

Konkurentnska prednost i korporativne komunikacije

Sanja Mitić, Galjina Ognjanov

Rezime: Strateški značaj korporativnih komunikacija i njihova uloga u građenju konkurentnske prednosti poslednjih godina sve više zaokuplja pažnju istraživača iz oblasti organizacije, menadžmenta, marketinga i odnosa s javnošću. Novija istraživanja o konkurentnskoj prednosti ukazuju na rastući značaj tzv. mekih faktora među kojima se posebno ističe reputacija. Sam koncept reputacije u znatnoj je meri povezan sa konceptom *stakeholdera*. Reputacija se gradi komunikacijom sa *stakeholderima*. Time se naglašava značaj korporativnih komunikacija za postizanje konkurentnosti kompanija. U radu se akcenat stavlja na stratešku konkurentnost i naglašava neophodnost uspostavljanja veze između strategije, reputacije i korporativnih komunikacija.

Ključne reči: konkurentnost, reputacija, korporativne komunikacije

1. UVOD

Korporativne komunikacije predstavljaju značajnu poslovnu funkciju unutar savremenih kompanija. Shvatanje rastućeg značaja komunikacija za tržišni uspeh kompanija, doprinelo je tome da se ova poslovna funkcija u organizacionoj strukturi pozicionira u samom vrhu, utičući tako na strateške odluke preduzeća. Paralelno s tim, teoretičari iz oblasti društvenih nauka, a posebno oni koji se bave istraživanjima odnosa s javnošću, počinju da izučavaju strateški značaj korporativnih komunikacija i njihovu ulogu u građenju konkurentne prednosti (Forman i Agenti, 2005). Generalno posmatrano, uloga korporativnih komunikacija ogleda se pre svega u domenu građenja korporativnog identiteta, korporativnog brenda i reputacije kompanije (Hawabhay, Abratt i Peters, 2009; Flatt i Kowalczyk, 2008; Forman i Agenti, 2005). Dok se prva dva koncepta direktno vezuju za marketinšku teoriju, koncept reputacije se razvija u domenu teorije menadžmenta i teorije odnosa s javnošću (Dowling, 2004).

Korporativne komunikacije možemo da definišemo kao plansko do-
laženje do informacija iz okruženja i njihove razmene unutar preduzeća, kao i razmene informacija između preduzeća s jedne strane i različitih segmenata okruženja u kojem ono posluje. U savremenom svetu nijedno preduzeće ne može da opstane ukoliko nije u neprekidnoj komunikaciji sa spoljašnjom sredinom o kojoj se informiše i koju informiše o sopstvenim aktivnostima. Preduzeća nastaju i opstaju uz pristanak i podršku javnosti. Ovaj stav dokumentovan je još čuvenom izjavom Artura Pejđža, jednog od pionira u oblasti odnosa s javnošću, da *u jednom demokratskom društvu svaki posao počinje uz dozvolu javnosti i postoji uz njeno odobrenje* (Capozzi, 2005).

Javnost čine brojni pojedinci i institucije na koje je preduzeće upućeno tokom svog postojanja, jer od njih na jedan ili drugi način zavisi realizacija njegovih poslovnih aktivnosti. Dakle, svi pojedinci i institucije koji čine javnost nekog preduzeća mogu se grupisati u specifične segmente među kojima su svakako najznačajnije: finansijska javnost, medijska javnost, vlada i vladine institucije, civilni sektor, lokalna zajednica, zaposleni, konkurencija, odnosno druge kompanije u grani u kojoj posluje, poslovni partneri i dobavljači, poslovni kupci, potrošači i korisnici usluga. U savremenoj teoriji menadžmenta ove specifične grupe javnosti nazivamo *stakeholderima*. Mada je pojam *stakeholder* kao tuđica odavno prihvaćen u srpskom poslovnom jeziku potrebno je objasniti njegovu genezu kako bi se jasnije razumelo osnovno značenje.

Naime, pojam je nastao kao rezultat razvoja teorije organizacije i menadžmenta kroz stvaranje ideje o široj društvenoj odgovornosti poslovnih subjekata (Donaldson i Preston, 1995). Postalo je jasno da pažnja menadžera preduzeća ne može isključivo da bude usmerena ka vlasnicima, odnosno deoničarima (engl. *stockholders*), već celokupno poslovanje treba da bude u interesu drugih značajnih grupa koji imaju određeni interes kada je u pitanju uspeh ili neuspeh preduzeća (engl. *stakeholders*). *Stakeholderi* su svi oni pojedinci, institucije, odnosno određene grupe, koji imaju neku vrstu udela (ne nužno finansijskog) iz kojeg proističe određeni interes vezan za opstanak preduzeća na tržištu. U jednoj od najcitiranijih definicija *stakeholdera* navodi se da su to: *bilo koji pojedinac ili grupa koji mogu uticati na postignuća ciljeva kompanije ili na koje ta postignuća mogu uticati* (Freeman i McVea, 2001). S druge strane, u teoriji odnosa s javnošću prihvaćeno je stanovište prema kojem su *stakeholderi* svi oni koji svojim činjenjem ili nečinjenjem mogu da utiču na tržišni uspeh ili neuspeh kompanija (Verčič, et al., 2004). Na osnovu svega, jasno je da *stakeholderi* možemo smatrati *zainteresovanim stranama*, ali i *sudeonicima* koji na određeni način mogu doprineti uspehu ili neuspehu preduzeća.

Dakle, promenom *orijentacije prema deoničarima na orijentaciju prema sudeonicima* postalo je jasno da menadžeri preduzeća svoje aktivnosti moraju da prilagode potrebama i interesima mnogih zainteresovanih strana. U tom procesu, korporativne komunikacije kao poslovna funkcija posebno dobijaju na značaju. O uspehu preduzeća više ne donose sud samo vlasnici i akcionari, odnosno potencijalni investitori, već i druge zainteresovane strane. Finansijsko poslovanje prestaje da bude isključivo merilo uspešnosti, a pored finansijske javnosti svoje pravo na procenu vrednosti kompanije imaju i druge zainteresovane grupe javnosti.

Sve navedeno uticalo je na pojavu novih istraživanja u oblasti konkurentske prednosti kompanija. Pored finansijskih pokazatelja kojima se nekad pretežno izražavala konkurentska prednost, danas se govori i o tzv. *mekim faktorima*, među kojima reputacija kompanija ima posebno značajno mesto (Flatt, Kowalczyk, 2008). Stoga, kako je uloga korporativnih komunikacija presudna u građenju reputacije kompanije, cilj ovog rada je da ukaže na značajan uticaj koji korporativne komunikacije mogu imati na građenje konkurentske prednosti. Zbog toga će u nastavku biti više reči o faktorima koji doprinose konkurentske prednosti, reputaciji kao elementu konkurentske prednosti i uticaju korporativnih komunikacija na reputaciju i

posledično povećanje konkurentske prednosti. Na osnovu svega, biće izneti konkretni zaključci i preporuke za menadžere.

