

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Rozman

**Vpliv direktorjevega ugleda na ugled podjetja in njegovo finančno uspešnost
na primeru podjetij v Sloveniji**

Magistrsko delo

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

Ljubljana, junij 2005

KAZALO

KAZALO SLIK.....	4
KAZALO PREGLEDNIC.....	5
KAZALO PRILOG	6
1. UVODNO IZHODIŠČE.....	7
2. POMEN DIREKTORJEV ZA PODJETJE.....	12
2.1. OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV: DIREKTOR, MANAGER IN VODITELJ.....	13
2.1.1. <i>Opredelitev pojma direktor.....</i>	14
2.1.2. <i>Opredelitev pojmov manager in upravljanje.....</i>	15
2.1.3. <i>Opredelitev pojmov voditelj in voditeljstvo</i>	16
2.1.4. <i>Opredelitev odnosa med konceptoma manager in voditelj.....</i>	17
2.1.5. <i>Pregled razvoja in pomena funkcij upravljanja in voditeljstva</i>	18
2.2. POMEN DIREKTORJA ZA PODJETJE	22
2.3. TEMNA STRAN DIREKTORJEV	24
3. KONCEPT UGLEDA	29
3.1. OPREDELITEV KONCEPTA UGLEDA	30
3.1.1. <i>Pregled raziskovanja koncepta ugleda z različnih znanstvenih disciplin.....</i>	32
3.2. UGLED DIREKTORJEV	38
3.2.1. <i>Težnja posameznikov po visokem ugledu</i>	38
3.2.2. <i>Raziskovanje ugleda posameznikov</i>	40
3.2.3. <i>Pomen direktorjevega ugleda za podjetje.....</i>	41
3.2.4. <i>Pomen merjenja ugleda direktorjev.....</i>	43
3.2.5. <i>Stanje na področju merjenja direktorjevega ugleda</i>	44
3.2.6. <i>Dejavniki direktorjevega ugleda.....</i>	45
3.2.7. <i>Stanje na področju zavedanja pomena in merjenja direktorjevega ugleda v Sloveniji.....</i>	46
3.3. UGLED PODJETJA.....	49
3.3.1. <i>Pomen ugleda podjetja.....</i>	50
3.3.2. <i>Prednosti ugleda za podjetje.....</i>	51
3.3.3. <i>Opredelitev konceptov identitete in imidža v odnosu do ugleda</i>	52
3.3.3.1. <i>Identiteta podjetja</i>	52
3.3.4. <i>Opredelitev ugleda podjetja</i>	55
3.3.5. <i>Merjenje ugleda podjetja</i>	56
3.3.6. <i>Stanje na področju zavedanja pomena ugleda podjetij in njegovega merjenja v Sloveniji.....</i>	64
4. USPEŠNOST PODJETJA.....	65
4.1. OPREDELITEV USPEŠNOSTI PODJETJA	66
4.1.1. <i>Opredelitev različnih vrst merjenja organizacijske uspešnosti.....</i>	67
4.1.2. <i>Kriteriji pri izbiranju ustrezne vrste meril uspešnosti podjetja</i>	70
4.2. NEUSTREZNOST TRADICIONALNEGA NAČINA MERJENJA IN POROČANJA O USPEŠNOSTI PODJETJA	72
4.2.1. <i>Pomen računovodskih informacij za presojanje uspešnosti podjetja.....</i>	73
4.2.2. <i>Neustreznost tradicionalnega načina merjenja in poročanja o uspešnosti podjetja.....</i>	74
4.3. POMEN NEOTIPLJIVEGA KAPITALA, NJEGOVEGA VREDNOTENJA TER PRIKAZA V RAČUNOVODSKIH IZKAZIH PODJETJA.....	75
4.3.1. <i>Povečan pomen neotipljivega kapitala v podjetjih.....</i>	76
4.3.2. <i>Posledice neupoštevanja neotipljivega kapitala v računovodskih izkazih podjetij.....</i>	77
4.3.3. <i>Novo računovodstvo in načini poročanja informacij o neotipljivem kapitalu</i>	78
4.3.4. <i>Metode vrednotenja neotipljivega kapitala</i>	80
4.3.5. <i>Vrednotenje ugleda v novi ekonomiji.....</i>	81
5. VPLIV DIREKTORJEVEGA UGLEDA NA FINANČNO USPEŠNOST IN UGLED PODJETJA	84
5.1. VPLIV DIREKTORJEVEGA UGLEDA NA FINANČNO USPEŠNOST PODJETJA	85
5.1.1. <i>Pomen neotipljivih virov in ugleda podjetja znotraj njih.....</i>	85
5.1.2. <i>Teorija virov podjetja.....</i>	86

5.1.3. Ugled je ključni neotipljivi vir podjetja	87
5.1.4. Empirično raziskovanje vpliva neotipljivih virov podjetja na finančno uspešnost podjetja	88
5.1.5. Empirično raziskovanje odnosa med ugledom podjetja in njegovo finančno uspešnostjo.....	89
5.1.6. Pregled raziskovanja odnosa med ugledom direktorja in finančno uspešnostjo podjetja.....	93
5.2. VPLIV UGLEDA DIREKTORJA NA UGLED PODJETJA	97
5.2.1. Prenos ugleda z ene na drugo entiteto.....	98
5.2.2. Rezultati mnenjskih raziskav.....	101
5.2.3. Znanstveno raziskovanje vpliva ugleda direktorja na ugled podjetja.....	102
6. METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	105
6.1. RAZISKAVI UGLED PODJETIJ IN UGLED DIREKTORJEV	105
6.1.1. Vzorec.....	106
6.1.2. Zbiranje podatkov.....	107
6.2. FINANČNA USPEŠNOST	107
7. REZULTATI.....	108
8. ZAKLJUČEK	118
9. LITERATURA IN VIRI.....	123
10. PRILOGE	136

KAZALO SLIK

Slika 1: Štiri faze v razvoju vodenja glede na spremembe okolja in družbenih razmer.....	21
Slika 2: Razvrstitev ugleda glede na njegov nastanek.....	31
Slika 3: Dve razlagi vedenja posameznikov, usmerjenega k pridobivanju ugleda.....	39
Slika 4: Mreža ugledov, ki vplivajo na ugled direktorja.....	98

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Ravni direktorjev v podjetju.....	14
Preglednica 2: Razlike med voditeljstvom in upravljanjem.....	17
Preglednica 3: Razlike med heroičnim in povezujočim direktorjem.....	27
Preglednica 4: Pregled raziskovanja ugleda s perspektive različnih znanstvenih disciplin.....	34
Preglednica 5: Primerjava med različnimi raziskavami glede dejavnikov ugleda, navedenih po pomembnosti s strani respondentov.....	46
Preglednica 6: Pregled izpostavljenih prednosti visokega ugleda za delovanje podjetja.....	52
Preglednica 7: Primerjava dejavnikov ugleda v okviru različnih pristopov merjenja ugleda podjetja.....	58
Preglednica 8: Primerjava izbranih pristopov merjenja ugleda podjetij.....	61
Preglednica 9: Primerjava raziskovanja vpliva ugleda podjetij in ugleda direktorjev na finančno uspešnost podjetja.....	94
Preglednica 10: Prikaz vzorca anketirancev v raziskavah ugled podjetij in ugled direktorjev.....	104
Preglednica 11: Deskriptivna statistika uporabljenih spremenljivk: srednje vrednosti, standardni odkloni in korelacijski koeficienti.....	106
Preglednica 12: Vpliv ugleda direktorja in ugleda podjetja na prihodnjo finančno uspešnost (prihodek) podjetja z upoštevanjem enoletnega zamika v njunem učinku.....	108
Preglednica 13: Vpliv ugleda direktorja in ugleda podjetja na prihodnjo finančno uspešnost (dobiček) podjetja z upoštevanjem enoletnega zamika v njunem učinku.....	109
Preglednica 14: Vpliv direktorjevega ugleda na ugled podjetja relativno glede na finančno uspešnost podjetja, merjeno z prihodkom in dobičkom podjetja.....	111
Preglednica 15: Relativna velikost vpliva direktorjevega ugleda na prihodek podjetja relativno v primerjavi z ugledom in dobičkom podjetja ob upoštevanju enoletnega zamika.....	112
Preglednica 16: Relativna velikost vpliva direktorjevega ugleda na dobiček podjetja v primerjavi z ugledom in prihodkom podjetja ob upoštevanju enoletnega zamika.....	113
Preglednica 17: Relativna velikost vpliva direktorjevega ugleda na ugled podjetja v primerjavi z dobičkom in prihodkom podjetja ob upoštevanju enoletnega zamika.....	114

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Korelacijska matrika.....	132
Priloga 2: Priloga k preglednici 12.....	133
Priloga 3: Priloga k preglednici 13.....	135
Priloga 4: Priloga k preglednici 14.....	137
Priloga 5: Priloga k preglednici 15.....	139
Priloga 6: Priloga k preglednici 16.....	141
Priloga 7: Priloga k preglednici 17.....	143

1. UVODNO IZHODIŠČE

V nalogi raziskujem vpliv direktorjevega ugleda na ugled in uspešnost podjetja. S tem želim usmeriti interes akademikov na to zelo zapostavljeno področje raziskovanja, hkrati pa opozoriti tudi vodstva podjetij v Sloveniji na velik pomen direktorjevega ugleda za podjetje ter na nujnost merjenja in upravljanja le-tega. Temeljito proučevanje znanstvene in strokovne literature ter spremljanje trendov in praktičnih primerov v svetu kaže na visoko stopnjo zavedanja o pomenu, ki ga ima ugled za podjetje. Je pomembno merilo pri odločanju različnih skupin deležnikov podjetja, na primer pri nakupnem vedenju potrošnikov, finančnih naložbah vlagateljev, pri izbiranju delovnega mesta potencialnih zaposlenih, za tekmece pri prevzemih podjetij. Vodstva se predvsem v večjih in globalnih podjetjih že nekaj let intenzivno ukvarjajo s pomenom ugleda podjetja, ga nenehno merijo in primerjajo s stopnjo ugleda svojih tekmecev ter ga načrtno upravljajo.

V zadnjem času se vodstva vse bolj zavedajo tudi velikega pomena direktorjevega ugleda za podjetje. Predstavlja eno izmed ključnih premoženj, ki ima pomembne koristi tako za njega samega kot za podjetje, v katerem je zaposlen. V današnjem obdobju globalizacije in visoke konkurenčnosti pa prinaša tudi pomembno točko razlikovanja podjetja. Visok direktorjev ugled lahko predstavlja osnovo za graditev njegove konkurenčne prednosti in s tem pomembno prispeva k višjemu ugledu podjetja in njegovi finančni uspešnosti. Na osnovi njegovega ugleda si deležniki oblikujejo ocene o podjetju, ki ga vodijo, in napovedujejo njegovo uspešnost. Prav direktorjev ugled je pogosto osnova različnim skupinam deležnikov za oceno kredibilnosti podjetja. Zato je nujno razumevanje dejavnikov, ki gradijo njegov ugled. Enako pomembno pa je tudi merjenje, ki omogoča oceno njegovega ugleda v družbi in primerjavo z ostalimi direktorji. Stopnja direktorjevega ugleda predstavlja osnovo za številne strateške odločitve podjetja, na primer glede višine direktorjeve plače in obsega njegovih nagrad ali upravičenosti njegove zaposlitve v podjetju. Hkrati pa omogoča njegovo načrtovano in ustrezno upravljanje. Nenazadnje pa visok ugled prinaša koristi tudi samim direktorjem, saj jim omogoča boljša pogajalska izhodišča na svoji karierni poti.

Problem na področju ugleda direktorja predstavlja predvsem njegova slaba raziskanost v znanstveni literaturi. Rezultati že tako redkih raziskav so neenotni, kar preprečuje izpeljavo enotnih zaključkov. Zato se pojavljajo številna ugibanja glede vpliva direktorjevega ugleda na podjetje in na njegove rezultate. To praznino so spretno izkoristila različna svetovalna podjetja in strokovne revije, ki objavljajo nepreverjena dejstva, osnovana večinoma na mnenjskih raziskavah samih direktorjev. Navajajo podatke o vse večjem

vplivu direktorjevega ugleda na podjetje in tako vzpodbujajo potrebo po svojih storitvah – svetovanju ter dragih napotkih, kako v nekaj korakih do visokega ugleda. S tem prikazujejo nerealno stanje glede pomena direktorjevega ugleda in načina njegovega upravljanja ter na ta način zavajajo javnost in deležnike, nenazadnje pa tudi direktorje same. Tako stanje narekuje poglobljeno teoretično proučevanje koncepta direktorjevega ugleda in njegovega pomena za podjetje ter empirično podprto razlago o njegovem dejanskem vplivu na ugled in finančno uspešnost podjetja.

Dolgoletne izkušnje s področja marketinga in odnosov z javnostmi narekujejo oceno, da je v Sloveniji - razen v večjih podjetjih - stopnja zavedanja vodstva o pomenu ugleda podjetja izredno nizka. Z merjenjem in upravljanjem ugleda se ukvarjajo zgolj v posameznih podjetjih, čeprav pogosto prav ugled omogoča razlikovanje podjetja od ostalih tekmecev na trgu. Še posebej zanemarjajo merjenje in upravljanje direktorjevega ugleda. Razlogov za tako stanje je več. Večinoma gre za slabo razumevanje samega koncepta ugleda s strani vodstev podjetij. Med drugim se ne zavedajo koristi, ki jih visok direktorjev ugled prinaša podjetju, oziroma ne razumejo, kakšno škodo podjetju povzroča njegov nizek ugled. Pogosto predstavljajo problem tudi obsežna finančna sredstva, ki jih merjenje in strateško upravljanje ugleda direktorja zahtevata. Nenazadnje je eden izmed razlogov za tako stanje tudi pretirana samozavest nekaterih direktorjev, ki menijo, da so dovolj ugledni in da zato merjenje ter dodatno upravljanje njihovega ugleda ni potrebno, in nizka samozavest drugih, ki se - prav nasprotno - v povezavi s svojim ugledom bojijo slabih rezultatov.

Naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Prvi, teoretični del, temelji predvsem na splošni raziskovalni metodi spoznavnega procesa, s katero zberemo dejstva, podatke in odnose med posameznimi uporabljenimi koncepti in pojmi. Izhodiščna točka naloge je koncept ugleda, kjer sta uporabljeni metodi deskripcije in komparacije za pregled razvoja in za primerjavo s sorodnimi koncepti. Pri opredeljevanju ključnih konceptov in pojmov – direktorja, njegovega ugleda, ugleda podjetja ter finančne uspešnosti podjetja - sta uporabljeni metodi sinteze in indukcije, s pomočjo katerih je mogoče izpeljati zaključke in pripraviti osnovo za empirični del naloge. Teoretični del poleg uvodnega izhodišča sestavljajo drugo, tretje, četrto in peto poglavje.

Drugi, empirični del naloge temelji na osnovi podatkov obstoječih raziskav za opredelitev stopnje vpliva direktorjevega ugleda na ugled in uspešnost podjetja. Podatki o ugledu direktorjev in podjetij izhajajo iz datoteke raziskave 'Ugled podjetij' in 'Ugled direktorjev', ki jo izvaja svetovalna agencija Kline & Partner. Podatki o finančni uspešnosti podjetja so vzeti iz baze poslovnega spleta GVIN, in sicer z lestvice največjih podjetij po prihodkih in dobičku. Empirični del sestavljata šesto in sedmo poglavje naloge.

Teoretični in empirični del povezuje in zaključuje osmo poglavje, ki se konča s priporočili za prihodnje raziskave odnosa med direktorjevim ugledom in ugledom podjetja ter njegovo finančno uspešnostjo.

Naloga je sestavljena iz osmih poglavij. Uvodni predstavitvi v prvem poglavju sledi obravnava pomena direktorjev za podjetje. V tem, drugem poglavju so opredeljeni ključni pojmi, ki se poleg direktorja pogosto uporabljajo v povezavi z vodenjem podjetja - manager in upravljanje ter voditelj in vodenje ter njihovi medsebojni odnosi. Prikazan je vpliv različnih dejavnikov na razvoj vodenja podjetja ter kratek pregled raziskovanja direktorjev in njegovega vpliva na podjetje. Zadnji del poglavja obravnava negativne posledice kulture, ki vzpodbuja in širi vse bolj prisoten heroičen način vodenja in s tem povezan pojav zvezdniških direktorjev. Poglavje se zaključuje z kritiko takega vodenja in pogosto s tem povezanega arogantnega in neetičnega vedenja direktorjev. Navedeni so nekateri pogledi na prihodnost vodenja, ki predstavljajo alternativo nesprejemljivemu vedenju zvezdniških direktorjev.

Tretje poglavje obravnava koncept ugleda, ki predstavlja osrednjo temo naloge. Njegov uvodni del obravnava splošni koncept ugleda, predvsem njegov nastanek ter pregled raziskovanja le-tega v okviru različnih znanstvenih disciplin. Razjasnjen je odnos med pojmi, ki se uporabljajo za koncept ugleda v različnih znanstvenih disciplinah. Drugi del poglavja obravnava ugled direktorjev in podjetij. Večina ugotovitev na področju ugleda direktorjev je nastala na osnovi ugotovitev, dobljenih z raziskovanjem ugleda posameznikov, zato je v uvodu tega dela poglavja pojem ugleda posameznikov tudi podrobneje opredeljen. Predstavljene so ključne prednosti visokega direktorjevega ugleda za direktorja samega, za podjetje, ki ga vodi, in tudi za celotno družbo. Izpostavljen je pomen raziskovanja in predvsem merjenja le-tega, na kratko pa so obravnavani tudi načini merjenja ugleda. Podpoglavje je zaključeno z oceno stanja glede zavedanja vodstev o pomenu direktorjevega ugleda v slovenskih podjetjih. Zadnji del tega poglavja obravnava ugled podjetja. V tem delu je izpostavljen pomen ugleda za podjetja, predstavljene pa so tudi prednosti visokega ugleda podjetja, kot jih naštevajo različni avtorji. Opredeljeni so odnosi med ugledom podjetja in njegovima sorodnima konceptoma - identiteto in imidžem. Precej pozornosti je namenjene merjenju ugleda podjetja. Navedene so različne uporabljene metode merjenja ugleda, njihova primerjava in kritike najpogosteje uporabljenih in najbolj znanih pristopov. Tudi ta del poglavja se zaključuje z oceno stanja glede razumevanja pomena ugleda podjetja ter njegovega merjenja in upravljanja v slovenskih podjetjih.

Četrto poglavje je namenjeno opredelitvi koncepta uspešnosti podjetja. Predstavljene so številne vrste merjenja uspešnosti podjetja ter ključne prednosti in pomanjkljivosti najpogosteje uporabljenih. Večji del poglavja je namenjenega pregledu stanja na področju vse bolj pomembnega neotipljivega kapitala

podjetja ter problemov, povezanih z njegovim vrednotenjem in vključevanjem v izkaze uspeha podjetja. Predstavljene so nekatere metode za vrednotenje neotipljivega kapitala, predlagane s strani različnih posameznikov ali institucij. Poglavje je zaključeno s predstavitvijo enega izmed redkih poskusov vrednotenja pomembnega neotipljivega premoženja – ugleda podjetja.

Peto poglavje je osnovano na dejstvih in ugotovitvah, predstavljenih v predhodnih treh poglavjih, ki so nadgrajene z ugotovitvami in rezultati empiričnega raziskovanja povezav med njimi. To poglavje predstavlja centralni del naloge, saj se ukvarja z raziskovanjem vpliva direktorjevega ugleda na ugled in finančno uspešnost njegovega podjetja. Glede na neraziskanost koncepta so pri njegovem razumevanju v veliko pomoč ugotovitve in rezultati raziskav z različnih drugih področij in znanstvenih disciplin. Pri tem izhajamo iz predpostavke, da je ugled direktorja eden izmed ključnih neotipljivih virov podjetja, ki omogoča ustvarjanje njegove dodatne vrednosti. Za boljše razumevanje direktorjevega ugleda kot neotipljivega vira in njegovega prispevka sta v prvem podpoglavju razložena teorija virov podjetja in pomen neotipljivih virov za podjetje. Osnovo pri raziskovanju vpliva direktorjevega ugleda na finančno uspešnost predstavljajo pregled in dobljene ugotovitve s področja raziskovanja vpliva ugleda podjetij na njihovo finančno uspešnost. Na osnovi tega je narejen podoben pregled tudi glede medsebojnega vpliva direktorjevega ugleda in finančne uspešnosti podjetja, ki ga vodi, le da je na tem področju število raziskav precej bolj omejeno. Pregled literature in povzetki ugotovitev omogočajo formulacijo prve delovne hipoteze. Zadnji del petega poglavja proučuje medsebojni vpliv ugleda direktorja in podjetja. Omejenost števila člankov in raziskav s tega področja narekuje oblikovanje druge hipoteze predvsem na osnovi implicitnih teorij, ugotovitev nekaterih podobnih odnosov z upoštevanjem rezultatov dokaj razširjenih mnenjskih raziskav ter zgolj ene same empirične znanstvene raziskave. Na osnovi obravnavanih ugotovitev je oblikovana tudi tretja delovna hipoteza.

Potek raziskave, s katero preverjamo vse tri navedene delovne hipoteze, je opisan v šestem poglavju. V njem so predstavljeni metodologija raziskave, načini zbiranja podatkov in uporabljeni vzorci.

Rezultati preverjanja hipotez so prikazani v naslednjem, sedmem poglavju. Ta omogoča potrditev oziroma zavrnitev postavljenih hipotez in s tem tudi ugotavljanje skladnosti rezultatov s pridobljenimi teoretičnimi izpeljavami in zaključki, predstavljenimi v predhodnih poglavjih. To je tudi osnova za zadnje, osmo poglavje. Ta povezuje teoretični del z empiričnim in predstavlja zaključek celotne naloge. Vsebuje ugotovitve in sklepe, nastale na osnovi dobljenih ugotovitev in rezultatov, ter izpostavi omejitve raziskave.

Z nalogo želim raziskati vpliv ugleda direktorja na ugled in finančno uspešnost podjetja ter s tem prispevati k boljšemu razumevanju pogosto spregledanega koncepta direktorjevega ugleda in njegovega prispevka k uspešnosti podjetja. Akademike želim opozoriti na slabo raziskanost tega področja in jih usmeriti k bolj poglobljenemu raziskovanju le-tega. Z nalogo pa želim usmeriti tudi interes praktikov na področje direktorjevega ugleda in jih tako vzpodbuditi k merjenju, načrtovanju njegove graditve in upravljanja ter njegovi uporabi tudi v okviru strateškega in marketinškega načrtovanja v podjetju. Še posebej se mi zdi pomembno, da se pomena direktorjevega ugleda za podjetje začnejo zavedati vodstva v slovenskih podjetjih, kjer je stanje glede razumevanja koncepta - s tem pa tudi njegovega merjenja, upravljanja in načrtne graditve - še posebej slabo. S tem ne izkoriščajo pomembnega kapitala, ki lahko predstavlja pomembno konkurenčno prednost tako za samega direktorja kot za celotno podjetje, ki ga vodi. V vse težjih tržnih razmerah lahko pomeni pomembno razliko med preživetjem in propadom podjetja ali pa zagotovi večji uspeh na trgu.

2. POMEN DIREKTORJEV ZA PODJETJE

Zaradi vse večjega vpliva, ki ga imajo velike korporacije na celotno družbo, postaja tudi pomen njihovih direktorjev iz dneva v dan večji. Miller (2000) na primer trdi, da njihov vpliv danes že močno presega nacionalne meje in da imajo direktorji velikih korporacij možnost in tudi odgovornost spreminjati svet. Njihove odločitve ne vplivajo zgolj na nacionalno gospodarstvo, temveč na celotno družbo. V okviru podjetja, ki ga vodijo, nekateri od njih že rešujejo širše družbene probleme, kot so lakota, onesnaževanje okolja ali varnost celotne družbe, ugotavlja Harman (1988). Trdi, da bo prav poslovni svet v prihodnosti ključni dejavnik v reševanju različnih družbenih problemov. Podjetja namreč prehajajo nacionalne meje mnogo hitreje in lažje kot politične institucije in so mnogo bolj prilagodljiva kot birokratizirani sistemi vlad.

Direktorji postajajo zaradi vse večje odgovornosti do posameznikov in celotne družbe vse pomembnejši. Njihova vloga je vsak dan bolj izpostavljena tudi v javnih in prostovoljnih sektorjih. Vse bolj kaotičen svet potrebuje direktorje, ki so sposobni aktualizirati potrebne spremembe in so sposobni spremeniti značaj tistim podjetjem, ki prispevajo k današnjemu negotovemu okolju, izkoriščanju ljudi in drugih ekonomskih virov ter neenakosti med družbenimi razredi, je prepričan Pearce (1995). Žal so mnogi med njimi zlorabili izkazano zaupanje in s številnimi škandali prispevali k nižji kredibilnosti celotne menedžerske stroke. Prav zato ugled danes bolj kot kdajkoli prej predstavlja ključni dejavnik direktorjevega lastnega uspeha, predvsem pa uspeha podjetja, ki ga vodi.

Čedalje pomembnejša vloga vodilnih posameznikov v podjetjih, predvsem direktorjev in predsednikov uprav, se kaže tudi v njihovi povečani obravnavi tako v znanstveni kot strokovni literaturi. V akademski sferi se pojavlja vse več znanstvenih in strokovnih člankov, publikacij in knjig, v praksi pa je opazno naraščanje njihovega pojavljanja v poslovnih in tudi drugih medijih. Bolden (2004) ugotavlja, da je osredotočenost na direktorje postal mednarodni fenomen, ki ne pozna meja.

Za pravilno razumevanje pomena direktorja v podjetju in v družbi nasploh je potrebo najprej natančno razjasniti osnovne pojme, ki se pojavljajo pri raziskovanju koncepta direktorja. V literaturi se poleg pojma direktor pogosto uporabljata kot sinonima tudi manager in voditelj. Navedeni pojmi ter njihov odnos so opisani v naslednjem podpoglavju. Predstavljeni so tudi pregled raziskovanja vloge in pomena direktorjev za podjetje ter razlogi za vse večje zanimanje zanje - tako v akademski sferi kot v poslovni in

splošni javnosti. Zadnje podpoglavje predstavlja nekatere temne strani, ki se čedalje pogosteje pojavljajo v povezavi z direktorji in imajo lahko negativen vpliv na podjetja in celotno družbo.

2.1. OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV: DIREKTOR, MANAGER IN VODITELJ

V literaturi pri raziskovanju pomena direktorja in njegovega vpliva na podjetje zasledimo tudi uporabo terminov manager in (poslovni) voditelj ter upravljanje in voditeljstvo. Takoj je potrebno poudariti, da ne gre za sinonime, temveč za različne, vendar med seboj tesno povezane pojme. Hartley in Hingsman (2003) ugotavljata, da je pri tem smiselno razlikovati med:

- položajem (različni vodstveni položaji v podjetju),
- osebo (direktor, voditelj ali manager) in
- načinom vodenja ('direktorovanje' oziroma vodenje podjetja, upravljanje in voditeljstvo).

Vodstveni položaji so v delovnem okolju ustvarjeni z namenom, da pomagajo organizacijskim enotam doseči svoj namen, zaradi katerega obstajajo znotraj večjega sistema (Zaccaro in Klimoski 2001).

Hartley in Hingsman (2003) trdita, da je položaj direktorja osnovan na upravljanju in voditeljstvu.

Formalni naziv osebe, ki zaseda vodstveno funkcijo, je direktor. Glede na to, kateri način vodenja – upravljanje ali voditeljstvo - pri direktorju prevladuje, ga lahko opredelimo kot managerja ali voditelja.

Način vodenja predstavlja različne vrste aktivnosti, ki potekajo med posamezniki, skupinami in podjetjem. Direktorji – managerji so orientirani predvsem na naloge in njihovo učinkovito izvedbo, direktorji - voditelji pa bolj na ljudi in njih motiviranje. Prvi proces imenujemo upravljanje, drugi voditeljstvo. V nalogi za aktivnosti, ki jih izvaja direktor, uporabljamo izraz vodenje, ki združuje upravljanje in voditeljstvo.

Slabo poznavanje navedenih konceptov in vse večji pomen voditeljstva v zadnjih dvajsetih letih vodi v številne konceptualne nejasnosti. Vse večja kompleksnost okolja in s tem tudi podjetij je pripeljala do vse večje potrebe po voditeljstvu. Rezultat tega je pogosto enačenje direktorja podjetja z voditeljem in opredelitev voditeljstva kot njegove ključne, najpomembnejše ali celo edine funkcije. Vendar je voditeljstvo zgolj eden izmed načinov vodenja. Drugi način, pogosto predstavljen kot njegov nasprotni pol, ki ga avtorji danes pogosto zanemarjajo, je upravljanje. Mnogi avtorji pozabljajo, da direktor kljub pomenu voditeljstva ostaja tudi manager, saj je njegova temeljna naloga upravljanje podjetja. Uspešen direktor obvladuje oba načina vodenja: upravljanje in voditeljstvo. Predvsem od njegovih lastnosti, položaja v hierarhiji podjetja ter okolja in družbenih razmer pa je odvisno, kateri prevladuje. Zaradi nastale terminološke zmede so v nadaljevanju razloženi vsi trije pojmi in njihovi medsebojni odnosi.

Posebej je razložen odnos med voditeljstvom in upravljanjem, ki je bil v strokovni literaturi pogosta tema razprav številnih akademikov.

2.1.1. Opredelitev pojma direktor

Direktor je oseba, ki v podjetju zaseda vodilni položaj, iz česar izhajata tudi njegova moč (Pfeffer 1981) in formalna avtoriteta, potrebna za izvajanje vodstvenih funkcij. Kesner in Sebor (Brockmann, Hoffman, Dawley in Fornaciari 2004: 180), razlagata besedo direktor kot naziv za posameznika, ki ima v podjetju zakonito avtoriteto in odgovornost. Z besedo direktor najpogosteje mislimo prvega človeka podjetja, torej generalnega direktorja ali predsednika uprave, čeprav je naziv direktor - z različnimi dodanimi prilastki - v podjetjih rezerviran tudi za opravljanje funkcij na nižjih vodstvenih položajih. Direktorji na različnih nivojih v večjih podjetjih predstavljajo manjšo skupino zaposlenih, ki usklajujejo delo in skrbijo za izvedbo danih nalog ostalih zaposlenih v podjetju.

Glede na položaj, ki opredeljuje tudi stopnjo njihove avtoritete ter formalni naziv, ločimo:

- vrhovne direktorje, ki so odgovorni za učinkovitost podjetja kot celote ali enega izmed njegovih največjih delov. Zaradi velike zahtevnosti, moči in odgovornosti so v večjih podjetjih pogosto organizirani v obliki kolegijskega organa.
- srednje direktorje, ki jih predstavljajo predstavniki posameznih poslovnih funkcij ali enot ter večjih projektov. Poročajo vrhovnim direktorjem in nadzirajo delo večjih oddelkov ali divizij, sestavljenih iz večjega števila manjših enot.
- direktorje prve ravni, ki poročajo srednji liniji direktorjev in nadzirajo tiste zaposlene, ki niso del vodstvenega tima direktorjev. To so vodje različnih timov ali njihovi nadzorniki. Skrbijo, da so doseženi načrti srednjega in vrhovnega vodstva (povzeto po Rozman 2002 in Schermerhorn 2001).

Preglednica 1: Ravni direktorjev v podjetju

Organizacijska stopnja	Položaj	Formalni naziv
vrhovni direktorji	izvršni direktor	generalni direktor, namestnik generalnega direktorja
srednji direktorji	direktor	direktor proizvodnje, prodaje, trženja; kadrovski, finančni direktor, ...
direktorji prve ravni	nadzornik, delovodja	nadzornik proizvodnje, regionalni prodajni direktor, pomočnik kadrovskega direktorja, ...

Vir: Prirejeno po Dessler (2001) in Rozman (2002).

Direktorji na različnih organizacijskih nivojih in položajih opravljajo v podjetju zelo različne funkcije in različne naloge, zato so za njihovo uspešno izvajanje potrebne različne lastnosti. Katz in Kahn (Zaccaro in Klimoski 2001: 1) zato opozarjata, da pogosta posplošitev njihovih potrebnih lastnosti ter njihovega prispevka k podjetju za različne vodstvene položaje ni ustrezna. Naloga obravnava zgolj generalne direktorje ali predsednike uprav, saj je prav njihov prispevek ključnega pomena za podjetje.

2.1.2. Opredelitev pojmov manager in upravljanje

Upravljanje je zelo star koncept, ki se pod različnimi imeni, na primer ukazovanje, nadzor ali različne oblike organizacije, pojavlja že od prazgodovine (Dessler 2001). Dolgoletno raziskovanje tega koncepta s strani številnih avtorjev je prispevalo k zelo različnim pogledom, opredelitvam in teorijam upravljanja. Rozman (2002: 6) na primer navaja naslednje teorije, ki so prispevale k današnjemu pogledu na upravljanje:

- klasične teorije upravljanja, kamor spadajo na primer znanstveno upravljanje, procesna teorija upravljanja, teorija birokracije;
- teorije ravnanja z ljudmi, kamor spadata na primer teorija o medčloveških odnosih in vedenjska teorija;
- odločitvene teorije upravljanja, sem spadata znanost upravljanja in odločitvena šola, ter
- novejša teorija upravljanja, kamor prištevamo na primer sistemsko teorijo in situacijsko teorijo upravljanja.

Drucker (2001) opredeljuje upravljanje kot orodje, funkcijo oziroma instrument, ki omogoča podjetju razvijati sposobnosti, s katerimi doseže načrtovane rezultate. Je specifično za posamezno podjetje, hkrati pa skupno vsem. Podobno ga opredeljuje tudi Kotter (1988), ki trdi, da je upravljanje formalna, znanstvena in zato tudi univerzalna funkcija. Predstavlja serijo eksplicitnih orodij in tehnik, ki temeljijo na razumskem sklepanju in preverjanju rešitev, ustvarjenih za uporabo v širokem razponu poslovnih okoliščin. Daft (1999) opredeljuje upravljanje kot doseganje organizacijskih ciljev na učinkovit in uspešen način s pomočjo načrtovanja, organiziranja, zaposlovanja, usmerjanja in nadziranja organizacijskih virov. Tudi večina drugih avtorjev navaja podobne definicije, večina pri tem voditeljstva ne umešča med tradicionalne funkcije upravljanja.

2.1.3. Opredelitev pojmov voditelj in voditeljstvo

Tudi voditeljstvo ni nov koncept. Toft-Madsen (2001) navaja, da se v organizacijskem kontekstu uporablja že več kot stoletje. Ugotavlja, da so ga najbolj intenzivno raziskovali psihologi, na primer Fiedler in Bass (Toft-Madsen 2001: 2), in akademiki s področja poslovnih ved, na primer Kotter (Toft-Madsen 2001: 2). Bolden (2004) ugotavlja, da je voditeljstvo trenutno ena najpogosteje obravnavanih tem v poslovnem svetu. Navaja, da je iskanje po svetovnem spletu na naslovu Amazon.com pri navedbi besede 'voditeljstvo' spomladi 2003 pokazalo 11,686 zadetkov. Podobne rezultate je dobil Storey (Bolden 2004: 3) pri iskanju v EBSCO, podatkovni bazi poslovnih člankov, ki kažejo na občutno rast števila objavljenih člankov na temo voditeljstva. Njihovo število je s 136 v obdobju 1970-71 naraslo na 10,062 člankov v obdobju 2001-02.

Kljub velikemu pomenu voditeljstva za podjetje in celotno družbo ostaja ta koncept precej neopredeljen. Bolden (2004) kot enega izmed razlogov za takšno stanje navaja kompleksnost koncepta voditeljstva, ki omogoča zelo različne interpretacije. Vsak posameznik ima svoje intuitivno razumevanje tega koncepta, odvisno od lastnih izkušenj in učenja, kar je težko zajeti v enotno in zgoščeno opredelitev. Drugi razlog za odsotnost enotne opredelitve je po mnenju Boldna (2004) soobstoj različnih teorij, ki obravnavajo ta koncept. Njegova opredelitev je namreč močno odvisna od perspektive oziroma discipline, s katere ga obravnavamo. Rost (Toft-Madsen 2001: 2) trdi, da je ključni razlog za pomanjkljivo opredelitev pojma omejenost raziskav z določeno akademsko disciplino, kar povečuje prepad med ugotovitvami različnih disciplin. Toft-Madsen (2001) pa kot ključni problem pri opredelitvi koncepta voditeljstva izpostavlja različne začetne točke njegovega raziskovanja, ki obsegajo na primer lastnosti voditeljev, njihovo vedenje ali vpliv situacije. Tako je tudi pri obravnavi voditeljstva podobno kot pri obravnavi upravljanja nastalo veliko različnih teorij in pristopov, ki poudarjajo en ali drug vidik voditeljev in njihov pomen za podjetje. Toft-Madsen (2001) na primer navaja naslednje ključne pristope v raziskovanju voditeljstva, ki so vplivali na njegov razvoj:

- pristop osebnostnih značilnosti,
- vedenjski pristop,
- pristop moči – vpliva in
- kontingenčni pristop.

Različnost pristopov je prispevala k številnim nasprotujočim si ugotovitvam in zelo različnim opredelitvam koncepta voditeljstva skozi čas. Med temi je zelo jasna na primer Kotterjeva (1990) opredelitev voditeljstva. Ugotavlja, da je to sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k želenim ciljem.

2.1.4. Opredelitev odnosa med konceptoma manager in voditelj

V znanstveni literaturi je na temo raziskovanja upravljanja in voditeljstva ter proučevanja njihovih podobnosti in razlik nastalo veliko različnih prispevkov. Večina avtorjev se strinja, da imajo aktivnosti voditeljstva in upravljanja zelo različno naravo. Kotter (Bolden 2004: 6) trdi, da dober manager prinese v organizacijske procese in cilje red ter konsistentnost, dober voditelj pa dinamične spremembe. Khaleelee in Woolf (1996) pa menita, da zahteva voditeljstvo sposobnost ustvarjanja vizije ter dovolj energije in prožnosti za vzdrževanje procesov, ki pripeljejo do njene uresničitve. Avtorja voditeljstvo povezujeta z delom na širokem in precej neotipljivem področju. Trdita, da se voditelj zaveda negotovosti in omejenosti svojega znanja ter obstoja različnih poti za doseganje zastavljenih ciljev. Po njunem mnenju je upravljanje bolj predvidljivo. Vključuje natančno načrtovanje, analiziranje in logiko. Natančnejši pregled razlik med voditeljstvom in upravljanjem je prikazan v preglednici 2.

Preglednica 2: Razlike med voditeljstvom in upravljanjem

Funkcija	Voditeljstvo	Upravljanje
Ustvarjanje dnevnega reda	Postavlja smer: <ul style="list-style-type: none">- ustvarja vizijo prihodnosti,- razvija strategije sprememb za doseg zastavljenih ciljev.	Načrtuje in določa proračun: <ul style="list-style-type: none">- sprejema odločitve o aktivnostih in časovnih terminih,- pridobiva in razporeja vire podjetja.
Razvoj zaposlenih	Povezuje ljudi: <ul style="list-style-type: none">- sporoča vizijo in strategijo,- vpliva na ustanavljanje timov, ki sprejemajo veljavnost ciljev.	Organizira in izbira ljudi: <ul style="list-style-type: none">- določa strukturo in razporeja zaposlene,- razvija procedure, postopke in sisteme nadzora.
Izvedba	Motivira in navdušuje: <ul style="list-style-type: none">- pomaga zaposlenim premagovati ovire,- zadovoljuje potrebe posameznikov.	Nadzira in rešuje probleme: <ul style="list-style-type: none">- spremlja rezultate glede na postavljen načrt,- načrtuje popravne akcije.
Rezultati	Ustvarja pozitivne in včasih dramatične spremembe	Ustvarja red, konsistenco in predvidljivost

Vir: Bolden (2004: 6)

Bolden (2004) trdi, da mnogi avtorji ta dva načina vodenja pripisujejo povsem različnim osebnostim in s tem preveč razmejujejo obe vlogi. Voditelje opisujejo kot dinamične in karizmatične posameznike s sposobnostjo navdihovanja drugih, medtem ko gledajo na managerje kot na birokrate, osredotočene zgolj na izvrševanje nalog. Tudi nekateri drugi avtorji se ne strinjajo s tako grobo delitvijo obeh načinov vodenja in trdijo, da nista nezdržljiva, prej sta dopolnjujoča se. Gosling in Mintzberg (2003) na primer navajata, da je posledica takega ostrega ločevanja tendenca direktorjev, da želijo biti zaznani kot voditelji, nihče pa ne želi več biti manager. Bolden (2004) ugotavlja, da je tako razmišljanje privedlo do premika v raziskovanju od relativno birokratskega in nefleksibilnega upravljanja k vse pogostejšemu

raziskovanju bolj dinamičnega in strateškega voditeljstva. Gosling in Mintzberg (2003) opozarjata, da striktno razločevanje obeh načinov vodenja med različne osebnosti ni ustrezno, saj upravljanje brez voditeljstva vodi v dolgočasen in brezoseben stil vodenja, posledice voditeljstva brez upravljanja pa so slaba organiziranost podjetja in nepovezanost nalog ter pogosto pretirana samozavest voditelja. Tudi Bolden (2004) trdi, da je pretirano poudarjanje bipolarnosti in nezdržljivosti obeh načinov vodenja lahko zavajajoče, morda celo škodljivo za prakso. Vsiljuje razmišljanje, da je potrebno menjavati vodstveni tim hkrati s spremembami okolja, in daje občutek, da direktor ne more opravljati obeh vlog hkrati. Tak pogled pa po njegovem mnenju resno omejuje in podcenjuje sposobnost posameznikov na vodstvenih položajih. Delno so ta problem rešili nekateri avtorji, ki so vpeljali koncept vlog, na primer Mintzberg, Quinn, Ekvell ali Bass (vsi v Toft-Madsen 2001: 21). Predlagali so različno število in vrsto vlog, ki v različni meri vključujejo voditeljske in upravljalke prakse. Najbolj znana med temi pristopi je Mintzbergova (1973) opredelitev desetih vlog direktorja - managerja, med katerimi je ena tudi voditeljstvo.

Kotter (Bolden 2004: 6) poudarja, da sta kljub različnosti upravljanja in voditeljstva oba procesa za učinkovito poslovanje podjetja enako pomembna. Predstavljata dva dopolnjujoča se načina vodenja in v povečano kompleksnem in nestanovitnem okolju sta za uspeh podjetja potrebna oba. Tudi Khaleelee in Woolf (1996) ugotavljata, da vodenja in upravljanje nista povsem ločena. Trdita, da višja pozicija na hierarhični lestvici zahteva več voditeljskih, prav tako pa tudi več upravljalnih sposobnosti. Generalni direktor je po njunem mnenju zelo kompetenten manager, prav tako pa je sposoben navdihovati in motivirati druge s pomočjo voditeljstva. Tudi Kotter (Bolden 2004:6) je prepričan, da je za doseganje maksimalne uspešnosti in učinkovitosti potrebno iskati in razvijati direktorje, ki so tako managerji kot voditelji in so se sposobni kadarkoli v najbolj celostni obliki prilagoditi svoji vlogi.

2.1.5. Pregled razvoja in pomena funkcij upravljanja in voditeljstva

Prevlada upravljanja ali voditeljstva v podjetju je odvisna predvsem od naslednjih dejavnikov:

- položaja direktorja na hierarhični lestvici podjetja (Khaleelee in Woolf 1996, Katz in Kahn v Zaccaro in Klimoski 2001:1) ter
- zgodovinskih in družbenih okoliščin (Daft 1999).

Khaleelee in Woolf (1996) trdita, da prinašajo velikost in s tem večja kompleksnost podjetja ter višji položaj in s tem večja odgovornost direktorja tudi večji razpon negotovosti in večje zahteve po njegovih različnih sposobnostih. Tudi Katz in Kahn (Zaccaro in Klimoski 2001:1, 6) navajata podobne ugotovitve.

Trdita, da različni organizacijski nivoji zahtevajo od posameznika na vodstvenem položaju različne lastnosti in sposobnosti. Skladno s tem sta opredelila tri različne vzorce vodenja glede na organizacijsko stopnjo:

- Na najnižjem organizacijskem nivoju vodenja je potrebna administrativna uporaba obstoječe organizacijske strukture, s katero se vzdržujejo učinkovite organizacijske operacije. Direktorji na tem nivoju za reševanje morebitnih problemov uporabljajo obstoječe mehanizme in procedure za njihovo razrešitev. Uvedba in rutinizacija teh mehanizmov in procedur zahteva od pripadajočega direktorja malo voditeljskih sposobnosti.
- Direktorji na srednjem vodstvenem nivoju se ukvarjajo z ustanavljanjem in operacionalizacijo formalnih strukturnih elementov, kar zahteva dvostransko orientacijo direktorja (torej do nadrejenih in podrejenih), prav tako pa so pomembne sposobnosti vodenja medčloveških odnosov.
- Direktorji na najvišjih vodstvenih položajih se ubadajo s strukturnimi izvori sprememb, ki so odsev novih opredelitev politike podjetja. Voditeljske sposobnosti so na teh položajih nujne, prav tako pa tudi upravljalne sposobnosti.

Daft (1999) pa navaja, da je izraženo razmerje med voditeljstvom in upravljanjem odvisno tudi in predvsem od okolja in družbenih razmer. Družba in z njo poslovni svet ter podjetja gredo skozi različne transformacije. Trdi, da se skladno s tem spreminjajo tudi potrebne lastnosti direktorjev ter njihovi načini vodenja podjetij. Daft (1999) obravnava njihovo spreminjanje glede na dve dimenziji:

- delovanje direktorjev v mikro ali makro okolju ter
- stopnja stabilnosti v okolju.

Prvi nivo je povezan z direktorjevim dojetjem sebe, svojih sledilcev in celotnega podjetja, ki ga vodi. Mikro nivo vključuje opravljanje specifičnih nalog ter osredotočenost na enega posameznika in eno nalogo. Makro nivo presega posameznike, skupine in specifične situacije ter se osredotoča na celotne skupnosti in organizacije. Ukvarja se s temeljnimi ideali, vrednotami in strategijami, povezan pa je s kulturo, strategijo in strukturo. Stopnja stabilnosti oziroma kaotičnosti se nanaša na dinamičnost elementov v okolju. Okolje je stabilno, če ostaja enako več mesecev ali let in če ljudje lahko pričakujejo ponavljanje določenih dogodkov. V kaotičnih razmerah se elementi okolja neprestano menjavajo in spreminjajo.

Daft (1999) na osnovi teh dveh dimenzij navaja naslednje štiri faze v razvoju procesa vodenja, ki so povzete v nadaljevanju:

- makro nivo in stabilno okolje,
- mikro nivo in stabilno okolje,

- mikro nivo in kaotično okolje,
- makro nivo in kaotično okolje.

Makro nivo in stabilno okolje sta značilnost predindustrijske in predbirokratične dobe, kjer je večina podjetij majhnih, vodijo pa jih posamezniki. Delovni odnosi so osnovani na prijateljstvu, sorodstvenih vezah in ne na delovnih izkušnjah, sposobnostih in kvalifikacijah. Majhnost in poenostavljena struktura podjetja direktorjem omogočata brez napora oblikovati osebno vizijo, pridobiti potrebne vire in koordinirati ter nadzorovati vse aktivnosti v podjetju. Direktor deluje na makro nivoju in ve, kako se delci sestavljajo v celoto. Gre za obdobje 'Velikega moža', ki je bil enačen s herojem, še posebej v zahodnih kulturah. Tipična in najpogosteje omenjena primera korporativnih direktorjev tedanje dobe sta na primer Vanderbilt ali Carnegie. Dominantnost velikih voditeljskih osebnosti je usmerila akademike k proučevanju potez in lastnosti velikih voditeljev.

