

INSTRUMENTI MJERENJA REPUTACIJE PODUZEĆA

MEASURING INSTRUMENTS OF CORPORATE REPUTATION

UDK 65.01:659
Pregledni rad
Review

Mr. sc. Damir Grgić

HŽ Putnički prijevoz d.o.o.
Glavni menadžer za gradsko-prigradske vlakove
Mihanovićeve 12, 10000 Zagreb
Mob.: ++385 98 211 162
Fax: ++385 1 457 7604
E-mail: damir.grgic6@zg.t-com.hr

Ključne riječi:

reputacija poduzeća, instrumenti mjerenja

Keywords:

corporate reputation, instruments of measurement

SAŽETAK

Tema ovoga rada usmjerena je na predstavljanje instrumenata mjerenja reputacije poduzeća. Novija istraživanja elemenata koji utječu na uspjeh poduzeća pokazuju rastući interes za neopipljive vrijednosti. Upravo je reputacija poduzeća identificirana kao jedna od ključnih neopipljivih imovina koje stvaraju dodanu vrijednost poduzeća. Shvaćanje značaja reputacije poduzeća kao neopipljive imovine postalo je posebno aktualno otkad je reputacija ustanovljena kao značajna komponenta konkurentnosti poduzeća, odnosno stvaranja njegove konkurentne prednosti.

Reputacija je normalni dio našega života i sastavni dio društva. Naše zanimanje za iskrenost i integritet drugih čvrsto je usađeno u svim kulturama, a taj interes je sada sve više usredotočen na poduzeća. Reputacija

ABSTRACT

The subject of this paper is focused on the instruments for the measurement of corporate reputation. Recent research of the elements which influence the success of a company shows a growing interest in intangible values. Corporate reputation itself has been identified as one of the key intangible assets which create the company's added value. Understanding of the importance of corporate reputation has been determined as a significant component of the company's competitiveness, that is, of its competitive edge.

Reputation is a normal part of our life and an integral part of our society. Our interest in the honesty and integrity of others is firmly established in all cultures and nowadays the focus of this interest is switching increasingly on companies. Corporate reputation can

poduzeća može biti stečena uz snažne, dobro izrađene strategije, koje su ključne za mišljenja višestrukih interesno-utjecajnih skupina o budućoj stabilnosti i konkurentskoj održivosti poduzeća. S druge strane, isto tako je potrebno naglasiti da bi se reputacijom poduzeća upravljalo, ona mora biti izmjerena.

Međutim, iako je sam koncept reputacije poduzeća općeprihvaćen i shvaćen njegov značaj, osobito u posljednja dva desetljeća, mjerenje reputacije poduzeća još je uvijek u početnoj fazi i ne postoji općeprihvaćen instrument njezina mjerenja. Zbog toga je autor u ovom radu dao pregled instrumenata mjerenja reputacije poduzeća koji su svoje uporište pronašli dosadašnjom primjenom u praksi.

be acquired by means of strong, well-developed strategies, which are crucial for the opinion of stakeholders regarding future stability and competitive sustainability of the company. On the other hand, it should be emphasized that in order to manage it, corporate reputation has to be measured first.

However, although the concept of corporate reputation is universally accepted and its significance has been recognized especially in the last two decades, the process of its measurement is still at an early stage and there is no universally accepted instrument for its measurement. Therefore, the author of this paper gives an overview of the instruments used for the measurement of corporate reputation which have gained a foothold through former practical usage.

1. UVOD

U današnjem 'svijetu neopipljivosti'¹ način na koji korisnici percipiraju razliku između dvaju proizvoda ili usluga prije se temelji na emocionalnom nego na racionalnom. Upravo emocije daju vrijednost svakoj alternativi i zbog toga pružaju mjerilo za ocjenu i izbor između alternativa. Zbog činjenice da je reputacija poduzeća psihološki konstrukt koji je povezan sa stavom – modeliran je upotrebom kognitivne i afektivne komponente, te ima izuzetno snažan utjecaj na percepciju, pamćenje i prosudbu. U mnoštvu ponuditelja sličnih vrijednosti na tržištu, gdje ne postoje izražena razlikovna obilježja, imidž i reputacija predstavljaju bitan element za uočavanje razlika odnosno diferenciranje u odnosu na konkurenciju. Zbog svega toga mjerenje reputacije postaje jedno od ključnih aktivnosti poduzeća u upravljanju svojom reputacijom. No, iako je sam koncept reputacije poduzeća postao izuzetno značajan uspostavljanjem 'resursne' teorije prije gotovo dva desetljeća, mjerenje reputacije poduzeća još uvijek je u početnoj fazi i ne postoji općeprihvaćen instrument njezina mjerenja. Tako su istraživači i znanstvenici fragmentirali mjerenje reputacije na nekoliko pravaca - cjelokupnim ocjenjivanjem reputacije, zadovoljstvom i učinkovitošću zaposlenika, zadovoljstvom i znanjem kupaca, vrijednošću dionica i organizacijskom djelotvornošću, uravnoteženom kartom postignuća ('Balanced Scorecard' pristup), te istraživanjima o stavu, imidžu, mapiranju percepcije, kao i ispitivanjima o zadovoljstvu. S druge strane, 'top' menadžeri, korisnici, zaposlenici, investitori, samo su neke od interesno-utjecajnih skupina koje su ocjenjivale poduzeća. No, ne postoji mjerenje koje će uvažiti perspektive svih ili barem većine višestrukih interesno-utjecajnih skupina. Ne postoji holističko mjerenje reputacije poduzeća koje će stvoriti koherentnu percepciju o poduzeću.

Prvi počeci mjerenja reputacije poduzeća započeli su 80-ih godina prošloga stoljeća kada je magazin Fortune u godišnjim empirijskim procjenjivanjima tražio od menadžera i analitičara poduzeća da ocijene poduzeće u svojoj grani industrije po osam atributa. U nedostatku boljih načina mjerenja u to vrijeme, znanstvenici su ga prihvatili kao najčešći način mjerenja reputacije poduzeća. No, da bi se saznale percepcije

višestrukih interesno-utjecajnih skupina i utvrdila višedimenzionalnost konstrukta, bili su potrebni novi, snažniji instrumenti mjerenja reputacije poduzeća. Za razliku od procjene magazina Fortune koja se temeljila na mišljenjima 'top' menadžmenta, kasniji instrumenti mjerenja prihvaćaju širu perspektivu uvažavajući procjene nekoliko podgrupa, odnosno procjene različitih interesno-utjecajnih skupina. U daljnjem razvoju istraživanja koncepta reputacije poduzeća, koji je rezultirao spoznajom da je to integrirani psihološki konstrukt koji se sastoji od kognitivne i afektivne komponente, instrumenti mjerenja su se razvijali u pravcu procjenjivanja kognitivnih i afektivnih komponenti reputacije poduzeća i sve više se koriste psihološkim atributima u opisivanju različitih entiteta poduzeća.

2. REPUTACIJA PODUZEĆA

Suvremena istraživanja elemenata koji utječu na uspjeh poduzeća pokazuju rastući interes za neopiplje vrijednosti. Vrijednost neopipljive imovine pojedinih poduzeća stalno raste pa se početkom 80-ih godina prošlog stoljeća kretala od 33%, dok u današnje vrijeme u pojedinim poduzećima prelazi čak 90% ukupne tržišne vrijednosti poduzeća.² Još su Itami i Roehi³ neopipljivu imovinu smatrali jednim od najvažnijih resursa poduzeća koje izražava njegove temeljne sposobnosti i stvara konkurentsku prednost.⁴ Neopipljiva imovina poduzeća jedno je od njegovih temeljnih sredstava u formuliranju strategije i jedna od esencijalnih inherentnih postojanosti na temelju čega ono može ustanoviti svoj identitet i okvir za svoju poslovnu strategiju,⁵ a Kaplan⁶ je u nekim perspektivama čak drži najvažnijom za strategiju. Uz intelektualnu i organizacijsku imovinu, reputacijska⁷ je jedna od tih neopipljivih imovina – imovina koju je izuzetno teško imitirati i koja predstavlja značajan dio vrijednosti poduzeća.

Snažna reputacija poduzeća rezultat je izražavanja i prenošenja, odnosno komuniciranja autentičnih vrijednosti i osobnosti poduzeća. Kao rezultat, Argenti i Forman⁸ ističu kako je potrebno izgraditi poduzeće s čvrstim i jasnim identitetom koji predstavlja naglašenu realnost i kontinuirano raditi na tome da se izjednači s imidžom poduzeća koji o njemu ima javnost, a kako bi

se stvorila snažna i koherentna reputacija. Davies i sur.⁹ smatraju da reputacija zapravo predstavlja sklad identiteta i imidža poduzeća. Još preciznije, reputacija poduzeća predstavlja integrirani psihološki konstrukt koji je deriviran iz triju neopipljivih vrijednosti – osobnosti (ono što poduzeće stvarno jest), identitetom (ono što poduzeće tvrdi da jest) i imidžom (onako kako poduzeće percipiraju drugi).¹⁰ Ljudi koriste kognitivnu i afektivnu komponentu kada formiraju impresiju o poduzeću. Zbog toga je i reputacija podijeljena na afektivnu i kognitivnu komponentu.¹¹ Reputacija poduzeća gradi se na njegovim temeljnim vrijednostima¹² i spaja dvije esencijalne dimenzije efikasnosti poduzeća – ocjenjivanje ekonomske vrijednosti poduzeća, te ocjenjivanje uspjeha poduzeća u ispunjavanju društvene odgovornosti.¹³ Konkurencija je selekcijski proces,¹⁴ a reputacija poduzeća rezultat je procesa u kojemu se poduzeće natječe za društveni status na tržištu.¹⁵ Pojmovi kao što su 'snaga', 'povjerenje' i 'legitimitet' presudni su u razumijevanju važnosti koju u determiniranju uspjeha poduzeća imaju resursi i potencijali kao što su vještine zaposlenika, kultura i reputacija poduzeća.¹⁶ Zbog toga reputacija ima izuzetno snažan utjecaj na percepciju, pamćenje i prosudbu,¹⁷ a kao rezultat toga neopipljiva bit reputacije bez sumnje predstavlja konkurentsku prednost za poduzeće.

