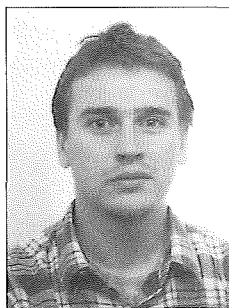


## IV. Razumevanje koncepta korporativne identitete – meje novonastajajočega raziskovalnega polja

**Klement Podnar**  
asistent  
Oddelek za tržne  
komunikacije  
Fakulteta za družbene vede  
Univerza v Ljubljani



### Izvleček

Identiteta, imidž in ugled podjetja so prav gotovo temeljni pojmi, s katerimi imamo opraviti v okviru koncepta integriranih (korporativnih) komunikacij. Z vse večjo popularnostjo slednjega je tudi znanstveno in praktično zanimanje za našete pojme v zadnjih letih naraslo. Tako je bila v drugi polovici devetdesetih let organizirana vrsta znanstvenih konferenc na temo korporativne identitete, imidža in ugleda, ustanovljeno je bilo posebno mednarodno združenje, leta 1997 je izšla prva znanstvena revija, posvečena izključno tej problematiki, in celo nekaj uglednih akademskih publikacij je izdalo posebne številke, namenjene tej temi. Teoretiki in praktiki, ki se zanimajo za to problematiko, prihajajo iz različnih disciplin, tako da lahko trdimo, da je prav koncept korporativne identitete tisti, ki na teoretski ravni združuje marketing, odnose z javnostmi, strateški menedžment in teorijo organizacij.

Avtor v prvem delu prispevka prikaže razumevanje korporativne identitete, imidža in ugleda. Identificira osem glavnih pristopov raziskovanja korporativne identitete in potrdi obstoj dveh osnovnih vidikov, komunikacijskega in strukturnega.

V drugem delu s pomočjo pregleda literature slovenskih avtorjev in rezultati raziskave, ki jo je opravil, pokaže razumevanje in pomen korporativne identitete v Sloveniji.

### Abstract

#### *Understanding Corporate Identity – Limitations of newly arisen research field*

Corporate identity (CI), image (I.) and reputation (R.) are undoubtedly the basic of a concept of integrated (corporate) communications. In the last few years we are witnessing great interest in these terms. Several scientific conferences featuring CI, I. and R. were organized in 90's and International Corporate Identity Group was also founded. In the year 1997 the first scientific review on CI was published and some reputable academic publications also dedicated special issues to CI topic. It is obvious that theoreticians as well as practitioner's that are interested in CI came from different fields of study. Therefore, we could claim that the concept of CI unifies different fields such as marketing, public relations, strategic management and theory of organization.

In the first part of the article the theoretical understanding of CI, I. and R. is discussed. Several main approaches of CI research are represented and two basic perspectives are being endorsed;

Klement Podnar, univ. dipl. komunikolog, podiplomski študent tržnih komunikacij na FDV, asistent dr. Zlatka Jančiča in sodelavec dr. Mira Klineta, vodi vaje pri predmetih Integrirano tržno komuniciranje in Vizualne komunikacije in raziskuje problematiko, povezano s korporativno identiteto, imidžem in ugledom. S svojimi deli se je predstavil na različnih mednarodnih znanstvenih konferencah. Je tudi član ICIG (International Corporate Identity Group).

communication and structural perspective. In the second part understanding of CI in Slovenia is introduced with the help of Slovenian literature overview and the results of CI research among Slovenian companies.

**VZPON POMENA KORPORATIVNE IDENTITETE**

V času, ko se zdi, da so edina stalnica spremembe (glej Jančič, 1999; Balmer in Gray, 1999), ekonomski subjekti (podjetja) iščejo bilke varnosti. Ena izmed teh »čudežnih« bilk se zdi še posebej trdna. Imenuje se ugled, do njega pa naj bi vodila prav celostno oblikovana in strateško upravljana korporativna identiteta<sup>1</sup> in njeno konsistentno komuniciranje.

Povečano zanimanje podjetij za problematiko korporativne identitete je sprožilo pravo renesanso raziskovanja na akademski ravni. Tako je bila v drugi polovici devetdesetih let organizirana vrsta znanstvenih konferenc na temo korporativne identitete, imidža in ugleda; ustanovljeno je bilo posebno mednarodno združenje ICI (International Corporate Identity Group); delovati so začeli razni inštituti in centri (na primer Reputation center – NY, International Center for Corporate Identity Studies – Glasgow); leta 1997 je prvič izšla znanstvena revija *Corporate Reputation Review* in celo ugledne akademske publikacije *European Journal of Marketing* (1997), *The International Journal of Bank Marketing* (1997), *International Studies of Management and Organisation* (1998), *Corporate Communications* (1999) in *Academy of Management Review* (2000) so posvetile posebno izdajo svojih edicij problematiki korporativne identitete. Prav tako sta bila koncept korporativne identitete in njegova problematika vključena v učne programe številnih uglednih univerz, kot so npr. Univerza v Bradfordu, Velika Britanija; Univerza Stern v New Yorku, ZDA; Univerza Queensland, Avstralija; Univerza v Strathclydu, Škotska; Univerza Erasmus, Nizozemska; Univerza v Københavnu, Danska; Harvard, ZDA; HEC, Francija, idr.

**Različni pristopi sestavljajo celoto**

Pregled literature potrди, da avtorji, ki se posredno ali neposredno ukvarjajo s fenomenom korporativne identitete, prihajajo z različnih področij in da je v skladu s tem veliko pristopov k obravnavanju tega fenomena. Najpogostejši in najvplivnejši so gotovo: marketinški pristop (Balmer, 1995, 1997; Van Riel, 1995; Dowling, 1994; Kapferer, 1997), komunikološki pristop (Bernstein, 1985), pristop odnosov z javnostmi (Young, 1996; Rebel, 1997; Ackerman, 1988; Kitchen, 1997; White in Mazur, 1998), pristop grafičnega oblikovanja (Schmitt in Simonson, 1997; Carter, 1996),

<sup>1</sup> Izraz uporabljamo kot neposredni angleški prevod pojma Corporate Identity oziroma nemškega Unternehmensidentität. Že na začetku pa moramo opozoriti, da korporativne identitete ne smemo zamenjevati z organizacijsko identiteto. Izraz korporativna identiteta (iz lat. »corpus« – telo) se na konceptualni ravni uporablja v povezavi z različnimi entitetami; od ljudi, profitnih in neprofitnih formalno organiziranih institucij (podjetja, društva, zavodi, šole, stranke...) do krajev in držav. Pojem »organizacijska identiteta« pa se uporablja za označevanje skupinske identitete formalne ali neformalne združbe ljudi oziroma označuje fenomen skupinske pripadnosti posameznika določeni skupini (npr. državljan Slovenije).

pristop praktikov – marketinških svetovalcev (Olins, 1978/89/95; Schmitt, 1995; Ind, 1997), socialno-psihološki pristop (Bromley, 1993), pristop strateškega menedžmenta (Moingeon in Ramantsoa, 1997; Parker, 2000), pristop teorije organizacij (Hatch in Schultz, 1997; Alvesson, 1995).

Trdimo, da je prav korporativna identiteta tista, ki na teoretski ravni združuje marketing, odnose z javnostmi, strateški menedžment in teorijo organizacij.

S pregledom literature ugotovimo, da je med različnimi pristopi in celo znotraj njih poimenovanje obravnavanja identičnih problematik upravljanja neenotno. Nekateri avtorji govorijo o upravljanju korporativne identitete (corporate identity management; Balmer in Soenen, 1997; Wiedmann, 1996; Stuart, 1998), upravljanju ugleda (reputation management; Fombrun, 1996; Peters, 1999; Young, 1996), upravljanju s korporativnim imidžem (corporate image management; Kennedy, 1977; Howard, 1998; Dowling, 1994), drugi celo o »imidž marketingu« (Marconi, 1996; Armstrong in Yu, 1996), upravljanju s korporativnimi komunikacijami (corporate communications management; Van Riel, 1995; Caywood, 1997; Dolphin, 1999) ali preprosto o podjetju kot o blagovni znamki (corporate brand; Ind, 1997; Gregory, 1997).

