



Korporativna reputacija i konkurentska prednost

Sanja Mitić

Rezime: Promene u međunarodnom okruženju upućuju na potrebu sagledavanja faktora konkurentnosti koji se takođe menjaju. Zaoštavanje konkurentske utakmice u uslovima multiplikovanja broja stejkholdera i sve značajnije uloge preduzeća kao člana društva upućuje na odstupanje od tradicionalnih pravila igre. Ključni faktori tržišnog uspeha u 21. veku nedvosmisleno postaju nematerijalni resursi. Preduzeće koje ume da stvara i unapređuje nematerijalne resurse je ono koje će beležiti dobre poslovne performanse. Korporativna reputacija predstavlja vredan nematerijalni resurs preduzeća. U ovom radu će biti predstavljena uloga reputacije u stvaranju konkurentske prednosti. U njenoj osnovi se nalaze društveni odnosi, odnosi među ljudima. Ona opisuje sve relevantne aspekte delovanja preduzeća, u odnosima sa svim stejkholderima, internim i eksternim.

Ključne reči: konkurentska prednost, korporativna reputacija, percepcija, resursni pristup preduzeću, stejkholderi

1. UVOD

Ostvarivanje dobre konkurentske pozicije na dinamičnom svetskom tržištu u uslovima globalizacije pretpostavlja postojanje resursne i distinktivne kompetentnosti preduzeća i menadžmenta. Stalne promene karakteristične za savremeni poslovni ambijent ukazuju i na potrebu promene načina uspostavljanja odnosa kompanije sa okruženjem, kao i promene u sredstvima konkurentske borbe. Danas se kao ključni pokretači međunarodne konkurentnosti ističu superiornost nematerijalnih resursa i kompetencija kompanija. U cilju sveobuhvatne analize elemenata konkurentskog uspeha formulisan je koncept poslovne reputacije. Kao način uspostavljanja odnosa sa stejkholderima, reputacija opisuje osnovne (nematerijalne) pokretače konkurentnosti preduzeća u savremenom poslovnom okruženju.

2. KONCEPCIJSKO OPREDELJIVANJE POSLOVNE REPUTACIJE

Upravljanje korporativnom reputacijom predstavlja upravljanje determinantama konkurentnosti, tj. odnosima sa svim relevantnim stejkholderima koji direktno ili indirektno opredeljuju opstanak i prosperitet preduzeća. Koncept korporativne reputacije podrazumeva orijentisanje menadžera na aktivniji i egzaktniji pristup komuniciranju sa ključnim stejkholderima. U odgovoru na pitanje šta je to korporativna reputacija poslužićemo se pregledom Instituta za reputaciju u Mančesteru u pogledu značenja pojma reputacije za različite učesnike na tržištu i širem. U tom smislu za:

- ekonomiste - reputacija predstavlja signale koji upućuju na odnose koje firma uspostavlja sa konkurentima ili drugim učesnicima na tržištu,
- stratege - korporativna reputacija kompanije predstavlja barijeru koja sprečava ulazak novih konkurenata u granu,
- marketing menadžere – percepcionu aktivu koja obezbeđuje visok stepen ponovljenih kupovina potrošača i njihovu lojalnost,
- računovođe – reputacija predstavlja nematerijalnu aktivu, formu *goodwill*-a čija vrednost fluktuiru na tržištu,

- studente menadžmenta – reputacija jeste način eksternog rasta identiteta kompanije, svojevrsna kristalizacija verovanja i stavova relevantnih stejkholdera (Fombrun C., Van Riel, C., 1997, str. 1-16).

Polaznu osnovu za dalju analizu poslovne reputacije predstavlja koncept prema kojem reputaciju kompanije čini percepcija njenih stejkholdera. Performanse svake kompanije zavise od različitih interesnih grupa. One koje ne uvažavaju interese i ciljeve relevantnih stejkholdera na dugi rok ne mogu računati na stabilne i dobre marketinške i finansijske pokazatelje uspeha. Jedina opravdana dilema jeste kako zadovoljiti interese svih relevantnih interesnih grupa, koji nekada mogu biti u koliziji. U tom smislu možemo reći da formula dobrih performansi uspešnih možda leži u balansiranju interesa različitih stejkholdera, na različitim tržištima.

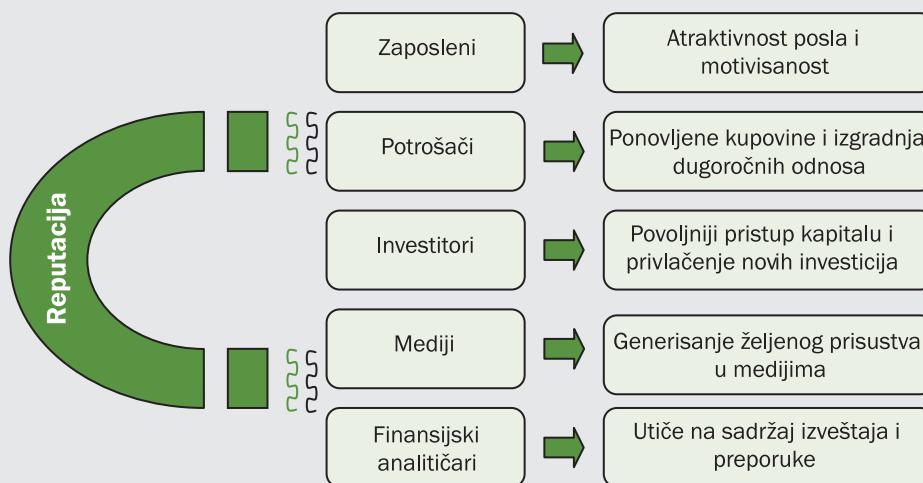
Polazeći od toga da je korporativna reputacija percepcija ljudi, moguće je zaključiti da nastaje na bazi akcija kompanije iz prošlosti. Upravljanje korporativnom reputacijom je u tom smislu kompleksno i potreban je individualan pristup svim stejkholderima. Pozitivna reputacija kompanije predstavlja resurs koji je u funkciji postizanja konkurentne prednosti na tržištu. Međunarodno orijentisane kompanije se susreću sa problemom upravljanja poslovnom reputacijom u međunarodnim okvirima, gde su broj i odnosi različitih stejkholdera multiplikovani.

