

## KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA U FUNKCIJI RAZVOJA POSLOVANJA

**Ivana Projović**

Doktor političkih nauka, profesor strukovnih studija, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Novi Beograd, ivaprojovic@gmail.com

**Dragan Kolev**

Doktor političkih nauka, profesor strukovnih studija, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Novi Beograd, kolevcas@yahoo.com

**Apstrakt:** *U svetu menadžmenta i savremenog poslovanja prihvaćen je stav da budućnost svakog preduzeća u najvećoj meri zavisi od toga kako je ono prezentovano u očima ključnih stakeholdera (akcionara, deoničara, investitora, klijenata, potrošača, zaposlenih, ali i javnosti, odnosno sredine u kojoj posluje). Taj stav dodatno potvrđuju proces globalizacije, svetska ekonomska kriza, sve veća dominacija savremenih informacionih tehnologija, ali i korporativne afere koje su poslednjih godina sve češće. Izgradnja, održavanje i zaštita poslovnog imidža glavni su zadatki upravljačkog tela svake kompanije. Reputaciji preduzeća prilazi se kao jednom od najvažnijih strateških ciljeva, što suštinski predstavlja osnovni zadatak korporativne komunikacije. Međutim, uprkos značaju koji joj se pridaje u savremenom poslovanju, ona još uvek nije dovoljno istražena, niti precizno definisana.*

*Jedno od osnovnih pitanja sa kojima se istraživači korporativne komunikacije susreću odnosi se na komuniciranje preduzeća sa svim akterima poslovanja. Najčešći problem je u ne prihvatanju komunikacione strategije od strane menadžmenta usled nerazumevanja dešavanja u poslovnom okruženju i načina na koji ono utiču na poslovnu profitabilnost kompanije. Donosioci odluka najčešće ne shvataju mehanizam uticaja komunikacija na razvoj poslovanja a samim tim i na profitabilnost privrednog subjekta. Identifikacijom događaja i odnosa koji spadaju u nadležnost korporativne komunikacije, stvaraju se mogućnosti za uspešnu komunikaciju sa akterima unutar preduzeća ali i sa onima spolja. U ovom radu se bavimo teorijskim i pojmovnim određenjem korporativne komunikacije, njenom strategijom, vrstama i benefitima na osnovu raspoložive literature, dostupnih komunikacionih koncepata i savremene prakse.*

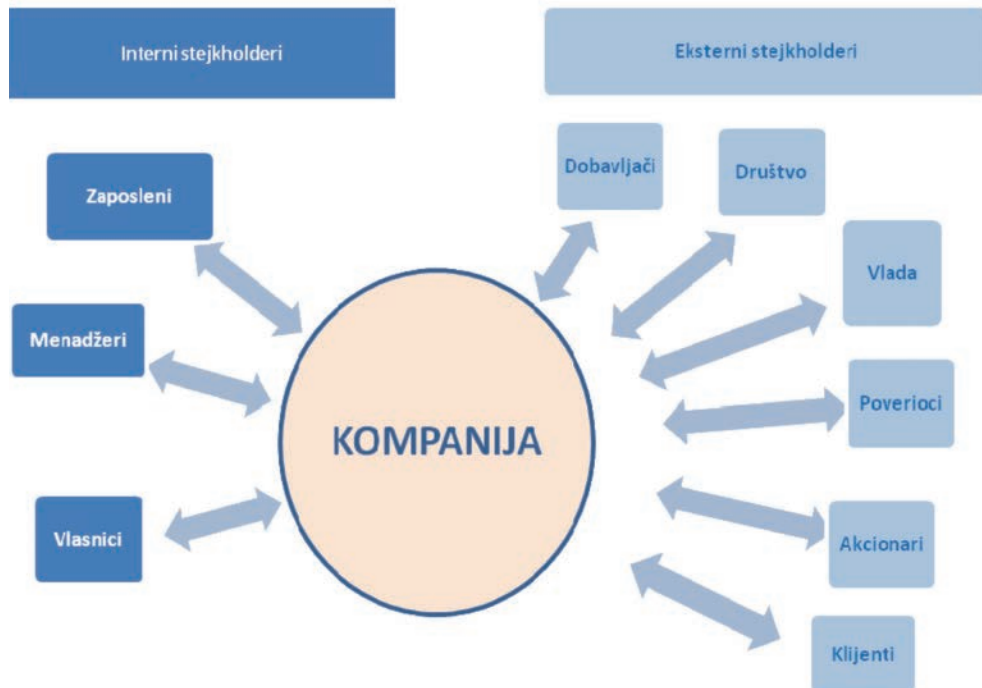
**Ključne reči:** *korporativna komunikacija, strategija korporativne komunikacije, interna komunikacija, eksterna komunikacija*

**JEL:** M14, M37

## UVOD

Suočeni sa novim i često veoma raznolikim zahtevima ključnih stejkholdera u savremenom poslovanju, kompanije različito reaguju u zavisnosti od okolnosti u kojima se nađu. Sve veći broj njih posebnu pažnju pridaje korporativnoj komunikaciji, kao najboljem načinu da se na kompleksan i veoma precizan način što bolje iskomunicira sa svima koji će joj na bilo koji način uvećati profit. Korporativna komunikacija postaje neizostavni deo poslovanja, pa se njenom strategijom treba baviti odgovorno, ozbiljno i kompleksno. Ne samo da je poželjno, već i nužno komunicirati kako sa zaposlenima, kupcima, dobavljačima i partnerima, tako i sa zajednicom u kojoj se posluje, kao i sa svim onim činiocima čiji stav, mišljenje ili sud može imati uticaja na dalji razvoj i rast kompanije.

U procesu korporativnog komuniciranja najznačajniju ulogu ima upravljačko telo, odnosno menadžment kompanije. Reputaciji preduzeća trebalo bi prići kao jednom od najvažnijih strateških ciljeva, što suštinski i jeste osnovni zadatak korporativne komunikacije. Međutim, uprkos značaju koji joj se pridaje, ona još uvek nije dovoljno istražena, niti precizno definisana. Iako u teoriji menadžmen-



**Grafikon 1.** Prikaz internih i eksternih stejkholdera u okviru jednog poslovnog sistema

**Izvor:** Autor

ta nije uvrštena u pet ključnih funkcija, njen značaj je neosporan. Sastavni je deo svih upravljačkih aktivnosti i kao takva deo svih menadžerskih zadataka. Ima za cilj koordinaciju eksternih i internih komunikacija, sa svim činionicima od kojih zavisi, a koji na bilo koji način mogu doprineti boljem pozicioniranju, većoj produktivnosti i u krajnjem uvećanju profita.

Korporativna komunikacija predstavlja „simboličku interakciju preduzeća sa svim ključnim stejkholderima“, usmerenu na stvaranje dodatnih vrednosti [Valentina Pirić, Zdeslav Milaš, 2014]. U tom smislu, definisanje značaja i uloge stejkholdera preduslov je za shvatanje i razumevanje kvalitetnog, uspešnog i održivog komunikacionog odnosa unutar bilo kog preduzeća. (Grafikon br. 1)

Prema Frimanovoj teoriji pod pojmom stejkholder podrazumevamo „svaku osobu ili skup ljudi koji može uticati ili se na nju/njih utiče kroz akcije, odluke, politike, prakse ili ciljeve organizacije“ [Edward R. Freeman, 1984]. Iz ovoga zaključujemo da se preduzeća razlikuju prema odnosu sa dobavljačima, akcionarima, zaposlenima itd, odnosno sa svima onima koji imaju neki udeo u poslovanju, ili se na bilo koji način na to mogu odlučiti, a što može uticati na dalji rast poslovanja i profita. U tom kontekstu korporativna komunikacija nije ništa drugo do upravljačka funkcija menadžmenta kojom se nastoji ostvariti različiti ciljevi. Polazeći od raspoložive literature, dostupnih komunikacionih koncepata i savremene prakse, u ovom radu bavimo se teorijskim i pojmovnim određenjem pojma korporativne komunikacije, strategijom i benefitima koje ona ima za jedno organizaciono telo.

