

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Pristov

Vpliv družbene odgovornosti podjetja na njegov ugled

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Pristov

Mentor: prof. dr. Klement Podnar

Vpliv družbene odgovornosti podjetja na njegov ugled

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Vpliv družbene odgovornosti podjetja na njegov ugled

Diplomsko delo obravnava povezanost koncepta družbene odgovornosti podjetja in njegovega ugleda. Prvi sklop obravnava tematiko ugleda podjetja. Preuči, kako ga razumejo sodobne teorije, njegove dimenzije, njegove učinke in na kakšen način naj bi se ga upravljalo ter s kakšnimi orodji. Drugi sklop je osredotočen na koncept družbene odgovornosti podjetja, kot ga iz različnih vidikov razumemo danes. Natančneje se posveti komponentam, ki sestavljajo družbeno odgovornost. Na ta način delo želi doseči razumevanje, kakšno sploh je družbenoodgovorno delovanje in na kakšen način družbeno odgovornost razumemo v procesu komunikacije. V tretjem sklopu nato na osnovi razumevanja obeh temeljnih pojmov diplomsko delo preuči povezanost obeh konceptov in glavne teoretske usmeritve v preučevanju omenjene povezanosti. Nato skozi vidik vodenja in poslovnega upravljanja razčleni glavne značilnosti povezave ter naravo vpliva družbene odgovornosti podjetja na njegov ugled.

Ključne besede: družbena odgovornost podjetja, ugled podjetja, vpliv družbene odgovornosti na ugled, družbena odgovornost in ugled skozi vidik vodenja in poslovnega upravljanja

The effect of of corporate social responsibility on corporate reputation

This thesis examines the connection between the concepts of corporate social responsibility and corporate reputation. The first section explores the subject of corporate reputation—how is it explained by modern theories, what are its dimensions, what effect does social responsibility have on a corporation's reputation, how should it be managed and what tools should be used in its management. The second section examines the concept of corporate social responsibility as it is currently understood by various contemporary perspectives. More specifically, the section examines the various components of corporate social responsibility with the aim of better understanding what socially responsible behaviour essentially entails and how it is applied in the communication process. The third section builds on the findings of the previous two sections, assessing the connection between related concepts and exploring the main theoretical orientations that serve to study this connection. Finally, the connection between corporate social responsibility and corporate reputation is further analysed from the perspective of management and business administration by examining the main characteristics of the connection itself as well as the nature of the effect that corporate social responsibility has on corporate reputation.

Key words: corporate social responsibility, corporate reputation, effect of corporate social responsibility on corporate reputation, corporate social responsibility and reputation from management and business administration point of view.

KAZALO

1	UVOD.....	5
2	KORPORATIVNI UGLED.....	6
	2.1 RAZUMEVANJE UGLEDA	6
	2.2 DIMENZIJE KORPORATIVNEGA UGLEDA	9
	2.3 NAČELA UGLEDA	11
	2.4 UPRAVLJANJE KORPORATIVNEGA UGLEDA	12
	2.4.1 RAZSVETLJENE INVESTICIJE	13
	2.4.2 ORODJA UPRAVLJANJA Z UGLEDOM	14
3	DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA	15
	3.1 SODOBNE OPREDELITVE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI	16
	3.2 STRUKTURIRANOST DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA.....	17
	3.2.1 PIRAMIDA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA	18
	3.2.2 MORALNI TIPI IN ORIENTACIJA PROTI DELEŽNIŠKIM SKUPINAM	19
	3.3 KOMUNIKACIJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA	21
	3.3.1 PREPOZNAVANJE DELEŽNIŠKIH SKUPIN V KOMUNIKACIJI DOP	21
4	POVEZAVA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA Z UGLEDOM	22
	4.1 TEORETSKE USMERITVE V RAZUMEVANJU POVEZAVE MED DOP IN UGLEDOM	23
	4.2 VIDIKI RAZUMEVANJA VPLIVA DOP NA UGLED PODJETJA.....	23
	4.3 UČINKI DOP NA UGLED PODJETJA Z VIDIKA VODENJA IN POSLOVNEGA UPRAVLJANJA	25
	4.3.1 INDUSTRIJA	26
	4.3.2 SKLADNOST DOP S PRIMARNIMI CILJI IN VREDNOTAMI PODJETJA	26
	4.3.3 GEOGRAFSKA RAZŠIRJENOST.....	27
	4.3.4 ČASOVNA KOMPONENTA.....	27
	4.3.5 TIPI DELEŽNIKOV	27
5	ZAKLJUČEK	29
6	LITERATURA	31

1 UVOD

S konceptom ugleda so se ukvarjale različne discipline: marketing, psihologija, strateški menedžment, sociologija, organizacijske vede in računovodstvo (Van Riel in Fombrun 2007). Čeprav ta razvejanost povzroča nemalo razlik, zmede in prekrivanj, si je mnogo teoretikov edinih, da je korporativni ugled najpomembnejša neotipljiva in neponovljiva strateška lastnost posameznega podjetja.

Kot pravi Fombrun (1996), je korporativni ugled skupna ocena, ki jo imajo deležniki o podjetju in reprezentira skupni učinek njihovih čustvenih reakcij, ki jih pri njih povzroči ime podjetja. Dowling (2001) ugled močno povezuje z imidžem podjetja in ga definira kot konstrukt, ki sloni na vrednotah deležnikov podjetja, ter pravi, da ima podjetje mnogo imidžev in ugledov, saj bodo različni tipi deležnikov oblikovali sebi lastne ocene o organizaciji in tako oblikovali različna mnenja o tem, kakšen ugled ima podjetje. Ključno pa je to, da je ugled sestavljen iz percepcij, ki jih imajo o nas drugi. Ker ugleda nima nihče neposredno pod nadzorom, je z njim težko manipulirati (Fombrun 1996).

V zadnjih letih je zaradi globalizacije poslovanja, čedalje večje nasičenosti na trgu ter z zavedanjem, da vrednotenje podjetij temelji tudi na njihovi neotipljivi vrednosti, ugled podjetja predmet vedno večje pozornosti tako literature kot prakse. Zaradi evolucije družbenih vrednot ter zahtev in pričakovanj različnih javnosti, da se podjetja vedejo etično in moralno do okolja, v katerem delujejo, pridobiva družbenoodgovorno vedenje podjetij čedalje več pozornosti tako v splošni javnosti kot v podjetjih.

Golob in Kline pravita, da naj bi bila družbena odgovornost podjetja ena »izmed ključnih sestavin ugleda« (Golob in Kline 2010, 50), povezava med obema pojmomoma pa je močno aktualna, saj se podjetja v praksi čedalje bolj srečujejo z zahtevami deležnikov po etičnih praksah, hkrati pa se podjetja dojemajo kot subjekt družbe, katere edina funkcija ne morejo biti samo lastne ekonomske koristi.

V nadaljevanju bomo natančneje osvetlili koncepta ugleda podjetja in družbene odgovornosti podjetja ter povezavo med obema pojmomoma. Kako družbenoodgovorne aktivnosti vplivajo na ugled, je vprašanje, s katerim so se največ ukvarjali na področju odnosov z javnostmi in

korporativnega marketinga, pa tudi na področju novinarstva in medijev ter iz vidika vodenja in poslovnega upravljanja.

Celoten pregled tematike bomo osnovali na razumevanju koncepta ugleda in družbene odgovornosti. Zato bo prvi del osredotočen na definiranje ugleda, njegovih dimenzij in načel ter na spoznavanje načinov upravljanja ugleda, orodij, ki so za to primerna, in učinkov ugleda. S kratkim zgodovinskim pregledom bomo osvetlili razvoj koncepta družbene odgovornosti ter preučili njegove sodobne teorije in strukturiranost s pomočjo Carrollove piramide družbene odgovornosti ter pregleda moralnih tipov in orientacije proti deležniškim skupinam. Komunikacijo družbene odgovornosti bomo preučili z vidika deležniških skupin. V zadnjem sklopu naloge bomo preverili teoretske usmeritve v razumevanju povezave med družbeno odgovornostjo in ugledom podjetja ter se nadalje osredotočili na učinke DOP na ugled iz vidika vodenja in poslovnega upravljanja, s čimer bomo prepoznali glavne značilnosti povezave med obema konceptoma.

2 KORPORATIVNI UGLED

Kot pravi Dowling (2016), je korporativni ugled v zadnjih letih dosegel široko prepoznavnost na področjih strategije, družbene odgovornosti podjetja, menedžmenta in marketinga (Dowling 2016, 207). Za Dowlinga (2016) so ugledi podjetij pomembni, ker olajšajo ekonomske transakcije z zagotavljanjem spodbud organizacijam, da se vedejo na sprejemljive načine. V situacijah, kjer je veliko priložnosti za organizacije, da so oportunistične pri sodelovanju z drugimi strankami, dober ugled deluje kot znak častnosti in kot vez uspešnosti v smislu, da bo epizoda slabega obnašanja ogrozila dober ugled (Dowling 2016, 208). V situacijah, za katere sta značilni negotovost in informacijska asimetričnost, dober ugled zagotavlja zaupanje in prepričanost v vedenje organizacije, dodaja Dowling (2016).

