

== *Nino Ćorić ♦ Irena Mrnjavac ♦ Nela Carek* ==

Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru

nino.coric@gmail.com - irena.mrnjavac@gmail.com - nelacarek@gmail.com

UDK 005:659.1

Prethodno priopćenje

PRISTUPI ISTRAŽIVANJU KORPORATIVNOG IDENTITETA

Sažetak

Identitet se u širem smislu može odrediti kao skup osobina po kojima se pojedinci ili skupine, odnosno organizacije, prepoznaju i razlikuju jedna od drugih. Koncept korporativnog identiteta preslikava osjećaj organizacijskih osobnosti i sugerira kako svaka organizacija, dakle pravna osoba, ima vlastiti karakter, posebnost, jedinstvenost i individualnost. pristupi njegovu određenju proizlaze iz različitih znanstvenih područja. Njegova složenost, nestalnost i heterogenost upućuju na to kako se njime ne može jednostavno i u cijelosti upravljati pa stoga ne postoji sveopći model procesa njegova formiranja i upravljanja. U radu se analiziraju pristupi konceptu korporativnog identiteta, njegovim sastavnicama te modelima njegova upravljanja.

Ključne riječi: korporativni identitet, splet korporativnog identiteta, model upravljanja korporativnim identitetom

APPROACHES TO CORPORATE IDENTITY RESEARCH

Abstract

In a wider sense identity can be defined as a number of features according to which an individual or a group, an organization, can be recognized or differ from each other. The concept *corporate identity* points to the organizational individuality and suggests that every organization, every corporate body, has its own character, uniqueness and individuality. Approaches to its definition come from various scientific fields. Because of its complexity, variability and heterogeneity it can not be easily and completely managed. Therefore there is no a universal model for its formation and managing. In the paper we analyze approaches to the concept of corporate identity, its components and managing models.

Key words: corporate identity, corporate identity platform, model of managing corporate identity

Uvod

Identitet se šire određuje kao skup osobina po kojima se pojedinci ili organizacije prepoznaju i razlikuju od drugih. Kao izvedenica iz latinske riječi *idem*, što znači *isti*, identitet se prevodi kao istovjetnost, podudarnost, potpuna jednakost ili priznanje da netko ili nešto zaista jest ono čime se prikazuje. Povezanost pojma s latinskom riječi *identidem*, što u prijevodu označava *svaki put isto*, u korporativnom smislu objašnjava zašto se on često povezuje s vizualnom simbolikom kojom se postiže visoka organizacijska konzistentnost.¹

Korporativni identitet je holistički konstrukt, strateški u svojoj prirodi. Prožima sve funkcije i aspekte organizacijskog funkcioniranja. Njime organizacije komuniciraju imidž unutarnjim i vanjskim interesno utjecajnim skupinama, što čini temelj korporativne reputacije, kao dugoročnijeg pogleda na organizaciju, čime značajno olakšavaju svoje pozicioniranje i diferencijaciju. Tako se korporativni identitet nameće kao neizostavno sredstvo i moćan alat u rukama organizacijskog rukovodstva čijim se učinkovitim upravljanjem

¹ Usp. Bratoljub KLAJČ, *Rječnik stranih riječi*, Zagreb, 1983., str. 565.

izravno pozitivno korelira s ukupnom organizacijskom uspješnošću. U jednom istraživanju čak 80 % rukovoditelja smatra komunikaciju korporativnog identiteta ključnim aspektom svoga posla.²

U radu se raščlanjuje kompleksnost određenja korporativnog identiteta iz perspektiva različitih znanstvenih disciplina te, u kontekstu njegove višedimenzionalnosti i slojevitosti, analiziraju njegove sastavnice. Također se analizira konceptualan pristup njegovu upravljanju te na temelju dostupne literature analiziraju procesni modeli njegova upravljanja.

1. Pojmovno određenje korporativnog identiteta

Prvi korporativni identitet u modernom obliku osmislio je i primijenio arhitekt Behrens u AEG-u početkom prošloga stoljeća. Autorom same kovanice *korporativni identitet* smatra se Margulies. Uz pretpostavku da pomaže identifikaciji vanjskih interesno utjecajnih skupina s organizacijom, on je sredinom prošloga stoljeća, utvrđujući pozitivnu vezu između dobro osmišljenog programa korporativnog identiteta i prodaje, korporativni identitet vezao uz elemente onoga što se danas naziva vizualnim identitetom.³ Pilditch ga određuje kao fenomen koji zrcali korporativnu osobnost organizacije. Njegov pojam korporativne osobnosti odnosi se na način kojim je ono što organizacija jest, za što se čvrsto zalaže i kamo ide preneseno interesno utjecajnim skupinama, što se u velikoj mjeri oslanja na korištenje jednog ili više elemenata identitetskog spleta. Artikulira razliku ovog konstrukta od korporativnog imidža, čime pravi velik iskorak u području njegova proučavanja.⁴

Korporativni identitet je složen, višedimenzionalan, nestalan, odnosno razvojan, te multidisciplinarni konstrukt. Stoga su i teorijske paradigme njegova određenja različite⁵:

- Pristup iz perspektive vizualnog/grafičkog dizajna bavi se vizualnom prezentacijom organizacije i obuhvaća strateško upravljanje

² Usp. Richard DOLPHINE, *The Fundamentals of Corporate Communication*, Oxford, 1999., str. 49.

³ Usp. W. P. MARGULIES, „Make the Most of Your Corporate Identity“, *Harvard Business Review*, god. LV, 1977., str. 66. – 77.

⁴ Usp. James PILDITCH, *Communication by Design: A Study in Corporate Identity*, Maidenhead, 1970.