3. KONKURENTSKI ZNAČAJ KORPORATIVNE REPUTACIJE

U cilju boljeg razumevanja konkurentskog značaja korporativne reputacije, kao percepcije ljudi o kompaniji, neophodno je razumeti način na koji ljudi donose odluke. Čovek donosi odluke ne samo na bazi realnosti, već na bazi sopstvene percepcije realnosti, bilo da je on toga svestan ili ne (Fombrun C., Van Riel C., 2003, str. 2). Značaj percepcije se ističe i njenim afirmisanjem kao petog P marketing miksa preduzeća. Najveći broj autora ističe da se strategijski značaj reputacije kompanije ogleda u smanjenju percipiranog rizika i neizvesnosti za sve pojedince i organizacije koje se na bilo koji način povezuju sa firmom i bilo posredno, bilo neposredno, opredeljuju uspeh iste. Prvi korak je naravno identifikovanje relevantnih stejkholdera na tržištu. Svaki od stejkholdera formira perceptivnu sliku o kompaniji na bazi njenih aktivnosti u prošlosti. Ta slika predstavlja svojevrsni vodič prilikom uspostavljanja odnosa sa kompanijom u budućnosti. Učesnici na tržištu usled manje neizvesnosti povodom budućih aktivnosti kompanije pokazuju veću spremnost angažovanja u razmeni resursa sa firmama sa dobrom reputacijom (Kotha S., Rajgopal S., Rindova V., 2001, str. 581-596). Izdvojićemo ključne stejkholdere kompanije u cilju analize značaja poslovne reputacije (slika 1).

Na osnovu slike 1 moguće je jasno uočiti na koji način korporativna reputacija utiče na ponašanje različitih stejkholdera. Dobra reputacija predstavlja putokaz potrošačima - koje proizvode kupiti, kadro-

SLIKA 1. Značaj korporativne reputacije za različite stejkholdere preduzeća



IZVOR: Fombrun, C., Van Riel, C. (2003), *Fame&Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall/Finanacial Times, Upper Saddle River, str. 5

vima – u kojim kompanijama raditi, investitorima – u koje kompanije ulagati. Slika 1 ukazuje na izrazit uticaj reputacije kompanije na rasuđivanje novinara (u domenu publiciteta je ovaj efekat najizraženiji), kao i finansijskih analitičara. Istraživanja pokazuju da se u medijima najveći prostor poklanja upravo kompanijama sa dobrim imidžom. Kao potvrda veze između percepcije finansijskih analitičara i reputacije najbolji primer je primer kraha *Enron* kompanije u 2002. godini. Izveštaji finansijskih analitičara sa *Wall Street*-a su glorifikovali performanse kompanije neposredno pre kraha cene akcija na tržištu. Jasno je da su se analitičari rukovodili reputacijom kompanije, ma koliko pod znakom pitanja ona bila, i izveštaje bazirali na više emotivnim nego racionalnim osnovama.

Posebno je interesantna veza između korporativne reputacije i smanjivanja rizika za stejkholdere prilikom odlučivanja o uspostavljanju odnosa sa firmom i o razmeni resursa. Primarna uloga poslovne reputacije je smanjivanje transakcionog rizika učesnika (Kottha S., Rajgopal S., Rindova V., 2001, str. 581-596).

Iz ugla potrošača: na tržištu potrošnih dobara reputacija kompanije omogućava kupcu da adekvatno interpretira i zapamti potrebne informacije. Psiholozi takođe podsećaju na činjenicu da ljudi donose odluke pre svega na bazi neracionalnih elemenata i da „zdravu“ logiku sve više zamenjuju društveni faktori (Fombrun C., Van Riel C., 2003, str. 2). Na taj način, prilikom donošenja odluka o kupovini, potrošač sa više poverenja u racionalnost odluke, istu i donosi, tj. reaguje sa manje nesigurnosti i percipiranog rizika. Na taj način je moguće povećati satisfakciju potrošača posle kupovine. Vrednost reputacije se u tom smislu ogleda u:

- stvaranju dodate psihološke vrednosti za potrošače,
- smanjenju percipiranog rizika kupovine,
- lakšem izboru proizvoda i usluga (relativiziranje funkcionalnih svojstava proizvoda),
- lakšem uvođenju i predstavljanju novog proizvoda na tržištu.

Posledično, ovakvi efekti uvećavaju mogućnost rasta na tržištu (Kottha S., Rajgopal S., Rindova V., 2001, str. 581-596). Postiže se veća lojalnost potrošača i maksimiranje vrednosti potrošača tokom životnog veka (*customer lifetime value*), što je u direktnoj korelaciji sa prethodnim.