2. FAKTORI KONKURENTSKE PREDNOSTI

Pojam konkurentske prednosti može da se razmatra na nivou kompanija, industrijskih grana, regiona ili nacionalnih ekonomija. U ovom radu, akcenat je na konkurentske prednosti kompanija. Stoga, pod konkurentske prednosti ovde podrazumevamo mogućnost kompanija da na nekom tržištu postižu bolje poslovne rezultate u poređenju s drugim (konkurentskim) kompanijama koje posluju u istoj grani delatnosti.

S obzirom na činjenicu da se konkurentska prednost nužno vezuje za poslovne rezultate, ne treba da čudi to što se ona uglavnom meri na osnovu objektivnih mera uspešnosti poslovanja, kao što su na primer produktivnost (Hitt i dr., 1991), prihod od prodaje i profit (Kumar i dr., 2011), kao i tržišno učešće (El-Diraby i dr., 2006). Reč je, dakle, o ekonomskim, tj. finansijskim pokazateljima konkurentske prednosti. Zbog toga, kada se govori o faktorima koji doprinose konkurentske prednosti, prevashodno se akcenat stavlja na niske troškove radne snage i kapitala. Ipak, tokom poslednje dve decenije pojedini autori sve više ističu tzv. *stratešku konkurentnost* na koju utiču faktori koji su pod direktnom ili indirektnom kontrolom menadžmenta preduzeća (Hitt i dr., 1991). Hit, Hoskinson i Harison (1991) tako prave razliku između *ekonomske konkurentnosti* u čijoj osnovi su troškovi rada i kapitala i obrazovni sistem i *strateške konkurentnosti* koja počiva na odlukama menadžera koje se, pored ostalog, tiču: ulaganja u ljudske resurse, ulaganja u istraživanje i razvoj, kao i izgradnju odgovarajuće korporativne kulture.

Konkurentska prednost se u literaturi objašnjava i kao sposobnost kompanije da dizajnira, proizvede i plasira na tržište proizvode koji su po različitim atributima (cenovnim i necenovnim) superiorni u odnosu na konkurentske (El-Diraby i dr., 2006). Ova definicija konkurentske prednosti nužno implicira značaj drugih, tzv. *mekih faktora* koji doprinose njenom građenju. Među tim faktorima svakako treba pomenuti zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenih, korporativnu kulturu i reputaciju kompanije kao neke od ključnih. Pomenuti faktori, sastavni su elementi i čuvenog Porterovog modela s početka osamdesetih godina (Porter, 1980) prema kojem na

građenje konkurentske prednosti utiču: faktori proizvodnje (rad i kapital), tražnja (potrebe i prefinjenost potrošača), dobavljači i strategija kompanije. Naime, upravo je strategija kompanija od ključnog značaja za stvaranje zadovoljnih kupaca, zadovoljnih zaposlenih, izgradnju adekvatne korporativne kulture i reputacije kompanije. Dakle, slobodno se može reći da je strateška konkurentnost inkorporirana još u Porterovom modelu konkurentnosti definisanom osamdesetih godina prošlog veka.

Strateška konkurentnost je, kao što je prethodno naglašeno, pod direktnim ili indirektnim uticajem menadžera preduzeća. Oni su ti koji donose ključne odluke iz domena ulaganja u ljudske resurse. Bez obzira na troškove koje ova ulaganja nose, smatra se da ona danas itekako doprinose ostvarenju konkurentske prednosti (Hitt et al., 1991). Ulaganja u obuku zaposlenih vode unapređenju njihove produktivnosti, ali i povećanju njihovog zadovoljstva poslom, te dugoročnom vezivanju za kompaniju za koju rade. Izgradnja uspešnog odnosa prema zaposlenima počiva na uspostavljanju dvosmerne komunikacije. Zaposleni su jedan od ključnih stejkholdera kompanije od kojih presudno zavisi njen poslovni uspeh. Zbog toga, u literaturi iz oblasti menadžmenta i marketinga sve više se ističe značaj uvođenja modela internog marketinga (Varey, 1995), kao i potreba za pozicioniranjem poslodavca kao brenda (Sehgal i Malati, 2013). Autori definišu brend poslodavca kao sliku koju o nekoj kompaniji imaju zaposleni (postojeći i potencijalni) i drugi značajni stejkholderi. Takođe, oni ističu da brendiranje poslodavca koje je sastavni deo internog marketinga, doprinosi posvećenosti zaposlenih kompaniji i njenom poslovanju, što dalje vodi boljim poslovnim rezultatima, merenim kroz višu produktivnost i profitabilnost. Kompanija stiče bolju reputaciju među internim, ali i eksternim stejkholderima, te na taj način, ulaganje u zaposlene zapravo vodi povećanju konkurentske prednosti.

Pred odluka u vezi sa pridobijanjem, razvojem i zadržavanjem vrhunskih kadrova, menadžeri donose odluke o ulaganjima u istraživanje i razvoj. Mada usled povećanih troškova, u kratkom roku mogu da utiču na smanjenje profitabilnosti, ulaganje u istraživanje i razvoj u dugom roku doprinosi građenju konkurentske prednosti. Rezultat ovih ulaganja su inovacije, a one su skopčane s tržišnim uspehom, ali i boljom pozicijom kompanija na berzi. Inovacije privlače potrošače, ali i kreiraju očekivanja među investitorima, na osnovu kojih se određuje cena njihovih akcija. Inovativnost sama po sebi nosi određenu poruku o kompaniji koja utiče na njenu reputaciju među

značajnim stejkholderima, i to pre svega: kupcima i potrošačima, investitorima, medijima, ali i zaposlenima, te predstavnicima značajnih institucija. To znači da kada odluče da investiraju u inovacije, menadžeri preduzeća doprinose građenju reputacije komunicirajući sa značajnim stejkholderima, što na dugi rok vodi jačanju konkurentske prednosti.

Na kraju, ali ne i najmanje važno strateške odluke menadžmenta skopčane su sa izgradnjom odgovarajuće korporativne kulture koja sa svoje strane može značajno da doprinese postizanju odgovarajućeg uspeha na nekom tržištu. Kao i ulaganje u zaposlene i istraživanje i razvoj, korporativna kultura je takođe u značajnoj meri povezana s izgradnjom reputacije kompanije. Flatt i Kowalczyk (2008) ustanovili su postojanje veze između korporativne kulture i reputacije, kao i njihov uticaj na konkurentsku prednost. Korporativna kultura koja podrazumeva set vrednosti i normi koje determinišu ponašanje neke organizacije takođe doprinosi građenju identiteta koji je istovremeno u osnovi njene reputacije (Flatt i Kowalczyk, 2008). Komuniciranje kulturnih vrednosti i normi i identiteta kompanije kako unutar nje same, tako i u spoljašnjem svetu značajno doprinosi građenju reputacije ukazuje na to da su korporativna kultura i reputacija su snažno povezani konstrukti. U svom radu, Flatt i Kowalczyk (2008) su takođe empirijski dokazali da korporativna kultura direktno i indirektno doprinosi finansijskom uspehu kompanije. Indirektan uticaj kulture ustanovljen je upravo na osnovu uticaja koji i sama reputacija ima na konkurentsku prednost kompanija.