⁵ Usp. Claudia SIMÕES - Sally DIBB, „Illustrations of the internal management of corporate identity“, Tunku Chik MELEWAR (ur.), *Facets of corporate identity, communication and reputation*, Abingdon, 2008., str. 68.

korporativnim simbolima (ime, slogan, logotip, zgrade, boje, uniforme, rituali...).

- Perspektiva organizacijskih studija ukorijenjena je u teoriji socijalnog identiteta, a prvenstveno se odnosi na način kako se zaposlenici odnose prema organizaciji, odnosno u kojoj se mjeri identificiraju s njom naglašavajući pritom ulogu njihova rukovodstva. Iskazi identiteta ovih dviju unutarnje interesno utjecajnih skupina mogu biti kompatibilni, komplementarni, ali i nevezani ili čak proturječni zbog čega ih je potrebno uskladiti.
- Marketinške spoznaje o korporativnom identitetu uglavnom su derivirane iz procesa upravljanja brendom, a određuju ga kao planiranu upravljačku komunikaciju organizacijskog (samo)predstavljanja svim interesno utjecajnim skupinama radi stvaranja uzajamnih, trajnih i pouzdanih interakcija. U istraživanjima se potvrđuje kao temeljni element pri odabiru strategije diferencijacije i/ili pozicioniranja.⁶
- Interdisciplinarni pristup, koji zagovaraju autori s područja korporativne komunikacije, eklektično usklađujući prethodno navedene pristupe, ali i pristupe s područja odnosa s javnošću, te upravljanja, korporativni identitet pokušava promatrati holistički – kao način kojim se organizacijski identitet otkriva unutarnjim i vanjskim interesno utjecajnim skupinama kroz njezino ponašanje, komunikaciju i simbolizam.

Hatch i Schultz razlikuju organizacijski identitet od korporativnog identiteta vezujući ih uz izvore literature – rasprava o identitetu u literaturi s područja organizacije razvila se oko koncepta organizacijskog identiteta, dok se marketinška literatura fokusira na korporativni identitet.⁷ Balmer ih razlikuje prema njihovim ciljevima. Dok korporativni identitet tretira kao zadatak višeg rukovodstva pri identificiranju korporativne vizije i strategije, te fokusiranju na način kako ih iskomunicirati kroz sve organizacijske aktivnosti, organizacijski identitet usredotočuje na organizacijsku identifikaciju njima podređenog organizacijskog članstva. Prema ovom autoru korporativni je identitet

⁶ Vidi Tunku Chik MELEWAR - Elif KARAOSMANOGLU - Douglas PATERSON, „Corporate identity: concept, component and contribution“, *Journal of General Management*, [b. mj.], god. XXXI., 2005., br. 1., str. 59. – 81.

⁷ Usp. Mary Jo HATCH - Majken SCHULTZ, „Relations Between Organizational Culture, Identity and Image“, *European Journal of Marketing*, [b. mj.], god. XXXI., 1977., br. 5. – 6., str. 357.

utemeljen na organizacijskom identitetu i bavi se stvaranjem identiteta kojim će se diferencirati organizacijska pozicija kod interesno utjecajnih skupina. U ovom kontekstu uvodi još jedan pojam – poslovni identitet, koji obuhvaća trijumvirat povezanih koncepata i to: korporativni, organizacijski i vizualni identitet. Pritom korporativni identitet odgovara na pitanje: „Što smo mi?“, organizacijski na: „Tko smo mi?“, a vizualni na: „Koji su naši simboli i sustav identifikacije?“⁸ Organizacijski identitet je značajniji kod organizacijskih članova, rukovodstva i zaposlenika te vodi k stvaranju zajedničkih vrijednosti, identifikacije, pripadanja i predanosti. Dutton, Dukerich i Harquail definiraju ga kao zajedničko vjerovanje članova o središnjoj, distinktivnoj i trajnoj karakteristici organizacije.⁹ Neke od definicija korporativnog identiteta predložene su u tablici.

Tablica 1: Pregled definicija korporativnog identiteta

Margulies	Identitet je skup svih načina koje organizacija izabere kako bi identificirala sebe svim javnostima.
Olins	Korporativni identitet je opipljiva manifestacija osobnosti organizacije.
Larcon i Reitter	Seriya međuovisnih karakteristika organizacije iz kojih izvlači svoju specifičnost, stabilnost i zajedništvo.
Topalian	Skup značenja kojim organizacija omogućava svoju (pre)poznatost i koji omogućavaju ljudima da je opišu, upamte i odnose se prema njoj.
Albert i Whetten	Organizacijski identitet je (a) ono što su organizacijski članovi usvojili kao središnje u organizaciji; (b) ono što je razlikuje od sličnih organizacija u njihovim očima i (c) ono što oni percipiraju kao trajnu vezu između organizacijske sadašnjosti i prošlosti te sadašnjosti i budućnosti.
Tanneberger	Korporativni identitet reflektira mogućnosti razlikovanja i prepoznavanja individualnih karakteristika organizacije što uključuje i razlikovanje i prepoznavanje organizacijskih dijelova i doprinos tih dijelova cjelini.
Birkig i Stadler	Organizacijski identitet je strateški planirana i operativno primijenjena organizacijska interna i eksterna samoprezentacija i ponašanje. Utemeljen je na usvojenoj organizacijskoj filozofiji, njezinim dugoročnim ciljevima te na željenu imidžu, kombiniran sa željom jedinstvene, interne i eksterne, uporabe svih organizacijskih sredstava.
Gray i Balmer	Korporativni identitet predstavlja organizacijsku stvarnost i jedinstvenost koja je korporativnom komunikacijom integralno vezana s njezinim internim i eksternim imidžom i reputacijom.

