

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MIHA PITAKO

EKONOMIKA UGLEDA

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MIHA PITAKO

Mentor izr. prof. dr. Borut Marko Lah

EKONOMIKA UGLEDA

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2008

Ekonomika ugleda

Ekonomika ugleda odraža problem komuniciranja podjetja z deležniki podjetja. Ugled je obravnavan kot indikator komunikacijske ustreznosti podjetja pri vstopanju podjetja v menjalne zanke s posameznimi deležniškimi skupinami. Posamezniki in skupine vstopajo v interakcijo z določeno stopnjo zaupanja ter presojo o podjetju ali je sposobno in bo izpolnilo pričakovanja. S stališča potrošnika in drugih deležniških skupin je ocenjevanje stopnje zaupanja primerljivo z ocenjevanjem kapitalske ustreznosti podjetja pri pridobivanju novih kapitalskih virov ali prevzemanju obligacij do tovrstnih virov, le da se v primeru komunikacijske ustreznosti obravnava predvsem preteklo vedenje organizacije skozi prizmo simetričnosti socialnih interakcij z družbo v kateri deluje. Delo podaja odgovore na vprašanje, ali je ugled denar ustvarjajoče sredstvo, ali predstavlja ugled premoženje, kako ga merimo v okviru neopredmetenega premoženja, kako ga merimo v okviru določanja tržne pozicije podjetja in kako ugled vidijo deležniki podjetja. Z analizo podatkov sem potrdil tezo, da obstaja povezava med velikostjo investicij podjetja v komuniciranje in stopnjo ugleda, ki jo dosega.

KLJUČNE BESEDE: ugled, ekonomika, investicije v komuniciranje podjetja.

The Economics of Reputation

This work analyses a company's reputation as indicator to its adequacy of communication efforts. Individuals and groups start the processes of interacting with a company at a certain perceived level of trust and the belief it can fulfill their expectations. From a stakeholders point of view assessing the level of company's trustworthiness is comparable with the banks assessment of a company's capital adequacy as indicator to its risk exposure. In the case of stakeholders the criteria for trustworthiness is based upon an assessment model of a company's past interaction with the community in which it operates. This thesis also conveys answers to questions as to reputation being a money generating category, what constitutes and to which extent is the company's reputation defined in light of asset assessments and valuations, how does reputation define a company's market position, and what are the various used methodologies in measuring reputation as a company's intangible asset. The data analysis has confirmed the thesis that there is a strong correlation between a company's investments in its corporate communications and the level of comparative reputation. Consequently profitable market positions are brought about by the willingness of interaction by the part of customers and other stakeholder's bases.

KEY WORDS: reputation, economics, investments in corporate communication

KAZALO

1. UVOD	6
1.1 TEZA	7
1.2 UGLED KOT INHERENTNA POTREBA POSAMEZNIKA	9
1.3 METODE DELA	10
2. TERMINOLOGIJA	11
2.1 UGLED, DOBRO IME IN SLOVES	11
2.2 KORPORATIVNI UGLED	12
2.3 UGLEDNOSTNI KAPITAL	13
2.4 EKONOMIJA IN SIMBOLNA EKONOMIJA	14
3. SPREMEMBE PODJETNIŠKEGA OKOLJA IN POJAV UGLEDA	15
3.1 PREHOD IZ TRADICIONALNEGA MODELA V NOV OPERACIJSKI MODEL PODJETJA	16
3.2 SPREMEMBE NA DELOVNEM MESTU	17
3.3 PREHOD IZ MODELA UPRAVLJANJA POPOLNE KAKOVOSTI V MODEL UPRAVLJANJA POPOLNE ODGOVORNOSTI	18
4. NEOPREDMETENA SREDSTVA PODJETJA IN UGLED	20
4.1 ZNAČILNOSTI NEOPREDMETENIH SREDSTEV	22
4.2 OBLIKOVANJE ZAVESTI O NEOPRIJEMLJIVEM PREMOŽENJU	23
4.3 KONCEPTI VREDNOTENJA NEOPREDMETENIH SREDSTEV	25
4.3.1 RAČUNOVODSKI STANDARDI O VREDNOTENJU SREDSTEV PODJETJA	25
4.3.2 TRŽNA VREDNOST	28
4.3.3 STROŠKOVNA VREDNOST	29

4.3.4 OCENA BODOČIH EKONOMSKIH KORISTI IN PREDNOSTI	29
4.4 POJAV UGLEDNOSTNEGA KAPITALA PODJETJA.....	30
5. UGLED.....	31
5.1 MERILA UGLEDA	31
5.2 IZVOR IN TVEGANJA ZA UGLED PODJETJA.....	32
5.3 KRITERIJI OCENJEVANJA IN MERJENJA UGLEDA.....	34
5.4 METODOLOŠKE OPREDELITEV UGLEDA.....	36
5.5 HARRIS-FOMBRUNOV KOEFICIENT UGLEDA	37
5.6 PREGLED POROČILA KORPORATIVNEGA UGLEDA PODJETJA	39
5.7 KRITIKA METOD MERJENJA KORPORATIVNEGA UGLEDA	40
5.8 INVESTICIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI V UGLEDNOSTNI KAPITAL PODJETJA IN DONOSNOST	41
6. ZAKLJUČEK.....	43
7. LITERATURA IN VIRI	46

SEZNAM SHEM IN TABEL:

Shema 5.1: Umestitev korporativnega ugleda v vzročni okvir.....	33
Tabela 3.1: Povzetek sprememb na delovnem mestu.....	17
Tabela 5.2: Pregled različnih modelov merjenja ugleda.....	36
Tabela 5.3: Poraba sredstev v tisočih dolarjev po področjih odnosov z javnostmi prvih in zadnjih dvesto na lestvici najbolj cenjenih podjetji.....	41

1. UVOD

Živimo v času, kjer je premoženje, ki zares šteje, tisto, ki ga računovodje še ne znajo prešteti. Današnje študije ugleda podjetij odsevajo zблиževanje teorij in praks, izhajajočih iz različnih znanstvenih disciplin. V okviru diplomskega dela sem pregledal številne modele povezane z ugledom kot postavko neopredmetenih sredstev podjetja ter ekonomiko le-teh, ki se odraža v razmerju med donosom in vložki v aktivnosti korporativnega komuniciranja in odnosov z javnostmi. V tej luči bom prikazal nekatere izsledke analize predvsem anglosaksonske, kjer se je v računovodskih standardih prvič pojavila kategorija neopredmetenih sredstev podjetja, kar lahko pripišemo visoki stopnji razvitosti potrošniških in finančnih trgov ter sofisticiranim marketinškim in finančnim instrumentom, s katerimi se žanje donose na teh saturiranih trgih.

Kot pravita Barney in Grant (1991), podjetja katerih »premoženje« je težje posnemati, lahko pričakujejo, da bodo dosegla daljša obdobja finančne rasti. Tovrstno razmišljanje vodi do spoznanja o vrednosti ugleda, ki je vitalnega pomena za doseg edinstvenega konkurenčnega tržnega položaja.

Ugled si razlagam kot rezultat dinamike subjektov v določenem okolju in opredeljuje način delovanja teh subjektov v luči pričakovanj temelječih na preteklem vedenju. V primeru, da *ugled* naleti na oviro, ki je lahko ali strukturnega izvora ali le posledica trenutne tržne hibe, se okoli *ovire* ustvari slepilni sij dobrih namer, ki izvira iz drugih področij delovanja podjetja ter tako opazovalca zapelje v zaupanje, v občutek iskrenost, dobronamernost in pravilnost namenov *nosilca ugleda*, in to kljub jasnim znakom, da se subjekt izpostavlja izključno z namenom povečanja lastne koristi prek oblikovanja sveta v skladu z načeli, ki bodo omogočala realizacijo njegovega podjetniškega interesa.

Pri pregledu gradiva sem se oprl na vprašanja o ugledu, kot so jih po Lewellyju (2002) povzeli nekateri raziskovalci. Lewelly trdi, da mora raziskovanje znotraj polja ugleda podati odgovore na osnovna vprašanja: ugled zaradi česa, ugleden v čigavih očeh in ugled s kakšnim namenom.

V diplomskem delu obravnavam vprašanja, kot so: *ali je ugled denar ustvarjajoče sredstvo*, ali predstavlja ugled premoženje, kaj točno je oziroma obsega premoženje podjetja v luči

ugleda, kako ugled opredeljuje tržni položaj subjekta gospodarskega prava, kako ga merimo v okviru neopredmetenega premoženja, kako ga merimo v okviru določanja tržne pozicije podjetja in kako ugled vidijo deležniki podjetja ter ali je lahko ugled indikator komunikacijske ustreznosti podjetja?

1.1 TEZA

Propad podjetja je neizogiben enkrat, ko se porabi njegov ekonomski kapital. Razmere v takem podjetju bodo že dolgo pred tem postale neznosne. Tovrstno vzdušje bo počasi načelo ugled podjetja, kar je lep primer napovedi ali diagnostične vrednosti, ki jo ima ugled v očeh opazovalca – analitika, partnerskega podjetja, osebe ali celo industrijske panoge.

Moje analitsko delo je vodila želja po potrditvi ali zavrnitvi teze, da obstaja povezava med velikostjo investicij podjetja v komuniciranje in stopnjo ugleda, ki jo dosega. Ugled je tako lahko kvalifikacijska kategorija in služi kot orodje edinstvenega, primarno kvalitativnega, posledično pa kvantitativnega tržnega pozicioniranja v očeh deležnikov podjetja, od katerih je ta ekonomsko odvisen. S pregledom literature je razvidno, da strokovnjaki, tako akademiki kot praktiki s področja odnosov z javnostmi in korporativnega komuniciranja trdijo, da ugled za podjetje pomeni orodje strateške vrednosti. Trditev se opira na z viri pogojen pogled podjetja, ki podaja argument, da uživa podjetje, ki ima redke in dragocene vire, konkurenčno prednost in lahko pričakuje, da bo želo dodatne dobičke tudi v prihodnje.

Povečanje dobička se ustvari z vplivom, ki ga ugled ima vzdolž celotne verige dodane vrednosti. Ugled kot odraz komunikacijske ustreznosti podjetja, pomensko primerjam s kapitalsko ustreznostjo organizacije, ki pridobiva nove vire financiranja, le da se v primeru ugleda ustreznost meri v stopnji zaupanja, prepoznavnosti in posledičnem namenu posameznikov, da stopijo v odnose menjave z organizacijo na vseh njenih trgih (trg dela, trg izdelkov in storitev, kapitalski trgi, itd.) ali organizacijskih ravneh. Tako je kapital v *konceptu kapitalske ustreznosti* nadomeščen z zaupanjem, ki sestavlja ugled podjetja. Temeljni pomen zaupanja pa je pokrivanje in pozitivno dopolnjevanje pomenskih in vrednostnih polj v primeru krize ali pomanjkanja informacij. Ugled v obdobju krize predstavlja kondenzator dobrega namena izkazanega v preteklosti, ki blaži kritike posameznih nosilcev ugleda.

Marketinško ocenjevanje ekonomike podjetja in ekonomska prizma, skozi katero se merijo komunikacijske aktivnosti podjetja, potrjuje trditev, ki jo podaja Lah (1998), ko pravi, da je temeljni očitek marketinga ekonomiji neupoštevanje interdisciplinarnosti pri analizi določenega problema, temeljni očitek ekonomije marketingu pa je ravno nasproten: mešanje različnih pristopov povzroča analitične nekonsistentnosti in nedorečenost. Tako se v primerjavi z ekonomijo marketinška veda le s težavo prebija do uredniškega prostora v letnih poročilih, vendar se rezultati kot različni, vedno bolj relevantni kazalci komunikacijskih aktivnosti podjetja počasi uveljavljajo v okviru poročanja vodilnih svetovnih podjetij, sledijo pa jim tudi nekatere lokalne in mednarodne računovodske in revizijske prakse poročanja o danes zmeraj bolj pomembnem *psihičnem* in ne le *fizičnem* stanju podjetja. To narekuje veliko podobnih možnosti investiranja na saturiranih razvitih trgih kapitala.

Poudarek temu zasuku nedvomno dajejo investitorji, ki na zasičenem, dinamičnem in posledično rizičnem trgu investicij kapitala vedno več vlagajo v sklade, ki svojo prepoznavnost dosegajo s politiko vlaganja sredstev v podjetja, katerih aktivnosti so skladne s konceptom "družbene odgovornosti" in delovanja podjetja po načelih »dobrega državljana«. Tovrstna poslovna politika naj bi zmanjševala izpostavljenost tveganju, ki ga ustvarjajo tako novi konkurenti v panogi kot tudi vedno bolj restriktivne politike vlad glede proizvodnje, trženja in rabe družbeno *manj odgovornih izdelkov ali storitev*.