Iz ugla investitora: korporativnu reputaciju u međunarodnim okvirima možemo povezati i sa upravljanjem rizikom (*risk management*), jer na veoma dinamičnom međunarodnom tržištu kapitala postoji

tendencija da ponašanje investitora opredeljuje strah (Rose C. and Thomsen S., 2004, str. 201-210). U tom smislu u cilju smanjivanja rizika za investitore, menadžment kompanije nastoji da formuliše najbolje strategijske odgovore na pretnje iz okruženja koje ugrožavaju pozitivnu percepciju interesnih grupa. Kako potrebe za sredstvima rastu investitori su u poziciji da biraju one kompanije koje pružaju visok nivo transparentnosti i imaju jasne i poznate korporativne principe delovanja. Reputacija kompanije u smislu njenog kreditnog rejtinga, finansijske stabilnosti, performansi i sposobnosti menadžmenta opredeljuje percepciju investitora o mogućem ulaganju. Poslovna reputacija je vrlo važna u finansijskom menadžmentu, kada jedna strana u finansijskoj transakciji nema dovoljno informacija i nije sigurna u pouzdanost i kvalitet postojećih informacija (Brealey A. R., Myers C. S. and Marcus J. A., 2001, str. 20). Ukoliko menadžment nije u stanju da ubedi investitore na kredibilan način da može izaći na kraj sa potencijalnim problemima koji ugrožavaju poslovnu reputaciju, oni se neće opredeliti za ulaganje. Zbog toga se kompanija može suočiti sa značajnim opadanjem cene akcija (Rose, C. and Thomsen, S., 2004, str. 201-210). Dobra poslovna reputacija opredeliće odnose investitora i kompanije dvostruko: 1) kroz smanjenje troškova kapitala i 2) kroz lakše generisanje potrebnih investicija. Kao rezultat smanjenog percipiranog rizika investitora kompanija lakše dolazi do potrebnih resursa. Karakteristike dobre korporativne reputacije se reflektuju upravo u činjenici da ona obezbeđuje lojalne stejkholdere – potrošače, investitore, dobavljače, zaposlene, itd. Ovaj momenat će se posledično odraziti i na pokazatelje uspeha kompanije, među njima i rast prodaje i liderstvo tržišno učešće.

Iz ugla zaposlenih: kao jednu od ključnih strategijskih implikacija pozitivne korporativne reputacije potrebno je izdvojiti i kvalitetne i kompetentne kadrove koje kompanija može regrutovati. Pozitivna slika koju potencijalni i postojeći zaposleni imaju o uslovima rada, beneficijama, korporativnom imidžu i poslovnoj klimi opredeliće uspeh kompanije po nekoliko osnova: 1. pozitivan odnos zaposlenih prema radu, 2. motivisanost zaposlenih, 3. visok stepen identifikacije zaposlenih sa kompanijom, 4. nizak stepen fluktuiranja radnika, 5. obezbeđen priliv visoko kompetentnih kadrova.

Iz ugla društvene zajednice: kao relevantne stejkholdere kompanije potrebno je istaći društvenu zajednicu i nevladine organizacije poput udruženja za zaštitu potrošača, udruženja za zaštitu životne sredine, i sl. Možemo reći da javnost u celosti pozitivno vred-

nuje one kompanije koje pokazuju značajan stepen zabrinutosti za opšta socijalna pitanja i konzistentno se ponašaju društveno odgovorno, u skladu sa principima poslovne etike. Ključ uspeha je odgovarajuće etičko pozicioniranje kompanije u glavama ključnih stejkholdera. Po tom osnovu je moguće smanjiti nezvesnosti uspostavljanja odnosa sa kompanijom i izgraditi sopstvenu poziciju odgovornog člana društva.

Iz ugla partnera: kao jedan od kritičnih faktora uspeha na međunarodnom tržištu kandiduje sa potreba za saradnjom kompanija, bilo na komplementarnoj (u smislu granske pripadnosti), bilo konglomeratskoj osnovi. Ne postavlja se više pitanje da li ulaziti u partnerske aranžmane, već sa kojom kompanijom i na koji način. Na prvo pitanje je moguće dati odgovor kroz prizmu korporativne reputacije. Percepcija koju potencijalni partneri imaju o kompaniji opredeliće i stepen privlačnosti iste za saradnju. Veliki je broj primera ugrožavanja sopstvene tržišne pozicije i imidža zbog izbora partnera sa lošom korporativnom reputacijom. Na svetskom tržištu postoji veliki broj mogućnosti i puteva, dobrih i loših. Kompanije tragaju za putokazima. Stratezi su jasno rekli – međunarodnog uspeha nema bez razgranate, pouzdane i fleksibilne mreže partnerskih odnosa. Ostaje samo jedna dilema – sa kim saradivati, ili, možda – sa kojim kompanijama izbegavati saradnju. Sveobuhvatni filter, koji sa visokim stepenom pouzdanosti obezbeđuje eliminisanje nepodobnih, jeste upravo međunarodna korporativna reputacija, koja obuhvata relevantne aspekte poslovanja svake kompanije – tržišni, investicioni, ljudski, društveni. Na ovaj način je minimizirana mogućnost ugrožavanja sopstvenog imidža i reputacije. Kriterijumi izbora partnera koje je nemoguće supstituisati su pri tom kompatibilnost partnera u smislu zajedničkih ciljeva i analiza troškova i očekivane korisnosti.

4. KORPORATIVNA REPUTACIJE I PERFORMANSE PREDUZEĆA

U cilju analize međuzavisnosti između korporativne reputacije i performansi kompanije poslužićemo se rezultatima istraživanja relevantnih autora iz oblasti. Teoretičari menadžmenta se slažu u jednom – reputaciju je, kao jedinstveni i neodvojivi deo jedne kompanije, teško empirijski vrednovati jer u svojoj osnovi ima odnose koje je gotovo nemoguće statistički testirati (Rose C. and Thomsen S., 2004, str. 201-210). U tom smislu su i retke studije koje se bave ispitivanjem veze između korporativne reputacije i performansi. U nastavku će biti prikazane najznačajnije od tih studija.