⁸ Usp. T. C. MELEWAR - E. KARAOSMANOGLU - D. PATERSON, *n. dj.*, str. 59. – 81.

⁹ Usp. Jane E. DUTTON - Janet M. DUKERICH - Celia V. HARQUAIL, „Organizational images and member identification“, *Administrative Science Quarterly*, [b. mj.], god. XXXIX., 1994., br. 2., str. 229. – 263.

Alessandri	Način na koji organizacija otkriva svoju filozofiju i strategiju kroz komunikaciju, ponašanje i simbolizam.
Pratt i Foreman	Organizacijski identitet obuhvaća one organizacijske karakteristike za koje njezini članovi misle i vjeruju da su temeljni za nju (središnji), jedinstveno opisni (različiti) i koji opstaju (trajni).
Melewar	Korporativni identitet predstavlja način kako se organizacija vizualno i verbalno predstavlja, pozicionira i diferencira na korporativnoj, odnosno poslovnoj razini, i na razini njezinih proizvoda i/ili usluga.

Izvor: Cees B. M. Van RIEL - Charles J. FOMBRUN, *Essentials of Corporate Communication*, London - New York, 2007., str. 66., dopunjeno

Iz navedene tablice razvidno je kako su ga znanstvenici, ovisno o znanstvenom području iz kojeg dolaze, različito definirali. Komplexnost jednoznačnog definiranja inicirala je zaključak posebno utemeljene Međunarodne skupine za korporativni identitet (ICIG – *International Corporate Identity Group*) kojim se ne daje „krovna“ definicija, nego izjava kojom se artikulira multidisciplinarnost konstrukta poznata kao „Strathclyde izjava“:

Svaka organizacija ima identitet. Njime se artikulira korporativni etos, ciljevi i vrijednosti i predstavlja osjećaj individualnosti koji može pomoći organizacijskom razlikovanju u konkurentskom okruženju. Dobro upravljanje može biti snažno sredstvo integriranja mnogih aktivnosti i disciplina koje su ključne za organizacijski uspjeh. Može pružiti vizualnu koheziju kojim se osigurava međusobno usklađivanje korporativne komunikacije i rezultirati imidžom konzistentnim s definiranim etosom i karakterom organizacije. Dobrim upravljanjem svojim korporativnim identitetom organizacija može graditi razumijevanje i odanost između svojih interesno utjecajnih skupina. To može biti manifestirano kroz sposobnost privlačenja i zadržavanja korisnika i zaposlenika, sklapanju strateških saveza, dobivanjem potpore financijskih tržišta i generiranju osjećaja smjera i svrhe. Korporativni identitet je strateško pitanje. Korporativni identitet se razlikuje od tradicionalnog marketinga brenda po tome što se bavi svim organizacijskim interesno utjecajnim skupinama i višedimenzionalnim načinom kojim organizacija komunicira.¹⁰

2. Splet korporativnog identiteta

Koncept korporativnog identiteta reflektira osjećaj organizacijskog karaktera te se može smatrati važnim sredstvom u dinamičnu procesu njegova

¹⁰ John M. T. BALMER - Edmund R. GRAY, „Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a competitive advantage“, *Industrial and Commercial Training*, [b. mj.], god. IV., 1999., br. 7., str. 261.

prenošenja različitim interesno utjecajnim skupinama. Identitetski splet pritom čini materijal za izgradnju strukturiranog identiteta.

Prema Birkigtu i Stadleru korporativni se identitet sastoji od četiriju sastavnica pri čemu komunikacija, ponašanje i simbolika manifestiraju organizacijsku osobnost. Van Riel i Fombrun smatraju da je u njihovu modelu potrebno razdvojiti statičke i dinamičke elemente: dok se dinamički (komunikacija i simbolizam) mogu brzo promijeniti, statički (kultura i ponašanje) mijenjaju se sporo. Tvrdi da statički imaju puno veći utjecaj na korporativni imidž i reputaciju, koji i nastaju kao posljedica identiteta. Usprkos navedenim primjedbama i njihov splet korporativnog identiteta čine komunikacija, kao rukovoditeljima dostupno taktičko sredstvo prenošenja identiteta svim organizacijskim članovima, zatim ciljano i neciljano, odnosno željeno i neželjeno ponašanje kojim organizacije unutarnjim i vanjskim interesno utjecajnim skupinama stvaraju dojam o sebi te simbolizam, odnosno audiovizualne simbole kojima se predstavljaju.¹¹

Schmidt smatra da se identitetski splet sastoji od korporativne kulture, korporativnog ponašanja, tržišnih uvjeta i strategije, proizvoda i/ili usluga te komunikacije i dizajna.¹²

Prema Balmeru i Soenenu identitetski se splet sastoji od organizacijske duše, njezina uma te glasa. Pritom pod dušom tretiraju organizacijsku povijest, temeljne vrijednosti, kulturu i afinitete zaposlenih, pod umom tretiraju viziju i filozofiju, strategiju, proizvodne uslužne i organizacijske performanse, arhitekturu brenda i vlasništvo dok pod glasom tretiraju kontroliranu i nekontroliranu komunikaciju, simbolizam, neizravnu komunikaciju te korporativno ponašanje i ponašanje organizacijskog članstva. Razlikujući splet elemenata koji čine identitet od mozaika elemenata čije usklađivanje čini proces upravljanja identitetom, oni zagovaraju realno postojanje dvaju spletova: identitetskog spleta, sastavljenog od navedenih elemenata, a potom modificiranih u strategiju, strukturu, komunikaciju i kulturu, te spleta upravljanja identitetom

¹¹ Usp. C. B. M. Van RIEL - C. J. FOMBRUN, *n. dj.*, str. 68. – 69.