Ne glede na različne pristope in različna poimenovanja področja so si avtorji edini, ko gre za vprašanje, kakšne koristi ali posledice naj bi imela dobro izoblikovana in uspešno upravljana korporativna identiteta. Strinjajo se, da je osnovni cilj upravljanja korporativne identitete zagotoviti preživetje in uspeh organizacije, tako da se ugotovijo in upravljajo njene edinstvene značilnosti, se doseže visoka stopnja identifikacije z njo, se zagotovi njena razpoznavnost in se oblikuje njen želeni imidž ter ugled med njenimi različnimi deležniki.

Splošno sprejet je tudi koncept deležnikov (Fill, 1995; Clarke, 1998; Jančič, 1996; Scholes in Cluttrbuck, 1998; Jones, 1995), saj je velikokrat pristen in odkrit odnos z različnimi notranjimi in zunanji javnostmi osrednja tema pregledane literature.

Prav tako so sprejete osnovne strukture (vrste) korporativne identitete (glej Olins, 1978, 89, 95; Van Riel, 1995; Stuart, 1998): monolitna, navezna in identiteta blagovnih znamk; in dejstvo, da mora podjetje o sebi zavestno in integrirano komunicirati. Pri načinih komuniciranja avtorji navajajo različna orodja. Nekateri dajejo poudarek le posameznim oblikam (tržnega, organizacijskega, poslovnega) komuniciranja, vse bolj pa se poudarja integriran pristop (korporativnih) komunikacij (glej Schultz, Tannenbaum in Lauterborn, 1994; Scholes in Cluttrbuck, 1998; Dolphin, 1999; Van Riel, 1995). Dejstvo, na katerega je opozoril že Balmer (1999) in ki ga je pred njim poudaril Van Riel (1995), je, da morata biti razumevanje korporativne identitete in njena artikulacija osnova korporativnih komunikacij.

Bistvene razlike se pričnejo pri modelih upravljanja korporativne identitete, v katerih avtorji (pregled, glej Stuart,

1999) pripisujejo različne pomene različnim dejavnikom, ki vplivajo na uspešno korporativno identiteto, imidž in ugled. Tako v modelih pogosto zasledimo pripisovanje pomena viziji, strategiji, kulturi in osnovnim vrednotam podjetja, pa tudi zunanjim in notranjim komunikacijam; skupaj ali ločeno izdelkom/storitvam, blagovnim znamkam podjetja, vizualni identiteti, obnašanju osebja in zgodovini podjetja. Pomemben je tudi ugled panoge in države, v kateri deluje podjetje (glej Bernstein, 1984).

Balmer in Soenen (1997) sta na podlagi pregleda literature razdelila različne pristope obravnavanja koncepta korporativne identitete na dva vidika:

- *Komunikacijska perspektiva*  
Vanjo sodijo predvsem oblikovalski, marketinški in PR-strokovnjaki. Gre za najbolj vpliven pristop, po katerem organizacija s pomočjo različnih orodij komunicira o sebi z namenom ustvariti želeni imidž med svojimi javnostmi in s tem posledično dober ugled.
- *Strukturna perspektiva*  
Ta pogled je prisoten med raziskovalci teorije organizacije in menedžmenta. Korporativna identiteta je razumljena kot upravljanje sklopa značilnosti organizacije v določenem času.

Že konec sedemdesetih in osemdesetih let sta Olins (1978) in Abratt (1989) opozarjala, da zahteva problematika korporativne identitete interdisciplinarnost in celovitost, če želimo k njej pristopiti celostno in jo zaobjeti na vseh njenih nivojih. Do enake ugotovitve je v zadnjem času prišlo vse več avtorjev (Van Riel, 1995; Balmer, 1997; Van Riel in Balmer, 1997; Van Rekom, 1998; Ind, 1990, 1997; Hatz in Schultz, 1997; Podnar, 1999).

Prav celovitost in interdisciplinarnost korporativne identitete sta osnovni razlog, da še vedno ni konsenza o temeljnih konceptih in razmerjih tega fenomena. Kot opozarja vrsta avtorjev (Olins, 1978, 1989; Abratt, 1989; Balmer, 1995; Ind, 1990; Balmer in Soenen, 1997; Podnar, 1999), je uporaba temeljnih pojmov, kot so korporativna identiteta, organizacijska identiteta, imidž, ugled, osebnost, korporativno komuniciranje idr., nedosledna, zmedena in celo kontradiktorna oziroma se omenjeni pojmi ponekod uporabljajo tudi kot sinonimi.

Da bi bolje razumeli in spoznali problematičnost stanja, kar zadeva enotno definicijo korporativne identitete in njeno relacijo z njo povezanimi elementi, se na kratko sprehodimo med najbolj vplivnimi definicijami.

### Korporativna identiteta (corporate identity)

Pojem »korporativna identiteta« je pred več kot petintridesetimi leti skoval Lippincot, potem ko je z njim skušal zaobseči vse, kar uporablja podjetje, da bi bilo prepoznano.

Najbolj tipično oblikovalsko razumevanje korporativne identitete lahko ponazorimo z definicijo Carterja: »Korporativna identiteta so logotip (ali znak) podjetja in način, kako je

prikazan na pisnih, oznakah, vozilih itd., ter vsi vizualni elementi znotraj podjetja ali organizacije.« (Carter, 1996, 8)

Podobno definicijo je postavil Dowling, ko je definiral korporativno identiteto »kot simbol (logotip, barve podjetja...), ki ga uporablja organizacija, da bi bila med ljudmi razpoznavna« (Dowling, 1994, 8). Enakega mnenja je tudi Gregory, ki pravi, da sta »osnovna elementa korporativne identitete ime in identitetni znak podjetja« oz. z drugimi besedami, »korporativna identiteta je vizualna izjava, kdo in kaj podjetje je« (Gregory 1992, 60). Identiteta podjetja je omejena na tisto, kar razumemo pod pojmom »vizualna identiteta« podjetja.

Olinsova definicija je veliko boljša in predvsem širša. Po njegovem je korporativna identiteta »otipljiva manifestacija osebnosti podjetja. Je identiteta, ki projicira in zrcali resničnost osebnosti podjetja.« (Olins 1978, 212) Z osebnostjo podjetja razume »na neki način manifestirano dušo, persono, duha, kulturo podjetja« (Olins, 1978, 212; 1989, 7).

David Bernstein o korporativni identiteti pravi, »da je vsota vidnih znakov, po katerih javnost spozna in razlikuje podjetje od drugih« (Bernstein, 1986, 156). Pri tem dodaja, da podjetje neprestano komunicira, saj vse, kar podjetje je ali stori oz. ne stori, komunicira (Bernstein, 1998). Cees B. M. van Riel mu v svoji knjigi *Principles of Corporate Communication* pritrjuje. Zanj je »korporativna identiteta samopredstavitev organizacije; sestoji iz sporočil, ki jih organizacija posreduje o sebi s svojim obnašanjem, komunikacijo in simbolik« (Van Riel, 1995, 36). Van Rekom doda svojo definicijo: »Korporativna identiteta je celota dejanj organizacije, vse dokler so ta enaka, konsistentna v času in ločijo organizacijo od drugih.« (Van Rekom, 1998, 55). Fombrun pravi, da »korporativna identiteta opiše celoto vrednot in načel, ki jih zaposleni in vodje povezujejo s podjetjem« (Fombrun, 1996, 36).