2.1 RAZUMEVANJE UGLEDA

Ugled je po Balmerju (2001) odraz vidika konceptualizacije, ki se nanaša na percepcije, ki jih imajo o korporativni znamki stranke in druge ključne deležniške skupine. Te percepcije so latentne in tudi, če nejasno izražene, vplivajo na njihov pogled in vedenje do organizacije. Se pa bodo takšne konceptualizacije o organizaciji razlikovale med različnimi deležniškimi

skupinami, kar je potrebno upoštevati pri razumevanju korporativnega ugleda (Balmer v Balmer in Greyser 2006).

Največkrat povzeta definicija korporativnega ugleda je Fombrunova, a kot opozarjata Gotsi in Wilson (2001), ni doseženega konsenza okoli ene same definicije. Kot pravi Fombrun (1996), je korporativni ugled skupna ocena, ki jo imajo o podjetju njegovi deležniki in predstavlja skupni učinek njihovih čustvenih reakcij, ki jih pri njih povzroči ime podjetja. Podnar (2011) pravi, da ugled nujno »zajema sodbe« o podjetju »in presojo oziroma vrednotenje atributov«, za katere določena javnost meni, da jih podjetje ima (Podnar 2011, 146). Kot pravita Fombrun in Shanley (1990), je ugled rezultat tako neposrednih kot posrednih izkušenj med entitetami.

Tudi Aula in Mantere (v Golob in Kline 2010) na osnovi teoretske raznolikosti področja korporativni ugled obravnavata kot preplet preteklih dejanj podjetja, trenutnega stanja in obetov za prihodnost. To je v skladu s Fombrunom, ki pravi, da je ugled zaznana reprezentacija preteklih dejanj in prihodnjih obetov podjetja, ki opisuje splošno privlačnost firme vsem njenim ključnim deležnikom v primerjavi z drugimi vodilnimi konkurenti (Fombrun 1996, 72).

Na tem mestu je vredno opozoriti, da je v zadnjih letih v poplavi različnih definicij tudi Fombrun leta 2012 formiral novejšo definicijo. Ugled podjetja je kolektivna ocena privlačnosti podjetja specifični skupini deležnikov glede na referenčno skupino podjetij, s katerimi podjetje tekmuje za resurse (Fombrun v Dowling 2016, 2015). A ta definicija še vedno sloni na deležniškem razumevanju koncepta ugleda.

Gotsijevo in Willsonovo (2001) razumevanje korporativnega ugleda pravi, da je korporativni ugled deležnikova skupna ocena o podjetju skozi čas. Ta sloni na neposrednih izkušnjah, ki jih ima deležnik s podjetjem ter na kakršnihkoli drugih oblikah komunikacije in simbolizma, ki omogočajo informacije o vedenju podjetja in/ali primerjavo z dejanji drugih vodilnih tekmecev (Gotsi in Wilson 2001, 29).

Bálan (2015) na podlagi teoretskega pregleda koncepta ugleda iz vidika različnih akademskih pristopov identificira skupne značilnosti tega, kaj naj bi pomenilo, da ugled podjetja je. Kot prvo prepozna, da obstaja splošni konsenz interpretiranja konstrukta ugleda kot obliko zbirke percepcij in reprezentacij, ki jih imajo različni deležniki o podjetjih. Zato poudarja kumulativno naravo ugleda, da je posameznikova ocena podjetja lahko obravnavana samo kot odnos ali

sodba in ne more biti posplošena v ugled, ki ga ima to podjetje na trgu (Bálan 2015, 80). Druga značilnost je časovni značaj konstrukta, t. j., da se ugled razume kot nekaj, kar se razvija skozi čas. Naslednja pogosto opažena lastnost je tekmovanje na trgu v smislu, da se podjetja na trgu konstantno borijo s tekmeci za prednost v svojem statusu. Poleg omenjenih značilnosti Bálan (2015, 81) opaža še pogosto rabo besed spoštovati, visoko ceniti, imidž in zanesljivost.

Poleg tega Bálan (2015) opozarja, da kljub splošnemu konsenzu o tem, da je ugled pomemben, še vedno ne obstaja multidisciplinarno razumevanje ugleda, ki bi bilo deljeno med vsemi znanstvenimi disciplinami, ki se z ugledom ukvarjajo. To zagato je poskusil rešiti Dowling (2016) s pregledom 50 definicij in predlogom nove enovite definicije, ki bi bila lahko aplicirana na vseh teoretskih področjih, ki se ukvarjajo z vprašanjem ugleda.

Dowling (2016) v pregledu 50 definicij korporativnega ugleda načeloma zavzame deležniški pogled na konstrukt koncepta ugleda. Na podlagi analize definicij in empiričnih pristopov, ki so si pogosto med seboj neskladni (tako merski sistemi, ki slonijo na izbranem razumevanju koncepta, lahko postavijo dvom, kaj nam pridobljene informacije resnično povedo), predlaga novo razumevanje z namenom oblikovanja dobro formirane strukture definicije, ki je zmožna voditi veljavno merjenje konstrukta.

Kot opozarja Dowling (2016, 211), se večina definicij ločuje na podlagi premise, ali je ugled individualni konstrukt, kjer je pomembno mnenje ene osebe, ali je konstrukt osnovan na skupini, torej na nekem skupinskem mnenju in je lahko razumljen na osnovi grozdne analize, da ustvarimo profile podobnih ocen različnih skupin podobno mislečih ljudi.

Tako Dowling (2016) na osnovi pregleda ter preteklih definicij in empiričnih pristopov oblikuje novo definicijo, ki pravi, da je ugled podjetja občudovanje in spoštovanje, ki ga ima oseba do določenega podjetja v določenem trenutku (Dowling 2016, 218). Dowling torej sloni na deležniškem razumevanju, a ugled vidi kot individualno prepričanje in ne kot kolektivno mnenje.

Čeprav je koncept ugleda obravnavan z vidika različnih področij, ga Eckert (2017) poskuša natančneje definirati z vidika upravljanja s tveganji, saj opozarja, da mnogo razumevanj ne loči med deležniškimi skupinami in težavami, ki so z vidika upravljanja z ugledom pomembni za ločevanje. Eckert predlaga razširjeno razumevanje Fombrunove (2012) zadnje definicije z

razlikovanjem med težavami in Walkerjeve (2010) definicije z razlikovanjem med deležniškimi skupinami. Korporativni ugled je po Eckertu (2017, 150) torej relativno stabilen agregat zaznane reprezentacije specifičnih težav in deležniške skupine, preteklih dejanj podjetja in prihodnjih obetov v primerjavi z nekaterimi standardi, ki jih imajo zunanji deležniki. Glede na to definicijo ima podjetje lahko različne ugleda glede na kombinacijo »deležniška skupina – težave«. Zbirka vseh ugledov teh kombinacij je resnični ugled podjetja (Eckert 2017, 150).

Tudi v najnovejših poskusih učinkovitega definiranja koncepta ugleda so še vedno vidne razlike v razumevanju, a še vedno »kljub heterogenosti, ki je lastna pojmu ugleda, obstajata dva dejavnika, glede katerih se večina avtorjev vendarle strinja« (Golob in Kline 2010, 51). »Prvič, ugled ima neotipljivo vrednost in je strateški vir za podjetje, in drugič, ugled je povezan z legitimostjo in namenom, obstojem podjetja« (Aula in Mantere v Golob in Kline 2010, 51).

Na podlagi splošnega pregleda teoretskih pristopov k razumevanju ugleda bomo za nadaljevanje upoštevali splošno deležniško razumevanje ugleda, njegovo časovno komponento in ga razumeli kot konkurenčno poslovno prednost.

2.2 DIMENZIJE KORPORATIVNEGA UGLEDA

Kot pravita Golob in Kline, dimenzije ugleda oblikujejo različni dejavniki, na podlagi katerih deležniki ocenjujejo ugled podjetja. Za razumevanje in merjenje teh dimenzij so zato različni avtorji razvili specifične merske instrumente (Golob in Kline 2010, 51). Različna razumevanja ugleda in njegovih gradnikov so posledično vplivala na različne modele dimenzij ugleda. Kot omenja že Podnar (2011), je smiselno upoštevati vidik, ki definira, »da imajo različne javnosti oziroma deležniki izoblikovane različne ugleda o podjetju in da podjetje ocenjujejo glede na določene, za njih pomembne kriterije« (Fombrun v Podnar 2011, 47).

Več modelov za merjenje korporativnega ugleda in analize podatkov, ki jih pridobijo različna raziskovalna podjetja in medijske organizacije, je omogočilo različne praktične vpogleda v učinkovitost komunikacijskih programov ter drugih iniciativ, ki gradijo korporativni ugled (Van Riel in Fombrun 2007, 229). Prav zaradi neotipljive narave koncepta ugleda je prepoznavanje pravih dimenzij gradnikov ugleda predmet številnih raziskovalnih modelov, ki poskušajo definirati ključne gradnike ugleda ter naravo njihovega delovanja.

Podnar (2011) izpostavlja »model ORC, ki identificira šest elementov ugleda« (Greyser v Podnar 2011, 147), in sicer:

- konkurenčna učinkovitost,
- tržno vodstvo,
- potrošniška naravnost,
- prepoznavnost oziroma naklonjenost,
- korporativna kultura,
- komuniciranje.