Mikro nivo in stabilni svet. Rast podjetij in stabilno okolje sta prispevala k nastanku hierarhije in birokracije. Podjetja so uvedla pravila in standardne postopke, ki so zagotovila učinkovito in uspešno izvedbo zadanih nalog in aktivnosti. Odločitve so nastajale na osnovi natančnih procedur. Mehanizem za nadzor zaposlenih je predstavljal hierarhija avtoritete. To je bilo obdobje racionalnega managerja in pojavile so se različne ideje o upravljanju, na primer znanstveno ali funkcijsko upravljanje. Direktor - manager je uporabljal neosebni pristop, ideja velike vizije je bila racionalizirana na minimum. Direktor je bil pozoren na dele in malenkosti in ne na celoto. Akademiki so se v tem obdobju ukvarjali z analizo različnih vidikov vedenja direktorjev in iskali rešitve, kako narediti podjetja z njihovo pomočjo še uspešnejša in učinkovitejša. Povečano raziskovanje vedenja direktorjev je pripeljalo do različnih vedenjskih teorij vodenja. V 70 -ih letih se je pojavilo prepričanje, da vedenje direktorja ni edini dejavnik uspešnosti. Razvile so se kontingenčne teorije vodenja, ki izpostavljajo pomen situacije in okolja, v katerem se podjetje in direktor v določenem trenutku nahaja.

Mikro nivo v kaotičnem okolju. Svet je postal kaotičen in priznane tehnike racionalnega upravljanja niso več delovale, kar je za direktorje v severni Ameriki in Evropi predstavljal velik šok. To obdobje je zaznamovala zmeda v vodenju in odpuščanje srednjega vodstvenega kadra. Direktorji so od zaposlenih zahtevali več rezultatov z manj viri in od njih pričakovali večjo motiviranost. Opustili so tradicionalno vertikalno hierarhijo in kontrolo, namesto njih se je pojavila horizontalna organizacija podjetij. Pojavijo se novi pristopi vodenja, kot so na primer timsko vodenje, reorganizacija ali predaja moči za izboljšano uspešnost.

Makro nivo v kaotičnem svetu je značilno za obdobje, kjer vodstveni tim predaja kontrolo podrejenim; nanje vplivajo preko vzpostavljanja odnosov. Pojavi se koncept učečega se podjetja. Naloga direktorja postane graditev odnosov, osnovanih na skupni viziji in skupnih vrednotah podjetja ter oblikovanju organizacijske kulture, ki pomaga doseči to vizijo. To obdobje od direktorjev zahteva, da razvijejo osebne voditeljske značilnosti in se naučijo izvabiti te lastnosti tudi iz drugih. Enako kot veliki voditelji se osredotočajo na celotno sliko podjetja in okolja, vendar se podoba voditelja - heroja praviloma ne pojavlja več.

Slika 1: Štiri faze v razvoju vodenja glede na spremembe okolja in družbenih razmer

		OKOLJE	
		Stabilno	Kaotično
OBSEG	Mikro	<p>2. faza: Racionalni manager Vedenjske teorije Kontingenčne teorije</p> <p>Značilnosti: Vertikalna hierarhija, birokracija Pet funkcij upravljanja</p>	<p>3. faza: Timsko vodenje Zmeda Predajanje moči Kakovost</p> <p>Značilnosti: Horizontalna organizacija Večfunkcijske skupine</p>
	Makro	<p>1. faza: Veliki voditelj Teorije osebnostnih potez</p> <p>Značilnosti: Predbirokratična podjetja Administrativni principi poslovanja</p>	<p>4. faza: Podporno voditeljstvo Skupna vizija, povezanost, odnosi Odkleniti osebne kakovosti v posameznikih</p> <p>Značilnosti: Učeča se organizacija Stalno spreminjanje Prilagajanje</p>

Vir: Daft (1999: 48)

Daft (1999) ugotavlja, da prehodi iz ene faze vodenja v drugo odražajo svetovne družbene trende. Način direktorjevega vodenja je odvisen od podjetja, panoge in družbe kot celote. V podjetjih, ki delujejo v stabilnem okolju, je še vedno prevladujoč racionalni način upravljanja. Veliki voditelj pa je še vedno prisoten v manjših, še nastajajočih ali družinskih podjetjih, ki niso zbirokratizirana in hierarhično strukturirana.

Upravljanje in voditeljstvo sta torej dva ključna in dopolnjujoča se načina vodenja podjetja. V nadaljevanju je uporabljen termin direktor, kadar se nanašamo na prvega moža podjetja, ne glede na to,

kateri način vodenja prevladuje pri njem. Vendar uspešen direktor današnjega praviloma kompleksnega podjetja v nobenem primeru ne more dobro voditi podjetja zgolj z enim od obeh načinov vodenja.

2.2. POMEN DIREKTORJA ZA PODJETJE

Različni verski in politični voditelji so bili od nekdaj pomembna tema znanstvenih in neznanstvenih prispevkov ter različnih fascinacij javnosti. V zadnjih dvajsetih letih pa je tak interes opazen tudi na področju direktorjev predvsem globalnih korporacij. Haigh (2004) trdi, da so še v 50-ih in 60-ih letih direktorji predstavljali anonimne osebe, nepoznane širokim množicam in zaradi razlik v moči in statusu pogosto odtujene od podjetij in njihovih zaposlenih. Spremembe so se pojavile v 70-ih letih, in sicer je bil ta trend najbolj opazen v ZDA. Haigh (2004) ta trend povezuje s pojavom povečanega zanimanja javnosti za poslovni svet zaradi njihove množične udeležbe pri nakupih delnic podjetij. Chen in Meindl (1991) trdita, da so zanimanje javnosti rutinsko izpolnjevali poslovni mediji. To se je odražalo v hitri rasti medijske pokritosti tem, povezanih s podjetji in njihovim upravljanjem. S tem pa so v ospredje stopili tudi njihovi direktorji. Park in Berger (2004) navajata, da se je število člankov na temo direktorjev v ZDA v obdobju od leta 1990 do leta 2000 občutno povečalo. Useem (Park in Berger 2004: 96) ugotavlja, da se mediji vse manj osredotočajo na posamezna podjetja in vedno bolj na njihove direktorje.

Vse večji interes za direktorje s strani javnosti in medijev je v veliki meri rezultat povečanega števila podjetij na trgu in vse večje kompleksnosti njihovega okolja. Posledica tega je po eni strani večja odgovornost direktorjev in vse večje število njihovih vlog v podjetju. S tem pa se povečujeta tudi njihov pomen in prispevek, ki ga imajo pri uspešnosti podjetja. Po drugi strani pa kompleksno okolje ustvarja povečano količino informacij, povezanih z različnimi podjetji, njihovimi rezultati ter dejavniki, ki vplivajo nanje. Javnost zato težko ovrednoti ključne dejavnike uspeha oziroma neuspeha podjetij. Wade, Porac, Pollock in Meindl (1997: 108) trdijo, da "splošna modrost narekuje razmišljanje, da je prav sposobni direktor eden izmed dejavnikov, ki opredeljujejo uspeh oziroma neuspeh podjetja". Garbett (1988) ugotavlja, da direktor poseblja podjetje in da njegova osebnost deležnikom predstavlja neke vrste bližnjico za oceno podjetja, ki ga vodi. Podobnega mnenja je Grunig (Park in Berger 2004: 95), ki trdi, da direktor s pomočjo komuniciranja ter s svojimi dejanji in izraženimi vrednotami poseblja podjetje. Preko svoje pozicije moči vpliva na percepcije zaposlenih, zaupanje v vodstvo in uspešnost podjetja (Daily in Johnson v Park in Berger 2004: 95).

Kljub splošnem mnenju o pomembnem vplivu direktorja na podjetje in njegovo uspešnost je v znanstveni in strokovni literaturi dolgo časa prevladovalo prepričanje, da direktor v podjetju nima pomembne vloge in da ne vpliva na njegove rezultate. Tako stališče so zavzemali zagovorniki neoklasične teorije, ki je v prevladovala v 70-ih in 80-ih letih. Bertrand in Schoar (2002) navajata, da se znanstveniki vprašanju, v kolikšni meri je posamezen direktor pomemben za uspešnost podjetja, dolgo časa niso posvetili. Obstoječe empirične raziskave so slonele zgolj na raziskovanju značilnosti podjetja, panoge ali trga, s katerimi so skušali razložiti vedenje in uspešnost podjetja. Tako stanje je posledica nejasnosti, ki obkrožajo vpliv in pomen posameznega direktorja ter s tem onemogočajo oceno njegovega prispevka v izoliranem kontekstu, trdi Holmstrom (1982). Podobno ugotavlja Wenek (2003), da predstavlja direktor zgolj enega izmed številnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja, kot so na primer tehnologija, organizacijska kultura, komuniciranje ali odločanje. Zato je pogosto težko določiti, ali je uspešnost podjetja posledica sposobnosti direktorja ali splošnih organizacijskih pogojev, zaključuje Holmstrom (1982).

Sistematično raziskovanje vpliva direktorja na uspešnost podjetja se je začelo šele v 80-ih letih. Prve empirične raziskave s tega področja (na primer Lieberman in O'Connor 1972) so potrdile stališča zagovornikov neoklasične teorije. Njihovi rezultati so pokazali, da ima direktor zanemarljivo vlogo pri celotni uspešnosti podjetja in da pojasni največ 10 odstotkov variabilnosti njegove uspešnosti. Kar nekaj avtorjev (na primer avtorji Meindl, Ehrlich in Dukerich 1985, Pfeffer 1977) je na osnovi teh rezultatov in lastnega raziskovanja zaključilo, da je voditeljstvo nepomembna tema za proučevanje uspešnosti podjetij. Peterson, Smith, Martorana in Owens (2003) ugotavljajo, da je kasnejši pregled razjasnil, da so taki rezultati posledica napačnega merjenja in uporabe neustreznih kriterijev. Uveljavilo se je prepričanje o večjem vplivu voditeljstva na uspešnost podjetja. Useem (Wenek 2003: 9) navaja, da prispeva direktor približno 10 – 15 odstotkov k rezultatom podjetja, Barabel (Dornier in Karoui 2003: 2) pa trdi, da je ta odstotek lahko mnogo višji, tudi do 40 odstotkov.

Bolden (2004) opozarja, da se večina avtorjev pri obravnavi direktorja osredotoča zgolj na njegov vpliv na ustvarjanje finančnih rezultatov podjetja, zanemarjajo pa ga na številnih drugih pomembnih področjih, na primer pri stopnji družbene odgovornosti podjetja. Prav tako trdi, da ima direktor vpliv tudi na druge nivoje družbe, ne zgolj na podjetje. Meni, da je pri ugotavljanju njegovega vpliva in nastalih povzročenih sprememb ter izboljšav potrebno upoštevati tudi časovni zamik. Bolden (2004) trdi, da direktor vpliva najprej na večjo učinkovitost na svojem osebnem nivoju. Poleg tega pa se njegov vpliv kaže tudi na naslednji nivojih:

- skupinski nivo,

- organizacijski nivo in
- nivo celotne družbe.

Direktor pomembno vpliva na različne skupine zaposlenih v podjetju. Njegovo vedenje vpliva na vedenje kolegov, sodelavcev in podrejenih. Ta vpliv lahko izmerimo s trdimi merili, bolj smiselno pa je merjenje na primer stopnje izboljšane komunikacije, motiviranosti ali morale zaposlenih, njihovega timskega dela itd. Uporabna merila so tudi nižja odsotnost zaposlenih z dela, nižja stopnja fluktuacije, večja pripravljenost za nadurno delo, povečana participacija ali dajanje povratnih informacij. Direktor ima velik vpliv tudi na nivoju podjetja, saj prispeva k večji učinkovitosti podjetja kot celote. Ta vpliv merimo s trdimi merili, kot sta na primer povečan dobiček in vrednost delnic podjetja. Uporabna merila so tudi zadovoljstvo potrošnikov, odnosi z dobavitelji, organizacijska kultura ali stopnja inoviranja v podjetju. Večina raziskav direktorjevega vpliva se ustavi na organizacijskem nivoju, čeprav lahko direktor s svojim vplivom preseže meje podjetja. Z graditvijo sposobnosti in uspešnosti podjetja znotraj določenega geografskega področja (regionalnega, nacionalnega ali mednarodnega) lahko pomembno prispeva k pozitivnim spremembam na področju gospodarstva, družbe in okolja, v katerem deluje podjetje.

Dokaz o pomembnosti direktorja za uspešnost podjetja je povzročil premik v raziskovanju odnosa med direktorji in podjetji, ki jih ti vodijo. V znanstveni literaturi se je začelo pomembno obdobje teoretičnega in empirično podprtega raziskovanja različnih vidikov in lastnosti direktorjev ter njihovega vpliva na uspešnost podjetja. Razvile so se različne teorije, ki so raziskovale na primer osebnostne lastnosti direktorjev, sposobnosti vodstvenih timov, direktorjeve zmožnosti ustvarjanja vizije za prihodnost, njegove karizme itd. (Cannella in Monroe 1997). Ugleda direktorjev in njegovega pomembnega vpliva na podjetje, ki ga vodi, pa kljub temu, da predstavlja osnovo za zaupanje vseh skupin deležnikov, ni raziskoval nihče.

2.3. TEMNA STRAN DIREKTORJEV

Bolden (2004) ugotavlja, da je veliko napisanega o koristih uspešnih direktorjev za podjetje in družbo, mnogo manj pozornosti pa je namenjene možnim negativnim posledicam njihovega delovanja. Te so v veliki meri rezultat današnje kulture, ki povečuje direktorje in njihov prispevek k podjetju, s tem pa prispeva k njihovi vse večji in pogosto pretirani samozavesti. Pri obravnavi direktorjev ne moremo mimo številnih dejstev, ki so v zadnjem času povzročila padec zaupanja javnosti v posamezne direktorje in v celoten menedžerski poklic. Korporacijski škandali, kot so Enron, Tyco ali Vivendi, za katere so

odgovorni direktorji Andy Festow, Dennis Kozlowski in Jean Marie Massier, jasno kažejo, kako lahko osebne ambicije in pohlep direktorjev povzročijo katastrofalne posledice za njihova podjetja. Podobni primeri so pogosti v politiki, religiji in na drugih področjih človeških aktivnosti (Kellerman v Bolden 2004: 25). Vendar Bolden (2004) opozarja, da direktorji nimajo negativnih učinkov zgolj v primerih, ko delajo za lastne interese in spodbujajo zaposlene, da delajo za cilje, ki niso v interesu podjetja ali skupnosti. Po njegovem mnenju so enakega pomena tudi bolj subtilni družbeni in psihološki dejavniki, katerih interakcija uničuje ključne principe vodenja.

Meindl in dr. (1985) ugotavljajo, da je eden izmed pogostih problemov današnjih direktorjev povezan z njihovim mitiziranjem in heroiziranjem s strani javnosti in medijev. Skladno s teorijo atribucije avtorji navajajo, da posamezniki uspešne akcije podjetja pripisujejo njihovim direktorjem, neuspešne pa dejavnikom okolja. Psihologi ta pojav imenujejo temeljna napaka atribucije (Ross v Weber, Camerer, Rottenstreich in Knez 2001: 4-5; Heider v Sjoval 2002: 9). Tak romantičen pogled na direktorje, imenovan na primer tudi 'past belega viteza' (Khurana 2002), 'kult osebnosti' (Chen in Meindl 1991) ali 'iluzija voditeljstva'¹ (Weber in dr. 2001), vodi v neustrezno povečevanje njihovih dejanj, ustvarja mit vsemogočnega in heroičnega direktorja ter ima pomembne negativne posledice za podjetje in družbo (Yukl & Leipsinger 2004).

Yukl in Leipsinger (2004) kot eno najpomembnejših tovrstnih posledic omenjata pretirano zanašanje zaposlenih na heroičnega direktorja, kar pomeni, da mu prepuščajo vse pomembnejše odločitve in reševanje ključnih problemov v podjetju. Gemmill in Oakley (1992) ta pojav imenujeta 'mit družbene odtujitve', ki odtuja zaposlene od lastnega dela in vodi v njihovo pretirano odvisnost od direktorjev. Zaposleni tako postanejo odvisni od močne voditeljske figure, ki jim daje smer in smisel. "V prevelikem idealiziranju voditelja podrejeni postanejo odtujeni od svojega kritičnega mišljenja, vizije, inspiracij in emocij", ugotavljata Gemmill in Oakley (1992: 279). Takšno zaznavanje direktorja kot edine pomembne osebe v podjetju je problematično, ker znižuje pomen prispevkov vseh ostalih zaposlenih v podjetju. Poleg tega pa močna direktorska figura znižuje tudi moč ostalih nadrejenih na nižjih direktorskih položajih. Gemmill in Oakley (1992) menita, da je v takih primerih potrebna demitologizacija direktorjev, ki omogoča posameznikom, da prepoznajo svoje notranje potrebe in sposobnosti ter tako najdejo nove načine izražanja svoje kreativnosti in identitete v interakcijah z drugimi. Pretirano zanašanje zaposlenih na direktorja je lahko usodno, saj je v današnjem času hitrih sprememb pomembno, da znajo zaposleni na različnih nivojih podjetja sami sprejemati pomembne odločitve.

¹ Originalno poimenovanje vseh treh pojavov je naslednje: The white knight trap, The Cult of Personality in Illusion of Leadership.

Verjetno ena od najopaznejših in presenetljivih sprememb ter hkrati vzrok za številne negativne učinke posameznikov na podjetje v zadnjem času je pojav kulta zvezdniških direktorjev (Hayward in dr. 2004, Yukl in Leipsinger 2004). Direktorji so dobili status slavnih oseb, ki je bil do nedavnega rezerviran zgolj za filmske zvezde in vrhunske športnike. Poudariti pa je potrebno, da se je zvezdniški sistem direktorjev uveljavil predvsem v ZDA. V Avstraliji in Evropi, tudi v Sloveniji, podatkov za tako občutno rast medijske slave direktorjev nismo zasledili. Avtorji navajajo različne negativne implikacije zvezdnštva tako za direktorja samega kot za njegovo podjetje ali celotno družbo:

- Zvezdniški direktorji postanejo preveč samozavestni in pretirano zaverovani v svoja dejanja in odločitve, kar akademiki imenujejo tudi direktorski ego² (na primer Paredes 2004). Posledica tega so nižja stopnja njihove kritičnosti, podcenjevanje tekmecev in neupoštevanje sprememb v okolju, trdijo Hayward, Rindova in Pollock (2004). Paredes (2004) pa ugotavlja, da taki direktorji pogosto precenjujejo koristi projektov, ki se dejansko nikoli ne materializirajo, ter napovedujejo stroške, ki so na koncu občutno višji od načrtovanih.
- Zaradi tendence po ohranitvi svoje slave direktorji pogosto ostajajo zavezani strateškim akcijam, ki so pripeljale podjetje do uspeha in s tem do njihove lastne slave, kar pa vodi v škodljivo neprilagodljivost podjetja (Hayward in dr. 2004).
- Yukl in Leipsinger (2004) trdita, da ima lahko vsaka najmanjša napaka slavnega direktorja zaradi velike odmevnosti v medijih in javnosti katastrofalne posledice za uspeh podjetja.

Verjetno najbolj problematične posledice heroiziranja direktorjev in njihovega kovanja v zvezde so povečana in pogosto nerealistična pričakovanja deležnikov glede njihove uspešnosti (Yukl in Leipsinger 2004). Nezmožnost njihove izpolnitve mnoge direktorje prisili v prikrivanje neuspešnih rezultatov podjetja, da tako obdržijo svoj položaj. Njihova povečana pričakovanja so pogosta predvsem v primerih, ko neuspešno podjetje zaposli novega, slavnega direktorja. Pričakovanja deležnikov in s tem tržna vrednost podjetja se povečajo, vendar tudi hitro padejo, ker direktor v kratkem času ne izpolni njihovih pretiranih pričakovanj.

Zaradi številnih negativnih posledic se pogosto pojavljajo kritike heroičnih in slavnih direktorjev ter s tem celotne zahodne kulture, ki povečuje tak način vodenja. Mintzberg, Simons in Basu (2002) ugotavljajo, da je ključni problem heroičnih direktorjev, da sedijo na svojem prestolu, ločeni od svojih zaposlenih in celo od vseh ostalih posameznikov. Ta nepovezanost daje občutek, da direktor sploh ne spada k podjetju. Trdijo, da je pravi direktor skromen, povezan z zaposlenimi in vključen v dejavnosti podjetja in

² ang. CEO hubris

ne heroj, ki je vsem na očeh. Bistvene razlike med obema vrstama direktorjev so prikazane v preglednici 3.

Preglednica 3: Razlike med heroičnim in povezujočim direktorjem

Heroični direktor	Povezujoč direktor
Direktorji so pomembni ljudje, ločeni od ostalih zaposlenih	Direktorji so pomembni do te mere, da pomagajo ostalim, da postanejo pomembni
Višja uspešnost prinaša tudi njihovo večjo pomembnost. Predstavljajo podjetje.	Podjetje je mreža odnosov, ne vertikalna hierarhija. Učinkoviti direktorji stalno in povsod delajo ter pomagajo, ne sedijo na vrhu.
Direktorji načrtujejo jasne in pogumne strategije, ki dramatično dvigujejo cene delnic. Vsi ostali zgolj izvajajo naloge.	Strategije so na začetku pogosto skromne, celo navidezno nepomembne, pojavijo se z razvojem novih izdelkov ali rešitev manjših problemov s strani zaposlenih, ki se spremenijo v velike iniciative.
Implementacija predstavlja problem, ker direktor uvaja spremembe, ki se jim vsi ostali upirajo. Bolj kot mnenje zaposlenih se upošteva zunanje svetovalce; zaposluje se zunanje direktorje.	Implementacija in formulacija sta povezani. Zdrave spremembe zahtevajo spoštovanje starega in hkrati prepoznavanje ter sprejemanje novega.
Vodenje pomeni odločanje in razporejanje virov, vključno z zaposlenimi. Pomeni analiziranje in pogosto preračunavanje.	Vodenje pomeni izvajanje energije, ki je naravno prirojena ljudem. Pomeni navduševanje in vključevanje.
Nagrada za povečano ceno delnic gre izključno direktorju, ki prevzema tveganje. Kazen za padec cene delnic ne doleti nikogar.	Nagrade za razvijanje podjetja kot dobrega mesta za delo prejmejo vsi zaposleni in so predvsem psihične narave.

Vir: Mintzberg in dr. (2002:12)

Martin (2000) trdi, da so direktorji vedno produkt podjetja, ki ga vodijo. Kako razmišljamo o podjetju, torej določa naše razumevanje njihovih direktorjev. Tradicionalen pogled na podjetje s hierarhično strukturo in vertikalnim odločanjem je v novi ekonomiji, označeni s hitrim tempom in spremembami ter visoko stopnjo negotovosti, preveč rigiden koncept. Zato so postali direktorski modeli vodenja, ki temeljijo na principu ukazovanja in nadzora podrejenih, v novi ekonomiji neustrezni. Meja med formulacijo strategije in posameznih nalog ter njihovim izvrševanjem postaja vse bolj zbrisana. Danes vsak zaposleni v podjetju sprejema pomembne odločitve. Moderno podjetje sestavljajo razmišljujoči posamezniki, ki delujejo kolektivno, in vse njihove odločitve glede kompleksnih alternativ prispevajo k uspehu podjetja.

Cohen (2002) razmišlja, da direktorji v podjetju nikoli niso imeli lahke naloge, danes pa te postajajo še bolj kompleksne in nalagajo direktorjem več odgovornosti kot kdajkoli prej. Direktorji so bili še pred nedavnim edini heroji v podjetju. Prilaščali so si uspehe zaposlenih, imeli odgovor na vsako vprašanje,

delali pogumne odločitve, hkrati pa so zaradi gospodarske blaginje lahko zagotovili uspešno poslovanje podjetja. Danes napredni direktorji iščejo načine, kako se izogniti lastni slavi in herojstvu ter narediti heroje iz vseh ostalih zaposlenih v podjetju. Njihova naloga je vse bolj mobilizacija redkih virov in motiviranje zaposlenih, da iz manj naredijo več ter da iščejo nove in boljše načine uresničevanja stvari. Zavedajo se, kako pomembni so sodelavci, na katere se lahko zanesejo in so predani podjetju.

Po vseh škandalih potrebuje javnost čas, da ponovno vzpostavi zaupanje v sistem vodenja ter v podjetja in njihove direktorje. Laurence (2004) ugotavlja, da se po Enronu podjetja in njihovi direktorji soočajo s povečano pozornostjo in nadzorom s strani medijev in javnosti. Ne ocenjujejo jih zgolj glede njihove uspešnosti, temveč spremljajo njihova dejanja in vedenje, da ugotovijo, ali jim sploh lahko zaupajo. S tem pa je postal ključen element preživetja ugled podjetij in direktorjev, ki jih vodijo.

3. KONCEPT UGLEDA

Ugled je pomemben koncept, s katerim se ukvarjajo predstavniki različnih disciplin in ga proučujejo v povezavi z različnimi entitetami. Najprej so ga raziskovali biologi, antropologi, psihologi ter ekonomisti, in sicer v povezavi s posamezniki, vendar v omejenem obsegu. V 80-ih letih je zaradi vse večje kompleksnosti okolja visok ugled postal ključen tudi za podjetja. Avtorji so ugotovitve, dobljene z raziskovanjem ugleda posameznikov, prenesli na podjetja. S tem se je začelo raziskovanje le-tega tudi v okviru drugih disciplin – na primer strateškega upravljanja, marketinga in organizacijskih ved. Poglobljeno raziskovanje koncepta ugleda je pripeljalo do spoznanja o njegovih številnih prednostih, zato je postalo njegovo proučevanje vse bolj pomembno v znanstveni literaturi. Avtorji so ga začeli povezovati tudi z različnimi drugimi entitetami, ne zgolj s posamezniki in podjetjem, temveč z gospodarskimi panogami, tržnimi znamkami, celo z mesti in državami. Raziskovanje ugleda znotraj različnih disciplin in za različne entitete je pripeljalo do uporabe različnih pojmov za koncept ugleda, zaradi česar prihaja v znanstveni literaturi in v praksi do velike terminološke, s tem pa pogosto tudi konceptualne zmede. Različne discipline prav zaradi različnega poimenovanja istega koncepta niso sposobne prenašati rezultatov in dognanj preko svojih mej. Dodaten problem predstavlja tudi večdimenzionalna narava koncepta ugleda. Posledica tega je njegova obravnava iz različnih zornih kotov in z zelo različnim setom spremenljivk, kar pogosto pripelje do neprimerljivih in navidezno protislovnih rezultatov. Posledica navedenega je pomanjkanje splošnega pregleda in ustrezne opredelitve koncepta ugleda, ki bi temeljila na ugotovitvah doslej opravljenega raziskovalnega dela v različnih disciplinah in bi omogočila razumevanje koncepta ugleda ter usmerila njegovo nadaljnje raziskovanje.

Osrednji del teoretičnega dela naloge je namenjen obravnavi koncepta ugleda ter njegovi povezavi z direktorji in podjetji. V prvem podpoglavju je najprej razložen koncept ugleda. Drugo podpoglavje obravnava ugled direktorjev, ki izhaja iz spoznanj o ugledu posameznikov. Predstavljene so koristi in pomen direktorjevega ugleda ter potreba po njegovem merjenju. Tretje podpoglavje obravnava ugled podjetja. Izpostavljen je njegov velik pomen za podjetje ter njegov odnos do sorodnih in povezanih konceptov - identiteta in imidž. Opisano je tudi stanje na področju merjenja ugleda podjetij. Na koncu drugega in tretjega podpoglavja je na kratko opisano stanje glede razumevanja in merjenja ugleda direktorjev in podjetij v Sloveniji.

3.1. OPREDELITEV KONCEPTA UGLEDA

Bromley (1993) trdi, da je beseda ugled zelo dobro poznana in tudi pogosto uporabljena tako v teoriji kot v vsakdanjem življenju. Ugotavlja, da široka sprejetost in pogosta uporaba besede ter njenih številnih sopomenk v vsakdanji rabi (na primer spoštovanje, sloves) kažejo na pomembnost in razširjenost koncepta ugleda, čeprav sami procesi in podrobnosti, povezani s tem konceptom, posameznikom dejansko niso dobro znani.

Koncept ugleda so v znanstveni literaturi najprej povezovali s posamezniki. Je pomemben družbeni koncept, star toliko kot človeštvo samo. Massey (2003) ugotavlja, da zgodovinski izvor ugleda najdemo v kredibilnosti oseb in institucij, znanih že v Aristotelovi dobi. Njegova navedba kaže, da ga že takrat niso omejevali zgolj na posameznike. Tudi Bromley (1993) trdi, da ugleda nimajo samo posamezniki, temveč tudi druge entitete - podjetja, izdelki in storitve, kategorije izdelkov ali storitev, države, mesta, aktivnosti in celo dogodki.

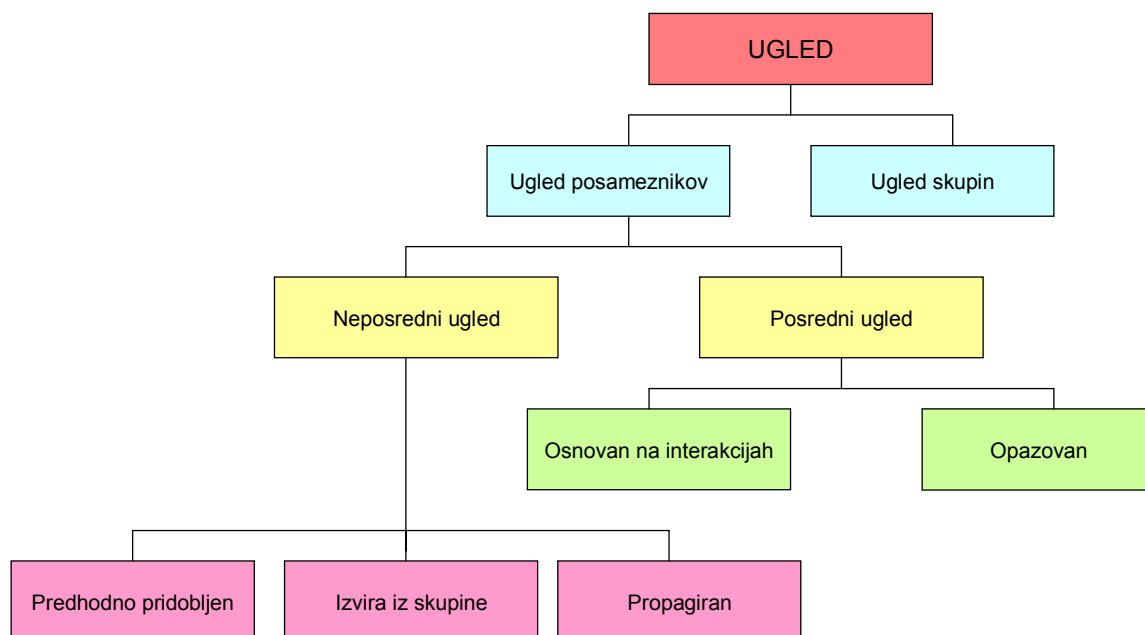
Kljub široki sprejetosti in pogosti uporabi koncepta ugleda zaenkrat ne obstaja njegova splošno sprejeta opredelitev. Slovanska razlaga ga povezuje zgolj z osebami: "... zelo dobro mnenje, ki ga ima več ljudi o kom zaradi njegovih lastnosti, dejanj ..." (SSKJ 1992). Poleg omejenosti na posameznike je ključna pomanjkljivost te razlage, da ni razvidna njegova narava, prav tako pa tudi ne proces njegovega ustvarjanja. Zato je precej bolj celovita Bromleyeva (1993) opredelitev, ki navaja, da je ugled "kolektivno mnenje članov družbene skupine o določeni entiteti". Ta opredelitev zajema oba ključna elementa, pomembna za razumevanje koncepta ugleda: člane družbene skupine in kolektivno mnenje. Poudarja namreč kolektivno naravo ugleda in družbene procese znotraj skupine, ki so nujni za njegov nastanek.

Prva pomembna značilnost ugleda je njegova kolektivna narava. Ugled je vedno kolektivna ocena opazovane entitete, ki nastane na osnovi različnih ocen posameznikov določene skupine o tej entiteti. Sjoval (2002) trdi, da se ugled ustvari zgolj v primeru, ko so posamezna mnenja posameznikov o opazovani entiteti v skupini dovolj močna in homogena. V primeru, da so njihova mnenja v šibka in različna, se jasen ugled o entiteti ne izoblikuje. Bromley (1993) poudarja, da si različne skupine lahko ustvarijo različne ugleda o posamezni entiteti. Določena entiteta se lahko vede različno v stiku z različnimi predstavniki določene skupine, zato se o tej entiteti oblikujejo različni ugledi. Pogost razlog za soobstoj različnih ugledov entitete so tudi različne informacije, ki jih o tej entiteti dobivajo različne skupine in imajo zato različne osnove za ustvarjanje ugleda. Zaznavanje informacij in s tem ustvarjanje

ugleda pa je vedno odvisno tudi od prepričanj, vrednot in izkušenj vsakega posameznika določene skupine (Brady 2002). Tako lahko različne skupine na osnovi enakih informacij zaradi njihovih različnih interpretacij ustvarijo različne ugleda o isti entiteti (Sjovall 2002, Dollinger, Golden in Saxton 1997).

Druga ključna značilnost ugleda je družbena narava ustvarjanja le-tega (Granoveter 1985). Ugled entitete kot rezultat homogenizacije kolektivnih mnenj se ustvarja skozi komunikacijo znotraj skupine oziroma širše družbene mreže, znotraj katere se prenašajo informacije o vedenju te entitete. Einwiller (2001) poudarja, da je prav ta družbena narava ključna moč ugleda, ker služi kot sredstvo za vzbujanje zaupanja in s tem zmanjšuje negotovost v odnosih in menjavah med entitetami. Spremann (Einwiller 2001: 7) trdi, da določena entiteta z neprimernim vedenjem vedno tvega izgubo svojega ugleda. Posamezniki lahko informacije o takem vedenju entitete razširijo znotraj družbene mreže in s tem uničijo njegov ugled. Višji je ugled entitete, več tvega z družbeno nesprejemljivim vedenjem. Einwillerjeva (2001) zato zaključuje, da predstavlja ugled pomembno zaviralno silo pred neprimernim vedenjem entitete in s tem povečuje pozitivna pričakovanja opazovalcev glede njenega vedenja. Ugled torej predstavlja pomembno orodje skupine ali celotne družbe, uporabljeno za razumevanje in napovedovanje vedenja entitet ter za sprejemanje odločitev glede sodelovanja z njo. Za boljše razumevanje nastanka ugleda je v nadaljevanju predstavljena tipologija možnih načinov njegovega izvora.

Slika 2: Razvrstitev ugleda glede na njegov nastanek



Vir: Mui (2002)

Mui (2002) trdi, da ima ugled vsaka entiteta, ki jo lahko tvorijo posamezniki ali skupine. Nastane na osnovi neposrednih izkušenj z entiteto (neposredni ugled) ali pa na osnovi informacij, ki jih opazovalci o entiteti dobijo preko posrednikov (posredni ugled). Neposredni ugled se nanaša na oceno ugleda, osnovano na neposrednih izkušenj z entiteto ali na osnovi opazovanja njenega odnosa z drugimi entitetami. Posredni ugled je osnovan na informacijah in govoricah drugih, torej brez neposrednih izkušenj oziroma dokazov o vedenju entitete. Tak ugled je lahko pridobljen predhodno in pomeni, da posamezniki o določeni entiteti že imajo določeno mnenje in tudi oceno ugleda. Ugled lahko izvira tudi iz pripadnosti določeni skupini: če ima določena skupina visok ugled, bodo tudi posamezni pripadniki te skupine prejeli del tega ugleda. Entiteta lahko tudi sama promovira svoj ugled in s tem pomembno prispeva k njegovemu soustvarjanju v določeni skupini ali v družbi nasploh.

3.1.1. Pregled raziskovanja koncepta ugleda z različnih znanstvenih disciplin

Na znanstvenem nivoju se s konceptom ugleda ukvarjajo predstavniki različnih disciplin. Raziskovali so ga najprej pri posameznikih, vendar se v zadnjih tridesetih letih z njim ukvarjajo predvsem v povezavi s podjetji. Vedno pogostejše pa je tudi raziskovanje ugleda drugih entitet, predvsem držav, mest ali tržnih znamk. Ukvarjanje z konceptom ugleda s perspektive različnih disciplin je povzročilo, da se za isti koncept uporabljajo različni pojmi. Za njegovo razumevanje je zato najprej potrebno razjasniti odnose med različnimi pojmi, ki so s konceptom tesno povezani, in sicer so to poleg ugleda še dobro ime, imidž, status, prestiž in moč. Njihovo različno poimenovanje je rezultat različnega izrazoslovja, ki ga uporabljajo različne znanstvene discipline in stroke.

Shenkar in Yuchtman-Yaar (1997) ugotavljata, da so termini ugled, imidž³, prestiž in dobro ime pojmi, ki označujejo isti koncept. Trdita, da je njihovo različno poimenovanje rezultat njegove obravnave s perspektive različnih disciplin – ekonomije, marketinga, sociologije in računovodstva oziroma financ. Vsi pa označujejo splošni položaj podjetja glede na položaj tekmecev oziroma njegovo uspešnost na pomembnih kriterijih, ki kot celota tvorijo relativni položaj podjetja v očeh njegovih različnih skupin deležnikov. Tudi Henrich in Gli-White (2001) ugotavljata, da znanstveniki nekonsistentno uporabljajo pojme, kot so status, prestiž in moč, s katerimi opredeljujejo nastale asimetrije v družbi. Ridgeway in Walker (Huberman, Loch in Onculer 2004: 281) trdita, da se status nanaša na posameznikov položaj v družbeni hierarhiji, ki ga opredeljujejo spoštovanje, ugled in družbeni vpliv. Je pojem, ki se uporablja v sociologiji in označuje "odnos razvrščanja med akterji, ki opisuje neenakosti v interakcijah, oblikovanih s strani akterjevih implicitnih ocen, ocen samega sebe in ocen drugih, glede na določene skupne

³ Odnos med imidžem in ugledom je podrobneje razložen v poglavju 3.4.3., zato ga na tem mestu ne razlagamo.

standarde vrednot" (Ridgeway in Walker v Huberman in dr. 2004: 281). Njuna opredelitev koncepta status je enaka opredelitvi koncepta ugleda, le da izhaja iz sociološke perspektive in uporablja sociološko izrazoslovje. Tudi Zelditch (Jasso 2001: 96) na primer za oceno posameznikove veljave, torej njegovega ugleda, uporablja termin status, kot sinonime pa navaja tudi termine spoštovanje, čast, dober glas in prestiž. Ugled, prestiž in status pa so dejansko tudi sinonimi za osebno oziroma neformalno moč (Brockmann in dr. 2004), ki jo ima posameznik ne glede na svojo formalno pozicijo v podjetju. Njena primarna osnova je predvsem referenčna moč, v manjšem obsegu pa tudi ekspertna, prisilna moč in moč nagrajevanja (Daft 1999). Navedeno torej potrjuje, da obstajajo za koncept ugleda resnično zelo različni termini, ki so rezultat njegove obravnave v okviru različnih disciplin.

V preglednici 4 je zato predstavljen pregled avtorjev in njihovega proučevanja ugleda s perspektive različnih disciplin. Navedena je tudi entiteta, ki je osrednji predmet njihovega raziskovanja ugleda: posameznik, podjetje, država, tržna znamka. Večina disciplin se ukvarja z raziskovanjem ugleda podjetij, manj se jih ukvarja z ugledom posameznika, zgolj posamezne discipline se ukvarjajo tudi z drugimi entitetami. V preglednici so navedeni tudi ključni avtorji, ki se s konceptom ugleda v okviru različnih disciplin ukvarjajo. Največji prispevek k povezovanju spoznanj in razumevanju ugleda v okviru različnih disciplin so prispevali Fombrun in Van Riel (2003) ter Mahon (2002), zato je v nadaljevanju povzeto njihovo raziskovanje z nekaterimi dodanimi ugotovitvami in njihovimi avtorji.

Avtorji, ki koncept ugleda raziskujejo v okviru ekonomije, obravnavajo ugled kot lastnost entitete ali pa kot informacijo oziroma signal njenim opazovalcem. Prvi, zagovorniki teorije iger, ga raziskujejo kot vedenjsko lastnost, ki razlikuje entitete med seboj in od katere je odvisno njihovo strateško vedenje (Fombrun in Van Riel 2003). Izhajajo iz ideje, da je preteklo vedenje entitete najboljši napovedovalec njihovega prihodnjega vedenja. Ugled opredeljujejo kot posledico zgodovine opazovanega vedenja v specifičnih interakcijah (Zivnuska 2003). Drugi, zagovorniki teorije signaliziranja, pa ugled razumejo kot pomembno informacijo za opazovalce entitete. Ugled podjetij na primer vpliva na zaznave deležnikov glede kakovosti njihovih izdelkov ali storitev, privlačnost investicij ali delovnih mest (Fombrun in Van Riel 2003). Ekonomisti se ukvarjajo z raziskovanjem ugleda tako podjetij kot posameznikov.

Preglednica 4: Pregled raziskovanja ugleda s perspektive različnih disciplin

Disciplina:	Uporabljeni pojmi za koncept ugleda:	Nivo obravnave:	Ugled obravnavajo kot:	Avtorji:
1. Ekonomija	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ugled, ○ status 	<ul style="list-style-type: none"> ○ posamezniki ○ podjetje 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Značajska lastnost ○ Signal, informacija 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Weigelt in Camerer (1988), Grossman in Stiglitz (1980), Stiglitz (1989), ○ Shapiro (1983), Ross (1977), Stigler (1962), Milgrom & Roberts (1986)
2. Strateško upravljanje	<ul style="list-style-type: none"> ○ ugled 	<ul style="list-style-type: none"> ○ podjetje 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vreden vir, premoženje in ovira tekmecev ○ Premoženje na trgu idej (npr. družbena odgovornost) ○ Vtis 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Barney (1986, 1991), Grant (1991), Hall (1992, 1993), Fombrun in Shanley (1991), Galang Elisik in Russ (1999), Gioia, Schultz in Corley (2000), Teece, Pisano in Shuen (1997), ○ Carroll (1999), Stanwick & Stanwick (1998)
3. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ○ Imidž, ○ vrednost tržne znamke 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posamezniki ○ podjetje 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vtis, zaznava 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bozeman in Kacmar (1997), Schlenker (1980) ○ Koller (1991), Olins (1987), Aaker & Keller (1990), Belch & Belch (1987)
4. Organizacijske vede	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ugled, status, moč, elita, ... 	<ul style="list-style-type: none"> ○ posamezniki 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Stopnja avtoritete 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Barney 1986, Dutton & Penner 1992, ○ Mayer 1982, Albert & Whetten 1985 in drugi.
5. Sociologija	<ul style="list-style-type: none"> ○ Status, prestiž, osebna moč 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posamezniki ○ podjetje 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Stopnja na hierarhični lestvici 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Granovetter (1985), White (1981), DiMaggio in Powell (1983), Shapiro (1987), Shrum in Wuthnow (1988), Dowling (1993), Herbig in Milewicz (1995), Zimmermann (2001)
6. Psihologija	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ugled, sloves, spoštovanje 	<ul style="list-style-type: none"> ○ posamezniki 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cilji za doseg virov, ○ Sredstvo samo po sebi 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Loch in dr. (2001), Huberman in dr. (2004)
7. Računovodstvo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dobro ime (goodwill) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ podjetje 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Premoženje 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Deng in Lev (1997), Sheutze (1993), Carlberg in Leimalm (2001),
8. Interdisciplinarni pogled	<ul style="list-style-type: none"> ○ ugled 	<ul style="list-style-type: none"> ○ podjetje 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ocena vtisa, percepcije 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Argenti 1997, Bromley 1993, Dowling 1994, ○ Fombrun & Shanley 1990, Fombrun & Van Riel 1997, ○ Gray & Balmer 1998, Rindova 1997, ...

Vir: Prirejeno po: Fombrun & Van Riel (1998), Mahon (2002), Zivnuska (2003), Carlberg in Leimalm (2001), Loch in dr. (2001), Huberman in dr. (2004)

V marketingu se akademiki bolj kot z ugledom ukvarjajo z imidžem na nivoju vseh vrst tržnih znamk, ki predstavlja osnovo za ustvarjanje ugleda. Zivnuska (2003) trdi, da predstavlja ime tržne znamke oziroma njen ugled vreden vir podjetja, ki ga je potrebno dobro upravljati za povečanje njegovega potencialnega prispevka k finančni uspešnosti podjetja. Marketinški pristop poudarja predvsem naravo predelave informacij o določeni entiteti, rezultat česar so podobe oziroma imidži v glavah opazovalcev. Ta proces poteka s pripisovanjem kognitivnega in afektivnega pomena iztočnicam, ki jih opazovalci - predvsem so to potrošniki - prejemajo glede entitet, s katerimi so neposredno ali posredno soočeni. Avtorji se v okviru te discipline v povezavi z ugledom poleg s procesom predelave informacij ukvarjajo še z graditvijo vrednosti in s strategijo upravljanja korporacijskih ter drugih tržnih znamk. Mahon (2002) navaja, da so se v okviru tega pristopa nekateri avtorji osredotočili na korporacijsko komuniciranje (na primer Alessandri, Geysler, Gotsi in Wilson; vsi v Mahon 2002: 416), krizno komuniciranje in graditev imidža podjetja (na primer Alessandri, Geysler; oba v Mahon 2002: 416), nekateri pa so poudarjali pomen odnosov z javnostmi in vlogo ugleda znotraj njih (na primer Caruana ali Nakra; oba v Mahon 2002: 416).

Avtorji v okviru strateškega upravljanja obravnavajo koncept ugleda predvsem v povezavi s podjetji. Proučujejo ga kot premoženje podjetja, ki sočasno predstavlja tudi oviro tekmecev (Caves in Porter v Fombrun in Van Riel 2003: 226). Visok ugled otežkoča mobilnost tekmecev in ustvarja dobiček podjetja, ker ga je težko posnemati. Večina avtorjev te discipline je ugled obravnavala v okviru teorije virov podjetja (na primer Barney 1991). Zagovorniki te teorije trdijo, da je ugled redek, neposnemljiv in vreden vir, ki ga podjetje lahko uporabi kot osnovo za konkurenčno prednost podjetja na trgu, nasičenem s podobnimi izdelki in storitvami. Razvoj teorije virov podjetja je ključnega pomena za razumevanje koncepta ugleda, zato je razumljivo, da ga danes večina avtorjev obravnava prav v okviru te teorije⁴. V okviru strateškega upravljanja se v manjšem obsegu z ugledom ukvarjajo tudi zagovorniki teorije upravljanja vtisov⁵. Osredotočajo se predvsem na dejavnike ugleda in ne toliko na sam ugled, na primer na upravljanje vtisov posameznika ali podjetja za ustvarjanje zelenega ugleda med specifičnimi ciljnim skupinami (Zivnuska 2003).

Organizacijske vede proučujejo predvsem zaposlene, organizacijsko kulturo in identiteto podjetja ter na tej osnovi nastali ugled podjetja. Fombrun in Van Riel (2003: 228) povzemata ugotovitve nekaterih avtorjev s tega področja (na primer Barney, Dutton in Penner, Meyer) in trdita, da ugled podjetij izvira iz osmišljanja izkušenj zaposlenih. Identiteta in organizacijska kultura podjetja oblikujeta poslovne

⁴ O teoriji virov je več napisano v petem poglavju.

⁵ Ang. Impression Management Theory

postopke podjetja ter odnose direktorjev s ključnimi skupinami deležnikov. Organizacijska kultura podjetja vpliva na direktorjeve zaznave in motivacijo zaposlenih, trdi Barney (Fombrun in Van Riel 2003: 228). Identiteta podjetja pa vpliva na zaznave in motiviranost direktorjev. Skupne vrednote in močan občutek identitete usmerjajo direktorje v opredelitvi, za čem njihovo podjetje stoji, pa tudi v utemeljevanju načrtovanih interakcij s ključnimi deležniki podjetja.