## **TEORIJSKO I POJMOVNO ODREĐENJE KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE**

Dominantan način tumačenja i razumevanja pojma korporativne komunikacije i njegovog definisanje podrazumeva razmatranje načina na koji je nastala i razvijana unutar preduzeća. Sve do sedamdesetih godina prošlog veka u upotrebi je bio pojam „odnosi sa javnošću“ (PR) koji je opisivao komunikaciju sa ključnim stejkholderima. Da bi se korporativna komunikacija teorijski i pojmovno odredila, neophodno je u izučavanju početi od prvog šireg pojma – pojma komunikacije.

U literaturi nailazimo na veliki broj definicija i različitih pristupa u tumačenju pojma komunikacije, od kojih ni jedna nije sveobuhvatna i konačna. Ipak, gotovo sve su saglasne da proces komunikacije ima pet ključnih elemenata: pošiljalac, primalac, način, komunikaciona poruka i efekat poruke na primaoca. Shodno prirodi rada, opredelili smo se za sledeću operacionalnu definiciju komunikacije: „Komunikacija je permanentan proces koji podrazumijeva slanje - odašiljanje i

primanje - prijem informacija, verbalnu i neverbalnu komponentu u opštenju, a osnovni cilj je razmena ideja“ [Karl E. Weick, Larry Davis Browning, 1986]. U nešto modernijem poimanju komunikacija se može definisati i „kao proces transmisije informacija i zajedničkog razumevanja od jedne do druge osobe“ [Joann Keyton, 2011].

Korporativna komunikacija (engl. *Corporate Communications*, nem. *Unternehmenskommunikation*) u poslovnom i ekonomskom smislu označava posebnu i odvojenu funkciju preduzeća. Etimološki potiče od latinskih reči „*Corpus*“ (telo) i „*Corporare*“ (oblikovanje u telo) što u metaforičkom smislu označava jedinstveni način gledanja na interne i eksterne komunikacione discipline. Drugim rečima, korporativna komunikacija se može posmatrati „kao funkcija menadžmenta odgovorna za nadgledanje i koordinaciju komunikatora u različitim specijalizovanim komunikacionim disciplinama“ [Joep Cornelissen 2011: 5].

Polazeći od različitih teorijskih pristupa korporativna komunikacija se u raspoloživoj naučnoj literaturi definiše na razne načine. Neki je podvode pod „odnose sa javnošću“, drugi kao produženu ruku integrisanih marketinških komunikacija, treći kao specifični instrument menadžmenta. Opšte je prihvaćen stav da korporativna komunikacija ima krucijalnu ulogu u onome što Viner naziva potpunim biznis sistemom [Poul Winer, 1993]. Uprkos svemu, ne postoji opšteprihvaćena definicija, već se prema Harlou u literaturi nailazi na nekoliko stotina različitih.

Savremena paradigma korporativne komunikacije najčešće se definiše kao „središnje upravljanje sveukupne komunikacije preduzeća s brojnim interesnim stejkholderima u cilju uvećanja poslovne reputacije na što viši nivo“ [Pirić, Milaš, 2014: 359]. U svom integrisanom modelu obuhvata „upravljačku komunikaciju, marketinšku komunikaciju i organizacijsku komunikaciju“ [Cees Van Riel, Charles Fombrun, 2007]. Upravljačka komunikacija zasniva se na međusobnoj podršci i saradnji unutar interne javnosti. Marketinška komunikacija obuhvata uobičajene marketinške aktivnosti, sa akcentom na oglašavanje, dok organizacijska komunikacija pokriva odnose sa javnošću, odnose sa državnim institucijama, odnose sa investitorima i internu komunikaciju. U modernom poslovanju veoma se često pod njom podrazumeva ništa drugo do upravljačka funkcija menadžmenta koji koordinira sa svim internim i eksternim činiocima od kojih na bilo koji način zavisi.

Gudman je definiše kao „pojam koji se koristi da bi se opisale beskrajne mogućnosti menadžmenta u internom i eksternom organizacijskom komuniciranju“

[Michael B. Goodman (1998)]. Prema Dolfinu „korporativna komunikacija je proces strateškog menadžmenta kojim jedna organizacija komunicira sa raznom publikom na obostrano zadovoljstvo i radi poboljšanja konkurentске prednosti“ [Richard R. Dolphin, 2000]. Kornelisen smatra da je „korporativna komunikacija funkcija menadžmenta koja nudi okvir efikasne koordinacije svih sredstava komunikacije, sa krajnjim ciljem uspostavljanja i održavanja željene reputacije kod grupa stejkholdera od kojih organizacija zavisi“ [Cornelissen, Joep, 2011].

Korene korporativne komunikacije nalazimo u kasnim sedamdesetim godinama prošlog veka kada komunikacijski stručnjaci počinju da uviđaju da je komunikacija sa ključnim stejkholderima mnogo više od običnih „odnosa sa javnošću“. Ona ne podrazumeva samo i isključivo odnos sa medijima, već se u svakom trenutku može i treba primenjivati na svakog ko na bilo koji način može doprijeti uvećanju publiciteta i podizanju poslovnog imidža. Fokus novog pristupa ogleda se u organizaciji (preduzeću, kompaniji, korporaciji) kao celini u kojoj je najvažniji zadatak kako će se i na koji način predstaviti ključnim stejkholderima. Upravo to novo sagledavanje mogućnosti koje pruža uslovilo je pored nastanka korporativne komunikacije mnoštvo drugih disciplina koje, svaka na svoj način, učestvuju u kreiranju reputacije preduzeća (korporativni dizajn, korporativno oglašavanje, korporativni PR, interna komunikacija, vrednosti i krizni menadžment, odnosi sa medijima, odnosi sa investitorima, digitalna komunikacija, planiranje događaja itd).

Reč je o veoma kompleksnom pojmu, koji se u modernom poslovanju koristi na različite načine. Posebno od strane multinacionalnih korporacija koje korporativnoj komunikaciji prilaze svaka za sebe i u skladu sa sopstvenim potrebama i ciljevima. To uslovljava mnoštvo pristupa i različito teorijsko i pojmovno određenje termina u naučnoj literaturi. Samo tržište i zakoni ponude i potražnje u eri modernih informacionih tehnologija nameću potrebu za integrisanim pristupom upravljanja komunikacijom koji u krajnjoj instanci ima za cilj ne samo održivost poslovnog sistema, već unapređenje svih segmenata poslovanja u cilju uvećanja postojećih i stvaranja dodatnih vrednosti. Presudnu ulogu u tome ima kreiranje korporativnog imidža i dominantnost ugleda koje preduzeće uživa u očima svojih stejkholdera. Od njih zavisi da li će i na koji način biti ostvareni ključni strateški ciljevi. Zato se pojam korporativne komunikacije često povezuje sa velikim brojem različitih koncepata i termina koji često dovode do zabune.