Van Riel in Fombrun (2007) v naboru sedmih preučevanih raziskovalnih programov med drugim analizirata tudi Harris-Fombrunov model, ki ga kot najbolj razširjenega in testiranega v večini zahodnih držav izpostavi tudi Podnar (2011), in model lestvice najuglednejših ameriških podjetij revije Fortune, ki ga izpostavljamo zaradi rednega izvajanja, široke prepoznavnosti in dejstva, da je pogosto uporabljan za akademsko raziskovanje.

Lestvica revije Fortune, ki sicer ne sloni na nobeni od formalnih definicij ugleda podjetja, čeprav se jo pogosto uporablja v akademskih raziskavah (Dowling, 2016), je obnavljana letno in je ena izmed vidnejših sistemov monitoringa, meri pa naslednje ključne attribute ugleda (Van Riel in Fombrun 2007, 246):

- kakovost upravljanja,
- kakovost izdelkov ali storitev,
- finančna trdnost,
- sposobnost, da privlači, razvija in obdrži nadarjene ljudi,
- uporaba korporativnih sredstev,
- vrednost kot dolgoročna naložba,
- inovativnost,
- skupnost in okoljska odgovornost.

Harris-Fombrunov model »Reputation Quotient« (RQ), ki sloni na formalni definiciji ugleda iz deležniškega vidika, meri ugled z ocenjevanjem podjetij na osnovi šestih dimenzij in s strani deležniških skupin (Van Riel in Fombrun 2007, Podnar 2011):

- emocionalni apel,
- izdelki in storitve,
- vizija in vodstvo,

- delovno okolje,
- družbena odgovornost,
- finančna uspešnost.

Fombrun in Shanley sta na podlagi lestvice revije Fortune analizirala, kateri dejavniki vplivajo na to, da imajo nekatera podjetja boljši ugled kot druga. Na podlagi statistične analize sta ugotovila, da na ugled podjetij vplivata dva glavna seta dejavnikov. En set je zgodovina poslovanja podjetja, natančneje njegova ekonomska evidenca, drugi pa zavezanost podjetja, da projicira privlačno podobo zaposlenim in lokalni skupnosti, torej njegova institucionalna evidenca (Fombrun in Shanley v Fombrun 1996).

Tako kot pri Fortunovem in modelu ocenjevanja RQ »se je tudi pri ostalih manj popularnih modelih družbena odgovornost razvila v enega izmed stebrov, ki podpirajo ugled podjetja« (Hillenbrand in Money v Golob in Kline 2010, 51).

2.3 NAČELA UGLEDA

Prepoznane dimenzije ugleda omogočajo natančnejše opredeljevanje njegovih elementov z namenom boljšega razumevanja koncepta in posledično njegovega upravljanja. Fombrun na podlagi lestvic uglednih podjetij in prepoznanih dimenzij, ki sestavljajo ugled, opredeli načela, na katerih sloni ugled podjetja (Fombrun 1996, 64–70).

- Načelo zanesljivosti: bolj kot podjetje deluje zanesljivo svojim ključnim deležnikom, bolj bo cenjeno.
- Načelo kredibilnosti: bolj kot podjetje deluje kredibilno svojim ključnim deležnikom, bolj bo cenjeno.
- Načelo zaupanja: bolj kot podjetje deluje zaupanja vredno svojim ključnim deležnikom, bolj bo cenjeno.
- Načelo odgovornosti: bolj kot podjetje deluje odgovorno svojim ključnim deležnikom, bolj bo cenjeno.

Njihovo prepoznavanje je bistveno za nadaljnje oblikovanje strategije grajenja in upravljanja ugleda. Čeprav se mnogo podjetij za oblikovanje percepcij zanaša na odnose z javnostmi (Fombrun 1996; Nakra 2000) in privlačne imidže pomagajo oblikovati tako tržniki, oglaševalci kot strokovnjaki za odnose z javnostmi, Fombrun (1996) poudarja, da je za ohranjanje ugleda

potrebna močna in podporna infrastruktura prepletenih menedžerskih praks (Fombrun 1996, 60). Od podjetja stranke pričakujejo zanesljivost, investitorji zahtevajo kredibilnost, skupnost odgovornost, zaposleni pa, da je podjetje vredno zaupanja (Fombrun 1996, 64–70).

2.4 UPRAVLJANJE KORPORATIVNEGA UGLEDA

Fombrun in Shanley pravita, da tako kot podjetja tekmujejo za stranke, tekmujejo tudi za status ugleda, o katerem si javnosti zgradijo mnenje iz informacij o podjetju, ki jih dobijo od podjetja, iz medijev ali od ostalih opazovalcev (Fombrun in Shanley 1990, 234).

Prav tako ugotavljata, da javnosti oblikujejo mnenje o ugledu iz zmesi signalov, ki jih dobijo iz trga in poslovodnih informacij, od poročanja medijev ter drugih neekonomskih znakov (Fombrun in Shanley 1990, 252). Profili tveganja in donosa podjetij, dodeljevanja sredstev, družbena odzivnost, institucionalno lastništvo, medijska izpostavljenost in korporacijska razpršenost signalizirajo o obetih podjetja in splošnih ugledih (Fombrun in Shanley 1990, 252).

Nakra (2000) navaja nekaj dejavnikov, ki so vplivali na to, da je upravljanje z ugledom podjetja čedalje pomembnejše za vodilna globalna podjetja na različnih trgih (Nakra 2000, 36):

- interni pritiski,
- filozofija upravljanja in kultur,
- erozija etičnih vrednot,
- globalizacija poslovanja,
- pričakovanja strank,
- transparentnost, ki poleg boljšega dostopa do informacij o storitvah in izdelkih omogoča tudi lažji dostop do okoljskih informacij podjetja ter o tematikah varnosti in zdravja,
- družbena vprašanja – mednarodne korporacije se že dolgo zavedajo, da je za podjetja pomembno, da so dobri korporacijski državljani. V ZDA podjetja že dolgo prepoznavajo vrednost družbenoodgovornih aktivnosti, kot so podpiranje lokalnih skupnosti preko filantropije, prostovoljstva itd.

Podnar (2011) opozarja, da uspešen program upravljanja ugleda sloni na dobrem razumevanju pričakovanj, ki jih imajo deležniki, in podobe, ki so si jo ustvarili o podjetju. Podnar (2011) pravi, da se ugled gradi leta, zato so vidiki upravljanja toliko pomembnejši, saj je poleg glavnih identitetnih potez, ki gradijo ugled, potrebno upoštevati dejstvo, da čeprav podjetje vzpostavi

in dosledno izvaja strategijo upravljanja ugleda, to ne more popolnoma neposredno nadzorovati vseh vidikov, saj mu ugled »pripisujejo različne javnosti, ali pa tudi ne« (Podnar 2011, 150).

2.4.1 RAZSVETLJENE INVESTICIJE

Ker po Fombrunu (1996) ugled podjetja izhaja iz njegove identitete, Fombrun govori o razsvetljenih investicijah, s katerimi podjetja poskušajo graditi identiteto podjetja ter javnosti sporočati čim doslednejše podobe, s katerimi jo gradijo in s čimer posledično poskušajo vplivati na ugled podjetja pri različnih deležnikih. Te razsvetljene investicije oziroma prakse so (Fombrun 1996, 6):

- oblikovanje oglaševalskih kampanj, ki promovirajo podjetje kot celoto (ne le njegove izdelke in blagovne znamke),
- izvajanje ambicioznih programov, ki izpostavljajo kakovost izdelkov in storitev za stranke z osredotočenostjo na ohranjanje kupčevega zadovoljstva,
- vzdrževanje nadzornih sistemov, ki pazljivo nadzorujejo aktivnosti zaposlenih v primeru možnih stranskih učinkov na ugled,
- dokazovanje občutljivosti na okolje, in sicer ne samo zaradi družbene odgovornosti, temveč tudi zato, ker so aktivnosti, ki varujejo okolje, tesno povezane z marketinškimi programi, ki generirajo prodajo,
- najemanje internega osebja in ohranjanje specializiranih agencij za odnose z javnostmi za varovanje komunikacije preko medijev,
- dokazovanje »državljanstva podjetja« skozi filantropijo, pro bono aktivnosti in vključevanjem skupnosti.

Fombrun (1996) poudarja, da je za grajenje, prepoznavanje in ohranjanje ugleda podjetja pomembna učinkovita prepletenost delovanja več področij: odnosi z zaposlenimi, z javnostmi, s strankami, z investitorji ter z mediji.

Za doseganje pozitivnega, vzdržljivega in odpornega ugleda morajo menedžerji močno vlagati v vzpostavljanje in vzdrževanje dobrih odnosov z deležniki podjetja (Fombrun 1996, 57). In ker je ugled odvisen od tega, kako podjetje vidijo drugi, in ga podjetje ne more imeti neposredno pod nadzorom, je z njim težko manipulirati (Fombrun 1996). To posledično pomeni, da je upravljanje z njim težavno in podvrženo kopici upravljaljskih potez, ki so učinkovite le posredno. Dolgoročno se takšno upravljanje obrestuje, saj dober ugled koristi za premium cene

izdelkov, nižje stroške kapitala in dela, izboljšano lojalnost zaposlenih, večjo širino pri odločanju in rezervo v dobrem imenu podjetja, kadar pride do krize (Fombrun 1996, 57).