¹² Vidi Klaus SCHMIDT, *The Quest for Identity: Corporate Identity Strategies, Methods and Examples*, London, 1995.

koji uključuje navedene elemente, ali također i reputaciju, interesno utjecajne skupine i okruženje.¹³

Svoj prvotni model predstavljen četirima sastavnicama – komunikacijskim i vizualnim identitetom, ponašanjem, korporativnom kulturom i tržišnim uvjetima – Melewar i Karaosmanoglu naknadno su doradili pa se prema njima korporativni identitet sastoji od sedam sastavnica: korporativne komunikacije, korporativnog dizajna, korporativne kulture, korporativnog ponašanja, organizacijske strukture, identiteta pripadajuće industrije te strategije organizacije. Tako sastavljen on doprinosi motivaciji, zapošljavanju i zadržavanju zaposlenih, dosljednosti u identitetu, transparentnu i etičnu poslu, konkurentskoj prednosti, izgradnji odnosa i investicijskom potencijalu.¹⁴

3. Upravljanje korporativnim identitetom

U kontekstu njihove društvene odgovornosti organizacije svoj korporativni identitet trebaju temeljiti na poziciji doprinosa održivu razvoju. Stoga su njihova društveno i ekološki odgovorna komunikacija, simbolizam i ponašanje temeljna sredstva u osiguravanju pozitivne javne percepcije, kao posljedice dobra upravljanja identitetom.¹⁵

Proces upravljanja korporativnim identitetom prilično je kompleksan. Zapravo, njime se ne može upravljati ni jednostavno ni u cijelosti, niti ga se može u potpunosti kontrolirati. Stoga i ne postoji konačan ili sveobuhvatan njegov model. Često se o njemu promišlja kao o jednostavnu, vanjski orijentiranu načinu na koji organizacija koristi simbole kako bi se predstavila. Riječ je o namjeri stvaranja dobrog prvog dojma. Međutim, ne umanjujući komunikološku važnost prvoga dojma, upravljanje korporativnim identitetom evoluiralo je od takve pojednostavljene paradigme do složena procesa upravljanja svim načinima organizacijskoga komuniciranja i ponašanja utemeljena na dugoročnim organizacijskim vrijednostima.¹⁶ Proces kojim korporativna osob-

¹³ Usp. John M. T. BALMER - Guillaume B. SOENEN, „The Acid Test of Corporate Identity Management“, *Journal of Marketing Management*, [b. mj.], god. XV, 1999., br. 1. – 3., str. 69. – 92.

¹⁴ Usp. Tunku Chik MELEWAR - Elif KARAOSMANOGLU, „Seven dimensions of corporate identity“, *European Journal of Marketing*, [b. mj.], god. XL, 2006., br. 7. – 8., str. 846. – 869.

¹⁵ Vidi Øyvind IHLEN - Jennifer BARTLETT - Steve MAY, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Oxford, 2011.

¹⁶ Usp. Cees B. M. Van RIEL, *Principles of Corporate Communication*, London, 1995, str. 32.

nost prelazi u korporativni identitet, a posljedično u imidž i reputaciju, bit će uspješan ako mu se pristupi sustavno i strateški.¹⁷ Stoga je logično da počinje analizama organizacijskoga imena, njezine misije i vizije, strategije i politike, kadrovske strukture, njezine kulture, ponašanja te bližeg i daljeg okruženja. On se kreće od organizacijskoga rukovodstva prema njima podređenim organizacijskim članovima kako bi usklađen bio izražen vanjskim interesno utjecajnim skupinama. Obuhvaća potporu konzistentnu ponašanju kroz diseminaciju organizacijske misije, sustava vrijednosti i ciljeva, zatim kroz težnju za konzistentnošću u njezinim komunikacijskim oblicima te kroz izgradnju i održavanje njezinoga jedinstvenoga vizualnog sustava.¹⁸

Učinci učinkovita upravljanja korporativnim identitetom mogu biti višestruki. Snažan korporativni identitet djeluje motivirajuće na organizacijsko članstvo ojačavajući mu identifikaciju te predanost organizacijskim ciljevima. Omogućava privlačenje najkvalitetnijih kadrova i razvija svijest o organizacijskoj snazi i kvaliteti njezinih rezultata. Olakšava pristup potencijalnim investitorima, razvija trajne i pouzdane odnose s dobavljačima, medijima i društvenom zajednicom. Jamči lojalnost korisnika i pouzdanost kod regulatornih tijela.

4. Modeli upravljanja korporativnim identitetom

Podrazumijevajući beneficije koje korporativni identitet ima kod organizacijskih interesno utjecajnih skupina razvija se konceptualni model procesa njegova upravljanja. Tako Schmidt promiče pristup korporativnog upravljanja identitetom koji uključuje pet dimenzija: proizvodi i usluge, komunikacije i dizajn, korporativno ponašanje, tržišni uvjeti i strategije te korporativna kultura. On tvrdi da uspješan holistički pristup omogućava analizu, strukturiranje i kontroliranje svih relevantnih dimenzija uključujući i kulturu.¹⁹

Balmer pretpostavlja da organizacije, kao i pojedinci, posjeduju višestruke identitete iz čega posljedično proizlazi njihova neusklađenost što izaziva

¹⁷ Usp. John M. T. BALMER, „The Three Virtues and Seven Deadly Sins of Corporate Brand Management“, *Journal of General Management*, [b. mj.], god. XXVII., 2001., br. 1., str. 1. – 17.

¹⁸ Usp. Cláudia SIMÕES - Sally DIBB - Raymond P. FISK, „Managing corporate identity: an internal perspective“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, [b. mj.], god. XXXIII., 2005., br. 2., str. 158.