Koncept ugleda je v okviru sociologije zelo dobro raziskan, vendar sociologi zanj uporabljajo zelo različne pojme, na primer status, prestiž in osebna moč, zato so njihove ugotovitve in rezultati dobljenih raziskav pri avtorjih iz drugih disciplin najpogosteje spregledani. Sociološki pogled temelji na ideji, da je ugled družbeno ustvarjena realnost, katere namen je predvsem zmanjševanje negotovosti v družbi (Zivnuska 2003). Avtorji se v okviru te discipline ukvarjajo z razvrščanjem entitet na osnovi njihovega ugleda, ki je posledica družbeno – kognitivnih procesov (Granovetter 1985). Razvrščanje je družbeni proces, ki se udejanja skozi odnose podjetja s svojimi deležniki v skupnem institucionalnem okolju, kot pravita Fombrun in Van Riel (2003). Sociologi opozarjajo na množico akterjev, vpletenih v proces ustvarjanja ugleda entitete, in na njihovo medsebojno povezanost. S perspektive sociologov je ugled podjetij tudi pokazatelj njihove legitimnosti v družbi. Je skupna ocena uspešnosti podjetja glede na izpolnjevanje pričakovanj in norm na organizacijskem področju. Sociologi poleg ugleda podjetij raziskujejo tudi ugled posameznikov.

Tudi psihologi uporabljajo za koncept ugleda različne pojme, na primer sloves in spoštovanje, raziskujejo pa ga samo pri posameznikih. Ugled razumejo kot pomemben posameznikov cilj, h kateremu ga ženejo notranji motivi, pridobljeni v procesu socializacije (Loch, Aziji in Lanen 2002, Huberman in dr. 2004).

Računovodje in finančniki razumejo ugled kot dobro ime podjetja, ki predstavlja njegovo pomembno premoženje. Ugled javnosti signalizira stopnjo uspešnosti in finančno stanje določenega podjetja (Zivnuska 2003). Finančniki so se v obdobju zadnjih desetih let vse bolj začeli zavedati pomena neotipljivih dejavnikov podjetja, kamor spada tudi njegov ugled. Opozarjajo na nezadostnost obstoječih finančnih poročil v dokumentiranju vrednosti neotipljivih dejavnikov podjetja, ker ne prikazujejo dejanskega finančnega stanja podjetja. Skladno s tem so nastale nekatere metode merjenja vrednosti neotipljivega kapitala, tudi ugleda, vendar nobena od njih zaenkrat še ni splošno sprejeta. Problem neupoštevanja neotipljivega kapitala in njegovega merjenja je izpostavljen in podrobneje razložen v četrtem poglavju.

Na osnovi dobljenih ugotovitev v okviru nekaterih navedenih disciplinah je nastal interdisciplinarni pogled. Številni avtorji obravnavajo koncept ugleda v okviru ločenega polja raziskovanja, na primer Argenti, Bromley, Dowling, Gray in Balmer, Rindova (vsi v Fombrun in Van Riel 2003). Fombrun in Van Riel (2003) navajata, da predstavlja v okviru takega integrativnega pogleda ugled podjetij subjektivne, kolektivne ocene zaupanja in zanesljivosti podjetja ter ima naslednje značilnosti:

- Ugled je izpeljana značilnost industrijskega sistema, ki razjasni status podjetij na organizacijskem področju.
- Ugled je zunanji odraz notranje identitete podjetja – je rezultat osmišljanja zaposlenih glede vloge njihovega podjetja v družbi.
- Ugled nastaja iz pretekle razporeditve virov podjetja in njegove zgodovine ter predstavlja ovire, ki omejujejo tako njegove akcije kot reakcije tekmecev.
- Ugled je vsota ocen različnih skupin deležnikov o pretekli finančni uspešnosti podjetja, ki ocenjujejo njegove sposobnosti in potencial, da zadosti njihovim različnim kriterijem.
- Ugled izhaja iz različnih, vendar povezanih imidžev podjetja, nastalih v vseh njegovih skupinah deležnikov, in označuje splošno privlačnost zaposlenim, potrošnikom, investitorjem in lokalni skupnosti. Predstavlja poenostavitev kompleksnega konstrukta uspešnosti, ki pomaga opazovalcem razbrati ključne informacije v kompleksnem okolju trga.
- Ugled vsebuje dve ključni dimenziji učinkovitosti podjetja: oceno ekonomske uspešnosti podjetja in oceno uspešnosti pri izpolnjevanju družbene odgovornosti.

V okviru integrativnega pogleda avtorji proučujejo ugled predvsem v povezavi s podjetji, čeprav je njihove ugotovitve možno prenesti tudi na vse druge entitete.

Proučevanja koncepta ugleda z različnih disciplin in za različne entitete povzroča njegovo obravnavo z zelo različnih perspektiv. To je tudi eden od ključnih razlogov, ki preprečuje nastanek enotne definicije ugleda, ki bi upoštevala dognanja vseh disciplin in bi veljala za vse entitete. Kljub temu pa so ugotovitve vsake posamezne discipline in za katerokoli entiteto ključne za razumevanje koncepta ugleda. Čeprav je pri vsaki entiteti potrebno upoštevati določene posebnosti, pa gre dejansko za isti koncept z enakimi ključnimi lastnostmi. Za velik prispevek k razumevanju koncepta ugleda so zaslužni predvsem zagovorniki teorije virov podjetja. Prav teorija virov je namreč s svojimi skoraj revolucionarnimi odkritji o pomenu neotipljivih virov za podjetje prispevala ključen delež k današnjemu raziskovanju in upravljanju ugleda v podjetjih. Čeprav se teorija virov omejuje zgolj na ugled podjetij, pa so nekateri avtorji ta spoznanja uspešno prenesli tudi na direktorje kot ključne neotipljive vire podjetja (na primer Batjargal 2000), torej lahko trdimo, da je tudi njegov ugled pomemben neotipljiv vir podjetja.

Dve ključni spremenljivki te naloge sta ugled direktorjev in ugled podjetja, zato sta podrobneje predstavljeni v nadaljevanju. Najprej je razložen ugled direktorja, nato pa še ugled podjetij.

3.2. UGLED DIREKTORJEV

Na področju ugleda direktorjev se soočamo z zanimivim protislovjem. Ugled direktorjev je v znanstveni literaturi tako na teoretičnem kot na empiričnem področju izredno slabo raziskan. Sočasno pa je vse bolj izpostavljen njegov pomen v praksi. Ta se kaže v vse večjem številu agencij za odnose z javnostmi ter strokovnih člankov, ki izpostavljajo pomen njegovega ugleda za podjetje. Z različnimi mnenjskimi raziskavami in brez jasne teoretične podlage propagirajo velik pomen direktorjevega ugleda in upravljanja le-tega. Direktorjev ugled nedvomno predstavlja pomemben vir, ki vpliva na podjetje. Kljub temu pa so njihove navedbe pogosto pretirane, zato obstaja upravičen dvom o njihovi veljavnosti. Na znanstvenem področju zaenkrat še ni ustreznih dokazov za njegov resničen pomen za podjetje, s katerimi bi pokazali na točnost tovrstnih rezultatov. V tem delu naloge izhajamo iz znanstvenih spoznanj o ugledu posameznikov. Tudi na tem področju literatura ni obsežna, pomaga pa razumeti osnovne predpostavke ugleda posameznikov, ki jih lahko prenesemo tudi na direktorje. V nadaljevanju so razložene različne koristi visokega direktorjevega ugleda. Nato sta poudarjena pomen in nujnost njegovega raziskovanja in merjenja za podjetje, za njegove deležnike, direktorja samega in celotno družbo. Podpoglavje se zaključi s pregledom stanja na področju zavedanja o pomenu ugleda direktorjev in njegovega merjenja v Sloveniji.

3.2.1. Težnja posameznikov po visokem ugledu

Vsakega posameznika žene težnja po spoštovanju in priznanju s strani drugih (Cialdini 1993). Na pomembno vlogo spoštovanja in ugleda so opozorili razvojni antropologi že na primeru opazovanja vedenja primatov. Zaznavanje potencialnega zmagovalca v primeru spopada predstavlja osnovo za ustvarjanje njihove statusne hierarhije (Barkow v Loch, Yaziji in Langen 2001: 20). De Waal (Loch in dr. 2001: 19) pa trdi, da je tekmovanje za ugled oziroma statusno pozicijo starodavni emocionalni motiv tudi v človeški vrsti.

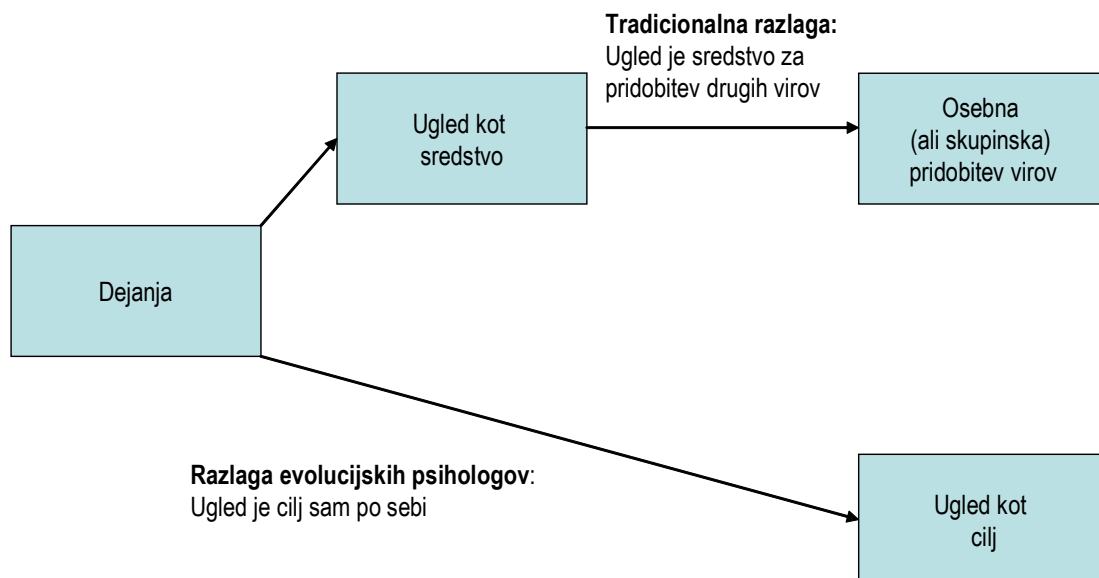
Huberman in dr. (2004) ugotavljajo, da tudi v drugih disciplinah, na primer v sociologiji, biologiji in ekonomiji, znanstveniki proučujejo posameznikovo težnjo po pridobivanju ugleda. Številni teoretični in

empirični dokazi kažejo, da ljudje zaznavajo ugled kot dokaz kompetentnosti. Lin (Huberman in dr. 2004: 104) trdi, da je visok ugled posameznika posledica njegovega visokega hierarhičnega položaja v družbi in zanj predstavlja racionalno orodje za pridobivanje vrednih virov. Nekateri drugi avtorji ugotavljajo, da je ugled sredstvo za dostop do fizičnega premoženja (Runciman v Huberman in dr. 2004: 104), do mrež vpliva, napredovanja v službi (Huberman in dr. 2004) ali do moči (Thye, Lovaglia; oba v Huberman in dr. 2004: 104). V številnih pogajalskih procesih imajo posamezniki z visokim ugledom večje prednosti in koristi kot posamezniki z nižjim ugledom, trdita Ball in Eckell (Huberman in dr. 2004: 104).

Navedene opredelitve avtorjev predstavljajo ugled posameznika zgolj kot sredstvo za doseganje drugih virov in ciljev. Kar nekaj avtorjev pa poudarja, da je upoštevanje takega, zgolj racionalnega pogleda na ugled pomanjkljivo. Loch in dr. (2001) to utemeljujejo z dvema razlogoma:

- visok ugled ni zgolj sredstvo za pridobivanje drugih ciljev, temveč predstavlja tudi cilj sam po sebi;
- vedenje, usmerjeno v pridobivanje ugleda, pogosto ni racionalno, temveč je rezultat delovanja podzavestnih motivov.

Slika 3: Dve razlagi vedenja posameznikov, usmerjenega k pridobivanju ugleda



Vir: Prirejeno po Loch in dr. (2001)

Tako razlago posameznikove težnje po pridobivanju ugleda zagovarjajo predvsem psihologi. Pri tem izhajajo iz dejstva, da posameznikovo vedenje usmerjajo njegove nerealizirane potrebe in motivi. Poleg zadovoljitve primarnih potreb (na primer po hrani in razmnoževanju) posameznik zadovoljuje tudi

sekundarne potrebe, ki se jih pridobi skozi procese socializacije. V to kategorijo uvrščamo tudi potrebe po dosežkih in priznanju, avtonomnosti, moči, ugledu, redu, razumevanju (Moorhead in Griffin 2004). Posameznikova potreba po ugledu je jasno razvidna iz Maslowovega modela hierarhije potreb. Maslow (1987) opredeljuje pet nivojev potreb: biološke in fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadanju in ljubezni, potrebe po spoštovanju in potrebe po samoaktualizaciji. Pri tem ugotavlja, da imajo vsi ljudje v družbi potrebo po stabilni, običajno visoki oceni samih sebe, po samospoštovanju in po spoštovanju s strani drugih. Te potrebe lahko razdelimo v dve podkategoriji. Potrebe v prvi podkategoriji predstavljajo težnja po moči, dosežkih, obvladovanju in kompetentnosti, samozavesti ter neodvisnosti in svobodi. V drugo spadajo težnja po doseganju statusa, slave, prevlade, po prepoznavanju, pomembnosti, dostojanstvu ali upoštevanju. Njihova razlaga je torej skladna s tezo, da visok ugled predstavlja cilj sam po sebi. S tem se strinjajo tudi Huberman in dr. (2004), ki so to ugotovitev podprli tudi z empirično raziskavo. Dobljeni rezultati potrjujejo, da posamezniki cenijo visok ugled neodvisno od materialnih nagrad, povezanih z njim, in so celo pripravljeni zamenjati nekaj materialnih dobrin za njegovo pridobitev. Tako razumevanje ugleda ima pomembne posledice za družbene in ekonomske sisteme, saj predstavlja visok ugled posameznikom cilj, ki jih motivira za doseganje višjih dosežkov na delovnem mestu. Vendar Loch in dr. (2001) opozarjajo, da lahko vodi tudi v neproduktivno tekmovanje brez očitne družbene vrednosti, kot je na primer pretirana želja po posedovanju statusnih simbolov in položajev.

Zaključimo torej lahko, da posameznika k doseganju ugleda ženejo notranji motivi, pridobljeni v procesu socializacije. Poleg tega mu visok ugled prinaša tudi številne koristi, ker omogoča dostop do drugih pomembnih virov v družbi. V obeh primerih pa je za posameznika visok ugled zelo pomemben.

3.2.2. Raziskovanje ugleda posameznikov

Ugled posameznikov kljub njegovemu pomembnemu mestu v organizacijskih znanostih - na primer psihologiji in sociologiji - ni dobro raziskan. Zivnuska (2003) pri tem opozarja na zelo različne opredelitve, različno operacionalizacijo in različne meritve ugleda posameznikov, kar dodatno otežkoča njegovo razumevanje in nadaljnje raziskovanje. Ugotavlja, da so avtorji raziskovali različne vzroke ali posledice ugleda posameznikov v izoliranem kontekstu, namesto da bi gradili na preteklih ugotovitvah, dobljenih v različnih disciplinah. Poleg tega je bilo empirično delo na tem področju razen redkih izjem (na primer Dolby in Kaplan, Tsui, Kilduff in Krackhardt; vsi v Zivnuska 2003: 18-22) v glavnem eksperimentalne narave in zato omejeno s pogoji laboratorijskega okolja, ki pogosto nimajo velikega

praktičnega pomena. Avtorica še dodaja, da je poleg tega večina teh študij pravzaprav raziskovala bolj posameznikove ocene drugih ljudi kot pa dejansko njihov ugled. Avtorica ugotavlja, da so ugled posameznikov raziskovali predvsem sociologi, ekonomisti in predstavniki upravljalških ved.

3.2.3. Pomen direktorjevega ugleda za podjetje

Ugled direktorjev je predvsem v zadnjem času postal pomemben za deležnike podjetja, ki ga direktor vodi. Gainess-Rossova (2000) trdi, da je k njegovemu povečanemu pomenu prispevala predvsem kombinacija povečanih pričakovanj deležnikov, vse večjega števila komunikacijskih kanalov ter vse pogostejše zahteve deležnikov, da jim prav direktor sporoča obvestila, povezana z delovanjem podjetja. Še bolj kot to pa so verjetno k njegovemu povečanemu pomenu prispevali številni škandali, ki so jih v nekaterih uglednih podjetjih v zadnjem času povzročili direktorji, najprej v ZDA (na primer Kozlowski), kmalu zatem pa tudi v Evropi (na primer Massier). Večina od njih je s tem verjetno za vedno izgubila svoj ugled, mnogi med njimi pa so zaradi svojih dejanj ob visok ugled spravili tudi celotno podjetje, ki so ga vodili.

Salomon, Reckers in Lowe (2004) zatrjujejo, da se veliko posameznikov pri odločanju glede sodelovanja s podjetjem zanaša prav na ugled njegovega direktorja. Podobno ugotavlja Gainess Rossova (2000), da ima direktorjev ugled pomembno vlogo pri ocenjevanju in odzivanju tako notranjih kot zunanjih deležnikov na podjetje, ki ga ta vodi. Trdi, da predstavlja pomemben signal različnim skupinam deležnikov in da prav njegov ugled razlikuje določeno podjetje od drugih na trgu. Avtorica dodaja, da je direktorjev ugled lahko eno najmočnejših orodij za ustvarjanje vrednosti za delničarje, za pridobitev podpore podjetju v času krize in pri pridobivanju razpoložljivih kadrov na trgu. Kot primer navaja rezultate raziskave ameriške agencije za odnose z javnostmi Burston Marsteller za leto 2000, ki kažejo, da bi 95 odstotkov borznih analitikov in institucionalnih vlagateljev v ZDA kupilo ali priporočilo nakup delnic na podlagi visokega ugleda direktorja podjetja. Vse večji pomen njegovega ugleda podpira z dejstvom, da je ta delež za kar 11 odstotkov višji kot leta 1997. Pri tem je potrebno upoštevati, da je veljavnost teh in podobnih rezultatov raziskav vprašljiva, saj vključuje zgolj mnenja direktorjev. Prav tako so v strokovni literaturi pogosti članki, polni nasvetov o graditvi direktorjevega ugleda v nekaj korakih, ki jih predlagajo različni guruji poslovnega sveta. Ti pa dejansko zavajajo direktorje, da je ugled možno upravljati na kratek rok in zato zgolj malo prispevajo k boljšemu razumevanju tega koncepta. Kljub pomanjkljivosti in netočnosti omenjene ter podobnih mnenjskih raziskav in člankov z nasveti, kako priti hitro do ugleda, pa lahko izpostavimo vsaj eno njihovo korist. Usmerili so pozornost vodstva podjetij, njihovih strokovnjakov za odnose z javnostmi, predvsem pa direktorjev samih k bolj načrtni graditvi in

upravljanju njihovega ugleda. Očitno pa jim k raziskovanju direktorjevega ugleda ni uspelo usmeriti tudi pozornosti akademikov.

King in Fine (2000) namreč ugotavljata, da se kljub očitni pomembnosti direktorjev za podjetje in družbo raziskovalci še vedno ukvarjajo bolj z ugledom predstavnikov države, politikov in vojaških poveljnikov, umetnikov in oseb iz sveta zabave. Vendar trdita, da je raziskovanje ugleda direktorjev nujno za družbo kot celoto in v podporo tej trditvi navajata naslednja dva razloga:

- Ugled ni naključna nagrada ali kazen za posameznikove akcije, temveč ga ustvarja družba, v kateri se razvija. S tem predstavlja ideale in razmišljanja kulturnega sveta, v katerem se pojavlja, hkrati pa tudi razlaga, kako pomembne družbene osebnosti oblikujejo družbo.
- Gospodarstvo postaja v modernih družbah vedno bolj pomembno. Organizacije se večajo tako glede obsega kot kompleksnosti in s tem se množijo vezi med podjetji in vlado ter drugimi deležniki. Ugled direktorja je eden izmed ključnih sredstev, ki ga podjetje uporablja za večanje svojega vpliva nad vlado, zaposlenimi, potrošniki in drugimi skupinami deležnikov.

Raziskovanje ugleda direktorjev prinaša številne prednosti tako samim direktorjem in njihovim podjetjem kot tudi različnim skupinam deležnikov podjetja. Direktorjem in podjetju omogoča vpogled v ključne dejavnike, ki gradijo ugled ter razumevanje njihovega delovanja. Razumevanje koncepta ugleda direktorje usmeri k zavestnemu in načrtovanemu vedenju, ki je najpomembnejše za doseganje visokega ugleda. Raziskovanje in razumevanje koncepta ugleda jim torej omogoča, da postanejo boljši upravljalci svojega ugleda (Zivnuska 2003). Prav tako je raziskovanje in razumevanje ugleda ter procesa njegovega nastajanja pomembno za deležnike. Boljše razumevanje vzrokov ugleda jim pomaga razkrivati slepilne manevre, s katerimi se obdajajo nekateri direktorji (Zivnuska 2003).

Upravljanje direktorjevega ugleda je nujno, saj predstavlja njegov visok ugled pomembno strateško prednost tako za podjetje kot zanj osebno in celo za celotno družbo, v kateri deluje. Visok ugled direktorja omogoča predvsem boljše izhodišče pri pogajanjih glede višine njegove plače in različnih bonusov (Gioia in Sims 1983, Hirshleifer 1993, Zivnuska 2003), prinaša pa mu tudi večjo osebno moč (Gioia in Sims 1983). Od njegovega visokega ugleda ima korist tudi podjetje, saj olajša njegov dostop do ključnih virov v družbi (Brockmann in dr. 2004, King in Fine 2000), zagotavlja pa tudi povečano zaupanje s strani deležnikov podjetja (Whitmeyer 2000) ter višjo kakovost finančnih poročil podjetja (Salomon in dr. 2004, Francis, Huang, Rajgopal in Zang 2004). Einwillerjeva (2001) trdi, da predstavlja visok direktorjev ugled za podjetje varnostni ventil, ki preprečuje njegovo neprimerno vedenje, saj višji ugled pomeni tudi večje tveganje njegove izgube.

Visok direktorjev ugled je pomemben tudi za deležnike. Na njegovi osnovi je namreč bolj verjetno, da:

- priporočijo podjetje kot dobrega strateškega partnerja,
- zaznajo direktorja in podjetje kot kredibilna v času, ko sta najbolj izpostavljen medijem,
- kupijo vrednostne papirje podjetja,
- priporočijo podjetje kot dobrega delodajalca,
- bolj opazijo sporočila direktorja in podjetja v medijih (Gaines-Ross 2002: 20).

Navsezadnje so visoko ugledni direktorji pomembni tudi za celotno družbo. Omogočajo zaupanje javnosti v poslovanje podjetij in v celoten menedžerski poklic, ki ima posebej v zadnjih letih zaradi številnih škandalov dokaj nizek ugled.

3.2.4. Pomen merjenja ugleda direktorjev

Za upravljanje direktorjevega ugleda je potrebno njegovo merjenje. Uspešno upravljanje ugleda je namreč možno šele takrat, ko se direktor zaveda, kako ugleden je v družbi in v primerjavi z drugimi direktorji v konkurenčnih in ostalih podjetjih v panogi, državi ali regiji. Prav tako je pomembno, kakšen ugled ima direktor znotraj posameznih skupin deležnikov. Podjetje lahko glede na ugled ostalih direktorjev v panogi oceni učinkovitost svojega direktorja, prav tako pa lahko primerjava predstavlja osnovo za določanje višine njegove plače in nagrad. Ocena direktorjevega ugleda predstavlja tudi izhodiščno točko za načrtovanje prihodnje strategije graditve njegovega ugleda v okviru strategije graditve ugleda podjetja ter s tem omogoča oceno potrebnih sredstev za njeno izvedbo. Hkrati omogoča tudi oceno, na katerih dejavnikih ugleda dosegajo direktorji slabe rezultate in jih je zato potrebno z načrtovanim vedenjem spremeniti.

Merjenje ugleda direktorjev je pomembno tudi za različne skupine deležnikov podjetja. Na osnovi poznavanja stopnje ugleda direktorjev si ustvarjajo ocene o prihodnji uspešnosti podjetja, ki ga ta vodi. Ugled direktorja jim predstavlja bližnjico, kadar ne vedo natančno, katerim podjetjem lahko zaupajo in katerim ne.

Merjenje ugleda direktorjev je pomembno tudi za celotno družbo, ker prispeva k tekmovanju direktorjev za višjo stopnjo ugleda. To pa implicitno vodi k njihovi večji etičnosti, odgovornosti in uspešnosti, ki so

nujni pogoj za graditev visokega ugleda. S tem pa pomembno prispevajo k odgovorni družbi in tudi k njenemu ekonomskemu napredku.

3.2.5. Stanje na področju merjenja direktorjevega ugleda

Pregled literature s področja ugleda direktorjev kaže, da je na znanstvenem področju raziskovanje tega skoraj povsem zanemarjeno. Prav nasprotno je stanje na strokovnem področju, kjer so vse pogostejše objave različnih lestvic direktorjev, osnovane na stopnji njihovega ugleda. Obstaja nekaj takih lestvic, ki so nastale večinoma kot razširitev že ustaljenih in uveljavljenih lestvic najuglednejših podjetij in jih enkrat letno objavljajo nekatere znane poslovne revije. Med njimi so najbolj znane predvsem naslednje:

- revija Financial Times objavlja lestvico najuglednejših direktorjev, imenovano World's Most Respected Business Leaders;
- revija Fortune letno objavlja lestvico, imenovano Most Admired CEO;
- revija Management Today objavlja lestvico najuglednejših direktorjev britanskih podjetij z naslovom Britain's Most Admired Leaders.

V prvih treh navedenih primerih gre za zelo poenostavljeno razvrščanje direktorjev, osnovano na metodi 'na konici jezika'. Respondenti navedejo direktorja, ki je po njihovem mnenju najbolj ugleden. Na osnovi frekvence navedb nastane razvrstitev direktorjev glede na stopnjo njihovega ugleda. Najbolj ugledni so tisti direktorji, ki jih je navedlo največje število respondentov. Različne variante podobnih raziskav obstajajo tudi v nekaterih drugih državah, na primer v Avstraliji ter državi Tinidad in Tobago. Njihova ključna pomanjkljivost so enostavne metode, s pomočjo katerih nastajajo takšne razvrstitve direktorjev. Pri tem je potrebno poudariti, da ne temeljijo na znanstveno utemeljenem proučevanju ugleda, saj je njihov poglavitni cilj dvig naklade in branosti, zato jih je potrebno tako tudi obravnavati. Kljub navedenim pomanjkljivostim pa so pomembne, ker v javnosti ustvarjajo zavedanje o pomenu ugleda direktorjev. Poleg tega spodbujajo direktorje, da so čimbolj uspešni, etični in odgovorni ter si s tem prislužijo čim višje uvrstitve na lestvicah.

Lestvica najuglednejših direktorjev obstaja tudi v Sloveniji. Objavlja jo revija Manager, izvaja pa jo svetovalna agencija Kline & Partner. Ta raziskava je za razliko od prej navedenih bolj poglobljena in temelji na spoznanjih, pridobljenih na dolgoletnem teoretičnem in praktičnem raziskovanju koncepta ugleda podjetja. Izvaja se tri leta, zato bo njeno uspešnost možno oceniti šele po nekajletnem izvajanju, ki bo pokazalo vse njegove pomanjkljivosti in napake. Zaradi majhnosti Slovenije ta raziskava kljub

njenemu morda pomembnemu prispevku ne bo presegla okvira države. Raziskava je podrobneje opisana v šestem poglavju.

Opisano stanje glede merjenja ugleda direktorjev ni zadovoljivo, zato je potreben premik k bolj teoretično podprtem pristopu njegovega raziskovanja in merjenja. Možno je, da obstajajo nekatere ustrezne metode merjenja ugleda tudi v drugih državah, vendar ostajajo zaradi pomanjkanja finančnih sredstev in s tem odsotnosti njihove publicitete strokovni javnosti neznane.

3.2.6. Dejavniki direktorjevega ugleda

Merjenje direktorjevega ugleda je v veliki meri onemogočeno zaradi slabega poznavanja ključnih dejavnikov, ki prispevajo k njegovi graditvi. Eden izmed poskusov njihove opredelitve je nastal v agenciji za odnose z javnostmi Burson Marsteller. Z mnenjskimi raziskavami proučujejo, kateri dejavniki so po mnenju poslovne javnosti najpomembnejši za graditev direktorjevega ugleda. Njihove raziskave sicer niso znanstveno utemeljene, kljub temu pa veliko prispevajo k razumevanju ugleda direktorja, saj so zaenkrat edine. V preglednici 5 so predstavljeni ključni dejavniki ugleda, kot jih po pomembnosti navajajo različne poslovne javnosti v različnih državah⁶ in v različnih obdobjih. V preglednico so vključeni tudi dejavniki, ki jih za merjenje ugleda uporablja agencija Kline & Partner. Za primerjavo so dodane najpomembnejše značilnosti, potrebne direktorjem 21. stoletja.

Iz analize raziskav, navedenih v preglednici, je razvidno, da so ključni dejavniki direktorjevega ugleda zaupanje, sposobnost ustvarjanja dobička, zahteva po visokih etičnih standardih, izbor sposobnega vodstvenega tima, motivacija in skrb za zaposlene ter vizionarstvo in sposobnost komuniciranja. Kar v treh raziskavah so respondenti kot najpomembnejši dejavnik direktorjevega ugleda navedli njegovo zaupanje. To lahko razlagamo s padcem zaupanja javnosti v direktorje zaradi številnih škandalov v ZDA in vse bolj tudi v Evropi.

V preglednici so v zadnjem stolpcu navedene tudi ključne lastnosti direktorjev, potrebne v 21. stoletju. Pri tem ugotavljamo, da se precej navedenih značilnosti ujema z najpomembnejšimi dejavniki ugleda direktorjev (komuniciranje, vizionarstvo, privabljanje in zadrževanje talentov, ...). Iz tega lahko sklepamo, da je visok ugled nujna lastnost prihodnjih direktorjev. Večino dejavnikov ugleda in lastnosti modernega direktorja lahko umestimo v kategorijo managerja (uspešen izvrševalec nalog, izbira

⁶ V danski raziskavi so anketirance dejansko spraševali po zaupanju, ki ga v tem primeru enačijo u ugledom.

kakovosten tim, skrbno razpolaga z viri, ...) ali voditelja (vizionarstvo, komuniciranje, navdušuje zaposlene, uteleša vrednote podjetja, ...). Primerjava raziskav kaže, da poglobiten del dejavnikov ugleda in značilnosti modernega direktorja lahko opredelimo kot voditeljske lastnosti.

Na osnovi teorije, obravnavane v predhodnih podpoglavjih, in rezultatov analize raziskav, navedenih v preglednici, lahko sklepamo, da zaupanje direktorjev kot ključni dejavnik ugleda postavlja nova pravila vodenja, nastala na izigranem zaupanju javnosti. V ospredje stopa etični direktor, ki je skromen in ne teži k pridobivanju slave in moči. Poleg tega lahko zaključimo, da dejavniki ugleda in hkrati lastnosti modernih direktorjev v ospredje vedno bolj postavljajo voditeljstvo. Čeprav je upravljanje še vedno temeljna funkcija vodenja, pa je v svetu hitrih sprememb voditeljstvo tisto, ki naredi pomembno razlikovalno prednost pred konkurenčnimi podjetji. V ZDA se nekatera podjetja tega že zavedajo in so pazljiva pri izbiranju svojih direktorjev. Zaposlujejo skromne direktorje, ki se ne izpostavljajo v javnosti. Karizmatični in heroični direktorji so izgubili velik del svoje vrednosti, ker jim javnost ne zaupa več. Stanje je nekoliko drugačno v Avstraliji in Evropi, ocenjujemo, da tudi v Sloveniji, kjer so že od nekdaj pomembne drugačne vrednote kot v ZDA, saj so direktorji od nekdaj nekoliko bolj skromni, kot pa je v navadi za ameriške direktorje. V nadaljevanju je opisano stanje na področju ugleda v podjetjih v Sloveniji.

3.2.7. Stanje na področju zavedanja pomena in merjenja direktorjevega ugleda v Sloveniji

Nekajletno teoretično raziskovanje koncepta direktorjevega ugleda in sodelovanje s številnimi podjetji v Sloveniji je pripeljalo do zaključkov, da je ugled direktorjev in njihov pomen za podjetja v slovenskih podjetjih skoraj povsem spregledan. To velja tako na področju znanstvenega raziskovanja kot tudi v praksi, kjer je opazna odsotnost njegovega merjenja in upravljanja. Predvsem je opazno pomanjkanje načrtna strategije graditve in upravljanja ugleda direktorjev ter njenega vključevanja v strategije upravljanja ugleda podjetja.

Preglednica 5: Dejavniki ugleda, zaupanja, vodstvenih sposobnosti: primerjava različnih raziskav

Država	ZDA	ZDA	Avstralija	Danska	Belgija	Slovenija
Ime raziskave:	On the mind of CEO	Building CEO Capital	CEO/Corporate Research	Decision makers' view on CEO Reputation	CEO Reputation Study	Dir.Si
Meri:	Najpomembnejše voditeljske značilnosti direktorjev 21. stoletja	Dejavniki direktorjevega ugleda	Dejavniki, pomembni za ugled direktorja	Dejavniki, pomembni za graditev zaupanja direktorjev	Značilnosti, pomembne za direktorjev ugled	Dejavniki direktorjevega ugleda
St. dejavnikov:	16	10	18	13	7	7
Leto objave	2000	2001	2001	2002	2003	2005
Naročnik:	Burson Marsteller	Burson Marsteller	Burson Marsteller	Burson Marsteller	Burson Marsteller	Kline in Partner
Respondenti	Direktorji	Direktorji, izvršni direktorji, finančni, mediji, vlada	Medijski in finančni analitiki	Odločevalci v privatnem in javnem sektorju	Sedanji in potencialni delničarji	Poslovna javnost
1	Je vizionar	Zaupanje	Zaupanje	Sposoben ustvarjati rezultate	Zaupanje	Vodi z jasno vizijo
2	Privabi in zadrži talente	Zahteva visoke etične standarde	Maksimizira dobiček	Spreminja strategijo podjetja v dejanja	Izbira kakovosten vodstveni tim	Vpliva na motivacijo zaposlenih
3	Učinkovito upravlja s spremembami	Sporoča jasno vizijo notranjim deležnikom	Izbira kakovosten vodstveni tim	Privabi in razvija kakovosten vodstveni tim	Skrbi za zaposlene	Uspešno dviguje vrednost podjetju
4	Uspešen implementator	Privabi in zadrži kakovosten vodstveni tim	Skrbno razpolaga z viri	Razume kako zunanje spremembe vplivajo na situacijo v podjetju	Razume globalne trge	Poudarja kakovost izdelkov in storitev
5	Uspešno komunicira z notranjimi deležniki	Motivira in navdihuje zaposlene	Jasno sporoča vizijo medijem	Zahteva visoke etične standarde do sebe in drugih	uspešno upravlja korporativne krize	Podpira vlaganja v raziskave in razvoj
6	Je obseden s potrošniki	Skrbi za zaposlene	Zahteva visoke etične standarde	Gradi dolgoročne odnose s potrošniki	Komunicira vizijo in smer podjetja	Prioriteto daje svojim blagovnim znamkam
7	Navdihuje ostale	učinkovito upravlja korporativne krize	Skrbi za zaposlene	Učinkovito implementira spremembe	njegova plača je osnovana na doseženih rezultatih	Skrbi za razvoj družbene skupnosti

8	Pospešuje sodelovanje in timsko delo	Jasno sporoča vizijo zunanjim deležnikom	Se hitro odziva na spremembe	Je kredibilen in profesionalen v odnosih z mediji	
9	inovira	Povečuje vrednost za delničarje	Razume globalne trge	Zadrži in razvija zaposlene	
10	Gradi učinkovita zavezanstva	Učinkovito izvršuje zastavljene strategije	Je vizionar	sporoča vizijo in strategijo zunanjim deležnikom	
11	Ustvarja smisel		Zaposlene obravnava s spoštovanjem	Je kreativen in išče nove rešitve	
12	Utelesa vrednote podjetja		Komunicira vizijo delničarjem	Je vodja na področju razvoja znotraj svoje panoge	
13	Uspešno komunicira z zunanjimi deležniki		Spretno vodi odnose v panogi	Je družbeno odgovoren	
14	Pospešuje podjetništvo		inovator		
15	Razume globalne trge		Ima dobre medosebne sposobnosti		
16	Predaja avtoriteto		Sprejema tehnološke novosti		
17			Uravnotežuje potrebe vseh skupin deležnikov		
18			Prispeva k filantropiji		

Viri: Povzeto in prirejeno po naslednjih raziskavah:

1 - On the Minds of CEOs (2000)

2 - Gainess Ross (2002)

3 - Raziskave 3 – 5 se nahajajo na naslovih www.bm.com in www.ceogo.com,

4 - Kline & Partner (2005)

Zanimanje za rezultate raziskave agencije Kline & Partner o ugledu direktorjev v Sloveniji ni veliko niti s strani različnih medijev, zanemarljivo pa je s strani direktorjev podjetij in njihovih oddelkov za odnose z javnostmi. Opažanja vodijo do zaključkov, da so ključni razlogi za tako stanje predvsem naslednji:

- pomanjkljivo razumevanja samega koncepta ugleda,
- nepriznavanje pomena direktorjevega ugleda za podjetje,
- ostanki socialistične kulture, ki poudarja pomen in prispevke celotnega kolektiva zaposlenih in ne zgolj direktorja,
- pretirana samozavest direktorjev, ki so prepričani, da ne potrebujejo ocene svojega ugleda,
- nizka stopnja samozavesti drugih direktorjev, ki se bojijo slabih rezultatov ali pa menijo, da ti niso pomembni in predstavljajo zgolj nepotreben izdatek za podjetje,
- visoki stroški nakupa podatkov, zato se zadovoljijo samo z mestom na lestvici ugleda, ne zanimajo pa jih podrobni rezultati na različnih dejavnikih ugleda, ki so bistvenega pomena za načrtovanje strategije upravljanja ugleda.

Pomena upravljanja svojega ugleda se zaenkrat zavedajo predvsem direktorji v večjih podjetjih. Ti si raziskave svojega ugleda s finančnega stališča tudi lažje privoščijo. Ocenjujemo pa, da bodo tudi direktorji v Sloveniji kmalu spoznali, da je njihov ugled eden izmed ključnih dejavnikov, ki prispeva k uspehu podjetja.

3.3. UGLED PODJETJA

Ugledu podjetij akademiki dolgo časa niso posvečali posebne pozornosti. Njegovo sistematično znanstveno raziskovanje se je začelo šele pred 30 leti, ko so avtorji v okviru različnih disciplin - predvsem sociologije, ekonomije, marketinga, financ in računovodstva - začeli izpostavljati njegove številne prednosti za podjetje, ki ga poseduje. Tudi v praksi ugled dolgo časa ni bil pomemben; deloma zato, ker je bil slabo raziskan in opredeljen koncept, zaradi njegove neotipljive narave pa je bilo tudi težko izmeriti njegov prispevek k podjetju. Po drugi strani pa so v stabilnem okolju podjetja dosegala večjo uspešnost na račun tehnoloških inovacij in zato ni bilo potrebe po načrtovani graditvi in upravljanju ugleda. Šele s pojavom globalizacije in s tem hude konkurenčne tekme so začela podjetja iskati druge osnove za pridobivanje konkurenčne prednosti, nujne za diferenciacijo od tekmecev na trgu. Konkurenčna prednost, osnovana zgolj na tehnoloških prednostih in inovacijah, zaradi zmožnosti

hitrega posnemanja s strani tekmecev danes ni več zadostna osnova za uspeh podjetja. Vodstva se postopoma začenjajo zavedati pomena neotipljivega premoženja, v okviru katerega je najpomembnejši prav ugled podjetja.

V tem podpoglavju je opredeljen ugled podjetja. V začetnem delu so opisane različne prednosti, ki jih podjetju prinaša visok ugled. Razložen je njegov odnos do sorodnih konceptov, na osnovi katerih ugled nastaja - to sta identiteta in imidž podjetja. Osrednja tema podpoglavja predstavlja merjenje ugleda podjetja. V okviru tega je izpostavljeno predvsem merjenja ugleda s strani različnih neodvisnih podjetij ali institucij ter na tej osnovi izdelano razvrščanje podjetij ugleda na njihov ugled. Konec podpoglavja je namenjen pregledu stanja glede zavedanja pomena ugleda podjetij in njegovega merjenja v Sloveniji.

3.3.1. Pomen ugleda podjetja

Vodstva se dolgo časa niso zavedala pomena neotipljivega kapitala, s tem pa tudi ne ugleda kot pomembnega vira, ki prispeva k višji uspešnosti podjetja. Vendar je v zadnjih 30 letih opazen pomemben premik na področju obravnavanja neotipljivega kapitala in v okviru tega tudi ugleda. Danes ima ugled podjetij pomembno mesto v znanstveni in strokovni literaturi, kar dokazuje veliko število člankov in knjig o ugledu ter leta 1998 ustanovljena strokovna revija *Corporate Reputation Review*, katere urednik je dolgoletni raziskovalec ugleda Charles Fombrun. Vendar Bruijns (2002) ugotavlja, da si ugled podjetij ni prislužil samo akademske pozornosti, temveč je postal še ena pogosto uporabljena besedna zveza tudi v poslovnem komuniciranju. Kot dokaz navaja pregled spletnih strani, ki kaže, da se z upravljanjem ugleda ukvarja vedno večje število svetovalnih podjetij. Njegov pomen se kaže tudi v povečanem raziskovanju ugleda s strani številnih institucij, ki objavljajo lestvice podjetij glede na njihov ugled. Danes postaja upravljanje ugleda vse pogosteje pomemben del strategije korporacijskega komuniciranja vodilnih podjetij. V nekaterih naprednih podjetjih se pojavljajo celo ideje o ustanovitvi posebnega oddelka za upravljanje ugleda ali vsaj o zaposlitvi osebe, odgovorne za to področje, ki bi odgovarjala neposredno direktorju podjetja.

Zavedanje o povečanem pomenu ugleda je posledica različnih dejavnikov. Najbolj očitna sta nedvomno globalizacija in zaradi povečanega števila podjetij na trgu vse večja potreba po diferenciaciji podjetij. Keefe (2002) navaja, da so razlogi za povečan pomen ugleda med drugimi tudi razvoj informacijske tehnologije ter s tem večja hitrost in količina prenosa informacij ter boljši dostop do njih. Posledica tega so bolje informirani deležniki, s čimer raste tudi njihova kontrola nad podjetji. Predvsem uporaba

interneta, ki predstavlja eno izmed najsvobodnejših in najvplivnejših orodij komuniciranja, pa tudi razvoj drugih medijskih kanalov silijo podjetja k večji transparentnosti, s tem pa ta postajajo vse bolj izpostavljena in ogrožena. Dunbar in Schwelbach (2000) ugotavljata, da so pomembni vzroki za povečan pomen ugleda tudi povečana pozornost medijev kot posledica številnih škandalov ter spremembe v sistemih vladanja korporacijam. Pomembne spremembe povzročajo tudi povečana pričakovanja deležnikov, ki se kažejo predvsem v njihovi zahtevi po družbeni odgovornosti podjetij. Nastala so kot odgovor na nezadovoljstvo z delničarsko perspektivo podjetja, katere primarni cilj je predvsem ustvarjanje vrednosti delnic. To perspektivo je zamenjal deležniški pristop, ki od podjetja zahteva upoštevanje interesov širše skupnosti in večjega števila skupin deležnikov.

3.3.2. Prednosti ugleda za podjetje

Pomen ugleda je razviden iz številnih prednosti in koristi, ki jih imajo visoko ugledna podjetja v primerjavi z manj uglednimi. Fombrun in Shanley (1990) trdita, da ugled signalizira deležnikom, v kolikšni meri so izdelki, delovna mesta, strategije in pričakovanja podjetja primerljivi s konkurenčnimi. Različni avtorji navajajo zelo različne prednosti in koristi visokega ugleda za podjetje. V preglednici 6 so predstavljene najpogosteje navedene prednosti, združene v osem smiselnih kategorij. Njihov vrstni red je narejen na osnovi frekvence omenj različnih avtorjev.

Iz preglednice 6 je razvidno, da so prednosti visokega ugleda podjetja najpogosteje navedene na področju človeškega kapitala. Visok ugled omogoča podjetju zaposlovanje najboljših kadrov, ki jih nato tudi obdrži za daljše časovno obdobje. Poleg tega dviguje moralo in zadovoljstvo zaposlenih ter izboljša njihovo produktivnost. Druga najpogosteje navedena korist visokega ugleda je zaznava višje kakovosti izdelkov in storitev podjetja s strani deležnikov, preko tega pa jim lahko zaračuna tudi višje cene zanje. Zelo pogosto navedene koristi visokega ugleda podjetja so finančne narave. Posledice visokega ugleda so na primer višja vrednost podjetja na borzi, višja verjetnost ustvarjanja zelenih povračil na investicije, povečan dostop do trga kapitala, stabilnejši prihodki in nižji stroški zaposlenih. Ugled predstavlja tudi pomemben signal tekmecem, saj zvišuje vstopne in izstopne ovire, v času prevzemov in skupnih vlaganj pa omogoča večjo sprejemljivost in privlačnost podjetja za strateške partnerje. Visok ugled predstavlja rezervoar dobrega imena, ki ščiti podjetje pred njegovo izgubo v času krize ali gospodarskega zloma. Visok ugled pomembno učinkuje tudi na zaznave potrošnikov pri nakupnih odločitvah. Zmanjšuje zaznano stopnjo njihovega tveganja, pomaga pri nakupu funkcionalno podobnih izdelkov in storitev ter gradi njihovo zvestobo podjetju in njegovim tržnim znamkam. Ugled ima tudi številne druge prednosti, ki

niso uvrščene v nobeno izmed navedenih osmih kategorij. Avtorji so jih navedli manj pogosto, vendar so kljub temu pomembne za podjetja. Prednost visokega ugleda podjetja se kaže na primer tudi v višji podpori potrošnikov pri uvajanju novih izdelkov (Dowling 2001), v povečani kredibilnosti in spoštovanju podjetja s strani vladnih institucij (Garbett 1988, Nakra 2000) ali medijev (Garbett 1988) ter v večji učinkovitosti oglaševalskih sporočil in prodajnega osebja (Dowling 2001).

Vse navedeno kaže na resnično velik pomen ugleda za podjetje na številnih področjih poslovanja v odnosu z različnimi skupinami deležnikov ter v različnih situacijah. Njegovo upravljanje je torej ključnega pomena za podjetje. To pa ni mogoče brez razumevanja ugleda podjetij. V nadaljevanju je zato opredeljen ugled podjetij ter njegova povezava s sorodnima konceptoma identiteto in imidžem, brez katerih je razumevanje ugleda pomanjkljivo.

3.3.3. Opredelitev konceptov identitete in imidža v odnosu do ugleda

Koncept ugleda je tesno povezan s konceptoma identitete in imidža, zato je za njegovo razumevanje potrebno poznavanje tudi teh dveh konceptov ter njihove medsebojne povezave. Ugled namreč nastaja na osnovi identitete in imidža, zato je njegovo razumevanje brez poznavanja ostalih dveh pomanjkljivo. Razjasnitev teh pojmov je še toliko bolj pomembna, ker se - predvsem v strokovni literaturi - pogosto pojavlja napačno razumevanje teh konceptov. Nekateri avtorji celo imidž in ugled napačno uporabljajo kot sinonima. V nadaljevanju so zato razloženi vsi trije koncepti, hkrati pa je razjasnjen tudi njihov medsebojni odnos.