Za francosko šolo je, po Moingeonu in Ramanantsoaju (1997), korporativna identiteta »sklop medsebojno odvisnih lastnosti podjetja, ki mu dajejo njegovo specifičnost, nespremenljivost in jasnost« (Larcon in Reitter, 1979, 43) in »ga tako naredijo spoznavnega« (Reitter in Ramanantsoa, 1985, 2). »...Ne gre samo za značilnosti, ki omogočajo identifikacijo organizacije, marveč za konfiguracijo modela sistema, ki ji daje njeno edinstvenost.« (Moingeon in Ramanantsoa, 1997, 383)

Psiholog Bromley pravi: »Korporativna identiteta – značilnosti, ki razlikujejo podjetje od drugih – je podobna identiteti človeka.« (Bromley, 1993, 156) Strokovnjak za odnose z javnostmi Rebel (1997) izpelje svoj model korporativne identitete iz klasičnega psihološkega modela osebnosti. Prav tako s področja odnosov z javnostmi prihaja Kitchen, ki poda naslednjo definicijo: »Korporativna identiteta je strateško načrtovana in operacionalizirana samo-prezentacija organizacije ('jaz' organizacije), ki temelji na želeni podobi.« (Kitchen, 1997, 113) Podobno meni Ind, ki pravi, da moramo identiteto razumeti v smislu »jaza«, »podobno kot naše individualno razumevanje jaza« (Ind, 1990, 19). Lux, tako kot pred njem že Olins, meni: »Korporativna identiteta je izraz

osebnosti podjetja, ki jo lahko izkusi vsakdo...« (Lux, 1986, v: Van Riel, 1995, 30). Balmer pa prispeva najširšo in po našem mnenju najboljšo, čeprav na videz tautologično definicijo: »Korporativna identiteta je tisto, kar podjetje je.« (Balmer, 1995, 1997). Gre za realnost in edinstvenost določene entitete (glej Balmer, 1999). Med teoretiki in praktiki je splošno sprejeta misel o pomembnosti koncepta korporativne identitete, saj je, kot pravi Schmid, »korporativna identiteta stvar osnovne strategije podjetja... Zadeva vse notranje kot tudi zunanje deležnike.« (Schmidt, 1995, 1–9)

### Korporativni imidž (corporate image)

Literatura o (korporativnem) imidžu je obsežna, vendar vrsta avtorjev (Kennedy, 1978; Abratt, 1989; Balmer, 1995; Jančič, 1999, idr.) in naš pregled literature opozarjata, da je v njej veliko neskladij, nasprotovanj in povsem različnih pristopov. Na eni strani so tisti, ki dokazujejo, da se imidž lahko oblikuje in posreduje s (tržno) komunikacijo in da se z njim lahko upravlja (npr. Howard, 1998; Gregory, 1992). Drugi trdijo, da si vsak posameznik sam ustvari imidž (Bernstein, 1989) na podlagi opazovanja resnične identitete in zato z njim ni možno neposredno upravljati, lahko pa nanj vplivamo prek upravljanja korporativne identitete (npr. Balmer, 1995; Jančič, 1999) in s pomočjo korporativnega komuniciranja (Van Riel, 1995). V paleti različnih pristopov lahko najdemo različne opredelitve in definicije imidža.

Olins pravi, da je korporativni imidž tisto, kar ljudje zaznajo ob identiteti ali osebnosti podjetja (Olins, 1978, 1989). Bernstein navaja definicijo Boba Worcestra, ki pravi, »da je imidž podjetja končni rezultat interakcij vseh izkušenj, verovanj, občutkov, znanja in impresij, ki jih imajo ljudje o podjetju« (Bernstein, 1986, 40). Vendar v nadaljevanju Bernstein ugotavlja, da nikakor ne moremo govoriti o enem samem imidžu podjetja. To trditve dokazuje z dejstvom, da ima podjetje več vrst deležnikov, ki ga vidijo različno. Podobno definira imidž podjetja tudi Dowling, namreč kot »celoto impresij (verovanj in občutkov), ki jih neka entiteta (podjetje, dežela ali blagovna znamka) sproža v mislih ljudi« (Dowling, 1994, 8). Pri tem opozarja, da različni ljudje različno zaznavajo imidže o stvareh in da podjetja nimajo samo enega imidža. Z Dowlingovo definicijo se strinja Van Riel, ki za njim ponovi: »Imidž je sklop pomenov, po katerih je neki objekt poznan in s katerimi ga ljudje opišejo, si ga zapomnijo in povezujejo. To je rezultat mreže povezovalnih posameznikovih verovanj, idej, občutkov in impresij o objektu.« (Dowling, 1996, v: Van Riel, 1995, 78). Podobno pravi Ind: »Korporativni imidž je preprosto podoba, ki jo ima javnost o organizaciji po akumulaciji vseh prejetih komunikacij.« (Ind, 1990, 21) K še boljšemu razumevanju »korporativnega imidža« pa je prispeval Bromley, ki meni, da ne zaznavajo različnih imidžev o podjetju (ali človeku) le različni deležniki, temveč vsak človek po svoje zaznava njegov imidž, ki se spreminja v različnih situacijah in je kot tak nestalen, spremenljiv (Bromley, 1993). Markwick in Fill ugotovljata: »Korporativni imidž je tisto, kar deležniki percipirajo kot nekaj, kar naj bi organizacija bila.« (Markwick in Fill, 1997, 398) Torej ni čudno, da Marconi uporablja imidž kot izraz za označitev percepcije (Marconi, 1996, 21–25).

Neustrezno je torej govoriti o enem samem imidžu podjetja; to kategorijo moramo uporabljati v množini. Rečemo lahko, da o nekem podjetju obstaja več imidžev (vrsta predstav). Hatch in Schultz, ki sledita Alvessonu (1990), sprejemata kompleksno definicijo, ki povezuje pristop teorije organizacije in marketinga: »Imidž organizacije je celovita in jasna impresija posameznika ali skupine v odnosu do organizacije in je posledica sklepanja skupine in komuniciranja izdelane in projicirane podobe organizacije o sebi.« (Hatch in Schultz, 1997, 358) Balmer poudarja, da je korporativni imidž »takojšna mentalna predstava, ki jo ima javnost o organizaciji – tisto, kar jim pride na misel, ko vidijo ali slišijo ime ali identitetni znak podjetja« (Balmer, 1997, 8–10; Balmer in Soenen, 1997).

Imidž podjetja je rezultat zaznave, ki jo ima posameznik ob določenem času, na določenem kraju o nekem objektu. Tako tudi razumemo, zakaj so v nekaterih primerih imidži zmotni ali celo lažni, kot to opozarja vrsta avtorjev (Bromley, 1993; Fombrun, 1996; Van Riel 1995).

### Ugled podjetja (corporate reputation)

Veliko literature, neposredno povezane z ugledom, prihaja izpod peres avtorjev s področja odnosov z javnostmi. Angleško strokovno združenje odnosov z javnostmi (IPR) ima v svoji uradni opredelitvi zapisano, da je »bistvo odnosov z javnostmi sloves« (ugled, op. pis.) (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997, 18).

Podobno kot imidž je tudi ugled podjetja na strani sprejemnika. Poleg tega ga večina avtorjev obravnava v tesni povezanosti z imidžem. Eden v zadnjem času najbolj vplivnih avtorjev na tem področju C. J. Fombrun definira ugled podjetja kot »celotno oceno, s katero ocenjujejo podjetje njegovi deležniki« (Fombrun, 1996, 37). Ugled podjetja predstavlja vsoto emocionalnih ali čustvenih reakcij – dobrih ali slabih, močnih ali šibkih – potrošnikov, investorjev, zaposlenih in splošne javnosti na ime podjetja« (Fombrun, 1996, 37). Bromley (1993) govori o ugledu tudi kot o javnem imidžu (»public image«). Pravi, da ne gre za produkt posameznika, marveč bolj za socialni konstrukt, ki se samo posredno nanaša na tisto, kar naj bi predstavljal.