Neopipljivosti su inherentno drugačije od fizičke i financijske imovine.¹⁸ Izvodeći zaključak iz teorije 'resursnog pogleda na poduzeće', čije fundamentalne teze polaze od pretpostavke da su resursi značajno heterogeni i nesavršeno mobilni¹⁹ te da ta heterogenost znači da svako poduzeće ima niz resursa koji su na neki način jedinstveni,²⁰ reputacija se može interpretirati kao jedan od neopipljivih resursa poduzeća.²¹ Marketinški znanstvenici posebno naglašavaju utjecaj neopipljive imovine na uspjeh poduzeća.²² Shvaćanje značaja reputacije poduzeća kao neopipljive imovine postalo je posebno aktualno otkad je reputacija ustanovljena kao značajna komponenta konkurentnosti poduzeća,²³ odnosno stvaranja njegove konkurentne prednosti.²⁴ Reputacija poduzeća zajednički je konstrukt koji opisuju skupne percepcije višestrukih interesno-utjecajnih skupina o izvedbi poduzeća. Balmer²⁵ je vidi kao kolektivni fenomen, odnosno suglasnost podupiranja kolektivne akcije. Svako poduzeće ima nekoliko različitih reputacija zbog toga što su njihove reputacije percipirane

od strane različitih interesno-utjecajnih skupina.²⁶ S obzirom da je izvedba poduzeća višedimenzionalni konstrukt, očekuje se da je i reputacija višedimenzionalna, te odražava jedinstvenu dimenziju na kojoj individualne interesno-utjecajne skupine temelje svoje prosudbe o izvedbi poduzeća.²⁷ Ono čime reputacija stvara posebnu vrijednost za poduzeće jest njezina jedinstvenost koja karakterizira svako poduzeće. To dovodi do nemogućnosti imitiranja reputacije. Još je Chamberlin²⁸ istaknuo reputaciju kao element koji se ne može kopirati. U novije vrijeme cijeli niz autora ističe kako pozitivna i snažna reputacija stvara barijeru za imitaciju od strane konkurencije²⁹ pretvarajuću je na taj način u izvor konkurentne prednosti. Ona predstavlja jedan od vitalnih atributa za povjerenje interesno-utjecajnih skupina.³⁰ 'Dobra' reputacija različitim interesno-utjecajnim skupinama pruža nekoliko koristi – veću pozornost korisnika,³¹ koja vodi ponovnom korištenju i daje mogućnost formiranja veće cijene,³² što oboje dovodi do većeg prihoda i smanjenja troškova poslovanja³³ kao i smanjenju troškova osoblja kroz reduciranu fluktuaciju zaposlenika.³⁴ Istraživanja pokazuju da pozitivna i snažna reputacija značajno smanjuje rizik poduzeća u njegovom poslovanju,³⁵ te smanjuje mogućnost kojim dioničari percipiraju poduzeće kao rizično.³⁶ Osim toga, reputacija služi kao zaštitni mehanizam od rizika za korisnike,³⁷ koji vodi većem postkupovnom i postkorištenom zadovoljstvu.³⁸ Različiti, osebujni identiteti i reputacije poduzeća izrazito su važni u područjima gdje korisnici prije samog korištenja ne mogu jednostavno ocijeniti proizvod ili uslugu. Utvrđeno je da se primjenom koncepta društvene odgovornosti poduzeća, kao sastavnog dijela reputacije poduzeća, omogućava relativno nizak financijski rizik³⁹ kao i pozitivni utjecaj društvene izvedbe poduzeća, odnosno reputacije na njegove financijske rezultate.⁴⁰

Ključno pitanje je koji se resursi pretvaraju u nešto vrijedno za vanjske interesno-utjecajne skupine.⁴¹ Fahy⁴² ističe da resursi imaju sljedeće karakteristike: vrijednost, zapreku za imitaciju i primjerenost. Ključni element konkurentne prednosti predstavlja vrijednost stvorenu za korisnika. Zbog toga da bi resurs bio potencijalan izvor konkurentne prednosti, on mora biti vrijedan ili omogućiti stvaranje vrijednosti. Upravo je reputacija poduzeća identificirana kao jedna od ključnih neopi-

pljivih imovina koje stvaraju dodatnu vrijednost poduzeća.⁴³ No, potrebno je istaknuti, neopipljiva imovina gotovo nikada ne stvara vrijednost sama – potrebno ju je kombinirati s drugim imovinama poduzeća.⁴⁴

3. INSTRUMENTI MJERENJA REPUTACIJE PODUZEĆA

Neopipljiva imovina poduzeća predstavlja jedan od temeljnih elemenata poduzeća u formuliranju strategije i jednu od esencijalnih postojanosti na temelju čega poduzeće može ustanoviti okvir za svoju poslovnu strategiju. Dakle, sama reputacija poduzeća predstavlja stratešku vrijednost odnosno imovinu. Poduzeća bi morala ocjenjivati te neopipljivosti tako da njihova upotreba i vrijednost budu planirani i efikasno korišteni.⁴⁵ Stvaranje i jačanje imidža i reputacije u javnosti postaje jedna od temeljnih strategija poduzeća, jer za korisnika, pogotovo usluga, veću vrijednost ima poduzeće s bolje pozicioniranim imidžom i reputacijom na tržištu. Upravljanje reputacijom poduzeća aktivnost je u kojoj su snažne reputacije rezultat prenošenja, odnosno komuniciranja izvornih, osebnih vrijednosti i osobnosti toga poduzeća.

Reputacija poduzeća privukla je interes marketinških stručnjaka i praktičara u zadnjih pola stoljeća. Prema Balmeru⁴⁶ prva povijesna faza u proučavanju reputacije poduzeća bila je od 50-ih do 70-ih godina prošloga stoljeća. Od sredine 80-ih godina prošloga stoljeća top menadžeri su prepoznali potrebu za izgradnjom i zadržavanjem željene reputacije poduzeća kako bi stvorili konkurentsku prednost poduzeća. Kako bi se reputacijom poduzeća moglo upravljati, ona mora biti izmjerena. Zbog toga mjerenje reputacije postaje jedna od ključnih disciplina poduzeća u upravljanju svojom reputacijom. S vremenom je sazrijevala svijest o značaju i ulozi reputacije poduzeća, a kako se razvijao konceptualni okvir za njezino upravljanje, tako su se istovremeno razvijali i instrumenti mjerenja reputacije poduzeća. Zbog činjenice da je reputacija poduzeća višedimenzionalni konstrukt, a da bi se saznale percepcije višestrukih interesno-utjecajnih skupina, razvili su se snažniji instrumenti mjerenja koji prihvaćaju širu

perspektivu uvažavajući procjene nekoliko podgrupa. U novije vrijeme, razvojem teorijskog okvira u kojem se reputacija smatra integriranim psihološkim konstruktom, instrumenti mjerenja su evoluirali u pravcu procjenjivanja kognitivnih i afektivnih komponenti reputacije poduzeća i sve više se koriste psihološkim atributima u opisivanju različitih entiteta poduzeća.

Da bi se opisali i okarakterizirali ljudi, koriste se psihološki atributi. Te iste psihološke atribute isto tako koristimo da bismo opisali različite entitete poduzeća – poslovna poduzeća, obrazovne institucije te ostale vrste organizacija. Bromley⁴⁷ navodi da su psihološki atributi, odnosno vjerovanja ili utisci, izraženi kao mišljenje o identitetu poduzeća, posljedica četiriju elemenata:

- osoblja
- antropologizma
- običnog jezika
- vizualnog identiteta.