Sodobne pozicijske koordinate prepoznavnosti in pomenska doslednost, trdnost skozi pestrost pluskajočih valov potrošniških modnih muh in trendov ni več le domena oprijemljivih dokazov in pomenov, ki jih prenašajo blagovne znamke izdelkov in storitev. Trg in potrošniki ne kupujejo več le "kaj", temveč v ospredje prihaja tudi "kako" in "kje", kar omogoča dodatno segmentacijo trga in prepoznavanje novih nizov vrednot ter prepričan potrošnikov, ki jih mora organizacija nasloviti in zadovoljiti z investiranjem v te nove "vrednosti" ter jih pomensko zasidrat v zavest njenih pomembnih deležnikov. Le tako jih lahko namreč pritegne v zavetje lastne tržne ponudbe.

Cene delnice podjetji, se približuje konceptu Veblenovega blaga, ki klasično ceno funkcionalne vrednosti poriva na stran. Z demokratizacijo informacij, ki jo omogoča informacijska tehnologija, ter z novo družbeno dinamiko, zaobjeto s konceptom informacijske družbe, je potrošnik razvil lastno detektivsko oko. Za sodobno organizacijo v

ospredje vse bolj prihaja "modus operandi" in težnja po uravnoteženem – simetričnem modelu menjave podjetja in družbe.

Novo razvita senzibilnost potrošnika in vlagateljska "zavest" o vedenjskih potezah podjetja ter njegovega vodstva, ki temeljijo na uravnoteženih odnosih menjave z okoljem, zagotavlja manjše tveganje pri različnih ročnostih naložb, saj se podjetja, ki imajo npr. programe družbene odgovornosti ali ki so vzpostavila mehanizme za zagotavljanje visoke stopnje zadovoljstva zaposlenih, lažje izognejo in prebrodijo krizna obdobja, njihova rast, kapitalski tok in lastniška struktura pa so stabilnejši. Za kupce z visoko stopnjo družbene zavesti to pomeni, da jim izdelki in storitve, ki so označeni kot proizvod, blago ali storitve uglednih podjetij, omogočajo potrošniško pozicioniranje prek identifikacije z uporabo pozitivne simbolike, ki jo nosijo izdelki podjetij.

1.2 UGLED KOT INHERENTNA POTREBA POSAMEZNIKA

Zadovoljitev potrebe po spoštovanju med vrstniki in priznanje širše družbe je kot psihološko kategorijo, ki osmišlja težnjo posameznika po ugledu, v svojo teorijo o hierarhiji potreb posameznika med prvimi vključil Maslow (1943). Podmeno za to težnjo je videl prav v potrebi po samovrednotenju. Maslow ugotavlja, da imajo v naši družbi vsi posamezniki z izjemo nekaj patoloških izjem potrebo ali željo po stabilni, utemeljeni, ponavadi visoko ovrednoteni samopodobi, samospoštovanju ter spoštovanju drugih. Trditev o *utemeljeni samopodobi* izhaja iz resničnih sposobnosti, preteklih dosežkov in spoštovanja s strani širše družbe.

Omenjeno potrebo se lahko razčleni na dva »podniza«. Prvi podniz sestavljajo želja po moči, dosežkih, sposobnostih, ustreznosti ali primernosti, po samozavesti, neodvisnosti in svobodi v luči sveta, ki nas obdaja. Drugi niz obsega željo po ugledu in prestižu, ki ga določa spoštovanje s strani drugih ljudi, razpoznavnost, prepoznavnost, pozornost, pomembnost in cenjenje. Te potrebe so poudarjali že Adler in njegovi učenci, a so bile relativno zapostavljene s strani Freuda in ostalih psihoanalitikov. Dandanes pa se vedno bolj ceni in vrednoti pomen njihove centralnosti.

Pri zadovoljevanju potreb pa se pojavljajo številne ovire, ki so predmet tako ekonomskih kot komunikacijskih teorij

1.3 METODE DELA

Diplomsko nalogo sem pripravil v okviru metode namiznega raziskovanja, kjer sem povezal dostopne podatke raziskav različnih strokovnjakov na tem področju. Delo je temeljilo na pregledu knjig, strokovnih člankov, prispevkov in zapisnikov predavanj, prirejenih v okviru izobraževalnih programov strokovnih združenj in ustanov, ter poročil, priporočil in prispevkov avtorjev z različnih kongresov, simpozijev ali posvetovanj. Pri pregledu gradiva sem se srečeval s protislovnimi trditvami, dopolnjujočimi mnenji in različnimi raziskavami, ki so podajale modele, kako meriti in razlagati ekonomski pomen, ki ga ima ugled za podjetje.

Osredotočil sem se na ugled kot na kategorijo, ki določa tržno pozicijo podjetja. *Ugled* sem obravnaval s stališča *indikatorja komunikacijske ustreznosti*, kjer podjetja po vzoru kapitalске ustreznosti *najemajo* zaupanje deležnikov, potencialnih odjemalcev in regulatornih organov, s katerimi vstopajo v odnose menjave ali vzpostavljajo menjalne zanke. Deležniki vstopajo v procese menjave na podlagi lastne presoje o kredibilnosti partnerja, ki jih nagovarja. V finančnem žargonu bi rekli, da je določeno podjetje kreditno sposobno ali uživa določeno stopnjo kreditne bonitete, ko njegova finančna slika omogoča, da nase prevzema dodatne obveznosti do virov kapitalskih sredstev. Pri *komunikacijski ustreznosti* podjetja pa obravnavano podjetje od svojih deležnikov pridobi zaupanje, s katerim vstopajo v menjalno razmerje, le da v tem primeru ne vrača sposojenega finančnega kapitala, temveč izpolnjuje obljube v obliki npr. kakovosti izdelka, perspektivnosti zaposlitve ali donosa na vložena sredstva. Posamezni deležniki sicer s pestro paleto sebi lastnih interesov vsak posebej vstopajo v menjavo s podjetjem, ki jih privlači zaradi določene stopnje ugleda, kar odraža njegovo preteklo delovanje in komuniciranje.

2. TERMINOLOGIJA

2.1 UGLED, DOBRO IME IN SLOVES

V slovenščini angleški izraz *reputation* pogosto prevajajo kot ugled¹, ki pa ga v angleščini označuje izraz »*good-will*«. V obeh jezikih se pomenski polji izrazov le delno prekrivata. Zmedo še poveča uporaba izraza dobro ime (ang. *Good-will*), ki v poslovnem računovodskem žargonu označuje eno od treh postavk, ki sestavljajo vrednost neopredmetenih sredstev podjetja.

Slovenski računovodski standardi (2006) razlagajo vrednost ugleda, kot »*naložbo prevzemnega podjetja v dobro ime prevzetega podjetja, ki jo predstavlja presežek nabavne vrednosti prevzetega podjetja ali dela prevzetega podjetja nad določljivo pošteno vrednostjo pridobljenih sredstev, zmanjšano za njegove dolgove in pogojne obveznosti*«. Dodatno je pojasnjeno, da dobro ime nastaja le ob prodaji, vendar se v različnih sklopih računovodskih standardov, kot so amortizacija sredstev, investicije v blagovno znamko ipd., govori tudi o znotraj in zunaj podjetja ustvarjeno dobro ime. Računovodski standardi kot možno sredstvo amortizacije navajajo le sredstva vložena v *znotraj podjetja ustvarjeno dobro ime*, v marketinški terminologiji opredeljeno kot investicije v blagovno znamko, ki pa je eden od tvorcev vrednosti podjetja in soustvarja ceno ugleda podjetja, ki se odseva v plačani *premiji* za lastniški delež ali *dodani vrednosti* v ceni izdelka in storitve.

Za sloves Slovar slovenskega knjižnega jezika določa, da gre za izraz, ki označuje *splošno priznanje velike vrednosti ali veljave ali splošno znano, ustaljeno mnenje o čem, navadno zelo pozitivno*.

V okviru pregledovanja literature sem naletel na zanimivo razlikovanje ugleda in slovesa. V okviru tržnih raziskav nekateri trdijo, da je ugled rezultat pogostosti pripisovanja merjene

¹ Slovar slovenskega knjižnega jezika pojem ugleda razlaga kot *zelo dobro mnenje, ki ga ima več ljudi o kom zaradi njegovih lastnosti ali dejanj*. Za primere uporabe navaja: *njegov ugled se je povečal; imeti, izgubiti, ekspr. zapraviti svoj ugled; ekspr. izpodkopavati komu ugled; majhen, velik ugled; mednarodni, svetoven ugled, ugled države, podjetja*.

lastnosti preučevani organizaciji v tarčni populaciji ali okolju. V tem smislu je ugled podjetja prikazan kot pozitiven sloves organizacije, ob tem pa po Grubanu, Verčiču in Zavrlu (1997) velja opozoriti, da ima lahko organizacija tudi negativen sloves in kuje dobiček celo iz tega, npr. organiziran kriminal.

2.2 KORPORATIVNI UGLED

Fombrun (1997) kot eden zgodnejših razvijalcev teorije ugleda, skozi čas podaja vse bolj razdelano terminologijo o pomenu tega, kaj ugled je in kako vpliva na podjetje. Njegove zgodnejše opredelitve opisujejo korporativni ugled kot perceptivno reprezentacijo preteklih aktivnosti podjetja ter bodočih pričakovanj, ki primerjalno opisujejo celostno privlačnost podjetja v očeh deležnikov, ko ga le-ti primerjajo s tekmeci.

Kasneje osnovni opredelitvi doda razširjeno razlago, ko trdi, da »ugled sestavlja niz dojemanj s strani opazovalcev podjetja. Omenjeni opazovalci so vsi deležniki tega podjetja, vključno z zaposlenimi, trgov, mediji in oblastjo. Okrepljena mreža dejavnikov pomaga podjetju pri izgradnji pozitivnega slovesa in visokega ugleda. Ti dejavniki so: kredibilnost, verodostojnost, zanesljivost, gotovost in odgovornost. Ugled, ki se ga pripisuje podjetju, je skupek velikega števila osebnih sodb in mnenj posameznikov o kredibilnosti, zanesljivosti in odgovornosti organizacije«.

Številni avtorji trdijo, da pomeni dober korporativen ugled za podjetje orodje strateške vrednosti. Trditev se opira na *z viri pogojen pogled* podjetja, ki podaja argument, da uživa podjetje, ki ima redke in dragocene vire, konkurenčno prednost in lahko pričakuje, da bo želo dodatne dohodke.

Barney (1991) trdi, da podjetja katerih *premoženje* je težje posnemati, lahko pričakujejo, da bodo dosegla daljša obdobja finančne rasti. Tovrstno razmišljanje vodi do spoznanja o vrednosti ugleda, kot neopredmetenega vira, ki je vitalnega pomena za doseg edinstvenega konkurenčnega tržnega položaja.

Fombrun in Foss (2001) s svojo študijo v smeri kvantifikacije vrednosti ugleda, potrjujeta tezo, da so na korporativni ugled vezane velike ekonomske premije. Raziskava, ki je potekala

v okviru teksaške Univerze iz Austina, je primerjala deset skupin podjetij s podobno stopnjo tveganja in zaslužka, a z različno oceno ugleda. Rezultati raziskave so pokazali, da je razlika 60 % v oceni ugleda povezana z razliko v vrednosti 7 % tržne vrednosti podjetja. Konkretnije: v raziskavo so bila vključena podjetja s povprečno vrednostjo 3 milijard dolarjev, kar pomeni, da je bila ena točka razlike na 10-stopenjski lestvici ugleda –npr. 6 namesto 7 od 10, ocenjena na 53 milijonov dolarjev tržne vrednosti.

Glavni urednik revije *Chief Executive*, J.P. Donlon, je v svoji izjavi o ugledu podjetij za ameriško revijo PR Week, v delu, ki se je nanašal na iskanje vrednosti ugleda kot dodane vrednosti podjetja, tega vezal na *kakovost struktur menedžmenta*, na *sposobnost zaposlenih*, na *najvišje vodstvo*, na vedenje skladno z idejo *odgovornega državljan* in na *verodostojnost* podjetja.

O prepričanju vodilnih v zvezi z vplivom, ki ga ima ugled na podjetje, je aprila 1999 poročala tudi revija *CEO Magazine*. Objavili so raziskavo, po kateri je 96 % vodilnih prepričanih, da je ugled pomemben za njihovo podjetje. 77 % jih je mnenja, da ugled pomaga pri prodaji izdelkov in storitev. 61 % vodilnih je prav tako prepričanih, da ugled pomaga pri pridobivanju kakovostnega kadra, 53% pa jih verjame, da ugled v času krize povečuje verodostojnost podjetja.