Tudi Dowling poda podobno definicijo ugleda podjetja. Pravi, da je ugled »ovrednotenje imidža, ki ga imajo ljudje o organizaciji« (Dowling, 1994, 8). Markwick in Fill pa mislita, da je ugled podjetja odsev v preteklosti nakopičenih vtisov, predhodno opazovanih identitetnih znakov in možnih izkušenj v procesih menjave s tem podjetjem (Markwick in Fill, 1997, 398).

Balmer meni, da je ugled podjetja oblikovan s celoto sporočil in izkušenj, ki jih posameznik, skupina ali več skupin sprejme oz. pridobi o izdelkih/storitvah podjetja v določenem času (Balmer, 1997). Sam bi dodal, da ne samo o izdelkih/storitvah, temveč o celotni identiteti podjetja.

Pri definicijah ugleda je bistvena identifikacija dveh glavnih razumevanj ugleda (glej Gotsi in Wilson, 1999). Po starem

razumevanju (npr. Kennedy, 1977) je ugled sinonim za imidž, moderno razumevanje (npr. Fombrun, 1996) pa ugled sicer tesno povezuje z imidžem, a ga šteje za povsem samostojen (socialni) koncept.

## RAZVOJ MISLI O KORPORATIVNI IDENTITETI NA SLOVENSKEM

Med redkimi, ki so se v Sloveniji lotili pisanja o korporativni identiteti (Jančič, 1998, 1999; Podnar, 1999; Kline, 1997; Mazzini, 1997; Gabrijan, 1996; Repovš, 1995), ni enotnega sporazuma o ključnih elementih, njihovih definicijah in razmerjih obravnavanega fenomena. To pa ne pomeni, da ni tradicije raziskovanja tega fenomena.

Že leta 1971 zasledimo v zborniku 4. Kongresa psihologov Jugoslavije, ki je bil na Bledu, prvi članek o vplivu izdelkov na podobo podjetja, skupaj z raziskavo o imidžu štirih kozmetičnih podjetij s pomočjo semantičnega diferenciala (Košak, 1971).

Kot eden prvih se leta 1985 v reviji *MM* Marko Apih na podlagi primera Olivettija, njegove organiziranosti in pristojnosti njegovega oddelka za celostno podobo sprašuje, ali pri celostni podobi podjetja vendarle ne gre za nekaj več kot le za vizualne stalnice in simbole.

Štiri leta pozneje (1989) v isti publikaciji pod rubriko horizont neznani avtor obravnava problematiko odnosov z javnostmi in njihovo vlogo pri doseganju ugleda podjetja. Leto dni pozneje Milan Illič že v uvodu članka z naslovom »Ugled korporacije«, v katerem poroča o rezultatih raziskav, ki jih je v letih 1986 in 1988 opravila agencija Brouillard Communication iz New Yorka in v katerih so obravnavali povezanost med komuniciranjem in ugledom kot tudi samo naravo ugleda in druge dejavnike, ki vplivajo nanj, zapiše: »Znano je, da je ugled družbe lahko njen največji zaklad.« (Ili? 1990, 19)

V letih slovenske osamosvojitve je zaradi aktualnosti problema nastala vrsta prispevkov (Tavčar, 1990; Košir, 1991; Repovš, 1991; Verbinc, 1991), ki so obravnavali korporativno identiteto Slovenije. Poudariti moramo Repovšev članek z naslovom »A new state is born on the sunny side of the Alps«, v katerem podrobno predstavi projekt »Identitete Republike Slovenije in njene promocije med ciljnim skupinami«, pri katerem sta s svojim teoretičnim in praktičnim prispevkom sodelovala danes ugledna teoretika Jančič in Kline.

Jernej Repovš (1995) je nekatera spoznanja iz tega projekta predstavil v svojem priročniku o celostni grafični podobi. Čeprav se korporativne identitete v tej knjigi le dotakne, pa predstavi model, s katerim ponazori razmejitve med celostno grafično podobo in korporativno identiteto. Zanj je realna identiteta organizacije to, kar podjetje je, celostno grafično podobo pa uvrsti v simbolni identitetni sistem. »Simbolni identitetni sistem je realna identiteta organizacije, prevedena na simbolno raven.« (Repovš, 1995, 21) Imidž definira kot predstavo o podjetju, ki si jo ustvari posameznik.

Kline (1997, 1999) se posveča problematiki korporativnega

ugleda. Med imidžem in ugledom postavi ločnico. Po njegovem naj bi si imidž ustvaril vsak posameznik, ki naj bi za podjetje slišal ali ga vsaj bežno videl, ugled pa je več kot to, pravi Kline, oblikovan naj bi bil na osebni izkušnji in kot tak definiran kot ovrednoteni imidž. Kline, ki že od leta 1995 opravlja meritve razpoznavnosti in ugleda slovenskih podjetij, je na podlagi večletnih rezultatov te raziskave preučil tudi vpliv finančne uspešnosti podjetja na njegov ugled.

Brane Gruban (1995) se je v svojem prispevku, namenjenem študentom Cisefa, osredotočil na problem imidža in ugleda. V njem problematizira pojem imidža in predlaga – pri tem se opira na Gruniga – da ga nadomestimo s semantično bolj primernim pojmom ugled.

Gruban, Verčič in Zavrl v uvodu svoje knjige, s katero prispevajo k pomenu upravljanja odnosov, zapišejo: »Organizacije so osebe, podobno kot so ljudje... Tako kot moramo mi skrbeti za svojo istovetnost, dobro ime in prostor pod soncem, morajo enako početi tudi organizacije...« (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, 9) Avtorji se neposredno ne ukvarjajo s korporativno identiteto, posebno pozornost posvečajo ugledu in posebej predstavijo tudi Pristopov diamant ugleda. Pri tem je zanimivo, da pojma »reputation« ne prevajajo kot ugled (čeprav opozarjajo, da pa ga nekateri prevajajo tako), marveč kot sloves.

Podnar (1999) predstavi sodoben okvir upravljanja korporativne identitete in s sprejetjem Balmerjeve definicije korporativne identitete, Fombrunove definicije ugleda ter Indove opredelitve imidža poda lasten model odnosov in razmerij med tremi ključnimi pojmi, ki predstavljajo zanj okvir raziskovanja koncepta korporativne identitete. Pravi, da imamo znotraj raziskovalnega polja korporativne identitete opraviti s komunikacijo in odnosi med tremi entitetami: organizacijo, posameznikom in družbo. Pri tem pa ne smemo zanemariti časa in okolja, v katerem se ti odnosi dogajajo (Podnar, 1999).

Dr. Jančič (1998, 1999), ki o korporativni identiteti pravi, da je »to, kar smo« (Jančič 1998, 13), loči med resnično (real), umetno (cosmetic) in oslajeno (wakened) identiteto, ki je poleg drugih dejavnikov podlaga za oblikovanje imidža organizacije. Jančič (1999) poda teoretski pregled razumevanja imidža in razmeji identiteto od imidža. Zelo pomemben je njegov prispevek k razumevanju korporativne identitete države, saj kot pravi sam, »je njena identiteta (v primerjavi s podjetjem, op. pis.) bistveno kompleksnejša« (Jančič, 1999, 1032). Zanimivo je, da v istem besedilu opozori na dejstvo, da slabe »identitete težko vzpostavijo recipročne menjalne odnose s svojimi deležniki« (Jančič, 1999, 1033), in tako po našem mnenju na najboljši možen način nakaže vlogo in pomen korporativne identitete znotraj (celostnega) marketinga (glej tudi Podnar, 1999).