Prethodna analiza teorijskih i empirijskih istraživanja o faktorima konkurentske prednosti jasno ukazuje na značajnu ulogu strateškog odlučivanja. S druge strane, pojedine strateške odluke koje mogu doprineti građenju konkurentske prednosti značajno su povezane s izgradnjom reputacije, koja se takođe često u literaturi pominje kao neopipljivi resurs u građenju konkurentske prednosti (Fombrun i Shanley, 1990). Iz svega se može zaključiti da reputacija zaista ima značajnu ulogu za ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu. S druge strane, treba naglasiti i to da je sama reputacija pod uticajem brojnih faktora, kao i da zavisi od percepcije različitih stejkholdera. Reputacija se gradi na bazi strateških odluka menadžmenta preduzeća, a njihova implementacija, te stavovi o preduzetim akcijama, itekako zavise od procesa komuniciranja sa značajnim stejkholderima. Zbog toga, u nastavku su detaljnije diskutovane uloga reputacije, te posledična uloga korporativnih komunikacija u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti.

3. REPUTACIJA I KONKURENTSKA PREDNOST

Reputacija se definiše kao percepcija stejkholdera o preduzeću, njegovim aktivnostima u prošlosti kao i očekivanom razvoju u budućnosti, u poređenju s konkurencijom. Iako koncept reputacije predstavlja inovaciju, prema mnogim menadžerima reč je o pokazatelju uspeha podjednako važnom kao što su to i finansijski indikatori, faktor koji ima značajan uticaj na formulisanje poslovne strategije (Zabala, et al., 2005). Pozitivna korporativna reputacija se oblikuje godinama, i stoga predstavlja značajnu konkurentsku barijeru. Najčešće se korporativna reputacija označava kao najvrednija stratezijska aktiva ili resurs preduzeća. Ona predstavlja nematerijalan resurs preduzeća, koji je u funkciji kreiranja vrednosti, nije ga moguće supstituisati, niti imitirati u kratkom roku. Kao takav on je u funkciji postizanja održive konkurentске prednosti, prema resursnom pristupu preduzeću.

Brojne su studije koje su dokazale pozitivan odnos između korporativne reputacije i performansi preduzeća (McGuire, et al., 1990; Fombrun i Shanley, 1990; López i Iglesias, 2010). Rad *Roberts* i *Dowling* (2002) istražuje vezu između korporativne reputacije i superiornih finansijskih performansi kompanija. Korišćen je uzorak kompanija iz izveštaja *Fortune – America's Most Admired Corporations*. Rezultati ovog istraživanja potvrđuju hipotezu da su kompanije s relativno dobrom reputacijom u stanju da ostvare značajne vrednosti profitnih pokazatelja tokom vremena. *Michalisin et al.* (2000) je testirao resursni pristup prema kojem kompanija može postići značajnu profitnu satisfakciju putem kontrolisanja stratezijske aktive, kao što su reputacija, *know-how* i organizaciona kultura.

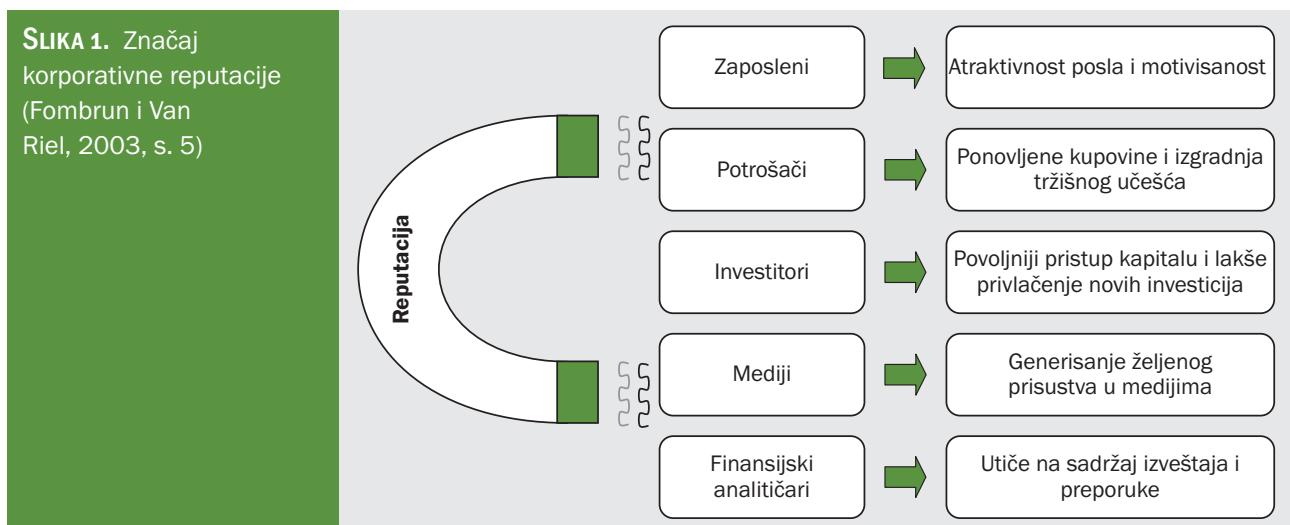
Pokazana je signifikantna veza između nematerijalnih, stratezijskih sredstava kompanije i ostvarenog prinosa na uloženi kapital. Takođe, u literaturi je pokazano da kompanije s dobrom reputacijom mogu da koriste strategiju premijum cena, što svakako povećava zarađivački potencijal preduzeća (Obloj i Obloj, 2006).

Stratezijski značaj reputacije je moguće pratiti kroz njene uloge (Dowling i Moran, 2012):

1. signalizira stejkholderima interne vrednosti i stratezijska opredeljanja preduzeća,
2. obezbeđuje stejkholderima veću mogućnost predviđanja ponašanja preduzeća u budućnosti.