3.3.3.1. Identiteta podjetja

Van Riel in Balmer (1997) opredeljujeta identiteto kot edinstvene značilnosti podjetja, ki izvirajo iz vedenja njegovih članov. Razlikuje se od osebnosti podjetja, ki jo Sjoval (2002) razlaga kot skupek notranjih značilnosti podjetja, stabilnih v času ter prostoru in ki opredeljujejo njegovo vedenje. Gray in Balmer (1998) navajata, da je identiteta v bistvu realnost podjetja. Nanaša se na razločevalne značilnosti podjetja in odgovarja na vprašanja, kaj podjetje je. Je subjektiven, družbeno ustvarjen fenomen (Gioia, Schultz in Coreley v Massey 2003: 6). Gray in Balmer (1998) ugotavljata, da je posledica identitete podjetja njegova razlikovalnost od vseh ostalih podjetij na trgu.

Preglednica 6: Pregled izpostavljenih prednosti visokega ugleda za delovanje podjetja

Kategorija	Najpogosteje navedene prednosti	Avtorji	Št.
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> ○ privabi bolj usposobljene in več kandidatov za delovna mesta ○ zadrži zaposlene v podjetju ○ večje zadovoljstvo zaposlenih ○ vzdržuje oz. izboljšuje moralo zaposlenih ○ višja produktivnost zaposlenih ○ višja zvestoba zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Stigler (1962) ○ Brouillard (1983) ○ Garbett (1988) ○ Sobol in dr. (1992) ○ Fombrun (1996) ○ Nakra (2000) ○ Dowling (2001) ○ Roberts in Dowling (2002) ○ Turban in Cable (2003) 	17
Izdelki in storitve	<ul style="list-style-type: none"> ○ signalizira visoko kakovost svojih izdelkov in storitev ○ omogoča zaračunavanje višjih cen svojih izdelkov in storitev ○ predstavlja dodatno psihološko vrednost svojim izdelkom in storitvam ○ vpliva na sposobnost podjetja, da proda svoje izdelke in storitve 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Klein & Lefflern (1981) ○ Shapiro (1983) ○ Brouillard (1983) ○ Milgrom in Roberts (1986b) ○ Fombrun in Shanley (1990) ○ Sobol in dr. (1992) ○ Bromley (1993) ○ Fombrun (1996) ○ Nakra (2000) ○ Dowling (2001) 	13
Finančne koristi	<ul style="list-style-type: none"> ○ višja vrednost podjetja na finančnem trgu ○ večja verjetnost ustvarjanja zelenih povračil na investicije ○ omogoča dostop do trga kapitala ○ stabilnejši prihodki ○ znižuje stroške ker zaposleni delajo bolje in za nižje plače 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Caves in Porter (1977) ○ Wilson (1985) ○ Beatty in Ritter (1986) ○ Knipes (1989) ○ Riahi-Belaoui in Pavlik (1992) ○ Fombrun (1996) ○ Greyser (1999) ○ Dowling (2001) ○ Roberts & Dowling (2002) 	11
Zaščita podjetja v času krize	<ul style="list-style-type: none"> ○ podpora podjetja v času krize ali spornih dogodkov ○ omogoča podjetju drugo možnost v primeru krize ali storjene napake ○ manjša možnost za pojav krize 	<ul style="list-style-type: none"> ○ d'Allessandro (1990) ○ Caminiti (1992) ○ Fombrun (1996) ○ Jones in dr. (1998) ○ Greyser (1999) ○ Dowling (2001) 	6
Tekmeči	<ul style="list-style-type: none"> ○ zaviranje mobilnosti konkurenčnih podjetij ○ predstavlja oviro za vstop tekmecev na trg ○ je močen signal za tekmece ○ večja sprejemljivost v primeru združevanja in prevzemov ○ večja verjetnost vstopa drugega podjetja v skupne naložbe 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Caves & Porter (1977) ○ Wilson (1985) ○ Garbett (1988) ○ Dollinger in dr. (1997) ○ Dowling (2001) 	7
Investitorji	<ul style="list-style-type: none"> ○ privabi investitorje 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Milgrom in Roberts (1986a) ○ Fombrun in Shanley (1990) ○ Bromley (1993) ○ Nakra (2000) ○ Dowling (2001) 	5
Potrošniki	<ul style="list-style-type: none"> ○ nižja stopnja tveganja pri nakupnih odločitvah ○ pomaga pri nakupnih odločitvah podobnih izdelkov in storitev ○ povečuje zvestoba potrošnikov 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fombrun (1996) ○ Dowling (2001) 	3
Kredibilnost	<ul style="list-style-type: none"> ○ povečana kredibilnost in vrednost novic s strani medijev ○ povečana kredibilnost in spoštovanje s strani vlade in državnih institucij 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Garbett (1988) ○ Nakra (2000) 	3

Vir: Povzeto in prirejeno po: Garbett (1988), Bowd & Bowd (2002), Roberts & Dowling (2002), Dowling (2001), Jones in dr. (1998), Fombrun & Shanley (1990), Greyser (1999), Dollinger in dr. (1997), Turban & Cable (2003).

Massey (2003) trdi, da je identiteta povezana s ključnimi vrednotami podjetja. Ker je osnovana na vrednotah podjetja, večina avtorjev trdi, da gre za relativno stabilen (Albert in Whetten v Massey 2003: 7), vendar ne povsem nespremenljiv koncept. "Identiteta organizacije je, nasprotno od splošne obravnave v literaturi, dejansko dinamičen koncept in očitna trajnost tega koncepta je nekako iluzorna", trdijo Gioia, Schultz in Coreley (Massey 2003: 7). Massey (2003) dodaja, da ta iluzija obstaja prav zaradi njene povezanosti s konceptoma imidža in ugleda. Ugotavlja namreč, da je identiteta dinamičen konstrukt, vendar ne v takšni meri kot imidž in ugled. Identiteta je temelj za nastanek imidža in ugleda podjetja.

3.3.3.2. Imidž podjetja

Dowling (2001) trdi, da je imidž podjetja skupek prepričanj deležnikov o posameznem podjetju. Ustvari ga podjetja skupaj s svojimi deležniki. Podjetje deležnikom aktivno projicira svojo identiteto, ti pa na osnovi teh in drugih informacij oblikujejo svojo predstavo, podobo oziroma imidž o tem podjetju. Imidž podjetja je torej rezultat dvosmernega komuniciranja med podjetjem in deležniki in ne zgolj enosmernega komuniciranja, ki bi proizvedlo želen imidž v zavesti ciljnih javnosti, poudarja Massey (2003). Ta dvosmerna narava imidža vodi podjetje v strateško načrtovano komuniciranje z deležniki. S tem podjetje okrepi ali spremeni ustvarjeni imidž. Garbett (1988) je mnenja, da imidž sicer odseva realnost podjetja, kljub temu pa podjetje izbira in sporoča deležnikom tiste svoje značilnosti, ki jih ključne skupine deležnikov odobravajo, hkrati pa so tudi skladne s strateškimi načrti in cilji podjetja.

Nekateri avtorji obravnavajo imidž bolj poglobljeno. Ugotavljajo, da obstajata na organizacijskem področju dve razlagi imidža podjetja. Prva se osredotoča na zaznave podjetja s strani notranjih in druga s strani zunanjih deležnikov (Dutton in Duckerich v Massey 2003: 10). Prva razlaga se nanaša na zaznave notranjih deležnikov o tem, kako verjamejo, da jih vidijo zunanji deležniki (Gioia in Thomas v Massey 2003:10). Drugo pa Dutton, Duckerich in Harquail (Massey 2003: 10) opredeljujejo kot "prepričanja zunanjih deležnikov o tem, kaj razlikuje eno podjetje od drugih". Ta pogled vključuje značilnosti, za katere vodstvo podjetja želi in načrtuje, da jih deležniki pripišejo podjetju.

3.3.3.3. Odnos med identiteto, imidžem in ugledom podjetja

Ugled je v nasprotju z imidžem vrednostni konstrukt in predstavlja seštevek sodb deležnikov podjetja skozi čas (Fombrun in Shanely 1990). Je sicer stabilen, vendar hkrati tudi dinamičen konstrukt in nastaja skozi daljše časovno obdobje. V primerjavi z njim je imidž precej manj stabilen in torej mnogo bolj podvržen spremembam. Prav ta dinamična narava omogoča vodstvu podjetja lažje upravljanje

imidža kot ugleda (Massey 2003), vendar je zato njegov učinek manj trajen. Gray in Balmer (1998) trdita, da lahko podjetje ustvari imidž hitreje kot ugled. Močen imidž lahko podjetje zgradi preko koordinirane kampanje graditve imidža, ki usmerja formalni sistem komuniciranja, torej njegovo ime, logotip, podpis, korporativno oglaševanje ali odnose z javnostmi. Visok ugled na drugi strani zahteva več kot zgolj izvedbo učinkovitega komuniciranja. Potrebna je trdna identiteta podjetja, ki se oblikuje skozi njegovo konsistentno delovanje, ponavadi skozi dolgo časovno obdobje. Kljub temu lahko dobro načrtovan in učinkovit program komuniciranja prispeva tudi k spremembi ugledu podjetja.

Gotski in Wilson (2001) pri pregledu raziskovanja teh dveh konceptov navajata, da obstajajo v literaturi tri različne smeri obravnavanja ugleda in imidža. Pri prvi gre za različno poimenovanje istega koncepta, pri drugi pa za obravnavo imidža in ugleda kot dveh popolnoma ločenih konceptov. Tretja smer obravnava imidž in ugled kot dva različna koncepta, med katerima obstaja dinamičen odnos. Skladno z tem razmišljanjem tudi tukaj obravnavamo oba koncepta.

3.3.4. Opredelitev ugleda podjetja

Kljub poglobljenemu ukvarjanju akademikov z ugledom podjetja v zadnjem času je še vedno prisotna odsotnost njegove enotne opredelitve. Mahon (2002) trdi, da akademiki raziskujejo ugled podjetja v okviru različnih disciplin, z različnimi definicijami in perspektivami. Prav zato trdi, da odgovor na vprašanje, kaj je ugled, ni tako jasen, kot se morda zdi opazovalcu na prvi pogled. Kar zadevo še bolj zapleta, je po njegovem mnenju zelo nizka stopnja upoštevanja rezultatov in dognanj, dobljenih v različnih disciplinah in strokah. Negativna posledica tega je, da ni preboja, kakršen bi bil ob upoštevanju različnih raziskav in njihovih izsledkov s področja različnih disciplin.

Obravnave v različnih disciplinah dajejo številne opredelitve ugleda podjetja. V osnovi je njegovalna opredelitev enaka opredelitvi splošnega koncepta ugleda, le da upošteva nekatere posebnosti, ki se pojavljajo pri podjetjih. Gotski in Wilson (2001:29) opredeljujeta ugled podjetja kot "splošno oceno podjetja s strani deležnikov skozi čas". Ta ocena temelji na neposrednih izkušnjah deležnikov s podjetjem in na ostalih oblikah komuniciranja ter simbolizma, ki jim priskrbi informacije o vedenju podjetja. Še bolj celovito opredelitev ugleda podjetja navajata Fombrun in Rindova (Fombrun in Van Riel 2003: 230), ko trdita, da je ugled podjetja "kolektivna reprezentacija preteklih dejanj in rezultatov podjetja, ki opišejo njegovo sposobnost, da dostavi rezultate različnim skupinam deležnikov. Sporoča

relativni položaj podjetja tako navznoter zaposlenim kot tudi navzven ostalim deležnikom v njegovem konkurenčnem in institucionalnem okolju."

Jasna opredelitev ugleda podjetja je nujna za nadaljnje raziskovanje, merjenje in upravljanje le-tega. Merjenje ugleda je ključnega pomena za prakso, ker njegovi rezultati predstavljajo dobro osnovo vodstvu za njegovo upravljanje. Vendar je na področju merjenja ugleda predvsem z akademskega vidika opazno pomanjkanje ustreznega teoretičnega okvirja, kar vodi v nastanek številnih netočnosti pri njegovem merjenju.

3.3.5. Merjenje ugleda podjetja

Spoznanje o velikem pomenu ugleda podjetja zahteva tudi nujnost njegovega merjenja in upravljanja. Zgolj na osnovi izmerjenega ugleda podjetja dobi vodstvo oceno, v kolikšni meri je podjetje ugledno v družbi in v primerjavi s tekmeci ter kakšna strategija njegovega upravljanja je pravilna za spremembo v želeni smeri. Predvsem velika podjetja se precej dobro zavedajo pomena svojega ugleda in njegovega merjenja, precej slabše pa je stanje v manjših podjetjih. Prav tako se stanje razlikuje v različnih državah. Rezultati mnenjske ankete agencije za odnose z javnostmi Hill & Knowlton na primer kažejo, da večina (94 %) vprašanih direktorjev v ZDA v letu 2000 opredeljuje ugled kot zelo pomemben dejavnik za doseganje strateških poslovnih ciljev (Third Annual Corporate Reputation Watch 2001). Pri tem formalne načine merjenja ugleda uporablja 42 odstotkov podjetij, kar je za 5 odstotkov več kot v preteklem letu in kar 23 odstotkov več kot dve leti pred tem. Rezultati globalne raziskave iste agencije kažejo, da je stanje v evropskih državah nekoliko slabše kot v ZDA. V Italiji na primer več kot 80 odstotkov direktorjev meni, da je ugled pomemben, vendar ga merijo v manj kot 30 odstotkih podjetij (Corporate Reputation Watch 2001). Rezultati raziskave, izvedene v letu 2004 med direktorji v Rusiji, pa na primer kažejo, da v Rusiji stalno meri ugled 36 odstotkov v vzorec vključenih podjetij (The Russian CEO Survey 2004). Problem takih mnenjskih raziskav je, da ne dajejo realne slike stanja glede merjenja ugleda v podjetju. Deloma zato, ker dobljenih odgovorov nihče ne preverja, predvsem pa zato, ker pod merjenje ugleda uvrščajo različne pristope, tudi takšne, ki dejansko sploh ne merijo ugleda, temveč so zgolj njegovi približki. To je jasno razvidno v nadaljevanju, kjer je navedeno, kaj vse razumejo kot merjenje ugleda.

Dowling (2001) ugotavlja, da vodstva ne merijo ugleda predvsem iz naslednjih razlogov:

- vzame jim veliko časa,

- za podjetja predstavlja velik strošek, ki nima neposrednega vpliva na ustvarjanje dobička v obdobju, v katerem je porabljen,
- iskati morajo zunanje izvajalce,
- slabo razumejo uporabljene metodologije za merjenja imidža in ugleda podjetja.

Dowling (2001) še dodaja, da je že prisotnost zgolj enega razloga dovolj, da se v podjetju ne odločijo za merjenje ugleda tudi za nekaj nadaljnjih let.

Vodstva uporabljajo različne formalne in neformalne načine za merjenje ugleda podjetja. V prej omenjene raziskavah (Third Annual Corporate Reputation Watch 2001 ter The Russian CEO Survey 2004) so navedeni predvsem naslednji možni načini merjenja ugleda:

- neformalne povratne informacije,
- raziskave mnenja potrošnikov,
- finančna uspešnost,
- objavljene lestvice ugleda podjetij s strani neodvisnih podjetij ali institucij,
- pokritost v medijih,
- nagrade, podeljene podjetju in njihovim direktorjem ali tržnim znamkam,
- raziskave zaposlenih,
- finančna poročila s strani neodvisnih podjetij,
- analiza podjetja na osnovi delničarjev (povzeto po raziskavah).

Od naštetih dejansko merijo ugled zgolj lestvice, ki navajajo razvrstitve podjetij glede na njihov ugled, vendar so tudi te zelo poenostavljene. Kljub temu so zaradi njihove pogoste uporabe navedene v nadaljevanju.

3.3.5.1. Merjenje in razvrščanje podjetij glede na njihov ugled

Brady (2002) trdi, da je kljub številnim metodoloških oviram in težavam, prisotnih pri merjenju ugleda, pogosto objavljanje lestvic globalnih (ali specifičnih za posamezne države) najbolj uglednih podjetij. Njihova pozitivna stran je predvsem možnost primerjave rezultatov s tekmeci. Podjetju pogosto omogočajo tudi pregled, kako poslovna javnost ocenjuje različne dejavnike, ki gradijo ugled. Na njihovi osnovi lahko vodstvo naredi natančno analizo ugleda podjetja ter načrtuje ustrezne strategije njegovega upravljanja za različne skupine deležnikov. Omejitev večine izmed njih je izvajanje raziskav zgolj med poslovno javnostjo.

Najbolj razširjene so razvrstitve podjetij glede na ugled, ki jih objavljajo večji časopisi in revije v sodelovanju z različnimi raziskovalnimi institucijami. Te vrste merjenja so bile na začetku večinoma omejena na področje ZDA, danes pa se pojavljajo tudi v drugih državah in regijah; nekatera postajajo tudi globalna. Najbolj znani primeri takega razvrščanja podjetij glede na ugled so:

- Fortune: America's Most Admired Companies in Global Most Admired Companies,
- Financial Times: The World's Most Respected Companies in Europe's Most Respected Companies,
- Wall Street Journal: The Annual Reputation Quotient,
- Asian Business Review: Asia's Most Admired Companies,
- Far Eastern Economic Review: Annual Review,
- Management Today: Britain's Most Admired Companies,
- Most Admired Knowledge Companies in Japan

in številne druge.

Revije in agencije, ki izvajajo raziskave zanje, uporabljajo zelo različne metode merjenja ugleda, večina od njih pa temelji na ocenjevanju podjetij glede na določeno število dejavnikov, ki so ključni za ustvarjanje ugleda podjetja. V preglednici 7 so predstavljeni dejavniki ugleda, uporabljeni v nekaterih izmed navedenih pristopov. Preglednica omogoča primerjavo dejavnikov ugleda, uporabljenih v različnih raziskavah v različnih delih sveta (ZDA, Evropa, Bližnji vzhod).

Iz preglednice 7 je razvidno, da sta najpogosteje uporabljena dejavnika ugleda finančna stabilnost in kakovost vodstva podjetja, saj sta navedena v prav vseh raziskavah. Pomembni dejavniki so tudi kakovost izdelkov in storitev, družbena odgovornost, skrb za zaposlene ter inovativnost podjetja. Dowling (2001) trdi, da je s stališča vodstva poznavanje dejavnikov ugleda in njihovo upravljanje sicer koristen način v začetni fazi graditve zelenega ugleda, vendar ima zgolj minimalne pogoje za uspeh v modernem poslovnem okolju. Dodaja, da namenja večina podjetij premalo pozornosti svoji uvrstitvi na lestvici uglednih ter njihovi primerjavi z uvrstitvami tekmecev.

Preglednica 7: Primerjava dejavnikov ugleda v okviru različnih pristopov merjenja ugleda podjetja

Dejavniki ugleda:	Annual Reputation Quotient	Most Admired Companies	British Most Admired Companies	Annual Review 2000	Reputation of Germany Firms	Ugled podjetij v Sloveniji	Št.
Finančna uspešnost	finančna uspešnost	finančna stabilnost	Finančna stabilnost	finančna stabilnost	finančna stabilnost	Finančna učinkovitost	6
Vizija in voditeljstvo	vizija & voditeljstvo	kakovost vodstvenega tima	Kakovost vodstvenega tima	vodstvo z dolgoročno vizijo	Kakovost vodstvenega tima	Jasna vizija in odločnost voditeljstva	6
Izdelki in storitve	izdelki & storitve	kakovost izdelkov in storitev	Kakovost izdelkov in storitev	kakovost izdelkov in storitev		Kakovost ponudbe	5
Družbena odgovornost	družbena odgovornost	družbena odgovornost	Odgovornost do okolja in skupnosti		Družbena odgovornost	Družbena odgovornost	5
Zaposleni	Delovno okolje	Sposobnost privabiti in obdržati talentirane zaposlene	Sposobnost privabiti, razviti in obdržati najboljše zaposlene			Skrb za zaposlene	4
Inovativnost		inovativnost		inovativni odzivi na potrebe potrošnikov	inovativnost	Inovativnost ponudbe	4
Izraba virov		smotrna uporaba virov in premoženja podjetja	Uporaba korporacijskih virov				2
Vrednost za investitorje		Vrednost dolgoročnih investicij	Vrednost dolgoročnih investicij				2
Drugo:	emocionalni appeal	Učinkovitost globalnega poslovanja*	Sposobnost inoviranja	Je podjetje, ki ga drugi skušajo posnemati	Sposobnost komuniciranja	Privlačnost ponudbe	

V preglednici 8 je predstavljena primerjava treh najodmevnejših raziskav – America's Most Admired Companies, Annual Reputation Quotient in World's Most Respected Companies. Za primerjavo je dodana raziskava ugleda podjetij v Sloveniji, ki jo izvaja Kline & Partner. Vsaka izmed njih uporablja nekoliko drugačno metodologijo merjenja ugleda, ki so na kratko tudi predstavljene v nadaljevanju. Dodane so tudi njihove kritike s strani različnih avtorjev. Raziskava Ugled podjetij, ki jo izvaja Kline & Partner za podjetja v Sloveniji, je opisana v poglavju 6.

Revija Fortune: Most Admired Companies

America's Most Admired Companies je prva raziskava, nastala za merjenje ugleda podjetij. Revija objavlja rezultate raziskave že od leta 1983. V raziskavi anketirajo predstavnike direktorjev, izvršnih direktorjev in finančnih analitikov, ki ocenjujejo 500 največjih podjetij na osmih dejavnih ugleda na lestvici od 1 do 10. Končna razvrstitev podjetij glede na njihov ugled je osnovana na povprečju doseženih točk na vseh osmih dejavnih ugleda. Do leta 1997 je bila raziskava omejena na podjetja v ZDA, leta 1997 pa je revija Fortune prvič objavila tudi rezultate globalne raziskave najbolj uglednih podjetij, osnovane na 500 globalnih podjetjih iz 24 različnih panog in 13 držav (poleg ZDA so to še Kanada, Avstralija, Južna Koreja, Japonska, Velika Britanija, Nemčija, Francija, Norveška, Nizozemska, Švedska in Italija). Metodologija je večinoma identična izvedbi raziskave med ameriški podjetji⁷. Fombrun (1998) ugotavlja, da predstavlja raziskava Fortune osnovo za štiri podobna raziskovanja ugleda podjetij izven ZDA: Asia's Most Admired, Review 2000, Britain's Most Admired Companies in Europe's Most Respected Companies. Cordeiro in Schwelbach (2000) pa navajata, da predstavlja raziskava model tudi za merjenje ugleda v Avstraliji, Nemčiji in Indiji.

Razvrščanja podjetij glede na njihov ugled, ki jo objavlja revija Fortune, so po mnenju Warticka (2002) najbolj pogosto uporabljeni podatki za empirično raziskovanje, povezano z ugledom podjetij. Zaradi pogoste uporabe njihovih rezultatov v znanstvenih člankih jih proučujejo številni akademiki, ki jim očitajo različne nepravilnosti. Mahon (2002) na primer nasprotuje uporabi rezultatov te raziskave kot nadomestka za merjenje ugleda in odsvetuje njihovo uporabo v teoretične in praktične namene kot splošno merilo ugleda. Trdi, da bi se v resnici morala imenovati na primer "Najbolj občudovana podjetja s strani poslovne javnosti" in da imajo druge skupine deležnikov lahko precej drugačne nabore kriterijev ali vrstni red podjetij in panog. Kritike glede vključevanja zgolj poslovne javnosti in izključevanja drugih pomembnih skupin deležnikov prihajajo tudi s strani številnih drugih avtorjev, na primer Fryxella in

⁷ o razlikah med America's in Global Most Admired Companies je več napisanega v Cordeiro in Schwelbach (2000).

Wanga (1994), Fombruna (1996), Bergena (2001), Daviesa in dr. (2003) ter Oktarja, Erdogana in Saltika (2003).

Med pogostejšimi je tudi očitek, da so objavljene lestvice pristranske, ker je več kot polovica dejavnikov, s katerimi respondenti ocenjujejo ugled, finančne narave. To napako, imenovano finančni »halo učinek«, so temeljito raziskali Fryxell in Wang (1994) ter Brown in Perry (Wartick 2002: 382). Problem predstavlja visoka povezanost dejavnikov ugleda s finančno uspešnostjo podjetja, izmerjeno s korelacijskim koeficientom (Fryxell in Wang 1994, Deephouse 2000). To pa pomeni, da lahko ocenimo ugled preprosto kar s stopnjo uspešnosti podjetja. Brown in Perry (Wartick 2002: 382) sta problem rešila z odstranitvijo finančnega halo učinka, in sicer z regresijo razvrščanja na različnih merilih uspešnosti, ostanek pa sta uporabila kot merilo ugleda in družbene odgovornosti. Capraro in Srivastava (Dunbar in Schwalbach 2000: 9) nasprotujeta takšni tezi, saj sta prepričana, da je kritika o vplivu finančne uspešnosti pretirana. Trdita, da uporabljena nefinančna merila prav tako prispevajo k ugledu podjetja. S tem povezan problem je tudi možnost pristranskega ocenjevanja podjetij kot posledica spremljanja pretekle finančne uspešnosti podjetij, kar ne omogoča realnih rezultatov (napaka prve vrste), na kar so opozorili Brown in Perry ter Capraro in Srivastava (vsi v Roberts in Dowling 2002: 1082) ter Cordeiro in Schwalbach (2000). Grunig in Huang (2002) pa ugotavljata, da glede na dejstvo, da trije od petih (finančna stabilnost, vrednost dolgoročnih investicij in smotrna izraba virov podjetja) dejavnikov ugleda predstavljajo merilo finančne uspešnosti, in ob upoštevanju, da so v vzorec zajeti zgolj predstavniki poslovne javnosti, ni čudno, da to merilo ugleda sovпада s finančno uspešnostjo podjetja.

Cordeiro in Schwalbach (2000) opozarjata tudi na dejstvo, da so uvrstitve podjetij na lestvici ugleda primerljive zgolj znotraj panog, ker so respondenti omejeni na izbor podjetij iz panoge, v kateri posluje njihovo podjetje - ob predpostavki, da te tudi dejansko poznajo. Uspešnost na posameznih dejavnikih je torej močno odvisna od panoge, saj so določeni dejavniki, ki sestavljajo ugled, v različnih panogah za posamezne skupine deležnikov različno pomembni.

Oktar in dr. (2003) očitajo Fortunovi lestvici tudi standardni izračun skozi čas, saj se kriteriji od nastanka raziskave niso spremenili. Avtorja priznavata, da to sicer omogoča primerjave v času, vendar sta prepričana, da pomeni še eno grožnjo veljavnosti, saj sugerira, da je koncept ugleda neodvisen od časa in konteksta in da so spremembe rezultat zgolj zunanjih dejavnikov.

Tabela 8: Primerjava izbranih metod merjenja ugleda podjetij

Ime raziskave:	America's Most Admired Companies	Annual Reputation Quotient	World's Most Respected	Ugled podjetij v Sloveniji
Izvajatelj:	Hay Group	Harris Interactive	Pricewaterhouse Coopers	Kline & Partner
Objavlja:	Fortune	Wall Street Journal	Financial Times	Različne poslovne revije (Kapital, GV, Manager)
Začetek:	1983	1999	1998	1995
Vključene skupine deležnikov:	- poslovna javnost (izvršni direktorji, zunanji direktorji in finančni analitiki)	- splošna javnost	- direktorji - splošna javnost, direktorji skladov in predstavniki nevladnih organizacij	- poslovna javnost - splošna javnost
Okvirna velikost vzorca:	10.000 – 13.000 predstavnikov poslovne javnosti	Okrog 22.000 predstavnikov splošne javnosti	- 700–900 direktorjev - 6.000 predstavnikov splošne javnosti, 100 direktorjev skladov in 110 medijskih komentatorjev ter predstavnikov nevladnih organizacij)	- 800 predstavnikov poslovne javnosti - 1.000 predstavnikov splošne javnosti
Metoda:	ocenjevalne lestvice	ocenjevalne lestvice	metoda 'na konici jezika'	ocenjevalne lestvice
Pokritost:	ZDA	ZDA	svet (65 – 70 držav)	Slovenija

Ne glede na to, da so nekatere od navedenih kritik utemeljene, pa Sodeman (Deephouse 2000:1094) izpostavlja, da je prvi namen teh lestvic predvsem povišanje naklade in branosti revije ter šele nato merjenje ugleda podjetij, zato od njih ne moremo pričakovati znanstvene neoporečnosti. Glede na to, da primanjkuje bolj izdelanih načinov merjenja ugleda podjetij, so njihove razvrstitve eden izmed pomembnih prispevkov k merjenju ugleda podjetja, predvsem zato, ker omogočajo dolgoročno proučevanje ugleda podjetij, ki pri večini drugih raziskav zaradi njihove enkratnosti niso možne.

Wall Street Journal: Annual Reputation Quotient

Raziskavo 'Annual Reputation Quotient' izvaja podjetje Harris Interactive že od leta 1999 in predstavlja najširšo mednarodno raziskavo o ugledu podjetij. Raziskava je sestavljena iz nominalne faze in faze

razvrščanja glede na indeks ugleda. Namen nominalne faze je opredelitev najbolj prepoznavnih podjetij glede na njihov ugled po mnenju 6000 predstavnikov splošne javnosti. Izbor imenovanih podjetij predstavlja osnovo za drugo fazo raziskave. V njej sodeluje okrog 22000 predstavnikov splošne javnosti, ki ocenjujejo 60 podjetij iz šestih različnih panog, izbranih na osnovi nominalne faze. Cilj druge faze je ocenjevanje podjetij na dvajsetih dejavnih ugleda, združenih v šest kategorij: vizija in voditeljstvo, finančna uspešnost, delovno okolje, izdelki in storitve, emocionalna privlačnost ter družbena odgovornost. Izračun indeksa ugleda za vsako posamezno podjetje temelji na respondentovem ocenjevanju posameznega podjetja na vsakem izmed 20 dejavnikov. Indeks je izračun vsote doseženih točk na posameznih dejavnih ugleda, deljenih z vsemi možnimi točkami in množenih s 100. Najvišje možno število točk na indeksu ugleda je 100. Wall Street Journal objavlja rezultate zgolj za podjetja v ZDA, Harris Interactive pa raziskavo izvaja tudi v drugih državah - v Avstraliji, na Danskem in Norveškem, Švedskem, v Veliki Britaniji, Franciji, Nemčiji in na Nizozemskem. Metodologija raziskave je enaka v vseh državah.

Glavna prednost Reputation Quotienta v primerjavi s pristopom revije Fortune je upoštevanje pluralnosti različnih skupin deležnikov pri oblikovanju ugleda podjetja (Oktar in dr. 2003, Wartick 2002). Avtorji temu pristopu očitajo predvsem problematičen način obravnave ugleda. Oktar in dr. (2003) na primer trdijo, da raziskava obravnava ugled kot enak fenomen pri vseh skupinah in podskupinah deležnikov. S tem ne upošteva njihovih specifičnih značilnosti in prioritet pri ustvarjanju ugleda podjetja. Omogoča sicer primerjavo rezultatov, ne pa tudi udejanjanja števil v strategijah komuniciranja, namenjenih različnim skupinam deležnikov.

Financial Times: World's Most Respected Companies

Ta raziskava se glede na uporabljeno metodologijo močno razlikuje od obeh doslej obravnavanih. Temelji na principu odgovorov 'na konici jezika'. V vzorec je vključena zgolj poslovno javnost. Respondenti navedejo tri podjetja (po njihovem mnenju najuglednejša v svetovnem merilu) in povedo razlog za njihov izbor. Nato navedejo tri podjetja, najbolj ugledna v njihovi panogi, vključno s svojim lastnim, če menijo, da je med tremi najbolj uglednimi, in razlog za njihov izbor. Od leta 2001 je v raziskavo vključeno tudi ocenjevanje vrednosti, ki jo imajo podjetja za potrošnike, delničarje in skupnost. Ocenjevanje vrednosti za potrošnike izvajajo dodatno na 6000 predstavnikov splošne javnosti, vrednosti za delničarje na 100 direktorjih skladov in vrednosti za skupnost na 110 medijskih komentatorjih in predstavnikov nevladnih organizacij. Največja slabost razvrstitve, objavljene v Financial Timesu, je njena

poenostavljenost. Ugled je namreč preveč kompleksen konstrukt, da bi ga lahko merili zgolj z metodo priklica.

Problem obravnavanih lestvic predstavlja predvsem odsotnost njihove teoretične osnove. Fombrun (1996) namreč ugotavlja, da je za pogoj za njihovo učinkovitost v prvi vrsti dobra teoretična osnova konstrukta merjenja ugleda. Wartick (2002) se torej pravilno sprašuje, ali bi več pozornosti, namenjene teoretičnim okvirjem ugleda, prineslo boljše rezultate na področju njegovega merjenja. Oktar in dr. (2003) trdijo, da metodološka zmeda in pomanjkanje standardizacije nista presenetljivi, ker je dejansko raziskovanje koncepta ugleda v akademski sferi precej kratko. Prav zaradi tega se čedalje pogosteje pojavlja zahteva po uporabi enotne metode za merjenje ugleda podjetij. Bromley (2002) meni, da iskanje veljavne in uporabne metode merjenja ter primerjave podjetij glede na njihov ugled prispeva tudi k razjasnitvi koncepta ugleda, s tem pa tudi k njegovemu boljšemu upravljanju s strani vodstev.

3.3.6. Stanje na področju zavedanja pomena ugleda podjetij in njegovega merjenja v Sloveniji

Več kot desetletje dolgo raziskovanje koncepta ugleda ter praktične izkušnje pri trženju rezultatov raziskave Ugled podjetij v agenciji Kline & Partner kaže na nizko stopnjo zavedanja vodstev o pomenu ugleda podjetja. Stanje je boljše v nekaterih večjih podjetjih, kjer je upravljanje ugleda ena od nalog oddelka za odnose z javnostmi ali za korporacijsko komuniciranje. Vsa ostala so še vedno osredotočena izključno na otipljivo premoženje in finančne rezultate.

Dejstvo je, da ponudba raziskav ugleda ni velika, saj je v pretežni meri odraz prenizkega povpraševanja, ki onemogoča razvoj ustreznih orodij in teoretičnih okvirov za njihovo izvedbo. Kljub temu se podjetja v Sloveniji lahko odločijo za specializirane raziskave, katerih ključna prednost je prilagojenost posameznemu podjetju, vendar so zelo drage, poleg tega pa omogočajo zelo omejen obseg primerjav s tekmeči. Izvajajo jih na primer raziskovalna podjetja Gral GFK, Spem, Pristop ter Kline & Partner. Za podjetja v Sloveniji obstaja tudi vsakoletna razvrstitev podjetij na osnovi njihovega ugleda, ki jo od leta 1995 izvaja agencija Kline & Partner in so jo objavljale različne revije: Kapital, Gospodarski vestnik in Manager. Zaključimo torej lahko, da se marketinška stroka pomena ugleda precej dobro zaveda, manj pa očitno vodstveni kader v podjetjih, ki je tudi ključni uporabnik teh rezultatov.

4. USPEŠNOST PODJETJA

Uspešnost podjetja je najpomembnejši kriterij za oceno delovanja podjetja. Vodstvu omogoča pregled doseganja zastavljenih ciljev podjetja in predstavlja osnovo za odločanje in načrtovanje njegovih prihodnjih strategij. Podatke o uspešnosti delovanja podjetij potrebujejo tudi različne skupine deležnikov podjetja, predvsem delničarji, vse bolj pa tudi potrošniki, zaposleni, vlada, lokalna skupnost in številni drugi. Predstavljajo jim osnovo za odločanje glede primernosti sodelovanja s posameznim podjetjem. Različne skupine deležnikov imajo zelo različne interese, zato je še posebej pomembno, da so informacije o uspešnosti podjetja pripravljene in predstavljene na razumljiv in uporaben način, ki zadosti interesom vseh skupin deležnikov.

Priprava tovrstnih informacij, ki so osnova za ugotavljanje uspešnosti podjetja, je tradicionalno naloga računovodstva. Ta jih pripravlja skladno z zahtevami vodstva, hkrati pa se giblje znotraj okvirov računovodske in finančne stroke. Zaenkrat podjetja tako v Sloveniji kot tudi drugje po svetu za oceno svoje uspešnosti uporabljajo skoraj izključno finančna merila. Vendar vodstvo in deležniki vse pogosteje izražajo nezadovoljstvo nad uporabo teh tradicionalnih meril v izkazih uspeha. Trdijo, da so pomanjkljiva. Vodstvo na osnovi zgolj finančnih informacij ne more oceniti dejanske uspešnosti podjetja ter skladno s tem pripraviti ustrezne strategije poslovanja za prihodnost. Deležniki pa trdijo, da pripravljene informacije niso primerna in zadostna osnova za preverjanje njihove uspešnosti in s tem za odločanje za sodelovanje z njimi. Ključni razlog za njihovo nezadovoljstvo je predvsem usmerjenost finančnih meril izključno na preteklo delovanje podjetja. Drugi pomemben razlog je njihovo neupoštevanje vrednosti vse bolj pomembnega neotipljivega kapitala, kar onemogoča jasno sliko o dejanskem potencialu in prihodnji uspešnosti podjetja. Zato se vse pogosteje pojavlja zahteva po uvedbi in uporabi dodatnih metod merjenja uspešnosti ter njihovi uporabi pri pripravi izkazov uspeha. Upoštevanje neotipljivega kapitala pokaže bolj jasno sliko o dejanskem uspehu podjetja in njegovi prihodnosti.

Eden izmed ključnih neotipljivih virov, ki prispeva k višji vrednosti podjetja, je njegov ugled. Vendar Hall (1993) ugotavlja, da zaradi preokupacije z upravljanjem otipljivega premoženja in nerazumevanjem načinov, kako konkurenčno izkoristiti neizrabljeno vrednost visokega ugleda, veliko vodilnih managerjev ni uspelo kapitalizirati neotipljivega bogastva svojega podjetja in s tem tudi njegovega ugleda. Cravens, Goad Oliver in Rammamoorti (2003) trdijo, da je prav ugled verjetno najbolj kritično, strateško in trajno

premoženje podjetja, kljub temu pa ga vodstva še vedno izpuščajo iz svojih finančnih poročil. S tem dejanjem pa ne zagotovijo ustreznih informacij o resnični tržni vrednosti podjetja.

Osnovni cilj naloge je raziskati vpliv direktorjevega ugleda na finančno uspešnost podjetja, zato je v tem poglavju podrobneje razložen koncept uspešnosti podjetja ter vloga ugleda znotraj njega. V prvem podpoglavju so najprej opredeljeni koncept uspešnosti podjetja in dejavniki, ki vplivajo nanjo. Podrobneje so razložene metode merjenja uspešnosti ter njihove prednosti in pomanjkljivosti. Drugo podpoglavje izpostavlja neustreznost tradicionalnega načina merjenja in presojanja uspešnosti podjetja. Na tej osnovi so predstavljeni predlogi za ustrežnejšo pripravo in prikazovanje izkazov uspeha v podjetjih. Zadnje podpoglavje je namenjeno pregledu različnih metod za vrednotenje neotipljivega kapitala. Predstavljen je poskus vrednotenja ključnega neotipljivega kapitala podjetja - njegovega ugleda.

4.1. OPREDELITEV USPEŠNOSTI PODJETJA

Uspešnost podjetja je eden izmed najpomembnejših konceptov za oceno delovanja podjetja in načrtovanje njegovega strateškega upravljanja. Analiza uspešnosti omogoča oceno delovanja podjetja glede na lastna pričakovanja, opredeljena v poslovnem načrtu, ter v primerjavi s poslovanjem konkurenčnih podjetij (Brečevič, Lajovec in Bučar 2003). Predstavlja temelj za sprejemanje ključnih poslovnih odločitev (Tekavčič 2002) tako s strani vodstva kot tudi različnih drugih skupin deležnikov.

Koncept uspešnosti je pomemben skoraj na vseh področjih in segmentih delovanja podjetja. Devinney, Richard in Johnson (2005) trdijo, da je v akademskem smislu uspešnost podjetja temeljna spremenljivka številnih disciplin, ki se ukvarjajo z upravljanjem:

- računovodstvo se ukvarja z merjenjem uspešnosti,
- marketing z zadovoljstvom potrošnikov in tržnim deležem podjetja,
- proizvodnja s produktivnostjo in stroški operacij,
- organizacijsko vedenje z zadovoljstvom zaposlenih in strukturno učinkovitostjo podjetja,
- finance pa z odzivom kapitalskega trga na podjetja in njihovo uspešnost.

Poleg akademske je pomemben tudi praktični vidik konstrukta, pomaga na primer pri določanju sistemov pri nagrajevanju direktorjev in ostalih zaposlenih.

Kljub njenemu velikemu pomenu na področju upravljanja ne obstaja jasna in splošno sprejeta opredelitev uspešnosti podjetja. Razlog za njeno odsotnost je po eni strani njena večdimenzionalna

narava (Devinney, Richard in Johnson 2005), po drugi pa vsesplošna sprejetost tega koncepta, ki daje vtis, da je dobro poznan, razumljiv in raziskan. Poleg tega sama besedna zveza uspešnost podjetja pomeni različne stvari različnih skupinam deležnikov. Glede na okolje in panogo, v kateri podjetje deluje, pa je različen tudi razpon dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Hansen in Wernfelt (1989) navajata naslednje tri ključne skupine dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja:

- dejavniki okolja,
- organizacijski dejavniki in
- človeški kapital.

Dejavniki okolja, predvsem značilnosti panoge in narava prevladujočega poslovnega sistema, v okviru katerih podjetje deluje, lahko do določene mere razložijo uspešnost podjetja. Empirične raziskave kažejo, da pripadnost določeni panogi razloži povprečno od 17 do 20 odstotkov variabilnosti finančne uspešnosti podjetja (Rumelt ter Powell; oba v Dornier in Karoui 2003: 2). Tudi organizacijski dejavniki pomembno vplivajo na uspešnost podjetja. Barabel (Dornier in Karoui 2003: 2) je na osnovi poglobljenega proučevanja organizacijskih dejavnikov in prispevkov različnih avtorjev ugotovil, da so ključni dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko uspešnost podjetja, predvsem njegova struktura in strategija, relativni tržni delež podjetja in s tem njegovi konkurenčni položaj na trgu, velikost, organizacijska kultura in zgodovina podjetja ter kapitalska struktura. Hansen in Wernfelt (1989) navajata, da organizacijski dejavniki razložijo v povprečju 38 odstotkov organizacijske uspešnosti. K uspešnosti podjetja pa pomembno prispeva tudi človeški kapital. V literaturi sta raziskana predvsem dva dejavnika, ki vplivata na uspešnost podjetja, in sicer vpliv direktorja in vpliv celotnega vodstvenega tima. Barabel (Dornier in Karoui 2003: 2) navaja, da se prispevek direktorja k uspešnosti podjetja glede na različne raziskave lahko giblje med 9 in 40 odstotkov.

4.1.1. Opredelitev različnih vrst merjenja organizacijske uspešnosti

Obstajajo različne vrste merjenja uspešnosti, ki se razlikujejo glede na uporabljena merila in glede na dobljene rezultate. Uporabljena merila so objektivna ali subjektivna, rezultati merjenja pa finančni ali nefinančni (Devinny in dr. 2005). Avtorji razvrščajo merila uspešnosti v zelo različne kategorije. Najbolj pregledno razvrstitev meril uspešnosti predlagata Dornier in Karoui (2003), zato so navedena in na kratko opisana v nadaljevanju. Navajata naslednje tri ključne vrste meril uspešnosti podjetja:

- 1) finančna merila,
- 2) kvalitativna merila,
- 3) merila, povezana z aktivnostmi podjetja.

4.1.1.1. Finančna merila

Večina vodstev izhaja iz predpostavke, da so finančni oziroma ekonomski cilji osnovni cilji podjetja (Venkatraman in Ramanujam 1986). Pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja uporabljajo v veliki meri zgolj finančne kriterije. Uspešnost navadno ocenjujejo na osnovi:

- računovodskih meril,
- borznih meril ali
- kombinacije obeh pristopov.

Zgodovinsko gledano so bile metode ocenjevanja uspešnosti podjetij zgrajene na finančnih merilih, še posebej na kratkoročnih računovodskih merilih, kot sta na primer letni promet ali dobiček. Med njimi je najbolj uporabno merjenje dobičkonosnosti – čista dobičkonosnost sredstev, donosnost naložbe, donosnost lastnega kapitala, rast prodaje in dobiček na delnico (Devinny in dr. 2005). Doyle (1994) celo trdi, da je dobičkonosnost najpogostejši cilj in s tem tudi logično najpogosteje uporabljen kriterij za ocenjevanje uspešnosti predvsem v zahodnih podjetjih. Kljub njihovi pogosti uporabi so kritike uporabe finančnih meril številne. Avtorji navajajo predvsem naslednje njihove slabosti:

- s podatki je možno manipulirati ali jih izkrivljati, zato so lahko zavajajoči (Glunk in Wilderom 1999, Devinny in dr. 2005);
- pomanjkanje konsistentnosti v računovodskih metodah, na primer v ocenjevanju notranje opreme, pomanjkljivo obravnavanje neotipljivega kapitala (Chakravarthy 1986);
- pomanjkanje standardizacije v mednarodnih konvencijah, kar onemogoča oziroma otežuje interpretacijo in primerjave med različnimi podjetji (Chakravarthy 1986, Glunk in Wilderom 1999);
- usmerjenost v preteklost (Kaplan in Norton 1992), ker ne razkrijejo prihodnjega potenciala podjetja;
- kratkoročna usmerjenost (Doyle 1994, Eccles 1991).

Kljub tem in številnim drugim kritikam ostajajo računovodska merila na kratek rok ključna in najpogosteje uporabljena ocena uspešnosti podjetij. Imajo pa tudi nekatere prednosti pred drugimi merili: njihovi rezultati so enostavno izmerljivi, sporočljivi in primerljivi (Rock v Dornier in Karoui 2003: 3). Njihova veljavnost je zagotovljena s široko uporabo s strani podjetij za merjenje in kontrolo svojih aktivnosti. So tudi široko dostopni, ker zahteva zakonodaja javno objavo večine tovrstnih podatkov. Zato jih je potrebno ohraniti v izkazih uspeha.

Kritiki računovodskih meril kot njihovo alternativo pogosto predlagajo uporabo borznih meril ali merjenje vrednosti podjetja za lastnike. Največja prednost teh meril je njihova naravnost v prihodnost. Borzni podatki odražajo ocene investorjev o prihodnjem potencialu podjetja in so torej bolj osredotočeni na dolgoročno vrednost podjetja. Pod predpostavko, da investitorji podjetja ocenijo pravilno, je borza

oziroma finančni trg precej natančen pokazatelj prihodnje uspešnosti podjetij, ki kotirajo na borzi. Uporaba teh meril postane problematična v državah, v katerih zelo majhen delež podjetij kotira na borzi. S takšno težavo se sooča tudi Slovenija. Druga slabost teh meril je onemogočeno primerjanje uspešnosti s tistimi podjetji, ki ne kotirajo na borzi.

Možna je tudi uporaba kombinacije računovodskih in borznih meril, vendar niso tako pogosto uporabljeni. Taki merili sta na primer Tobin Q ali merjenje preostanka dobička (Devanny in dr. 2005).

4.1.1.2. Kvalitativna merila

Glunk in Wilderom (1999) ugotavljata, da deležniki pogosto izražajo nezadovoljstvo z uporabo zgolj finančnih in ekonomskih rezultatov pri ocenjevanju uspešnosti podjetja. V zadnjem času smo priče širši konceptualizaciji uspešnosti podjetij. Ta ne zavračajo uporabe meril finančne uspešnosti, vendar se sprašujejo o ustreznosti njihovih rezultatov kot edinem kriteriju za oceno uspešnosti podjetja in predlagajo njihovo dopolnitev s kvalitativnimi merili. Uporaba nefinančnih meril za oceno uspešnosti je danes med podjetji vse pogostejša. Barabel (Dornier in Karoui 2003: 4) jih deli v naslednje tri kategorije:

- prodajna in tržna merila,
- družbena merila in
- strateška merila.