McGuire je sproveo istraživanje zasnovano na podacima iz *Fortune Magazine* studije o korporativnoj reputaciji u cilju utvrđivanja veze između kvaliteta i poslovnih performansi. Dva su ključna pitanja postavljena: 1) stepen u kojem percipiran kvalitet od strane menadžera utiče na finansijske performanse kompanije i 2) stepen u kojem istorijske finansijske performanse kompanije opredeljuju buduću percepciju kvaliteta. Ustanovljena je snažna korelacija između finansijskih merila – rizika i prinosa, i percepcije kvaliteta, kao i percipiranog kvaliteta i finansijskih performansi (McGuire B. J., Schneeweis T. and Branch B. (1990), str. 167–180 (10)).

Rad *Roberts* i *Dowling* istražuje vezu između korporativne reputacije i superiornih finansijskih performansi kompanija. Korišćen je uzorak kompanija iz izveštaja *Fortune – America's Most Admired Corporations* u periodu 1984 – 1998. godine. Rezultati ovog istraživanja potvrđuju već izrečenu hipotezu da su kompanije sa relativno dobrom reputacijom u stanju da ostvare superiornije performanse tokom vremena (Roberts W. P. and Dowling R. G., 2002, str. 1077-1094).

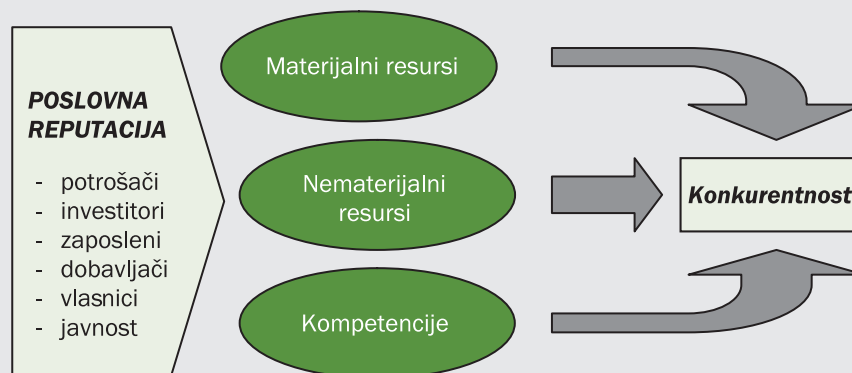
U radu *Michalisin et. al.* je testiran resursni pristup prema kojem kompanija može postići zadovoljstvo profitom putem kontrolisanja strategijske aktive, kao što su reputacija, *know-how* i organizaciona kultura. Uzorak se sastojao iz 100 nasumice izabranih kompanija sa lista *Fortune 500* i *Service 500*. Pokazana je značajna veza između nematerijalnih, strategijskih sredstava kompanije i ostvarenog prinosa na uloženi kapital (Michalisin M., Kline M. D., Smith R.D., 2000, str. 93–117).

Vežu između poslovne reputacije i materijalnih pokazatelja uspeha je empirijski teško dokazati, ali to ne znači da ona ne postoji. Reputacija kompanije je odlična pozivnica svim učesnicima na tržištu, otvara vrata i za potrošače, investitore, kompetentne kadrove. Kao zaključak nameće se konstatacija da kompanije sa dobrom reputacijom po tom osnovu mogu očekivati jaku tržišnu poziciju i dobre performanse. Ne treba zaboraviti i konkurentski kontekst, tj. ulogu reputacije u diferenciranju u odnosu na konkurenciju i kreiranju konkurentске prednosti na svetskom tržištu.

5. VREDNOVANJE KORPORATIVNE REPUTACIJE IZ UGLA RESURSNOG PRISTUPA PREDUZEĆU

Konkurentnost, kao sposobnost kompanije da postoji i radi na način koji je diferencira od konkurencije u

SLIKA 2. Unapređeni pristup pokretačima konkurentnosti



IZVOR: Mitić, S. (2005), „Kreiranje i vrednovanje međunarodne poslovne reputacije“, magistarska teza, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 21

pogledu ispunjavanja tržišnih kriterijuma uspeha, je moguće analizirati sa dva stanovišta. Prvi, tradicionalni osvrt na proces kreiranja konkurentnosti na tržištu, polazi od jednog entiteta koga čine: fizički, finansijski i ljudski resursi. Osnovne izvore konkurentnosti je u tom smislu moguće tražiti u skupu prethodno navedenih resursa koji oblikuju poslovanje jedne kompanije. Konkurentsku prednost prema tradicionalnom pristupu oblikuju bolja infrastrukturna i materijalna podloga, niski troškovi kapitala i kvalitetni kadrovi. Kompanija koja po tom osnovu, u kombinaciji navedenih elemenata, dostigne određeni stepen diferenciranja i jaku tržišnu poziciju jeste ona koja sebe u značajnoj meri konkurentski distancira u odnosu na ostale učesnike na tržištu. Otud se i nameću sledeća pitanja: Da li je u uslovima intenziviranja konkurencije, otvaranja i povezivanja relevantnih tržišta moguće govoriti o održivoj konkurentskoj prednosti na temeljima materijalnih i ljudskih resursa kompanija? Koji su to elementi poslovne strategije koji opredeljuju održivu konkurentsku prednost? Zbog čega je dobru tržišnu poziciju teško postići ali vrlo lako izgubiti?