Najveći broj autora ističe da se stratezijski značaj reputacije kompanije ogleda u smanjenju percipiranog rizika i neizvesnosti za sve pojedince i organizacije koje se na bilo koji način povezuju s firmom i bilo posredno, bilo neposredno, opredeljuju uspeh iste. Svaki od stejkholdera formira sliku o kompaniji na bazi njenih aktivnosti u prošlosti. Ona predstavlja svojevrsni vodič za uspostavljanje odnosa s firmom u budućnosti. Učesnici na tržištu s manje neizvesnosti povodom budućih aktivnosti kompanije pokazuju veću spremnost angažovanja u razmeni resursa s firmama s dobrom reputacijom (Suresh, et al., 2001). Dobra korporativna reputacija se povezuje s poverenjem, poštovanjem, divljenjem i sigurnošću (Dowling, 2004a). Izdvojićemo ključne stejkholdere kompanije u cilju uočavanja uloge poslovne reputacije u oblikovanju odnosa sa učesnicima na tržištu i obezbeđivanju priliva kvalitetnih resursa (slika 1).

Na pomenutoj ilustraciji moguće je jasno uočiti na koji način korporativna reputacija utiče na ponašanje različitih stejkholdera. Dobra poslovna reputacija



predstavlja putokaz potrošačima - koje proizvode kupiti, kadrovima – u kojim kompanijama raditi, investitorima – u koje kompanije ulagati. Njeni efekti se ogledaju u:

- privlačenju i zadržavanju potrošača,
- mogućnosti implementacije strategije premijum cena,
- većem poverenju investitora i partnera,
- većoj medijskoj pažnji
- privlačenju kompetentnih kadrova.

Primarna uloga poslovne reputacije jeste smanjivanje transakcionog rizika učesnika (Suresh et al., 2001). Na tržištu potrošnih dobara reputacija kompanije omogućava kupcu da adekvatno interpretira i zapamti potrebne informacije. Prilikom donošenja odluka o kupovini proizvoda preduzeća s pozitivnom poslovnom reputacijom, potrošač s više poverenja u racionalnost odluke, istu i donosi, tj. reaguje s manje nesigurnosti i percipiranog rizika. Vrednost reputacije se u tom smislu ogleda u:

- stvaranju dodate psihološke vrednosti za potrošače,
- smanjenju percipiranog rizika kupovine,
- lakšem izboru proizvoda i usluga,
- lakšem uvođenju i predstavljanju novog proizvoda na tržištu,
- stvaranju pozitivnih usmenih komunikacija
- obezbeđivanju većeg stepena lojalnosti potrošača.

Iz ugla investitora, poslovnu reputaciju možemo povezati s upravljanjem rizikom (*risk management*). 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 i performansi, sposobnog menadžmenta, odgovornog poslovnog ponašanja 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 njihovu pouzdanost i kvalitet (Brealey et al., 2001, s. 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. Kao rezultat, kompanija se može suočiti sa značajnim opadanjem cene akcija (Caspar i Steen, 2004). Investitori nastoje da izbegavaju preduzeća s lošom reputacijom, jer pokazana je direktna veza između reputacije i cene akcija (McMillan-Capehart, et al., 2010). Dobra poslovna reputacija opredeliće odnose investitora i

kompanije dvostruko: 1) kroz smanjenje troškova kapitala i 2) lakše generisanje potrebnih investicija. Kao rezultat smanjenog percipiranog rizika investitora kompanija lakše dolazi do potrebnih resursa.

Kao jednu od ključnih strategijskih implikacija pozitivne reputacije možemo izdvojiti i mogućnosti regrutovanja kvalitetnih i kompetentnih kadrova. 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. obezbeđivanje priliva visoko kompetentnih kadrova. Kako je ljudski kapital značajan nematerijalni faktor uspeha preduzeća, navedeni efekti pozitivne reputacije su u direktnoj vezi s konkurentskom prednošću, što je od posebnog značaja za preduzeća koja rade u na znanju zasnovanim privrednim sektorima (Sheehan i Stabell, 2010).

Kao relevantne stejkholdere kompanije potrebno je istaći društvenu zajednicu, kao i nevladine organizacije, poput udruženja za zaštitu potrošača, udruženja za zaštitu životne sredine, etc. Možemo reći da javnost u celosti pozitivno vrednuje 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 jeste visoko etičko pozicioniranje kompanije u glavama ključnih stejkholdera. Po tom osnovu je moguće smanjiti neizvesnosti uspostavljanja odnosa sa kompanijom i izgraditi sopstvenu poziciju odgovornog člana društva. Društvena odgovornost predstavlja značajan faktor uspeha preduzeća. Postoji preko 120 empirijskih studija koje su se bavile odnosom društvene odgovornosti preduzeća i profitabilnosti, i u većini je dokazana pozitivna veza, što ukazuje na neophodnost negovanja dobrih odnosa sa društvenom zajednicom i značajne posvećenosti društveno odgovornim aktivnostima (Blowfield i Frynas, 2005).

Kao jedan od kritičnih faktora uspeha, pored društvene odgovornosti, kandiduje se potreba saradnje između kompanija i umrežavanje. Stvaranje poslovnih mreža je danas značajan faktor konkurentnosti. Saradnja s komplementarnim i konkurentskim preduzećima i stvaranje jakih veza s učesnicima u vertikalnom lancu snabdevanja opisuje karakter konkurentne utakmice. Konkurencija između poslovnih mreža je zamenila konkurenciju između pojedinačnih preduzeća. Ne postavlja se više pitanje da li ulaziti u partnerske aranžmane i poslovne mreže. Najznačajnije je izabrati adekvatne partnere i formu saradnje.

Korporativna reputacija opredeliće stepen privlačnosti kompanije kao potencijalnog partnera i učesnika u poslovnoj mreži (Mitić, 2005, s. 81-90). Veliki je broj primera ugrožavanja sopstvene tržišne pozicije i imidža zbog izbora partnera sa lošom poslovnom reputacijom. Reputacija utiče na 1) izbor partnera (Bernhard, 2003), 2) izbor forme saradnje (Das i Teng, 2001) i 3) performanse partnerskog aranžmana (Saxton, 1997).

Da bi navedeni efekti bili postignuti neophodno je strateški raditi na razvoju i upravljanju poslovnom reputacijom. Proces upravljanja korporativnom reputacijom moguće razdvojiti na dva aspekta (Mitić, 2005, s. 28):

1. interna dimenzija upravljanja poslovnom reputacijom i
2. komunikativna dimenzija upravljanja poslovnom reputacijom.

Interne pretpostavke uspeha se odnose na zapošljavanje i lojalnost kompetentnih kadrova, inovativnosti, kvaliteta proizvoda i usluga, društveno odgovorno ponašanje. One mogu biti različite u zavisnosti od karakteristika preduzeća, nacionalnog okruženja i privredne grane. Postoje različite sistematizacije determinanti reputacije. Prema Brammer i Pavelin-u (2006) to su društvena odgovornost, finansijske performanse, kvalitet proizvoda, vlasnička struktura,

veličina preduzeća, vidljivost u medijima i privredna delatnost.