Med prodajnimi in tržnimi merili sta tržni delež in še posebej njegova letna sprememba pogosto uporabljeni merili za določanje uspešnosti podjetij. Oba merila relativni položaj podjetja znotraj podjetij, ki sestavljajo določeno panogo. Ta model je prevladoval v 70-ih letih kot osnovni način merjenja uspešnosti. Druga pogosto uporabljena kvalitativna merila so še stopnja uvajanja novih izdelkov, merjenje kakovosti izdelkov in storitev ter tržna učinkovitost.

Manj pogosto se uporabljajo različna družbena merila. Barabel (Dornier in Karoui 2003: 4) ugotavlja, da je človeški kapital pri ocenjevanju uspešnosti podjetja razen v ugotavljanju njihove produktivnosti pogosto zanemarjen ali povsem izpuščen. Pri tem izhaja iz spoznanja, da je človeški kapital pomemben, ker omogoča oceno prihodnje uspešnosti podjetja.

Podjetja tudi strateških meril uspešnosti ne uporabljajo pogosto. Razlog za to je predvsem težavno zbiranje velike količine potrebnih informacij. Med tovrstna merila uvrščamo na primer pozicioniranje izdelčnega portfelja (BCG matrix – Boston Consulting Group 1980) ali raziskovanje prednosti in slabosti

podjetja glede na ključne dejavnike uspeha v panogi (Porter 1980). Najbolj razširjen med njimi je verjetno pristop uravnoveženega sistema kazalnikov⁸ (Kaplan in Norton 1992).

4.1.1.3. Merila uspešnosti, povezana z aktivnostjo podjetja

Doslej predstavljena merila niso upoštevale posebnosti okolja, v katerem podjetje posluje. Barabel (Dornier in Karoui 2003: 5) pa trdi, da ima prav vpetost v okolje za podjetje dve pomembni posledici:

- glede na področje delovanja podjetja so določena merila pomembnejša kot druga ter
- značilnosti panoge omogočajo oblikovanje standardov uspešnosti in razmislek o rezultatih podjetja v primerjavi s tekmeci.

Scheiner, Shaw in Beatty (1991) navajajo, da je primerno merilo uspešnosti podjetja potrebno izbrati glede na ključne dejavnike uspeha panoge, v kateri podjetje posluje. Prednost njihove uporabe je predvsem možnost primerjave rezultatov z izbranimi tekmeci oziroma z uspešnostjo celotne panoge, v kateri podjetje posluje (Barabel v Dornier in Karoui 2003: 5). Primerjava poslovanja podjetja s tekmeci je pogosto uporabljeno merilo za merjenje uspešnosti. Tekavčič (1999) opredeljuje primerjavo s tekmeci kot proces primerjanja postopkov in opravil določenega poslovnega procesa s podobnimi procesi v svetovno uspešnih podjetjih. Ideal predstavlja biti boljši v vseh parametrih, ki opredeljujejo uspešnost, oziroma vsaj v tistih, ki so ocenjeni kot najpomembnejši za ustvarjanje zadovoljstva potrošnikov. Vodstvo lahko uspešnost podjetja primerja tudi z uspešnostjo celotne panoge, v kateri deluje. Struktura panoge omejuje strategije in učinkuje na uspešnost podjetij, ki delujejo v njej (Chakravarthy 1986). Sprememba tržnega deleža je lahko posledica premikov v panogi zaradi vstopa novih tekmecev ali bankrota katerega izmed podjetij, lahko pa je posledica napačne strateške odločitve vodstva podjetja (Barabel v Dornier in Karoui 2003: 5).

Obstajajo zelo različna merila uspešnosti, zato je podjetju težko izbrati, katere izmed njih naj uporabi za oceno uspešnosti. V nadaljevanju so zato obravnavani nekateri ključni kriteriji, ki jih vodstva upoštevajo pri odločanju o uporabi vrste meril za ocenjevanje uspešnosti podjetja.

4.1.2. Kriteriji pri izbiranju ustrezne vrste meril uspešnosti podjetja

Barabel (Dornier in Karoui 2003: 3) trdi, da ne obstaja soglasje glede uporabe vrst in primerne števila meril uspešnosti. Zgolj temeljito poznavanje in razumevanje različnih meril in njihovih medsebojnih

⁸ ang. Balanced scorecard

odnosov omogoča vodstvu ustrezne odločitve o njihovi najprimernejši kombinaciji. Izbor ustreznih meril uspešnosti je odvisen predvsem od:

- o cilja merjenja,
- o ciljne javnosti, ki so ji rezultati merjenja namenjeni ter
- o časovnega obdobja, znotraj katerega podjetje meri rezultate (Devinney in dr. 2005: 3).

Tekavčičeva (2001) pa trdi, da so pomembni tudi nekateri drugi dejavniki, na primer struktura podjetja ali njegova tehnologija.

V nekaterih primerih ima vodstvo postavljen jasen cilj, kaj želi izmeriti in v tem primeru je izbor uporabljenih meril uspešnosti enostaven. Če želi vodstvo preveriti uspešnost pri doseganju različnih ciljev hkrati, je smiselno uporabiti več različnih meril uspešnosti (Weiner in Mahon 1981, Chakravarthy 1986). Ni pa nujno, da vodi uporaba večjega števila različnih meril do jasnejše slike o uspešnosti poslovanja podjetja.

Odločitve o izboru primernih meril uspešnosti zahtevajo poleg upoštevanje ciljev podjetja tudi upoštevanje interesov tistih skupin deležnikov, ki so jim rezultati namenjeni. Dore (Devinny in dr. 2005: 4) ugotavlja, da na primer anglo-ameriški model poslovanja prilagaja vrste meril in obliko rezultatov predvsem zanimanju investitorjev. Zato se pri opredeljevanju merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja opira predvsem na dobiček (oziroma stopnjo dobička), ki predstavlja temeljni cilj poslovanja podjetja. V tem primeru je najprimernejše merilo uspešnosti donos za delničarje. V nasprotju s tem modelom Evropa in Japonska namenjata več pozornosti interesom ostalih deležnikov. V primeru, da so za uspešnost podjetja zainteresirani tudi drugi deležniki (zaposleni, partnerji, nevladne organizacije, okoljevarstveniki ali družba kot celota), vključujejo merila uspešnosti na primer tudi pogoje zaposlovanja, stopnjo aktivnosti na področju varstva okolja ali družbeno odgovornost.

Potrebno pa je upoštevati tudi časovne okvire, znotraj katerih želi podjetje oceniti uspešnost svojega delovanja. Nekatera objektivna merila izražajo uspešnost zgolj za določeno preteklo obdobje, na primer za obdobje enega leta.

Podjetja tako v Sloveniji kot tudi drugod po svetu danes za oceno uspešnosti še vedno uporabljajo skoraj izključno finančna merila. Frankental (2001) pa trdi, da je potrebno ocenjevati uspešnost tudi na širokem spektru drugih, predvsem ekoloških in družbenih področij. Vse bolj se tako s strani različnih

skupin deležnikov pojavlja zahteva po vključevanju tudi drugih meril, ki niso ozko usmerjena zgolj na finančne rezultate. Želijo celovito oceno uspešnosti podjetij na vsakem od naslednjih treh področij⁹:

- finančnem,
- okoljevarstvenem in
- družbenem.

Uspešnost podjetij se danes vedno bolj ocenjuje v okviru njihovega vpliva na celotno družbo. Zgolj upoštevanje rezultatov podjetja na vseh treh področjih omogoča resničen prikaz takšnega vpliva. Cene delnic podjetij pa s tem odražajo tudi etično in odgovorno dimenzijo njegovega poslovanja.

Obstajajo zelo različna merila uspešnosti. Naloga vodstva je, da jih skrbno prouči in nato izbere tista, ki dajejo informacije, potrebne različnim skupinam deležnikov, hkrati pa so skladna tudi s cilji podjetja. Zaradi uporabe zgolj finančnih meril v računovodskih izkazih vodstvo prav tako kot številne skupine deležnikov ne dobi ustreznih informacij, potrebnih za odločanje. V nadaljevanju je zato predstavljena kritika uporabe zgolj finančnih meril uspešnosti.

4.2. NEUSTREZNOST TRADICIONALNEGA NAČINA MERJENJA IN POROČANJA O USPEŠNOSTI PODJETJA

Podatke o uspešnosti poslovanja zagotavlja podjetjem računovodstvo na osnovi zahtev vodstva in glede na pravila računovodske stroke in zakonske predpise. Računovodstvo pripravi informacije o uspešnosti podjetja v obliki računovodskih izkazov, kamor spadajo bilance stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz finančnega izida ter izkaz gibanja kapitala in pojasnila k njim (SRS 2001). Računovodske informacije so kvantitativne narave in so izražene vrednostno. Informacije v računovodskem izkazu so predstavljene na razumljiv način, ustrezajo zahtevam njihovih uporabnikov, so zanesljive in medsebojno primerljive (SRS 2001) ter so skladne z veljavnimi računovodskimi standardi.

Bider (2002) ugotavlja, da sega tradicionalni računovodski sistem, ki ga večina podjetij uporablja še danes, v začetek 20. stoletja. Družba se je od takrat korenito spremenila, računovodski standardi pa ostajajo pretežno nespremenjeni. Zato se pojavljajo številne kritike glede ustreznosti uporabe tradicionalnih meril in priprave računovodskih informacij za ugotavljanje uspešnosti podjetja.

⁹ ang. Tripple bottom line

4.2.1. Pomen računovodskih informacij za presojanje uspešnosti podjetja

Vodstvo nujno potrebuje informacije o poslovni uspešnosti, ker te predstavljajo osnovo na načrtovanje prihodnje strategije podjetja. Tudi številne druge skupine deležnikov vse pogosteje izražajo potrebo po različnih vrstah in količini informacij o podjetju. Na njihovi osnovi si ustvarjajo svoje ocene o uspešnosti podjetja, ki nato predstavljajo osnovo za odločitve o sodelovanju z njimi. Hočevar, Igljučar in Zaman (2001) navajajo uporabnike različnih vrst računovodskih informacij. Med notranje uporabnike prištevajo:

- vodstvo podjetja, ki ima osrednjo vlogo med uporabniki računovodskih informacij, zato je vrsto informacij potrebno prilagajati glede na njegove zahteve;
- lastnike, ki upravljajo svoje podjetje in izvršilne organe upravljanja; ki jih zanimajo predvsem informacije o plačilni sposobnosti podjetja, njegovem finančnem položaju in donosnosti poslovanja;
- zaposlene, ki jih zanimajo predvsem informacije, povezane s plačami in finančnim položajem podjetja.

Zunanji uporabniki računovodskih informacij so:

- lastniki podjetja brez aktivne pravice do upravljanja in potencialni vlagatelji kapitala v podjetje, ki jih zanima predvsem uspešnost naložb v podjetje in donosnost podjetja, zato potrebujejo predvsem informacije o velikosti dobička in njegovi delitvi;
- dajalci dolgoročnih in kratkoročnih posojil, predvsem banke, ki jih zanima sposobnost podjetja za odplačevanje dolgov, zato potrebujejo predvsem informacije o finančnem položaju in donosnosti podjetja;
- dobavitelji, ki jih zanimajo zmožnosti podjetja, da poravnajo svoje dolgove, zato potrebujejo podobne informacije kot posojilodajalci;
- ključni stalni kupci, ki jih zanima predvsem dolgoročna donosnost in stabilnost poslovanja ter dolgoročni obstoj podjetja, saj navedeno vpliva na cene in druge prodajne dejavnike podjetja;
- tekmeči podjetja, ki jih zanima predvsem možnost prevzema podjetja oziroma možnost, da podjetje prevzame njih, zato jih zanimajo predvsem informacije o donosnosti in finančnem položaju podjetja; informacije uporabljajo tudi za relativno primerjavo z lastno uspešnostjo;
- Država, ki za ugotavljanje davka od dobička potrebuje predvsem informacije, ki vsebujejo dobiček, podatke o prihodkih ter vstopnih in izstopnih davkih;
- javnost, predvsem lokalna skupnost, ki želi vedeti, ali podjetje ogroža okolje in proučuje možnosti reševanja krajevnih problemov s pomočjo podjetja; ta namen potrebuje predvsem podatke o donosnosti in finančnem položaju podjetja.

Hočevar in dr. (2001) navajajo, da mora računovodski informacijski sistem podjetja v celoti skrbeti za čim boljšo informiranost njegovih notranjih uporabnikov. Kako in koliko informirati zunanje uporabnike, pa je odvisno od interesov vodstva in njihove pripravljenosti do razkrivanja informacij, različnih notranjih in zunanjih predpisov ter potreb različnih skupin deležnikov. Zunanji uporabniki lahko določene informacije dobijo tudi od institucij, ki skrbijo za obdelavo in objavo javnih podatkov o podjetju in njegovih rezultatih. Računovodstva v slovenskih podjetjih pri izdelovanju računovodskih poročil upoštevajo slovenske računovodske standarde, ki jih sprejema Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije (Hočevar in dr. 2001).

4.2.2. Neustreznost tradicionalnega načina merjenja in poročanja o uspešnosti podjetja

V hitro spreminjajočem se okolju potrebujejo vodstva bolj kot kadarkoli prej pravočasne in zanesljive informacije o poslovanju svojega podjetja. Zato je vprašanje o vrsti in količini uporabljenih meril za ocenjevanje njegove uspešnosti predmet presoje najvišjega vodstva podjetja, naloga računovodstva pa je, da na njihovi osnovi pravočasno pripravi rezultate in v zvezi z njimi poda potrebne razlage (Tekavčič 2001). Vse pogosteje se s strani različnih skupin deležnikov - tako notranjih kot zunanjih, predvsem pa vodstva - pojavljajo kritike obstoječega računovodskega sistema pri pripravi podatkov za presojanje uspešnosti podjetij. Eccles, Herz, Keegan in Phillips (2001) na primer navajajo, da obstaja velik razkorak med informacijami v letnih poročilih podjetja in tistimi, ki jih potrebujejo deležniki. Hkrati s tem se pojavljajo tudi kritike obstoječega načina ocenjevanja uspešnosti podjetij.

Za vodstvo so najpomembnejši podatki o dobičku podjetja ter o njegovem kapitalu in sredstvih, saj služijo izračunu dobičkonosnosti, za poslovno odločanje pa vodstvo potrebuje tudi nekatere druge informacije. Vodstva trdijo, da pripravljene informacije ne zadoščajo za sprejemanje ustreznih strateških odločitev, saj so pomanjkljive, prepozne, preveč osredotočene na kratkoročne vidike poslovanja in premalo na potrebe po dolgoročnem preživetju podjetij (Tekavčič 2001). Tekavčičeva (2001) kot ključni problem finančnih kazalnikov, ki jih večina podjetij uporablja kot primarno merilo uspešnosti, navaja predvsem njihovo nizko izpovedno moč in skromno informacijsko vrednost. Temeljijo na preteklih podatkih in izražajo predvsem posledice sprememb na posameznih področjih poslovanja, pa še to zapoznelo in brez možnosti ugotavljanja vzrokov, ki so pripeljali do sprememb. Tekavčičeva (2001) opozarja, da zanašanje na trenutne finančne kazalnike uspešnosti lahko celo ogrozi dolgoročno preživetje podjetja.

Vendar kritika sedanjega sistema ugotavljanja uspešnosti ne temelji zgolj na uporabi finančnih meril uspešnosti. Podjetja danes uporabljajo številne druge nefinančne metode merjenja uspešnosti, vendar s tem še ni zagotovljen dejanski prikaz njihove uspešnosti. V zadnjem času je vse več podjetij, ki ne temeljijo več zgolj na otipljivem kapitalu. Ker tradicionalne računovodske metode ne omogočajo merjenja in vrednotenja njihovega neotipljivega kapitala, so za vodstvo in deležnike pripravljene računovodski izkazi brez prave vrednosti, ker ne upoštevajo njihovega ključnega kapitala. Del odgovornosti za nastalo situacijo lahko pripišemo računovodstvu, ki kljub številnim spremembam v poslovnem okolju vztraja zgolj pri tradicionalnih metodah merjenja uspešnosti. Bolj kot to pa predstavlja problem odsotnost sprejemljivih načinov merjenja in vrednotenja neotipljivega kapitala, kar je verjetno tudi poglavitni razlog, da ta ni vključen v izkaze uspeha. S takšnim problemom se danes srečuje vse večje število podjetij. V nadaljevanju je zato izpostavljen vedno večji pomen neotipljivega kapitala v družbi. Nato je prikazana potreba po njegovem merjenju in vključevanju v izkaze uspeha, obravnavani pa so tudi različni problemi, ki se pri tem pojavljajo.

4.3. POMEN NEOTIPLJIVEGA KAPITALA, NJEGOVEGA VREDNOTENJA TER PRIKAZA V RAČUNOVODSKIH IZKAZIH PODJETJA

Bider (2002) ugotavlja, da je bil tradicionalni računovodski sistem, ki ga podjetja v veliki meri uporabljajo še danes, razvit za potrebe industrijske dobe. Glavni del poslovanja podjetij sta predstavljali proizvodnja in prodaja fizičnih izdelkov in temu je bil prilagojen tudi njihov računovodski sistem. Proizvodni proces je dobro strukturiran in omogoča oceno trenutnega stanja tudi v primeru, da posamezni deli procesa še niso končani. Seštevek vrednosti zalog surovin, končnih izdelkov in polizdelkov daje precej dobro oceno stanja proizvodnje in procesov v vsaki časovni točki. Dobra strukturiranost proizvodnega procesa omogoča načrtovanje amortizacije proizvodne opreme in s tem predstavitev neamortizirane vrednosti opreme kot premoženja. Ocena uspešnosti proizvodnega procesa prav tako ne predstavlja nobene težave. Količine izdelanega blaga in proizvodni stroški so razvidni iz vodenja poslovnih operacij. Informacije za oceno takega stanja niso zahtevne za pridobivanje, vzdrževati pa jih je možno z običajnim vodenjem računovodskih knjig ter korigirati s periodičnimi inventurami (Bider 2002). Namen računovodskih izkazov je skladen s potrebami industrijskega modela podjetja. V njih je predstavljeno trenutno stanje in uspešnost podjetja v določenem preteklem časovnem obdobju, ki uporabnikom informacij pomaga napovedovati razvoj podjetja v prihodnosti (Bider 2002).

4.3.1. Povečan pomen neotipljivega kapitala v podjetjih

Lev in Daum (2003) ugotavljata, da so začetek 90-ih let zaznamovali veliki premiki na področju sestave premoženja podjetij. Navajata statistične podatke, ki kažejo, da se je v 90-ih letih knjigovodska vrednost podjetja v primerjavi z njegovo tržno vrednostjo nenehno zniževala. Ta razlika predstavlja pogled trga kapitala na rastočo vrednost neotipljivega premoženja podjetij. Fombrun (2000) navaja, da predstavlja pri primerjavi knjigovodske in tržne vrednosti v ameriških in britanskih podjetjih na borzi neotipljiv kapital povprečno 55 odstotkov njihove tržne vrednosti, in ugotavlja, da je to razmerje v zadnjih 40 letih vztrajno naraščalo. Danes torej obstaja očitna razlika med knjigovodsko vrednostjo premoženja in sposobnostmi določenega podjetja na eni strani ter njegovo tržno vrednostjo na drugi (Carlberg in Leinmalm 2001). Kar pomeni, da tržna vrednost podjetja oziroma njegova nakupna cena vsebuje tudi nadomestilo za vrednost premoženja, ki ni zabeleženo v klasičnih bilancah stanja podjetja.

Brockington (Carlberg in Leinmalm 2001: 41) ugotavlja, da se vodstva velikih korporacij zavedajo, da sta ime njihovih izdelkov in ugled njihovega podjetja na trgu ključna dejavnika za njihovo sposobnost ustvarjanja dobička. Trdi, da predstavljata tako velik del uspeha podjetja, da je nemogoče upravičiti njuno odsotnost v izkazih, ker kažeta na dejanski položaj podjetja. To je usmerilo interes akademikov in praktikov na vprašanje, ali so letna poročila in drugi računovodski izkazi, pripravljene skladno s tradicionalnimi računovodskimi principi in brez upoštevanje neotipljivega kapitala, še vedno ustrezen način prikaza uspešnosti poslovanja podjetja in resničen odraz njegove prave vrednosti. Vse bolj postaja očitno, da tradicionalno pripravljene računovodske informacije izgubljajo svoj pomen - predvsem zaradi povečanega pomena neotipljivega kapitala, ki ga sedanji računovodski standardi ne priznavajo kot premoženje (Wallman 1995, Lev in Zarowin 1999).

Vse večji pomen neotipljivega kapitala za uspešno delovanje podjetja je posledica prehoda iz industrijskega gospodarstva, kjer je prevladovala množična in industrijska proizvodnja, v gospodarstvo znanja. Ta transformacija je rezultat globalizacije, ki od podjetij zahteva boj na odprtem trgu potrošnikov. Ključni dejavnik uspeha je postala diferenciacija podjetij, ta pa temelji na nenehnem inoviranju, osredotočenosti na potrošnika ter visoki kakovosti izdelkov in storitev (Lev in Daum 2003). Podjetja zato namenjajo vse več sredstev in energije v inoviranje, sposobnosti prilagajanja, pridobivanje in ustvarjanje odnosov s strankami ter graditev močnih tržnih znamk. Vse več denarja je vložena v pripravo aktivnosti, kot so raziskave in razvoj, graditev tržnih znamk in odnosov s potrošniki, in vse manj v njihovo dejansko izdelavo, prodajo in dostavo izdelkov. V poindustrijski dobi proizvodnja in z njo povezano premoženje v nasprotju z industrijsko dobo nista več najpomembnejši del poslovanja podjetij.

Posebej za podjetja v tehnoloških panogah je postal neotipljivi kapital pomembnejši od otipljivega (Bider 2002). Lev in Daum (2003) trdita, da je zaradi nastalih razmer potreben holističen pogled na celoten sistem ustvarjanja ekonomske vrednosti podjetja, ki nastaja s pomočjo kombinacije sposobnosti, virov in premoženja. S tem pa se pojavi tudi vprašanje vrednotenja neotipljivega kapitala in ustreznega načina njegovega prikaza v računovodskih izkazih podjetij.

4.3.2. Posledice neupoštevanja neotipljivega kapitala v računovodskih izkazih podjetij

Razlog za izpuščanje neotipljivega kapitala iz računovodskih in ekonomskih modelov je po mnenju Vassiliadis, Seuferta, Backa in von Krogha (2000) predvsem dejstvo, da je bilo do pred nedavnega zgolj malo poskusov opredelitve, narave in vloge neotipljivega kapitala v strateškem upravljanju. Precejšnji del pri tem predstavlja težava računovodstva pri opredelitvi vrednosti neotipljivih virov zaradi neobstoja njihove menjalne vrednosti (Hall 1993). Trdi, da ima nepravilno ocenjevanje ali celo neupoštevanje neotipljivega premoženja v računovodskih izkazih pomembne posledice za podjetja in njihove deležnike, pa tudi za celotno gospodarstvo in družbo. Garcia-Ayuso (2003) med največjimi negativnimi posledicami navaja predvsem naslednje:

- večanje tržnih cen delnic kot rezultat nezmožnosti točne opredelitve prihodnjih dobičkov in večja stopnja tveganja, povezanega z investicijami v podjetja, ki temeljijo predvsem na neotipljivem kapitalu;
- negotovost glede finančnega položaja podjetij, ki temeljijo predvsem na neotipljivem kapitalu, povečuje razpon cene delnic in zvišuje stroške kapitala, posledica česar so tudi višje obrestne mere; informacijska asimetrija pa povečuje tudi priložnosti za zasluzke posameznikov, ki imajo dostop do informacij, kar povzroča izgube malih vlagateljev;
- posledice precenjevanja vrednosti podjetij na trgu kapitala se kažejo v velikih izgubah za delničarje v primeru, da se tržna cena njihovih delnic vrne nazaj na njihovo prvotno vrednost. Nasprotno pa podcenjevanje vrednosti podjetja znižuje zmožnost podjetja, da poviša dodatni kapital, poviša pa tudi stopnjo tveganja možnih sovražnih prevzemov. To je tesno povezano tudi z zmanjševanjem števila delovnih mest, ki so nastala kot posledica začetnih pretiranih ocen tehnoloških podjetij;
- povečano število sporov med delničarji in vodstvom podjetja, ker prvi težko ocenijo uspešnost podjetja zgolj na osnovi računovodskih števil (Lev v Garcia-Ayuso 2003: 59). Delno je to posledica nagnjenosti vodstva k pristranskemu prikazovanju dobička z investicijami v neotipljivo premoženje (Bushee v Garcia – Ayuso 2003: 59) in zniževanju stroškov za raziskave in razvoj pred vstopom na

borzo z namenom, da povečajo dobiček in s tem vplivajo na pričakovanja delničarjev (Darrough in Rangan v Garcia – Ayuso 2003: 59).

Avtor še dodaja, da se naštetih problemi pojavljajo predvsem v hitro rastočih podjetjih s pomembnimi investicijami v neotipljiv kapital, s katerimi povečujejo svoj tržni delež. Manj se pojavljajo v zrelih podjetjih, ki so že dosegla nivo stabilnosti in v katerih so investicije v neotipljivo premoženje blizu letni amortizaciji zabeleženega in nezabeleženega neotipljivega premoženja.

Rešitev opisane situacije vidi Garcia - Ayuso (2003: 64) v naslednjih ukrepih:

- spremeniti zakonodajo, ki bo izboljšala nepravilnost in nepopolnost trga, posledica česar je nastajanje ekonomske škode za podjetja, njihove lastnike in delničarje;
- izboljšati obstoječi računovodski model - peljati je potrebno nove standarde, ki bodo v računovodskih poročilih zahtevali večjo količino informacij boljše kakovosti in bodo vključevali tudi vrednost neotipljivega premoženja za podjetje;
- vzbuditi potrebo po prostovoljnem razkrivanju v prihodnost usmerjenih informacij s strani vodstva; naloga vodstva je uporaba primerne izrazoslovja, razumljivega finančnim analitikom in investitorjem - potrebno je zagotoviti razlage procesa ustvarjanja vrednosti v podjetju in jasno pojasniti povezavo med neotipljivimi investicijami in prihodnjim ustvarjanjem vrednosti - to bo izboljšalo njihovo preglednost in zmanjšalo asimetrijo informacij, ki omejuje trg kapitala.

Rešitev tega problema bo po mnenju Biderjeve (2002) prinesla korist:

- delničarjem in kupcem delnic, ki dobijo več informacij, potrebnih za svoje investicijske odločitve;
- tržnim in finančnim analitikom, ki si izboljšajo vpogled v stanje podjetij in s tem zagotovijo boljše storitve svojim strankam;
- nacionalni vladi, ki dobi zanesljivejše informacije o poslovanju podjetij in s tem bolj realistične ocene stanja vrednosti delnic;
- direktorjem dobrih podjetij in njihovim lastnikom, da bodo nagrajeni neodvisno od splošnega stanja na trgu in še posebej od stanja njihovega poslovnega področja, temveč skladno z dejansko uspešnostjo podjetja, ki ga vodijo.

4.3.3. Novo računovodstvo in načini poročanja informacij o neotipljivem kapitalu

Bukh (2003: 49) ugotavlja, da je "neotipljivi kapital, s tem pa tudi njegovo razkritje v računovodskih izkazih, v zadnjih 20 letih pridobil na pomembnosti". Neotipljiv kapital je danes vse bolj zaznan kot

sestavni del procesa ustvarjanja vrednosti podjetja (Cumby in Conrod v Bukh 2003: 49). Različna poročila (na primer FASB v Bukh 2003:49) in raziskave (na primer Eccles in dr. 2001) navajajo, da je zahteva po razkrivanju informacij, povezanih z neotipljivim kapitalom, vse večja, saj predstavlja osnovo konkurenčne prednosti in s tem vrednosti vse večjega števila podjetij. V splošnem potrebujejo različne skupine deležnikov več različnih in zanesljivih informacij o neotipljivem kapitalu, na primer glede kakovosti, sposobnosti in izkušenj vodstva ali informacije o odnosih s potrošniki, trdi Bukh (2003). Te vrste informacij so pomembne za oceno kapitalskega trga predvsem glede vrednosti podjetij, ki temeljijo na neotipljivem kapitalu. S tem podjetja prispevajo k boljši informiranosti investorjev in njihovi natančnejši oceni vrednosti podjetij, saj omogočajo ustvarjanje vtisa o njihovem potencialu in rasti. Na ta način znižujejo stopnjo njihove negotovosti in tveganja pri sprejemanju pomembnih investicijskih odločitev.

Podjetja razkrivajo vse več informacij, kljub temu pa Courtis (Bukh 2003: 49) trdi, da so njihovi uporabniki pogosto prepuščeni sami sebi pri interpretaciji posredovanih informacij. Nekatera podjetja, večinoma v nordijskih državah, so začela uvajati poročila o neotipljivem kapitalu kot dodaten del tradicionalnega letnega poročila. Ta poročila poudarjajo pomen neotipljivega kapitala v njihovem odnosu do ustvarjanja vrednosti in predstavljajo različne načine upravljanja neotipljivega kapitala znotraj strategije podjetja. Praksa razkritja informacij se torej vsaj v nekaterih državah premika v smer informiranja, skladnega s potrebami kapitalskega trga.

Ustrezno razkritje informacij o neotipljivem kapitalu s perspektive kapitalskega trga zahteva predstavitev neotipljivega kapitala kot sestavnega dela ustvarjanja vrednosti podjetja, trdi Bukh (2003). Potrebna je razvidnost ciljev in načrtovane strategije podjetja ter pomen in ustvarjanja vrednosti neotipljivega kapitala znotraj njih. Strategije in modeli ustvarjanja vrednosti se med podjetji razlikujejo, zato so brez teh informacij poročila o neotipljivem kapitalu za uporabnike brez vrednosti. Bukh (2003) opozarja, da intelektualni kapital ni posebna kategorija informacij, temveč je dopolnilo finančnim informacijam. Produktivnost enega vira se lahko izboljša z investiranjem v drug vir. Ustvarjanje vrednosti na osnovi intelektualnega kapitala je zapleteno, zato je potrebna natančnejša razlaga njihove vloge in pomena v tem procesu. Pripravo poročila o neotipljivem kapitalu dodatno otežuje dejstvo, da ga ni možno razumeti s preprostim analiziranjem dejavnikov, ki ta kapital ustvarjajo, temveč je potrebno razumeti njihovo povezavo z ostalimi dejavniki, ki v podjetju ustvarjajo vrednost. Branje se razlikuje od branja tradicionalnih finančnih poročil, predvsem pa zaenkrat še ne obstajajo utečeni načini njegove uporabe in razumevanja.

4.3.4. Metode vrednotenja neotipljivega kapitala

Akademiki izpostavljajo številne probleme, vezane na merjenje in vrednotenje neotipljivega kapitala podjetij, kljub temu pa to ne more preprečiti splošnega trenda k poskusom njihove razrešitve, trdijo Cravens in dr. (2003). V nadaljevanju je predstavljenih nekaj najbolj razširjenih metod, kot jih navajajo Reinhardt, Bornemann, Pawlowski in Schneider (2001) ter Cravens in dr. (2003). Nakazujejo možne načine za vrednotenje in s tem za zagotavljanje informacij o neotipljivem kapitalu v računovodskih izkazih.

- Najstarejša metoda nefinančnega vrednotenja neotipljivega kapitala izvira iz Skandinavije. Razvil jo je Sveiby v poznih 80-ih letih in je znana kot model nevidne bilance stanja ali 'Intellectual Capital Monitor'.
- Največji prispevek k merjenju neotipljivega premoženja je po mnenju Reinhardta in dr. (2001) 'SkandiaNavigator'. Njegova ključna ideja je - podobno kot pri metodi uravnoveženih kazalnikov – opredelitev petih ključnih področij prihodnjega uspeha podjetja: finančno, človeško, potrošniki, procesi ter prenova in razvoj. Prvo področje predstavlja pretekle dosežke, naslednji trije sedanje rezultate in zadnje pričakovanja o prihodnjem delovanju.
- 'Knowledge Kapital Scoreboard' sta razvila Baruch Lev in Marc Bothwell. Temelji na odštevanju knjigovodske vrednosti premoženja podjetja od njegove tržne vrednosti. Osnovan je zgolj na javnih informacijah in določa stopnjo, v okviru katere podjetje temelji na znanju.
- 'The Value Chain Scoreboard' je prav tako razvil Baruch Lev. Podoben je Kaplan-Nortonovemu sistemu uravnoveženih kazalnikov v tem smislu, da predstavlja izčrpen poskus kvantificiranja nefinančnih meril kot indikatorjev uspešnosti. Meri aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost podjetja, kot so na primer notranja prenova, potrošniki in intelektualna lastnina.

Dve znani metodi vrednotenja neotipljivega kapitala objavljata tudi ameriški reviji Forbes in Business Week. Forbesov 'Value Creation Index' temelji na vrednotenju osmih ključnih dejavnikov vrednosti podjetja, ki so skladni z razlagalno močjo teh dejavnikov glede na njihove tržne vrednosti.

Business Week pa v sodelovanju s podjetjem Interbrand objavlja lestvico najboljših 100 globalnih znamk. Njegov pristop je osnovan na ideji, da je vrednost korporacijske znamke primarno neotipljivo bogastvo vsakega podjetja.

Reinhardt in dr. (2001) dodajajo tudi nekatere finančne metode merjenja vrednosti neotipljivega kapitala, na primer Tobin Q, dodano vrednost intelektualnega potenciala ali bilanco intelektualnega kapitala. Tobin Q je precej dobro poznana in dokaj pogosto uporabljena metoda vrednotenja neotipljivega

kapitala. Predstavlja razmerje med tržno ceno podjetja in njegovimi stroški za nadomestitev vrednosti sredstev podjetja in ga teoretično lahko uporabljamo za merjenje vrednosti neotipljivega kapitala. Pogosto navedena podjetja z visokim Tobin Q-jem so razvijalci programske opreme ali farmacevtska podjetja. Dodana vrednost intelektualnega potenciala¹⁰ je izračunana z razmerjem med dodano vrednostjo in celotnimi stroški človeškega kapitala proučevanega podjetja. Bilanca intelektualnega kapitala¹¹ predlaga odložitev vrednotenja neotipljivega kapitala za obdobje od 3 do 5 let, dokler se ne pokaže, ali predstavlja za podjetja strošek ali investicijo. Ta pristop se ukvarja s problemom dolgoročne orientacije neotipljivega kapitala v nasprotju s finančnim kapitalom. Reinhardt in dr. (2001) ocenjujejo, da je koncept lahko koristen za prihodnji model računovodstva, posebej pri dolgoročnih in visoko tveganih projektih, osnovanih predvsem na znanju.

Opisane metode prinašajo pomemben napredek v vrednotenju neotipljivega kapitala in možnosti njihovega razkrivanja v računovodskih izkazih. Različna podjetja uporabljajo različne metode glede na razpoložljivost podatkov in glede na potrebe uporabnikov informacij. Prav njihova številčnost je hkrati prednost in pomanjkljivost. Predstavlja prednost, ker omogoča podjetju, da izbere metodo, ki mu glede na cilje najbolj ustreza. Poleg tega njihova številčnost prispeva k hitrejšemu napredku v njihovem razvoju. Ključna slabost njihovega velikega števila je zapleteno medsebojno primerjanje poročil in rezultatov podjetij, ki uporabljajo različne metode. Od uporabnikov informacij zahteva precej napora, potrebnega za razumevanje različnih metod.

4.3.5. Vrednotenje ugleda v novi ekonomiji

Predstavljene metode merijo vrednost celotnega oziroma večjega števila neotipljivih virov v podjetju. Ne omogočajo pa vrednotenja prispevkov posameznega neotipljivega vira, s čimer je oteženo tudi njihovo upravljanje. Eden izmed pomembnejših in ključnih neotipljivih virov podjetja je njegov ugled. Fombrun (2000) ugotavlja, da je edinstven prispevek ugleda k tržni kapitalizaciji kljub njegovi ekonomski vrednosti izredno težko izmeriti. Še vedno ne obstaja široko sprejeta metoda za vrednotenje kapitala ugleda. Eden izmed obetavnih poskusov predstavlja indeks ugleda, delo Cravensa in dr. (2003). Avtorji izhajajo iz prepričanja, da je ugled eden izmed najbolj kritičnih, strateških in trajnih neotipljivih premoženj podjetja, ki ga je nujno vključiti v računovodske izkaze. Rezultat njihovega raziskovanja je kazalec ugleda¹², ki je predstavljen v nadaljevanju.

¹⁰ ang. Value added intellectual potential (VAIP)

¹¹ ang. Intellectual capital accounting

¹² ang. Reputation Index

Kazalec ugleda temelji na uporabi sestavljenega indeksa, osnovanega na različnih utežeh po lestvicah, ki omogočajo standardizacijo merjenja in ne absolutne kvantitativne vrednosti. Upošteva različne vrste kategorij in relativnih uteži, s katerimi meri celotno klasifikacijo vrednosti ugleda, osnovano na notranjih in zunanjih informacijah. Dejavniki uteži se lahko spreminjajo skozi leta in so popolnoma subjektivni. Šele nekajletno izvajanje vrednotenja omogoči njihovo končno opredelitev.

Osnova meritve predstavlja osem dejavnikov, ki skupaj tvorijo ugled podjetja. Za razliko od ostalih metod vrednotenja neotipljivega kapitala je ta osnovana na notranji oceni kvalitativnih dejavnikov in ne temelji na tržni vrednosti podjetja ali vrednosti njegovega premoženja. Namesto tega so sestavine ugleda ocenjene na osnovi zunanjih in notranjih informacij. Splošni indeks vključuje splošne dejavnike, ki so pomembni za vrednotenje splošnega ugleda. Avtorji vidijo indeks ugleda kot standardizirani skupek splošnih kot tudi edinstvenih sestavin, skladnih med različnimi podjetji in panogami.

Pri sestavljanju indeksa so avtorji najprej izvedli raziskavo med 650 direktorji, s katero so opredelili osnovne dejavnike ugleda. Na osnovi njihovih odgovorov so dobili štiri ključne sestavine ugleda podjetja: voditeljstvo, organizacijska strategija, kultura in inoviranje. Avtorji so jih razširili na specifične meritve, osnovane na naslednjih kategorijah:

- izdelki in storitve,
- zaposleni,
- odnosi z zunanjimi deležniki,
- sposobnost inoviranja in ustvarjanja vrednosti,
- finančna moč in donosnost,
- strategija,
- organizacijska kultura in
- odgovornost do neotipljivega kapitala.

Avtorji dopuščajo možnost spreminjanja kategorij skozi čas skladno z razvojem in raziskovanjem indeksa. Za pretvorbo kvalitativnih meritev, nastalih na osnovi teh kategorij, v obliko, primernejšo za izračun indeksa ugleda, so avtorji predlagali devetstopenjsko lestvico za oceno pomembnosti posamezne meritve in ustrezno določitev uteži za izračun pomembnosti vsake izmed njih.

Vrednotenje ugleda ima velik pomen v prvi vrsti za vodstvo podjetja. Na njegovi osnovi lahko določi doseganje rezultatov podjetja na ključnih dejavnikih ugleda in načrtuje njihovo strateško upravljanje. Predstavljeni indeks ugleda je po mnenju Cravensa in dr. (2003) prvi korak k standardizaciji merjenja in

vrednotenja centralne sestavine neotipljivih elementov podjetja – njegovega ugleda. Šele praksa bo pokazala njegovo uporabnost, kljub temu pa predstavlja pomemben premik na področju raziskovanja ugleda in njegovega vrednotenja. Navkljub pomanjkanju teoretičnih modelov in metod za vrednotenje ugleda pa se kažejo prvi pomembni premiki na tem področju. Že zgolj zavedanje o njegovem pomenu v teoriji in praksi ter vse pogostejše zahteve po njegovem vključevanju v računovodske izkaze je velik korak glede na preteklo neupoštevanje pomena njegove vrednosti za podjetje. Kljub številnim težavam pričakujemo, da bodo v prihodnosti raziskovalci razvili različne načine vrednotenja ugleda, ki bodo vodstvom omogočili merjenje dejanskega prispevka ugleda k vrednosti podjetja.

5. VPLIV DIREKTORJEVEGA UGLEDA NA FINANČNO USPEŠNOST IN UGLED PODJETJA

Prednosti visokega direktorjevega ugleda in njegov velik vpliv na ugled in finančno uspešnost podjetja so v praksi vse pogosteje izpostavljeni. Njihova obravnava v strokovni literaturi vsako leto narašča, vendar temelji zgolj na zdravorazumskih razlagah ali mnenjskih raziskavah ter v splošnem navaja, da ima direktorjev ugled precej velik vpliv na podjetje. Problem predstavlja odsotnost znanstvene teorije in temeljnih empiričnih raziskav, ki bi potrdite ta vpliv, zato gre zaenkrat zgolj za ugibanja, ki jih na znanstvenem področju ne moremo resno obravnavati. Agencije za odnose z javnostmi tako s svojimi pretiranimi navedbami rezultatov mnenjskih raziskav zavajajo direktorje in jih usmerjajo k svojim storitvam na področju upravljanja ugleda. Raziskovanje tega vpliva z znanstvenim pristopom je nujno. Zaradi pomanjkanja ugotovitev na tem področju je zaenkrat potrebno črpati ugotovitve in rezultate z drugih, povezanih področij, ki se ukvarjajo z raziskovanjem istih odnosov.

V tem poglavju predstavlja osnova raziskovanja vpliva ugleda direktorja na finančno uspešnost podjetja teorije virov podjetja. Njena osnovna predpostavka je, da so neotipljivi viri ključni za uspešnost podjetja (Barney 1991, Hall 1992). Skladno s to teorijo predstavlja ugled ključni neotipljiv vir podjetja. Prav tako predstavlja ključni neotipljivi vir, ki vpliva na uspešnost podjetja, tudi direktorjev ugled. Pri proučevanju tega vpliva predstavlja pomembno osnovo raziskovanje ugleda podjetja kot njegovega ključnega neotipljivega vira ter njegovo povezavo s finančno uspešnostjo podjetja.

Tudi vpliv direktorjevega ugleda na ugled podjetja je v znanstveni literaturi zaenkrat skoraj povsem neraziskan. Zato se naslanjamo na ugotovitve nekaterih implicitnih teorij in ugotovitev iz različnih znanstvenih disciplin, ki obravnavajo podobne probleme. Zgolj v podporo služijo tudi rezultati objavljenih mnenjskih raziskav, ki so jih za svetovalne in PR agencije po naročilu izvedle znane globalne raziskovalne agencije.

Prvo podpoglavje je namenjeno obravnavi vpliva direktorjevega ugleda na finančno uspešnost podjetja. Za razumevanje tega vpliva je najprej razložena teorija virov podjetja. Predstavljen je empirični prispevek raziskovanja vpliva neotipljivih virov in še posebej ugleda na uspešnost podjetja. Osrednji del podpoglavja obravnava odnos med direktorjevim ugledom in finančno uspešnostjo podjetja ter se zaključuje z oblikovanjem prve hipoteze. Drugo podpoglavje je namenjeno pregledu raziskovanja vpliva

direktorjevega ugleda na ugled podjetja ter iskanju povezav z drugimi področji, ki bi lahko pomagale razjasniti ta vpliv. To podpoglavje je zaključeno z oblikovanjem druge in tretje hipoteze.

5.1. VPLIV DIREKTORJEVEGA UGLEDA NA FINANČNO USPEŠNOST PODJETJA

Direktorjev ugled je pomembno premoženje podjetja, ki pa se ga v številnih podjetjih še ne zavedajo. Eden izmed ključnih razlogov za tako stanje je pomanjkanje empiričnih dokazov, ki bi dokazali dejanski prispevek direktorjevega ugleda k uspešnosti podjetja. Zato je nujno usmeriti pozornost raziskovalcev na to področje, saj bodo rezultati razjasnili pomen visokega direktorjevega ugleda za podjetje. S tem bodo usmerili številne direktorje, ki se pomena svojega ugleda ne zavedajo, in upravičili visoke izdatke za njegovo merjenje in upravljanje pri drugih, ki vedo, da je njegov ugled ključen za uspeh podjetja. Pri raziskovanju tega vpliva izhajamo iz predpostavke, da je direktorjev ugled ključni neotipljivi vir, ki prispeva k uspešnosti podjetja, zato sta v nadaljevanju razložena čedalje večji pomen neotipljivega kapitala ter teorija virov podjetja, v okviru katere je njihov pomen tudi najboljše raziskan.

5.1.1. Pomen neotipljivih virov in ugleda podjetja znotraj njih

Hall (1992) ugotavlja, da povečana mednarodna konkurenca zahteva razmislek o širokem spektru strateških in finančnih dejavnikov uspeha in da so neotipljivi viri, kot je na primer ugled podjetja, še posebej pomembni, ker predstavljajo osnovo za graditev njegove konkurenčne prednosti. Podjetjem je dolgo časa osnovo za konkurenčno prednost predstavljal otipljiv kapital. Vendar otipljivo premoženje, kot so fizični izdelki ali oprema podjetja, zaradi hitrih sprememb v lokalnem in globalnem okolju nimajo več tako pomembne vloge kot nekoč (Itami in Roehl v Bruijns 1987: 1). Nakra (2000) trdi, da je z globalizacijo poslovanja, povečanim pričakovanjem potrošnikov in povečani potrebi po razlikovanju izdelkov od konkurenčnih neotipljivo premoženje postalo pomembnejše v procesu pridobivanja konkurenčne prednosti podjetja. Vse večja podobnost izdelkov in storitev na trgu je povzročila potrebo po njihovi diferenciaciji (Fombrun 1996). Petrick, Scherer, Brodzinski, Quinn in Ainina (1999: 58) trdijo, da je konkurenčna prednost rezultat "diferenciala razlikovalnih sposobnosti, ki v veliki meri temeljijo na vodstvenih sposobnostih in premoženju ugleda, so težje zamenljivi in posnemljivi s strani tekmecev kot otipljivi viri." Otipljivi viri podjetja zaradi možnosti njihovega hitrega posnemanja izgubijo svoj prvotni pomen in zaradi tega v ospredje stopijo neotipljivi viri, kot sta na primer ugled podjetja ali vrednost tržne

znamke. Predpostavke o pomenu neotipljivih virov za ustvarjanje konkurenčne prednosti in s tem nadpovprečnih dobičkov so usmerile akademike k bolj poglobljenemu raziskovanju tega odnosa.

5.1.2. Teorija virov podjetja

Pomen neotipljivega kapitala kot pomembnega vira za podjetje je v okviru strateškega upravljanja najbolj izpostavila teorija virov podjetja. Temelji na predpostavki, da so viri podjetja ključni dejavniki konkurenčne prednosti podjetja. Nastala je kot odgovor na nezadovoljstvo s statičnim okvirom ekonomike industrijske organizacije, ki se je uveljavila v 80-ih letih in je dobro desetletje prevladovala v strateškem razmišljanju vodstva podjetij. Njeni predstavniki (na primer Porter 1980) so zagovarjali idejo, da je vir konkurenčne prednosti in s tem tudi uspešnosti pravilno izbrana panoga, v kateri naj podjetje deluje. Naloga strateškega upravljanja je bila po njihovem mnenju predvsem iskanje primernih panog, razporeditev privlačnih segmentov in poslovnih enot znotraj panog ter zniževanje pritiskov tekmecev z vplivanjem na strukturo panoge (Grant 1991). Pojav mednarodne konkurence, tehnoloških sprememb in diverzifikacije podjetij so povzročili hudo konkurenčnost nekoč varnih in dobičkonosnih panog. Zunanje okolje ni bilo več primarni vir dobička podjetij, kar je povzročilo iskanje novih področij pridobivanja njihove konkurenčne prednosti. Nekateri akademiki so pozornost usmerili na vire podjetja kot ključne ustvarjalce konkurenčne prednosti podjetja in so postopoma razvili danes zelo znano in široko sprejeto teorijo virov podjetja.