Kompanija mora obezbediti određene pretpostavke uspeha, u smislu proizvodno-kvalitativnih, tehničko-tehnoloških, ljudskih, finansijskih uslova. Međutim, reč je samo o pretpostavkama, što je potreban ali ne i dovoljan uslov postizanja i održavanja konkurentnosti. Kompanija koja ima dobru tehnologiju ili jaku finansijsku poziciju ne mora biti u isto vreme i konkurentna. Stejkholderi kompanije, na čelu sa potrošačima, su u funkciji vrednovanja navedenih pretpostavki. Njihova percepcija vrednosne superiornosti ponude opredeljuje i tržišnu poziciju kompanije (slika 2).

Pored potrošača u poslovnom okruženju svake kompanije postoji širi spektar interesnih grupa koje sopstvenom percepcijom različitih aspekata poslo-

vanja oblikuju pretpostavke uspeha i povratno ih na tržištu vrednuju.

Ključni argumenti vrednovanja poslovne reputacije kao ključnog pokretača konkurentne prednosti biće u nastavku izneti iz ugla resursnog pristupa preduzeću. Korporativna reputacija predstavlja izvor konkurentne prednosti jer ju je nemoguće prodati, supstituisati, imitirati i zbog toga što predstavlja redak resurs na tržištu (Barney, J., 1991, str. 99–120). Reč je o kriterijuma koje resursi treba da ispune da bi bili strateški relevantni, tj. u funkciji postizanja održive konkurentne pozicije. Reputacija predstavlja retkost jer je nejednako raspoređena među kompanijama, i zato što je potrebno intenzivno i dugoročno ulaganje kako bi se ona stvorila. Nemogućnost imitiranja proizilazi iz činjenice da se korporativna reputacija kreira u sistemu kompleksnih društvenih interakcija. Nezamenljivost se opravdava nepostojanjem sistema garancija koji bi pokrio celokupan sistem odnosa koje kompanija uspostavlja sa okruženjem. Poslovnu reputaciju je nemoguće odvojiti od organizacije i kao takvu je prodati ili kupiti na eksternom tržištu. Moguće je kreirati istu kroz set internih aktivnosti i različite sisteme kooperacija između kompanija. Dobra korporativna reputacija obezbeđuje, u tom smislu, distinktivnost kompanije i diferenciranje u odnosu na glavne konkurente na tržištu.

Kao zaključak, potrebno je istaći da je „reputacija vredan ali i skup resurs: potrebna su i značajna finansijska sredstva ali i vreme da se ista kreira“ (Kotha S., Rajgopal S., Rindova V., 2001, str. 581–596). U tom smislu, koncept korporativne reputacije dobija na značaju. Da bi bilo moguće efektivno upravljanje reputacijom neophodno je ustanoviti adekvatan sistem vrednovanja.

TABELA 1. Komponente indeksa korporativne reputacije

Komponente indeksa	Ilustrativna merila
Proizvodi i usluge	Doživljaj kvaliteta; Stepen poznatosti korporativnog imena i proizvoda i usluga; Brendovi; Garancije
Zaposleni: <u>Svi nivoi</u>	Satisfakcija zaposlenih; Stopa napuštanja kompanije od strane zaposlenih; Odustajanje od intervjua za posao; Broj prijavljenih kandidata za otvoreno mesto u preduzeću; Uloženi napor zaposlenih u obuku i razvoj; Koordinacija i komunikacija između funkcija i odeljenja
<u>Viši menadžment</u>	Lična reputacija CEO; Kompetencije; Stopa napuštanja preduzeća; Usaglašenost kompenzacionih paketa sa strategijskim ciljevima preduzeća; Način prikupljanja informacija od podređenih
Eksterni odnosi (bez potrošača):	
<u>Dobavljači</u>	Uslovi plaćanja; Kvalitet dobavljača; Kvalitet odnosa sa dobavljačima; Trajnost odnosa sa dobavljačima; Kvalitet dobavljačevih dobavljača
<u>Partneri</u>	Broj partnerskih odnosa; Trajnost partnerskih odnosa; Poznatost ključnih strategijskih partnera; Reputacija ključnih strategijskih partnera; Angažovanost u poslovima zajedničkih ulaganja
<u>Konkurenti</u>	Konkurentski odgovor na ključne korporativne inicijative; Stepen i način uključenosti u granu
<u>Investitori</u>	Tržišna premija; Tržišna stabilnost
<u>Okruženje</u>	Politika zaštite okruženja; Odnos prema zaposlenima; Broj zahteva za isplatu potraživanja; Intervencije regulativnih organa
<u>Društvena zajednica</u>	Donacije i humanitarne aktivnosti; Inicijative za povećanje kvaliteta života zaposlenih
Inovacije	Postojanje formalizovanih programa koji generišu i evaluiraju inovacije; Rast relativno posmatran u odnosu na potrebe potrošača; Razvoj novih proizvoda i usluga
Stvaranje vrednosti	Identifikacija potreba potrošača; Stepen zadovoljenja potreba potrošača; zadržavanje potrošača
Finansijska snaga	Stepen informativnosti periodičnih izveštaja; Dodatni izveštaji
Strategija	Odnos strategijskih prioriteta i poslovne reputacije; Integrisanost strategije različitih poslovnih jedinica; Upravljački sistem kontrole i njegova konzistentnost
Kultura	Etički kodeks; Postojanje procedure prijave kršenja etičkih standarda; Stavovi višeg menadžmenta; Postojanje etičkog komiteta na najvišim korporativnim instancama
Nematerijalne obaveze	Neadekvatan i loš proces istraživanja i razvoja; Nedostatak odgovarajuće informacione infrastrukture; Organizaciona struktura – nedostatak fleksibilnosti; Loš publicitet i usmena propaganda; Neadekvatni kanali distribucije