Osoblje. Prvi element utemeljen je na spoznaji da je entitet poduzeća ljudska organizacija i da ponašanje članova te organizacije ima značajan utjecaj na njegove aktivnosti i rezultate, te kako je poduzeće percipirano u cjelini.⁴⁸ U cjelokupnom percipiranju poduzeća ne bi se trebao podrazumijevati visok stupanj podudaranja o entitetu, bilo osobi ili organizaciji, među članovima vanjskih interesno-utjecajnih skupina, ili se ne bi trebao precijeniti unutarnji sklad i stabilnost kolektivnog unutarnjeg imidža poduzeća. Osim toga, poduzeće ima internu, organizacijsku subkulturu koja je odvojena od vanjske kulture čije je sastavni dio. Ova je organizacijska subkultura uglavnom lokalni, društveni okvir za zapošljavanje. Ona utjelovljuje utvrđene norme i pravila, dijeljena značenja te osjećaje i vrijednosti koji ograničavaju individualno ponašanje, ulogu i status odnosa unutar samog poduzeća. Psiholog Ernest Becker postavio je vrijedno teorijsko stajalište. On tvrdi da čovjeka zapravo potiče 'dualizam' – mora biti dijelom nečega, ali se mora i isticati. Treba istovremeno biti skladan član tima i, s druge strane, imati osjećaj osobne vrijednosti, odnosno mogućnost da se osobno istakne. Bez obzira koju ulogu ima u organizaciji, svaki zaposlenik ima osobnu odgovornost u stvaranju i održavanju reputacije poduzeća u kojemu radi.⁴⁹ **Antropologizam.** Drugi element koji utječe na način na koji ljudi doživljavaju poduzeće

jest činjenica da ljudska bića u svojoj prirodi, možda intuitivno, imaju tendenciju da neljudskim fenomenima dodjeljuju ljudske atribute. Ova vrsta čovjekolikosti podupire namjeru da se personalizira poduzeće, a pojačana je spajanjem neljudskih atributa poduzeća s psihološkim atributima njegovih vodećih članova. **Običan jezik.** Treći element je prirodna ljudska navika da koristi jednostavne, kratke, poznate forme opisa i komuniciranja više nego složenu i dugačku tehničku frazeologiju. **Vizualni identitet.** Vizualni identitet poduzeća izuzetno je značajan oblik komuniciranja poduzeća. U studijama o ljudskim osobnostima interes za vizualnim identitetom uvelike se ograničio na područja kao što su prvi dojam i samoprezentacija. Vizualni identitet poduzeća analogan je onome što čovjek čini od svoje pojave u svrhu samoprezentiranja. Konačno, postmoderna paradigma marketinga zastupa polazište da korisnik postaje i proizvođač sebe kao 'proizvoda' odabirući i stvarajući vlastiti imidž zbog dostizanja željenog imidža i vlastitog pozicioniranja na tržištu.⁵⁰ Slično, sustav komuniciranja poduzeća analogan je u dijelu, društvenog povezivanja s društvenim identitetom čovjeka (njegovom ulogom, statusom), za razliku od njegovog osobnog identiteta.

Poduzeća se sastoje od ljudi tako da bi osobnost ljudi, koja je relativno stabilan i postojan set psiholoških atributa koji razlikuju jednu osobu od druge, trebala biti korisna polazna točka za mjerenja. Naravno da analogija između osoba i poduzeća postaje još persuazivnija kada poduzećem dominira jedan ili više karizmatičnih pojedinaca.⁵¹ Mnogi termini koji se povezuju s dimenzijom ljudske osobnosti čine se relevantnim kada se opisuje poduzeće. Studije su pokazale da su određene dimenzije osobnosti korisni pokazatelji određenih tipova ponašanja ili uspjeha u određenim aktivnostima. McCrae i John⁵² su identificirali ključne atribute osobnosti, te ih opisali i nazvali 'Velikih 5' temeljnih dimenzija ljudske osobnosti. U novijim instrumentima mjerenja reputacije poduzeća upravo dimenzije ljudske osobnosti postaju temelj koji se koristi kod njezina mjerenja. Te dimenzije su:

- ugodnost
- ekstrovertiranost
- otvorenost iskustvima
- neurotičnost
- svjesnost.

Ugodnost odražava povjerenje, nešto što se često koristi u procjeni reputacije poduzeća. Ova dimenzija označava simpatičnost, ljubaznost, društveni sklad ili ljubav, a negativno se povezuje s agresijom i arogancijom. **Ekstrovertiranost** se često povezuje s društvenošću, samosviješću, govornjivošću i aktivnošću. Hogan⁵³ vidi ekstrovertiranost kroz dvije komponente, ambiciju – inicijativnost, ambicioznost, temperamentnost i 'biti u pokretu'; i društvenost – društvenost, egzibicionizam i izražajnost. **Otvorenost iskustvima** interpretira se kao intelekt i kultura u kontekstu ljudske osobnosti. Neke osobine koje se povezuju s ovom dimenzijom uključuju: maštovitost, kulturu, znatiželju, originalnost, širokogrudnost, inteligenciju i umjetničku osjećajnost, te potrebu za različitim i nekonvencionalnim vrijednostima. **Neurotičnost** je temeljna dimenzija osobnosti u proučavanju psihologije. U novije vrijeme umjesto pojma neurotičnosti koristi se pojam **negativna emocionalnost**.⁵⁴ Ona karakterizira čudljivost i nepouzdanost. Osobe s manje negativne emocionalnosti relativno su postojane, usmjerene, elastične i pouzdane. Suprotno, osobe s više negativne emocionalnosti više su neuravnotežene, nepouzdate, osjetljive, te imaju tendenciju pretjeranog reagiranja i podložne su krajnjim promjenama raspoloženja. Ova dimenzija povezana je s emocionalnom inteligencijom koja uključuje reguliranje emocija, motivaciju i vještine odnosa među ljudima.⁵⁵ **Svjesnost** označava skladnost (konformizam) i pouzdanost. Neki istraživači tvrde da svjesnost reflektira najviše pouzdanošću i kao takva je pažljiva, potpuna, odgovorna i organizirana. Digman⁵⁶ također pruža dokaze predlažući da kao dodatak ovim osobinama, svjesnost podrazumijeva voljne varijable, kao što su marljivost, želja za postignućima i ustrajnost.

Ovih pet dimenzija predstavlja temeljna obilježja osobnosti i pretpostavlja da su značajni u determiniranju ponašanja pojedinaca kao i samog poduzeća. Upravo činjenica da se reputacija poduzeća sastoji i od afektivne komponente stvara čvrstu vezu između temeljnih dimenzija osobnosti i reputacije poduzeća, kao i njezinog upravljanja. Afektivna komponenta postaje jedan od temelja u procjenjivanju reputacije poduzeća što rezultira njezinom izuzetnom ulogom u mjerenju reputacije poduzeća. Dosadašnja istraživanja na području mjerenja reputacije poduzeća ponudila su nekoliko instrumenata kojima se ona može mjeriti:

- procjenom specijaliziranih magazina
- kvocijentom reputacije
- skalom osobnosti poduzeća
- Schwaigerovim modelom.

3.1. Procjene specijaliziranih magazina

Proučavanje reputacije poduzeća započelo je 50-ih godina prošloga stoljeća. No tek 30-ak godina nakon toga čelni ljudi poduzeća prepoznali su potrebu za izgradnjom i zadržavanjem željene reputacije. Godišnje empirijsko procjenjivanje magazina Fortune pod nazivom America's Most Admired Companies započelo je 1983. godine i, u nedostatku boljih načina mjerenja u to vrijeme, znanstvenici su ga prihvatili kao najčešći način mjerenja reputacije poduzeća. U magazinu se od menadžera i analitičara poduzeća tražilo da ocijene poduzeća u svojoj grani industrije po osam atributa: kvaliteti proizvoda i usluga, inovativnosti, vrijednosti kao dugoročnoj investiciji, financijskoj opravdanosti, sposobnosti privlačenja, razvijanja i očuvanja talenata, društvenoj odgovornosti, upotrebi imovine poduzeća i kvaliteti menadžmenta poduzeća.⁵⁷ Osim po navedenim atributima, postojeća su rangiranja dopunjena s posebnim rangiranjima o zapošljavanju žena, o manjinama, o poduzećima s društvenom svijesti i brigom za okoliš. Tijekom vremena još nekoliko specijaliziranih časopisa počelo je procjenjivati reputacije poduzeća tako da je najčešće korišteno osam prikazanih oblika ovog instrumenata mjerenja reputacije poduzeća.⁵⁸

1. *Fortune AMAC* – u 1983. magazin Fortune objavio je prvi America's Most Admired Companies (AMAC).
2. *Manager Magazin (MM)* – MM je prikazao 100 najvećih njemačkih proizvodnih i uslužnih poduzeća od 1987. godine.
3. *Management Today (MT)* – 1991. je otkrio Britain's Most Admired Companies (BMAC).
4. *Asian Business (AB)* – 1992. AB je predstavio 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. je počeo 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 je objavio 100 Best Managed Companies prvi koristeći se višestrukim nominacijama i procesom glasanja.
8. *Fortune GMAC* – 1997. magazin Fortune je objavio svoj prikaz Global Most Admired Companies (GMAC).

Fombrun⁵⁹ ističe da su korišteni kriteriji za mjerenje reputacije poduzeća vrlo široki i ovise o vrsti čitatelja pojedinog magazina, knjige ili društvenih promatrača. Postoji šest setova kriterija koji dominiraju objavljenim vrednovanjima reputacije poduzeća od strane medija i društvenih promatrača. To su:

1. financijski rezultati
2. kvaliteta proizvoda/usluge
3. tretiranje zaposlenika
4. uključenost u društvenu zajednicu
5. zaštita okoliša
6. etičko ponašanje.

Ovaj instrument mjerenja sadrži usku perspektivu procjene reputacije poduzeća. Njegov najveći nedostatak zasniva se na činjenici da se procjena poduzeća temeljila samo na mišljenjima 'top' menadžmenta vlastitog poduzeća. Na taj način se dovodi u pitanje sama objektivnost procjenjivanja. Osim toga, pokazala se nužnost prihvaćanja šire perspektive gdje bi bile uključene i ostale interesno-utjecajne skupine u procjenjivanje reputacije poduzeća.