Fombrun, kot eden vodilnih avtorjev s področja uglednostnega upravljanja, pravi, da je ekonomska vrednost korporativnega ugleda lahko merjena na različne načine, vendar sam zagovarja merjenje ugleda z uglednostnim kapitalom.

2.3 UGLEDNOSTNI KAPITAL

V raziskovalnih in svetovalnih krogih, ki poskušajo ovrednotiti neopredmetena sredstva podjetja, se je uveljavila angleška skovanka *reputational capital*, ki jo lahko v slovenščino prevedemo kot *kapital dobrega imena*, *kapital ugleda* ali *uglednostni kapital*.

Fombrun (1996) uglednostni kapital opisuje kot delež tržne vrednosti, ki presega oprijemljiva sredstva podjetja. Ekonomske koristi ugleda se namreč materializira v presežni vrednosti, ki so jo investitorji pripravljeni plačati za delnice podjetja.

King in Mackinnon (2001) sta ugovarjala konceptu *uglednostnega kapitala*, ki naj bi pomensko ponazoril in zajemal vrednost neopredmetenih sredstev podjetja, ki se ali pa se ne nanaša na ugled podjetja. V tej luči sta podala predlog, ki nadomešča pomen ugleda s pritiklinami produkcijskega faktorja, kot so finančni kapital oz. njegovi opredmeteni derivati, ter ga konceptualizirala kot idejo o "*intenci ali namenu sodelovanja*". Podala sta primere, da ugled vpliva na voljo potrošnika, da uporabi izdelek ali storitev, da investira ali se zaposli v določenem uglednem podjetju. *Ta volja naj bi nakazovala vrednost ugleda*. Od tod tudi moja teza o ugledu kot indikatorju komunikacijske ustreznosti podjetja, saj interakcija med ponudniki in porabniki poteka le v primeru ustreznega komunikacijskega toka oz. toka informacij, ki resnično in dejansko privlačijo partnerje v odnose menjave ter ustvarjajo tako imenovane menjalne zanke.

2.4 EKONOMIJA IN SIMBOLNA EKONOMIJA

Za Bourdieja (1984) je ekonomsko polje le eno izmed družbenih polj in ekonomski kapital le eden izmed specifičnih kapitalov. Po Bourdieju je telo kot fizični kapital nosilec moči, statusa in razlikovalnih simbolnih oblik in je tako povezano s kopičenjem različnih virov, ki jih v tej nalogi povežem v *ugled* posameznika ali organizacije. Prav tako ne povzdiguje koncepta kapitala iz ekonomske znanosti v načelo celotne družbe niti ne poskuša celotne družbe reducirati na učinek ekonomskih razmerij, vseeno pa priznava, da je načelo vsakega družbenega polja neka specifična, simbolna ekonomija, se pravi razmerja moči, vplivanja, dominacije, ustvarjanje in ohranjanje razlik, konfliktov med težnjami po ohranitvi in spremembi obstoječega.

Bourdiejev model socialnega prostora vključuje različne vrste kapitala: ekonomski, družbeni, kulturni in simbolni kapital. Ko se rodimo, vstopimo v podedovani socialni prostor, ki nam omogoča dostop do različnih količin in vrst kapitala. Vsaka vrsta kapitala lahko obstaja le v odnosu do družbenega položaja, iz katerega izhaja dostop do njega ali omejitve glede tega, kateri kapital je v določenem položaju na voljo. Tako spol omogoči odnose, v katerih se različne vrste kapitala organizirajo in vrednotijo. Naša družbena lokacija – kje v socialnem prostoru se nahajamo – vpliva na naše gibanje in odnose do drugih socialnih položajev in s tem na našo sposobnost nadaljnega *trgovanja* s kapitalom, ki ga že imamo.

3. SPREMEMBE PODJETNIŠKEGA OKOLJA IN POJAV UGLEDA

V sodobnem poslovnem svetu je podjetje prisiljeno k stalnim izboljšavam, če želi preživeti na dolgi rok. Strinjam se namreč s Huttonom (2001: 247-261) da, ugled nikakor ni samo posledica delovanja različnih služb in oseb, ki v podjetju opravljajo komunikacijske funkcije.

Potrebe po stalnih izboljšavah in zahtevano osredotočanje na potrošnika, ki ga ob visoki zasičenosti vsiljuje konkurenca na globaliziranem trgu, vodi podjetja k vse večjim investicijam v lastne *sposobnosti prilagajanja ter v vzpostavljanje uravnotežene krivulje menjave in ustvarjanje sorodstvenega občutka*, kar jih naredi všečne potrošnikom. Omenjeni procesi vodijo podjetje stran od tradicionalnih modelov masovne proizvodnje in ustaljenih sistemov virov vrednosti podjetja kot učinkovitega produktno in zgolj profitno orientiranega *stroja* v organizacijske modele, usmerjene k potrošnikom in storitvam, katerih *produkcijske funkcije* morajo upoštevati nenehno izboljševanje in prilagajanje, saj lahko podjetje le tako vzdrži prepoznavno privlačno tržno pozicijo. Na *sporočila produkcijske funkcije* se navezuje problem ugotavljanja optimalne količine produkcije v različnih tržnih strukturah, saj je pridobivanje dohodkov podjetja odvisno od konkurenčne strukture, znotraj katere posluje. Oblika tržne strukture namreč podjetju določa možnosti vplivanja na ceno produkta (Lah 1998).

Sledeča podpoglavja so namenjena delnemu prikazu dinamike in kompleksnosti odnosov, v katere je vpeto vsako podjetje. V teh odnosih se na ravni okolja kuje dobiček tudi zaradi tega, ker se podjetja ne povezujejo po načelu finančno najugodnejše dane možnosti, temveč med drugim upoštevajo kakovost odnosa in s tem dejavnike ugleda, kot so iskrenost, točnost, ki se v primeru pomanjkanja lahko izrazijo kot velika finančna škoda ali kako drugače zmanjšujejo donose v nekem strukturiranem poslu, projektu ali programu.

3.1 PREHOD IZ TRADICIONALNEGA MODELA V NOV OPERACIJSKI MODEL PODJETJA

Sodobna podjetja so zaradi zmanjševanja transportnih stroškov, ter povečevanja gibljivosti produkcijskih faktorjev dela, znanja in kapitala vse bolj usmerjena k krepitvi virov prednosti, ki se skrivajo v neopredmetenih sredstvih podjetja. Selitev delovno intenzivne proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo omogoča podjetjem, da privarčevano razliko preusmeri v aktivnosti, ki neposredno krepijo postavko neopredmetenih sredstev.

Klein (1999:47) ugotavlja, da se veliko denarja preliva iz proizvodne funkcije v tržno funkcijo, kjer korporacije, ki posebljajo določen izdelek in ki jih potrošniki pojmujejo kot npr. ameriškega proizvajalca športne opreme, te opreme že dolgo ne proizvajajo. Celo tako so se odtujili od proizvodnje, da niso več neposredno pravno odgovorni za način proizvodnje izdelka, pri čemer se poskušajo tudi moralno in etično postaviti v vlogo, v kateri ne nosijo nobene odgovornosti za razmere, v katerih delajo delavci, ki proizvajajo izdelek, ožigosan z vrednotami, ujetimi v njihovo blagovno znamko.

V okviru organizacijskih premikov v smeri *outsourcinga* so se pojavile povsem nove oblike povezovanja podjetji ali posameznih sestavnih podelot ter posledični novi izrazi, kot sta *virtualna korporacija* in *virtualni proizvodi*. Izhodišče nove paradigme je v spoznanju, da omogočata informacijska in telekomunikacijska tehnologija delovanje tako prilagodljive združbe, da se lahko skoraj *trenutno* odzove na tržne zahteve. Svetličič je v svoji knjigi z leta 1996 omenjeni pojav razložil z navedbo, da se zaradi vse večjih tveganj in negotovosti ter silovitih tehnoloških sprememb podjetja vse bolj povezujejo v strateške zveze in omrežja. Zato bi tudi te virtualne povezave lahko opredelili kot značilnost globalnega gospodarstva. Nekateri celo menijo, da so te povezave temeljna značilnost globalizacije.

V skladu z določilo Evropske komisije (1994:10), virtualna korporacija združuje številne odnose, ki se aktivirajo le takrat, ko je to potrebno. Gre za novo obliko podjetij, proizvodov in storitev; ta podjetja so sposobna vzdrževati stalne stike s svojimi deležniki, kot so delavci, porabniki in drugi, zaradi česar se lahko sprotno odzivajo na njihove želje in potrebe.

3.2 SPREMEMBE NA DELOVNEM MESTU

Dehumanizacija dela, ki je bila posebej značilna za začetno fazo industrijske revolucije, se umika novemu odnosu do zaposlenih in do samega dela. V svojem bistvu je najbolj nehumana serijska proizvodnja z ozko specializiranimi nalogami. Tega so se v razvitih državah začeli zavedati že pred petdesetimi in več leti, ko so se tudi začeli izogibati preozki delitvi dela in specializaciji. Informacijska tehnologija v vedno večji meri prevzema rutinska in informacijsko zahtevna dela in prepušča posamezniku ustvarjalnejše delo. To pa je pomemben element pri načrtovanju organizacijskih struktur in procesov ter kaže odnos podjetja do zaposlenih, ki z zadovoljstvom na delovnem mestu odlikujejo svoje podjetje kot *uglednega delodajalca*.

Tabela 3.1: Povzetek sprememb na delovnem mestu

KLASIČEN PRISTOP	NOVI PRISTOP
Delitev dela	Povečana pooblastila zaposlenih
Delitev in poenostavljanje dela	Zahtevnejše in razširjene naloge
Cenejša delovna sila	Dražja in zahtevnejša delovna sila
Taylorizem	Kaizen –vsak izboljšuje vse
Posameznik nima odločilnega vpliva na Kakovost	Kakovost je odgovornost vsakega Zaposlenega
Zaposleni ne poznajo celotnega delovnega procesa	Zaposleni sodelujejo pri načrtovanju delovnih procesov
Menedžment daje ukaze, zaposleni jih Ubogajo	Participativni menedžment -samoupravne delovne skupine
Stroški dela se zmanjšujejo s pomočjo standardizacije delovnih postopkov	Z izobraževanjem in samoiniciativo vsak delavec prispeva največ, kar zmore
Delovna opravila so enostavna	Zahtevna uporaba orodij in računalnikov

Delo je razčlovečeno	Delo daje samospoštovanje
Večina zaposlenih ne razmišlja ali jim ni dovoljeno	Od delavcev se pričakuje izkazovanje Kreativnosti
Hierarhični management	Ploske organizacijske strukture
Formalni komunikacijski kanali	Prost dostop do informacij
Funkcionalna "fevdalizacija"	Organizacije brez strogo določeni meja

Vir: prirejeno po Martin 1995

3.3 PREHOD IZ MODELA UPRAVLJANJA POPOLNE KAKOVOSTI V MODEL UPRAVLJANJA POPOLNE ODGOVORNOSTI

Današnji menedžment se spopada z rastočim razponom zahtev, od tistih, ki izvirajo iz področja odnosov z zaposlenimi, pa vse do odnosov s potrošniki in delničarji. Soočena z zmeraj bolj zapletenim nizom ciljev, ki temeljijo na zahtevah deležnikov podjetja, vodilna podjetja v panogah uvajajo sisteme procesiranja, ki temeljijo na načelih upravljalvskega gibanja modelov »popolne kakovosti«, le da so sedaj podjetja in uprave soočeni z dodatnim konceptom *popolne odgovornosti*. Za lažje upravljanje zapletenih soodvisnih zahtev sodobnega okolja se uprave zatekajo k novo porajajočemu *upravljalvskemu modelu popolne odgovornosti*, katerega korenine izvirajo iz *modela popolne kakovosti*, ki je od osemdesetih let prejšnjega stoletja zagotavljal kakovost storitev ali izdelkov, saj je na trgu realiziral v kakovosti skrite velike dobičke.

Uspešen model upravljanja popolne odgovornosti po Waddocku in Bodwellu (2002) temelji na treh glavnih predpostavkah:

1. Vizionarstvu vodstva in upravljalvskih sistemih vodenja,
2. integraciji ideje odgovornosti v strategijo podjetja, v programe zaposlovanja ter podsisteme podjetja,
3. prenovah in izboljšavam, z vključenim principom ocene, merjenja in učenja.

Večina uporabljenih modelov popolne kakovosti poleg omenjenih predpostavk zahteva, da ugledno podjetje *posvoji neke jasno določene osnovne vrednote*.