¹⁹ Usp. Klaus SCHMIDT, „Corporate identity: an evolving discipline“, *Corporate Communications: An International Journal*, [b. mj.], god. II., 1997., br. 1., str. 40. – 45.

neučinkovitost. Inzistirajući na njihovu usklađivanju, odnosno smanjivanju jazova između njih, razvijao je svoj model upravljanja korporativnim identitetom, nazvan ACID test. Naziv dolazi od akronima riječi *stvaran*, *komuniciran*, *idealan* i *želen* identitet (*Actual, Communicated, Ideal, Desired*). Naknadno je ustanovio da komuniciran identitet predstavlja dualni koncept kojim je obuhvaćeno i to „kako organizacija komunicira“ i „kako je percipirana“. Njihovim razdvajanjem u zasebne identitete model je evoluirao u AC²ID™ model koji razlikuje pet vrsta identiteta: stvaran, komuniciran, percipiran, idealan i želen.²⁰ Daljnji razvoj ovog modela derivira iz percipiranoga identiteta obećani identitet, čime se dobiva AC³ID™. Recentna literatura navodi i model AC⁴ID™, gdje četvrto C označava kulturni identitet kao interne korporativne vrijednosti, odnosno stavove i identifikaciju zaposlenih.²¹

Ustanovljavanjem modela razvio se i trofazni proces njegove primjene sastavljen od otkrivanja četiriju različitih identiteta, zatim ispitivanja šest sučelja (analiza neusklađenosti) te dijagnosticiranja situacije i potrebnih aktivnosti za smanjenje neusklađenosti. Prema početnim slovima riječi koja označavaju faze (*revelation, examination, diagnosis*) ovaj je model nazvan „RED ACID™ test proces“.²² Pri dijagnosticiranju potrebnih aktivnosti rangira se njihova žurnost, poželjnost i realna ostvarivost. Pet identiteta u AC²ID™ imaju deset sučelja (5 + 10). Nadgradnja procesa podrazumijeva uvrštavanje faze razvoja prikladne strategije kojom će se otkloniti ustanovljeni jazovi i poravnati različiti identiteti (REDS).²³ Posljednja verzija ovoga procesa govori o pet faza: otkriti pet vrsta identiteta, istražiti njihovih deset sučelja između, dijagnosticirati područje i redoslijed problema, odabrati sučelja koja treba uskladiti te prepoznati potreban tip strategije kako bi se sučelja uskladila (REDS²).²⁴

I drugi su autori predlagali procesne modele upravljanja korporativnim identitetom. Analizirajući većinu od njih prema njihovim glavnim i sporednim

²⁰ Usp. John M. T. BALMER - Stephen A. GREYSER, „Managing the Multiple Identities of the Corporation“, *California Management Review*, [b. mj.], god. XLIV, 2002., br. 3., str. 72. – 86.

²¹ Usp. John M. T. BALMER, „Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based views of corporate brands“, *European Journal of Marketing*, [b. mj.], god. XLVI, 2012., br. 7. – 8., str. 1064. – 1092.

²² Usp. J. M. T. BALMER - G. B. SOENEN, *n. dj.*, str. 69.

²³ Usp. John M. T. BALMER, „From the Pentagon: A New Identity Framework“, *Corporate Reputation Review*, [b. mj.], god. IV, 2001., br. 1., str. 11. – 22.

²⁴ Usp. John M. T. BALMER - Stephen A. GREYSER, *Revealing the corporation*, London, 2003., str. 250.

elementima te prema okviru njihova međudnosa, Otubano ih je strukturirao u pet skupina:

- modeli potaknuti okruženjem – prepoznaju oblikovanje korporativnog identiteta kao dinamičan proces u svakodnevnoj organizacijskoj interakciji s okruženjem
- modeli potaknuti korporativnom osobnošću – oslanjaju se na artikulaciju i konceptualizaciju sastavnica korporativne osobnosti (korporativna filozofija, temeljne vrijednosti, korporativna kultura, misija, vizija, korporativni ciljevi) kao temelj procesa
- modeli potaknuti korporativnom misijom – promoviraju artikulaciju korporativne misije kao temelj procesa formiranja korporativnog identiteta
- modeli potaknuti komunikacijom – naglašavaju važnost različitih aspekata korporativne komunikacije i artikuliraju kako korporativne politike utječu na korporativne strategije i kulture
- modeli potaknuti strategijom – vežu se uz koncepciju i provedbu korporativne strategije kroz trajnu interakciju sa svim interesno utjecajnim skupinama.²⁵

Unatoč stvarnoj usredotočenosti na proces kreiranja korporativnoga imidža kao posljedice identiteta te formalnu nekorisćenju samog termina korporativni identitet, smatra se da je prvi model procesa ustanovila Kennedy 1977. godine. Njezino identificiranje utjecaja organizacijskoga ponašanja označava početak multidisciplinarnoga pristupa upravljanju identitetom i imidžom. Autorica smatra da se korporativni imidž oblikuje u osobnom kontaktu i iskustvu pa ključnim naglašava pozicioniranje organizacijskih članova, odnosno njihovih percepcija, kao nezaobilaznih čimbenika u tom procesu čime prekida tradicionalan način promišljanja o zaposlenicima i njihovoj ulozi.²⁶ Korporativnu politiku smatra važnijom od komunikacijskih kampanja vanjskim interesno utjecajnim skupina, što podrazumijeva da će kvaliteta imidža i uspješnost organizacije ovisiti o dosljednosti komunikacije njezina rukovod-

²⁵ Usp. Olutayo OTUBANJO, „Embedding Theory in Corporate Identity through the social Construction Lens“, *International Journal of Business and Management*, [b. mj.], god. VII., 2012., br. 22., str. 62. – 75.