3.2. Kvocijent reputacije

Da bi se saznale percepcije različitih interesno-utjecajnih skupina i utvrdila višedimenzionalnost konstrukta, razvijeni su novi, snažniji instrumenti mjerenja reputacije poduzeća. Godine 1999. Reputation Institute i Harris Interactive predložili su kvocijent reputacije (engl. Reputation Quotient) kao standard u mjerenju reputacije poduzeća. Ovisno o njihovoj ekonomskoj, društvenoj i osobnoj pozadini,⁶⁰ različite interesno-

utjecajne skupine mogu imati različite percepcije reputacije istog poduzeća⁶¹ i od njega mogu imati različite zahtjeve.⁶² Za razliku od procjene magazina Fortune koja se temelji na mišljenjima 'top' menadžmenta, ovaj instrument mjerenja prihvaća širu perspektivu uvažavajući procjene nekoliko podgrupa, kao što su korisnici, zaposlenici i investitori.⁶³ Kvocijent reputacije sastoji se od sljedećih šest kategorija pomoću kojih javnost objašnjava razloge zašto smatra da neko poduzeće ima dobru reputaciju:⁶⁴

- emocionalni sud – dopadljivost, divljenje ili povjerenje prema poduzeću
- proizvodi/usluge – visoka kvaliteta, inovativnost, pouzdanost i isplativost

- financijski rezultat – profitabilnost, nizak rizik investiranja i vjera u daljnji rast
- vizija i vodstvo – tržišne prilike, izvrsno 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, te održavanje visokih standarda u načinu na koji se odnosi prema ljudima.

Tablica 1: Dvadeset pitanja koja sačinjavaju kvocijent reputacije

EMOCIONALNI SUD
Imam dobar osjećaj o poduzeću. Divim se i poštujem poduzeće. Vjerujem ovom poduzeću.
PROIZVODI i USLUGE
Jamči za svoje proizvode i usluge. Razvija inovativne proizvode i usluge. Nudi visoku kvalitetu proizvoda i usluga. Nudi proizvode i usluge čija vrijednost odgovara plaćenom.
VIZIJA i VODSTVO
Ima izvrsno vodstvo. Ima jasnu viziju svoje budućnosti. Prepoznaje i koristi prednosti tržišnih mogućnosti.
RADNO OKRUŽENJE
Poduzeće je dobro vođeno. Izgleda kao dobro poduzeće za rad. Izgleda kao poduzeće koje bi imalo dobre zaposlenike.
DRUŠTVENA ODGOVORNOST
Podupire dobre ciljeve. Poduzeće je odgovorno prema okolišu. Održava visoke standarde u načinu na koji se odnosi prema ljudima.
FINANCIJSKA IZVEDBA
Ima snažnu profitabilnost. Izgleda kao investicija niskog rizika. Nadmašuje svoju konkurenciju. Izgleda kao poduzeće sa snažnim izgledom za budućni rast.

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. 253.

Instrument odnosno zbroj odgovora koji su dobiveni iz dvadeset pitanja⁶⁵ svrstanih u ovih šest kategorija (Tablica 1) naziva se kvocijent reputacije.

Kvocijent reputacije predstavljao je napredak u mjerenju reputacije poduzeća. Istraživanja na četiri kontinenta, koja su provedena na više od 300.000 ljudi i mjerena na stotinama poduzeća, daju mu najbolje reference u dosadašnjoj praktičnoj primjeni. Istraživanja pokazuju da je takvo mjerenje ispravan instrument za prosuđivanje i analiziranje što interesno-utjecajne skupine misle o poduzeću. Osim prihvaćanja šire perspektive, kvocijent reputacije sadrži najšire aspekte djelovanja poduzeća strukturiranih kroz šest dimenzija mjerenja. Upravo ta širina daje mogućnost višestrukim i različitim interesno-utjecajnim skupinama da ocijene poduzeće. Iako je ovaj instrument mjerenja prihvatio širu perspektivu uvažavajući procjene nekoliko podgrupa, kao što su korisnici, zaposlenici i investitori, nedostaje mu procjena ostalih interesno-utjecajnih skupina (društvena zajednica, konkurencija, sindikati, mediji, vlast, nevladine organizacije, cjelokupna javnost) kako bi se stvorila koherentna percepcija reputacije poduzeća.

3.3. Skala osobnosti poduzeća

Reputacija poduzeća je integrirani psihološki konstrukt koji je deriviran iz tri neopipljivosti – osobnosti, identiteta i imidža. No upravljanje reputacijom puno je više

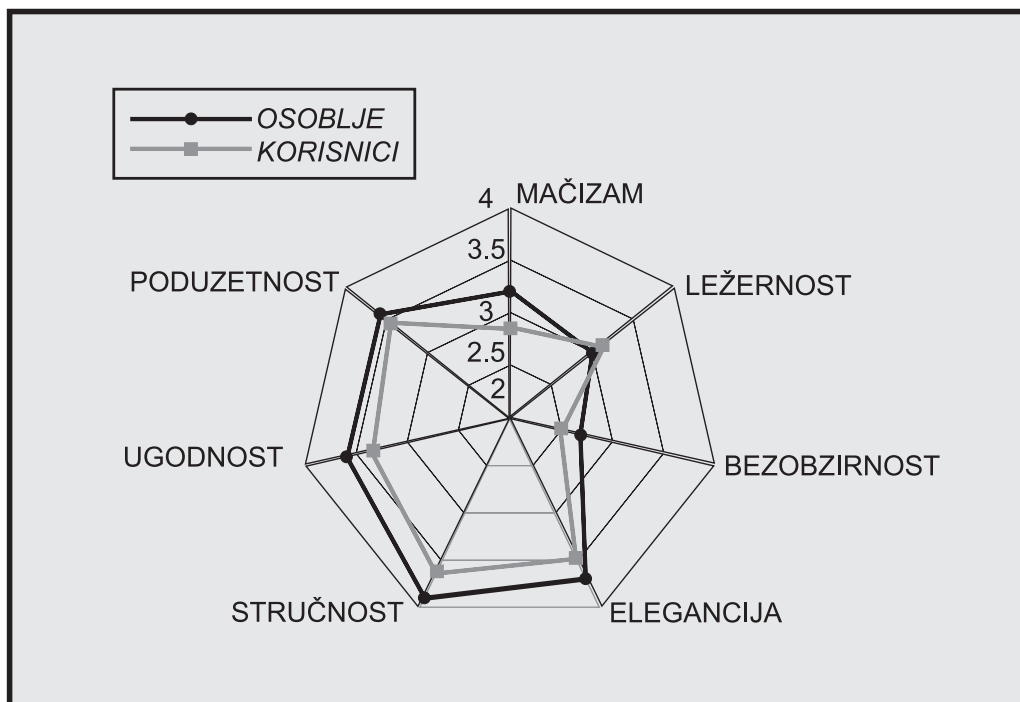
od zbroja identiteta i imidža jer obuhvaća sve elemente komunikacije poduzeća, organizacijske strukture, te osobnosti i kulture poduzeća. Osobnost poduzeća odražava ono što se koristi ili je korisno za razlikovanje jednog poduzeća od nekog drugog, ili ono što razlikuje mišljenja različitih ljudi o istom poduzeću. Upravo zbog toga Davies i suradnici su se usredotočili na osobnost poduzeća u stvaranju i upravljanju reputacijom poduzeća. Oni u daljnjem istraživanju područja reputacije poduzeća daju svoj doprinos kroz razvoj skale mjerenja reputacije poduzeća. Ona promatra perspektive više interesnih skupina odnosno kako različite interesno-utjecajne skupine (prije svega dvije primarne interesno-utjecajne skupine: zaposlenici i korisnici) percipiraju poduzeće te mjerenje nazivaju Skala osobnosti poduzeća (engl. Corporate Personality Scale).⁶⁶ Ovaj instrument mjerenja svoje korijene 'vuče' iz 70-ih godina prošlog stoljeća kada je Markham⁶⁷ predložio upotrebu skale osobnosti za uspoređivanje reputacije nekoga poduzeća s reputacijom njegovih konkurenata. On je koristio bipolarne skale s suprotnim vrijednostima poput ekstrovertna-introvertna, učinkovita-neučinkovita, iskrena-neiskrena, fleksibilna-kruta, brza-spora, inovativna-konvencionalna. Pristup koji su autori ovog instrumenta mjerenja prihvatili kako bi kreirali skalu za mjerenje imidža i identiteta poduzeća isti je kao što je Aaker⁶⁸ koristio u istraživanju ljudske osobnosti. Tako je kreirana skala sa sedam dimenzija koja se temelji na osobnosti poduzeća (Tablica 2). Sa stoji se od pet glavnih i dvije sporedne dimenzije.