Čeprav se večina avtorjev (Jančič, 1999; Repovš, 1995; Podnar, 1999) strinja z Gabrijanom, ki opozarja, »da je identiteta organizacije precej več kot njena vizualna podoba...« (Gabrijan, 1996, 175), se korporativna identiteta še vedno velikokrat razume kot celostna grafična podoba. Razloge za to

lahko poiščemo v problematičnih ali neprimernih prevodih samega pojma, njegovega nerazumevanja ali pa v povzemanju literature, ki obravnava korporativno identiteto z oblikovalskega vidika. Tako npr. Andrej Pompe, ki sicer razume korporativno identiteto kot tisto, kar podjetje je, trdi da bi morali pojem korporativna identiteta prevajati kot »podjetniška razpoznavnost« (Pompe, 1994).

Za konec opozorimo še, da sta v letu 1999 v Sloveniji izšli dve publikaciji (posebna priloga časnika *Finance*, marec 1999, in številka časopisa Slovenskega društva za odnose z javnostmi *Piar*), v celoti namenjeni problematiki korporativne identitete.

Sklenemo lahko, da se stanje na področju razumevanja in raziskovanja korporativne identitete v Sloveniji prav nič ne razlikuje od tistega v tujini. Ideja o korporativni identiteti na Slovenskem vsekakor ni nova. Pojavlja se vseskozi, največkrat v povezavi s komuniciranjem, šele v zadnjih letih pa je prišlo do njenega sistematičnega preučevanja na akademski ravni.

## Raziskava o korporativni identiteti na Slovenskem

### Razlogi za raziskavo

Dejstvo, da upravljanje korporativne identitete zlasti v svetu postaja vse pomembnejše, če ne celo odločilno za preživetje in uspeh organizacije – obenem pa so razumevanja pojma korporativne identitete različna, celo kontradiktorna – nas je pripeljalo do tega, da smo se odločili opraviti preliminarno raziskavo, ki bi pokazala, kolikšno je razumevanje korporativne identitete in kakšno je njeno upravljanje med vodilnim in odgovornim osebjem v slovenskih podjetjih. Podobne raziskave so bile opravljene za države članice EU (MORI, 1989, 91, 93, v: Schmidt, 1995). Raziskava takšne vrste se nam zdi aktualna zato, ker Slovenija vstopa v EU, kjer bodo po našem mnenju preživela le podjetja s prepoznavno in ugledno korporativno identiteto, ki bodo sposobna izstopiti iz množice enakih.

Z raziskavo naj bi prišli tudi do izsledkov o značilnostih korporativne identitete uspešnih slovenskih organizacij, ki bi jih lahko uporabili v nadaljnjem raziskovanju. Poleg tega, kar zadeva slovenska podjetja, ni na voljo nobenih ustreznih informacij o njihovem razumevanju fenomena korporativne identitete.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti:

- Pomen in razumevanje korporativne identitete, njenih elementov in upravljanja med vodilnimi v (velikih) slovenskih podjetjih.
- Pričakovanja vodilnih v slovenskih podjetjih o posledicah vstopa v EU, upravljanje korporativne identitete v mednarodnem okolju in konkurenčne prednosti slovenskih podjetij.
- Vpliv »tranzicije« na korporativno identiteto.
- Slovenska in mednarodna podjetja z zglede in uspešno korporativno identiteto in njihove značilnosti.

- Primerjava rezultatov z raziskavo z naslovom »The third Pan – European study« (MORI, 1993).

### Vzorec in metodologija

V raziskavi uporabljena metodologija je prevzeta in primerljiva z metodologijo raziskave »The third Pan – European study« (MORI, 1993). Tako so primerljivi tudi rezultati raziskav.

### Opis vzorca

S seznama 300 vodilnih podjetij po prometu in dobičku (*Gospodarski vestnik*, junij, 1998) smo naključno izbrali 80 podjetij. Od tega se jih je 36 odzvalo našemu vabilu. V teh 36 podjetjih je na vprašanja odgovorilo 44 oseb, ki so kakorkoli odgovorne za upravljanje korporativne identitete v podjetju, kjer so zaposlene. Vzorec je zajel 59,1 % moških in 40,9 % žensk.

V nadaljevanju prikazujemo strukturo anketiranih po statusu v organizaciji, kjer so zaposleni:

**TABELA 1: Struktura anketiranih glede na status v podjetju, kjer so zaposleni**

	Frekvenca	%
Generalni direktor	5	11,4
Član najvišjega vodstva	11	25,0
Direktor, vodja oddelka	20	45,4
Marketing	5	11,4
PR	2	4,5
Drugo	1	2,3

### Opis metodologije

Podatki so bili zbrani s pomočjo deloma strukturiranega (zaprti vprašanja), deloma nestrukturiranega (odprta vprašanja) vprašalnika v obliki intervjujev; osebno ali po telefonu.

Variable so bile analizirane s pomočjo univariantne analize.

Pri vprašanih odprtega tipa se je po anketiranju sestavil okvir (kodeks) kategoriziranja in signiranja dobljenih odgovorov. Kodeks je sestavila oseba, ki je anketirala. Kategorijam, pridobljenim s postkodirno metodo, smo določili pogostost pojavljanja na vzorcu, ki smo ga obravnavali. Opozoriti je treba, da je bila celotna procedura kategoriziranja in signiranja primerno prilagojena, kot je to dovoljeno za manjše vzorce. Trojica neodvisnih ljudi je preverila zanesljivost in objektivnost kategoriziranja in signiranja. Obe sta bili več kot 95-odstotni.

### Omejitve raziskave

Glavna omejitev je, da gre za preliminarni tip raziskave.

Pri analizi odgovorov, pridobljenih s pomočjo odprtih vprašanj, je bila prisotna določena mera subjektivnosti. Reprezentativnost prikazanih rezultatov je omejena tudi z majhnim vzorcem. Prav majhnost vzorca in pa uporaba odstotkov za prikaz rezultatov (pri tako majhnem vzorcu bi bilo ustreznejše uporabiti frekvence) sta šibka točka predstavljenih rezultatov. To opravičujemo s tem, da smo želeli zaradi

primerljivosti rezultatov kar se da natančno posnemati raziskavo »The third Pan – European study« (MORI, 1993).

Za nadaljnje raziskave bi bilo treba povečati vzorec podjetij.

## Rezultati in ugotovitve

Vprašanja, zastavljena v intervjujih, so bila razdeljena na pet vsebinskih sklopov glede na cilje raziskave. Na vsako vprašanje je bilo možnih več odgovorov.

### **Pomen in razumevanje korporativne identitete, njenih elementov in upravljanja v slovenskih podjetjih**

**TABELA 2: Razumevanje pojma korporativna identiteta**

Pojem	%
Projekcija kulture, vrednot, filozofije / strategije, vizije, poslanstva	32,6
Značilnost, prepoznavnost, razpoznavnost, drugačnost	32,6
Celostna podoba organizacije (int. in ekst.)	18,6
Imidž (zaznavanje zunanjih javnosti)	16,3
Celostna grafična podoba	11,6
Splet značilnosti, ki izhajajo iz osebnosti	11,6
Ugled	9,3
Odnos podjetja do javnosti	4,7
Lojalnost, pripadnost zaposlenih	4,7

Raziskava je pokazala, da je po mnenju anketiranih upravljanje korporativne identitete zelo pomembno (59 %), da bi bilo podjetje uspešno. Čeprav ni enotne definicije o samem pojmu, je pojem korporativne identitete dokaj homogeno razumljen (tabela 2) – v večini primerov naj bi predstavljal splet lastnosti organizacije kot subjekta.

