet poduzeća o kojem se radi već ima posljedice i na razini cjelokupne industrije. Za tu tvrdnju postoje razni primjeri iz prakse u kojima su vidljivi utjecaji civilnih grupa – građana, potrošača ili nevladinih organizacija na promjenu poslovanja nekih poduzeća u svrhu, primjerice, manje štetnih posljedica za okoliš ili za društvo, a koji su imali posljedice i za ostala poduzeća unutar iste industrije. Utjecaj identiteta industrije na identitet poduzeća može biti i pozitivan, što povećava učinkovitost poduzeća i pozitivno utječe na reputaciju poduzeća (Peteraf i Shanley, 1997.).

**(7)Strategije poduzeća.** Strategije poduzeća uobličene su u dokument kojim se definiraju osnovni ciljevi i strategije za postizanje željenoga konkurentskoga položaja na tržištu. Melewar, Karaosmanoglu i Paterson (2005.) smatraju da strategije poduzeća počivaju na osobnosti poduzeća, što ih čini važnom sastavnicom identiteta poduzeća. Zato prilikom izbora strategije poduzeće nastoji izabrati onu koja će najbolje odgovarati sposobnostima i poslovnome okruženju poduzeća. Slično ističe i Abratt (1989), navodeći da je strategija poduzeća komponenta identiteta poduzeća, zato što proizlazi iz kulture, odnosno identiteta poduzeća. Melewar (2003) identitet poduzeća povezuje s odabirom strategije diferencijacije i strategije pozicioniranja, smatrajući da identitet poduzeća može biti podloga diferencijaciji ili pozicioniranju poduzeća na tržištu. Simoes (2001, prema Melewar, Karaosmanoglu i Paterson, 2005.) empirijski utvrđuje da je strategija poduzeća povezana s upravljanjem identitetom poduzeća. Na osnovi nalaza istraživanja Simoes zaključuje da se poduzeća koja slijede strategiju niskih troškova upravljanje identitetom poduzeća ograničuju na upravljanje vizualnim elementima, i to samo zbog svoje osnovne orijentacije – niskih troškova. Na osnovi njenih nalaza može se zaključiti da poduzeća s različitim osnovnim strategijama na različite načine doživljavaju upravljanje svojim identitetom.

#### 4. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno je na prigodnom **uzorku** od 150 zaposlenika prehrambenog hrvatskog poduzeća, što čini 10% od ukupnoga broja zaposlenih u tome poduzeću. Struktura uzorka prema spolu i položaju zaposlenika u poduzeću prikazana je u tablici 1.

Tablica 1.

#### STRUKTURA UZORKA PREMA SPOLU I POLOŽAJU U PODUZEĆU

	<i>Menadžment poduzeća</i>	<i>Ostali zaposlenici</i>	<i>Ukupno</i>
Žensko	15 (42%)	69 (60%)	84 (56%)
Muško	21 (58%)	45 (40%)	66 (44%)
Ukupno	36 (100%)	114 (100%)	150 (100%)

*Izvor: istraživanje*



Od ukupnoga broja ispitanih menadžera, njih je 15 (42%) u poduzeću zaposleno manje od dvije godine, trećina ispitanih menadžera (12 ili 33%) u poduzeću radi više od pet godina, a četvrtina ispitanih menadžera (9 ili 25%) u poduzeću radi između dvije i pet godina. Najveći je broj ispitanika iz skupine „ostali zaposlenici“ (83 ili 73%) zaposlenih u poduzeću duže od pet godina (tablica 2.)<sup>5</sup>.

Tablica 2.

#### STRUKTURA UZORKA PREMA TRAJANJU ZAPOSLENJA U PODUZEĆU

	<i>Menadžment poduzeća</i>	<i>Ostali zaposlenici</i>	<i>Ukupno</i>
Manje od 2 godine	15 (42%)	16 (14%)	31 (21%)
Od 2 do 5 godina	9 (25%)	15 (13%)	24 (16%)
Više od 5 godina	12 (33%)	83 (73%)	95 (63%)
Ukupno	36 (100%)	114 (100%)	150 (100%)

Izvor: istraživanje

Većina zaposlenika iskazala je visoki stupanj upoznatosti s poviješću poduzeća. Od 36 ispitanih menadžera njih 21 (58%) u potpunosti su, a 11 (31%) djelomično upoznati s poviješću poduzeća, bez obzira na trajanje rada u poduzeću. U skupini „ostali zaposlenici“ u potpunosti je s poviješću poduzeća upoznato 40% ispitanika, a djelomično njih 54%.