Tablica 2: Sedam dimenzija osobnosti poduzeća

Dimenzija osobnosti poduzeća						
Ugodnost	Poduzetnost	Stručnost	Elegancija	Bezobzirnost	Mačizam	Ležernost
Veseo	Cool	Pouzdan	Šarmantan	Drzak	Muževan	Neformalan
Ugodan	U trendu	Siguran	Otmjen	Agresivan	Grub	Jednostavan
Otvoren	Mlad	Marljiv	Elegantan	Sebičan	Neuglađen	Opušten
Izravan	Maštovit	Ambiciozan	Prestižan	Introvertan		
Brižan	Suvremen	Okrenut	Ekskluzivan	Autoritaran		
Ohrabrujući	Uzbudljiv	ciljevima	Otmjen	Upravlja svime		
Pružna potporu	Inovativan	Vođa	Snob			
Ljubazan	Ekstrovertan	Stručan	Elitist			
Pošten	Smion	Korporativan				
Iskren						
Vrijedan povjerenja						
Društveno odgovoran						

Izvor: Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., Roper, S.: **Corporate Reputation and Competitiveness**, Routledge, London, 2003, str. 150.

Slika 1: Skala osobnosti poduzeća primijenjena na uslužnom poduzeću



Izvor: Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., Roper, S.: **Corporate Reputation and Competitiveness**, Routledge, London, 2003, str. 157.

Dobiveni rezultati koji se temelje na dimenzijama osobnosti poduzeća (Tablica 2) preneseni su na dva dijagrama na kojima rezultati svake dimenzije prikazuju prosjek vrijednosti na ljestvici od pet stupnjeva. Tako prosjek tri (3) označava rezultat na sredini ljestvice, četiri (4) visoku i dva (2) nisku vrijednost (Slika 1).

Najznačajnija dimenzija je "ugodnost" koja odražava važnost stvaranja reputacije na povjerenju i društvenoj odgovornosti, koja je danas postala osnovni aspekt osobnosti poduzeća. Percepcija poduzeća kao dobroga građanina pomaže izgraditi neopipljivu vrijednost odnosno reputaciju. Ona čini da svaka zainteresirana skupina više oprašta i spremnija je opraštati pogreške. Kada je u pitanju povjerenje zaposlenika ili korisnika, potreban je korak na putu kreiranja njihovog zadovoljstva. Smatra se da povjerenje obično ima dvije komponente – iskrenost i benevolentnost, a postoji kada netko vjeruje da je 'druga strana' u odnosu otvorena i blagonaklona. Upravo benevolentnost predstavlja

vjerovanje da druga strana iskreno zastupa njihove interese i da na njihov međusobni odnos gleda na isti način. Nadalje, smatra se da su reputacija i zadovoljstvo korisnika međusobno povezani. Bilo koje valjano mjerenje reputacije trebalo bi moći ustanoviti takvu povezanost. Zadovoljstvo zaposlenika kao i zadovoljstvo korisnika definirani su kao opće zadovoljstvo organizacijom, a ne nekim njenim pojedinim aspektom. Isto tako, takva pozitivna ozračja nužno su skladna jer se temelje na povjerenju i suradnji. Konačno, mjerenje skalom osobnosti poduzeća pokazuje da su ugodnost i stručnost dvije najjače povezane dimenzije reputacije poduzeća. No, kako se ugodnost pokazala najznačajnijom dimenzijom reputacije poduzeća, postavlja se pitanje – temelji li se ovaj instrument mjerenja reputacije poduzeća previše na njezinoj afektivnoj komponenti, odnosno na emocionalnom kontaktu koje pojedinac ima s poduzećem? Reputacija poduzeća ipak se izgrađuje na njegovim temeljnim vrijednostima.

3.4. Schwaigerov model

Reputaciju poduzeća teško je steći samo jednim oblikom kontakta. Kontakt koji imamo s poduzećem spoj opipljivog je i neopipljivog, racionalnog i emocionalnog. Ukoliko korisnici nađu poduzeće za koje osjete da dijele iste interese i vrijednosti, nastaje sklonost prema poduzeću. Kako bi postojala sklonost nije dovoljno da interesno-utjecajne skupine na isti način gledaju na osobnost poduzeća. Ono što ih zadovoljava također mora biti isto. Mora postojati emocionalna poveznica između internih i eksternih interesno-utjecajnih skupina kako bi oni iste vrijednosti smatrali bitnima.

Snažna reputacija poduzeća rezultat je izražavanja i prenošenja, odnosno komuniciranja autentičnih i jedinstvenih vrijednosti poduzeća. Iako imidž i reputacija imaju snažan dinamični međusobni odnos, valja naglasiti da je reputacija poduzeća snažniji konstrukt u odnosu na vrijeme (starost) poduzeća i komunikacijski trud. Zbog toga se taj koncept automatski veže s osobnošću poduzeća više nego što je to slučaj s komuniciranim imidžom. Procjena poduzeća bazirana je na izravnim iskustvima interesno-utjecajnih skupina s poduzećem, bilo kojim drugim oblikom komuniciranja i simbolizma koji pružaju informaciju o akcijama poduzeća i/ili usporedbi tih akcija s ostalim vodećim konkurentima. Zbog toga je Schwaiger u svome modelu reputaciju podijelio na dvije komponente – kognitivnu i afektivnu. Njegova istraživačka studija⁶⁹ identificirala je 21 element koji se dijeli u dvije različite komponente reputacije. Dvije dimenzije koje proizlaze iz komponenti reputacije su:

- kompetencija
- simpatija.

Nakon sekundarnog istraživanja i intervjuiranja stručnjaka, uzorke predtestova ocijenila je javnost. Nakon provjere valjanosti, iskristaliziralo se ukupno šest tema koje su izvedene i obuhvaćaju dva konstrukta korištena u studiji. Afektivna komponenta nazvana, Simpatija, determinirana je kroz sljedeće točke:

- "(naziv poduzeća) je poduzeće s kojim se mogu bolje identificirati nego s drugim poduzećima"
- "(naziv poduzeća) je poduzeće za kojim ću više žaliti što više ne postoji nego za nekim drugim poduzećem"

- "poštujem (naziv poduzeća) kao dopadljivo poduzeće".

Mjere kognitivnih dimenzija reputacije poduzeća, nazvane kompetencija, jesu:

- "(naziv poduzeća) je top konkurent na svom tržištu"
- "koliko ja znam (naziv poduzeća) priznato je širom svijeta"
- "vjerujem da (naziv poduzeća) ima izvedbu na zavidnom nivou".

Šest je točaka poredano na skali od sedam bodova. Koristeći istraživačku analizu elemenata, vrijednosni pokazatelji zbrajani su s rezultatima elemenata kako bi se dobio vrijednosni indeks i za kompetenciju i za simpatiju prema svakom poduzeću.

Schwaigerova istraživačka studija pretežno se fokusirala na korelaciju reputacije poduzeća i na njegove financijske rezultate. Može se derivirati značajan pozitivni utjecaj kompetencije na buduće rezultate. Apsolutno je potrebno razlikovati utjecaje prošlih financijskih rezultata i utjecaje reputacije na 'kompetenciju' i 'simpatiju'. Kognitivna komponenta reputacije ima pozitivan utjecaj na buduće financijske rezultate, dok postoji jak dokaz da afektivna komponenta ima negativni utjecaj. Zbog toga je za upravljanje reputacijom presudno da se poduzeće fokusira na komunikaciju s nositeljima kompetencije (koji se mogu naći u interesno-utjecajnim skupinama) više nego s onima koji određuju simpatije prema poduzeću.⁷⁰ Osim toga, autor ističe da pojačanje reputacije vodi i povećavanju neopipljivih vrijednosti poduzeća.

4. ZAKLJUČAK

Iz rada je vidljivo da ne postoji standardan instrument mjerenja reputacije poduzeća. Zajednička karakteristika predstavljenih instrumenata mjerenja jest nekonzistentnost i fragmentiranost. Posebno se to odnosi na elemente mjerenja reputacije poduzeća, kao i tko ocjenjuje poduzeće. S vremenom, kako je sazrijevala svijest o značaju i ulozi reputacije poduzeća te kako se razvijao konceptualni okvir za njezino upravljanje,

tako su se istovremeno razvijali i instrumenti mjerenja reputacije poduzeća. Od početnog 'pristanog' i relativno subjektivnog procjenjivanja vlastitog poduzeća koje je započeo magazin Fortune, a temeljilo se na mišljenjima 'top' menadžmenta, kvocijent reputacije je predstavljao napredak. Ovaj instrument mjerenja prihvaća širu perspektivu uvažavajući procjene nekoliko podgrupa, kao što su korisnici, zaposlenici i investitori. Procjena reputacije determinirana je podudaranjem ponašanja poduzeća i očekivanja te preferencija od strane interesno-utjecajnih skupina. No, osim pojedinih skupina koje su bile zastupljene u predstavljenim instrumentima mjerenja, što je s ostalim interesno-utjecajnim skupinama? Bez obzira radi li se o primarnim ili sekundarnim interesno-utjecajnim skupinama (iako je u današnje vrijeme izuzetno teško povući jasnu granicu između jednih i drugih) prijeko je potrebno da sve budu uključene u mjerenje reputacije poduzeća. Da bi se dobila koherentna reputacija poduzeća, potrebno je saznati kako poduzeće ocjenjuje društvena zajednica u kojoj poduzeće djeluje, kako na njega gledaju dioničari, konkurencija, nevladine organizacije, mediji i sindikati. Reputacija poduzeća u cjelini ne mora nužno odgovarati reputaciji njegovih sastavnih dijelova, ali ne smije se smetnuti s uma da samo stvaranjem koherentne percepcije poduzeća reputacija postaje strateški okvir za njegovo djelovanje. Daljnji razvoj instrumenta mjerenja reputacije poduzeća uvjetovan je razvojem teorije reputacije poduzeća koja se danas smatra integriranim psihološkim konstruktom povezanim sa stavom, te ima izuzetno snažan utjecaj na percepciju, pamćenje i prosudbu. To je dovelo do toga da su se instrumenti mjerenja razvijali u pravcu procjenjivanja kognitivnih i afektivnih komponenti reputacije poduzeća i sve više se koriste psihološkim atributima u opisivanju različitih entiteta poduzeća. Iako su se razvojem i no-

vijom definicijom povezanom sa stavom postigli pomaci u shvaćanju i mjerenju reputacije poduzeća, ipak se kvocijent reputacije može smatrati dosada najmeritornijim instrumentom mjerenja reputacije poduzeća. Istraživanja na četiri kontinenta, koja su provedena na više od 300.000 ljudi i mjerena na stotinama poduzeća, daju mu najveće reference dosadašnjom primjenom u praksi. Osim toga, kvocijent reputacije sadrži najšire aspekte djelovanja poduzeća strukturiranih kroz šest dimenzija mjerenja. Upravo ta širina daje mogućnost višestrukim i različitim interesno-utjecajnim skupinama da ocijene poduzeće.