Raspoloživi izvori i istraživanja pokazuju da je razvoj komunikacionih disciplina i tehnika počeo pre najmanje 150 godina. Istorijski posmatrano, komunikacijski

menadžment nije nova pojava. Modernizacijom, tehničko-tehnološkim napretkom i ubrzanim procesom industrijalizacije preduzeća postaju sve složenija sa komplikovanijim komunikacionim procesima. Na početku XX veka industrijske korporacije su za potrebe uvećanja publiciteta angažovale publiciste, novinare, promotere i reklamne agente, čije su izjave, stavovi i javno izneta mišljenja bili često bazirani na laži. Budući da se takve metode smatraju neprofesionalnim i suprotnim etičkim kodeksima, vremenom se komunikacioni procesi usložnjavaju, postaju sistematičniji i veštiji. Trend integracije marketinških i odnosa sa javnošću započinje početkom devedesetih kada Filip Kotler uočava da je potrebno razviti novu paradigmu u kojoj će dve subkulture (marketing i odnosi sa javnošću) zajedničkim snagama u cilju ostvarenja najboljeg interesa raditi za organizaciju ili javne službe [Philip Kotler, 1989] .

Vremenom se pristup razlikovanja marketinga i odnosa sa javnošću menja u toj meri da kompanije sve manje razdvajaju ove discipline, a sve više ih koriste zajedno. Time se, prema Kotleru, razvija jedan novi pravac u komunikaciji, a odnosi se na „marketinške odnose sa javnošću“, odnosno upotrebu komunikacije koja integriše planiranje događaja, reklamu i novosti sa uvođenjem i promocijom proizvoda i usluga. Na taj način se ove dve vrste aktivnosti, uprkos fizičkoj odvojenosti i sopstvenim specifičnostima, koriste komplementarno, što u velikoj meri utiče na osnaživanje preduzeća.

Korporativne aktivnosti ne mogu se podvesti pod ovakav vid aktivnosti, budući da su povezane ne samo sa potrošačima i javnim mnjenjem, već i sa investitorima, zajednicom u kojoj se posluje, zaposlenima, medijima i državnim institucijama. Naprotiv, marketinške aktivnosti i odnosi sa javnošću podvode se pod korporativne aktivnosti i to kao glavni zadatak menadžmenta, koji nastoji da integrisane marketinške komunikacije i odnose sa javnošću izbalansira i sinhronizuje na što bolji način i time ostvari unapred definisan korporativni cilj. Radi se o jednom holističkom pristupu koji podrazumeva sintezu svih mogućih aktivnosti koje se sprovode „strateškim planiranjem sa najvišeg korporativnog nivoa organizacije“ [Anders Gronstedt, 1996]. Neophodni činioci integracije mogu se, prema Cornelisenu, svrstati u tri glavne kategorije: „one činioce koji su zasnovani na tržištu i okruženju, one koji nastaju iz komunikacionog miksa i komunikacionih tehnologija, i one koji su organizacionog tipa“ (vođeni mogućnostima, promenama i potrebama svake organizacije posebno) [Cornelissen, Joep, 2011: 22].

Svaka grupa činioca pojedinačno zasniva se na očekivanju ključnih stejkholdera u određenim segmentima poslovanja. Prva, zasnovana na tržištu i okruženju,

primorava organizacije da ulažu više snage i resursa u integraciju marketinga i odnosa sa javnošću, društveno odgovorno poslovanje i transparentnost poslovanja. Karakteriše je fragmentiranost ključnih stejkholdera, kojima se prilazi pažljivo i pojedinačno, uz poseban kanal i različit tip medija. Druga, zasnovana na komunikaciji, insistira na poruci kao osnovnom sredstvu komunikacije, koje se u različitim medijima dopunjuju, što dovodi do većeg komunikacionog uticaja, nego što se jednom porukom može postići. Karakteriše je prisustvo u medijima i način kontrole istog. I treća, organizacionog tipa koja insistira na većoj efikasnosti kroz konsolidaciju komunikacionih disciplina u jedan ili nekoliko odeljaka. Oni omogućavaju organizaciji strateški pristup komunikaciji prema svim stejkholderima i strateškom interesu organizacije u celini, čime se ranih devedesetih godina prošlog veka prvi put pojavljuju termini poput korporativnog identiteta, korporativne reputacije i korporativnog brendiranja.

Od Industrijske revolucije tridesetih godina prošlog veka načini komunikacije konstantno se menjaju. Najefikasniji način organizovanja komunikacije sastoji se u integraciji većine, ako ne i svih organizacionih komunikacionih disciplina. Nesumnjivo je da je korporativna komunikacija u tesnoj vezi sa pojmovima poput misije, vizije, korporativnih ciljeva, strategije, korporativnog identiteta, korporativnog imidža, korporativne reputacije, stejkholderi, javnost i tržište, vrednosti, komunikacija i integracija. Svaki ponaosob posebna je tema. Međutim, kada su svi međusobno precizno upotrebljeni i u saglasnosti sa opštim interesom uspeh preduzeća je zagarantovan. U ovom radu korporativnu komunikaciju koristimo kao proširen pojam koji podrazumeva niz integrisanih marketinških i svih komunikacionih aktivnosti usmerenih interno i eksterno prema svim ciljnim grupama koje imaju ili mogu imati uticaj na dalji rast i razvoj poslovanja.

## **VRSTE KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE**

Primena korporativne komunikacije moguća je u svakom obliku organizacije, bez obzira da li je reč o javnom ili privatnom, profitnom ili neprofitnom sektoru. Unutar svake organizacije razlikujemo dva osnovna oblika - *formalnu i neformalnu komunikaciju*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> U svakodnevnom procesu komunikacije razlikujemo verbalnu i neverbalnu komunikaciju, usmenu, pisanu i elektronsku komunikaciju i formalnu i neformalnu komunikaciju. Svi navedeni vidovi mogu se prožimati i međusobno dopunjavati. U ovom radu bavimo se korporativnom komunikacijom poslovnog sistema pa je naglasak na formalnim i neformalnim komunikacionim tokovima usmerenim na spolja (ka stejkholderima) i iznutra (ka zaposlenima).



U zavisnosti od načina na koji se izvodi formalna komunikacija može biti *vertikalna* (silazna i uzlazna), *horizontalna*, *dijagonalna* i *putem mreže*. Unapred je definisana utvrđenim kanalima u organizaciji i karakteriše je hijerarhijska uslovljenost. Njen osnovni cilj jeste prenos informacije kojom treba postići željeni rezultat. Formalne komunikacije su one komunikacije koje se prenose unapred utvrđenim kanalima u organizaciji. Njeni učesnici su, uglavnom, poznati, mada su moguća izvesna odstupanja. Stabilne su i nepromenljive, a prostiru se na uobičajeni i uhodani način. Elementi ovog procesa su unapred određeni organizacionom šemom i hijerarhijskom strukturom. Procesi su depersonalizovani, a učesnici se u njima pojavljuju u ulogama izvršilaca nekih organizacionih ciljeva i zadataka. Njihova informativna vrednost je manja ali je preduslov uspešnog funkcionisanja organizacije. Njihov sadržaj prati realizaciju organizacionih ciljeva ali u njima nema sadržaja koji bi bili usmereni prema zadovoljenju ličnih potreba učesnika.

