



UNIVERZITET U NOVOM SADU
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA



JELENA STANKOVIĆ

**MODEL UPRAVLJANJA PROCESIMA BRENDIRANJA
PRIMENOM *LEAN* KONCEPTA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Novi Sad, 2018.



КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број, РБР:	
Идентификациони број, ИБР:	
Тип документације, ТД:	Монографска публикација
Тип записа, ТЗ:	Текстуални штампани материјал
Врста рада, ВР:	Докторска дисертација
Аутор, АУ:	Јелена Станковић
Ментор, МН:	др Славка Николић, ред. проф.
Наслов рада, НР:	Модел управљања процесима брендирања применом <i>lean</i> концепта
Језик публикације, ЈП:	Српски
Језик извода, ЈИ:	Српски
Земља публикавања, ЗП:	Република Србија
Уже географско подручје, УГП:	АП Војводина
Година, ГО:	2018
Издавач, ИЗ:	Ауторски репринт
Место и адреса, МА:	Факултет техничких наука, Трг Доситеја Обрадовића 6, Нови Сад
Физички опис рада, ФО: (поглавља/страна/цитата/табела/слика/графика/прилога)	8/222/27/47/51/0/5
Научна област, НО:	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент
Научна дисциплина, НД:	Индустријски бренд менаџмент
Предметна одредница/Кључне речи, ПО:	процеси брендирања, маркетинг, <i>lean</i> , задовољство корисника, лојалност, квалитет
УДК	
Чува се, ЧУ:	Библиотека Факултета техничких наука
Важна напомена, ВН:	
Извод, ИЗ:	Општи циљ истраживања у овој докторској дисертацији јесте развој прагматичног модела који ће омогућити ефикасније управљање процесима брендирања применом <i>lean</i> концепта у маркетингу. Предмет истраживања представљају ставови и задовољство корисника о атрибутима производа/услуга који су уједно резултат примене <i>lean</i> -а и основ за изградњу брендова, са посебним акцентом на лојалност корисника датом производу/услугу тј. бренду. У дисертацији се истражују претпостављене узрочно-последичне везе између примене <i>lean</i> принципа у пословању и управљања процесима брендирања, као и интензитет те (ко)релације. Преглед владајућих ставова у релевантној литератури односи се на области маркетинга, управљања процесима брендирања, примене <i>lean</i> концепта, димензија квалитета, концепта задовољства и лојалности корисника.
Датум прихватања теме, ДП:	05.10.2017.
Датум одбране, ДО:	
Чланови комисије, КО:	Председник: др Радо Максимовић, ред. проф. Члан: Др Стеван Васиљев, проф. емеритус Члан: Др Маја Леви Јакшић, ред. проф. Члан: Др Иван Бекер, ред. проф. Члан, ментор: др Славка Николић, ред. проф.
	Потпис ментора



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ • ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА
21000 НОВИ САД, Трг Доситеја Обрадовића 6

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Accession number, ANO :	
Identification number, INO :	
Document type, DT :	Monographic publication
Type of record, TR :	Textual material, printed
Contents code, CC :	PhD Thesis
Author, AU :	Jelena Stanković
Mentor, MN :	prof. Slavka Nikolić, PhD
Title, TI :	Model of brand processes management using lean concept
Language of text, LT :	Serbian
Language of abstract, LA :	Serbian
Country of publication, CP :	Republic of Serbia
Locality of publication, LP :	AP Vojvodina
Publication year, PY :	2018
Publisher, PB :	Author's reprint
Publication place, PP :	Faculty of Technical Sciences, Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Physical description, PD : <small>(chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes)</small>	8/222/27/47/51/0/5
Scientific field, SF :	Industrial engineering and engineering management
Scientific discipline, SD :	Industrial brand management
Subject/Key words, S/KW :	branding, marketing, lean, customer satisfaction, loyalty, quality
UC	
Holding data, HD :	Library of Faculty of Technical Sciences
Note, N :	
Abstract, AB :	<p>The general aim of the research in this PhD thesis is the development of a pragmatic model that will enable more efficient management of branding processes by applying lean concept in marketing. The research subject are attitudes and customer satisfaction about the attributes of products/services which are both the result of implementing lean and basis for building brands, with special emphasis on customer loyalty to the given product/service ie. brand. The dissertation examines the assumed cause-and-effect relations between the application of lean principles in business operations and the management of branding processes, as well as the intensity of this (co)relations. An overview of the governing attitudes in relevant literature relates to areas of marketing, management of branding processes, application of lean concept, quality dimension, customer satisfaction and customer loyalty concept.</p>
Accepted by the Scientific Board on, ASB :	05.10.2017.
Defended on, DE :	
Defended Board, DB :	
President:	Prof. Rado Maksimović, PhD
Member:	Prof. Stevan Vasiljve, PhD
Member:	Prof. Maja Levi Jakšić, PhD
Member:	Prof. Ivan Beker, PhD
Member, Mentor:	Prof. Slavka Nikolić, PhD
	Mentor's sign

SADRŽAJ

1	UVODNA RAZMATRANJA	1
1.1	Problem i predmet istraživanja	2
1.2	Ciljevi istraživanja i hipoteze	4
1.3	Strukturalni pregled disertacije	5
2	TEORIJSKE OSNOVE	7
2.1	Marketing kao naučna disciplina, funkcija i umeće.....	7
2.2	Značaj procesa brendiranja	12
2.2.1	Proces izgradnje vrednosti brenda	17
2.2.2	Značaj marketing komunikacija u kreiranju korisničkog iskustva	22
2.2.3	Kellerov model izgradnje brenda zasnovan na korisničkom iskustvu (CBBE model)	25
2.2.4	Koncepti zadovoljstva i lojalnosti korisnika	32
2.3	Osnove <i>lean</i> koncepta	40
2.3.1	<i>Lean</i> koncept u funkciji kreiranja kvaliteta.....	45
2.3.2	<i>Lean</i> atributi proizvoda ili usluge	52
2.3.3	Potencijali integracije <i>lean</i> -a i marketinga	54
2.3.4	<i>Lean</i> brendiranje – sinergija ili oksimoron?	61
3	OPIS TOKA ISTRAŽIVANJA	67
3.1	Cilj istraživanja i hipoteze	68
3.2	Metode istraživanja	72
3.2.1	Metod analogije	73
3.2.2	Kano model.....	81
3.2.3	SERVPERF metoda	90
3.2.4	Teorija očekivanja i vrednosti (<i>Expectancy-Value Theory</i>)	94
3.3	Razvoj istraživačkog instrumenta	95
3.4	Uzorkovanje.....	98
3.4.1	Kvotni uzorak	98
3.4.2	Pilot istraživanje	104
4	REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	107
4.1	Opis uzorka	107
4.2	Validacija instrumenta.....	112
4.3	Faktorska validacija skala instrumenta.....	113
4.4	Testiranje hipoteza	118
5	DISKUSIJA REZULTATA.....	134
6	ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I PRAVCI DALJIH ISTRAŽIVANJA.....	143
7	LITERATURA.....	147
8	PRILOZI.....	163
8.1	Prilog 1: Upitnik	163
8.2	Prilog 2: Uzorkovanje	174
8.3	Prilog 3: Rezultati istraživanja	177
8.4	Prilog 4: Spisak slika.....	219
8.5	Prilog 5: Spisak tabela.....	221

1 UVODNA RAZMATRANJA

Poslovni sistem će se smatrati uspešnim i efikasnim samo u slučaju da proizvodi što veći i što bolji rezultat, uz što manja ulaganja. Večna udžbenička floskula o „*minimalnim ulaganjima i maksimalnim rezultatima*“, zadržava svoje mesto u teoriji, dok praksa diktira neka druga, mnogo strožija pravila. Uzevši u obzir težnju teorije i prakse, potrebno je pronaći način za kreiranje (krive) puta koji će interne i eksterne zahteve uspešnosti preduzeća, posmatrati kao asimptote.

Preduzeće posluje efikasno ukoliko svoje poslove realizuje na vreme, drži zalihe na nivou minimuma i održava visok kvalitet proizvoda, pri čemu stiče mogućnost proširenja poslovnih margina, povećanja profitabilnosti i bržeg i većeg povrata investicija (Hart & Hart, 2013). Jedan od prilaza koji beleži značajan doprinos u razvoju procesa privređivanja jeste *lean*. *Lean* privređivanje je određeno upravo pomenutim stavom: „*utrošak svih resursa na nivou neophodnog minimuma, uz postizanje planiranog kvaliteta i efekata u ukupnom procesu privređivanja u svim delatnostima i svim industrijskim, finansijskim, društvenim i državnim strukturama...*“ (Zelenović, 2011).

Savremeni uslovi privređivanja uveliko diktiraju kontradiktorne uslove za preduzeća: razviti ponudu koja će pomiriti zahteve tržišta sa jedne strane i ograničene resurse i kapacitete poslovnog sistema sa druge strane. Upravljačka funkcija u preduzeću koja omogućava uspostavljanje ravnoteže između ovih (često suprotstavljenih) determinanti jeste marketing funkcija. Svojim komunikacionim i inovativnim aktivnostima, marketing funkcija razvija kompetitivnu prednost preduzeća i čini je vidljivom na tržištu, utičući tako na efektivnost čitavog poslovnog sistema (Čosić & Maksimović, 2014).

Marketing teoretičari i praktičari decenijama ističu tržišnu orijentaciju preduzeća kao stratešku prednost u cilju postizanja zadovoljstva i lojalnosti korisnika (Levitt, 1960; Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990). Ova paradigma posebno dolazi do izražaja u uslovima globalizacije i internacionalne konkurencije, koje zahtevaju unapređen kvalitet usluga i viši nivo razumevanja potrošačkih zahteva (Schneider, White, & Paul, 1998). Ova orijentacija je sve značajnija s obzirom da je uslužna dimenzija korisničkog iskustva prisutna i u domenu proizvoda (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009).

Stvaranje kompetitivne prednosti u najširem smislu se može smatrati procesom brendiranja. Brendiranje predstavlja disciplinu koja ima moć da vodi, upravlja i utiče i stoga ona pripada dugoročnoj strategiji organizacije i upravljačkom mehanizmu preduzeća. Organizacioni okvir koji sistematično upravlja planiranjem, razvojem, realizacijom, organizacijom, kontrolom i procenom strategije brendiranja čini brend menadžment (Nikolić, Stanković, & Dejanović, 2015).

Suštinu procesa brendiranja čini doslednost u ispunjavanju korisničkih očekivanja vezanih za neki proizvod, uslugu ili organizaciju. Ukoliko preduzeće ima zdrav sistem upravljanja procesom brendiranja, njegovi korisnici će imati osećaj zadovoljstva i pre same kupovine, s obzirom da znaju šta (mogu da) očekuju od njega. Na taj način, i korisnici i preduzeća umanjuju rizik od neuspeha –

korisnici eliminišu mogućnost kupovine proizvoda koji neće ispuniti njihove potrebe i želje, dok preduzeća aktivnim komuniciranjem sa poslovnim okruženjem smanjuju mogućnost tržišnog neprihvatanja proizvoda ili usluge. Efekti marketing aktivnosti u uslovima intenzivnih promena u poslovnom okruženju, pokazuju da funkcija marketinga svojim kreativnim i komunikacionim strategijama upravlja rizikom, dovodeći ga na meru prihvatljivog (Nikolić, Gradojević, Đaković, Mladenović, & Stanković, 2017).

Otežavajuće okolnosti se nalaze u eksternom, ali i u internom okruženju preduzeća. Intenzitet promena u poslovnom okruženju i neprekidna borba za najbolju poziciju, s jedne strane, kao i neophodnost inoviranja u području stvaranja vrednosti sa ograničenim materijalnim i vremenskim resursima, s druge, primoravaju preduzeća da pronađu nove načine u izgradnji linearnijeg puta ka uspehu. Imajući svest o tome da su korisnici poslednji verifikatori brenda, preduzeća ne moraju da čekaju na njihovu reakciju, nego kao organizacija mogu da preduzmu sistemske korake kako bi proces brendiranja ubrzali i olakšali, unapređujući na taj način efektivnost i efikasnost čitavog poslovnog sistema.

Lean koncept privređivanja usmerava taj upravljački mehanizam preduzeća na iznalaženje postupaka za realizaciju postavljenih ciljeva i željenih efekata uz minimum ulaganja, uključujući obavezno poštovanje interne i eksterne ciljne grupe preduzeća, tj. njegovog tržišta (Zelenović, 2011). Očigledno je da *lean* ima teorijskog i pretpostavljenog praktičnog potencijala da bude utkan u marketinške procese brendiranja.

Suštinu predloženog modela *lean* brendiranja čini ideja o upravljanju, adaptiranju i evoluciji brendova – jer kao i proizvodi, ni brendovi nisu konačni i završeni (Busche, 2015). S obzirom da “uspešni brendovi ne miruju i da se neprekidno grade” (Kotler & Ferč, 2007, str. 197), primena *lean* koncepta u marketingu bi omogućila fokusiranost svih radnih procesa, a posebno marketing procesa, ka izgradnji brenda i razvoju lojalnosti korisnika. Uzevši u obzir i da brendovi predstavljaju bazu za uspostavljanje održive konkurentske prednosti i dugoročne profitabilnosti preduzeća, na ovaj način bi se uspostavio adekvatan **sistem izgradnje brenda kao *lean* brendiranje**.

1.1 Problem i predmet istraživanja

U promenljivom poslovnom okruženju gde preovladavaju nestabilnost i kompromisi, visoki tržišni zahtevi, a ograničeni resursi, dolazi do izražaja poznata marketinška paradigma – na tržištu će pobeđivati proizvodi i usluge velikih razlika (npr. Levitt, 1980; Prymon, 2016). Marketing kao naučna disciplina i funkcija u preduzeću, konstantno se bavi pronalaženjem izvora tih razlika i načina prevođenja proizvoda u brendove, kao visoko percipirane robne marke od strane kritične mase korisnika (Nikolić, Stanković, & Dejanović, 2015). Kako bi organizacija dostigla ove ciljeve, funkcija marketinga mora da teži nižim troškovima, većim efektima, dužem pamćenju i bržem dostizanju ciljeva (Kotler & Keler, 2006). Ovako izazovan i kompleksan zadatak zahteva pre svega kreativnost, sposobnost strategijskog promišljanja i usredsređenost, kao i sistematičnost, istrajnost i fokusiranost na ispunjenje često suprotstavljenih ciljeva.

U cilju uspješnije organizacije i nerasipanja njenih potencijala, funkcija marketinga bi trebalo da primenjuje neke od poznatih inženjerskih metoda, kako bi svoje aktivnosti strukturirala i usmerila (samo) na one aktivnosti koje dodaju vrednost ukupnom korisničkom iskustvu.

Opšte je poznato da je u vremenu hiperkonkurencije, organizacijama potrebna snažna strategija koja će ih održavati u željenim tržišnim tokovima. Kako bi (p)ostale konkurente, moraju razviti održivu diferentnu prednost. Jedan od prilaza koji im ovo omogućava jeste *lean* – pre svega zbog visoke efikasnosti u primeni. Da bi smanjile troškove, eliminisale nedostatke, greške i višak upotrebe resursa, povećale profitabilnost i unapredile ukupne performanse, što je moguće više, organizacije bi trebalo da usvoje *lean* principe i primene najefikasnije *lean* alate (Roghalian & Alipour, 2014).

Lean prilaz je postao integralni deo stvaralačkog okruženja, s obzirom da se vezuje za superiorne performanse i da ima mogućnost kreiranja konkurentne prednosti (Roghalian & Alipour, 2014), te je široko prihvaćen među teoretičarima i praktičarima. Rastuća dinamika i oblici tražnje, postavili su *lean* koncept i fleksibilnost kao neupitne zakonomernosti koje moderni poslovni sistemi moraju da poštuju i primenjuju kako bi ojačali svoju konkurentnu poziciju (Roghalian & Alipour, 2014). Kao koncept koji ima moćne alate i principe, *lean* ispunjava visoka očekivanja proizvođača (Chen, Cheng, & Huang, 2013), a smatra se i zlatnim standardom savremenog poslovanja i upravljanja lancem vrednosti (eng. *supply chain management*) (npr. Guinipero, Pillai, & Clark, 2005; Goldsby, Griffis, & Roath, 2006).

Funkcija marketinga se neretko smatra funkcijom koja generiše najveće troškove tj. koristi obimne količine resursa, s obzirom da pojedina istraživanja ukazuju na čak 40-60% učešća marketing troškova u prodajnoj ceni proizvoda (Lowry, 2003). S druge strane, *lean* kao inženjerski koncept, ističe smanjenje troškova svih vrsta kao svoju pobjedničku tržišnu strategiju (Marodin & Saurin, 2013). Zbog toga, spajanje dva koncepta kao što su brendiranje i *lean*, može delovati paradoksalno. Međutim, u uslovima ograničenih resursa i neophodne diferencijacije, funkciji marketinga je neophodan alat za usmeravanje aktivnosti u procesima brendiranja.

Stoga je predmet istraživanja mogućnost i intenzitet primene *lean* koncepta u upravljanju procesima brendiranja u organizaciji.

S obzirom na definisan predmet istraživanja, pregled vladajućih stavova u relevantnoj literaturi odnosi se na oblasti marketinga, upravljanja procesima brendiranja i primene *lean* koncepta. Područja koja su takođe obuhvaćena istraživanjem su merenje zadovoljstva korisnika, stvaranje dodatne vrednosti, percipirani kvalitet, *lean* atributi proizvoda ili usluge i lojalnost i iskustvo korisnika.

Kako bi unapredili efikasnost marketing aktivnosti u procesima brendiranja i smanjili troškove u njihovoj implementaciji, pojedini autori govore o primeni *lean* koncepta u marketingu (Piercy & Morgan, 1997; Lowry, 2003; Oliver, i sar., 2007; Dewell, 2007), ali i o neistraženim poljima njegove primene (Marodin & Saurin, 2013). Iako su *lean* principi i *lean* atributi proizvoda originalno potekli iz proizvodnih operacija, oni se sve češće primenjuju u neproizvodnim oblastima, pa čak i u slabo

strukturiranim disciplinama kao što je marketing (npr.: Piercy & Morgan, 1997; Lowry, 2003; Womack & Jones, 2005; Dewell, 2007; Oliver, i sar., 2007; Marodin & Saurin, 2013;). Pregled relevantne literature iz oblasti primene *lean* koncepta (Marodin & Saurin, 2013) ukazuje na:

1. veoma mali broj studija o primeni *lean*-a u neproizvodim sektorima preduzeća,
2. nedostatak studija koje uzimaju u obzir specifičnosti određenih sektora i procesa, kao i
3. nedostatak jasno definisanih faktora koji utiču na proces primene *lean*-a i faktora uspešnosti preduzeća koja koriste *lean*.

Sumirani vladajući stavovi u relevantnoj literaturi ublažavaju inicijalno paradoksalnu vezu između procesa brendiranja i *lean* koncepta i upućuju na potencijalno uspešnu primenu pomenutog inženjerskog prilaza u upravljanju marketing aktivnostima u procesima brendiranja.

U naučnoj literaturi nema eksplicitno predložene ili objašnjene veze između procesa brendiranja i *lean* koncepta. Uzimajući u obzir radijus marketinga, neophodnost brendiranja i delotvornost *lean* koncepta, sinergija ovih naizgled suprotstavljenih oblasti, čini područje istraživanja doktorske disertacije posebno izazovim. U cilju nerasipanja kreativnosti, marketingu je potreban kontrolni instrument kao što je *lean*, koji neće ograničiti njegove kreativne i komunikacione strategije, već ih usmeriti isključivo na stvaranje vrednosti za korisnike. Samim tim, model koji će se razvijati tokom ovog istraživanja do sada nije formulisan. Predloženi model bi trebalo da zadovolji visoke i oštre zahteve tržišta sa ograničenim resursima svih vrsta, te da omogući organizacijama efikasniji način upravljanja procesima brendiranja.

1.2 Ciljevi istraživanja i hipoteze

Opšti cilj istraživanja u okviru doktorske disertacije jeste razvoj pragmatičnog modela koji će omogućiti efikasnije upravljanje procesima brendiranja primenom *lean* koncepta u marketingu. Rezultati istraživanja bi trebalo da istaknu značaj primene *lean* principa u savremenim uslovima upravljanja procesima brendiranja, kao i doprinos koji imaju u unapređenju upravljanja procesima brendiranja, pri čemu su kao zajednički imenitelji ova dva koncepta identifikovani faktori percipiranog kvaliteta i zadovoljstva korisnika.

Predmet istraživanja predstavljaju stavovi i zadovoljstvo korisnika o atributima proizvoda/usluga, sa posebnim akcentom na njihovu lojalnost datom proizvodu/usluzi tj. brendu. Na taj način, putem teorije zadovoljstva korisnika iliti teorije atraktivnosti, predmet analize jeste uzročno-posledična veza između primene *lean* principa u poslovanju i upravljanja procesima brendiranja, kao i intenzitet te (ko)relacije.

U skladu sa definisanim predmetom i ciljevima istraživanja, predložene su sledeće **hipoteze istraživanja**.

Opšta hipoteza (odnos *lean*-brend):

H₀: Moguće je primeniti lean koncept u procesima brendiranja

Posebne hipoteze koje pretpostavljaju odnose: 1) *lean* atributi-percipiran kvalitet, 2) *lean* atributi-zadovoljstvo korisnika i 3) *lean* atributi-lojalnost i iskustvo korisnika :

H₁: Lean atributi proizvoda/usluge (LA) percipiraju se kao obavezni, očekivani i atraktivni.

H₂: Lean atributi proizvoda/usluge (LA) imaju pozitivan uticaj na zadovoljstvo korisnika (ZK).

H₃: Lean atributi proizvoda/usluge (LA) imaju pozitivan uticaj na lojalnost brendu i ukupno korisničko iskustvo (BI).

Pod „*lean* atributima“ se smatraju one performanse proizvoda ili usluge (tj. brend atributa) koje su identifikovane kao rezultat primene *lean* koncepta.

1.3 Strukturalni pregled disertacije

Disertacija je organizovana u osam poglavlja koja metodološki odgovaraju istraživačkim fazama, a prilikom čitanja omogućavaju hronološko praćenje razvoja ideje o primeni *lean*-a u procesima brendiranja.

U **prvom delu**, opisani su kontekst istraživanja i uvodna razmatranja o aktuelnosti teme u području inženjerskog menadžmenta. Definisani su problem i predmet istraživanja, a na osnovu toga cilj i istraživačke hipoteze. U ovom delu, prikazan je samo rezime istraživačke problematike, a detaljno objašnjenje toka istraživanja nalazi se u trećem poglavlju.

Drugi deo disertacije obrađuje teorijske osnove neophodne za realizaciju istraživanja. Kao dominantna oblast koje određuju kontekst disertacije, opisana je oblast marketinga kao naučne discipline, poslovne funkcije i umeća komuniciranja. Zatim je detaljno opisana oblast upravljanja procesima brendiranja, pri čemu je poseban akcenat stavljen na modele upravljanja procesom brendiranja i koncepte zadovoljstva i lojalnosti korisnika. Kao inženjerski prilaz čija se primena u okvirima marketinga istražuje, opisan je koncept *lean*-a, pri čemu su posebno istaknuti *lean* principi i atributi u procesu izgradnje kvaliteta.

Treći deo disertacije obuhvata opis toka istraživanja, gde su prvo teorijski utemeljeni i argumentovani cilj i hipoteze istraživanja. Nakon toga, opisane su glavne istraživačke metode koje su se koristile (metod analogije, Kano model, SERVPERF i Teorija očekivanja i vrednosti). U ovom delu posebno je opisan tok razvoja istraživačkog instrumenta kao i sve specifičnosti procesa uzorkovanja. Na kraju poglavlja, rezimirani su rezultati pilot istraživanja.

U **četvrtom delu**, detaljno su prikazani rezultati istraživanja. Pre svega, opis uzorka i validacija razvijenog instrumenta, nakon čega je objašnjena i faktorska validacija korišćenih skala u instrumentu. Testiranje hipoteza kao podpoglavlje u ovom delu pruža uvid u konkretne rezultate primenom statističkih metoda nad prikupljenim podacima.

Peti deo obuhvata diskusiju rezultata, koji pored sažetka ključnih rezultata dobijenih testiranjem hipoteza, pruža šire tumačenje rezultata u kontekstu primene *lean* koncepta u procesima brendiranja. Stavovi koji su obuhvaćeni diskusijom rezultata sumirani su u okviru pragmatičnog modela *lean*-brendiranja.

U **šestom delu** disertacije, iznešena su zaključna razmatranja i predloženi su pravci daljih istraživanja.

Sedmo poglavlje prikazuje pregled korišćene literature u istraživanju, a u **osmom delu** se nalaze prilozi disertacije (korišćen upitnik, dodatni podaci korišćeni u procesu uzorkovanja i dodatne analize rezultata istraživanja koja nisu uključena u peto poglavlje, kako se obimnim tabelarnim prikazima ne bi opterećivao glavni tekst disertacije).

2 TEORIJSKE OSNOVE

Za potrebe istraživanja potencijala koje primena *lean* prilaza (može da) ima u oblasti marketinga, posebno u procesu izgradnje brenda, u ovom poglavlju predstavljen je pregled relevantne literature koji pruža utemeljenje predloženim hipotezama i daje potrebnu teorijsku osnovu za razumevanje toka istraživanja u okviru ove disertacije.

Stoga su u nastavku opisane teorijske osnove iz oblasti marketinga, kao značajne organizacione funkcije u savremenom preduzeću, gde je poseban naglasak stavljen na aktivnosti u procesu izgradnje brenda. Proces brendiranja je druga detaljno opisana oblast, s obzirom da predstavlja glavni kontekst u kom se razvija tema ove disertacije, koji ujedno pruža dovoljno mogućnosti za unapređenje efikasnosti samog procesa i primenu *lean*-a kao dokazanog inženjerskog prilaza. Treća teorijski opisana oblast odnosi se na *lean* poslovnu filozofiju, gde su posebno istaknuti *lean* principi poslovanja i *lean* atributi kvaliteta proizvoda i/ili usluge, kao predmet analize mogućnosti primene u neproizvodnoj sferi kakav je marketing.

Važno je napomenuti da u fokusu istraživanja nisu mogućnosti primene striktno definisanih *lean* alata u domenu marketinga, već primena *lean* koncepta kao poslovne filozofije i strateške inicijative u procesima brendiranja, kako bi se proizvodio i isporučivao konzistentan nivo kvaliteta koji će zadovoljne korisnike prevesti u lojalne.

2.1 Marketing kao naučna disciplina, funkcija i umeće

Za rast i razvoj poslovnog sistema je ključna njegova inovativnost, fleksibilnost i sposobnost anticipiranja, identifikovanja i zadovoljavanja potreba tržišta. Ovi postupci su u preduzeću uspostavljeni u okviru funkcije marketinga, koja pažljivo odabranim zahvatima, u značajnoj meri obezbeđuje stabilnost procesa rada i kompetitivnu prednost preduzeća na tržištu (Ćosić & Maksimović, 2014). Aktuelna definicija marketinga Američke marketing asocijacije, određuje marketing kao „skup aktivnosti, institucija i procesa usmerenih ka kreiranju, komuniciranju, isporučivanju i razmeni ponude koja ima vrednost za korisnike, poslovne kupce, partnere i društvo uopšte“ (American Marketing Association, 2013). U vremenu brzih promena i tržišne nepredvidivosti, sva preduzeća koja mudro upravljaju svojim marketingom i inovativnim aktivnostima, mogu da računaju na dobru tržišnu poziciju (Nikolić, Gradojević, Đaković, Mladenović, & Stanković, 2017).

U savremenim uslovima, razvoj programa proizvodnje u preduzeću je planiran na osnovu analize zahteva okoline sa jedne i potencijala poslovnog sistema sa druge strane (Ćosić & Maksimović, 2014). Marketing, kao koncepcija koja omogućava uspostavljanje intenzivne i interaktivne veze sistema sa okolinom, je prvenstveno umeće komuniciranja i proces diferenciranja koji u svom fokusu ima potrebe i želje korisnika (Kotler & Keller, 2006), stoga teži kreiranju jedinstvenog korisničkog iskustva. Ovaj proces u svom radijusu obuhvata aktivnosti istraživanja tržišta u cilju identifikovanja ključnih tržišta, planiranje i razvoj proizvoda, kreiranje strategija marketing miksa, kontinuirane marketing komunikacije i brendiranje.

U ovoj disertaciji, marketing se posmatra u širem smislu kao disciplina i kao funkcija u preduzeću, ali i u užem smislu kao umeće komuniciranja. Marketing predstavlja dinamičan proces, koji je podložan stalnom prilagođavanju tržišnim, ali i tehnološkim promenama (Vasiljev, Cvetković, Kancir, & Pantelić, 2007). Permanentan razvoj marketinga kao discipline i kao funkcije, rezultat je konstantnog širenja na nova područja primene – principi i pravila marketinga počela su da se primenjuju u potpuno različitim područjima privređivanja i tako prouzrokovali nove poslovne izazove (Vasiljev, 2005). Na primer, roba kao „predmet marketiranja“ mogu da budu proizvodi, usluge, događaji, organizacije, mesta, informacije, ideje, ličnosti itd. Utemeljivači marketing discipline, Kotler i Keller (2006) smatraju da dobar marketing nije slučajan, već da je on rezultat pažljivog planiranja, stvaranja namera i njegove realizacije – primena marketinga se stalno menja i usavršava praktično u svim delatnostima. Stoga je marketing disciplina i funkcija koja je dovoljno fleksibilna da u svoje procese uključi nove koncepte i principe.

Procesi rada u preduzeću čine skup aktivnosti potrebnih i dovoljnih da preko procesnih veličina pretvore ulazne u izlazne veličine, tj. u neku novu vrednost (Ćosić & Maksimović, 2014). Tako grupisane predmetne aktivnosti koje se vezuju za određena područja rada čine zapravo funkcije preduzeća, od kojih je jedna i funkcija marketinga. Savremeni marketing ima određena svojstva, u smislu onoga što bi trebalo da obezbedi preduzeću (Vasiljev, Cvetković, Kancir, & Pantelić, 2007):

- Fokus na potrebe (zahteve i motive) potošača,
- Veću pažnju na strateško planiranje,
- Diferenciranje u odnosu na konkurente,
- Porast značaja i koristi marketing komunikacija,
- Konstantan razvoj struke i nauke o marketingu.

Dakle, skup procesa marketinga se može obuhvatiti aktivnostima istraživanja odnosa sistem-okolina, promocijom preduzeća u okolini i tehnologijom marketinga, koje ujedno predstavljaju i važne determinante lanca vrednosti (Ćosić & Maksimović, 2014).

Prema rečima Pitera Drakera, „oca savremenog marketinga“ (Drucker, 1954; Day, 1990; Webster Jr., 2009), marketing je nezaobilazna, jedinstvena poslovna funkcija koja se ne može posmatrati pojedinačno, s obzirom da se radi o sveukupnom poslovanju nekog preduzeća posmatranom kroz prizmu rezultata, a prvenstveno sa stanovišta zadovoljenja kupaca. Naravno, da bi se obezbedila željena orijentacija na ciljano tržište, menadžment preduzeća bi trebalo u svoj sistem da involvira i upravljanje marketinškim procesima.

Draker je smatrao da je marketing osnovna odgovornost menadžmenta, a ne neka izolovana poslovna funkcija (Webster Jr., 2009). Naglašavajući značaj korisničke perspektive, tj. orijentacije na potrošača, ovaj autor je deklarirao marketing kao najvažniji deo menadžmenta, odgovoran za vitalnost sistema i fundamentalnu vrednost organizacije, ali ne i kao odvojenu poslovnu funkciju (što je kasnije postalo neophodno za razvoj jednog poslovnog sistema). Orijetacija ka korisniku i segmentacija tržišta, tada su postale obeležja marketing koncepta (Drucker, 1954). Pozitivan doprinos korisničke i tržišne orijentacije koja je ugrađena u organizacionu kulturu, vidljiv je i u

poslovnim performansama kao što su rast prihoda, profitabilnosti i povrat investicija (npr.: Deshpandé, Farley, & Webster Jr., 2000; Gupta, 2006; Nikolić, Gradojević, Đaković, Mladenović, & Stanković, 2017). Marketing je na početku svog razvoja, bio viđen kao komponenta organizacione kulture – zajednički sistem vrednosti i verovanja koji u svom fokusu uvek ima korisnika (McKitterick, 1957). Za razliku od Drakera, MekKiterik je marketing smatrao funkcijom koja u organizacionoj hijerarhiji usmerava i vodi ostale poslovne funkcije. O važnosti ove funkcije govori i činjenica da se u navođenju i analizi svih funkcija, uglavnom prvo opisuje funkcija marketinga (Ćosić & Maksimović, 2014).

Uzimajući u obzir svrhu preduzeća da kreira, a ne da traži korisnika, Draker smatra da bi svako preduzeće ipak trebalo da ima samo dve osnovne funkcije: marketing i inovacije (Drucker, 1954). Kako bi čitav poslovni sistem razmišljao marketinški, značajna je fleksibilnost i inovativnost preduzeća koju treba da neguje top menadžment (Nikolić, Gradojević, Đaković, Mladenović, & Stanković, 2017). Fleksibilnost znači spremnost za prihvatanje promena, sposobnost prilagođavanja i što je još važnije proaktivno delanje, dok inovativnost proizilazi iz podsticanja kreativnog rada, što je takođe veoma značajno za efektivnost marketing procesa. Preduzeća treba da razvijaju fleksibilnost i pomoću interfunkcionalnog rada, kako bi se predvidele i udovoljile identifikovane potrebe i želje potrošača.

Današnje potrošačko društvo karakteriše sindrom instantizma koji je prouzrokovan brzinom promena, anksioznošću korisnika i nestabilnošću tržišnih tokova. Ovakvo stanje podstiče razvoj inovativnosti kao neophodni preduslov za ulazak na tržište (Nikolić, Tumbas, Kostreš, & Stanković, 2013). Inovativnost treba posmatrati iz perspektive kompanije, kao kreativni proces stvaranja novih proizvoda, tehnika ili tehnologija (Knight, 2000; Danneels & Kleinschmidt, 2001), kao profitabilnu primenu kreativnosti (Živković, i sar., 2015), ali i kao polaznu tačku za razvoj organizacione inovativnosti, u smislu primene novih prilaza u poslovanju (Amabile, i sar., 1996). Dakle, inovativnost predstavlja ključni mehanizam zadužen za rast organizacije, a posebnu ulogu ima u postizanju konkurentnosti (Lawson & Samson, 2001).

Ispunjenje preduslova fleksibilnosti i inovativnosti, organizacijama bi omogućilo uspešnu integraciju marketinga sa drugim funkcijama ili drugim konceptima, kao što je to na primer *lean* (o čemu je detaljnije pisano u nastavku disertacije). Na ovaj način, poslovni sistem bi postao dovoljno fleksibilan da odgovori na tržišne trendove, ali i da kreira nove, a inovativnim pristupom integrisanja *lean* i marketing koncepta, razvio bi se hibridni model za inteligentno upravljanje procesima brendiranja.

U uslovima hiperkonkurentnosti, preduzeća koja žele uspešno da se takmiče na tržištu, marketing moraju da shvate kao sveobuhvatni proces određivanja, razvijanja i isporučivanja vrednosti. Savremeno shvatanje marketinga ističe isporučivanje dodatne vrednosti potrošačima u okviru strategije preduzeća koja u sebi (treba da) sadrži težnju postizanja priznate izvrsnosti (Vasiljev, Cvetković, Kancir, & Pantelić, 2007). Nova, integrisana perspektiva oblikovanja i sprovođenja marketing programa, procesa i aktivnosti čini koncept holističkog marketinga (Kotler & Keller, 2006). Komponente holističkog marketing koncepta su prikazane na Slici 1. Holizam se u biološkom smislu definiše kao „teorija prema kojoj je organizam kao celina mnogo više od skupa delovanja svih njegovih delova i kao celina usmerava sve fizičko-hemijske životne pojave“; u psihološkom kontekstu,

holizam znači „posmatranje i proučavanje pojedinih stanja psihe u okviru celine“ (Klajn & Šipka, 2006, str. 1416). U kontekstu razvoja ove disertacije holistički pogled na marketing je posebno značajan jer omogućava uvid u sve procese, strukture i relacije u okviru marketinga, pogotovo u specifične aktivnosti (kao što je brendiranje) čije unapređenje može da dovede do sinergetskih efekata na nivou poslovnog sistema.



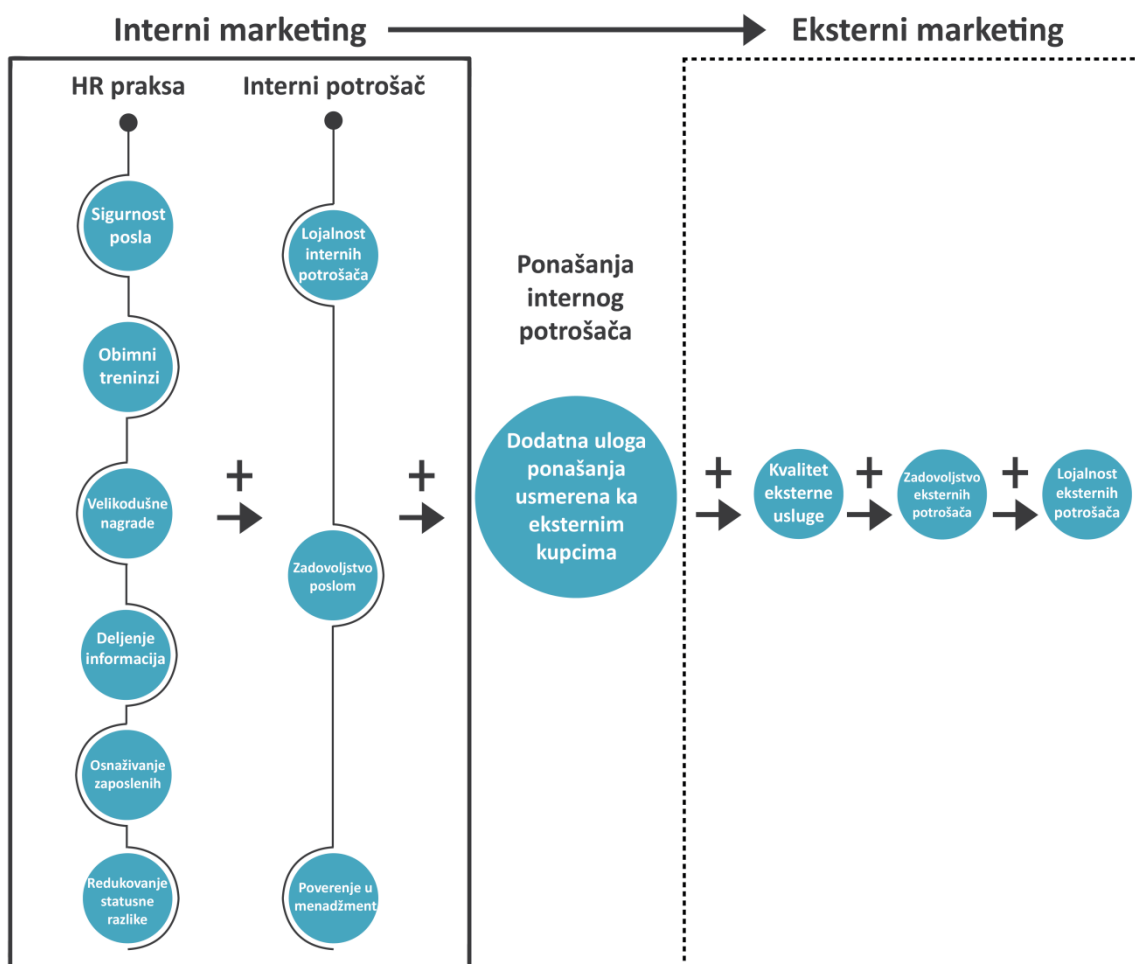
Slika 1 Holistički marketing (Vasiljev, Cvetković, Kancir, & Pantelić, 2007)

Marketing kao umeće internog i eksternog komuniciranja, predstavlja proces diferenciranja koji jača tržišnu poziciju preduzeća, a zbog veze koju održava sa tržištem predstavlja i kontrolni mehanizam za pronalaženje prave mere inovativnosti preduzeća (Nikolić, Gradojević, Đaković, Mladenović, & Stanković, 2017). Treba imati na umu da ovaj proces mora biti veoma jednostavan i prilagođen uslovima rada, odnosno potrebi podešavanja u vremenu u kome se može uticati na promenu stanja (Ćosić & Maksimović, 2014). Pravilno formulisanim i primenjenim marketing strategijama koje sinhronizovano deluju na korisnike, tržište prepoznaje superiornije proizvode, usluge ili organizacije i prevodi ih u brendove. Marketing može da utiče na tražnju tako što proizvode i usluge čini odgovarajućim, atraktivnim, pristupačnim i dostupnim ciljnom tržištu (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2004).

U cilju postizanja održive kompetitivne prednosti, brzorastuća i sve više uslužno orijentisana ekonomija zahteva od organizacija ne samo da privuku, nego i da zadrže korisnike. Kako bi ovo postigle, organizacije moraju svoj fokus da usmere ne samo na eksterne korisnike, već i na organizacionu kulturu i interne potrošače kako bi komunicirali prave vrednosti svim interesnim grupama. Stoga se potrošači jedne kompanije mogu posmatrati kao interni i eksterni potrošači (Poor, Akhlaq, & Akhavan, 2013) i zbog toga logika nameće razmišljanja o internom i eksternom marketingu. Zaposleni su veoma važna karika u procesu kreiranja vrednosti jedne kompanije, jer oni mogu da ožive proizvode odnosno usluge i prenesu ih potrošačima. Zaposleni su postali kritičan resurs koji ima vitalnu ulogu u dugoročnom uspehu (Dunne & Barnes, 2000) jer učestvovanje i doprinos zaposlenih u usluživanju potrošača dovodi do ostvarivanja njihovog zadovoljstva kompanijskom ponudom.

Zadovoljstvo zaposlenih rezultuje razvojem kvaliteta proizvoda i usluga, kao i postizanjem zadovoljstva potrošača (Isfahani, Yarali, & Kazemi, 2012), a lojalnost kao najviši stepen zadovoljstva korisnika, se jedino može pojaviti ukoliko zaposleni podržavaju kompaniju. U nastavku disertacije, u delu koji opisuje *lean* koncept, posebno se ističe da *lean* pretvara rad u zadovoljstvo (Womack & Jones, 1996). Indirektna, uočena veza: *lean*–zadovoljstvo zaposlenih–zadovoljstvo korisnika jasno upućuje na potencijal povezivanja *lean*-a i marketinških procesa.

S obzirom da su predmet analize u ovoj disertaciji procesi brendiranja, koji svoje efekte mere u okviru eksternog marketinga, a da je *lean* koncept koji se primenjuje interno, poželjno je pojasniti i vezu između internog i eksternog marketinga (Slika 2 Veza između aktivnosti internog i eksternog marketinga

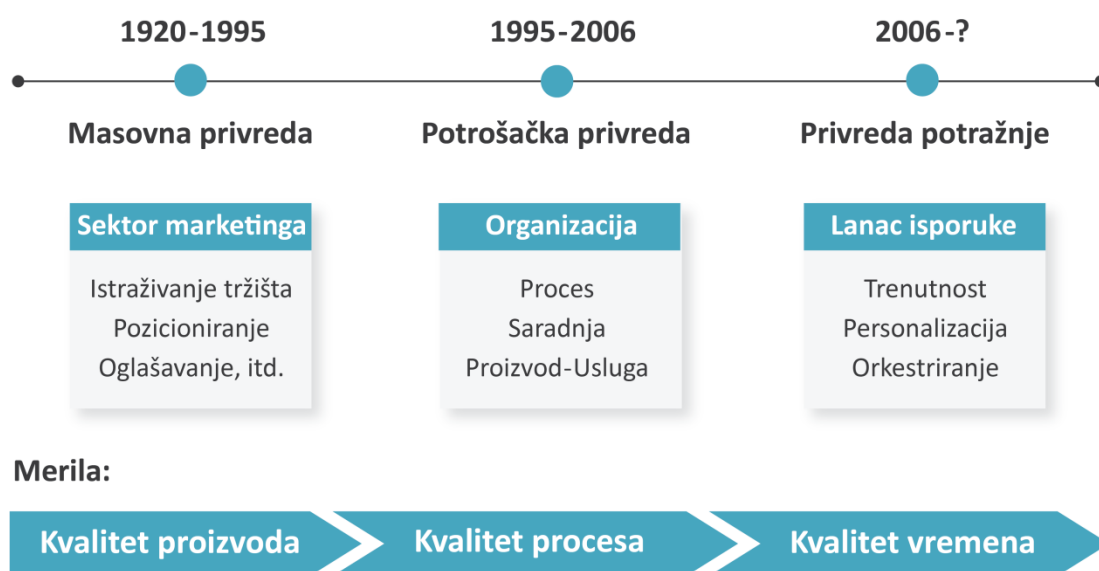


Slika 2 Veza između aktivnosti internog i eksternog marketinga
(Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001)

U fokusu ovog istraživanja nisu interni odnosi i aktivnosti internog marketinga. Međutim, na osnovu Slike Slika 2 se može zaključiti da interni procesi, kao što su sigurnost i pouzdanost, zadovoljstvo poslom, deljenje informacija itd. (koji se identifikuju i kao ključni atributi *lean* filozofije) direktno određuju efektivnost eksternog marketinga (Ting, 2011). Kao determinante uspešnosti eksternog marketinga identifikovani su: kvalitet usluge, zadovoljstvo korisnika i lojalnost korisnika (Oliver & Swan, 1989; Anderson & Sullivan, 1993; Rafiq & Ahmed, 2000; Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001; Boukis, Kaminakis, Siampos, & Kostopoulos, 2015) i upravo ti elementi će biti predmet analize u ovom istraživanju. Istraživanje polazi od pretpostavke da viši nivo percipiranog kvaliteta uzrokuje viši nivo zadovoljstva korisnika, što bi trebalo da potpomogne organizaciji u održavanju ove veze i prevođenju zadovoljnih korisnika u lojalne, jer izgradnja lojalnosti znači izgradnju brenda i posledično rast profitabilnosti (Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001; Nikolić, Gradojević, Đaković, Mladenović, & Stanković, 2017).

2.2 Značaj procesa brendiranja

Vreme brendova u kome današnje organizacije posluju i u čijem okruženju će graditi svoju tržišnu poziciju, karakteriše se kao „privreda potražnje“ (Vreden, 2009). Glavni pokretači ovog doba su globalizacija, bežične tehnologije, mogućnosti prilagođavanja i personalizacija, i naravno internet. Da bi opstale i napredovale na tržištu, kompanije se moraju odreći udobnosti starih poslovnih navika, prilagoditi svoje poslovanje tekućoj stvarnosti i izgraditi temelje za trendove koji dolaze. Imperativi procesa brendiranja su se menjali tokom vremena i mogu se podeliti u tri ere prikazane na Slika 3.



Slika 3 Imperativi procesa brendiranja (Vreden, 2009)

Brendiranje bi trebalo da bude shvaćeno kao veština, sposobnost, umeće i strateško sredstvo koje prožima celu oblast primene marketinga. Upravljati marketing aktivnostima znači upravljati procesima izgradnje brenda.

Istorijski gledano, brend je bio vezivan za proizvod (Gardner & Levi, 1955), a brendiranje se smatralo procesom dodavanja vrednosti proizvodu (Farquhar, 1989). Brend predstavlja pažljivo upravljani skup funkcionalnih i emocionalnih koristi koji proširuju jedinstveno obećanje, dato određenim proizvodom ili uslugom (De Chernatony & McDonald, 2003). Brend se definiše na različite načine (Tabela 1), od obećanja, preko očekivanih performansi, reputacije, do simbola poverenja. On predstavlja i korisničko sveukupno opažanje o proizvodu, usluzi ili organizaciji i zauzima posebnu poziciju u svesti usled prethodnih iskustava, asocijacija i očekivanja koja korisnici imaju o datom brendu.

Tabela 1 Pojmovno određenje brenda

Autor, godina	Pojmovno određenje
(Klein, 2000)	<i>Brend je glavni smisao postojanja savremenog preduzeća, a oglašavanje je samo sredstvo za saopštavanje tog smisla javnosti.</i>
(D'Alessandro, & Owens, 2001)	<i>Brend je sve ono na šta pomisli korisnik kada čuje ime neke kompanije. "Sve" predstavlja način rada, kontrolu kvaliteta, odnos prema okruženju, usluge korisnicima, vesti o kompaniji i sl.¹</i>
(De Chernatony & McDonald, 2003)	<i>Uspešan brend je proizvod, usluga, osoba ili mesto koje možemo da identifikujemo i koji su 'uvećani' na takav način da kupac ili korisnik dobijaju relevantne, jedinstvene dodatne vrednosti koje najviše zadovoljavaju njihove potrebe. Štaviše, njegov uspeh rezultira mogućnošću da se ove dodate vrednosti očuvaju u odnosu na konkurenciju.</i>
(Kotler & Keller, 2006; American Marketing Association, 2013)	<i>Brend je ime, pojam, znak, simbol ili dizajn, ili pak kombinacija navednog, čime se identifikuju roba ili usluge jednog prodavca ili grupe prodavaca i diferenciraju u odnosu na konkurente.</i>
(Bedberi, 2009)	<i>Brendiranje predstavlja unapređenje nečega što je sasvim obično i poboljšanje istog kako bi ono postalo vrednije i smislenije.</i>
(Nikolić, Stanković, & Dejanović, 2015)	<i>Brend je visoko percipirana robna marka od strane kritične mase korisnika.</i>

¹ Sličan stav se ogleda i u promišljanju Walter Landora, pionira u oblasti brendiranja, „da se proizvodi prave u fabrikama, a brend u svesti korisnika“.

Pojam brendiranje se zasniva na stvaranju razlika kod proizvoda. Da bi se proizvod brendirao, neophodno je da se finalni potrošači ili poslovni kupci upute u to „ko“ je proizvod, „šta“ dati proizvod čini i „zašto“ potrošači treba da mu posvete pažnju (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2004) – to se postiže dodeljivanjem naziva proizvodu/usluzi i upotrebom ostalih opipljivih i neopipljivih elemenata brenda na osnovu kojih se on identifikuje. Te razlike mogu biti funkcionalne, racionalne ili opipljive – shodno performansama brenda, kao i simboličke, emocionalne ili neopipljive – u zavisnosti od toga šta brend predstavlja (Kotler & Keller, 2006). Brendiranje pomaže i interesnim grupama da organizuju svoja znanja o proizvodima i uslugama, tako da im olakša donošenje odluke, a kompaniji obezbedi vrednost.

Osnovne terminološke odrednice brenda, dinamičnog su karaktera i najčešće obuhvataju: *percepciju kvaliteta brenda, svest o imenu brenda, asocijacije koje izaziva brend kod kupaca i lojalnost kupaca prema brendu*. Odgovor na pitanje „Da li je brendiranje u poslu dobra ili loša stvar?“ u potpunosti zavisi od ponašanja korisnika (Olins, 2004). Oni imaju ulogu glavnog arbitra. Ukoliko određeno preduzeće ne vodi računa o kvalitetu, ukoliko podiže cene, ne ispunjava obećanja, ne prihvata društvenu odgovornost, onda će, po pravilu, korisnici prestati da kupuju njegove proizvode i usluge.

Brend se može (i trebalo bi) smatrati efikasnim i uverljivim sredstvom identifikacije i diferencijacije proizvoda, usluga i organizacija u odnosu na konkurenciju (Low & Blois, 2002; Anderson & Narus, 2004; Ohnemus, 2009). Brendovi ukazuju na prednosti i vrednosti koje proizvod ili usluga pružaju, predstavljaju garanciju kvaliteta, porekla i performansi. Stoga se kupčeva percipirana vrednost i imidž organizacije povećavaju, a smanjuju se složenost i rizik prilikom donošenja odluke o kupovini (Blackett, 1998; Kotler & Ferč, 2007; Nikolić, Gradojević, Đaković, Mladenović, & Stanković, 2017).

Jednom kreiran snažan brend nastavlja da se razvija u budućnosti. Pozitivne reakcije na određene brendirane proizvode, u većini slučajeva se prenose i na druge kategorije proizvoda pod istim brendom (Low & Blois, 2002). Pored toga, jak brend može uvećati moć kompanije u oblasti distribucije svojih proizvoda. U slučaju kada kompanija ima izgrađen snažan brend, ona sama po sebi vredi više. Na taj način, preduzeća mogu uticati na kupce povećavajući njihov nivo zadovoljstva, što ujedno povećava šanse za sticanje lojalnosti korisnika.

Osnovni ciljevi upravljanja brendom, odnose se na (Nikolić, Stanković, & Dejanović, 2015):

- Fokusiranje pažnje potrošača na brend sa ciljem da potrošači budu svesni njegovog postojanja (*Brand Awareness*);
- Pozicioniranje brenda u svesti potrošača kako bi dobro razumeli funkcionalne atribute brenda i shvatili njegovu simboličku vrednost (*Brand Positioning*);
- Obezbeđivanje dugoročne lojalnosti potrošača u odnosu na brend (*Brand Loyalty*) i
- Povećanje vrednosti brenda (*Brand Equity*)

U savremenim uslovima kompanije upravljaju pojedinačnim brendovima na više različitih nivoa (nacionalnom, regionalnom i globalnom tržištu), obuhvatajući širok spektar tehnološki intenzivnih

kanala distribucije i komunikacija (Internet, mobilna telefonija, digitalna TV) i prateći sve brže promene u ponašanju (stavovima) ciljnih grupa. Noviji trend u ovoj oblasti pojavio se polovinom 1990-tih godina i pokazuje da se, u akademskim krugovima i u poslovnom svetu, pažnja sve više pomera sa brenda proizvoda (*Product Branding*) na brend korporacije tj. kompanije (*Corporate Branding*).

Razloga za korporativno brendiranje ima mnogo, a najvažniji su sumirani u Tabeli Tabela 2.

Tabela 2 Razlozi za korporativno brendiranje (prilagođeno prema Rodrigues, Mazzola, Sutter, Miyahira, & Leme Fleury, 2017 i Nikolić, Stanković, & Dejanović, 2015)

Razlozi	Ključne reference
1. Lov na talente (Brendiranje poslodavca)	(Harris & De Chernatony, 2001;
1.2 Takmičenje za najbolje profesionalce	Einwiller & Will, 2002; Balmer & Gray, 2003;
1.2 Zadržavanje talenata	Hatch & Schultz, 2003; Aaker, 2004;
	Corte & Mangia, 2011)
2. Sinergija između brendova (proizvoda i kompanije)	
2.1 Korporativni brend može da ojača proizvodne brendove	(Low & Blois, 2002; Einwiller & Will, 2002;
2.2 Sinergija između različitih poslovnih jedinica i proizvodnih brendova	Hatch & Schultz, 2003; Aaker, 2004;
2.3 Investicije se usmeravaju na promociju i komunikacije	Kay, 2006; van Riel & Fombrun, 2007)
2.4 Sposobnost modifikacije brenda	
3. Privlačenje korisnika (na B2C tržištu)	
3.1 Identifikovanje porekla proizvoda	
3.2 Zadobijanje korisničkih preferencija i lojalnosti	(King, 1991; Low & Blois, 2002; Einwiller & Will, 2002; Balmer & Gray, 2003; Aaker, 2004;
3.3 Percipirani kvalitet	Kay, 2006; Cretu & Brodie, 2007)
3.4 Prednost u odnosu na konkurentske proizvode i usluge	
4. Komercijalni odnosi (na B2B tržištu)	
4.1 Pozicioniranje i privlačenje kupaca u B2B kompanijama	(King, 1991; Kotler & Pfoertsch, 2006; Glynn, Motion, & Brodie, 2007; Sheikh & Lim, 2011;
4.2 Bolja pregovaračka pozicija sa posrednicima i dobavljačima	Leek & Christodoulides, 2011)
5. Multinacionalni odnosi i predstavništva	
5.1 Zajednički identitet i pozicioniranje poslovanja u različitim zemljama	(Einwiller & Will, 2002; Balmer & Gray, 2003; Olins, 2004; van Riel & Fombrun, 2007)
5.2 Integrisanje pozicije i upravljanja promenama kroz merđžere i akvizicije	
6. Strateško repositioniranje i upravljanje	(Einwiller & Will, 2002; Kay, 2006; van Riel &

Razlozi	Ključne reference
promenama	Fombrun, 2007; Dejanović, Nikolić, & Stanković, 2015; Nikolić, Bukurov, Erić, & Stanković, 2016)
6.1 Merdžeri i akvizicije	
6.2 Interna uključenost u promene	
6.3 Komercijalno i eksterno repositioniranje	
6.4 Brend kao strateški kapital	
7. Zahtev transparentnosti	
7.1 Zakonske obaveze o korporativnom upravljanju i finansijskom izveštavanju	(Harris & De Chernatony, 2001; Hatch & Schultz, 2003; van Riel & Fombrun, 2007)
7.2 Pritisak javnosti i transparentnosti poslovanja od strane finansijskog tržišta, medija i internet	
8. Doslednost u odnosima sa stakeholderima	(Einwiller & Will, 2002; Balmer & Gray, 2003; Hatch & Schultz, 2003; Aaker, 2004; van Riel & Fombrun, 2007)
8.1 Integrisanje diskursa i jedinstvenog pozicioniranja	
9. Društvena odgovornost i održivi razvoj	(Einwiller & Will, 2002; Balmer & Gray, 2003; Hatch & Schultz, 2003; Aaker, 2004; Dejanović, Nikolić, & Stanković, 2014; Nikolić, Kostreš, Mladenović, & Polić, 2017)
9.1 Zahtev za društvenom odgovornosti i zaštitom životne sredine	
9.2 Odnos sa zajednicom	
10. Veća vrednost na tržištu kapitala	
10.1 Preduslov snažnog korporativnog brenda i željene reputacije	(Einwiller & Will, 2002; Kotler & Pfoertsch, 2006)
10.2 Uticaj na vrednost akcije	
10.3 Reputacija je odlučujući faktor pri kupovini akcija	
11. Organizacioni identitet	
11.1 Sposobnost brenda da komunicira vrednosti i kulturu	(Knox & Bickerton, 2003; Hatch & Schultz, 2003; Balmer & Gray, 2003; van Riel & Fombrun, 2007; Urde, 2009)
11.2 Osećaj pripadanja i zajedništva među zaposlenima	
12. Imidž i reputacija	
12.1 Prevencija krize	(Low & Blois, 2002; Einwiller & Will, 2002; Balmer & Gray, 2003; Knox & Bickerton, 2003; Hatch & Schultz, 2003; Aaker, 2004; Bengtsson & Servais, 2005; Kotler & Pfoertsch, 2006; van Riel & Fombrun, 2007; Ohnemus, 2009)
12.2 Vrednost brenda kao neopipjive imovine	
12.3 Stvaranje identiteta i diferenciranje	
12.4 Razvoj kompetitivne prednosti	
12.5 Efikasnija komunikacija	
12.6 Prenosjenje vrednosti brenda interno i eksterno	
12.7 Redukcija percipiranog rizika	

Prilikom ispitivanja kriterijuma koje kupci koriste kada ocenjuju ponuđene proizvode ili usluge neke organizacije, brendiranje ima ograničen, ali važan uticaj na donošenje konačne odluke (Bendixen,

Bukasa, & Abratt, 2004). Na primer, u istraživanju koje su sprovedi autori Bendixen, Bukasa i Abratt (2004), identifikovani su i rangirani atributi koje kupci imaju prema svom preferiranom brendu:

1. **Kvalitet,**
2. **Pouzdanost,**
3. **Performanse,**
4. Posleprodajne usluge,
5. Lakoća rada,
6. Lakoća održavanja,
7. Cena,
8. Reputacija,
9. Odnosi sa dobavljačem/proizvođačem/trgovcem.

Vodeći svetski brendovi grade svoj identitet na osnovu adaptibilnosti kupčevim potrebama, željama i proviziji od totalnog rešenja (Beverland, Napoli, & Lendgreen, 2007). Ukoliko neka organizacija želi da kreira jak brend ovo su krucijalni faktori kojima bi trebalo da ovlada, da ih prati i menja u svoju korist. Uticaj svakog faktora na nivo kupčeve satisfakcije, rizika i namere za kupovinom, mora biti što preciznije određen. Sve to zahteva prilagođavanje poslovne ponude, sadržaja i/ili poruke krajnjem korisniku.

2.2.1 Proces izgradnje vrednosti brenda

Zbog važnosti neopipljive vrednosti koju donosi organizaciji, izgradnja brenda i koncept vrednosti brenda postali su najpopularnija i najvažnija polja istraživanja u marketingu poslednjih godina (Keller, 2009). Iako su prisutni različiti pristupi, među autorima postoji saglasnost da se vrednost brenda definiše na osnovu jedinstvenih marketing aktivnosti koje se pripisuju brendu, a međusobne razlike proističu iz dodatne vrednosti utkane u proizvod ili uslugu, kao rezultat tih marketing aktivnosti.

Vrednost brenda za organizaciju, može se očitati iz tržišnih prednosti koje donosi snažan brend, među kojima su najvažnije (Hoeffler & Keller, 2003):

- Bolja percepcija performansi proizvoda,
- Veća lojalnost,
- Manja osetljivost korisnika usled konkurentskih marketing akcija i marketing kriza,
- Veće marže,
- Elastičnija tražnja usled smanjenja cena i neelastična tražnja usled povišenja cena,
- Veća prodaja i bolja poslovna saradnja i podrška,
- Efektivnije marketing komunikacije,
- Mogućnosti dodatnog proširivanja brenda.

Prepoznavanje i prihvatanje ovih prednosti od strane organizacija je individualno, jer zavisi od stepena razvijenosti marketing veština, raspoloživih resursa i tržišnih okolnosti u kojima posluju. Međutim, prilikom donošenja odluka korisnika, pojedinaca ili organizacija o izboru između različitih

proizvoda i usluga, brendovi i brend menadžment čine osnovu poslovnog uspeha. Zbog toga je (ili bi trebalo da bude) prioritet menadžmenta izgradnja snažnih brendova (Aaker, 1991 i 1996; Kapferer, 2005). U cilju izgradnje snažnih brendova, korisnici, trenutni ili potencijalni, moraju da poseduju određeno znanje o samom proizvodu ili usluzi, kako bi pozitivno odgovorili na marketing aktivnosti i programe. U oblikovanju ovog znanja, ključnu ulogu imaju **marketing komunikacije** (Keller, 2009) – što dodatno potvrđuje stav da uspeh i tržišna pozicija preduzeća zavisi od marketing funkcije i njenih aktivnosti na početku razvoja proizvoda, lansiranja samog proizvoda i samim tim, izgradnje i održavanje brenda.

Razvoj funkcionalne kreativnosti je veoma značajan za marketing aktivnosti, jer predstavlja izvor svežih i primenljivih ideja koje su potrebne svakom poslovnom sistemu u cilju efikasnog, prosperitetnog i održivog razvoja (Živković, Nikolić, Doroslovački, Lalić, Stanković, & Živković, 2015). U procesima izgradnje vrednosti brenda, kreativnost i inovativnost imaju ključnu ulogu, s obzirom da stvaraju diferentnu i kompetitivnu prednost, koja smanjuje poslovni rizik (Nikolić, Gradojević, Đaković, Mladenović, & Stanković, 2017). Pronalaženje novih ideja i profitabilna primena tih ideja, u uslovima globalizacije i hiperkonkurencije postaju glavni preduslov za opstanak na tržištu (Ho, Wang, & Cheng, 2013). Kreativno znanje se afirmiše kao pokretač kontinuiranog napretka uopšte (Shena, 2012).

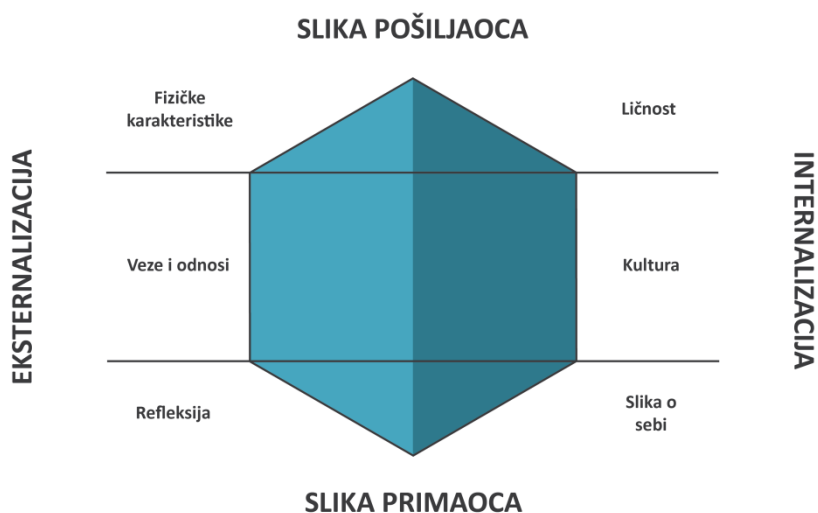
Brend zavisi od sposobnosti organizacije da upravlja svojim sistemom za isporučivanje vrednosti. Jednom razvijen brend se može redizajnirati, ponovo izgraditi i razviti (Low & Blois, 2002), a ta sposobnost modifikacije brenda predstavlja izuzetnu pogodnost za proizvođače, jer postojeći brend može da se prilagodi novim potrebama tržišta i aktuelnim trendovima. Brendovi su korisni za redukciju nivoa percipiranog rizika i neizvesnosti prilikom kupovine, podižu nivo satisfakcije koju kupac doživljava kao nagradu prilikom kupovine i grade poverenje kupaca u kvalitet, pouzdanost i integritet proizvoda, usluge ili organizacije (Mudambi, 2002; Bengtsson & Servais, 2005), što znači da izbor brendiranog proizvoda ili usluge, kupcu smanjuje rizik donošenja pogrešne odluke o kupovini, a preduzeću smanjuje rizik od neuspeha na tržištu.

Autor *De Chernatony* je predstavio model čija je osnovna pretpostavka da se *brend identitet* izgrađuje unutar organizacije, a da se *brend reputacija* formira u okruženju (De Chernatony, 1999). Razvoj identiteta korporativnog brenda je proces koji kreira jedinstvenosti i reprezentuje ono za šta se organizacija zalaže što je od izuzetnog značaja za zaposlene, potrošače i investitore (Melewar & Bains, 2002), dok je brend reputacija zapravo korisnička percepcija brend identiteta (Kotler & Pfoertsch, 2006).

Najčešće razmatrani koncepti koji se analiziraju u kontekstu brendiranja su svest, atributi, koristi, slike, misli, osećanja, stavovi i iskustva (Keller, 2003). Tu su i već spomenuti brend identitet, zatim ličnost brenda, brend uverenja, brend odnosi i mnogi drugi. U cilju razumevanja predmeta istraživanja i zbog konteksta u kom se razvija tema ove disertacije, važno je ovladati konceptima brend atributa i brend identiteta.

U vreme kada brendovi nisu vladali tržištem, proizvodni atributi su podrazumevali sve karakteristike koje su diferencirale jedan proizvod u odnosu na druge. Stoga se proizvodni atributi mogu smatrati osnovnim deskriptivnim elementima koji suštinski ili sporedno karakterišu proizvod (Keller, 2003), mogu biti opipljivi i neopipljivi i procenjuju se upotrebom (Orth & De Marchi, 2007). Menadžeri koju brend identitet grade isključivo na atributima, stvaraju put ka slaboj lojalnosti korisnika (Phau & Lau, 2000), jer takve elemente je lako kopirati. Snažni brendovi svoj identitet moraju da grade preko neophodnih atributa, uz pomoć komunikacije ličnosti brenda i održavanja veza sa korisnicima (Aaker, 1996). *De Chernatony* i *McDonald* (2003) attribute brenda smatraju osnovom brend piramide, koja se koristi kao model izgradnje brenda od strane većine autora (npr. Keller, 2001). Prema piramidi, brend atributi pružaju osnovne korisnosti koje dalje omogućavaju pružanje dodatne vrednosti, što će rezultirati kreiranjem određene ličnosti brenda i lojalnosti. Postoji saglasje da su brend atributi elementi koji su neophodni, ali ne i dovoljni za kreiranje dugoročnih odnosa sa korisnicima, ali da su dobar temelj za sledeći korak u izgradnji brenda (First, 2009).

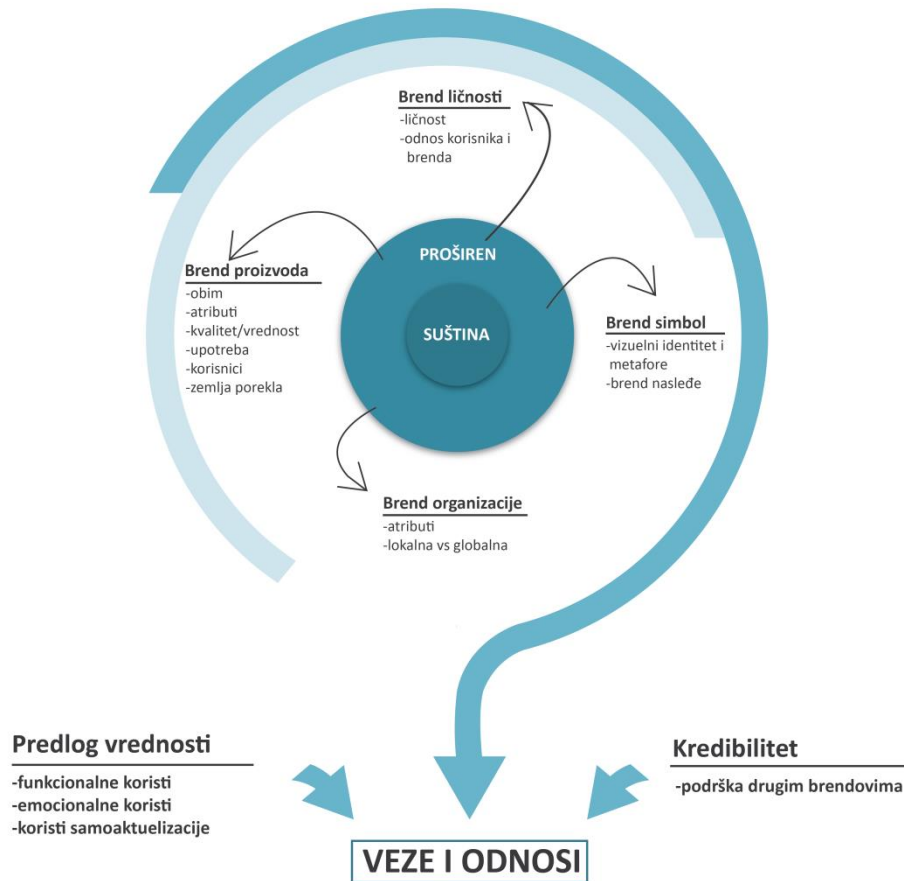
Neophodnost evolucije brendova tokom vremena je logična, kako bi se unapredila njihova tržišna pozicija i kako bi se prilagodili promenama u potrošačkim zahtevima, pri čemu je značajno održati nepromenjen brend identitet (Kapferer, 2005). Kapferer je razvio heksagonalnu prizmu kao model koji definiše šta je zapravo brend i za čega se zalaže (Slika 4). Identitet je ono što kompanije stvaraju i kako žele da ih kupci i korisnici percipiraju. Sa druge strane komunikacionog kanala nalazi se brend imidž, odraz brend identiteta u očima korisnika. S obzirom na tržišnu prezasićenost, imidž brenda nije (uvek) jednak brend identitetu. Ono što je zaista važno za sve kompanije jeste percipirani imidž – stoga je zarad upravljanja imidžom krucijalno upravljati onim čime se može upravljati, a to je suštinom brenda, tj. njegovim identitetom.