2.4.2 ORODJA UPRAVLJANJA Z UGLEDOM

Nakra opozarja (2000), da številna podjetja še vedno ne vodijo sistematičnega nadzora in vrednotenja ugleda. Med drugim tudi zato, ker je ta skupek različnih neotipljivih dejavnikov in se gradi skozi čas. A poudarja, da je za upravljanje z ugledom podjetij razvitih kar nekaj orodij, ki jih lahko podjetja uporabljajo sistematično in tako učinkoviteje upravljajo z ugledom. Govorimo o naslednjih orodjih:

- indeks zadovoljstva strank,
- franšize strank in zvestoba,
- prepričanja in stališča zaposlenih,
- Fortunov seznam najbolj občudovanih podjetij,
- vrednost za delničarje,
- primerjava ugleda s konkurenco in vodilnimi podjetji,
- preizkušanje najboljših praks.

Poleg zgoraj navedenih orodij Nakra (2000) navaja še strategije, ki jih lahko podjetja aktivirajo za boljše upravljanje z ugledom:

- produktnotržne strategije, združljive z ekološkimi variabilami,
- upravljanje ugleda skozi zanesljivost in odgovornost,
- ugled skozi tržno komuniciranje,
- upravljanje ugleda skozi prakse upravljanja in politike podjetja.

Navkljub številnim modelom upravljanja z ugledom podjetja ter strategijami, ki jih prepoznavajo akademiki, Schwaiger (2004) ugotavlja, da je težko opredeliti natančne korake, ki bi zagotavljali učinkovito upravljanje z ugledom. V svojem pregledu je Schwaiger (2004) poskusil natančneje definirati, kaj so komponente in parametri, ki gradijo ugled podjetja kot celoto, in ugotoviti, na kakšen način lahko podjetja lažje merijo in upravljajo z ugledom. Ugotovil je, da dejavnosti, ki odražajo kompetentnost podjetja, lahko hkrati negativno vplivajo na percepcijo simpatičnosti podjetja in obratno, kar nakazuje, da je težko opredeliti točno določene poteze, s katerimi naj bi upravljalo podjetje in dosegalo konsistentno grajenje ugleda.

Najpomembnejši dejavniki, ki predvidevajo pozitiven vpliv na ugled podjetja, so profitabilnost, velikost podjetja, oglaševanje in dobrodelni prispevki, negativen vpliv pa nestanovitnost in izpostavljenost v medijih (Fombrun in Shanley v Fombrun 1996).

Kot pravita Roberts in Dowling (2002), je korporativni ugled postal kritična prednost za podjetja zato, ker pomaga ustvarjati vrednost, pa tudi zato, ker ga ravno zaradi njegove neotipljive narave konkurenca težko posnema.

Dober ugled se obrestuje, saj podjetja, ki so cenjena, na splošno lahko (Fombrun 1996, 73):

- postavljajo premium cene za svoje izdelke,
- plačajo nižje cene za nakupe,
- pritegnejo vrhunske rekrute, da se prijavijo na pozicije,
- uživajo večjo zvestobo kupcev in zaposlenih,
- imajo stabilnejše prihodke,
- imajo manj rizika, da se bodo pojavile krize,
- jim njihovi deležniki dajejo večji maneverski prostor za delovanje.

Dober ugled prispeva k povečanju prodaje (Dolphin 2004) in pomaga ustvarjati tri strateške prednosti (Greyser 1999). Prva je, da je podjetje prednostno obravnavano pri izbiri za poslovno sodelovanje, kadar ima več podjetij izdelke, ki so si podobni v kvaliteti in ceni; druga je podpora podjetju v težkih časih; tretja pa je vrednost podjetja na finančnem trgu (Greyser 1999, 178).

Čeprav so koristi dobrega ugleda mnoge in različne, lahko zaključimo, da močan ugled ustvarja strateško prednost pred konkurenti, ki tako težje presežejo to neotipljivo oviro v boju za premoč. Ekonomske koristi dobrega ugleda pravzaprav materializirajo v dodatni vrednosti, ki so jo investitorji pripravljeni plačati za delnice v podjetju. Temu pravimo kapital ugleda (Fombrun 1996, 80).

3 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA

Na zahodu so se s konceptom družbene odgovornosti začeli intenzivneje ukvarjati šele v sedemdesetih letih dvajsetega stoletja, ko so se pod pritiskom družbenih aktivistov končno začele ustanavljati agencije za zaščito okolja, za varnost pri delu, za enakopravnost pri zaposlovanju, za zdravje in za varnost potrošniških izdelkov. Prvič so se začeli uradno

priznavati okolje, zaposleni in porabniki kot pomembni in legitimni deležniki podjetij (Carroll 1991, 39). Koncept družbene odgovornosti podjetja, kot ga razumevamo danes, se je v poslovnem svetu začel prepoznavati od šestdesetih let dalje, ko so se s pojavom družbenih gibanj v severnoameriških podjetjih razvile bolj formalizirane oblike dobrodelnih programov v skladu s širšimi interesi podjetij (Carroll 2015).

V začetni rabi termina sta se razvila dva aktivna pogleda na to, kaj naj bi družbena odgovornost podjetja bila – ščititi in izboljševati. »Ščititi« se nanaša na to, da se morajo podjetja izogibati svojim negativnim vplivom (npr. onesnaževanje, diskriminacija, nevarni izdelki), »izboljševati« pa na to, da morajo podjetja ustvarjati pozitivne koristi za družbo (npr. filantropija, odnosi s skupnostjo) (Carroll 2015, 90).

Eden izmed drugih zgodnejših pogledov je bil, da podjetja nimajo le ekonomskih in zakonskih obveznosti, ampak tudi določene druge odgovornosti, ki presegajo osnovne obveznosti. Te odgovornosti niso bile jasno definirane, jih je pa poskusil specificirati Carroll ter jih umestil v opcijsko/filantropsko kategorijo pričakovanj, ki so včasih spodbujena z etičnimi motivi, veliko pogosteje pa le s tem, da podjetja želijo ustvarjati vtis dobrih korporativnih državljanov, da bi povečala svoj kapital ugleda (Carroll 2015, 90).

Danes etične odgovornosti podjetja obsegajo tiste standarde, norme in pričakovanja, ki odražajo skrb za to, kaj porabniki, zaposleni, delničarji in skupnost na splošno razumejo kot pošteno, pravično ali v skladu z moralnimi pravicami deležnikov (Carroll 1991, 41). Gre za nabor etično sprejemljivih ali nesprejemljivih dejanj s strani deležnikov, ki niso definirana zakonsko, a upoštevajo nenapisana moralna in etična pravila družbe (Carroll 1991, 41).

3.1 SODOBNE OPREDELITVE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Čeprav se pod terminom družbena odgovornost podjetja razume višje delovanje podjetja kot le ustvarjanje profita, ima termin še vedno dosti različnih pomenov znotraj različnih literatur.

Družbena odgovornost se nanaša na odločitve in dejanja podjetja, ki so bila narejena vsaj delno iz višjega razloga, kot so samo ekonomski ali tehnični razlogi (Davis v Carroll 1991, 39).

Eells in Walton trdita, da se družbena odgovornost podjetja nanaša na probleme, ki nastanejo, kadar korporacija s svojo senco zasenči družbeno področje in etična načela, ki naj bi vladala v odnosu med korporacijo in družbo (Eells in Walton v Carroll 1991, 39–40).

Taghian in drugi (2014) opozorijo na obstoj kar 37 definicij družbene odgovornosti in kot najustreznejšo izberejo opredelitev, da so aktivnosti družbene odgovornosti podjetja tiste, ki jih organizacije naredijo prostovoljno in niso zakonsko obvezujoče ter s katerimi zagotavljajo koristi okolju in družbi (Taghian in drugi 2014, 342).

»V praksi se evolucija ideje o družbeni odgovornosti zrcali v dejstvu, da je družbeno odgovornost nemogoče statično privzemati. Podjetja se morajo zavezati, da bodo s svojimi dejanji ves čas odzivna« (Golob in Kline 2010, 52). Kot pravita Golob in Kline, sprejemanje podjetij in njihovih vedenj ni statično in je povezano »s pričakovanji družbe in posameznikov« (Golob in Kline 2010, 52). Deležniki sami oblikujejo norme o delovanjih podjetij, ki jih ocenjujejo tako, da primerjajo vedenje podjetij z oblikovanimi normami (Wood in Jones v Golob in Kline 2010, 52).

Kot pravi Carroll (2015), danes termin družbene odgovornosti podjetja potrošnikom, zaposlenim in splošni javnosti predstavlja predvsem tiste aktivnosti, ki niso predpisane z zakoni, poleg tega pa je termin danes širše sprejet v poslovni skupnosti in ga večinoma interpretira tako, da vključuje motivacije (odgovornost), akcije (odzivnost) in rezultate (izvedba) (Carroll 2015, 90–91).

3.2 STRUKTURIRANOST DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA

Verjetno najbolj znan model strukturiranosti družbene odgovornosti podjetja je razvil Carroll, ki je trdil, da ima korporacija tako ekonomske in pravne obveze kot tudi etične in filantropske odgovornosti (Carroll v Carroll 1991, 40). Etične odgovornosti pogosto niso natančno definirane in so predmet neprekinjene družbene razprave glede njihove legitimnosti, tako da so tudi za podjetja težavne pri obravnavanju in upoštevanju v svojih delovanjih. (Carroll 1991, 41).