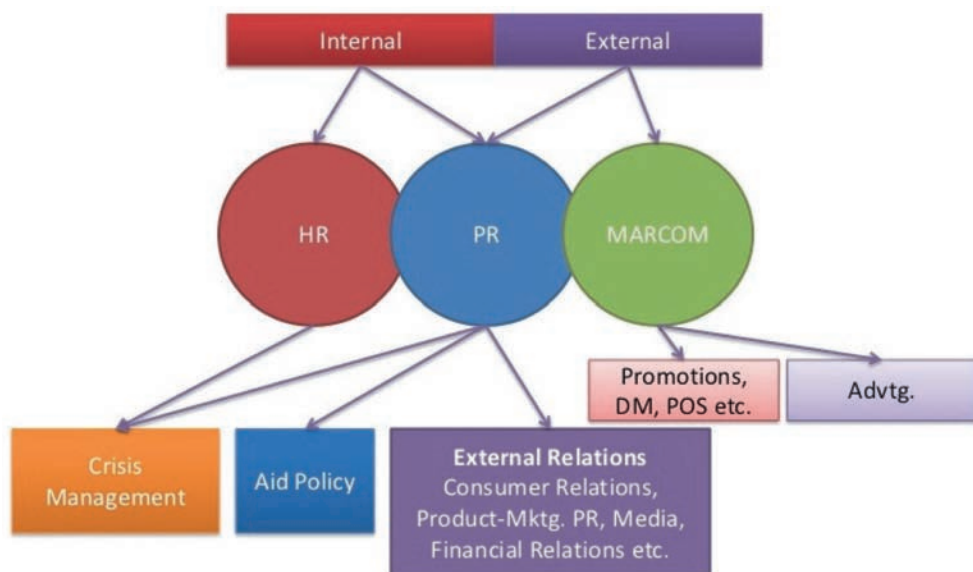
U zavisnosti od načina na koji se iskazuje formalna komunikacija može biti može biti *usmena*, *pisana* i *elektronska*. U zavisnosti od broja učesnika, odnosno konteksta u kom se odvija prema Zorici Tomić komunikacija može biti „*intrapersonalna*, *interpersonalna*, *grupna*, *javna*, *masovna* i *međukulturalna*“ [Zorica Tomić, 2003]. U zavisnosti od toga prema kome je usmerena *interna* i *eksterna*. Korporativna komunikacija upravo se najviše bazira na poslednjoj podeli, jer unutar svake pojedinačno integriše brojne aktivnosti koje za cilj uvek i isključivo imaju samo jedno – podizanje ugleda i uvećanje vrednosti.

Neformalna komunikacija prisutna je u svakom segmentu poslovanja, sastavni je deo dobrih međuljudskih odnosa i zdrave poslovne atmosfere, pa se njome informacije prenose brzo i lako. Karakteriše je pojava glasina kao odgovor na situacije koje su veoma važne zaposlenima, ali nedovoljno jasne i ostavljaju prostora za različito tumačenje, najčešće prouzrokujući strah, zabunu ili konfuziju. Prema Dejvisu samo 10 odsto zaposlenih prenosi informacije većem broju ostalih, dok je oni potom prosleđuju samo jednoj osobi. U praksi nailazimo na tri različita modela – „pravolinijsku rekla – kazala“, lanac trača i lanac odabranih. Svi ovi modeli neretko se u praksi podvode pod pojam „vinove loze“ ili „vinovog grozda“ i posmatraju se kao važan deo komunikacione mreže poslovnog sistema. Uprkos lošim stranama, glasine se mogu predvideti, ali i iskoristiti, jer ukazuju na uzroke zbog kojih su i nastale. Jedini način da se nedoumice otklone jeste transparentnost i izrada valjane komunikacione strategije.

Specifičnost korporativne komunikacije ogleda se u sintezi internih i eksternih aktivnosti koje se u velikoj meri oslanjaju kako na ljudske resurse, tako i na od-



nose sa javnošću, marketinške aktivnosti, oglašavanje, komunikacioni miksi, promociju, komercijalu i odnose sa potrošačima. Time korporativna komunikacija kao upravljačka funkcija menadžmenta integriše više različitih oblasti poslovanja (Grafikon br. 2), što kompaniji omogućava jednostavniji, efektivniji, efikasniji i uspješniji nastup na tržištu, željenu reputaciju, konkurentsku prednost i u krajnjoj instanci veću profitabilnost. U prilogu sledi grafički prikaz povezanosti i glavnih područja na kojima se pomenute aktivnosti sprovode.



**Grafikon 2.** Međusobna povezanost interne i eksterne komunikacije

**Prema:** Vinayak Nagaonkar, Communications and PR Professional, 2012.

Zašto je korporativna komunikacija važna? Razlozi su brojni. Pre svega, prati trendove koje nameće ubrzani proces globalizacije; odgovara na zahteve okruženja; potencira ulogu i značaj strateškog menadžmenta; utiče na fragmentaciju mas medija; utiče na razvoj novih tehnologija u komunikacionim trendovima; servisira internu i eksternu javnost; zalaže se za komunikacione strategije i taktike; širi informacije; ubeđuje i u krajnjoj instanci podiže ugled.

## Interna komunikacija

Internom komunikacijom se smatra komunikacija koja se odvija između zaposlenih u kompaniji. Proces interne komunikacije je od suštinskog značaja za stvaranje vrednosti i jedno od najvažnijih sredstava u vođenju preduzeća. Interna komunikacija prožima sve aspekte funkcionisanja preduzeća, ali je za menadžment bitna sa aspekta informisanosti, motivacije, kontrole i međuljudskih odnosa.

Valjana informisanost daje zaposlenima jasne poruke o radnim zadacima, rezultatima rada i presudna je za proces donošenja odluka. Informisanost treba da bude svakodnevna i precizna, u skladu sa organizacionim i kulturološkim načelima. Motivacijom se postiže pojačani napor pojedinaca ili grupe radi ostvarenja nadprosečnih radnih zadataka. Kontrolom sistema komuniciranja zaposlenima se prenose jasne poruke, kroz formalne i neformalne kanale o očekivanom ponašanju unutar same organizacije.

Interna komunikacija može biti formalna i neformalna, u zavisnosti od situacije, cilja i strategije. Formalnu najčešće prepoznajemo kao vertikalnu (odozgo na dole i odozdo na gore), horizontalnu (među zaposlenima u istoj ravni), dijagonalnu (npr. razvoj – proizvodnja) i putem mreža (Intranet). Neformalnu čine okupljanja, individualni razgovori, razgovori telefonom, prepiska e-mailom i sl.

Interna komunikacija je naročito važna tokom perioda krize, promena i restrukturiranja, spajanja i preuzimanja, otpuštanja i upravljanja gubitkom radnih mesta, tokom i nakon industrijskih sukoba, pre i posle inicijalnih javnih ponuda, lansiranja velikih reklamnih kampanja. Ona, praktično, omogućava efektivan učinak zaposlenih, pruža mogućnost upravljanja i prilagođavanja, daje oštru reakciju, podstiče motivaciju i timski duh, dobra je priprema za krizu, utiče na zadovoljstvo zaposlenih, a samim tim i kupaca.

Uprkos svemu tome, ne može se prepustiti isključivo ljudskim resursima, već je odgovornost menadžmenta da obezbedi ostvarivanje dobre korporativne komunikacije na internom nivou. Sem toga, neophodno je usvojiti inkluzivni pristup, u kojem zaposleni daju tumačenja ključnih odluka rukovodstva (raspodela vremena, zadataka i stres). Mnoge inicijative vezane za internu komunikaciju često su pogrešno protumačene, pa su u praksi kontraproduktivne.

Ukoliko menadžment kompanije nastoji da ostvari što bolji rezultat od svojih zaposlenih potrebno je raditi na ispunjenju njihovih potreba i očekivanja. Posao upravljačkog tela, odnosno menadžera koji rukovode poslovnim sistemom i jeste da nauči da na što jasniji, efektivniji i precizan način, prilagođen intelektualnom, kulturološkom i obrazovnom nivou zaposlenih, iskomunicira sve što je od strateškog značaja za kompaniju. Globalizacija, informacione tehnologije i ubrzani način života u svakom segmentu društvenog života nameću potrebu razumevanja i prihvatanja različitosti. Interna komunikacija u tom smislu postaje sve važniji faktor uspeha. Ukoliko se sprovodi „dvosmerno“, tako da i zaposleni postaju deo tima, iznose zapažanja, probleme i predloge rešenja problema sa kojima su

suočeni uspeh kompanije je zagantovan. Najnovija istraživanja pokazuju da suštinsku razliku među poslovnim sistemima čini kvalitet menadžera, a ne propisan i uspostavljen način komunikacije.