Očito je da je najširu primjenu, kao instrument mjerenja reputacije poduzeća, do sada našao kvocijent reputacije. No, kako se istraživanja na polju reputacije poduzeća stalno razvijaju i kako do sada ne postoji općeprihvaćen instrument mjerenja reputacije poduzeća, postavlja se pitanje kada će se prihvatiti standardni instrument mjerenja. Za očekivati je da će se moguće standardiziranje instrumenta mjerenja reputacije poduzeća razvijati u dva smjera. Prvi – prihvatiti onaj instrument mjerenja koji je bio najzastupljeniji u praksi ili od već postojećih prihvatiti jedan kao standard u mjerenju, i drugi – čekati da se razvije potpuno novi instrument mjerenja. Sve dok se zanemaruje uloga neopipljivosti u stvaranju sadašnje i buduće vrijednosti poduzeća, čelni ljudi poduzeća riskiraju loše upravljanje jednom od najvažnijih imovina njihova poduzeća. Zbog toga se nameće nužnost, gotovo postaje imperativ, donošenje standarda u mjerenju reputacije poduzeća, jer radi se o izuzetno značajnoj imovini i strateškoj vrijednosti poduzeća da bi se prepustilo vjerovanju da je reputacija nešto što se jednostavno dogodi.

LITERATURA

1. Aaker, D.A.: **Managing Brand Equity**, The Free Press, New York, NY, 1991.
2. Aaker, J.L.: Dimensions of brand personality, **Journal of Marketing Research**, Vol. 34, 1997, str. 347-356.
3. Alsop, R.J.: **The 18 immutable laws of corporate reputation**, Kogan Page Ltd., London, 2006.
4. Argenti, P.A., Forman, J.: **The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business**, McGraw-Hill, New York, NY, 2002.
5. Balmer, J.M.T.: Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing, **Journal of Marketing Management**, Vol. 14, No. 8, 1998, str. 963-996.

6. Balmer, J.M.T., Greyser, S.A.: Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation, **European Journal of Marketing**, Vol. 40, No. 7/8, 2006, str. 730-741.
7. Barney, J.B.: Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes., **Academy of Management Review**, Vol. 26, No. 1, 2001, str. 41-56.
8. Beatty, R.P., Ritter, J.R.: Investment banking, reputation, and underpricing of initial public offerings, **Journal of Financial Economics**, Vol. 15, No. 1/2, 1986, str. 213-232.
9. Bromley, D.B.: Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation, **Corporate Reputation Review**, Vol. 3, No. 3, 2000, str. 240-252.
10. Bromley, D.B.: Relationships between personal and corporate reputation, **European Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 3/4, 2001, str. 316-334.
11. Branco, M.C., Rodrigues, L.L.: Corporate Social Responsibility and Resource –Based Perspectives, **Journal of Business Ethics**, Vol. 69, No. 2, 2006, str. 111-132.
12. Caminiti, S.: The payoff from a good reputation, **Fortune**, Vol. 125, No. 3, 1992, str. 49-53.
13. Capraro, A.J., Srivastava, R.K.: Has the Influence of Financial Performance on Reputation Measures Been Overstated?, **Corporate Reputation Review**, Vol. 1, No. 1, 1997, str. 86-93.
14. Carvana, A.: Corporate reputations: concept and measurement, **The Journal of Product and Brand Management**, Vol. 6, No. 2, 1997, str. 109-118.
15. Chamberlin, E.: **The Theory of Monopolistic Competition**, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1933/1962.
16. Clarkson, M.B.: A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, **Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 1, 1995, str. 92-117.
17. Clulow, V., Gerstman, J., Barry, C.: The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 27, No. 5, 2003, str. 220-232.
18. Connor, K.R.: A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1, 1991, str. 121-153.
19. Daum, J.H.: **Intangible Assets and Value Creation**, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, 2003.
20. Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., Roper, S.: **Corporate Reputation and Competitiveness**, Routledge, London, 2003.
21. Davies, G., Miles, L.: Reputation Management: Theory versus Practice, **Corporate Reputation Review**, Vol. 2, No. 1, 1998, str. 16-28.
22. Day, G.S., Wensley, R.: Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority, **Journal of Marketing**, Vol. 52, No. 2, 1988, str. 1-20.
23. Digman, J.M.: Personality structure: emergence of the five-factor model, **Annual Review of Psychology**, Vol. 57, 1990, str. 195-214.
24. Dolphin, R.R.: Corporate reputation – a value creating strategy, **Corporate Governance**, Vol. 4, No. 3, 2004, str. 77-92.
25. Donaldson, T., Preston, L.E.: The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, **Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 1, 1995, str. 65-91.
26. Dowling, G.: **Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance**, Oxford University Press Inc., New York, NY, 2001.

27. Dowling, G.R.: Managing your corporate images, **Industrial Marketing Management**, Vol. 15. No. 2, 1986, str. 109-115.
28. Eberl M., Schwaiger M.: Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance, **European Journal of Marketing**, Vol. 39, No. 7/8, 2005, str. 838-854.
29. Eidson, C., Master, M.: Top ten...most admired...most respected: who makes the call?, **Across the Board**, Vol. 37, No. 3, 2000, str. 16-22.
30. Fahy, J.: The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 24, No. 2, 2000, str. 94-104.
31. Fombrun, C.J.: Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankinks and Social Monitor's Ratings, **Corporate Reputation Review**, Vol. 1, No. 4, 1998, str. 327-340.
32. Fombrun, C.J., Gardberg, N.A., Sever, J.M.: The Reputation Quotient: A multi- stakeholder measure of corporate reputation, **The Journal of Brand Management**, Vol. 7, No. 4, 2000, str. 241-255.
33. Fombrun, C.J., Van Riel, C.B.M.: **Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations**, Financial Times Prentice Hall, New Jersey, NJ, 2004.
34. Fombrun, C.J., Van Riel, C.B.M.: The reputational landscape, **Corporate Reputation Review**, Vol. 1, No. 1, 1997, str. 5-15.
35. Galbreath, J.: Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-Based Theory, **Technovation**, No. 25, 2005, str. 979-987.
36. Genasi, C.: **Winning Reputations**, Palgrave, Hampshire, 2002.
37. Goleman, D.: **Emotional Intelligence**, Bantam, New York, NY, 1997.
38. Gotsi, M., Wilson, A.M.: Corporate reputation: seeking a definition, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 6, No. 1, 2001, str. 24-30.
39. Grant, R.M.: The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, **California Management Review**, Vol. 33, No. 3, 1991, str. 114-135.
40. Green, A., Ryan, J.C.H.: A framework of intangible valuation areas (FIVA), **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 6, No. 1, 2005, str. 43-52.
41. Griffin, R.W., Moorhead, G.: **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, 8/e, Houghton Mifflin Company, Boston, 2007.
42. Halal, W.E.: The collaborative enterprise. A stakeholder model uniting profitability and responsibility, **Journal of Corporate Citizenship**, No. 2, 2001, str. 27-42.
43. Hall, R.: The strategic analysis of intangible resources, **Strategic Management Journal**, Vol. 13, No. 2, 1992, str. 135-144.
44. Hall, R.: A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, **Strategic Management Journal**, Vol. 14, No. 8, 1993, str. 607-618.
45. Haywood, R.: **Corporate Reputation, the Brand and the Bottom Line**, 3/e, Kogan Page Limited, London, 2005.
46. Hogan, R.T.: **Manual for the Hogan Personality Inventory**, Minneapolis National Computer Systems, 1986.
47. Hunt, S.D.: **A general theory of competition**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.
48. Hunt, S.D.: Resource-advantage theory: An evolutionary theory of competitive firm behavior, **Journal of Economics Issues**, Vol. 31, No. 1, 1997, str. 59-77.