3.2.1 PIRAMIDA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA

Carollova piramida družbene odgovornosti podjetja je osnovana na njegovem štiridelelnem modelu korporativne družbene odgovornosti, ki pravi, da je družbena odgovornost podjetja sestavljena iz štirih komponent: ekonomske, pravne, etične in filantropske. Omenjene komponente sestavljajo piramido družbene odgovornosti podjetja (Carroll 1991, 40–43). Na tem mestu bomo natančneje osvetlili komponente odgovornosti, ki jih podjetju prinaša vsaka od teh kategorij ter njihove značilnosti.

Slika 3.1.: Piramida družbene odgovornosti podjetja.



Prerejeno po: Carroll (1991, 42).

Ekonomске odgovornosti

Podjetje mora delovati na način, ki je v skladu z maksimalnim povečanjem zaslужka na delnico. Zavezano mora biti k čim večji možni profitabilnosti. Ohranjati mora močno tekmovalno pozicijo. Ohranjati mora visok nivo operativne učinkovitosti. Konsistentna profitabilnost mora biti pogoj za definiranje podjetja kot uspešnega (Carroll 1991,40).

Pravne odgovornosti

Podjetje mora delovati na način, ki je v skladu s pričakovanji države in v skladu z zakonom. Pomembno je upoštevati različne državne, federacijske ali lokalne regulative. Pomembno je biti korporativni državljan, ki spoštuje zakone. Pomembno je, da se kot uspešno definira podjetje, ki izpolnjuje svoje zakonske obveze. Podjetje mora zagotavljati dobrine in storitve, ki vsaj minimalno ustrezajo zakonskim zahtevam (Carroll 1991, 40).

Etične odgovornosti

Pomembno je, da podjetje deluje na način, ki je v skladu s pričakovanji družbenih navad in etičnih norm. Pomembno je prepoznati in spoštovati nove etične oziroma moralne norme, ki jih prevzame družba. Podjetje mora paziti, da ne prekrši ali ogrozi etične norme zato, da bi doseglo svoje cilje. Pomembno je, da se dobro korporativno državljanstvo definira kot način delovanja, ki je v skladu z moralnimi in etičnimi pričakovanji. Pomembno je prepoznati, da korporativna integriteta in etično vedenje presegata zgolj spoštovanje zakonov in regulacij (Carroll 1991, 41).

Filantropske odgovornosti

Pomembno je delovati na način, ki je skladen s filantropskimi in dobrodelnimi pričakovanji družbe ter pomagati uprizoritveni in likovni umetnosti. Pomembno je, da zaposleni in menedžerji sodelujejo v prostovoljnih in dobrodelnih aktivnostih v svojih lokalnih skupnostih. Pomembno je pomagati tako javnim kot zasebnim izobraževalnim ustanovam. Pomembno je prostovoljno pomagati tistim projektom, ki povečujejo kakovost življenja v skupnosti (Carroll 1991, 41).

3.2.2 MORALNI TIPI IN ORIENTACIJA PROTI DELEŽNIŠKIM SKUPINAM

Carroll (1991) postavi pod drobnogled povezavo med etičnimi odgovornostmi podjetja in njegovimi glavnimi deležniškimi skupinami. Izolira torej etično komponento piramide družbene odgovornosti in jo preuči v kontekstu deležnikov. Tega se je lotil tako, da je

obravnaval deležnike v okviru treh večjih etičnih pristopov upravljanja: moralnem, amoralnem in nemoralnem.

Nemoralno upravljanje

Nemoralno upravljanje zajema odločitve, dejanja in vedenje menedžerjev, ki so aktivno nasprotje tega, kar naj bi bilo pravilno. Odločitve nemoralnih menedžerjev so v nasprotju s splošno sprejetimi etičnimi načeli in namigujejo aktivno zavračanje tega, kar naj bi bilo moralno. Zakonske standarde vidijo kot ovire na njihovi poti doseganja ciljev, njihova strategija pa je izkoriščanje priložnosti za doseganje osebne ali korporacijske koristi (Carroll 1991, 45).

Amoralno upravljanje

Amoralni menedžerji so neobčutljivi, če njihove vsakodnevne odločitve morda škodljivo vplivajo na druge. Manjka jim etična percepcija oziroma zavedanje. Lahko so le brezbrizni do implikacij, ki jih imajo njihova dejanja za deležnike. Takšni menedžerji lahko imajo dobre namene, a ne uspejo opaziti, kako njihova dejanja lahko škodujejo tistim, s katerimi poslovno sodelujejo ali so z njimi v stiku. Lahko pa so preprosto mnenja, da so etični pomisleki del zasebnega življenja, ki v poslovnem svetu nimajo toliko veljave in verjamejo, da v poslu moralne sodbe niso aplikabilne (Carroll 1991, 45).

Moralno upravljanje

V moralnem upravljanju etične norme predstavljajo visok standard, ki mu mora ustrezati delovanje podjetja. Moralni menedžerji ne samo da upoštevajo visoke nivoje profesionalnega obnašanja, ampak so pogosto primer etičnega vodenja. Moralni menedžerji želijo biti profitabilni, a le znotraj okvirjev trdnih pravnih in etičnih smernic, kot so poštenost, pravica in upoštevanje postopkov. Kadar se pojavijo etične dileme, moralni menedžerji zavzamejo pozicijo vodstva za podjetje in industrijo (Carroll 1991, 45).

Vsak od treh načinov upravljanja ima lahko različne pristope k upravljanju z glavnimi deležniškimi skupinami, ki so lastniki/delničarji, zaposleni, stranke, lokalne skupnosti in družba na splošno. Ne glede na razlike v upravljanju s temi skupinami je v osnovi splošna etična obveza enaka: zaščita njihovih pravic, delati z njimi s spoštovanjem in pošteno. (Carroll 1991, 45).

3.3 KOMUNIKACIJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA

Ihlen in drugi (2011) opažajo, da so se koncepta družbene odgovornosti podjetja konkretneje lotila predvsem na področju komuniciranja (odnosi z javnostmi, korporativno komuniciranje, organizacijsko komuniciranje, marketinško komuniciranje, upravljanje s komuniciranjem in upravljanje z ugledom). Poročanje o družbeni odgovornosti podjetja je tako postalo poglavito orodje za komuniciranje z deležniki o aktivnostih družbene odgovornosti podjetja (Golob in Bartlett 2007, 1–2).

S povečano osredotočenostjo na družbeno odgovornost v korporativnem svetu kakršnokoli širjenje informacij ni dovolj; podjetja iščejo močnejše oblike vključenosti in bolj simetrične odnose z deležniki. Takšna vključenost lahko pomaga vsem udeležencem razumeti drug drugega bolje in lahko premakne njihov odnos iz tekmovanja in soočenja v sodelovanje (Kaptein in Van Tulder v Golob in Podnar 2011, 231).

3.3.1 PREPOZNAVANJE DELEŽNIŠKIH SKUPIN V KOMUNIKACIJI DOP

Golob in Podnar (2011) sta s poglobljenimi intervjuji s strokovnjaki, ki se ukvarjajo z družbeno odgovornostjo podjetja v Sloveniji, ugotovila, da slovenska podjetja dialog v praksi vse prevečkrat prakticirajo kot upravljanje z deležniškimi skupinami. V teoriji vidijo dialog kot koristno orodje pri implementiranju družbene odgovornosti podjetja, a ga v praksi večino uporabljajo reaktivno na določene težave ali posebne situacije in ne kot priložnost za grajenje trajnostnega cikličnega dialoga z deležniškimi skupinami.

Golob in Podnar (2011) sta tako zavzela stališče, da samo enosmerna komunikacija družbenoodgovornih aktivnosti podjetja svojim deležnikom ni dovolj in poudarjata, da je za razvoj učinkovite strategije družbene odgovornosti za podjetje nujno, da razširijo ozek vidik le obveščanja javnosti in vstopijo v aktivni dialog s svojimi ključnimi deležniki.

Eden izmed takšnih načinov interaktivne komunikacije je deležniški dialog, ki je postal osrednji vidik v implementaciji strategije korporativne družbene odgovornosti (Burchell in Cook v Golob in Podnar 2011, 232), za katerega Morsing in Schultz (v Golob in Podnar 2011, 232) pravita, da je sestavni del tako imenovane strategije vključenosti deležnikov.

Za njiju je ideja deležnikov osrednjega pomena za politiko družbene odgovornosti podjetja in njenega komuniciranje. Tako sta temeljna kamna komunikacije družbene odgovornosti podjetja identifikacija najpomembnejših deležnikov in njihovih pričakovanj ter posledično neprekinjen dialog z njimi (Maon in drugi v Golob in Podnar 2011, 238).

Marion in drugi (v Golob in Podnar 2011, 239) opazajo, da je za razvoj strategije družbene odgovornosti podjetja v praksi pomembnih več različnih tipov dialogov. Kot prvi korak strukturirana oblika dialoga pomaga identificirati pričakovanja deležnikov in reagirati na njih. Po tem prvem koraku je neprekinjen dialog z deležniki ključnega pomena ves čas implementacije politike družbene odgovornosti, če želi organizacija razumeti specifična vprašanja deležnikov (Golob in Podnar 2011).