²⁶ Usp. Sherril H. KENNEDY, „Nurturing Corporate Images: Total Communication or Ego Trip?“, *European Journal of Marketing*, [b. mj.], god. XI., 1977., br. 1., str. 120. – 164.

stva. Zanimljivo je da u svom modelu nigdje izrijeком ne navodi komunikaciju.²⁷ Naknadno Olins i Bernstein ustanovljavaju da imidž i ne može biti odvojen od stvarnosti jer predstavlja ekspresiju korporativne osobnosti. Također zaključuju da je koordinirana i konzistentna komunikacija i unutarnjoj i vanjskoj javnosti ključna u njegovu upravljanju.²⁸

Pridavanjem formalne važnosti komunikaciji koja se očituje njezinim eksplicitnim uvođenjem u proces, Dowlingov model je svojevrsna nadgradnja Kennedyjeva modela. Internom komunikacijom formalno se ustanovljene organizacijske politike predstavljaju organizacijskom članstvu kako bi oni kreirali vlastiti imidž te ga u interpersonalnoj komunikaciji transferirali vanjskim interesno utjecajnim skupinama. Interna i interpersonalna komunikacija u ovom procesu ostvaruju potporu medijske prezentacije organizacije koju autor naziva „marketinška medijska komunikacija“.²⁹ Model posebno naglašava značaj organizacijske kulture,³⁰ a njegovim se nedostatkom smatra neuključivanje rukovodstva kao simbola korporativnog identiteta jer ono može snažnije od bilo kojeg drugog sredstva utjecati na stavove njima podređenih organizacijskih članova.

Drugi model ovoga autora nešto je promijenjen i prikazuje tri vrste najutjecajnijih činitelja koje organizacija želi projicirati svojim interesno utjecajnim skupinama: lako promjenjivi, zatim oni koji nastaju u „koprodukciji“ s interesno utjecajnim skupinama te oni koji predstavljaju ključne učinke činitelja koji kreiraju imidž.³¹

Jedna od Abrattovih premisa kojima se vodio pri formiranju njegova trokomponentnoga procesa upravljanja korporativnim imidžom sastoji se u utvrđivanju odnosa između identiteta i korporativne filozofije. Korporativna osobnost, korporativni identitet i korporativni imidž faze su, tj. sastavnice

²⁷ Usp. Helen STUART, „Towards a definitive model of the corporate identity management process“, *Corporate Communications: An International Journal*, [b. mj.], god. IV., 1999., br. 4., str. 200. – 207.

²⁸ Usp. Russell ABRATT, „A new approach to the corporate image management process“, *Journal of Marketing Management*, [b. mj.], god. V., 1989., br. 1., str. 63. – 76.

²⁹ Usp. Grahame DOWLING, „Managing Your Corporate Images“, *Industrial Marketing Management*, [b. mj.], god. XV., 1986., br. 2., str. 109. – 116.

³⁰ Usp. Damir GRGIĆ, „Imidž poduzeća i njegov utjecaj na stvaranje konkurentskih prednosti uslužnog poduzeća“, *Ekonomski pregled*, Zagreb, god. LVIII., 2007., br. 9. – 10., str. 586. – 598.

³¹ Usp. Grahame DOWLING, „Creating better corporate reputations: An Australian perspective“, u T. C. MELEWAR, *n. dj.*, str. 187.

ovoga procesa u kojem se ne pravi distinkcija između imidža i reputacije. Utemeljen na Olinsonovim i Bernsteinovim promišljanjima, on korporativnu osobnost doživljava kao ukupan zbroj razvijenih i kontrolabilnih organizacijskih osobina koje čine temelj njezinoj diferencijaciji. Stoga u prvoj fazi procesa upravljanja navodi ovaj konstrukt stvarajući pritom neku vrstu identifikacije s ključnim organizacijskim vrijednostima, čime pridaje važnost korporativnoj kulturi. Daljnji tijek u ovoj fazi sadrži elemente strateškog upravljanja: korporativnu misiju, kao pročišćenu formu korporativne filozofije koja se povezuje sa strateškim upravljanjem, ustanovljene ciljeve i njihovu realizaciju. U sljedećoj fazi procesa korporativnom identitetu autor, s obzirom na utvrđenu potrebu uključivanja komunikacije, pretpostavlja jedinstveni komunikacijski odjel koji bi, na temelju ustanovljenih organizacijskih ciljeva, utvrdio komunikacijske ciljeve te upravljao „totalnom komunikacijom“ kojom bi se realizirao holistički pogled na organizaciju. Treća faza u modelu predstavlja sučelje između korporativnog identiteta i korporativnog imidža, odnosno perceptivnih iskustava različitih interesno utjecajnih skupina koje čine povratnu informaciju kao ulaznu karakteristiku daljnjem preoblikovanju procesa.³²

Modeli Stuart nastali su revidiranjem Abrattova modela. Glavne izmjene u prvom modelu očituju se u uključivanju korporativne kulture i korporativnih simbola u korporativni identitet, u zasebnu označavanju interne i eksterne komunikacije, kao i u pozicioniranju zaposlenika, kao jedne od najvažnijih interesno utjecajnih skupina, u interni dio modela. Pritom se zadržava sučelje korporativni identitet/korporativni imidž.³³ Nedostatkom ovoga modela smatra se neuključivanje korporativnih rezultata koji također komuniciraju s korporativnim identitetom, odnosno potrebom kontekstualnog promatranja organizacijske kulture kao varijable korporativnog identiteta, odnosno dijela modela. U svom drugom, „definitivnom modelu“ autorica je usvojila navedena promišljanja pa je organizacijsku kulturu navela kao kontekst, a ne kao varijablu. Revidiran model naglašava da je za učinkovito upravljanje korporativnim identitetom potrebna koherentnost između unutarnje i vanjske komunikacije pa ističe važnost marketinške komunikacije. Usvajajući van Rielovu

³² Usp. R. ABRATT, *n. dj.*, str. 71. – 74.