Marketinške aktivnosti so neposredno vezane na kakovost izdelka in zadovoljstvo potrošnika, kar predstavlja enega izmed mnogih zunanjih stebrov ugleda podjetja. Odnos, ki ga ima organizacija s svojim širšim družbenim okoljem, lahko ocenjujemo na primer z merili odličnosti, ki jih je postavljajo različne svetovalne organizacije, stanovska ali panožna združenja in akademske ustanove ter ne nazadnje mediji. Prav tako se od zunaj postavljajo merila za odgovorno in transparentno poslovanje. Pri oblikovanju modela popolne odgovornosti so intervjuvani direktorji poudarili, da morajo podjetja s svojimi aktivnostmi odgovarjati vse večjemu številu deležnikov, ki vplivajo na njihove delovne rezultate in finančno sposobnost.

4. NEOPREDMETENA SREDSTVA PODJETJA IN UGLED

S stališča pojava ugleda, ki se ga v okviru današnjih računovodskih standardov vodi pod sklopom neopredmetenih sredstev podjetja, je zelo važno kaj so neopredmetena sredstva, od kod izvirajo, kako jih vrednotimo, jih ščitimo in z njimi upravljamo, saj predstavljajo neoprijemljiv in težko posnemljiv vir za podjetja.

Leta 1494 je matematik Luca Pacioli objavil delo *Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita*, ki predstavlja prvi učbenik za računovodstvo in knjigovodstvo pri poslovanju podjetja. Model, ki se še danes uporablja, prikazuje dvostavno računovodstvo, ki je bistveno za upravljanje in razvoj sodobnih korporacij. Pol tisočletja kasneje je Paciolijev pristop v praktičnem bistvu še vedno nespremenjen!

Paciolijev računovodski sistem se osredotoča zlasti na *opredmetena* sredstva, kot so gotovina, inventar, investicije, prejemki, nepremičnine, tovarne in oprema. Sistem *ne beleži neopredmetenega* premoženja podjetja, ki zajema kakovost vodenja podjetja, zvestobo strank, informacijsko infrastrukturo, skrivnosti, ki izvirajo iz poslovanja, patente, ugled ali dobro ime, raziskave in razvoj ter za nekatere poglavitno – znanje kot intelektualni kapital podjetja.

Poleg klasičnega pojmovanja kapitala podjetja je zanimiva tudi razdelitev, ki jo je v svojem delu *Oblike kapitala* iz leta 1986 naredil Pierre Bourdieu. Razlikuje namreč 3 vrste kapitala: ekonomski, kulturni in družbeno socialni kapital. Socialni kapital opredeli kot agregat dejanskih ali potencialnih virov, ki so povezani v trajno mrežo bolj ali manj formaliziranih ali institucionaliziranih odnosov medsebojnih poznanstev.

Torej obstaja več vrst kapitala, ki lahko vpliva na ter sestavlja ekonomski kapital podjetja: *finančna sredstva* (pravice/equity, obveznosti), oprijemljiva ali *opredmetena sredstva* (stroji, nepremičnine, vrednostni papirji) in *neopredmetena sredstva* (ugled, izumi, znanje, organizacijske posebnosti) ter ne nazadnje kapital, ki ga ima podjetje v očeh zadovoljnih zaposlenih, in kapital, ki ga podjetje realizira s svojim delovanjem v okviru koncepta *dobrega*

državljana, s čimer v očeh skupnosti, kjer deluje, pridobiva ugled in z njo ustvarja družbeno koristno menjavo.

Navkljub velikemu pomenu ostajajo pojmi, kot so kapital in prihodki podjetij, razmeroma površno raziskani. Sam izračun je preprost: obveznosti podjetja odštejemo od seštevka premoženja podjetja. Vendar se moramo vprašati, kaj vse obsega premoženje podjetja. Klasično pojmovanje premoženja se nanaša na stalna in opredmetena sredstva, kot so investicije in oprema ter obratovalna sredstva, ki obsegajo sredstva v bankah, zaloge, razne prejemke. Vendarle odgovor na *Harrisovo vprašanje iz leta 1936 »Kaj ali koliko smo zaslužili pretekli mesec?«* ni tako preprost. S tem, ko narašča razlika med knjigovodsko in tržno ceno podjetja, ki je uvrščeno na borzo, stopa v ospredje pomen, ki ga imajo za podjetje neopredmetena sredstva v očeh investorjev. Tako pridemo do konceptov ovrednotenja intelektualne lastnine in *organizacijskega kapitala* podjetja (Roos 1997), ki jih na kratko povzemamo z izrazom *neopredmeteno premoženje* podjetja. Računovodski standardi neoprijemljivo premoženje podjetja vodijo pod postavko neopredmetenih sredstev. Podrobneje lahko neopredmetena sredstva računovodsko razvrstimo kot neopredmetena osnovna sredstva, za katera je značilno, da so tista neopredmetena sredstva, ki soustvarjajo poslovne zmogljivosti (Slovenski računovodski standardi 2006).

Ugled, ki ga računovodska terminologija opredeljuje kot *dobro ime, spada med neopredmetena osnovna sredstva podjetja, torej je ugled tudi v računovodski stroki ocenjen kot soustvarjalec poslovne zmogljivosti in torej neke vrste denar ustvarjajoča enota.*

Hitro pridemo do spoznanja, da menedžment ne more in ne zna dobro oceniti in v celoti izmeriti ekonomskega kapitala podjetja. Gre za uravnoteženo upravljanje s podjetjem, ki vključuje tako opredmetena kot neopredmetena sredstva.

4.1 ZNAČILNOSTI NEOPREDMETENIH SREDSTEV

Sredstvo podjetja se po Aqueveque in Ravasiju (2006) obravnava kot vredno ali koristno neopredmeteno sredstvo, če ustreza naslednjim kriterijem:

- 1) je vir razlikovalne vrednosti in sposobno dodajati k finančni vrednosti podjetja,
- 2) je redko sredstvo in ga ima le nekaj podjetij,
- 3) druga podjetja ga težko posnemajo, kopirajo ali prilagajajo (Barney 1991) ter
- 4) je težko zamenljiv ali nadomestljiv –je nenadomestljiv.

Korporativni ugled obravnava kot neopredmeteno sredstvo podjetja, ker predstavlja celostno oceno trenutnih sredstev, tržne pozicije in pričakovanj glede bodočih rezultatov poslovanja podjetja.

Roberts in Dowling (2002:1077) zagovarjata neopredmetena sredstva, med katere sodi tudi ugled podjetja, kot bistvena zaradi njihovega *potenciala ustvarjanja unikatne vrednosti*, ki jo druga podjetja posnemajo le s težavo oziroma je sploh ne morejo posnemati.

Ugled svojo edinstvenost znotraj sredstev, ki krepijo tržno pozicijo, zagotavlja v okviru družbene kompleksnosti, kjer nastaja in se ga vrednoti. Tako odliko ali lastnost je težko posnemati, saj presega tehnološke rešitve in organizacijske ali procesne sheme ter tako dosega kakovostno edinstvenost in količinsko redkost. Posledično lahko ugled v očeh porabnika ali kupca bistveno prispeva k organizacijski razlikovalni vrednosti pri njegovih aktivnostih na trgu (Barney 1991).

Dosežena prednost v primerjavi ugleda različnih akterjev na trgu temelji na asimetrični informiranosti, slednja predstavlja prednost podjetja, ki jo lahko relativno dolgo uporablja proti svojim tekmecem na trgu.

Znano je, da so neopredmetena sredstva podjetja v večini ekonomskih sektorjev največji vir vrednosti in rasti podjetja, vendar so izmuzljiva merila in načini cenitev teh sredstev preslepili direktorje, računovodje in finančne analitike pri ocenjevanju vrednosti investicijskih projektov.

Nekateri so poskušali skovati vrednost neopredmetenih sredstev iz razlike med tržno in knjigovodsko vrednostjo cene –bilančna vrednost neto fizičnega/opredmetenega in finančnega premoženja podjetja. Tak pristop, kot pravita Feng Gu in Baruch Lev (2001) ni ustrezen, ker temelji na dveh zgrešenih temeljnih predpostavkah, in sicer da:

1. na kapitalskih trgih ni napačnega vrednotenja in manipulacij s cenami papirjev, ter
2. pretekle bilance in izkazi o uspehu odražajo trenutne vrednosti.

Omenjeni ugotovitvi potrdijo tudi investitorji, ki so kupovali delnice internetnih podjetij po vrtočlavih cenah in nato vložke izgubili v letu 2000.

Aggarwal in Wu sta analizirala manipulacijo na ameriškem trgu vrednostnih papirjev na podlagi trgovanja z vsemi tistimi vrednostnimi papirji, v zvezi s katerimi je v obdobju od januarja 1990 do oktobra 2001 ameriška Komisija za vrednostne papirje in trg vrednostnih papirjev¹ vložila civilne tožbe zaradi manipulacije. Komisija je sodno preganjala 142 primerov manipulacije.

Aggarawal in Wu ugotavljata, da je na ameriškem trgu kapitala po tipu manipulacije daleč v ospredju manipulacija, usmerjena v napihovanje vrednosti delnice, ang. *pump & dump schemes*, ki obsega 84 % vseh ugotovljenih manipulacij s ceno.

Nova merila za oceno neoprijemljivih vrednosti podjetja so namenjena posredovanju novih informacij menedžmentu in investitorjem, ki omenjeni način vrednotenja –od trenutne tržne vrednosti odštejemo knjigovodsko ceno– poznajo in iščejo drugačen način vrednotenja neoprijemljivih sredstev kot virov.

4.2 OBLIKOVANJE ZAVESTI O NEOPRIJEMLJIVEM PREMOŽENJU

V začetku 90-ih let prejšnjega stoletja je prišlo v ospredje dejstvo, da prihaja v klasični sestavi premoženja podjetij do sprememb. Statistična analiza je pokazala, da se je knjigovodska

¹ U.S. Securities and Exchange Commission ali SEC

vrednost podjetij v 80-ih letih zmanjševala v primerjavi s tržno vrednostjo teh podjetij. Razliko, ki se vztrajno povečuje, lahko opredelimo kot oceno vrednosti neopredmetenih sredstev oziroma vrednosti podjetja v očeh kapitalskih trgov. Posledično se je za podjetja, uvrščena v ameriški indeks S&P 500, razmerje v sestavi tržne vrednosti podjetja obrnilo v samo desetih letih. V obdobju od leta 1982 do 1992 je vrednost neopredmetenih sredstev, ki so jo takrat v celoti pripisovali vrednosti intelektualne lastnine, v sestavi cene delnice porasla z 38 % na 62 % tržne cene, medtem ko je odstotek, ki ga v sestavi cene predstavlja knjigovodska cena, obratno sorazmerno padel z 62 % na 31 % (Lev in Daum 2004). To je pritegnilo pozornost raziskovalcev, piscev menedžerske literature in direktorjev korporacij k »fenomenu« neopredmetenih sredstev.

Nakamura je z raziskavo iz leta 2003 ugotovil, da so v poznih devetdesetih letih ameriške investicije v neopredmetena sredstva, kot so raziskave in razvoj, poslovni procesi, programska oprema, marketinške aktivnosti, izobraževanje zaposlenih, itd., na letni ravni znašale približno 1 trilijon (1000 milijard ameriških dolarjev), kar je skoraj toliko, kot je bilo investicij proizvodnega sektorja v fizična ali opredmetena sredstva; slednje so se namreč gibale v višini 1,2 trilijona (1200 milijard). Izkazalo se je tudi, da investicije v neopredmetena sredstva, zlasti v tista, ki podjetjem omogočajo inovacije, s katerimi se ustvarja in prodira na nove trge, zagotavljajo donose, ki so celo v tako tradicionalno visoko donosnih industrijah, kot je npr. kemična, znatno višji kot cena kapitala in donosa investicij v opredmetena ali nepremičninska sredstva [*fixed asset investments*].

Fombrun (1996) ugotavlja, da se je v letih od 1980 do 1990 vrednost neopredmetenih sredstev podjetij v ZDA skoraj podeseterila s \$45 mrd. na ocenjenih \$400 mrd. Po besedah nekdanjega predsednika ameriškega FASB¹ Edmunda Jenkinsa "današnja sestavo stroškov izdelka večinoma predstavljajo stroški raziskav in razvoja, intelektualne lastnine in storitve. Starih računovodskih sistemov, ki zgolj navajajo stroške materiala in dela, se danes ne da učinkovito uporabljati."