Za uspešnu „dvosmernu“ komunikaciju unutar poslovnog sistema potrebno je stvoriti valjanu sredinu u kojoj ona može da funkcioniše i dalje se razvija. Posvećenost internoj komunikaciji treba da je apsolutna na nivou cele kompanije, a da bi se takva sredina stvorila neophodno je krenuti od anketnog ispitivanja među zaposlenima [Mira Đorđević, 2014]. Funkcionalni značaj interne komunikacije u korporativnom smislu ogleda se u ostvarivanju unapred definisanih ciljeva poslovnog sistema, blagovremenom i tačnom informisanju zaposlenih, međusobnom povezivanju što za cilj ima veću motivisanost zaposlenih, upravljanje promenama, upravljanje kriznim situacijama i sticanje konkurentne prednosti. Prema raspoloživoj literaturi „formalni komunikacijski sistemi internih komunikacija utiču na ponašanje zaposlenih samo sa oko 10%, uticaj sistemskih rešenja saopštava zaposlenima mnogo više i zato je i daleko veći (30%), dok uticaj ličnih kontakata menadžera iznosi čak više od 60%“ [Fikreta Bahtijarević Šiber, 1999].

## **Eksterna komunikacija**

Eksterna komunikacija podrazumeva komunikacioni proces poslovnog sistema kojim se informacije unose u sistem, a potom iz njega iznose prema ključnim stakeholderima. Odnosi se na planiranu razmenu informacija između upravljačkog tela kompanije sa spoljnim okruženjem radi podizanja reputacije i uvećanja profita. Reč je o dvosmernom procesu komunikacije u kojem se svim spoljnim faktorima prilazi sa identičnom pažnjom i poštovanjem, ali porukama različitog sadržaja. Reč je kontaktu menadžmenta kompanije i osoba zaduženim za eksternu komunikaciju koje različitim komunikacionim kanalima nastoje da ostvare što bolju komunikaciju sa stakeholderima, najčešće putem marketinških komunikacija, komunikacionog miksa i odnosa sa javnošću.

Eksterna komunikacija kompanije može biti formalna i neformalna, usmena, pisana i elektronska. U poslovnim sistemima pridaje joj se posebna pažnja, jer od načina njenog sprovođenja u velikoj meri zavisi imidž same kompanije, presudan za stvaranje što bolje konkurentnosti i ispunjenje očekivanja sve zahtevnijeg tržišta. Formalna komunikacija strogo je propisana i sprovodi se na više načina – usmeno, pisano i elektronski (sastanci, razgovori telefonom, dopisi, saopštenja, obaveštenja, odluke, pisam, e-mail, faks, web itd). Pažljivo kreirana strategija korporativne komunikacije omogućava veću konkurentnost i dalji razvoj poslovanja. U pomenutom procesu ne treba izostaviti ni povratnu informaciju od strane

onih kojima je poruka namenjena, a što predstavlja ključnu fazu eksternog komunikacionog procesa. Povratna informacija omogućava da se steknu saznanja o potrebama ključnih stejkholdera i time ostvari što bolje pozicioniranje kompanije u poslovnom okruženju.

Neformalna komunikacija nije tako česta, ali se poslednjih godina sve više preporučuje, budući da su efekti njenog sprovođenja, ukoliko je, naravno i ona pažljivo planirana, veoma značajni. Zaposleni postaju najbolji neformalni kanal komunikacije, sa spoljnim okruženjem. Zadovoljan zaposleni najbolja je reklama i preporuka kako potencijalnim kandidatima, tako i novim stejkholderima. Na osnovu opšteprihvaćenog imidža određeni poslovni sistem jednostavnije sklapa i ugovara nove poslove.

Pravilno kreiranom komunikacionom strategijom, adekvatnim sredstvima komunikacije, jasnim i ciljanim porukama upravljačko telo kompanije nastoji da svim svojim stejkholderima pruži jasne, precizne, tačne i praktične informacije uz ubedljive argumente i činjenice koje će imati odgovarajući rezultat. Prema Kotleru, tokom sprovođenja eksterne komunikacije mogu se dogoditi i procesi poput selektivne pažnje, distorzije i selektivnog pamćenja, pa je neophodno voditi računa o tome kome je poruka upućena, sadržaju same poruke, načinu njenog saopštavanja, kanalu kojim se sprovodi, ali i momentu u kom se nešto saopštava [Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2006)].

## **STRATEGIJA KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE**

Tokom poslednjih decenija korporativna komunikacija prepoznaje se kao jedan od najznačajnijih instrumenata u strateškom planiranju organizacije. Kao proces razmene informacija, ideja, stavova i mišljenja, ona omogućava upravljačkom menadžmentu da lako i efikasno dođe do željenih ciljnih grupa, uključujući i njene zaposlene. Njen osnovni cilj jeste stvaranje pozitivne reputacije i uvećanje postojećih vrednosti. Kao i svaki drugi vid komunikacije, podrazumeva tačnost, provremenost, potpunost i važnost. Ukoliko se njome upravlja na odgovarajući način, integrisano i ciljano, omogućava konkurentsku prednost, a samim tim opstanak i pozicioniranje na sve zahtevnijem tržištu. Dobro organizovane kompanije u procesu globalizacije i savremenom dobu informacionih tehnologija moraju se nositi sa društvenim, političkim i socijalnim izazovima podjednako dobro kao i sa tradicionalnim proizvodima, uslugama i tržištem, fokusiranim na različite varijable ekonomskog i tehnološkog okruženja. Da bi proces korporativne komunikacije bio efektivan i efikasan potrebna je strategija.

Termin *strategija* potiče iz grčkog jezika od termina „*stratego*“ (general), „*stratos*“ (vojska) i „*ago*“ (voditi) i u najširem smislu označava veštinu ratovanja, odnosno skup vojno-političkih odluka, ideja i načina kojima se nastoje ostvariti željeni ciljevi u vođenju velike ratne operacije ili rata u celini. Prema Robertu podrazumeva „nauku ili umetnost vojne komande primenjenu na ukupno planiranje i sprovođenje borbenih dejstava u velikim razmerama“ [Michael Robert, 1997].

U teoriji menadžmenta strategiji se pridaje posebna pažnja. Različiti autori prilazili su joj na razne načine, u zavisnosti od tematike kojom su se bavili i vremena u kom su stvarali. Detaljniji pristup izučavanja u organizacionom smislu beleži se sredinom prošlog veka, pa za Drukera ona predstavlja „pokazatelj pozicioniranja poslovne organizacije u budućnosti, odlučujući o tome šta treba da se uradi pre nego kako nešto treba da se uradi“ [Peter F. Drucker, 1954]. Vremenom u organizacionom smislu prerasta iz veštine i potrebe u formulaciju i implementaciju onoga što Narayanan i Nath nazivaju dvema povezanim fazama u procesu odlučivanja top menadžmenta – „vrednostima na osnovu ljudskih potreba i pristupa (koncepta) koji diktira smer aktivnosti u datim okolnostima“ [Veekey Narayanan & Raghu Nath (1993)]. Zato ne iznenađuje Robertov stav da „strategiju možemo posmatrati kao razmišljanje, logiku iza akcije“ [Robert, 1997: 22]. Za Portera ona zahteva izbor - odluku koju posebnu vrstu vrednosti organizacija želi da uputi i kome [Michael Porter, 1997]. A za Digmana strategija postaje „primarna determinanta uspeha ili neuspeha u ispunjavanju misije i ostvarivanju ciljeva organizacije“ [Lester Digman, 1990].