Idejo, na kateri sloni teorija virov, je že leta 1959 predstavila Edith Penrose (Carmeli 2001). Opozorila je, da se je za oceno uspešnosti podjetja potrebno osredotočiti na notranje dejavnike podjetja, saj prav ti predstavljajo resnični vir njegove konkurenčne prednosti. Teorija se naslanja na starejše teorije dobička in tekmecev in na ugotovitve avtorjev, kot sta klasika ekonomije Riccardo in Schumpeter (Carmeli 2001). Poleg teh spoznanj je na teorijo virov pomembno vplival tudi SWOT model proučevanja podjetja. Slednji temelji na predpostavki, da za doseganje konkurenčne prednosti podjetje oblikuje svojo strategijo na kombinaciji notranjih dejavnikov - prednosti in pomanjkljivosti - ter zunanjih - priložnosti in grožnje. Teorija virov se osredotoča na notranji del SWOT modela kot platforme za oblikovanje konkurenčne strategije in ustvarjanje konkurenčne prednosti (Barney 1991). S spoznanji avtorjev, kot sta Barney (1991) in Wernfeld (1984), je teorija virov podjetja v 90-ih letih postalo široko in poglobljeno raziskovano področje.

Teorija virov je osnovana na predpostavki, da je pridobivanje in ohranjanje ubranljive konkurenčne prednosti funkcija ključnih virov in sposobnosti podjetja, ki jih v danem okolju vsako podjetje uporabi v

borbi proti tekmeccem (Barney v Carmeli in Cohen 2001: 123) in predstavljajo primarni vir uspeha podjetja (Grant 1991). Od poznih 80-ih let naprej so bile tako raziskave uspešnosti podjetij usmerjene na raziskovanje odnosa med ključnimi viri in sposobnostmi podjetja, njegovo ubranljivo konkurenčno prednostjo ter pomenom za nadpovprečno uspešnost podjetja. Izhajali so iz teoretičnih spoznanj, da posedovanje različnih strateških virov podjetja vodi do razlik v konkurenčnih prednostih in s tem do razlik v njihovi uspešnosti (Prahalad in Hamel 1990, Reed in DeFillippi 1990). Ker zgolj strateški viri vodijo do konkurenčne prednosti, navaja Barney (Carmeli in Cohen 2001: 125) štiri ključne kriterije za ugotavljanje njihovega strateškega značaja:

- vrednost,
- redkost,
- neposnemljivost in
- nezamenljivost.

Tem kriterijem so avtorji dodali še nekatere kriterije, na primer ustvarjanje ustreznih dobičkov in kontinuiteto (Nieto in Perez 2002).

Podjetja posedujejo različne otipljive in neotipljive vire (Hall 1992). Med prve spadajo fizično premoženje, na primer oprema, surovine in tovarne, med druge pa znanje, tržne znamke, patenti in ugled. Grant (1991:119) navaja naslednjo klasifikacijo virov podjetja:

- finančni,
- fizični,
- človeški,
- tehnološki,
- organizacijski in
- ugled.

5.1.3. Ugled je ključni neotipljivi vir podjetja

Velik pomen ugleda kot ključnega neotipljivega vira je na osnovi rezultatov raziskave, izvedene med direktorji v Veliki Britaniji, izpostavil Hall (1992). Ti so ugled opredelili kot najpomembnejšega izmed trinajstih proučevanih neotipljivih virov podjetja. Na teoretičnem nivoju pa so velik pomen ugleda podjetja izpostavili predvsem zagovorniki teorije virov podjetja. Ugled obravnavajo kot pomemben strateški vir, saj ustreza vsem štirim ključnim kriterijem strateških virov (Dierickx in Cool 1989, Barney 1991). Ugled je redek, saj je neenakomerno razporejen med tekmeci. Bromley (1993: 230 - 249) to ponazarja z 'obrnjeno J-krivuljo', s katero poudarja, da ima visok ugled zgolj majhno število podjetij.

Ugled je tudi težko, če ne celo nemogoče posnemati (Rumelt v Roberts in Dowling 2001: 1079). Posnemanje onemogoča predvsem dejstvo, da ga podjetje pridobi preko kompleksnih družbenih interakcij (Rao 1994). Za ugled ni nadomestila. Nekateri ekonomisti (na primer Shapiro 1983) sicer trdijo, da je nadomestilo zanj lahko kakovost izdelkov, vendar ta zgolj zmanjšuje tveganje pri specifičnem nakupu, še vedno pa ostaja tveganje, povezano s celotnim odnosom med deležniki in podjetjem. Podjetje ugleda ne more niti prodati niti ga kupiti na zunanjem trgu, ker se lahko razvije le skozi aktivnosti in vedenje podjetja v določenem časovnem obdobju.

5.1.4. Empirično raziskovanje vpliva neotipljivih virov podjetja na finančno uspešnost podjetja

Celoten prispevek neotipljivih virov podjetja na njegovo uspešnost je težko oceniti. Še težje pa je oceniti prispevek posameznega neotipljivega vira na podjetje. Verjetno prav zaradi tega obstaja na tem področju sicer veliko teoretičnih prispevkov, zelo malo pa je empiričnih raziskav, ki bi pokazale, kakšen vpliv ima celoten skupek neotipljivih virov ali pa zgolj posamezen od njih na uspešnost podjetja.

Na osnovno vprašanje zagovornikov teorije virov podjetja, ali organizacijski viri in sposobnosti prispevajo k razlikam v uspešnosti podjetij, so z rezultati dveh empiričnih raziskav pritrdilno odgovorili Carmeli in Cohen (2004) ter Carmeli in Tischler (2004). Carmeli in Cohen (2004) sta proučevala 93 podjetij v Izraelu in rezultati njune analize kažejo, da nadpovprečno uspešnost podjetja, merjena s štirimi merili uspešnosti (dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja, dobičkonosnost navadnega lastniškega kapitala, sprememba tržnega deleža in zadovoljstvo kupcev), lahko razložimo s kombinacijo naslednjih štirih organizacijskih virov: sposobnost vodstva, organizacijska kultura, komuniciranje in ugled podjetja. Drugo tovrstno empirično raziskavo sta izvedla Carmeli in Tischler (2004). Raziskovala sta vpliv šestih neodvisnih neotipljivih organizacijskih elementov in interakcije med njimi na uspešnost lokalnih uprav v Izraelu. Rezultati njune analize kažejo, da organizacijsko uspešnost, merjeno s štirimi merili uspešnosti (prihodkovnost lastnih virov, učinkovitost izterjatve, stopnja zaposlenosti in razvoj okraja), lahko razložimo s šestimi neotipljivimi organizacijskimi elementi in interakcijo med njimi: zmožnosti vodstva, človeški kapital, notranja revizija, delovni odnosi, organizacijska kultura in ugled podjetja.

Raziskavi predstavljata enega izmed pomembnih dokazov o pomenu neotipljivih virov za podjetje. Ker je prispevek različnih virov k uspešnosti podjetja težko izmeriti, so avtorji večinoma raziskovali prispevek zgolj posameznih virov podjetja na njegovo finančno uspešnost, na primer organizacijske kulture ali

človeškega kapitala. Raziskavi dokazujeta, da ima tudi ugled kot eden izmed ključnih neotipljivih virov podjetja pomemben vpliv na njegovo finančno uspešnost. Raziskovanju tega odnosa so akademiki namenili veliko pozornosti. Pregled njihovega raziskovanja je predstavljen v nadaljevanju.

5.1.5. Empirično raziskovanje odnosa med ugledom podjetja in njegovo finančno uspešnostjo

Raziskovalci so dolgo časa zgolj ugibali o vplivu ugleda podjetja na njegovo finančno uspešnost. Največji prispevek k razumevanju pomena ugleda za uspešnost podjetje so na teoretičnem nivoju prispevali zagovorniki teorije virov podjetja (Barney 1991, Hall 1992, 1993, Grant 1991). V okviru te teorije večina akademikov še danes raziskuje ugled in njegov vpliv na podjetje. Pri tem izhajajo iz ideje, da je ugled ključni neotipljivi vir podjetja, ki predstavlja osnovo njegove dolgoročne konkurenčne prednosti in s tem tudi uspeha podjetja.

Že v 90-ih letih so avtorji izpostavljali pomen ugleda za uspešnost podjetja, vendar je imela večina njihovih prispevkov zgolj teoretičen značaj. Zagovorniki teorije virov podjetja (Dierickx in Cool 1989, Barney 1991) so trdili, da je ugled redek in pomemben vir, ki lahko predstavlja osnovo konkurenčne prednosti in s tem ustvarja nadpovprečne dobičke. Tudi ekonomisti, na primer Weigelt in Camerer (1998), navajajo, da je ugled premoženje, ki ustvarja prihodnje dobičke.

Številni akademiki so skušali empirično opredeliti neposredno zvezo med ugledom in finančno uspešnostjo podjetja. Velik prispevek za razumevanje povezave in vpliva med ugledom ter finančno uspešnostjo sta s pregledom in analizo empiričnih raziskav na tem področju prispevala Sabate in Puente (2003). V nadaljevanju so povzete ključne ugotovitve njunega pregleda raziskav, dodane pa so še nekatere druge, ki jih avtorja nista zajela v analizo. Avtorja ugotavljata, da obstajajo štiri ključne smeri raziskovanja odnosa oziroma vpliva med ugledom podjetja in njegovo finančno uspešnostjo:

- raziskovanje obstoja odnosa med ugledom in finančno uspešnostjo,
- raziskovanje vpliva ugleda podjetja na njegovo finančno uspešnost,
- raziskovanje vpliva finančne uspešnosti podjetja na njegov ugled ter
- raziskovanje obojesmernega vpliva med ugledom in finančno uspešnostjo podjetja (Sabate in Puente 2003: 161–162).

V začetnih empiričnih raziskavah ugleda podjetja v povezavi z njegovo finančno uspešnostjo so se avtorji ukvarjali zgolj z vprašanjem, ali ta povezava sploh obstaja, niso pa raziskovali smeri in velikosti

vpliva med njima. Sabate in Puente (2003: 162 – 163) navajata, da so se s tem vprašanjem ukvarjali avtorji Preston in Sapienza ter Schultz, Mouritsen, Gabrielsen in Rasmussen. V svojih raziskavah izhajajo iz različnih začetnih točk, zato ne dajejo enotnih rezultatov. Navkljub temu so avtorji dokazali, da obstaja odnos med obema spremenljivkama. Pomemben empiričen prispevek, ki ga avtorja Sabate in Puente (2003) nista vključila v svoj pregled, je tudi Kimova (Grunig in Hung 2002: 6) analiza odnosa med ugledom in prihodkom kot pokazateljem finančnega uspeha. Avtor je uporabil podatke iz Fortuneove lestvice najuglednejših podjetij. Uporabil je tri različne vrste regresijskih modelov, ki so se nanašali na ugled glede na prihodek, ob tem pa je kontroliral tržni delež. Vsi trije modeli so pokazali statistično pomembno povezanost med ugledom in prihodkom, vendar je bil delež pojasnjene variance nizek.

Raziskovalci, ki sta jih Sabate in Puente (2003) uvrstila v drugo in tretjo smer raziskovanja, so poleg raziskovanja odnosa skušali opredeliti tudi smer njihove vzročnosti. Avtorji, vključeni v drugo smer raziskovanja, so dokazali vpliv finančne uspešnosti na ustvarjanje ugleda (Sobol in Farrel, Fombrun in Shanley, Riahi-Belkaoui in Pavlik, Fryxell in Wang ter Hammond in Slocum; vsi v Sabate in Puente 2003: 163-167). Avtorja ne omenita raziskave, ki jo je izvedel Carmeli (2001). Raziskuje predhodno finančno uspešnost kot napovedovalca ugleda podjetja na primeru lokalne uprave v Izraelu. Ugotovil je, da finančna uspešnost razloži 11,6 odstotkov ugleda podjetja v primeru triletnega zamika v merjenju ugleda in 15,5 odstotkov v primeru dveletnega zamika. Osnovna predpostavka, ki utemeljuje pomen nadpovprečne finančne uspešnosti za ugled podjetja, izhaja iz dejstva, da deležniki ne opazijo celotnega spektra aktivnosti določenega podjetja. Pri oblikovanju ugleda podjetja se zato zanašajo na nekatere druge informacije. Ena izmed takih pomembnih informacij so rezultati pretekle finančne uspešnosti podjetja, ki predstavlja signal splošnega ugleda podjetja (Roberts in Dowling 2002). Ta predpostavka izhaja iz Shapirovega (1983) pogleda na ugled. Po njegovem mnenju pretekli dokazi o kakovosti izdelka vodijo do ugleda na področju kakovosti. Roberts in Dowling (2002) sta to predpostavko prenesla na nivo podjetij in trdita, da rezultati pretekle uspešnosti vodijo deležnike v sklep, da je podjetje ugledno.

Avtorji tretje smeri raziskovanja so raziskovali vpliv ugleda podjetja na njegovo finančno uspešnost (Vergil in Qoronfleh, Srivastava in dr., Jones in dr., Cordeiro in Sambaharya, Arbelo in Perez, Black in dr., Deephouse ter Roberts in Dowling; vsi v Sabate in Puente 2003: 167 - 172). Kljub konsenzu, da ugled podjetja vpliva na njegovo finančno uspešnost, avtorja tudi pri teh raziskavah ugotavljata pomanjkanje teoretičnega okvira za razlago omenjenega vpliva. Omeniti je potrebno tudi Brownovo (2001) empirično raziskavo, ki je Sabate in Puente (2003) nista zajela v analizo. Raziskoval je odnos

med ugledom podjetij na osnovi letne raziskave Britain's Most Admired Companies, objavljene v reviji Management Today, in njihovo finančno uspešnostjo, izraženo s tržno vrednostjo. Ugotovil je, da so podjetja, ki se jim je povišal ugled, finančno uspešnejša kot tista, ki se jim je ugled znižal. Pomemben prispevek predstavlja tudi raziskovalno delo avtorjev Grewala, Kayandeja in Roberts (2004). Ugotovili so namreč, da ima visok ugled vpliv na zmanjševanje kratkoročne variabilnosti v uspešnosti in torej povečuje zanesljivost napovedi prihodnje uspešnosti podjetja.

Sabate in Puente (2003) sta naredila pregled raziskovanja odnosa med ugledom in finančno uspešnostjo zgolj na primeru posameznih podjetij. Ferguson, Deephouse in Ferguson (2000) ter Dranove, Peteraf in Shanley (1998) pa so ta odnos raziskovali tudi na primeru strateških skupin, opredeljenih kot "skupina podjetij, podobnih na ključnih strateških dimenzijah" (Porter 1979). Ferguson in dr. (2000) so ugotovili, da imajo strateške skupine z višjim ugledom tudi višji nivo finančne uspešnosti na nekaterih ključnih rezultatih uspešnosti. Dranove in dr. (1998) so ugotovili, da strateške skupine z višjim ugledom predstavljajo vstopne in izstopne ovire potencialnim tekmecem, kar predstavlja njihovo pomembno prednost, ki lahko vpliva na uspešnost celotne strateške skupine.

Četrta smer raziskuje obojesmerni vpliv med ugledom in finančno uspešnostjo. Sabate in Puente (2003) trdita, da raziskave v tem sklopu predstavljajo največji prispevek k dotedanjemu raziskovanju odnosa in vpliva med ugledom podjetja in njegovo finančno uspešnostjo. Avtorji teh raziskav so McGuire, Schneeweiss in Branch, Dunbar in Schwelbach ter Chung, Schneeweiss in Eneroth (vsi v Sabate in Puente 2003: 172 - 175). Njihove raziskave vključujejo dve hipotezi, ki obravnavata obojesmerni vpliv med ugledom in ustvarjanjem vrednosti v enotni analizi, kar omogoča raziskovanje relativne pomembnosti teh učinkov. V raziskavah že uporabljajo bolj homogene podatke. Obravnava odnosa poteka pod enim samim kriterijem, kar omogoča enotnost rezultatov in njihovo primerjavo znotraj ene raziskave. Kljub temu avtorja ugotavljata, da je v večini raziskav uporabljena neprimerna metodologija za oceno spremenljivk. Prav tako kritizirata potrditve hipotez, narejene brez verifikacije potencialnega odnosa med ključnima spremenljivkama. Kljub temu ugotavljata, da so te raziskave napredovale glede na začetne, saj dovoljujejo primerjavo rezultatov, pridobljenih v poskusu potrditve obeh hipotez. Vendar uporaba različnih metodologij ne omogoča sočasnega pristopa k povezavi, predlagani v hipotezi, in nas s tem pušča negotove glede možnega dejanskega neobstoja ene od obeh smeri vpliva.

Sabate in Puente (2003: 161) v svojem pregledu izpostavljata visoko stopnjo nekonsistentnosti dobljenih rezultatov. Pripisujeta jo naslednjim dejavnikom:

- uporaba vzorcev podjetij iz različnih panog,

- uporaba različnih meril finančne uspešnosti,
- raznolikost uporabljenih konstruktov ugleda,
- uporaba različno dolgih časovnih zamikov, s katerimi ugled vpliva na finančno uspešnost in obratno.

Avtorja poudarjata, da večina raziskovalcev uporablja presečne metode, ki vključujejo obravnavo podjetij iz različnih panog. Rezultati tako širokega obsega vzorcev lahko zakrijejo specifične razlike med merili ugleda in finančne uspešnosti v različnih panogah. Svoja opažanja utemeljujeta z dejstvom, da se sestava, struktura in stopnja aktivnega delovanja različnih deležniških skupin močno spreminja glede na panoge. To je rezultat tako notranjega in zunanjega pritiska določene panoge kot različnih zakonskih določil, obveznosti do okolja in skupnosti ali zahtev po varnosti zaposlenih. Pritiski so ponavadi enaki znotraj ene panoge, vendar so si močno različni med posameznimi panogami.

Avtorja izpostavljata, da še posebej velik problem predstavlja uporaba različnih pristopov merjenja finančne uspešnosti. Raziskovalci so uporabili različna računovodska ali tržna merila merjenja ali celo oboje skupaj. To ustvarja nov vir različnosti v analizi in onemogoča primerjavo njihovih rezultatov. Uporaba računovodskih meril je lahko zavajajoča zaradi specifičnih problemov posameznih panog in različnih pravil, ki jih mora računovodska stroka upoštevati pri posamezni panogi. Prav tako neprimerna je lahko uporaba tržnih meril, kjer lahko določen dogodek močno vpliva na vrednost delnic v določeni panogi in s tem onemogoča primerjavo z ostalimi panogami.

Prav tako pomemben problem predstavlja uporaba različnega merjenja ugleda podjetij, ki onemogočajo medsebojno primerljivost. Pogoste so tudi številne kritike raziskav, predvsem finančnega halo učinka v Fortuneovi raziskavi. Kljub temu je Fortuneova lestvica v navedenih raziskavah najpogosteje uporabljeno merilo ugleda podjetja.

Pomemben problem pri primerjavi rezultatov raziskav je tudi izbrana dolžina časovnega zamika in njegovega pomena za odnos med ugledom in finančno uspešnostjo. Različni avtorji v raziskavah uporabljajo različne zamike: takojšen učinek, nekajmesečni zamik ali nekajletni zamik. Sabate in Puente (2003) opozarjata, da nekateri avtorji uporabljajo v istem članku različno dolge zamike, kar povzroča zmedo, koliko zamikov in kako dolgi morajo biti v raziskovanju odnosa med ugledom in finančno uspešnostjo. Bolj točen odgovor prinese zgolj longitudinalna analiza.

Kljub številnim kritikam avtorja ugotavljata, da je do danes raziskovanje postopno poglobilo znanje o odnosu med ugledom in finančno uspešnostjo podjetja. Začetne raziskave so zgolj nakazale možnost

take povezave, medtem ko so kasnejše raziskave obravnavale vzročno odvisnost in smer povezave, nekatere od njih temeljijo tudi na preverjanju obstoja sočasnega dvosmernega odnosa. Literaturo so obogatile tudi razprave o raznolikosti meril finančne uspešnosti, ustvarjanju meril ugleda kot tudi prisotnost pristranskosti v nekaterih merjenjih ugleda. Kljub napredku izpostavljata kot ključni pomanjkljivosti raziskav predvsem pomanjkanje teoretičnega okvira, ki bi ustvaril konsistentnost med raziskavami, ter neprimernost uporabljenih metodoloških orodij, ki prinašajo nezadovoljive rezultate. Na osnovi pregleda teoretičnega in empiričnega raziskovanja odnosa med ugledom in finančno uspešnostjo lahko povzamemo, da obstaja veliko število raziskav tega odnosa, vendar pa vsem manjka ustrezna konceptualna podlaga, ki bi omogočila primerjavo dobljenih rezultatov. Kljub temu lahko pod poglavje zaključimo s spoznanjem, da odnos med obema spremenljivkama nedvomno obstaja in da je njun vpliv obojestranski.

5.1.6. Pregled raziskovanja odnosa med ugledom direktorja in finančno uspešnostjo podjetja

Področje ugleda direktorja in njegovega vpliva na uspešnost podjetja je bistveno slabše raziskano kot ugled podjetij in njegova povezava z uspešnostjo poslovanja podjetja. Pravzaprav je celo zelo zapostavljeno, in sicer tako z vidika števila prispevkov kot tudi glede nivoja kakovosti njihove obravnave, predvsem na empiričnem področju.

Zaradi pomembne vloge, ki jo ima danes direktor v podjetju, postajata njegova kredibilnosti in ugled njegovi vse bolj pomembni lastnosti. Mnogi akademiki predvidevajo, da direktorjev ugled vpliva na finančno uspešnost podjetja prav tako kot ugled podjetja. Žal ostaja večina že tako številčno omejenih člankov zaenkrat zgolj pri ugibanju in teoretiziranju na osnovi implicitnih teorij, zelo redke pa so empirične raziskave, ki potrjujejo obstoj takšnega odnosa oziroma vpliva. Z ugledom direktorja so se sicer ukvarjali številni avtorji, vendar ne v povezavi s finančno uspešnostjo podjetja.

Z empiričnim raziskovanjem direktorjevega ugleda se v prvi vrsti poglobljeno ukvarjajo ekonomisti in finančniki s perspektive ekonomske teorije. Raziskujejo fenomene, kot so njihove zamenjave, nagrajevanje, odnosi z nadzornim svetom ali kakovost finančnih poročil podjetja. Pri tem izhajajo iz predpostavke, da direktorjev ugled deležnikom signalizira njegovo sposobnost upravljanja podjetja. Večinoma uporabljajo zelo kompleksne ekonometrične pristope. Sem spada raziskovanje direktorjevega ugleda v povezavi z zamenjavami direktorjev (na primer Warner, Watts in Wruck 1988), z njihovim odnosom z nadzornimi sveti (Zajac 1996) ali z njihovim nagrajevanjem (Milgrom 2002). Milgrom je na

primer pokazal, da pogodbe o nagrajevanju uglednih direktorjev odražajo višjo stopnjo odvisnosti plačila od uspešnosti poslovanja podjetja. Hirshleifer (1993) pa je na primer ugotovil, da uporabljajo nekateri direktorji različne investicijske odločitve za graditev svojega ugleda ali ugleda podjetja, ki ga vodijo. Izhajal je iz predpostavke, da direktorjeve investicijske odločitve vplivajo na njegov ugled. Skrb za svoj ugled nekatere direktorje vodi v investicijske odločitve, ki so slabe za delničarje, vendar dobre za dvig direktorjevega ugleda, četudi zgolj na kratek rok.

Kar nekaj avtorjev proučuje povezanost direktorjevega ugleda s kakovostjo finančnih poročil podjetja (npr. Salomon in dr. 2004, Francis in dr. 2003). Zagovorniki ekonomske teorije trdijo, da so bolj ugledni direktorji povezani s kakovostnejšimi finančnimi poročili. Zaradi njihovega visokega ugleda obstaja v primeru oportunističnega vedenja večja verjetnost izgube ugleda, s tem pa tudi kredibilnosti in denarnih nagrad (Fama 1980, Kreps, Milgrom, Roberts in Wilson 1982, Kreps 1991). Nasprotno teorije razlagajo, da želijo ugledni direktorji zadržati pridobljeno pozicijo v podjetju in doseči zastavljene cilje, čeprav na račun slabše kakovosti finančnih poročil. Nezmožnost doseganja zastavljenih ciljev jim namreč prinaša številne negativne posledice, na primer nižjo plačo in manj nagrad (Matasunaga in Park v Francis in dr. 2004: 7) ali večjo verjetnost njegove zamenjave (Puffer in Weintrop v Francis in dr. 2004: 7). Doseganje ali celo preseganje zastavljenih ciljev pa po drugi strani signalizira boljše obete za prihodnost podjetja (Bartov, Givoly in Hayn 2002 v Francis in dr. 2004: 7).

Jin (2004) je raziskoval, kako vplivata direktorjev ugled in kredibilnost podjetja na zvestobo potrošnikov tržnim znamkam in na ustvarjanje dobrih odnosov podjetja s potrošniki. Rezultati njegove raziskave so pokazali, da direktorjev ugled in kredibilnost podjetja pozitivno vplivata na zvestobo potrošnikov tržnim znamkam. Prispevek sicer ne raziskuje neposredno povezave med direktorjevim ugledom in finančno uspešnostjo podjetja, kljub temu pa opredeljuje pomemben vpliv direktorjevega ugleda na zvestobo potrošnikov, ki lahko predstavlja eno izmed pomembnih prednosti podjetja pred njegovimi tekmeci.

Empirične znanstvene raziskave odnosa med direktorjevim ugledom in finančno uspešnostjo podjetja so zaenkrat zelo redke. Za proučevanje vpliva direktorjevega ugleda na finančno uspešnost podjetja je najbolj relevanten prispevek Johnsona, Younga in Welkerja (1993). Rezultati njihove raziskave so potrdili, da obstaja visoka stopnja povezanosti med dobičkom podjetja in direktorjevim ugledom. S pomočjo kompleksnega ekonometričnega modela so proučevali vpliv rezultatov uspešnosti podjetja, merjenih z računovodskimi in tržnimi merili, na direktorjev ugled. Njihovi rezultati kažejo, da obstaja visoka stopnja povezanosti med dobičkom podjetja in direktorjevim ugledom ter srednje visoka s

povračili in prihodki na borzi. Slednje utemeljujejo z dejstvom, da na trgu kapitala delujejo številni vplivi in je zato težje pojasniti, v kolikšni meri ima direktor vpliv na tržno vrednost podjetja.

Drug pomemben primer predstavlja navedba avtorice Gainess-Ross (2000), ki povzema rezultate študije Value Creation Index, izdelane za podjetje Ernest & Young v okviru inštituta Center for Business Innovation. Razlaga, da je 10-odstotna sprememba v ugledu direktorjev prinesla 24-odstotno spremembo v tržni kapitalizaciji podjetja.

Tretji primer predstavlja empirična raziskava avtorjev Francisa in dr. (2004). Raziskovali so sicer odnos med ugledom direktorja in kakovostjo poročanja o rezultatih delovanja podjetja. Direktorjev ugled so opredelili z obsegom njegove pokritosti v poslovnih medijih. Pri tem so izhajali iz ugotovitve Milgromove raziskave (2002), da se uglednejši direktorji v poslovnih medijih pojavljajo večkrat kot manj ugledni. Avtorji članka so ugotovili, da so uglednejši direktorji povezani z nižjo stopnjo kakovosti dobička kot manj ugledni. Svojo ugotovitev utemeljujejo s tezo, da manj uspešna podjetja zaposlujejo bolj nadarjene in uglednejše direktorje s ciljem, da jim v naslednjem obdobju pomagajo do višjega dobička. Vendar navajajo, da obstajajo zgolj slabi dokazi o tem, da se po zaposlitvi uglednejšega direktorja stanje glede finančnih rezultatov izboljša. Velja pa tudi obratno: stanje se bistveno ne poslabša v primeru, da zaposlijo manj uglednega direktorja, kot je bil predhodni.

Glede na to, da je empirično raziskovanje medsebojnega vpliva med direktorjevim ugledom in finančno uspešnostjo podjetja zaenkrat zelo omejeno, se je pri nadaljnjih obravnavah tega odnosa smiselno dodatno zgledovati tudi po modelih raziskovanja odnosa med ugledom podjetja in njegovo finančno uspešnostjo. V preglednici 9 je predstavljen pregled vzporednic raziskovanja ter število empiričnih obravnav obeh tem.

Bistveni zaključki pregleda obravnavane literature so za pomen merjenja odnosa in vpliva direktorjevega ugleda na finančno uspešnost podjetja naslednji:

- Ključni neotipljivi viri pomembno prispevajo k finančni uspešnosti podjetja.
- Ugled podjetja je eden izmed ključnih neotipljivih virov podjetja, ki prispeva k njegovi finančni uspešnosti. Obstaja pa tudi obratna smer vpliva: finančna uspešnost vpliva na ugled podjetja.
- Ugled direktorja je pomemben neotipljivi vir podjetja.
- Pri raziskovanju odnosa vpliva med ugledom direktorja in finančno uspešnostjo podjetja, ki ga vodi, je smiselno upoštevati priporočila, nastala pri pregledu raziskovanja vpliva med ugledom podjetja in njegovo finančno uspešnostjo.

Preglednica 9: Primerjava obsega raziskovanja vpliva na finančno uspešnost: ugled direktorjev in ugled podjetij

Ugled podjetij	Št. člankov	Avtorji člankov	Ugled direktorjev	Št. člankov	Avtorji člankov
1. vpliv ugleda podjetja kot enega izmed neotipljivih virov na finančno uspešnost podjetja	2	Carmeli & Cohen 2004 Carmeli & Tischler 2004	1. vpliv ugleda direktorja kot enega izmed neotipljivih virov na finančno uspešnost podjetja		
2. Odnos med ugledom podjetja in njegovo finančno uspešnostjo	2+1	Preston & Sapienza 1990 Schultz in dr. 2000 Kim 2000	2. Odnos med ugledom direktorja in finančno uspešnostjo podjetja	1	Johnsson in dr. 1993
3. Vpliv finančne uspešnosti podjetja na njegov ugled	5+1	Sobol & Farrel 1988 Fombrun & Shenley 1990 Riahi-Belkaoui & Pavlik 1991 Fryxell & Wang 1994 Hammond & Slocum 1996 Carmeli 2001	3. Vpliv finančne uspešnosti podjetja na direktorjev ugled		
4. Vpliv ugleda podjetja na njegovo finančno uspešnost	8+1	Vergil & Qoronfleh 1998, Srivastava in dr. 1997 Jones in dr. 2000 Cordeiro & Sambaharya 1997 Arbelo & Perez 2001 Black in dr. 2000 Deephouse 1997 Roberts & Dowling 2001 Perry 2001 Grewal in dr.	4. Vpliv ugleda direktorja na finančno uspešnost podjetja	1	Gainess Ross & Komisarjevsky 1998
5. vzajemni vpliv med ugledom podjetja in njegovo finančno uspešnostjo	4	McGuire in dr. 1990, Dunbar & Schwelbach 1998 Dunbar & Schwelbach 2000 Chung in dr. 1999	5. vzajemni vpliv med ugledom direktorja in finančno uspešnostjo podjetja		
6. Vpliv ugleda strateške skupine na njeno finančno uspešnost	2	Ferguson in dr. 2000 Dranove in dr. 1998	6. Vpliv ugleda direktorjev strateške skupine na finančno uspešnost strateške skupine		

Vir: Prirejeno po Sabate in Puente (2003)

Direktorjev ugled je za podjetja čedalje bolj pomemben, pojavljajo pa se tudi različna ugibanja o njegovem vplivu na podjetje. Glede na to, da zaenkrat še ni empiričnih raziskav o vplivu direktorjevega ugleda na finančno uspešnost podjetja, želim v tej nalogi empirično izmeriti ta vpliv. V ta namen želim preveriti naslednjo hipotezo:

H1: Ugled direktorja podjetja z zamikom vpliva na finančno uspešnost podjetja.

Ker so vpliv finančne uspešnosti na ugled direktorja dokazali že avtorji Johnson in dr. (1993), želim v nalogi preveriti obraten vpliv: v kolikšni meri vpliva direktorjev ugled na finančno uspešnost podjetja. Hipoteza je prenesena s področja ugleda podjetij in izhaja iz ugotovitev avtorjev Sabateja in Puenteja (2003), ki sta na osnovi pregleda literature zaključila, da ugled podjetja vpliva na njegovo finančno uspešnost. To smer vpliva so raziskovali avtorji Cordeiro in Sambaharya, Srivastava in dr., Deephouse, Roberts in Dowling, Black in dr., Vergil in Qoronfleh (vsi v Sabate in Puente 2003). Pri tem so uporabljali različne časovne zamike. Večina navedenih avtorjev je raziskovala ta vpliv brez časovnega zamika (prvi štirje zgoraj naštetih). Kljub temu je v tej raziskavi uporabljen enoletni zamik, ker s tem upoštevamo vpliv ugleda na finančne rezultate, ki pa so znani šele leto kasneje. Pri raziskovanju vpliva ugleda na finančno uspešnost so enoletni zamik upoštevali tudi Black in dr., Vergil in Qoronfleh (vsi v Sabate in Puente 2003). Pri raziskovanju obratnega vpliva, torej finančne uspešnosti na ugled, pa so enoletni zamik uporabili tudi Fombrun in Shanley, Dunbar in Schwelbach ter Chung in dr. (vsi v Sabate in Puente 2003). Za merilo ugleda uporabljamo lestvico ugled direktorjev, saj je tudi pri raziskovanju ugleda podjetij najpogosteje uporabljeno merilo ugleda podobno zasnovana lestvica, ki jo objavlja revija Fortune. V svojih raziskavah so jo uporabili na primer Fombrun in Shanley, Srivastava in dr., Roberts in Dowling, Vergil in Qoronfleh (vsi v Sabate in Puente 2003). Predvidevamo, da prav tako kot ugled podjetja tudi ugled njegovega direktorja vpliva na finančno uspešnost podjetja, vendar v manjši meri. Za potrditev hipoteze bomo uporabili dve finančni merili uspešnosti, in sicer prihodek in dobiček podjetja. Finančna merila uspešnosti so v svojih raziskavah uporabili tudi Deephouse, Schultz in dr., Belkaoui in Pavlik, Fombrun in Shanley (vsi v Sabate in Puente 2003) ter Kim (Grunig in Huang 2002: 7) in Carmeli (2001).

5.2. VPLIV UGLEDA DIREKTORJA NA UGLED PODJETJA

Wade in dr. (1997:103) trdijo, da že zdrav razum narekuje razmišljanje, da je ugled podjetja pogosto obarvan z ugledom direktorja, ki to podjetje vodi. Navajajo, da to velja za vsako podjetje ne glede na

njegovo velikost, starost, globalno ali lokalno usmerjenost. Tudi Cravens in dr. (2003) ugotavljajo, da se akcije vseh zaposlenih odražajo v ugledu podjetja, toda vodstveni tim, še posebej direktor podjetja, pa ima pomemben vpliv na ugled podjetja, zato je nujno meriti njegov ugled. Svojo bolj ali manj zgolj na lastnih opažanjih slonečo tezo podpirajo z znanimi imeni direktorjev, kot so Jack Welch, Rupert Murdoch, Bill Gates ali Michael, in z njihovim pomembnim prispevkom k visokemu ugledu podjetij GE, News Corporation, Microsoft in Disney. Benezra in Gilbert (2002) celo trdita, da je pomen direktorja danes povzdignjen do stopnje, da je njegovo ime postalo sinonim za ugled podjetja. Avtorja to utemeljujeta z opažanji, da imajo danes direktorji več moči kot včasih, so v javnosti bolj poznani in imajo večjo ter bolj integrativno vlogo v oblikovanju strategije ugleda podjetja. Hoffman (1999) je prepričan, da direktor posodi svoj obraz podjetju in je torej ključ v oblikovanju ugleda podjetja.

Vse to so zgolj zdravorazumske in povsem logične razlage, za katere pa potrebujemo podporo v znanstveni teoriji in rezultatih empiričnih raziskav. Glede na že omenjeno dejstvo, da na tem področju primanjkuje teoretičnega raziskovanja, še toliko bolj pa empiričnega raziskovanja, je potrebno znanje za potrditev tega vpliva črpati od drugje. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj teoretičnih spoznanj, pridobljenih na različnih področjih, kot so na primer tržne znamke ali države, in v različnih disciplinah, predvsem trženju in tržnem komuniciranju, ki se v veliki meri ukvarja s podobnim problemom prenosa podob ali ugleda z eno entiteto na drugo.

5.2.1. Prenos ugleda z ene na drugo entiteto

Ideja o prenosu ugleda v literaturi ni nova. Malo avtorjev je sicer raziskovalo prenos ugleda med direktorjem in podjetjem, kljub temu pa so njihove ugotovitve pomembne za razumevanje tega fenomena. Avtorji so namreč raziskovali prelivanje ugledov med različnimi entitetami.

Prelivanje imidžev oziroma ugledov in njihovo proučevanje je pogosto na področju tržnih znamk. Pojavlja se predvsem v primeru nastajanja soznamk, še bolj pa pri širitvi krovne znamke, ki vključuje različne kategorije izdelkov pod istim imenom. Eden od ključnih ciljev strategije krovne znamke je, da potrošniki na osnovi značilnosti osnovnega izdelka sklepajo o značilnostih ostalih, priključenih izdelkov z enakim imenom (Hakenes in Peitz 2004). Prenos se pojavi, kadar informacija o enem izdelku vpliva na zahtevo po drugih izdelkih z istim imenom (Sullivan 1990). Cabral (2000) ugotavlja, da gre v primeru razširitve obstoječe linije z novim izdelkom za uporabo strategije 'razširjanje ugleda'. V primeru

njegovega uvajanja pod novim imenom pa za strategijo, ki jo avtor imenuje 'začetek nove zgodovine ugleda'.

Prenos imidžev oziroma ugledov je bila doslej pogosta tema akademikov tudi na področju države ter vpliva njenega ugleda na zaznavo izdelkov in storitev s strani potrošnikov v drugih državah. Kot trdita Al-Sulaiti in Baker (Fehlmann, Grahlow in Passau 2003: 3-4), ima država izvora določenega izdelka učinek za potrošnikovo mnenje o njem. Han (1989) ugotavlja, da potrošniki uporabljajo imidž države v obeh smereh ocenjevanja: imidž države izvora uporabijo za oceno izdelkov, o katerem imajo zgolj malo informacij (halo učinek), in v obratni smeri. Ko potrošniki že poznajo izdelke države, predstavlja imidž te države vsoto potrošnikovih prepričanj o lastnostih izdelkov te države, in to oceno neposredno pripišejo izdelku oziroma znamki iz te države, čeprav izdelka samega niti ne poznajo (konstrukt vsote).

V literaturi so redkejša raziskava odnosa med podjetji, ki si 'sposojajo' ugled od uglednejših podjetij. Kotha, Rajgopal in Rindova (2000) so na primer raziskovali odnos med tremi strategijami, ki jih uporabljajo spletna podjetja za graditev svojega ugleda in finančne uspešnosti. Avtorji kot eno izmed pogosto uporabljenih strategij za graditev ugleda navajajo strateško povezavo podjetja z uglednejšimi partnerji. Ta strategija 'sposojanja ugleda' je osnovana na spoznanju, da je ugled rezultat zgodovine vedenja entitete v daljšem časovnem obdobju. Nekatera podjetja, ki želijo skrajšati ta čas, si ugled sposodijo od drugih, visoko uglednih podjetij. Beatty in Ritter (Rindova in Petkova. 2005: 5) sposojanje ugleda opredeljujejo kot prenos pozitivne ocene, ki se pojavi, kadar se na trgu kredibilen akter z visokim ugledom poveže z novim podjetjem, da mu s tem na primer zagotovi določene vire. Zavezništvo uglednega podjetja z novim podjetjem deležnikom signalizira določeno zmožnost novega podjetja, ker ocenjujejo, da imajo ugledna podjetja več znanja in sposobnosti, da pravilno ocenijo druga podjetja na trgu (Stuart v Rindova in Petkova 2005: 6). Ta strategija graditve ugleda je primerna predvsem za novonastala podjetja, ki še nimajo izoblikovane ocene svojega ugleda med različnimi skupinami deležnikov.

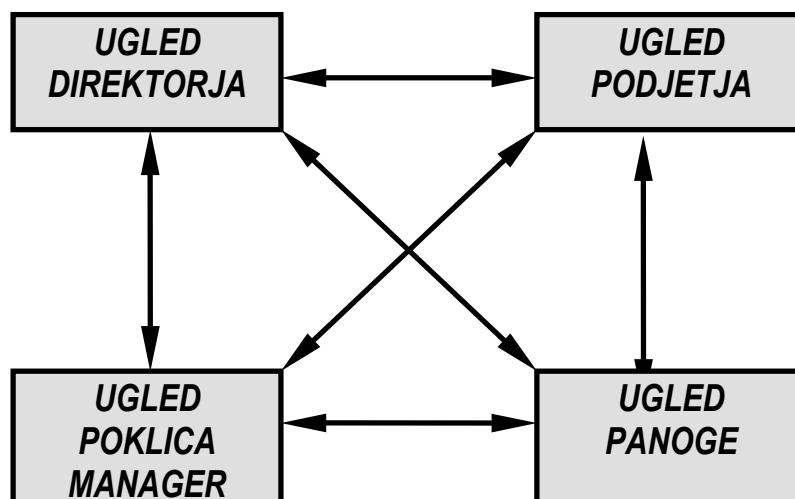
Prenos imidžev med posameznimi entitetami je zelo poglobljeno proučeval Dowling (1994, 2001). V ta namen je izdelal model mreže imidžev. Trdi, da imidž določene entitete poveča ali zniža imidž druge entitete, če sta tidve med seboj dovolj tesno povezani. Velikost prispevka posameznega imidža k imidžu druge entitete je odvisen od moči imidža posamezne entitete. Navaja tri dejavnike, od katerih je odvisna količina prenosa imidža:

- stopnja posameznikovega zavedanja povezave med entitetama,
- stopnja pomembnosti povezave med entitetama za deležnike,

- stopnja ujemanja med pozitivnimi značilnostmi entitete z zelenim imidžem druge, povezane entitete (Dowling 2001: 189).

Dowling (1994) trdi, da močnejša zaznana povezanost med entitetama predstavlja večjo možnost za pospeševanje zelenega imidža podjetja s povezovanjem teh dveh entitet. Zatrjuje, da je vprašanje, katera povezava je najprimernejša za pospeševanje imidža, odvisno od percepcij deležnikov glede posameznih entitet in jo je zato možno določiti zgolj s raziskavo za konkreten primer. Dodaja, da je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da lahko na eno entiteto sočasno vplivajo tudi imidži drugih entitet. Dowling (1994) se je osredotočil na prenos imidžev med državo, panogami, podjetji in tržnimi znamkami. Vendar velja zakonitost za vse entitete z imidžem oziroma ugledom, ki so medsebojno dovolj tesno povezane. V agenciji Kline & Partner (Ugled podjetij 2004) so za potrebe raziskovanja direktorjevega ugleda Dowlingov model priredili. Entitete so zamenjali tako, da so dobili celovito podobo mreže ključnih ugledov entitet, povezanih z ugledom direktorjev. Prirejeni model mreže imidžev direktorja podjetja je prikazan na sliki 4. Ker je imidž osnova za ustvarjanje ugleda, sklepamo, da po enakem principu, kot poteka prenos imidža, poteka tudi prenos ugleda entitet, čeprav tega Dowling (1994) ni eksplicitno izpostavil.

Slika 4: Mreža ugledov, ki sovplivajo na ugled direktorja



Vir: Kline & Partner (Ugled podjetij 2004)

Navedeno tezo lahko teoretično podpremo z uporabo teorije atribucije ali tako imenovanim halo učinkom. Osnovo teorije predstavlja predpostavka, da se določena lastnost, pripisana entiteti, prenese na drugo, z njo povezano entiteto (Zivnuska 2000). Če sta direktor in podjetje v zavesti posameznih

deležnikov v zadostni meri medsebojno povezana, potem visok direktorjev ugled signalizira tudi visok ugled podjetja. Nekatera podjetja prav s tem namenom zaposlujejo posameznike, torej tudi direktorje, z izjemnim ugledom in z njihovo pomočjo nato dvignejo ugled svojega oddelka (Whitmeyer 2000) ali celo ugled celotnega podjetja (Zivnuska 2000).

5.2.2. Rezultati mnenjskih raziskav

Mnenjske raziskave, ki proučujejo direktorjev ugled na področju odnosov z javnostmi, so številne. Tukaj je potrebno omeniti predvsem raziskave obeh globalnih PR družb Burston-Marsteller in Hill & Knowlton, ki sta v zadnjih petih letih izvedli vrsto mnenjskih raziskav o pogledih poslovne javnosti na ugled direktorjev in podjetij ter povezavah med njimi. Rezultati raziskave Burston Marstellerja med medijskimi in finančnimi javnostmi za leto 2001 v Avstraliji (Corporate Reputation Research 2001) kažejo, da je ugled direktorja pomemben dejavnik v ustvarjanju ugleda podjetja. Po pomembnosti ga respondenti uvrščajo na sedmo mesto med petnajstimi dejavniki ugleda podjetja, za finančno uspešnostjo, kredibilnostjo, visoko kakovostjo storitev in izdelkov, privabljanjem in ohranjanjem talentiranih zaposlenih, kakovostjo vodstvenega tima in osredotočenostjo na stranke.

Rezultati raziskave dejavnikov vpliva pri ustvarjanju ugleda podjetja, ki jo je leta 2001 izvedla družba Hill & Knowlton med ameriški direktorji, kažejo, da je ugled direktorja tretji najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na ugled podjetja (Third Annual Corporate Reputation Watch 2001). Druga dva sta njegovi potrošniki in zaposleni. V isti raziskavi navajajo tudi rezultate, ki kažejo, da kar 27 odstotkov vprašanih direktorjev meni, da ugled direktorjev prispeva od 75 do 100 odstotkov pri ugledu podjetja. Rezultati globalne Hill & Knowltonove raziskave (Corporate Reputation Watch 2001) za leto 2001 kažejo, da je 84 odstotkov v raziskavo vključenih ameriških direktorjev prepričanih, da je direktorjev ugled kritičnega pomena za ugled podjetja. Ta odstotek je precej nižji pri raziskovanju mnenja direktorjev v Franciji (44 %) in na Nizozemskem (50 %). Rezultati mnenjske raziskave med direktorji v Rusiji (The Russian CEO Survey 2004) pa kažejo, da zgolj 27 odstotkov direktorjev meni, da je njihov ugled eden od dejavnikov ugleda podjetja. V Hill & Knowltonu razlagajo takšno situacijo s skromnostjo evropskih direktorjev, ki niso navajeni zvezdniškega sistema direktorjev, močno uveljavljenega v ZDA (Corporate Reputation Watch 2001).

V agenciji za odnose z javnostmi Burson Marsteller (CEO Reputation 2003) so med drugim raziskovali tudi vpliv direktorjevega ugleda na ugled podjetja. Na tej osnovi ugotavljajo, da je v ZDA v letu 2003

ugled direktorja predstavljal 50 odstotkov ugleda podjetja v primerjavi na primer z letom 2001, ko je znašal 48 odstotkov, ali z letom 1997, ko je znašal 40 odstotkov. Podatki raziskav iste agencije, izvedene v drugih državah, navajajo zelo podobne rezultate tega vpliva za leto 2003, in sicer 48 odstotkov v Belgiji, 49 odstotkov v Veliki Britaniji, 52 odstotkov v Avstraliji, 42 odstotkov na Nizozemskem in 64 odstotkov v Nemčiji (CEO Reputation Study Belgium 2003). Teh navedb, prav tako pa teze, da se ta odstotek z leti celo povečuje, ni mogoče resneje obravnavati. Bruijns (2003) trdi, da rezultati teh raziskav niso bili preverjeni v nobeni resni akademski študiji in da obstaja možnost, da so nekateri od njih pomanjkljivi. Očitno gre bolj za marketinško potezo kot poglobljeno raziskovanje. Bruijnsova teza je sicer utemeljena, kljub temu pa so omenjene mnenjske raziskave pomembne za raziskovanje direktorjevega ugleda, saj so pomagale usmeriti pozornost podjetij in njihovih vodstev na pomen upravljanja in graditve ugleda direktorja za podjetje kot celoto.