¹ Ameriški Financial Accounting Standards Board

V porajajoči se ekonomiji znanja so celo nekatere banke spoznale, da je t. i. "mehko" premoženje, ki zajema informacijsko infrastrukturo in programersko znanje, boljši kazalec zmanjševanja kreditnega tveganja kot pa *trdo* premoženje v obliki nepremičnin. Vendar ostaja vprašanje vrednotenja tega *mehkega* premoženja. Slabo tolažbo za računovodje predstavlja trditev bivšega predsednika FASB Donalda Kirka, ki se zaveda, da "obstajajo dokazi, da bilance stanj ignorirajo določena neopredmetena sredstva, vendar se s stališča poročanja, ki bi jih prepoznalo, porajajo nepremostljive težave."

Očitno živimo v času, kjer je premoženje, ki *zares šteje*, tisto, ki ga računovodje še ne znajo prešteti.

4.3 KONCEPTI VREDNOTENJA NEOPREDMETENIH SREDSTEV

4.3.1 RAČUNOVODSKI STANDARDI O VREDNOTENJU SREDSTEV PODJETJA

Preden se poglobimo v različne načine evidentiranja in vrednotenja ugleda kot neopredmetenega sredstva podjetja, je nujno, da raziščemo kaj o vrednotenju sredstev podjetja pravi računovodska stroka. Pri sredstvih je mogoče v skladu z računovodskimi standardi razlikovati naslednje vrednosti:

Izvirna vrednost je znesek plačanih denarnih sredstev ali njihovih ustreznikov ali pa poštena vrednost nadomestila, danega v trenutku nakupa, da podjetje pride do sredstev. Medtem ko govorimo pri celoti sredstev posamezne vrste o vrednosti, govorimo pri njihovi količinski enoti o ceni. Izvirne vrednosti so pri materialu, trgovskem blagu ali nabavljenih storitvah *nabavne vrednosti* oziroma pri količinski enoti *nabavna cena*; nabavna cena obsega poleg nakupne cene, ki jo je treba plačati dobavitelju, še uvozne dajatve ter prevozne in druge neposredne stroške nakupa, kar pomeni, da je nabavno ceno treba razlikovati od nakupne cene, pa tudi nabavno vrednost od nakupne vrednosti. Pri opredmetenih osnovnih sredstvih in neopredmetenih sredstvih se izraz nabavna vrednost uporablja tudi za količinsko enoto.

Izvirne vrednosti so pri polproizvodih in proizvodih ter pri opravljenih storitvah praviloma stroškovne vrednosti, imenovane *proizvajalni stroški*, vendar se lahko raztezajo od *spremenljivih proizvodjalnih stroškov* kot ene skrajnosti do *zožene lastne cene* kot druge skrajnosti; vsi ti izrazi se lahko nanašajo na količinsko enoto ali pa na celotno količino v gibanju oziroma zalogi. Ker so izvirne vrednosti pri stvareh, ki vstopajo v zalogo, v različnih trenutkih različne, je lahko končna zaloga ovrednotena po *povprečnih cenah*, *tehtanih povprečnih cenah*, *tudi drsečih povprečnih cenah* in *obratno zaporednih cenah*. Če so v računovodskih razvidih uporabljene stalne cene (ocenjene, standardne cene), se šteje pri celoti ustreznih količin kot izvirna vrednost tudi *stalna vrednost z odmiki*.

Dnevna vrednost je znesek denarnih sredstev ali njihovih ustreznikov, ki bi jih bilo treba plačati, če bi v sedanosti kupili enaka ali enakovrstna sredstva. Dnevna vrednost se lahko imenuje tudi *nadomestitvena vrednost*; ta izraz bolje nakazuje znesek, po katerem bo računovodsko obravnavana enaka količina ali enaka količinska enota, ko bo nadomestila staro količino oziroma količinsko enoto.

Nadomestljiva vrednost je poštena vrednost, zmanjšana za stroške prodaje, ali vrednost pri uporabi, odvisno od tega, katera je večja.

Poštena vrednost je znesek, za katerega je mogoče zamenjati sredstvo ali s katerim je mogoče poravnati obveznost ali za katerega je mogoče zamenjati podeljen kapitalski inštrument med dobro obveščanima in voljnima strankama v poslu, v katerem sta medsebojno neodvisni in enakopravni. Poštena vrednost, zmanjšana za stroške prodaje –ta izraz je sopomenka za čisto prodajno vrednost, ki jo opredeljujejo Slovenski računovodski standardi ter se nanaša na znesek, ki ga je mogoče pridobiti s prodajo sredstva ali denar ustvarjajoče enote med dobro obveščanima in voljnima strankama v poslu, v katerem sta medsebojno neodvisni in enakopravni. Če nadomestljiva vrednost ni enaka vrednosti pri uporabi, jo prav tako štejemo za pošteno vrednost, zmanjšano za stroške prodaje. Pri stvareh v zalogi se v tej zvezi pojavi še pojem čista iztržljiva vrednost, ki je ocenjena prodajna cena, dosežena v rednem poslovanju, zmanjšana za ocenjene stroške dokončanja in ocenjene stroške v zvezi s prodajo.

Sedanja vrednost je razobrestena (diskontirana) vrednost presežka prihodnjih prejemkov nad izdatki (prihodnjih čistih prejemkov), ustvarjenega po pričakovanju z določenimi sredstvi ali

določenim sredstvom pri običajnem poslovanju podjetja. Takšna je tudi *vrednost pri uporabi*, ki je sedanja vrednost ocenjenega presežka prihodnjih prejemkov nad izdatki, za katerega se pričakuje, da se bo pojavil pri nadaljnji uporabi sredstva in iz njegove odtujitve konec njegove dobe koristnosti. Vrednosti pri uporabi pogosto ni mogoče ugotoviti za vsako posamezno sredstvo, temveč le za denar ustvarjajočo enoto, to je najmanjšo določljivo skupino sredstev, katerih nenehna uporaba je vir denarnih prejemkov, v glavnem neodvisnih od denarnih prejemkov iz drugih sredstev ali skupin sredstev. Če je z *nadomestljivo vrednostjo* mišljena vrednost pri uporabi, spada tudi ta v okvir sedanje vrednosti. Postopek vrednotenja v osnovi združuje ekonomski koncept vrednosti in pravni vidik lastništva. Prisotnost premoženja je določena z njegovo sposobnostjo ustvarjanja dobička in možnostjo zmanjševanja stroškov pri ustvarjanju dobička. Glavno načelo komercialnega vrednotenja je: vrednost nečesa ne more biti navedena abstraktno – navesti je potrebno vrednost določene stvari v določenem prostoru, določenem času in v določenih okoliščinah. Poleg teh načel, ki jim je treba biti zvest, se je, še preden se izvede cenitev, nujno vprašati »komu« in »s kakšnim namenom«.

Ta pravila imajo še posebno dodatno težo pri vrednotenju in cenitvi pravic intelektualne lastnine. V večini primerov bosta le ena ali morda dve zainteresirani stranki, za kateri velja, da vrednotita določeno zadevo v skladu z okoliščinami, v katerih se nahajata. V primeru, da ne upoštevamo okoliščin potencialnih strank in lastnikov vrednotene stvari, se lahko zgodi, da vrednotenje ne bo imelo prave teže (King 2005).

Obstajajo štiri glavni koncepti vrednosti:

1. lastniška vrednost ali vrednost, ki jo določeni stvari pripisuje lastnik,
2. tržna cena, to je cena, ki se doseže na trgu in jo pogojuje stičišče krivulj povpraševanja in ponudbe,
3. davčna vrednost in
4. poštena cena.

Lastniška vrednost se pogosto določa na podlagi izpogajanega posla in je odvisna od lastnikove ocene vrednosti, ki jo ima zanj v primeru, da se mora od lastnine *ločiti*.

Osnova za *tržno vrednost* je predpostavka, da bo v primeru, ko primerljivo blago doseže določeno ceno, obravnavano blago realiziralo ceno, primerljivo z vrednostjo njemu podobnega blaga ali storitve.

Koncept *poštene vrednosti* v svojem bistvu vključuje željo po pravičnosti in nepristranskosti v odnosu do vseh vključenih v proces menjave. V tem primeru se transakciji priznava, da ni potekala na odprtem trgu ter da sta prodajalec in kupec povezana s pravno obvezujočim dogovorom.

Davčno vrednotenje je že od začetka stoletja predmet obravnavanja v sodni praksi po svetu in hkrati ezoteričen postopek. Obstajajo le kvazi predstave o vrednosti, ki prihajajo v nasprotju z naslednjimi temeljnimi področji, namreč z investicijsko vrednostjo, likvidacijsko vrednostjo in vrednostjo delujočega podjetja.

Uveljavljeni načini vrednotenja prepoznavnih neopredmetenih sredstev in intelektualne lastnine podjetja lahko razvrstimo v tri širše kategorije. Temeljijo lahko na:

- a) tržni vrednosti,
- b) oceni stroškov ter
- c) oceni bodočih ekonomskih koristi in prednosti.

4.3.2 TRŽNA VREDNOST

V idealnih razmerah bi neodvisni strokovnjak vselej poskušal določiti tržno ceno, sklicujoč se na primerljive tržne transakcije. Vendar je tudi to relativno težavno, saj je tudi pri vrednotenju premoženja, kot so opeke in malta, nemogoče najti kupčijo, ki bi bila enaka ali točno primerljiva. Pri *cenitvi predmeta intelektualne lastnine* pa bi bilo iskanje podobne tržne transakcije jalovo. Tega ne gre pripisati zgolj nezdržljivosti in neprimerljivosti, temveč dejstvom, da se neopredmetena sredstva, kot je intelektualna lastnina v bistvu največkrat ne razvijajo z namenom prodaje. Ponavadi predstavlja promet z njimi le manjši delež v okviru večje transakcije, katere podrobnosti so zaupne narave. Obstajajo še drugi razlogi za zadržke v zvezi s koristnostjo pri tovrstni metodi ocenjevanja. Nanašajo se predvsem na posebnosti nakupa ali samega kupca, na različne pogajalske sposobnosti in seveda na učinke spreminjajočih se predstav teh vrednosti v okviru rasti in padcev ekonomskih ciklov. Predstavljene posebnosti torej ovržejo kakršno koli možnost obstoja nekega pavšalnega

merila ali neke splošne meritve na oko, kot nekega širše priznanega standarda na nekem področju.

4.3.3 STROŠKOVNA VREDNOST

Metodologije vrednotenja, ki temeljijo na stroškovnih postavkah, kot so npr. stroški, da se nekaj ustvari ali strošek, da se nekaj nadomesti, povezujejo ceno in vrednost. Tak način vrednotenja ima poglavitno prednost v preprosti uporabnosti. Metoda zanemara spremembe vrednosti denarja skozi čas in vzdrževanje.

4.3.4 OCENA BODOČIH EKONOMSKIH KORISTI IN PREDNOSTI

Metodo ocene bodočih ekonomskih koristi in prednosti lahko razcepimo na štiri ponavadi prekrivajoče se veje:

1. metoda unovčevanja dobičkov v preteklosti,
2. metoda razlikovanja v stopnjah celotnega dobička,
3. metoda presežnega dobička in
4. metoda olajšav na osnovi licenčnin in diskontiranja bodočih denarnih tokov

Medtem, ko prva metoda v procesu unovčevanja prepoznava nekatere dejavnike, so njene pomanjkljivosti v glavnem povezane s preteklo sposobnostjo pridobivanja dohodka ali zaslužka. Metoda razlikovanja v stopnjah dobička se nanaša zlasti na blagovne znamke in oceno določene znamke ali *branda*. Metoda presežnega dobička se nanaša na *sposobnost* zaslužka sprožiti vlaganja, ki se v teoriji opirajo na prihodnjo sposobnost pridobivanja ekonomskih koristi z upravljanjem obstoječega premoženja. Pri tej metodi je poglavitna težava prilagajanja in izbira v okviru drugih možnosti rabe obstoječih sredstev.

Metoda olajšav na osnovi licenčnin upošteva predvsem, kaj si kupec lahko privošči ali koliko je pripravljen plačati za licenčno uporabo. Licenčni tok se v kasnejšem unovčenju upošteva kot kazalec razmerja med tveganjem in izplačilom v okviru investicije v določeno sredstvo. Tok gotovinskega denarja pa nakazuje popuste ali *boljše izkupičke* v okviru hitro in v gotovini plačanih obveznosti s strani poslovnih partnerjev. Večji ugled in odlika v očeh kupca spodbuja dolžnika k hitremu ali celo takojšnjemu plačilu.