Slika 4 Prizma brend identiteta (Kapferer, 2005)

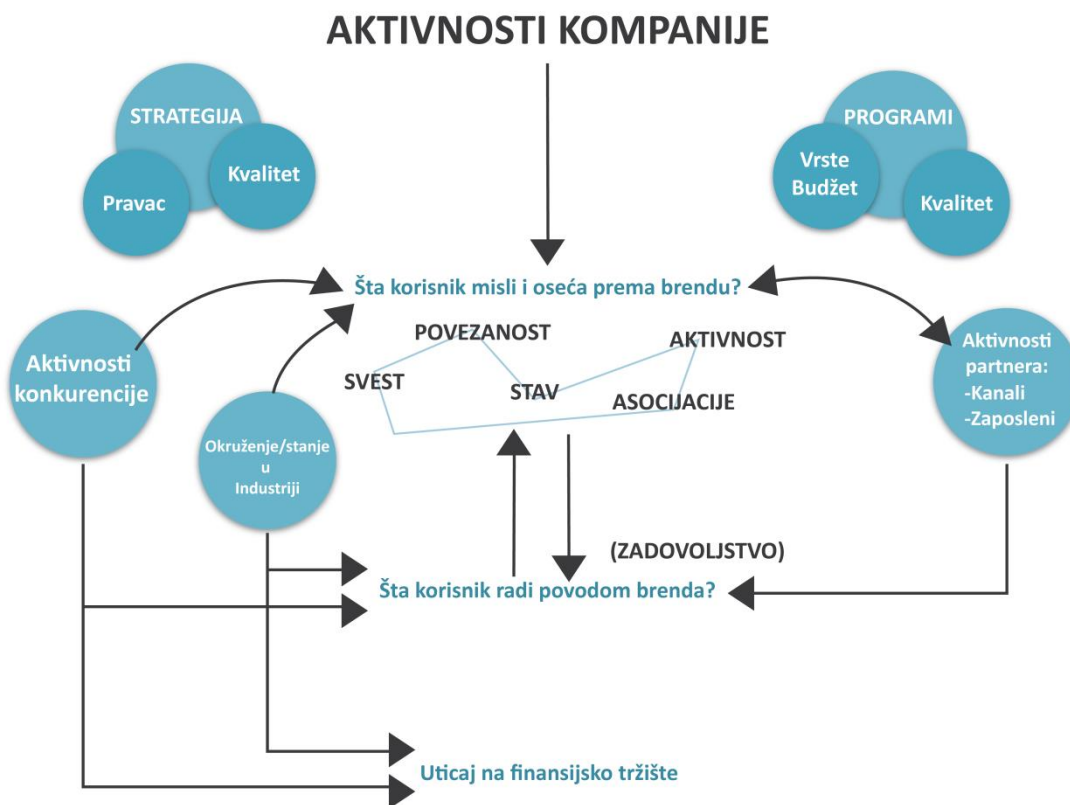
Slično Kapfererovom modelu i Aaker (1996), je predložio sistem brend identiteta koji obuhvata čitav proces razvoja brenda (Slika 5). Njegov model ističe neophodnost razmatranja asocijacija na

proizvod, na organizaciju, ličnost i simboličkih asocijacije, pri čemu i on ističe da uvek treba zadržati suštinu brenda (eng. *core*), koja se može nadograđivati i proširivati (eng. *extended*).



Slika 5 Sistem brend identiteta (Aaker, 1996)

Deceniju nakon formiranja Aakerovog modela, Keller i Lehmann (2006) predlažu model koji povezuje ključne koncepte u procesu brendiranja. Oni ističu da uprkos brojnim modelima i teorijama koji sugerišu višestruke aspekte performansi i vrednosti brenda, retko koji ih povezuje i posmatra sve zajedno. Stoga je razvijen sveobuhvatan model procesa kreiranja vrednosti brenda, kako bi se uspešno sagledale svi kauzalni odnosi (Slika 6).



Slika 6 Model sistema izgradnje brenda: uzroci i posledice (Keller & Lehmann, 2006)

Perspektiva korisnika se ističe u svim navedenim modelima – korisnici su krajnji verifikatori brenda, odnosno ukupnog rezultata svih poslovnih procesa jedne kompanije. Na njihovo ponašanje utiču različiti spoznajni faktori. Aaker identifikuje tri ključne percepcijske varijable brenda: svest o imenu, asocijacije na brend i percipirani kvalitet – i sve tri se smatraju determinantama lojalnosti brendu. *Feldwick* (1996) i *De Chernatony i McDonald* (2003) razlikuju šest tipova brend atributa: svest, imidž, percipirani kvalitet, percipirana vrednost, ličnost i organizacijske asocijacije. Najkvalitetniji, a ujedno i najčešće korišćen model (Esch, Langner, & Schmitt, 2006) je Kellerov CBBE model (eng. *customer-based brand equity*), pri čemu se ističe značaj brend znanja (kao rezultata svesti o brendu i imidža brenda). Zbog svoje strukture, ovaj model se primarno koristio za potrebe istraživanja u okviru ove disertacije, a kao koncept na osnovu kog se razvija model o *lean*-brendiranju biće detaljno objašnjen u nastavku disertacije.

Posmatrano iz marketing perspektive, može se zaključiti da se budućnost i uspeh preduzeća temelji na razvoju veština izgradnje brenda, koje objedinjuju sve organizacione resurse, aktivnosti i kompetencije, u cilju kreiranja jedinstvenih proizvoda i usluga (Knox & Bickerton, 2003).

S obzirom da izgradnja brenda zahteva dugoročne finansijske investicije, može se pojaviti dilema da li će brendiranje doprineti povećanju finansijskog priliva. Pravilno dimenzionisanje, formulisanje i realizovanje strategija brendiranja dovodi do stabilnosti i liderstva brenda. Zbog ovako stroge

fokusiranosti na potrebe i želje korisnika i neophodnog kontinuiranog unapređenja, opravdanost primene *lean* koncepta u marketingu postaće jasnija u nastavku disertacije.

2.2.2 Značaj marketing komunikacija u kreiranju korisničkog iskustva

Marketing komunikacije ili tržišne komunikacije predstavljaju sredstvo pomoću kojih kompanije informišu, uveravaju ili podsećaju korisnike na proizvode i brendove koje nude, na direktan ili indirektan način (Keller, 2009). Može se reći da marketing komunikacije predstavljaju „glas“ kompanije i njenih brendova, koje omogućavaju uspostavljanje dijaloga i izgradnju odnosa sa i među korisnicima – jer u marketingu je najvažniji odnos. Analizirajući marketing komunikacioni tj. promotivni miks, vodeći autori u ovoj oblasti (Bennett, 1995; Kotler & Keller, 2009) raspoloživa sredstva komuniciranja grupišu u osam osnovnih vrsta (Tabela 3), od kojih se prva četiri mogu smatrati masovnim medijskim instrumentima, a druga četiri nešto ličnijim vrstama komuniciranja.

Tabela 3 Osnovne vrste marketing komunikacije (Keller, 2009)

Vrsta	Objašnjenje
1 <i>Oglašavanje</i>	Bilo koji oblik masovnog predstavljanja i promocije ideje, proizvoda ili usluge od strane poznatog naručioca reklame.
2 <i>Unapređenje prodaje</i>	Spektar kratkotrajnih podsticaja za probom ili kupovinom proizvoda ili usluge.
3 <i>Događaji i iskustva</i>	Sponzorisanе aktivnosti i programi koje organizuju kompanije kako bi kreirale dnevne ili posebne sa brendom povezane interakcije.
4 <i>Odnosi s javnošću i publicitet</i>	Skup programa kreiranih da promovišu ili zaštite imidž kompanije ili njenog asortimana.
5 <i>Direktni marketing</i>	Upotreba pošte, telefona, faksa, imejla ili interneta za direktnu komunikaciju, pružanje odgovora ili vođenje dijaloga sa konkretnim korisnicima ili drugim zainteresovanim stranama.
6 <i>Interaktivni marketing</i>	Onlajn aktivnosti i programi kreirani da privuku i uključe korisnike ili druge interesne grupe, kako bi (in)direktno podigli svest, unapredili imidž ili podstakli prodaju proizvoda i usluga.
7 <i>Marketing od-usta-do-usta (eng. word-of-mouth)</i>	Usmena, pisana ili elektronska komunikacije između ljudi i/ili korisnika koja se odnosi na iskustvo prilikom kupovini ili upotrebe proizvoda ili usluga.
8 <i>Lična prodaja</i>	Lična interakcija sa jednim ili više zainteresovanih kupaca koja podrazumeva predstavljanje ponude, odgovaranje na pitanje i primanje porudžbina.

Navedene vrste marketing komunikacije imaju višestruku funkciju za korisnike (Keller, 2009). Marketing komunikacijama, korisnici saznaju kako i zašto se neki proizvodi upotrebljavaju, ko su najčešći korisnici, kada i gde, ko proizvodi te proizvode i za čega se dotična kompanija i brend zalažu, koje su njihove poslovne vrednosti. Takođe, marketing komunikacijama korisnici se podstiču ili

nagrađaju za probu ili upotrebu proizvoda, a kompanijama omogućavaju povezivanje brenda sa drugim ljudima, brendovima, osećanjima, događajima, mestima, iskustvima, i stvarima. Marketing komunikacije mogu kreirati iskustvo i izgraditi zajednice kako onlajn tako i oflajn, a najvažnije je da mogu doprineti stvaranju vrednosti brenda – pozicioniranjem brenda i kreiranjem imidža, što će pozitivno uticati na prodaju i vrednost akcija (Luo & Donthu, 2006). Integrisane marketing komunikacije podrazumevaju i sposobnost sagledavanja čitavog marketing procesa iz perspektive primaoca poruke, tj. korisnika proizvoda i/ili usluga. One mogu biti planirane i neplanirane.

Planirana marketing komunikacija podrazumeva sve napore koje organizacija ulaže kako bi u najboljem svetlu predstavila rezultate svog poslovanja. Međutim, pored planirane marketing komunikacije na tržištu je prisutna i *neplanirana marketing komunikacija*. Ona obuhvata sve tokove informacija koji nisu utvrđeni planom marketing komunikacija: *konkurentska komunikacija*, *komunikacija između potrošača i neplaćene medijske objave*. Potrošnjom pojedinih proizvoda i usluga, potrošači stiču *iskustvo* (pozitivno ili negativno) i to svoje iskustvo prenose i drugima tehnikom „od-usta-do-usta“ (eng. *word of mouth*). *Word-of-mouth* komunikacije predstavljaju neformalni vid razmene mišljenja između kupaca ili korisnika o upotrebi, posedovanju ili karakteristikama konkretnog proizvoda, usluge i/ili njihovog proizvođača/prodavca; u obliku preporuke ili kritike, predstavljaju sve važniji domen marketing komunikacija (Brkljač & Stanković, 2013). Komunikaciju na osnovu iskustva organizacija može da podstakne i u određenoj meri da utiče, ali ne može u potpunosti da je kontroliše. Kupci često koriste *WOM* tehniku i preporuke koje mogu prilično da unaprede proces donošenja odluke o kupovini proizvoda. Korisnici koji se blisko identifikuju sa brendom, a koji se mogu smatrati jednom vrstom zastupnika brenda, često pribegavaju *WOM* komunikaciji.

Snažan korporativni brend pruža potrošačima pozitivnu percepciju kvaliteta sa kojim kompanija želi da se poistovećuje. Cilj korporativnog brendiranja jeste da izgradi poverenje potencijalnih kupaca u dobavljačev kvalitet, pouzdanost, integritet i t. sl., i da stvori i poveća vrednost poverenja i pouzdanosti (Bengtsson & Servais, 2005). Ovi ciljevi se postižu kvalitetnim i pravilnim korporativnim brendiranjem, odnosima s javnošću, a mogu biti potvrđeni ili osporavani pomenutom tehnikom „od-usta-do-usta“. Spremnost potrošača da šire pozitivne preporuke o brendu ima značajnu ulogu u izgradnji lojalnosti brendu. U određenim Industrijama povećanje lojalnosti potrošača za 2% ima isti efekat kao i smanjenje troškova za 10%, što potvrđuje pretpostavku da je lojalnost brendu bitan činilac finansijskog uspeha kompanije (Davis S. M., 1995).

Medijsko okruženje se značajno promenilo poslednjih godina, tako da i pristup marketing komunikacija mora da se menja. Tradicionalni oblici oglašavanja kao što su televizija, radio, magazini i novine, gube svoju kritičnu masu korisnika. Tehnološki i drugi faktori su doneli fundamentalne promene kada, gde i kako korisnici obrađuju informacije, pa čak do toga da imaju izbor da li žele da ih prihvate ili ne. Brza difuzija snažnih internet mreža, uređaja za preskakanje reklama, pametnih telefona i prenosivih audio-vizuelnih uređaja, naterali su marketing menadžere da izmene svoju tradicionalnu praksu (Kaplan Thaler & R., 2003; Kiley, 2005).

Ekspanzija digitalizacije dovodi do rastućeg značaja informaciono-komunikacionih tehnologija u izgradnji brenda svake organizacije. Kako bi se brend pozicionirao u svesti korisnika, sam proces komuniciranja i upotreba alata IKT kao što su na primer društvene mreže, imaju neosporan značaj za kreiranje svesti, prepoznatljivosti, korisničkog poverenja i izgradnju brenda (Pentina, Zhang, & Basmanova, 2013; Tsai & Men, 2013; Hajli, 2014). Društvene mreže, kao novi oblici i kanali komunikacije, mogu da unaprede komunikaciju, smanje troškove, omoguće pristup novom znanju i poboljšaju zadovoljstvo kako internih, tako i eksternih korisnika (Mangold & Faulds, 2009). Zbog navedenih prednosti i svoje efikasnosti, onlajn marketing komunikacije i društvene mreže posebno su značajne za razvoj teme o "lean brendiranju".

Za zadovoljavanje i oduševljavanje kupaca i/ili korisnika, kao preduslova za izgradnju održivih i profitabilnih odnosa sa korisnicima, neophodno je formulisati strategije za razvoj sadržaja, poruke ili brenda koje će da izazovu wow efekat. Takve strategije, kao ključni cilj imaju diferenciranje svojih proizvoda ili usluga od konkurentskih i omogućavanje viralnog širenja pozitivnog iskustva, u *offline* i *online* okruženju. *Viralni* ili *virusni marketing* (ili marketing od-usta-do-usta) u svom najširem značenju podrazumeva širenje poruke koja je prilagođena neformalnoj komunikaciji na internetu, tj. među članovima onlajn zajednice. To je tehnika kojom korisnici nekog proizvoda, usluge ili brenda, sami i svojevolejno prenose promotivne poruke većem broju drugih korisnika, šireći informacije velikom brzinom, poput "virusne zaraze". Rastući trend društvenog umrežavanja je značajno doprineo efektivnosti viralnog marketinga jer je upotreba društvenih medija i savremenih komunikacionih alata osnažila ovaj trend (Bovee & Thill, 2012). U idealnim uslovima, svaki korisnik šalje informaciju određenom broju novih kupaca šireći na taj način svoje i njihova mišljenja nezamislivom brzinom, metaforički rečeno brzinom virusa (od čega je i nastao izraz viralni ili virusni marketing). Viralni marketing se odnosi na marketing tehnike koje koriste društvene mreže i druge tehnologije kako bi povećale svest o brendu. Uspešna primena viralnog marketinga uključuje kreiranje viralnih poruka koje privlače pojedince sa visokim potencijalom društvenog umrežavanja (Everett, 2010).

Savremena tehnologija, globalizacija i internet nameću potrebu za razmatranjem dodatnih dimenzija ponašajnih sklonosti korisnika. Konzumiranje svih opipljivih i neopipljivih elemenata brenda doprinosi korisničkom iskustvu. Brend iskustvo čini skup osećaja, osećanja, mišljenja i ponašanja koji nastaju kao odgovor na brend stimulse koji su deo dizajna i identiteta brenda, pakovanja, komunikacije i okruženja (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009). Brakus i saradnici (2009) razlikuju nekoliko dimenzija iskustva: *čulnu, emocionalnu (afektivnu), intelektualnu i ponašajnu*. Pine i Gilmore su izučavali iskustvo kroz faze kroz koje korisnik prolazi i identifikovali su *estetsko* (koje uključuje *vizuelne, zvučne, mirisne i opipljive aspekte*), *obrazovno, zabavno iskustvo* i *iskustvo kao beg od realnosti* (eskapizam) (Pine & Gilmore, 1999). Iako su ove dimenzije u pomenutom istraživanju usko vezane za domen trgovine i događaja, mogu se povezati sa dimenzijama koje je definisao Brakus, tako da je zaista neophodno posmatranje čulne tj. estetske, intelektualne tj. obrazovne i emocionalne tj. zabavne dimenzije.

Iskustvo koje korisnik ima sa brendom direktno utiče na njegovo zadovoljstvo i lojalnost, dok indirektni uticaj imaju asocijacije ličnosti brenda. Prema marketing istraživanjima korisnik stiže

iskustvo pre kupovine, dakle u procesu traženja proizvoda ili usluge, zatim prilikom kupovine i tokom korišćenja usluge ili upotrebe proizvoda (Arnould & Price, 1993; Holbrook, 2000).

- **Iskustvo pre kupovine** se stiče kada korisnik otpočinje neku vrstu odnosa sa proizvodom, od momenta kada korisnik počinje da traži proizvod i skuplja informacije, te da ga procenjuje, i ono može biti direktno (kada postoji fizički kontakt) ili indirektno (kada je proizvod prisutan virtuelno u reklamama ili na internetu) (npr: Hoch & Ha, 1986; Hoch & Deighton, 1989; Huffman & Houston, 1993).
- **Iskustvo u procesu kupovine** proizvoda ili usluge se stiče kada korisnik ostvaruje kontakt sa fizičkim okruženjem, atmosferom, osobljem i načinom rada (npr.: Hui & Bateson, 1991; Jones, 1999; Grace & O’Cass, 2004; Arnold, Reynolds, Ponder, & Lueg, 2005; Ofir & Simonson, 2007).
- **Iskustvo prilikom upotrebe** je multidimenzionalno jer uključuje i hedonističke dimenzije: osećanja, fantazije i zabavu (npr.: Hoch & Hirschman, 1982; Arnould & Price, 1993; Holt, 1995).

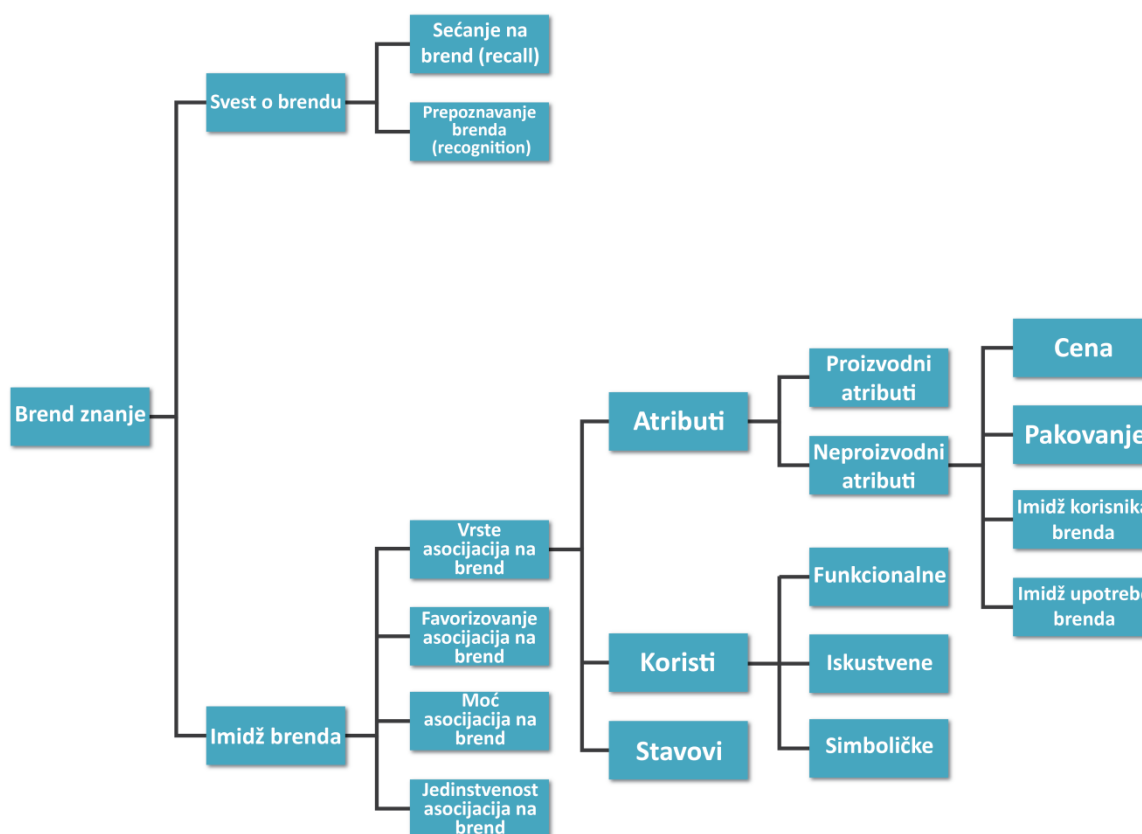
Kada korisnici traže, kupuju ili upotrebljavaju brend, izloženi su utilitarnim atributima proizvoda, odnosno svim onim uslužnim elementima procesa kupovine (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009). Zato se, sa aspekta korisničkog iskustva, uslužni segment obavezno posmatra i u slučaju razvoja i plasiranja proizvoda. Pored toga, korisnici su izloženi raznim drugim stimulusima: bojama (Bellizzi & Hite, 1992; Meyers-Levy & Peracchio, 1995; Gorn, Chattopadhyay, Yi, & Dahl, 1997), oblicima (Veryzer & Hutchinson, 1998), tipografijom i pozadinskim dizajnerskim elementima (Mandel & Johnson, 2002), sloganima, maskotama i brend karakterima (Keller, 1987). Ovi elementi čine brend identitet (npr. ime, logo, oznake i drugi grafički elementi), pakovanje i marketing komunikacije (npr. oglašavanje, brošure, veb-stranice), a kao stimulusi su glavni izvor subjektivnih, unutrašnjih odgovora korisnika, koji zapravo čine brend iskustvo.

Kako bi se preciznije identifikovale veze između korisničkog iskustva i vrednosti brenda, u nastavku će biti detaljno analiziran Kellerov model, koji objedinjuje sve prethodno opisane parametre iskustva, percipiranog kvaliteta, brend atributa i procesa izgradnje brenda.

2.2.3 Kellerov model izgradnje brenda zasnovan na korisničkom iskustvu (CBBE model)

Jedan od najčešće citiranih i korišćenih modela je Kellerov model vrednosti brenda zasnovan na korisničkom iskustvu (eng. *customer-based brand equity CBBE*), razvijen krajem XX veka (Keller, 2001; 2008). Ovaj model zastupa stav da je vrednost brenda određena znanjem o brendu u svesti korisnika kojem su doprineli marketing programi i aktivnosti i koje stoga predstavlja glavni izvor koncepta CBBE (Keller, 1993).

Znanje o brendu ne čine samo činjenice koje neko poseduje o istom; ono predstavlja skup misli, osećanja, percepcije, slika, iskustava i t. sl., koji su povezani sa brendom u svesti korisnika (pojedinaca ili organizacija) (Slika 7) (Keller, 2009). Osnova premisa ovog modela leži u činjenici da se moć brenda nalazi u svesti korisnika.



Slika 7 Dimenzije brend znanja (Keller, 1993)

Osnovni elementi znanja o brendu su *svest o brendu* i *imidž brenda* (Keller, 2009).

- *Svest o brendu* je povezana sa snagom pozicije ili puta u memoriji korisnika kao odraz njihove sposobnosti da se sete ili prepoznaju brend u različitim uslovima.
- *Imidž brenda* je definisan kao percpcija korisnika određenih karakteristika brenda, opet kao odraz brojnih asocijacija koje korisnici u svojoj svesti imaju o brendu. Snažne, povoljne i jedinstvene brend asocijacije su ključ za tačke diferenciranja (odnosno, rad na razlikama) koje mogu biti izvor vrednosti brenda i uzrokovati brojne pozitivne efekte (kao što su pojačana lojalnost, premijum cene i povoljnija cenovna elastičnost tražnje, bolja komunikaciona efektivnost i rastuće mogućnosti za proširenje ili licenciranje brenda (Hoeffler & Keller, 2003; Keller, 2008).

Osnovna svrha ovog modela jeste da pruži smernice za izgranju brenda uzimajući u obzir korisničku perspektivu, tj. strukturu njihovog znanja o dotičnom proizvodu ili usluzi (Keller, 2001). Prema modelu CBBE, proces izgradnje brenda se posmatra kao hronološki redosled koraka (u piramidi na Slika 8 su predstavljeni od dole ka gore) (Keller, 2009):

1. **Identifikacija brenda** sa korisnicima i kreiranje asocijacija o brendu u svesti korisnika povezujući ga sa određenom proizvodnom kategorijom ili potrebom;
2. Stabilno uspostavljanje ukupnog **značenja brenda** za korisnika, strateškim povezivanjem mnoštva opipljivih i neopipljivih karakteristika brenda;
3. Izazivanje **odgovarajuće reakcije** korisnika u smislu njihove ocene brenda i povezanih osećaja;
4. Prevođenje pozitivne reakcije (zadovoljstva) korisnika u intenzivnu i aktivnu lojalnost, **snažan odnos** između korisnika i brenda



Slika 8 Piramida Kellerovog CBBE modela (Keller, 2009)

Svaki korak predstavljenog procesa mora da ponudi neophodne odgovore i njihovo ispunjenje se prati hronološki. Prvi korak se odnosi na spoznaju postojanja nekog brenda i njegove povezanosti sa identitetom. Cilj ove faze je stvaranje odgovarajuće svesnosti o brendu, gde se potrošači upoznaju sa širinom ponude i razvijaju dublje shvatanje brenda. Potom se kreira značenje brenda, sa ciljem diferenciranja brenda od postojeće tržišne ponude, što se može postići vidljivim ili nevidljivim elementima različitosti. Treći korak obuhvata potrošačeve odgovore na brend, gde se očekuju pozitivne i pristupačne reakcije koje su za brend neke organizacije veoma poželjne. Poslednji korak je obezbeđenje veze i dugotrajnog odnosa sa brendom, što podrazumeva intenzivnu, aktivnu lojalnost, a simbolično se još naziva *odjek ili rezonanca brenda*.

Dakle, CBBE piramidu čini četiri koraka i šest tzv. „blokova za izgradnju brenda“. Uočljiva je i dualnost brenda – racionalna strana izgradnje brenda nalazi se na levoj strani piramide, dok se emocionalni aspekti izgradnje nalaze sa desne strane – analogno funkcionisanju leve i desne hemisfere mozga. Izgradnja brenda najviše vrednosti znači dostizanje vrha same piramide, tj. izazivanje odjeka brenda, koji se dešava samo u slučaju da su svi blokovi pre toga dobro postavljeni:

- **Isticanje brenda** – znači koliko lako i često korisnici mogu da se prisete brenda u različitim situacijama kupovine ili potrošnje – kojoj kategoriji brend pripada i koje potrebe ili želje su zadovoljene njegovom upotrebom.
- **Performanse brenda** – podrazumeva koliko dobro proizvod ili usluga odgovara korisničkim funkcionalnim potrebama. Tu spadaju: osnovne karakteristike proizvoda u smislu upotrebne vrednosti i svi sekundarni dodaci, zatim pouzdanost, trajnost i mogućnost servisa, efikasnost, efektivnost i empatija, kao i stil, dizajn i cena.
- **Slike brenda** – opisuju sekundarna svojstva proizvoda ili usluge, uključujući i načine na koje brend odgovara na korisničke psihološke i društvene potrebe. Njih čine profili korisnika, situacije prilikom kupovine i upotrebe, ličnost i vrednosti, istorija, tradicija i iskustva.
- **Ocene brenda** – poistovećuju se sa ličnim mišljenjem i evaluacijom brenda od strane korisnika, pri čemu se ocenjuje kvalitet, kredibilitet, protiv-usluga i superiornost.
- **Brend osećanja** – jesu emocionalni odgovori i reakcije korisnika na brend: toplina, zabava, uzbuđenje, sigurnost, društvena prihvatljivost i samopoštovanje.
- **Odjek ili rezonanca brenda** – odnosi se na prirodu odnosa koji korisnik ima sa brendom i intenzitet poistovećivanja sa brendom. Kao najviši stepen brend iskustva obuhvata lojalnost, povezanost, osećaj zajedništva i uključenost korisnika.

Detaljni prikaz blokova i sub-dimenzija CBBE modela izgradnje brenda ilustrovan je Slikom Slika 9.



Slika 9 Sub-dimenzije blokova izgradnje brenda prema CBBE modelu (Keller, 2009)

Odjek ili rezonanca brenda znači intenzitet ili dubinu psihološke povezanosti koju korisnici imaju sa brendom i nivo njihove aktivnosti kao posledice lojalnosti², a čine je četiri dimenzije (Keller, 2009) koje će biti korišćene kao skala u razvijenom upitniku za ovo istraživanje:

1. *Ponašajna lojalnost* – podrazumeva ponovljene kupovine i tržišni udeo brenda u proizvodnoj kategoriji.
 - Meri se odgovorima na pitanja: *Koliko često kupci kupuju brend? Koliko kupaca kupuje brend?*
2. *Psihološka vezanost* – podrazumeva stav korisnika da je brend za njih nešto posebno u širem kontekstu.

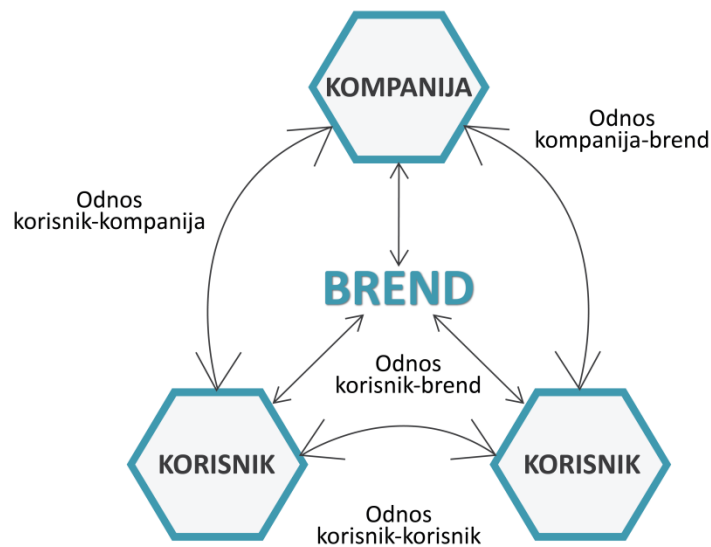
² Na primer, brendovi koji imaju izraženu visoku rezonancu su *Harley-Davidson, Apple, eBay, Starbucks, Nike* itd.

- Meri se odgovorima na pitanja: *Da li korisnici vole brend? Da li korisnici opisuju brend kao jedan od omijenih? Da li korisnici vide brend kao „malo zadovoljstvo“ kojem se raduju?*
3. *Osećaj zajedništva* – podrazumeva osećaj korisnika da pripada određenoj grupi ljudi ili zajednici koja je povezana sa brendom.
- Meri se odgovorima na pitanja: *Da li korisnici stupaju u kontakt sa drugim korisnicima brenda, zaposlenima ili predstavnicima kompanije dotičnog brenda? Da li se ove interakcije odvijaju onlajn i/ili oflajn?*
4. *Aktivna uključenost* – podrazumeva želju korisnika da dodatno uložiti lične resurse zbog brenda (vreme, energiju, novac itd.) pored onih koji se podrazumevaju u kupovini ili potrošnji brenda.
- Meri se odgovorima na pitanja: *Da li je korisnik član nekog kluba/udruženja/grupe u vezi sa ovim brendom? Da li korisnik prima novosti i komunicira sa drugim korisnicima brenda ili formalnim/neformalnim predstavnicima samog brenda? Da li korisnik posećuje vebcajtove brenda, učestvuje u onlajn diskusijama i t.sl.?*

Naravno, odjek brenda nastaje na dobro postavljenim temeljima, što podrazumeva (Keller, 2009):

- Jasan identitet brenda, kao i širinu i dubinu svesti o brendu,
- Stabilne tačke sličnosti (*points-of-parity, POPs*) i tačke diferencijacije (*points-of-differentiation, PODs*),
- Pozitivne ocene i osećanja, privlačne za um i srce korisnika.

Sa stabilnom navedenom osnovom, menadžeri potom mogu da optimizuju četiri dimenzije odjeka brenda, i to upotrebom brojnih aktivnosti marketing komunikacija. U današnjem brzopromenljivom i složenom marketing okruženju, organizacije moraju da razviju drugačiji način razmišljanja u cilju sticanja lojalnosti korisnika i uspostavljanja odjeka brenda. U ovom procesu, korisna je upotreba mreže brend odjeka (Slika 10). Iako je na prvi pogled za poslovni uspeh možda najvažnija veza između korisnika i brenda, predstavljena mreža odnosa upućuje upravo na rastući značaj veza i odnosa između samih korisnika, korisnika i kompanije i kompanije i brenda – jer ove veze snažno određuju odnos koji će korisnik imati prema brendu (Keller, 2009).



Slika 10 Mreža brend odjeka prema CBBE modelu (Keller, 2009)

Odgovori na sledeća pitanja mogu da pomognu u merenju odnosa mreže brend odjeka:

- **Odnos korisnik-kompanija (C2B):**
Šta korisnici znaju i šta osećaju o kompaniji, bez obzira na brend?
Kako se kompanija ophodi prema svojim korisnicima?
- **Odnos korisnik-korisnik (C2C):**
Koliko interakcija se odvija između korisnika u onlajn i oflajn okruženju?
Koliko mogu da nauče iz te interakcije?
Koliko mogu da iskažu svoju i uoče tuđu lojalnost u tim interkacijama?
- **Odnos kompanija-brend (B2Br):**
Da li je kompanija dobar sluga brenda?
Da li kompanija obezbeđuje sve uslove da brend ispunjava svoje obećanje, očekivanja korisnika i predstavlja prave vrednosti na tržištu?
- **Odnos korisnik-brend (C2Br):**
U kom obimu i koliko često korisnici upotrebljavaju brend?
Koliko se korisnici osećaju vezano za brend?

Ojačavanje svake navedene veze i njihovo međusobno uvezivanje povećava nivo lojalnosti korisnika i osnažuje odjek brenda (Keller, 2009).

2.2.4 Koncepti zadovoljstva i lojalnosti korisnika

Snažan brend podiže nivo satisfakcije koju kupac doživljava kao nagradu prilikom kupovine, kroz pružanje komfora i dobrog osećaja. Zahvaljujući brendiranim proizvodima i uslugama, potrošači i kupci lakše prikupljaju i obrađuju informacije o njima, što znači da brendirani proizvodi, usluge i organizacije imaju vrednost prepoznavanja: kupci mogu brzo i lako da pronađu brendove u koje imaju poverenja i obavljenom kupovinom nagrade sebe opipljivim i neopipljivim koristima

U psihologiji koncept satisfakcije se objašnjava kao „stav osobe usmeren ka nekom objektu, kao složen skup kognicija (uverenja ili znanja), emocija (osećaja, osećanja i procena) i namera ponašanja“ (Hamner & Organ, 1978, str. 216). Stoga, objekat satisfakcije, odnosno zadovoljstva može da bude mnogo toga. U slučaju da je osoba zadovoljna nečim, tumači se da ima pozitivan stav prema datom objektu, i obrnuto kada je osoba nezadovoljna, zapravo ima negativan stav prema datom objektu.

Postoji mnogo definicija i terminoloških odredbi, kao i modela i teorija o zadovoljstvu (korisnika), a razlog tome jeste da je reč o prilično apstraktnom konceptu. Svako zapravo zna šta je zadovoljstvo, do momenta kad bi trebalo da ga definiše – tad nastaje konfuzija (Oliver, 1997). Takođe, jedna od nedoumica u domenu zadovoljstva korisnika jeste pitanje da li se radi o procesu ili o rezultatu procesa (Yi, 1990). Kao reakcija korisnika na jedan evaluacijski proces, zadovoljstvo korisnika se najčešće posmatra kao sveukupni koncept (eng. *overall satisfaction*), dakle kao rezultat nekog procesa (Giese & Cote, 2000). U slučaju ove disertacije, zadovoljstvo korisnika će se posmatrati kao rezultat procesa brendiranja.

Primenom psiholoških znanja u poslovanju, u novije vreme satisfakcija potrošača se tumači kao „emocionalni odgovor potrošača tj. zadovoljstvo, koje nastaje poređenjem očekivanja formiranih pre kupovine i viđene tj. doživljene performanse proizvoda i/ili usluge“ (Veljković, 2009, str. 101). Među autorima je dugo vladalo neslaganje o tome da li je **zadovoljstvo** korisnika:

- Kognitivna reakcija (npr.: Howard & Sheth, 1969; Tse, 1988; Bolton & Drew, 1991)
- Afektivna reakcija (npr.: Westbrook & Reilly, 1983; Cadotte, Woodruff, & Jenkins, 1987; Halstead, Hartman, & Schmidt, 1994)
- Kognitivna i afektivna reakcija zbirno (npr.: Westbrook, 1980; Churchill & Surprenant, 1982) ili
- Konativna reakcija (npr.: Westbrook & Oliver, 1991)

Međutim, u savremenoj literaturi, najčešće se citiraju autori koji zadovoljstvo posmatraju kao emocionalnu reakciju (npr.: Oliver, 1992; Mano & Oliver, 1993; Halstead, Hartman, & Schmidt, 1994; Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996; Babin & Griffin, 1998). Zadovoljstvo može da bude različitog intenziteta, ali i da proističe iz različitih razloga. „Niti su svi zadovoljni korisnici isti, niti su svi korisnici zadovoljni istim elementima“ (Mikulić, 2009).

Stvaranje dodatne vrednosti, odnosno prednosti imidža brenda, veoma je važno za zadovoljstvo svakog potrošača ili kupca. U B2C uslovima, dodatna vrednost zapravo leži u „samoizraženoj

vrednosti“ koju brend obezbeđuje, dok je u B2B okruženju značajna jer se kroz brend predstavlja proizvod, usluga, svi zaposleni i cela organizacija (Kotler & Pfoertsch, 2006). Svi ovi elementi utiču na nivo kvaliteta koji treba da izazove zadovoljstvo korisnika. Lanac zadovoljstva je koncept koji najjednostavnije objašnjava kako ulaganja u kvalitet utiču na percepciju korisnika (u marketinškom jeziku to je brendiranje) i na ponašanje korisnika (što podrazumeva ponovljene kupovine, tj. lojalnost) i kako svi zajedno pozitivno utiču na profit preduzeća (Slika 11) (Anderson & Mittal, 2000).



Slika 11 Lanac zadovoljstva i profita

Navedeni odnosi u okviru lanca zadovoljstva, predmet su mnogobrojnih studija u kojima se potvrđuje da:

- nivo zadovoljstva jeste posledica pruženog i percipiranog kvaliteta (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984; Wittink & Bayer, 1994; Mittal, Ross, & Baldasare, 1998; Delgado-Ballester & Munuera-Alema, 2001; Malik, Danish, & Usman, 2010; Dado, Petrovicova, Cuzovic, & Rajic, 2012)
- viši nivo zadovoljstva pozitivno utiče na buduće namere korisnika za ponovljenim kupovinama, tj. gradi lojalnost korisnika (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994; Ralston, 1996; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996; Delgado-Ballester & Munuera-Alema, 2001), kao i da
- viši nivo ukupnog zadovoljstva i lojalnosti utiče na viši nivo profita (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994; Delgado-Ballester & Munuera-Alema, 2001; Vreden, 2009).

Iako uzročno-posledične veze unutar ovog lanca deluju potpuno logično i prirodno, pojedinačni odnosi zahtevaju dodatnu analizu i preispitivanje. Ovako predstavljen linearan odnos je primer idealne situacije. Međutim, uzimajući u obzir broj i intenzitet faktora koji deluju na svaki element u okviru lanca zadovoljstva, ishod međuticaja ne mora uvek da bude povoljan. Stoga su istraživanja na

temu preispitivanja ovog odnosa i dalje aktuelna, jer svako istraživanje, kao i istraživanje u okviru ove doktorske disertacije, analizira specifične determinante predstavljenog odnosa u lancu zadovoljstva.

O kvalitetu usluge i percipiranom kvalitetu kao glavnom prediktoru zadovoljstva korisnika, biće reči i u kontekstu primene *lean* koncepta, ali i u metodološkom delu disertacije prilikom opisivanja primene Kano modela kao popularne teorije percipiranog kvaliteta. U cilju što preciznije analize pretpostavljenih relacija u ovoj disertaciji: *lean* atributi kvaliteta – zadovoljstvo – lojalnost – brend, potrebno je razumevanje konceptualnih osnova kvaliteta u funkciji zadovoljstva korisnika.

Kvalitet usluge na primer, smatra se dugoročnom, ukupnom ocenom, dok zadovoljstvo predstavlja procenu određenog kontakta sa uslugom (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994; Dado, Petrovicova, Cuzovic, & Rajic, 2012). To bi značilo da korisnik ne mora da ima direktno iskustvo sa određenim proizvodom ili uslugom kako bi mogao da sudi o njegovom kvalitetu, ali da je potreban lični kontakt i iskustvo sa proizvodima i uslugama da bi korisnici mogli da spoznaju stepen svog zadovoljstva. Ovaj zaključak potvrđuje značaj procesa brendiranja u stvaranju kvaliteta, jer određuje stepen percipiranog kvaliteta i pre same upotrebe proizvoda i usluge, i u slučaju postojanja pozitivnog imidža podstiče upotrebu.

Brend može da se profiliše kvalitetom, inovativnošću i diferenciranjem (Rakita & Mitrović, 2007). Prilikom profilisanja brenda kvalitetom, razlikuju se dve dimenzije kvaliteta: *nivo* i *konzistentnost*. Nivo kvaliteta se vezuje za proizvod i njegovu sposobnost da ispunjava specifične funkcionalne karakteristike, dok se konzistentnost kvaliteta vezuje za kompaniju i njenu sposobnost da isporučuje proizvode „predvidivih performansi“, tj. bez negativnih iznenađenja za korisnike tih proizvoda. Inovativnost kao osnov profilisanja brenda je usko povezana sa kvalitetom. Važno je imati na umu da je percepcija kvaliteta uvek povezana sa vremenskom dinamikom – ono što potrošači u jednom periodu percipiraju kao kvalitet, kao vrednost, podložno je zastarevanju. Tehnološki napredak umnogome doprinosi zastarevanju određenih karakteristika proizvoda ili usluga, a taj jaz se može prevazići jedino inovativnošću. Kao što je već pomenuto, inovativnost je ključni pokretač performansi jednog brenda i stoga važna karakteristika profilisanja brenda. Pored kvaliteta, inovativnosti i funkcionalne diferenciranosti, sve je uočljivija i neophodnost diferenciranja na osnovu emocionalne vrednosti.

Kvalitet se smatra i merom zadovoljstva korisnika, jer prema novijem pristupu kvalitetu, on „nije uslovljen samo karakteristikama proizvoda, dimenzijama i parametrima kvaliteta, efikasnošću u proizvodnji i kontrolom kvaliteta, već obuhvata i tržišni pristup, koji u svom fokusu ima potrebe korisnika“ (Vulanović, i sar., 2012). To je skup karakteristika nekog objekta (proizvoda, usluge, događaja, ličnosti itd.) koji ima kapacitet da zadovolji identifikovane i izražene potrebe i želje korisnika (Veljković, 2009). S obzirom na percepciju koja se zahvaljujući dobro osmišljenim marketing komunikacijama, kreira i pre samog konzumiranja proizvoda ili usluge, kvalitet usluge je određen i odstupanjem primljenog kvaliteta u odnosu na očekivani nivo – odnosno, zadovoljstvo korisnika zavisi od razlike između percepcije i očekivanja korisnika (Grönroos, 1984).

Ciljevi brendiranja moraju slediti strateške ciljeve (Vreden, 2009). Kao jedno od merila brendiranja, javlja se profitabilnost. Ovaj aspekt je važan jer usmerava fokus organizacije na zadržavanje (profitabilnih) kupaca, pre nego na privlačenje novih (Gallo, 2014). Profitabilno zadovoljstvo korisnika postiže se tako što se njihova očekivanja uvek ispune ili nadmaše (Maringe & Gibbs, 2009). Savremena istraživanja ukazuju na potrebu oduševljavanja korisnika, tj. isporučivanja atraktivne vrednosti (Högström, Rosner, & Gustafsson, 2010), kao jednog od preduslova za izgradnju dugotrajnih i profitabilnih odnosa sa korisnicima (Sauerwein, i sar., 1996; Rust & Oliver, 2000; Hicks, i sar., 2005). Pojava ovog trenda nije začuđujuća, s obzirom da su potrošači svakodnevno izloženi mnogobrojnim porukama, obimnom i sličnom ponudom na tržištu, te se u kreiranju atraktivne ponude i tačkama diferencijacije nalazi potencijal za oduševljavanje korisnika. Pružanje dodatne i možda neočekivane vrednosti korisniku jeste svrha procesa brendiranja. Naravno da postoje i opoziciona stanovišta (Dixon, Freeman, & Toman, 2010), pri čemu se ističe da korisnici više komuniciraju svoje nezadovoljstvo nego svoje oduševljenje, u smislu da je za njihovo zadovoljstvo mnogo značajnije ispunjenje bazičnih, očekivanih elemenata kvaliteta, nego nekih atraktivnih i neočekivanih. Ovaj stav će takođe biti preispitan kao jedna od hipoteza u okviru disertacije.

U kontekstu zadovoljstva korisnika, kao okosnice i identifikovanog zajedničkog imenitelja procesa brendiranja, kao eksterno orijentisane aktivnosti, i procesa primene *lean* prilaza, kao interno orijentisane poslovne filosofije – potrebno je razjasniti savremeno shvatanje koncepta lojalnosti, kao najvišeg stepena zadovoljstva korisnika.

Uspešni korporativni brendovi strateški zahtevaju privlačenje lojalnijih i manje cenovno osetljivih potrošača u današnjem visoko konkurentnom okruženju (Kay, 2006). Kao željena posledica zajedničkih efekata kvaliteta i zadovoljstva korisnika, lojalnost korisnika se smatra ključnom determinantnom uspeha preduzeća (Tabela 4).

Tabela 4 Pojmovno određenje koncepta lojalnosti

Autor	Pojmovno određenje
(Cunningham, 1956)	<i>Lojalnost predstavlja broj kupovina brenda jednog domaćinstva u posmatranom vremenskom period.</i>
(Aaker, 1991)	<i>Lojalnost brendu predstavlja obim do kog su ljudi verni određenom brendu.</i>
(Oliver, 1997)	<i>Lojalnost je snažna unutrašnja namera učestalih ponovljenih kupovina preferiranog proizvoda ili usluge u budućnosti, koja rezultira ponovljenim kupovinama istog brenda, uprkos tržišnim uticajima i marketinškim naporima konkurentskih preduzeća, koji mogu postati supstitut nameravanoj kupovini i promeniti korisničko nameravano ponašanje.</i>
(Bowen & Chen, 2001)	<i>Lojalnost korisnika podrazumeva preferiranje jednog brenda u odnosu na ostale, posvećenost ponovnim kupovinama tih proizvoda ili usluga i njihovo preporučivanje drugim korisnicima</i>

(Ahmed, 2014)

Lojalnost brendu se tumači kao poverenje i posvećenost korisnika određenom proizvodu, usluzi ili kompaniji, a meri se pozitivnom komunikacijom od usta do usta (eng. word of mouth), zadovoljstvom korisnika, poverenjem, smanjenom osetljivošću na cene itd.

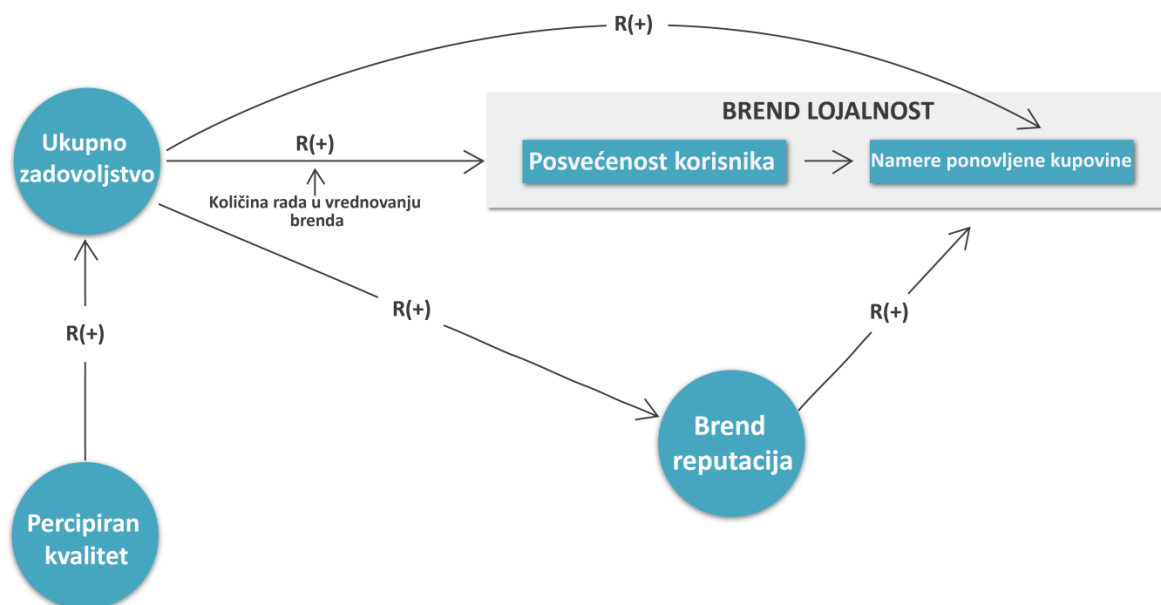
Lojalnost brendu se kreira kada kompanija neprestano uspeva da ispunjava ono što njen brend obećava (Kotler & Pfoertsch, 2006). Lojalnost brendu ukazuje na mogućnosti njegovog budućeg opstanka. Ona omogućava kompaniji da predvidi intenzitet tražnje, a može i da formira barijere drugim kompanijama za ulazak na tržište (Kotler & Keler, 2006). Lojalnost korisnika se ogleda u njegovim preferencijama da koristi jedan brend, a ne neke njegove supstitute. Lojalnost zaposlenih se reflektuje kroz posvećenost i privrženost kompaniji za koju rade, a lojalnost ostalih interesnih grupa kroz investicije u datu kompaniju.

Nekoliko ponašajnih modela izgradnje lojalnosti su poznati u literaturi:

1. **Modeli zasnovani na kvalitetu** mogu se pronaći u literaturi o kvalitetu usluga i istražuju odnose između kvaliteta usluga, zadovoljstva i ponašajnih namera. Neki od ovih modela ukazuju da kvalitet usluge utiče na lojalnost isključivo preko zadovoljstva i vrednosti (Patterson & Spreng, 1997; Woodruff, 1997), a drugi afirmišu stav da kvalitet ima direktan uticaj na lojalnost (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1991; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996).
2. **Modeli zasnovani na vrednosti**, ističu da vrednost direktno određuje nivo lojalnosti korisnika, a da su kvalitet usluga i zadovoljstvo prethodnici vrednosti (Cronin & Taylor, 1997; Sweeney, Soutar, & Johnson, 1999).
3. **Modeli zasnovani na zadovoljstvu** ističu zadovoljstvo korisnika kao primarnu determinantu ponašajnih sklonosti i lojalnosti korisnika, pri čemu su kvalitet usluga i vrednost samo preduslovi zadovoljstva (Anderson & Fornell, 1993; Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996). Modeli zadovoljstva pokazuju da je lojalnost korisnika direktno zavisna od varijable zadovoljstva (Anderson & Fornell, 1993; Hallowell, 1996).
4. **Integrativni model** kvaliteta usluge, vrednosti za korisnika i zadovoljstva korisnika, podrazumeva isticanje značaja ključnih varijabli: percepcije kvaliteta, zadovoljstva korisnika, vrednosti za korisnika i namera ponovljenih kupovina (Oh, 1999). Ovaj holistički model ističe da je vrednost neposredni prethodnik zadovoljstvu korisnika i namerama ponovljenih kupovina u ovom lancu, ali da svi zajedno imaju značajan uticaj na kreiranje lojalnosti. Ovakav pristup ide u prilog postavljenim hipotezama u okviru disertacije, jer je osnovni princip *lean* prilaza kreiranje vrednosti za krajnjeg korisnika. Ako *lean* kreira vrednost, a vrednost utiče na zadovoljstvo korisnika i izgradnju lojalnosti, znači da i *lean* ima značajnu ulogu u izgradnji brenda. Pored toga, predloženi model u disertaciji posmatra simultano delovanje svih navedenih ključnih faktora na lojalnost brendu.

Dakle, neosporna je veza između zadovoljstva i lojalnosti korisnika. Mnoga istraživanja su realizovana na ovu temu, a ključni faktori koji se posmatraju u ovom odnosu su percipirani

kvalitet, kao kauzalni faktor zadovoljstva (Oliver R. , 1980; Cronin & Taylor, 1992; Fornell, 1992; Anderson & Sullivan, 1993) i reputacija brenda kao posrednička varijabla između zadovoljstva i lojalnosti (Bloemer & Poiesz, 1989; Bloemer & Kasper, 1995; Samuelsen & Sandvik, 1997). Ilustracija odnosa između pomenutih konstrukata koji grade lojalnost predstavljeni si u na Slici Slika 12.



Slika 12 Preduslovi za izgradnju lojalnosti brendu (Delgado-Ballester & Munuera-Alema, 2001)

Postoje različiti nivoi lojalnosti. *Bihevioralna lojalnost* je povezana sa ponašanjem potrošača na tržištu koje može biti posmatrano kroz broj ponavljajućih kupovina (Keller K. L., 1998) ili kroz privrženost brendu kao primarnom izboru prilikom kupovine (Oliver, 1999). *Kognitivna lojalnost* se odnosi na to da se potrošač prvo seti upravo određenog brenda kada postoji potreba za kupovinom. Ova vrsta lojalnosti je blisko povezana sa najvišim nivoom svesti o brendu, što znači da brend treba da postane prvi izbor potrošača (kognitivna lojalnost) i da je nabavka ponavljajuća (bihevioralna lojalnost) (Keller K. L., 1998). Pored toga, postoje mišljenja da je bihevioralna lojalnost zapravo prividna lojalnost, jer razlozi ponovljenih kupovina mogu biti, na primer, pogodnost kupovine (eng. *convinience*) ili troškovi promene preduzeća (eng. *switching costs*), a isto tako korisnici mogu biti lojalni većem broju brendova (eng. *multi-brand loyalty*) (Jacoby & Chestnut, 1978). U tim slučajevima, glavna motivacija korisnika je ušteda resursa, što znači niži nivo rizika i niži nivo troškova, te odgovara manje poznatom konceptu *lean* potrošnje (Womack & Jones, 2005). Sa druge strane, lojalnost takođe može da podstakne i spremnost da se plati viša cena – često 20 do 25% viša (Davis, 2000). Konkurenti možda mogu da iskopiraju proizvodne procese i dizajn proizvoda, ali je teško parirati trajnim utiscima u svesti pojedinaca i organizacija, koji su rezultat pre svega iskustva sa proizvodom/uslugom, a onda i uticaja marketing aktivnosti. Određeni autori napominju da je lojalnost brendu direktno povezana sa cenom brenda (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

Korisno je razlikovati plaćenu tj. kupljenu lojalnost (koja je rezultat klasičnih programa lojalnosti – npr. kartice za najvernije potrošače) i zasluženu tj. zarađenu lojalnost (kao neplaćeni, prirodni oblik privrženosti) (Edwardsson, i sar., 2000). Kupljena lojalnost je rezultat kalkulativne privrženosti korisnika, a zaslužena lojalnost je rezultat afektivne privrženosti korisnika. Nije teško zaključiti da je izgradnja kupljene lojalnosti rizičan i često neisplativ proces, jer će se veštački privučeni korisnik brže i lakše odlučiti za promenu brenda ako mu konkurentski ponudi višu vrednost. Sa druge strane, s obzirom da su pozitivne emocije koje korisnik ima prema preduzeću razlog njegovog vezivanja, slučaj napuštanja brenda od strane afektivno privrženog korisnika je mnogo manje verovatan.

Pozitivni efekti lojalnosti za poslovni uspeh su sledeći (Aaker, 1991):

- **Smanjeni troškovi marketinga** – zadržavanje lojalnih kupaca je jeftinije nego privlačenje potencijalnih novih kupaca. U zavisnosti od autora i industrije čiji se rad posmatra, privlačenje novog korisnika je negde između pet i 25 puta skuplje od zadržavanja postojećeg korisnika (Gallo, 2014) ;
- **Sigurnost i stabilnost poslovanja** – lojalni potrošači predstavljaju stabilan izvor prihoda za organizaciju u distributivnoj trgovini
- **Privlačenje novih kupaca** – trenutni lojalni korisnici, kao ambasadori, mogu pomoći u širenju svesti o brenda i time privući nove kupce;
- **Ušteda vremena za spremanje odgovora na pretnje konkurencije** – lojalni potrošači se ne okreću brzo drugim brendovima prilikom novih kampanja konkurencije, što kompaniji daje više vremena da odgovori na pretnje konkurencije.

Na osnovu navedenih benefita koje donosi prihvatanje koncepta lanca zadovoljstva od strane poslovnih sistema, kao i uviđanje značaja i uloge njegovih pojedinačnih elemenata (kvaliteta, zadovoljstva, lojalnosti i profitabilnosti), proces brendiranja može da se percipira kao ozbiljan interfunkcijski i strateški posao u organizaciji. Pored profitabilnosti, **strateški imperativ** organizacije je i **pouzdanost** – jer bez poštovanja ovog zahteva i resursi i odgovornost se rasipaju (Vreden, 2009). Takođe, bez pouzdanosti, brendiranje ne dobija neophodnu pažnju generalnih i finansijskih direktora³. Pouzdanost zahteva merenje, jer upravo ono osigurava da se postavljeni ciljevi brendiranja i realizuju. Zato je u ovoj disertaciji jedan od pretpostavljenih prediktora koji utiču na proces brendiranja identifikovana pouzdanost, i to kao rezultat primene *lean* koncepta.

Kao rezultat profitabilnosti i pouzdanosti, javlja se treći imperativ brendiranja – održivost. Prema generalnim svetskim procenama, čak 80-95% proizvoda ne uspeva u pokušaju da postanu brendovi. Održivost je od ključne važnosti, jer samo brend koji je fokusiran na održivost rezultiraće drugom, trećom ili čak doživotnom kupovinom.

³ “U anketi među najuspešnijih 1000 kompanija po *The Times*-u, manje od 57% finansijskih direktora je verovalo da je ulaganje u marketing neophodno za dugoročni korporativni rast, 27% je smatralo marketinško ulaganje samo kratkoročnom taktičnom merom, a 32% je izjavilo da je marketinški budžet onaj koji bi prvo smanjili u teškim vremenima” (Vreden, 2009).



S obzirom da se originalni izvor lojalnosti i zadovoljstva nalazi u kvalitetu proizvoda/usluge, potrebno je potpuno ovladati relacijama u lancu zadovoljstva (Slika 11) (Anderson & Mittal, 2000). Prva relacija je između nivoa kvaliteta i zadovoljstva, a kako je i predmet velikog broja studija, neosporno je da je nivo kvaliteta u pozitivnoj korelaciji sa nivoom zadovoljstva korisnika (Cronin & Taylor, 1992; Anderson & Sullivan, 1993; Taylor & Baker, 1994; Athanassopoulos, 2000; Löfgren & Witell, 2008). Može se uočiti svojevrsna evolucija istraživanja u ovoj oblasti, jer novije studije sve više uključuju problematiku lojalnosti i uzročno-posledičnu vezu između kvaliteta i lojalnosti. Poznate su studije koje su izučavale uticaj kvaliteta i zadovoljstva na buduće ponašanje korisnika (npr.: (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988 i 1991; Cronin & Taylor, 1992; Anderson & Sullivan, 1993; Taylor & Baker, 1994; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996; Hallowell, 1996; Sweeney, Soutar, & Johnson, 1999; Athanassopoulos, 2000). Glavni zaključak u navedenim studijama jeste da postoji pozitivna veza između kvaliteta proizvoda ili usluge i namere buduće kupovine korisnika, zatim njegove spremnosti da preporuči određenu kompaniju, a posebno je interesantan podatak koji se odnosi na kompaniju *Toyota*. U slučaju kada je korisnik imao pozitivno iskustvo kupovinom automobila, ponovljene kupovine su se povećale sa 37% na 79%, a u slučaju kada je korisnik imao pozitivno i proizvodno i uslužno iskustvo, namera ponovljenih kupovina je porasla sa 37% na 91% (McLaughlin, 1993). Ponovljene kupovine znače i rast profita. Pored brojnih studija koje su se bavile ovom temom, Anderson i saradnici (2004) su na uzorku od 200 kompanija u 40 industrija zaključili da tržišni udeo ne određuje tržišnu vrednost preduzeća, ali da povećanje stope zadovoljstva za 1% u konkretnim slučajevima donosi povećanju vrednosti kompanija za 240 miliona dolara. Takođe, postoji rezultat koji pokazuje da povećanje stope zadovoljstva od 1% uzrokuje povećanje povrata na investicije (ROI) od 2,37%, dok smanjenje zadovoljstva od 1% umanjuje ROI za 5,08% (Anderson & Mittal, 2000).

U pojedinim slučajevima, odnos između zadovoljstva i lojalnosti je konveksan (Jones & Sasser, 1995), a može biti i konkavan (Ittner & Larcker, 1998). Sve u svemu, literatura snažno potvrđuje činjenicu da od pruženog kvaliteta proizvoda, a pogotovo usluge, zavisi poslovna uspešnost preduzeća, pri čemu su glavni medijatori ovog odnosa zadovoljstvo i lojalnost korisnika (Mikulić, 2009). Uzimajući u obzir da se brend tretira kao pokazatelj uspešnosti preduzeća, ova veza između nivoa pruženog kvaliteta i vrednosti brenda, preko zadovoljstva i koncepta lojalnosti, jeste predmet istraživanja ove disertacije – pri čemu se specifičnost pomenutog odnosa ogleda u činjenici da se kvalitet posmatra kao rezultat primene *lean* koncepta.

2.3 Osnove *lean* koncepta



Brojna literatura svedoči o širenju *lean* filozofije u različitim industrijskim sektorima i pojediniim menadžerskim disciplinama (Marodin & Saurin, 2013). Počevši od Sugimorija i grupe autora (1977) koji su objavili prvi naučni rad na ovu temu, preko utemeljivača ideje o *lean* načinu razmišljanja Womacka i Jonesa (1996; 2005; 2012), do brojnih autora radova novijeg datuma koji sve više uključuju *lean* principe u neproizvodne sfere poslovanja (npr.: Oliver, i sar., 2007; Dewell, 2007; Marodin & Saurin, 2013).










Istorijski razvoj *lean* filozofije vezuje se za Japan i kompaniju *Toyota*, jer je izvorno potekla iz Tojotinog sistema proizvodnje (*TPS – Toyota Production System*) sa ciljem unapređenja procesa privređivanja u automobilskoj industriji (Zelenović, 2011; Vomak & Džons, 2012; Beker, i sar., 2014). Pedesetih godina XX veka, ističući značaj tmskog rada Eiji Toyoda i Taiichi Ohno su povezali svoje znanje i umeće sa tadašnjim mehanizmom Henrija Forda (koji je pokretnom trakom podigao efikasnost u proizvodnji automobila) (Krafcik, 1988; Womack & Jones, 1990) i tako je nastao concept TPS. Krafcik je predstavio izraz "*lean* proizvodni sistem" 1988. u svom preglednom radu o TPS, a izraz "*lean* proizvodnja" je popularizovana od strane autora Vomaka i Džonsa 1990. u knjizi *The Machine that Changed the World*. Zbog teme doktorske disertacije, interesantno je pomenuti da je Tojota višegodišnji i trenutno najbolje rangirani brend u svojoj industriji (Slika 13).

Interbrand [Work](#) [Views](#) [Best Brands](#) [Services](#) [About](#) [Contact](#) Global  

[Return to 2017 report home](#)

Best Global Brands 2017 Rankings

Filter +  

2017 Rank	Brand	Sector	Change in Brand Value	Brand Value
07	 TOYOTA	Automotive	-6%	50,291 \$m
09		Automotive	+10%	47,829 \$m
13		Automotive	0%	41,521 \$m
20	HONDA	Automotive	+3%	22,696 \$m
33		Automotive	+5%	13,643 \$m
35	 HYUNDAI	Automotive	+5%	13,193 \$m
38		Automotive	+2%	12,023 \$m
39	 NISSAN	Automotive	+4%	11,534 \$m
40		Automotive	+1%	11,522 \$m
48	 PORSCHE	Automotive	+6%	10,129 \$m

Slika 13 Top 10 globalnih brendova u 2017. godini (Interbrand, 2017)

Suštinu *lean* koncepta čini postizanje najvećeg efekta, uz ulaganje najmanjeg napora (npr. ljudskog napora, opreme, vremena i prostora) uz istovremeno maksimalno približavanje cilju pružanja korisnicima tačno onoga što im je potrebno (Vomak & Džons, 2012). Uz ovakvo minimiziranje viškova i gubitaka i maksimiziranje efikasnosti, *lean* poslovna filozofija jeste način pretvaranja rada u zadovoljstvo, pri čemu je u literaturi poznata pozitivna uzročno-poslednična veza između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva korisnika (Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001; Worley, 2006). *Lean* principi omogućavaju *optimizaciju na nivou sistema*, gde je naglasak na integraciji i zajedničkom radu svih delova kao celine, pre nego na pojedinačnom učinku i uspehu jednog elementa – baš kao u slučaju sa procesima i aktivnostima u holističkom marketingu.

Glavne karakteristike *lean* koncepta su (Zelenović, 2011):

- timski prilaz u radu,
- (min) uloženi površina (prostora),
- **(min) vremena za razvoj novih proizvoda,**
- **(min) pasivnih vremena u procesima rada,**
- (max) koeficijenta obrtanja kapitala,
- **(opt) kvaliteta,**
- **stalnost u poboljšanju procesa rada,**
- **(min) kvara,**
- **(min) zaliha,**
- **orijentacija ka potrošaču,**
- integracija dobavljača,
- promena preduzetne kulture u smislu dogovora umesto naredbe,
- smanjenje hijerarhijskih nivoa i
- ostvarenje planiranih efekata (produktivnosti, efikasnosti, nove/tekuće vrednosti/**efektivnosti** u procesima privređivanja).

U navedenoj listi, posebno su naglašene karakteristike koje umnogome određuju i procese brendiranja. Upotreba *lean* koncepta najčešće se povezuje sa benefitima kao što su smanjen nivo zaliha, ušteda vremena, viši nivo kvaliteta, veća fleksibilnost i rast zadovoljstva korisnika (Womack & Jones, 1996; Ahlis, 2001; Alavi, 2003; Ross & Francis, 2003).

S obzirom da *lean* filozofija nije intuitivna, na prvo čitanje ili slušanje ju je možda malo teže razumeti (Vomak & Džons, 2012), ali kada se prouči i primeni u praksi, postaje sve jasnija. Još jedan od termina ovog japanskog koncepta jeste termin koji označava *rasipanje – muda*. Pod mudom se podrazumevaju sve ljudske aktivnosti koje troše resurse, a ne stvaraju vrednost. Sa japanskog jezika se prevodi kao uzaludnost, beskorisnost, lenjost, izlišnost, otpad i rasipništvo, u engleskoj literaturi se koristi termin *waste*, stoga se kod nas kao najpodobniji prevedeni izraz može koristiti *gubitak*, kao sveobuhvatni termin (Beker, i sar., 2014). Tojota je inicijalno definisala sedam gubitaka, kojima su kasnije dodati još neki (Vomak & Džons, 2012; Beker, i drugi, 2014):

1. **greške** (u proizvodnji) koje zahtevaju ispravljanje,
2. **prekomerna proizvodnja** robe koja nikome ne treba,
3. **zalihe neprodate robe** koje se gomilaju jer čekaju na dalju obradu ili potrošnju,
4. **nepotrebna i neodgovarajuća obrada,**
5. **nepotrebni proizvodni koraci i kretanje** (ljudi),
6. **suvišan transport** – pomeranje zaposlenih i prevoz robe sa jednog mesta na drugo bez posebne svrhe,
7. **čekanje svih vrsta** – npr. grupe ljudi koji stoje i čekaju na svaku aktivnost jer prethodne aktivnosti kasne,

8. **proizvodi i usluge koje ne zadovoljavaju potrebe korisnika i**
9. **neiskorišćen ljudski potencijal**, u smislu kreativnosti, izgubljenih ideja, neiskorišćenih veština i mogućnosti za učenjem i napretkom, kao i propusta koji se javljaju zbog neslušanja ili nečinjenja. Kontinualno unapređenje ne može da se zamisli bez aktivnog učešća svih zaposlenih u jednoj organizaciji (Liker, 2004).

Pored *mude*, u okviru TPS-a definisana su još dva problematična stanja u poslovnim procesima, a to su *mura* i *muri*. *Mura* podrazumeva gubitak koji nastaje usled neujednačenosti, nejednakosti, promenljivosti i neuravnoteženosti kvaliteta proizvoda, usluge, zaliha, troškova ili rokova isporuke. Ona se javlja u situacijama kada kvalitet proizvoda ili procesa nije u skladu sa planiranim te izaziva nepredviđene troškove resursa, vremena i ljudskog angažovanja. Kao poslednja vrsta gubitka tj. problema, javlja se *muri*, koji nastaje usled nerazumnog, neumerenog i preteranog korišćenja resursa ili opterećivanja ljudi i tehničkih sistema, pri čemu se od njih zahteva da rade preko svojih mogućnosti (Beker, i sar., 2014). Važno je napomenuti da se gubitkom smatra svaki resurs ili aktivnost koja ne dodaje vrednost proizvodu, te *lean* način poslovanja podrazumeva kontinuirani proces eliminacije gubitaka, koji obezbeđuje vrednost koju je korisnik spreman da plati (Grasso, 2005).