49. Hunt, S.D., Morgan, R.M.: The comparative advantage theory of competition, **Journal of Marketing**, Vol. 59, No. 2, 1995, str. 1-15.
50. Itami, H., Roehl, T.: **Mobilizing Invisible Assets**, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1987.
51. Kaplan, R.S.: How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model, **Strategy & Leadership**, Vol. 33, No. 3, 2005, str. 41-46.
52. Kaplan, R.S., Norton, D.P.: Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, **Harvard Business Review**, February, 2004, str. 52-63.
53. Kaplan, R.S., Norton, D.P.: The strategy map: guide to aligning intangible assets, **Strategy & Leadership**, Vol. 32, No. 5, 2004, str. 10-17.
54. Keller, K.L.: Conceptualizing, measuring, and managing customer-based equity, **Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 1, 1993, str. 1-22.
55. Kotha, S., Rajgopal, S., Rindova, V.: Reputation building and performance: an empirical analysis of the top-50 pure Internet firms, **European Management Journal**, Vol. 19, No. 6, 2001, str. 571-586.
56. Lantos, G.P.: The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 18, No. 7, 2001, str. 595-630.
57. Lev, B.: **Intangibles: Management, Measurement, and Reporting**, Brookings Institution Press, Washington D.C., 2001.
58. Mahon, J.F.: Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature, **Business and Society**, Vol. 41, No. 4, 2002, str. 415-445.
59. Markham, V.: **Planning the Corporate Reputation**, London, George Allen and Unwin, 1972.
60. McCrae, R.R., John, O.P.: An introduction to the five-factor model and its applications, **Journal of Personality**, Vol. 60, No. 2, 1992, str. 175-215.
61. McGuire, J.B., Sundgren, A., Schneeweis, T.: Corporate social responsibility and firm financial performance, **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No. 4, 1988, str. 854-872.
62. Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J.: 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, 1997, str. 853-886.
63. Moklaschl, M., Fischer, D.: Beyond the Management View: A Resource-Centered Socio-Economic Perspective, **Management Review**, Vol. 15, No. 1, 2004, str. 122-151.
64. Montgomery, C.A.: **Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis**, Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA, 1995.
65. Nakra, P.: Corporate reputation management: "CRM" with a strategic twist, **Public Relations Quarterly**, Vol. 45, No. 2, 2000, str. 35-42.
66. Olins, W.: **The New Guide to Identity**, Gower Publishing Ltd., Hampshire, 1995.
67. Orlitzky, M.: Social Responsibility and Financial Performance: Trade-off or Virtuous Circle, **University of Auckland Business Review**, No. 7, 2005, str. 37-43.
68. Penrose, E.: **The Theory of the Growth of the Firm**, Basil Blackwell and Mott, London, 1959.
69. Peterson, D.K.: The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment, **Business and Society**, Vol. 43, No. 3, 2004, str. 296-319.
70. Prahalad, C.K., Hamel, G.: The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, May-June, 1990, str. 79-91.

71. Preece, S., Fleisher, C., Toccacelli, J.: Building a reputation along the value chain at Levi Strauss, **Long Range Planning**, Vol. 28, No. 6, 1995, str. 88-98.
72. Pruzan, P.: Corporate reputation: image and identity, **Corporate Reputation Review**, Vol. 4, No. 1, 2001, str. 50-66.
73. Rindova, V.P.: The image cascade and the formation of corporate reputations, **Corporate Reputation Review**, Vol. 1, No. 2, 1997, str. 189-194.
74. Roberts, P.W., Dowling, G.R.: Corporate reputation and sustained superior financial performance, **Strategic Management Journal**, Vol. 23, No. 12, 2002, str. 1077-1094.
75. Schwaiger, M.: Components and parameters of corporate reputation – an empirical study, **Schmalenbach Business Review**, Vol. 56, No. 1, 2004, str. 46-71.
76. Shapiro, C.: Premiums for high quality products as returns to reputations, **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 98, No. 4, 1983, str. 659-679.
77. Srivastava, R.K., Shervani, T.A., Fahey, L.: Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis, **Journal of Marketing**, Vol. 62, No. 1, 1998, str. 2-18.
78. Srivastava, R.K., Fahey, L., Christensen, H.K.: The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage, **Journal of Management**, Vol. 27, No. 6, 2001, str. 777-802.
79. Srivastava, R., McInish, T.H., Wood, R., Capraro, A.J.: The value of corporate reputation: Evidence from the equity markets, **Corporate Reputation Review**, Vol. 1, No. 2, 1997, str. 62-68.
80. Venkatesh, A., Sherry, Jr., J.F., Firat, A.F.: Postmodernism and the marketing imaginary, **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 10, No. 3, 1993, str. 215-223.
81. Walters, D., Buchanan, J.: The new economy, new opportunities and new structures, **Management Decision**, Vol. 39, No. 10, 2001, str. 818-833.
82. Weigelt, K., Camerer, C.: Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications, **Strategic Management Journal**, Vol. 9, No. 5, 1988, str. 443-454.
83. White, L.N.: Unseen measures: the need to account for intangibles, **The Bottom Line: Managing Library Finances**, Vol. 20, No. 2, 2007, str. 77-84.

Bilješke

- ¹ Green, A., Ryan, J.C.H.: A framework of intangible valuation areas (FIVA), **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 6, No. 1, 2005, str. 44.
- ² Capraro, A.J., Srivastava, R.K.: Has the Influence of Financial Performance on Reputation Measures Been Overstated?, **Corporate Reputation Review**, Vol. 1, No. 1, 1997, str. 86-93.; Walters, D., Buchanan, J.: The new economy, new opportunities and new structures, **Management Decision**, Vol. 39, No. 10, 2001, str. 824.; Kaplan, R.S., Norton, D.P.(a): The strategy map: guide to aligning intangible assets, **Strategy Leadership**, Vol. 32, No. 5, 2004, str. 10.; Daum, J.H.: **Intangible Assets and Value Creation**, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, 2003, str. 124.
- ³ Itami, H., Roehl, T.: **Mobilizing Invisible Assets**, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1987.
- ⁴ Prahalad, C.K., Hamel, G.: The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, May-June, 1990, str. 89.
- ⁵ Grant, R.M.: The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, **California Management Review**, Vol. 33, No. 3, 1991, str. 116.; Kaplan, R.S., Norton, D.P (b): Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, **Harvard Business Review**, February, 2004, str. 52-63.
- ⁶ Kaplan, R.S.: How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model, **Strategy & Leadership**, Vol. 33, No. 3, 2005, str. 42.

- ⁷ Roberts, P.W., Dowling, G.R.: Corporate reputation and sustained superior financial performance, **Strategic Management Journal**, Vol. 23, No. 12, 2002, str. 1078-1079.; Galbreath, J.: Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-Based Theory, **Technovation**, No. 25, 2005, str. 980.
- ⁸ Argenti, P.A., Forman, J.: **The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business**, McGraw-Hill, New York, NY, 2002, str. 104.
- ⁹ Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., Roper, S.: **Corporate Reputation and Competitiveness**, Routledge, London, 2003, str. 176.
- ¹⁰ Davies, G., Miles, L.: Reputation Management: Theory versus Practice, **Corporate Reputation Review**, Vol. 2, No. 1, 1998, str. 18.
- ¹¹ Hall, R.(a): The strategic analysis of intangible resources, **Strategic Management Journal**, Vol. 13, No. 2, 1992, str. 138.; Bromley, D.B. (a): Relationships between personal and corporate reputation, **European Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 3/4, 2001, str. 316-334.; Schwaiger, M.: Components and parameters of corporate reputation – an empirical study, **Schmalenbach Business Review**, Vol. 56, No. 1, 2004, str. 49.
- ¹² Dowling, G. (a): **Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance**, Oxford University Press Inc., New York, NY, 2001, str. 19.
- ¹³ Fombrun, C.J., Van Riel, C.B.M. (a): The reputational landscape, **Corporate Reputation Review**, Vol. 1, No. 1, 1997, str. 12.
- ¹⁴ Hunt, S.D. (a): Resource-advantage theory: An evolutionary theory of competitive firm behavior, **Journal of Economics Issues**, Vol. 31, No. 1, 1997, str. 68.
- ¹⁵ Branco, M.C., Rodrigues, L.L.: Corporate Social Responsibility and Resource – Based Perspectives, **Journal of Business Ethics**, Vol. 69, No. 2, 2006, str. 123.
- ¹⁶ Moklaschl, M., Fischer, D.: Beyond the Management View: A Resource-Centered Socio-Economic Perspective, **Management Review**, Vol. 15, No. 1, 2004, str. 137.
- ¹⁷ Rindova, V.P.: The image cascade and the formation of corporate reputations, **Corporate Reputation Review**, Vol. 1, No. 2, 1997, str. 190.
- ¹⁸ Lev, B.: **Intangibles: Management, Measurement, and Reporting**, Brookings Institution Press, Washington D.C., 2001, str. 20.
- ¹⁹ Connor, K.R.: A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1, 1991, str. 121-53.; Grant, R.M.: op. cit., str. 119.; Montgomery, C.A.: **Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis**, Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA, 1995.
- ²⁰ Penrose, E.: **The Theory of the Growth of the Firm**, Basil Blackwell and Mott, London, 1959, str. 75.; Hunt, S. D. (b): **A general theory of competition**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.
- ²¹ Weigelt, K., Camerer, C.: Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications, **Strategic Management Journal**, Vol. 9, No. 5, 1988, str. 444.; Hall, R. (a): op. cit., str. 138.; Hall, R. (b): A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, **Strategic Management Journal**, Vol. 14, No. 8, 1993, str. 609.
- ²² Day, G.S., Wensley, R.: Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority, **Journal of Marketing**, Vol. 52, No. 2, 1988, str. 1-20.; Aaker, D.A.: **Managing Brand Equity**, The Free Press, New York, NY, 1991.; Keller, K.L.: Conceptualizing, measuring, and managing customer-based equity, **Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 1, 1993, str. 1-22.; Srivastava, R.K., Shervani, T.A., Fahey, L.: Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis, **Journal of Marketing**, Vol. 62, No. 1, 1998, str. 4.; Srivastava, R.K., Fahey, L., Christensen, H.K.: The resource-based view and marketing: the role of market - based assets in gaining competitive advantage, **Journal of Management**, Vol. 27, No. 6, 2001, str. 779.
- ²³ Dolphin, R.R.: Corporate reputation – a value creating strategy, **Corporate Governance**, Vol. 4, No. 3, 2004, str. 80.
- ²⁴ Rindova, V.P.: op. cit., str. 189-94.; Pruzan, P.: Corporate reputation: image and identity, **Corporate Reputation Review**, Vol. 4, No. 1, 2001, str. 50-66.; Schwaiger, M.: op. cit., str. 46-71.