Mnogi autori koji se bave ovom problematikom saglasni su u tome da osnov svake strategije leži u konceptu njenog autora, odnosno lidera poslovnog sistema. Tamo gde ne postoji jasna strategija i gde odluke počivaju na subjektivnim i intuitivnim procenama pojedinca, izostaje pravi rezultat [Benita Steyn, 2002].. Zato u literaturi nailazimo na tri grupe definicija strategija: linearne, prilagodljive i interpretativne [Chaffee, 1985: 90 u Steyn, 2002: 7]. Pored ove podele postoje i stanovišta koja razlikuju preskriptivne (izrađene sa namerom) i proizašle (nastale bez namere) strategije. Prve nastoje da predvide na koji način i kako se okolina menja kako bi se zadovoljile potrebe konkuretskih organizacija, dok su druge sasvim zadovoljne razumevanjem okoline.

Na korporativnom nivou primarna formulacija strateške odgovornosti uključuje definisanje niza poslovnih aktivnosti koje imaju za cilj izgradnju profila kompanije, izbor različitih taktika za diversifikaciju i rast, uz upravljanje raspoloživim korporativnim resursima i kapacitetima. Odluke se donose na najvišem korporativ-

nom nivou, a strategija u tom smislu predstavlja odgovornost top menadžmenta za finansijsku održivost i isplativost poslovnog sistema. Među komunikacionim stručnjacima sam termin „strategija korporativne komunikacije“ označava nešto veoma važno ili opisuje bitne aktivnosti, odnosno „značajan korporativni cilj ili taktiku kako da se do njega dođe“ [Steyn, 2002: 20].

Strategija korporativne komunikacije utemeljena je na definiciji korporativne komunikacije kao funkcije menadžmenta. Predstavlja instrument pomoću kojeg poslovni sistem uspeva da se uklopi u okruženje postizanjem balansa između komercijalnih imperativa i društveno prihvatljivog ponašanja. Njen zadatak jeste identifikacija i upravljanje vrednostima, stejkholderima i javnošću uz izgradnju poželjnih odnosa ponašanja kroz komunikaciju sa onima od kojih organizacija zavisi. Utemeljena je na korporativnom pristupu zajednici i strateškom menadžmentu u kojem se poslovni sistem posmatra holistički, kompleksno, kao složen društveno ekonomski sistem. Unutar tog sistema ključni stejkholderi prepoznaju se kao partneri koji zajedničkim aktivnostima sa upravljačkim telom nastoje da stvore „nove vrednosti kroz saradnju i rešenje postojećih“, odnosno potencijalnih problema [Steyn, 2002: 21].



**Grafikon 3.** Elementi strategije komunikacije

**Izvor:** Bonk, K., Griggs, H., & Tynes, E. 1999, Designing a Communications Plan, Chapter 4. The Jossey-Bass guide to strategic communications for nonprofits. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Strategija korporativne komunikacije deo je funkcionalne strategije menadžmenta i obezbeđuje poslovnom sistemu pravac daljeg rasta i razvoja. Reč je o konceptu osmišljenom od strane komunikacionih eksperata koji planiraju i sprovode niz aktivnosti sa preciznim planom i sadržajem poruka koje se plasiraju, a potom analiziraju i vrednuju. Zasniva se na temeljnim vrednostima poslovnog sistema (viziji, misiji, korporativnoj kulturi, klimi, brendu, javnosti, komunikaciji, integraciji i dobroj poslovnoj praksi) sa akcentom na proceni okruženja i mogućnostima koje ono pruža (Grafikon br. 3). Pojednostavljeno, strategija korporativne komunikacije svodi se na proaktivnu mogućnost prilagođavanja poslovnog sistema neprestanim promenama kako u okruženju, tako i u okviru očekivanja, potreba i mišljenja ključnih stejkholdera. Promenljiva je, adaptabilna, prati trendove i zahteve savremenog doba sa akcentom na odnosima, aktivnostima i komunikaciji kao osnovi svega.

U praksi se vrlo često susrećemo sa nedoumicama šta treba da sadrži jedna vaļjana strategija korporativne komunikacije? Budući da je svaka organizacija priča za sebe, jedinstven poslovni sistem koji se neprekidno razvija i raste u skladu sa očekivanjima tržišta, ali i svih ostalih činilaca u poslovanju pre početka izrade potrebno je sprovesti istraživanje dotadašnje korporativne komunikacije datog poslovnog sistema u svim segmentima poslovanja i sa svim stejkholderima. Veoma je važno odrediti kvalitet sprovedenih aktivnosti i utvrditi interes i očekivanja kako zaposlenih, tako i svih ostalih činilaca koji mogu na bilo koji način imati uticaja na dalji razvoj poslovanja.

Nakon toga prilazi se izradi strategije korporativne komunikacije i to u sledećim fazama:

- Uvod (objašnjenje o čemu je reč, zašto i kako)
- Misija (definisanje)
- Vizija (definisanje)
- Situaciona analiza (gde se nalazimo, sa čim raspolazemo, resursi, potencijal, rizik)
- Izrada strategije:
  - Cilj
  - Vrednosti
  - Ciljne javnosti (stejkholderi)
  - Specifični ciljevi strategije
  - Mere i aktivnosti
  - Implementacija
  - Evaluacija i metode merenja
  - Korektivne mere



Strategija korporativne komunikacije ima za cilj da efikasno dospe u predodređene ciljne grupe i plasira svoju poruku na razumljiv i efektivan način. Prilikom njenog kreiranja svaki poslovni sistem trebao bi da posebnu pažnju posveti sadržaju poruka, kanalu putem kojeg ih plasira i ciljnoj grupi kojoj je namenjena. Veoma je važno da je konzistentna sa korporativnim identitetom, uz adaptabilnost promenama i trendovima. Njen zadatak svodi se na operacionalizaciju odluka strateškog menadžmenta, a na osnovu prethodnih istraživanja uz veštinu pregovaranja (marketing) i ubeđivanja (PR). Ključ uspeha ogleda se u valjanom multitasking, menadžmentu i integraciji.

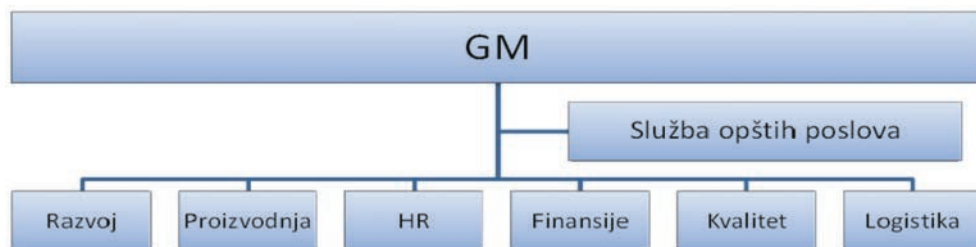
## PRIMER DOBRE PRAKSE

Interna i eksterna komunikacija neophodne su u svim sistemima većim od 30 zaposlenih. Primeri iz prakse ukazuju na raznovrsne koncepte, ali svima njima zajedničko je jedno – podizanje reputacije i uvećanje dodatnih vrednosti kao krajni cilj. Na osnovu dugogodišnjeg iskustva i rezultata postignutih u oblasti korporativne komunikacije u okviru autoindustrije i proizvodnje autodelova u sistemu sa više od 1500 zaposlenih sledi prikaz organizacije (Tabela br. 1) delokruga rada sektora za internu i eksternu komunikaciju, zaduženja, odgovornosti i postignutih rezultata. (Grafikon br. 4)

**Tabela 1.** Lična karta kompanije „XYZ“

Lična karta kompanije XYZ <sup>1*</sup>	
Mesto:	Republika Srbija
Datum osnivanja:	2007.
Broj zaposlenih:	1500 zaposlenih
Oblast rada:	Autoindustrija, 100% izvozno orijentisana
Vrsta investicije:	Grinfield