**Instrument za prikupljanje podataka** bio je anketni upitnik koji sadrži 20 strukturiranih pitanja. Nakon pitanja koja se odnose na demografska obilježja ispitanika, ispitanicima je ponuđena serija pitanja o pojedinim obilježjima/sastavnicama identiteta poduzeća. Pitanja su sastavljena na osnovi analizirane literature. Ispitanici su samostalno popunjavali upitnike.

<sup>5</sup> Podaci iz tablice 2 rezultat su promjena vlasničke strukture u istraživanome poduzeću. Istraživano poduzeće jedno je od niza poduzeća na hrvatskome tržištu koja su u posljednjih pet-naestak godina bila suočena se fluktuacijama u menadžmentu, čemu je pridonijela i promijenjena vlasnička struktura.

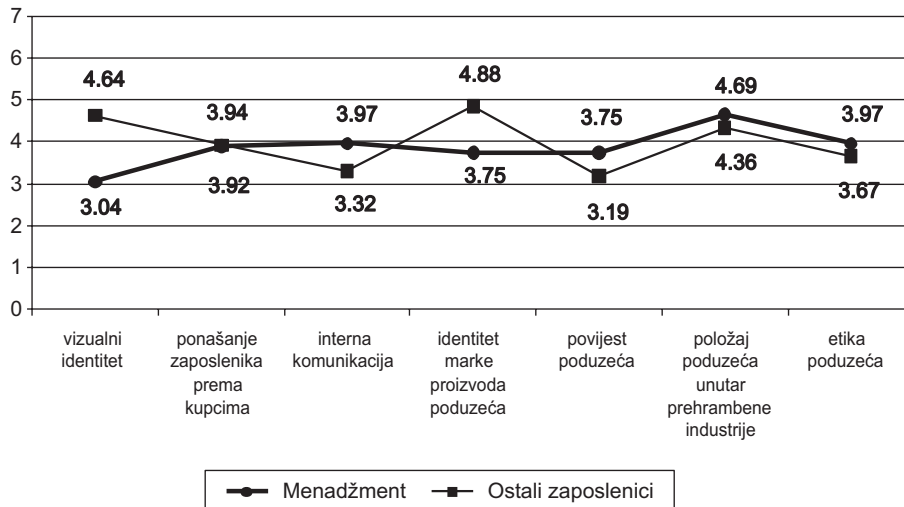
## 5. Rezultati istraživanja

Podaci prikupljeni anketnim upitnikom analizirani su programskim paketom „Statistical Package for the Social Sciences“ (SPSS). Provedena je deskriptivna statistička analiza, a za mjerenje razlika u percepcijama među dvjema skupinama ispitanika provedeni su hi-kvadrat test i T-test za nezavisne uzorke. Rezultati istraživanja prikazani su u nastavku.

Na Grafu 1 prikazano je koliko pojedine elemente identiteta poduzeća ispitanici doživljavaju prisutnima u poduzeću u kojem rade<sup>6</sup>. Zanimljivo je uočiti da u većoj mjeri postoji podudarnost u prosječnim ocjenama postojanja pojedinih elemenata identiteta poduzeća, pri čemu menadžment postojanje ocjenjuje nešto većom.

Graf 1.

OCJENE O POSTOJANJU POJEDINIH ELEMENATA  
IDENTITETA PODUZEĆA



Izvor: istraživanje

<sup>6</sup> Ispitanici su postojanje pojedinih elemenata identiteta ocjenjivali na skali od 1 do 7. Ocjene menadžmenta zasnivaju se na n=36, a ocjene ostalih zaposlenika na n=114.

Najvećom prosječnom ocjenom (4,88) ocijenjen je identitet marke proizvoda poduzeća, i to je ocjena koju su dali ostali zaposlenici. Istovremeno, menadžment je postojanje ove sastavnice prosječno ocijenio sa 3,75. Ocjene menadžmenta i ostalih zaposlenika značajno se statistički razlikuju (tablica 3.).

Tablica 3.