- 25 Bromley, D.B. (b): Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation, **Corporate Reputation Review**, Vol. 3, No. 3, 2000, str. 245.
- 26 Bromley, D.B. (a): op. cit., str. 317.
- 27 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.
- 28 Chamberlin, E.: **The Theory of Monopolistic Competition**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1933, str. 112.
- 29 Hunt, S.D., Morgan, R.M.: The comparative advantage theory of competition, **Journal of Marketing**, Vol. 59, No. 2, 1995, str. 1-15.; Carvana, A.: Corporate reputations: concept and measurement, **The Journal of Product and Brand Management**, Vol. 6, No. 2, 1997, str. 109-18.; Fahy, J.: The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 24, No. 2, 2000, str. 97.; Mahon, J.F.: Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature, **Business and Society**, Vol. 41, No. 4, 2002, str. 415-45.; Clulow, V., Gerstman, J., Barry, C.: The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 27, No. 5, 2003, str. 226.
- 30 Pruzan, P.: op. cit., str. 50-66.; Moklaschl, M., Fischer, D.: op. cit., str. 122-51.
- 31 Caminiti, S.: The payoff from a good reputation, **Fortune**, Vol. 125, No. 3, 1992, str. 49.; Preece, S., Fleisher, C., Toccacelli, J.: Building a reputation along the value chain at Levi Strauss, **Long Range Planning**, Vol. 28, No. 6, 1995, str. 88.
- 32 Shapiro, C.: Premiums for high quality products as returns to reputations, **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 98, No. 4, 1983, str. 659-79.
- 33 Beatty, R.P., Ritter, J.R.: Investment banking, reputation, and underpricing of initial public offerings, **Journal of Financial Economics**, Vol. 15, No. 1/2, 1986, str. 213-32.
- 34 Dowling, G.R. (b): Managing your corporate images, **Industrial Marketing Management**, Vol. 15, No. 2, 1986, str. 112.; Caminiti, S.: op. cit., str. 49.; Preece, S., Fleisher, C., Toccacelli, J.: op. cit., str. 88.; Eidson, C., Master, M.: Top ten...most admired...most respected: who makes the call?, **Across the Board**, Vol. 37, No. 3, 2000, str. 17.; Nakra, P.: Corporate reputation management: "CRM" with a strategic twist, **Public Relations Quarterly**, Vol. 45, No. 2, 2000, str. 35.
- 35 McGuire, J.B., Sundgren, A., Schneeweis, T.: Corporate social responsibility and firm financial performance, **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No. 4, 1988, str. 869.
- 36 Srivastava, R., McInish, T.H., Wood, R., Capraro, A.J.: The value of corporate reputation: Evidence from the equity markets, **Corporate Reputation Review**, Vol. 1, No. 2, 1997, str. 63.
- 37 Kotha, S., Rajgopal, S., Rindova, V.: Reputation building and performance: an empirical analysis of the top-50 pure Internet firms, **European Management Journal**, Vol. 19, No. 6, 2001, str. 571-586.
- 38 Aaker, D.A.: op. cit.
- 39 McGuire, J.B., Sundgren, A., Schneeweis, T.: op. cit., str. 869.
- 40 Lantos, G.P.: The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 18, No. 7, 2001, str. 620.; Genasi, C.: Winning Reputations, Palgrave, Hampshire, 2002, str. 48.; Peterson, D.K.: The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment, **Business and Society**, Vol. 43, No. 3, 2004, str. 297.; Orlitzky, M.: Social Responsibility and Financial Performance: Trade-off or Virtuous Circle, **University of Auckland Business Review**, No. 7, 2005, str. 39.; Branco, M.C., Rodrigues, L.L.: op. cit., str. 127.
- 41 Barney, J.B.: Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes., **Academy of Management Review**, Vol. 26, No. 1, 2001, str. 48.
- 42 Fahy, J.: op. cit., str. 97-99.
- 43 Clulow, V., Gerstman, J., Barry, C.: op. cit., str. 230-231.
- 44 Kaplan, R. S., Norton, D. P. (b): op. cit., str. 54.

- ⁴⁵ White, L.N.: Unseen measures: the need to account for intangibles, **The Bottom Line: Managing Library Finances**, Vol. 20, No. 2, 2007, str. 78.
- ⁴⁶ Balmer, J.M.T.: Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing, **Journal of Marketing Management**, Vol. 14, No. 8, 1998, str. 963-996.
- ⁴⁷ Bromley, D.B. (a): op. cit., str. 317-319.
- ⁴⁸ Olins, W.: *The New Guide to Identity*, Gower Publishing Ltd., Hampshire, 1995, str. 9.
- ⁴⁹ Haywood, R.: **Corporate Reputation, the Brand and the Bottom Line**, 3/e, Kogan Page Limited, London, 2005, str. 38.
- ⁵⁰ Venkatesh, A., Sherry, Jr., J.F., Firat, A.F.: Postmodernism and the marketing imaginary, **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 10, No. 3, 1993, str. 215-223.
- ⁵¹ Bromley, D.B. (b): op. cit., str. 242.
- ⁵² McCrae, R.R., John, O.P.: An introduction to the five-factor model and its applications, **Journal of Personality**, Vol. 60, No. 2, 1992, str. 175-215.
- ⁵³ Hogan, R.T.: **Manual for the Hogan Personality Inventory**, Minneapolis, National Computer Systems, 1986.
- ⁵⁴ Griffin, R.W., Moorhead, G.: **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, 8/e, Houghton Mifflin Company, Boston, 2007, str. 63-64.
- ⁵⁵ Goleman, D.: **Emotional Intelligence**, Bantam, New York, NY, 1997.
- ⁵⁶ Digman, J.M.: Personality structure: emergence of the five-factor model, **Annual Review of Psychology**, Vol. 57, 1990, str. 195-214.
- ⁵⁷ Fombrun, C.J. (a): **The value to be found in corporate reputation**, Financial Times, December, No. 4, 2000.
- ⁵⁸ Fombrun, C.J., Gardberg, N.A., Sever, J.M.: op. cit., str. 243-245.
- ⁵⁹ Fombrun, C.J. (b): Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankinks and Social Monitor's Ratings, **Corporate Reputation Review**, Vol. 1, No. 4, 1998, str. 335-336.
- ⁶⁰ Gotsi, M., Wilson, A.M.: Corporate reputation: seeking a definition, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 6, No. 1, 2001, str. 25.
- ⁶¹ Balmer, J.M.T., Greyser, S.A.: Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation, **European Journal of Marketing**, Vol. 40, No. 7/8, 2006, str. 736.
- ⁶² Halal, W.E.: The collaborative enterprise. A stakeholder model uniting profitability and responsibility, **Journal of Corporate Citizenship**, No. 2, 2001, str. 30.; Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J.: Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, **Academy of Management Review**, No. 22, No. 4, 1997, str. 865-868.; Donaldson, T., Preston, L.E.: The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, **Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 1, 1995, str. 66-67.; Clarkson, M.B.: A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, **Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 1, 1995, str. 95.
- ⁶³ Alsop, R.J.: **The 18 immutable laws of corporate reputation**, Kogan Page Ltd., London, 2006, str. 30.
- ⁶⁴ Fombrun, C.J., Van Riel, C.B.M. (b): **Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations**, Financial Times Prentice Hall, New Jersey, NJ, 2004, str. 52.
- ⁶⁵ Fombrun, C.J., Gardberg, N.A., Sever, J.M.: op. cit., str. 253.
- ⁶⁶ Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., Roper, S.: op. cit., str. 148-58.
- ⁶⁷ Markham, V.: *Planning the Corporate Reputation*, London, George Allen and Unwin, 1972.
- ⁶⁸ Aaker, J.L.: Dimensions of brand personality, **Journal of Marketing Research**, Vol. 34, 1997, str. 347-356.
- ⁶⁹ Schwaiger, M.: op. cit., str. 60-62.
- ⁷⁰ Eberl, M., Schwaiger, M.: Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance, **European Journal of Marketing**, Vol. 39, No. 7/8, 2005, str. 849.