Da bi se svi navedeni gubici pretvorili u vrednost, *lean* filozofija nastoji da obezbedi momentalnu povratnu reakciju u poslovnom sistemu. Ona ukazuje na način definisanja vrednosti, ostvarivanja vrednosti u najboljem redosledu, neometanog i sve efikasnijeg sprovođenja navedenih aktivnosti – ukratko, *lean* teži postizanju najvećeg efekta uz ulaganje najmanjeg napora (opreme, vremena, prostora, ljudi), uz maksimalno uvažavanje potreba korisnika (Vomak & Džons, 2012).

Najčešće citirani autori u ovoj oblasti, *Womack* i *Jones* (1996, 2012), definišu pet ključnih *lean* principa:

1. Definisane VREDNOSTI proizvoda ili usluge sa aspekta krajnjeg korisnika, u smislu funkcionalnosti, cene i dostupnosti;
2. Identifikovanje i praćenje TOKA VREDNOSTI za svaki proizvod kako bi se eliminisale sve aktivnosti koje ne dodaju vrednost i koje kupci ne žele da plate (tj. koje proizvode viškove ili prouzrokuju gubitke – jap. *muda*, *mura*, *muri*);
3. Organizovanje aktivnosti pristupom KONTINUIRANOG TOKA (eng. *flow*) informacija i resursa, a ne prema pristupu *nagomilaj-i-prosledi* (eng. *batch-and-queue*), kako bi se izbegli zastoji i čekanja;
4. Kontrolisanje svih aktivnosti primenom strategije POVLAČENJA (eng. *pull*), proizvođači tako samo ono što korisnik želi, kada, gde i pod kojim uslovima to želi;
5. Neprestano unapređenje svih radnih procesa i težnja za SAVRŠENSTVOM.

VREDNOST je najvažnija polazna tačka *lean* koncepta, jer nju definiše krajnji korisnik. Vrednost jedino ima značaj ukoliko u obliku određenog proizvoda i/ili usluge, uz određenu cenu i u određeno vreme zadovoljava potrebe korisnika (Kotler & Keller, 2006; Vomak & Džons, 2012). Najčešća greška koja se javlja u industrijama jeste: “proizvodićemo ono što možemo, pomoću onoga što imamo, što smo već

kupili, pa ako tržište ne reaguje kako smo planirali, spustite cenu ili intenzivno reklamirajte” (Vomak & Džons, 2012). Ovo i jeste jedna od najvećih zabluda koja vlada, a koja dotiče i marketing funkciju. Njen zadatak je prvenstveno da istraži tržište i sazna potrebe i želje korisnika, da signalizira razvojnoj, nabavnoj i proizvodnoj funkciji koja vrednost tj. kakvi proizvodi i usluge će se plasirati na tržište. Potpuno je pogrešno percipirati marketing kao funkciju koja će da pogura već postojeću ponudu na tržište (*push* strategija), već naprotiv – njen zadatak je da povuče informacije sa tržišta (*pull* strategija) kako bi se kreirala ponuda visokog kvaliteta. Dakle, vrednost ne mogu da projektuju inženjeri i tehnički stručnjaci, već je iniciraju sami korisnici. Tržište diktira pojam vrednosti u datom trenutku.

Kada se pravilno definiše vrednost, potrebno je sagledati čitav TOK VREDNOSTI, odnosno sve akcije koje su potrebne da bi se jedan proizvod ili usluga proizveli. S obzirom da je danas sve češći slučaj kombinacije proizvoda i usluge kao predmeta tržišne ponude, neophodno je posvetiti pažnju: (1) rešavanju problema koji se proteže od same ideje, preko dizajna i projektovanja pa sve do realizacije, (2) upravljanju informacijama koje teku od porudžbine, preko planiranja do isporuke i (3) fizičkoj transformaciji koja počinje sirovinama, a završava se gotovim proizvodom ili uslugom koju korisnik može da konzumira (Vomak & Džons, 2012). Naravno da tok vrednosti ima svoje specifičnosti za usluge i za fizičku robu, jer su aktivnosti u njihovom nastajanju drugačije, ali je pristup koji se primenjuje isti (Vomak & Džons, 2012). Takođe, tok vrednosti posmatran u *lean* konceptu i vrednosni lanac (Porter, 1985) se razlikuju po tome što se tok vrednosti odnosi na niz aktivnosti potrebnih da se od sirovine dođe do jednog gotovog proizvoda, dok vrednosni lanac obuhvata učešće svih funkcija npr. proizvodnje, marketinga, prodaje za određeni proizvodni asortiman u cilju maksimizacije koristi svih interesnih strana preduzeća. To ne znači da ove funkcije treba da budu isključene iz kreiranja toka vrednosti. Naprotiv, njihovo učešće je poželjno i neophodno kako na korporativnom nivou, tako i na nivou proizvodnje svakog proizvoda i/ili usluge.

Kada se definiše vrednost i mapiraju se sve aktivnosti koje dodaju vrednost, prema *lean* filozofiji, neophodno je sve te aktivnosti učiniti protočnim, odnosno obezbediti njihov KONTINUALNI TOK – bez gomilanja materijala, poslova i gubljenja vremena. Kako bi se zaista postigao efekat protoka vrednosti, važno je konstantno biti usmeren na krajnji rezultat (npr. željeni dizajn, određeno putovanje, poseban bicikl ili obrazovanje određenog nivoa itd.) (Vomak & Džons, 2012). Sledeći korak jeste uklanjanje tradicionalnih granica poslova, funkcija i procesa kako bi se uklonile prepreke i zastoji koji škode kontinuiranom protoku određenog proizvoda ili usluge. Najzad, potrebno je redefinisati i radne metode i alate kako bi se obezbedio neprekidan tok stvaranja vrednosti ujednačenog kvaliteta.

Više puta pominjana strategija POVLAČENJA (*pull* strategija) je oličenje marketinga. Jedan od najvećih menadžment gurua i marketinških stručnjaka *Philip Kotler* (www.philkotler.com) tvrdi da je “marketing domaći zadatak koji mora da se uradi pre projektovanja proizvoda”, jer je cilj prodaje zapravo da zadovolji potrebe korisnika, a cilj marketinga da sazna koje su to njegove potrebe. Marketing komunikacija bi uvek trebalo da bude interaktivna i dvosmerna (Bovee & Thill, 2012) – prvo marketing treba da pita tržište šta mu je potrebno ili šta želi, zatim da iskomunicira kreiranu vrednost sa tim tržištem, a potom da traži povratnu informaciju o stepenu zadovoljstva korisnika, i tako u krug (Revelle, 2010). Stručnjaci koji se bave *lean* filozofijom takođe smatraju implementaciju

pull sistema kao jednu od tajni uspeha *lean* preduzeća, jer unapređuju performanse proizvodnog sistema i čitav sistem upravljanja i planiranja povezuju sa potražnjom kupaca (Gračanin, 2014). Stoga je logična činjenica da potražnja postaje stabilnija kada kupci znaju da odmah mogu da dobiju ono što im je potrebno, na mestu, u vreme i po ceni koja im odgovara (Vomak & Džons, 2012). Tada će i proizvođači i prodavci moći da smanje praksu periodičnog snižavanja cena ili sezonskog agresivnog oglašavanja, kako bi se oslobodili robe koja nikome nije potreba ili kako bi pružili uslugu koja nije dovoljno atraktivna. Prve input informacije treba povući od korisnika. Marketing je taj koji obezbeđuje ispunjenje ovog *lean* principa.

Prva četiri principa su u takvoj međusobnoj interakciji da se kao u začaranom krugu ne mogu jasno odrediti granice između primene svakog pojedinačno. Međutim, ono što je najvažniji faktor za neprestano UNAPREĐENJE i težnju ka SAVRŠENSTVU jeste transparentnost (Vomak & Džons, 2012). To znači da svaki član toka vrednosti i vrednosnog lanca može sve da vidi i bude upućen u sve procese i aktivnosti stvaranja vrednosti. Ovaj pristup omogućava zaposlenima brzu povratnu reakciju koja pozitivno doprinosi iznalaženju inovativnih načina za dodavanje vrednosti proizvodu, usluzi i ukupnom korisničkom iskustvu.

Perspektiva korisnika je u fokusu *lean* koncepta, i ona se potpuno poklapa sa osnovnom filozofijom marketinga. Raditi prema *lean* principima znači precizno definisati vrednosti u obliku specifičnog proizvoda i/ili usluge, sa specifičnim kapacitetima, koji će biti ponuđen tržištu po specifičnoj ceni putem razgovora sa specifičnim korisnicima (Vomak & Džons, 2012). Nije teško uočiti bliskost ove konstatacije sa upotrebom dobro poznatih instrumenata marketing miksa koji imaju pomenuti cilj: da razviju i plasiraju pravi proizvod, po pravoj ceni, na pravom mestu (sa pravom distribucijom) uz pravu promociju (Kotler & Keller, 2006).

2.3.1 *Lean* koncept u funkciji kreiranja kvaliteta

Lean prilaz je jedna od inicijativa koju brojne organizacije širom sveta primenjuju kako bi (p)ostale konkurentne na brzorastućem globalnom tržištu (Womack, Jones, & Ross, 1990; Schonberger, 2007; Zarei, Fakhrzad, & Jamali Paghaleh, 2011). Ovaj prilaz je postao imperativ za kompanije na putu pronalaženja načina za unapređenje svoje produktivnosti u smislu implementacije fleksibilne i standardizovane tehnologije i usvajanja proverenih menadžment principa (Zarei, Fakhrzad, & Jamali Paghaleh, 2011). Primena *lean* prilaza je postala toliko popularna s obzirom da obećava veoma značajne benefite u smislu bolje komunikacije i integracije u samoj organizaciji, ali i u lancu snabdevanja (Scherrer-Rathje, Boyle, & Deflorin, 2009). Snaga ovog prilaza leži u kapacitetu radne sinergije da se kreira sistem visokog kvaliteta koji kreira proizvode i usluge dinamikom korisničke tražnje uz minimum ili bez otpada (Shah & Ward, 2003).

Lean prilaz je postao integralni deo stvaralačkog okruženja, s obzirom da se vezuje za superiorne performanse i da ima mogućnost kreiranja konkurentne prednosti (Womack, Jones, & Ross, 1990; Roghanian & Alipour, 2014), te je široko prihvaćen među teoretičarima i praktičarima. Rastuća dinamika i oblici tražnje, postavili su *lean* prilaz i fleksibilnost kao neupitne zakonitosti koje moderni poslovni sistemi moraju da poštuju i primenjuju kako bi ojačali svoju konkurentnu poziciju

(Roghalian & Alipour, 2014). Kao prilaz koji ima moćne alate i principe, *lean* ispunjava visoka očekivanja proizvođača (Chen, Cheng, & Huang, 2013), a smatra se i zlatnim standardom savremenog poslovanja i upravljanja lancem vrednosti (eng. *supply chain management*) (Guinipero, Pillai, & Clark, 2005; Goldsby, Griffis, & Roath, 2006). Posmatrano u kontekstu marketinga, značajno je navesti da *lean* prilaz kreira značajne prednosti u unapređenju komunikacionih procesa i njihovoj integraciji u okviru same organizacije (Scherrer-Rathje, Boyle, & Deflorin, 2009).

Ukratko, *lean* jeste sistematičan prilaz koji se fokusira na kontinuirano unapređenje kvaliteta, troškova i isporuke vrednosti, uz težnju za eliminisanjem svih vrsta otpada, kreiranjem toka i podizanjem sposobnosti poslovnog sistema da odgovori na tražnju i zahteve korisnika (Behrouzi, Wong, & Behrouzi, 2011). On je okarakterisan kao dinamičan i kontinualan prilaz orijentisan ka korisniku, vođen znanjem, koji se zalaže za eliminisanje otpada i viškova i kreiranje vrednosti (Ritchie & Angelis, 2010). Stalna evolucija izraza „*lean*“ jeste stimulus svim praktičarima i teoretičarima da ispituju nove i neistražene primene ovog koncepta.

Za potrebe ovog istraživanja *lean* se definiše kao sistematično otklanjanje svih vrsta gubitaka iz toka vrednosti, kako bi se proizveo vrhunski kvalitet po meri korisnika. Ova konstatacija upućuje na neophodnost razumevanja inženjerskog i marketinškog, tj. tržišnog pristupa kvalitetu, jer samo u tom širem kontekstu mogu se ostvarivati sinergetski efekti.

Tržišne promene su donele i nov pristup kvalitetu, prema kome “kvalitet nije uslovljen isključivo karakteristikama proizvoda, dimenzijama kvaliteta, parametrima kvaliteta, efikasnošću u proizvodnji i kontrolom kvaliteta, nego obuhvata i tržišni pristup” (Vulanović, i sar., 2012). Deming ističe da kvalitet trebalo da teži sadašnjim i budućim potrebama korisnika (Deming, 1986), dok Feigenbaum (1961) definiše kvalitet kao “skup složenih karakteristika proizvoda ili usluga u marketingu, razvoju, proizvodnji i održavanju kroz koje će proizvod ili usluga prilikom korišćenja zadovoljiti očekivanja korisnika”. Akademik Zelenović posmatra kvalitet “kao skup upotrebni (tehničkih, ekonomskih i estetskih) osobina i obeležja zadovoljstva proizvoda u posmatranju” (Zelenović, 1994). Čak je i serija standarda ISO 9000 usvojila tržišni, odnosno marketinški pristup, definišući kvalitet kao “stepen savršenstva”, “dobijenu vrednost za uloženi novac”, “usaglašenost sa specifikacijama i zahtevima” i “nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve” (Vulanović, i sar., 2012, str. 2).

Kvalitet se smatra i merom zadovoljstva korisnika (Kano, i sar., 1984). On je postao najznačajniji faktor uspeha organizacije (Vulanović, i sar., 2012). Može se tumačiti kao izvrstan, dobar ili nedovoljan, ali upotreba sintagme „svojstven kvalitet“ znači postojanje i trajnost. Kvalitet određuje i reputaciju preduzeća, jer kada organizacija stekne lošu reputaciju po pitanju kvaliteta, potrebno je prilično mnogo vremena da se ta situacija promeni. U proseku, nezadovoljan korisnik svoje negativno iskustvo prenese najmanje 21 osobi iz okruženja, dok zadovoljan korisnik svoje pozitivno iskustvo ili pohvale prenese na najviše 9 osoba (Vulanović, i sar., 2012). Stoga se upravljanje kompetitivnim prednostima, a posebno kvalitetom, može koristiti za otklanjanje loše reputacije, odnosno za izgradnju dobre reputacije (iliti brenda).

U operacionom menadžmentu, razlike između mnogih strateških programa i nisu tako očigledne – na primer, TQM, JIT, *lean* i kontinuirano unapređenje, imaju mnogo toga zajedničkog (Wacker, 2004), i zbog toga brojni autori smatraju ove koncepte stanjem uma, kulture i strateške inicijative, pre nego alatima i tehnikama (Burton & Boeder, 2003).

Značaj i uloga upravljanja ukupnim kvalitetom (*Total Quality Management*) je neosporna i više puta potvrđena u teoriji i praksi. Implementacija TQM sistema predstavlja stratešku promenu u organizaciji koja podstiče buduća unapređenja sistema kvaliteta. O njegovoj efikasnosti govori i integralni model strategijskog upravljanja koji povezuje četiri elementa od kojih je jedan i TQM, a koji je nastao koordinacijom aktivnosti između (1) Upravljanja razvojem novih proizvoda (*New Product Development – NPD*), (2) Upravljanja ukupnim kvalitetom (*TQM*), (3) Upravljanja brendom (*Brand management – BM*) i (4) Upravljanja odnosima sa korisnicima (*Customer Relationship Management – CRM*), uz ugradnju mernog sistema uravnoteženog pristupa merenju performansi organizacije (*Balanced Scorecard – BSC*) (Dejanović, Nikolić, & Stanković, 2014). Doprinos TQM-a ovom modelu ogleda se u primeni njegovih principa: usmerenost na klijenta, liderstvo, timski rad (uključivanje svih zaposlenih u borbu za kvalitet), procesni pristup, sistemski pristup, kontinuirana poboljšanja, činjenično odlučivanje i uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima. TQM je tehnika koja uključuje zaposlene u procese rešavanja problema i upravljanja odlukama. Zaposleni su uglavnom najbliži procesu proizvodnje i imaju dragoceni uvid u načine za otklanjanje gubitaka. Stoga TQM pomaže širenju *lean* filozofije o kreiranju protoka vrednosti i eliminisanju grešaka (Womack & Jones, 1996). Primena integralnog modela strategijskog upravljanja koji povezuje koncepte TQM, NPD, CRM i BM pokazuje opadajuću tendenciju broja primedbi korisnika na kvalitet proizvoda i usluga, kao pokazatelja kontinuiranog unapređenja prema *lean* konceptu (Dejanović, Nikolić, & Stanković, 2014). U eksperimentalnom periodu primene ovog modela, broj prigovora na kvalitet proizvoda i usluga se smanjio skoro tri puta. Očigledni su zajednički činoci TQM i *lean* principa (Wacker, 2004) – oba pristupa u fokusu imaju krajnjeg korisnika, stvaranje vrednosti, minimiziranje grešaka i kontinuirana unapređenja, što znači da *lean* ima značajnu ulogu u upravljanju ukupnim kvalitetom.

Svaka osobina proizvoda ili usluge koja ima sposobnost da zadovolji potrebe korisnika, predstavlja karakteristiku kvaliteta. U slučaju proizvoda, najčešće je reč o tehničkim karakteristikama, a u slučaju usluge, karakteristike su nešto drugačije (Tabela 5).

Tabela 5 Karakteristike kvaliteta proizvoda i usluge (Vulanović, i sar., 2012)

Karakteristike kvaliteta proizvoda

Karakteristike kvaliteta proizvoda

funkcionalnost	pristupačnost	pouzdanost	
raspoloživost	zamenjivost	potrošivost	izgled
spoljašnjost	prilagodljivost	bezbednost	težina
fleksibilnost	prenosivost	zapaljivost	čistoća
obradivost	popravljivost	toksičnost	sigurnost
osetljivost	postojanost	pogodnost za	ukus
prenosivost	povredivost	održavanje	miris
mogućnost testiranja	veličina	mogućnost kontrole	

Karakteristike kvaliteta usluge

kredibilitet	pristupačnost	učtivost	komfor
pouzdanost	bezbednost	tačnost	poštenje
kompetentnost	efektivnost	efikasnost	čistoća
fleksibilnost	poslovnost		

Većina navedenih karakteristika kvaliteta proizvoda i usluge, rezultat su primene *lean* koncepta, principa i alata. To su na primer: *pouzdanost*, *sigurnost*, *bezbednost*, *funkcionalnost*, *tačnost*, *fleksibilnost* itd. (npr.: Slack, 1999; Lee & Chang, 2010; Anvari, Zulkifli, & Yusuff, 2012). Detaljniji uvid u attribute proizvoda ili usluge koji su primarni rezultat primene *lean* koncepta u poslovanju, pružen je u narednom poglavlju.

S obzirom na identifikovan značaj usluga u smislu korisničkog iskustva (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009), percipiran kvalitet (usluge) je koncept koji je potrebno usvojiti za razumevanje načina na koji korisnici doživljavaju primljene usluge (Kano, i sar., 1984). Najznačajniji autor u oblasti marketinga usluga Grunrus (1984), razvio je model percipiranog kvaliteta usluge koji ističe dve dimenzije kvaliteta: tehnički i funkcionalni:

- **Tehnički kvalitet** predstavlja kvalitet predmeta razmene između preduzeća i organizacije i odgovara na pitanje “šta korisnik dobija?” – zato se ova dimenzija može objektivno meriti.
- **Funkcionalni kvalitet** podrazumeva kvalitet načina pružanja usluge i odgovara na pitanje “kako je usluga pružena?” ili “kako je korisnik uslužen?”, što rezultuje kreiranjem imidža u svesti korisnika tj. stvaranjem percipiranog kvaliteta. Ovo je zapravo način pružanja tehničkog dela usluge korisniku.

Očigledno je da se tehnički kvalitet više vezuje za proizvode, a funkcionalni više za uslužni sektor. Međutim, uzimajući u obzir značaj uslužnog konteksta u kupovini proizvoda, i proizvodna preduzeća treba da razmišljaju o načinu na koji uslužuju kupce. Takođe, tehnička dimenzija kvaliteta usluge se može lakše iskopirati, te se današnje kompanije sve više oslanjaju na funkcionalni kvalitet u kreiranju tržišne pozicije preduzeća (Rodić Lukić, 2015). Grunrus ističe da je tehnička dimenzija neophodan, ali ne i dovoljan uslov za izgradnju visokog kvaliteta usluge i zato je funkcionalni kvalitet često značajniji

u funkciji kreiranja konkurentne prednosti (Grönroos, 1984; Ong & Nankervis, 2012). Uzimajući u obzir karakteristike *lean* i marketing koncepta, metodom analogije se može zaključiti da *lean* svoju primenu primarno nalazi u tehničkoj dimenziji kvaliteta, dok marketing umnogome može da doprinese funkcionalnoj dimenziji kvaliteta usluge. Naravno, ovo nikako nije isključiva raspodela, jer svi procesi u preduzeću treba da deluju simultano i komplementarno, pa tako i *lean* i marketing zajednički mogu da doprinesu kako tehničkom tako i funkcionalnom kvalitetu.

Praksa *lean* proizvodnje posebno izdvaja sledeće alate (Worley, 2006; Beker, i sar, 2014):

- **5S** – kao pet dimenzija organizacije radnog mesta i često su povezani sa kaizenom. 5S je akronim od sledećih pet principa:
 - *Sort* – sortirati, osloboditi se nepotrebne opreme, procesa, materijala itd.;
 - *Set* – organizovati i pravilno razmestiti potrebnu opremu, materijale, ljude, procese;
 - *Shine* – očistiti o održavati čistoću opreme, materijala i procesa;
 - *Standardize* – standardizovati, definisati pravila za održavanje prva 3S;
 - *Sustain* – održavati, obezbediti potšovane pravila.
- **Kaizen** – kao kontinuirano unapređenje u malim koracima (Womack & Jones, 1990), koje se uglavnom koristi kada se organizacija fokusira na unapređenje specifičnog procesa. Tako se primena *lean* koncepta u procesu brendiranja može smatrati vidom kaizena.
- **Kanban** – kao sistem signalizacije da postoji potreba da se proizvede ili transportuje kontejner sa materijalom ili polugotovim proizvodima u sledeću fazu proizvodnog procesa. Kanban je u stvari jedan informacioni sistem koji upravlja proizvodnim količinama u svakom procesu u cilju njihovog nesmetanog toka (Monden, 1983). U slučaju koji se istražuje u okviru ove doktorske disertacije, kanban u marketingu može biti bilo koja vrsta signalizacije u procesu istraživanja tržišta, kreiranja promotivne kampanje, sastavljanje izveštaja i t. sl., posebno na projektima na kojima rade veliki timovi. Upotreba tehnologije i brojnih onlajn platformi za upravljanje projektima, omogućava upravo signaliziranje drugim članovima tima šta je potrebno sledeće uraditi, ko je zadužen za taj proces i koje resurse angažuje.

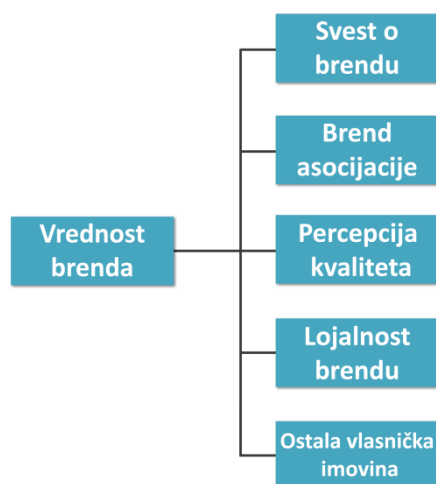
Pored ovih, alati koji se po svojoj efikasnosti izdvajaju su i (Hosseini Hojjati & Anvari, 2014):

- 6 sigma
- Mobilna proizvodnja – „U“ oblik rada
- Kontinuirani tok
- Jidoka
- Nivelisanje
- Višestruko obučeni radnici
- Poka-yoke
- Pull sistem
- Minimiziranje pripreme alata
- Standardizovane operacije
- Sinhronizacija
- TPM (*Total Production Maintaining*) – totalno održavanje proizvodnje.

Uloga *lean* koncepta u funkciji kreiranja kvaliteta, uočava se i u sistemu menadžmenta kvalitetom. Integrisani menadžment sistem kombinuje sve komponente poslovanja u jedan koherentni sistem koji može da ostvari svoju svrhu. Osnovna karakteristika integrisanog menadžment sistema jeste sposobnost da istovremeno realizuje zajedničke funkcije i da postiže specifične ciljeve u skladu sa zahtevima zainteresovanih strana (Dejanović, Nikolić, & Stanković, 2014). To podrazumeva objedinjavanje različitih sistema upravljanja u skladu sa standardima kao što su *ISO 9001* (sistem upravljanja kvalitetom), *ISO 14001* (sistem upravljanja zaštitom životne sredine), *OHSAS 18001* (sistem upravljanja zdravljem i bezbednošću na radu), *ISO 22000 ili HACCP* (sistem upravljanja bezbednošću hrane) itd. (Dale & Wilkinson, 1999; Karapetrović, 2003; Jorgensen, Mellando, & Remmen, 2006). Afirmacijom ovih standarda u teoriji, pojavljuje se i trend rastuće zainteresovanosti menadžera za implementacijom ovih sistema u praksi. Sve više preduzeća ima po nekoliko sertifikata o ispunjenosti zahteva različitih standarda, dok su sa druge strane, modeli za integraciju nstandardizovanih menadžment sistema prilično zapostavljeni (Dejanović, Nikolić, & Stanković, 2014). Na primer, *ISO 26000* (Uputstvo o društvenoj odgovornosti) je standard koji zapravo nije standard za sistem menadžmenta, ne sadrži zahteve, već daje uputstvo za prepoznavanje društvene odgovornosti u organizacijama, u sferi njihovog uticaja, uputstvo za osnovne principe društvene odgovornosti, uključivanje interesnih strana, osnovne teme i pitanja koja se odnose na društvenu odgovornost i načine za integrisanje društveno odgovornog poslovanja i ponašanja u organizaciji – zbog toga nije namenjen za sertifikacione i regulatorne svrhe. Pored njega, tu je i *ISO 10668* (Uputstvo za vrednovanje brenda – Zahtevi za finansijsko vrednovanje brenda). On određuje okvir za vrednovanje brenda, uključujući ciljeve, osnove vrednovanja, pristupe vrednovanju, metode vrednovanja i nabavke podataka o kvalitetu, kao i metode za izveštavanje o rezultatima takve procene. U katalogu standarda pripada polju patenta i intelektualne svojine u okviru dela za usluge, organizaciju, menadžment i kvalitet (International Organization for Standardization, 2017).

Kako je veza između brenda i profitabilnosti potvrđena u literaturi, sasvim je logično vršiti standardizovanu evaluaciju finansijskih pokazatelja procesa brendiranja u praksi. Takođe, s obzirom da su standardi merni sistemi za procenu kvaliteta, na taj način se neposredno utvrđuje rezultat primene *lean* principa u procesu kreiranju kvaliteta.

Kvalitet je i kategorija na osnovu koje marketing funkcija formuliše sve svoje promotivne napore, jer percepcija kvaliteta zavisi od efikasnosti komunikacije preduzeća sa tržištem. Percepcija kvaliteta je i jedan od konstrukata vrednosti brenda (Aaker, 1991; Fayrene & Lee, 2011). Aaker ističe pet dimenzija vrednosti brenda prikazanih na Slika 14.



Slika 14 Model vrednosti brenda prema Aakeru (Aaker, 1991)

Svest o brendu je stepen do kog je brend poznat u javnosti, a *percepcija kvaliteta* je stepen do kog se smatra da brend obezbeđuje proizvode ili usluge dobrog kvaliteta. Ona se može meriti na osnovu sledećih pet kriterijuma (Aaker, 1991):

- Kvalitet ponuđen proizvodom;
- Nivo diferenciranosti, odnosno pozicija u odnosu na konkurentske brendove;
- Cena – ukoliko je proizvod kompleksniji za procenu, potrošači teže da uzimaju cenu kao indikator kvaliteta;
- Dostupnost različitim prodajnim kanalima – potrošači imaju veću percepciju kvaliteta kada su brendovi široko dostupni;
- Broj proširenja (ekstenzija) brenda – ovo potrošačima može značiti da iza brenda stoji sigurna garancija kvaliteta koja je primenljiva na širok dijapazon proizvoda.

Brend asocijacije su asocijacije koje se kod korisnika javljaju prilikom pomisli na brend. U *ostalu vlasničku imovinu* spadaju patenti, robne marke, prava intelektualne svojine, kao i odnosi sa partnerima u trgovini. Kreirajući model vrednosti brenda, Aaker (1991) ističe da izgradnja jake vrednosti brenda predstavlja veoma uspešnu strategiju za diferencijaciju proizvoda odnosno usluge od njegovih/njenih konkurenata.

Značajnu ulogu u svemu tome ima kvalitet kao osnov procesa brendiranja. Kvalitet brenda kao rezultat primene *lean* principa i alata ogleda se u atributima koje proizvodi ili usluge imaju.

2.3.2 *Lean* atributi proizvoda ili usluge

Literatura prepoznaje engleski izraz „*lean enablers*“⁴, što bi u bukvalnom prevodu značilo *lean omogućioci*, a u duhu pravilnog srpskog jezika, svi elementi koju omogućavaju primenu *lean*-a. Pod ovim nazivom obuhvaćeni su svi alati, tehnike i preporuke za implementaciju i sprovođenje *lean* principa, i unapređenje „opšteg nivoa upotrebe *lean*-a“ (eng. *leanness*) (Hopp & Spearman, 2004; De Treville & Antonakis, 2006; Narasimhan, Swink, & Kim, 2006). Uprkos obimnoj literaturi koja koristi ovaj termin, ne postoji jasno definisan set alata koji se mogu smatrati „*lean* omogućiocima“. S druge strane, autor smatra da upravo u nepreciznom definisanju pomenutog termina leži sloboda i fleksibilnost odabira i primene određenih *lean* alata, tehnika i atributa, shodno kontekstu i poslovnim potrebama.

Brojne poslovne jedinice i funkcije, kako u proizvodnom tako i u uslužnom sektoru, osetile su moć *lean* prilaza i svedočile povećanoj efikasnosti, profitabilnosti i konkurentnosti (Roghianian & Alipour, 2014), jer ovi principi podstiču organizacije da značajno unaprede svoj kvalitet, produktivnost i korisnički servis (Riezebos, 2009).

U literaturi se koristi izraz „*lean* metrike“ (Anvari, Zulkifli, & Yusuff, 2012), koje predstavljaju mere performansi korišćene za praćenje efektivnosti implementacije *lean*-a. Allen i saradnici (2001), sumirali su ove metrike u četiri grupe: produktivnost, kvalitet, troškovi i sigurnost. Pored njih, autor Dennis (2002) je u svom *lean* modelu razmatrao najkraće vreme realizacije (eng. *lead time*), najniže troškove i najviši kvalitet za korisnika. Wan i Chen (2007 i 2008) su predložili metodologiju za merenje opšteg nivoa upotrebe *lean*-a (eng. *leanness*) analizirajući troškove, vreme i vrednost. Ovaj stav je podržan i od drugih autora (npr. Lee & Chang, 2010), s obzirom da su u svojim istraživanjima zaključili da primena *lean* alata smanjuje stvarne troškove, otklanja greške i nedostatke, kao i sve mane koje se mogu javiti u procesu proizvodnje (eng. *defects*) i unapređuje kvalitet proizvoda stvarajući vrednost (Lee & Chang, 2010).

Kao rezultat, *lean* prilaz omogućava stvaranje proizvoda sa manjom upotrebom inputa, nižim troškovima, kraćim vremenom razvoja i višim kvalitetom (Brown, i sar., 2001). S obzirom da je *lean* prilaz koji, kao i marketing, u svom fokusu delovanja ima krajnjeg korisnika, pojedini autori (npr. Slack, 1999) su definisali korisničku vrednost sa aspekta četiri atributa:

- Funkcionalnost i performanse (kvalitet),
- Step en izvrsnosti (step en greške),
- Vreme (vreme realizacije i vreme razvoja) i
- Troškovi nabavke, razvoja, održavanja i t. sl.

⁴ Neki od elemenata koji se smatraju ključnim za omogućavanje primene *lean*-a u organizacijama jesu: Kaizen (kontinualno unapređenje), PM (preventive maintenance – preventivno održavanje), SCM (upravljanje lancem snabdevanja), KANBAN (kao kontrolni pull sistem), analiza neuspeha i efekata (FMEA – failure mode and effect analysis), rotacija poslova, HRM (menadžment ljudskih resursa) itd. (Roghianian & Alipour, 2014)

Rezimirano, *lean* atributi koji predstavljaju determinante primene *lean*-a, mogu se identifikovati kao: vreme realizacije (eng. *lead time*), nedostaci i greške (eng. *defects*), troškovi (eng. *costs*) i vrednost (eng. *value*). Polazeći od činjenice da se u organizaciji odvija nebrojeno mnogo radnih procesa i da svi oni na neki način dodaju (ili bi trebalo da dodaju) vrednost krajnjem proizvodu ili usluzi, što su veće redukcije u vremenu, greškama i troškovima, to će sistem kreirati veću vrednost. Nije od važnosti kako se ovi atributi primenjuju ili koji koraci se preduzimaju u procesu primene, sve dok je rezultat njihovog sinergetskog dejstva povećanje vrednosti odnosno kvaliteta krajnjeg proizvoda ili usluge (Anvari, Zulkifli, & Yusuff, 2012).

- **Vreme realizacije – *lead time***

Organizacija koja primenjuje *lean* prilaz je dovoljno fleksibilna da kreira raznovrsni proizvodni portfolio i kratko vreme lansiranja na tržište, ali i kratko vreme isporuke korisniku (Anvari, Zulkifli, & Yusuff, 2012). Svakako jedan od ciljeva uvođenja *lean* prilaza u organizacije jeste skraćivanje vremena realizacije kako bi organizacije brže reagovala na potrošačke impulse korisnika (Drew, McCallum, & Roggenhofer, 2004). Ukupno vreme od impulsa potrebe do isporuke proizvoda ili usluge, odnosi se na vreme obrade, vreme transporta, vreme slanja upita, definisanja redosleda aktivnosti, vreme pripreme itd. (Vitasek, 2005), a posmatrano kao ukupno vreme realizacije, čini ključnu varijablu analize, tj. *lean* atribut. Imajući u vidu da *lean* prilaz zagovara stvaranje vrednosti uz eliminaciju svih nedostataka, grešaka i viškova, te uključujući i vreme – *vreme realizacije* se može smatrati ključnom merom opšteg nivoa primene *lean*-a.

- **Troškovi – *Costs***

Određivanje i praćenje nivoa troškova, kontrolišući tako i upotrebu resursa u radnim procesima, oduvek je bilo značajno u poslovanju. Između ostalog zbog toga što je procena ukupnog nivoa troškova krucijalan faktor tržišnog opstanka i konkurentnosti (Anvari, Zulkifli, & Yusuff, 2012). Uvid u troškove, a s tim u vezi i primena nove prakse za nadzor troškova, predstavljaju ključne determinante u svakoj fazi procesa donošenja odluka: bilo to usporavanje, primena ili održavanje nove prakse (Rivera & Chen, 2007). Povratna informacija od korisnika unapređuje ovaj proces i može dovesti do smanjenja troškova (Bowen, Cattell, & Jay, 2011). Zato je važna perspektiva korisnika o primeni *lean* atributa.

- **Nedostaci i greške – *Defects***

Pod nedostacima i greškama se podrazumevaju oni proizvodi i usluge koji ne odgovaraju željenom dizajnu u smislu svojstva i/ili kvaliteta. Do njih dolazi usled neefikasnih procesa, nepravilnog podešavanja mašine ili kvarova, upotrebe neodgovarajućeg materijala ili usled ljudske greške, a generalno gledano odnose se na sve karakteristike kvaliteta koje nisu ispunjene (Wilson, 2010). Dakle, nedostaci, greške i viškovi utiču na loš kvalitet proizvoda i usluga (Bicheno, 2004), te moraju biti eliminisani s obzirom da ne stvaraju vrednost niti dodaju vrednost proizvodu ili usluzi za krajnjeg korisnika, vodeći logično do odbacivanja i do nezadovoljstva korisnika (Anvari, Zulkifli, & Yusuff, 2012). U cilju osnaživanja zadovoljstva korisnika, nedostaci i greške kao *lean* atributi, moraju se

eliminirati kako bi unapredili vrednost i kvalitet proizvoda ili usluge, te će takođe biti predmet analize u ovoj disertaciji.

- **Vrednost – Value**

Kao što je više puta istaknuto, *lean* prilaz se fokusira na zadovoljenje potreba krajnjeg korisnika proizvoda ili usluge (Anvari, Zulkifli, & Yusuff, 2012). Takođe, ovaj pristup jasno pravi razliku između atributa koji dodaju vrednost krajnjem proizvodu ili usluzi i onih koji ne dodaju vrednost. Vrednost se mora definisati na osnovu očekivanja korisnika (Anvari, Zulkifli, & Yusuff, 2012). Vrednost je širok i složen pojam, ali ono što minimalno mora da ispunjava jeste: kvalitet, vreme isporuke, performanse i optimalni troškovi tj. cena sa aspekta korisnika (Crabill, i sar., 2000). Perspektiva proizvođača i korisnika (može da) se razlikuje. Stoga je, poštujući principe *lean* prilaza, potrebno odrediti atribute koje korisnici percipiraju kao one koji dodaju vrednost njihovom korisničkom iskustvu. Ova informacija bi umnogome pomogla donosiocima odluka – pre svega, posedovali bi preciznu informaciju o tome šta i kako korisnici žele, a korisničko rangiranje atributa po važnosti olakšalo bi im proces donošenja odluka, definisanje prioriteta u radnim procesima, kao i optimalnu alokaciju resursa. Naravno, sve sa ciljem unapređenje zadovoljstva korisnika i stvaranje lojalnosti.

Matematički, krajnja vrednost se može izračunati kao proizvod prodajne cene i stope korisničkog zadovoljstva ($\text{vrednost} = \text{cena} * \text{zadovoljstvo korisnika}$), pri čemu stopa zadovoljstva mora da odražava kvalitet i funkcionalnost, vreme isporuke i sve ostale faktore koji utiču na percepciju korisnika i njegovo iskustvo prilikom kupovine datog proizvoda ili usluge (Wan & Chen, 2007).

Posmatrajući delotvornost *lean* prilaza u uslužnom kontekstu, *lean* atributi koji se suštinski prenose uslugom su: otklanjanje otpada (ili eliminisanje nedostataka i grešaka), odgovaranje na korisničke zahteve i veći obim komunikacije u organizaciji (Ritchie & Angelis, 2010). Specifičnost primene i uočavanja efekata *lean* prilaza u uslužnom sektoru proizilazi iz karakteristika same usluge: neopipljivost, heterogenost, prolaznost i učešće korisnika u procesu kreiranja usluge.

U proizvodnoj sferi, primena *lean* prilaza podrazumeva sledeće atribute (Ritchie & Angelis, 2010): visok nivo interne (unutardepartmanske) komunikacije, fokus na smanjenje grešaka i upotrebe programa kontinuiranog unapređenja, odgovaranje na zahteve korisnika, fokus na eliminisanje otpada i razvoj uloga snabdevača, dok se u uslužnoj sferi kod *lean* atributa akcenat stavlja na komunikaciju sa korisnikom, fleksibilne ali standardizovane procese, doslednost u kvalitetu i ulaganja u obuku radne snage.

2.3.3 Potencijali integracije *lean*-a i marketinga

Od prve praktične primene u Tojoti, brojne objavljene studije su pokazale kako se *lean* koncept ne mora koristiti samo u proizvodnom kontekstu, već naprotiv. *Lean* kao poslovna filozofija primenjuje se u domenu razvoja proizvoda (Mascitelli, 2007), kao *lean* računovodstvo (Maskell, Baggaley, & Grasso, 2011; Gračanin, 2014), *lean* razvoj (Schipper & Swets, 2009), ali i u dizajnu i inovacijama (Chen & Taylor, 2009). Iako su originalno potekli iz proizvodnih operacija, *lean* principi se sve češće

primenjuju u neproizvodnim oblastima, pa čak i u slabo strukturanim disciplinama kao što je marketing (npr.: Piercy & Morgan, 1997; Lowry, 2003; Womack & Jones, 2005; Dewell, 2007; Oliver, Schab, & Holweg, 2007; Marodin & Saurin, 2013).

Obim literature o primeni *lean* koncepta u marketingu raste, što upućuje na činjenicu da ovo postaje atraktivno polje istraživanja. Takođe, posmatrani aspekti potencijalne integracije *lean*-a i marketinga su različiti (Piercy & Morgan, 1997) – od povezivanja *lean* principa sa marketing miksom (Lowry, 2003), preko ispitivanja uticaja *lean* principa na premijum brendove (Oliver, Schab, & Holweg, 2007), komuniciranja *lean* benefita tržištu (Revelle, 2010), do specifičnijih tema kao što su gubici u *lean* marketingu (Payaro & Papa, 2014).

Pojedini autori (Piercy & Morgan, 1997; Piercy & Rich, 2004; Womack & Jones, 2005) čak smatraju da preduzeća, uvođenjem *lean*-a u svoje operacije, ne narušavaju kreiranje kvalitetnog *non-lean* korisničkog iskustva. Ovom stavu ide u prilog činjenica da u upravljanju procesima rada, koga čine aktivnosti koje dodaju vrednost proizvodu i aktivnosti koje ne dodaju vrednost proizvodu (Beker, i sar., 2014), marketing predstavlja aktivnost koja stvara dodatnu vrednost i konkurentnu prednost na tržištu (Nikolić, i sar., 2015). Tako je brendiranje marketing proces koji doprinosi ukupnom korisničkom iskustvu, a koji kreira dodatne vrednosti određene:

- **opipljivim**, racionalnim atributima – kojima *lean* implicitno daje prednost, ali koji se mogu identifikovati i u okviru CBBE modela (Keller, 1993 i 2001), i
- onim **neopipljivim**, emocionalnim atributima, na čije kreiranje većinom utiče marketing (Nikolić, Stanković, & Dejanović, 2015), ali koji mogu biti i posledica primene *lean* koncepta (Worley, 2006).

Stručna literatura ističe da industrijsko viđenje vrednosti mora da ide u pravcu definisanja i kreiranja vrednosti prema potrebama i željama korisnika, poštujući tako prvi princip *lean* koncepta. Posmatrano iz perspektive stvaranja kompletnog korisničkog iskustva, ovaj *lean* princip nije samo kompatibilan sa marketing principima – on **jest** marketing princip (Piercy & Morgan, 1997).

Kao što je ranije pomenuto, drugi princip *lean* koncepta odnosi se u najvećoj meri na eliminisanje nepotrebnih gubitaka tj. viškova (jap. *muda, mura, muri*), u smislu: eliminisanja proizvoda sa greškama, prekomerne proizvodnje, nepotrebnih procesa (onih koji ne dodaju vrednost proizvodu), dizajna koji ne odgovara potrebama i željama korisnika i t. sl. (Womack & Jones, 1996). Funkcija marketinga u preduzeću je često percipirana kao funkcija koja generiše najveće troškove, s obzirom da pojedina istraživanja ukazuju na čak 40-60% učešća marketing troškova u prodajnoj ceni proizvoda (Lowry, 2003). Prema ovom stavu, teorijski gledano troškovi oglašavanja na primer, troškovi distribucije ili bilo koji drugi marketing troškovi, mogu se smatrati nepotrebnim i zato marketing kao funkciju, *lean* može smatrati viškom (Piercy & Morgan, 1997). Međutim, u praksi je ovo očigledno besmisleno, jer svako preduzeće, bez obzira na prirodu delatnosti, mora imati razvijenu marketing strategiju, a samim tim i funkciju marketinga u svojoj strukturi (Zelenović, 2011; Ćosić & Maksimović, 2014). Marketing je taj koji komunicira sa tržištem i donosi organizaciji inpute o potrebama korisnika, tržišnim trendovima, najefikasnijim kanalima distribucije, analizi konkurencije itd. Takođe,

posmatrajući iz marketing perspektive, propuštene tržišne šanse ili neiskorišćeni kapaciteti u smislu inovativnosti i kreativnosti zaposlenih, mogu se posmatrati kao *lean* gubici, tzv. *muda* (Piercy & Morgan, 1997), što itekako određuje tržišnu validaciju i direktno utiče na uspeh preduzeća.

Treći *lean* princip koji ističe značaj postojanja *kontinuiranog (pro)toka* itekako ide u prilog marketing strategijama (Piercy & Morgan, 1997). Potreba za neprestanim tokom resursa i informacija u okviru organizacije i rušenjem “zidova” između odeljenja, dozvoljava kritiku interne organizacione prakse koja ometa dostizanje superiornog odnosa sa korisnicima, i daje prednost marketinškim u odnosu na druge operativne aktivnosti. Ova činjenica ide u prilog neophodnim i kontinuiranim internim i eksternim marketing komunikacijama i njihovoj razmeni u oba smera.

Prema mišljenju autora *Piercy i Morgan (1997)*, glavna uloga funkcije marketinga u preduzećima koja posluju prema *lean* principima jeste upravljanje tražnjom. Međutim, marketing ne može u potpunosti da iskontrolira predmet i intenzitet tržišne tražnje, ali dobro isplaniranim komunikacionim strategijama može da upravlja rizikom i kreira stabilnije poslovno okruženje (Nikolić, Gradojević, Đaković, Mladenović, & Stanković, 2017). Womack i Jones (1996), retko ali eksplicitno priznaju da tržišta po svojoj prirodi nisu uvek racionalna i da inženjersko viđenje uspeha mora biti prožeto marketinškom perspektivom. Ovo je ključna determinanta istraživačkog napora ove disertacije.

Konačno, prema *lean-u*, kontinuirano unapređenje operacija rada teži ka postizanju savršenstva. Za *lean*, “savršenstvo” je proizvodnja bez gubitaka, dok je za marketing težnja ka savršenstvu zapravo težnja ka stvaranju *superiorne vrednosti* (Piercy & Morgan, 1997). Problem se javlja u teškoći definisanja savršenstva sa aspekta korisnika, jer korisničko iskustvo je određeno opipljivim i neopipljivim elementima. Zato će se kao naučni metod za potrebe ove disertacije koristiti teorija korisničkog zadovoljstva tj. teorija atraktivnog kvaliteta, tzv. Kano model (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984), jer u fokus svoje metodologije ovaj autor stavlja percipirani kvalitet – dakle, upravo ono za čim *lean* traga – vrednost sa aspekta krajnjeg korisnika. S obzirom da *lean* posmatra potrošnju iz inženjerske perspektive, kao racionalnu, a marketing kao racionalnu i emocionalnu, posebno je važno izbeći zamku merljivosti i fokusirati se na elemente koje treba meriti umesto na one koji se mogu izmeriti. Vrednost brenda je merljiva kategorija i predstavlja tržišni odraz uspeha svih organizacionih procesa (Kotler & Pfoertsch, 2006; Nikolić, Stanković, & Dejanović, 2015). Merljivost je značajna za praćenje napretka – ako informacije o rezultatima unapređenja nisu transparentne, zaposleni nisu u mogućnosti da prate svoja dostignuća i demotivisani su za buduće mere unapređenja.

Iako veliki broj faktora utiče na uspešnu primenu *lean* koncepta u preduzeću, mnogi autori se slažu da je posvećenost top menadžmenta od vitalne važnosti (Womack & Jones, 1996; Parks, 2002; Alavi, 2003; Boyer & Sovilla, 2003). Menadžment bi trebalo pored liderstva i posvećenosti ovom procesu, kreira interesovanje za primenu ovog koncepta i da komunicira promene svima u okviru organizacije (Boyer & Sovilla, 2003).

Interni marketing je podjednako važan kao i eksterni – za motivaciju zaposlenih, organizacionu kulturu i unapređenje imidža organizacije. U slučaju kada je spoljni imidž bolji od unutrašnjeg imidža, to je signal da postoji organizacioni problem, dok u situaciji kada je unutrašnji imidž bolji od

spoljašnjeg imidža organizacije, postoji komunikacioni problem. U oba slučaja, funkcija marketinga ima vodeću ulogu u rešavanju ovog problema – da iskomunicira vrednosti sa interesnim grupama i izbalansira ova dva imidža (Nikolić, Stanković, & Dejanović, 2015).

Implementacija *lean* koncepta ne pruža samo ekonomske benefite organizaciji (jer su oni vidljivi i opipljivi). Naprotiv, možda i važniji za održivost organizacije su upravo oni neopipljivi benefiti koje *lean* omogućava (Worley, 2006). Jedan od vodećih benefita jeste povećan nivo i kvalitet komunikacije.

Komunikacija je značajna u svakoj organizaciji – uslužnoj ili proizvodnoj, pogotovo u velikim poslovnim sistemima gde postoji mnogo različitih odeljenja, hijerarhijskih nivoa, smena i veliki broj zaposlenih (Worley, 2006). Nedostatak komunikacije može da prouzrokuje zastoje u proizvodnji, propuste u stvaranju vrednosti, isporuku lošijeg kvaliteta, kao i ozlojeđenost i nezadovoljstvo zaposlenih (Hancock & Zayko, 1998). Ovu činjenicu menadžment mora konstanto da ima na umu, s obzirom da komunikacioni procesi utiču na stvaranje brenda (Nikolić, Stanković, & Dejanović, 2015). *Lean* sistemi zahtevaju jasnu komunikaciju i to između svih tokova stvaranja vrednosti (Storch & Lim, 1999). Svi zaposleni, sve funkcije koje imaju veze sa isporukom vrednosti krajnjim korisnicima, moraju da budu blisko povezani, te se mora uspostaviti jasan metod za komunikaciju (Spear & Bowen, 1999). Dakle, *lean* poslovni sistemi moraju da imaju jasne, prostrane i efikasne kanale komunikacije (Jenner, 1998). To znači da će težnja za kreiranjem efikasnijih marketing komunikacija, tj. *lean* marketing komunikacija, pozitivno uticati na efektivnost procesa izgradnje brenda.

Postoje teorijski stavovi da je *lean* primenljiv u domenu marketing miksa (Lowry, 2003), što znači da poznati elementi 4P (Kotler & Keller, 2006) mogu biti ekonomičniji. *Lean-proizvod* bi za marketing značilo kontrolisanje proizvodnih linija, pakovanja, planiranja novih proizvoda, proizvodnog kvaliteta i standarda, ispitivanje svake faze životnog ciklusa proizvoda i upravljanje brendovima (Lowry, 2003). Sve ono što se u proizvodnom kontekstu odnosi na primenu *lean* koncepta, to se i u ovom slučaju odnosi na *lean*-ovanje proizvodne strategije sa marketinškog aspekta. Dakle, eliminisati sve attribute proizvoda koji ne dodaju vrednost i suvišne procese, efikasno trošiti sve resurse, angažovati kreativnost zaposlenih, generisati i primeniti idejna rešenja koja isključivo odgovaraju potrebama krajnjih korisnika, neprestano komunicirati sa tržištem i održavati kontinuirani tok isporuke kvaliteta. Na taj način bio bi ispunjen i *lean* princip težnje ka savršenstvu.

Pareto princip, koji je poznat i kao princip 80-20 (Koh, 2011), može da se primeni u ovom slučaju, tako što će se organizacija koncentrisati na najprofitabilnije proizvode i brendove. Suština ovog principa jeste da manji broj proizvodnog ili uslužnog asortimana određuje veći deo rezultata preduzeća. Ovaj princip ne mora da se primenjuje samo na konkretne proizvode i usluge, već može da iskristališe i pojedine procese, ljude i attribute koji značajnim delom doprinose ukupnom kvalitetu proizvoda ili usluge.

Kako se cena koštanja proizvoda ili usluge direktno vezuje za troškove, a prodajna cena za korisnost, *lean cena* je sasvim prirodna posledica primene *lean*-a u poslovnom sistemu. Sa marketinškog

aspekta, *lean*-ovanje cene bi značilo istraživanje cenovne fleksibilnosti, *benchmarking* analizu, analizu tačke rentabilnosti, politiku popusta i naravno targetiranih troškova (Lowry, 2003).

Lean-distribucija za marketing znači efikasnije upravljanje kanalima distribucije, koordinacijom logističkih aktivnosti, sistemom kontrole zaliha, komunikacijom u marketing kanalima i u korisničkom servisu (Lowry, 2003). *Lean* distribucija bi mogla da odgovori na princip kontinuiranog toka, u smislu neprestanog isporučivanja proizvoda, usluga i informacija.

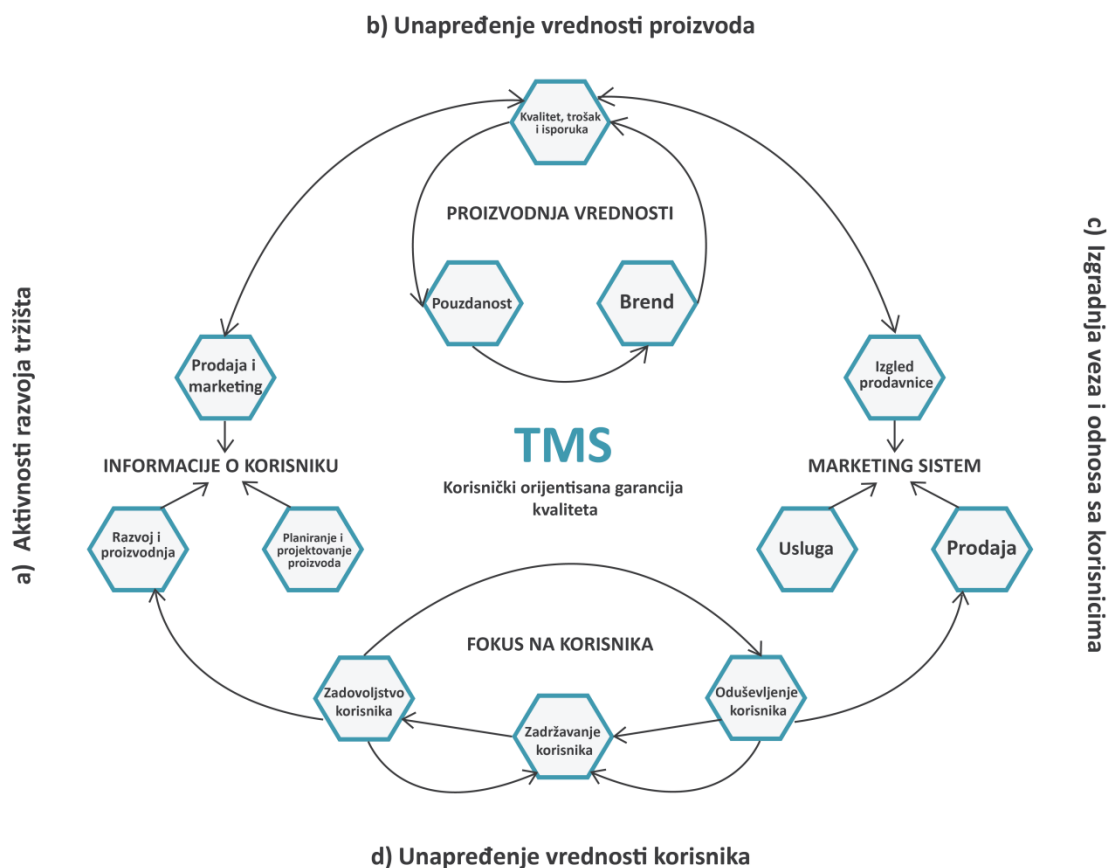
Lean-promocija za marketing funkciju znači unapređenje varijabli kao što su dosadašnje promotivne tehnike, ljudi, mediji, instrumenti promocije i odlučivanje o tome da li će se promocija raditi samostalno ili uz angažovanje agencije (Lowry, 2003). Koncept *integrisanih marketing komunikacija* (Stanković, Brkljač, & Nikolić, 2014) je ovde ključan s obzirom da održava kontinuirani tok informacija između organizacije i tržišta i to u oba smera, i doprinosi konzistentnosti i jasnoći u slanju poruka. Takođe, usled dramatičnih promena na tržištu, dolazi do erozije efektivnosti i efikasnosti masovnih medija. U novom medijskom okruženju, korisnici preuzimaju kontrolu nad komunikacijama. Zbog toga je marketing funkciji u domenu promotivnih aktivnosti potreban drugačiji pristup, promena koncepta, fokus na kreiranje jedinstvenog korisničkog iskustva. Strogi principi *lean* koncepta mogli bi da budu vodič marketing menadžerima u kreiranju efektivnih promotivnih kampanja, utičući tako na efikasnost konkretnih akcija, optimalno koristeći raspoložive resurse.

Posebno treba imati na umu da se primena *lean* principa u marketingu mora sprovesti pažljivo, jer na putu dostizanja vrhunske efikasnosti, eliminisanjem viškova, mogu se eliminisati i korisne operacije, tj. prouzrokovati greške nečinjenja. Stoga, budući uspešni globalni marketing stručnjaci moraju da razviju marketing sisteme koji impresioniraju korisnike i blagovremeno i kontinuirano pružaju izvrstan kvalitet proizvoda i usluga. Sa tom namerom, autor Amasaka je kreirao redizajniran model upravljanja ukupnim kvalitetom (*S-TQM*) koji u saradnji sa funkcijama prodaje, marketinga i korisničkog servisa (eng. *Total Marketing System – TMS*) sistematično određuje korisničke zahteve i želje. Svrha TMS-a je restrukturiranje marketing procesa preciznim identifikovanjem korisničkih potreba, sprovođenjem pogodnih poslovnih i prodajnih aktivnosti i primena nauke o kupcima (eng. *Customer science*) u cilju upravljanja ukupnim razvojem preduzeća (Amasaka, 2011). TMS kao ključna determinanta proširenog TQM modela (koji će biti objašnjen u nastavku) obuhvata dimenzije:

- aktivnosti kreiranja tržišta kroz prikupljanje i upotrebu informacija o korisnicima,
- unapređenje proizvoda i usluga na osnovu razumevanja elemenata koji su ključni za održavanje njihove vrednosti,
- uspostavljanje marketing sistema sa aspekta izgradnje odnosa sa korisnicima,
- kreiranje informacione mreže korisnika u cilju zadovoljstva (CS), oduševljenja (CD) i zadržavanja (CR) korisnika.

Cilj TMS modela je promovisanje značaja razvoja tržišta i promene fokusa menadžmenta kvalitetom sa konvencionalnih na nove pristupe koji se oslanjaju na marketing i prodajnu funkciju (Slika 15). Kao što se može zaključiti sa Slike Slika 15, pouzdanost, kvalitet, troškovi i blagovremena isporuka, kao *lean* atributi i brend kao marketinški koncept, imaju ključnu ulogu u stvaranju i unapređenju

vrednosti. Kao značajni pokazatelji korisničke perspektive u okviru modela TMS, identifikovani su zadovoljstvo korisnika, oduševljavanje korisnika i zadržavanje korisnika, tj. lojalnost, koji su ujedno i zavisne varijable identifikovane u empirijskom delu disertacije. Ovim činjenicama, model TMS indirektno upućuje na potencijalnu korelaciju između *lean* i brend koncepta.



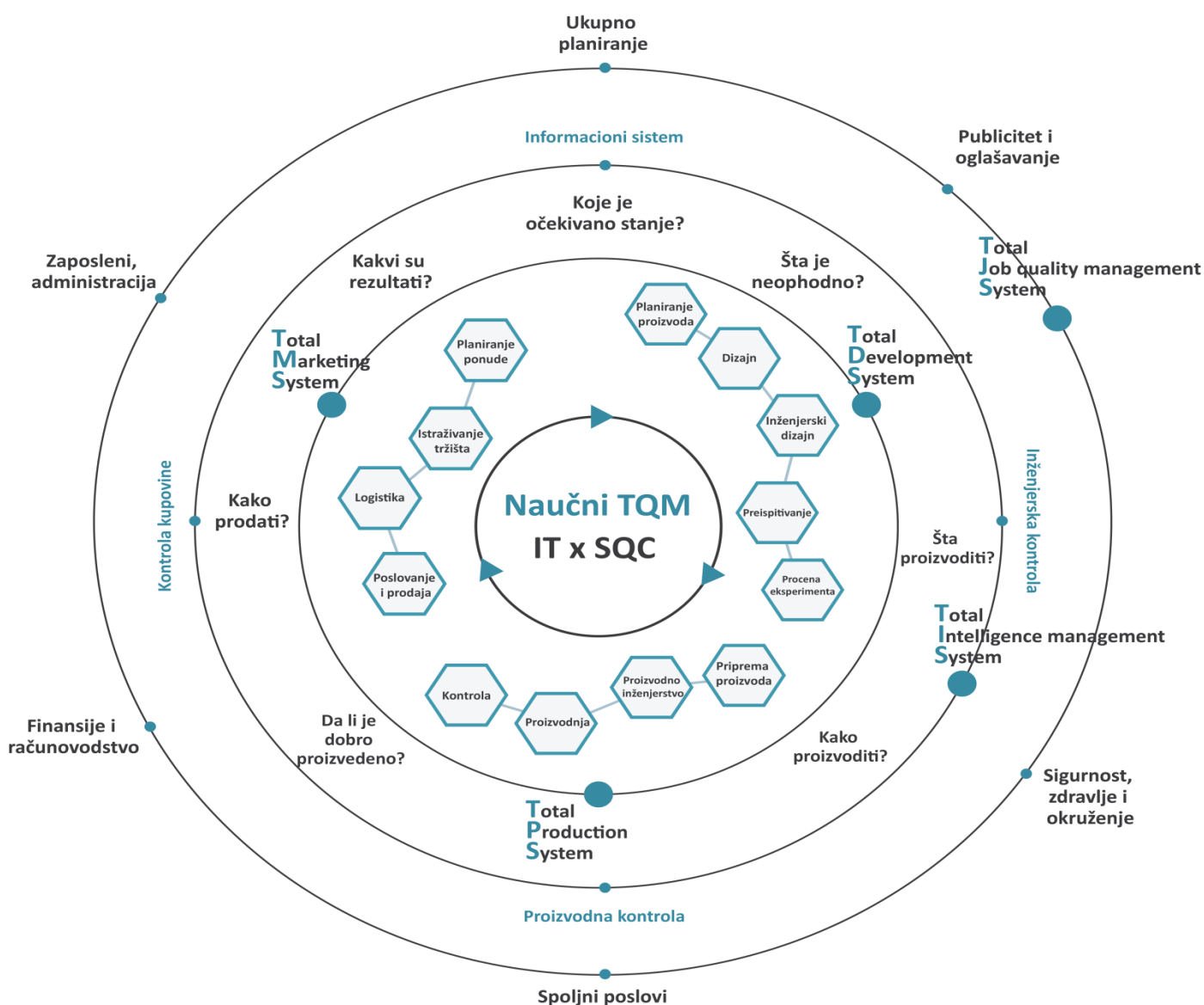
Slika 15 Konceptualni dijagram modela TMS (Amasaka, 2011)

Današnje marketing aktivnosti zahtevaju više od kratkoročnih strategija i aktivnosti koje se oslanjaju isključivo na instrumente marketing miksa (4P). Kompanije koje su imlemlentirale strateški marketing brzo i promišljeno, jedine uživaju kontinuirani rast na tržištu (Okada, Kijima, & Moriguchi, 2001; Amasaka, 2011). Potvrđen je stav da se strateške marketing aktivnosti moraju sprovoditi na nivou cele kompanije i da moraju biti u nadležnosti korporativnog menadžmenta kako bi kreirale i prožimale interakciju između različitih odeljenja unutar i van kompanije (Jeffrey & Bernard, 2005). Stoga marketing menadžment sistem mora biti organizovan tako da odeljenja koja imaju najbliže odnose sa korisnicima, sistematično i precizno prate korisničke zahteve i želje, kontinuiranom upotrebom objektivnih podataka zasnovanom na naučnoj metodologiji (Amasaka, 2007).

U cilju stvaranja atraktivnih i korisnički orijentisanih proizvoda i usluga koji pozitivno utiču na zadovoljstvo korisnika, različita odeljenja u preduzeću (npr. razvoj, prodaja, marketing, proizvodnja, administracija, logistika, menadžment itd.) moraju da koriste isti jezik komunikacije, da deluju

jedinstveno i u pravom smeru. Iz tog razloga je kreiran **naučni-TQM model** (*Science TQM* ili *S-TQM*) koji objedinjuje pet ključnih principa :

- Ukupan marketing sistem – **TMS** (*Total Marketing System*)
- Ukupni razvojni sistem – **TDS** (*Total Development System*)
- Ukupni proizvodni sistem – **TPS** (*Total Production System*)
- Ukupni sistem upravljanja inteligencijom – **TIS** (*Total Intelligence Management System*)
- Ukupni sistem upravljanja kvalitetom posla – **TJS** (*Total Job quality management System*).



Slika 16 Naučni-TQM model - novi pristup upravljanju kvalitetom (Amasaka, 2011)

Delotvornost predstavljenog modela potvrđena je praktičnom primenom u kompaniji *Toyota* (Amasaka, 2011), pri čemu je autor demonstrirao njegovu efektivnost kroz nove TQM aktivnosti

usmerene na razvoj inovativnih načina za izgradnju jačih odnosa sa korisnicima (sa marketinškog aspekta to bi značilo razvoj lojalnosti). Uz napomenu da je *Toyota* broj jedan brend u automobilske industriji na globalnom nivou i da u okviru svog sistema primenjuje i TMS (u kome su prepoznati glavni *lean* i brend parametri), potvrda ovog modela pozitivno utiče na tok pretpostavki postavljenih u ovoj disertaciji.

2.3.4 *Lean* brendiranje – sinergija ili oksimoron?

Prožimanjem *lean* koncepta kroz sve sfere i funkcije jednog poslovnog sistema, svi poslovni procesi, bili oni proizvodni ili neproizvodni, postaju efikasniji. Opravdanost primene *lean* principa u procesima brendiranja postaće jasnija sa razumevanjem i usvajanjem opšte *lean* filozofije, njenih atributa i benefite, ali i razumevanjem ključnih postulata procesa brendiranja.

„Umeće marketinga je zapravo umeće izgradnje brenda. Ako niste brend, onda ste roba. U tom slučaju, u ceni je sva moć – tržišni pobednik je proizvođač najjeftinije robe“ (www.philkotler.com).

Niko od tržišnih učesnika ne želi da gradi svoj imidž na osnovu karakteristike da je „najjeftiniji“, s obzirom da na tržištu vlada mišljenje da je cena indikator kvaliteta (Kotler & Keller, 2006). Svaki korisnik ima svoju percepciju korisnosti i vrednosti, kao ogledalo sinergetskog delovanja svih brend varijabli, (Nikolić, i sar., 2015). Zato marketing menadžeri i inženjeri moraju zajedno da donose odluke o razvoju nivoa kvaliteta proizvoda i usluge, uzimajući u obzir veliki broj često kontradiktornih kriterijuma. Imati *pravi proizvod, po pravoj ceni, uz pravu promociju, u pravo vreme i na pravom mestu*, zavisi od sistema isporučivanja vrednosti nekog preduzeća.

Suštinski, brend (bi trebalo da) odražava sve ono što organizacija radi i čime se bavi. Jasnoća tog odraza zavisi od *lean*-om iskristalisanih brend atributa, koje utiču na upravljanje procesima brendiranja. S obzirom da *holistički pristup* brendiranju zahteva stratešku perspektivu (Kotler & Ferč, 2007), a da se *lean* fokusira na celokupan poslovni proces, opšta hipoteza u ovoj disertaciji se odnosi na mogućnosti uticaj *lean-a* na process izgradnje brenda.

Studija o primeni *lean* koncepta i potencijalima koje ima u različitim istraživačkim oblastima (Marodin & Saurin, 2013), ukazuje na ključne efekte primene *lean-a*, a koji se mogu svrstati u: (1) operative, (2) finansijske, (3) ljudske, (4) tržišne i (5) ekološke. Ova studija je obuhvatila 102 publikacije, objavljene u periodu od 1996-2012. Među njima se nalaze i istraživanja koja indirektno upućuju na povezanost *lean-a* i marketinga, uz konkretne, ali retko spominjane zaključke da se upotrebom *lean-a* povećava tržišno učešće premijum brendova (Oliver, i saradnici, 2007). S obzirom da je *lean* zasnovan na neprekidnom traganju za izvrsnošću procesa i operacija i da ima stalnu potrebu za novim idejama, aktivnostima i inicijativama (Beker, i sar., 2014), njegova primena nije trenutna i konačna. Štaviše, kao i sam *marketing*, i *lean* i *brend* su u svojoj suštini dinamične kategorije, koje sa održavanjem strogog fokusa na *vrednost*, imaju potencijal zajedničkog stvaranja kvalitetnog korisničkog iskustva i efektivne izgradnje brendova.

ovog indeksa se ogleda u mogućnosti kombinovanja sa drugim metrikama i pristupima merenju stavova korisnika, stvarajući tako sveobuhvatan i delotvoran pogled na performanse korisničkog iskustva (Reichheld, 2003).

Zaključak jeste da je zadržavanje pravog korisnika veoma vredno. Stoga se izgradnja lojalnosti kao ključne determinante procesa brendiranja, očigledno uklapa u *lean* filozofiju efikasnog poslovanja. Mnoge kompanije i investitori bi trebalo na osnovu stope lojalnosti ili NPS pokazatelja da procenjuju vitalnost organizacije. Što je viša stopa zadržavanja korisnika, to je viša i održivost poslovnog sistema (Gallo, 2014).

Velike kompanije troše svoje budžete na tradicionalne vidove oglašavanja, a efekti uspešnosti tih kampanja nisu zadovoljavajući (Teixeira, 2013). Primena *lean* koncepta na promotivne aktivnosti u procesu brendiranja, mogla bi da smanji pomenute troškove. U današnje vreme, kada je težnja za liderskom pozicijom na tržištu imperativ, pravovremene i pouzdane informacije su najvredniji resurs koji kompanije mogu da poseduju, ali i kojim mogu da upravljaju i prate (Stanković, Brkljač, & Nikolić, 2014). U cilju postizanja najveće procesne efikasnosti, vrednost informacija je jasno potvrđena u odnosima sa svim interesnim grupama (Bovee & Thill, 2012). Kao što je spomenuto, integrisane marketing komunikacije (IMK) omogućavaju doseg do brojnih i različitih ciljnih grupa i prenos konzistentnih poruka. Ovakav pristup marketing komunikacijama rezultira optimalnom pokrivenošću tržišta i većim uticajem na ciljno tržište uz najmanja moguća ulaganja (Wickham & Hall, 2006). Takođe, komunikacioni procesi su više puta identifikovani kao vitalni deo *lean* poslovnog sistema (Womack & Jones, 1990; Jenner, 1998; Spear & Bowen, 1999). Da bi organizacija prihvatila inicijativu primene *lean* koncepta, važno je da unapređenje komunikacije, kako interne tako i eksterne, postane primarni cilj u održavanju poslovnog impulsa (Worley, 2006).