Uspešno upravljanje korporativne identitete naj bi imelo raznolike pozitivne posledice na delovanje in sprejemanje organizacije kot subjekta. Od prepoznavnosti (37,2 %), podpore v odnosih z javnostmi (32,6 %), oblikovanja imidža in ugleda (30,2 %) do neposredne boljše poslovne in finančne uspešnosti, prodaje izdelkov itd.

Večina anketiranih pod pojmom korporativna identiteta razume projekcijo kulture, vrednot, filozofije in/ali strategije, vizije, poslanstva organizacije. Prav tako pa tudi značilnost, prepoznavnost, razpoznavnost, drugačnost organizacije (32,6 %). Pogosto jo definirajo kot celostno podobo organizacije (18,6 %) ali kot imidž (podoba, ki si jo ustvari posameznik) (16,3 %). Sledi CGP, splet značilnosti, ki izhajajo iz osebnosti podjetja, ugled in odnos podjetja do javnosti ter lojalnost in pripadnost zaposlenih.

V primerjavi s »The third pan – European study« (MORI, 1993) vidimo, da jih največ odgovarja podobno kot v Nemčiji (45 %) in Avstriji, kjer jih je največ definiralo korporativno identiteto kot projekcijo kulture, vrednot in filozofije (Schmidt, 1995).

Najpomembnejši elementi pri upravljanju korporativne identitete so komunikacije (84,1 %), kultura (81,8 %) in strategija (70,5 %), skupaj z vizijo (61,4 %) in poslanstvom (45,5 %) podjetja. V skladu s tem je tudi, da so najpomembnejša javnost pri upravljanju korporativne

identitete prav zaposleni (88,6 %), sledijo jim potrošniki (77,3 %), delničarji in finančne javnosti (72,7 %), mediji (65,9 %) in menedžerji (61,4 %). Na splošno so za uspešno upravljanje korporativne identitete pomembni vsi deležniki.

V večini podjetij je za korporativno identiteto zadolžen generalni direktor, kar je v skladu z ugotovljeno stopnjo pomembnosti upravljanja korporativne identitete. Vidimo pa, da v slovenskih podjetjih ni enovite strukture organiziranosti za upravljanje obravnavanega fenomena. Največkrat je vpleteno še najožje vodstvo, skupaj z marketingom in/ali s službo za odnose z javnostmi.

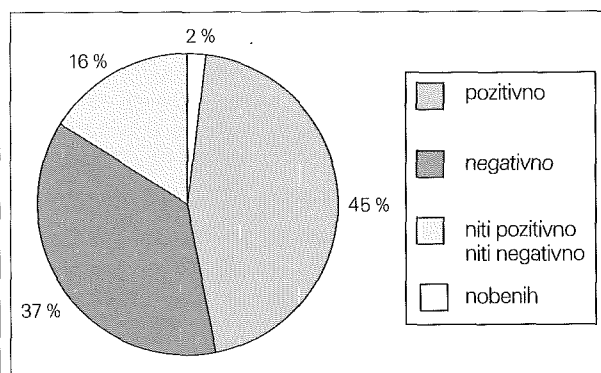
### **Pričakovanja slovenskih podjetij o posledicah vstopa v EU, upravljanje korporativne identitete v mednarodnem okolju in konkurenčne prednosti slovenskih podjetij**

Za slovenska podjetja bo vstop na mednarodne trge v splošnem vplival dobro, za nastop pa bo pomembno uspešno upravljanje korporativne identitete. Prednosti slovenskih podjetij na mednarodnih trgih naj bi bile predvsem v njihovi fleksibilnosti in prilagodljivosti in v dobrem poznavanju teh trgov. Pomembno vlogo pri tem igrajo znanje, izobraženost oz. strokovna usposobljenost. Zanimivo je, da je tudi majhnost opredeljena kot konkurenčna prednost, čeprav je ta največja grožnja obstoja Slovenije v Evropski uniji.

Pri upravljanju korporativne identitete v mednarodnem okolju se zdijo največje ovire veliki stroški (54,8 %), pomanjkanje razumevanja menedžmenta o pomenu korporativne identitete (45,2 %) in kulturne razlike (42,9 %). Jezikovne razlike so bile omenjene na zadnjem mestu (16,7 %).

### **Vpliv tranzicije na korporativno identiteto**

**SLIKA 1: Vpliv tranzicije na korporativno identiteto**



Tranzicija naj bi imela dokaj močne posledice na korporativno identiteto. Kar 41 % anketiranih meni, da je tranzicija vplivala na povečan pomen upravljanja korporativne identitete oz. na obnavljanje stare identitete ali iskanje nove. Med negativne posledice (20,9 %) smo uvrstili tiste odgovore, ki govorijo o opuščanju pozitivnih stvari in vrednot ter slabem vplivu na nove. Tu najdemo odgovore, kot so: tranzicija je povzročila opustitev lastne identitete in vrednot, vnesla določeno zmedo, pustila negativne konotacije, madeže na identiteti itd. Med pozitivne posledice (18,6 %) smo uvrstili tiste odgovore, ki

govorijo o opuščanju negativnih stvari in vrednot in pozitivnem vplivu na nove. Tu najdemo odgovore, kot so: tranzicija je povzročila stalno gibanje (organizacije) – nujnost, organizacija se mora prilagajati trgu, povzročila je finančne in socialne šole; prepoznavnost v splošnem in poslovnem okolju. Da je tranzicija povzročila zapostavljanje korporativne identitete in njenega upravljanja, jih meni 11,6 %.

### **Slovenska in mednarodna podjetja z zglledno in uspešno korporativno identiteto in njihove značilnosti**

**TABELA 3: Lastnosti podjetja z zglledno in uspešno upravljanjo korporativno identiteto**

	%
Uspešni, motivirani, zadovoljni zaposleni	39,5
Tržna in finančna uspešnost	37,2
Z izdelano strategijo, vizijo, poslanstvom, cilji, kulturo	37,2
V javnosti dobro poznano, razpoznano in ugledno	30,2
Dober odnos z javnostmi (kupci, partnerji, delničarji, konkurenti)	27,9
Kakovostni produkt, blagovna znamka	25,6
Širša družb. odgovornost / naravno in družb. odgovorno	18,6
Kakovostne (kreativne in korektno) komunikacije	18,6
Drugo	9,3
Prilagodljivost, fleksibilnost	7,0

Da bi bilo neko podjetje ocenjeno kot podjetje z dobro korporativno identiteto, morajo biti njegovi zaposleni uspešni in zadovoljni, hkrati pa mora biti finančno in poslovno uspešno, z izdelano strategijo, vizijo, poslanstvom, razpoznano in ugledno v javnosti, ki goji dobre odnose. Še vrsta drugih dejavnikov ocenjevanja uspešnosti identitete kaže, kako zelo širok pojem je korporativna identiteta, hkrati pa odkriva osnovne elemente, ki pojasnjujejo oblikovanje imidža pri posameznem ocenjevalcu identitete.

**TABELA 4: Najpogosteje navajana slovenska podjetja z zglledno in uspešno upravljanjo korporativno identiteto**

Podjetje	%
Krka	70,5
Lek	60
Petrol	41
Mura	25
Pivovarna Union	22,8

Zgoraj navedeni dejavniki (tabela 3) so tudi pojasnilo, zakaj so kot podjetja z najboljšo korporativno identiteto označena prav najuspešnejša slovenska podjetja. Tudi izbira tujih podjetij se ne razlikuje od podobnih izbir v tujini.

Primerjava z rezultati »Third Pan – European Study« (MORI, 1993) je pokazala, da se rezultati, pridobljeni v Sloveniji, bistveno ne razlikujejo od rezultatov, pridobljenih v EU, še posebej ne od rezultatov v Nemčiji in Avstriji.