T-TEST RAZLIKE PROSJEČNIH OCJENA MENADŽMENTA I  
OSTALIH ZAPOSLENIKA O POSTOJANJU IDENTITETA MARKE  
PROIZVODA KAO SASTAVNICE IDENTITETA PODUZEĆA

Postojanje identiteta marke proizvoda	Leveneov test jednakosti varijanci		T-test o jednakosti aritmetički sredina						
	F	Sig.	t	Stupnjevi slobode	Empirijska razina signifikantnosti	Razlika sredina	Standardna pogreška razlike sredina	95% interval pouzdanosti razlike	
								gornji	donji
Pretpostavka jednakih varijanci	6,429	,012	-2,945	148	,004	-1,13	,38	-1,88	-,37
Pretpostavka nejednakih varijanci			-2,648	50,514	,011	-1,13	,43	-1,98	-,27

Izvor: istraživanje

U percepcijama postojanja ostalih sastavnica identiteta poduzeća nisu utvrđene statistički značajne razlike među menadžmentom i ostalim zaposlenicima<sup>7</sup>.

Nakon općih ocjena o postojanju pojedinih sastavnica identiteta poduzeća, ispitanicima je ponuđena serija pitanja o pojedinim sastavnicama. Iako prvi nalazi nisu upućivali na statistički različite percepcije interne komunikacije, dalji su nalazi uputili na nešto drugačije zaključke. Menadžment poduzeća više doživljava internu komunikaciju kao veoma intenzivnu i intenzivnu (ukupno njih 55%), za razliku od ostalih zaposlenika koji bi komunikaciju opisali kao intenzivnu i veoma intenzivnu u postotku od svega 26%. Zabrinjavajući je podatak da 14% od

<sup>7</sup> Nije utvrđena statistički značajna razlika među menadžmentom i ostalim zaposlenicima ni u percepcijama vezanima uz ocjene vizualnoga identiteta, među kojima je naizgled velika razlika. Mogući su uzrok razlike u veličinama uzorka menadžmenta i ostalih zaposlenika.

ukupnoga broja ispitanika (ili 19% ispitanika iz grupe ostali zaposlenici) smatra da u poduzeću uopće ne postoji komunikacija. Percepcije menadžmenta i ostalih zaposlenika o intenzitetu interne komunikacije statistički značajno se razlikuju na razini 1% signifikantnosti (tablica 4).

*Tablica 4.*

PERCEPCIJE INTERNE KOMUNIKACIJE S OBZIROM NA POLOŽAJ  
 ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU

<i>Percepcija interne komunikacije</i>	<i>Menadžment poduzeća</i>	<i>Ostali zaposlenici</i>	<i>Ukupno</i>
Veoma intenzivna	3 (8%)	8 (7%)	11 (7%)
Intenzivna	17 (47%)	22 (19%)	39 (26%)
Umjerenjena	16 (45%)	63 (55%)	79 (53%)
Nema je	0 (0%)	21 (19%)	21 (14%)
Ukupno	36 (100%)	114 (100%)	150 (100%)
	<i>Vrijednost</i>	<i>Stupnjevi slobode</i>	<i>Asymp. Sig. (2-sided)</i>
Pearsonov $\chi^2$ *	15,510	3	,001
Omjer vjerodostojnosti	19,395	3	,000
Broj validiranih slučajeva	150		

\*1 polje (12,5%) s očekivanom frekvencijom manjom od 5. Najmanja je očekivana frekvencija 2,64.

*Izvor: istraživanje*

Zanimljivo je istaknuti da menadžment poduzeća interne komunikacije između zaposlenika pojedinih hijerarhijskih razina doživljava intenzivnije nego među zaposlenicima iste hijerarhijske razine, u odnosu na ostale zaposlenike poduzeća. Percepcije menadžmenta i ostalih zaposlenika statistički su značajno različite (hi-kvadrat=27,038, df=3 *p*-vrijednost = 0,000). Može se reći da su ovi nalazi donekle razumljivi i očekivani, jer ispitanici doživljavaju poduzeće centraliziranim, pa se može očekivati i da je interna komunikacija dominantno usmjerena od menadžmenta prema zaposlenicima<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Više od polovine ispitanika (84 ili 56%) poduzeće u kojem su zaposleni doživljavaju centraliziranim. Njih 59 (39,3%) poduzeće u kojem rade doživljavaju pretežno decentraliziranim a samo 7 ispitanika (4,6%) misle da je poduzeće u kojem rade decentralizirano. Percepcija stupnja

Rezultati istraživanja dalje upućuju na to da su menadžeri poduzeća znatno zadovoljniji odnosima i komunikacijom među podređenim i nadređenim zaposlenicima, pa je njihova prosječna ocjena 3,78. Ostali zaposlenici ocjenjuju odnose i komunikaciju među podređenim i nadređenim zaposlenicima prosječnom ocjenom 2,63. Razlika među ocjenama menadžmenta i ostalih zaposlenika statistički je značajna (tablica 5.).