Ranija istraživanja pokazuju da većina korisnika percipira marketing komunikacije kao reklamiranje (Percy, 2008). Danas međutim, predstavnici mlađe populacije, na pitanje o medijima i o promotivnim sredstvima odgovaraju jednoglasno – Internet. Široka lepeza komunikacionih alata, poruka i različitih publika postavljaju nove izazove marketing komunikaciji. IMK je koncept koji predstavlja drugu fazu u evoluciji procesa marketing komunikacija. Prvo se pojavio promotivni miks (ekonomska propaganda, lična prodaja, unapređenje prodaje, PR i publicitet i direktni marketing), a onda je on prerastao iz masovnog vida oglašavanja u ciljani marketing (Schultz, 1999; Kotler & Keller, 2006). Sa rastućom upotrebom interneta i komunikacionih tehnologija, kao i drugih savremenih alata i kanala, forma i sadržaj informacija doživljavaju značajne promene, a IMK prelazi u novi stepen razvoja gde pojedini promotivni instrumenti mogu da preuzmu vođstvo u cilju efikasnijeg i efektivnijeg dostizanja rezultata (Stanković, Brkljač, & Nikolić, 2014). To ne znači da integrisane marketing komunikacije potiskuju tradicionalne masovne medije, već da strateški pristup konceptu IMK treba da odredi ulogu i granice među instrumentima promotivnog miksa, u cilju njihove *lean* upotrebe.

Na primer, ukoliko to odgovara potrebama korisnika, umesto kupovine skupih televizijskih sekundi, promotivne napore bi trebalo usmeriti na netradicionalne kanale komunikacije, internet i gerila

marketing aktivnosti. Tako onlajn video pruža viši stepen povezivanja sa korisnikom za mnogo manje novca – postoje primeri kompanija koje su proizvele efektivne kampanje za 10% ili čak 1% planiranog budžeta koji bi potrošili na tradicionalno oglašavanje i plaćene masovne medije (Teixeira, 2013). Takođe, predviđanja kažu da će do 2020. godine, gledanje video zapisa preko mobilnog telefona prosečno zauzimati tri četvrtine ukupne upotrebe svakog mobilnog telefona (Qualman, 2012). Niži troškovi nisu jedini razlog zašto bi kompanije trebalo da razmotre onlajn video zaspise za svoju promociju. Zbog svakodnevne upotrebe tehničkih uređaja i savremene tehnologije (surfovanje po internetu, upotreba „drugog ekrana“ itd.), sve manji broj ljudi gleda televizijske reklame, pogotovo uz mogućnost premotavanja istih koja je dostupna korisnicima digitalne televizije (Qualman, 2012). Postoji podatak da čak 48% onih koji su pogledali reklamu na internetu, kasnije posete veb-sajt datog brenda, 11% gladalaca podeli video sa prijateljima, a 22% kupi proizvod (Teixeira, 2013). Trend koji takođe beleži veliko interesovanje, a pritom i pozitivne efekte, jeste sadržaj „uradi-sam“ (eng. *DIY – do it yourself*) – on je jedan od najjeftinijih, a vrlo često i najefektivnijih pristupa (Teixeira, 2013). To mogu biti na primer, takmičenja u predstavljanju korisničke perspektive proizvoda, gde korisnici sami šalju različite sadržaje sa temom upotrebe datih proizvoda i usluga, kako bi zauzvrat dobili određenu vrednost od kompanije čiji brend predstavljaju. Kompanija dobija besplatan WOM i kreativna rešenja, a korisnici osećaju satisfakciju jer imaju ulogu u tom procesu, osećaju se značajno i za to će biti nagrađeni od strane brenda (Norton, Mochon, & Ariely, 2012).

Kada se radi o korporativnom sadržaju na internetu, pored produkcije visokog kvaliteta, obavezan uslov za *lean* oglašavanje jeste i efektivna distribucija. Upotreba IKT alata kao što su društvene mreže imaju potvrđen uticaj u procesu izgradnje brenda (Tsai & Men, 2013; Pentina, Zhang, & Basmanova, 2013) – one unapređuju komunikaciju, smanjuju troškove, omogućavaju pristup novom znanju i poboljšavaju zadovoljstvo kako internih, tako i eksternih korisnika (Mangold & Faulds, 2009). Na primer, u 2018. godini, društvene mreže su uticale na 93% donešenih odluka o kupovini (Qualman, 2012). Zbog svoje efikasnosti, onlajn marketing komunikacije i društvene mreže posebno su značajne za razvoj teme o „*lean* brendiranju“.

S obzirom da su se alati promenili i načini merenja moraju da budu preusmereni na neke druge parametre. Na primer, tradicionalne mere podrazumevaju odnos troškova i efektivnosti promotivne poruke, kao što je to trošak po korisniku koji je pogledao promotivnu poruku (*CPI – cost per impression*). Upotreba interneta donela je mnoštvo takvih pokazatelja, kakav je i „trošak po učešću“ (*CPE – cost per engagement*), koji meri i prati vreme koje korisnik provede u gledanju onlajn video reklama, njihovom deljenju, posetama veb-sajtu, društvenim mrežama itd.

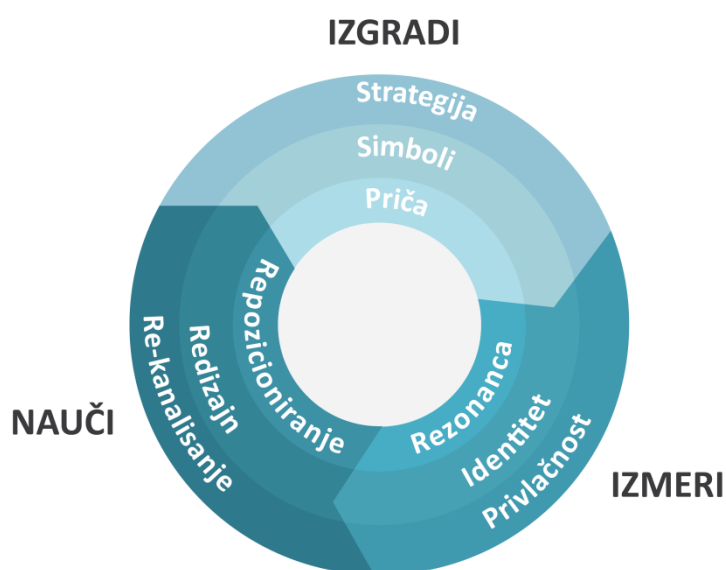
U marketinško-preduzetničkoj literaturi i praksi, poznat je koncept minimalno održivog brenda (*MVB – minimum viable brand*) (Čelić, Stanković, & Nikolić, 2015). MVB je zapravo sačinjen od osnovnih elemenata brenda koji su neophodni za održavanje internog fokusa organizacije i eksternog značaja i diferencijacije na tržištu, pa se okvir za njegov razvoj može pronaći među sledećim pitanjima (Lee Yohn, 2014):

1. Za čega se zalažemo? – brend suština
2. U čega verujemo? – definisanje vrednosti

3. Koje ljude želimo da uključimo? – ciljna/e publika/e
4. Šta nas razlikuje? – ključne diferentne prednosti
5. Šta nudimo? – sveobuhvatno iskustvo
6. Šta govorimo i pokazujemo? – logo, izgled, komunikacija (poruke)

Prvobitna deja o *lean* brendiranju je potekla iz praktičnih potreba preduzetništva da se startapi sa ograničenim resursima diferenciraju i pozicioniraju na tržištu (Gardner & Cooper, 2014; Busche, 2015). Glavni argument autora koji se bave ovom tematikom u praksi jeste činjenica da brendovi moraju da se prilagođavaju tržišnim uslovima i da evoluiraju baš kao i svi ostali proizvodi na tržištu, ali da zadrže svoje osnovne attribute i svoj brend identitet na osnovu kog su se pozicionirali (Kapferer, 2005). Brend predstavlja jedinstvenu priču koje se korisnici sete kada pomisle na određeni proizvod, uslugu, kompaniju, a *lean* principi bi mogli da promene proces izgradnje, održavanja i ponovnog stvaranja brenda (Čelić, Stanković, & Nikolić, 2015).

Na primer, startup zajednici je predložen i koncept „izgradi-izmeri-nauči“ (*build-measure-learn*), koji se sve češće koristi u preduzetništvu (Ris, 2014; Busche, 2015), a koji može da bude vodič za *lean* izgradnju brenda (Slika 18).



Slika 18 *Build-Measure-Learn* model (Busche, 2015)

Kao što je poznato, iza svakog brenda stoji obećanje koje bi trebalo da ispunjava korisničke aspiracije. Zato prvi korak pomenutog modela – IZGRADI, podrazumeva kreiranje priče, simbola i strategije brenda. Za pravilan razvoj ovih elemenata, važno je znati da ljudi formiraju svoje prve utiske o novitetima, na primer na internetu u prvih 50 milisekundi (Lindgaard, i sar., 2006). Simboli, kao što su boje, reči, slike i njihova kombinacija utiču na percepciju korisnika i stoga treba da služe izgradnji visokokvalitetne ponude. Takođe, pozicioniranje brenda podrazumeva razvoj komunikacione strategije koja će se u slučaju ograničenih resursa a u cilju postizanja najvećih efekata, u najvećoj meri oslanjati

na društvene medije, SEO, marketing sadržaja, video zapise, partnerstva itd. (Ćelić, Stanković, & Nikolić, 2015).

Drugi korak – IZMERI, znači praćenje i merenje svih komponenti marketing strategije u procesu izgradnje brenda. Pri tome se misli na privlačnost brenda, identitet i rezonancu tj. odjek brenda, koji su kao elementi procesa brendiranja već dobro poznati i usvojeni u modelima izgradnje brenda, kao što je to CBBE model (npr., Keller, 1993). Ovaj korak podrazumeva merenje svesti, efekata, emocionalnih impresija, kompetitivne prednosti, povratne informacije i konverzije koju brend generiše.

Sledeći korak – NAUČI, je važan zbog unapređenja procesa brendiranja na osnovu rezultata koji su dobijeni merenjem. On podrazumeva ponovno definisanje dizajna, kanala i pozicije. Brendovi moraju da budu dovoljno dinamični, tj. da imaju nekoliko osnovnih neophodnih elemenata i dovoljno prostora za kreativnu slobodu i prilagođavanja. Ponovno kanalsanje poruka znači upotrebu dodatnih ili novih kanala komunikacije kako bi se prilagodili novim tržišnim trendovima. Repozicioniranje znači promene u brend priči na osnovu novonastalih tržišnih okolnosti. Brend priče su posebno značajne jer komuniciraju celo iskustvo koje brend pruža.

Kako je cilj ovog pristupa maksimiziranje znanja i unapređenje procesa, proizvoda i usluga u cilju ispunjenja zahteva tržišta (Ris, 2014), očigledna je sličnost sa težnjom ka savršenstvu i kontinuiranom unapređenju iz *lean* filozofije. Predloženi model *lean* brendiranja u okviru ove disertacije pratiće pristup „izgradi-izmeri-nauči“ jer se pretpostavlja da će generisano znanje doprineti povećanju efikasnosti i efektivnosti procesa brendiranja.

S obzirom da *lean* ističe smanjenje utrošaka svih vrsta i svih nepotrebnih elemenata i procesa, kao svoju pobedničku tržišnu strategiju (Marodin & Saurin, 2013), a brendiranje karakteriše isporuka dodatne vrednosti, atraktivan kvalitet, iskustvo i diferencijacija (Nikolić, Stanković, & Dejanović, 2015) koji zahtevaju značajne utroške resursa, spajanje ova dva koncepta može delovati paradoksalno. Međutim, ono što je zajedničko za *lean* i brend jeste percepcija korisnika, zadovoljstvo korisnika i kontinuirano unapređenje (što u kontekstu zadovoljstva znači lojalnost, koja je opet glavna odrednica brendiranja). Ovo su polazne osnove na kojima su građene istraživačke hipoteze. Opis toka istraživanja, korišćene teorije i metodi, kao i razvoj istraživačkog instrumenta, detaljno su objašnjeni u nastavku. Rezultati istraživanja poslužiće razvoju modela, koji bi mogao da bude koristan alat za izgradnju odnosa sa ciljnim grupama na jedan postupan i validan način.

3 OPIS TOKA ISTRAŽIVANJA

U današnje vreme, razvoj procesa privređivanja obuhvata područja tržišnih obeležja, tehničko-tehnološkog, organizacionog i upravljačkog razvoja i područja društvenih obeležja visokog stepena složenosti, velikog utroška vremena i obimnog učešća ljudskih resursa (Zelenović, 2011). Među navedenim zahtevima, uočljiva je uloga marketinga, u smislu povećanja efektivnosti sistema, ali i potreba za primenom *lean* koncepta u cilju efikasnijeg privređivanja. Stoga bi i predloženi model o *lean* brendiranju odgovorio principima inteligentnog privređivanja koje je definisao akademik Zelenović (2011).

Ovo istraživanje teži da integriše koncepte konkurentne prednosti, proces brendiranja, zadovoljstvo korisnika i *lean* attribute, kako bismo odredili najatraktivnije performanse kvaliteta i prioritete za unapređenje na *lean*-u zasnovanih atributa, a sve u cilju kreiranja lojalnosti korisnika i izgradnje brenda.

Jedan od stavova koji grade koncept predložen u okviru ove disertacije jeste da se brend ne gradi zadobijanjem korisnika, već njihovim zadržavanjem. U današnje vreme, velika većina prednosti konkurentnog proizvoda ili usluge se može imitirati. Međutim, jedina prednost koju konkurenti ne mogu iskopirati je odnos sa kupcima i korisnicima (Vreden, 2009).

„Ne radi se o tome koliko zadovoljnima držite kupce, radi se o tome koliko zadovoljnih kupaca držite“ – Frederik Rajčheld, stručnjak za lojalnost.

Brendovi se ne grade samo na obećanjima. To je zabluda. Obećanja moraju da budu potkrepljena uslugom i ostalim organizacionim performansama. Upravo zbog toga, „organizacije moraju da unapređuju svoje sisteme, procese i ljude koji proizvode emotivnu, iskustvenu i ekonomsku vrednost koja čini brend“ (Vreden, 2009). Brendovi zahtevaju sposobnost preciznog, doslednog i odgovornog delovanja⁵.

Rast i profit preduzeća su primarno stimulisani lojalnošću korisnika, a lojalnost je direktni rezultat zadovoljstva korisnika. Zadovoljstvo proističe iz uticaja koji vrednost usluge ima na korisnika. Vrednost usluge stvara zadovoljan, lojalan i produktivan zaposleni (Heskett, i sar., 1994), a takva organizaciona klima može da se stvori primenom *lean* koncepta. Jasno je da se uspeh eksternog marketinga ogleda u uspešnim internim marketing i drugim radnim procesima.

Polazeći od činjenice da implementacija *lean*-a nije jednostavna i da preduzeća imaju poteškoće sa brзом primenom, kao i da većina preduzeća ima vrlo ograničene resurse, kao što su budžet, ljudski resursi, vreme i t. sl., veliki je izazov za organizaciju da identifikuje i izabere najbolje i najefikasnije

⁵ Čemu vođstvo u hiljadu aspekata, ako se na primer na imejlove ne odgovara kako treba ili se narudžbine ne isporučuju na vreme?

alate. Stoga, ova disertacija predlaže integrisan pristup, koji podrazumeva primenu *lean* prilaza u procesu brendiranja posmatranjem zadovoljstva korisnika, identifikovanjem ključnih *lean* atributa percipiranog kvaliteta i mogućnosti koje oni imaju u kreiranju lojalnosti korisnika.

Istraživanje u okviru ove doktorske disertacije ne teži samo uklapanju u pređašnja istraživanja u ovoj oblasti, već proširenju dometa i obima primene.

3.1 Cilj istraživanja i hipoteze

Opšti cilj istraživanja jeste razvoj pragmatičnog modela koji će omogućiti efikasnije upravljanje procesima brendiranja, u smislu planiranja, izgradnje i merenja vrednosti brenda. Model će obuhvatiti sve ključne parametre i istraživanjem identifikovane faktore koji potencijalno omogućavaju primenu *lean* koncepta u procesima brendiranja, čineći taj proces efikasnijim. Rezultati istraživanja bi trebalo da istaknu značaj primene *lean* principa u savremenim uslovima upravljanja procesima brendiranja, kao i doprinos koji imaju u unapređenju upravljanja procesima brendiranja, pri čemu je kao zajednički imenitelj ova dva koncepta identifikovan faktor zadovoljstva korisnika. Ishod istraživanja ogleda se i u definisanju preporuka koje će podržati proces donošenja odluka o merama unapređenja efikasnosti svih marketinških aktivnosti u upravljanju procesima brendiranja.

Predmet istraživanja je zadovoljstvo korisnika utilitarnim ili uslužnim atributima, kao osnovnim determinantama kreiranja korisničkog iskustva prilikom upotrebe proizvoda ili usluge (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009), sa posebnim akcentom na njihovu lojalnost datom proizvodu/usluzi. Predmet analize će biti i uzročno-posledične veze između primene *lean* principa u poslovanju i upravljanja procesima brendiranja, kao i intenziteti te (ko)relacije.

Prvi cilj jeste da se odredi veza između zadovoljstva korisnika i na *lean*-u zasnovanih atributa kvaliteta, primenom Kano modela, a da se zatim rangiraju najefektivniji *lean* atributi posmatranog proizvoda ili usluge, tj. oni koji u najvećoj meri utiču na opšte zadovoljstvo korisnika.

Drugi cilj jeste da se odredi veza između ukupnog brend iskustva korisnika (lojalnosti, vezanosti za brend, aktivne uključenosti i osećaja zajedništva, kao konstrukata odjeka brenda prema CBBE modelu) i na *lean*-u zasnovanih atributa kvaliteta, nakon čega se stiče uvid u njihov pojedinačni doprinos procesu izgradnje brenda.

Iako su *lean* principi i *lean* atributi proizvoda originalno potekli iz proizvodnih operacija, oni se sve češće primenjuju u neproizvodnim oblastima, te pojedini autori govore o primeni *lean* koncepta u marketingu, ali i o neistraženim poljima njegove primene (Piercy & Morgan, 1997; Lowry, 2003; Womack & Jones, 2005; Oliver, i sar., 2007; Dewell, 2007; Marodin & Saurin, 2013). Pregled relevantne literature iz oblasti primene *lean* koncepta (Marodin & Saurin, 2013) ukazuje na:

1. veoma mali broj studija o primeni *lean*-a u neproizvodnim sektorima preduzeća,
2. nedostatak studija koje uzimaju u obzir specifičnosti određenih sektora i procesa, kao i

3. nedostatak jasno definisanih faktora koji utiču na proces primene *lean*-a i faktora uspešnosti preduzeća koja koriste *lean*.

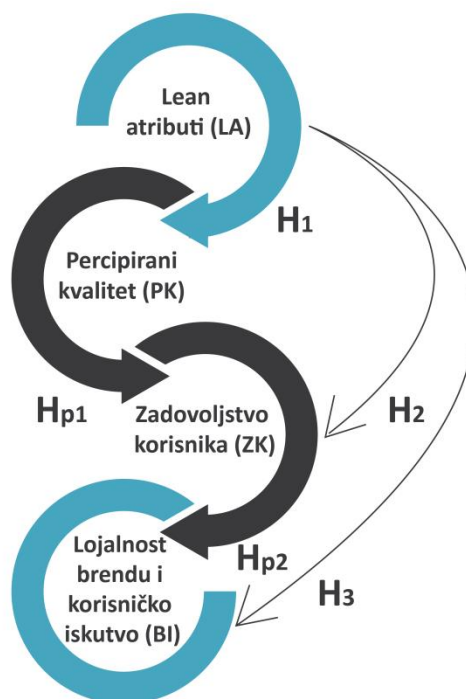
S obzirom da u naučnoj literaturi nema eksplicitno predložene ili objašnjene veze između procesa brendiranja i *lean* koncepta, a u skladu sa definisanim predmetom i ciljevima istraživanja, opšta hipoteza H_0 ovog istraživanja glasi:

H_0 : Moguće je primeniti *lean* koncept u procesima brendiranja

Ispitivanjem ove hipoteze, proširio bi se broj i domet studija o primeni *lean*-a u neproizvodnim sektorima preduzeća kakav je marketing, pri čemu se uzimaju u obzir specifičnosti procesa brendiranja i identifikuju se faktori uspešnosti preduzeća koja koriste *lean*, kroz merenje dimenzija odjeka brenda tj. brend rezonance prema CBBE modelu.

Kao pokazatelji uspešnosti eksternog marketinga identifikovani su: kvalitet usluge, zadovoljstvo korisnika i lojalnost korisnika (Oliver & Swan, 1989; Anderson & Sullivan, 1993; Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001). Stoga će se kao merni instrumenti koristiti skale SERVPERF metode, skala opšteg zadovoljstva i supskala lojalnosti u okviru skale odjeka brenda tj. brend rezonance prema CBBE modelu.

U cilju boljeg razumevanja i vizuelizacije predloženih relacija u okviru ovog istraživanja, definisane posebne i pomoćne hipoteze predstavljene su na slici Slika 19.



Slika 19 Vizuelizacija predloženih hipoteza

Kako je percepcija korisnika identifikovana kao jedna od zajedničkih imenitelja *lean* i brend koncepta, neophodno je utvrditi koje atribute proizvoda/usluge (a koji su rezultat primene *lean*-a) korisnici percipiraju kao manje ili više značajne, obavezne, očekivane ili neočekivane. Savremena istraživanja ukazuju na potrebu oduševljavanja pored neophodnog zadovoljstva korisnika (Högström, Rosner, & Gustafsson, 2010). Pored neophodnih elemenata koji čine kvalitet i identitet brenda, pružanje dodatne i možda neočekivane vrednosti korisniku, u vidu opipljivih i neopipljivih elemenata, predstavlja oličenje procesa brendiranja (Keller, 1993 i 2001; De Chernatony & McDonald, 2003; Kotler & Pfoertsch, 2006; Kotler & Keller, 2006; Worley, 2006; Bedberi, 2009; Nikolić, Stanković, & Dejanović, 2015). Percipiran kvalitet identifikovan je kao ključna determinanta brenda (npr. Aaker, 1996; Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001; Keller & Lehmann, 2006; Esch, Langner, & Schmitt, 2006; Cretu & Brodie, 2007), a s obzirom na korisničku perspektivu *lean* koncepta, odnosno težnju za kreiranjem vrednosti koja će u potpunosti da odgovara zahtevima krajnjeg korisnika (Womack & Jones, 1996; Shah & Ward, 2003; Zelenović, 2011; Roghanian & Alipour, 2014), teorija percipiranog kvaliteta poznatija kao Kano model (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984), mogla bi da kvantifikuje uspešnost primene *lean* poslovne filozofije u preduzeću.

Ukoliko se atributi proizvoda ili usluge koji su rezultat primene *lean*-a percipiraju i kao atraktivni (pomoću Kanove teorije atraktivnog kvaliteta), ta informacija će ići u prilog opštoj hipotezi o mogućnosti primene *lean*-a u procesima brendiranja. Stoga je formulisana prva posebna hipoteza:

H₁: Lean atributi proizvoda/usluge (LA) percipiraju se kao obavezni, očekivani i atraktivni.

Percipirani kvalitet (PK) je varijabla koja određuje nivo opšteg zadovoljstva korisnika (ZK) (npr.: Oliver, 1980; Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984; Cronin & Taylor, 1992; Fornell, 1992; Anderson & Sullivan, 1993; Anderson & Mittal, 2000; Delgado-Ballester & Munuera-Alema, 2001; Malik, Danish, & Usman, 2010; Dado, Petrovicova, Cuzovic, & Rajic, 2012). Kako je u okviru ovog istraživanja percipirani kvalitet meren primenom Kano modela, pored identifikovanja obaveznih, očekivanih i atraktivnih, ali i indiferentnih, obrnutih i upitnih atributa kvaliteta, potrebno je izmeriti i značaj koji svaki od atributa ima za korisnika, tj. koliko on utiče na njegovo zadovoljstvo. Stoga je formulisana prva pomoćna hipoteza za lakše razumevanje sledeće relacije:

H_{p1}: Percipirani kvalitet u formi obaveznih, očekivanih i atraktivnih atributa proizvoda/usluge (PK) ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo korisnika (ZK).

Ukoliko je zadovoljstvo korisnika određeno nivoom pruženog i percipiranog kvaliteta, a *lean* proizvodi kvalitet za krajnjeg korisnika (Womack & Jones, 1996; Shah & Ward, 2003; Zelenović, 2011; Roghanian & Alipour, 2014), *lean* atributi (LA) se indirektno mogu smatrati uzročnicima zadovoljstva korisnika (ZK). Stoga je definisana i druga posebna hipoteza:

H₂: Lean atributi proizvoda/usluge (LA) imaju pozitivan uticaj na zadovoljstvo korisnika (ZK).

Istraživanje polazi od pretpostavke da viši nivo percipiranog kvaliteta (PK) uzrokuje viši nivo zadovoljstva korisnika (ZK), što bi kao činjenica trebalo da potpomogne organizaciji u održavanju ove veze i prevođenju zadovoljnih korisnika u lojalne, jer izgradnja lojalnosti znači izgradnju brenda i posledično rast profitabilnosti (Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001; Nikolić, Gradojević, Đaković, Mladenović, & Stanković, 2017). Lojalnost, kao najviši stepen zadovoljstva korisnika, uklapa se u *lean* poslovnu filozofiju jer predstavlja ujedno i najisplativiju kategoriju zadovoljstva korisnika (Gallo, 2014). S obzirom da je zadržavanje zadovoljnog korisnika 5-25 puta jeftinije od privlačenja novog, lojalnost korisnika predstavlja jedan od preduslova za izgradnju dugotrajnih i profitabilnih odnosa sa korisnikom (Sauerwein, i sar., 1996; Rust & Oliver, 2000; Hicks, i sar., 2005). Lojalnost se u okviru ovog istraživanja posmatra kao jedan od konstrukata brend iskustva (BI), čiji su elementi još i aktivna uključenost, osećaj zajedništva i povezanost korisnika sa brendom (Keller, 1993). Stoga druga pomoćna hipoteza glasi:

H_{p2}: Zadovoljstvo korisnika (ZK) ima pozitivan uticaj na lojalnost brendu i ukupno korisničko iskustvo (BI).

Koncept korisničkog iskustva se može analizirati sa više aspekata. Brend iskustvo (BI) čini skup osećaja, osećanja, mišljenja i ponašanja koji nastaju kao odgovor na brend stimulse koji su deo dizajna i identiteta brenda, pakovanja, komunikacije i okruženja (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009). Brend stimulusi mogu biti opipljivi i neopipljivi i čine ukupnu vrednost nekog proizvoda ili usluge. Jedan od najčešće citiranih i korišćenih modela je Kelerov model vrednosti brenda zasnovan na korisničkom iskustvu (eng. *customer-based brand equity CBBE*) (Keller, 2001 i 2008). Ovaj model zastupa stav da je vrednost brenda određena znanjem o brendu u svesti korisnika (Keller, 1993). Ovaj model ide u prilog merenju čulne tj. estetske, intelektualne tj. obrazovne i emocionalne tj. zabavne dimenzije korisničkog iskustva koje je definisao Brakus sa saradnicima (2009). Osnovna svrha ovog modela jeste da pruži smernice za izgradnju brenda uzimajući u obzir korisničku perspektivu, tj. strukturu njihovog znanja o dotičnom proizvodu ili usluzi (Keller, 2001). Polazeći od stava za koji se zalažu brojni autori, da *lean* kreira vrednost, i činjenice da se brend gradi u svesti korisnika na osnovu proizvedene i pružene vrednosti, može se pretpostaviti da *lean* utiče na izgradnju brenda.

Za potrebe ovog istraživanja, važno je razumeti i vrednosnu i korisničku perspektivu u okviru modela upravljanja ukupnim kvalitetom (TQM) i ukupnim marketing sistemom (TMS), gde su zadovoljstvo, oduševljavanje i zadržavanje korisnika definisani kao pokazatelji korisničke perspektive, a brend, pouzdanost, kvalitet, troškovi i blagovremena isporuka su identifikovani kao ključni indikatori vrednosti (Amasaka, 2011). Svi ovi elementi uobličeni u naučni model *S-TQM*, kao i prethodno izneti stavovi o značaju koncepta vrednosti, kao rezultata primene *lean*-a i kao temelja za stvaranje kvalitetnog brend iskustva (BI), upućuju na potencijalnu korelaciju između *lean* i brend koncepta. Stoga, treća posebna hipoteza glasi:

H₃: Lean atributi proizvoda/usluge (LA) imaju pozitivan uticaj na lojalnost brendu i ukupno korisničko iskustvo (BI).

Važno je napomeniti da se pod „*lean* atributima“ smatraju one karakteristike proizvoda ili usluge (tj. brend atributa) koje su identifikovane kao rezultat primene *lean* koncepta i koji će detaljno biti opisani i argumentovani u nastavku rada.

3.2 Metode istraživanja

Pregled relevantne literature iz oblasti ukazuje na opštu saglasnost da kvalitet, vrednost i zadovoljstvo jesu glavne determinante lojalnosti korisnika. Međutim, iako su poznate veze između pomenutih varijabli i lojalnosti korisnika, ove varijable ne objašnjavaju u potpunosti kako se zapravo gradi lojalnost kod korisnika. Literatura koja se bavi upravljanjem odnosima sa korisnicima (CRM) i brendiranjem, upućuje na zaključke da se izgradnja lojalnosti temelji na korisničkom iskustvu nekog proizvoda ili usluge, stoga se ključnim za izgradnju lojalnosti korisnika smatra uspešno upravljanje pojedinačnim korisničkim iskustvom (*customer experience management CEM*) (Donnelly, 2009). S obzirom da pojedinačno korisničko iskustvo zavisi od svih njegovih kontakata pre i tokom kupovine i tokom i posle upotrebe proizvoda ili usluge, zadovoljstvo odnosno lojalnost korisnika određuju kvalitet i svi utilitarni atributi proizvoda, tj. uslužni elementi procesa kupovine (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009). Zbog toga se, sa aspekta korisničkog iskustva, uslužni segment obavezno posmatra i u slučaju razvoja i plasiranja proizvoda.

U istraživanjima na temu *lean*-a, koriste se različiti pristupi kvantifikacije. U ovom slučaju, za pronalaženje odgovora na pitanje: „Da li *lean* može da bude involviran u procese brendiranja i koji su dometi njegovog doprinosa?“, biće sprovedeno merenje performansi outputa, odnosno brend atributa koji su rezultat primene *lean* koncepta.

Za početak, u cilju prevođenja opšte definisanih *lean* atributa u konkretne attribute proizvoda odnosno usluge, korišćeni su metodi analogije i *fuzzy*-logike. Identifikovani su atributi koji su obuhvaćeni poznatim instrumentom za merenje kvaliteta usluge SERVQUAL, a s obzirom da je za potrebe istraživanja neophodno meriti performanse outputa, u upitniku će biti korišćena skala SERVPERF. Da bi se ispitao nivo zadovoljstva korisnika, kao i ocena ukupnog korisničkog iskustva, korišćena je teorija stavova (*Expectancy Value Theory*). Kano model, kao teorija percipiranog kvaliteta ili teorija atraktivnog kvaliteta, po prvi put je korišćena u kombinaciji sa SERVPERF metodom u kontekstu procesa brendiranja. Na ovaj način dva validna modela postaju jedan, mereći tako ključne attribute kvaliteta koje kreira *lean*, a na kojima se temelji brend prema CBBE modelu.

Pored SERVPERF-Kano modela, istraživanje će obuhvatiti i merenje indeksa opšteg zadovoljstva korisnika i značajnosti pojedinih *lean*-atributa, uz kreiranje skale o lojalnosti brendu i korisničkom iskustvu (koja je nazvana skala brend iskustva (BI) na osnovu CBBE modela). S obzirom da se moć brenda nalazi u svesti korisnika, a mera uspešnosti primene *lean* koncepta u perspektivi korisnika, u ovom istraživanju biće korišćene psihometrijske metode sa akcentom na istraživanje stavova krajnjih korisnika, kao verifikatora kvaliteta brenda. Prikupljeni podaci biće analizirani metodom deskriptivne statistike, dok će među-uticaji posmatranih parametara biti kvantifikovani koeficijentima korelacije, faktorskom i višestrukum regresionom analizom, analizom glavnih komponenti (PCA) i kanoničkom korelacionom analizom. Za potrebe objedinjavanja dobijenih rezultata i razvoja modela biće

korišćene metode analogije i sinteze. Metoda indukcije i generalizacije biće primenjena kako bi se izveli zaključci i formirali opšti stavovi o potencijalima primene *lean* koncepta u upravljanju procesima brendiranja.

3.2.1 Metod analogije

U cilju identifikovanja konkretnih atributa proizvoda ili usluga koji su rezultat primene *lean* koncepta, korišćen je metod analogije kao opšte prihvaćen naučni metod (Hofstadter, 2001). Analogija predstavlja jedan od najvažnijih oblika ljudskog razmišljanja i "jezgro znanja" (Hofstadter, 2001). Kao široko prihvaćen metod u naučnom istraživanju, primenjuje se u različitim naukama, a kao alat se može koristiti za razvoj i stvaranje novih naučnih teorija, pomoću kog se empirijsko znanje može generalizovati u opšte teze i pravila (Gentner, 1983). Posebno važna činjenica za razvoj ove disertacije, jeste da je analogija proces koji omogućava identifikovanje sličnosti između dva koncepta (Gentner, 1983). U potrazi za naučnim odgovorima, brojni naučnici su se oslanjali na metod analogije (npr. Ajnštajn, Nikola Tesla, Raderford, Maksvel itd.), jer analogija je suštinski tvrdnja da relacijska struktura koja se primenjuje u jednom domenu, može da se primeni u drugom (Nikolić, Bukurov, Erić, & Stanković, 2016). Na taj način biće objašnjeni elementi kvaliteta proizvoda/usluge koji su rezultat primene *lean* koncepta, a ujedno predstavljaju i osnov za izgradnju brenda prema CBBE modelu.

Prvo je potrebno identifikovati i izabrati atribute zasnovane na primeni *lean*-a koji kreiraju veću vrednost za korisnike. Na osnovu pregleda literature, selekcija opštih *lean* atributa odnosi se na: vrednost, vreme realizacije, nedostatke i troškove, kao najvažnije komponente proizvoda ili usluge koje reflektuju opšti nivo primene *lean*-a u nekom sistemu. Prikaz glavnih karakteristika *lean* koncepta sa teorijskim utemeljenjem i rezultatom koji proizvode u smislu tehničkog i funkcionalnog kvaliteta (Grönroos, 1984; Vulanović, i sar., 2012) prikazani su u Tabela 6. Uzimajući u obzir karakteristike *lean* i marketing oblasti na osnovu pregleda relevantne literature, metodom analogije je zaključeno kom atributu kvaliteta *lean* primarno doprinosi (poslednja kolona tabele Tabela 6).

Tabela 6 Analogije između karakteristika *lean* koncepta i konkretnih atributa kvaliteta proizvoda/usluge

Osnovne karakteristike <i>lean</i> koncepta	Oblast u kojima se izučava	Selekcija referenci	Kreiranje konkretnih atributa kvaliteta primenom <i>lean</i> koncepta
ORIJENTACIJA KA KORISNIKU I NJEGOVO ZADOVOLJSTVO	Lean (inženjerstvo, proizvodni menadžment)	Npr.: Womack, Jones, & Ross, 1990; Womack & Jones, 1996; Ahlis, 2001; Alavi, 2003; Ross & Francis, 2003; Womack & Jones, 2005; Zelenović, 2011; Vomak & Džons, 2012; Ćosić & Maksimović, 2014; Beker, i drugi, 2014.	Važno je razmišljati o tome „šta“ i „kako“ korisnik dobija određenim kvalitetom, i u tom smislu je orijentacija korisnika značajna prilikom kreiranja i tehničkog i funkcionalnog kvaliteta (Grönroos, 1984), koji su pregledom literature prepoznati kao osnov za stvaranje konkurentske prednosti (Grönroos, 1984; Ong & Nankervis, 2012), a koja predstavlja glavnu svrhu procesa brendiranja (npr.: Low & Blois, 2002; Einwiller & Will, 2002; Balmer & Gray, 2003; Aaker, 2004; Kay, 2006; Cretu & Brodie, 2007; Nikolić, Stanković, & Dejanović, 2015).
	Marketing (marketing menadžment, brend menadžment)	Npr.: Drucker, 1954; Day, 1990; Aaker, 1991; Anderson & Mittal, 2000; Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2004; Vasiljev, 2005; Kotler & Keller, 2006; Webster Jr., 2009; Keller, 2009; Nikolić, Tumbas, Kostreš, & Stanković, 2013.	Razumevanje i zadovoljenje zahteva korisnika znači saosećati sa njihovim potrebama i željama i prilagoditi im ponudu, te može biti okarakterisano kao empatija preduzeća (npr.: Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Anderson & Sullivan, 1993).

Osnovne karakteristike <i>lean</i> koncepta	Oblast u kojima se izučava	Selekcija referenci	Kreiranje konkretnih atributa kvaliteta primenom <i>lean</i> koncepta
KREIRANJE VREDNOSTI sa aspekta krajnjeg korisnika – isporuka visokog nivoa PERCIPIRANOG KVALITETA	Lean	Npr.: Womack, Jones, & Ross, 1990; Womack & Jones, 1996; Womack & Jones, 2005; Zelenović, 2011; Vomak & Džons, 2012; Anvari, Zulkifli, & Yusuff, 2012.	Kreiranje vrednosti sa aspekta krajnjeg korisnika u <i>lean</i> poslovnoj filozofiji znači kreirati kvalitet, skratiti vreme isporuke, unaprediti performanse i razviti optimalni odnos utrošaka i cena (npr. Vomak & Džons, 2012). U smislu kvaliteta to bi značilo kreirati pouzdane, sigurne i odgovorne proizvode/usluge koji će potpuno odgovarati potrebama korisnika prema svim opipljivim i neopipljivim elementima kvaliteta (npr. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1991; Anvari, Zulkifli, & Yusuff, 2012). S obzirom da se vezuje za superiorne performanse i da ima mogućnost kreiranja konkurentske prednosti (Womack, Jones, & Ross, 1990; Roghanian & Alipour, 2014), može se reći da <i>lean</i> prilaz određuje nivo opšteg kvaliteta proizvoda/usluge.
	Marketing (brend menadžment)	Npr.: Keller, 1993; Aaker, 1996; Schneider, White, & Paul, 1998; Keller, 2001; Kapferer, 2005; Keller & Lehmann, 2006; Keller, 2009.	

Osnovne karakteristike <i>lean</i> koncepta	Oblast u kojima se izučava	Selekcija referenci	Kreiranje konkretnih atributa kvaliteta primenom <i>lean</i> koncepta
SKRAĆENJE VREMENA realizacije, od impulsa tržišta do lansiranja vrednosti, isporuka robe i informacija bez čekanja i zastoja, ušteda vremena i kreiranje protoka vrednosti	Lean	Npr.: Womack & Jones, 1990 i 1996; Ahlis, 2001; Dennis, 2002; Alavi, 2003; Ross & Francis, 2003; Vitasek, 2005; Zelenović, 2011; Anvari, Zulkifli, & Yusuff, 2012; Beker, i sar., 2014.	Pored kreiranja visokog kvaliteta, upotreba <i>lean</i> koncepta povezuje se sa benefitom uštede vremena, koja uzrokuje rast zadovoljstva korisnika (npr. Womack & Jones, 1996). U marketingu je ušteda vremena značajna zbog neophodnog brzog reagovanja na tržišne promene (npr. Nikolić, Gradojević, Đaković, Mladenović, & Stanković, 2017). Ovakva praksa zahteva fleksibilnost u radu, a omogućava veću responzivnost, pouzdanost, tačnost, brzinu reagovanja i prilagođavanje korisničkim potrebama u kontekstu kvaliteta (npr. Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1991).
	Marketing (istraživanje tržišta, upravljanje kanalima distribucije, CRM, praćenje modela ponašanja potrošača...)	Npr.: Aaker, 1991; Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2004; Womack & Jones, 2005; Vasiljev, Cvetković, Kancir, & Pantelić, 2007; Kotler & Keller, 2009; Amasaka, 2011; Ćosić & Maksimović, 2014; Dejanović, Nikolić, & Stanković, 2014.	

Osnovne karakteristike <i>lean</i> koncepta	Oblast u kojima se izučava	Selekcija referenci	Kreiranje konkretnih atributa kvaliteta primenom <i>lean</i> koncepta
OTKLANJANJE SVIH NEDOSTATAKA (mana, viškova, grešaka, otpada i t. sl.) u cilju kreiranja izvrsnosti, tj. težnje ka stvaranju savršenog kvaliteta	Lean	Npr.: Womack, Jones, & Ross, 1990; Shah & Ward, 2003; Bicheno, 2004; Wan & Chen, 2007; Lee & Chang, 2010; Wilson, 2010; Vomak & Džons, 2012; Beker, i sar., 2014; Roghanian & Alipour, 2014.	Primena <i>lean</i> -a otklanja greške i nedostatke, kao i sve mane koje se mogu javiti u procesu proizvodnje i tako unapređuje kvalitet proizvoda stvarajući vrednost, konkurentsku prednost i zadovoljstvo korisnika (Lee & Chang, 2010). Rad bez greške je osnova za proces diferencijacije i razvoj strategije pozicioniranja na tržištu (npr. Keller, 1993). Bez pouzdanosti, bezbednosti, trajnosti i sigurnosti, ne može se ni govoriti o kvalitetu proizvoda/usluge (npr. Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Vulanović, i sar. , 2012). Nedostaci, greške i viškovi utiču na loš kvalitet proizvoda i usluga (Bicheno, 2004), te moraju biti eliminisani jer ne dodaju vrednost proizvodu ili usluzi za krajnjeg korisnika, uzrokujući odbacivanje i nezadovoljstvo korisnika (Anvari, Zulkifli, & Yusuff, 2012).
	Marketing (strategije diferencijacije i pozicioniranja, razvoj konkurentске prednosti, lojalnosti, brend menadžment...)	Npr.: Keller, 2001; Low & Blois, 2002; Einwiller & Will, 2002; Balmer & Gray, 2003; Aaker, 2004; Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2004; Kay, 2006; Cretu & Brodie, 2007; Nikolić, Stanković, & Dejanović, 2015.	

Osnovne karakteristike <i>lean</i> koncepta	Oblast u kojima se izučava	Selekcija referenci	Kreiranje konkretnih atributa kvaliteta primenom <i>lean</i> koncepta
SMANJENJE TROŠKOVA SVIH VRSTA: UŠTEDA RESURSA, materijalnih, ljudskih, vremenskih... (što bi trebalo da izazove veću profitabilnost)	Lean	Npr.: Womack & Jones, 1996; Slack, 1999; Allen, Robinson, & Stewart, 2001; Brown, Blackmon, Cousins, & Maylor, 2001; Dennis, 2002; Wan & Chen, 2007; Lee & Chang, 2010.	Kreiranje kvaliteta upotrebom <i>lean</i> koncepta podrazumeva i smanjenje troškova svih vrsta (Womack & Jones, 1996). Kvalitet proizvoda/usluge, preko zadovoljstva i lojalnosti korisnika utiče na profit preduzeća (npr. Anderson & Mittal, 2000). Primena <i>lean</i> principa o smanjenju nepotrebnih troškova u korist odnosa cena-kvalitet stoga ima indirektnu ulogu u stvaranju zadovoljstva i lojalnosti korisnika. To bi značilo razvoj pristupačnih, odgovornih i održivih proizvoda/usluga (npr. Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Vulanović, i sar., 2012; Nikolić, Kostreš, Mladenović, & Polić, 2017).
	Marketing (izgradnja lojalnosti, brend menadžment, eko- marketing aktivnosti)	Npr.: Vreden, 2009; Gallo, 2014; Nikolić, Stanković, & Dejanović, 2015; Nikolić, Kostreš, Mladenović, & Polić, 2017; Nikolić, Gradojević, Đaković, Mladenović, & Stanković, 2017.	

Na osnovu rezimea iz tabele 6, metodom analogije može se zaključiti da osnovne karakteristike *lean* koncepta (orijentacija ka korisniku, kreiranje vrednosti sa aspekta krajnjeg korisnika, skraćenje vremena, otklanjanje nedostataka i smanjenje troškova u radnim procesima) doprinose brojnim atributima kvaliteta proizvoda/usluge kao što su: pouzdanost, pristupačnost, sigurnost, bezbednost, trajnost, odgovornost, opipljivost, responzivnost, empatičnost kao razumevanje potreba i želja korisnika, tačnost, fleksibilnost u prilagođavanju korisničkim potrebama i održivost.

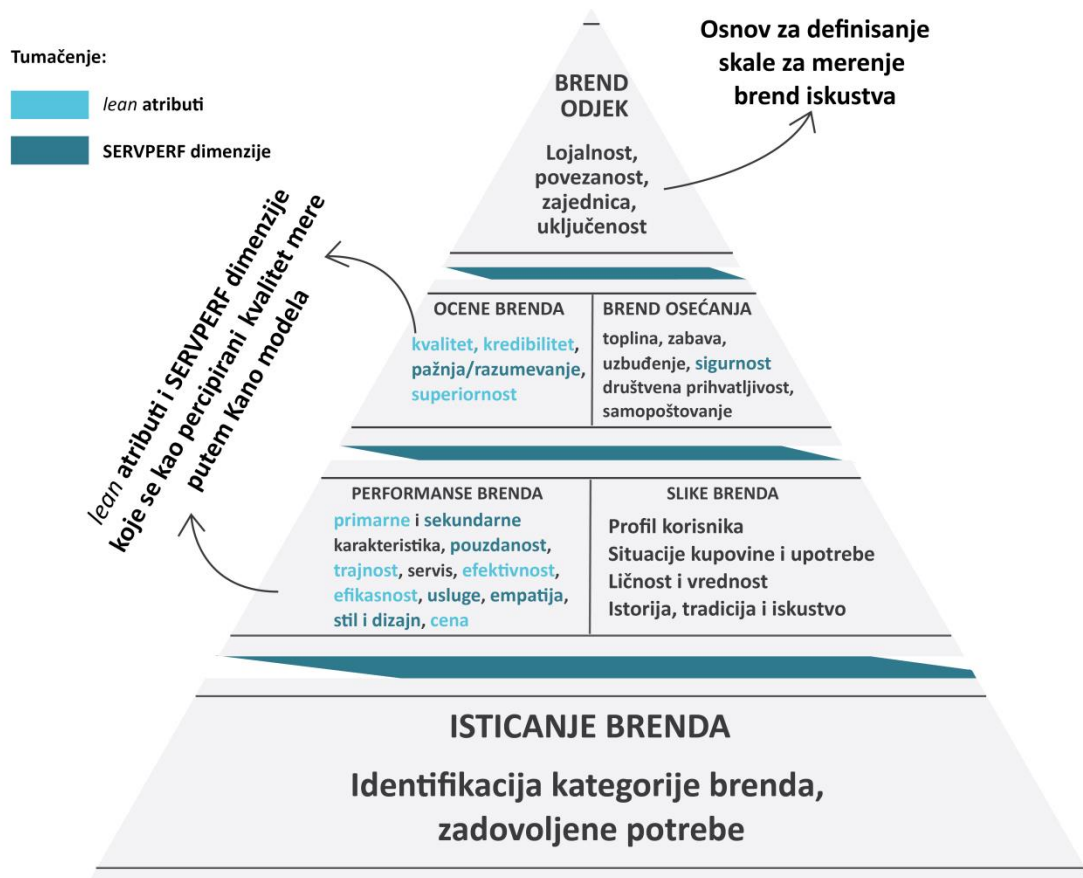
Radi lakšeg razumevanja predstavljenih relacija korišćen je i metod *fuzzy* logike, kako bi se sagledala šira pripadnost i primeljivost identifikovanih karaktiristika *lean* koncepta. *Fuzzy* logika je stoga korišćena za prevazilaženje lingvističkog rasuđivanja u ispoljavanju veza i korelacija između odrednica *lean* koncepta i konkretnih atributa kvaliteta, čija identifikacija je neophodna za kvantifikaciju uticaja definisanih *lean* atributa na izgradnju brenda i lojalnost korisnika.

Poznate su studije koje su izučavale uticaj određenih atributa kvaliteta i zadovoljstva na buduće ponašanje korisnika (npr.: Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1991; Cronin & Taylor, 1992; Anderson & Sullivan, 1993; Taylor & Baker, 1994; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996; Hallowell, 1996; Athanassopoulos, 2000). S obzirom da *lean* ističe fleksibilnost kao svoju ključnu karakteristiku, uticaj identifikovanih *lean*-atributa biće ispitan poznatim metodama SERVPERF i Kano, delimično integrisanim samo u kontekstu istraživanja *QFD* – razvoja funkcije kvaliteta (Tan & Pawitra, 2001), ali ne i simultano korišćenim u cilju unapređenja efikasnosti procesa brendiranja. SERVPERF je metoda koja meri performanse uslužne ili funkcionalne dimenzije kvaliteta, a Kano model meri percipirani kvalitet i naziva se još „teorija atraktivnog kvaliteta“. Obe metode su značajne sa aspekta procesa brendiranja jer funkcionalni, tj. uslužni kvalitet se ne može tako lako iskopirati kao tehnički, pa se današnje kompanije sve više oslanjaju na dimenzije kvaliteta usluge u cilju bolje pozicioniranosti na tržištu (Rodić Lukić, 2015). Činjenica da je uslužni kontekst prisutan i u proizvodnim i u neproizvodnim preduzećima, navodi na zaključak da je tehnička dimenzija kvaliteta neophodan, ali ne i dovoljan uslov za izgradnju visokog kvaliteta i konkurentske prednosti (Grönroos, 1984; Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009; Ong & Nankervis, 2012). Takođe, Kano model pruža uvid u drugačije kategorisanje atributa kvaliteta, svrstavajući ih u obavezne, očekivane i atraktivne, koji imaju različit uticaj na zadovoljstvo korisnika. Pojava atraktivnih tj. neočekivanih atributa među *lean*-atributima značilo bi oduševljavanje kao najviši stepen zadovoljstva korisnika, koje je ključno za izgradnju lojalnosti i proces brendiranja (Edvardsson, 2000; Maringe & Gibbs, 2009; Högström, Rosner, & Gustafsson, 2010; Amasaka, 2011).

Lean principi podstiču organizacije da značajno unaprede svoj kvalitet, produktivnost i korisnički servis (Riezebos, 2009), što doprinosi ukupnom korisničkom iskustvu. Za korisničko iskustvo značajni su uslužni elementi (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009) i percipiran kvalitet (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984), koji će biti analizirani kroz kombinovani pristup SERVPERF i Kano metode. Takođe, jedan od najčešće korišćenih modela vrednosti brenda zasnovan na korisničkom iskustvu je

Kelerov CBBE model (eng. *customer-based brand equity CBBE*) (Keller, 2001 i 2008) i biće korišćen u cilju ispitivanja najviše vrednosti brenda u kontekstu lojalnosti i najviših dimenzija brend iskustva.

Vizuelni prikaz analogije *lean*-atributa sa atributima koji su predmet istraživanja SERVPERF metode prikazane su u kontekstu CBBE modela na Slici Slika 20.



Slika 20 Prikaz *lean*-atributa i dimenzija SERVPERF metode u kontekstu CBBE modela

Postoji saglasje da *lean* filozofija treba da izađe izvan granica preduzeća i standardnih jedinica merenja uspeha poslovanja širom sveta, kako bi stekla uvid u celinu procesa stvaranja vrednosti za krajnjeg korisnika (Vomak & Džons, 2012). Kao zajednički imenitelji *lean*-atributa i SERVPERF dimenzija u okviru CBBE modela, izdvajaju se “performanse brenda” i “ocene brenda” kao leva (iliti racionalna) strana piramide izgradnje brenda. Na slici 20, bojama su izdvojeni atributi koji se u literaturi primarno spominju kao *lean* atributi ili kao SERVPERF dimenzije. Međutim, s obzirom da *lean* ističe fleksibilnost u svojoj primeni, a marketing zahteva razmišljanje “van okvira” (*think out of the box*), u ovom istraživanju je korišćen fleksibilniji pogled na date konstrukte, te se primenom *fuzzy* logike može zaključiti da ni jedan od predstavljenih atributa ne pripada isključivo jednoj dimenziji (npr. *pouzdanost* je rezultat primene *lean*-a, a ujedno je i dimenzija kvaliteta performansi usluga prema SERVPERF metodologiji). Stoga se pomenuti blokovi CBBE modela “performanse brenda” i

“ocene brenda” u nastavku istraživanja mogu posmatrati kao temelji za izgradnju *lean*-brenda. S druge strane, blokovi “slike brenda” i “brend osećanja” nalaze se na desnoj strani CBBE piramide, te se prema analogiji sa funkcionisanjem ljudskog mozga mogu smatrati više individualnim, emocionalnim i teže merljivim. Analogija CBBE modela sa radom ljudskog mozga u kontekstu razvoja ovog istraživanja nije slučajna, jer se i u *lean*-u i u marketingu ističe percepcija krajnjeg korisnika kao uspešna tržišna strategija.

3.2.2 Kano model

U cilju kreiranja stabilne osnove za kontinuirano i efektivno upravljanje zadovoljstvom korisnika, kao jedne od determinanti procesa brendiranja, mogu se koristiti brojne teorije i modeli koji objašnjavaju ključne faktore stvaranja zadovoljstva. Korisničko iskustvo kao predmet analize u okviru ove disertacije, određeno je opipljivim i neopipljivim elementima. Zato će se kao naučni metod za potrebe istraživanja ove disertacije koristiti teorija korisničkog zadovoljstva tj. teorija atraktivnog kvaliteta, tzv. Kano model (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984). Ovaj model je posebno značajan za kontekst ovog istraživanja jer u fokus svoje metodologije japanski profesor Noriaki Kano stavlja percipirani kvalitet – upravo ono za čim *lean* traga, a što je oduvek u fokusu marketinških aktivnosti: vrednost sa aspekta krajnjeg korisnika. S obzirom da *lean* posmatra potrošnju iz inženjerske perspektive, kao racionalnu, a marketing kao racionalnu i emocionalnu, posebno je važno izbeći zamku merljivosti i fokusirati se na elemente koje treba meriti umesto na one koji se mogu izmeriti. Vrednost brenda je merljiva kategorija i predstavlja tržišni odraz uspeha svih organizacionih procesa (Keller, 2001; Kotler & Pfoertsch, 2006; Nikolić, Stanković, & Dejanović, 2015). Merljivost je značajna za praćenje napretka – ukoliko informacije o rezultatima unapređenja nisu transparentne, zaposleni nisu u mogućnosti da prate svoja dostignuća i demotivisani su za buduće mere unapređenja.

Najvažnije je steći pravi uvid u ono što je zaista neophodno – u suprotnom, velika je verovatnoća da ćemo dobiti deformisanu definiciju vrednosti i kvaliteta (Vomak & Džons, 2012). S obzirom da proizvodnja pogrešne, suviše robe ili robe i/ili usluge promenljivog kvaliteta, sigurno dovodi do *mude*, *mure* ili *murija*, prvi kritični korak prema *lean* filozofiji predstavlja precizno specifikovanje vrednosti (Vomak & Džons, 2012), čemu može da doprinese primena Kano modela.

Kako krajnji korisnici imaju najvažniju ulogu u definisanju vrednosti proizvoda i/ili usluge, važno je ispitati tržište i saznati koje su potrebe i želje krajnjih korisnika, ali i kakav je njihov stav o vrednostima koje se već nude na tržištu u obliku proizvoda i usluge određenog kvaliteta. Evaluacija korisničkih zahteva ima rastući značaj u oblasti marketinga. Identifikovanje korisničkih potreba i želja, oličenje je marketing poslovne filozofije, a u savremeno doba postaje primarni zadatak za sve kompanije koje svoje poslovanje vode na globalnom tržištu (Turisova, 2015).

Činjenica je da korisnici različito percipiraju pojedine attribute proizvoda određenog kvaliteta. Nešto što je za jednu grupu korisnika neophodno i što se podrazumeva, za drugu grupu može biti neočekivano; ono što je za jednu grupu korisnika zahtevani kvalitet, za drugu može biti neočekivan i

atraktivan. Zbog toga je *percipirani kvalitet* postao predmet interesovanja akademskih istraživača i menadžera, i to u različitim oblastima, od kojih su za kontekst ove disertacije najvažniji izgradnja kvaliteta i procesi brendiranja (npr.: Oliver, 1980; Cronin & Taylor, 1992; Anderson & Sullivan, 1993; Aaker D. , Building strong brands., 1996; Esch, Langner, & Schmitt, 2006; Keller & Lehmann, 2006; Keller, 2009).

Kano model, tj. model korisničkog zadovoljstva ili „atraktivnog kvaliteta“, razvijen je 1980ih godina (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984) i rangira se među najmoćnijim i najpopularnijim alatima koji kontrolišu i procenjuju doprinos pojedinih atributa proizvoda/usluga u ukupnom generisanju vrednosti za korisnika (Löfgren & Witell, 2008; Borgianni & Rotini, 2015). Teorija atraktivnosti predstavlja ključnu determinantu odnosa između tehnički postignutog i korisnički percipiranog kvaliteta proizvodnih atributa (Turisova, 2015), pri čemu je najčešće korišćen pristup u teoriji atraktivnosti upravo Kano model.

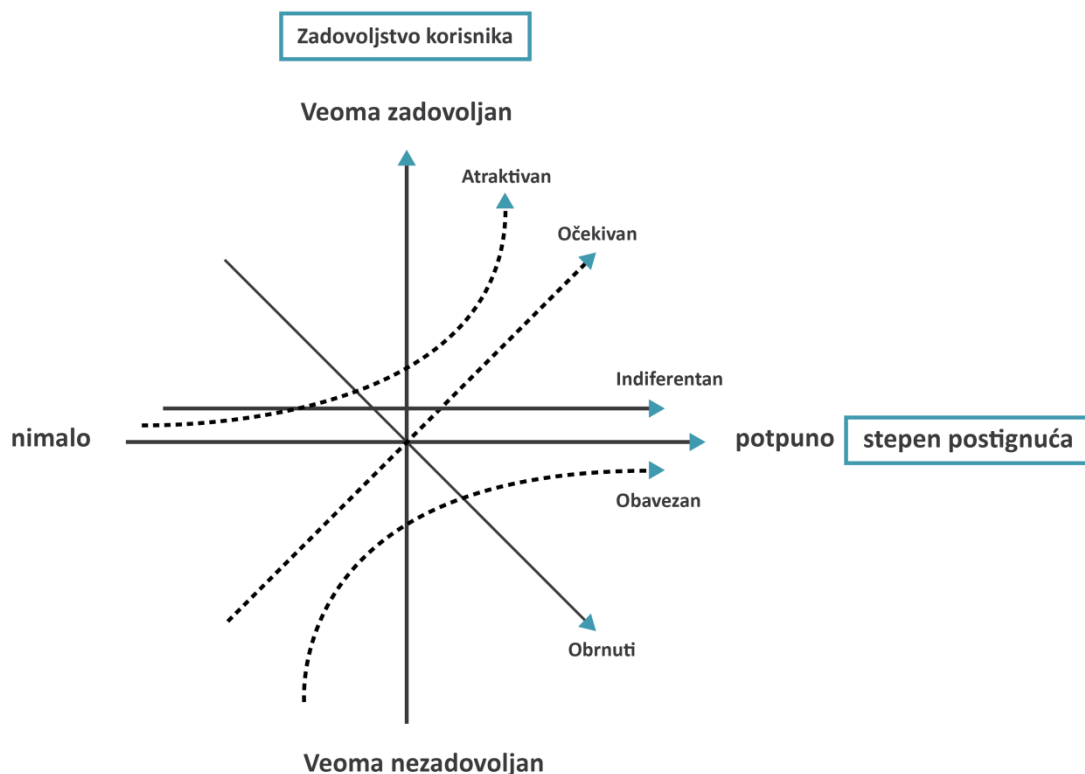
Zbog svojih benefita i fleksibilnosti u primeni, u ovoj disertaciji koristiće se kao primarna metoda. S obzirom da Kano model meri percipirani kvalitet i zadovoljstvo korisnika pojedinim atributima proizvoda/usluge, predstavlja dobar preduslov za pronalaženje veze između *lean* koncepta i procesa brendiranja. Atributi kvaliteta prema Kano modelu svrstavaju se u primarnu i sekundarnu grupu atributa (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984; Berger, i sar., 1993; Högström, Rosner, & Gustafsson, 2010; Gailevičiūt, 2011; Borgianni & Rotini, 2015). Pojedinačni primarni atributi kvaliteta podeljeni su u tri glavne kategorije:

- **obavezni (*Must-be*)** – ove attribute korisnici podrazumevaju i oni se tumače kao obavezni. Potreba za njima se ne iskazuje eksplicitno. Ukoliko postoje, korisnici su neutralni, a u slučaju da ne postoje, javlja se nezadovoljstvo korisnika. Dakle, prisustvo ovih atributa ne utiče na nivo zadovoljstva korisnika, ali njihovo odsustvo i te kako utiče na nezadovoljstvo korisnika.
- **očekivani (*One-dimensional*)** – ove attribute korisnici zahtevaju od proizvoda/usluge. Oni se tumače kao traženi i očekivani, mogu biti i opipljivi i neopipljivi. Oni su merljivi i njihovo postojanje i unapređenje pozitivno doprinosi linearnom rastu nivoa zadovoljstva korisnika – što je veći stepen ispunjenosti očekivanog atributa, to je viši stepen zadovoljstva korisnika.
- **atraktivni (*Attractive*)** – ovi atributi su potpuno neočekivani od strane korisnika. Oni se tumače kao netraženi i u slučaju njihovog prisustva, a u cilju oduševljavanja korisnika, imaju najjači uticaj na zadovoljstvo. Kreiraju se prema preferencijama korisnika. U slučaju njihovog nepostojanja, korisnici nisu nezadovoljni, odnosno zadovoljni su očekivanim atributima, a u slučaju postojanja atraktivnih atributa, korisnici su oduševljeni kvalitetom.

Pored ovih, postoje još tri sekundarne kategorije kvaliteta:

- **indiferentni (*Indifferent*)** – ovo su atributi čije prisustvo ili odsustvo ne utiče na nivo zadovoljstva ili nezadovoljstva korisnika. Jednostavno, korisnici su ravnodušni prema ovim atributima.
- **obrnuti (*Reversible*)** – ovi atributi su specifični, jer njihovo prisustvo uzrokuje nezadovoljstvo korisnika, a odsustvo uzrokuje zadovoljstvo korisnika.

- **upitni (Questionable)** – ako je rezultat evaluacije „upitni atribut“, to znači da postoji kontradiktornost u odgovoru ispitanika, što znači da nije dobro razumeo pitanje ili da pitanje nije dobro formulisano.



Slika 21 Okvir teorije atraktivnog kvaliteta – Kano model (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984)

Na Slika 21, grafički su prikazani različiti odnosi između stepena ispunjenosti očekivanja i zadovoljstva korisnika prema Kano modelu, koji kreiraju svaki od atributa kvaliteta. Proizvodi i usluge koji se dobro pozicioniraju i prodaju moraju da sadrže obavezne (M) attribute, a trebalo bi da sadrže što više očekivanih (O) atributa. Ukoliko postoje i atraktivni atributi (A), to znači da atraktivnost čitavog proizvoda/usluge sa aspekta korisnika nelinearno raste, što će imati direktan i pozitivan uticaj na donošenje odluke o kupovini i oduševljenje korisnika. Ove grupe ukazuju na raznorodne i asimetrične uticaje na sposobnost generisanja korisničkog zadovoljstva, ali i izbegavanja ozbiljnog nezadovoljstva (Slika 21).

Kano model u svojoj metodologiji ima razvijen univerzalni upitnik, koji je korišćen u različitim istraživanjima, kao što su na primer: istraživanje zadovoljstva studenata upotrebom mobilnih telefona (Turisova, 2015), zadovoljstvo korisnika *notebook* računara (Wang & Ji, 2010), zadovoljstvo internet korisnika (Chaudha, Jain, Singh, & Mishra, 2011), zadovoljstvo korisnika bankarskim uslugama (Zarei, Hemati, & Rafeeian, 2012), istraživanje zadovoljstva korisnika hotelskim uslugama (Gupta & Srivastava, 2012), zadovoljstvo korisnika proizvoda ski industrije (Gailevičiūt, 2011) itd. Najveći broj studija koje su vođene primenom Kano metode, predstavljaju istraživanja multifaktorske

strukture zadovoljstva korisnika u oblasti kvaliteta usluge i zadovoljstva korisnika (Berger, i drugi, 1993; Matzler, i sar., 1996; Shen, Tan, & Xie, 2000; Tan & Pawitra, 2001; Tan & Shen, 2000; Yang, 2005). Primena Kano metode je posebno popularna u istraživanjima iz oblasti TQM, pri čemu se Kano klasifikacija atributa koristi za identifikaciju atributa i mera unapređenja u razvoju funkcije kvaliteta (QFD – *quality function deployment*) (npr.: Tan & Shen, 2000; Tan & Pawitra, 2001; Shen, Tan, & Xie, 2000). Primena Kano modela u domenu upravljanja ukupnim kvalitetom je izrazito značajna zbog uloge koje lean ima u njegovoj izgradnji. Kano model bi kroz ispitivanje percipiranog kvaliteta izmerio doprinos *lean*-atributa ukupnom zadovoljstvu korisnika i omogućio rangiranje atributa prema najboljim efektima koje proizvode, kako se resursi ne bi rasipali na razvoj i unapređenje onih karakteristika koje ne dodaju vrednost proizvodu i koje ne utiču na rast nivoa zadovoljstva.

S obzirom na univerzalnost i fleksibilnost, Kano model je primenljiv u kontekstu istraživanja ove disertacije. Za početak, važno je definisati set atributa koji će se posmatrati. Kano pruža slobodu istraživaču da izvrši selekciju atributa koji su ključni za konkretno istraživanje, ali od ovog koraka će zavisiti uspešnost primene ostalih pravila ovog modela. Kano upitnik nalaže da se definišu po dva pitanja za svaki atribut, tako da svaki par pitanja ima *funkcionalnu formu pitanja* (slučaj kada proizvod/usluga IMA određenu karakteristiku ili funkciju) i *disfunkcionalnu formu pitanja* (slučaj kada proizvod/usluga NEMA određenu karakteristiku ili funkciju) (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984; Berger, i drugi, 1993). Primer je prikazan u Tabela 7.

Tabela 7 Model pitanja Kano upitnika

Kano pitanje	Odgovor
Funkcionalna (pozitivna) forma pitanja (npr. <i>Ukoliko automobil ima erbegove (airbags), kako se osećate?</i>)	<input type="checkbox"/> sviđa mi se to <input type="checkbox"/> to mora biti tako <input type="checkbox"/> neutralan/na sam <input type="checkbox"/> mogu da živim s tim <input type="checkbox"/> ne sviđa mi se to
Disfunkcionalna (negativna) forma pitanja (npr. <i>Ukoliko automobil nema erbegove (airbags), kako se osećate?</i>)	<input type="checkbox"/> sviđa mi se to <input type="checkbox"/> to mora biti tako <input type="checkbox"/> neutralan/na sam <input type="checkbox"/> mogu da živim s tim <input type="checkbox"/> ne sviđa mi se to

Na osnovu predstavljenog sistema, korisnički zahtevi kvaliteta mogu se identifikovati kao obavezni (M), očekivani (O) i atraktivni (A). Ispitanici bi trebalo da odgovore na oba pitanja iz tabele 7 na osnovu ponuđenih odgovora. Prvo, pozitivno pitanje određuje reakciju korisnika u slučaju kada proizvod/usluga poseduje određeni atribut (npr. osećaj praktičnosti, korisnosti itd.), a drugo pitanje se vezuje za reakciju korisnika u slučaju kada proizvod/usluga ne poseduje određeni atribut (npr. zbunjenost, razočarenje korisnika itd.).

Sledeći korak je tumačenje prikupljenih podataka kroz evaluacionu tabelu (Tabela 8). Kombinacijom odgovora na prvo funkcionalno i drugo disfunkcionalno pitanje, za rezultat se dobije kategorija

atributa kvaliteta proizvoda/usluge. Na primer, ako je ispitanik na prvo pitanje „Ukoliko automobil ima erbegove, kako se osećate?“ odgovorio sa „sviđa mi se to“, a na drugo pitanje „Ukoliko automobil nema erbegove, kako se osećate?“ odgovorio sa „ne sviđa mi se to“, onda se atribut „erbegovi“ kod automobila tumači kao očekivani (O) atribut, čije ispunjenje utiče na rast nivoa zadovoljstva korisnika. Na ovaj način se tumače svi prikupljeni podaci, a identifikovani atributi se karakterišu kao jedan od mogućih (M, O, A, I, R, Q).

Tabela 8 Kano evaluaciona tabela (Sauerwein, Bailom, Matzler, & Hinterhuber, 1996)

		Disfunkcionalna forma pitanja				
		Sviđa	Mora biti	Neutralan/a	Mogu živeti	Ne sviđa
Funkcionalna forma pitanja	Sviđa	Q	A	A	A	O
	Mora biti	R	I	I	I	M
	Neutralan/a	R	I	I	I	M
	Mogu živeti	R	I	I	I	M
	Ne sviđa	R	R	R	R	Q

A – atraktivan, O – očekivani, M – obavezan, I – indiferentan, R – obrnuti, Q – upitni

Pored ovog obaveznog dela upitnika koji je neophodan za kategorizaciju, može biti korisno da ispitanici rangiraju pojedinačne attribute proizvoda/usluge i da odrede njihovu relativnu važnost. Predložena struktura Kano upitnika prikazana je kroz primer u Tabela 9.

Tabela 9 Struktura Kano upitnika

<i>Ukoliko automobil ima erbegove (airbags), kako se osećate?</i>	<input checked="" type="checkbox"/> sviđa mi se to (eng. <i>I like it that way</i>)									
	<input type="checkbox"/> to mora biti tako (eng. <i>It must be that way</i>)									
	<input type="checkbox"/> neutralan/na sam (eng. <i>I am neutral</i>)									
	<input type="checkbox"/> mogu da živim s tim (eng. <i>I can live it that way</i>)									
	<input type="checkbox"/> ne sviđa mi se to (eng. <i>I dislike it that way</i>)									
<i>Ukoliko automobil nema erbegove (airbags), kako se osećate?</i>	<input type="checkbox"/> sviđa mi se to									
	<input type="checkbox"/> to mora biti tako									
	<input checked="" type="checkbox"/> neutralan/na sam									
	<input type="checkbox"/> mogu da živim s tim									
	<input type="checkbox"/> ne sviđa mi se to									
Kako biste ocenili erbegove XY automobila?										
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
1	2	3	4	5	6	7				
Potpuno nezadovoljavajuće				Potpuno zadovoljavajuće						
Koliko su za Vas značajne sledeće karakteristike?				Potpuno nevažno			Veoma važno			
				1	2	3	4	5	6	7
Jačina motora automobila										x

Erbegovi					x		
Automatski menjač							x
Udobnost sedišta						x	
...							