Ako se osvrnemo na metodologije vrednovanja reputacije, možemo uočiti različite parametre na osnovu kojih se procenjuje i prati vrednost reputacije, tj. različite determinante reputacije. Indeks poslovne reputacije se zasniva na vrednovanju sledećih internih determinanti reputacije: proizvod, zaposleni, inovacije, stvaranje vrednosti, finansijska snaga i transparentnost, strategija, kultura i nematerijalne obaveze (Cravens et al., 2003). *Harris-Fombrun* koeficijent reputacije ima šest elemenata (tabela 1): emotivni apel, proizvodi i usluge, društvena odgovornost, finansijske performanse, vizija i liderstvo, radno okruženje (Fombrun i Van Riel, 2003, s. 238).

Emotivni 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 poslovnu 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*

TABELA 1. Elementi Harris-Fombrun koeficijenta reputacije (Fombrun i Van Riel, 2003)

Elementi koeficijenta	20 atributa elemenata koeficijenta
Emotivni apel	Poštovanje Divljenje Poverenje Doživljaj prijatnosti i satisfakcije
Proizvodi i usluge	Visok kvalitet Inovativnosti Odnos vrednosti za uloženi 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 iznadprosečnim performansama
Vizija i liderstvo	Jasna vizija Dobri lideri Tržišne šanse
Radno okruženje	Kvalitetni kadrovi Dobro radno okruženje Nagrađivanje odanosti zaposlenih

Korporativna reputacija opredeliće stepen privlačnosti kompanije kao potencijalnog partnera i učesnika u poslovnoj mreži (Mitić, 2005, s. 81-90). Veliki je broj primera ugrožavanja sopstvene tržišne pozicije i imidža zbog izbora partnera sa lošom poslovnom reputacijom. Reputacija utiče na 1) izbor partnera (Bernhard, 2003), 2) izbor forme saradnje (Das i Teng, 2001) i 3) performanse partnerskog aranžmana (Saxton, 1997).

Da bi navedeni efekti bili postignuti neophodno je strateški raditi na razvoju i upravljanju poslovnom reputacijom. Proces upravljanja korporativnom reputacijom moguće razdvojiti na dva aspekta (Mitić, 2005, s. 28):

1. interna dimenzija upravljanja poslovnom reputacijom i
2. komunikativna dimenzija upravljanja poslovnom reputacijom.

Interne pretpostavke uspeha se odnose na zapošljavanje i lojalnost kompetentnih kadrova, inovativnosti, kvaliteta proizvoda i usluga, društveno odgovorno ponašanje. One mogu biti različite u zavisnosti od karakteristika preduzeća, nacionalnog okruženja i privredne grane. Postoje različite sistematizacije determinanti reputacije. Prema Brammer i Pavelin-u (2006) to su društvena odgovornost, finansijske performanse, kvalitet proizvoda, vlasnička struktura,

veličina preduzeća, vidljivost u medijima i privredna delatnost.

Ako se osvrnemo na metodologije vrednovanja reputacije, možemo uočiti različite parametre na osnovu kojih se procenjuje i prati vrednost reputacije, tj. različite determinante reputacije. Indeks poslovne reputacije se zasniva na vrednovanju sledećih internih determinanti reputacije: proizvod, zaposleni, inovacije, stvaranje vrednosti, finansijska snaga i transparentnost, strategija, kultura i nematerijalne obaveze (Cravens et al., 2003). *Harris-Fombrun* koeficijent reputacije ima šest elemenata (tabela 1): emotivni apel, proizvodi i usluge, društvena odgovornost, finansijske performanse, vizija i liderstvo, radno okruženje (Fombrun i Van Riel, 2003, s. 238).

Emotivni 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 poslovnu 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*

TABELA 1. Elementi Harris-Fombrun koeficijenta reputacije (Fombrun i Van Riel, 2003)

Elementi koeficijenta	20 atributa elemenata koeficijenta
Emotivni apel	Poštovanje Divljenje Poverenje Doživljaj prijatnosti i satisfakcije
Proizvodi i usluge	Visok kvalitet Inovativnosti Odnos vrednosti za uloženi 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 iznadprosečnim performansama
Vizija i liderstvo	Jasna vizija Dobri lideri Tržišne šanse
Radno okruženje	Kvalitetni kadrovi Dobro radno okruženje Nagrađivanje odanosti zaposlenih

koeficijenta reputacije predstavlja radno okruženje u smislu kvaliteta kadrova, načina upravljanja i atraktivnosti preduzeća za zaposlenje.

U sledećem delu u kojem se razmatra uticaj korporativnih komunikacija na konkurentsku prednost detaljnije je objašnjena komunikativna dimenzija upravljanja reputacijom.

4. ULOGA KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA U GRAĐENJU REPUTACIJE I KONKURENTSKE PREDNOSTI

Opšte je prihvaćeno, u teoriji i praksi, da je uspeh jedne kompanije opredeljen načinom na koji je vide njeni stejkholderi, poput zaposlenih, investitora, potrošača, medija, lokalne zajednice, građanskog društva, vladinih institucija, dobavljača i konkurencije. Fokusirati se na izgradnju pozitivne percepcije kod različitih stejkholdera podrazumeva aktivno korišćenje korporativnih komunikacija, kako bi se efektivno komunicirale ključne vrednosti preduzeća stejkholderima. Reč je o pristupu koji je svoju potpunu afirmaciju doživeo u velikom broju kompanija i relevantnoj literaturi kao upravljanje reputacijom.

Stvaranje ili unapređenje poslovne reputacije podrazumeva promene u načinu razmišljanja i delovanja kompanije u svim njenim dimenzijama postojanja na tržištu. Kompanija putem upošljavanja kvalitetnih kadrova, razvojem znanja, inovacija, kvaliteta i afirmisanja društvene odgovornosti, jeste u poziciji da kreira strategijska rešenja koja su u funkciji stvaranja održive konkurentske prednosti na tržištu i vrednosti za stejkholdere. Nakon toga je potrebno komuniciranje definisanih strateških opredeljenja zainteresovanim stranama. U procesu kreiranja pozitivne korporativne reputaciju ključnu ulogu ima proces komuniciranja sa internim i eksternim stejkholderima. Da bi korporativna reputacija bila korišćena kao konkurentsko oružje neophodno je da postoji adekvatna strategija korporativnih komunikacija, koja će obezbediti prevođenje korporativnog identiteta i internih determinanti korporativne reputacije u željeni imidž na tržištu. Dobra reputacija predstavlja rezultat uspešnih aktivnosti u delu korporativnih komunikacija (Burke, 1998).

Komunikativna dimenzija upravljanja reputacijom treba da obezbedi tržišnu potvrđenost internih determinanti i prenošenje ključnih vrednosti kompanije relevantnim stejkholderima. Način na koji će

menadžment ostvariti postavljene ciljeve i kreirati vrednost za stejkholdere, odnosno strategija stvaranja poslovne reputacije, biće oblikovana u skladu sa sledećim ograničenjima:

- postojanje velikog broja različitih grupa stejkholdera s različitim interesima i željama,
- visok stepen heterogenosti u okviru jedne kategorije interesnih grupa, pre svega potrošača,
- različito interpretiranje aktivnosti kompanije od strane različitih stejkholdera.