Tablica 5.

**T-TEST RAZLIKE PROSJEČNIH OCJENA MENADŽMENTA  
I OSTALIH ZAPOSLENIKA O ZADOVOLJSTVU  
ZAPOSLENIKA ODNOSIMA I KOMUNIKACIJOM MEĐU  
NAREĐENIMA I PODREĐENIMA U PODUZEĆU**

		<i>Menadžment</i>		<i>Ostali zaposlenici</i>					
Broj ispitanika		36		114					
Aritmetička sredina		3,78		2,63					
Standardna devijacija		0,8		1,15					
Odstupanje od aritmetičke sredine		0,13		0,11					
<i>Zadovoljstvo odnosima i komunikacijom među nadređenima i podređenima</i>	<i>Leveneov test jednakosti varijanci</i>	<i>T-test o jednakosti aritmetičkih sredina</i>							
	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>Stupnjevi. slobode</i>	<i>Empirijska razina signifikantnosti</i>	<i>Razlika sredina</i>	<i>Standardna pogreška razlike sredina</i>	<i>95% interval pouzdanosti razlike</i>	
								<i>gornji</i>	<i>donji</i>
Pretpostavka jednakih varijanci	15,004	,000	5,582	148	,000	1,15	,21	,74	1,55
Pretpostavka nejednakih varijanci			6,711	84,530	,000	1,15	,17	,81	1,49

*Izvor: istraživanje*

Menadžment poduzeća i ostali zaposlenici uz statističku značajnost različito doživljavaju promjene u internim odnosima (tablica 6.). Većina menadžmenta poduzeća pokazuje iznimno visoki stupanj zadovoljstva promjenama i postojećim stanjem, u čemu se zrcali visok stupanj samopouzdanja i zadovoljstva postojećeg

centraliziranosti statistički značajno se ne razlikuje među ostalim zaposlenicima i menadžmentom poduzeća.

menadžmenta vlastitim radom, a veliki postotak ostalih zaposlenika negativno i neutralno ocjenjuje nastale promjene.

Tablica 6.

PERCEPCIJE PROMJENE ODNOSA MEĐU ZAPOSLENICIMA PREMA  
 POLOŽAJU ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU

<i>Percepcije promjene odnosa</i>	<i>Menadžment poduzeća</i>	<i>Ostali zaposlenici</i>	<i>Ukupno</i>
Uopće se nisu mijenjali	1 (3%)	20 (18%)	21 (14%)
Mijenjali su se u pozitivnom smjeru	33 (92%)	56 (49%)	89 (59%)
Mijenjali su se u negativnom smjeru	2 (5%)	38 (33%)	40 (27%)
Ukupno	36 (100%)	114 (100%)	150 (100%)
	<i>Vrijednost</i>	<i>Stupnjevi slobode</i>	<i>Asymp. Sig. (2-sided)</i>
Pearsonov $\chi^2$ *	20,524	2	,000
Omjer vjerodostojnosti	24,034	2	,000
Broj validiranih slučajeva	150		

\*0 polja (,0%) s očekivanom frekvencijom manjom od 5. Najmanja je očekivana frekvencija 5,04.

Izvor: istraživanje

## 6. Ograničenja istraživanja

Provedeno istraživanje ima dva ograničenja: (1) Istraživanje je provedeno na 150 ispitanika koji pripadaju jednoj skupini javnosti – unutarnjoj javnosti, tj. zaposlenicima poduzeća. Rezultati istraživanja daju podlogu za analizu percepcija interne javnosti identiteta poduzeća. Da bi se dobila potpuna percepcija identiteta poduzeća potrebno je provesti istraživanje i na uzorcima različitih vanjskih javnosti: na uzorcima potrošača, vanjske zajednice i investitora. Na taj bi se način moglo procijeniti postoje li sličnosti (ili razlike) u percepcijama identiteta poduzeća kod različitih dionika i mogle bi se sugerirati potrebne aktivnosti kojima bi se postigao sklad tih percepcija. (2) Istraživanje je provedeno na uzorku zaposlenika jednoga poduzeća, pa se nalazi ne mogu poopćavati. Dalja bi istraživanja mogla obuhvatiti unutarnje javnosti drugih poduzeća istih ili različitih industrija, što bi obuhvatilo širi kontekst istraživanja i pridonijelo kvaliteti zaključaka.