Predstavljen način sastavljanja upitnika i prikupljanja podataka omogućava identifikaciju proizvodnih ili uslužnih prioriteta, njihov razvoj i unapređenje. Stoga se Kano model može smatrati poveznicom između *lean* koncepta i procesa brendiranja. Uvidom u rezultate prema Kano modelu, preduzeća bi svoje resurse trošila isključivo na atribute koji utiču na nivo zadovoljstva korisnika, a koji ujedno predstavljaju odličnu osnovu za upravljanje procesima brendiranja. Analogno metodologiji QFD (eng. *quality function deployment*)⁶ koja prevodi korisničke zahteve u proizvodne zahteve, tako što utiče na kreiranje specifikacije proizvoda i dizajn novih proizvoda/usluga (Tontini, 2007), Kano model korišćen u ovoj disertaciji meri određene atribute proizvoda iz perspektive korisnika, pružajući na taj način kvantifikovani uvid u percipirani kvalitet, kao i mogućnost rangiranja (*lean*)atributa koji najviše doprinose zadovoljstvu i lojalnosti korisnika.

Prvobitni Kano model je bio ograničen jer je ocenjavao zadovoljstvo korisnika isključivo kvalitativno (Mkpojiogu & Hashim, 2016). Kako bi inkorporirali i kvantitativnu evaluaciju zadovoljstva korisnika, brojni autori su pružili doprinos unapređenju Kano modela. Berger i saradnici (1993) su unapredili Kano model razvojem koeficijenta zadovoljstva korisnika (*customer satisfaction, CS*). CS objašnjava da li se zadovoljstvo može povećati ispunjenjem određenih zahteva za atributima ili ispunjenje određenih zahteva samo ometa korisnika da bude zadovoljan (Berger, i drugi, 1993). CS predstavlja prosečan uticaj atributa proizvoda/usluge na zadovoljstvo svih korisnika i pruža uvid koliko snažno jedan atribut može da utiče na zadovoljstvo korisnika ili koliko neispunjenje određenog zahteva može da utiče na nezadovoljstvo korisnika. Ovi indeksi se zovu **indeks zadovoljstva** (*satisfaction index, SI*) i **indeks nezadovoljstva** (*dissatisfaction index, DI*) (Matzler, i sar., 1996). SI je pozitivan CS koeficijent, dok je DI negativan CS koeficijent. Formule za izračunavanje ovih koeficijenata su (Berger, i sar., 1993):

$$SI = (A + O)/(A + O + M + I) \quad (1)$$

$$DI = (-1)(O + M)/(A + O + M + I) \quad (2)$$

Negativni predznak u formuli DI ima za cilj da ukaže na negativan uticaj koji neispunjenje određenih zahteva kvaliteta ima na zadovoljstvo korisnika. SI indeks je pozitivan i kreće se od nula do jedan. Što je vrednost SI bliža jedan, veći je uticaj ispunjenih zahteva za kvalitetom na zadovoljstvo korisnika, dok vrednost bliža nuli znači manji uticaj. Tako i DI indeks može da ima vrednost od minus jedan do nula. Što je vrednost DI bliža minus jedan, veći je uticaj neispunjenja nekih zahteva na nezadovoljstvo

⁶ Metod QFD – raspoređivanje funkcije kvaliteta – pomaže prilikom involviranja korisničkih zahteva u proizvodnu specifikaciju, dajući prioritet određenim proizvodnim atributima, a istovremeno ne remećći razvojne ciljeve datog proizvoda. HOQ (eng. house of quality) predstavlja alat koji koristi ovaj metod za vizuelno predstavljanje veza između korisničkih želja i proizvodnih karakteristika (Roghianian & Alipour, 2014).

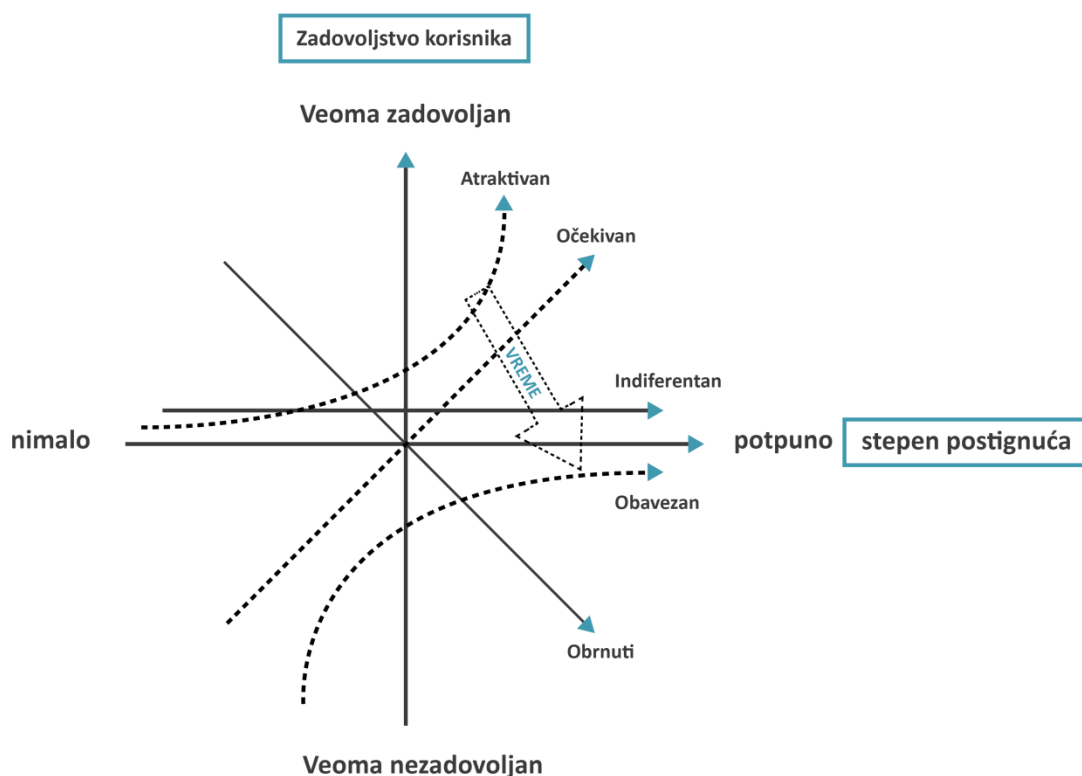
korisnika, dok rezultat nula u oba slučaja znači da ne postoji uticaj između ispunjenja određenih zahteva za kvalitetom i zadovoljstva korisnika (Matzler, i sar., 1996).

U cilju određivanja performansi atributa kvaliteta, razvijen je model koji će da uproseči apsolutnu vrednost ova dva CS koeficijenta, kako bi se izračunao **prosečan koeficijent zadovoljstva** (*average satisfaction coefficient*, ASC) (Park, Jang, & H., 2012). Formula glasi:

$$ASC = (|SI| + |DI|)/2 \quad (3)$$

Tradicionalni Kano model (1984) zastupa stav nelinearnog odnosa između postignutog kvaliteta proizvoda i korisničkih zahteva u domenu proizvodnih atributa. Svrha Kano modela jeste da donese novu perspektivu i pokuša da objasni korelaciju između objektivnog kvaliteta (nezavisno od postojanja čoveka-korisnika) i subjektivnog kvaliteta (onoga što korisnici misle, osećaju ili opažaju kao rezultat objektivne realnosti).

Povrh svega, Kano (2001) nadograđuje svoju teoriju stavom da je korisnička percepcija kvaliteta i njegovih elemenata dinamična, što znači da se vremenom menja: nešto što je za korisnika bio atraktivan kvalitet, vremenom će postati očekivan, a nešto što je bilo smatrano očekivani kvalitetom, postaje obavezni element kvaliteta (Lee, Lin, & Wang, 2011; Borgianni & Rotini, 2015; Turisova, 2015). Dakle, uloga vremena u ovom modelu se ogleda u evolutivnoj trajektoriji posmatranih atributa proizvoda ili usluga, koji prelaze iz jednog oblika kvaliteta u sledeći, u pravcu: atraktivni→očekivani→obavezni. Tokom poslednje dve decenije, ova teorija dostiže rastući stepen prihvatanja i zalaganja, a primenjuje se i u sferi strateškog odlučivanja, poslovnog planiranja i razvoja proizvoda kako bi demonstrirala lekcije naučene iz inovacija, konkurentnosti i proizvodne usklađenosti (Watson, 2003).



Slika 22 Dinamični Kano model (Turisova, 2015)

Koncept atraktivnog kvaliteta upućuje na brojna, različita značenja (Lilja, 2010). Neki od opisa imaju značajne sličnosti sa konkurentnom prednosti i diferencijacijom (npr. Ishikawa, 1990; Kano, 2001), neke definicije atraktivnog kvaliteta upućuju na sposobnost proizvoda ili usluge da iznenadi i oduševi korisnika (npr. (Edvardsson, 2000)), a neke čak podrazumevaju zadovoljenje specifične potrebe (npr. Bergman & Klefsjö, 2003). Teorija atraktivnog kvaliteta ima velikog smisla za razvoj novih proizvoda, a stoga i izgradnju brendova. Potpuno je zdravorazumski, pre razvoja ili unapređenja proizvoda/usluge, upoznati stvarne zahteve i želje korisnika i odrediti prioritete različitih atributa kvaliteta proizvoda/usluge na osnovu percepcije krajnjeg korisnika. Međutim, dovoljno precizno ispunjenje ovih zahteva još uvek je otvorena tema za istraživanje (Turisova, 2015). Pored brojnih benefita koje ima i mnogo puta dokazane validnosti i pouzdanosti primene, Kano model ima i određene nedostatke (Mikulić, 2009):

- u slučaju kada se ispituje veći broj atributa, upitnik može postati obiman.
- način ispitivanja koje podrazumeva dva pitanja za svaki atribut sa pet ponuđenih odgovora, može izazvati umor kod ispitanika posle nekoliko pitanja i rezultirati površnim, pogrešnim ili nepromišljenim odgovorima.
- zbog neuobičajenog i složenijeg načina postavljanja pitanja, ova metoda nije najpogodnija za samostalna pismena ispitivanja. Kano metoda zbog toga zahteva prisutnost obučenog anketara, što iziskuje više uložnog truda i vremena.

Prednosti razumevanja perspektive outputa su od neospornog značaja i trebalo bi ih uvrstiti u TQM, kako bi se ovaj sistem održavao živim, vitalnim i zaista vrednim za organizaciju koja ga primenjuje (Lilja, 2010). Jedna od tih esencijalnih prednosti nalazi se u upotrebi Kano modela, odnosno modela atraktivnog kvaliteta. Primena teorije atraktivnog kvaliteta dobija sve više zastupnika u brojnim i različitim kontekstima, a istraživači sve češće naglašavaju važnost fokusa na stvaranje atraktivnog kvaliteta u praksi. Na primer, eliminisanje grešaka, kao jedna od karakteristika *lean*-a, neće nužno učiniti proizvod atraktivnijim ili bolje prodavanim (Lilja, 2010). Drugim rečima, eliminisanje grešaka neće imati značajnog uticaja prilikom kreiranja proizvoda koji niko ne želi da kupi. To znači da eliminisanje grešaka, viškova i/ili gubitaka mora da bude usmereno ka stvaranju atraktivnog kvaliteta proizvoda.

Benefiti upotrebe Kano modela su jasne (Sauerwein, Bailom, Matzler, & Hinterhuber, 1996):

- **Određivanje prioriteta u razvoju proizvoda.** Na primer, nije korisno investirati u unapređenje obaveznog atributa koji je već na zadovoljavajućem nivou, već je bolje unaprediti očekivane ili atraktivne atribute, s obzirom da imaju veći uticaj na percipirani kvalitet i pozitivno utiču na nivo zadovoljstva korisnika.
- **Bolje razumevanje zahteva proizvoda/usluge.** Mogu se identifikovati kriterijumi koji imaju najjači uticaj na zadovoljstvo korisnika, a Kano klasifikacija atributa pomaže u detaljnom tumačenju.
- **Kano model se može optimalno kombinovati sa QFD.** Pored identifikovanja korisničkih potreba i želja, njihove hijerarhije i prioriteta, Kano model određuje i nivo značajnosti pojedinačnih karakteristika za zadovoljstvo korisnika.
- **Kano model olakšava donošenje odluka u fazi razvoja proizvoda prilikom selekcije atributa** koji će se involvirati u dati proizvod/uslugu. Ako dva atributa kvaliteta ne mogu biti istovremeno ispunjeni, iz tehničkih ili finansijskih razloga, osnov za donošenje odluke o izboru atributa može biti rezultat Kano modela koji od njih ima veći uticaj na zadovoljstvo korisnika. Ova prednost primene modela je posebno značajna u kontekstu primene *lean* koncepta.
- **Atributi obavezni, očekivani i atraktivni se po pravilu razlikuju među različitim korisničkim segmentima.**
- **Otkrivanje i ispunjenje atraktivnih atributa pruža širok spektar mogućnosti za diferencijaciju.** Proizvodi/usluge koji zadovoljava obavezne i očekivane zahteve percipira se kao prosečan i zamenljiv.

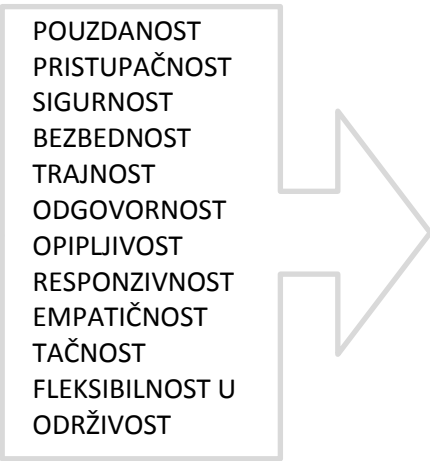
Inicijalni princip *lean* filozofije jeste razumeti kako korisnici percipiraju vrednost (Lowry, 2003). Ako uzmemo u obzir činjenicu da korisnička percepcija kvaliteta nekog proizvoda ili usluge određuje brendove (Nikolić, Gradojević, Đaković, Mladenović, & Stanković, 2017), to znači da se i razumevanje procesa brendiranja indirektno može smatrati osnovnim *lean* principom. Ova pretpostavka će biti proverena primenom Kano modela na konkretnom primeru.

3.2.3 SERVPERF metoda

Kada korisnici traže, kupuju ili upotrebljavaju brend, izloženi su utilitarnim atributima proizvoda, odnosno svim onim uslužnim elementima procesa kupovine (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009). Zbog toga se, sa aspekta korisničkog iskustva, uslužni segment obavezno posmatra i u slučaju razvoja i plasiranja proizvoda.

Atributi kvaliteta koji su identifikovani kao rezultat primene *lean* koncepta, metodom analogije su povezani sa brojnim atributima kvaliteta poznatih u široj literaturi koja se bavi istraživanjem kvaliteta i zadovoljstva korisnika (Tabela 6). Radi boljeg razumevanja upotrebe predloženih istraživačkih metoda, sumiran skup *lean* karakteristika i *lean* atributa, kao rezultata primene *lean*-a, koji su identifikovani metodom analogije i *fuzzy* logike prikazan je u Tabela 10.

Tabela 10 Rezime *lean* atributa u kontekstu kvaliteta usluge

Osnovne karakteristike <i>lean</i> koncepta	Šire tumačenje <i>lean</i> atributa u kontekstu kvaliteta proizvoda/usluge	Dimenzije kvaliteta usluge (Parasuraman, Zeithamp, & Berry, 1988; Cronin & Taylor, 1992)
ORIJENTACIJA KA KORISNIKU I NJEGOVO ZADOVOLJSTVO KREIRANJE VREDNOSTI; PERCIPIRANI KVALITET SKRAĆENJE VREMENA u svim radnim procesima OTKLANJANJE SVIH NEDOSTATAKA SMANJENJE TROŠKOVA SVIH VRSTA: UŠTEDA RESURSA	 POUZDANOST PRISTUPAČNOST SIGURNOST BEZBEDNOST TRAJNOST ODGOVORNOST OPIPLJIVOST RESPONZIVNOST EMPATIČNOST TAČNOST FLEKSIBILNOST U ODRŽIVOST	<i>Opipljivost</i> <i>Pouzdanost</i> <i>Odgovornost</i> <i>Sigurnost</i> <i>Empatija</i>

Šire tumačenje *lean* atributa, u kontekstu kvaliteta proizvoda/usluge omogućili su poistovećivanje atributa sa jasno definisanim dimenzijama kvaliteta usluge u okviru SERVPERF metodoloije. *Fuzzy* logika i metod analogije dozvoljavaju da se SERVPERF dimenzije kvaliteta posmatraju kao ekvivalenti *lean* atributa, što značajno određuje dalji tok istraživanja.

Autori široko korišćene metode SERVQUAL, Parasuraman, Zeithaml i Berry prvobitno su identifikovali 10 ključnih determinanti kvaliteta usluge (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985):

1. Pouzdanost
2. Responzivnost
3. Kompetentnost
4. Pristupačnost

5. Ljubaznost
6. Komunikacija
7. Kredibilitet
8. Sigurnost
9. Razumevanje korisničkih potreba i želja
10. Opipljivost

Autori navedenih determinanti kvaliteta identifikovali su ih na osnovu eksploratornih istraživanja i sugerisali da među njima sigurno postoje preklapanja, koja će biti definisama budućim istraživanjima. Prvobitna lista atributa SERVQUAL metode umnogome odgovara identifikovanim *lean* atributima. Nakon 1985, autori nastavljaju svoja istraživanja sumirajući svoje zaključke u upitnik SERVQUAL. Pet od originalnih 10 dimenzija su ostale iste (opipljivost, pouzdanost, responzivnost, razumevanje korisnika i pristupačnost), dok se preostalih pet dimenzija (komunikacija, kredibilitet, sigurnost, kompetentnost i ljubaznost) integrisalo u dve različite grupe (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Faktorska analiza rezultirala je skalom SERVQUAL koju čine pet dimenzija i 22 stavke:

1. **Opipljivost** – *tangibles* (fizički objekat, oprema, izgled zaposlenih)
2. **Pouzdanost** – *reliability* (sposobnost proizvodnje i isporuke obećane usluge tačno i dosledno)
3. **Odgovornost/responzivnost** – *responsiveness* (spremnost da se pomogne korisnicima i pruži brza usluga)
4. **Uverenost** – *assurance* (znanje i ljubaznost zaposlenih i njihova sposobnost da grade poverenje i sigurnost)
5. **Empatija** – *empathy* (briga, individualna pažnja preduzeća usmerena na njihove korisnike)

SERVQUAL (kao skraćena složenica engleskih izraza *service* i *quality*) predstavlja multidimenzionalnu skalu koja omogućava poređenje percepcije korisnika sa njihovim očekivanjima u pogledu kvaliteta određene usluge. U merenju se najčešće koristi Likertova sedmostepena skala, pri čemu jedinica određuje stav “uopšte se ne slažem”, dok sedmica određuje stav “potpuno se slažem”. Obimnost upitnika se ističe kao jedna od najvećih slabosti ove skale, jer se SERVQUAL instrument sastoji od dva upitnika po 22 pitanja. U prvom delu, korisnici iskazuju stavove o nekom idealnom uslužnom preduzeću, nakon čega procenjuju korišćene usluge konkretnog preduzeća. Razlika između primljenog (P) i očekivanog (E) kvaliteta usluge predstavlja meru ispunjenosti očekivanja korisnika, tj. meru zadovoljstva (formula 4). Težnja je, sasvim razumljivo, da rezultat bude pozitivan i da nivo primljenog kvaliteta bude iznad očekivanog.

Upitnik je preispitivan i široko korišćen od strane brojnih autora. Cronin i Taylor (1992) su tako preispitali postojeći upitnik SERVQUAL sa aspekta očekivanja (eng. *expectations*), performansi (eng. *performance*), značaja (eng. *importance*) i drugih aspekata kao što su nameravano ponašanje, ocena opšteg kvaliteta i zadovoljstvo korisnika. Pored teorijske zasnovanosti izdvajanja dela upitnika koji bi merio samo performance kvaliteta, ovi autori su svoje tvrdnje potkrepili i empirijskim dokazima iz različitih industrija. Tako je razvijena skala SERVPERF (složenica od engleskih izraza *service* i *performance*) kao samostalni upitnik, čija je pojava argumentovana jer bliže određuje zadovoljstvo i stavove korisnika (Cronin & Taylor, 1992). Metodološki, SERVPERF skala predstavlja značajno

unapređenje SERVQUAL skale, ne samo zbog efikasnosti upitnika i dvostrukog smanjenja broja stavki, već zbog mogućnosti da objasni veći deo varijanse ukupnog kvaliteta usluga upotrebom jednodimenzionalne skale (Jain & Gupta, 2004). U prilog popularnosti i efikasnosti upotrebe SERVPERF skale ide i činjenica da su vremenom istraživači mahom počeli da koriste ovu skalu, a čak je i jedna od autora SERVQUAL-a, Valerie Zeithaml objavila da je percipirani kvalitet direktno zavisao isključivo od percepcije korisnika, odnosno performansi koje mu donosi (Boulding, Kalra, Staelin, & Zeithaml, 1993). Matematički izraz SERVQUAL i SERVPERF skale definisani su formulama 4 i 5 redom.

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k I_{ij}(P_{ij} - E_{ij}) \quad (4)$$

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k I_{ij}(P_{ij}) \quad (5)$$

Originalna SERVPERF skala koja se odnosi na ispitivanje stavova korisnika o nivou kvaliteta konkretne usluge, kao i njen prevod na srpski jezik, prikazani su u Tabela 11.

Tabela 11 SERVPERF skala (Cronin & Taylor, 1992)

Dimenzija	Originalne stavke na engleskom jeziku	Prevedene stavke na srpski jezik
1. Tangibles Opipljivost	<i>P1. XYZ___ has up-to-date equipment.</i>	P1. XYZ___ ima savremenu opreanu.
	<i>P2. XYZ___'s physical facilities are visually appealing.</i>	P2. Fizički izgled objekta i ostalih opipljivih elemenata XYZ___ je vizuelno dopadljiv.
	<i>P3. XYZ___'s employees are well dressed and appear neat.</i>	P3. Zaposleni u XYZ___ su lepo odeveni i izgledaju uredno.
	<i>P4. The appearance of the physical facilities of XYZ___ is in keeping with the type of service provided.</i>	P4. Izgled XYZ___ odgovara delatnosti kojom se bavi.
2. Reliability pouzdanost	<i>P5. When XYZ___ promises to do something by a certain time, it does so.</i>	P5. Kada XYZ___ obeća da će nešto uraditi do određenog vremena, tako i bude.
	<i>P6. When you have problems, XYZ___ is sympathetic and reassuring.</i>	P6. Ukoliko imate nekih problema, XYZ___ ima razumevanja.
	<i>P7. XYZ___ is dependable.</i>	P7. XYZ___ je pouzdan.
	<i>P8. XYZ___ provides its services at the time it promises to do so.</i>	P8. XYZ___ pruža usluge u dogovorenom roku.
	<i>P9. XYZ___ keeps its records accurately.</i>	P9. XYZ___ precizno vodi evidenciju.
3. Responsevness	<i>P10. XYZ___ does not tell its customers exactly when</i>	P10. XYZ___ ne govori svojim korisnicima kada će

Dimenzija	Originalne stavke na engleskom jeziku	Prevedene stavke na srpski jezik
odgovornost	<p><i>services will be performed. (-)</i>⁷</p> <p>P11. <i>You do not receive prompt service from XYZ____ employees. (-)</i></p> <p>P12. <i>Employees of XYZ____ are not always willing to help customers. (-)</i></p> <p>P13. <i>Employees of XYZ____ are too busy to respond to customer requests promptly. (-)</i></p>	<p>usluga biti isporučena. (-)⁸</p> <p>P11. Ne dobijate brz odgovor od XYZ____ zaposlenih. (-)</p> <p>P12. Zaposleni u XYZ____ nisu uvek voljni da pomognu kupcima. (-)</p> <p>P13. Zaposleni u XYZ____ su previse zauzeti da bi odmah odgovorili na korisničke zahteve. (-)</p>
4. Assurance sigurnost/ uverenost	<p>P14. <i>You can trust employees of XYZ____.</i></p> <p>P15. <i>You can feel safe in your transactions with XYZ____'s employees.</i></p> <p>P16. <i>Employees of XYZ____ are polite.</i></p> <p>P17. <i>Employees get adequate support from XYZ____ to do their jobs well.</i></p>	<p>P14. Zaposlenima u XYZ____ se može verovati.</p> <p>P15. Osećate se sigurno u interakciji sa zaposlenima u XYZ____.</p> <p>P16. Zaposleni u XYZ____ su ljubazni.</p> <p>P17. Zaposleni u XYZ____ dobijaju adekvatnu podršku od poslodavca za obavljanje svog posla.</p>
5. Empathy empatija	<p>P18. <i>XYZ____ does not give you individual attention. (-)</i></p> <p>P19. <i>Employees of XYZ____ do not give you personal attention. (-)</i></p> <p>P20. <i>Employees of XYZ____ do not know what your needs are. (-)</i></p> <p>P21. <i>XYZ____ does not have your best interests at heart. (-)</i></p> <p>P22. <i>XYZ____ does not have operating hours convenient to all their customer. (-)</i></p>	<p>P18. XYZ____ vam ne posvećuje pojedinačnu pažnju.(-)</p> <p>P19. Zaposleni u XYZ____ vam ne posvećuju personalizovanu pažnju.(-)</p> <p>P20. Zaposleni u XYZ____ ne poznaju vaše potrebe. (-)</p> <p>P21. Preduzeću XYZ____ vaš interes nije na prvom mestu. (-)</p> <p>P22. XYZ____ nema radno vreme koje odgovara korisnicima usluge. (-)</p>

⁷ Ratings on these statements were reverse-scored prior to data analysis.

⁸ Ocena ovih izjava se vrednuje obrnuto, tj. negativno u analizi podataka.

Bez obzira da li se koristi SERVQUAL ili SERVPERF skala, pravila primene su ista. Dimenzije ovih skala predstavljaju osnove za istraživanje kvaliteta usluge i trebalo bi da se koriste u celosti. Jezička podešavanja i prilagođavanje formulacije pitanja posebnim situacijama je dozvoljena, dok bi brisanje nekih stavki narušilo integritet skale, te neosnovana eliminacija pojedinih stavki nije poželjna. U slučaju dodavanja stavki u upitnik, poželjno je svrstati ih u neku od postojećih dimenzija, dok se uvođenje nove dimenzije mora posebno validirati i analizirati. Upitnik SERVQUAL ili SERVPERF može plodonosno biti dopunjen nekim kvalitativnim ili kvantitativnim istraživanjem, kako bi se što detaljnije otkrili uzroci zadovoljstva ili nezadovoljstva korisnika i rešili eventualno identifikovani problemi. Ove metode su korisne kao početne tačke u istraživanju, ali ne kao konačni odgovor, jer najbolje rezultate daju u sinergiji sa drugim oblicima merenja kvaliteta (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Cronin & Taylor, 1992; Jain & Gupta, 2004; Tan & Pawitra, 2001; Gupta & Srivastava, 2012). U cilju evaluacije doprinosa identifikovanih *lean* atributa zadovoljstvu, lojalnosti i ukupnom brend iskustvu korisnika, SERVPERF metoda biće korišćena u kombinaciji sa Kano modelom.

3.2.4 Teorija očekivanja i vrednosti (*Expectancy-Value Theory*)

Teorija očekivanja i vrednosti (eng. *Expectancy-Value Theory*) razvijala se kroz mnoga različita područja, uključujući obrazovanje, zdravstvo, komunikacije, marketing i ekonomiju. Iako se model razlikuje u značenju i primeni u svakoj oblasti, opšta ideja je da određena očekivanja, vrednosti ili verovanja ljudi utiču na njihovo buduće ponašanje. S obzirom da Kano i SERVPERF model ispituju stavove korisnika o njihovom iskustvu, pristup EVT se može primeniti u ovom istraživanju radi boljeg objašnjenja i predviđanja pojedinačnih stavova i budućih namera.

Izvorno, teoriju očekivanja i vrednosti razvio je psiholog *Martin Fishbein*. Suština teorije leži u tome da se stavovi razvijaju i menjaju na osnovu procena verovanja i vrednosti koje neka osoba poseduje (Cohen, Fishbein, & Ahtola, 1972). Teorija je nastala sa ciljem da odredi mentalne proračune koji se odvijaju u razvoju stavova. Vremenom se ova teorija koristila za razvoj drugih teorija, a danas se još uvek koristi u različitim oblastima (Kosovich, Flake, & Hulleman, 2017). Još je *Rosenberg* (1956) pretpostavljao da je stav neke osobe prema datom objektu praćen kognitivnom strukturom koja se sastoji od verovanja u potencijale tog objekta da može da izazove ili blokira pojavu vrednosti (ili „vrednih stanja“, kako navodi autor) (Rosenberg, 1956). Glavna pretpostavka Rosenbergovog modela je bila da uticaj koji je vezan za stav osobe prema datom objektu jeste funkcija (1) procenjene verovatnoće da posmatrani objekat dovodi do dobrih ili loših posledica i (2) intenziteta očekivanog uticaja od ovih posledica (Cohen, Fishbein, & Ahtola, 1972). Takođe, u okvirima ponašajnih teorija, *Fishbein* je izveo model zasnovan na principima posredovane (sekundarne ili uslovljene) generalizacije (Cohen, Fishbein, & Ahtola, 1972):

1. Pojedinaac poseduje mnoga uverenja o određenom objektu, tj. svest o različitim karakteristikama, atributima, vrednostima, ciljevima i konceptima koji su pozitivno ili negativno povezani sa datim objektom,
2. Na osnovu istustva sa datim elementima, kreira se posrednički vrednovan odgovor, odnosno stav,
3. Ovi vrednosni odgovori se sumiraju,

4. Kroz proces medijacije, sumirani vrednosni odgovori se povezuju sa stavom o datom objektu i
5. U budućim prilikama, ovaj objekat će izazvati već kreiran vrednosni odgovor, odnosno stav.

Prema, *Fishbein*-ovom modelu „stav pojedinca prema nekom objektu je funkcija (1) jačine njegovih uverenja o datom objektu i (2) vrednosnog aspekta tih uverenja“ (Fishbein, 1965).

Bez obzira na različite teorijske pristupe, *Rosenberg* i *Fishbein* su razvili veoma slične formulacije o odnosu očekivanje-vrednost. Kako se ove teorije primenjuju u istraživanju ponašanja potrošača i istraživanju korisničkih stavova, oba modela zahtevaju sličnu metodologiju. Teorije očekivanja i vrednosti nalažu da se, u slučaju istraživanja stavova korisnika o određenom brendu, prikupe sledeće informacije (Cohen, Fishbein, & Ahtola, 1972): (1) nivo uverenosti korisnika da brend poseduje određeni atribut i (2) njegovo vrednovanje zadovoljstva koje ima svakim atributom.

Teorije očekivanja i vrednosti su evoluirale vremenom, pa su predstavljena dva modela bila predmet evaluacije i nadogradnje mnogih drugih autora. Na primer, *Sheth* i *Talarzyk* su primenili druge mere za operacionalizaciju *Rosenberg*-ovog koncepta, tako da bi korisnik bio zadovoljan brendom ukoliko (1) brend poseduje veliki broj pozitivnih karakteristika ili (2) ukoliko brend poseduje mali broj negativnih karakteristika (Sheth & Talarzyk, 1970). Takođe, uveli su dimenziju značajnosti atributa, odnosno meru sposobnosti atributa da reprezentuje objekat, kao i merenje stepena posedovanja svakog atributa u slučaju „idealnog brenda“ (Cohen, Fishbein, & Ahtola, 1972). O značajnosti u *Fishbein*-ovom modelu, pisali su i autori *Bass* i *Talarzyk*, ističući da iako dve osobe mogu smatrati jednako važnim određeni atribut brenda, one se ne moraju složiti u vrednovanju ispunjenosti datog atributa (Bass & Talarzyk, 1972). Kako bi integrisali svoje zaključke i napravili sveobuhvatan model, autori *Bass*, *Talarzyk* i *Sheth* su kreirali model prema kom je stav korisnika prema određenom brendu funkcija (Cohen, Fishbein, & Ahtola, 1972):

- 1) Stepenu do kog se brend smatra zadovoljavajućim u pogledu nekog atributa ili vrednosti i
- 2) Važnosti tog atributa ili vrednosti u procesu kreiranja „idealnog brenda“.

To znači da je za pravilno i precizno istraživanje stavova korisnika brenda neophodno istražiti „adekvatnost atributa“ i „stepen njegove značajnosti“ za korisnika. Iako je intenzivnije korišćena 80ih i 90ih godina XX veka, teorija očekivanja i vrednosti se i danas koristi u različitim oblastima, pa tako i u marketing studijama (npr.: *Arikan & Jiang*, 2017; *Hashim & Tan*, 2018). Ovo pravilo je primenjeno i u razvoju istraživačkog instrumenta o *lean*-brendiranju, koji meri stepen zadovoljstva korisnika svakim brend atributom i značajnost koju svaki atribut ima za korisnika.

3.3 Razvoj istraživačkog instrumenta

U cilju dobijanja praktičnih implikacija predložene metodologije, hipoteze su proverene na primeru brenda Fakulteta tehničkih nauka, Univerziteta u Novom Sadu. Empirijsko istraživanje sprovedeno je kombinovanom metodom ispitivanja putem Kano modela i SERVPERF metode, skalom značajnosti posmatranih atributa, skalom opšteg zadovoljstva korisnika i kreiranom brend skalom na osnovu CBBE modela. Kao predmet analize u kontekstu upravljanja procesima brendiranja posmatrana je

institucija visokog obrazovanja čiji sistem poslovanja (bi trebalo da) odgovara *lean* filozofiji. Razvijen i korišćen upitnik, nalazi se u delu Prilozi (Prilog 1).

Upitnik je konstruisan tako da obuhvati svih pet SERVPERF dimenzija i njegove 22 stavke koje mere kvalitet usluga (Opipljivost, Pouzdanost, Odgovornost, Sigurnost i Empatija) (Cronin & Taylor, 1992). U kombinaciji sa Kano modelom, koji nalaže postavljanje funkcionalnog i disfunkcionalnog pitanja o svakom atributu (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984; Berger, i drugi, 1993; Sauerwein, Bailom, Matzler, & Hinterhuber, 1996), SERVPERF formulacija pitanja dobija novu formu ("kako se osećate ukoliko SERVPERF_{xy} atribut postoji?" i "kako se osećate ukoliko SERVPERF_{xy} atribut NE postoji?"). Upitnik je prilagođen konkretnoj delatnosti i primeni u visokoobrazovnim institucijama (prema Rodić Lukić, 2015). Kombinacijom ove dve metode dobija se hibridni upitnik, pri čemu upitnik SERVPERF nudi set atributa koji grade kvalitet usluga primenom *lean* koncepta, a koji je potreban Kano modelu za funkcionisanje, dok Kano model pruža specifičan način formulacije pitanja, kategorisanje atributa i merenje zadovoljstva korisnika svakim posmatranim atributom. Pitanja P1 do P44 u upitniku su sastavljena na osnovu kombinacije SERVPERF upitnika i Kano modela, kao pitanja koja mere performanse usluge (eng. *Performance*). Pitanja P1-P8 odnose se na Opipljivost, P9-P18 na Pouzdanost, P19-P26 na Odgovornost, P27-P34 na Sigurnost, a P35-P44 na Empatiju. Neparna pitanja P1, P3, P5, ... P43 su funkcionalna pitanja prema Kano modelu (pozitivna pitanja), dok su parna pitanja P2, P4, P6, ... P44 disfunkcionalna pitanja prema Kano modelu (negativna pitanja). Svaki par pitanja se odnosi na jedan atribut kvaliteta usluge (npr. P1 i P2, P3 i P4, P5 i P6... P43 i P44). Ispitanici se upućuju u način popunjavanja upitnika i objašnjava im se da treba da razmisle kako se osećaju tj. kakav je njihov stav ukoliko neki atribut kvaliteta postoji, a kako se osećaju u slučaju kada dati atribut kvaliteta ne postoji. Svoj stav prema određenom pitanju ispitanici iskazuju kroz definisane odgovore prema Kano modelu ("*sviđa mi se to*", "*to mora biti tako*", "*neutralan sam*", "*mogu da živim s tim*", "*ne sviđa mi se to*"). U funkcionalnom obliku pitanja, ovi odgovori prate logiku Likertove petostepene skale, gde jedinica izražava potpuno neslaganje ili nezadovoljstvo, dok petica izražava potpuno slaganje ili zadovoljstvo. Ostale ocene predstavljaju opcije različitog stepena slaganja. Nakon pilot istraživanja, u disfunkcionalnom obliku pitanja, u cilju boljeg razumevanja i praćenja iste logike (1-5), izvršena je zamena drugog i četvrtog odgovora kako bi niz odgovora u skladu sa pitanjem odgovarao duhu srpskog jezika. Za uvođenje ove promene, konsultovani su stručnjaci iz oblasti anglistike i lingvistike, tako da niz odgovora u slučaju disfunkcionalnog pitanja glasi: (1) *Sviđa mi se to*, (2) *Mogu da živim s tim*, (3) *Neutralan/a sam*, (4) *To ne treba da bude tako*, (5) *Ne sviđa mi se to*. Važno je da je ova skala odgovora mnogo jasnija za ispitanike u slučaju postavljanja negativnog oblika pitanja i da ova promena ne utiče na evaluaciju odgovora prema Kano evaluacionoj Tabeli 8, jer kombinacije prvog odgovora na funkcionalno pitanje sa drugim, trećim i četvrtim odgovorom na disfunkcionalno pitanje, grade istu kategoriju kvaliteta prema Kano modelu. Operacionalizacija konstrukata se sprovodi prema utvrđenoj proceduri Kano modela (Kano, i sar., 1984; Berger, i sar., 1993; Sauerwein, i sar., 1996; Yang, 2005; Borgianni & Rotini, 2015; Turisova, 2015).

Drugi deo upitnika odnosi se na značajnost *lean* atributa identifikovanih u SERVPERF upitniku, kao obavezan deo u istraživanjima stavova korisnika (Cohen, Fishbein, & Ahtola, 1972) i istraživanjima o primeni Kano modela (Sauerwein, i sar., 1996). Pitanja I1 do I22 odnose se na attribute iz upitnika SERVPERF čija se značajnost (eng. *Importance*) meri Likertovom sedmostepenom skalom (Nunnally &

Bernstein, 1994; Cronin & Taylor, 1997). Pitanja I1-I4 odnose se na Opipljivost, I5-I9 na Pouzdanost, I10-I13 na Odgovornost, I14-I17 na Sigurnost, a I18-I22 na Empatiju. Svako I_n pitanje odgovara paru pitanja iz prvog dela upitnika (npr. I1 pitanje meri značajnost atributa „savremena oprema“, pri čemu su u prvom delu upitnika P1 i P2 bila pitanja u vezi sa ovim atributom prema Kano modelu). Tako su kombinacije sledeće: za P1 i P2 je I1, za P3 i P4 je I2, za P5 i P6 je I3 ... za P43 i P44 je I22.

Treći deo upitnika meri opšte zadovoljstvo korisnika, kako bi se proverila *prva pomoćna hipoteza* (da li percipirani kvalitet ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo korisnika) i *druga posebna hipoteza* (da li *lean* atributi imaju pozitivan uticaj na opšte zadovoljstvo korisnika). Pitanja S1, S2 i S3 čine skalu za ocenu opšteg zadovoljstva sa aspekta korisničkog iskustva (Walsh & Beatty, 2007). Ova skala je odabrana jer je korisničko iskustvo konstrukt koji se posmatra u ovom istraživanju, a pomenuta skala je izvorno formirana u kontekstu istraživanja korporativne reputacije zasnovane na korisničkoj perspektivi u uslužnom sektoru. Skala obuhvata tri tvrdnje, od kojih je poslednja (S3) negativno formulisana i zato ima negativan predznak u tumačenju rezultata. Od ispitanika se očekuje da iskaže svoje slaganje ili neslaganje sa određenom tvrdnjom na Likertovoj sedmostepenoj skali. Zbog korisničke orijentacije (eng. customer-based), ova skala potpuno se uklapa u kontekst Kellerovog CBBE modela upravljanja procesima brendiranja, koji je takođe zasnovan na korisničkoj perspektivi (eng. customer-based brand equity).

Četvrti deo upitnika sastavljen je prema uputstvima CBBE modela (Keller, 2001 i 2009) u formi tvrdnji sa kojima ispitanici treba da iskažu stepen slaganja, dosledno ostatku upitnika na Likertovoj sedmostepenoj skali. S obzirom da su ključni *lean* atributi izgradnje brenda prema CBBE modelu iz nižih blokova ovog modela, obuhvaćeni prvim i drugim delom upitnika (Slika 20), preostalo je da se izmeri najviši nivo brend iskustva, tj. brend rezonanca ili odjek brenda, kako bi se finalno istražila veza između identifikovanih *lean* atributa i vrednosti brenda. Pitanja u okviru ove skale odnose se na četiri grupe faktora koji grade brend rezonancu prema CBBE modelu (Keller, 2001; 2009):

- *Behavioral Loyalty* (ponašajna lojalnost) – L1, L2, L3, L4, L5, L6, L7, L8, L9
- *Attitudinal Attachment* (psihološka vezanost) – A1, A2, A3, A4, A5
- *Sense of Community* (osećaj zajedništva) – C1, C2, C3, C4
- *Active Engagement* (aktivna uključenost) – E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7

S obzirom da je koncept lojalnosti veoma važan konstrukt ovog istraživanja i da posebna hipoteza H₃ ispituje vezu između *lean* atributa proizvoda/usluge, s jedne strane, i lojalnosti brenda i ukupnog korisničkog iskustva, s druge, u formulisanju supskale *Lojalnost*, pored Kellerovog uputstva korišćene su i dve pouzdane i validne supskale: *factor loyalty* (L2, L5, L8) (Walsh & Beatty, 2007) i *purchase experience with company* (L3, L7, L9), koja obuhvata lojalnost, kvalitet i zadovoljstvo (Voorhees, Brady, & Horowitz, 2006).

Poslednji deo upitnika obuhvata demografske podatke (pol, godina studija, pripadnost departmanu, način finansiranja studija i prosečna ocena). Podaci o godini studija i pripadnosti departmanu korišćeni su i u procesu uzorkovanja, a ostali podaci koji su bili kompletirani (npr. pol ispitanika) korišćeni su za uporedne analize odgovora ispitanika. Postoji ograničen broj istraživanja koja direktno

ističu značaj *lean* atributa za zadovoljstvo korisnika (npr. (Behrouzi, Wong, & Behrouzi, 2011), a nedostatak u istraživanjima leži upravo u merenju i tumačenju potencijalne korelacije između *lean* prilaza i procesa brendiranja preko *lean* atributa, zadovoljstva i lojalnosti korisnika. Skale koje su korišćene u upitniku dovoljno su fleksibilne i mogu se prilagoditi bilo kojoj delatnosti i bilo kojoj organizaciji koja želi da izmeri uticaj *lean* atributa svog poslovanja na upravljanje procesima brendiranja.

3.4 Uzorkovanje

Predstavljen je primer Fakulteta tehničkih nauka (FTN), kao posmatranog (potencijalnog) brenda, odnosno objekta čiji proces brendiranja treba da bude unapređen u smislu efektivnosti i efikasnosti. Ispitanici su studenti kao korisnici kvaliteta krajnjeg proizvoda ove organizacije – usluge obrazovanja, i kao krajnji verifikatori brenda FTN. Predmet merenja u okviru ovog istraživanja su zadovoljstvo i lojalnost studenata instituciji FTN, u cilju dobijanja dragocenih uvida o brendu samog Fakulteta, kao i uočavanja mogućnosti za unapređenjem efikasnosti procesa brendiranja primenom *lean* principa.

3.4.1 Kvotni uzorak

Uzorkovanje je postupak izbora jednog dela populacije koji mora biti reprezentativan, tj. koji ima osobine celine, sa ciljem prikupljanja mišljenja i/ili ocene određenih posmatranih varijabli (Petz, 1985). Reprezentativan uzorak je onaj uzorak koji prema određenom broju obeležja liči na osnovni skup tj. populaciju iz koje je izvučen. Način izbora uzorka može da bude slučajjan (*probabilistic*) i nameran, odnosno neslučajjan i pristrasan (*non-probabilistic*).

Slučajni uzorci su oni u kojima svaki član populacije ima jednaku verovatnoću da bude izabran u uzorak (Petz, 1985). Oni mogu biti (Marušić & Prebežac, 2004):

- slučajni jednostavni uzorak (svaka jedinica ima jednaku verovatnoću da bude izabrana u uzorak),
- slučajni sistematski uzorak (iz osnovnog skupa prva jedinica se bira slučajno, a onda se iz osnovnog skupa uzima svaka n -ta jedinica),
- slučajni stratifikovani uzorak (osnovni skup se prvo podeli u podskupove (stratume) na osnovu određenih svojstava osnovnog skupa, a posle toga se iz svakog podskupa bira jednostavni slučajni uzorak) i
- slučajni grupni (klaster) uzorak (uzorkovanje na osnovu već posojećih grupa potencijalnih ispitanika).

Namerni uzorci su sačinjeni od ispitanika koji nemaju jednaku verovatnoću da budu izabrani iz osnovnog skupa, tj, nisu formirani slučajnim izborom. Poznate se sledeće vrste:

- prigodni uzorak (bira se na osnovu pogodnosti, dostupnosti jedinica),
- uzorak stručnjaka/eksperta (uzorak čine ispitanici izabrani na osnovu neke osobine, koji su poznavao određene oblasti)

- kvotni uzorak (bira se tako da različiti podkupovi osnovog skupa budu zastupljeni u uzorku prema njihovim značajnim obeležjima, koja istraživač odredi),
- uzorak „snežnih grudvi“ (formira se tako što se izabere određeni broj ispitanika, koji tokom istraživanja ukazuju na nove ispitanike koji bi mogli da uđu u uzorak, a oni mogu dalje da ukažu na nove itd.)

Uzorkovanje bez verovatnoće ili namerno uzorkovanje se široko koristi u istraživanju tržišta i podrazumeva selekciju subjekata i kreiranje podgrupa istraživačkog uzorka (Cumming, 1990). Ove podgrupe se definišu na osnovu kriterijuma koji se zovu kontrolne kvote, kao što su to obično godine starosti i pol. Podaci popisa osnovnog skupa, odnosno posmatrane populacije, koriste se za procenu broja ispitanika koji su potrebni u svakoj podgrupi, ali je izbor subjekata u istraživanju zapravo subjektivna odluka istraživača (Cumming, 1990). Uzimajući u obzir prednosti i nedostake namernog uzorkovanja (Tabela 12), priroda istraživanja o mogućnostima *lean* brendiranja na pomenutom primeru FTN, počinje da naginje ka upotrebi ove vrste uzorkovanja.

Tabela 12 Prednosti i nedostaci neslučajnog uzorka

Prednosti	Nedostaci
- kraće vreme trajanja anketiranja (lakša dostupnost uzorka)	- moguća značajna pristrasnost uprkos prividnoj reprezentativnosti
- niska cena postupka	- nužan veliki oprez kod generalizacija

Formiranje **kvota uzorka** je proces koji treba da osigura da različiti podskupovi osnovnog skupa budu zastupljeni u uzorku prema važnim osobinama koje istraživač određuje (Marušić & Vranešević, 2001). Uz pomoć kontrolnih osobina populacije kao osnovnog skupa postiže se srazmerna zastupljenost pojedinih podskupova u osnovom skupu. Te osobine mogu da budu na primer pol ili starost ispitanika, ali isto tako mogu da budu i bilo koje drugo obeležje.

Kvotni uzorak naizgled liči na stratifikovani, ali za razliku od stratifikovanog uzorka gde se slučajnim odabirom anketiraju ispitanici u okviru podskupova, kod kvotnog uzorkovanja se definiše veličina svake subpopulacije, zatim se izračunaju kvote, a potom se definiše broj članova subpopulacije koje treba izabrati za uzorak. Dakle, neophodno je odrediti proporcionalnu zastupljenost svakog podskupa u osnovnom skupu prema svim značajnim i definisanim obeležjima. Na taj način se definiše uzorak u kome je izbor ispitanika kvantitativno i kvalitativno zastupljen proporcionalno veličini subpopulacija u populaciji.

U slučaju istraživanja o *lean* brendiranju, osnovni skup (populaciju) čine svi studenti Fakulteta tehničkih nauka, kao posmatranog brenda. Početkom 2018. godine, prema podacima studentske službe FTN, taj broj je bio 14.273 studenta. S obzirom da je posmatrana populacija Fakulteta koncentrisana u grupe prvenstveno prema svom interesovanju, dakle pripadnosti određenom departmanu Fakulteta, a onda i generaciji studenata određene godine i stepena studija, za potrebe

ovog istraživanja definisan je **prigodni kvotni uzorak**. Upotreba ovog pristupa nastoji da u uzorku preslika proporciju određenih podskupova u populaciji.

Kvotni uzorak je reprezentativan prema osnovnim obeležjima studentske populacije FTN-a, a to su prvenstveno godina studija i pripadnost departmanu. Upotrebom kvotnog uzorka, odabrani ispitanici će doprineti reprezentativnosti uzorka, jer strukturalno bolje odgovaraju definisanoj populaciji nego što bi to činili ispitanici uzorkovani slučajnim odabirom (Cumming, 1990). Upotreba varijabli „godina studija“ i „departman“ pozitivno utiču na strukturiranje upitnika jer preventivno utiču na problem grupisanja ispitanika sa određenog departmana ili sa određene godine ili stepena studija. Struktura posmatranog osnovnog skupa ispitanika (studenata FTN) prikazana je u Tabela 13. Posmatrane su sve godine studije, svi departmani i svi nivoi studija (osnovne akademske studije OAS, osnovne strukovne studije OSS, master akademske studije MAS, specijalističke strukovne studije SSS, specijalističke akademske studije SAS i doktorske akademske studije DAS).

Tabela 13 Struktura osnovnog skupa FTN (u apsolutnim vrednostima)

Godina	Departman	OAS	OSS	MAS	SSS	SAS	DAS
I	Arhitektura i urbanizam	158	0	224	0	0	16
	Energetika, elektronika i telekomunikacije	562	57	284	39	1	28
	Grafičko inženjerstvo i dizajn	94	0	87	0	0	6
	Građevinarstvo i geodezija	271	0	290	0	7	11
	Industrijsko inženjerstvo i menadžment	527	0	379	41	1	23
	Proizvodno mašinstvo	118	0	57	0	0	10
	Mehanizacija i konstrukciono mašinstvo	56	0	31	0	0	0
	Energetika i procesna tehnika	93	0	52	0	0	0
	Tehnička mehanika	80	0	18	0	0	0
	Opšte discipline u tehnicima	69	0	29	0	0	7
	Računarstvo i automatika	433	75	281	0	0	30
	Saobraćaj	194	0	117	0	0	9
	Inž. zaštite životne sredine i zaštite na radu	126	0	115	0	1	4
	Ukupno		2781	132	1964	80	10
II	Arhitektura i urbanizam	139	0	0	0	2	9
	Energetika, elektronika i telekomunikacije	401	49	0	0	2	18
	Grafičko inženjerstvo i dizajn	92	0	0	0	0	1
	Građevinarstvo i geodezija	198	0	0	0	1	15
	Industrijsko inženjerstvo i menadžment	386	0	1	13	6	25
	Proizvodno mašinstvo	62	0	0	0	0	3
	Mehanizacija i konstrukciono mašinstvo	44	0	0	0	0	0
	Energetika i procesna tehnika	87	0	0	0	0	0
	Tehnička mehanika	68	0	0	0	0	1
	Opšte discipline u tehnicima	67	0	0	0	0	6
	Računarstvo i automatika	346	72	0	0	0	16
Saobraćaj	146	0	0	0	0	9	
Inž. zaštite životne sredine i zaštite na radu	74	0	3	0	1	11	

Godina	Departman	OAS	OSS	MAS	SSS	SAS	DAS
Ukupno		2110	121	4	13	12	114
	Arhitektura i urbanizam	147	0	0	0	0	75
	Energetika, elektronika i telekomunikacije	395	62	0	0	0	75
	Grafičko inženjerstvo i dizajn	90	0	0	0	0	6
	Građevinarstvo i geodezija	212	0	0	0	0	23
	Industrijsko inženjerstvo i menadžment	298	0	0	0	0	92
	Proizvodno mašinstvo	47	0	0	0	0	35
III	Mehanizacija i konstrukciono mašinstvo	34	0	0	0	0	0
	Energetika i procesna tehnika	60	0	0	0	0	0
	Tehnička mehanika	57	0	0	0	0	0
	Opšte discipline u tehnici	56	0	0	0	0	25
	Računarstvo i automatika	309	94	0	0	0	65
	Saobraćaj	155	0	0	0	0	29
	Inž. zaštite životne sredine i zaštite na radu	95	0	0	0	0	33
Ukupno		1955	156	0	0	0	458
	Arhitektura i urbanizam	326	0	0	0	0	0
	Energetika, elektronika i telekomunikacije	540	0	0	0	0	0
	Grafičko inženjerstvo i dizajn	298	0	0	0	0	0
	Građevinarstvo i geodezija	660	0	0	0	0	0
	Industrijsko inženjerstvo i menadžment	635	0	0	0	0	0
	Proizvodno mašinstvo	113	0	0	0	0	0
IV	Mehanizacija i konstrukciono mašinstvo	86	0	0	0	0	0
	Energetika i procesna tehnika	115	0	0	0	0	0
	Tehnička mehanika	76	0	0	0	0	0
	Opšte discipline u tehnici	135	0	0	0	0	0
	Računarstvo i automatika	570	0	0	0	0	0
	Saobraćaj	393	0	0	0	0	0
	Inž. zaštite životne sredine i zaštite na radu	272	0	0	0	0	0
Ukupno		4219	0	0	0	0	0
Ukupno		14273	11065	409	1968	93	716

Značajan faktor koji utiče na uzorkovanje je i trošak koji iziskuje ovaj proces. Pod troškovima uzorkovanja se podrazumevaju troškovi angažovanja resursa, ljudskih i materijalnih. Što više ima kontrolnih varijabli kod kvotnog uzorka, to je veći trošak, dok je trošak slučajnog uzorkovanja povezan sa stratifikacijom uzorka, klaster uzorkovanjem i brojem odgovora (Cumming, 1990). Vladajući stav u literaturi jeste da je trošak po dobijenom podatku mnogo niži kod kvotnog uzorkovanja nego kod slučajnog uzorkovanja (Kish, 1965; Moser & Kalton, 1971; Kalton, 1983). Na taj način, čak se i ovaj pristup definisanja uzorka može okarakterisati kao najefikasniji, te se uklapa u duh teme o *lean* brendiranju – minimizirati troškove i greške, a maksimizirati rezultate.

Istraživanje je sprovedeno na proporcionalnom kvota uzorku, koji predstavlja verodostojnu sliku strukture osnovnog skupa, u kom su bili zastupljeni korisnici usluga FTN-a, studenti svih 13

departmana na Fakultetu i svih nivoa studija (prvi osnovni, drugi master i treći specijalistički i doktorski stepen studija) raspoređeni prema godini studija. Kako bi se formirao reprezentativan uzorak, korišćeni su procentualni podaci strukture osnovnog skupa FTN (Prilog 2, Tabela U1) i na osnovu toga kreirana je struktura uzorka za 700 ispitanika (Tabela 14).

S obzirom da je za uzorak mnogo važnije da bude reprezentativan nego da bude velik (Petz, 1985), veličina istraživačkog uzorka od 700 ispitanika (Tabela 14) je prihvatljiva ($N > 693^9$) jer odnos broja ispitanika i broja pitanja, odgovara optimalnom i najčešće korišćenom odnosu 7:1, što je uslov za primenu statističkih metoda (Ives, Olson, & Baroudi, 1983; Costello & Osborne, 2005). Takođe, u narednim tabelama svetlijom bojom su predstavljeni brojevi koji su manji od jednog celog broja, nakon pretvaranja procentualnog učešća identifikovanih podgrupa u osnovnom skupu u podgrupe u kvotnom uzorku.

Tabela 14 Struktura uzorka od 700 ispitanika FTN na osnovu procentualnog učešća identifikovanih podgrupa u osnovnom skupu

Godina	Departman	OAS	OSS	MAS	SSS	SAS	DAS
I	Arhitektura i urbanizam	8	0	11	0	0	1
	Energetika, elektronika i telekomunikacije	28	3	14	2	0	1
	Grafičko inženjerstvo i dizajn	5	0	4	0	0	0
	Građevinarstvo i geodezija	13	0	14	0	0	1
	Industrijsko inženjerstvo i menadžment	26	0	19	2	0	1
	Proizvodno mašinstvo	6	0	3	0	0	0
	Mehanizacija i konstrukciono mašinstvo	3	0	2	0	0	0
	Energetika i procesna tehnika	5	0	3	0	0	0
	Tehnička mehanika	4	0	1	0	0	0
	Opšte discipline u tehnici	3	0	1	0	0	0
	Računarstvo i automatika	21	4	14	0	0	1
	Saobraćaj	10	0	6	0	0	0
	Inž. zaštite životne sredine i zaštite na radu	6	0	6	0	0	0
Ukupno		136	6	96	4	0	7
II	Arhitektura i urbanizam	7	0	0	0	0	0
	Energetika, elektronika i telekomunikacije	20	2	0	0	0	1
	Grafičko inženjerstvo i dizajn	5	0	0	0	0	0
	Građevinarstvo i geodezija	10	0	0	0	0	1
	Industrijsko inženjerstvo i menadžment	19	0	0	1	0	1
	Proizvodno mašinstvo	3	0	0	0	0	0
	Mehanizacija i konstrukciono mašinstvo	2	0	0	0	0	0
	Energetika i procesna tehnika	4	0	0	0	0	0
Tehnička mehanika	3	0	0	0	0	0	

⁹ Broj je utvrđen kao proizvod broja pitanja u upitniku (99) i minimalnog broja ispitanika (7). Dakle, $99 \cdot 7 = 693$.

Godina	Departman	OAS	OSS	MAS	SSS	SAS	DAS
	Opšte discipline u tehnicima	3	0	0	0	0	0
	Računarstvo i automatika	17	4	0	0	0	1
	Saobraćaj	7	0	0	0	0	0
	Inž. zaštite životne sredine i zaštite na radu	4	0	0	0	0	1
	Ukupno	103	6	0	1	1	6
III	Arhitektura i urbanizam	7	0	0	0	0	4
	Energetika, elektronika i telekomunikacije	19	3	0	0	0	4
	Grafičko inženjerstvo i dizajn	4	0	0	0	0	0
	Građevinarstvo i geodezija	10	0	0	0	0	1
	Industrijsko inženjerstvo i menadžment	15	0	0	0	0	5
	Proizvodno mašinstvo	2	0	0	0	0	2
	Mehanizacija i konstrukciono mašinstvo	2	0	0	0	0	0
	Energetika i procesna tehnika	3	0	0	0	0	0
	Tehnička mehanika	3	0	0	0	0	0
	Opšte discipline u tehnicima	3	0	0	0	0	1
	Računarstvo i automatika	15	5	0	0	0	3
	Saobraćaj	8	0	0	0	0	1
	Inž. zaštite životne sredine i zaštite na radu	5	0	0	0	0	2
		Ukupno	96	8	0	0	0
IV	Arhitektura i urbanizam	16	0	0	0	0	0
	Energetika, elektronika i telekomunikacije	26	0	0	0	0	0
	Grafičko inženjerstvo i dizajn	15	0	0	0	0	0
	Građevinarstvo i geodezija	32	0	0	0	0	0
	Industrijsko inženjerstvo i menadžment	31	0	0	0	0	0
	Proizvodno mašinstvo	6	0	0	0	0	0
	Mehanizacija i konstrukciono mašinstvo	4	0	0	0	0	0
	Energetika i procesna tehnika	6	0	0	0	0	0
	Tehnička mehanika	4	0	0	0	0	0
	Opšte discipline u tehnicima	7	0	0	0	0	0
	Računarstvo i automatika	28	0	0	0	0	0
	Saobraćaj	19	0	0	0	0	0
	Inž. zaštite životne sredine i zaštite na radu	13	0	0	0	0	0
		Ukupno	207	0	0	0	0
	Ukupno	700	543	20	97	5	35

Izračunavanjem strukture kvotnog uzorka na osnovu procentualnog udela pojedinih podgrupa ispitanika, pojavio se veliki broj nula i necelih brojeva, te je konačan broj planiranih ispitanika ukupno 706. Iz istih razloga (tabele U1 i U2 iz Priloga2), a i zbog veoma malog broja planiranih ispitanika OSS, ovi rezultati su sabrani sa rezultatima OAS jer predstavljaju isti, prvi nivo studija OS. Tako su pridodati rezultati SSS i SAS rezultatima DAS, jer predstavljaju treći stepen studija DS. OAS, MAS i DAS predstavljaju dominantne grupe studija na FTN, te ova dopuna neće uticati na rezultate istraživanja. Konačna struktura uzorkovanja koja je korišćena u istraživanju predstavljena je u Tabela 15.

Tabela 15 Struktura kvotnog uzorka FTN

R.br.	Departman	OS				MS			DS		SUM
		I	II	III	IV	V	I	II	III		
1	Arhitektura i urbanizam	11	7	9	16	11	1	0	4	58	
2	Energetika, elektronika i telekomunikacije	28	22	19	26	14	3	1	4	117	
3	Grafičko inženjerstvo i dizajn	5	5	4	15	4	0	0	0	33	
4	Građevinarstvo i geodezija	13	10	12	32	14	1	1	1	85	
5	Industrijsko inženjerstvo i menadžment	26	19	15	31	19	3	2	5	119	
6	Proizvodno mašinstvo	6	3	2	6	3	0	0	2	22	
7	Mehanizacija i konstrukciono mašinstvo	3	2	2	4	2	0	0	0	12	
8	Energetika i procesna tehnika	5	4	3	6	3	0	0	0	20	
9	Tehnička mehanika	4	3	3	4	1	0	0	0	15	
10	Opšte discipline u tehnici	7	3	3	7	1	0	0	1	23	
11	Računarstvo i automatika	21	21	15	28	14	1	1	3	104	
12	Saobraćaj	10	7	8	19	6	0	0	1	52	
13	Inž. zaštite životne sredine i zaštite na radu	13	4	9	13	6	0	1	2	46	
SUM		149	109	104	207	96	11	6	22	706	

Prikupljanje podataka razvijenim upitnikom sprovedeno je klasičnim popunjavanjem štampanog upitnika, pri čemu je ispitnicima objašnjen način popunjavanja upitnika, posebno zbog osetljivosti pitanja iz Kano upitnika. Ovaj metod prikupljanja podataka je odabran umesto elektronskog načina prikupljanja podataka, pre svega zbog kontrolisanih uslova popunjavanja, a i zbog neophodnosti pojašnjenja strukture upitnika i specifičnosti postavljenih pitanja. Prikupljanje podataka odvijalo se tokom marta i aprila meseca 2018. godine, učestvovanje u istraživanju je bilo dobrovoljno i anonimnost ispitanika je bila osigurana. Učesnici su bili upoznati sa svim uslovima istraživanja.

3.4.2 Pilot istraživanje

Razvoj upitnika je tekao u skladu sa pregledom relevantne literature, a kao istraživačke dimenzije u obzir su uzete samo varijable i skale koje imaju prethodnu teorijsku podlogu i empirijsku validaciju (SERVPERF, Kano model, Zadovoljstvo korisnika, Lojalnost i brend rezonanca prema CBBE modelu). Pre sprovođenja pilot istraživanja, kako bi se proverila validnost sadržaja upitnika, upitnik je prošao proveru od strane grupe fakultetskih profesora kao eksperata iz datih oblasti (grupu su činili profesori iz oblasti proizvodnog menadžmenta, marketinga, anglistike, lingvistike i psihometrije).

Nakon konstruisanja upitnika, usledilo je sprovođenje probnog ili pilot istraživanja (eng. *pre-test*) kako bi se proverila pouzdanost i validnost upitnika, jer empirijska validacija posmatranih konstrukata upitnika omogućava njihovu primenu i u drugim istraživanjima i oblastima (Nunnally, 1973; Ahire, Golhar, & Waller, 1996). Kako je upitnik u ovom istraživanju osmišljen sa ciljem primene u organizacijama različitih delatnosti, ovaj korak je ključan za nastavak istraživanja.

Upitnik koji je korišćen u pilot istraživanju pretrpeo je male, ali značajne izmene nakon pilot istraživanja. Prvobitni upitnik bio je sačinjen od pet konstrukata (Tabela 16).

Tabela 16 Konstrukti upitnika korišćenog u pilot istraživanju

Deo upitnika	Pitanja/tvrđnje	Objašnjenje	Reference
I	P1-P44	Skala prema Kano modelu na osnovu SERVPERF atributa	Kano, i sar., 1984; Cronin & Taylor, 1992; Sauerwein, i sar., 1996; Borgianni & Rotini, 2015; Turisova, 2015.
II	I1-I22	Skala o značajnosti SERVPERF atributa	Cohen, Fishbein, & Ahtola, 1972; Sauerwein, i sar., 1996; Cronin & Taylor, 1997.
III	S1-S3	Skala o zadovoljstvu korisnika	Walsh & Beatty, 2007.
IV	L1-L3, E1-E7, C1-C4, A1-A5	Skala brend rezonance prema CBBE modelu (lojalnost, uključenost, zajedništvo, povezanost)	Keller, 2001 i 2009.
V	Pet pitanja	Demografija ispitanika	-

U pilot istraživanju učestvovalo je 37 studenata IV godine modula Industrijski marketing i inženjerstvo medija, sa Departmana za industrijsko inženjerstvo i menadžment, Fakulteta tehničkih nauka kao posmatranog brenda. Ova grupa studenata je stekla znanja iz oblasti istraživanja tržišta, te je kritički i objektivno pristupila popunjavanju upitnika.

U I delu upitnika, pojavio se problem oko formulacije odgovora prema Kano modelu. U funkcionalnom obliku pitanja, ovi odgovori prate logiku Likertove petostepene skale, gde jedinica izražava potpuno neslaganje ili nezadovoljstvo, dok petica izražava potpuno slaganje ili zadovoljstvo. Međutim, rezultati pilot istraživanja su pokazali da se javlja zbunjenost ispitanika i nelogična distribucija odgovora kada je reč o negativnom obliku pitanja prema Kano modelu, te je u cilju boljeg razumevanja i praćenja Likertove logike (1-5) (Nunnally & Bernstein, 1994), izvršena zamena drugog i četvrtog odgovora kod disfunkcionalnog oblika pitanja i preformulacija u duhu srpskog jezika (konačni niz ponuđenih odgovora za disfunkcionalno pitanje prema Kano modelu glasi: 1-*Sviđa mi se to*, 2-*Mogu da živim s tim*, 3-*Neutralan/a sam*, 4-*To ne treba da bude tako*, 5-*Ne sviđa mi se to*). Ova promena je rezultirala mnogo većim razumevanjem pitanja i odgovora kod ispitanika, a nije ugrozila operacionalizaciju konstrukta prema Kano evaluacionoj tabeli. Pouzdanost ove skale od 44 varijabli je dobra (*Cronbach's* $\alpha=.775$) i sva pitanja iz upitnika su zadržana, ni jedno novo pitanje u ovom delu nije dodato za finalno istraživanje.

U II delu upitnika veći broj stavki imale su veći raspon u odgovorima ispitanika i aritmetičku sredinu između 5.12–6.82, što je više od teorijski definisane aritmetičke sredine ($M=4$) na Likertovoj sedmostepenoj skali. Ovaj rezultat upućuje na to da je većina posmatranih atributa značajna ispitanicima. Pouzdanost ove skale od 22 varijable je vrlo dobra (*Cronbach's* $\alpha=.868$).

U III delu upitnika mereno je zadovoljstvo korisnika (ZK) skalom koju čine 3 varijable. U ovom delu nije bilo nelogičnosti i problematičnih odstupanja. Aritmetičke sredine na pozitivna pitanja na sedmostepenoj Likertovoj skali iznosile su $M=5.85$ i $M=6.12$, dok je na jedno obrnuto pitanje $M=1.41$. Pouzdanost ove skale od 3 varijable je takođe vrlo dobra (*Cronbach's* $\alpha=.860$).

U IV delu upitnika o brend iskustvu (BI), primećena je dosta dobra distribucija odgovora na svim stavkama. Pouzdanost ove skale od 19 varijabli je bila odlična (*Cronbach's* $\alpha=.916$). Međutim, gledano po supskalama, problematična je bila Lojalnost (Tabela 17) čija pouzdanost je bila niska, verovatno zbog manjeg broja varijabli koje je određuju.

Tabela 17 Pouzdanost supskala u IV delu upitnika (BI skala)

Subscales	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
L	.204	.273	3
E	.842	.842	7
C	.722	.719	4
A	.752	.767	5

Kako bi se pouzdanost ove supskale povećala, uključene su još dve supskale o lojalnosti korisnika: *factor loyalty* – supskala od tri stavke (*Cronbach's* $\alpha=.890$) (Walsh & Beatty, 2007) i *purchase experience with company* – takođe supskala od tri stavke (*Cronbach's* $\alpha=.890$) (Voorhees, Brady, & Horowitz, 2006). Ove tvrdnje su integrisane u skalu BI sa ostalim varijablama lojalnosti, uključenosti, zajedništva i povezanosti.

Nakon pilot istraživanja, upitnik se može smatrati validnim, jer svaki konstrukt upitnika meri ono što bi trebalo da meri, a manifestne varijable tačno reprezentuju svaki svoj konstrukt, odnosno skalu, jer je pouzdanost analiziranih skala $\alpha>0.70$ (Nunnally, 1973). Uvođenjem izmena u I delu kod formulacije odgovora u disfunkcionalnom pitanju prema Kano modelu i uvođenjem dopunskih supskala o lojalnosti korisnika u IV delu o brend iskustvu (koje je bilo i neophodno, s obzirom da se istraživačkom hipotezom H_3 posebno ističe konstrukt lojalnosti u korisničkom iskustvu), upitnik je dobio finalnu formu i nalazi se u Prilogu 1.

4 REZULTATI ISTRAŽIVANJA

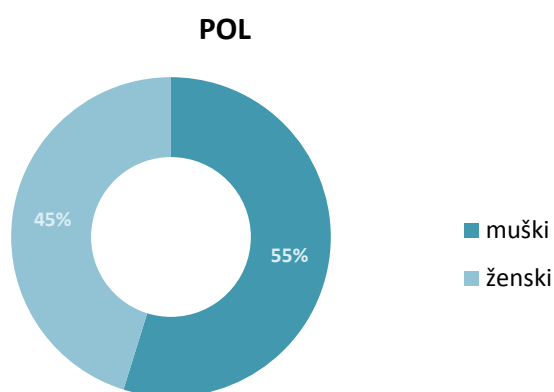
Nakon pregleda relevantne literature, procesa uzorkovanja i dobijenih rezultata pilot istraživanja, prikupljeni su podaci od 742 ispitanika. Analiza dobijenih podataka izvedena je uz pomoć naprednih funkcija softverskog programa MS Excell i statističkog paketa za analizu podataka SPSS.