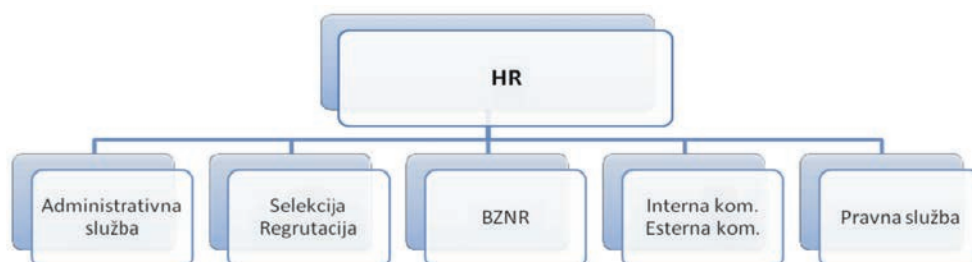
Izvor: Autor



**Grafikon 4.** Organizaciona struktura kompanije XYZ

Izvor: Autor

U sistemu koji broji više od 1500 zaposlenih, veoma je važno definisati formalne tokove komunikacije, negovati dobru poslovnu klimu i kulturu i na vreme plasirati preciznu, tačnu i kvalitetnu informaciju. Upravo iz razloga jednostavnije komunikacije (kako unutar, tako i van kompanije) početkom septembra 2013. godine u okviru Departmana za ljudske resurse formiran je Sektor za internu i eksternu komunikaciju (Grafikon br. 5). Njegov osnovni zadatak ogleda se u harmonizaciji interne komunikacije među zaposlenima i eksternoj komunikaciji sa svim značajnim institucijama (lokalnom samoupravom, državnim institucijama, društveno-ekonomskim subjektima, komorama, medijima, obrazovnim i socijalnim institucijama) sa kojima se realizuje ili planira saradnja u sklopu društveno-odgovornog poslovanja i principa dobre poslovne prakse.



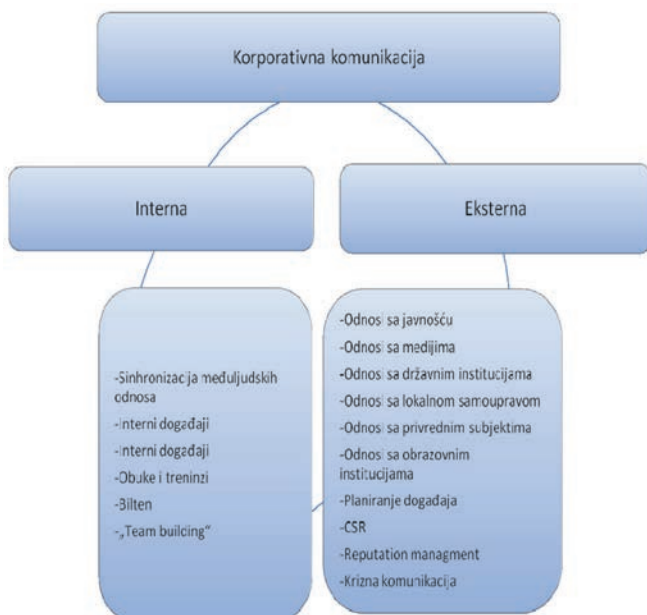
**Grafikon 5.** Organizaciona struktura Departmana za ljudske resurse

**Izvor:** Autor

Cilj osnivanja samog sektora ne svodi se na odnose sa javnošću i klasičan advertising, budući da je reč o izvozno orijentisanoj kompaniji specifičnog proizvodnog asortimana. Osnovna ideja prilikom osnivanja sektora bila je procena datog stanja, raspoloživih resursa i mogućnosti radi kreiranja strategije i jačanja lojalnosti i pripadnosti zaposlenih, uz planiranje i implementaciju važnih društveno odgovornih aktivnosti, događaja i projekata koji će dodatno stimulisati kako zaposlene, tako i lokalnu zajednicu i time pozitivno uticati na uvećanje ugleda kompanije.

Budući da je kompanija izvozno orijentisana, da ima siguran plasman proizvoda matičnoj kompaniji, da je plan proizvodnje unapred definisan, da su standardi kvaliteta na očekivanom nivou i da je kvalitet proizvoda u skladu sa očekivanjima krajnjih kupaca, kompanija nastoji da predupredi potencijalne probleme sa kojima se susreće. Jedan deo problema odnosi se na fluktuaciju zaposlenih, drugi na apsentizam, treći na nedovoljno razumevanje organizacione klime i kulture sistema, četvrti na način organizacije rada, vrednosti koje se promovišu i ustaljene principe poslovanja.

Iz tog razloga Sektor za internu i eksternu komunikaciju formiran je u okviru Departmana ljudskih resursa i u velikoj meri oslonjen na njihov rad, iskustva i procedure koje su već implementirane. U okviru interne korporativne komunikacije pored zvaničnih procedura izrađeni su brojni priručnici, organizovane obuke i treninzi, interni događaji usmereni na decu zaposlenih i druženje i upoznavanje među zaposlenima. Svakom pojedinačnom zadatku prilazi se kompleksno, uz analizu trenutnog stanja, podršku, iskustvo, mišljenje i predloge ostalih kolega koji u datom trenutku mogu dati svoj doprinos poboljšanju postojeće situacije. U oblasti eksterne korporativne komunikacije pored retkih javnih nastupa, podržani su brojni projekti na lokalnom nivou, uveden pilot program dualnog obrazovanja i sproveden niz društveno odgovornih aktivnosti usmerenih na najosetljivije društvene grupe (humanitarne akcije, donacije, tribine i podrška kulturnim manifestacijama). Sve to ukazuje da se korporativnoj komunikaciji pristupa ozbiljno, kompleksno i temeljno uz brojne integrisane aktivnosti (Grafikon br. 6), a sve sa istim ciljem povećanju ugleda i uvećanju zadovoljstva svih stejkholdera.



**Grafikon 6.** Šematski prikaz aktivnosti unutar sektora

**Izvor:** Autor

## REZULTATI

Sektor za internu i eksternu komunikaciju kompanije XYZ tokom prethodne tri godine sproveo je niz aktivnosti kojima je podignut publicitet, imidž i značaj kompanije u sredini u kojoj posluje. Većina aktivnosti usmerena je na izgradnju kompanijskog identiteta, prepoznatljivosti principa poslovanja i društveno odgovornih projekata koji imaju za cilj unapređenje poslovanja i umanjeње trenutnih razvojnih izazova sa kojima se kompanija u zajednici u kojoj posluje suočava. Sprovedeno je 50 različitih aktivnosti u 8 različitih oblasti.

Upotrebna vrednost i merljivost sprovedenih aktivnosti vidljiva je na više načina. Pre svega, u medijskom smislu kroz povećanje publiciteta i objava u medijima. Zatim, kroz svakodnevnu komunikaciju sa poslovnim saradnicima i partnerima. Potom, kroz povratnu informaciju od strane radnika i korektivne mere koje se sprovode u cilju pobošljanja poslovanja. Dalje, kroz pozicioniranje leaderske uloge u privrednom smislu i učesća u svim relevantnim privrednim dešavanjima u okviru lokalne zajednice. Istovremeno, u socijalnom i obrazovnom smislu, kroz uvođenje pilot programa u oblasti dualnog obrazovanja (srednjeg i visokog) i zapošljavanja lica sa smetnjama u razvoju.

Dalji rast, razvoj i implementacija novih tehnologija, uz povećanje produktivnosti i profitabilnosti zahtevaće još pažljivije nastupe kompanije u javnosti, brižljivo planiranje događaja, izdavanje kvartalnog biltena kao glasila kompanije, usmeravanje na zaštitu prirodne sredine kao posebnu oblast CSR-a i kompleksniji pristup eksternoj i internoj komunikaciji.