## 7. Zaključna razmatranja i preporuke za buduća istraživanja

Identitet poduzeća čine brojne sastavnice. Zadaća je menadžmenta poduzeća postići što veći stupanj usklađenosti u percepcijama identiteta poduzeća u okviru svoje unutarnje javnosti, zato što one utječu na percepcije vanjske javnosti o identitetu poduzeća. Sve dok postoji razlika u percepcijama identiteta poduzeća među menadžmentom i ostalim zaposlenicima, menadžment ima prostora za dalje djelovanje u upravljanju identitetom poduzeća.

Pretpostavka o jednakosti percepcija identiteta poduzeća među menadžmentom i ostalim zaposlenicima provedenim istraživanjem nije u potpunosti potvrđena. Rezultati istraživanja pokazuju da nije moguće govoriti o potpuno jednakim percepcijama identiteta poduzeća, već samo o djelomičnom podudaranju percepcija tih dviju unutarnjih skupina poduzeća.

Zaposlenici istraživanoga poduzeća najviše su izrazili svoje slaganje o vizualnim elementima identiteta poduzeća, o strukturi, položaju poduzeća u okviru industrije kojoj ono pripada, a u percepcijama interne komunikacije postoje razlike. Poduzeća kod kojih postoji neslaganje o ovoj sastavnici identiteta poduzeća mogla bi na duži rok imati problema s percepcijama kulture i ponašanja poduzeća.

Nalaze istraživanja teško je usporediti s prethodnima, jer u dostupnoj literaturi ne postoje informacije o takvim istraživanjima. Ono što je moguće to je kritički se osvrnuti na teorijski model sastavnica identiteta poduzeća koji predlažu Melewar, Karaosmanoglu i Paterson, a koji je okosnica empirijskoga istraživanja. Predloženi model uključuje sedam sastavnica za koje autori pretpostavljaju da sinergijskim učinkom pridonose stvaranju i održavanju zadovoljavajućeg identiteta poduzeća. Provedenim je istraživanjem utvrđeno da su percepcije gotovo svih sastavnica identiteta poduzeća sukladne u unutarnjoj javnosti, osim područja internih komunikacija. Moglo bi se zaključiti da su predložene sastavnice dobro formulirane, a da je nesklad u percepcijama internih komunikacija rezultat nekontrolirane ili neformalne komunikacije, neodgovarajuće ili loše upravljačke komunikacije izazvane promjenama u strukturi i u vlasništvu poduzeća i/ili egzogenih čimbenika poput nestabilne gospodarske situacije. Sa druge strane, Fombrun ističe da je komunikacija prenosnica prilikom oblikovanja imidža poduzeća među različitim dionicima, pa zato prethodno opisani nalazi u praktičnom smislu zahtijevaju hitnu intervenciju. Menadžment poduzeća uspješnom upravljačkom komunikacijom može svesti razlike u unutarnjim percepcijama na minimalnu razinu i učiniti ih manje značajnima.

Za nove i kvalitetnije zaključke bilo bi potrebno istraživanje ponoviti i/ili proširiti provjerom istoga ili nekoga drugoga konceptualnoga modela. Bilo bi zanimljivo daljim istraživanjem utvrditi postoje li razlike u percepcijama među zaposlenicima pojedinih odjela ili prema položaju u hijerarhiji i mogu

li se poduzeća uspoređivati u unutarnjim percepcijama svoga identiteta prema industrijskoj grani kojoj pripadaju. Ponovljenim istraživanjima moglo bi se utvrditi jesu li predložene sastavnice identiteta poduzeća prikladne i za hrvatske poslovne prilike i, možda još važnije, prevladavajući sustav vrijednosti.