Prikupljeni podaci analizirani su metodom deskriptivne statistike, Kano metodom, koeficijentima korelacije, faktorskom i višestrukom regresionom analizom, analizom glavnih komponenti (PCA) i kanoničkom korelacionom analizom. Rezultati istraživanja doprinose selekciji ključnih *lean* atributa koji obezbeđuju kontinualno unapređenje i određuju upravljanje procesom brendiranja.

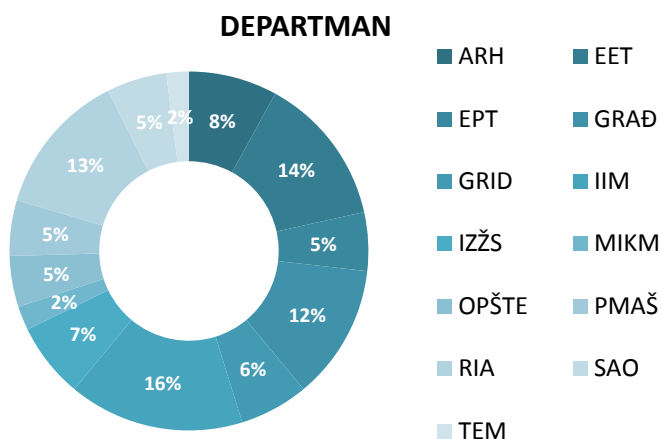
4.1 Opis uzorka

Priprema podataka je prvi korak u standardnoj proceduri analize rezultata istraživanja i podrazumeva proveru svih prikupljenih podataka. Od 742 popunjena upitnika, 3 ispitanika nisu odgovorila ni na jedno pitanje u skali BI (brend iskustvo) pa su isključeni iz dalje analize. U načelu je bilo malo nedostajućih podataka. U upitnicima gde su izostavljeni odgovori na pitanja, nedostajući podaci su zamenjeni regresionom metodom zamene podataka (Nunnally, 1973; 1994). U Prilogu 3, u Tabeli R1, predstavljene su varijable sa nedostajućim podacima deskriptivnim pokazateljima.

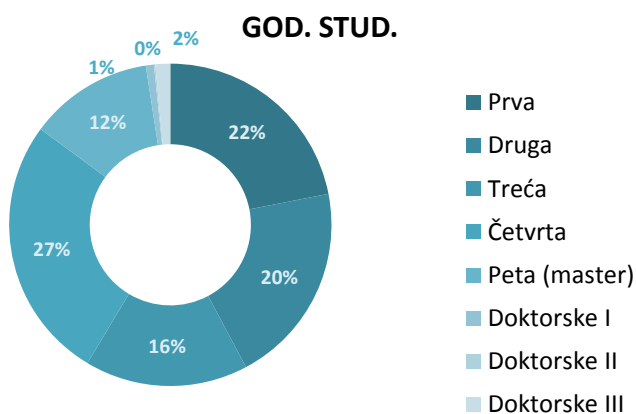
Srazmerno definisanim kvotama u procesu uzorkovanja, istraživanjem su obuhvaćeni ispitanici svih nivoa studija i svih departamana. U istraživanju je učestvovalo 742 ispitanika, od čega je 739 upitnika potpuno popunjeno. 99,6% validnih upitnika je veoma visok rezultat obradivih podataka, a posledica je načina uzorkovanja, kreiranja kvotnog uzorka i načina ispitivanja, pri čemu je autor disertacije bio i moderator prikupljanja rezultata. Struktura uzorka prema polu, pripadnosti departmanu, godini studija i načinu finansiranja ispitanika, prikazana je na slikama 23-26, a detaljan opis uzorka se nalazi u Prilogu 3, Tabeli R2.



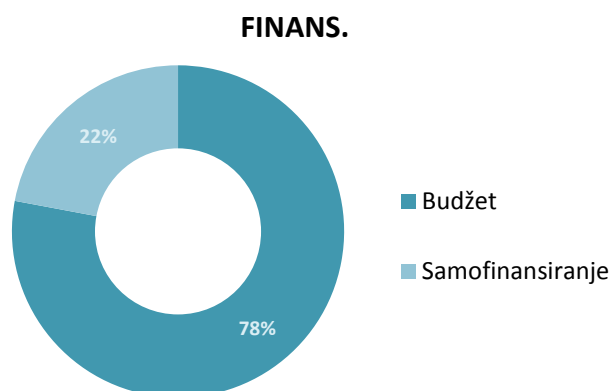
Slika 23 Opis uzorka prema polu ispitanika



Slika 24 Opis uzorka prema pripadnosti departmanu ispitanika

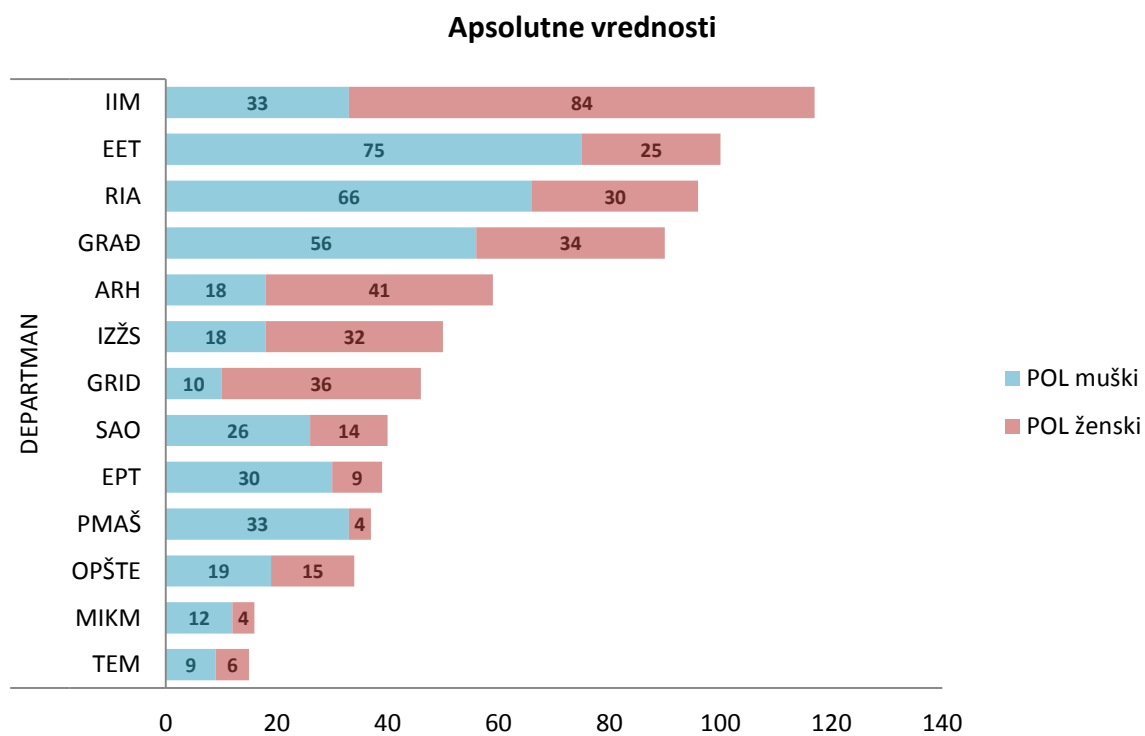


Slika 25 Opis uzorka prema godini studija ispitanika

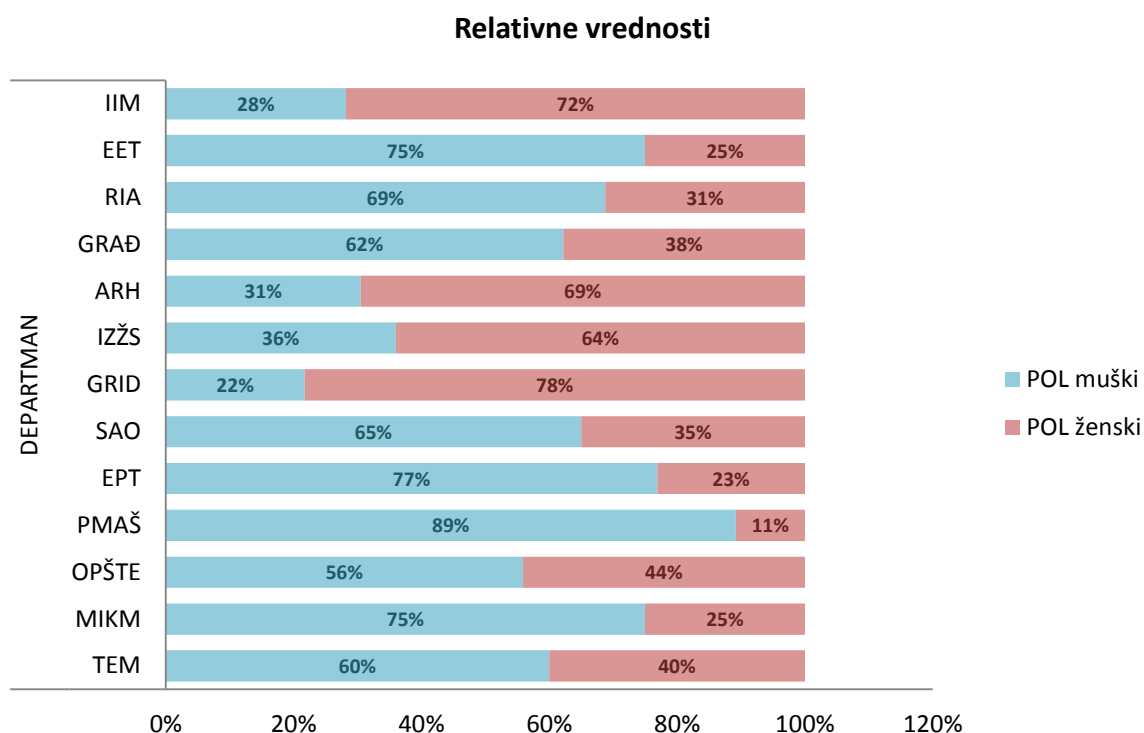


Slika 26 Opis uzorka prema načinu finansiranja ispitanika

U istraživanju je učestvovalo 405 ispitanika muškog i 334 ispitanika ženskog pola. Pregled udela ispitanika u istraživanju prema polu i pripadnosti departmanu, prikazan je na slikama 27 i 28, u apsolutnim i relativnim vrednostima redom.

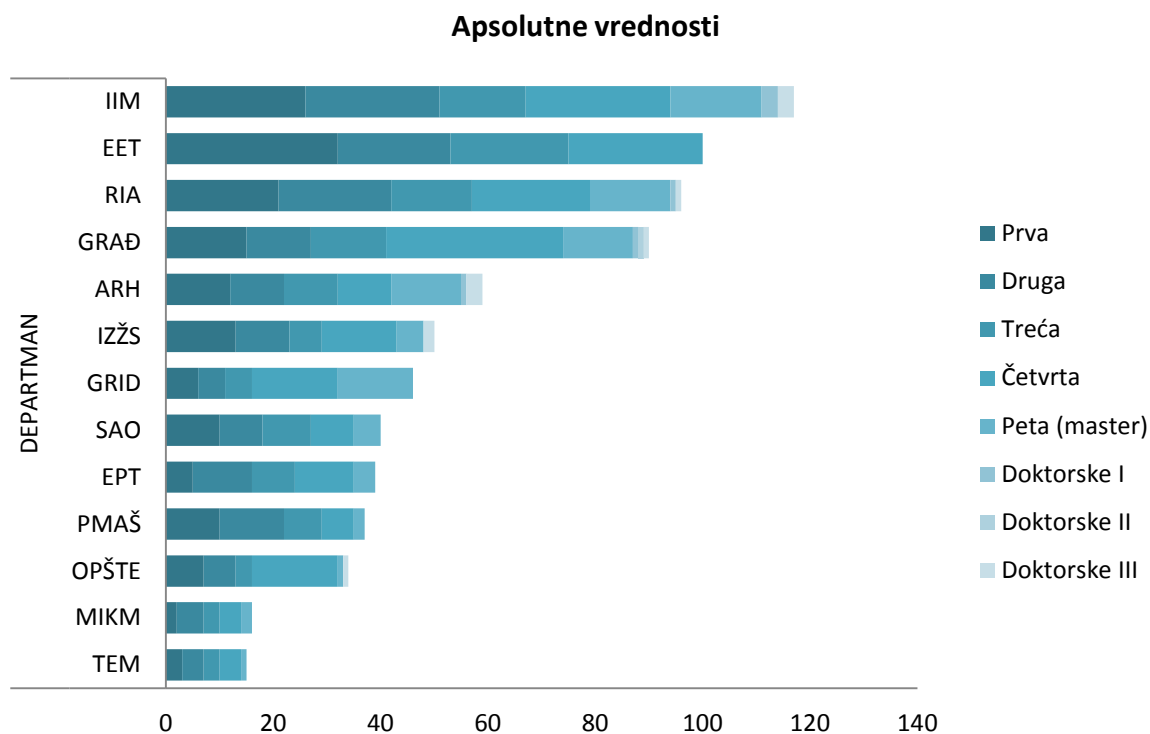


Slika 27 Pregled udela broja ispitanika u uzorku prema polu i pripadnosti departmanu

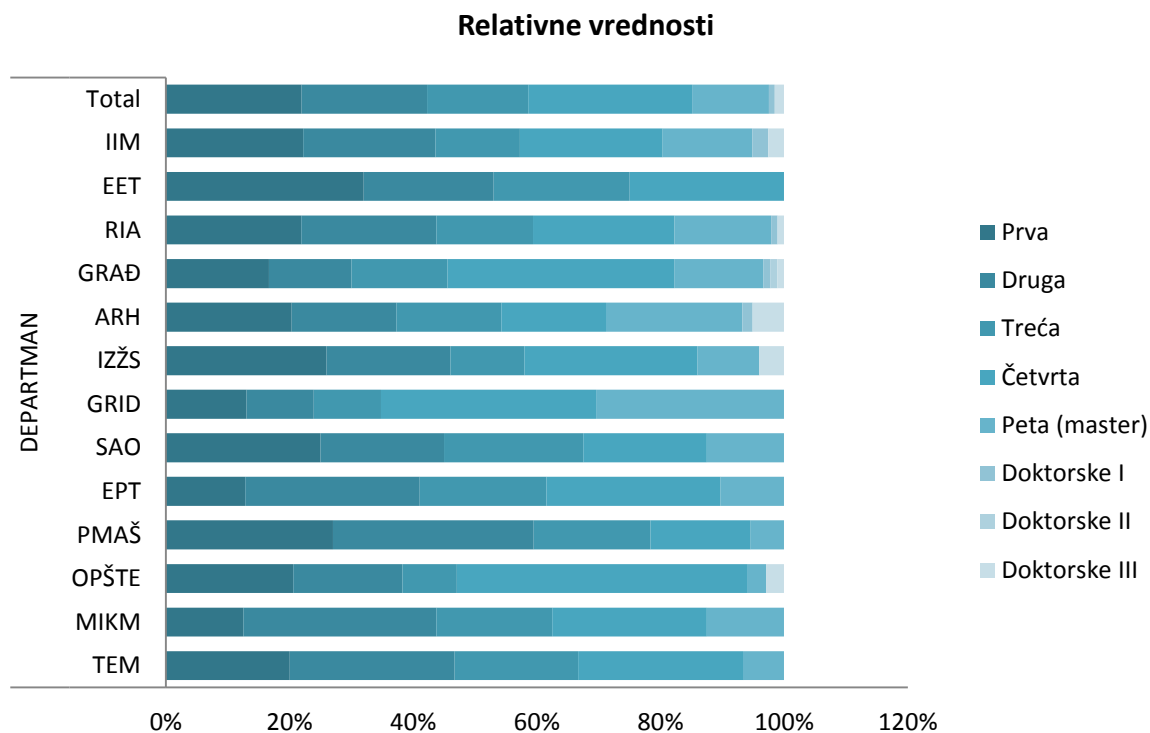


Slika 28 Pregled procentualnog udela ispitanika u uzorku prema polu i pripadnosti departmanu

S obzirom da su kvote za uzorkovanje formulisane na osnovu kriterijuma godine studija i pripadnosti departmanu, struktura uzorka prema ovim faktorima je sledeća: 162 ispitanika sa prve godine studija, 150 ispitanika sa druge godine, 121 sa treće, 196 sa četvrte, 92 ispitanika sa pete (master), 6 doktoranada sa prve godine, 2 doktoranda sa druge i 11 ispitanika sa treće godine doktorskih studija. Što se tiče pripadnosti departmanu, struktura uzorka je sledeća: 59 ispitanika sa departmana Arhitektura i urbanizam (ARH), 100 ispitanika sa departmana Energetika, elektronika i telekomunikacije (EET), 39 ispitanika sa departmana Energetika i procesna tehnika (EPT), 90 ispitanika sa departmana Građevinarstvo i geodezija (GRAĐ), 46 ispitanika sa departmana Grafičko inženjerstvo i dizajn (GRID), 117 ispitanika sa departmana Industrijsko inženjerstvo i menadžment (IIM), 50 ispitanika sa departmana Inženjerstvo zaštite životne sredine i zaštite na radu (IZŽS), 16 ispitanika sa departmana za Mehanizaciju i konstrukciono mašinstvo (MIKM), 34 ispitanika sa departmana Opšte discipline u tehnici (OPŠTE), 37 ispitanika sa departmana Proizvodno mašinstvo (PMAŠ), 96 ispitanika sa departmana Računarstvo i automatika (RIA), 40 ispitanika sa departmana za Saobraćaj (SAO) i 15 ispitanika sa departmana Tehnička mehanika (TEM). Pregled udela ispitanika prema godini studija i pripadnosti departmanu prikazan je na slikama 29 i 30, u apsolutnim i relativnim vrednostima, redom, dok je detaljna struktura udela ispitanika u uzorku prema godini studija i pripadnosti departmanu prikazana u Prilogu 3, Tabeli R3, a struktura udela ispitanika u uzorku prema polu i pripadnosti departmanu u Prilogu 3, Tabeli R4.



Slika 29 Pregled udela broja ispitanika prema godini studija i pripadnosti departmanu



Slika 30 Pregled procentualnog udela ispitanika prema godini studija i pripadnosti departmanu

4.2 Validacija instrumenta

U Tabela 18 predstavljene su korišćene skale, supskale, ključ za analizu (redosled pitanja), koeficijent pouzdanost *Cronbach alpha* i broj stavki obuhvaćenih određenom supskalom. Pouzdanost upitnika je izmerena izračunavanjem koeficijenta *Cronbach α* (Nunnally, 1973). Ukoliko konstrukt, odnosno skala ima $\alpha > 0.7$, može se reći da zadovoljava test pouzdanosti. Na osnovu rezultata iz Tabele 18, može se zaključiti da je pouzdanost skale SERVPERF na granici pouzdanosti. Međutim, ovaj trend rasta pouzdanosti kod *SERVPERF-Kano* skale, od najniže ($\alpha = .575$) ka najvišoj ($\alpha = .707$) može se pripisati neuobičajenoj formulaciji pitanja na koja su ispitanici odgovarali, a koju su postepeno prihvatili i razumeli. Takođe, pouzdanost skale *SERVPERF-importance* pokazuje da stavke nisu problematične, već da je u prvom delu upitnika sistem odgovaranja bio neuobičajen.

Skala Zadovoljstvo pokazuje visok nivo pouzdanosti, $\alpha = .877$. Pored toga, skala o Brend iskustvu takođe ispunjava uslov pouzdanosti, s obzirom da sve supskale (Lojalnost, Vežanost, Zajedništvo i Aktivna uključenost) imaju granični ili viši koeficijent od 0.7. Razlike u koeficijentima α vezane su i za različit broj varijabli koje grade ove supskale. Kako bi se ovaj problem prevazišao, faktorskom analizom izdvojene su po tri varijable svake supskale (koje grade Brend skalu 2), a čiji koeficijenti pouzdanosti su približno iste i odgovarajuće vrednosti.

Na osnovu analize instrumenta, može se zaključiti da je pouzdanost instrumenta zadovoljavajuća.

Tabela 18 Analiza instrumenta

skala	supskala	ključ	Cronbach alpha (α)	Broj stavki
SERVPERF skala	1. <i>Tangibles</i> (opipljivost)	1-8	.575	8
	2. <i>Reliability</i> (pouzdanost)	9-18	.663	10
	3. <i>Responsevness</i> (odgovornost)	19-26	.645	8
KANO verzija	4. <i>Assurance</i> (sigurnost/uverenost)	27-34	.663	8
	5. <i>Empathy</i> (empatija)	35-44	.707	10
SERVPERF skala (<i>importance</i>)	1. <i>Tangibles</i> (opipljivost)	1-4	.651	4
	2. <i>Reliability</i> (pouzdanost)	5-9	.718	5
	3. <i>Responsevness</i> (odgovornost)	10-13	.794	4
	4. <i>Assurance</i> (sigurnost/uverenost)	14-17	.802	4
	5. <i>Empathy</i> (empatija)	18-22	.847	5
Zadovoljstvo		S1-rS3	.877	3
Brend skala	Lojalnost (L)	L1-L9	.801	9
	Vežanost (A)	A1-A5	.803	5
	Zajedništvo (C)	C1-C5	.622	4
	Aktivna uključenost (E)	E1-E7	.788	7
Brend skala 2	Lojalnost (L)	L1 L8 L9	.737	3
	Vežanost (A)	A2 A3 A4	.659	3

skala	supskala	ključ	Cronbach alpha (α)	Broj stavki
	Zajedništvo (C)	C1 L2 C2	.704	3
	Aktivna uključenost (E)	E1 E5 E6	.703	3

4.3 Faktorska validacija skala instrumenta

Faktorska validacija skale SERVPERF

Za proveru faktorske strukture SERVPERF-Kano skale primenjena je faktorska analiza u užem smislu Faktorizacija glavnih osa (*Principal Axis Factoring*) uz kosouglu Promax rotaciju (Tabela 19). Utvrđeno je da empirijski faktorska struktura u velikoj meri odgovara predviđenoj. U potpunosti je potvrđena faktorska validnost supskala Empatija i Sigurnost/Uverenost. Za faktore koji su odgovarali ostalim supskalama je nedostajala po jedna stavka (*item*), ali one su imale veliki obuhvat varijanse. Visoka korelacija među faktorima ukazuje na mogućnost da se instrument koristi kao jednodimenzionalna mera.

Tabela 19 Izvod iz matrice sklopa, korelacija među faktorima i obuhvat varijanse (SERVPERF skala)

	Faktor				
	1	2	3	4	5
I1. Savremena oprema.		.337			
I2. Informativan i vizuelno privlačan promo-materijal (brošure, informatori, veb-sajt, novine).				.583	
I3. Pristojno odeveni i uredni zaposleni.				.671	
I4. Usklađenost fizičkog izgleda objekta sa prirodom delatnosti koju obavlja.				.646	
I5. Redovno održavanje dogovorenih nastavnih i vannastavnih aktivnosti.		.653			
I6. Razumevanje problema studenata.	.341		.344		
I7. Pouzdanost institucije.		.694			
I8. Pružanje usluga u dogovorenom roku.		.735			
I9. Precizno vođenje evidencije studenata.				.308	
I10. Transparentnost datuma, termina i rokova nastavnih i vannastavnih aktivnosti.		.552			
I11. Dobijanje brzog odgovora od zaposlenih na FTN-u.			.776		
I12. Dostupnost i spremnost nastavnika FTN-a da pomognu studentima.			.743		
I13. Promptno reagovanje nastavnika na Fakultetu na zahteve studenata. (responzivnost zaposlenih)			.427		
I14. Nastavnici koji ulivaju poverenje.					.739

	Faktor				
	1	2	3	4	5
I15. Osećaj sigurnosti u komunikaciji i u odnosu sa nastavnicima na FTN.					.911
I16. Ljubaznost svih zaposlenih.					.310
I17. Fakultetska podrška nastavnicima za obavljanje svog posla.					.336
I18. Institucionalna briga o svakom studentu.	.850				
I19. Posvećivanje pažnje svakom studentu od strane nastavnika.	.926				
I20. Razumevanje potreba studenata.	.754				
I21. Interes studenata kao prioritet.	.664				
I22. Radno vreme Fakulteta.					
1. Empatija					
2. Pouzdanost	.695**				
3. Odgovornost	.660**	.659**			
4. Opipljivost	.411*	.366*	.159*		
5. Sigurnost/uverenost	.695**	.680**	.633**	.349*	
eigenvalue	8.832	1.809	1.185	0.988	0.92
% obuhvata varijanse	40.145	8.223	5.386	4.489	4.183
Rotirana suma kvadriranih opterećenja	7.081	6.588	5.931	2.813	6.054

** umerena i stvarno značajna korelacija ($0.4 < r < 0.7$)

* slaba statistička značajnost korelacije ($0.2 < r < 0.4$)

U tabeli 19 su prikazane parcijalne korelacije veće od 0.30 (Petz, 1985). Prema Petzu (1985), korelacija između 0.2 i 0.4 se smatra slabom, između 0.4 i 0.7 umerenom i stvarno značajnom i u slučaju kada je veća od 0.7 smatra se visokom. Sve korelacije između posmatranih faktora su značajne i granično visoke, osim između faktora Opipljivosti sa ostalim faktorima – ove korelacije su slabe do umerene. Na primer, prvi faktor Empatija obuhvata oko 40% varijanse, tj. kao devet varijabli, što je odličan rezultat. Empatija je među najvažnijim faktorima u okviru ovog istraživanja jer se tumači kao razumevanje potreba i želja korisnika, kao osnovni *lean* i marketing princip.

Rezultati faktorske analize pokazuju da je instrument dobro strukturiran.

Faktorska validacija skale Zadovoljstva

S obzirom na mali broj stavki (*items*) i jednodimenzionalnost skale Zadovoljstva, primenjen je metod glavnih komponenti sa ciljem redukcije na prvu glavnu komponentu. Utvrđeno je da prvi faktor obuhvata 80,29% ukupne varijanse ($\Lambda=2.41$). Sve stavke su imale veoma visoka i značajna opterećenja (Tabela 20). Ova analiza je potvrdila faktorsku validnost i homogenost skale.

Tabela 20 Komponentna opterećenja skale Zadovoljstva

	Komp. opterećenje
S1. Zadovoljan/na sam uslugama koje mi FTN pruža.	.901
S2. Generalno, ja nisam zadovoljan/na FTN-om.	.923
S3. Zadovoljan/na sam ukupnim iskustvom koje imam sa FTN-om. (R)	.863

Faktorska validacija skale Brend iskustvo (BI)

Za proveru faktorske strukture Brend skale primenjena je faktorska analiza u užem smislu – Faktorizacija glavnih osa (*Principal Axis Factoring*) uz kosouglu Promax rotaciju. Utvrđeno je da empirijski faktorska struktura donekle odgovara predviđenoj (Tabela 21). Prvi faktor je obuhvatio četiri od pet stavki namenjenih merenju Vezanosti (*Attachment*), šest od devet stavki za merenje Lojalnosti (*Loyalty*) i pored toga obuhvatio je po jednu stavku iz supskale Osećanje zajedništva (*Community*) i Aktivna uključenost (*Engagement*). Drugi faktor obuhvatio je tri stavke od sedam određenih za merenje Aktivne uključenosti (*Engagement*) i dve od devet stavki za merenje Lojalnosti. Treći faktor je obuhvatio dve stavke namenjene merenju Zajedništva i jednu Lojalnosti. Četvrti je obuhvatio tri stavke od sedam određenih za merenje Aktivne uključenosti (*Engagement*) i po jednu za merenje Lojalnosti i Zajedništva.

Posmatrajući smisao faktora, može se zaključiti da je prvi faktor obuhvatio stavke koji se tiču Vezanosti i Lojalnosti, što se u literaturi tumači kao **Ponašajna lojalnost na osnovu psihološke vezanosti (L)**. Drugi faktor se tiče uključenosti ispitanika u grupe i vannastavne aktivnosti vezane za rad fakulteta, što gradi faktor **Aktivne uključenosti (E)**. Treći faktor meri odnos i komunikaciju ispitanika sa fakultetom, što bi značilo **Osećaj zajedništva (Communication and community – C)**. Četvrti faktor meri stepen onlajn komunikacije s fakultetom, što u današnje vreme internetizacije znači **Onlajn povezanost i pripadnost** brend zajednici (*online attachment and affiliation – A*). Ovakvi rezultati su delom posledica nedovoljne ujednačenosti broja stavki u supskalama, a delom preuzimanja već postojećih pitanja i njihove kombinacije sa predloženim pitanjima CBBE modela.

Tabela 21 Izvod iz matrice sklopa, korelacija među faktorima i obuhvat varijanse (skala Brend iskustvo)

	Faktor			
	1	2	3	4
A1 Srećan/na sam što sam student FTN-a.	.928			
A2 Volim da učim u čitaonici FTN-a.				
A3 FTN je za mene nešto posebno.	.491			
A4 Volim da provodim vreme na FTN-u.	.505			
A5 Ja volim FTN.	.825			
C1 Sa kolegama studentima i nastavnicima komuniciram onlajn.			.671	.360

	Faktor			
	1	2	3	4
C2 Često sam u kontaktu sa nastavnicima i drugim zaposlenima na FTN-u.			.537	
C3 Često sam u kontaktu sa kolegama studentima.				
C4 Ponosan/na sam što sam student FTN-a.	.753			
E1 Pratim stranice FTN-a na društvenim mrežama. (FB, instagram, YT, tw...)				.447
E2 Preporučio/la bih FTN svojim prijateljima.	.890			
E3 Aktivan sam član neke studentske organizacije FTN. (Savez, Unija, ESTIEM, EESTEC, Studentsko preduzeće, Marketing tim FTN i t.sl.)		.706		
E4 Posećujem događaje koje organizuje FTN (takmičenja, ijade, konferencije i t. sl.)		.778		
E5 Član sam fakultetskih/departmanskih grupa na društvenim mrežama.				.501
E6 Aktivno učestvujem u onlajn komunikaciji u fakultetskim Fejsbuk grupama.				.513
E7 Učestvujem u vannastavnim aktivnostima koje organizuje FTN.		.724		
L1 Kada bih ponovo upisivao/la fakultet, upisao/la bih FTN.	.761			
L2 Razvio/la sam dobar odnos sa Fakultetom.			.550	
L3 Koristio/la sam usluge FTN-a u prošlosti.		.318		
L4 Nastaviću studije na ovom Fakultetu sledeće godine.	.345			
L5 Ja sam veran/lojalan student ovog Fakulteta.	.579			
L6 Voleo/la bih da ostanem član alumni kluba FTN.		.694		
L7 Stalno koristim usluge FTN-a.	.310			
L8 Ja sam odan/a FTN-u.	.580			.445
L9 Imam odlično iskustvo sa FTN-om.	.694			
Ponašajna lojalnost (L)				
Aktivna uključenost (E)	.470**			
Osećaj zajedništva (C)	.491**	.410**		
Povezanost i pripadnost (A)	.577**	.611**	.248*	
eigenvalue	9.613	2.348	1.376	1.112
% obuhvata varijanse	38.451	9.394	5.504	4.450
Rotirana suma kvadriranih opterećenja	8.147	5.581	3.932	5.641

** umerena i stvarno značajna korelacija ($0.4 < r < 0.7$)

* slaba statistička značajnost korelacije ($0.2 < r < 0.4$)

Kao što je već rečeno, sve korelacije veće od 0.2 su značajne korelacije, pogotovo zbog veličine uzorka (da je uzorak manji, korelacija bi bila značajnija na višem nivou) (Petz, 1985). Na osnovu podataka iz tabele 21, može se zaključiti da su sve korelacije između faktora skale BI značajne. Na

primer, prvi faktor Ponašajna lojalnost obuhvata oko 38% varijansi, što znači da objašnjava oko 9 varijabli date skale. Značajna korelacija srednje jačine među faktorima ukazuje na mogućnost da se instrument koristi kao jednodimenzionalna mera.

S obzirom na rasute rezultate faktorske analize, u cilju poboljšanja i jasnijeg određivanja faktora, skraćena je korišćena verzija BI skale. Za proveru faktorske strukture Skraćene BI skale primenjena je faktorska analiza u užem smislu – Faktorizacija glavnih osa (*Principal Axis Factoring*) uz kosouglu Promax rotaciju. Na primer, za stavku „L2 Razvio/la sam dobar odnos sa Fakultetom.“ utvrđeno je da pripada supskali Zajedništvo. Stavke A2, A3 i A4 se sada izdvajaju kao posebna dimenzija Povezanosti, dok su ovu dimenziju prvobitnom faktorskom analizom činile stavke E1, E5, E6, koje izvorno u upitniku pripadaju dimenziji Aktivne uključenosti. Dakle, utvrđeno je da empirijska faktorska struktura u velikoj meri odgovara predviđenoj (Tabela 22). Svaka od dimenzija/supskala predstavljena je sa tri stavke. Ova četiri faktora zajedno obuhvataju 51% ukupne varijanse.

Tabela 22 Skraćena verzija BI skale

		Faktor			
		1	2	3	4
L9	Imam odlično iskustvo sa FTN-om.	.860			
L1	Kada bih ponovo upisivao/la fakultet, upisao/la bih FTN.	.791			
L8	Ja sam odan/a FTN-u.	.576			
C2	Često sam u kontaktu sa nastavnicima i drugim zaposlenima na FTN-u.		.664		
L2	Razvio/la sam dobar odnos sa Fakultetom.	.347	.652		
C1	Sa kolegama studentima i nastavnicima komuniciram onlajn.		.557		
E5	Član sam fakultetskih/departmanskih grupa na društvenim mrežama.			.776	
E6	Aktivno učestvujem u onlajn komunikaciji u fakultetskim Fejsbuk grupama.			.534	
E1	Pratim stranice FTN-a na društvenim mrežama. (FB, instagram, YT, tw...)			.477	
A4	Volim da provodim vreme na FTN-u.	.321			.632
A2	Volim da učim u čitaonici FTN-a.				.549
A3	FTN je za mene nešto posebno.	.425			.428
Ponašajna lojalnost (L)					
Osećaj zajedništva (C)		.561 ^{**}			
Aktivna uključenost (E)		.612 ^{**}	.543 ^{**}		
Povezanost i pripadnost (A)		.748 ^{**}	.479 ^{**}	.648 ^{**}	
eigenvalue		5.022	1.173	1.068	.950
% obuhvata varijanse		41.851	9.779	8.902	7.915
Rotirana suma kvadriranih opterećenja		3.981	2.843	3.180	3.452

^{**} umerena i stvarno značajna korelacija ($0.4 < r < 0.7$)

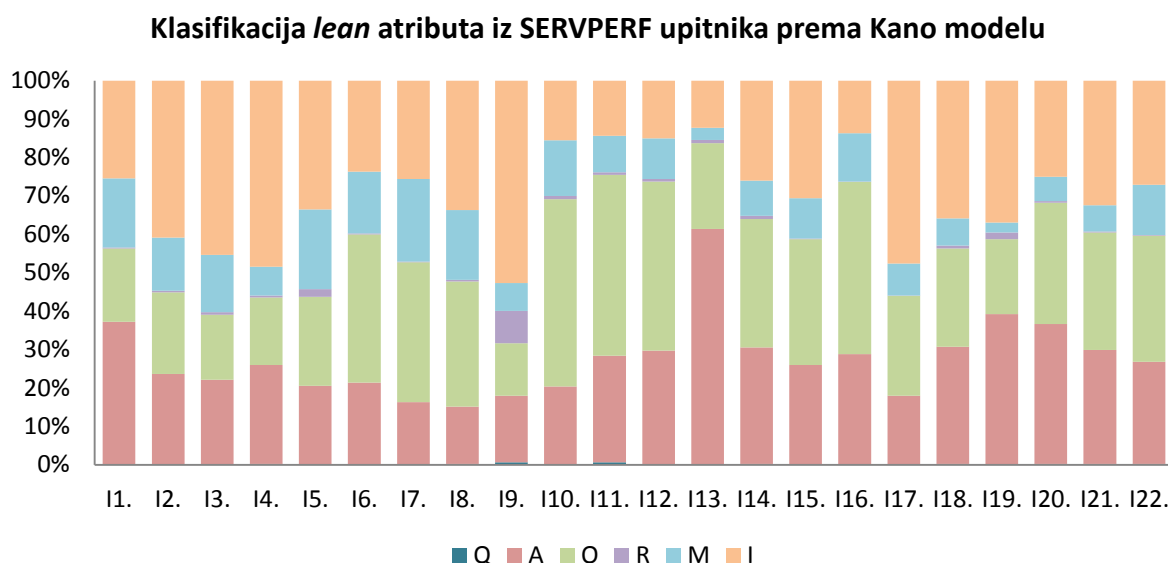
Nije čest slučaj da stavke (*items*) ovako jasno definišu identifikovane faktore. Rezultat faktorske analize BI skale je pozitivan, a preporuka za buduća istraživanja je uvođenje još stavki i eksperimentisanje sa novim tvrdnjama radi provere skale.

4.4 Testiranje hipoteza

Kako bi se ispitala opšta hipoteza **H₀: *Moguće je primeniti lean koncept u procesima brendiranja***, moraju se proveriti definisane posebne i pomoćne hipoteze. Kao pokazatelji uspešnosti primene *lean* principa i efekta marketing aktivnosti identifikovani su: kvalitet usluge, zadovoljstvo korisnika i lojalnost korisnika (Oliver & Swan, 1989; Anderson & Sullivan, 1993; Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001). Zbog toga su se u okviru mernog instrumenta koristile skale SERVPERF-Kano, skala opšteg zadovoljstva i skala Brend iskustva pri čemu se dimenzija Lojalnosti posebno analizira zbog posebno definisanih hipotetičkih veza između *lean* atributa i lojalnosti korisnika.

U ciju dokazivanje prve hipoteze **H₁: *Lean atributi proizvoda/usluge (LA) percipiraju se kao obavezni, očekivani i atraktivni***, potrebno je primeniti pravila evaluacije prema Kano modelu i pristupiti tumačenju rezultata. Detaljni rezultati analize prema uputstvima Kano modela nalaze se u Prilogu 3, gde je u Tabeli R5 prikazana ukupna analiza rezultata prema Kano modelu na nivou celog uzorka i čitavog Fakulteta kao posmatranog brenda FTN. Udeo određenih atributa definisanih prema Kano modelu na nivou celog uzorka prikazan je i grafički na Slika 31.

Analizom rezultata iz tabele R5, Prilog 3 i grafičkim prikazom na slici 31, uočava se prisustvo svih atributa (M, O, A, I, R) prema Kano modelu, osim *upitnih* atributa (Q). To znači da među pitanjima nije bilo kontradiktornosti u odgovorima ispitanika, da su sva pitanja dobro formulisana i dobro shvaćena, što još jednom upućuje na validaciju formulisanog mernog instrumenta *SERVPERF-Kano*. Udeo obrnutih atributa (R) se kreće od 0.1-2.0% i kod svih *lean* atributa se nalazi na veoma niskom nivou, osim kod atributa *I9 – Precizno vođenje evidencije*. S obzirom da je specifičnost R atributa u tome da njihovo prisustvo uzrokuje nezadovoljstvo, a odsustvo uzrokuje zadovoljstvo, ne čudi ovaj natprosečno velik rezultat R atributa u odnosu na ostale, jer određenom broju studenata ne odgovara da se zbog opravdanih ili neopravdanih izostanaka umanjuje vrednovanje njihovog rada tokom semestra. Značajan udeo *indiferentnih* atributa (I) ukazuje da ovim ispitanicima prisustvo ili odsustvo datih karakteristika ne utiče na nivo zadovoljstva i da su ispitanici jednostavno ravnodušni prema ovim atributima. Nivo udela indiferentnih atributa u ukupnom percipiranom kvalitetu usluge prema Kano modelu, kreće se između 12,3-52,6%. Najniži rezultat I atributa beleži atribut *I13 – Promptno reagovanje nastavnika na Fakultetu na zahteve studenata* (12,3%), dok je najviši udeo I atributa u percipiji atributa *I9 – Precizno vođenje evidencije studenata* (52,6) – što znači da većini studenata zapravo nije važno precizno evidentiranje njihovog prisustva.



Slika 31 Grafički prikaz strukture *lean* atributa prema Kano modelu

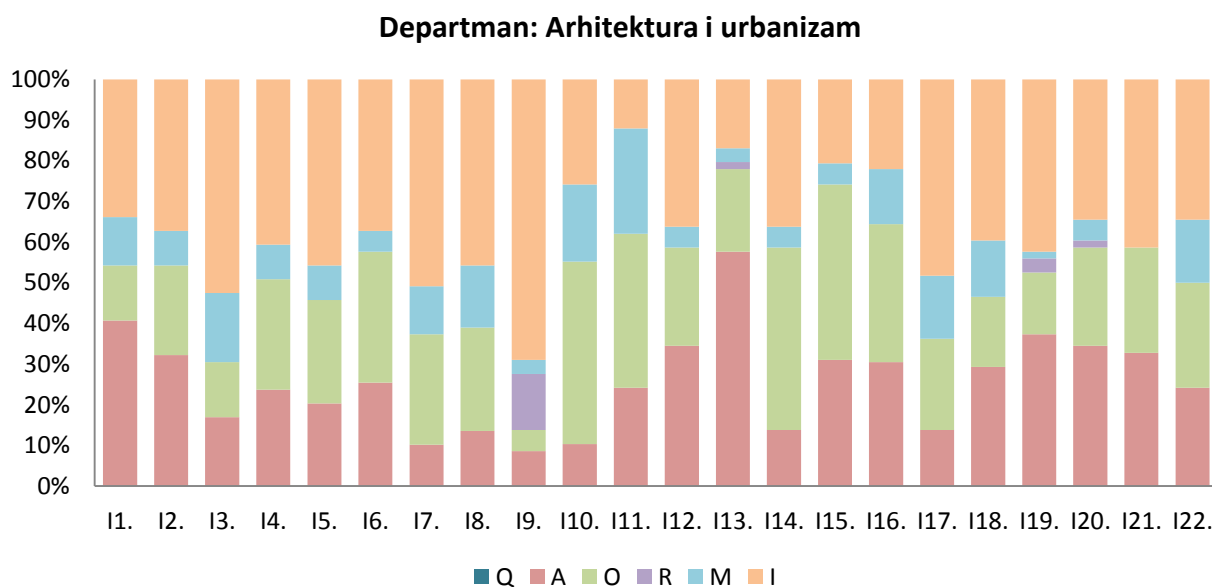
Osnovne vrste atributa koje su predmet analize u okviru ove hipoteze su obavezni (M), očekivani (O) i atraktivni (A). Na osnovu Slike 31, može se zaključiti da među svim *lean* atributima postoje navedene tri vrste atributa percipiranog kvaliteta. Najviši rezultat *M* atributa imaju: *I5 – Redovno održavanje dogovorenih nastavnih i vannastavnih aktivnosti* (20,7%), *I7 – Pouzdanost institucije* (21,5%) i *I8 – Pružanje usluga u dogovorenom roku* (18,1%). Ovo su atributi koji grade dimenziju Pouzdanosti u okviru SERVPERF skale. Može se zaključiti da je generalno Pouzdanost institucije atribut koji ispitanici smatraju obaveznom i u slučaju odsustva ovog atributa, korisnici će biti izuzetno nezadovoljni. Očekivana dimenzija (O) se posebno istakla kod atributa: *I10 – Transparentnost datuma, termina i rokova nastavnih i vannastavnih aktivnosti* (48,7%), *I11 – Dobijanje brzog odgovora od zaposlenih* (47,1%), *I12 – Dostupnost i spremnost nastavnika FTN da pomognu studentima* (44,0%) i *I16 – Ljubaznost svih zaposlenih* (44,8%). Atributi *I10*, *I11* i *I12* grade dimenziju Odgovornosti, dok je *I16* atribut iz dimenzije Sigurnosti u okviru SERVPERF skale. Može se zaključiti da je Odgovornost i delimično Sigurnost atribut koji ispitanici percipiraju kao očekivani (O) i čije postojanje i unapređenje doprinosi linearnom rastu nivoa zadovoljstva korisnika. To znači da *lean* principi o kreiranju vrednosti sa aspekta krajnjeg korisnika, skraćanju vremena reagovanja na impulse tržišta i empatičnost, odnosno orijentacija ka korisniku kreiraju očekivani (O) percipirani kvalitet.

Značajan udeo atraktivnih atributa (A) u strukturi odgovora o *lean* atributima prema Kano modelu znači da određene attribute korisnici ne traže, ali se u slučaju njihovog prisustva javlja oduševljenje korisnika kao najviši stepen zadovoljstva. Pozitivno je to što se u slučaju svakog posmatranog atributa pojavio određeni broj ispitanika koji dati atribut percipiraju kao atraktivan (A). Na osnovu slike 31, može se zaključiti da se kao najatraktivniji atribut percipira *I13 - Promptno reagovanje nastavnika na Fakultetu na zahteve studenata* tj. responzivnost zaposlenih (61,4%). Ovaj atribut ujedno ima i najmanji rezultat indiferentnosti ispitanika. Takođe, kao značajni rezultati A atributa mogu se izdvojiti još i: *I1 – Savremena oprema* (37,2%), *I6 – Razumevanje potreba studenata* (21,2%), *I12 –*

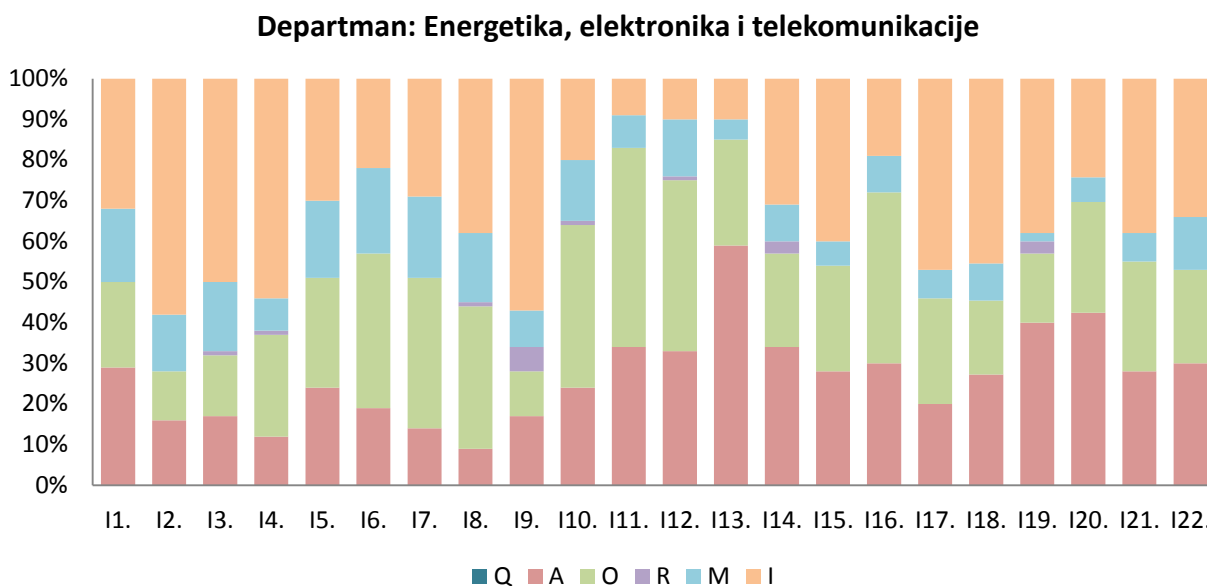
Dostupnost i spremnost nastavnika FTN da pomognu studentima (29,6%), I14 – Nastavnici koji ulivaju poverenje (30,3%), I19 – Posvećivanje pažnje svakom studentu od strane nastavnika (39,1%) itd. Zanimljiva je činjenica da se atraktivni atributi nisu posebno koncentrisali oko jednog konstrukta SERVPERF skale, već se njihov značajan udeo pojavljuje u svim dimenzijama: Opipljivosti, Pouzdanosti, Odgovornosti, Sigurnosti i Empatije. Implicitno, to znači da *lean* atributi imaju izrazit potencijal da eksponencijalno povećaju zadovoljstvo korisnika i doprinesu njihovom oduševljenju. Među prethodno navedenim atributima, uočava se uticaj *lean* principa o skraćanju vremena realizacije usluge od momenta impulsa tržišta, odnosno slanja zahteva korisnika, kreiranja protoka vrednosti i informacija, razumevanja potreba i želja korisnika itd. Takođe, selekcija ovih atributa može da posluži kao osnova za kreiranje izvrsnosti, ali i kao podloga za rangiranje onih atributa koji će se sigurno razvijati i unapređivati u budućnosti.

Na osnovu prikupljenih podataka i analiziranih rezultata, može se zaključiti da je hipoteza **H₁: Lean atributi proizvoda/usluge (LA) percipiraju se kao obavezni, očekivani i atraktivni potvrđena**. Atraktivno percipirani atributi proizvoda ili usluge koji su rezultat primene *lean*-a idu u prilog opštoj hipotezi o mogućnosti primene *lean*-a u procesima brendiranja.

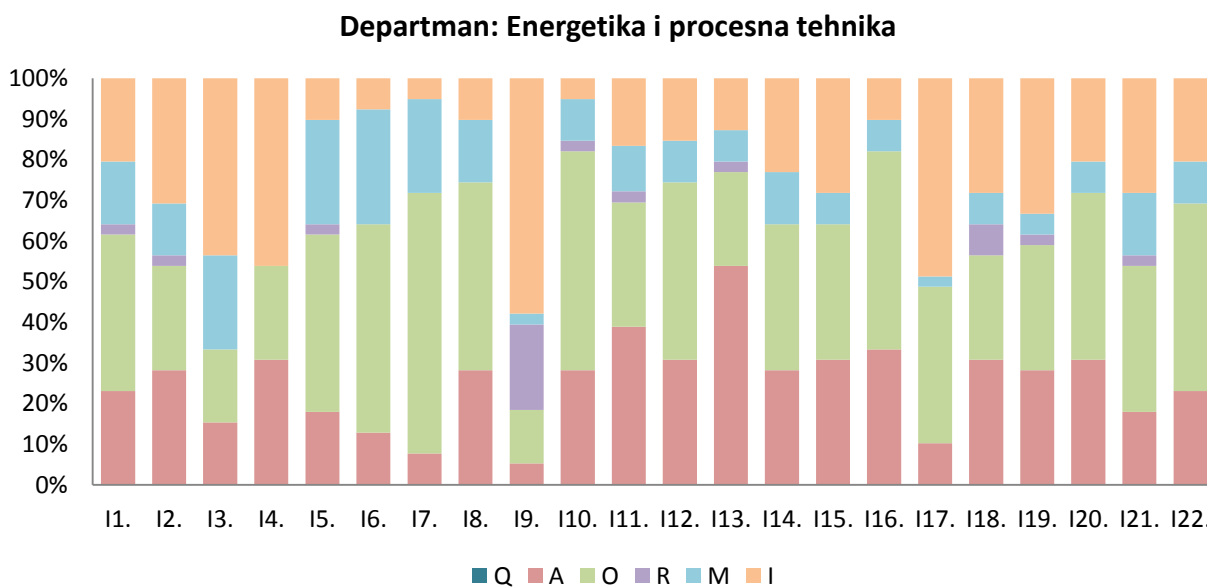
Detaljna analiza rezultata prema Kano modelu po atributima i departmanima nalazi se u Prilogu 3, Tabeli R6. Grafički prikaz udela atributa prema Kano modelu po departmanima može se videti na slikama 32-44. Na osnovu legende na grafikonima, može se proceniti koji atributi doprinose rastu nivoa zadovoljstva korisnika (O), a koji imaju potencijal da oduševе korisnike, tj. studente datog departmana (A).



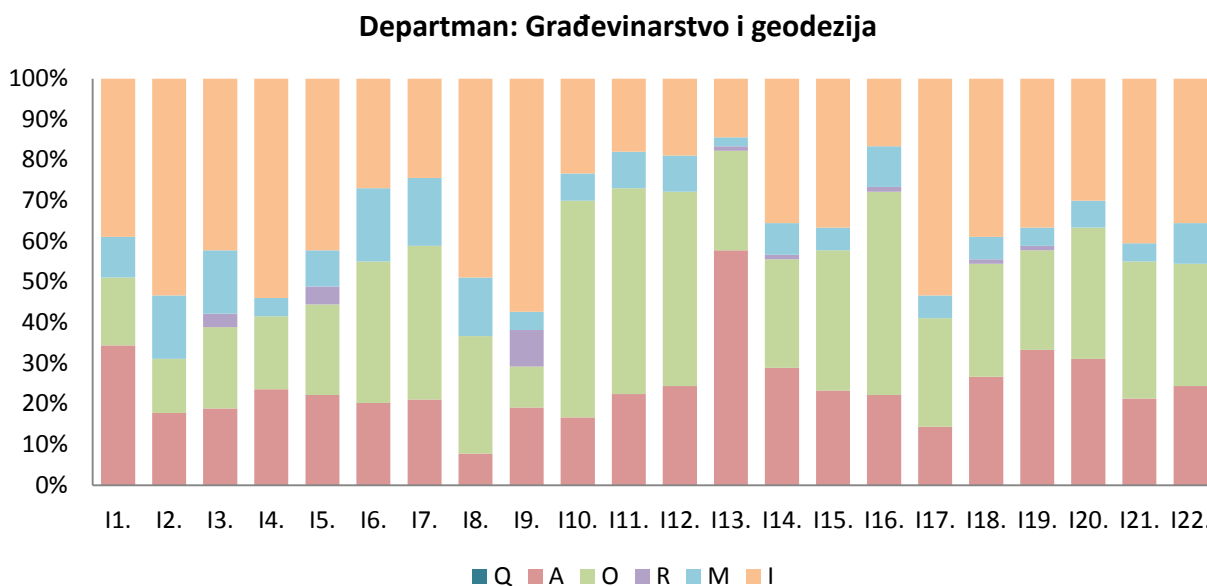
Slika 32 Grafički prikaz udela *lean* atributa prema Kano modelu (ARH)



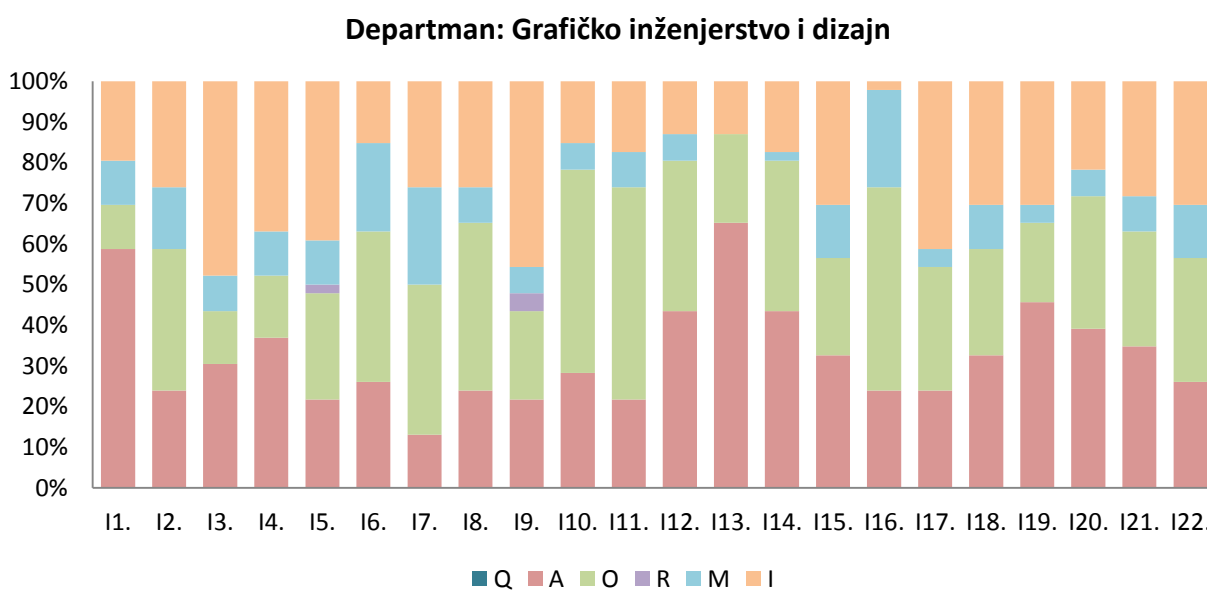
Slika 33 Grafički prikaz udela *lean* atributa prema Kano modelu (EET)



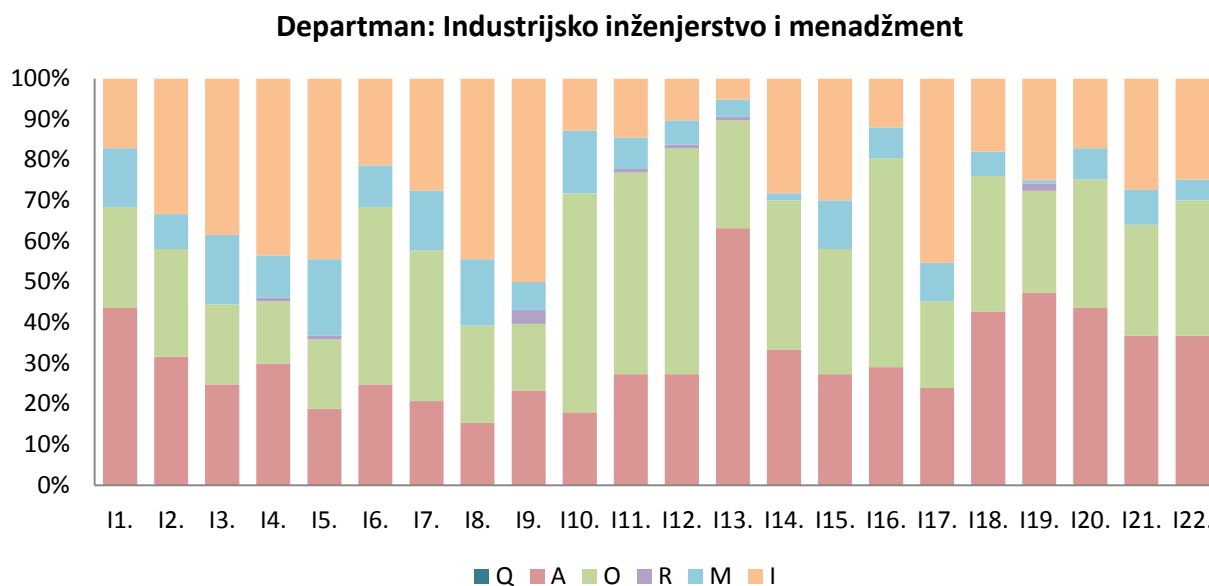
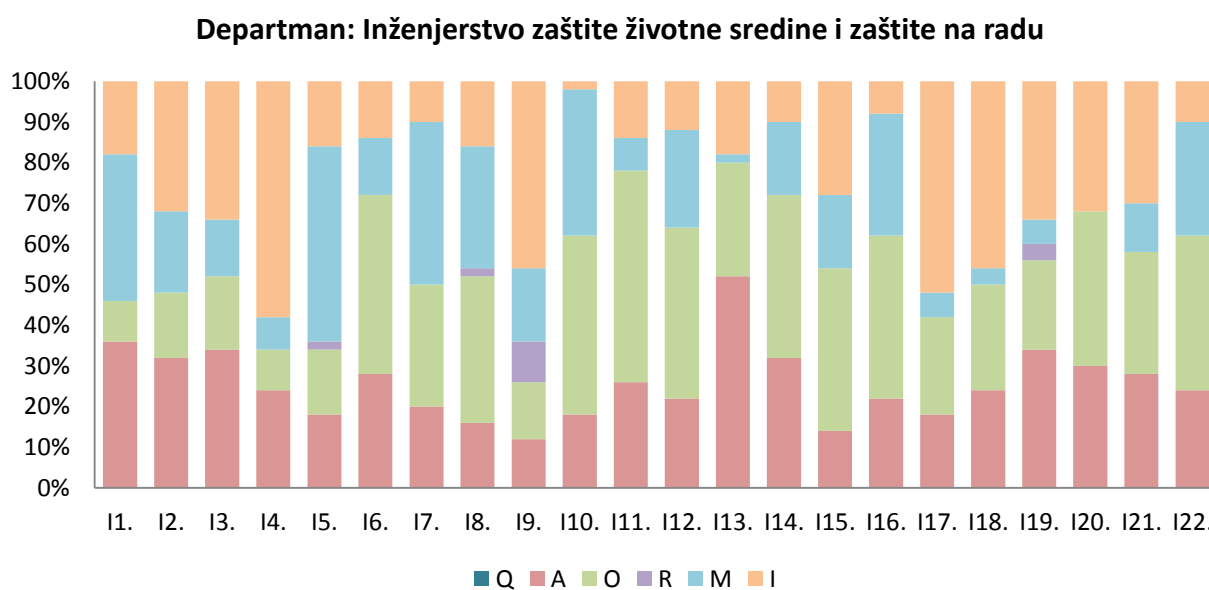
Slika 34 Grafički prikaz udela *lean* atributa prema Kano modelu (EPT)

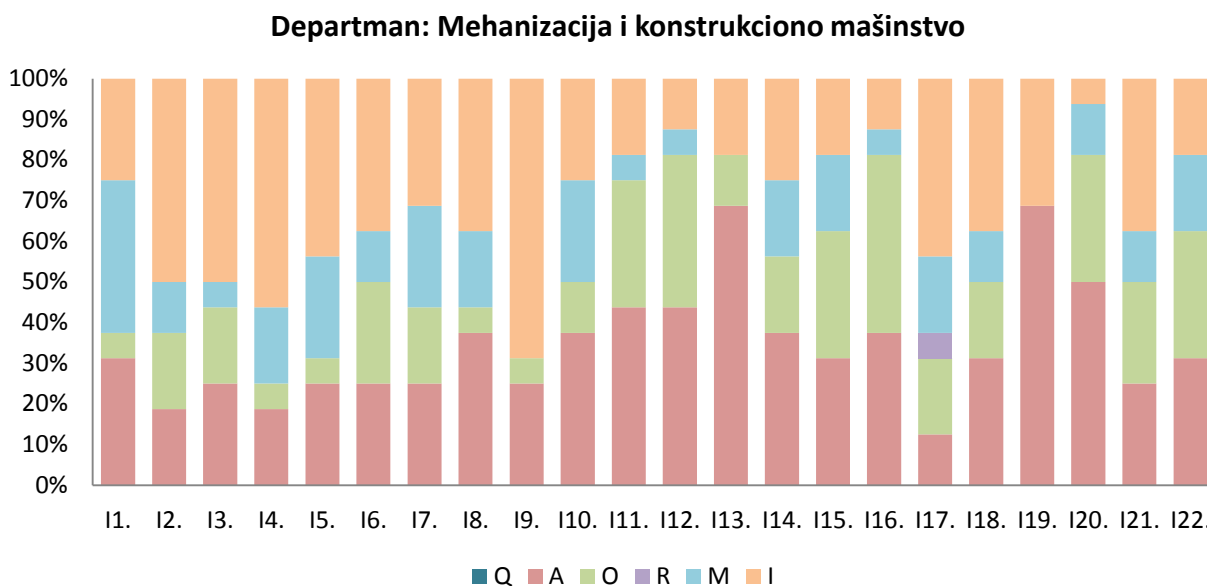


Slika 35 Grafički prikaz udela *lean* atributa prema Kano modelu (GRAĐ)

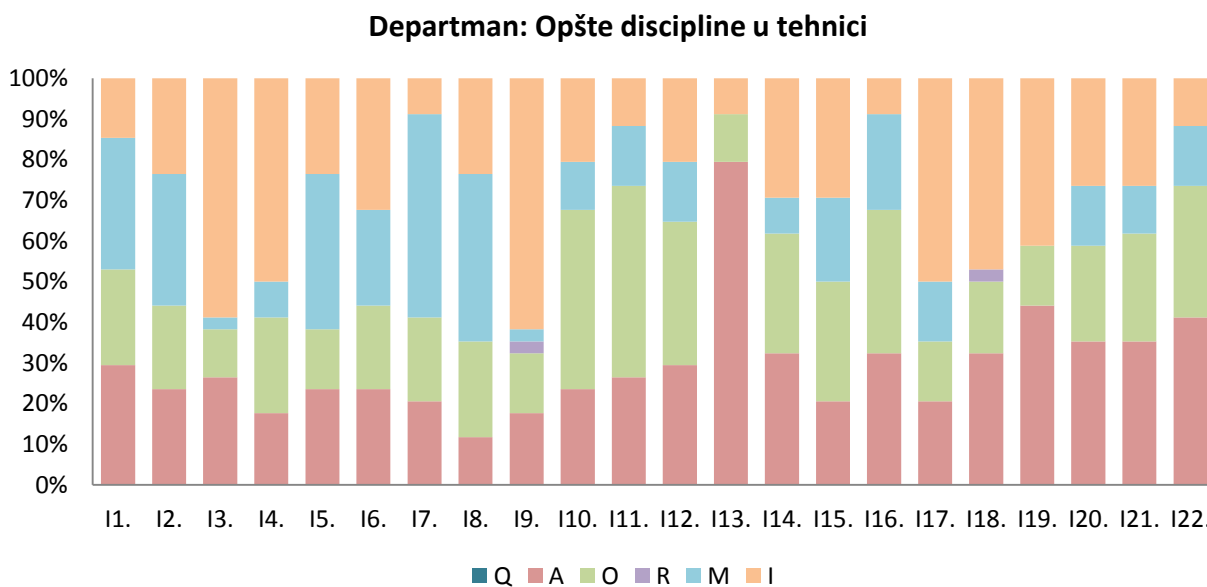


Slika 36 Grafički prikaz udela *lean* atributa prema Kano modelu (GRID)

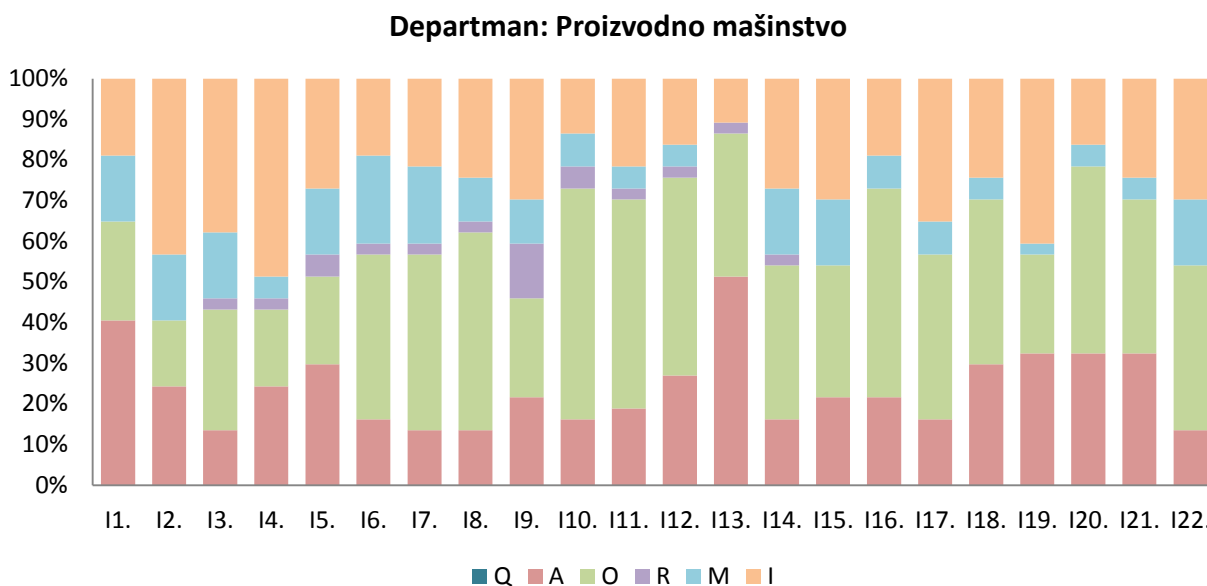
Slika 37 Grafički prikaz udela *lean* atributa prema Kano modelu (IIM)Slika 38 Grafički prikaz udela *lean* atributa prema Kano modelu (IZŽS)



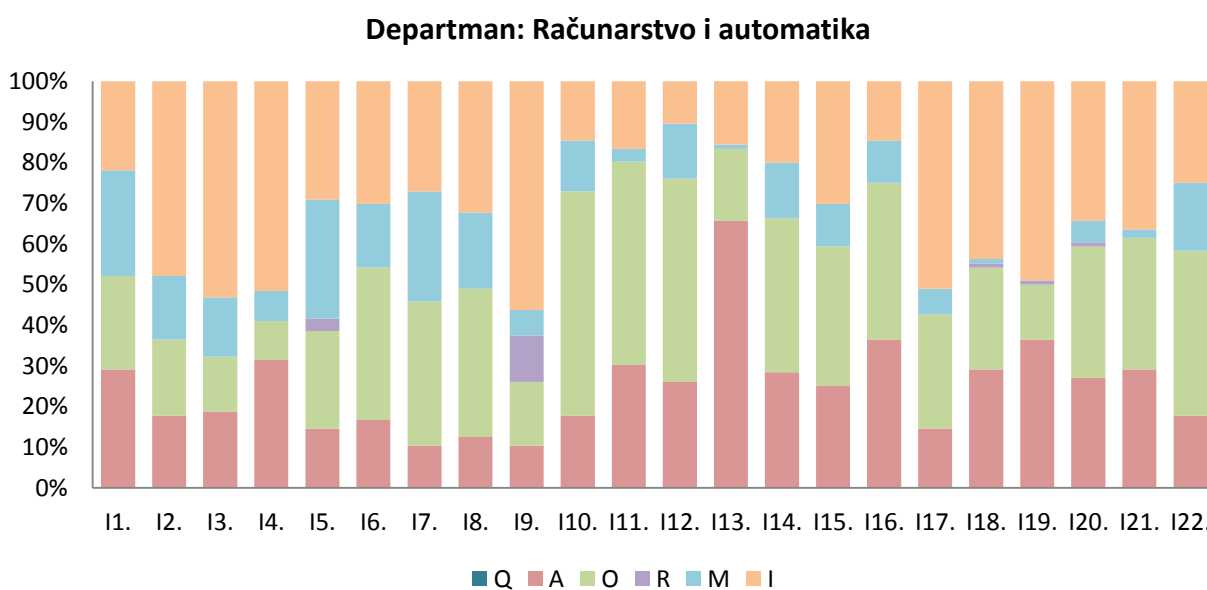
Slika 39 Grafički prikaz udela *lean* atributa prema Kano modelu (MIKM)



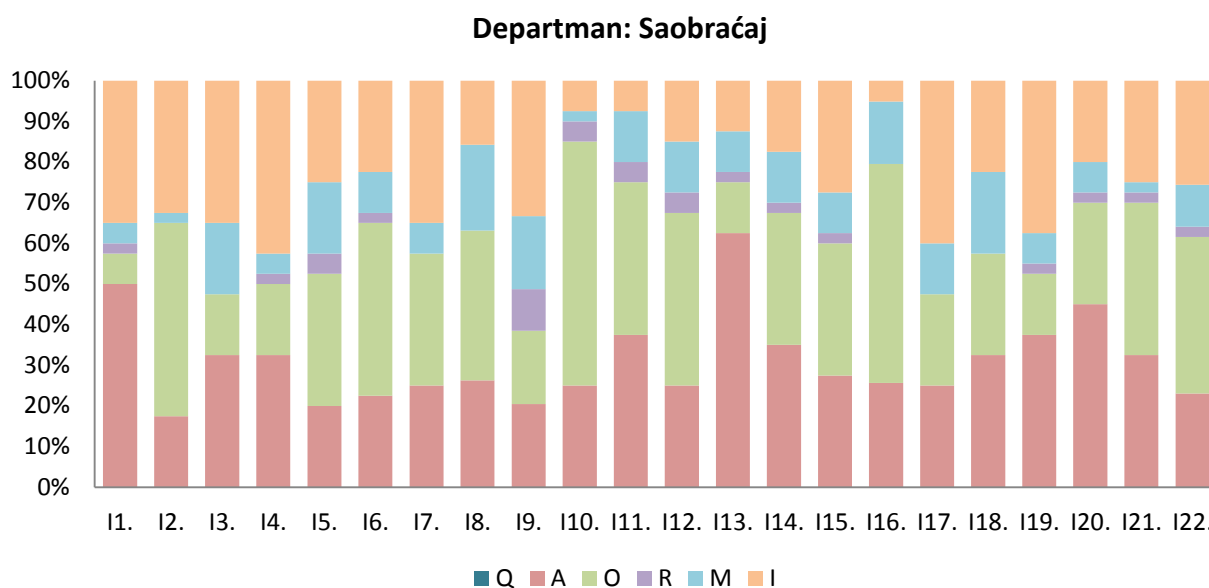
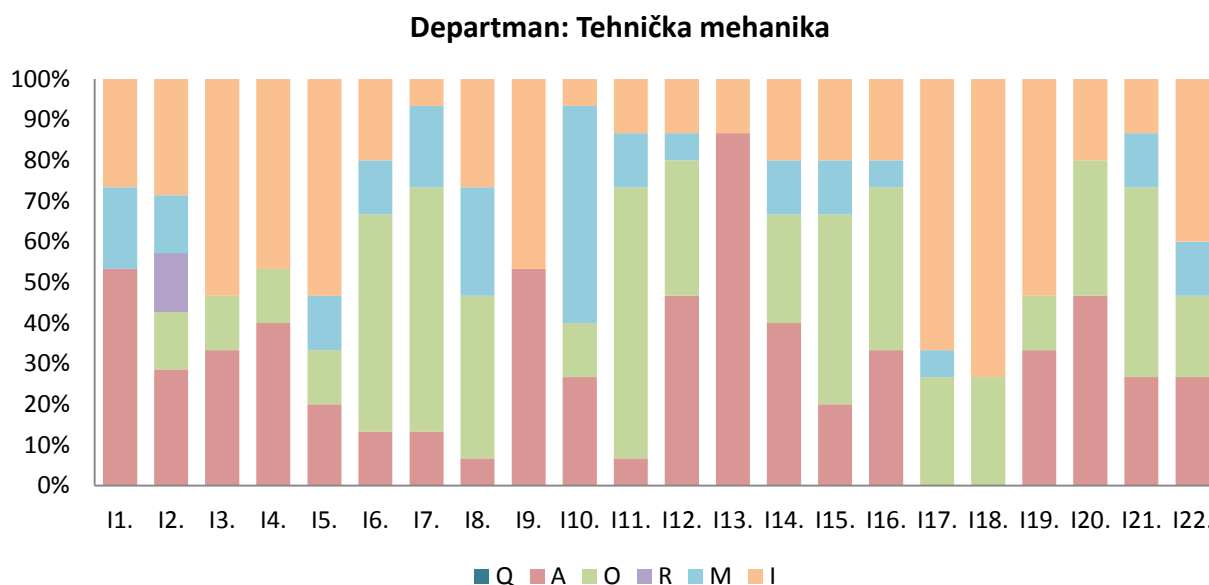
Slika 40 Grafički prikaz udela *lean* atributa prema Kano modelu (OPŠTE)



Slika 41 Grafički prikaz udela *lean* atributa prema Kano modelu (PMAŠ)



Slika 42 Grafički prikaz udela *lean* atributa prema Kano modelu (RIA)

Slika 43 Grafički prikaz udela *lean* atributa prema Kano modelu (SAO)Slika 44 Grafički prikaz udela *lean* atributa prema Kano modelu (TEM)

Kano model podrazumeva i izračunavanje koeficijenata zadovoljstva (SI) i nezadovoljstva (DI), kao i aritmetičke sredine njihovih apsolutnih vrednosti (ASC). Rezultati analize podataka sumirani su u Tabeli Tabela 23 koja pokazuje nivoe koeficijenata SI, DI i ASC za svaki od 22 posmatrana *lean*-atributa.