Determinante učinkovitosti dialoga z deležniki

Avtorji priznavajo, da obstaja nekaj odločujočih faktorjev za učinkovit dialog družbene odgovornosti z deležniki (Golob in Podnar 2011). Tako Golob in Podnar (2011) navajata štiri determinante kot definirane po O'Riordanu in Fairbasu:

- kontekst,
- določeni dogodki,
- moč deležnikov,
- odziv menedžmenta.

Kot pravita Golob in Podnar (2011, 232), lahko torej podjetja skozi dialog ugotovijo, katere teme so pomembne ter kako temam pripisovati pomene in jih uspešno vključiti v strategijo družbene odgovornosti podjetja.

4 POVEZAVA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA Z UGLEDOM

Vpliv družbene odgovornosti na ugled podjetja je predmet različnih raziskovalnih področij, ki so si v svojih dognanjih pogosto nasprotujoča (Eisenegger in Schranz 2011, 131). Ihlen in drugi (2011) na primer opozarjajo, da je mnogo dokazov, ki kažejo, da trgi ne kaznujejo nujno podjetij, ki niso aktivna v izvajanju DOP (Ihlen in drugi 2011, 8), spet drugi avtorji pa poudarjajo nasičenost trga, visoko konkurenčnost in pričakovanja sodobne družbe kot pomembne faktorje, ki vplivajo na učinke družbene odgovornosti v okviru ugleda podjetja.

Golob in Kline povzemata, da »sledenje etičnim in družbeno odgovornim kriterijem pomaga graditi in ohranjati ugled, medtem ko zanemarjanje družbeno odgovorne komponente predstavlja pomembno tveganje za ugled« (Fombrun v Golob in Kline 2010, 50).

4.1 TEORETSKE USMERITVE V RAZUMEVANJU POVEZAVE MED DOP IN UGLEDOM

Kot opazajo Asak in drugi (2016, 80), zaradi pritiska različnih deležnikov mnogo podjetij aktivira DOP aktivnosti v okviru svoje strategije odnosov z javnostmi, da bi bili družbeno odgovorni. In čeprav v literaturi vlada močna zaveza tej temi iz vidika odnosov z javnostmi, to ni edino področje, ki se ukvarja in za katerega je pomembno ukvarjanje z vidikom povezave DOP in ugleda.

Aksak in drugi (2016) pravijo, da v literaturi prevladujejo štiri splošne teorije o razumevanju povezave med DOP in ugledom podjetja: deležniška, atribucijska, vrednostna in postkolonialna (Aksak in drugi 2016, 80).

- Glede na deležniško teorijo potrošniki delajo nakupne odločitve ne le na osnovi ekonomskih razlogov, ampak tudi na osnovi družbenih razlogov, kot na primer to, kako DOP vpliva na potrošnike kot člane skupnosti.
- Atribucijska teorija, ki izvira iz socialne psihologije, razlaga, zakaj bi potrošnik lahko bil skeptičen o obnašanju korporacije, za katero se sumi, da uporablja aktivnosti DOP za finančno korist, medtem ko bi jih drugi deležniki videli kot koristne za podjetje in deležnike.
- Glede na vrednostno teorijo so aktivnosti DOP osnovane na vrednotah podjetja, zato je pomembno determinirati prednostne vrednote, ki stojijo za dejanji podjetja.
- Postkolonialna se uporablja kot kritika neokolonialnim vidikom in dinamiki moči odnosov z javnostmi, bolj specifično rabi terminov, kot sta družbena odgovornost in trajnostni razvoj. Tako lahko postkolonialni pristop pomaga razkrinkati poizkuse komuniciranja korporacijskih ciljev, ki so vzporedni dominantnemu in zahodnjaškemu modelu ekonomske rasti in razvoja.

4.2 VIDIKI RAZUMEVANJA VPLIVA DOP NA UGLED PODJETJA

Mnoge raziskave so potrdile, da sta DOP in ugled podjetja pozitivno povezana. Tako poročanje o aktivnostih DOP lahko poveča ugled podjetja in njegovo finančno uspešnost z zmožnostjo,

da privlači tuje investitorje, poveča zvestobo kupcev in pripadnost zaposlenih (Bayoud in Kavanagh v Šontaite-Petkevičiene 2015, 506). Poleg tega DOP pomaga okrečiti tekmovalno prednost ugleda podjetja na trgih, kjer je težka diferenciacija med produkti (Melo in Galan v Šontaite-Petkevičiene 2015, 506). Poleg tega Park, Lee in Kim (v Šontaite-Petkevičiene 2015, 506) pravijo, da etične in filantropske prakse DOP lahko ustvarjajo in negujejo prepričanje strank, da se organizacija ravna po visokih etičnih standardih in ji ni vseeno za dobrobit družbe, kar vpliva na potrošnikovo oceno ugleda podjetja.

Ker pa je DOP heterogen konstrukt, Melo in Garrido (v Šontaite-Petkevičiene 2015, 506) ugotavljata, da po razčlenitvi na kvalitativna področja vsaka dimenzija družbene odgovornosti vpliva na ugled podjetja drugače. Celoten vpliv DOP na ugled podjetja bo verjetno kot celota odvisen od tega, katera dimenzija DOP se upošteva (Perez v Šontaite-Petkevičiene 2015, 506). Tako bo lahko na primer močna okoljevarstvena zaveza podjetja na ugled delovala drugače glede na to, ali so aktivnosti podjetja v skladu z okoljevarstvenimi interesi deležnikov (Šontaite-Petkevičiene 2015, 506).

Servaes in Tamayo skozi deležniško skupino strank podjetja ugotavljata, da so družbenoodgovorne aktivnosti posredno povezane z vrednostjo podjetja preko njegovega ugleda, saj pravita, da je manj verjetno, da se bodo potrošniki odzvali na družbenoodgovorne aktivnosti, tudi če se zavedajo, da niso v skladu z ugledom podjetja kot odgovornega državljana (Servaes in Tamayo 2013, 1045).

Eisenegger in Schranz (2011) menita, da je pozitiven ugled ključni predpogoj, da zaveza k družbeni odgovornosti podjetja obrodi pozitivne učinke. Obstoječi ugled podjetja je primarni faktor, ki vpliva na to, ali bo družbena odgovornost podjetja obrodila želen efekt ali ne (Bae in Cameron v Eisenegger in Schranz 2011; Yoon in drugi v Eisenegger in Schranz 2011, 134).

Aksak in drugi (2016, 81) vidijo DOP kot eno izmed ključnih orodij odnosov z javnostmi za komuniciranje norm in vrednot industrije ter tako pridobivanje legitimnosti. A opozarjajo, da so podjetja, ki vključujejo aktivnosti DOP kot del njihove strategije odnosov z javnostmi, razumljena kot ne samo motivirana z dobičkom, ampak tudi kot družbeno motivirana za razvoj močnejšega ugleda, da bi razvila boljše odnose z deležniki ter dosegla dolgoročno profitabilnost. Kadar organizacije uživajo pozitiven ugled, lahko aktivnosti DOP, ki so v skladu z osnovnim poslom podjetja, pomagajo k manjšemu skepticizmu. A kadar organizacije že imajo

negativen ugled med deležniki, lahko te aktivnosti, čeprav močno v skladu z osnovnim poslom podjetja, povzročijo več skepticizma deležnikov, kar lahko vodi do še bolj negativnega ugleda.

Eisenegger in Schranz s pregledom delovanja različnih raziskovalnih področij ponudita sistematičen pregled z namenom osvetlitve tematike in njenih nasprotujočih se preučevanj (Eisenegger in Schranz 2011, 131-139) ter jih umestita v tri sklope, ki so:

- učinki na ugled na področju raziskovanja vodenja in poslovnega upravljanja,
- učinki na ugled kot opaženi z vidika raziskovanja odnosov z javnostmi in korporativnega komuniciranja,
- učinki na ugled z vidika raziskovanja medijev in novinarstva.

V skladu z usmeritvijo tega dela se bomo nadalje osredotočili na vidik vodenja in poslovnega upravljanja. V centru tega pristopa je vprašanje, ali je iz vidika poslovnega upravljanja zaveza k družbeni odgovornosti za podjetja smiselna. Ali naj podjetja zanima dodana vrednost za deležnike? Poleg raziskovanja, kako družbena odgovornost vpliva na oprijemljiva sredstva podjetja, avtorji preverjajo, kakšne so implikacije družbene odgovornosti podjetja za ugled podjetja (Eisenegger in Schranz 2011, 131).

4.3 UČINKI DOP NA UGLED PODJETJA Z VIDIKA VODENJA IN POSLOVNEGA UPRAVLJANJA

Vidiki iz področja raziskovanja upravljanja razumejo tako družbeno odgovornost podjetja kot koncept ugleda kot pomembni sestavini sodobnega upravljanja podjetja. Ta vidik ugled obravnava v povezavi z družbeno odgovornostjo podjetja v smislu strateške in etične pomembnosti. Ta veja raziskovanja poudarja priložnosti, ki so povezane s predanostjo podjetja družbeni odgovornosti (Eisenegger in Schranz 2011, 131).