## LITERATURA

- Abratt, R. (1989.). "A new approach to the corporate image management process", *Journal of Marketing Management*, (5), 1: 63-76.
- Balmer, J. M. T. (2001.). "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog.", *European Journal of Marketing*, (35), 3/4: 248-291.
- Balmer, J. M. T., Greyser, S. A. (2002.). "Managing the Multiple Identities of the Corporation", *California Management Review*, (44), 3: 72-86.
- Balmer, J. M. T., Wilson, A. (1998.). "Corporate identity: there is more to it than meets the eye", *International Studies of Management and Organization*, (28), 3: 12-31.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., Lafferty, B. A. (2006.). "Corporate reputation: the definitional landscape", *Corporate Reputation Review*, (9), 1: 26-38.
- Bick, G., Jacobson, M. C., Abratt R. (2003.). "The corporate identity management process revisited", *Journal of Marketing Management*, 19: 835-855.
- Brónn, Simcic P., Engell, A., Martinsen, H. (2006.). "A reflective approach to uncovering actual identity", *European Journal of Marketing*, (40), 7/8: 886-901.
- Clampitt, P. G., Downs, C. W. (1993.). "Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study", *The Journal of Business Communication*, (30), 1: 5-29.
- Deshpande, R., Webster Jr. F. E. (1989.). "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing*, (53), 1: 3-15.
- Dickson, D., Reiney, S., Hargie, O. (2003.). "Communication sensitive business issues: Part 1", *Corporate Communications*, (8), 1: 35-43.
- Fombrun, C. J. (1996.). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- George, J. M., Jones, G. R. (2006.). *Contemporary Management: Creating Value in Organizations*. 4<sup>th</sup> ed., New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.



- Hargie, O., Tourish, D. (eds.) (2002.). *Handbook of communication audits for Organizations*, London: Routledge.
- Marwick, N., Fill, C., (1997.). "Towards a framework for managing corporate identity", *European Journal of Marketing*, (31), 5/6: 396-409.
- Melewar, T. C. (2003.). "Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature", *Journal of Marketing Communications*, 9: 195-220.
- Melewar, T. C., Karaosmanoglu E., Paterson, D. (2005.). "Corporate identity: concept, components and contribution", *Journal of General Management*, (31), 1: 59-81.
- Melewar, T. C., Wooldridge (2001.). "The dynamics of corporate identity: A review of a process model", *Journal of Communication Management*, (5), 4: 327-340.
- Olins W. (1995.). *The new guide to identity*, Aldershot, UK: Gower Publishing. U Balmer, J. M. T., van Riel C. B. M (1997.). "Corporate identity: the concept, its measurement and management", *European Journal of Marketing*, (31), 5/6: 340-355.
- Peteraf, M., Shanley M. (1997.). "Getting to know you: A theory of strategic group identity", *Strategic Management Journal*, 18: 165-186.
- Quinn, D., Hargie, O. (2004.). "Internal communication audits: A case study", *Corporate Communication*, (9), 2: 146-158.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2007.). *Organizational Behavior*, 12<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Snyder, R., Morris, J. (1984.). "Organizational communication and performance", *Journal of Applied Psychology*, (69), 3: 461-466.
- van den Bosch, A. L. M., de Jong, M. D. T., Elving, W. J. L. (2006.). "Managing corporate visual identity. Exploring the differences between Manufacturing and Service and, Profit-Making and Nonprofit Organizations", *Journal of Business Communication*, (43), 2: 138-157.
- van Riel, C. B. M., Balmer, J. M. T. (1997.). "Corporate identity: the concept, its measurement and management", *European Journal of Marketing*, (31), 5/6: 340-355.
- Wilson, A. M. (2001.). "Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing", *European Journal of Marketing*, (35), 3/4: 353-367.

## INTERNAL PERCEPTION OF CORPORATE IDENTITY

### Summary

Corporate identity is a set of individual characteristics of a corporation. It should be managed and maintained, as well as changed if necessary. To have positive perceptions of a corporate identity among external audiences, a consensus about internal perceptions of corporate identity should be achieved.

The paper presents the result of the research of managers' and employees' perception of a corporate identity, especially of internal communications as its component. Presumption about equal perceptions of corporate identity among managers and employees is not confirmed, since there are some statistically significant differences among them. The managers and employees articulate similar perceptions about visual elements of a corporate identity, its structure, and industry position, while in perceptions of internal communications managers and employees differ in their perceptions.

Key words: corporate identity, internal perception of corporate identity, internal communication