Tabela 23 Analiza rezultata prema Kano modelu sa atributima i koeficijentima (ne)zadovoljstva

	Q	A	O	R	M	I	SI	DI	ASC
I1. Savremena oprema.	0	275	141	2	133	188	0.56	-0.37	0.47
I2. Informativan i vizuelno privlačan promo-materijal (brošure, informatori, veb-sajt, novine).	1	174	157	3	102	302	0.45	-0.35	0.40
I3. Pristojno odeveni i uredni zaposleni.	0	164	125	5	110	335	0.39	-0.32	0.36
I4. Usklađenost fizičkog izgleda objekta sa prirodom delatnosti koju obavlja.	2	190	130	4	55	358	0.44	-0.25	0.34
I5. Redovno održavanje dogovorenih nastavnih i vannastavnih aktivnosti.	0	152	171	15	153	248	0.45	-0.45	0.45
I6. Razumevanje problema studenata.	1	157	285	2	119	175	0.60	-0.55	0.57
I7. Pouzdanost institucije.	1	120	269	1	159	189	0.53	-0.58	0.55
I8. Pružanje usluga u dogovorenom roku.	2	110	241	3	134	249	0.48	-0.51	0.49
I9. Precizno vođenje evidencije studenata.	5	128	101	62	54	389	0.34	-0.23	0.29
I10. Transparentnost datuma, termina i rokova nastavnih i vannastavnih aktivnosti.	1	150	360	6	107	115	0.70	-0.64	0.67
I11. Dobijanje brzog odgovora od zaposlenih na FTN-u.	5	205	348	5	70	106	0.76	-0.57	0.67
I12. Dostupnost i spremnost nastavnika FTN-a da pomognu studentima.	1	219	325	5	78	111	0.74	-0.55	0.65
I13. Promptno reagovanje nastavnika na Fakultetu na zahteve studenata. (responzivnost zaposlenih)	0	454	165	6	23	91	0.84	-0.26	0.55
I14. Nastavnici koji ulivaju poverenje.	2	224	247	6	68	192	0.64	-0.43	0.54
I15. Osećaj sigurnosti u komunikaciji i u odnosu sa nastavnicima na FTN.	1	191	242	1	78	226	0.59	-0.43	0.51
I16. Ljubaznost svih zaposlenih.	1	212	331	1	93	101	0.74	-0.58	0.66
I17. Fakultetska podrška nastavnicima za obavljanje svog posla.	1	132	192	1	61	352	0.44	-0.34	0.39
I18. Institucionalna briga o svakom studentu.	2	225	189	6	52	265	0.57	-0.33	0.45
I19. Posvećivanje pažnje svakom studentu od strane nastavnika.	1	289	144	13	19	273	0.60	-0.22	0.41
I20. Razumevanje potreba studenata.	2	269	233	3	47	185	0.68	-0.38	0.53
I21. Interes studenata kao prioritet.	2	219	226	2	50	240	0.61	-0.38	0.49
I22. Radno vreme Fakulteta.	2	196	243	1	97	200	0.60	-0.46	0.53

Što je vrednost koeficijenta SI bliža jedinici, to je uticaj datog atributa veći na nivo zadovoljstva korisnika, a što je vrednost koeficijenta DI bliža minus jedinici, to je uticaj datog atributa veći na nivo nezadovoljstva korisnika.

S obzirom da se koeficijenti SI, DI i ASC iz tabele 23 izračunavaju formulom sačinjenom od atributa percipiranog kvaliteta (M, O, A, I), za ispitivanje sledeće hipoteze **H₂: Lean atributi proizvoda/usluge (LA) imaju pozitivan uticaj na zadovoljstvo korisnika (ZK)**, neophodno je analizirati odnos dimenzija percipiranog kvaliteta i nivoa opšteg zadovoljstva dobijenog na osnovu nezavisne skale. Ispitivanje ove korelacije na osnovu Kano atributa i koeficijenata zadovoljstva prema Kano modelu je besmisleno jer predstavljeni atributi definisanom formulom grade ove koeficijente, te bi rezultati korelacije bili neprirodno visoki, nerealni i nepouzdati.

Pre ispitivanja hipoteze **H₂** i merenja uticaja između *lean* atributa identifikovanih u SERVPERF dimenzijama i Zadovoljstva korisnika, potrebno je proveriti uticaj između percipiranog kvaliteta prema Kano modelu i opšteg nivoa zadovoljstva korisnika, tj. neophodno je proveriti pomoćnu hipotezu **H_{p1}: Percipirani kvalitet u formi obaveznih, očekivanih i atraktivnih atributa proizvoda/usluge (PK) ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo korisnika (ZK)**. U tabeli 24 prikazani su rezultati analize koeficijenata korelacije između nivoa opšteg Zadovoljstva i atributa percipiranog kvaliteta prema Kano modelu, kao i nivo prosečnog zadovoljstva korisnika prema Kano modelu. Značajne korelacije su primećene između dimenzije Zadovoljstvo i ASC ($r=.144$), što znači da zadovoljstvo korisnika atributima percipiranog kvaliteta (M, O, A, I) ima pozitivan uticaj na građenje nivoa opšteg zadovoljstva. Pored toga, postoji i statistički značajna povezanost između atraktivnih atributa (A) i nivoa opšteg zadovoljstva ($r=.185$). Korelacije atributa Q, O, R i M nisu statistički značajne.

Tabela 24 Korelacija nivoa opšteg zadovoljstva i atributa prema Kano modelu

	Zadovoljstvo	ASC	Q	A	O	R	M	I
Pearson Correlation	1	.144**	-.055	.185**	.050	-.036	-.029	-.204**
Zadovoljstvo Sig. (2-tailed)		.000	.135	.000	.176	.330	.425	.000
N	739	739	739	739	739	739	739	739

** Korelacija je značajna na nivou 0.01 (2-tailed)

Rezultati iz Tabele 24 upućuju na zaključak da je pomoćna hipoteza **H_{p1}: Percipirani kvalitet u formi obaveznih, očekivanih i atraktivnih atributa proizvoda/usluge (PK) ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo korisnika (ZK)**, samo **delimično potvrđena**, s obzirom da se pojavila statistički značajna korelacija samo između jednog (A) atributa i Zadovoljstva korisnika.

Stoga se ispituje druga posebna hipoteza **H₂**, koja se odnosi na pretpostavljeni uticaj *lean* atributa prema SERVPERF skali na nivo Zadovoljstva korisnika. Za utvrđivanje da li Opipljivost, Pouzdanost, Odgovornost, Sigurnost i Empatija predviđaju Zadovoljstvo primenjena je višestruka regresiona analiza. Potvrđeno je da model po kom Opipljivost, Pouzdanost, Odgovornost, Sigurnost i Empatija utiču na Zadovoljstvo fituje podacima [Korig. $R^2= 0.08$, $F(5,733) =13.772$, $p <0.01$]. Model objašnjava 8% ukupne varijanse Zadovoljstva. Opipljivost ($\beta=.175$, $p<0.01$) i Pouzdanost ($\beta=.183$, $p<0.01$) značajno utiču na Zadovoljstvo, ali ne i Odgovornost, Sigurnost i Empatija (Tabela 25).

Uslovi za primenu linearnost veze, odsustvo multikolinearnosti, homoskedasticitet su velikim delom bili zadovoljeni (Prilog 3, Tabele R7 i Slika R1).

Tabela 25 Jačina i značajnost doprinosa prediktora u regresionoj analizi (SERVEPRF – Zadovoljstvo)

	Regresioni koficijenti		p
	B	β	
(Constant)	3.599		.000
Opipljivost	.180	.175	.000
Pouzdanost	.232	.183	.001
Odgovornost	-.057	-.045	.409
Sigurnost	.023	.020	.708
Empatija	.003	.003	.954

Korig. $R^2 = 0.08$

** $p < 0.01$

Izračunavanjem Pirsonovog koeficijenta korelacije dobijene su statistički značajne korelacije između svih dimenzija SERVPERF skale i Zadovoljstva korisnika (Tabela 26). Ovom analizom opet su se izdvojili Opipljivost ($r = .250$) i Pouzdanost ($r = .246$) kao faktori koji više utiču na nivo Zadovoljstva korisnika, dok su korelacije faktora Odgovornosi, Sigurnosti i Empatije nešto nižeg nivoa, ali statistički značajne i pozitivne.

Tabela 26 Korelacija nivoa opšteg zadovoljstva i SERVPERF dimenzija

	Zadovoljstvo	Opipljivost	Pouzdanost	Odgovornost	Sigurnost	Empatija
Pearson Correlation	1	.250	.246	.161	.184	.182
Zadovoljstvo Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
N	739	739	739	739	739	739

** Korelacija je značajna na nivou 0.01 (2-tailed)

Analizom rezultata koeficijenata korelacije i višestruke regresione analize, hipoteza **H₂: Lean atributi proizvoda/usluge (LA) imaju pozitivan uticaj na zadovoljstvo korisnika (ZK), delimično je potvrđena**, s obzirom da samo Opipljivost i Pouzdanost kao *lean* atributi imaju statistički značajnu korelaciju za konstruktom Zadovoljstva korisnika.

Finalni deo ispitivanja uticaja *lean* koncepta na upravljanje procesom brendiranja obuhvata ispitivanje treće posebne hipoteze **H₃: Lean atributi proizvoda/usluge (LA) imaju pozitivan uticaj na lojalnost brendu i ukupno korisničko iskustvo (BI)**. Prateći tok istraživanja, pre ispitivanja ovog uticaja, potrebno je proveriti drugu pomoćnu hipotezu **H_{p2}**, tj. da li **Zadovoljstvo korisnika (ZK) ima pozitivan uticaj na lojalnost brendu i ukupno korisničko iskustvo (BI)**. Da bi se utvrdilo da li su Povezanost, Zajedništvo, Aktivna uključenost i Lojalnost povezani sa konstruktom Zadovoljstvo korisnika, primenjena je višestruka regresiona analiza. Potvrđen je model po kom postoji povezanost između Zadovoljstva i dimenzija BI skale (povezanost, zajedništvo, aktivna uključenost, lojalnost) [Korig. $R^2 = 0.04$, $F(4,734) = 125,874$, $p < 0.01$]. To znači da model objašnjava 4% ukupne varijanse BI

skale (odjeka brenda). Lojalnost ($\beta=.448$, $p<0.01$), Povezanost ($\beta=.266$, $p<0.01$), Aktivna uključenost ($\beta=-.153$, $p<0.01$) i Zajedništvo ($\beta=.080$, $p=0.05$) su značajno određeni nivoom zadovoljstva korisnika (Tabela 27). Veća Lojalnost, Povezanost i Zajedništvo su praćeni većim Zadovoljstvom, a veća Aktivna uključenost manjim zadovoljstvom.

Tabela 27 Jačina i značajnost doprinosa prediktora u regresionoj analizi (Zadovoljstvo-Brend iskustvo)

	Regresioni koficijenti		p
	B	β	
(Constant)	2.616		.000
Povezanost	.208	.266	.000
Zajedništvo	.082	.080	.051
Aktivna uključenost	-.120	-.153	.000
Lojalnost	.441	.448	.000

Korig. $R^2 = 0.08$

** $p<0.01$

S obzirom da se u višestrukoj regresionoj analizi pojavila supresija rezultata, pa je korelacija Aktivne uključenosti i Zadovoljstva korisnika u regresiji postala negativna, potrebno je dodatno analizirati koeficijente korelacije po Pirsonu (Tabela 28).

Tabela 28 Korelacija nivoa opšteg zadovoljstva i dimenzija BI skale

Correlations						
		Zadovoljstvo	Povezanost	Zajedništvo	Aktivna uključenost	Lojalnost
Zadovoljstvo	Pearson Correlation	1.000	.576	.462	.374	.612
	Sig. (1-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
	N	739	739	739	739	739

Analizom rezultata na osnovu tabela 27 i 28, može se reći da je pomoćna hipoteza H_{p2} : **Zadovoljstvo korisnika (ZK) ima pozitivan uticaj na lojalnost brendu i ukupno korisničko iskustvo (BI), potvrđena.** I korelacionom i višestrukom regresionom analizom, faktor Lojalnost ima najveću povezanost sa skalom Zadovoljstva. Dimenzije Povezanost, Zajedništvo i Aktivna uključenost takođe visoko koreliraju sa konstruktom Zadovoljstva korisnika.

Za ispitivanje treće posebne hipoteze H_3 : **Lean atributi proizvoda/usluge (LA) imaju pozitivan uticaj na lojalnost brendu i ukupno korisničko iskustvo (BI)**, primenjene su dve analize. Prvo je izmeren nivo korelacije prema Pirsonu, a zatim je primenjena kanonička korelaciona analiza. Rezultati korelacije između dimenzija SERVPERF skale, kao mere *lean* atributa, i BI skale kao mere brend iskustva, prikazani su u tabeli (Tabela 29).

Tabela 29 Pirsonove korelacije između dimenzija SERVPERF i dimenzija BI (N=739)

	Lojalnost	Povezanost	Zajedništvo	Aktivna uključenost
Opipljivost	.322**	.319**	.367**	.346**
Pouzdanost	.360**	.244**	.288**	.265**
Odgovornost	.275**	.204**	.272**	.196**
Sigurnost	.315**	.252**	.298**	.259**
Empatija	.313**	.268**	.349**	.276**

** p<0.01

Sve korelacije iz Tabele 29 su statistički značajne (Petz, 1985):

- $r > .70$ – jaka povezanost
- $.40 > r > .70$ – srednja povezanost
- $.20 > r > .40$ – slaba povezanost

Iako pripadaju grupi slabe povezanosti, s obzirom na veličinu uzorka (N=739), korelacije se tumače kao statistički značajne. Najviša korelacija se pojavljuje između dimenzija *Opipljivosti* i *Zajedništva* ($r=.367$), što znači da se ispitanici vezuju za opipljive elemente brenda i čitav vizuelni identitet i da taj utisak određuje izgradnju njihovog odnosa sa Fakultetom i utiče na nivo osećaja zajedništva. Visoka korelacija se primećuje i između dimenzija *Pouzdanosti* i *Lojalnosti* ($r=.360$), što znači da redovno održavanje nastavnih i vannastavnih aktivnosti, pružanje usluga u dogovorenom roku, razumevanje potreba studenata i pouzdanost institucije uopšte, utiču na pozitivan stav, iskustvo i buduće namere studenata prema Fakultetu. *Odgovornost* ima visoke korelacije sa dimenzijom *Lojalnosti* ($r=.275$) i sa dimenzijom *Zajedništva* ($r=.272$). To znači da transparentnost datuma, rokova, termina, rezpozivnost zaposlenih, dobijanje brzog odgovora i dostupnost i spremnost nastavnika da pomognu, pozitivno utiču na odanost studenata i osećaj pripadnosti instituciji. Faktor *Sigurnosti* ima najvišu korelaciju sa faktorom *Lojalnosti* ($r=.315$), ali i sa ostalim faktorima Brend iskustva. To znači da poverenje, osećaj sigurnosti u komunikaciji i ljubaznost zaposlenih određuju *Lojalnost*, *Povezanost*, *Osećaj zajedništva* i *Aktivnu uključenost*. *Empatija* takođe statistički značajno korelira sa svim dimenzijama Brend iskustva. Najviša korelacije Empatije su sa dimenzijom *Lojalnosti* ($r=.313$) i sa dimenzijom *Zajedništva* ($r=.349$). To znači da razumevanje potreba studenata, posvećivanje pažnje studentima i instrucionalna briga umnogome doprinose pozitivnim stavovima studenata, budućim namerama, preporukama (WOM) i osećaju pripadnosti.

Detaljan prikaz korelacija između faktora SERVPERF skale, skale Zadovoljstva i skale Brend iskustva, nalaze se u Prilogu 3, Tabela R 8 Korelacije između SERVPERF skale, skale Zadovoljstva i BI skale.

Pored standardne korelacione, urađena je još jedna *multivarijantna analiza*. **Kanoničkom korelacionom analizom** je proverena povezanost između dimenzija SERVPERF skale i dimenzija Brend iskustva. Ova analiza služi utvrđivanju postojanja i kvantifikovanja jačine veza između dva skupa promenljivih varijabli. Suština ove analize je u tome da se teži maksimiziranju korelacije između ortogonalnih linearnih kombinacija promenljivih iz dva skupa (SERVPERF i BI). Iz oba skupa se traži po

jedna linearna kombinacija promjenljivih uz maksimalnu moguću korelaciju. Nakon toga se traži drugi par linearnih kombinacija, ali pod uslovom da je svaka nova kombinacija ortogonalna na prethodnu kombinaciju u istom skupu. Postupak se ponavlja do poslednjeg teorijski mogućeg para kanoničkih promjenljivih (Hotelling, 1959).

Analiza je pokazala da je značajna povezanost između prva dva para sa Wilksovim lambda 0.72 ($p < .01$) i 0.96 ($p < .01$) redom. Kanoničke korelacije za ta dva para bile su redom .50 i .18 (Prilog 3, Tabela R9 – *Canon Cor.*).

U tabeli 30 se vidi da u prvom paru, levi i desni faktor dimenzija SERVPERF modela obuhvataju sve varijable (r_s), pa se može zaključiti da uopšteno postoji povezanost dimenzija SERVPERF i dimenzija Brend iskustva. Drugi par faktora otkriva da je veća Pouzdanost iz SEVPERF modela dobar prediktor Lojalnosti iz dimenzije Brend iskustva.

Tabela 30 Rezultati kanoničke analize (prvi i drugi par kanoničkih funkcija)

Varijabla	Funkcija 1			Funkcija 2			$h^2(\%)$
	koef	r_s	$r_s^2(\%)$	koef	r_s	$r_s^2(\%)$	
Levi							
Opipljivost	-0.59	-0.86	74.79	-0.60	-0.26	6.53	81.32
Pouzdanost	-0.20	-0.75	55.81	1.27	0.64	40.39	96.21
Odgovornost	0.06	-0.62	38.85	-0.06	0.26	7.01	45.86
Sigurnost	-0.15	-0.72	52.55	0.21	0.25	6.08	58.63
Empatija	-0.34	-0.79	61.98	-0.69	-0.01	0.00	61.99
Desni							
Lojalnost	-0.34	-0.80	64.59	1.31	0.56	31.18	95.77
Vežanost	-0.14	-0.71	50.60	-0.64	-0.15	2.25	52.85
Zajedništvo	-0.49	-0.85	71.83	-0.54	-0.28	8.00	79.82
Aktivna uklj.	-0.27	-0.76	57.87	-0.18	-0.11	1.26	59.12

Napomena:

Strukturalni koeficijenti r_s apsolutno veći od .30 su značajni.

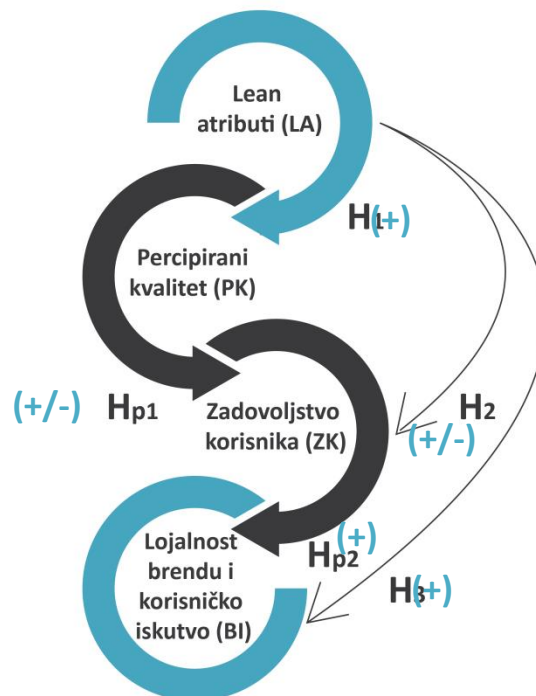
Koef=standardizovani koeficijenti kanoničke funkcije, r_s =strukturalni koeficijenti, h^2 =koeficijenti komunaliteta

Na osnovu Pirsonovih korelacija i kanoničke korelacione analize, može se zaključiti da je posebna hipoteza **H_3 : Lean atributi proizvoda/usluge (LA) imaju pozitivan uticaj na lojalnost brendu i ukupno korisničko iskustvo (BI), potvrđena.** Posebno značajan rezultat za kontekst ovog istraživanja jeste izdvajanje faktora Pouzdanosti kao dominantnog za građenje dimenzije Lojalnosti. S obzirom da je pouzdanost glavni *lean* atribut, odnosno output primene *lean* koncepta u smislu rada bez greške, uštede vremena, kreiranja vrednosti i protoka vrednosti, kao i isporuke konzistentnog kvaliteta, a Lojalnost je konstrukt na kom se zasniva proces brendiranja, ova međuzavisnost dokazuje pozitivan uticaj primene *lean* koncepta u upravljanju procesima brendiranja. Pored toga, kako su posebne hipoteze H_1 i H_3 i pomoćna hipoteza H_{p2} potvrđene, dok su pomoćna hipoteza H_{p1} i posebna hipoteza H_2 delimično potvrđene, može se zaključiti da je opšta hipoteza **H_0 : Moguće je primeniti lean koncept u procesima brendiranja potvrđena** (Tabela 31).

Tabela 31 Rezultat testiranja hipoteza

HIPOTEZA	STANJE
<i>H₁: Lean atributi proizvoda/usluge (LA) percipiraju se kao obavezni, očekivani i atraktivni</i>	potvrđena
<i>H_{p1}: Percipirani kvalitet u formi obaveznih, očekivanih i atraktivnih atributa proizvoda/usluge (PK) ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo korisnika (ZK)</i>	delimično potvrđena
<i>H₂: Lean atributi proizvoda/usluge (LA) imaju pozitivan uticaj na zadovoljstvo korisnika (ZK)</i>	delimično potvrđena
<i>H_{p2}: Zadovoljstvo korisnika (ZK) ima pozitivan uticaj na lojalnost brendu i ukupno korisničko iskustvo (BI)</i>	potvrđena
<i>H₃: Lean atributi proizvoda/usluge (LA) imaju pozitivan uticaj na lojalnost brendu i ukupno korisničko iskustvo (BI)</i>	potvrđena

U cilju bolje vizuelizacije sumiranih rezultata istraživanja, grafički prikaz hipoteza i rezultat njihovog testiranja, prikazani su na Slika 45 Vizuelizacija testiranih hipoteza Slika 45.



Slika 45 Vizuelizacija testiranih hipoteza

5 DISKUSIJA REZULTATA

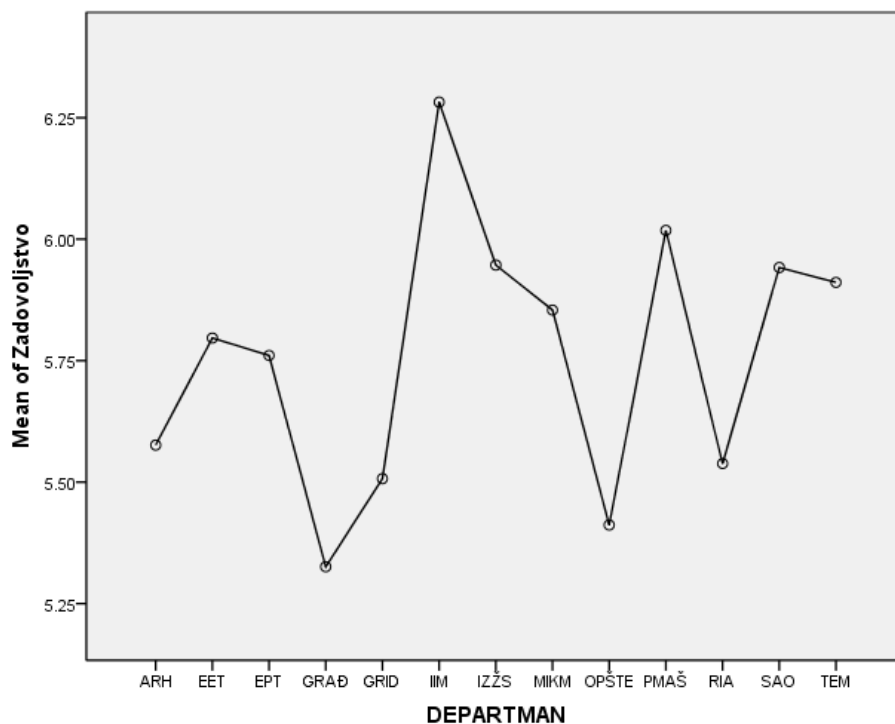
Rezultati istraživanja doprinose rangiranju i selekciji *lean* atributa koji najviše utiču na zadovoljstvo i na lojalnost korisnika, kako bi se osiguralo kontinualno unapređenje kao osnovna i zajednička težnja *lean* i marketing koncepta. U cilju testiranja opšte hipoteze ovog istraživanja, da je moguće primeniti *lean* koncept u procesima brendiranja, pregledom literature i dosadašnjih studija utvrđeni su zajednički imenitelji *lean*-a i marketinga. Kao ključni konstrukti na kojima se zasniva testiranje posebnih hipoteza, *percipirani kvalitet*, *zadovoljstvo korisnika* i *lojalnost korisnika* su identifikovani kao zajednički imenitelji *lean*-a i marketinga.

Lean atributi koji su definisani metodom analogije i čiji ekvivalenti su uočeni u SERVPERF modelu, izmereni su metodom Kano modela, kako bi se ispitao nelinearan uticaj određenih atributa kvaliteta na zadovoljstvo korisnika. Rezultati istraživanja pokazuju da se među posmatranim *lean* atributima, na nivou čitavog Fakulteta kao posmatranog brenda, pojavljuju sve vrste Kano atributa (M, O, A, I, R) osim upitnih atributa (Q). Ovaj rezultat, pored spovedenih faktorskih analiza u procesu validacije upitnika, dodatno potvrđuje validnost razvijenog instrumenta, kombinacijom SERVPERF i Kano upitnika. Struktura identifikovanih Kano atributa razlikuje se između departamana, ali je njihova pojava i relativna vrednost kod svakog *lean* atributa veoma slična.

Kano model služi za merenje percipiranog kvaliteta, a s obzirom da je verifikacija vrednosti od strane korisnika jedina validna mera uspešnosti primene *lean*-a i procesa brendiranja, primena ovog modela predstavlja prvi i ključni korak u izgradnji veze između *lean*-a i marketinga. Među *lean* atributima identifikovani su i atraktivni atributi na kojima se u značajnoj meri gradi brend, tako da ovaj rezultat izrazito pozitivno utiče na ispitivanje moguće primene *lean*-a u marketingu.

Sledeći zajednički imenitelj *lean*-a i marketinga je Zadovoljstvo korisnika. Indeksi SI, DI i ASC prema Kano modelu, pokazuju da postojanje i unapređenje svih *lean* atributa identifikovanih u SERVPERF modelu, imaju značajan uticaj na nivo zadovoljstva korisnika. Radi potpunije provere veze između percipiranog kvaliteta i zadovoljstva korisnika, kao i između *lean* atributa i zadovoljstva, analizirane su korelacije pomenutih konstrukata sa nezavisnom skalom zadovoljstva korisnika. Ove veze su delimično potvrđene, pri čemu atraktivni atributi posebno i indeks ASC kao rezultat percipiranog kvaliteta kroz M, O, A, I, statistički značajno koreliraju sa Zadovoljstvom korisnika. Posmatrajući SERVPERF dimenzije, statistički značajna povezanost se pojavila kod svih dimenzija, ali je intenzitet veze između Opipljivosti i Pouzdanosti sa Zadovoljstvom korisnika bio jači. U kontekstu *lean*-a to znači da bi kreiranje pouzdanih proizvoda/usluga koji potpuno odgovaraju potrebama i željama korisnika u smislu opipljivih elemenata vrednosti uticalo na rast zadovoljstva korisnika. Pouzdani proizvodi/usluge su oni koji traju, koji se ne kvare, koji su dostupni korisnicima u pravo vreme, na pravom mestu, po pravim uslovima i koji obezbeđuju isporuku kontinuiranog i konzistentnog nivoa kvaliteta. Razvoj ovih karakteristika u teoriji i praksi je poznat u domenu primene *lean* koncepta. Stoga se može zaključiti da primena *lean*-a pozitivno utiče na zadovoljstvo korisnika, kao početnog preduslova za izgradnju brenda.

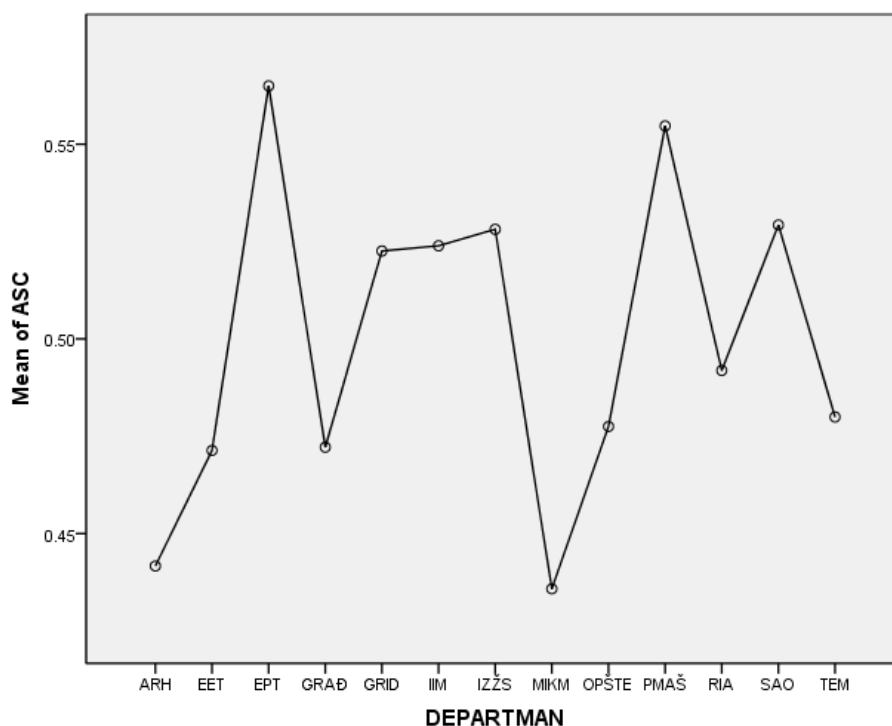
Nivo opšteg zadovoljstva na nivou ukupnog uzorka iznosi 5.76 na sedmostepenoj Likertovoj skali, što je iznadprosečan rezultat i predstavlja meru kvaliteta usluge posmatrane institucije. Ovaj rezultat ukazuje na veliki potencijal izgradnje lojalnosti korisnika i unapređenja brenda fakulteta, što je ispitano u nastavku istraživanja. Specifičnost ovog istraživanja nalazi se i u strukturi kvotnog uzorka i neophodnosti tumačenja ne samo sintetizovanih rezultata, nego i pojedinačnih podataka prema pripadnosti departmanu, godini studija i polu ispitanika. Na primer, razlike u zadovoljstvu korisnika prema departmanima prikazane su na Slika 46.



Slika 46 Zadovoljstvo ispitanika po departmanima

Aritmetičke sredine mere zadovoljstva korisnika (prikazane na slici 46) pokazuju da najviši i natprosečni nivo zadovoljstva imaju studenti departmana za Industrijsko inženjerstvo i menadžment, dok relativno najniži nivo zadovoljstva imaju studenti departmana za Građevinarstvo i geodeziju. Važno je napomenuti da studenti svih departmana imaju viši nivo zadovoljstva od teorijskog proseka $M=4$ u slučaju sedmostepene Likertove skale.

Rezultati ASC (prosečnog zadovoljstva korisnika) prema Kano modelu po departmanima (slika 47) se razlikuju od rezultata na osnovu skale OSI (*overall satisfaction index*) jer su posledica uticaja svih posmatranih dimenzija percipiranog kvaliteta. Najviši prosečni nivo zadovoljstva na osnovu percipiranog kvaliteta prema Kano modelu imaju studenti departmana za Energetiku i procesnu tehniku, dok relativno najniži nivo ASC imaju studenti departmana za Mehanizaciju i konstrukciono mašinstvo.



Slika 47 Nivo ASC po departmanima

U zavisnosti od cilja istraživanja može se koristiti jedan od ova dva metoda merenja zadovoljstva korisnika, a za potrebe ovog istraživanja neophodno je posmatrati rezultate nezavisne skale za merenje zadovoljstva (slika 46), jer pružaju širi uvid u potencijale brendiranja od primene samo Kano modela.

Potencijal brendiranja na osnovu zadovoljstva korisnika, ispituje se vezom između zadovoljstva i lojalnosti korisnika kao ključne odrednice izgradnje brenda, ali i vezom između zadovoljstva korisnika i ukupnog brend iskustva. Važno je razgraničiti koncept „zadovoljstva korisnika“ od „lojalnosti korisnika“. Činjenica da su korisnici zadovoljni, ne znači da će neki proizvod ili uslugu kupiti ponovo. Čak ni ponovljene kupovine ne ukazuju na lojalnost¹⁰. Organizacije koje teže efikasnom procesu brendiranja moraju da pokrenu kupce preko granica zadovoljstva prema lojalnosti i preporučivanju. Korelacionom i višestrukom regresionom analizom utvrđen je pozitivan uticaj zadovoljstva korisnika na dimenzije izgradnje brend iskustva, što indirektno upućuje na pozitivan uticaj *lean* principa i atributa na dimenzije brend iskustva. Dimenzija Lojalnosti je pokazala najveći stepen korelacije sa Zadovoljstvom korisnika, što znači da je velika verovatnoća da zadovoljan korisnik postane i lojalan korisnik. S tim u vezi neophodno je isporučivati vrednost konzistentnog kvaliteta i unapređivati odnos između institucije i korisnika (ovom slučaju studenata) odgovorajacim komunikacionim i kreativnim strategijama. Dimenzije Povezanosti, Zajedništva i Aktivne uključenosti takođe imaju visok stepen

¹⁰ Većina ponovljenih kupovina se obavlja iz ravnodušnosti ili po inerciji, a ne iz lojalnosti.

korelacije sa konstruktom Zadovoljstva. To znači da ukoliko je korisnik zadovoljan, on će osećati viši stepen povezanosti i pripadnosti određenoj brend zajednici, aktivno će učestvovati u aktivnostima datog brenda, a predviđanja za buduće namere zadovoljnog korisnika vezuju se za pozitivnu WOM komunikaciju i za ponovljene kupovine. Lojalni korisnici pokreću lančanu reakciju kod drugih potencijalnih korisnika.

Dobijeni rezultati implicitno upućuju na moguću vezu između primene *lean* koncepta i procesa izgradnje brenda, ali konačna potvrda je dobijena statistički značajnim korelacijama između dimenzija SERVPERF kao *lean* atributa i dimenzija brend rezonance prema CBBE modelu, kao determinantama brend iskustva. Rezultati upućuju na pozitivan uticaj Opipljivosti na Lojalnost, Povezanost, Zajedništvo i Aktivnu uključenosti, što znači da korisnici moraju da dožive svojim čulima određene elemente kvaliteta kako bi u budućnosti razvili poseban odnos sa brendom. Pozitivan uticaj Pouzdanosti na Lojalnost, Povezanost, Zajedništvo i Aktivnu uključenost znači da samo pouzdani i sigurni proizvodi/usluge, doslednog kvaliteta, bez grešaka, nedostataka, uz kontinuirani protok vrednosti, mogu biti temelj procesa brendiranja. Pozitivan uticaj Odgovornosti na Lojalnost, Povezanost, Zajedništvo i Aktivnu uključenost takođe je značajan sa aspekta tumačenja uloge *lean*-a u procesu brendiranja, jer je aspekt vremena odlučujući u percepciji kvaliteta. Skraćenje vremena od momenta impulsa tržišta, odnosno slanja zahteva korisnika, do dobijanja odgovora, osnovni je princip *lean* koncepta, a rezultati istraživanja pokazuju da je izuzetno značajan u percepciji korisnika i kreiranju njegovog brend iskustva. Pozitivan uticaj Sigurnosti (uverenosti) na Lojalnost, Povezanost, Zajedništvo i Aktivnu uključenost znači da su osećaji poverenja i sigurnosti u komunikaciji korisnika sa brendom opredeljujući za njegove buduće potrošačke preferencije. Kako je kreiranje vrednosti prema zahtevima krajnjeg korisnika prvi i osnovni *lean* princip, tako se stvaranje poverenja i sigurnosti kao *lean* aktivnosti može smatrati determinantom izgradnje brenda. Konačno, pozitivan uticaj Empatije na Lojalnost, Povezanost, Zajedništvo i Aktivnu uključenost znači samo da se pored racionalnih aspekata potrošnje, posebna pažnja mora posvetiti kreiranju emocionalnih dimenzija u odnosu sa brendom. *Lean* kao inženjerski prilaz može poslužiti u kreiranju racionalnih dimenzija vrednosti za korisnika, ali u kombinaciji sa marketingom koji kreira i emocionalnu vezu preduzeća sa korisnikom, može da postigne sinergetske efekte. Orijentacija ka korisniku u *lean* filozofiji može se tumačiti kao empatičnost sistema, pa se iz te perspektive može upotpuniti uticaj *lean* atributa kroz SERVPERF dimenzije na sve dimenzije brend rezonance kao mere brend iskustva.

U rezultatima istraživanja posebno se izdvaja faktor Pouzdanosti kao dominantan u građenju dimenzije Lojalnosti. Kako je pouzdanost glavni *lean* atribut, odnosno output primene *lean* koncepta u smislu rada bez greške, uštede vremena, kreiranja vrednosti i protoka vrednosti, kao i isporuke konzistentnog kvaliteta, a Lojalnost je konstrukt na kom se zasniva proces brendiranja, a kao najisplativija kategorija zadovoljstva se uklapa u *lean* filozofiju – ova međuzavisnost konkretnije upućuje na domen pozitivnog uticaja primene *lean* koncepta u upravljanju procesima brendiranja.

Značajno je prodiskutovati i eventualne razlike u percepciji kvaliteta određenih dimenzija prema određenim demografskim podacima. S obzirom na opšti stav da su ženske osobe emotivnija bića i da

bi merenjem percipiranog kvaliteta ta razlika trebalo da se uoči, primenom t-testa provereno je da li postoje statistički značajne razlike u oceni određenih dimenzija kvaliteta i brend iskustva u rodnom smislu. Rezultati se nalaze u tabeli 32, a stepen značajnosti uticaja rodni razlika na percepciju određenih konstrukata se može videti u Prilogu 3, Tabeli R10. Na osnovu dobijenih rezultata, rodne razlike jedino nisu statistički značajne kod konstrukata Zadovoljstvo korisnika i Povezanost, a kod svih ostalih dimenzija, *lean* atributa kvaliteta, ASC i dimenzija brend iskustva, postoje statistički značajne razlike u percepciji muških i ženskih ispitanika, te se potvrđuje hipoteza da korisnici ženskog pola snažnije ističu stav o važnosti određenih atributa i pokazuju viši stepen lojalnosti, osećaja zajedništva i aktivne uključenosti.

Tabela 32 Ispitivanje uticaja rodni razlika na percepciju kvaliteta i dimenzija brend iskustva
Group Statistics

	POL	N	Mean	Std.	Std.
				Deviation	Error Mean
Zadovoljstvo	muški	405	5.7185	1.05085	.05222
	ženski	334	5.8104	1.06008	.05800
Opipljivost	muški	405	5.1685	1.01421	.05040
	ženski	334	5.4162	1.02195	.05592
Pouzdanost	muški	405	5.9788	.80962	.04023
	ženski	334	6.1293	.85490	.04678
Odgovornost	muški	405	5.9710	.82218	.04085
	ženski	334	6.1924	.82122	.04494
Sigurnost	muški	405	5.8315	.91915	.04567
	ženski	334	6.0681	.92677	.05071
Empatija	muški	405	5.5185	1.01551	.05046
	ženski	334	5.8138	1.02212	.05593
ASC	muški	405	.4841	.18244	.00907
	ženski	334	.5172	.17346	.00949
Loj1	muški	405	5.4444	1.25951	.06259
	ženski	334	5.6766	1.20139	.06574
Att1	muški	405	3.9373	1.48257	.07367
	ženski	334	4.0200	1.52269	.08332
Com1	muški	405	5.0219	1.18523	.05889
	ženski	334	5.2774	1.14783	.06281
Eng1	muški	405	4.2143	1.70744	.08484
	ženski	334	4.7285	1.64302	.08990

Što se tiče postojanja različite percepcije određenih dimenzija kvaliteta, zadovoljstva i dimenzija brend iskustva među ispitanicima studentima različitih departmana, takođe postoje statistički značajne razlike. Na slikama 46 i 47 prikazana su samo odstupanja u stavovima u vezi sa dva konstrukta zadovoljstva. Analiza varijanse se nalazi u Prilogu 3, Tabela R11, a grafički prikazi statistički značajnih razlika u percepciji određenih dimenzija među ispitanicima različitih departmana, mogu se videti na slikama R2-R3 u Prilogu 3. Na osnovu grafičkih prikaza zaključuje se da studenti departmana za Industrijsko inženjerstvo i menadžment imaju najviši stepen brend iskustva, tj, najvišu brend

rezonancu što dokazuju najviši nivoi lojalnosti, povezanosti, osećaja zajedništva i aktivne uključenosti ovih studenata u rad fakulteta i departmana.

U ovom istraživanju skala brend iskustva (BI) je formirana na osnovu četiri dimenzije rezonance brenda iz CBBE modela: ponašajna lojalnost, psihološka povezanost, osećaj zajedništva i aktivna uključenost. Kako je još u prvoj fazi validacije instrumenta primenom faktorske analize došlo do drugačijeg grupisanja faktora od predviđenog, u cilju prevazilaženja ovog potencijalnog problema u budućnosti, skala BI se može posmatrati i jednodimenzionalno. **Analiza glavnih komponenti (PCA – Principal Component Analysis)** je jedna od najjednostavnijih multivarijantnih analiza i primenjuje se u slučajevima kao što je ovaj sa skalom BI – kada je broj stavki tj. varijabli u konstrukt redundantan. Ova analiza omogućava selekciju glavnih komponenti koje određuju dati konstrukt u slučaju kada se više varijabli odnosi na istu dimenziju i kada ne pružaju dodatnu informaciju koja već nije obuhvaćena nekom drugom varijablom u skali. U prvoj iteraciji primene PCA analize, broj varijabli je redukovan sa 25 na 17, a već u drugoj je smanjen samo za jedan broj. KMO i Bartlettov test mere adekvatnost uzorkovanja za svaku varijablu u modelu i ukupno za čitav model. KMO vrednost može biti 0 do 1 i što je rezultat bliže 1, to je proporcija varijanse bolja. Rezultati testa (Tabela 33) pokazuju da je KMO (=0.941) izuzetno visok, što znači pozitivnu vezu između ekstrahovanih varijabli. (Ukoliko ipak želimo da identifikujemo faktore posmatranog konstrukta, visok rezultat KMO je dobar pokazatelj za dalju faktorsku analizu). Identifikovanih 16 glavnih varijabli određuju 51,36% varijanse, što je prilično dobar rezultat (Prilog 3, Tabela R12).

Tabela 33 PCA analiza BI skale - KMO i Bartlett's test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.941
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7512.577
	df	120
	Sig.	0.000

Analizom PCA, skala koja meri Brend rezonancu svedena je na 16 varijabli (Prilog 3, Tabela R13). Na taj način je kreirana jedna vrsta **brend indeksa BI**, koji je dovoljno fleksibilan da se pitanja kao glavne komponente ovog indeksa preformulišu i prilagode datom predmetu istraživanja. Pouzdanost BI indeksa u ovom slučaju je veoma visoka .928 (tabela 34).

Tabela 34 Mera pouzdanosti BI indeksa

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.928	16

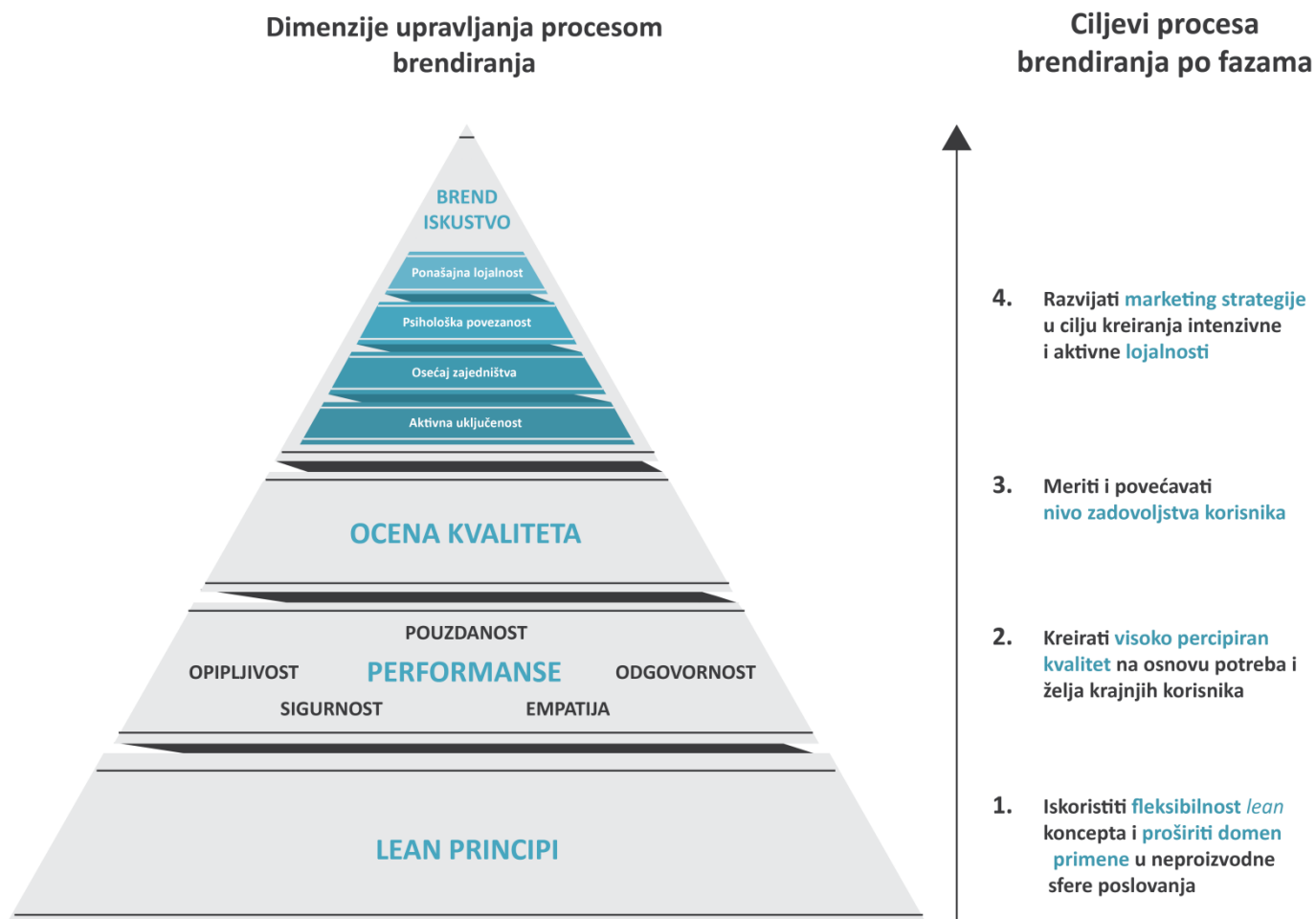
U okviru skale BI, varijabla supskale Aktivne uključenosti *E2 – Preporučio/la bih FTN svojim prijateljima*, može se iskoristiti za računanje indeksa za merenje korisničkog iskustva pod nazivom **net promoter score (NPS)**. S obzirom da se za ovaj proračun originalno koristi desetostepena skala, a da

je u upitniku korišćena sedmostepena, ključ za evaluaciju rezultata se dobija proporcijom, pa se "ometači" vezuju za skor 1-4, "pasivci" za 5-6 i "promoteri" za skor 7.

$$\text{NPS} = \% \text{ promotera} - \% \text{ ometača} = \frac{386}{739} - \frac{18+5+17+41}{739}; \quad \text{NPS} = 41,27\%$$

Rezultati pokazuju sledeći udeo učesnika u NPS indeksu: promoteri 52,23%, pasivci 36,8% i ometači 10,97%. Promoteri su najvažniji korisnici; oni su lojalni entuzijasti koji će nastaviti da koriste brend i da generišu pozitivan WOM, dok su ometači nezadovoljni korisnici koji mogu da naruše brend negativnim WOM komunikacijama. Problematična je čak trećina ispitanika koja su identifikovani kao pasivci – oni su zadovoljni ali ne dovoljno entuzijastični i lojalni, a posebno su osetljivi na konkurentnsku ponudu, tako da na najmanju negativnu promenu u svom brend iskustvu mogu da se preorijentišu na konkurentnsku ponudu. Rađanje i umiranje brendova se zasnivaju na nelojalnosti. Svaki kupac koji biva „odvučen“ od jednog brenda, slabi održivost tog i gradi brend konkurenta.

Ako se pođe od izvornog značenja reči "**model**", kao nekog obrasca ili mustre, rezultati ovog istraživanja mogu da ponude obrazac po kom bi organizacije mogle da primene *lean* koncept u procesima izgradnje brenda. Kreiranje modela *lean*-brendiranja znači svođenje realnosti na elemente i veze kojima se može upravljati. U razvijenom modelu, predloženi su konstrukti na osnovu pregleda literature i na osnovu rezultata testiranja hipoteza (Slika 48).

Slika 48 Model *lean*-brendiranja

Po uzoru na CBBE model (Keller, 1993; 2001; 2009) u kome su identifikovani *lean* atributi merljivi SERVPERF metodom, razvijen je model *lean*-brendiranja. Prateći dinamiku modela od dole ka gore, prvi cilj u bloku primene *lean* principa u kontekstu brendiranja jeste prilagođavanje datog koncepta i širenje domena primene u neproizvodne sfere poslovanja kakva je marketing. Sledeći blok upravljanja procesom brendiranja u razvijenom modelu jesu *Performanse brenda*. Ova faza ima za cilj kreiranje visoko percipiranog kvaliteta na osnovu korisničkih potreba i želja. U kontekstu *lean*-brendiranja, kao osnovne performanse brenda identifikovane su dimenzije SERVPERF, koje se zbog značaja uslužnog konteksta korisničkog iskustva kako u području usluga, tako i u području proizvoda, mogu univerzalno primenjivati i analizirati, a to su: Opipljivost, Sigurnost, Pouzdanost, Odgovornost i Empatija. Na osnovu rezultata istraživanja, preporuka koja prati model *lean*-brendiranja jeste da se performanse kvaliteta mere kao percipirani kvalitet putem Kano modela, kako bi se utvrdili i rangirali atributi koji dodaju vrednost, doprinose zadovoljstvu i mogu da budu odlična osnova za građenje pozitivnog brend iskustva. U cilju uštede, materijalni, ljudski i kreativni resursi bili bi usmereni isključivo na one elemente kvaliteta koje se klasifikuju kao M, O i A atributi u Kano modelu. Sledeća faza u procesu brendiranja je *Ocena kvaliteta* koja predstavlja meru zadovoljstva korisnika. Ova faza

je analogna fazi Ocene iz CBBE modela, pri čemu se meri kvalitet, kredibilitet i razumevanje potreba i želja korisnika. U cilju izgradnje kvalitetnog brend iskustva, nivo zadovoljstva korisnika se mora održavati i unapređivati. Najviši stepen razvoja brenda i upravljanja procesom brendiranja jeste stvaranje kvalitetnog brend iskustva. Cilj ove faze jeste razviti takve komunikacione i kreativne strategije koje će kreirati intenzivnu i aktivnu lojalnost pre svega, a onda podsticati i dimenzije psihološke povezanosti, osećaja zajedništva i aktivne uključenosti.

Kada bi se posmatrala leva strana CBBE modela, bile bi uočene sličnosti u dimenzijama modela *lean*-brendiranja. Stoga se može reći da je model *lean*-brendiranja neka vrsta vitkog (eng. *lean*) CBBE modela. Kako *lean* ističe racionalnost u svom prilazu, ova pojava se može poistovetiti sa funkcionisanjem ljudskog mozga, pri čemu je logično da se uvođenjem *lean*-a u proces brendiranja posebno ističu ove "leve" dimenzije. To znači da su elementi modela *lean*-brendiranja neophodni za održivost procesa brendiranja, a da li su i dovoljni u kontekstu vremena, različitih brendova i kulturoloških razlika potrošačkog društva, pokazaće buduća istraživanja.

S obzirom da se *lean* vezuje za superiorne performanse i da ima mogućnost kreiranja konkurentске prednosti može se reći da u ovom modelu *lean* prilaz određuje nivo opšteg kvaliteta proizvoda/usluge i identitet brenda, kao atraktivnog nivoa kvaliteta. Kreiranje vrednosti, nesmetanog toka vrednosti, materijala i informacija, *pull* strategija, eliminacija nedostataka, rad bez greške i težnja ka savršenstvu, predstavljaju osnov za proces diferencijacije i razvoj strategije pozicioniranja na tržištu. Pouzdanost, sigurnost, odgovornosti, kao i opipljivost i empatičnost proizvoda/usluga predstavljaju neophodne uslove u procesu izgradnje održivih brendova. Korisnici prvo moraju da percipiraju konkretnu i opipljivu korisnost kako bi u svojoj svesti određeni proizvod/uslugu pozicionirali kao brend. Kao što se u celom istraživanju provlači uspostavljanje balansa između neophodnog i atraktivnog kvaliteta kao naizgled paradoksalne situacije, i u samom modelu se može uočiti dvojnost, jer je model *lean*-brendiranja u odnosu na CBBE model sužen i skraććen, a u kontekstu identifikovanih *lean*-brend dimenzija dodatno usložen. Analogno sistemu *JIT (Just In Time)*, ovaj model *lean*-brendiranja predlaže i novu težnju poslovnih sistema u izgradnji kvaliteta i upravljanju procesima brendiranja, simbolično nazvanu *Just Enough Lean and Attractive (JELA)*.

6 ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I PRAVCI DALJIH ISTRAŽIVANJA

Poslovni cilj savremenog doba više nije puko zadovoljavanje potreba korisnika – on prerasta u težnju za kreiranjem atraktivnog kvaliteta, oduševljavanjem korisnika i njihovim zadržavanjem. Lojalnost je osnovna determinanta upravljanja procesima izgradnje brenda, a kao najviši stepen i najisplativija kategorija zadovoljstva korisnika, lojalnost se može smatrati zajedničkim imeniteljem između koncepta brenda i *lean-a*. *Lean* prilaz je postao integralni deo stvaralačkog okruženja, s obzirom da se vezuje za superiorne performanse i da ima mogućnost kreiranja konkurentne prednosti.

Usled identifikovanja zajedničkih imenitelja između procesa brendiranja i primene *lean* koncepta, ispitana je i potvrđena mogućnost primene ovog inženjerskog prilaza u kontekstu marketinga. *Lean* filozofija može da dobije mesto u marketingu proizvoda i usluga – ona pomaže ljudima koji komuniciraju sa potencijalnim ili postojećim korisnicima da istaknu uštede vremena, materijala, novca ili truda zahvaljujući primeni *lean* principa (Revelle, 2010). Komuniciranje ovih vrednosti je veoma značajno, jer korisnici ovakve benefite mogu, treba i sve više percipiraju kao kompetitivnu ili diferentnu prednost u uslovima rastuće eko-svesti potrošačkog društva.

Nijedna kompanija, koliko god bila velika i uspešna, ne može sebi da priušti dugotrajno ulaganje u brendiranje bez merljivog povratnog rezultata, i to onog koji omogućava i profitabilnost i pouzdanost (Vreden, 2009). Merenje performansi ne treba da služi kao osnov za kažnjavanje, već naprotiv – merenje treba da bude podsticaj poboljšanju budućih napora. Merenje, analiza i kontrola najbolje funkcionišu kada se koriste za ujedinjavanje resursa, praćenje napretka i poboljšanje budućih poslovnih napora. Stoga je i predmet ove disertacije bilo merenje potencijala i mogućeg značaja koje *lean* prilaz, kao oličenje pomenutih ciljeva, ima u kontekstu unapređenja efikasnosti procesa brendiranja.

Sprovedenim istraživanjem u ovoj disertaciji dokazano je da je moguće primeniti *lean* koncept, kao inženjerski prilaz i stratešku inicijativu u procesima brendiranja. Rezultati istraživanja doprineli su rangiranju i selekciji *lean*-atributa koji najviše utiču na zadovoljstvo i lojalnost korisnika, što osigurava kontinualno unapređenje kao osnovnu i zajedničku težnju *lean* i marketing koncepta. Ključni konstrukti, kao zajednički imenitelji *lean-a* i marketinga, na kojima se zasnivalo testiranje posebnih hipoteza u istraživanju su: percipirani kvalitet, zadovoljstvo korisnika i lojalnost korisnika. Analizom rezultata primenom Kano modela, uočeno je prisustvo svih predviđenih vrsta atributa među *lean*-atributima, što upućuje na validaciju formulisanoog mernog instrumenta SERVPERF-Kano, a značajan udeo atraktivnih atributa u strukturi *lean*-atributa znači da primena *lean* koncepta ima pozitivan uticaj na procese izgradnje brenda. Uočen je pozitivan uticaj i *lean*-atributa na brend iskustvo, pri čemu se faktor pouzdanosti izdvojio kao dominantan prediktor za građenje dimenzije lojalnosti u brend iskustvu, što takođe potvrđuje opštu hipotezu o mogućnosti primene *lean-a* u procesima brendiranja.

Po uzoru na CBBE model autora Kellera, u kome su identifikovani *lean*-atributi merljivi SERVPERF-Kano metodom, razvijen je „model *lean*-brendiranja“. Primenom predloženog modela, donosioci odluka moći će da odrede prioritete, usmere resurse preduzeća isključivo na attribute koji dodaju

vrednost korisničkom iskustvu i definišu optimalnu ponudu. S obzirom na mali broj studija o primeni *lean*-a u neproizvodnim sektorima prduzeća, teorija i praksa *lean* koncepta postaje bogatija za novo polje primene, a marketing aktivnosti postaju održivije primenom *lean* principa. Testiranjem postavljenih hipoteza potvrđen je model upravljanja procesima brendiranja primenom *lean* koncepta (kao model *lean*-brendiranja), a na osnovu pregleda literature i empirijske potvrde može se zaključiti da razvijeni model odgovara zahtevima inteligentnog privređivanja.

Jedan od naučnih doprinosa ove disertacije je prilog unapređenju osnovne metodologije, pri čemu je prvi put korišćena kombinacija Kano modela sa SERVPERF metodom u kontekstu procesa brendiranja, gde su metodom analogije SERVPERF atributi identifikovani kao performanse koje su rezultat primene *lean* koncepta, a ujedno i osnov za izgradnju brenda prema CBBE modelu. Takođe, razvijena je skala za merenje brend iskustva (BI) prema CBBE modelu, a za potrebe budućih istraživanja kreiran je i *brend indeks* (Bi) kao jednodimenzionalna BI skala. Ključni doprinos ove disertacije ogleda se u strukturiranju hibridnog modela *lean*-brendiranja, koji predstavlja inovativan i dovoljno fleksibilan pristup integracije marketinga i *lean* koncepta. Integracija marketinga i *lean*-a kroz ovaj model predstavlja *win-win* situaciju za razvoj obe naučne oblasti, doprinoseći podjednako teoriji i praksi. Uz uspešno sadejstvo marketinga i *lean*-a, procesi brendiranja mogu biti vođeni strogim fokusom na stvaranje vrednosti, jedinstvenosti i lojalnosti. Iako su posmatrane dimenzije kvaliteta usluge, strukturirani model može se primenjivati i u proizvodnim sistemima koji posluju u uslovima ograničenih resursa i neophodnog kreiranja kompetitivne prednosti, s obzirom da je uslužna dimenzija korisničkog iskustva prisutna i u proizvodnom i u uslužnom sektoru. Dakle, razvijeni model bi mogao da bude koristan alat za izgradnju odnosa sa ciljnim grupama na jedan postupan i validan način, s obzirom da omogućava preduzećima da u skladu sa prirodom svog poslovanja identifikuju ključne attribute proizvoda/usluge kao merljive performanse koje utiču na zadovoljstvo i lojalnost korisnika. Na taj način bi mogli da prilagode svoju ponudu konkretnim tržišnim zahtevima fokusirajući se isključivo na one attribute koji stvaraju dodatnu vrednost.

Primena *lean* principa u procesima brendiranja može da spreči prekomernu upotrebu resursa u aktivnostima koje ne dodaju vrednost i ne utiču na zadovoljstvo i lojalnost korisnika, pri čemu upotreba *lean*-a u procesima brendiranja ne sme (u)gušiti komunikacione i kreativne potencijale. Brendiranje iziskuje kreativnost koliko i racionalnost, a uspešnost brendiranja ne može biti zagarantovana čak i ako su sve varijable poznate i praćene. Stoga je kreativnost ključna u primeni *lean* filozofije u procesima brendiranja. Organizacija koju čine zainteresovane strane za stvaranje vrednosti koja će uticati pozitivno na korisničko iskustvo i koja će eliminisati iz svog toka sve prethodno pobrojane gubitke, smatra se *lean* preduzećem. Stoga na značaju sve više dobija širi koncept upravljanja korisničkim iskustvom (*CEM – customer experience management*) naspram tradicionalnog koncepta upravljanja odnosima sa korisnicima (*CRM – customer relationship management*).

Lean brendiranje doprinosi razvoju održivih brendova. To znači da su elementi modela *lean*-brendiranja neophodni za održivost procesa brendiranja, a da li su i dovoljni u kontekstu vremena, različitih brendova i kulturoloških razlika potrošačkog društva, pokazaće buduća istraživanja.

Lean se identifikuje kao pokretač promene, više nego striktno određen set alata koji su sami po sebi revolucionarni. S tim u vezi, u fokusu ovog istraživanja bila je primena *lean* koncepta kao poslovne filozofije i strateške inicijative u procesima brendiranja, te su otvorena mnoga polja budućih istraživanja. Selekcija *lean* alata i tehnika koji će se primenjivati u nekoj organizaciji, predstavlja jedan od najvećih izazova sa kojima se menadžment suočava, s obzirom da je upravo to najvažniji faktor uspeha ili neuspeha u primeni *lean* prilaza u okviru neke funkcije, a pogotovo na opštem organizacionom nivou. Stoga je važno odabrati najefikasnije, najkorisnije i najpopularnije alate. Jedno od budućih istraživanja može biti usmereno na mogućnost primene konkretnih *lean* alata u rutinskim marketing aktivnostima i na ispitivanje unapređenja njihove efikasnosti. Kako je istraživanje sprovedeno u okviru jedne uslužne organizacije, preporuka za buduće eksperimente jeste provera modela u proizvodnom sektoru, na manjem uzorku ili nekoj drugoj delatnosti. U ovom istraživanju, ograničavajući faktori se odnose na samu prirodu prigodnog uzorka i činjenice da je analiziran samo jedan fakultet kao brend. Bilo bi interesantno uporediti rezultate sa drugim fakultetima i drugačijom strukturom uzorka, pogotovo u kulturološkom smislu. Dimenzija koji značajno određuje *lean* koncept, a koja nije eksplicitno posmatrana u ovom istraživanju jeste troškovni aspekt. Budući napori o mogućnostima detaljnog *lean*-ovanja marketing funkcije mogli bi da istraže i uticaj uvođenja *lean*-a na potrošnju resursa u okviru ove funkcije, kao i na cenovnu (ne)osetljivost korisnika prema brendu. Kako internet i digitalizacija usmeravaju veliki deo marketing komunikacija na onlajn zajednicu korisnika, neki od pokazatelja koji se mogu pratiti u troškovnom kontekstu primene *lean*-a u marketingu su npr. CPI (*cost per impressions*) i CPC (*cost per click*). Deo istraživanja na temu efektivnosti digitalnih marketing komunikacija u cilju razvoja onlajn brend zajednice je već realizovan (npr.: Medvecki, Stanković, & Simeunović, 2017; Medvecki, i sar.; 2018) i planira se nastavak istraživanja u ovom pravcu. Započeta istraživanja ističu značaj upotrebe digitalnog marketinga naspram tradicionalnih vidova marketing komunikacija i posebno naglašavaju prednost onlajn marketing komunikacija s obzirom da štede resurse, a imaju velik domet i merljive efekte. Značaj onlajn marketing komunikacija se indirektno primećuje i u empirijskom delu disertacije, u faktorskoj analizi skale brend iskustva, posebno u dimenzijama aktivne uključenosti korisnika i osećaja zajedništva, pa će budući istraživački napori biti usmereni na istraživanje efektivnosti i efikasnosti onlajn marketing komunikacija, poštujući principe *lean* koncepta. U metodološkom smislu, moglo bi se eksperimentisati sa kombinovanjem drugih naučnih metoda u svrhu merenja uticaja određenih *lean* alata na pojedine brend karakteristike. Tako na primer, buduća istraživanja mogu da primene metodu AHP (*metod analitičkog hijerarhijskog procesa*) kao višekriterijumsku analizu za donošenja odluka.

Rezultati istraživanja u okviru ove disertacije predstavljaju iskorak u do sad neistraženo polje *lean*-a i marketinga, koje očigledno ima dosta potencijala. Predmet disertacije je, u kontekstu multidisciplinarnosti, obogatilo i otvorilo set novih polja za buduća istraživanja u oblasti inženjerskog menadžmenta.

Usvajanjem modela *lean*-brendiranja, organizacije se uz manje truda i vremena i višu efikasnost, mogu koncentrisati na najvažnije *lean* attribute sa najvišim prioritetom, i tako izgraditi *lean*-brendove. Ovaj integrisan pristup *lean*-a i marketinga je dinamičan i kompatibilan u smislu sadržaja i strukture, te može poslužiti kao vodič svim liderima i donosiocima odluka, kako bi napravili najbolje izbore

između uočenih opcija, i na taj način pružiti potpuno novu perspektivu svim učesnicima radnih procesa na upravljanje procesima izgradnje brenda. Primjenjujući razvijeni model, posmatrano na dugi rok, organizacije mogu da računaju na održivu lojalnost korisnika i kontinualno unapređenje svog brenda.