³³ Usp. Helen STUART, „Exploring the corporate identity/corporate image interface: An empirical study of accountancy firms“, *Journal of Communication Management*, [b. mj.], god. II., 1998., br. 4., str. 357. – 373.

teoriju o trima klasterima korporativne komunikacije, autorica je odvojila korporativnu strategiju od korporativne osobnosti, a korporativni imidž od korporativne reputacije.³⁴

U Balmerovu CI modelu korporativni je identitet utemeljen na korporativnoj filozofiji koja će dovesti do korporativne misije. Organizacijska osobnost preslika je njezine kulture, a ona će implicirati korporativni identitet kao projekciju svega što organizacija stvarno jest. Na temelju ove projekcije interesno utjecajne skupine percipiraju korporativni imidž. Sustav povratne komunikacijske sprege ima dodirne točke sa svim ključnim elementima modela. Njime organizacijsko rukovodstvo usklađuje zamišljenu koncepciju s percepcijama unutarnjih i vanjskih interesno utjecajnih skupina.³⁵

Model Alessandri predstavlja proces odozdo prema gore: korporativna misija utječe na korporativni identitet koji utječe na korporativni imidž koji izgrađuje korporativnu reputaciju. Korporativna misija predstavlja prikrivenu ili kodificiranu organizacijsku filozofiju personificiranu kroz dva komplementarna dijela korporativnog identiteta: njezino vizualno predstavljanje i/ili ponašanje. Ova dva elementa čine donji dio modela koji organizacija može potpuno kontrolirati i obuhvaća njezino predstavljanje na svim instancama. Sučelje između korporativnog identiteta i korporativnog imidža predstavlja granicu čiji prelazak označava napuštanje organizacijski kontrolabilna područja u gornji dio modela kao prostor njezine javne percepcije. Za organizacijsko predstavljanje vanjskim interesno utjecajnim skupinama dominantnim kanalima, pored interpersonalne komunikacije, autorica smatra formalnu masovnu komunikaciju – oglašavanje i odnose s javnošću. Korporativnu reputaciju, formiranu ponavljajućim dojmovima o korporativnom imidžu tijekom vremena, smatra logičnim zaključkom modela.³⁶

Na temelju dokazanih pretpostavki da povoljna reputacija osigurava organizaciji mnoge beneficije, van Riel i Balmer njezinu su izgradnju smatrali krajnjim ciljem procesa upravljanja korporativnim identitetom. Njihov model

³⁴ Usp. isti, „Towards a definitive model...“, str. 205. – 206.

³⁵ Usp. John M. T. BALMER, „Corporate branding and connoisseurship“, *Journal of General Management*, [b. mj.], god. XXI., 1995., str. 22. – 46.

³⁶ Usp. Sue W. ALESSANDRI, „Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation“, *Corporate Communications: An International Journal*, [b. mj.], god. VI., 2001., br. 4., str. 173. – 182.

predstavlja interakciju između korporativnog identiteta, korporativne reputacije i organizacijskih performansi. Kako bi se ostvarila povoljna korporativna reputacija, proces promatraju uzimajući u obzir organizacijske povijesne korijene, njezinu osobnost, korporativnu strategiju i trodijelni splet korporativnog identiteta (komunikaciju, simbolizam i ponašanje). Posljedica realizacije tog cilja je poboljšanje organizacijskih performansi. Korporativna reputacija i njezine performanse pod utjecajem su događanja u vanjskom okruženju kao što su promjene ponašanja konkurencije ili drugih interesno utjecajnih skupina.³⁷

Marwick i Fill u svom modelu prikazuju okvir procesa koji slijedom uključuje korporativnu osobnost, korporativni identitet, korporativni imidž i korporativnu reputaciju. Oni naglašavaju važnost strategije, odnosno strateškog upravljanja koje treba biti posebno prikazano kako bi se identitet jasno razumio i razvio te kako bi se njime moglo upravljati.³⁸ Također smatraju da je bitno razumijevanje naravi potrebne komunikacije, kao kohezivnog tkiva između sastavnica procesa. To su, naime, marketinška, organizacijska i komunikacija upravljanja, odnosno upravo oni klasteri koji prema van Rielu tvore sustav korporativne komunikacije. U model su ugrađeni utjecaji činitelja iz okruženja te je razdvojena korporativna kultura od korporativne osobnosti. Sam proces upravljanja smatraju više fluidnim nego racionalno planiranim.³⁹

Model Abratta, Bicka i Jakobsena nastao je analizom većine dotadašnjih modela. U modelu se naglašava važnost integracije svih upravljačkih disciplina u komunikacijskom procesu tako da zaposlenici mogu apsorbirati i prihvatiti željene norme i vrijednosti rukovodstva. Izraženiji su multidisciplinarni aspekti upravljanja korporativnim identitetom. U obzir uzimaju složenost odnosa između unutarnjih i vanjskih interesno utjecajnih skupina. Cilj je komunikacijskog programa osiguravanje usklađenih i jednoznačnih poruka svim interesno utjecajnim skupinama. Smatraju da organizacijske osobine proistječu iz spleta kultura koje ju prožimaju pa korporativnu kulturu/osobnost prikazuju kako utječe na sve aspekte procesa. Smatraju da će

³⁷ Usp. Cees B. M. Van RIEL - John M. T. BALMER, „Corporate Identity: The Concept, its Measurement and Management“, *European Journal of Marketing*, [b. mj.], god. XXXI., 1997., br. 5., str. 340. – 355.