Poslovna reputacija treba da prevede prošlost, sadašnjost i budućnost kompanije, u smislu njenog delovanja na tržištu, u informativne signale tržišnim akterima (Dentchev i Heene, 2004). Prenosenje informacija o procesima, vrednostima i kompetentnostima kroz komunikaciju ali i doživljeno iskustvo u odnosima sa kompanijom je moguće kroz dva strategijska modela:

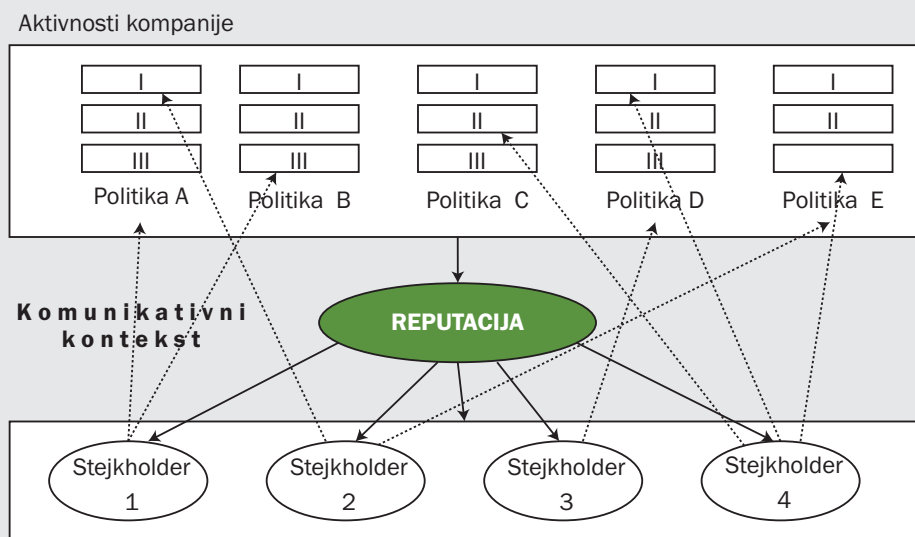
1. uniformni strategijski model i
2. targetirani strategijski model.

Uniformni strategijski model podrazumeva jednonakansku komunikaciju s različitim učesnicima na tržištu. Prednost ovakvog pristupa jeste jedinstvenost i globalna prepoznatljivost, kako na različitim tržištima, tako i na percepcionom planu različitih stejkholdera. Mogućnost konfuzije usled postojanja bitno različitih signala koje kompanija šalje u pokušaju da se prilagodi različitim interesnim grupama je izbegnuta. Upravo je to razlog većinskog zagovaranja uniformnog strategijskog pristupa upravljanju poslovnom reputacijom.

Targetirani strategijski model, s druge strane, ima za cilj balansiranje različitih interesa insajdera i autsajdera kompanije, kako bi bile postignute pojedinačno efektivne veze sa različitim grupama i pojedincima. Za razliku od prethodne alternative, opasnost da potrošači ili zaposleni ne mogu da identifikuju u kompaniji sopstvene interese je smanjena. Kako bi to bilo moguće postići potrebno je slati različite signale stejkholderima, koji su prilagođeni njihovim potrebama.

Aktivnosti kompanije za koje potrošači, zaposleni, mediji, investitori imaju interesa su različite, i u tom smislu je potrebno kreirati i prilagoditi politike delovanja firme. Na slici 2, su prikazane tri vremenske dimenzije – prošle, sadašnje i buduće aktivnosti (I, II, III), koje su zastupljene u pet politika (A, B, C, D, E). Svaki od stejkholdera je zainteresovan za određene poslovne aktivnosti u celosti ili čak za različite vremenske aspekte delovanja kompanije u isto vreme. Ne samo da grupe i pojedinci imaju različite inte-

SLIKA 2. Upravljanje korporativnom reputacijom (Dentchev i Heene, 2004)



rese u odnosima s kompanijom, već i svako na svoj specifičan način interpretira informacije koje imaju o preduzeću i poseduje drugačiji sistem preferencija. Međutim, u navedenom modelu ostaje dilema nekonzistentnog strategijskog delovanja kompanije u odnosima sa svim relevantnim stejkholderima na tržištu. Imajući na umu pet organizacionih kvaliteta kao pretpostavki stvaranja dobre poslovne reputacije – uočljivost, distinktivnost, autentičnost, transparentnost i konzistentnost - potrebno je navedeni pristup uspostavljanja odnosa sa stejkholderima koristiti uz dodatan oprez.

Kao svojevrsni putokaz moguće je sistematizovati sledeće komunikativne pretpostavke izgradnje pozitivne korporativne reputacije (Forman i Argenti, 2005):

- promocija korporativnog identiteta kroz primarno komuniciranje koje će istaći kvalitete ponude i diferencirati je,
- razumevanje percepcije svih stejkholdera, kako bi se osmislio plan komunikacija koji je integrisan, bez protivurečnosti.
- pažljivo upravljanje odnosima s investitorima i medijima,
- komuniciranjem kreirati emocionalnu vezu potrošača s korporativnim brendom,
- društveno odgovornim ponašanjem doprineti pozitivnoj evaluaciji novih proizvoda i većoj lojalnosti potrošača,
- obezbediti integrisanje svih marketinških komunikacija.

Iz navedenog se jasno vidi značaj strateške uloge korporativnih komunikacija i moć njenog uticaja na građenje konkurentske prednosti. Kroz uspostavljanje

i održavanje odnosa s brojnim stejkholderima korporativne komunikacije dakle doprinose upravljanju reputacijom, koja dokazano doprinosi konkurentske prednosti kompanija. Korporativne komunikacije služe kao podrška strateškoj konkurentnosti koja je pod direktnom ili indirektnom kontrolom menadžera preduzeća. Otuda i značajan interes istraživača iz oblasti upravljanja i odnosa s javnošću za profilisanje njihove uloge u građenju konkurentske prednosti. Takođe, činjenica je da vodeće svetske kompanije sve veći značaj daju funkciji korporativnih komunikacija koja se u organizacionoj strukturi pozicionira pri vrhu kompanije, kao podrška strateškom menadžmentu preduzeća. Ovo je potvrđeno rezultatima istraživanja koji ukazuju na to da stručnjaci za korporativne komunikacije u američkim kompanijama shvataju značaj uspostavljanja veze između komunikacija i strategije kompanije (Forman i Argenti, 2005).