Mnogi avtorji te veje raziskovanja predvidevajo, da je naraščajoča pomembnost korporativnega ugleda razlog, zakaj se podjetja čedalje bolj posvečajo tematiki družbene odgovornosti podjetja. Yoon in drugi (2006) izpostavljajo, da podjetja s slabim ugledom poskušajo to popraviti s pomočjo aktivnosti družbene odgovornosti podjetja (Yoon in drugi v Eisenegger in Schranz 2011, 133).

Kot poudarjajo mnogi avtorji, etično delovanje lahko nakazuje priložnosti za ugled. V kriznih situacijah lahko zaveza družbeni odgovornosti podjetja omogoča zaščito pred negativno publiciteto (Hermann v Eisenegger in Schranz 2011, 133).

Nekateri avtorji znotraj tega vidika poudarjajo pozitivno korelacijo korporativnega doniranja s korporativnim ugledom (Eisenegger in Schranz 2011, 134).

Ugotovitve te veje poskušamo klasificirati znotraj glavnih opaženih značilnosti, ki kažejo močno povezavo med ugledom podjetja in DOP. Zaznana korelacija je odvisna od:

- industrije,
- skladnosti DOP s primarnimi cilji in vrednotami podjetja,
- geografske razširjenosti,
- časovne komponente,
- tipov deležnikov.

4.3.1 INDUSTRIJA

Zmožnost pozitivnih učinkov na ugled s pomočjo družbene odgovornosti podjetja je močno odvisna od industrije, ki ji pripada podjetje. Palazzo in Richter (v Eisenegger in Schranz 2011) pravita, da sektorji z zelo negativnim ugledom, npr. tobačna industrija, aktivnosti družbene odgovornosti ne morejo uporabljati za upravljanje s pozitivnim ugledom. Ugled industrije torej zasenči ugled posameznega podjetja. Če želi podjetje strateško uporabiti aktivnosti družbene odgovornosti podjetja, mora upoštevati ne samo svoje podjetje, ampak tudi ugled neposredne konkurence ali lastne industrije (Eisenegger in Schranz 2011, 134).

Nakra tako navaja (čeprav lahko okoljske pobude pozitivno vplivajo na ugled) primer podjetja Phillip Morris, ki prispeva k veliko različnim družbenim in okoljskim iniciativam, a ima nizek ugled zaradi izdelkov, ki jih prodaja. Za dober ugled samo podpiranje iniciativ družbene odgovornosti ni dovolj, če podjetje prodaja izdelke, ki jih kupci dojemajo negativno (Nakra 2000, 38).

4.3.2 SKLADNOST DOP S PRIMARNIMI CILJI IN VREDNOTAMI PODJETJA

Mnogi avtorji poudarjajo, da imajo družbenoodgovorne aktivnosti pozitiven učinek na ugled samo, kadar delujejo kredibilne in so v skladu s primarnimi cilji in aktivnostmi podjetja (Eisenegger in Schranz 2011, 134).

4.3.3 GEOGRAFSKA RAZŠIRJENOST

Raziskave iz tega področja kažejo, da so nevarnosti poškodovanega ugleda na račun kršitve družbenih odgovornosti večje za multinacionalna podjetja predvsem zaradi različnih pravnih in etičnih standardov na različnih lokacijah in zaradi skepticizma, ki je večji do velikih in močnih podjetij kot do manjših (Sethi v Eisenegger in Schranz 2011, 133). Manjša podjetja so močneje zasidrana v družbi in tako uživajo večje sprejetje zaradi svoje regijske orientiranosti (Nielsen in Thomsen v Eisenegger in Schranz 2011, 133). To nakazuje tudi, da močnejše, kot je podjetje, več škode ugledu tvega na račun družbene odgovornosti.

4.3.4 ČASOVNA KOMPONENTA

Imidž in ugled iz vidika družbe ne moreta biti dosežena s kratkoročnimi dejanji, ampak morata biti rezultat trajnega procesa, znotraj katerega mora biti družbena zaveza privzeta trajnostno in kredibilno splošni taktiki delovanja organizacije (Eisenegger in Schranz 2011, 134).

Na osnovi analize povezave med DOP in ugledom v turbulentnem okolju so Sánchez in drugi (2015) vzeli pod drobnogled povezavo med obema konceptoma na primeru španskih finančnih podjetij v obdobju gospodarske krize. Njihovi zaključki kažejo, da so podjetja, ki so bila aktivna v izvajanju DOP, v obdobju krize doživela celo povišanje ugleda. Je pa potrebno poudariti ključno značilnost te povezave, kot so jo zaznali Sánchez in drugi (2015), in sicer, da je na ugled pozitivno vplivalo konsistentno izvajanje aktivnosti DOP, medtem ko njihovo znatno povečanje ni pokazalo bistvenega močnejšega pozitivnega vpliva na ugled. Ključ je po Sánchezu in drugih (2015) torej v konsistentnosti in ne hitri večji količini.

4.3.5 TIPI DELEŽNIKOV

Z raziskavo med notranjimi deležniki podjetij (CEO in top management) so med drugim ugotovili, da menedžerji verjamejo, da lahko njihove organizacije razvijejo pozitiven ugled skozi njihove odnose z nekaterimi deležniškimi skupinami in da ti odnosi vplivajo na ugled podjetja (Taghian in drugi 2014, 353). Na mestu pa je poudariti, da so omenjene deležniške skupine zaposleni in splošna javnost ter da so njihovi rezultati pokazali, da druge deležniške skupine (na primer mediji, oblast, sindikati) nimajo tako močne povezave z DOP. Ker je bila to raziskava med menedžerji, Taghian in drugi (2014) upoštevajo, da obstaja možnost, da mnenje teh deležniških skupin ne vpliva toliko na delovanje top managementa, kar ne izključuje možnosti, da njihovo mnenje ne vpliva na zunanje dojet ugled podjetja na podlagi DOP.

Šontaite-Petkevičiene (2015) na podlagi analize iz perspektive različnih deležniških skupin ugotavlja, da je DOP postala ena izmed najpomembnejših gonilnikov ugleda podjetja. DOP se mora izvajati v obliki dolgoročne zavezanosti podjetja, biti podprta na nivoju top menedžmenta in pravilno komunicirana deležniškim skupinam v obliki letnih poročil, oglaševanja ali z dialogom z deležniškimi skupinami, da lahko učinkuje pozitivno na ugled (Šontaite-Petkevičiene 2015, 507). Ključni aspekt ugleda podjetja so percepcije, ki jih imajo deležniške skupine o DOP, ali natančneje njihove percepcije, kako dobro iniciative in rezultati DOP dosegajo družbene in okoljske vrednote ter pričakovanja deležnikov (Šontaite-Petkevičiene 2015, 506).

Axjonow in drugi (2016, 18) so glede povezave med razkrivanje aktivnosti DOP in ugledom podjetja z vidika neprofesionalnih deležnikov ugotovili, da zgolj poročanje o aktivnostih DOP nima bistvenega vpliva na ugled pri neprofesionalnih deležniških skupinah, kot so stranke, zaposleni, maloprodajni vlagatelji in splošna javnost. To je v nasprotju z ugotovitvami Fombruna in Shanleya (v Axjonow in drugi 2016), ki sta ugotovila pozitivno povezanost, a avtorji predvidevajo, da je to nasprotje posledica tega, da sta Fombrun in Shanley svoje ugotovitve utemeljila na osnovi raziskave med profesionalnimi deležniki, ki so že v osnovi bolj zainteresirani za oblike poročanja, kot so letna poročila, nanje pa močnejše vplivajo drugi dejavniki ugleda. Tako Axjonow in drugi (2016) predvidevajo, da na neprofesionalne deležnike močnejše vplivajo druge oblike sporočanja o aktivnostih DOP. Axjonow in drugi (2016, 18) zato opozarjajo, da je zelo pomembno razlikovanje med profesionalnimi in neprofesionalnimi deležniki in da je treba upoštevati, katere vire poročanja o DOP uporabljajo. Axjonow in drugi (2016) ugotavljajo še, da pri vplivanju na ugled podjetja igrajo pomembno vlogo deležniške skupine in kanal sporočanja, ki ga uporabljajo. Profesionalne deležniške skupine bodo zaznale samostojna poročila o DOP ali letna poročila, na neprofesionalne deležnike pa bo bolj vplivala vsebina na spletnih straneh podjetij. So pa ugotovili, da aktivnosti DOP pozitivno vplivajo na ugled podjetja.

Kot pravijo Neville in drugi (2005), izdelki, trgi in aktivnosti, ki definirajo strategijo organizacije, definirajo, kakšni so deležniki organizacije. Zatorej, če se podjetje angažira v družbenoodgovornih aktivnostih, a te niso konsistentne z njeno korporativno strategijo, podjetje na tak način ne bo izpolnilo pričakovanj svojih deležnikov. Deležniki bodo družbenoodgovorne aktivnosti ocenili glede na svoje razumevanje družbene uspešnosti podjetja (Wartick v Neville in drugi 2005, 1191).