## ZAKLJUČAK

Korporativna komunikacija podrazumeva niz integriranih marketinških i različitih komunikacionih aktivnosti usmerenih interno i eksterno prema svim ciljnim grupama u cilju daljeg rasta poslovanja i uvećanja profita. Njena specifičnost ogleda se u sintezi internih i eksternih aktivnosti koje se u velikoj meri oslanjaju kako na ljudske resurse, tako i na odnose sa javnošću, marketinške aktivnosti, oglašavanje, komunikacioni miks, promociju, komercijalu i odnose sa potrošačima. Time korporativna komunikacija kao upravljačka funkcija menadžmenta integriše više različitih oblasti poslovanja, što kompaniji omogućava jednostavniji, efektivniji, efikasniji i uspešniji nastup na tržištu, željenu reputaciju, konkurentsku prednost i u krajnjoj instanci veću profitabilnost.

Najviše se oslanja na internu i eksternu komunikaciju, jer unutar svake pojedinačno integriše brojne aktivnosti koje za cilj uvek i isključivo imaju samo jedno

– podizanje reputacije i stvaranje novih vrednosti. Posao upravljačkog tela, odnosno menadžera koji rukovode poslovnim sistemom i jeste da nauči da na što jasniji, efektivniji i precizan način, prilagođen intelektualnom, kulturološkom i obrazovnom nivou zaposlenih, iskomunicira sve što je od strateškog značaja za kompaniju.

Zašto je korporativna komunikacija neizostavni deo savremenog poslovanja? Zašto je se nameće kao upravljačka funkcija menadžmenta? I zašto se oko nje brojni autori spore? Razloga je više. Pre svega, promenljive je prirode, vrlo adaptabilna i uvek u trendu. Odgovara na sve zahtevnije potrebe tržišta i okruženja. Sistematizuje više aktivnosti, potencira ulogu i značaj strateškog menadžmenta; utiče na fragmentaciju mas medija; razvoj novih tehnologija u komunikacionim trendovima; servisira internu i eksternu javnost; zalaže se za komunikacione strategije i taktike; širi informacije; ubeđuje i u krajnjoj instanci podiže ugled. Kao proces razmene informacija, transmisija vrednosti i simbola, uz razumevanje učesnika i njenih kreatora, omogućava lako i efikasno osvarenje željenih ciljeva. Usmerena je kako na spoljne (eksterne), tako i na unutrašnje (interne) stejkholdere. Podrazumeva tačnost, provovremenost, potpunost i važnost. Ukoliko se njome upravlja na odgovarajući način, integrisano i ciljano, omogućava konkurentsku prednost, a samim tim trajanje i pozicioniranje na sve zahtevnijem tržištu.

Dobro organizovane kompanije u procesu globalizacije i savremenom dobu informacionih tehnologija moraju se nositi sa društvenim, političkim i socijalnim izazovima podjednako dobro kao i sa tradicionalnim proizvodima, uslugama i tržištem, fokusiranim na različite varijable ekonomskog i tehnološkog okruženja. Da bi proces korporativne komunikacije bio efektivan i efikasan potrebno je neprestano ulagati napore i pažljivo pratiti potrebe i očekivanja ključnih stejkholdera. Samo tako uspeh poslovnog sistema više je nego očekivan.

## LITERATURA

- Bahtijarević, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Golden marketing. Zagreb.
- Boveć, C. L. & Thill, J. V. & Schatzman, B. E. (2003). Business Communication Today. Prentice Hall. New York.
- Cornelissen, J. (2011). Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. SAGE Publications Ltd. London.
- Digman, L. A. (1990). Strategic management. Homewood. BPI/ Irwin. Illinois.
- Dolphin, R. R (2000). *Is Corporate Communication A Strategic Function?*. Management Decision. 38:2, 99-106.

- Dolphin, R. R. (1999). *Fundamentals of Corporate Communications*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Drucker, P. F. (1954). *The practise of managment*. Harper & Row. New York.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Pitman. Boston.
- Goodman, M. B. (1998). *Corporate Communications for Executives*. Albany: State University of New York Press.
- Gronstedt, A. (1996). *Integrating marketing communication and public relations: a stakeholder relations model*. in Thorson, E. & Moore, J. (eds). *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 287–304, quote on p. 302.
- Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experience*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kotler, P. (1989). cited in: Grunig, J.E., Grunig, L.A. (1991). *Conceptual differences in public relations and marketing: the case of health-care organizations*. *Public Relations Review*. 17 (3): 257–278. quote on p. 261.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Marketing menadžment*. Data Status. Beograd.
- Narayanan, V.K. & Nath, R. (1993). *Organisation theory: A strategic approach*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Pirić, V., Milaš, Z. (2014). *Korporativna komunikacija kao proširena funkcija menadžmenta*. Prva međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Fedor Rocco“. Zagreb.
- Porter, M. (1997). *Creating tomorrow's advantages*. In Gibson, R., *Rethinking the future*. Nicholas Brealey Publishing. London.
- Riel, C. B. (1995). *Principles of corporate communication*. Prentice Hall. London.
- Robert, M. (1997). *Strategy Pure & Simple II: How Winning Companies Dominate Their Competitors?*. McGraw-Hill. New York.
- Steyn, B. (2002). *FROM „STATEGY“ TO „CORPORATE COMMUNICATION STRATEGY“: A CONCEPTUALIZATION*. 9th International Public Relations Researc Symposium. Lake Bled.
- Tomić, Z. (2003). *Komunikologija*. Čigoja štampa. Beograd
- Weick, K. E., Browning, L. D. (1986). *Argument and narration in organizational communication*. „*Jurnal of Management Studies*“.
- Winner, P. (1993). *Effective Public Relations Management*. Kogan Page. London.

## CORPORATE COMMUNICATIONS IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS

Ivana Projović<sup>1</sup>, Dragan Kolev<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doktor političkih nauka, profesor strukovnih studija, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Palmira Toljatića 5, Novi Beograd, ivaprojovic@gmail.com

<sup>2</sup>Doktor političkih nauka, profesor strukovnih studija, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Palmira Toljatića 5, Novi Beograd, kolevcas@yahoo.com

**Abstract:** *In the world of management and modern business relations there is a widespread belief that the future of any company largely depends on how it is presented in the eyes of key stakeholders (shareholders, investors, customers, consumers, employees and the public, or the environment in which company operates). This attitude is further confirmed by the process of globalization, the global economic crisis and the growing dominance of modern information technology. Also by corporate affairs which are in the recent years more and more. Construction, maintenance and protection of the business image are the main task of the management of each company. The reputation of the company is approached as one of the most important strategic objectives, which essentially is the main task of corporate communications. However, despite the importance attributed to it, it has not been sufficiently explored, nor precisely defined.*

*One of the fundamental issues that researchers encounter relates to the use of corporate communications and communication of the companies with all actors of business. The most common problem is reflected in the fact that communications strategies often are not accepted by the management, who do not understand the developments in the business environment and how they affect on the business and profitability of the company. Decision-makers do not understand in which way and how communication affects on the development of business and increasing profit. Identification of events and relationships that fall within the jurisdiction of corporate communications, which are beyond the understanding and control of decision-makers, creates opportunities for communication and engagement with the actors inside the company, as well as with those outside. In this article we are dealing with the theoretical and conceptual definition of corporate communications, its strategy, types and benefits based on the available literature and communication concepts, insights and practices.*

**Key words:** *corporate communications, corporate communications strategy, internal communications, external communications*

**JEL:** M14, M37

\* Na osnovu Kodeksa poslovne etike, tajnosti podataka i obaveza prema poslodavcu autor rada nije u prilici da iznese naziv kompanije.