IZVOR: Cravens, K., Goad, O.E., Ramamoorti, S. (2003), „The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation“, *European Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 201-212

6. INDEKS KORPORATIVNE REPUTACIJE

U informatičkom dobu i eri znanja, najuspešnije kompanije su one koje koriste svoje nematerijalne resurse

bolje i brže u odnosu na konkurente (Bontis N., Dragonetti C. N., Jacobsen K., Roos G., 1999, str. 391-402). Da bi to bilo moguće kompanija mora pronaći način njenog merenja. Razvijene su različite metodologije

vrednovanja korporativne reputacije. Jedna se odnosi na indeks reputacije. Druga metodologija vezuje se za rad dve organizacije *Harris Interactive* i *Reputation Institute* čiji su istraživači tvorci Koeficijenta reputacije.

Poslovna reputacija, kao nematerijalni resurs kompanije, mora biti vrednovana sa aspekta internih i eksternih dimenzija poslovanja i izražena agregatnim pokazateljem koji obuhvata sve relevantne elemente procesa njenog stvaranja i upravljanja. Indeks poslovne reputacije se zasniva na vrednovanju, sledećih komponenti (tabela 1): proizvod, zaposleni, eksterni odnosi, inovacije, stvaranje vrednosti, finansijska snaga i transparentnost, strategija, kultura i nematerijalne obaveze (Cravens K., Goad O.E., Ramamoorti S., 2003, str. 201-212). Navedenih devet elemenata indeksa reputacije je potrebno prevesti u kvantitativni iskaz kako bi bilo moguće izračunavanje konačne vrednosti indeksa. U drugom koraku je potrebno definisati relativni značaj svakog elementa indeksa reputacije, kroz adekvatan sistem ponderisanja navedenih komponenti.

Postavljanje platforme za vrednovanje poslovne reputacije zapravo predstavlja samo početni korak. Potrebno je definisati precizna merila navedenih komponenti indeksa reputacije. Sa jedne strane to će omogućiti stvaranje agregatnog indeksa i njegovo poređenje sa drugim pokazateljima vrednosti preduzeća, kao i adekvatno upravljanje determinantama poslovne reputacije pojedinačno. Precizno definisanje merila komponenti indeksa i definisanje njihovog relativnog značaja kroz utvrđivanje adekvatnog sistema pondera treba bazirati na empirijskim istraživanjima i analizama.

Nematerijalna sredstva preduzeća igraju centralnu ulogu u konkurentskom pozicioniranju. Stvaranje indeksa reputacije predstavlja prvi korak u standardizaciji i upravljanju jednim od najznačajnijih nematerijalnih resursa preduzeća – korporativnom reputacijom (Cravens K., Goad, O.E., Ramamoorti S., 2003, str. 201-212).

Pored indeksa, razvijen je i koeficijent reputacije. Njegova i metodološka i praktična postavka biće prikazane u nastavku. Prednost ovog pokazatelja se ogleda u njegovoj empirijskoj potvrđenosti.

7. HARRIS-FOMBRUN KOEFICIJENT REPUTACIJE

Institut za reputaciju osnovan je 1999. godine sa ciljem razvijanja metodologije vrednovanja tog nematerijalnog resursa preduzeća. Razvijen je koeficijent

poslovne reputacije. Instrument merenja poslovne reputacije je zapravo standarizovana lista ciljeva koja omogućava krosnacionalno poređenje i analizu percepcije svih interesnih grupa preduzeća (Fombrun C. and Van Riel C. (2003), str. 238).

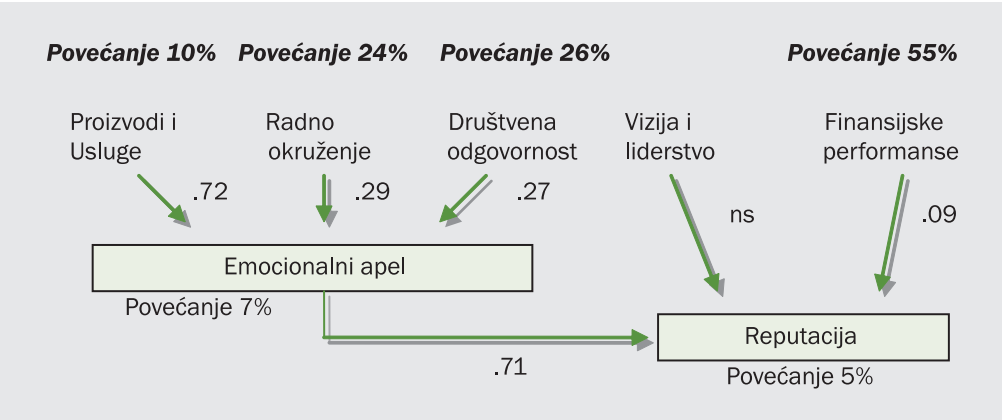
Harris-Fombrun koeficijent reputacije ima šest elemenata koji su u drugom nivou analize razloženi na 20 atributa (tabela 2). To su: emocionalni apel, proizvodi i usluge, društvena odgovornost, finansijske performanse, vizija i liderstvo, radno okruženje. Emocionalni apel opisuje stepen divljenja i poverenja koje stejkholderi osećaju prema kompaniji. Druga komponenta govori o kvalitetu, inovativnosti, pouzdanosti i vrednosti proizvoda i usluga kompanije. Društvena odgovornost opisuje ponašanje kompanije koje je uvek u službi ostvarenja širih društvenih interesa i zaštite životne sredine. Finansijske performanse oblikuju korporativnu reputaciju ukoliko postoji pozitivna ocena profitabilnosti preduzeća, budućeg razvoja i rizika investicionog ulaganja. Vizija i liderstvo oblikuju percepciju stejkholdera samo ukoliko postoje jasno definisani pravci razvoja u budućnosti na čelu sa snažnim liderima. Poslednji element *Harris-Fombrun* koeficijenta reputacije predstavlja radno okruženje u smislu kvaliteta kadrova, načina upravljanja i atraktivnosti preduzeća za zaposlenje.