4.4 POJAV UGLEDNOSTNEGA KAPITALA PODJETJA

Cene se spreminjajo zaradi posebnih in splošnih gospodarskih ter družbenih vplivov. V raziskovalnih in svetovalnih krogih, ki poskušajo ovrednotiti *neopredmetena sredstva* podjetja kot skupno kategorijo, se je uveljavil angleški termin *reputational capital*, ki jo lahko v slovenščino prevedemo kot *kapital dobrega imena, kapital ugleda ali uglednostni kapital*.

King in Mackinnon sta ugovarjala konceptu *uglednostnega kapitala*, ki naj bi pomensko ponazoril in zajemal vrednost neopredmetenih sredstev podjetja, ki se ali pa se ne nanaša na ugled podjetja (v Batson 2005). V tej luči sta podala predlog, ki nadomešča pomen ugleda s pritiklinami *produkcijskega faktorja*, kot so finančni kapital oz. njegovi opredmeteni derivati, ter ga konceptualizirala kot idejo o *namenu sodelovanja*. Podala sta primere, da ugled vpliva na voljo potrošnika, da uporabi izdelek ali storitev, da investira ali se zaposli v določenem uglednem podjetju. Ta volja naj bi nakazovala vrednost ugleda. Od tod tudi moja izpeljanka *komunikacijska ustreznost* podjetja, saj interakcija med ponudniki in porabniki poteka le v primeru ustreznega komunikacijskega toka oz. toka informacij, ki resnično in dejansko privlačijo partnerje v odnose menjave ter ustvarjajo tako imenovane *menjalne zanke*.

Fombrun, Gardberg in Barnett (2000: 88) trdijo, da je vedenje podjetja v skladu z načeli odgovornega državljana sestavni element cikla, skozi katerega podjetja ustvarjajo svoj uglednostni kapital, upravljajo s tveganji za ugled podjetja in povečujejo svojo učinkovitost. Tu je mišljen kapital v obliki ugleda, kot ga je konceptualiziral Fombrun.

5. UGLED

Izvor kategorije korporativnega ugleda se pripisuje sestavljanju Forbsove lestvice najbolj cenjenih podjetij. Prav tako se je oblikovala lestvica največjih podjetij in podjetij z najboljšim delavnim okoljem.

Konec koncev pa je vloga ugleda v zagotavljanju verodostojnosti informacij o izdelku, storitvi ali podjetju. V vseh študijah se izraža konsenz glede vloge ojačevalca sporočil, ki jo ima za podjetje dobro ime ali ugled.

5.1 MERILA UGLEDA

Ugled je v svojem bistvu razvrščanje ljudi, ki pa je preraslo v razvrščanje podjetij kot odgovornih subjektov gospodarskega prava, ki se morajo držati določenih družbenih norm in konvencij v okviru svojega dobičkonosnega delovanja v okolju, v katerem poslujejo.

Tisti, ki sodelujejo v transakciji, imajo možnost medsebojnega ocenjevanja glede na to, kako gladko je potekala transakcija. Tako kupci kot prodajalci so zelo zaščitniški do lastnega ugleda, kar pozitivno vpliva na kakovost izdelka, dela in storitve. Ugled tako vpliva na ustvarjanje vrednosti vzdolž celotne verige dodane vrednosti, kot dodaten plus pa vpliva tudi na povečanje učinkovitosti tržišča kot mesta, kjer se srečujeta povpraševanje in ponudba.

Primer osvetljuje problematiko z vidika dela z mediji, ki naj bi raziskovali in osvetljevali neetično, zlonamerno družbeno delovanje posameznikov in podjetij. V luči kritičnega in raziskovalnega novinarstva postavlja torej zgornja trditev pojavnost subjekta v sredstvih javnega obveščanja v slabši položaj, saj se pojavnost razume kot opozorilo in kazanje s prstom na subjekt, ki je lahko tudi brez trdnih dokazov kriv in odgovoren za tržne hibe in malverzacije v okviru svojega poslovanja prek ali okoli trga. Zato se vse več naporov vlaga v sestavo različnih teoretskih merskih modelov za izmero ugleda podjetij.

5.2 IZVOR IN TVEGANJA ZA UGLED PODJETJA

Ugled se skozi čas spreminja, zato je potrebno pogledati na vire ter grožnje ali tveganja za korporativni ugled.

Različne metodologije kot izvor ugleda podjetja navajajo elemente, kot so vodstvo v panogi, osredotočenost na potrošnika, kakovost, emocionalni naboj, družbena odgovornost, finančno poslovanje, uprava in menedžment, kader, zanesljivost, vrednost, razlikovanje, prisotnost, teža, ki jo podjetje ima v skupnosti oziroma njegova pomembnost za skupnost. Navedeni elementi so povzeti iz različnih študij, nenehno pa se dopolnjujejo z novimi načini merjenja ugleda.

Pri oblikovanju ustreznega *načina delovanja* pa so lahko doslej najbolj udarne in stroškovno intenzivne veje marketinga, kot je oglaševanje, le podpora pri izvedbi akcijskih načrtov grajenja ugleda v okviru odnosov z javnostmi in zavzemajo organizacijsko funkcionalno vlogo katalizatorja v odnosih organizacije z notranjim in zunanjim okoljem.

Prav tako je zanimiva grožnja ugledu, ki izvira iz publicitete. Pri pregledu literature sem prišel do na prvi pogled protislovnega spoznanja raziskovalcev ugleda podjetij, ki ga je mogoče povzeti s trditvijo, da so podjetja, ki so deležna večje medijske pozornosti in so medijsko bolj izpostavljena ter se o njih piše ali govori, nižje ali manj ugodno uvrščena na lestvicah ugleda kot pa primerljiva konkurenčna podjetja (Fombrun v Corporate Public Affairs 2002).

Zgornjo grožnjo lahko pripišemo lastnostim medijskega linča ter prepričanju, da se v časopisih razkriva le negativne plati delovanja korporaciji. Ugled izvira predvsem kot posledica vzročne zveze med preteklim delovanjem in pričakovanji, ki pa v primeru neizpolnitve najbolj zanimajo raziskovalno novinarstvo.

Walsh in Wiedmann sta nakazala model sosledja vzročnih zvez. Za korporacijo, ki se je v preteklosti izkazala v skladu s pričakovanji, lahko rečemo, da oblikuje lasten korporativni ugled, ki zagotavlja predvidljive posledice v odnosih z njo.

Shema 5.1: Umestitev korporativnega ugleda v vzročni okvir

PREDHODNO OBNAŠANJE ⇒ KORPORATIVNI UGLED ⇒ PRIČAKOVANJA

Vir: Prirejeno po Walsh in Wiedmann (2004)

V preteklosti je bila glavni kazalec ugleda zlasti finančna slika podjetja. Vendar mnogi raziskovalci povzemajo raziskavo po Brownu in Perryu (1994), da je mogoče finančni situaciji podjetja pripisati le 36 do 59 odstotkov variance ugleda, medtem, ko ji spet drugi (Roberts in Dowling 2002) pripisujejo le 15 odstotkov omenjene vrednosti.

V zadnjem času so raziskovalci ustvarili nove teoretsko-metodološke modele za merjenje ugleda. Ti modeli v večini ločujejo med opredmetenimi in ekonomsko povezanimi viri sredstev ter neopredmetenimi viri sredstev, kot so na primer koncept *pristojnosti* in *naklonjenosti* (Ebert in Schwaiger 2005), zaznana in občutena kakovost, ugled in odličnost (Rind, Williamson in Petkov 2006). Prepoznavanje ključnih spremenljivk, ki določajo in napovedujejo ugled podjetja, je bistvenega pomena, saj brez njihovega poznavanja raziskovalci ne morejo svetovati podjetjem, kako lahko izboljšajo ali povečajo svoj ugled in s tem dosežejo težko posnemljivo konkurenčno prednost, povečajo finančno poslovanje in svoje premoženje.

Za boljše razumevanje in razlago odvisnosti poslovanja od korporativnega ugleda se kot možna zorna kota navajata *na virih temelječ pogled* in *institucionalna teorija*.

Korporativni ugled je skupek dojemanj in zaznav podjetja pri njegovih deležnikih. Deležniki so notranje in zunanje skupine, ki vplivajo na podjetje, to pa na njih. Klasična trojica glavnih deležnikov podjetja – odjemalci ali stranke, zaposleni in investitorji ter posredno porabniki in javnost se odločajo, na kaj bodo še posebej pozorni v širokem spektru aktivnosti podjetja. Pogosto poudarek na določenih aktivnostih popači resnično podobo podjetja. Ugled zaobjema niz teh deležnikov in prek vpliva vodi njihovo dojetje. Nastaja na dokaj preprost način in je zakoreninjen v aktivnostih in pobudah podjetja. Zaznavanja deležnikov se v končni fazi oblikujejo na podlagi spleta tovrstnih komunikacij in pobud.

5.3 KRITERIJI OCENJEVANJA IN MERJENJA UGLEDA

Forbsovo anketo *Najbolj cenjenih podjetij*, ki izhaja v reviji Fortune, na široko posnemajo in objavljajo mediji, kot so Financial Times ali Asian Business. Nekateri uporabljajo celo isto metodologijo, kot so jo pri omenjeni založniški hiši uporabljali na začetku.

Drugo raziskavo, ki se ji posveča veliko pozornosti, sponzorira podjetje Moskowitz. Njih zanima zlasti, za katera ameriška podjetja je največ zanimanja med delojemalci. Od podjetij zahtevajo, da se sama potegujejo za vpis na seznam in svojo kandidaturo podprejo z dokazili.

Predložene kandidature oceni neodvisna komisija strokovnjakov. Podjetja tako pridobijo pregled nad neko osnovo, ki naj bi jih odlikovala ter sooblikovala njihovo odličnost.

Revija Worth pripravlja seznam najbolj radodarnih podjetij v Ameriki in tako oblikuje pregled nad najboljšimi *korporativnimi državljani*. Seznam temelji na pregledu vložkov in prispevkov v dobrodelnost in filantropijo. Nekatero oceno snujejo na podlagi predloženih programov, vendar se v večini upošteva predvsem količino za te namene izdanega denarja. Tako je tudi ta pregled osnovan predvsem na denarnem prispevku.

Oceno ugleda je mogoče podati na več načinov merjenja s pomočjo različnih sistemov, ki so jih razvila raziskovalna podjetja s področja trženja in poslovnega svetovanja. Med najpopularnejšimi so:

- Corporate Reputation Index preglednica založbe Fortune/Roper,
- Image Power podjetja Landor Associates,
- BrandVision podjetja Market Facts,
- BrandPerceptions and CORPerceptions podjetja Opinion Research Corporation,
- RQ Gold interesnega združenja The Reputation Institute,
- The Reputation Report raziskovalnega podjetja Walker Information in
- The Brand Asset Valuator agencije Y&R.

Poudarjam, da so zgoraj navedeni le najpopularnejši sistemi mnenjske izmere ugleda organizacije, saj je vsaka večja marketinška ali tržno raziskovalna hiša oziroma agencija za

odnose z javnostmi razvila svoj koncept, ki pa v bistvu ne odstopa od osnovnega načela ugleda, to je kako podjetje dojemajo ključne javnosti na določenih področjih. Merila za izmero ugleda v teh sistemih niso vedno enotna, kar nakazuje na nedoslednost in slabosti v teoretičnem pojmovanju ugleda. V raziskavi revije *Fortune* uporabljajo osem meril, *koeficient ugleda* meri uglednost na osnovi šestih dimenzij, ki obsegajo dvajset lastnosti, *monitor ugleda* podjetja Yankelovich vključuje sedem dimenzij. Raziskava *zadovoljstva deležnikov* raziskuje teoretično neskončno število lastnosti. Diskurz okoli tega, kaj je dobra raziskava o ugledu podjetja, bo tekla, dokler ne bo poenoten koncept, ki bo predstavljal standard na tem področju.

Spodnja tabela nakazuje distribucijo merjenih lastnosti v sklopu meritev, ki jih opravljajo različna podjetja, ustanove in posamezniki.

Tabela 5.2: Pregled različnih modelov merjenja ugleda

	ORC	Reputation Institut	Walker Information	Fortune/Roper	Young and Rubicam	Landor	Market Facts
Vodstvo	X	X	X	X	X	X	X
Osredotočenost na potrošnika	X		X	X	X	X	X
Kakovost	X	X	X	X	X		X
Emocionalni naboj	X	X			X	X	X
Družbena odgovornost	X	X	X	X	X		
Finančno stanje	X	X	X	X			
Uprava/menedžment	X	X	X	X			
Zaposleni	X	X	X	X			
Zanesljivost	X	X			X		X
Vrednost	X				X		X
Razlikovanje	X				X	X	
Prisotnost	X					X	
Vrednost za širšo skupnost	X						

Vir: prirejeno po Jacku Bergenu (2000)

5.4 METODOLOŠKE OPREDELITEV UGLEDA

Odločitve v podjetju imajo za podjetje posledice na štirih osnovnih področjih. Do sedaj očitna področja so bila le tri: delovno organizacijsko, pravno in finančno. Četrto področje je bilo doslej nekako v domeni *občutkov* sodelujočih, sicer pa delno vključeno v vsako od omenjenih

področij; kljub temu se na trgu pojavlja kot edino navzven prepoznavno orodje: gre za ugled podjetja kot skupni imenovalec vsega, kar to podjetje počne.