5.2.3. Znanstveno raziskovanje vpliva ugleda direktorja na ugled podjetja

Edine empirične rezultate, osnovane na teoretično podprtem modelu, sta zaenkrat prispevala Gergaud in Livat (2004), ki sta se poglobljeno ukvarjala s prenašanjem ugleda med različnimi entitetami. Na primeru odnosa med kolektivno znamko za vina vrste Bordeaux in z njo povezanimi podznamkami (različne znamke vina Bourdeaux) sta raziskovala, kako posamezniki, izdelki ali storitve preko svojega ugleda podelijo rojstvo ugledu skupine in nasprotno – kako ti pridobivajo koristi od ugleda skupine ter kakšna je interakcija med njihovimi ugledi. Pri tem sta izhajala iz ugotovitev s področja krovnih znamk (Andersson 2002). Kolektivna znamka ali njeno ime predstavlja signal o kakovosti s pomočjo prelivanja imidžev, ki ustvarjajo povezave ugleda med različnimi podjetji ali posamezniki (Choi, Lee in Oh 1995). Ugotovila sta, da je ugled skupine enostavna vsota ugledov njenih najbolj uveljavljenih članov, da zgolj voditelji v skupini črpajo koristi od krovne znamke in tudi prispevajo koristi k tej znamki. S tem sta potrdila zastavljeno hipotezo, da je pri višjem nivoju ugleda posameznika ali izdelka tudi intenziteta, s katero posameznik ali izdelek črpa koristi iz ugleda skupine, večja in obratno. Uporaba njunih ugotovitev pri odnosu med ugledom direktorja in podjetja omogoča sklep, da lahko direktor kot najpomembnejša osebna znamka podjetja s svojim ugledom soustvarja ugled podjetja in da je njegov prispevek k ugledu podjetja tem višji, kolikor višji je njegov ugled.

Pri podrobnejšem pregledu literature, ki obravnava vpliv ugleda direktorja na ugled podjetja, lahko izpeljemo naslednje sklepe:

- ugled direktorja prinaša podjetju koristi,

- ugled direktorja na znanstvenem področju je precej dobro raziskan v povezavi z nekaterimi drugimi problemi, na primer njegovim nagrajevanjem ali zamenjavami,
- odnos med ugledom direktorja in ugledom podjetja ni znanstveno raziskan,
- rezultati mnenjskih raziskav kažejo, da je direktorjev ugled pomemben dejavnik ugleda podjetja in predstavlja 50 ali več odstotkov celotnega ugleda podjetja

Rezultati mnenjske raziskave kažejo na obstoj vpliva direktorjevega ugleda na ugled podjetja, vendar so navedeni rezultati zagotovo pretirani. V raziskavo so vključeni zgolj direktorji, zato je zelo verjetno, da gre za samodinamiko, kjer direktorji preberejo objavljene rezultate, kar pri naslednji raziskavi vpliva na njihovo izraženo mnenje. Dejanski vpliv direktorjevega ugleda na ugled podjetja zahteva preverjanje naslednje hipoteze:

H2: Direktorjev ugled vpliva na ugled podjetja, ki ga vodi.

Pri drugi delovni hipotezi izhajamo iz znanstvene literature, ki obravnava prenos ugleda med različnimi entitetami. Deloma gre za preverjanje možnosti prenosa ugotovitev, ki sta jih z empirično raziskavo dobila že Gergaud in Livat (2004), saj nas zanima, ali direktor kot vodilna znamka podjetja daje del svojega ugleda tudi ugledu podjetja. S tem želim preveriti tudi, ali navedene teorije prenosa imidžev in ugleda med posameznimi znamkami, z države na njene izdelke in med podjetji veljajo tudi za primer prenosa med ugledom direktorja na njegovo podjetje. V primeru potrditve hipoteze predstavlja naloga pomemben prispevek k teoriji, povezani z ugledom, ker močno primanjkuje empiričnih dokazov o pomenu direktorjevega ugleda za ugled podjetja. Za prakso pa predstavlja pomembno sporočilo vodstvom, da se je z upravljanjem ugleda direktorjev in celotne vodstvene skupine potrebno začeti mnogo bolj sistematično ukvarjati.

Glede na pomen direktorjevega ugleda je smiselno raziskati tudi njegov hkraten vpliv na ugled podjetja in njegovo finančno uspešnost. Z raziskavo želim zato preveriti tudi naslednjo hipotezo:

H3: Direktorjev ugled sočasno vpliva na ugled in finančno uspešnost podjetja, ki ga vodi.

Kljub vsem težavam pri dokazovanju vloge direktorja in njegovega ugleda za podjetja ostajajo Johnson, Young in Welker (1993: 306) prepričani, da so "sposobnosti in talent direktorjev pomembne determinante vrednosti podjetja za delničarje". Njegovo delo sledijo in vrednotijo številne skupine deležnikov, ki vsi in še posebno finančni analitiki potrebujejo informacije, s katerimi lažje napovedujejo

prihodnje poslovanje podjetja. Poleg finančnih torej potrebujejo tudi informacije o neotipljivem premoženju, ki ga zaenkrat bilance stanja še ne zajemajo. Eno izmed pomembnih oblik neoprijemljivega premoženja predstavlja tudi direktorjev ugled. K temu pa je potrebno dodati, da bo podrobno proučevanje povezave med direktorjem, uspešnostjo poslovanja podjetja in njegovim ugledom prispevalo tudi k razjasnitvi samega koncepta ugleda.

6. METODOLOGIJA RAZISKAVE

Namen empiričnega dela naloge je raziskati vpliv direktorjevega ugleda na ugled in uspešnost podjetja ter s tem potrditi oziroma ovreči postavljene hipoteze. Podatki za ugled direktorja in ugled podjetja, uporabljeni v izračunih, so povzeti iz baze podatkov raziskav 'Ugled podjetij' in 'Ugled direktorjev' v različnih časovnih obdobjih. Obe raziskavi izvaja agencija za integrirano tržno komuniciranje Kline & Partner. Podatki se nanašajo na izmerjen ugled podjetij in direktorjev za leto 2002, 2003 in 2004. Podatki o finančni uspešnosti proučevanih podjetij za finančno uspešnost podjetij so povzeti z on-line poslovnega registra poslovnega spleta GV IN.

6.1. RAZISKAVI UGLED PODJETIJ IN UGLED DIREKTORJEV

Raziskava 'Ugled podjetij' poteka od leta 1995 in vključuje od 200 do 250 največjih in najvplivnejših podjetij v Sloveniji. Raziskava 'Ugled direktorjev' vključuje 100 direktorjev najboljših in največjih podjetij v Sloveniji. Uporabljeni podatki se nanašajo na izračunan ugled podjetij in direktorjev v letih 2002, 2003 in 2004.

V raziskavi Ugled podjetij anketiranci skladno z modelom raziskovanja med drugim odgovarjajo na naslednja štiri vprašanja, pomembna za preverjanje postavljenih hipotez:

- Kako dobro poznate posamezna podjetja, ki poslujejo na slovenskem trgu?
- Za katera izmed njih menite, da so ugledna?
- Kako pomemben je posamezen dejavnik za oblikovanje ugleda podjetja?
- Kateri dejavniki značilno prispevajo k ugledu proučevanega podjetja?

Predstavniki poslovne javnosti v raziskavi Ugled direktorjev odgovarjajo med drugim tudi na naslednjih pet vprašanj, ključnih za potrditev postavljene hipoteze:

- Kako dobro poznate posameznega direktorja?
- Ali menite, da je direktor ugleden?
- Katere lastnosti so značilne zanj?
- Ali menite, da je njegovo podjetje ugledno?
- Kako pomembne so izbrane lastnosti za ugled direktorja?

6.1.1. Vzorec

V raziskavi Ugled podjetij je celoten vzorec anketirancev razdeljen v dve osnovni skupini - na poslovno in splošno javnost. Za potrebe raziskovanja smo vključili zgolj rezultate poslovne javnosti. V raziskavo je bilo v obravnavani časovni seriji v povprečju vključenih 809 predstavnikov poslovne javnosti. Raziskava Ugled direktorjev se izvaja zgolj na vzorcu poslovne javnosti. V raziskavo je bilo v obravnavani časovni seriji v povprečju vključenih 809 predstavnikov poslovne javnosti. To sestavljajo najvišji vodstveni delavci ter strokovnjaki večinoma s finančnega in trženjskega področja v podjetjih. Predstavniki poslovne javnosti so razvrščeni v naslednje štiri kategorije:

- vodstvo podjetja,
- finančni strokovnjaki,
- tržniki in
- drugo (računovodstvo, raziskave in razvoj, planiranje in analiza, kadri itn.)

Člani teh skupin so pomembni, ker predstavljajo mnenjske voditelje v okoljih, v katerih delujejo. Preko svojih zgrajenih neformalnih mrež prenašajo ocene in mnenja o podjetju na druge člane družbenega sistema. Moč njihovega prepričevanja preko medosebnega komuniciranja je praviloma močnejša od množičnih medijev in drugih oblik komuniciranja, nad katerimi ima podjetje pretežno kontrolo.

Uporabljen je bil slučajni vzorec, ki zagotavlja reprezentativno strukturo podjetij, registriranih v Republiki Sloveniji (glede na njihovo dejavnost, število zaposlenih in regionalno strukturo). Izbor predstavnikov poslovne javnosti glede na velikost podjetij je naslednji:

- 50 odstotkov podjetij s 6 do 50 zaposlenimi in
- 50 odstotkov podjetij z več kot 50 zaposlenimi.

Povprečni vzorčni deleži moških in ženskih udeležencev, njihova povprečna starostna in izobrazbena struktura ter področje dela obeh raziskav so prikazani v preglednici 10.

Preglednica 10: Prikaz vzorca anketirancev v raziskavah Ugled podjetij in Ugled direktorjev

Spremenljivka		Ugled podjetij (v %)	Ugled direktorjev (v %)
SPOL	Moški	57	56,4
	Ženski	43	43,7
STAROST	20 do 24 let	4	0,8
	25 do 30 let	12,1	12,3
	31 do 40 let	28,8	28,9
	41 do 50 let	35,7	36,3
	51 do 60 let	17,1	20,2
	61 let in več	2,3	1,7
IZOBRAZBA	Poklicna šola	1,9	2
	Srednja šola	30,8	32,7
	Univerza	63,6	61,6
	Magisterij in doktorat	3,6	3,8
PODROČJE DELA	Vodstvo podjetja	58,6	54,3
	Finančno področje	14,3	10,8
	Trženje	11	9,6
	Računovodstvo	5	9,6
	Kadrovski oddelek	3,3	6,6
	Ostalo	7,8	14,5

6.1.2. Zbiranje podatkov

Zbiranje podatkov poteka na enak način v obeh raziskavah. Gre za zbiranje podatkov s pomočjo računalniško podprtega telefonskega anketiranja in poteka v sodelovanju s podjetjem NINAMEDIA. Za nadzor anketiranja skrbi namensko razvita aplikacija QA (Questions – Answers). Posameznemu udeležencu tako ni potrebno podati ocen ugleda za vseh 200 proučevanih podjetij, pač pa aplikacija s pomočjo naključnostne funkcije določi permutacijsko zaporedje 15 podjetij. Aplikacija hkrati skrbi za logične preskoke med postavkami, kar pomeni, da so anketirancem postavljena zgolj vprašanja, ki so relevantna za njihovo interesno področje. Odgovori anketirancev se preko grafičnega vmesnika vnašajo neposredno v Paradoxovo bazo na strežniku. Standardiziran podatkovni zapis omogoča preprosto komunikacijo s programskimi orodji za statistično obdelavo podatkov. Navedeno zagotovi povečanje kakovosti in točnosti anketiranja ter sočasno zagotavlja tajnost osebnih podatkov respondentov.

6.2. FINANČNA USPEŠNOST

Podatki za finančno uspešnost podjetij so vzeti iz baze poslovnega spleta GV IN, in sicer z lestvice največjih podjetij po prihodku in dobičku.

7. REZULTATI

Rezultati empiričnega preverjanja postavljenih hipotez so v tem poglavju prikazani na dva načina: najprej s pomočjo enostavne deskriptivne statistike, nato pa še s pomočjo bolj kompleksne multivariatne statistike – multiple regresijske analize. V vseh primerih so podani zgolj sumarni rezultati posameznih analiz, celoviti rezultati pa so nato dodani v prilogi in omogočajo podrobnejši vpogled v uporabljen analitični postopek preverjanja hipotez.

V preglednici 11 so prikazani rezultati deskriptivne statistike uporabljenih spremenljivk v raziskavi. Pri tem nas v prvi vrsti zanimajo obstoječe povezanosti, izražene s pomočjo korelacijskih koeficientov med ugledom direktorja in ugledom podjetja ter obema meriloma uspešnosti finančnega poslovanja podjetij, njihovim prihodkom in dobičkom. Podatke za vsako posamezno lastnost podjetja (njegov ugled, ugled njegovega direktorja ter prihodek in dobiček podjetja) imamo za večje število podjetij, kot pa je navedeno v končnih izračunih. Razlog za to je predvsem ta, da pri nekaterih podjetjih manjka ena ali druga lastnost, kar podjetje avtomatično izključuje iz vzorca. Vzorec uporabljenih podjetij in direktorjev je 73.

Iz rezultatov, prikazanih v preglednici 11, je razvidno, da so ocene ugleda direktorjev v povprečju precej nižje kot ocene ugleda podjetij, čeprav se oboje v osnovi lahko gibljejo od 0 do 100 odstotkov. To dejstvo lahko pripišemo predvsem dejstvu, da so direktorji s strani anketiranih članov poslovne javnosti najprej bistveno manj poznani kot podjetja. Posledica tega je nato dejstvo, da je med poznanimi direktorji zato tudi visoka stopnja razlikovanja po stopnji doseženega ugleda v družbi. Skladno z Bromleyevo (1993) ugotovitvijo, da je ugled neenakomerno razporejen in da ima najvišji ugled zgolj malo entitet, se ti rezultati zrcalijo v obliki izrazite narobe obrnjene "J-krivulje ali distribucije ugleda proučevanih direktorjev.

Osnovna predpostavka analize je, da so ocene ugleda vsake entitete relativno stabilne v času. To pomeni, da so interkorelacije med ugledom podjetja in direktorja v različnih časovnih intervalih visoke in statistično pomembne. Rezultati v preglednici 11 potrjujejo takšno predpostavko, saj se gibljejo na nivoju med .84 - .89 pri ugledu direktorjev ter .86 - .90 pri ugledu podjetij in tako potrjujejo ugotovitve, ki jih navajata Roberts in Dowling (2002: 1085).

Preglednica 11: Deskriptivna statistika uporabljenih spremenljivk v različnih časovnih obdobjih: srednje vrednosti, standardni odkloni in korelacijski koeficienti

Spremenljivka	Aritmetična sredina	Standardni odklon	1.	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Ugled direktorja 2002 a	18,90	18,57									
2. Ugled direktorja 2003	14,26	16,19	0,88								
3. Ugled direktorja 2004	26,18	24,23	0,84	0,89							
4. Ugled podjetja 2002	41,17	19,25	0,55	0,49	0,86						
5. Ugled podjetja 2003	43,35	19,70	0,50	0,50	0,90	0,89					
6. Ugled podjetja 2004	42,69	19,90	0,61	0,63	0,66	0,86	0,90				
7. Prihodek 2002 b	34812,99	46572,60	0,42	0,47	0,62	0,46	0,53	0,62			
8. Prihodek 2003	36409,34	49273,23	0,43	0,48	0,62	0,46	0,55	0,62	0,95		
9. Dobiček 2002	1460,58	2770,06	0,42	0,41	0,53	0,46	0,50	0,53	0,42	0,48	
10. Dobiček 2003	1904,17	3840,17	0,51	0,51	0,58	0,47	0,56	0,58	0,44	0,53	0,83

a v % odgovorov da
b v mio SIT
* vse korelacije so statistično pomembne na nivoju 1%

Povezanost med ugledoma obeh proučevanih entitet - direktorja in podjetja - je nekoliko nižja ($r=.50 - .66$), a še vedno statistično pomembna na nivoju 1 %, kar pomeni, da uglednejši direktorji verjetno vodijo uglednejša podjetja. Ugotavljamo, da obstaja podoben odnos tudi med izbranimi spremenljivkama finančne uspešnosti podjetij, njihovim prihodom in dobičkom, saj se korelacijski koeficienti gibljejo med .42 – 53 in statistično pomembni na nivoju 1 %. To pomeni, da gre v obeh primerih za dve dokaj podobni merili ugleda ali uspešnosti, ki pa sta vendar dovolj različni, da ju je smotrno ločeno uporabiti v multiplih regresijskih modelih. V eni izmed prejšnjih analiz (Kline 1996) je bilo ugotovljeno, da splošna javnost povezuje ugled podjetja bolj z njegovo velikostjo (število zaposlenih, prihodek, ...), poslovna javnost pa bolj s spremenljivkami, kot so dobiček, donos na delnico itd.

Odgovori na vse tri postavljene hipoteze s pomočjo preprostega preverjanja z uporabo korelacijskih koeficientov potrjujejo obstoj pozitivnega vpliva ugleda direktorja na finančno uspešnost podjetja ($r=.42 - .62$) in na ugled podjetja ($r=.49 - .66$). Delna validacija teh povezav pokaže, da so korelacije med spremenljivkami v različnih meritvah in časovnih obdobjih relativno stabilne. To pomeni, da jih je možno dovolj suvereno interpretirati tudi v bolj kompleksnih, multivariatnih modelih.

Na tem mestu prikazujemo rezultate preverjanja vseh treh hipotez s pomočjo kompleksnejše multivariatne analize – z uporabo multiple regresijske analize. Povzetki rezultatov analize regresijskih modelov so za vsako postavljeno hipotezo prikazani v ločenih preglednicah. Vsaki izmed njih sledi

njihova kratka interpretacija ter odgovor na postavljeno hipotezo. Celoviti prikazi vseh izračunov so podani v prilogah 1 - 7.

Prva hipoteza, ki jo preverjamo, se glasi:

H1: Ugled direktorja podjetja vpliva na prihodnjo finančno uspešnost podjetja, ki ga vodi.

V tem primeru ne moremo enoznačno preveriti vpliva ugleda direktorja na finančno uspešnost podjetja, ki ga ta vodi, ker je uspešnost možno operacionalizirati s številnimi različnimi spremenljivkami. V našem primeru sta bila izbrana prihodek in dobiček. Gre za dve kvalitativno različni odvisni spremenljivki, zato sta zanj izvedeni dve ločeni regresijski analizi. Skladno s tem je hipoteza razdeljena na naslednji dve delni hipotezi, ki merita ločeno:

- vpliv ugleda direktorja podjetja na prihodnji prihodek podjetja, ki ga vodi, ter
- vpliv ugleda direktorja podjetja na prihodnji dobiček podjetja, ki ga vodi.

Povzetek njunih rezultatov je prikazan v preglednicah 12 (za prihodek) in 13 (za dobiček). Iz rezultatov je najprej razvidno, da je možno približno četrtno variabilnosti (23,1 % - 29,4 %) uspešnosti finančnega poslovanja podjetja, merjenega s prihodkom ali dobičkom, razložiti z ugledom podjetja in ugledom njegovega direktorja. Vendar je pri tem potrebno opozoriti na pomembno spoznanje, da je vsako izmed uporabljenih meril uspešnosti poslovanja povsem drugače občutljivo na spremenljivko ugled direktorja.

Z regresijsko analizo želimo najprej preveriti prvi del prve hipoteze, ki se glasi:

H1a: Ugled direktorja podjetja vpliva na prihodnji prihodek podjetja, ki ga vodi.

Rezultati regresijske analize, ki razlagajo ta vpliv, so predstavljeni v preglednici 12. Prihodek v prihodnjem obdobju (letu) je v prvi vrsti odvisen od ugleda podjetja (21,0 %) in šele nato od ugleda direktorja (3,1 %). Vpliv slednjega je sicer dovolj velik, da statistično pomembno poveča delež skupne pojasnjene variabilnosti na dobrih 23 odstotkov ($R^2_{kor} = .231$). Vendar je sama teža spremenljivke ugled direktorja relativno nizka in na meji 10-odstotne stopnje tveganja. Razlog za takšen rezultat lahko vsaj delno razložimo z dejstvom, da sta obe spremenljivki ugleda, kot smo že omenili, v dokaj visoki medsebojni interkorelaciji.

Preglednica 12: Vpliv ugleda direktorja in ugleda podjetja na prihodnjo finančno uspešnost (prihodek) podjetja z upoštevanjem enoletnega zamika v njunem učinku

$$\text{Prihodek}_{2003} = \text{Ugled podjetja}_{2002} + \text{Ugled direktorja}_{2002}$$

Prediktor	<i>b</i>	<i>SE(b)</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
1. korak					
konstanta	-13230797	12376987		-1,069	0,289
Podjetje_2002	1216515	269384	0,470	4,516	0,000
2. korak					
konstanta	-10199195	12341008		-0,826	0,411
Podjetje_2002	876775	331575	0,339	2,644	0,010
Direktor_2002	591781	345209	0,220	1,714	0,091

Prediktorji	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² _{kor}	ΔR^2	<i>SNV</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. korak	0,470	0,221	0,210	0,221	44754976	20,393	0,000
2. korak	0,502	0,252	0,231	0,031	44164324	11,941	0,000

Z regresijsko analizo, katere povzetek rezultatov je predstavljen v preglednici 13, želimo preveriti še drugi del prve hipoteze, ki se glasi:

H1b: Ugled direktorja podjetja vpliva na prihodnji dobiček podjetja, ki ga vodi.

Iz preglednice 13 je razvidno, da je stanje pri dobičku kot merilu finančne uspešnosti podjetja ravno obratno kot pri prihodku. Kombinacija ugleda podjetja in ugleda direktorja skupaj razloži slabo tretjino (29,2 %) variabilnosti dobička ob 1-odstotni stopnji tveganja. Ob tem je potrebno izpostaviti, da tokrat nanj v prvi vrsti vpliva ugled direktorja (25,2 %) in šele nato tudi ugled podjetja (4,9 %). O teh razlikah v proučevani znanstveni literaturi ni bilo moč zaslediti nobenih podobnih empirično dobljenih rezultatov drugih raziskovalcev. Dobljen rezultat je logičen in kaže, da je direktorjev ugled ena izmed pomembnih spremenljivk, ki jo anketiranci, torej pripadniki strokovne javnosti, uporabljajo za razlago finančne uspešnosti (dobička) podjetja. Takšen rezultat je popolnoma skladen s teorijo atribucije, ki trdi, da

posamezniki dosežke pripisujejo osebnim, notranjim dejavnikom, torej v našem primeru ugledu direktorja.

Preglednica 13: Vpliv ugleda direktorja in podjetja na prihodnjo finančno uspešnost (dobiček) podjetja z upoštevanjem enoletnega zamika v njunem učinku

$$\text{Dobiček}_{2003} = \text{Ugled podjetja}_{2002} + \text{Ugled direktorja}_{2002}$$

Prediktor	<i>b</i>	<i>SE(b)</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
1. korak					
konstanta	-35622	556503		-0,064	0,949
Direktor_2002	107669	21148	0,512	5,091	0,000
2. korak					
konstanta	-1713944	915460		-1,872	0,065
Direktor_2002	73963	25356	0,352	2,917	0,005
Podjetje_2002	55478	24405	0,274	2,273	0,026

Prediktorji	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² _{kor}	ΔR^2	<i>SNN</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. korak	0,512	0,262	0,252	0,262	3398942,351	25,921	0,000
2. korak	0,558	0,311	0,292	0,049	3305887,745	16,284	0,000

Dobljeni rezultati torej potrjujejo postavljeno hipotezo H1, da ugled direktorja podjetja v splošnem vpliva na prihodnjo uspešnost poslovanja podjetja. Vendar je potrebno biti pri takšni interpretaciji previden, ker je iz rezultatov razvidno, da so različna merila finančne uspešnosti nekoliko drugače povezana ali celo odzivna na spremembe v ugledu direktorja kot na spremembe v odzivu na spremembe v ugledu podjetja. Nedvomno pa lahko trdimo, da ugled direktorja v večji meri vpliva na dobiček podjetja in nekoliko manj (če sploh) na njegov prihodek. Takšen rezultat je možno razložiti tudi s pomočjo teorije atribucije. Anketirani managerji, predstavniki poslovne javnosti, razlagajo preteklo uspešnost, izraženo v obliki ustvarjenega dobička podjetja, s pripisovanjem zaslug zanj direktorju. Pri tem zaradi dobrega poznavanja problematike upravljanja to v veliko manjši meri pripisujejo v primeru prihodka.¹³ Poleg tega je prihodek tudi manj pomemben kazalec uspešnosti podjetja. Nanj lahko direktorji le izjemoma vplivajo, saj ni toliko posledica upravljanja s strani direktorja in vodstvenega tima, temveč je precej bolj odvisen

¹³ Kline (1996) poroča, da različne skupine deležnikov povezujejo ugled z različnimi značilnostmi podjetja. Splošna javnost za razliko od poslovne javnosti zaradi pomanjkljivega poznavanja uspešnosti poslovanja uporablja za hevrstiko ugleda kot njegove namige velikost podjetja, z njegovimi merili velikosti, kot sta število zaposlenih in nivo prihodka.

od drugih dejavnikov, na katere ti nimajo veliko vpliva (na primer velikost podjetja, struktura panoge ter gospodarske in družbene razmere).

Potrditev hipoteze je pomembna tudi zato, ker z ugotovitvijo Johnsona in dr. (1998) o obratni smeri vpliva, torej finančne uspešnosti na ugled direktorja, lahko prenesemo Robertsovo in Dowlingovo (2002: 23) ugotovitev s področja raziskovanja ugleda podjetij v odnosu do njegove finančne uspešnosti. Avtorja trdita, da v nestanovitnem okolju visoka finančna uspešnost prispeva k višjemu ugledu podjetja, ki nato spet vpliva na nadpovprečne dobičke podjetja. Enako lahko sklepamo, da je tudi direktorjev ugled ustvarjalec nadpovprečnih dobičkov podjetja, ki spet pozitivno vplivajo na direktorjev ugled, in tako naprej. S tem se ustvarja pomembna samodinamika, ki ohranja peščico najbolj uglednih tudi finančno najbolj uspešne in obratno.

Cilj naloge je preveriti tudi, kakšen je vpliv direktorjevega ugleda na ugled podjetja. Skladno s tem ciljem empirično preverjamo drugo hipotezo, ki se glasi:

H2: Ugled direktorja vpliva na ugled podjetja.

Ugled direktorja in ugled podjetja se razvijata sočasno z njunimi aktivnostmi ter poročanjem o njih v medijih, osebnih stikih direktorja s potrošniki, različnimi izstopajočimi akcijami podjetja. Zato je edino logično njun vpliv raziskati brez časovnega zamika in ne z zamikom kot v primeru preverjanja prve hipoteze. Rezultati v preglednici 14 kažejo, da lahko približno 35 % ugleda podjetja razložimo z ugledom direktorja, ki to podjetje vodi. Pri tem pa očitno nanj vplivata tudi obe merili finančne uspešnosti, uporabljeni v raziskavi, torej prihodek in dobiček podjetja, čeprav v manjši meri (7,1 %). Vendar je vpliv dobička na ugled podjetja na meji tveganja, saj je stopnja njegovega tveganja 6-odstotna.

S tem lahko potrdimo tudi drugo hipotezo, da ugled direktorja vpliva na ugled podjetja, ki ga vodi. Hkrati pa lahko končno z dokazi zavrremo že v uvodu kritizirane pretirane navedbe agencij za odnose z javnostmi, ki navajajo previsoke odstotke vpliva direktorjevega ugleda na ugled podjetja. Pravilno sicer navajajo, da je direktorjev ugled pomemben dejavnik podjetja (na primer Corporate Reputation Research 2001), povsem pretirane pa so njihove pogosto izpostavljene navedbe, da kar 27 odstotkov vprašanih direktorjev meni, da ugled direktorjev prispeva od 75 – 100 odstotkov k ugledu podjetja (Hill & Knowlton na primer v Third Annual Corporate Reputation Watch 2001), ali trditev, da ugled direktorja predstavlja približno 50 odstotkov ugleda podjetja (Burson-Marsteller na primer v CEO Reputation 2003 ali CEO Reputation Study Belgium 2003)

Preglednica 14: Vpliv direktorjevega ugleda na ugled podjetja relativno glede na finančno uspešnost podjetja, merjeno s prihodkom in dobičkom podjetja

$$\text{Ugled podjetja}_{2002} = \text{Ugled direktorja}_{2002} + \text{Dobiček}_{2002} + \text{Prihodek}_{2002}$$

Prediktor	<i>b</i>	<i>SE(b)</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
1. korak					
konstanta	30,31	2,51		12,06	0,000
Ugled direktorja_2002	0,62	0,10	0,60	6,47	0,000
2. korak					
konstanta	28,60	2,50		11,46	0,000
Ugled direktorja_2002	0,51	0,10	0,49	5,02	0,000
Prihodek_2002	0,00	0,00	0,26	2,71	0,008
3. korak					
konstanta	28,59	2,45		11,66	0,000
Ugled direktorja_2002	0,45	0,10	0,43	4,31	0,000
Prihodek_2002	0,00	0,00	0,21	2,05	0,044
Dobiček_2002	0,00	0,00	0,19	1,90	0,061

Prediktorji	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² _{kor}	ΔR ²	<i>SNN</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. korak	0,601	0,361	0,353	0,361	15,40	41,861	0,000
2. korak	0,648	0,420	0,404	0,058	14,78	26,382	0,000
3. korak	0,669	0,447	0,424	0,028	14,52	19,426	0,000

Potrditev prvih dveh hipotez je potrdilo naše predvidevanje, da ugled direktorja vpliva na ugled podjetja ter na njegovo prihodnjo uspešnost. S tretjo hipotezo pa preverjamo tudi sočasen vpliv direktorjevega ugleda na obe odvisni spremenljivki, torej na ugled in finančno uspešnost podjetja, merjeno z njegovim prihodkom in dobičkom. Tretja hipoteza se glasi:

H3: Direktorjev ugled sočasno vpliva na prihodnji ugled in prihodnjo finančno uspešnost podjetja, ki ga vodi.

Tudi v tem primeru navedene hipoteze ni možno neposredno preverjati, temveč ločeno za vsako spremenljivko finančne uspešnosti (prihodek in dobiček) in ugled podjetja. Hipoteza je zato razdeljena na naslednje tri dele, v katerih ločeno preverjamo:

- sočasni vpliv direktorjevega ugleda na prihodnji prihodek podjetja relativno v primerjavi z ugledom in dobičkom podjetja,
- sočasni vpliv direktorjevega ugleda na prihodnji dobiček podjetja relativno v primerjavi z ugledom in prihodkom podjetja ter

- o sočasni vpliv direktorjevega ugleda na prihodnji ugled podjetja relativno v primerjavi s prihodkom in dobičkom podjetja.

Najprej preverjamo vpliv direktorjevega ugleda na prihodek podjetja relativno v primerjavi z ugledom in dobičkom podjetja, kjer upoštevamo enoletni zamik vpliva. V ta namen preverjamo naslednjo hipotezo:

H3a: Direktorjev ugled sočasno vpliva na prihodnji prihodek podjetja relativno v primerjavi z ugledom in dobičkom podjetja

Rezultati regresijske analize, s katerimi preverjamo postavljeno hipotezo, se nahajajo v preglednici 15. Iz rezultatov je razvidno, da na prihodek podjetja kot na merilo njegove finančne uspešnosti v največji meri vpliva dobiček v predhodnem letu, saj pojasnjuje dobro petino (22,3 %) njunih rezultatov. Temu sledi ugled podjetja, ki skupno z dobičkom pojasnjuje 28,5 % prihodka. Že ta je na meji sprejemljivosti (9,7-odstotno tveganje), medtem ko prispevka ugleda direktorja sploh ne upoštevamo, ker je minimalen (1,5-odstoten in ob 22,9-odstotni stopnji tveganja).

Preglednica 15: Relativna velikost vpliva direktorjevega ugleda na prihodek podjetja relativno v primerjavi z ugledom in dobičkom podjetja ob upoštevanju enoletnega zamika

$$\text{Prihodek}_{2003} = \text{Ugled direktorja}_{2002} + \text{Ugled podjetja}_{2002} + \text{Dobiček}_{2002}$$

Prediktor	<i>b</i>	<i>SE(b)</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
1. korak					
konstanta	24826627,85	5893372,83		4,21	0,000
Dobiček_2002	8,67	1,86	0,48	4,66	0,000
2. korak					
konstanta	-5254205,77	12578858,61		-0,42	0,677
Dobiček_2002	5,84	2,08	0,33	2,81	0,006
Ugled podjetja_2002	813686,54	303961,97	0,31	2,68	0,009
3. korak					
konstanta	-3226708,37	12647482,99		-0,26	0,799
Dobiček_2002	5,43	2,10	0,30	2,59	0,012
Ugled podjetja_2002	593729,85	353032,13	0,23	1,68	0,097
Ugled direktorja_2002	418519,77	344905,79	0,15	1,21	0,229

Prediktorji	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² _{kor}	ΔR^2	<i>SNN</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. korak	0,484	0,234	0,223	0,234	44682874,04	21,692	0,000
2. korak	0,552	0,305	0,285	0,071	42860509,39	15,371	0,000
3. korak	0,565	0,320	0,290	0,015	42716608,37	10,807	0,000

Z naslednjo hipotezo preverjamo še vpliv direktorjevega ugleda na dobiček podjetja relativno v primerjavi z ugledom in prihodkom podjetja, kjer prav tako upoštevamo enoletni zamik vpliva:

H3b: Direktorjev ugled sočasno vpliva na prihodnji dobiček podjetja relativno v primerjavi z ugledom in prihodkom podjetja.

Rezultati regresijske analize, s katerimi preverimo zastavljeno hipotezo, so predstavljeni v preglednici 16. Najboljši napovedovalec dobička podjetja kot merila njegove finančne uspešnosti je ugled direktorja, ki pojasni dobro četrtino (25,6 %) njegove variabilnosti (variance). Temu sledi prihodek v preteklem letu, ki pojasni dodatnih 5,8 % variance. Medtem ugled podjetja nepomembno vpliva, čeprav sicer prispeva še naslednjih 1,2 odstotkov variance (ob 13,7-odstotnem tveganju), in je zato izločen iz regresijske enačbe.

Preglednica 16: Relativna velikost vpliva direktorjevega ugleda na dobiček podjetja v primerjavi z ugledom in prihodkom podjetja ob upoštevanju enoletnega zamika

$$\text{Dobiček}_{2003} = \text{Ugled direktorja}_{2002} + \text{Ugled podjetja}_{2002} + \text{Prihodek}_{2002}$$

Prediktor	<i>b</i>	<i>SE(b)</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
1. korak					
konstanta	-19480,41	558899,88		-0,03	0,972
Ugled direktorja_2002	108536,43	21256,83	0,52	5,11	0,000
2. korak					
konstanta	-380694,53	557686,90		-0,68	0,497
Ugled direktorja_2002	85173,78	22488,94	0,40	3,79	0,000
Prihodek_2002	0,02	0,01	0,27	2,53	0,014
3. korak					
konstanta	-1503418,53	929454,55		-1,62	0,110
Ugled direktorja_2002	65287,46	25924,93	0,31	2,52	0,014
Prihodek_2002	0,02	0,01	0,22	1,99	0,050
Ugled podjetja_2002	39016,33	25965,78	0,19	1,50	0,137

Prediktorji	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² _{kor}	ΔR^2	<i>SNN</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. korak	0,516	0,266	0,256	0,266	3410714,31	26,071	0,000
2. korak	0,571	0,326	0,308	0,061	3289744,09	17,208	0,000
3. korak	0,590	0,348	0,320	0,021	3260985,38	12,428	0,000

S tretjo delno hipotezo preverjamo še vpliv direktorjevega ugleda na ugled podjetja relativno v primerjavi z dobičkom in prihodkom podjetja, kjer prav tako upoštevamo enoletni zamik vpliva:

H3c: Direktorjev ugled sočasno vpliva na prihodnji ugled podjetja relativno v primerjavi s prihodkom in dobičkom podjetja.

Dobljeni rezultati regresijske analize za preverjanje hipoteze H3c so razvidni iz preglednice 17. Ugled direktorja v preteklem obdobju ima velik vpliv na prihodnji ugled podjetja. Pojasni namreč slabo tretjino (32,8 %) variabilnosti. Velik je tudi prispevek prihodka (10,5 %), kar pomeni, da nanj močno vplivajo velikost podjetja, število zaposlenih in drugi hevristični dejavniki. Nekoliko manjši je vpliv dobička v preteklem obdobju (3,3 %), čeprav pomeni še vedno statistično pomemben prispevek (ob 5-odstotnem tveganju).

Preglednica 17: Relativna velikost vpliva direktorjevega ugleda na ugled podjetja v primerjavi z dobičkom in prihodkom podjetja ob upoštevanju enoletnega zamika

$$\text{Ugled podjetja}_{2003} = \text{Ugled direktorja}_{2002} + \text{Prihodek}_{2002} + \text{Dobiček}_{2002}$$

Prediktor	<i>b</i>	<i>SE(b)</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
1. korak					
konstanta	32,97	2,60		12,68	0,000
Ugled direktorja_2002	0,61	0,10	0,58	6,17	0,000
2. korak					
konstanta	30,62	2,48		12,33	0,000
Ugled direktorja_2002	0,46	0,10	0,43	4,52	0,000
Prihodek_2002	0,00	0,00	0,36	3,73	0,000
3. korak					
konstanta	30,62	2,41		12,69	0,000
Ugled direktorja_2002	0,38	0,10	0,36	3,73	0,000
Prihodek_2002	0,00	0,00	0,29	2,95	0,004
Dobiček_2002	0,00	0,00	0,23	2,34	0,022

Prediktorji	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² _{kor}	ΔR^2	<i>SNN</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. korak	0,580	0,336	0,328	0,336	16,12	38,030	0,000
2. korak	0,664	0,441	0,426	0,105	14,89	29,244	0,000
3. korak	0,693	0,480	0,459	0,039	14,46	22,504	0,000

Z dobljenimi rezultati lahko torej delno potrdimo tretjo hipotezo. Ugled direktorja sicer vpliva sočasno na ugled podjetja in njegov dobiček, ne pa tudi na ugled podjetja in njegov prihodek. Dobljene ugotovitve so skladne z rezultati prve hipoteze, ki so pokazali, da direktorjev ugled v večji meri vpliva na dobiček in manj na prihodek podjetja. Primerjava rezultatov v preglednicah 14 in 17 nam potrjuje pravilnost enačbe, ki pri izračunu vpliva direktorjevega ugleda na ugled podjetja ne upošteva časovnega zamika. Ugled direktorja namreč vpliva na ugled podjetja v večji meri v istem časovnem obdobju (35,3 %) kot z enoletnim zamikom (32,8 %).

8. ZAKLJUČEK

Pregled strokovne literature kaže na vse bolj izpostavljen pomen direktorjevega ugleda za podjetje, kljub temu pa smo zasledili izredno majhno število znanstvenih, predvsem empiričnih prispevkov, ki obravnavajo to področje. Rezultati izvedene empirične raziskave potrjujejo predpostavko stroke o velikem pomenu ugleda direktorja za podjetje in ponujajo dokaze o njegovem vplivu, ki ga ima na ugled in finančno uspešnost podjetja, ki ga vodi.

Rezultati izvedene raziskave so pokazali, da direktorjev ugled vpliva na finančno uspešnost podjetja, ki ga vodi. Pri tem smo v veliki meri izhajali iz teoretičnih spoznanj in empiričnih dokazov o velikem vplivu ugleda podjetja na njegovo finančno uspešnost. Ta spoznanja smo uporabili pri proučevanju entitete direktorja in predvidevali, da ima tudi njegov ugled pomemben vpliv na podjetje. Na osnovi ugotovitev široko sprejete teorije virov podjetja in dobljenih rezultatov zaključujemo, da sodi ugled direktorja poleg ugleda podjetja med ključne neotipljive vire podjetja, ki jih je potrebno upravljati za njegovo višjo uspešnost. Za oceno uspešnosti podjetja sta v tej raziskavi uporabljeni dve različni merili, in sicer prihodek in dobiček. Pri tem je potrebno poudariti ugotovitev, temelječo na rezultatih, da je vpliv direktorja na finančno uspešnost selektiven. V manjši meri namreč vpliva na prihodek, ki je odvisen predvsem od značilnosti podjetja in njegovega okolja ter njegove dolgoročne strategije, na katero posamezen direktor nima posebno velikega vpliva. Ugled direktorja vpliva bolj na nivo dobička, ki je za podjetje tudi pomembnejši kazalec uspešnosti delovanja kot prihodek. Ta je v večji meri rezultat kratko- in srednjeročnih strategij podjetja, pri oblikovanju katerih ima direktor ključno vlogo. Zato je dobiček tudi v večji meri posledica uspešnega delovanja in aktivnosti direktorja kot pa ostalih dejavnikov, ki so v podjetju konstantni.

Z raziskavo smo dobili tudi dokaze, da ugled direktorja pomembno vpliva na ugled podjetja, ki ga vodi. Pri raziskovanju tega vpliva smo izhajali iz ugotovitev o prelivanju ugleda z ene entitete na drugo, dobljenih v različnih disciplinah na primeru različnih entitet – tržnih znamk, države in njenih izdelkov ali podjetij z različno stopnjo ugleda. Gre za potrditev, pomembno predvsem s stališča znanstvenega raziskovanja področja ugleda, na katerem primanjkuje tako teoretičnih idej kot njihovih empiričnih dokazov. Rezultati raziskave kažejo, da direktor s svojim ugledom prispeva kar dobrih 30 odstotkov k ugledu podjetja. S tem postavljajo ugled direktorja na pomembno mesto pri ustvarjanju in spreminjanju ugleda podjetja. Poleg tega dobljeni rezultati potrjujejo, da je kljub pomanjkljivi znanstveni osnovi na

področju ugleda s pomočjo prenosa rezultatov in dognanj s sorodnih področij možno priti do smiselnih zaključkov, če avtorji dovolj dobro poznajo obravnavana področja, koncepte in njihove medsebojne odnose. Rezultati kažejo na pravilnost številnih doslej dobljenih, predvsem teoretičnih ugotovitev in predpostavk s področja trženja, oglaševanja ali področja tržnih znamk o prenosu ugleda z ene entitete na drugo in s tem odpirajo možnost za empirično preverjanje tudi drugih podobnih povezav med različnimi entitetami.

Pomemben prispevek raziskave predstavljajo tudi rezultati, ki dokazujejo, da ugled direktorja sočasno vpliva tako na ugled podjetja kot na njegovo finančno uspešnost. Trditev velja – enako kot v primeru prve hipoteze - samo v primeru dobička podjetja, ne pa tudi za njegov prihodek. To utemeljuje razmišljanje, da upravljanje direktorjevega ugleda koristi hkrati tako ugledu podjetja kot njegovi finančni uspešnosti in s tem daje upravljanju ugleda direktorja pomembno mesto v načrtovanju strategije celotnega podjetja.

Dokazi o obstoju vpliva direktorjevega ugleda na ugled podjetja in njegovo uspešnost poslovanja usmerjajo akademske raziskovalce k podrobnejšemu proučevanju tega vpliva, ki je bilo doslej skoraj povsem spregledano. Vendar je potrebno opozoriti, da je za nadaljnje raziskovanje najprej potrebno podobno raziskati sam koncept ugleda na primeru direktorjev. Na tem mestu je potrebno izpostaviti še posebej slabo raziskano področje dejavnikov, ki so osnova za ustvarjanje visokega direktorjevega ugleda in so nedvomno ključnega pomena za njegovo merjenje in raziskovanje. Prav tako je potrebno kritično oceniti dejavnost na področju merjenja ugleda direktorjev, ki je zaenkrat preveč poenostavljeno.

Kljub interdisciplinarnemu pristopu, večletnemu proučevanju uporabljenih konceptov in njihovih medsebojnih odnosov ter praktičnim izkušnjam s tega področja ima delo vse napake in omejitve, vezane na začetek raziskovanja nekega novega raziskovalnega polja. Delo še vedno ni dovolj interdisciplinarno in metodološko dognano, omejeno pa je zgolj na slovensko družbeno-gospodarsko okolje. Ena od ključnih slabosti raziskave je njena izvedba na relativno majhnem vzorcu podjetij in direktorjev. Osnovni razlog za to je predvsem nizko število dovolj poznanih direktorjev v Sloveniji, kar bi omogočalo merjenje njihovega ugleda. Presek vseh spremenljivk, za katere obstajajo potrebni izmerjeni podatki (ugled, prihodek in dobiček za podjetja ter ugled za direktorje), se tako močno zoži. Poleg tega vključuje raziskava zgolj dva časovna preseka. Vsi potrebni podatki so namreč dostopni samo za dve leti, ker se merjenje ugleda direktorjev izvaja šele od leta 2002. Ne glede na to, da je ugled univerzalen koncept in dobljeni rezultati niso kulturno specifični, je potrebna izvedba podobnih raziskav tudi v drugih

državah. To omogoča medsebojno primerjavo rezultatov, dobljenih v različnih državah in kulturah, kar kljub vsemu lahko izpostavi nekatere medkulturne razlike.

Raziskava je omejena zgolj na proučevanje enosmernega vpliva direktorjevega ugleda na ugled in finančno uspešnost podjetja. Z nadaljnjimi raziskavami je zato smiselno raziskati tudi obratno smer vpliva, torej vpliv finančne uspešnosti in ugleda podjetja na ugled direktorja. V nadaljnjih raziskavah je poleg enoletnega smiselno upoštevati tudi drugačne, daljše ali krajše časovne zamike. V raziskavi so uporabljena zgolj računovodska merila uspešnosti, torej dobiček in prihodek. V podobnih raziskavah je smiselna uporaba tudi borznih meril, ki zaenkrat za Slovenijo ne pridejo v poštev, ker premalo podjetij kotira na borzi. Prav tako je nujna uporaba drugih računovodskih meril, na primer donosnosti naložbe ali donosnosti lastnega kapitala. Kljub navedenim omejitvam predstavlja raziskava prvi korak na tem področju, ki pa napoveduje in omogoča, da bodo vsi naslednji trdnejši, utrdili pa bodo tudi prepričanje, da je to prava smer v razmišljanju.

Dokazan vpliv direktorjevega ugleda na ugled in finančno uspešnost podjetja ni pomemben zgolj za akademsko sfero. Enako pomemben je njegov pomen za prakso upravljanja podjetij. Dobljeni rezultati predstavljajo dokaj trdne empirično podprte dokaze, ki potrjujejo velik pomen direktorjevega ugleda za podjetje. To pomeni, da podjetje lažje upraviči vlaganja, namenjena izdatkom, ki so povezani z merjenjem in upravljanjem direktorjevega ugleda. V nadaljevanju lahko njegov ugled poveže z vrednotenjem njegove osebne znamke in to naprej s sistemom nagrajevanja ter iskanjem in izbiranjem primernih direktorjevih naslednikov.