TABELA 2. Elementi Harris-Fombrun koeficijenta reputacije

Elementi koeficijenta	20 atributa elemenata koeficijenta
Emocionalni apel	Poštovanje; Divljenje; Poverenje; Doživljaj prijatnosti i satisfakcije
Proizvodi i usluge	Visok kvalitet; Inovativnosti; Odnos vrednosti i uloženog novac
Društvena odgovornost	Odgovornost prema zaštiti životne sredine; Odgovornost prema zaštiti interesa društvene zajednice; Podržavanje humanitarnih akcija i događaja sa sličnim ciljevima
Finansijske performanse	Profitabilnost; Nizak rizik investiranja; Potencijal rasta; Konkurenti sa nadprosečnim performansama
Vizija i liderstvo	Jasna vizija; Dobri lideri; Tržišne šanse
Radno okruženje	Kvalitetni kadrovi; Dobro radno okruženje; Nagrađivanje odanosti zaposlenih

IZVOR: prilagođeno na osnovu www.informit.com/articles/article.asp?p=101397

SLIKA 3. Pokretači poslovne reputacije



Izvor: www.informit.com/articles/article.asp?p=101397

Na osnovu istraživanja konstruisan je model koji ukazuje da povećanje reputacije kompanije, tj. koeficijenta reputacije za 5% podrazumeva napor kompanije da poboljša emocionalni apel za 7%, što zahteva poboljšanje percepcije proizvoda kompanije za 10%, radnog okruženja za 24% ili društvene odgovornosti za 26% kao što je prikazano na slici 3.

Da bi isti efekat bio ostvaren potrebno je poboljšati percepciju finansijskih performansi kompanije za 55%, dok nije statistički pokazana veza između reputacije i vizije i liderstva, kao elementa koeficijenta reputacije. Statistički je dokazano na uzorku kompanija sa *Fortune's Most Admired* liste za period od 1983. do 1997. godine da povećanje reputacije preduzeća za 5%

vodi rastu tržišne vrednosti od 3% (Izvor: Fombrun, C., *Risk, Value, and Reputation: Preventing crisis through improved measurement, management, and communication*, www.reputationinstitute.com).

Najveća moguća vrednost koeficijenta je 100. Rezultati rangiranja preduzeća u SAD-u prema koeficijentu reputacije za 2008. godinu su prikazani u tabeli 3.

Rezultate istraživanja moguće je prikazati i prema pojedinačnim elementima koeficijenta reputacije (tabela 4).

Vrednovanje poslovne reputacije putem *Harris-Fombrun* koeficijenta reputacije u tom smislu pruža mogućnost komparativne analize preduzeća prema svim identifikovanim dimenzijama.

TABELA 3. Rangiranje preduzeća prema Harris-Fombrun koeficijentu reputacije u SAD-u

Rang 2008.	Rang 2006.	Kompanija	H-F koeficijent reputacije – RQ 2008.
1	2	Johnson & Johnson	82.39
2	4	Google	81.89
3	8	Sony Corporation	81.71
4	5	The Coca-Cola Company	80.63
5	-	Kraft	80.54
6	11	Amazon	80.13
7	1	Microsoft Corporation	79.77
8	6	General Mills	79.65
9	3	3M Company	79.63
10	9	Toyota Motor Corporation	78.82
11	21	Berkshire Hathaway Inc.	78.79
12	10	The Procter & Gamble Company	78.69
13	13	The Walt Disney Company	78.44
14	22	Apple Computer	77.75
15	33	Unilever Group	77.12

Izvor: „The 10th Annual RQ: Reputations of the 60 Most Visible Companies”, www.harrisinteractive.com, pristupljeno 15.01.2010.

TABELA 4. Rangiranje preduzeća prema elementima HF koeficijenta (2008. godina)

Emocionalni apel			Društvena odgovornost		
1	Johnson&Johnson	84.03	1	Whole Foods Market	80.18
2	Kraft Foods	83.33	2	Johnson&Johnson	79.87
3	amazon.com	82.32	3	Coca Cola	77.75
4	Sony	82.26	4	Walt Disney	77.71
5	General Mills	81.82	5	Microsoft	77.58
Finansijske performanse			Vizija i liderstvo		
1	Johnson&Johnson	83.10	1	Berkshire Hathaway	84.77
2	Berkshire Hathaway	82.92	2	Google	83.81
3	Coca Cola	82.79	3	Microsoft	82.17
4	Microsoft	82.55	4	Coca Cola	82.06
5	Google	82.48	5	amazon.com	81.87
Proizvodi i usluge			Radno okruženje		
1	Sony	86.32	1	Google	83.63
2	Johnson&Johnson	85.70	2	Johnson&Johnson	81.14
3	3M	85.45	3	Sony	80.34
4	Google	83.80	4	Microsoft	80.15
5	Kraft Foods	83.72	5	Coca Cola	79.56

IZVOR: „The 10th Annual RQ: Reputations of the 60 Most Visible Companies”, www.harrisinteractive.com, pristupljeno 15.01.2010.