V svetu oglaševalskih, tržno raziskovalnih in svetovalnih podjetij in agencij za odnose z javnostmi so v zadnjih desetih letih kot je prikazano zgoraj, razvili kopico meril in metodologij za merjenje ugleda posameznega podjetja v očeh njegovih ključnih deležnikov in splošne javnosti. V okviru raziskovanja sem prišel do dveh izdelanih primerov ocene ugleda podjetja. Za primerjavo sem se osredotočil na metodologiji, ki merita ugled podjetja z obravnavanjem istih kategorij z različnih vidikov. Pod drobnogled sem vzel Harris-Fombrunov *koeficient ugleda*, v angleškem izvirniku *Corporate Reputation Quotient* in poročilo o korporativnem ugledu, ki so ga leta 1999 pripravljali pri ameriškemu podjetju za tržne raziskave Walker Information.

Vendar tudi ta dva merska koncepta ne obsegata vseh dimenzij ali sklopov lastnosti podjetja.

5.5 HARRIS-FOMBRUNOV KOEFICIENT UGLEDA

Po raziskavah Fombruna, ki so bile opravljene v dvanajstih državah, je avtor ugotovil, da najbolj klasične deležniške skupine obravnavajo podjetje skozi šest glavnih dimenzij:

1. vizionarsko vodstvo podjetja,
2. izdelki in storitve,
3. emocionalna privlačnost,
4. finančno poslovanje,
5. delovno mesto in delovno okolje,
6. vključenost zaposlenih.

Tržno raziskovalno podjetje Harris in Charles Fombrun sta na podlagi skupaj izdelane metodologije predlagala oblikovanje koeficienta korporativnega ugleda, po katerem se razvršča podjetja v lestvico. Koeficient je osnovan na modelu analize ugleda podjetja na šestih dimenzijah, ki jih skupaj sestavlja dvajset lastnosti podjetja, kot ga dojemajo ključne skupine deležnikov.

Šest kategorij in njihovih dvajset lastnosti, ki sestavljajo ugled:

1. dimenzija: Emocionalna privlačnost:

- dobri občutki glede podjetja
- občudovanje in spoštovanje podjetja
- zaupanje v podjetje

2. dimenzija: Izdelki in storitve

- podjetje stoji za izdelki ali storitvami, ki jih ponuja
- podjetje ponuja visoko kakovostne izdelke/storitve
- podjetje razvija inovativne izdelke/storitve
- podjetje ponuja izdelke in storitve po ustrezni vrednosti

3. dimenzija: Vizija in vodenje

- odličen vodstveni kader podjetja
- jasna vizija za prihodnost
- prepoznavanje in izkoristek priložnosti, ki jih ponuja trg

4. dimenzija: Delovno mesto in delovno okolje

- urejenost in dobro voden proces dela
- je dobro podjetje zaposlitev in delo
- podjetje ima kakovosten kader

5. dimenzija: Finančni kazalci

- donosnost podjetja skozi čas
- podjetje daje videz investicije z nizko stopnjo tveganja
- utemeljena pričakovanja za bodočo rast
- podjetje pri svojem delu prekosi konkurente

6. dimenzija: Družbena odgovornost

- podpira in zavzema se za dobre stvari
- je ekološko ozaveščeno
- ima ustrezen odnos do ljudi, kar se izkazuje tudi pri njegovem poslovanju

Fombrun zagovarja omenjene sklope ali dimenzije podjetja kot osnovo za standardizacijo modelov merjenja ugleda podjetij, na osnovi katerih je tudi sam razvil indeks *Reputation Quotient*.

5.6 PREGLED POROČILA KORPORATIVNEGA UGLEDA PODJETJA

Kakor je razvidno iz pestrosti kriterijev pri merjenju ugleda, različni avtorji navajajo različno število osnovnih spremenljivk, ki sestavljajo *indeks* ali *koeficient* ugleda. Pri tržno raziskovalnem podjetju Walker Information, ki že 65 let deluje na področju tržnega raziskovanja v ZDA, ugled opredeljujejo kot odsev organizacije, ki sčasoma nastaja v očeh njenih glavnih deležniških skupin ter ga te izrazijo skozi svoje misli, besede in dejanja.

Njihovo poročilo nastaja z anketiranjem predstavnikov *odjemalcev* organizacije – kupcev, zaposlenih, investorjev in lokalne skupnosti. Skupno opravijo 850 anket. Ugotovitve, kako omenjene skupine vidijo posamezno organizacijo, prikažejo razliko, ki nastaja med skupinami, kar naročnikom omogoča, da svoja sredstva in napore osredotočijo na posamezno skupino ter uravnotežijo manjkajoč ugled oziroma ga dvignejo na raven, ki jo uživajo pri drugih deležnikih. Za organizacije je z vidika integriranega tržnega komuniciranja pomembno, da kar najbolj izenačijo dobre poslovne prakse pri vseh deležnikih. S tem se doseže doslednost v komuniciranju, ki je nujna za verodostojnost sporočil.

Pri vseh deležnikih se meri najmanj sedem lastnosti organizacije, ki se pretvorijo v kazalni indeks. Dobljeni podatki omogočajo kvantificirano primerjavo s konkurenti v panogi ali na trgu. Tovrsten podatek omogoča, da se podjetje osredotoči na določene faktorje – orodja, ki vplivajo na pojmovanje organizacijskega ugleda pri deležnikih.

V poročilo je vključena tudi *benchmarking* primerjava ugleda različnih organizacij, iz katere je razvidno, kdo ima prednost in vodi pri ugled ustvarjajočem faktorju v panogi. Benchmarking analizi sledi pregled virov informacij o organizaciji, kje, kako in kakšne so informacije, ki jih prejemata posameznik oziroma deležniška skupina. Naslednji sklop sestavlja načrtovanje prihodnjih aktivnosti, nato pa sledijo sklopi po prioriteti razvrščenih priporočil o bodočih aktivnostih za izboljšavo ugleda po faktorjih. Zanimiv odsek je tudi pregled komunikacijskih priložnosti – gre predvsem za posamezne lastnosti podjetja, ki niso znane – in groženj – ki na ugled nimajo bistvenega vpliva prav zato, ker niso znane, saj bi v primeru, da bi javnost izvedela zanje, skrhale njeno predstavo o podjetju.

Poročilo o korporativnem ugledu Walker Information vsebuje v posebnem delu podroben dvostranski pregled klasifikacij vprašanj o podjetju v očeh posameznih deležniških skupin. Za poglobljen vpogled v vsako od teh skupin se podrobneje analizira rezultate posameznih odgovorov. Analize teh odgovorov pokažejo, kako so ocenjene sposobnosti uresničitve posameznih trditev, ki oblikujejo posamezne faktorje. Predzadnji del poročila podaja kvalitativna mnenja predstavnikov posameznih skupin. Gre za predstavitve trditev, zbranih z odprtim vprašalnikom, ki nakazujejo naklonjenost posameznih skupin podjetju, kar podpira rast in razvoj poslovanja organizacije.

K študiji prilaga podjetje tudi vodič za uporabo programov izgradnje ali popravljanja ugleda organizacije, kjer so okvirno navedene vloge in službe, na katere se programi nanašajo.

5.7 KRITIKA METOD MERJENJA KORPORATIVNEGA UGLEDA

Glavnina kritike metod merjenja ugleda se nanaša na posploševanje obstoječih miopičnih merilnih instrumentov, ki na enak način merijo ugled pri različnih deležnikih. Bromley (2002) šteje kot glavno napako uporabo standardiziranih modelov za ocenjevanje ugleda, kot so *Reputation Quotient* in *Fortunova lestvica*, po vseh deležniških skupinah. Opravil je pregled različnih pristopov k ocenjevanju ugleda. Pregledal je obstoječe lestvice in razvrstitve, ki nastajajo v okviru revije Fortune, analiziral Fombrunov koeficient ugleda, benchmarking primerjave, ki uporabljajo različico metodologije Fortune, in metode študije primerov. Pri pregledu Fortunove lestvice, koeficienta ugleda in metodologij benchmarkinga Bromley dvomi v »legitimnost« uporabljenih psihometričnih ocen. Opozarja na zavajajoče poimenovanje *Reputation Quotient*, ki spominja na aritmetične spremenljivke. Izkaže se, da Fombrun dejansko ne izračunava nikakršnega aritmetičnega koeficienta, ki je po definiciji razmerje med dvema številka. Koeficient ugleda združuje predvsem podatke, pridobljene z običajnimi lestvicami, ki ne izpolnjujejo zahtev vezanih na pridobivanje podatkov za izdelavo intervalnih ali razmernostnih lestvic.

5.8 INVESTICIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI V UGLEDNOSTNI KAPITAL PODJETJA IN DONOSNOST

Anketa ameriškega Sveta podjetij za odnose z javnostmi o porabi korporacij na področju odnosov z javnostmi v letu 1998 prikazuje, koliko sredstev so namenila za vsako posamezno področje znotraj aktivnosti odnosov z javnostmi podjetja, ki so se v tem letu pojavila na lestvici *Najbolj cenjenih podjetij* revije Fortune. Prikazana je povprečna poraba dvesto najbolj uglednih podjetij v primerjavi s porabo dvesto podjetij z dna te lestvice.

Tabela 5.3: Poraba sredstev v tisočih dolarjev po področjih odnosov z javnostmi prvih in zadnjih dvesto na lestvici najbolj cenjenih podjetji

AKTIVNOST ODNOSOV Z JAVNOSTMI	ZGORNJIH 200	SPODNJIH 200	RAZLIKA
Odnosi z mediji	\$1,096	\$ 723	373 \$
Reprezentanca	\$ 227	\$ 165	62 \$
Odnosi z investitorji	\$ 635	\$ 367	268 \$
Letna in četrletna poročila	\$ 920	\$ 357	563 \$
Odnosi znotraj panoge	\$1,247	\$ 329	918 \$
Komuniciranje z zaposlenimi	\$1,621	\$ 545	1076 \$
Vodenje oddelka	\$ 256	\$ 312	- 56 \$
SKUPAJ	\$6,002	\$2,797	3205 \$

Vir: prirejeno po Fortune (1998).

Iz podatkov je razbrati, da investicije denarja v aktivnosti odnosov z javnostmi izboljšuje ugled podjetja kot ga razvršča omenjena publikacija. Strokovno upravljanje komunikacij lahko pomaga organizaciji ustvariti denar z negovanjem odnosov z različnimi strateškimi javnostmi. Takšni partnerski odnosi se uspešno povrnejo tako v konkretnih finančnih kazalcih, še bolj pa skozi nejasne in dolgoročne učinke, ki so jih anketiranci v Grunigovi raziskavi iz leta 2003 opisali kot imidž, ugled, javna podoba in podobno. Rezultati raziskave so tudi pokazali, da tako vodje oddelkov za odnose z javnostmi kot tudi generalni direktorji komunikacijsko funkcijo visoko vrednotijo (Grunig et al 2003). V povprečju je po njihovem mnenju donos na investicije v odnose z javnostmi 186 odstoten, kar pomeni da za vsak porabljeni evro za odnose z javnostmi, dobi organizacija nazaj 1,86 evra vrednosti. Seveda nastopi velika razlika med organizacijam z najmanj in najbolj odličnimi komunikacijskimi

programi. Med tistimi z nižjo stopnjo odlike komunikacijskih programov, so v povprečju navajali 14 odstotno stopnjo donosa, medtem ko je le-ta v organizacijah z odličnimi odnosi z javnostmi v povprečju 225 odstotkov.