**TABELA 5: Najpogosteje navajana tuja podjetja z zglledno in uspešno upravljanjo korporativno identiteto**

Podjetje	%
Coca-Cola	50
Daimler Bbenz	30
IBM	25
Microsoft	18
VW	16

### **Primerjava rezultatov z raziskavo MORI 1993**

V tem razdelku med seboj primerjamo odgovore (rezultate) istih ali podobnih vprašanj, zbranih na enak način, ki so bila uporabljena v raziskavi MORI 1993.

Kot smo že omenili, so opredelitve korporativne identitete zelo podobne tistim, ki so jih oblikovali v Nemčiji in Avstriji (»projekcija kulture, vrednot, filozofije organizacije«).

V obeh raziskavah je najpomembnejša korist »dobre« korporativne identitete razpoznavnost podjetja.

Pri nas so respondenti navajali komunikacije (interne in eksterne) organizacije kot najpomembnejši element pri upravljanju korporativne identitete, medtem ko so v raziskavi MORI te na drugem mestu. Na prvo mesto so evropski menedžerji uvrstili kulturo podjetja.

Obe raziskavi kažeta, da je strateško upravljanje korporativne identitete v mednarodnem okolju zelo pomembno. Slovenski respondenti pravijo, da so »visoki stroški« glavna ovira pri upravljanju mednarodne korporativne identitete, medtem ko anketirani v raziskavi MORI vidijo največjo oviro v »kulturnih razlikah«. Coca-Cola je bila v obeh raziskavah največkrat omenjena kot organizacija z najboljšo korporativno identiteto; prav tako respondenti obeh študij najpogosteje omenjajo še podjetji Daimler Benz in IBM.

### **SKLEP IN IMPLIKACIJE**

V prvem delu našega prispevka smo ugotovili, da so nenehne spremembe v okolju podjetij povečale zanimanje za korporativno identiteto. Zanimanje podjetij za problematiko korporativne identitete je povzročilo pravo renesanso pojma tudi na akademski ravni, kjer je zaradi širokega področja, ki ga pojem pokriva, problematično predvsem neenotno poimenovanje enotnega področja upravljanja. V nadaljevanju smo identificirali osem glavnih pristopov raziskovanja korporativne identitete in potrdili Soenenovo in Balmerjevo (1997) ugotovitev, da lahko pristope h korporativni identiteti razdelimo na dva osnovna vidika – komunikacijskega in strukturnega.

S pregledom literature smo identificirali in prikazali najbolj tipične definicije in opredelitve korporativne identitete, imidža in ugleda ter tako nazorno pokazali problematičnost parcialnega obravnavanja korporativne identitete. Poudarili smo pomen vse bolj prevladujočega mnenja, da moramo k problematiki korporativne identitete pristopati interdisciplinarno.

V drugem delu smo ugotovili, da je v Sloveniji teoretski razvoj fenomena korporativne identitete podoben kot drugje po svetu. Ideja o korporativni identiteti v Sloveniji ni nova, vendar je šele v zadnjem času prišlo do njenega sistematičnega raziskovanja na akademski ravni.

Še posebno pomembni so rezultati preliminarne raziskave o razumevanju korporativne identitete in njene problematike



med odgovornimi za to področje v nekaterih slovenskih podjetjih. Glede na raziskavo lahko potrdimo, da v slovenskih podjetjih vlada veliko zanimanje za upravljanje korporativne identitete, saj temu anketirani pripisujejo presenetljivo velik pomen tako za poslovanje na domačem kot na mednarodnih trgih.

Primerjava z raziskavo »Third Pan – European Study« (1993) kaže, da je slovensko razumevanje korporativne identitete podobno razumevanju znotraj EU, še zlasti tistemu v Nemčiji in Avstriji. Pri upravljanju s korporativno identiteto v slovenskih podjetjih opazamo strukturni vidik. Razlogi za to so po našem mnenju skriti predvsem v dejstvu, da v slovenskih podjetjih marketing v primerjavi s teorijo organizacij in upravljanjem še vedno nima strateške vloge oz. se razume vse prej kot celostno (glej Jančič, 1998; Rojšek, 1998).

Problematično se nam zdi predvsem dejstvo, da so za upravljanje korporativne identitete v slovenskih podjetjih odgovorni predvsem generalni direktorji skupaj z najnižjim vodstvom, kar je v redu samo po sebi, če so ti prevzeli in uvedli marketinško filozofijo. Vendar je to v Sloveniji prej redkost kot pravilo. Trdimo, da mora podjetje, če želi oblikovati uspešno korporativno identiteto, osvojiti koncept celostnega marketinga (Jančič, 1996).

Zato bi bilo v prihodnjih raziskavah treba opraviti podrobnejšo analizo korporativne identitete in njenega upravljanja v (najbolj in najmanj uglednih) podjetjih ter med njimi preučiti vlogo marketinga in odnosov z javnostmi.