Strategiju preduzeća koja je pod ingerencijom njegove uprave, još pre više od dve decenije, u okviru čuvene konsultantske kuće McKinsi definisali su kao: *sveobuhvatan set aktivnosti definisan tako da doprinese građenju konkurentske prednosti* (Drobis, 1991). Istaknuto je takođe da do stvaranja konkurentske prednosti ne može da se dođe bez razumevanja potrošača i onoga što im bolje nudi konkurencija. To znači da se do konkurentske prednosti ne može se bez informacija sa tržišta. Kao što Drobis (1991) ističe ne može se ni bez daljeg širenja tih informacija unutar firme, među onima koji strateške akcije treba da sprovedu u delo, što zaposlenima daje ulogu značajnog stejkholdera. Međutim, da bi strategija dovela do željene konkurentske prednosti, ona mora da bude komunicirana i prema drugim značajnim grupama i pojedincima,

zainteresovanim za to kakav će biti uspeh preduzeća na tržištu (na primer investitorima, finansijskim analitičarima, medijima, lokalnoj zajednici i drugo).

Iz svega navedenog, jasno je da korporativne komunikacije utiču na konkurentsku prednost preko uticaja na građenje reputacije koja je povezana s nizom strateških odluka pod ingerencijom menadžmenta preduzeća.

5. ZAKLJUCI I PREPORUKE

U radu je analizirana povezanost korporativnih komunikacija i konkurentne prednosti. Ukazano je na to da se u savremenoj literaturi sve više daje na značaju strateškoj konkurentnosti, tj. onim faktorima konkurentne prednosti na koju menadžeri mogu direktno ili indirektno da utiču. Pošto je reč o strateškim odlukama menadžera, jasno je da se zapravo ističe uloga strategije kompanije u stvaranju i održavanju konkurentne prednosti. Strategija kompanije koja se zasniva na integrisanim strateškim odlukama menadžera u vezi s aktivnostima preduzeća ne može uspešno da se implementira bez komunikacije. Komunikacija je neophodna da bi se zaposlenima, ali i drugim internim i eksternim stakeholderima koji su zainteresovani za sudbinu preduzeća predložilo šta i kako preduzeće radi, te koji su njegovi dugoročni ciljevi.

Među značajnim strateškim odlukama koje presudno utiču na konkurentnost kompanije ističu se ulaganja u ljudske resurse, ulaganja u istraživanje i razvoj, kao i odluke iz domena građenja snažne korporativne kulture. Ove odluke direktno ili indirektno se tiču značajnih stakeholdera preduzeća, kao što su zaposleni, kupci i potrošači, investitori i finansijska javnost, mediji, lokalna zajednica, ali i mnogi drugi. U osnovi svih ovih odluka je takođe svojevrsan doprinos građenju reputacije kompanije među pomenutim značajnim stakeholderima. Reputacija se, dakle, gradi u procesu komuniciranja strateških odluka preduzeća značajnim stakeholderima. Definiše se kao percepcija koju oni imaju o određenim atributima kompanije (na primer inovacije, kvalitet proizvoda i usluga, društvena odgovornost, finansijska disciplina, izgradnja i zadržavanje talentovanih kadrova i dr) u poređenju s konkurencijom.

Brojna istraživanja su ukazala na postojanje jake veze između reputacije i konkurentne prednosti. Stoga se reputacija smatra značajnom neopipljivom aktivom preduzeća koja doprinosi konkurentnosti na tržištu. Kako u građenju reputacije značajnu ulogu imaju korporativne komunikacije, smatra se da una-

pređenjem korporativnih komunikacija može da se doprinese građenju konkurentne prednosti.

Uspešna preduzeća čija se konkurentnost meri u međunarodnim razmerama uvidela su značaj korporativnih komunikacija. Ovoj poslovnoj funkciji priznata je uloga funkcije podrške strateškom menadžmentu preduzeća. S druge strane, veliki je broj kompanija, posebno na srpskom tržištu, koji još uvek nije u pravoj meri sagledao potrebu za intenzivnijim razvojem i primenom korporativnih komunikacija. Praktično time je onemogućeno sistematsko građenje reputacije među značajnim stakeholderima, čime se smanjuju i njihove mogućnosti za ostvarivanje konkurentne prednosti. Suočene s potrebom izlaska na regionalno i međunarodno tržište, srpske kompanije bi stoga u najkraćem roku trebalo da uvide značaj korporativnih komunikacija u domenu strateškog odlučivanja, izgradnje reputacije i postizanja konkurentnosti.

Preporuke za unapređenje korporativnih komunikacija su sledeće:

Precizno definisanje ključnih stakeholdera kompanije. Kompanije treba da izrade mapu značajnih stakeholdera kod kojih nameravaju da steknu željenu reputaciju. Alati komunikacije treba da budu prilagođeni pojedinim stakeholderima, kao i poruka koja im se upućuje.

Uspostavljanje dvosmerne komunikacije sa stakeholderima. Poznato je da preduzeće ne može da ostvari konkurentsku prednost ukoliko nije upoznato s potrebama, željama, percepcijom i stavovima stakeholdera. S druge strane, preduzeće ne može da utiče na svoje stakeholdere ukoliko ih ne obaveštava o preduzetim akcijama i ciljevima koje želi da postigne.

Insistiranje na usaglašavanju poruke. Dok preduzeće nužno mora da prilagodi alate komunikacije i poruku svakoj pojedinačnoj grupi stakeholdera, ono istovremeno treba da vodi računa da ne dođe do konfuzije. Stoga, preporučljiva je integrisana strategija komunikacije koja se zasniva na usaglašavanju različitih poruka.

Pozicioniranje funkcije korporativnih komunikacija kao funkcije podrške strateškom menadžmentu. Korporativne komunikacije ne mogu da daju željeni efekat ukoliko nisu sastavni deo strateškog odlučivanja u preduzeću. To znači da oni koji upravljaju komunikacijama moraju da budu upoznati sa strateškim odlukama, kao i da imaju mogućnost da na njih utiču, ili barem priliku da o njima savetuju menadžere preduzeća.

Izrada strateških planova komunikacije zasnovanih na strateškim ciljevima preduzeća. Uspostavljanje funkcije korporativnih komunikacija samo po sebi neće biti dovoljno ukoliko ne postoji opredeljenost da se ono zasniva na strateškom planiranju u čijoj osnovi

su strateški ciljevi preduzeća. Ovo dodatno potvrđuje potrebu za bliskom saradnjom između strateških menadžera i menadžera komunikacija, kao i mogućnost ovih drugih da utiču ili barem daju savete u vezi sa strateškim odlukama preduzeća.