6. ZAKLJUČEK

S pregledom dostopne literature in podatkov o investicijah podjetji v odnose z javnostmi oz. funkcije strateškega komuniciranja, sem vprašanje ali so investicije v ugled, ki se uresničujejo s pomočjo orodij internega in zunanjega komuniciranja, prepoznavne kot nujen neposredni strošek, prišel do pritrdilnega zaključka. Na vprašanje ali vlaganja v njihove aktivnosti delujejo po načelu *denar ustvarjajoče enote* sem prav tako prišel do pritrdilnega odgovora. Vsekakor imajo te aktivnosti na konkurenčnem trgu in v okviru strokovnih organizacij določeno ceno. Dejstvo pa je, da je bila večina velikih blagovnih znamk zgrajenih, še preden so jih lastniki začeli oglaševati, tako da s stališča komuniciranja lahko govorimo, da so bile te blagovne znamke in podjetja grajena na inherentnih funkcionalnih in razlikovalnih vrednostih. To potrjujejo primeri, kot so Disney, Harley-Davidson, eBay in Google. Vsaka od znamk je razvila visok ugled še pred visokimi vložki v oglaševanje.

Nova kategorija, ki usmerja ali vpliva na izbiro tako malih potrošnikov v trgovini na drobno kot velikih strateških, institucionalnih investitorjev na mednarodnih finančnih in blagovnih trgih, je torej ugled, ki ga ima podjetje v očeh partnerjev v menjavi ali uglednostni kapital, ki na borzi označuje razliko tržne in knjigovodske vrednosti podjetja.

Po načelu »*Ni mogoče nekomunicirati*«, se način delovanja sodobne organizacije odraža in ocenjuje ob prav vsakem stiku organizacije z okoljem. Informacija pa predstavlja za relevantno javnost podjetja nov oprimek na strmi in spolzki steni do poslovne odličnosti, ki se najkonkretnje izrazi s kvantitativnimi kazalci konec vsakega fiskalnega obdobja. Vendar se v letnih poročilih, poleg bilanc uspeha kot najpomembnejši kazalci stanja podjetja, le počasi uvrščajo tudi analize zadovoljstva zaposlenih in ugled, ki ga ima podjetje v očeh partnerjev, deležnikov ali relevantnih javnosti.

Podjetje lahko dolgoročno preživi le v sodelovanju in simbiozi z družbo, saj ta prispeva delavno silo za njegovo delovanje, prodaja ji izdelke in za svoje početje pričakuje tudi ustrezen družbeni status. Vendar pa dolžnosti podjetja do družbe niso tako zelo jasne. Ni namreč povsem razvidno, zaradi katere protivrednosti družba dopušča njegovo delovanje v njenem okrilju. Soglasje je doseženo le ob načelni trditvi, da mora podjetje dajati družbi več,

kot pa ji lahko s svojimi aktivnostmi odvzame. Zaradi očitne nejasnosti v tem menjalnem razmerju Donaldson (v Jančič 1999) meni, da mora podjetje v novih razmerah podpisati tudi *ново družbeno pogodbo*.

Razprava o novi odgovornosti podjetja seveda še poteka, vendar postaja vse bolj očitno, da mora poslovni svet upoštevati mnoge nove usmeritve, da bi se na ta način izognil morebitnemu družbenem konfliktu (Jančič 1999) in posledičnim izgubam.

Ugled kot posledica delovanja je do nedavnega veljal le kot človeška kategorija, ki se je nejasno nanašala tudi na organizacije kot pravne osebe. V sklopu študija trženja in tržnega komuniciranja v okviru Fakultete za družbene vede je bila kategorija ugleda predstavljena kot človeška plat organizacije, ki je podrejena podobi, imidžu in identiteti, tako profitno naravnane gospodarskega subjekta kot tudi neprofitnih organizacij. Z znotrajorganizacijske perspektive ekonomskega obravnavanja ugleda pa je bilo še do nedavnega brezpredmetno govoriti o emocionalni komponenti, saj je vse v organizaciji namenjeno racionalnemu vzpostavljanju asimetričnih menjalnih zank, ki organizacijo vpnejo v socioekonomsko okolje. S tem namenom se vlaganja v človeški obraz organizacije skrbno načrtuje, tehta in preverja, aktivnost kot taka pa je posledica realne težnje vsakega gospodarskega subjekta po rasti in razvoju na podlagi razvrščanja razpoložljivih notranjih in zunanjih virov. Strinjam se, da različni programi komuniciranja težijo k ustvarjanju emocionalne afinitete na strani partnerjev v menjalnih zankah, vendar so te aktivnosti sprožene z namenom zameglitve in ustvarjanja napačnih ali zavajajočih silogizmov v glavah taistih partnerjev v menjavi.

Vsaka organizacija mora ustvarjati tako blago, storitve ali prepričanja, ki upravičujejo najrazličnejše vloške v svoj obstoj; s tega stališča je ugled pomemben za pritegnitev uporabnikov in drugih oplajajočih virov.

Konstrukt ugleda se je v zadnjem desetletju razvil v komunikacijski koncept interakcije organizacije s svojim okoljem. Postavlja se ob bok ter po pomenu presega blagovne znamke ali branding. Z razvojem družbene odgovornosti je v ospredje stopil tudi koncept personifikacije podjetja prek spoštovanja načela *odgovornega državljana*. Tako se je razvila potreba, da podjetje komunicira z vsemi sestavnimi elementi njegovega obstoja. Ugled predstavlja zbir vsebine in oblik sporočil, distribucijskih kanalov ter dostavnikov, ki v

predstavi naslovnika pozicionirajo podjetje, njegove zaposlene, vodstvo, njihov način dela ter vse storitve in izdelke, ki jih ponuja prek ali okoli trga.

Čeprav se večina avtorjev strinja, da so odnosi s ključnimi strateškimi javnostmi temelj za uspeh ali neuspeh podjetja, pa je po mnenju nekaterih, predvsem praktikov, končni rezultat uspešnosti opravljanja komunikacijske funkcije v podjetju ugled. Dokazano je, da ugled dodaja finančno vrednost organizaciji in da trošenje denarja za aktivnosti komuniciranja izboljšuje ugled ter povečuje privlačnost v odnosih na trgu.

7. LITERATURA IN VIRI

1. Aqueveque, Claudio in Davide Ravasi (2006): *Corporate Reputation, Affect, and Trustworthiness: an Explanation for the Reputation-Performance Relationship*. Doktorska disertacija. Milano: Università Commerciale Luigi Bocconi.
2. Bajec, Anton (1995): *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
3. Batson, Caz (2005): *Corporate Citizenship And Reputational Value*. Adelaide: Hawke Institute, Univerza Južna Australija.
4. Barney, Jay (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1), 99-120.
5. Bavec, Cene (2002): *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
6. Bergen, Jack (1999): *Making the Case for PR*. New York: Council of Public Relations Firms.
7. Bourdieu, Pierre (1984): *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge.
8. Bourdieu, Pierre (1986): The Forms of Capital. V *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, ur. Richardson John, 241–258, New York: Greenwood Press.
9. Bromley, Dennis Basil (1993): *Reputation, Image and Impression Management*. London: Wiley and Sons.
10. Bromley, Dennis Basil (2002): Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies?. *Corporate Reputation Review* 5(1), 35-50.
11. Christensen, Clayton M., Scott Cook in Taddy Hall (2005): Marketing Malpractice: The Cause and the Cure. *Harvard Business Review* 83(12), 74-83.

12. Copeland, Tom, Tim Koller in Jack Murrin (2000): *Valuation Measuring and Managing the Value of Companies*. London: Wiley and Sons.
13. Davis, Michael L. (1996): The Purchase vs. Pooling Controversy: How the Stock Market Responds to Goodwill. *Journal of Applied Corporate Finance* 9(1), 50-59.
14. Desai, Mihir A. (2006): *Investors Hurt by Dual-Track Tax Reporting*. Dostopno na <http://hbswk.hbs.edu/item/5578.html> (27. december.2006).
15. Dyllick, Thomas in Kai Hockerts (2002): Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment* 11(2), 130-141.
16. Ebert, Markus in Manfred Schwaiger (2005): Corporate Reputation: Disentangling the Effects on Financial Performance. *European Journal of Marketing* 39(7-8), 838-854.
17. Flatt, Sylvia in Stanley J. Kowalczyk (2006): Corporate Reputation as a Mediating Variable between Corporate Culture and Financial Performance. New York: Reputation Institute Conference.
18. Fombrun, Charles J. (1998): Reputation Management: From Art to Science. *International Public Relations Review* 20(1), 34-59.
19. Fombrun, Charles J. (2002) : Corporate reputation management and measurement. *Corporate Public Affairs* 12(2), 31-79.
20. Fombrun, Charles J. in Christopher B. Foss (2001): Developing a Reputation Quotient - Measuring Corporate Reputation. *The Gauge* 14(3) 1-7.
21. Gardberg, Naomi A. in Charles, J. Fombrun (2006): Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments. *Academy of Management Review* 31(2), 329–346.
22. Grunig, James E. (2002): *Qualitative Methods for Assessing Relationships Between Organizations and Publics*. Adelphi: Univerza Maryland.
23. Grunig, James E. in Linda Hon (1999): Guidelines For Measuring Relationships In Public Relations. Geinesville: The Institute For Public Relations.

24. Gu, Feng in Baruch Lev (2004): The Information Content of Royalty Income Accounting. *Horizons* 18(1) 1-12.
25. Hren, Kristian (2003): Manipulacija na trgu vrednostnih papirjev in odgovornost za manipulacijo. *Podjetje in delo* 6(7). Dostopno na <http://www.ius-software.si/BAZE/LITE/K/iRevP32320030006.htm> (4. maj 2006).
26. Hutton, J.G. (2001): Reputation management –the new face of corporate public relations?. *Public Relations Review* 27(3), 247–261.
27. Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: Teorija in praksa, FDV.
28. King, Kelvin (2005): *The Value Of Intellectual Property, Intangible Assets And* Dostopno na http://www.wipo.int/meetings/2005/smes_qtc/en/presentations/wipo_smes_qtc_05_king.pdf (6. avgust 2006).
29. Klein, Naomi (2000): *No Logo*. London: Harper Collins.
30. *Letno poročilo Deutsche bank 2004*). Dostopno na <http://annualreport.deutschebank.com/2004/ar/servicepages/glossary/fairvalue.php> (27. maj 2006).
31. *Letno poročilo NLB (2002)*. Dostopno na <http://www.nlb.si/lp2002/slovensko/stran39.html> (27. maj 2006).
32. Lah, Marko (1998): Marketinške implikacije ekonomskih teorij rasti podjetja. *Akademija MM* 2(3), 9-15.
33. Lev, Baruch in Juergen H. Daum (2004): The Dominance of Intangible Assets: Consequences for Enterprise Management and Corporate Reporting. *Measuring Business Excellence* 8(1), 6-17.
34. Lys, Thomas in Vincent, Linda (1995): An Analysis of Value Destruction in AT&T's Acquisition of NCR. *Journal of Financial Economics* 39, 353–378.
35. MacMillan, Keith, Kevin Money, Steve Downing in Carola Hillenbrand (2005): Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviours. *Corporate Reputation Review* 8(3), 214-232.

36. Martin, J. (1995): *The Great Transition*. New York: American Management Association.
37. Maslow, A.H. (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50, 370-396.
38. Matthew, Rabin (1998): Psychology and Economics. *Journal of Economic Literature* 36(1), 11-46.
39. Meigs, Walter B. in Robert F. Meigs (1989): *Financial Accounting*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
40. Merton, Robert C. (1973): Theory of Rational Pricing. *The Bell Journal of Economics and Management Science* 4(1), 141-183.
41. Money, Kevin in Carola Hillenbrand (2006): *Beyond Reputation Measurement: Placing Reputation within a model of value creation by integrating existing measures into a theoretical framework*. New York: School of Reputation and Relationships.
42. Roberts, Peter W. in Grahame R. Dowling (2002): Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal* 23(12), 1077-1093.
43. Robinson, Lynne (2006): *Vedenje v času enega tedna*. Dostopno na http://www.gcf.si/index.php?sv_path=558,2780&ARCHIVE=2006 (8. junij 2006).
44. Roos Johan (1998): *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. New York: New York University press.
45. *Slovenski računovodski standardi (2006)*. Dostopno na http://www.sirevizija.si/racunovodje/dokumenti/SRS_2006/SRS_2006.zip (12. maj 2006).
46. Svetličič, Marjan (1996): *Svetovno podjetje – izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
47. Tadelis, Steve (1997): What's in a Name? Reputation as a Tradeable Asset. *American Economic Review* 89(3), 548-563.

48. Tajnikar, Maks (1996): *Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Ule, Mirjana in Miro Kline (1996): *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Waddock, Sandra in Charles Bodwell (2002): From TQM to TRM -Total Responsibility Management Approaches. *The Journal of Corporate Citizenship* 7, 113-126.
51. *Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2)*. Ur.l. RS 117/2006. Dostopno na http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_ZAKO1607.html (6. avgust 2007).
52. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)*. Ur.l. RS, št. 42/2006. Dostopno na http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r01/predpis_ZAKO4291.html (5. maj 2006).