Delo predstavlja pridobitev predvsem za slovenski prostor, kjer je ugled direktorjev tako v teoriji kot praksi verjetno še precej bolj kot drugje zelo zapostavljeno področje. Usmerja redke akademike, ki se zaenkrat ukvarjajo predvsem z ugledom podjetij, da se usmerijo tudi na raziskovanje ugleda njihovih direktorjev. Vodstvu podjetja pa dokazujejo, kako pomemben je direktorjev ugled in kako napačno je vedenje vodstva, ki tega premoženja ne upošteva oziroma ga zanemarja v svojih prizadevanjih za doseganje dobrih finančnih rezultatov podjetja. Rezultati dokazujejo, da so sredstva, namenjena načrtovanemu upravljanju ugleda direktorja, upravičena in nujna, ker niso v korist zgolj direktorju samemu, temveč celotnemu podjetju, tako s stališča njegovega ugleda kot njegove prihodnje finančne uspešnosti.

Zaključimo lahko, da sta direktor in njegov ugled postala osrednja dejavnika, od katerih je v veliki meri odvisen celoten uspeh podjetja. Direktorjeva vloga je v družbi vse pomembnejša, s tem pa raste tudi

pomen njegovega ugleda. Večji pritiski na podjetja s strani različnih skupin deležnikov, večja kompleksnost in pomembnost njihovih nalog zaradi globalizacije poslovnega sveta, predvsem pa čedalje večja odgovornost tudi za širše družbene probleme postavlja direktorja vse bolj v samo središče celotnega družbenega dogajanja. Od njega ni več odvisno samo poslovanje podjetja, ki ga vodi. Deležniki namreč pričakujejo, da bo v okviru svojih sposobnosti in zmožnosti podjetja pomagal reševati tudi širše družbene probleme – od skrbi za lokalno in nacionalno skupnost do svetovnih problemov, povezanih z lakoto, izkoriščanjem ljudi ali terorizmom. Z večanjem pomembnosti direktorja pa se povečuje tudi pomen njegovega ugleda. Deležniki direktorje poznajo pretežno posredno, preko govoric in poročanja v medijih, in le v manjši meri neposredno iz osebnih stikov. Visok direktorjev ugled jim predstavlja neke vrste zagotovilo, da mu lahko zaupajo in verjamejo, čeprav ga ne poznajo osebno. Direktor je prvi predstavnik podjetja v družbi, zato s svojim ugledom nehote ali hote, načrtovano ali nenačrtovano vpliva tudi na ugled, ki si ga o podjetju ustvarijo različne skupine deležnikov.

Pomen ugleda tako pri direktorjih kot podjetjih raste tudi z vse večjim številom škandalov v poslovnem svetu. V vse bolj tekmovalnem okolju je neetično vedenje direktorjev prepogosto zadnja obramba za reševanje uspešnosti poslovanja podjetja. Taka obramba na dolgi rok nikoli ne doseže svojega namena, poleg tega pa je izredno škodljiva za celoten menedžerski poklic, ker prenaša dvom deležnikov glede etičnosti tudi na vse ostale direktorje. Zato pogosto ugled direktorja in podjetja predstavljata edino merilo, ki omogoča zaščito deležnikov pred njihovim izigravanjem. Kdor izgubi ugled, izgubi vse, pravi pregovor in vsak dovolj moder direktor dobro ve, da se izgubljen ugled – njegov lasten ali ugled podjetja - ponavadi nikoli več ne povrne. Zato se danes direktorji začenjajo zavedati, kako pomemben je postal njihov osebni ugled. Ne samo da prinaša njim samim pomembne prednosti in koristi v pogajalskih procesih na njihovi karieri poti, še pomembnejši je njegov velik prispevek, ki ga ima za podjetje. Tega so se začela zavedati tudi številna svetovalna podjetja, ki so v zadnjih nekaj letih začela množično izpostavljati pomen direktorjevega ugleda za podjetja. Pri tem se zaenkrat opirajo na rezultate mnenjskih raziskav, ki so jih s pomočjo raziskovalnih agencij izvedli večinoma kar med samimi direktorji. Vendar so njihove ugotovitve pretirane in zaradi pristranskosti nimajo teže pravih empiričnih dokazov. Prav zato morajo delovati kot spodbuda raziskovalcem, da začnejo naveden odnos znanstveno proučevati.

Pričujoča raziskava je prvi poskus ovrednotenja pomena in prispevka direktorjevega ugleda za ugled in finančno uspešnost podjetja. Z dobljenimi rezultati lahko ovržemo vsa ugibanja o možnem vplivu direktorjevega ugleda na podjetje in usmerimo akademike k njegovemu nadaljnjemu in bolj

poglobljenemu raziskovanju, praktike pa k njegovemu bolj načrtnemu upravljanju, s čimer bodo prispevali tudi k višji uspešnosti in ugledu podjetja.

9. LITERATURA IN VIRI

Literatura:

- Andersson, F. (2002). Pooling Reputations, *International Journal of Industrial Organization* 20 (5), str. 715-730
- Barker, P. (2001) Value Gets a Crucial Vote. *World's Most Respected Companies – Business Excellence*. Financial Times, News & Analysis / Special Report. December 13, 2001, <http://specials.ft.com/wmr2001/FT3OLNBQ6VC.html>
- Barney, J.B. (1991) Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17:19-120
- Barney, J.B. (1996) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Batjargal, B. (2000) Entrepreneurial Versatility, resources and firm Performance in Russia: a Panel study. William Davidson Working Paper Number No. 351. <http://ssrn.com/abstract=258198>
- Benezra, K. in J. Gilbert (2002) The CEO as Brand. *Chief Executive*, (Jan), str. 22-26.
- Bergen, J. (2001) Reputation's Return on Investment. V A. Jolly (ur.) *Managing Corporate Reputations*, str. 20-26. London: Kogan Page Limited.
- Bertrand, M. in A. Schoar (2002). *Managing With Style: The Effect of Managers on Firm Policies*. September, MIT Sloan Working Paper No. 4280-02. <http://ssrn.com/abstract=376880>
- Bider, I. (2002) Accounting for Post-Industrial Age. Draft of proposals, internal memo. IbisSoft, Stockholm, Sweden.
- Bolden, R. (2004) What is Leadership? Leadership South West Research Report, University of Exeter, South West of England. Regional Development Agency. July 2004.
- Bowd & Bowd (2002) Assessing the Financial Value of Corporate Reputation: Suggestions for a Proposed Formula. Working Paper WP 02/01, Manchester Metropolitan University Business School.
- Brady, A. K. O. (2002) Profiling Corporate Imaginery: A Sustainable Perspective. Research Paper in Management Studies. University of Cambridge, Judge Institute of Management. Wp 15/2002.
- Brečević, D., P. Lajevic in A. Bučar (2003) Uporabnost metodologije za izdelavo primarjalne analize uspešnosti prenosnih podjetij. Šesta konferenca elektroenergetikov, Portorož, 2003, referat št. C1-13.

- Brockmann, E. N., J. J. Hoffman, D. D. Dawley in C. J. Fornaciari (2004) The Impact of CEO Duality and Prestige on a Bankrupt Organization. *Journal of Management Issues*, 16 (2). Summer 2004, str. 178 – 196.
- Bromley, D. B. (1993) *Reputation, Image and Impression Management*. New York: Chichester.
- Bromley, D. B. (2002) Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies? *Corporate Reputation Review*, 5 (1), str. 35 – 50.
- Bruijns, C. (2003) Commentary: Should an Organization Devote Communication Dollars to Making CEO Famous? *Prism Issue*, 1, May 2003, The Public Relations Resource Centre.
- Brown, M. (2001) For What its Worth: The Value and Sensitivity of Perceptions of Reputation. *Corporate Reputation Conference*, Paris 2001.
- Bukh, P. N. (2003) Commentary: The Relevance of Intellectual Capital Disclosure: A Paradox? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16 (1), str. 49 – 56.
- Cabral, L. M. B. (2000) Stretching Firm and Brand Reputation. *RAND Journal of Economics*, 31 (4), Winter 2000, str. 658 – 673.
- Cannella, A. A., Jr. in M. J. Monroe (1997) Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers. *Journal of Management*, 23 (3): 213-237.
- Carlberg, M. in K. Leimalm (2001) Goodwill – A Controversial Accounting Issue in "The New Economy". *Accounting and Finance Master Thesis No.10*.
- Carmeli, A. (2001) Prior Financial Performance as a Predictor of Perceived Organizational Reputation: An Empirical Examination Among Local Authorities in Israel. *Public Finance and Management*, 1 (4), str. 449 – 470.
- Carmeli, A. in A. Cohen (2001) Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above Normal Performance: An Empirical Test Among Local Authorities in Israel. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 6 (4), str. 122 – 165.
- Carmeli A. in A. Tishler (2004) Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial firms: A Multivariate Analysis. *Managerial and Decision Economics*, 25 (6-7), str. 299-315.
- Carmeli, A. in A. Tischler (2004) The Relationship Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 25 (13), str. 12 – 57.
- Chakravarthy, B. S. (1986) Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, 7, str. 437 – 458.
- Chen, C.C. in Meindl, J.R. (1991) The Construction of Leadership Images in the Popular Press: The Case of Donald Burr and People Express. *Administrative Science Quarterly*, 36, str. 521-551.
- Choi C. J., S. H. Lee in D. Oh (1995) The Strategy of Grouping and Reputation Linkage in Clubs and Multi-products Firms, *European Journal of Political Economy*, 11, str. 521-533

- Cialdini, R. B. (1993) *Influence*. New York: Morrow.
- Cohen, A. R. (2002) *The Portable M.B.A. in Management: Personal and Interpersonal Frameworks*. 2nd Edition: John Willey & Sons Inc., 2002/07.
- Cordeiro, J. J. in J. Schwelbach (2000) *Preliminary Evidence on the Structure and Determinants of Global Corporate Reputations*. Submission 10576 to International Management Division of the Academy of Management for 2000 Meetings.
- Cravens, K., E. Goad Oliver in S. Ramamoorti (2003) *The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation*. *European Management Journal* 21(2), str. 201–212.
- Daft, R. L. (1999) *Leadership: Theory and Practice*. Fort Worth etc.: The Dryden Press.
- Davies G. in R. Chun, R. V. da Silva in S. Roper (2003) *Corporate Reputation and Competitiveness*. London: Routledge.
- Deephouse, D. L. (2000) *Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories*. *Journal of Management*, 26 (6), str. 1091 – 1112.
- Dessler, G. (2001) *Management: Leading People and Organizations in the 21st century*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Devinney, T. M., P. J. Richard, G. S. Yip in G. Johnson (2005) *Measuring Organizational Performance in Management Research: A Synthesis of Management Challenges and Approaches*. Paper prepared for the AOM Conference and as a part of the AIM Initiative.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989) *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*. *Management Science*, 35 (12), str. 1504-1511.
- Dollinger, M., P. A. Golden in T. Saxton (1997) *The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture*. *Strategic management Journal*, 18 (2), str. 127 – 140.
- Dornier, R. in L. Karoui (2003) *Perceived Performance Within the same Industry: Diversity or Homogeneity*. *Actes de la XVIII^{me} Nordic conference on Business studies (NFF)*, Reykjavik, Aout. 2003.
- Dowling, G. R. (1994) *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*. London: Kogan Page Limited.
- Dowling, G. R. (2001) *Creating Corporate Reputations*. Oxford: Oxford University Press.
- Doyle, P. (1994) *Setting Business Objectives and Measuring Performance*. *Journal of General Management*, 20 (2), str. 1-19.
- Dranove, D., M. Peteraf in M. Shanley (1998) *Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis*. *Strategic Management Journal*, 19 (11), str. 1029 – 1044.
- Drucker, P. F. (2001) *The Essential Drucker*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Duh, M (1999) Razvojne posebnosti družinskega podjetja. Doktorska dizertacija. Univerza v Mariboru, Ekonomsko - poslovna fakulteta.
- Dunbar, R. L. M. in J. Schwelbach (2000) Corporate Reputation and Performance in Germany. *Corporate Reputation Review*, 3(2), str. 115 – 123.
- Eccles, R. G. (1991) The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, 69, str. 131-137.
- Eccles, R. G., R. H. Herz, E. M. Keegan in D. M. Phillips (2001) *The Value-Reporting Revolution: Moving Beyond the Earnings Game*. New York: John Willey & Sons.
- Einwiller, S. (2001) The Significance of Reputation and Brand for Creating Trust in the Different Stages of a Relationship Between an Online Vendor and its Customers. Eight Research Symposium on Emerging Electronic Markets. RSEEM2001, September 16-18, Maastricht, NL.
- Emerson, R. M. (1962) Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, str. 31 – 40.
- Fama, E.F. (1980) Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88, str. 288-307.
- Fehlmann, R., H. Grahlow in T. Passau (2003) From Reputation Quotient to Country Reputation Index: Adapting a Tested Tool to Measure a Country's Reputation. Paper A submitted to The 7th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness, May 22 – 24, 2003.
- Ferguson, T.D., D.L. Deephouse in W.L. Ferguson (2000) Do Strategic Groups Differ in Reputation? *Strategic Management Journal*, 21(12), str. 1195-1214.
- Fombrun, C. J. in M. Shanley (1990) What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), str. 233-258.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun C. J. in C. B. M. Van Riel (2003) The Reputational Landscape. Adapted from *Corporate Reputation Review*, 1 (1), str. 5-13. V Balmer, John M.T. in Stephen A. Greyser (Ur.) *Revealing the Corporation*. London: Routledge.
- Fombrun, C. (2000) Survey – Mastering Management. *Financial Times*, New York, Dec. 4, 2000.
- Francis, J., A. H. Huang, S. Rajgopal in A. Y. Zang (2004) CEO Reputation and Reporting Quality. Osnutek članka;
<http://faculty.fuqua.duke.edu/~jfrancis/bio/CEO%20Reputation%20and%20Earnings%20Quality%20%5BOctober%202004%5D.pdf>

- Frankental, P. (2001) Corporate Social Responsibility (CSR) – a PR Invention? *Corporate Communications: An Internal Journal*, 6 (1), str. 18 – 23.
- Fryxell, G. E. in J. Wang (1994) The Fortune Corporate ‘Reputation’ Index: Reputation for what? *Journal of Management*, 20, str. 1 – 14.
- Gainess-Ross, L. (2000) CEO Reputation: A Key Factor in Shareholder Value. *Corporate Reputation Review*, 3 (4), str. 366 – 370
- Gainess Ross, L. (2002) CEO’s Stranded in Wonderland. Special Focus. *Journal of Business Strategy*, 23 (2), str. 18 – 20.
- Garbett, T. (1988) *How to Build a Corporations’ Identity and Protect its Image*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Garcia-Ayuso, M. (2003) Factors Explaining the Inefficient Valuation of Intangibles. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16 (1), str. 57 – 69.
- Gemmill G. & J. Oakley (1992) Leadership: An Alienating Social Myth? *Human Relations*, 45 (2), str. 113-129.
- Gergaud, O. in F. Livat (2004) Team Versus Individual Reputations: A Model of Interaction and some Empirical Evidence. *Maison des Sciences Economiques, Université Paris Panthéon-Sorbonne*.
- Gioia, D. A. in H. P. Jr. Sims (1983) Perceptions of Managerial Power as a Consequence of Managerial Behaviour and Reputation. *Journal of Management*, 9, str. 7-26.
- Glunk, U. in C. P. M. Wilderom (1999) Organizational Effectiveness = Corporate Performance? Why and How Two Research Traditions Need to be Merged. V M. P. Cunha in C. A. Marques (Ur.) *Readings in Organization Science – Organizational Change in a Changing Context*, str. 155-183. Lisbona: ISPA.
- Gosling J. in H. Mintzberg (2003) The Five Minds of a Manager. *Harward Business Review*, November 2003, OnPoint Collection.
- Gotsi, M. in A. Wilson (2001) Corporate Reputation Management: “Living the Brand”. *Management Decision*, 39 (2), str. 99 – 104.
- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embadeddeness. *American Journal of Sociology*, 91, str. 481 – 510.
- Grant, R.M. (1991) The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Spring, str. 114-135.
- Gray, E. in J. M. T. Balmer (1998) Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31 (5), str. 695 – 702.

- Grewal, R., U. Kayande in P. W. Roberts (2004) Reputation, Reputation Coherence and Performance Reliability. On the date of 24.6.2005 under review at Strategic Marketing Journal.
- Grunig, J. in C. F. Hung (2002) The Effect of Relationships on Reputation and Reputation on Relationships: A Cognitive, Behavioral Study. Paper presented at the PRSA Educator's Academy 5th Annual International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference, Miami, Florida, March 8-10, 2002.
- Haigh, G. (2004) Superstar CEO's – Bad Company, the Strange Cult of the CEO. Aurum Books.
- Hakenes, H. in M. Peitz (2004) Umbrella Branding and the Provision of Quality. CESifo Working Paper No. 1373, December 2004.
- Hall, R. (1992) The Strategic Analysis of Intangible Resources. Strategic Management Journal 13, str. 135-144.
- Hall, R. (1993) A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. Strategic Management Journal, 14, str. 607 – 618.
- Han, C. M. (1989) Country Image: Halo or Summary Construct? Journal of Marketing Research, 26, str. 222 – 229.
- Hansen, G. S. in B. Wernfeld (1989) Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. Strategic Management Journal, Sept-Oct., str. 399 - 411.
- Harman, W. (1988) Global Mind and Change. Indianaopolis, Inc.
- Hartley, J. & B. Hingsman (2003) Leadership Development: A Systematic Review of the Literature. A Report for the NSH Leadership Centre.
- Hirshleifer, D. (1993) Managerial Reputation and Corporate Investment Decisions. Financial Management, 22 (2), Summer 1993, str. 145-160.
- Hayward, M. L. A., V. P. Rindova in T. G. Pollock (2004) Believing One's Press: The Causes and Consequences of CEO Celebrity. Strategic Management Journal (forthcoming).
- Heinrich, J. in F. J. Gli-White (2001) The Evolution of Prestige: Freely Conferred Deference as a Mechanism for Enhancing the Benefits of Cultural Transmission. Evolution and Human Behavior, 22, str. 165 – 196.
- Hočevar, M., S. Igličar in M. Zaman (2001) Računovodstvo. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Hoffman, L. (1999) Reputation Starts with the CEO. MC Technology Marketing Intelligence, 19 (7), str. 56-58.
- Holmstrom, B. (1982). Managerial Incentive Problems – a Dynamic Perspective. In Essays in Economic and Management in Honor of Lars Wahlbeck, str. 209 – 230. Helsinki: School of Economics.

- Huberman, B. A., C. H. Loch in A. Onculer (2004) Status as a Valued Resource. *Social Psychology Quarterly*, 67 (1), str. 103 – 114.
- Jasso, G. (2001) Studying Status: An Integrated Framework. *American Sociological Review*, Feb 2001, 66 (1), str. 96 – 125.
- Jin, C. H. (2004) The Impact of CEO Reputation, Corporate Credibility, and Brand Loyalty in Relationship Building. Paper presented at the Association for Education in Journalism and Mass Communication. Toronto, Canada, August 2004.
- Johnson, B. W., S. M. Young in M. Welker (1993) Managerial Reputation and the Informativeness of Accounting and Market Measures of Performance. *Contemporary Accounting Research* 10 (1), str. 305 – 332.
- Jones, G. H., B. H. Jones in P. L. Little (1998) Firm Reputation and Stock Price. *Proceedings of the Academy of Managerial Communications*, 3 (1), Myrtle Beach.
- Jones, S.C. in Shrauger, J. S. (1970) Reputation and Self-evaluation as Determinants of Attractiveness. *Sociometry*. Sep, 33(3), str. 276-86.
- Kaplan, R. S. in D. P. Norton (1992) The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan – Feb, str. 71-79.
- Keefe, J. F. (2002) Five Trends: The Rise of Corporate Reputations and CSR. *CSRwire: New Circle Communications*, CSRwire.com/page.cgi/5trends.html.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). *Leaders, Fools, and Impostors*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Khaleelee O. in R. Woolf (1996) Personality, Life Experience and Leadership Capability. *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (5), str. 5-11.
- Khurana, R. (2002) The Curse of the Superstar CEO. *Harvard Business Review*. R0209D, str. 1- 8.
- King, A. B. in G. A. Fine (2000) Business Leader Reputation and the Multiple-Audience Problem. *Journal of Management Inquiry*, 9(1), str. 71 – 86.
- Kline, M. (1997) Vpliv finančne uspešnosti podjetja na njegov ugled. Prispevek na 2. slovenski marketinški konferenci; Lipica, Hotel Maestoso, petek, 6. junij 1997.
- Kotha, S., S. Rajgopal in V. Rindova (2000) Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top-50 Pure Internet Firms. *European Management Journal*, 19, str. 571 – 586.
- Kotter J. P. (1990) What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, May – June, str. 103 -111.
- Kotter, John P. (1988) *The Leadership Factor*. New York: The free Press.
- Kreps D., P. Milgrom, J. Roberts in R. Wilson (1982) Rational Cooperation in the Finitely Repeated Prisoner's Dilemma. *Journal of Economic Theory*, 27 (2), str. 245 – 282.
- Kreps, D. (1991) Corporate Culture and Economic Theory. Alt J. in K. Sheplse (Ur.) *In Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge Universal Press, str. 90 – 143.

- Laurence, A. (2004) So What Really Changed After Enron? *Corporate Reputation Review*, 7 (1), str. 55 – 63.
- Lev, B. in P. Zarowin (1999) The Boundaries of Financial Reporting and how to Extend them. *Journal of Accounting Research*, Supplement 37, str. 353-385.
- Lev, B. in J. H. Daum (2003) Intangible Assets and the Need for a Holistic and more Future – Oriented Approach to Enterprise Management and Corporate Reporting. Prepared for the 2003 PMA Intellectual Capital Symposium 2. Cranfield Management Development Centre, Cranfield University, UK.
- Lieberman, S. in J.F. O'Connor (1972) Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. *American Sociological Review*, 37, str. 117-130.
- Loch, C., M. Yaziji in C. Langen (2001) The Fight for the Alpha Position: Channelling Status Competition in Organizations. *European Management Journal*, 19 (1), str. 16-25.
- Mahon, J. F. (2002) Corporate Reputation. A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature. *Business & Society*, 41 (4), str. 415 – 445.
- Martin, D. R. (2000) The Death of Heroic Leadership. *Rotman Management*, str. 5 – 7.
- Maslow, A. H. (1987) *Motivation and Personality*. 3rd Ed. HarperCollins Publishers.
- Massey, J. E. (2003) A Theory of Organizational Image Management: Antecedents, Processes & Outcomes. Paper presented at the International Academy of Business Disciplines Annual Conference, Orlando, April 2003.
- McGuire, J., T. Schneeweis & J. Hill (1983) An Analysis of Alternative Measures of Strategic Performance. *Advances in Strategic Management*, 4, str. 127 – 154.
- McGuire, J.B., Sundgren, A. & Schneeweiss, T. (1988) 'Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance', *Academy of Management Journal* 31 (4), str. 854-872
- Meindl, J. R., S. B.Ehrlich and J. M. Dukerich (1985) The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, str. 78 –102.
- Milbourn T. (2002) CEO Reputation and Stock Based Compensation. *Journal of Financial Economics*, 68 (2), str. 233 – 262.
- Miller, William C. (2000) Spiritual-Based Leadership and Corporate Reputation: The True Source of High Integrity And Responsibility. Delivered at the Corporate Responsibility Conference, sponsored by Indian Institute of Management, Calcutta, Februar 28-29, 2000
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H., R. S. in K. Basu (2002) Beyond Seffishness. *MIT Sloan Management Review*. Fall 2002, 44 (1), str. 67 – 74.

- Moorhead, G. in R. W. Griffin (2004) *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 7th Ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mui, L. (2002) *Computational Models of Trust and Reputation: Agents, Evolutionary Games, and Social Networks*. Submitted to Department of Electrical Engineering and Computer Science in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Electrical Engineering and Computer Science at the Massachusetts Institute of Technology.
- Nakra, P. (2000) *Corporate Reputation Management: CRM with a Strategic Twist?* *Public Relations Quarterly*, 45 (2), str. 35.
- Nieto, M. in W. Perez (2002) *A Firm's Assets as a Foundation for Strategy. Learning and the Grounds to Success*. *The Learning Organization*, 9 (1), str. 19 – 28.
- Oktar, S., E. Erdogan in T. Saltik (2003) *Creating a New Corporate Culture for Sustainable Growth and High Performance for the 21st Century: A Case Study*. *Proceedings of ESOMAR Annual Congress*.
- Paredes, T. A. (2004) *Too Much Pay: Is Overconfidence the Product of Corporate Governance?* *The Washington University School of Law Working Paper*, no. 04-08-02.
- Park D.J. in B. K. Berger (2004) *The Presentation of CEOs in the Press, 1990-2000: Increasing Salience, Positive Valence, and a Focus on Competency and Personal Dimensions of Image*. *Journal of Public Relations Research*, 16 (1), str. 93 – 125.
- Peterson, R.S, D.B.Smith, P.V. Martorana in P.D. Owens (2003). *The Impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics: One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance*. *Journal of Applied Psychology*, (88) 5, str. 795-808.
- Petrick, J., A., R. F. Scherer, J. D. Brodzinski, J. F. Quinn in M. F. Ainina (1999) *Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage*. *The Academy of Management Executive*, 13 (1), str. 58 – 69.
- Pfeffer, J. (1977) *The Ambiguity of Leadership*. *Academy of Management Review*, 2, str. 104-112.
- Pfeffer, J. (1981) *Power in Organizations*. Marshfield: Pitman Publishers.
- Porter, M. E. (1979) *The Structure Within Industries and Companies' Performance*. *Review of Economic and Statistics*, 61, str. 214-227.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. In G. Hamel (1990) *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*. (May-June), str. 79-91.

- Rao, H. (1994) The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895 – 1912. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, str. 29 – 44.
- Reed, R. in R.J. DeFillippi (1990) Casual Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*: 15, January, str. 88-102.
- Reinhardt, R, M. Bornemann, P. Pawlowski in U. Schneider (2001) Intellectual Capital and Knowledge Management. V H. Dierkes, J. Child & I. Nonaka (ur.) *Handbook of Organizational Learning*, str. 775 – 793.
- Rindova, V. P. in A. P. Petkova (2005) Reputation Accumulation by New Firms in New Markets. Presentation at Smith Enterpeurnership Research Conference, held at Robert H. Smith School of Business, April 22 – 23, 2005.
- Roberts, P.W. in G.R. Dowling (2002) Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 23, str. 1077-1093.
- Rozman, R. (2002) Pojmovanje in razvoj managementa. V (ur.) Stane Možina in dr.: *Management: nova znanja za uspeh*, str. 664 – 694. Radovljica: Didakta.
- Sabate, J. M. de la Fuente in E. de Q. Puente (2003) Empirical Analysis of the Relationship Beetwen Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature. *Corporate Reputation Review*, 6 (2), str. 161 – 177.
- Salomon, S., P.M.J. Reckers in D.J. Lowe (2004) The Impact of Management Image and Non-Audit Service Fees on Investors Perceptions of Earnings Quality. Arizona State University. <http://business.utsa.edu/departments/acc/arc/papers/solomon.pdf>
- Scheiner, C. E., D. G. Shaw in R. W. Beatty (1991) Performance Measurement and Management: A Tool for Strategy Execution. *Human Resource Management*. Autumn, 3, str. 279 – 301.
- Schermerhorn, J. R. (2001) *Management*. 6th Eddition. New York: Wiley & Sons Inc.
- Shapiro, C. (1983) Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations. *Quarterly Journal of Economics* 98, str. 659-679.
- Shapiro, C., Varian H., (1999). *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press.
- Shenkar, O. in E. Yuchtman-Yaar (1997) Reputation, Image, Prestige, and Goodwill: An Interdisciplinary Approach to Organizational Standing. *Human Relations*, 50 (11), str. 1361-1381.
- Sjovall, A. M. (2002) From Actions to Impressions: Cognitive Attribution Theory and the Formulation of Corporate Reputation. Best MBA Paper in Corporate Citizenship. The Centre for Corporate Citizenship at Boston College.

- SSKJ (1992) SAZU in ZRC SAZU, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša in avtorji. DZS, d.d. Založniška litaratura. ASP32. Računalniška priprava: Amebis. Elektronska izdaja v 1.0.
- Sullivan, M. (1990) Measuring Image Spillovers in Umbrella- Branded Products. *Journal of Bussiness*, 63 (3), str. 309 – 329.
- Tekavčič M. (2002) Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V (ur.) Stane Možina in dr.: *Management: Nova znanja za uspeh*, str. 664 – 694. Radovljica: Didakta.
- Toft-Madsen, M. (2001) Leadership and Management Theories Revisited. DDL Working Paper No.4, October 2001.
- Turban, Daniel B. in Daniel M. Cable (2003) Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics. *Journal of Organizational Behaviour*, 24 (6), str. 733-751.
- Van Riel, C. B.M. in J. Balmer (1997) Corporate Identity: The Concept, its Measurement and Management. *European Journal of Marketing, Special Issue on Corporate Identity*, 31 (5/6), str. 342-357.
- Vassiliadis, S., A. Seufert, A. Back in G. von Krogh (2000) Competing With Intellectual Capital: Theoretical Background. Research Center KnowledgeSource, Univeristy of St. Gallen, BE HSG / IWI3 Nr. 15.
- Venkatraman, N. in V. Ramanujam (1986) Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11 (4), str. 811 – 814.
- Wade, J.B., J.F. Porac, T. Pollock in J. R. Meindl (1997) Hitch Your Corporate Wagon to a CEO Star: Testing Two Views of the Relationship Between the Pay, Reputation, and Performance of Top Executives. *Corporate Reputation Review*, 2, str. 103-109.
- Wallman, S.M.H. (1995) The Future of Accounting and Disclosure in an Evolving World: The Need for a Dramatic Change. *Accounting Horizons*, 9, str. 81 – 91.
- Warner, J., R. Watts in K. Wruck (1988) Stock Prices and Top Management Changes. *Journal of Financial Economics*, 20 str. 461 – 492.
- Wartick, S. L. (2002) Measuring Corporate Reputation. Definition and Data. *Business & Society*, 41 (4), str. 371 – 392.
- Weber, R., C. Camerer, Y. Rottenstreich in M. Knez (2001) The Ilusion of Leadership: Misattribution of Causes in Coordination Games. *Organizational Science*, 12, str. 582 – 598.
- Weigelt, K. in C. Camerer (1988) Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal* 9(5), str. 443-454.
- Weiner, N. in T. A. Mahoney (1981) A Model of Corporate Performance as a Function of Environmental, Organizational and Leadership Influences. *Academy of Management Journal*, 24 (3), str. 453 – 470.

- Wenek, K. W. J. (2003) Defining Leadership. Discussion paper. March 2003. Kingston, ON: CF Leadership Institute.
- Wernfeld, B. (1984) The Resource Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5, str. 171 – 180.
- Whitmeyer, J. M. (2000) Effects of Positive Reputation Systems. Social Science Research 29, str. 188-207.
- Yukl, G. & R. Lepsinger (2004) Flexible Leadership. Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices. Chapter 1: The Nature of Effective Leadership. Pfeiffer.
- Zaccaro, S. J. in R. J. Klimoski (2001) The Nature of Organizational Leadership. An Introduction. V Zaccaro, S. J. in R. J. Klimoski (Ur.) The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders. New York: John Wiley & Sons.
- Zajac, E. J. (1996) Director Reputation, CEO-Board Power, and the Dynamics of Board Interlocks. Administrative Science Quarterly, Sept, 1996.
- Zivnuska, S. (2003) Building Managerial Reputations: The Development and Empirical Investigation of a Multi-Theoretical Model of Identity, Communication, and Individual Reputation. Dissertation, The Florida State University, College of Business. Spring Semester 2003.

Viri:

- The Russian CEO Survey (2004). Russia's Top Executives Speak out on the Reputation of Their Country, Their Companies and Themselves. The PBN Company. Moskva, Oktober 2004.
- Third Annual Corporate Reputation Watch: CEO's on Corporate Reputation. (2001) Yankelovitch Partners Inc. Hill & Knowlton
- Corporate Reputation Watch: Global Survey of CEOs' Views on Corporate Reputation Management. (2001) Hill & Knowlton.
- CEO / Corporate Reputation Research (16 julij 2001) Prepared for Burson-Marsteller. Wirthlin Worldwide Australasia PTY. LTD.
- CEO Reputation (2003) Reputations Can Be rebuilt. Burson-Masteller, www.bm.com
- Danish Decision Maker's View on CEO Reputation (2002) Burson Marsteller: Research International.
- CEO Reputation Study – Belgium (2003) Burson Marsteller / Research international. Brussels, 20 November 2003.
- CEO Reputation (2003) Reputations Can Be Rebuilt. Burson Marsteller. www.bm.com
- Building CEO Capital (Winter 2002) A New Era of Leadership. The Public Relations Strategist. www.bm.com, datum: 12.8.2002

- On the Minds of CEOs (2000). Fortune: Burson Marsteller
http://www.bm.com/ingights/popoups/sharisma_pop.html, datum: 2.7.2004
- Guide to the Annual Reputation Quotient Methodology (Februar 23, 2004) Harris Interactive Inc.: The Reputation Practice.
- The Annual RQ 2004 – Methodological Overview (November 10, 2004) Harris Interactive, Inc.
- The Fortune Corporate Reputation Industry Report: Corporate Reputation. It is the Bottom Line.
www.fortune.com/reputation
- Britain's Most Admired Companies (2004). Management Today.
http://offlinehppl.co.uk/misc/TM/specialissues/MT_Dec04_BMAC.pdf
- Britain's Most Admired Leader (December 2002). Management Today. www.clickMT.com
- Britain's Most Admired Leader (2004) Management Today. www.clickMT.com
- "Most Admired" In Latest Financial Times (December 17, 2001) Business Wire.
PricewaterhouseCoopers Survey of World's Most Respected Companies. New York: Business Wire.
- Ugled direktorjev (2005) Poročilo raziskave o ugledu direktorjev, Kline & Partner.
- Ugled podjetij (2004) Poročilo raziskave o ugledu podjetij, Kline & Partner.
- www.bm.com
- www.ceogo.com

10. PRILOGE

Priloga 1: Korelacijska matrika

Correlations		Podjetje_2001	Podjetje_2002	Podjetje_2003	Podjetje_2004	Direktor_2002	Direktor_2003	Direktor_2004	Prihodek_2002	Prihodek_2003	Dobicek_2002	Dobicek_2003
Podjetje_2001	Pearson Correlation											
	Sig. (2-tailed)											
	N	81										
Podjetje_2002	Pearson Correlation	0,8742259										
	Sig. (2-tailed)	7,11E-26										
	N	79	79									
Podjetje_2003	Pearson Correlation	0,8944969	0,8901991									
	Sig. (2-tailed)	5,385E-29	5,191E-28									
	N	80	79	81								
Podjetje_2004	Pearson Correlation	0,8765037	0,8606685	0,9038818								
	Sig. (2-tailed)	1,47E-24	3,319E-22	2,9E-28								
	N	74	72	74	77							
Direktor_2002	Pearson Correlation	0,5776438	0,5593773	0,509076	0,6132533							
	Sig. (2-tailed)	1,643E-08	8,384E-08	1,216E-06	3,046E-09							
	N	81	79	81	77	86						
Direktor_2003	Pearson Correlation	0,5258461	0,4932713	0,5025816	0,6375437	0,880429						
	Sig. (2-tailed)	4,627E-07	3,861E-06	1,744E-06	4,517E-10	5,908E-29						
	N	81	79	81	77	86	86					
Direktor_2004	Pearson Correlation	0,5842018	0,5492165	0,5442766	0,6605002	0,8473702	0,8966586					
	Sig. (2-tailed)	3,75E-08	4,864E-07	4,479E-07	6,332E-11	1,372E-22	1,295E-28					
	N	75	73	75	77	78	78	78				
Prihodek_2002	Pearson Correlation	0,4819634	0,4677597	0,536068	0,6235873	0,4209454	0,4779416	0,4562374				
	Sig. (2-tailed)	7,903E-06	2,04E-05	5,048E-07	2,287E-09	0,000101	7,346E-06	3,442E-05				
	N	78	76	77	75	80	80	76	80			
Prihodek_2003	Pearson Correlation	0,4859353	0,4698126	0,5541843	0,6222647	0,4301843	0,4814372	0,4544335	0,9569662			
	Sig. (2-tailed)	8,591E-06	2,41E-05	2,494E-07	4,181E-09	8,461E-05	8,112E-06	4,759E-05	4,8282E-42			
	N	76	74	75	73	78	78	74	77	78		
Dobicek_2002	Pearson Correlation	0,4418061	0,4643857	0,5063228	0,5374614	0,4255325	0,4193144	0,3506864	0,42871607	0,4864917		
	Sig. (2-tailed)	5,136E-05	2,382E-05	2,627E-06	6,629E-07	8,321E-05	0,0001082	0,0018975	7,2605E-05	7,259E-06		
	N	78	76	77	75	80	80	76	80	77	80	
Dobicek_2003	Pearson Correlation	0,5304552	0,4796692	0,5627119	0,5892076	0,5155587	0,5119072	0,4087201	0,44067806	0,5376952	0,8357183	
	Sig. (2-tailed)	6,976E-07	1,335E-05	1,219E-07	3,342E-08	1,161E-06	1,422E-06	0,0002721	5,3951E-05	4,591E-07	1,789E-21	
	N	77	75	76	74	79	79	75	78	77	78	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Priloga 2: Priloga k preglednici 12

Prihodek_2003 = Ugled podjetja_2002 + Ugled direktor_2002

Notes		
Output Created	29-JUN-2005 14:29:30	
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\user\Desktop\Zamik.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	86
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.90) POUT(.95) /NOORIGIN /DEPENDENT Prihodek_2003 /METHOD=STEPWISE Podjetje_2002 Direktor_2002 .	
Resources	Elapsed Time	0:00:00,08
	Memory Required	1908 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,470	,221	,210	44754975,75662	,221	20,393	1	72	,000
2	,502	,252	,231	44164324,29280	,031	2,939	1	71	,091

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40848205597001660,000	1	40848205597001660,000	20,393	,000
	Residual	144216565558208000,000	72	2003007854975112,000		
	Total	185064771155209700,000	73			
2	Regression	46580155798214000,000	2	23290077899107040,000	11,941	,000
	Residual	138484615356995600,000	71	1950487540239375,000		
	Total	185064771155209700,000	73			

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	-13230797,301	12376987,333		-1,069	,289
	Podjetje_2002	1216514,768	269384,262	,470	4,516	,000
2	(Constant)	-10199195,196	12341008,071		-,826	,411
	Podjetje_2002	876774,622	331574,659	,339	2,644	,010
	Direktor_2002	591781,461	345208,708	,220	1,714	,091

Excluded Variables						
Model		Beta	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Direktor_2002	,220	1,714	,091	,199	,643

Priloga 3: Priloga k preglednici 13

Dobiček_2003 = Ugled podjetja_2002 + Ugled direktorja_2002

Notes		
Output Created	29-JUN-2005 14:30:22	
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\user\Desktop\Zamik.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	86
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.90) POUT(.95) /NOORIGIN /DEPENDENT Dobicek_2003 /METHOD=STEPWISE Podjetje_2002 Direktor_2002 .	
Resources	Elapsed Time	0:00:00,08
	Memory Required	1908 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,512	,262	,252	3398942,35061	,262	25,921	1	73	,000
2	,558	,311	,292	3305887,74454	,049	5,167	1	72	,026

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	299454914244742,600	1	299454914244742,600	25,921	,000
	Residual	843355064503691,000	73	11552809102790,290		
	Total	1142809978748434,000	74			
2	Regression	355929626626925,100	2	177964813313462,500	16,284	,000
	Residual	786880352121509,000	72	10928893779465,400		
	Total	1142809978748434,000	74			

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	-35621,711	556503,252		-,064	,949
	Direktor_2002	107668,755	21147,925	,512	5,091	,000
2	(Constant)	-1713944,370	915459,835		-1,872	,065
	Direktor_2002	73962,640	25356,227	,352	2,917	,005
	Podjetje_2002	55477,972	24405,160	,274	2,273	,026

Excluded Variables						
Model		Beta	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Podjetje_2002	,274	2,273	,026	,259	,658

Priloga 4: Priloga k preglednici 14

Ugled podjetja_2003 = Ugled direktorja_2002 + Prihodek_2002 + Dobiček_2002

Notes		
Output Created		06-SEP-2005 18:25:22
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Andrej Kastrin\Desktop\Baza_zamik.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	86
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.90) POUT(.95) /NOORIGIN /DEPENDENT Podjetje_2003 /METHOD=STEPWISE Direktor_2002 Prihodek_2002 Dobicek_2002 .
Resources	Elapsed Time	0:00:00,09
	Memory Required	2260 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Model Summary										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,580	,336	,328	16,12427	,336	38,030	1	75	,000	
2	,664	,441	,426	14,89325	,105	13,911	1	74	,000	
3	,693	,480	,459	14,46167	,039	5,483	1	73	,022	

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9887,485	1	9887,485	38,030	,000
	Residual	19499,398	75	259,992		
	Total	29386,883	76			
2	Regression	12973,028	2	6486,514	29,244	,000
	Residual	16413,855	74	221,809		
	Total	29386,883	76			
3	Regression	14119,662	3	4706,554	22,504	,000
	Residual	15267,221	73	209,140		
	Total	29386,883	76			

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32,972	2,601		12,676	,000
	Direktor_2002	,615	,100	,580	6,167	,000
2	(Constant)	30,622	2,484		12,329	,000
	Direktor_2002	,458	,101	,432	4,518	,000
	Prihodek_2002	1,48E-007	,000	,356	3,730	,000
3	(Constant)	30,616	2,412		12,695	,000
	Direktor_2002	,385	,103	,363	3,731	,000
	Prihodek_2002	1,19E-007	,000	,287	2,947	,004
	Dobicek_2002	1,60E-006	,000	,229	2,341	,022

Excluded Variables						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Prihodek_2002	,356	3,730	,000	,398	,827
	Dobicek_2002	,317	3,235	,002	,352	,819
2	Dobicek_2002	,229	2,341	,022	,264	,743

Priloga 5: Priloga k preglednici 15

Prihodek_2003 = ugled direktorja_2002 + Ugled podjetja_2002 + Dobiček_2002

Notes		
Output Created		06-SEP-2005 17:59:14
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Andrej Kastrin\Desktop\Baza_zamik.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	86
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.90) POUT(.95) /NOORIGIN /DEPENDENT Prihodek_2003 /METHOD=STEPWISE Direktor_2002 Podjetje_2002 Dobicek_2002 .
Resources	Elapsed Time	0:00:00,08
	Memory Required	2260 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,484	,234	,223	44682874,04247	,234	21,692	1	71	,000
2	,552	,305	,285	42860509,38546	,071	7,166	1	70	,009
3	,565	,320	,290	42716608,37238	,015	1,472	1	69	,229

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43308973636090140,000	1	43308973636090140,000	21,692	,000
	Residual	141755705521331100,000	71	1996559232694804,000		
	Total	185064679157421200,000	72			
2	Regression	56473050622741500,000	2	28236525311370770,000	15,371	,000
	Residual	128591628534679700,000	70	1837023264781138,000		
	Total	185064679157421200,000	72			
3	Regression	59159783629536900,000	3	19719927876512300,000	10,807	,000
	Residual	125904895527884300,000	69	1824708630838903,000		
	Total	185064679157421200,000	72			

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24826627,848	5893372,834		4,213	,000
	Dobicek_2002	8,674	1,862	,484	4,657	,000
2	(Constant)	-5254205,774	12578858,608		-,418	,677
	Dobicek_2002	5,837	2,077	,326	2,810	,006
	Podjetje_2002	813686,539	303961,972	,310	2,677	,009
3	(Constant)	-3226708,369	12647482,992		-,255	,799
	Dobicek_2002	5,427	2,098	,303	2,587	,012
	Podjetje_2002	593729,852	353032,132	,226	1,682	,097
	Direktor_2002	418519,765	344905,787	,155	1,213	,229

Excluded Variables						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Direktor_2002	,265	2,389	,020	,275	,821
	Podjetje_2002	,310	2,677	,009	,305	,740
2	Direktor_2002	,155	1,213	,229	,145	,604

Priloga 6: Priloga k preglednici 16

Dobicek_2003 = Ugled direktorja_2002 + Ugled podjetja_2002 + Prihodek_2002

Notes		
Output Created		06-SEP-2005 17:53:24
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Andrej Kastrin\Desktop\Baza_zamik.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	86
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.90) POUT(.95) /NOORIGIN /DEPENDENT Dobicek_2003 /METHOD=STEPWISE Direktor_2002 Podjetje_2002 Prihodek_2002 .
Resources	Elapsed Time	0:00:00,08
	Memory Required	2260 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Model Summary										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,516	,266	,256	3410714,30593	,266	26,071	1	72	,000	
2	,571	,326	,308	3289744,08960	,061	6,393	1	71	,014	
3	,590	,348	,320	3260985,37557	,021	2,258	1	70	,137	

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30328057777799,100	1	30328057777799,100	26,071	,000
	Residual	837573989520158,000	72	11632972076668,870		
	Total	1140854567297957,000	73			
2	Regression	372463018867627,000	2	186231509433813,500	17,208	,000
	Residual	768391548430330,000	71	10822416175075,080		
	Total	1140854567297957,000	73			
3	Regression	396472773921631,200	3	132157591307210,400	12,428	,000
	Residual	744381793376326,000	70	10634025619661,800		
	Total	1140854567297957,000	73			

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-19480,410	558899,876		-,035	,972
	Direktor_2002	108536,428	21256,833	,516	5,106	,000
2	(Constant)	-380694,529	557686,905		-,683	,497
	Direktor_2002	85173,782	22488,935	,405	3,787	,000
	Prihodek_2002	,022	,009	,270	2,528	,014
3	(Constant)	-1503418,535	929454,547		-1,618	,110
	Direktor_2002	65287,461	25924,927	,310	2,518	,014
	Prihodek_2002	,018	,009	,221	1,990	,050
	Podjetje_2002	39016,332	25965,783	,190	1,503	,137

Excluded Variables						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Podjetje_2002	,265	2,147	,035	,247	,637
	Prihodek_2002	,270	2,528	,014	,287	,831
2	Podjetje_2002	,190	1,503	,137	,177	,581

Priloga 7: Priloga k preglednici 17

Ugled podjetja_2002 = Ugled direktorja_2002 + Dobiček_2002 + Prihodek_2002

Notes		
Output Created		06-SEP-2005 18:06:21
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Andrej Kastrin\Desktop\Baza_zamik.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	86
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.90) POUT(.95) /NOORIGIN /DEPENDENT Podjetje_2002 /METHOD=STEPWISE Direktor_2002 Dobicek_2002 Prihodek_2002 .
Resources	Elapsed Time	0:00:00,09
	Memory Required	2260 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,601	,361	,353	15,39593	,361	41,861	1	74	,000
2	,648	,420	,404	14,77736	,058	7,325	1	73	,008
3	,669	,447	,424	14,51916	,028	3,619	1	72	,061

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9922,599	1	9922,599	41,861	,000
	Residual	17540,559	74	237,035		
	Total	27463,158	75			
2	Regression	11522,120	2	5761,060	26,382	,000
	Residual	15941,038	73	218,370		
	Total	27463,158	75			
3	Regression	12285,122	3	4095,041	19,426	,000
	Residual	15178,036	72	210,806		
	Total	27463,158	75			

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30,313	2,515		12,055	,000
	Direktor_2002	,620	,096	,601	6,470	,000
2	(Constant)	28,597	2,495		11,460	,000
	Direktor_2002	,507	,101	,492	5,025	,000
	Prihodek_2002	1,07E-007	,000	,265	2,706	,008
3	(Constant)	28,588	2,452		11,660	,000
	Direktor_2002	,448	,104	,434	4,309	,000
	Prihodek_2002	8,31E-008	,000	,207	2,046	,044
	Dobicek_2002	1,30E-006	,000	,193	1,902	,061

Excluded Variables						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Dobicek_2002	,256	2,594	,011	,290	,821
	Prihodek_2002	,265	2,706	,008	,302	,830
2	Dobicek_2002	,193	1,902	,061	,219	,746