Osnovna prednost korišćenja *Harris-Fombrun* koeficijenta reputacije ogleda se u mogućnosti benčmarkinga kompanija iz različitih zemalja, privrednih grana i kompanija koje imaju vrlo različite stejkholdere (Izvor: Fombrun, C., *Value to be found in Corporate Reputations: Survey - Mastering Management*, www.reputationinstitute.com/press/ftdec2000.html). Tako standardizovan instrument merenja korporativne reputacije je potreban kako bi omogućio sistematsko upravljanje reputacijom kao aktivom preduzeća.

8. ZAKLJUČAK

Ovaj rad je imao za cilj da ukaže na značaj jednog novog pristupa u analizi kritičnih faktora konkurentnosti i opstanka u savremenim tržišnim uslovima. Kompanija koja ume da stvara i razvija nematerijalne resurse poput znanja, inovacija, odnosa sa potrošačima i sl. ima pravo i jedino relevantno oružje za borbu protiv konkurenata na globalnom tržištu. Kao jedan od najznačajnijih nematerijalnih resursa izdvojena je reputacija preduzeća. Koncept korporativne reputacije do-

bija na značaju u novom milenijumu. Korporativnom reputacijom je opisan način uspostavljanja odnosa sa različitim interesnim grupama, internim i eksternim. Uspeh jedne kompanije je u osnovi opredeljen percipijom stejkholdera. Pojedinci i grupe na različite načine doživljavaju aktivnosti preduzeća i imaju različita očekivanja povodom ispunjavanja sopstvenih želja. U uslovima postojanja velikog broja učesnika na tržištu i njihove nepotpune informisanosti reputacija preduzeća predstavlja garanciju koja pokriva ukupan sistem odnosa preduzeća sa okruženjem. Reputacija kao sistem garancija obezbeđuje smanjenje percipiranog rizika za zaposlene, vlasnike, potrošače, investitore i širu društvenu zajednicu. Na taj način preduzeće može računati na lakše privlačenje svih onih koji imaju potrebne resurse i ostvariti dugoročnu povezanost. Uslovi konkurencije se menjaju, broj učesnika na tržištu raste i rizici sa kojima se oni suočavaju se multiplikuju. Bilo da je reč o malom, srednjem ili velikom preduzeću, o izvoznoj, regionalnoj ili globalnoj kompaniji svima je zajednički imperativ upravljanja korporativnom reputacijom kao sredstvom uspešnog konkurisanja u tržišnoj utakmici u 21. veku.

Reference

1. Barney, J. (1991), „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage“, *Journal of Management*, Vol. 17, str. 99–120.
2. Bontis, N., Dragonetti, C. N., Jacobsen, K., Roos, G. (1999), „The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources“, *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, str. 391-402.
3. Brealey, A. R., Myers, C. S. and Marcus, J. A. (2001), *Fundamentals of Corporate Finance*, McGraw-Hill, Irwin, New York
4. Cravens, K., Goad, O.E., Ramamoorti, S. (2003), „The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation“, *European Management Journal*, Vol. 21, No. 2, str. 201-212.
5. Fombrun, C. and Van Riel, C. (1997), „The Reputational Landscape“, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1/2, str. 1-16.
6. Fombrun, C. and Van Riel, C. (2003), *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall/Finanacial Times, Upper Saddle River, NJ
7. Fombrun, C., *Risk, Value, and Reputation: Preventing crisis through improved measurement, management, and communication*, www.reputationinstitute.com
8. Fombrun, C., *Value to be found in Corporate Reputations: Survey - Mastering Management*, www.reputationinstitute.com/press/ftdec2000.html
9. Kotha ,S., Rajgopal, S., Rindova, V. (2001), „Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top-50 Pure Internet Firms“, *European Management Journal*, Vol. 19, No. 6, str. 581-596
10. McGuire, B. J., Schneeweis, T. and Branch B. (1990), „Perceptions of Firm Quality: a Cause or Result of Firm Performance“, *Journal of Management*, Vol. 16, No. 1, str. 167–180.
11. Michalisin, M., Kline, M. D., Smith R.D. (2000), „Intangible Strategic Assets and Firm Performance: a Multi Industry Study of the Resource Based View“, *Journal of Business Strategies*, Vol. 17, No. 2, str. 93–117.
12. Mitić, S. (2005), „Kreiranje i vrednovanje međunarodne poslovne reputacije“, magistarska teza, Ekonomski fakultet, Beograd
13. Roberts, W. P. and Dowling, R. G. (2002), „Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance“, *Strategic Management Journal*, No. 23, Vol. 12, str. 1077-1094
14. Rose, C. and Thomsen, S. (2004), „The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence“, *European Management Journal*, Vol. 22, No. 2, str. 201-210.
15. www.informit.com/articles/article.asp?p=101397
16. www.harrisinteractive.com, pristupljeno 15.01.2010.

Summary

Corporate Reputation and Competitive Advantage

mr Sanja Mitić

As the international environment changes, a closer inspection of the competitiveness drivers that change along with it becomes necessary. The rules are changing - competition is getting tougher, stakeholders are multiplying and the role of companies as members of the society grows. Undoubtedly, intangible resources are the key factors of success on the market in the 21st century. A company that can create and improve intangible resources is one that will have a good business performance. This paper aims

to describe the role of corporate reputation, as a valuable intangible resource, in gaining competitive advantage. The social relations and interpersonal relationships form the base of corporate reputation. The reputation encompasses all relevant aspects of corporate activity in communication with all stakeholders, both internal and external.

Keywords: competitive advantage, corporate reputation, perception, resource based view of the firm, stakeholders

Kontakt:

mr Sanja Mitić

Ekonomski fakultet u Beogradu

sanja@ekof.bg.ac.rs