³⁸ Usp. D. GRGIĆ, *n. dj.*, str. 589.

³⁹ Usp. Nigel MARWICK - Chris FILL, „Towards a Framework for Managing Corporate Identity“, *European Journal of Marketing*, [b. mj.], god. XXXI., 1997., br. 5. – 6., str. 396. – 409.

„totalnom komunikacijom“ sve organizacijske aktivnosti odašiljati poruku o njezinu identitetu, čime naglašavaju važnost neplanirane komunikacije u samom procesu. Korporativnu osobnost tretiraju preslikom temeljnih kultura, a strategiju, kao evolucijski proces, zasebno varijablom. Njezinim prilagođavanjem činiteljima iz okruženja mijenja se korporativna kultura i ojačava njezina osobnost.⁴⁰

Balmer i Gray predstavili su konceptualni model kojim operativno artikuliraju korporativni identitet i proces korporativne komunikacije. Model pokazuje neodvojivost korporativne komunikacije od korporativnog identiteta, imidža i reputacije te utvrđuje ključne uloge triju sastavnica organizacijskog komunikacijskog sustava. Komunikacija čini tripartitni most između identiteta, imidža i reputacije.⁴¹

Vella i Melewar ustanovili su procesni model koji kombinira razumijevanje identiteta kao jedinstvenog koncepta na kulturološkoj razini naglašavajući usmjerenost na rukovodstvo i zaposlenike, kao glavne izvore oblikovanja, sazrijevanja i širenja identiteta (IFMD – *Identity Formation, Maturation, Dissemination*). Model olakšava interakciju između disciplina koje naglašavaju korporativni i organizacijski identitet te premošćuje razlike između različitih pristupa. Naglašava jednu interesno utjecajnu skupinu (organizacijske članove) i proučava identitet unutar jednog konteksta – kulture. Također identificira specifične mjerljive posljedice te pojašnjava glavne odnose između varijabli. Modelom se predstavlja eklektična kombinacija disciplina uključujući marketing, komunikaciju, odnose s javnošću, strateško upravljanje, kulturu i organizacijsko ponašanje te pojednostavljuje zamršenu poveznicu fenomena kulture s identitetom.⁴²

Radi prevladavanja ograničenja svih prethodnih modela Suvatjis i de Chernatony razvili su šestostanični model kojim smatraju da su zadovoljili deset prethodno utvrđenih kriterija modela: vizualna jasnoća, laka interpretacija, logičan slijed, prikladnost i prilagodljivost, sinergija, zaposlenička operacionalizacija, laka pamtljivost, efektivnost, modularnost i proaktivnost. Značaj

⁴⁰ Usp. Russell ABRATT - Geoff BICK - Marciene C. JACOBSEN, „The Corporate Identity Management Process Revisited“, *Journal of Marketing Management*, [b. mj.], god. XIX., 2003., br. 7. – 8., str. 835. – 855.

⁴¹ Usp. J. M. T. BALMER - E. R. GRAY, *n. dj.*, str. 260

⁴² Usp. Kevin James VELLA - Tunku Chik MELEWAR, „Explicating the relationship between identity and culture: a multi-perspective conceptual model“, T. C. MELEWAR, *n. dj.*, str. 26.

ovoga modela očituje se postavljanju okvira za postupnu, korak po korak, analizu procesa, koji se sastoji od šest različitih kružno povezanih postaja, ali dopušta i interakciju uzduž i unutar područja obuhvaćena svim postajama u svim smjerovima. Svaka od postaja prikazuje glavne sastavnice koje se, kako bi se razumio njihov značaj i doprinos, prvo trebaju analizirati kao zasebne cjeline, a zatim u odnosu na druge. Model pretpostavlja da će viša razina postaje povećavati i stupanj sučelja između organizacije i njezinih interesno utjecajnih skupina. Najviša razina sučelja događa se u posljednjoj postaji jer različite interesno utjecajne skupine formiraju percepciju na temelju kumulativna učinka prethodnih postaja.⁴³

Zaključak

Rad ukazuje na to da područje proučavanja i konceptualnog određenja korporativnog identiteta nije jasno definirano. Izričiti pokušaji njegova određenja iz kuta jednog znanstvenog područja često rezultiraju preklapanjem ili poistovjećivanjem sa srodnim pojmovima: korporativnom osobnošću, imidžom, reputacijom ili brendom. Analogno tomu različito su se interpretirale i njegove najvažnije strukturalne sastavnice. Kako je u svojoj naravi višedimenzionalan, slojevit i multidisciplinarnan, holističko promatranje ovog konstrukta, kao načina kojim se on otkriva unutarnjim i vanjskim interesno utjecajnim skupinama kroz organizacijsko ponašanje, komunikaciju i simbolizam, smatra se najprihvatljivijim.

Korporativni identitet je sredstvo razvojne upravljačke organizacijske politike. Jasno iskazan on predstavlja organizacijski potencijal. U suprotnom implicira organizacijsku neprepoznatljivost i strateški neuspjeh. Rezultat upravljačkoga procesa njegove izgradnje i kontinuirana poboljšanja očituje se kroz organizacijsko pozicioniranje, odnosno njezinu snagu, distinktivnost i tešku imitabilnost. U radu je analiziran veći broj procesnih modela upravljanja korporativnim identitetom čija se temeljna pretpostavka sastoji u tome što rezultat tog procesa predstavlja temelj i ključan čimbenik korporativnog imidža, odnosno reputacije.

⁴³ Usp. Jean Yannis SUVATJIS - Leslie DE CHERNATONY, „Corporate Identity Modelling: A Review and Presentation of a New Multi-dimensional Model“, *Journal of Marketing Management*, [b. mj.], god. XXI., 2005., br. 7. – 8., str. 809. – 834.