## Literatura

- Abrott, Russell (1989), »A new approach to the Corporate Image Management Process«, *Journal of Marketing Management*, 5 (1), 63–67.
- Ackerman, Laurence D. (1988), »Identity strategies that make a difference«, *The Journal of Business Strategy*, 5–6, 28–32.
- Alvesson, Mats (1995), »Organization: from substance to image?«, *Organization studies*, 11/3, 373–394.
- Apih, Marko (1985), »Celostna podoba Olivettija«, *MM*, 78, 16–17.
- Armstrong, Derel L., in Wai Yu, K. (1996), *The Persona principle*, Simon Chuster Inc., New York.
- Balmer, John (1995), »Corporate branding and connoisseurship«, *Journal of general management*, 21 (1), 24–46.
- Balmer, John, in Soenen, Guillaume B. (1997), *Operationalising the Concept of Corporate Identity: Articulating the Corporate Identity Mix and the Corporate identity Management Mix*, Working Paper series 1997/8, ICI Glasgow.
- Balmer, John (1997), *Corporate identity: Past, Present and Future*, Department of Marketing Working Papers Services, Avgust, University of Strathclyde.
- Balmer, John (1999), »Corporate Identity and corporate communications: creating a competitive advantage«, *Corporate Communication, An International Journal*, 4, 171–176.
- Bernstein, David (1984), *Company image and reality*, Cassell, London.
- Bromley, D. B. (1993), *Reputation, Image and Impression Management*, John Wiley and Sons, New York.
- Carter, David (1996), *How to improve your corporate identity*, Art direction book, New York.
- Caywood, Clarke L. (ur.) (1997), *The Handbook of Strategic public relations & Integrated Communicatins*, McGraw-Hill, New York.
- Dolphin, Richard R. (1999), *The fundamentals of Corporate Communications*, BH, Oxford.
- Dowling, Graham (1993), »Developing your company image into a corporate asset«, *Long Range Planning*, vol. 26 (2), 101–109.
- Dowling, Graham (1994), *Corporate Reputations*, Kogan Page, London.
- Fill, Chris (1995), *Marketing communications*, Prentice Hall, International UK.
- Fombrun, Charles (1996), *Reputation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gabrijan, Vladimir (1996), »Image«, v: *Sodobni marketing*, 170–181, GEA College, Ljubljana.
- Gotsi, Manto, in Wilson, Alan M. (1999), *Defining Corporate reputation*, International Center for Corporate Identity Studies Working Paper 1999/9, University of Strathclyde, Glasgow.
- Gray, E., in Balmer, John (1997), *Corporate Identity a Vital Component of Strategy*, Working Paper series 1997/10, ICI, Glasgow.
- Gregory, James (1992), *Marketing corporate image*, NTC Business Book, Chicago.
- Gruban, Brane (1995), *Odnosi z javnostmi in komunikacijski management*, CISef, Ljubljana.
- Gruban, Brane, Verčič, Dejan, in Zavr, Franci (1997), *Pristop k odnosom z javnostmi*, Pristop, Ljubljana.
- Hatch, Mary. J., in Schultz, Majken (1997), »Relations between organizational culture, identity and image«, *European Journal of marketing*, Vol. 3 (5), 356–365.
- Howard, Steven (1998), *Corporate Image*, BH Asia, Singapore.
- Ilić, Milan (1990), »Ugled korporacije«, *MM*, februar 90, 19.
- Ind, Nicholas (1990), *Corporate image*, Kogan Page, London.
- Ind, Nicholas (1997), *The corporate brand*, Macmillan Business, London.
- Jančič, Zlatko (1996), *Celostni marketing*, FDV, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1998), »Image of Slovenia and its influence on international relations«, članki in drugi prispevki pri predmetu trženje in tržno komuniciranje (skripta), 1–33, FDV, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1998), »Nevidna povezava ugleda države in podjetij«, *Teorija in praksa*, 6, 1028–1041.
- Jančič, Zlatko (1998), »Uvodna beseda«, *Akademija MM*, 3.
- Jančič, Zlatko (1999), *Celostni marketing*, FDV, Ljubljana.
- Jones, Thomas (1995), »Instrumental Stakeholders theory: A synthesis of ethics and economics«, *Academy of Management review*, 20, 404–437.
- Kapferer, Joe N. (1997), *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London.
- Kennedy Sherril (1977), »Nurturing Corporate Images«, *European Journal of Marketing*, 11 (3), 120–164.
- Kitchen, Philip J. (1997), *Public relations: Principles and practice*, International Thompson Business Press, London.
- Kline, Miro (1997), »Koncept ugleda podjetja«, delovno gradivo.
- Kline, Miro (1997), »Vpliv finančne uspešnosti podjetja na njegov ugled«, referat na Marketinški konferenci DMS, Lipica 1997.
- Kline, Miro (1999), »Kaj se skriva za imenom podjetja«, *MM*, 219–220, 28–29.
- Košak, Gita (1972), »Praktični primer preučevanja image-a določene firme s tehniko semantičnega diferenciala«, ur. kongresni odbor 4. Kongresa psihologov SFRJ, *Psihološke razprave*, 441–445, Društvo psihologov Slovenije, Ljubljana.
- Košir, Tomaž (1991), »Identiteta in promocija Slovenije«, *MM*, december, 10–11.
- Marconi, Joe (1996), *Image marketing*, NTC Business Book, Chicago.
- Markwick, N., in Fill, C. (1997), »Towards a framework for managing corporate identity«, *European Journal of marketing*, Vol. 3 (5), 396–410.
- Moingeon, Bertrand, in Ramanantsoa, Bernard (1997), »Understanding corporate identity: French school of thought«, *European Journal of Marketing*, 3 (5), 383–395.
- Neznani avtor (1989), »Javni odnosi«, *MM*, julij 89, 10.
- Olins, Wally (1995), *The new guide to identity – Wolff Olins*, Gower, Hampshire.
- Olins, Wally (1978), *The corporate personality*, Mayflower books, New York.
- Olins, Wally (1989), *Corporate Identity*, Thames and Hudson, London.
- Parker, Martin (2000), *Organization culture and identity*, Sage, London.
- Peters, Glen (1999), *Waltzing with the reptors*, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Petz, Boris (1985), *Osnove statistike metode za nematematičare*, SNL, Zagreb.
- Podnar, Klement (1999), »Korporativna identiteta pred vrati Evrope«, *Finance*, vol. 28, 11–12.
- Podnar, Klement (1999), »Rdeče številke so dober znak za spremembo«, *Finance*, vol. 28, 14.
- Podnar, Klement (1999), »Strateško upravljanje korporativne identitete«, *PIAR*, vol. 5 (1), 3–5.
- Podnar, Klement (1999), »Ugled podjetja kot strateška prednost«, *Delo*, marketinška stran, XL, vol. 43, 12.
- Podnar, Klement, in Golob, Urša (1999), »Corporate Identity research in Slovenia«, Working paper, represented on 3<sup>rd</sup> Conference on Corporate Reputation, Image and Competitiveness, San Juan, January.
- Podnar, Klement (1999), »Razumevanje korporativne identitete«, 4. marketinška konferenca DMS, DMS, Portorož.
- Podnar, Klement (1999), »Conception of Corporate identity«, International

- Center for Corporate Identity Studies, working paper 1999/7, University of Strathclyde, Glasgow.
- Podnar, Klement (1999), »Strateški temelji celostne podobe podjetja: Sodobni pristop upravljanja korporativne identitete«, diplomsko delo, FDV, Ljubljana.
- Pompe, Andrej (1994), »Zakaj takoj veste, da gre za Coca-Colo?«, *Podjetnik*, februar, 44–45.
- Rebel, Henrik (1997), »Towards a metaphorical theory of public relations«, v: Moss, Dany in drugi (ur.), *Public relations research: An international perspective*, 199–301, Thompson Business Press, London.
- Repovš, Jernej (1991), »Identity of the state: A new state is born on the sunny side of the Alps«, *MM*, 123, 24–26.
- Repovš, Jernej (1995), *Celostna grafična podoba*, Studio Marketing, Ljubljana.
- Rojšek, Iča (1998), »Trženje in druge poslovne funkcije – prijatelji ali sovražniki?«, *Akademija MM*, 2, 45–53.
- Sagadin, Janez (1993), *Poglavja iz metodologije pedagoškega raziskovanja*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, Ljubljana.
- Schmidt, Klaus (1995), *Quest for identity*, Cassell, London.
- Schmitt, Berndt, in Simonson, Alex (1997), *Marketing Aesthetics*, The Free Press, New York.
- Scholes, Eileen, in Clutterbuck, David (1998), »Communication with Stakeholders: An Integrated approach«, *Long Range Planning*, 31/2, 227–238.
- Schultz, Don E., Tannenbaum, Stanley I., in Lauterborn, Robert F. (1994), *The new marketing paradigm: Integrated marketing communication*, NTC Business Books, Chicago.
- Stuar, Helen (1999), »Towards a definitive model of the corporate identity management process«, *Corporate Communication*, 4, 200–208.
- Stuart, Helen (1998), »Exploring the corporate identity/corporate image interface: An empirical study of accounting firms«, *Journal of communication management*, 2 (4).
- Tavčar, Rudi (1990), »Vloga imidža dežele v turizmu 2«, *MM*, december, 26–27.
- Tavčar, Rudi (1990), »Vloga imidža dežele v turizmu 1«, *MM*, november, 35.
- Van Rekom, Johan (1998), *Corporate identity*, Erasmus University, Rotterdam.
- Van Riel, B. M. (1996), »Research in corporate communication«, *Management communication quarterly*, Vol. 10, 1.
- Van Riel, B. M. (1995), *Principles of corporate communications*, Prentice Hall, London.
- Van Riel, B. M., in Balmer, John (1997), »Corporate identity: the concept, its measurement and management«, *European Journal of Marketing*, 31 5/6, 340–355.
- Verbinc, Boris (1991), *MM*, december, 9.
- Whetten, David (1997), »Theory Development and the study of corporate reputation«, *Corporate reputation review*, Vol. 1 (1,2), 26–34.
- Whetten, David, and Godfrey, P. (ur.) (1998), *Identity in organizations*, Sage Publications, London.
- White, Jon, in Mazur, Laura (1998), *Strategic communications management: making Public relations work*, Addison – Wesley publishing company, Harlow.
- Wiedmann, Klaus-Peter (1996), *Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity – Strategie*, Universität Hannover, Hannover.
- Young, Davis (1996), *Building your company's good name*, Amacom, New York.