Literatura:

- Blowfield, M. & Frynas, J. (2005), „Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world“, *International Affairs*, Vol. 81, No.3, str. 499-513.
- Brammer, S. & Pavelin, S. (2006), „Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit“, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 3, str. 435-455.
- Brealey, A. R., Myers, C. S. & Marcus, J. A. (2001), *Fundamentals of Corporate Finance*. McGraw-Hill, Irwin, New York.
- Burke, T. (1998), „Risks and reputations: The economics of transaction costs“, *Corporate Communications*, Vol.3, No.1, str. 5–10.
- Capoozzi, L. (2005), „Corporate Reputation: Our Role in Sustaining and Building a Valuable Asset“, *Journal of Advertising Research*, Vol.45, No.3, str. 290-293.
- Caspar, R. & Steen, T. (2004), „The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence“, *European Management Journal*, Vol.22, No.2, str.201-210.
- Zabala, I., Panadero, G., Gallardo, L., Amate, C.M., Sanchez-Galindo, M., Tena, I. & Villalba, I. (2005), „Corporate Reputation in Professional Services Firms: Reputation Management Based on Intellectual Capital Management“, *Corporate Reputation Review*, Vol.8, No.1, str. 59–71.
- Cravens, K., Goad, E. & Sridhar, R. (2003), „The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation“, *European Management Journal*, Vol.21, No.2, str.201-212.
- Das, T. K. & Teng, B. S. (2001), „A Risk Perception Model of Alliance Structuring“, *Journal of International Management*, No.7, str. 1–29.
- Dentchev, A.N. & Heene A. (2004), „Managing the Reputation of Restructuring Corporations: Sending the Right Signal to the Right Stakeholder“, *Journal of Public Affairs*, Vol.4, No.1, str. 56-72.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995), „The Stakeholder Theory of the Corporation Concepts, Evidence and Implications“, *Academy of Management Review*, Vol.20, No.1, str. 65–91.
- Dowling, G. & Moran, P. (2012), „Corporate Reputations: Built in or Bolted on?“ *California Management Review*, Vol.54, No.2, str. 25-42.
- Dowling, G. (2004a), „Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?“, *California Management Review*, Vol.46, No.3, str. 19-36.
- Dowling, G.R. (2004), „Journalists' Evaluations of Corporate Reputations“, *Corporate Reputation Review*, Vol.7, No.2, str. 196–205.
- Drobis, D. R. (1991), „Competitive Thinking for Competitive Advantage“, *Public Relations Quarterly*, Vol. 36, No.3, str.9-12.
- El-Diraby, T.E. Costa, J. & Singh, S. (2006), „How do contractors evaluate company competitiveness and market attractiveness? The case of Toronto contractors“, *Canadian Journal of Civil Engineering*, Vol.33, No.5, str. 596-608.
- Flatt, S. J. & Kowalczyk, S. J. (2008), „Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets: The Direct And Indirect Effects Of Corporate Culture And Reputation“, *Advances in Competitiveness Research*, Vol.16, No.1, str. 13-30.
- Fombrun, C. & Van Riel C. (2003), *Fame&Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Financial Times, Prentice Hall, New Jersey.
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990), What's In a Name? Reputation Building and Corporate strategy. *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.2, str. 233-258.
- Forman, J.& Argenti, P. A. (2005), „How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study“, *Corporate Reputation Review*, Vol.8, No.3, str. 245–264.
- Freeman, R. E. & McVea, J. (2001), „A Stakeholder Approach to Strategic Management“, *Darden Business School Working Paper No. 01-02*. Retrieved from: <http://ssrn.com/abstract=263511>
- Hawabhay, B.B., Abratt, R. & Peters, M. (2009), „The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius“, *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No.1, str. 3–20.
- Heugens, P. (2004), „Fame&Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations – Book Review“, *Corporate Reputation Review*, Vol.6, No.4, str. 390-395.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. & Harrison, J.S. (1991), „Strategic competitiveness in the 1990s: challenges

- and opportunities for U.S. executives“, *Academy of Management Executive*, Vol.5, No.2, str.7-22.
25. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. & Leone, R. P. (2011), „Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?“, *Journal of Marketing*, Vol.75, No.1, str.16-30.
 26. López, V. & Iglesias, S. (2010), „A Reputational-Performance Framework in an SME Context: Some Empirical Evidence from Spain“, *The Irish Journal of Management*, Vol.29, No.2, str. 35-66.
 27. McGuire, B. J., Schneeweis, T. & Branch, B. (1990), „Perceptions of Firm Quality: a Cause or Result of Firm Performance“, *Journal of Management*, Vol.16, No.1, str. 167-180.
 28. McMillan-Capehart, A., Aaron, J. & Cline, B. (2010), „Investor Reactions to Diversity Reputation Signals“, *Corporate Reputation Review*, Vol.13, No.3, str. 184-197.
 29. 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.
 30. Mitić, S. (2005), *Kreiranje i vrednovanje međunarodne poslovne reputacije*. magistarska teza, Ekonomski fakultet, Beograd.
 31. Nielsen, B. (2003), „An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation“, *European Management Journal*, Vol.21, No.3, str. 301-322.
 32. Obloj, T. & Obloj, K. (2006), „Diminishing Returns From Reputation: Do Followers Have a Competitive Advantage?“, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No.4, str. 213-224.
 33. Roberts, W. P. & Dowling, R. G. (2002), „Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance“, *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.12, str. 1077-1094.
 34. Saxton, T. (1997), „The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes“, *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.2, str. 443-461.
 35. Sehgal, K. & Malati, N. (2013), „Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage“, *IUP Journal of Brand Management*, Vol.10, No.1, str.51-65.
 36. Sheehan, N. & Stabell, C. (2010), „Reputation as a Driver in Activity Level Analysis: Reputation and Competitive Advantage in Knowledge Intensive Firms“, *Corporate Reputation Review*, Vol.13, No.3, str. 198-208.
 37. Suresh, K., Shivaram, R. & Violina, R. (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.
 38. Varey, R. J. (1995), „A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage“, *Journal of Marketing Management*, Vol.11, No.1-3, str.41-54.
 39. Verčić, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Ognjanov, G. & Brbaklić, A., (2004), *Odnosi s medijima*, Beograd, Medija Centar i Pristop.

Abstract:

Competitive Advantage and Corporate Communications

Sanja Mitić, Galjina Ognjanov

Strategic importance of corporate communications and its role in the development of competitive advantage has attracted interest of numerous researchers in the fields of organization, management, marketing and public relations. Recent studies particularly emphasise the growing importance of soft factors, such as reputation in the development of competitive advantage. Concept of reputation is strongly connected with stakeholder theory, which stresses

the importance of corporate communications for competitive advantage of firms. The paper focuses on competitive advantage and the link among strategy, reputation and corporate communications.

Keywords: competitiveness, reputation, corporate communications

Kontakt:

Sanja Mitić

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Kamenicka 6, Beograd
e-mail: sanja@ekof.bg.ac.rs

Galjina Ognjanov

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Kamenicka 6, Beograd
e-mail: galja@ekof.bg.ac.rs