Glede na to, da ugled podjetja gradi več dimenzij, je vpliv družbenoodgovornega delovanja odvisen od več dejavnikov. Glede na pregled vidikov številnih avtorjev v tem delu je pozitiven vpliv DOP na ugled podjetja priznan le v primerih, kadar podjetje že v osnovi nima negativnega ugleda in je odvisen od povezave z industrijo, v kateri deluje podjetje, skladnosti DOP s cilji in vrednotami podjetja, od globalne razširjenosti podjetja, od dolgoročne zaveze in konsistentnosti aktivnosti DOP ter glede na deležniške skupine, ki so za podjetje pomembne in oblikujejo njegov ugled.

5 ZAKLJUČEK

Ugled kot neotipljiva konkurenčna prednost podjetja, ki vpliva na vrednost podjetja in njegovo prihodnje poslovanje, je danes priznan kot področje interesa za podjetje tako v stroki kot v praksi. Kot je natančneje definiral že Fombrun (1996), bodo podjetja z dobrim splošnim ugledom lahko postavljala višje cene, kupovala po nižjih cenah, uživala večjo zvestobo zaposlenih in kupcev ter privabljala boljši kader, poslovala stabilnejše, v obdobjih krize bodo soočena z manjšimi grožnjami, njihovi deležniki pa jim dovolijo več svobode za operiranje.

V diplomskem delu smo opredelili pojem ugleda podjetja s kratkim pregledom teoretskih vidikov, med katerimi je prevladovalo deležniško razumevanje in prepoznavanje, da je ugled vtis, ki ga naredi določeno podjetje s svojim ravnanjem na trgu in kot subjekt družbenega okolja. Z usmeritvami njegovega upravljanja in priporočenimi orodji je naloga osvetlila praktično naravo koncepta in njegove učinke. Kot eno izmed dimenzij ugleda smo prepoznali družbeno odgovornost.

Kratek zgodovinski pregled razumevanja družbene odgovornosti je bil temelj za razčlenitev koncepta, kot ga prepoznavajo sodobnejše opredelitve. S piramido družbene odgovornosti (Carroll 1991) smo razčlenili strukturiranost tega koncepta in prepoznali moralne tipe kot povezavo med etičnimi odgovornostmi podjetja in njegovimi glavnimi deležniškimi skupinami. S komunikacijo DOP smo nadalje poudarili pomembnost dialoga med podjetjem in njegovimi deležniškimi skupinami za ustvarjanje dobrega ugleda ter razumevanja in upravljanja z družbenoodgovornimi aktivnostmi.

V pregledu literature, ki se ukvarja z vprašanjem povezave med družbeno odgovornostjo podjetja in ugledom, smo prepoznali štiri prevladujoče splošne teorije in ugotovili, da je med njih uvrščen tudi deležniški vidik razumevanja povezave, kar je bilo skladno s predhodno usmeritvijo, saj smo za razumevanje tako ugleda kot družbene odgovornosti kot samostojnih konceptov prevzeli deležniško teoretsko usmeritev. V nadaljnjem pregledu literature smo ugotovili močno pozitivno povezavo med obema pojmom, ki pa je odvisna od določenih pogojev.

Z natančnejšo analizo literature iz vidika vodenja in poslovnega upravljanja smo ugotovili, da je vpliv družbene odgovornosti na ugled podjetja odvisen od ugleda industrije, ki ji pripada, skladnosti DOP s primarnimi cilji in vrednotami podjetja, od tega, kako globalno razširjeno je podjetje, od dolgoročnosti in konsistentnosti izvajanja aktivnosti DOP ter od tipov deležnikov, ki oblikujejo ugled podjetja.

Glede na preučevano literaturo ima lahko družbena odgovornost kot komponenta ugleda pozitiven vpliv na ugled podjetja, a je ta odvisen od situacije, poleg tega ima močnejši vpliv, kadar je ugled podjetja že v osnovi pozitiven (Eisenegger in Schranz 2011). Kot ena izmed dimenzij ugleda bo v primeru konsistentnega izvajanja aktivnosti, skladnosti s primarnimi cilji podjetja in z vrednotami njegovih ključnih deležnikov lahko pozitivno vplivala na dvig ali ohranjanje ugleda tudi v kriznih časih. Kot samostojno orodje dvigovanja slabega ugleda je glede na literaturo njen vpliv šibek, ker na ugled delujejo vse njegove dimenzije kot celota, hkrati pa lahko komunikacija družbene odgovornosti v primeru nizkega ugleda vpliva celo negativno.

To diplomsko delo je prepoznalo povezanost obeh pojmov in moč njune povezave obravnavalo skozi deležniško razumevanje ter z vidika vodenja in poslovnega upravljanja, s čimer smo razčlenili značilnosti povezave, ki so lahko koristne smernice pri analizi in načrtovanju družbenoodgovornih aktivnosti na način, ki koristi tako podjetju kot družbi v okviru katere deluje.

6 LITERATURA

1. Aksak, Emel Ozdora, Mary Ann Ferguson in Sirin Atakan Duman. 2016. Corporate Social Responsibility and CSR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective. *Public Relations Review* 42: 79–81.
2. Axjonow, Anastasia, Jurgen Ernstberger in Christiane Pott. 2016. The impact of Corporate Social Responsibility disclosure on Corporate reputation: A non-professional stakeholder perspective. *Journal of Business Ethics*, 6. junij. Dostopno prek: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3225-4> (16. september 2017)
3. Bălan, Dragos Alexandru. 2015. Bridging the gap in defining corporate reputation: an extensive literature review. *Revista de Stiinte Politice* 46: 73–83.
4. Balmer, John M.T. 2001. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European journal of Marketing* 35 (3/4): 248–291.
5. Balmer, John M.T. in Stephen A. Greyser. 2006. Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European journal of Marketing* 40 (7/8): 730–741.
6. Carroll, A.B. 1991. The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* 34 (4): 39–48.
7. Carroll, Archie B. 2015. Corporate social responsibility: the centerpieces of competing and complementary frameworks. *Organizational dynamics* 44: 87–96.
8. Dolphin, Richard R. 2004. Corporate reputation—a value creating strategy. *Corporate Governance* 4 (3): 77–92.
9. Dowling Grahame Robert. 2001. *Creating corporate reputations: identity, image and performance*. New York: Oxford University Press.
10. Dowling, Grahame R. 2016. Defining and measuring corporate reputations. *European management review* 13: 207–223.
11. Eckert, Christian. 2017. Corporate reputation and reputation risk: definition and measurement from a (risk) management perspective. *The Journal of Risk Finance* 18 (2): 145–158.
12. Eisenegger, Mark in Mario Schranz. 2011. Reputation Management and Corporate Social Responsibility. V *The handbook of communication and corporate social responsibility*, ur. Øyvind Ihlen, Jennifer L. Bartlett in Steve May, 128–145. West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.

13. Fombrun, Charles in Mark Shanley. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal* 33 (2): 233–258.
14. Fombrun, Charles. 1996. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
15. Golob, Urša in Jennifer L. Bartlett. 2007. Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public Relations review* 33 (1): 1–9.
16. Golob, Urša in Miro Kline. 2010. Družbena odgovornost kot sestavina ugleda podjetja: kako pomembna je za slovensko javnost? *Akademija MM* 10 (16): 49–61.
17. Golob, Urša in Klement Podnar. 2011. Corporate Social Responsibility Communication and Dialogue. V *The handbook of communication and corporate social responsibility*, ur. Øyvind Ihlen, Jennifer L. Bartlett in Steve May, 231–251. West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
18. Gotsi, Manto in Alan M. Wilson. 2001. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal* 6 (1): 24–30.
19. Greyser, Stephen A. 1999. Advancing and enhancing corporate reputation. *Corporate communications: An international journal* 4 (4): 177–181.
20. Ihlen, Øyvind, Jennifer L. Bartlett, Steve May. 2011. Corporate Social Responsibility and Communication. V *The handbook of communication and corporate social responsibility*, ur. Øyvind Ihlen, Jennifer L. Bartlett in Steve May, 3–16. West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
21. Nakra, Prema. 2000. Corporate reputation management: »CRM« with a strategic twist?. *Public relations quarterly* 45 (2): 35–42.
22. Neville, Benjamin A., Simon James Bell in Bülent Mengüç. 2005. Corporate reputation, stakeholders and the social performance–financial performance relationship. *European journal of marketing* 39 (9/10): 1184–1198.
23. Podnar Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Roberts, Peter W. in Grahame Dowling. 2002. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal* 23: 1077–1093.
25. Sánchez, José Luis Fernández, Ladislao Luna Sottorio in Elisa Baraibar Diez. 2015. The relationship between corporate social responsibility and corporate reputation in a turBülent environment: Spanish evidence of the Ibex35 firms. *Corporate Governance* 15 (4): 563–575.

26. Schwaiger, Manfred. 2004. Components and parameters of corporate reputation—an empirical study. *Schmalenbach Business Review* 56: 46–71.
27. Servaes, Henri in Ane Tamayo. 2013. The impact of corporate social responsibility on firm value: the role of customer awareness. *Management science* 59 (5): 1045–1061.
28. Šontaite-Petkevičiene, Migle. 2015. CSR reason, practices and impact to corporate reputation. *Procedia–Social and Behavioral Sciences* 213: 503–508.
29. Taghian, Mehdi, Claire D'Souza in Michael Polonsky. 2015. A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal* 11 (2): 340–363.
30. Van Riel, Cees B.M. in Charles J. Fombrun. 2007. *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. London, New York: Routledge.