7 LITERATURA

- Aaker. (1991). *Managing Brand Equity, capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Pres.
- Aaker, D. (2004). Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, Vol. 46, No. 3, 6–18.
- Ahire, S., Golhar, D., & Waller, M. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, Vol. 27, No.1 , 23-56.
- Ahliş, B. (2001). Advanced memory and lean change. *IIE Solutions*, Vol. 33, No. 1, 40-42.
- Ahmed, Z. (2014). Effect of brand trust and customer satisfaction on brand loyalty in Bahawalpur. *Journal of Sociological Research*, Vol. 5, No. 1, 306-326.
- Alavi, S. (2003). Leaning the right way. *Manufacturing Engineer*, Vol. 82, No. 3, 32-35.
- Allen, J., Robinson, C., & Stewart, D. (2001). *Lean manufacturing: a plant floor guide*. Dearbon: SME.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, 1154-1184.
- Amasaka, K. (2007). The Validity of Advanced TMS: A Strategic Development Marketing System - Toyota's Scientific Customer Creative Model Utilizing New JIT. *International Business & Economic Research Journal*, Vol. 6, No. 8, 35-42.
- Amasaka, K. (2011). Changes in Marketing Process Management Employing TMS: Establishment of Toyota Sales Marketing System. *China-USA Business Review*, Vol. 10, No. 7, 539-550.
- American Marketing Association. (2013, July). *Definition of Marketing*. Preuzeto May 20, 2016 sa AMA - American Marketing Association: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, 107-120.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, Vol. 12, No. 2, 123–143.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, M. W. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No.3, 53-66.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvansheryl, S. K. (2004). Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October), 172-185.
- Anderson, E., & Fornell, C. (1993). A customer satisfaction research prospectus. U R. T. Rust, & R. L. Oliver, *Service Quality: New directions in theory and practice* (str. 241-268). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Anvari, A., Zulkifli, N., & Arghish, O. (2014). Application of a modified VIKOR method for decision-making problems in lean tool selection. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 71 , 829-841.
- Anvari, A., Zulkifli, N., & Yusuff, R. M. (2012). A dynamic modeling to measure lean performance within lean attributes. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, ISSN 0268-3768; DOI 10.1007/s00170-012-4356-0.
- Arikan, R., & Jiang, C. (2017). An Expectancy Model of Green Product Consumption and Green Brand Equity. U K. N., & R. P., *Back to the Future: Using Marketing Basics to Provide Customer Value. AMSAC 2017* (str. 685-696). Springer, Cham.

- Arnold, M. J., Reynolds, K. E., Ponder, N., & Lueg, J. E. (2005). Customer Delight in a Retail Context: Investigating Delightful and Terrible Shopping Experiences. *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 8, 1132–1145.
- Arnould, E. J., & Price, L. L. (1993). River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 (June), 24–45.
- Arnould, E. J., & Price, L. L. (1993). River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 (June), 24–45.
- Athanassopoulos, A. D. (2000). Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior. *Journal of Business Research*, Vol. 47, 191-207.
- Babin, B. J., & Griffin, M. (1998). The nature of satisfaction: An updated examination and analysis. *Journal of Business Research*, Vol. 41, No. 2, 127-136.
- Balmer, J. M., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, 972–997.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, Vol. 6, 61-76.
- Bass, F. M., & Talarzyk, W. (1972). An Attitude Model for the Study of Brand Preference. *Journal of Marketing Research*, Vol.9, 93-96.
- Bedberi, S. (2009). *Novi svet brendova: 8 principa da postignete brend liderstvo u 21. veku*. Beograd: Mass Media International.
- Behrouzi, F., Wong, K. Y., & Behrouzi, F. (2011). A Study on Lean Supply Chain Performance Measures of SMEs in the Automotive Industry. *IEEE - International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, (str. 237-241).
- Beker, I., Morača, S., Lazarević, M., Šević, D., Tešić, Z., Rikalović, A., i drugi. (2014). *Lean sistem*. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka.
- Beker, I., Šević, D., Morača, S., Lazarević, M., Tešić, Z., & Rikalović, A. (2014). *Lean koncept*. Novi Sad: Istraživački i tehnološki centar.
- Bellizzi, J. A., & Hite, P. E. (1992). Environmental Color, Consumer Feelings, and Purchase Likelihood. *Psychology and Marketing*, Vol. 9, No.5, 347–363.
- Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 371-380.
- Bengtsson, A., & Servais, P. (2005). Co-branding on Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*, 34, 706-713.
- Bennett, P. (1995). *Dictionary of marketing terms*, ed. Chicago, IL: American Marketing Association.
- Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., i drugi. (1993). Kano's methods for understanding customer-defined quality. *The Center for Quality Management Journal*, Vol. 2, No. 4, 1-37.
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2003). *Quality, from customer needs to customer satisfaction, 2.ed.* Lund: Studentlitteratur.
- Beverland, M., Napoli, J., & Lendgreen, A. (2007). Industrial Global Brand Leadership: A Capabilities View. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 1082-1093.
- Bicheno, J. (2004). *The new lean toolbox: towards fast, flexible flow, 3rd edn.* . Buckingham: PICSIE.
- Blackett, T. (1998). *Trademarks*. Basingstoke: Macmillan.
- Bloemer, J., & Kasper, H. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 16, No. 2, 311-329.
- Bloemer, J., & Poiesz, T. (1989). The illusion of consumer satisfaction. *Journal of Satisfaction, Disatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 2, 43-48.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, Vol. 55, 1-9.

- Borgianni, Y., & Rotini, F. (2015). Towards the fine-tuning of a predictive Kano model for supporting product and service design. *Total Quality Management*, 26(3), 263-283.
- Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A., & Kostopoulos, I. (2015). Linking internal marketing with customer outcomes. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 33 No. 3, 394-413.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No.1, 7-27.
- Bovee, C., & Thill, J. (2012). *Excellence in Business Communication*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bowen, J. T., & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, No.5, 213-219.
- Bowen, P., Cattell, K., & Jay, I. (2011). Value management in the South African manufacturing industry: exploratory findings. *Management Decissions*, Vol.49, No.1, 6–28, DOI:10.1108/00251741111094419.
- Boyer, M., & Sovilla, L. (2003). How to identify and remove the barriers for a successful lean implementation. *Journal of Ship Production*, Vol. 19, No. 2, 116-120.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 73, May, 52–68.
- Brkljač, M., & Stanković, J. (2013). The Role of “Word Mouth” Communication in Service Marketing. *International Scientific Conference Deindustrialization: Phenomena, Consequences* (str. 253-263; ISBN: 978-86-7892-562-7). Novi Sad, Serbia: University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences.
- Brown, S., Blackmon, K., Cousins, P., & Maylor, H. (2001). *Operations management: Policy, practice and performance improvement*. Oxford: ISBN: 0 7506 4995 X.
- Burton, T., & Boeder, S. (2003). *The Lean Extended Enterprise*. US: Ross.
- Busche, L. (2015). *Lean Branding: Creating Dynamic Brands to Generate Conversion*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media Inc.
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, August, 305-314.
- Chaudha, A., Jain, R., Singh, A., & Mishra, P. (2011). Integration of Kano's model into quality function deployment (QFD). *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 53, No. 5–8, 689–698.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand effect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 81-39.
- Chen, H., & Taylor, R. (2009). Exploring the impact of lean management on innovation capability. *PICMET 2009 Proceedings*, (str. August 2-6). Portland, Oregon.
- Chen, J. C., Cheng, C. H., & Huang, P. B. (2013). Supply chain management with lean production and RFID application: a case study. *Expert Systems with Applications*, 40(9), 3389–3397.
- Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, 491-504.
- Cohen, J., Fishbein, M., & Ahtola, O. (1972). The Nature and Uses of Expectancy-Value Models in Consumer Attitude Research. *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, No. 4, 456-460.
- Corte, V. D., & Mangia, G. (2011). Strategic Employer Branding: Brand and Image Management as a Tool of Attractiveness for Talented Capital. *China-USA Business Review*, Vol. 10, No.12 , 1231–1252.
- Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment. Research & Evaluation*, Vol.10, No.7, 1-9.

- Crabill, J., Harmon, E., Meadows, D., Milauskas, R., Miller, C., Nightingale, D., i drugi. (2000). *Production operations transition-to-Lean team. Description Manual, 1*. Cambridge: MA, MIT, 5.
- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of Brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management, Vol. 36, No. 2*, 230-240.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *56*(3).
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1997). A cross-sectional test of the effect and conceptualisation of service value. *The Journal of Service Marketing, Vol. 11, No.6*, 375-391.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service-quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing, Vol. 56, July*, 55-68.
- Cumming, R. G. (1990). Is probability sampling always better? A comparison of results from a quota and a probability sample survey. *Community Health Studies, 14*(2), 132-137.
- Cunningham, S. M. (1956). Brand loyalty - what, where and how much. *Harvard Business Review, Vol. 34 (Jan-Feb)*, 116-128.
- Ćelić, Đ., Stanković, J., & Nikolić, S. (2015). Generating Conversion in Start-ups: To Brand or Not To Brand? *WBCInno2015 International conference – September 18th (str. 137-140)*. Novi Sad, Serbia: Tempus.
- Ćosić, I. P., & Maksimović, R. M. (2014). *Proizvodni menadžment*. Novi Sad: FTN Izdavaštvo.
- Dado, J., Petrovicova, J., Cuzovic, S., & Rajic, T. (2012). An empirical examination of the relationship between service quality, satisfaction and behavioral intentions in higher education setting. *Serbian Journal of Management, Vol. 7, No. 2*, 203-218.
- Dale, B. G., & Wilkinson, G. (1999). Integrated management systems - an examination of the concept and theory. *The TQM Magazine, Vol. 11, No. 2*, 95-104.
- D'Alessandro,, D. F., & Owens, M. (2001). *"Brand Warefare - Ten Rules for Building the Killer Brand"*. New York: McGraw-Hill.
- Danneels, E., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Product Innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance. *Journal of Product Innovation Management, Vol. 18, No. 6*, 357-373.
- Davis, S. (2000). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davis, S. M. (1995). *Brand Asset Management for the 21st Century*. Chicago: Kuzmarsk & Associates.
- Day, G. S. (1990). *Market driven strategy*. New York: Free Press.
- De Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing The Gap Between Brand Identity and brand Reputation. *Journal of Marketing Management, Vol. 15, No. 1-3*, 157-179.
- De Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands in Consumer Service and Industrial Markets*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- De Treville, S., & Antonakis, J. (2006). Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. *Journal of Operation Management, 24*, 99–123.
- Dejanović, A., Nikolić, S., & Stanković, J. (2014). Socio-Economic Aspect of Business: Corporate Social Responsibility as Part of Brand Strategy. *Socio-Economic Forms of Inequality (str. 143-152)*. Novi Sad: Faculty of Technical Sciences.
- Dejanović, A., Nikolić, S., & Stanković, J. (2015). Integral model of strategic management: Identification of Potential Synergies. *Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 12, No. 8, ISSN: 1785-8860*, 115-133.
- Dejanović, A., Nikolić, S., & Stanković, J. (27-18. June 2014). Total Quality Management in Integrated Model of Strategic Management. *Dependability and Quality Management - ICDQM 2014 (str. 40-46)*. Belgrade, Serbia: Research Center of Dependability and Quality Management.

- Delgado-Ballester, E., & Munuera-Alema, J. L. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing, Vol. 35, No. 11/12*, 1238-1258.
- Deming, E. W. (1986). *Out of the crisis*. London: Free Press.
- Dennis, P. (2002). *Lean production simplified: a plain language guide to the world's most powerful production system*. New York: Productivity.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr., F. E. (2000). Triad lessons: generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets. *International Journal of Research in Marketing, Vol. 17*, 353–362.
- Dewell, R. (2007). The dawn of Lean marketing. *Journal of Digital Asset Management, Vol. 3, No. 1*, 23-28.
- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>.
- Donnelly, M. (2009). *Building customer loyalty: A customer experience based approach in a tourism context, Master thesis*. Waterford, Ireland: Waterford Institute of Technology.
- Drew, J., McCallum, B., & Roggenhofer, S. (2004). *Journey to Lean - making operational change stick*. Palgrave Macmillan.
- Drew, J., McCallum, B., & Roggenhoffer, S. (2004). *Journey to Lean - making operational change stick*. Palgrave Macmillan.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper.
- Dunne, P. A., & Barnes, J. G. (2000). Internal Marketing - A relationships and value-creation view. *Internal Marketing: Directions for Management*.
- Edvardsson, B. (2000). *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund: Studentlitteratur.
- Edwardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., & Standvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total Quality Management, Vol. 11, No. 7*, 917-927.
- Einwiller, S., & Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. *Corporate Communications: An International Journal, Vol. 7, No. 2*, 100–109.
- Esch, F.-R., Langner, T., & Schmitt, B. H. (2006). Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases. *Journal of Product & Brand Management, Vol. 15, No. 2*, 98-105.
- Everett, C. (2010). Social Media: Opportunity or Risk? *Computer Fraud & Security, Vol.6*, 8-10.
- Farquhar, P. (1989). Managing Brand Equity. *Journal of Advertising Research, 7-12*.
- Fayrene, C., & Lee, G. C. (2011). Customer-based brand equity: A literature review. *Journal of Arts Science & Commerce*, 33-43.
- Feigenbaum, A. V. (1961). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- First, I. (2009). *Brand Meaning and its Creation in a Cross-Cultural Context*. Gutenberg, AG: PhD dissertation.
- Fishbein, M. (1965). A Consideration of Beliefs, Attitudes, and Their Relationship. U I. Steiner, & M. Fishbein, *Current Studies in Social Psychology* (str. 107-120). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing, Vol. 56, January*, 6-21.
- Fujimoto, T. (1999). *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*. Oxford: Oxford University Press.
- Gailevičiūt, I. (2011). Kano model: how to satisfy customers? *Global Academic Society Journal: Social Science Insight, Vol. 4, No. 12*, 14-25.
- Gallo, A. (2014). The Value of Keeping the Right Customers. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>.

- Gardner, B. B., & Levi, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard business Review*, 33-39.
- Gardner, J., & Cooper, B. (2014). *Entrepreneur's Guide To The Lean Brand*. San Diego, CA: Market by Numbers.
- Gentner, D. (1983). Structure-Mapping: A Theoretical Framework for Analogy. *Cognitive Science*, Vol. 7, No. 2, 155-170.
- Giese, J. L., & Cote, A. J. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2000, No. 1, <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>.
- Glynn, M. S., Motion, J., & Brodie, R. J. (2007). Sources of brand benefits in manufacturer-reseller B2B relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 6, 400–409.
- Goldsby, T. J., Griffis, S. E., & Roath, A. S. (2006). Modeling lean, agile, and leagile supply chain strategies. *Journal of Business Logistics*, 27, 57–81.
- Gorn, G. J., Chattopadhyay, A., Yi, T., & Dahl, D. W. (1997). Effects of Color as an Executional Cue in Advertising: They are in the Shade. *Management Science*, Vol. 43, No. 10, 1387–1400.
- Grace, D., & O’Cass, A. (2004). Examining Service Experiences and Post-Consumption Evaluations. *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 6, 450–461.
- Gračanin, D. (2014). *Unapređenje efikasnosti proizvodnih procesa razvojem proširenog modela toka vrednosti*. Novi Sad: doktorska disertacija.
- Grasso, L. P. (2005). Are ABC and RCA Accounting Systems Compatible with Lean Management? *Management Accounting Quarterly*, Vol. 7, No. 1, 12-27.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, 36-44.
- Guinipero, L. C., Pillai, K. G., & Clark, R. A. (2005). A longitudinal examination of JIT purchasing practices. *The International Journal of Logistics Management*, 16, 51-70.
- Gupta, P., & Srivastava, R. K. (2012). Integrating SERVQUAL and Kano Model into QFD for Customer Satisfaction of the Hotel Service Industry. *MIT International Journal of Mechanical Engineering*, Vol. 2, No. 1, 45-54.
- Gupta, S. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. U Z. Jamal, J. Park, & T.-K. Kim, *Taking stock of customer relationships, MSI Conference Summary (No. 06-302)* (str. 12-15). Cambridge, MA: Marketing Science.
- Hajli, M. N. (2014). A study of the impact of social media on consumers. *International Journal of Market Research*, Vol. 56, No. 3, 387-404.
- Hallowell, R. (1996). The relationship of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 4, 27-42.
- Halstead, D., Hartman, D., & Schmidt, L. S. (1994). Multi source effects on the satisfaction formation process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, 114-129.
- Hamner, W. C., & Organ, D. W. (1978). *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*. Dallas: Business Publications, Inc.
- Hancock, W. M., & Zayko, M. J. (1998). Lean production implementation problems. *IIE Solutions*, Vol. 30, No. 6, 38-42.
- Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, 441–456.
- Hart, M., & Hart, J. (2013). *Manufacturing Efficiency Guide*. DBA Software, Inc.
- Hashim, K. F., & Tan, F. (2018). Examining the determinant factors of perceived online community usefulness using the expectancy value model. *Journal of Systems and Information Technology*, <https://doi.org/10.1108/JSIT-11-2016-0068>.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, 1041–1064.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service–profit chain to work. *Harvard Business Review*, 164–174.

- Hicks, J. M., Page, T. J., Behe, B. K., Dennis, J. H., & Fernandez, R. T. (2005). Delighted consumers buy again. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 18, 94-104.
- Ho, H. C., Wang, C. C., & Cheng, Y. Y. (2013). Analysis of the scientific imagination process. *Thinking Skills and Creativity*, Vol. 10, 68–78.
- Hoch, S. J., & Deighton, J. (1989). Managing What Consumer Learn from Experience. *Journal of Marketing*, Vol. 53, (April), 1-20.
- Hoch, S. J., & Ha, Y.-W. (1986). Consumer Learning: Advertising and the Ambiguity of Product Experience. *Journal of Consumer Research*, Vol. 13 (September), 221–33.
- Hoch, S. J., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, Vol. 9 (September), 132–140.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10(6), 421-445.
- Hofstadter, D. (2001). Analogy as the Core of Cognition. U D. Gentner, K. J. Holyoak, & B. N. Kokinov, *The Analogical Mind: Perspectives from Cognitive Science* (str. 499-539). Boston: MIT Press.
- Högström, C., Rosner, M., & Gustafsson, A. (2010). How to create attractive and unique customer experiences: An application of Kano's theory of attractive quality to recreational tourism. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28, No. 4, 385-402.
- Holbrook, M. B. (2000). The Millennial Consumer in the Texts of Our Times: Experience and Entertainment. *Journal of Macromarketing*, Vol. 20, No. 2, 178–92.
- Holt, D. B. (1995). How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices. *Journal of Consumer Research*, Vol. 22 (june), 1-16.
- Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2004). To pull or not to pull: what is the question? *Manufacture and Service Operation Management*. 6, 133–138.
- Hosseini Hojjati, S. M., & Anvari, A. (2014). An Integrated MCDM Method in Ranking the Major Lean Practices Based on Four Attributes. *MAGNT Research Report*, 2(7), 285-298. ISSN: 1444-8939. DOI: dx.doi.org/14.9831/1444-8939.2014/2-7/MAGNT.26.
- Hosseini, H., & Hayrati, N. (2008). Internal Marketing and Customer Loyalty. *Tehran International Conference - Management and Marketing*.
- Hotelling, H. (1959). Relation between two sets of variates. *Biometrika*, Vol.28, 321-377.
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Huffman, C., & Houston, M. J. (1993). Goal-Oriented Experiences and the Development of Knowledge. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 (September), 190–207.
- Hui, M. K., & Bateson, J. E. (1991). Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience. *Journal of Consumer Research*, Vol. 18 (September), 174-184.
- Interbrand. (2017). *Best Global Brands 2017 Rankings*. Preuzeto sa <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/#?listFormat=ls>
- International Organization for Standardization. (2017, September). *Standards catalogue*. Preuzeto May 10, 2018 sa ISO: <https://www.iso.org/ics/03.140/x/>
- Isfahani, A. N., Yarali, M., & Kazemi, A. (2012). Analyzing the influence of Internal Marketing on Employee Happiness Case study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 9, 167-178.
- Ishikawa, K. (1990). *Introduction to quality control*. London, UK: Chapman & Hall.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, 1-35.

- Ives, B., Olson, M. H., & Baroudi, J. J. (1983). The Measurement of User Information Satisfaction. *Communications of the ACM*, 26(10), 785-793.
- Jacoby, J. W., & Chestnut, R. W. (1978). *Brand loyalty measurement and management*. New York, NY: Wiley.
- Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. *VIKALPA*, Vol. 29, No. 2, 25-37.
- Jeffrey, F. R., & Bernard, J. J. (2005). Best face forward. *Diamond Harvard Business Review*, 62-77.
- Jenner, R. A. (1998). Dissipative enterprises, chaos, and the principles of lean organizations. *International Journal of Management Science*, Vol. 26, No. 3, 397-407.
- Jones, M. A. (1999). Entertaining Shopping Experiences: An Exploratory Investigation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 6, No. 3, 129-39.
- Jones, T. O., & Sasser, E. W. (1995). Why satisfied customer defect? *Harvard Business Review*, Vol. Nov/Dec, 88-99.
- Jorgensen, T. H., Mellando, M. D., & Remmen, A. (2006). Integrated Management Systems - three different levels of integration. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14, No. 8, 713-722.
- Kalton, G. (1983). *Introduction to Survey Sampling*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Kano, N. (2001). *Guide to TQM in Service Industries*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Kano, N. (2001). Life cycle and creation of attractive quality. *The 4th QMOD Conference*. Linköping, Sweden.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39-48.
- Kapferer, J. N. (2005). *The new strategic brand management*. London: Kogan-Page.
- Kaplan Thaler, L., & R., K. (2003). *Bang! Getting your message heard in a noisy world*. New York: Currency.
- Karapetrović, S. (2003). Musings on integrated management systems. *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No.1, 4-13.
- Kay, M. J. (2006). Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7/8, 742-760.
- Keller, K. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. *Marketing Management*, July/August, 15-19.
- Keller, K. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*, 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keller, K. L. (1987). Memory Factors in Advertising: The Effects of Advertising Retrieval Cues on Brand Evaluations. *Journal of Consumer Research*, Vol. 14 (December), 316-33.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity. *Journal of Marketing*, Vol.57(1), 1-22.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.
- Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, No. 4, 595-600.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139-155.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, Vol. 25. No. 6, 740-759.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of Behavioral Research*, 2nd ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kerlinger, F. N. (1978). *Foundations of Behavioral Research*. New York: McGraw-Hill.
- Kiley, D. (2005). Hey advertisers, TiVo is your friend. *BusinessWeek*, October 17, 97-98.
- King, S. (1991). Brand building in the 1990s. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 8, No. 4, 43-52.

- Kish, L. (1965). *Survey Sampling*. New York: John Wiley and Sons.
- Klajn, I., & Šipka, M. (2006). *Veliki rečnik stranih reči i izraza*. Novi Sad: Prometej.
- Klein, N. (2000). *No Logo*. Canada: Random House.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 2, 12-32.
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, 998–1016.
- Koh, R. (2011). *Princip 80/20*. Novi Sad: Čarobna knjiga.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, 1–18.
- Kosovich, J. J., Flake, J. K., & Hulleman, C. S. (2017). Short-term motivation trajectories: A parallel process model of expectancy-value. *Contemporary Educational Psychology*, Vol.49, 130–139.
- Kotler, F., & Ferč, V. (2007). *B2B Brend Menadžment*. Novi Sad: Asee.
- Kotler, F., & Keler, K. (2006). *Marketing menadžment*. Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Menadžment, 12 izdanje*. Beograd: Data Status.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management. 13th ed.* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Berlin: Springer.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing: 4th European Edition*. Harlow: Prentice Hall.
- Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 1, 41-52.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 5, No. 3, 377-400.
- Lee Yohn, D. (2014). Start-ups need a Minimum Viable Brand. *Harvard Business Review*, online interview, Accessed at August 20, 2015 at <https://hbr.org/2014/06/start-ups-need-a-minimum-viable-brand/>.
- Lee, M. C., & Chang, T. (2010). Developing a lean design for Six Sigma through supply chain methodology. *International Journal of Production and Quality Management*, 6(4), 407-434.
- Lee, Y., Lin, S., & Wang, Y. (2011). A new Kano's evaluation sheet. *The TQM Journal*, Vol.23, No.2, 179-195.
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 6, 830–837.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, Vol. 38, No. 4, 45–56.
- Levitt, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation of Anything. *Harvard Business Review*, 58 (jan-feb), 83-91.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way - 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lilja, J. (2010). *The realization of attractive quality: Conceptual and practical perspectives within the TQM system*, PhD thesis. Östersund, Sweden: Mid Sweden University, Department of Engineering and Sustainable Development.
- Lindgaard, G., Fernandes, G., Dudek, C., & Brown, J. (2006). Attention web designers: You have 50 milliseconds to make a good first impression. *Behaviour & Information Technology*, Vol. 25, No. 2, 115-126.
- Löfgren, M., & Witell, L. (2008). Two decades of using Kano's theory of attractive quality: A literature review. *Quality Management Journal*, 15(1), 59–75.

- Low, J., & Blois, K. (2002). The Evolution of Generic Brands in Industrial Markets: The Challenges to Owners of Brand Equity. *Industrial Marketing Management*, 385-392.
- Lowry, J. R. (2003). A primer for lean marketing. *Business Horizons*, May-June, 41-48.
- Luo, X., & Donthu, N. (2006). Marketing's credibility: A longitudinal study of marketing communication productivity (MCP) and shareholder value. *Journal of Marketing*, 70(October), 70-91.
- Malik, M. E., Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). The impact of service quality on students' satisfaction in higher education institutes of Punjab. *Journal of Management Research*, Vol. 2, No. 2, 1-11.
- Mandel, N., & Johnson, E. J. (2002). When Web Pages Influence Choice: Effects of Visual Primes on Experts and Novices. *Journal of Consumer Research*, Vol. 29 (September), 235-245.
- Mangold, W., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 357-365.
- Mano, H., & Oliver, R. L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, Vol.20, No. 3, 451-466.
- Maringe, F., & Gibbs, P. (2009). *Marketing Higher Education: Theory and Practice*. New York: McGraw-Hill International.
- Marodin, G. A., & Saurin, T. A. (2013). Implementing lean production systems: research areas and opportunities for future studies. *International Journal of Production Research*, Vol. 51, No. 22, 6663-6680.
- Marušić, M., & Prebežac, D. (2004). *Istraživanje turističkih tržišta*. Zagreb: Adeco.
- Marušić, M., & Vranešević, T. (2001). *Istraživanje tržišta*. Zagreb: Adeco.
- Mascitelli, R. (2007). *The lean product development guidebook*. Northridge: Technology Perspectives.
- Maskell, B., Baggaley, B., & Grasso, L. (2011). *Practical lean accounting*. New York: CBR Press.
- Matzler, K., Hinterhuber, H., Bailom, F., & Sauermein, E. (1996). How to delight your customer. *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 5, No. 2, 6-18.
- McKitterick, J. B. (1957). What is the marketing management concept. U F. M. Bass, *The frontiers of marketing thought and science* (str. 71-82). Chicago: American Marketing Association.
- McLaughlin, J. P. (1993). Ensuring Customer Satisfaction is a Strategic Issue, Not Just an Operational One. *AIC Customer Satisfaction Measurement Conference*. Chicago, IL.
- Medvecki, D., Stanković, J., & Simeunović, N. (2017). Benchmarking analysis of the Facebook usage among higher education institutions, 17. *International Scientific Conference on Industrial Systems - IS*, Novi Sad: University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Department of Industrial Engineering and Management, 4-6 Oktobar, 2017, pp. 358-363, ISBN: 978-86-7892-978-6
- Medvecki, D., Rakić, S., Stanković, J., Gračanin, D., & Simeunović, N. (2018). Komuniciranje na društvenim mrežama kao element procesa izgradnje brenda Fakulteta tehničkih nauka, 24. *Trendovi razvoja - TREND*, Kopaonik: Fakultet tehničkih nauka, 21-23 Februar, 2018, pp. 73-77, ISBN 978-86-6022-031-0
- Melewar, T. C., & Bains, N. (2002). Industry in transition: corporate identity on hold? *International Journal of Bank Marketing*, 57-66.
- Meyers-Levy, J., & Peracchio, L. A. (1995). How the Use of Color in Advertising Affects Attitudes: The Influence of Processing Motivation and Cognitive Demands. *Journal of Consumer Research*, Vol. 22 (September), 121-138.
- Mikulić, J. (2009). *Mjerenje kvalitete usluge zračnog prijevoza primjenom indeksa zadovoljstva korisnika*. Zagreb: Doktorska disertacija.

- Mittal, V., Ross, W. T., & Baldasare, P. M. (1998). The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions. *Journal of Marketing*, Vol. 62, No.1, 33-47.
- Mkpojiogu, E., & Hashim, N. (2016). Understanding the relationship between Kano model's customer satisfaction scores and self-stated requirements importance. *SpringerPlus*, Vol. 5, 197.
- Monden, Y. (1983). *Toyota Production System: Practical Approach to Production Management*. Norcross: Institute of Industrial Engineers, Industrial Engineering and Management Press.
- Moser, C. A., & Kalton, G. (1971). *Survey Methods in Social Investigation*. London: Heineman Educational Books.
- Mudambi, S. (2002). Branding Importance in Business to Business Markets: Three Buyer Clusters. *Industrial Marketing Management*, 525-533.
- Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. W. (2006). Disentangling leanness and agility: an empirical investigation. *Journal of Operation Management*, 24, 440-457.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, October, 20-35.
- Nikolić, S., Bukurov, M., Erić, D., & Stanković, J. (2016). Mergers and Acquisitions in the reflection of soap bubbles. *Tehnički Vjesnik = Technical Gazette*, Vol. 23, No. 6, ISSN: 1330-3651, 1805-1812.
- Nikolić, S., Gradojević, N., Đaković, V., Mladenović, V., & Stanković, J. (2017). The marketing-entrepreneurship paradox: A frequency-domain analysis. *E&M Ekonomie a Management*, Vol. 20, No. 3, 207-218.
- Nikolić, S., Kostreš, M., Mladenović, V., & Polić, S. (2017). *Ekološki marketing menadžment: Savremena de(kon)strukcija*. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu.
- Nikolić, S., Stanković, J., & Dejanović, A. (2015). *Brend menadžment: savremena a(traj)kcija*. Novi Sad: FTN izdavaštvo.
- Nikolić, S., Tumbas, P., Kostreš, M., & Stanković, J. (2013). The New Marketing Management Approach: The Glocal Prosumer. U H.-J. Bulinger, & D. (. Spath, *Chapter VI in Engineering Management - Challenges for the Future* (str. 103-126). ISBN 978-3-902734-01-3: Faculty of Technical Sciences (Novi Sad, Serbia), Fraunhofer IAO (Stuttgart, Germany) and DAAAM International (Vienna, Austria).
- Norton, M. I., Mochon, D., & Ariely, D. (2012). The IKEA Effect: When Labor Leads to Love. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 22, No. 3 (July), 453-460.
- Nunnally, J. (1973). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J., & Bernstein, H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Ofir, C., & Simonson, I. (2007). The Effect of Stating Expectations on Consumer Satisfaction and Shopping Experience. *Journal of Marketing Research*, Vol. 44 (February), 164-174.
- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction and customer value: a holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.18, 67-82.
- Ohnemus, L. (2009). B2B Branding: A Financial Burden for Shareholders? *Business Horizon*, 159-166.
- Okada, A., Kijima, M., & Moriguchi, T. (2001). *The mathematical model of marketing*. Tokyo: Asakura-shoten.
- Olins, V. (2004). *O brendu*. Beograd: Profile.
- Oliver, N., Schab, L., & Holweg, M. (2007). Lean principles and premium brands: conflict or complement? *International Journal of Product Research*, Vol. 45, No. 16, 3723-3739.
- Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, November, 460-469.
- Oliver, R. L. (1992). An investigation of the attributes basis of emotion and related affects in consumption: suggestions for a stage-specific satisfaction framework. *Advances in Consumer Research*, Vol. 19, 237-242.

- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioural perspective on the consumer*. New York, NY: Irwin/McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty. *Journal of Marketing*, Vol. 63, 33-44.
- Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. *Journal of Marketing*, Vol. 53, 21-35.
- Ong, W. M., & Nankervis, A. (2012). Service quality in higher education: Students' perceptions in Australia and Malaysia. *Review of Integrative Business & Economics Research*, Vol. 1, No. 1, 277-290.
- Orth, U. R., & De Marchi, R. (2007). Understanding the Relationships Between Functional, Symbolic, and Experiential Brand Beliefs, Product Experiential Attributes, and Product Schema: Advertising-Trial Interactions Revisited. *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 15, No. 3, 219-33.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No.1, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, Vol.39, 39-48.
- Parasuraman, A., Zeithamp, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Park, Y., Jang, H., & H., S. (2012). Determining the importance values of quality attributes using asc. *Journal of the Korean Society for Quality Management*, Vol. 40, No. 4, 589-598.
- Parks, C. M. (2002). Instill lean thinking. *Industrial Management*, Vol. 44, No. 5, 14-18.
- Patterson, P. G., & Spreng, R. A. (1997). Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business service context. *International Journal of Service Industry Management*, Vol.8, No.5, 414-434.
- Payaro, A., & Papa, A. R. (2014). The wastes in the lean marketing: A proposed taxonomy and an explanatory study on Italian SMEs. *Proceeding of International Conference on Business Excellence*, (str. October). Bucharest.
- Pentina, I., Zhang, L., & Basmanova, O. (2013). Antecedents and consequences of trust in a social media brand: A cross-cultural study of Twitter. *Computers in Human Behavior*, Vol. 29, No. 4, 1546-1555.
- Percy, L. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communication, Theory and Practice*. Oxford: Elsevier Inc.
- Petz, B. (1985). *Osnovne statističke metode za nematematičare*. Zagreb: Sveučilišna naklada Liber.
- Phau, I. I., & Lau, K. C. (2000). Conceptualising Brand Personality: A Review and Research Propositions. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 9, No. 1, 52-69.
- Piercy, N. C., & Rich, N. (2004). Strategic marketing and operations relationships: the case of the lean enterprise. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 12, 145-161.
- Piercy, N. F., & Morgan, N. A. (1997). The Impact of Lean Thinking and the Lean Enterprise on Marketing: Threat or Synergy? . *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, 679-693.
- Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Cambridge MA: Harvard Business School Press.
- Poor, E. R., Akhlaq, E. M., & Akhavan, M. R. (2013, July). Evaluate The Effect Of Internal Marketing On Employees Behavior. *Case Study: Guilan Private Insurance Companies*.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Prymon, M. (2016). Dynamic Aspects of Brand Management. *Economics, Management & Financial Markets*, (11)1, 135-142.

- Qualman, E. (2012). *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*, 2 ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Service Marketing*, Vol. 14, No. 6, 449-462.
- Rakita, B., & Mitrović, I. (2007). *Brend menažment*, Beograd, Savremena administracija
- Ralston, R. (1996). Model maps out sure path to growth in market place. *Marketing News*, Vol. 30, No. 11, 12.
- Reichheld, F. F. (2003). *Prescription for cutting costs: Loyal relationships*. Boston, MA: Bain & Company, Inc. .
- Revelle, J. B. (2010). Communicating lean with customers. *Industrial Engineer*, 40-44.
- Riezebos, J. (2009). Advancing lean manufacturing, the role of IT. *Computers in Industry*, 60, 235–236.
- Ris, E. (2014). *Lean Startup: Kako današnji preduzetnici koriste neprestanu inovativnost za stvaranje u potpunosti uspešnih poslova*. Beograd: MATE D.O.O.
- Ritchie, R., & Angelis, J. (2010). Implementing Lean into a Servicing Environment. U B. Vallespir, & T. Alix, *Advances in Production Management Systems. New Challenges, New Approaches*, 338 (str. 587-594). IFIP Advances in Information and Communication Technology, ISBN: 978-3-642-16357-9.
- Rivera, L., & Chen, F. (2007). Measuring the impact of Lean tools on the cost–time investment of a product using cost–time profiles. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, Vol. 23, No. 6, 684–689, DOI:10.1016/j.rcim.2007.02.013.
- Rodić Lukić, V. (2015). *Kvalitet usluge u funkciji satisfakcije i namera korisnika u ostvarivanju marketing performansi visokoobrazovnih institucija na Zapadnom Balkanu*. Subotica: Doktorska disertacija.
- Rodrigues, J., Mazzola, B., Sutter, M. B., Miyahira, N. N., & Leme Fleury, M. T. (2017). The corporate branding in international operations. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, Vol. 12, No. 1, 1-15.
- Roghianian, E., & Alipour, M. (2014). A fuzzy model for achieving lean attributes for competitive advantages development using AHP-QFD-PROMETHEE. *Journal of Industrial Engineering International*, 10(68), 1-11.
- Rosenberg, M. J. (1956). Cognitive Structure and Attitudinal Affect. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 53, 367-372.
- Ross, A., & Francis, D. (2003). Lean is not enough. *IEE Manufacturing Engineer*, Vol. 82, No. 4, 14-17.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (2000). Should we delight the consumer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 69, No.1, 86-94.
- Samuelsen, B., & Sandvik, K. (1997). The concept of customer loyalty. U A. e. al, *EMAC Proceedings, Annual Conference* (str. 1122-1140). Warwick: European Marketing Academy.
- Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1996). The Kano model: How to delight your customers. IX. *International Working Seminar on Production Economics*, (str. 313 -327). Innsbruck, Austria.
- Scherrer-Rathje, M., Boyle, T. A., & Deflorin, P. (2009). Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation. *Business Horizons*, 52, 79–88.
- Schipper, T., & Swets, M. (2009). *Innovative Lean Development*. CBC Press.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, 150–163.
- Schonberger, R. (2007). Japanese production management: an evolution with mixed success. *Journal of Operations Management*, 25, 403–419.
- Schultz, D. E. (1999). chapter 8. U J. P. Jones, *The Advertising Business*. Sage.
- Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21, 129–149.

- Sheikh, A., & Lim, M. (2011). Engineering consultants' perceptions of corporate branding: A case study of an international engineering consultancy. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 7, 1123–1132.
- Shen, X., Tan, K., & Xie, M. (2000). An integrated approach to innovative product development using Kano's model and QFD. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3, No. 3, 91-99.
- Shena, T. (2012). Inspiring the creativity and imagination of university students during creative curriculum by teaching design. *Procedia –Social and Behavioral Sciences*, Vol. 45, 615-620.
- Sheth, J. N., & Talarzyk, W. (1970). Relative Contribution of Perceived Instrumentality and Value Importance Components in Determining Attitudes. *Fall Conference, American Marketing Association*.
- Slack, R. A. (1999). *The lean value principle in military aerospace product development*. Report Series, RP99-01-16: The Lean Aerospace Initiative.
- Spear, S., & Bowen, H. K. (1999). Decoding the DNA of the Toyota production system. *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 5, 96-106.
- Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 3, 15-32.
- Stanković, J., Brkljač, M., & Nikolić, S. (2014). Strategic Integrated Marketing Communication: Domination or Equality of Elements? *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, Vol. 50, No. 32, 205-218.
- Storch, R. L., & Lim, S. (1999). Improving flow to achieve lean manufacturing in shipbuilding. *Production Planning and Control*, Vol. 10, No. 2, 127-137.
- Sweeney, J. C., Soutar, G., & Johnson, J. W. (1999). The role of perceived risk in the quality-value relationship: A study in a reatail environment. *Journal of Retailing*, Vol.73, No. 1, 77-105.
- Tan, K., & Pawitra, T. (2001). Integrated SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 6, 418-430.
- Tan, K., & Shen, X. (2000). Integrated Kano's model in the planning matrix of quality function deployment. *Total Quality Management*, Vol.11, No.8, 1141-1151.
- Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 2, 163-178.
- Teixeira, T. (2013). How to profit from lean advertising. *Harvard Business Review*, June, 23-25.
- Ting, S.-C. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 47, No.2, 353–382.
- Tontini, G. (2007). Integrating Kano model and QFD for Designing New Products. *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 6, 599-612.
- Tsai, W. H., & Men, L. R. (2013). Motivations and antecedents of consumer engagement with brand pages on social networking sites. *Journal of Interactive Adveretising*, Vol. 13, No. 2, 76-87.
- Tse, D. K. (1988). Models of consumer satisfaction formation: an extension. *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. November, 460-469.
- Turisova, R. (2015). A generalization of traditional Kano model for customer requirements analysis. *Quality Innovation Prosperity*, Vol. 19, No. 1, 59-73.
- Urde, M. (2009). Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decision*, Vol. 47, No. 4, 616–638.
- van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. New York, NY: Routledge.
- Vasiljev, S. (2005). *Marketing - principi*, 4. izd. Novi Sad: Prometej.
- Vasiljev, S., Cvetković, L., Kancir, R., & Pantelić, D. (2007). *Marketing menadžment*. Novi Sad: Ekonomski fakultet Subotica.

- Veljković, S. (2009). *Marketing usluga*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Veryzer, R. W., & Hutchinson, J. W. (1998). The Influence of Unity and Prototypicality on Aesthetic Responses to New Product Designs. *Journal of Consumer Research*, Vol. 24 (March), 374-394.
- Vitasek, K. (2005). *Supply chain and logistics terms and glossary*. US: Supply Chain Visions.
- Vomak, D. P., & Džons, D. T. (2012). *Filozofija lin koncepta: Uredite procese i povećajte vrednost svoje kompanije, prevod*. Novi Sad: FTN Izdavaštvo.
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., & Horowitz, D. M. (2006). A Voice From the Silent Masses: An Exploratory and Comparative Analysis of Noncomplainers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 4, 514-527.
- Vreden, N. (2009). *ProfitBrend*. Novi Sad: Asee, ISBN: 978-86-7668-085-6.
- Vulanović, V., Stanivuković, D., Kamberović, B., Maksimović, R., Radaković, N., Radlovački, V., i drugi. (2012). *Sistem menadžmenta kvalitetom*. Novi Sad: IIS - Istraživački i tehnološki centar.
- Wacker, J. (2004). A theory of formal conceptual definitions: Developing Theory-Building Measurement Instruments. *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 6, 629-650.
- Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, 127-143.
- Wan, H. D., & Chen, F. (2007). Quantifying leanness and agility of manufacturing systems. *Proceedings of the Conference on Industrial Engineering Research*. Atlanta.
- Wan, H. D., & Chen, F. F. (2008). A leannes measure of manufacturing systems for quantifying impacts of lean initiatives. *International Journal of Production Research*, 46(23), 6567-6584.
- Wang, T., & Ji, P. (2010). Understanding customer needs through quantitative analysis of Kano's model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, No. 2, 173-184.
- Watson, G. H. (2003). Customer focus and competitiveness. U K. S. Stephens, *Six Sigma and Related Studies in the Quality Disciplines*, eds. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Webster Jr., F. E. (2009). Marketing IS management: The wisdom of Peter Drucker. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, No. 1, 20-27.
- Westbrook, R. A. (1980). Intrapersonal affective influences on consumer satisfaction with products. *Journal of Consumer Research*, Vol. 7, No. 1, 49-54.
- Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, No.1, 84-91.
- Westbrook, R. A., & Reilly, M. D. (1983). Value-percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, Vol. 10, 256-261.
- Wickham, M., & Hall, L. (2006). An Examination of Integrated Marketing Communications in the Business to Business Environment: The Case of the Tasmanian Light Ship Cluste. *The Journal of Marketing Communications*, 95-108.
- Wilson, L. (2010). *How to implement lean manufacturing*. New York, ISBN: 978-0-07-162508-1: Mc Graw Hill.
- Wittink, D. R., & Bayer, R. (1994). The measurement imperative. *Marketing Research*, Vol. 6, No. 4, 14-23.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1990). *The Machine that Changed the World*. Rawson Associates: New York, NY.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking*. Nee York: The Free Press.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2005). Lean consumption. *Harvard Busienss Review*, Vol. 83, 58-68.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Ross, D. (1990). *The Machine that Changed the World*. Canada: Macmillan Publishing Company.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Academy of marketing Science Journal*, Vol. 25, No.2, 139-153.

- Worley, J. M. (2006). The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation. *Management Decision, Vol. 44, No. 2*, 228-245.
- Yang, C.-C. (2005). The Refined Kano's Model and its Application. *Total Quality Management, Vol. 16, No.10*, 1127-1137.
- Yang, K. (2005). Exploring factors affecting the adoption of mobile commerce in Singapore. *Telematics and Informatics, Vol.22, No.3*, 257-277.
- Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction. U V. A. Zeithaml, *Review of Marketing* (str. 68-123). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Zarei, A., Hemati, M., & Rafeeian, M. (2012). Prioritizing the effective factors for customers attraction: A case study of Sepah Bank. . *Management Science Letters, Vol. 2, No. 3*, 961-970.
- Zarei, M., Fakhrzad, M. B., & Jamali Paghaleh, M. (2011). Food supply chain leanness using a developed QFD model. *Journal of Food Engineering, 102*, 25-33.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing, Vol. 60, No. 2*, 31-46.
- Zelenović, D. (1994). *Osnove prilaza za izgradnju sistema kvaliteta u preduzeću (Priča o kvalitetu)*. Novi Sad: IIS - Istraživački i tehnološki centar.
- Zelenović, D. (2011). *Intelligentno privređivanje: Osnovna tehnologija ozbiljnog društva*. Novi Sad: Prometej.
- Živković, Z., Nikolić, S., Doroslovački, R., Lalić, B., Stanković, J., & Živković, T. (2015). Fostering creativity by a specially designed Doris tool. *Thinking Skills and Creativity, Vol. 17*, 132-148.

8 PRILOZI

8.1 Prilog 1: Upitnik

Istraživanje o percipiranom kvalitetu usluga u cilju brendiranja na primeru Fakulteta tehničkih nauka

Molimo Vas da budete deo istraživačkog procesa u okviru izrade doktorske disertacije i popunite Upitnik koji se nalazi pred Vama. Svojim odgovorima na postavljena pitanja značajno doprinosite utvrđivanju prioriteta u funkciji kvaliteta usluga pruženih na Fakultetu i uticaja koje oni imaju na brendiranje Fakulteta.

Molimo Vas da razmislite o svakoj izjavi i iskažete svoj stav izborom jednog od ponuđenih odgovora, pri čemu nema tačnih ni pogrešnih odgovora. Svaki odgovor je dragocen i podjednako važan, te Vas molimo da odgovorite iskreno na svako pitanje.

Popunjavanje upitnika je anonimno.

Hvala mnogo!

I Iskažite svoje mišljenje i osećanja u slučaju prisustva ili odsustva određenih karakteristika kvaliteta usluge Fakulteta:

P1. Kako biste se osećali da je FTN savremeno opremljen?

- a. Sviđa mi se to
- b. To treba da bude tako
- c. Neutralan/a sam
- d. Mogu da živim s tim
- e. Ne sviđa mi se to

P2. Kako biste se osećali da FTN NIJE savremeno opremljen?

- a. Sviđa mi se to
- b. Mogu da živim s tim
- c. Neutralan/a sam
- d. To ne treba da bude tako
- e. Ne sviđa mi se to

P3. Ukoliko je promo-materijal FTN-a (brošure, informatori, veb-sajt, novine) informativan i vizuelno privlačan, šta Vi mislite o tome?

- a. Sviđa mi se to
- b. To treba da bude tako
- c. Neutralan/a sam
- d. Mogu da živim s tim
- e. Ne sviđa mi se to

P4. Ukoliko promo-materijal FTN-a (brošure, informatori, veb-sajt, novine) NIJE informativan i NIJE vizuelno privlačan, šta Vi mislite o tome?

- a. Sviđa mi se to
- b. Mogu da živim s tim
- c. Neutralan/a sam
- d. To ne treba da bude tako
- e. Ne sviđa mi se to

P5. Ukoliko su zaposleni na FTN-u pristojno odeveni i deluju uredno, šta mislite o tome?

- a. Sviđa mi se to
- b. To treba da bude tako
- c. Neutralan/a sam
- d. Mogu da živim s tim
- e. Ne sviđa mi se to

P6. Ukoliko zaposleni na FTN-u NISU pristojno odeveni i deluju neuredno, šta mislite o tome?

- a. Sviđa mi se to
- b. Mogu da živim s tim
- c. Neutralan/a sam
- d. To ne treba da bude tako
- e. Ne sviđa mi se to

P7. Ukoliko fizički izgled objekta FTN-a (kao visokoobrazovne institucije) odgovara delatnosti kojom se bavi, šta Vi mislite o tome?

- a. Sviđa mi se to
- b. To treba da bude tako
- c. Neutralan/a sam
- d. Mogu da živim s tim
- e. Ne sviđa mi se to

P8. Ukoliko fizički izgled objekta FTN-a (kao visokoobrazovne institucije) NE odgovara delatnosti kojom se bavi, šta Vi mislite o tome?

- a. Sviđa mi se to
- b. Mogu da živim s tim
- c. Neutralan/a sam
- d. To ne treba da bude tako
- e. Ne sviđa mi se to

P9. Kako se osećate ukoliko se na FTN-u redovno održavaju sve nastavne i vannastavne aktivnosti i poštuju termini za njihovo odvijanje?

- a. Sviđa mi se to
- b. To treba da bude tako
- c. Neutralan/a sam
- d. Mogu da živim s tim
- e. Ne sviđa mi se to

- P10. Kako se osećate ukoliko se nastavne i vannastavne aktivnosti na FTN-u NE održavaju redovno i NE poštuju termini za njihovo odvijanje?**
- Sviđa mi se to
 - Mogu da živim s tim
 - Neutralan/a sam
 - To ne treba da bude tako
 - Ne sviđa mi se to
- P11. Kako se osećate kada FTN kao institucija pokazuje razumevanje za probleme studenata?**
- Sviđa mi se to
 - To treba da bude tako
 - Neutralan/a sam
 - Mogu da živim s tim
 - Ne sviđa mi se to
- P12. Kako se osećate kada FTN kao institucija NE pokazuje razumevanje za probleme studenata?**
- Sviđa mi se to
 - Mogu da živim s tim
 - Neutralan/a sam
 - To ne treba da bude tako
 - Ne sviđa mi se to
- P13. U slučaju da je FTN pouzdana institucija, kako se osećate?**
- Sviđa mi se to
 - To treba da bude tako
 - Neutralan/a sam
 - Mogu da živim s tim
 - Ne sviđa mi se to
- P14. U slučaju da FTN NIJE pouzdana institucija, kako se osećate?**
- Sviđa mi se to
 - Mogu da živim s tim
 - Neutralan/a sam
 - To ne treba da bude tako
 - Ne sviđa mi se to
- P15. Kako se osećate u slučaju kada FTN pruža usluge u dogovorenom roku?**
- Sviđa mi se to
 - To treba da bude tako
 - Neutralan/a sam
 - Mogu da živim s tim
 - Ne sviđa mi se to
- P16. Kako se osećate u slučaju kada FTN NE poštuje dogovoreni rok za pružanje svojih usluga?**
- Sviđa mi se to

- b. Mogu da živim s tim
 - c. Neutralan/a sam
 - d. To ne treba da bude tako
 - e. Ne sviđa mi se to
- P17. Kako se osećate kada zaposleni na FTN-u precizno vode evidenciju svih studenata?**
- a. Sviđa mi se to
 - b. To treba da bude tako
 - c. Neutralan/a sam
 - d. Mogu da živim s tim
 - e. Ne sviđa mi se to
- P18. Kako se osećate kada zaposleni na FTN-u NE vode precizno evidenciju svih studenata?**
- a. Sviđa mi se to
 - b. Mogu da živim s tim
 - c. Neutralan/a sam
 - d. To ne treba da bude tako
 - e. Ne sviđa mi se to
- P19. Kako se osećate u slučaju kada Vi kao student FTN-a unapred znate tačne datume, termine i rokove za svoje nastavne i vannastavne aktivnosti?**
- a. Sviđa mi se to
 - b. To treba da bude tako
 - c. Neutralan/a sam
 - d. Mogu da živim s tim
 - e. Ne sviđa mi se to
- P20. Kako se osećate u slučaju kada Vi kao student FTN-a NE znate tačne datume, termine i rokove za svoje nastavne i vannastavne aktivnosti?**
- a. Sviđa mi se to
 - b. Mogu da živim s tim
 - c. Neutralan/a sam
 - d. To ne treba da bude tako
 - e. Ne sviđa mi se to
- P21. Kako se osećate u slučaju kada od zaposlenih na FTN-u dobijete brz odgovor na svoje pitanje/zahtev?**
- a. Sviđa mi se to
 - b. To treba da bude tako
 - c. Neutralan/a sam
 - d. Mogu da živim s tim
 - e. Ne sviđa mi se to
- P22. Kako se osećate u slučaju kada od zaposlenih na FTN-u NE dobijete brz odgovor na svoje pitanje/zahtev?**
- a. Sviđa mi se to
 - b. Mogu da živim s tim

- c. Neutralan/a sam
 - d. To ne treba da bude tako
 - e. Ne sviđa mi se to
- P23. Kako se osećate ukoliko su nastavnici na FTN-u uvek voljni da Vam pomognu?**
- a. Sviđa mi se to
 - b. To treba da bude tako
 - c. Neutralan/a sam
 - d. Mogu da živim s tim
 - e. Ne sviđa mi se to
- P24. Kako se osećate ukoliko nastavnici na FTN-u NISU uvek voljni da Vam pomognu?**
- a. Sviđa mi se to
 - b. Mogu da živim s tim
 - c. Neutralan/a sam
 - d. To ne treba da bude tako
 - e. Ne sviđa mi se to
- P25. Kako se osećate ukoliko nastavnici na FTN-u uprkos velikoj zauzetosti, odmah odgovaraju na Vaša pitanja/zahteve?**
- a. Sviđa mi se to
 - b. To treba da bude tako
 - c. Neutralan/a sam
 - d. Mogu da živim s tim
 - e. Ne sviđa mi se to
- P26. Kako se osećate ukoliko nastavnici na FTN-u usled velike zauzetosti ne bi odmah odgovorili na Vaša pitanja/zahteve?**
- a. Sviđa mi se to
 - b. Mogu da živim s tim
 - c. Neutralan/a sam
 - d. To ne treba da bude tako
 - e. Ne sviđa mi se to
- P27. Kako se osećate ukoliko nastavnici na FTN-u ulivaju poverenje?**
- a. Sviđa mi se to
 - b. To treba da bude tako
 - c. Neutralan/a sam
 - d. Mogu da živim s tim
 - e. Ne sviđa mi se to
- P28. Kako se osećate ukoliko nastavnici na FTN-u NE ulivaju poverenje?**
- a. Sviđa mi se to
 - b. Mogu da živim s tim
 - c. Neutralan/a sam
 - d. To ne treba da bude tako
 - e. Ne sviđa mi se to

- P29. Ukoliko se osećate sigurno u komunikaciji i u odnosu sa nastavnicima na FTN-u, šta mislite o tome?**
- Sviđa mi se to
 - To treba da bude tako
 - Neutralan/a sam
 - Mogu da živim s tim
 - Ne sviđa mi se to
- P30. Ukoliko se NE osećate sigurno u komunikaciji i u odnosu sa nastavnicima na FTN-u, šta mislite o tome?**
- Sviđa mi se to
 - Mogu da živim s tim
 - Neutralan/a sam
 - To ne treba da bude tako
 - Ne sviđa mi se to
- P31. Kako se osećate kada su nastavnici i drugi zaposleni na FTN-u ljubazni?**
- Sviđa mi se to
 - To treba da bude tako
 - Neutralan/a sam
 - Mogu da živim s tim
 - Ne sviđa mi se to
- P32. Kako se osećate kada nastavnici i drugi zaposleni na FTN-u NISU ljubazni?**
- Sviđa mi se to
 - Mogu da živim s tim
 - Neutralan/a sam
 - To ne treba da bude tako
 - Ne sviđa mi se to
- P33. Šta mislite o situaciji kada Fakultet pruža adekvantnu podršku svim nastavnicima kako bi oni dobro radili svoj posao?**
- Sviđa mi se to
 - To treba da bude tako
 - Neutralan/a sam
 - Mogu da živim s tim
 - Ne sviđa mi se to
- P34. Šta mislite o situaciji kada Fakultet NE pruža podršku nastavnicima za dobro obavljanje svog posla?**
- Sviđa mi se to
 - Mogu da živim s tim
 - Neutralan/a sam
 - To ne treba da bude tako
 - Ne sviđa mi se to
- P35. Kako se osećate u slučaju kada FTN vodi računa pojedinačno o svakom studentu?**
- Sviđa mi se to

- b. To treba da bude tako
- c. Neutralan/a sam
- d. Mogu da živim s tim
- e. Ne sviđa mi se to

P36. Kako se osećate u slučaju kada FTN NE vodi računa pojedinačno o svakom studentu?

- a. Sviđa mi se to
- b. Mogu da živim s tim
- c. Neutralan/a sam
- d. To ne treba da bude tako
- e. Ne sviđa mi se to

P37. Kako se osećate kada nastavnici na FTN-u posvećuju pažnju svakom studentu ponaosob?

- a. Sviđa mi se to
- b. To treba da bude tako
- c. Neutralan/a sam
- d. Mogu da živim s tim
- e. Ne sviđa mi se to

P38. Kako se osećate kada nastavnici na FTN-u NE posvećuju pažnju svakom student ponaosob?

- a. Sviđa mi se to
- b. Mogu da živim s tim
- c. Neutralan/a sam
- d. To ne treba da bude tako
- e. Ne sviđa mi se to

P39. Kako se osećate kada nastavnici na FTN-u poznaju i razumeju potrebe svojih studenata?

- a. Sviđa mi se to
- b. To treba da bude tako
- c. Neutralan/a sam
- d. Mogu da živim s tim
- e. Ne sviđa mi se to

P40. Kako se osećate kada nastavnici na FTN-u NE poznaju i NE razumeju potrebe svojih studenata?

- a. Sviđa mi se to
- b. Mogu da živim s tim
- c. Neutralan/a sam
- d. To ne treba da bude tako
- e. Ne sviđa mi se to

P41. Kako se osećate kada je zaposlenima na FTN-u interes studenata na prvom mestu?

- a. Sviđa mi se to
- b. To treba da bude tako

- c. Neutralan/a sam
- d. Mogu da živim s tim
- e. Ne sviđa mi se to

P42. Kako se osećate kada zaposlenima na FTN-u interes studenata NIJE na prvom mestu?

- a. Sviđa mi se to
- b. Mogu da živim s tim
- c. Neutralan/a sam
- d. To ne treba da bude tako
- e. Ne sviđa mi se to

P43. Kako se osećate kada je radno vreme FTN-a (i svih njegovih organizacionih jedinica) prilagođeno potrebama većine studenata?

- a. Sviđa mi se to
- b. To treba da bude tako
- c. Neutralan/a sam
- d. Mogu da živim s tim
- e. Ne sviđa mi se to

P44. Kako se osećate kada radno vreme FTN-a (i svih njegovih organizacionih jedinica) NIJE prilagođeno potrebama većine studenata?

- a. Sviđa mi se to
- b. Mogu da živim s tim
- c. Neutralan/a sam
- d. To ne treba da bude tako
- e. Ne sviđa mi se to

II Ocenite na skali od 1 do 7 koliko su za Vas kao studenta značajne sledeće karakteristike Fakulteta tehničkih nauka. (Ocena 1 znači potpuno beznačajno, a ocena 7 znači veoma značajno, ocene između zaokružite ako mislite da je neka karakteristika značajna u većoj ili manjoj meri.)

I1	Savremena oprema.	1	2	3	4	5	6	7
I2	Informativan i vizuelno privlačan promo-materijal (brošure, informatori, veb-sajt, novine).	1	2	3	4	5	6	7
I3	Pristojno odeveni i uredni zaposleni.	1	2	3	4	5	6	7
I4	Usklađenost fizičkog izgleda objekta sa prirodom delatnosti koju obavlja.	1	2	3	4	5	6	7
I5	Redovno održavanje dogovorenih nastavnih i vannastavnih aktivnosti.	1	2	3	4	5	6	7
I6	Razumevanje problema studenata.	1	2	3	4	5	6	7
I7	Pouzdanost institucije.	1	2	3	4	5	6	7
I8	Pružanje usluga u dogovorenom roku.	1	2	3	4	5	6	7

I9	Precizno vođenje evidencije studenata.	1	2	3	4	5	6	7
I10	Transparentnost datuma, termina i rokova nastavnih i vannastavnih aktivnosti.	1	2	3	4	5	6	7
I11	Dobijanje brzog odgovora od zaposlenih na FTN-u.	1	2	3	4	5	6	7
I12	Dostupnost i spremnost nastavnika FTN-a da pomognu studentima.	1	2	3	4	5	6	7
I13	Promptno reagovanje nastavnika na Fakultetu na zahteve studenata. (responzivnost zaposlenih)	1	2	3	4	5	6	7
I14	Nastavnici koji ulivaju poverenje.	1	2	3	4	5	6	7
I15	Osećaj sigurnosti u komunikaciji i u odnosu sa nastavnicima na FTN.	1	2	3	4	5	6	7
I16	Ljubaznost svih zaposlenih.	1	2	3	4	5	6	7
I17	Fakultetska podrška nastavnicima za obavljanje svog posla.	1	2	3	4	5	6	7
I18	Institucionalna briga o svakom studentu.	1	2	3	4	5	6	7
I19	Posvećivanje pažnje svakom studentu od strane nastavnika.	1	2	3	4	5	6	7
I20	Razumevanje potreba studenata.	1	2	3	4	5	6	7
I21	Interes studenata kao prioritet.	1	2	3	4	5	6	7
I22	Radno vreme Fakulteta.	1	2	3	4	5	6	7

III Procenite i zaokružite na skali od 1 do 7 stepen Vašeg slaganja sa navedenim iskazima. (Ocena 1 znači uopšte se ne slažem, a 7 znači potpuno se slažem, ostale ocene predstavljaju opcije različitog stepena slaganja.)

S1. Zadovoljan/na sam uslugama koje mi FTN pruža.

1	2	3	4	5	6	7
Uopšte se ne slažem						Potpuno se slažem

S2. Zadovoljan/na sam ukupnim iskustvom koje imam sa FTN-om.

1	2	3	4	5	6	7
Uopšte se ne slažem						Potpuno se slažem

S3. Generalno, ja nisam zadovoljan/na FTN-om.

1	2	3	4	5	6	7
Uopšte se ne slažem						Potpuno se slažem

IV Ocenite stepen slaganja sa sledećim iskazima, tako što ćete zaokružiti ocenu od 1 do 7 (ocena 1 znači uopšte se ne slažem, a ocena 7 znači potpuno se slažem, ostale ocene predstavljaju opcije različitog stepena Vašeg slaganja):

L1	Kada bih ponovo upisivao/la fakultet, upisao/la bih FTN.	1	2	3	4	5	6	7
E1	Pratim stranice FTN-a na društvenim mrežama. (FB, instagram, YT, tw...)	1	2	3	4	5	6	7
C1	Sa kolegama studentima i nastavnicima komuniciram onlajn.	1	2	3	4	5	6	7
L2	Razvio/la sam dobar odnos sa Fakultetom.	1	2	3	4	5	6	7
C2	Često sam u kontaktu sa nastavnicima i drugim zaposlenima na FTN-u.	1	2	3	4	5	6	7
E2	Preporučio/la bih FTN svojim prijateljima.	1	2	3	4	5	6	7
L3	Koristio/la sam usluge FTN-a u prošlosti.	1	2	3	4	5	6	7
A1	Srećan/na sam što sam student FTN-a.	1	2	3	4	5	6	7
L4	Nastaviću studije na ovom Fakultetu sledeće godine.	1	2	3	4	5	6	7
A2	Volim da učim u čitaonici FTN-a.	1	2	3	4	5	6	7
L5	Ja sam veran/lojalan student ovog Fakulteta.	1	2	3	4	5	6	7
E3	Aktivan sam član neke studentske organizacije FTN. (Savez, Unija, ESTIEM, EESTEC, Studentsko preduzeće, Marketing tim FTN i t.sl.)	1	2	3	4	5	6	7
C3	Često sam u kontaktu sa kolegama studentima.	1	2	3	4	5	6	7
L6	Voleo/la bih da ostanem član alumni kluba FTN.	1	2	3	4	5	6	7
E4	Posećujem događaje koje organizuje FTN (takmičenja, ijade, konferencije i t. sl.)	1	2	3	4	5	6	7
A3	FTN je za mene nešto posebno.	1	2	3	4	5	6	7
L7	Stalno koristim usluge FTN-a.	1	2	3	4	5	6	7
E5	Član sam fakultetskih/departmanskih grupa na društvenim mrežama.	1	2	3	4	5	6	7
C4	Ponosan/na sam što sam student FTN-a.	1	2	3	4	5	6	7
L8	Ja sam odan/a FTN-u.	1	2	3	4	5	6	7
A4	Volim da provodim vreme na FTN-u.	1	2	3	4	5	6	7
E6	Aktivno učestvujem u onlajn komunikaciji u fakultetskim Fejsbuk grupama.	1	2	3	4	5	6	7
E7	Učestvujem u vannastavnim aktivnostima koje organizuje FTN.	1	2	3	4	5	6	7
L9	Imam odlično iskustvo sa FTN-om.	1	2	3	4	5	6	7
A5	Ja volim FTN.	1	2	3	4	5	6	7

V Popunite svoje opšte podatke:

Pol	Departman	Godina studija	Način finansiranja studija	Prosečna ocena (dosadašnja)
<input type="checkbox"/> M	1. Arhitektura i urbanizam	<input type="checkbox"/> Prva	<input type="checkbox"/> Budžet	
<input type="checkbox"/> Ž	2. Energetika, elektronika i telekomunikacije	<input type="checkbox"/> Druga	<input type="checkbox"/>	
	3. Grafičko inženjerstvo i dizajn	<input type="checkbox"/> Treća	Samofinansiranje	
	4. Građevinarstvo i geodezija	<input type="checkbox"/> Četvrta		
	5. Industrijsko inženjerstvo i menadžment	<input type="checkbox"/> Peta (master)		
	6. Proizvodno mašinstvo	<input type="checkbox"/> Doktorske I		
	7. Mehanizacija i konstrukciono mašinstvo	<input type="checkbox"/> Doktorske II		
	8. Energetika i procesna tehnika	<input type="checkbox"/> Doktorske III		
	9. Tehnička mehanika			
	10. Opšte discipline u tehnicima			
	11. Računarstvo i automatika			
	12. Saobraćaj			
	13. Inženjerstvo zaštite životne sredine i zaštite na radu			

Hvala na saradnji!

8.2 Prilog 2: Uzorkovanje

Tabela U1: Struktura osnovnog skupa FTN (procentualno)

Godina	Departman	OAS	OSS	MAS	SSS	SAS	DAS
I	Arhitektura i urbanizam	1,11%	0,00%	1,57%	0,00%	0,00%	0,11%
	Energetika, elektronika i telekomunikacije	3,94%	0,40%	1,99%	0,27%	0,01%	0,20%
	Grafičko inženjerstvo i dizajn	0,66%	0,00%	0,61%	0,00%	0,00%	0,04%
	Građevinarstvo i geodezija	1,90%	0,00%	2,03%	0,00%	0,05%	0,08%
	Industrijsko inženjerstvo i menadžment	3,69%	0,00%	2,66%	0,29%	0,01%	0,16%
	Proizvodno mašinstvo	0,83%	0,00%	0,40%	0,00%	0,00%	0,07%
	Mehanizacija i konstrukciono mašinstvo	0,39%	0,00%	0,22%	0,00%	0,00%	0,00%
	Energetika i procesna tehnika	0,65%	0,00%	0,36%	0,00%	0,00%	0,00%
	Tehnička mehanika	0,56%	0,00%	0,13%	0,00%	0,00%	0,00%
	Opšte discipline u tehnicima	0,48%	0,00%	0,20%	0,00%	0,00%	0,05%
	Računarstvo i automatika	3,03%	0,53%	1,97%	0,00%	0,00%	0,21%
	Saobraćaj	1,36%	0,00%	0,82%	0,00%	0,00%	0,06%
	Inž. zaštite životne sredine i zaštite na radu	0,88%	0,00%	0,81%	0,00%	0,01%	0,03%
	Ukupno		19,48%	0,92%	13,76%	0,56%	0,07%
II	Arhitektura i urbanizam	0,97%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,06%
	Energetika, elektronika i telekomunikacije	2,81%	0,34%	0,00%	0,00%	0,01%	0,13%
	Grafičko inženjerstvo i dizajn	0,64%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%
	Građevinarstvo i geodezija	1,39%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,11%
	Industrijsko inženjerstvo i menadžment	2,70%	0,00%	0,01%	0,09%	0,04%	0,18%
	Proizvodno mašinstvo	0,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,02%
	Mehanizacija i konstrukciono mašinstvo	0,31%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Energetika i procesna tehnika	0,61%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Tehnička mehanika	0,48%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%
	Opšte discipline u tehnicima	0,47%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,04%
	Računarstvo i automatika	2,42%	0,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,11%
	Saobraćaj	1,02%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,06%
	Inž. zaštite životne sredine i zaštite na radu	0,52%	0,00%	0,02%	0,00%	0,01%	0,08%
	Ukupno		14,78%	0,85%	0,03%	0,09%	0,08%
III	Arhitektura i urbanizam	1,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,53%
	Energetika, elektronika i telekomunikacije	2,77%	0,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,53%
	Grafičko inženjerstvo i dizajn	0,63%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,04%
	Građevinarstvo i geodezija	1,49%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,16%
	Industrijsko inženjerstvo i menadžment	2,09%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,64%
	Proizvodno mašinstvo	0,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,25%
	Mehanizacija i konstrukciono mašinstvo	0,24%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Energetika i procesna tehnika	0,42%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Tehnička mehanika	0,40%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Opšte discipline u tehnicima	0,39%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,18%
Računarstvo i automatika	2,16%	0,66%	0,00%	0,00%	0,00%	0,46%	

Godina	Departman	OAS	OSS	MAS	SSS	SAS	DAS
	Saobraćaj	1,09%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,20%
	Inž. zaštite životne sredine i zaštite na radu	0,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,23%
	Ukupno	13,70%	1,09%	0,00%	0,00%	0,00%	3,21%
	Arhitektura i urbanizam	2,28%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Energetika, elektronika i telekomunikacije	3,78%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Grafičko inženjerstvo i dizajn	2,09%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Građevinarstvo i geodezija	4,62%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Industrijsko inženjerstvo i menadžment	4,45%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Proizvodno mašinstvo	0,79%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IV	Mehanizacija i konstrukciono mašinstvo	0,60%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Energetika i procesna tehnika	0,81%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Tehnička mehanika	0,53%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Opšte discipline u tehnici	0,95%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Računarstvo i automatika	3,99%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Saobraćaj	2,75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Inž. zaštite životne sredine i zaštite na radu	1,91%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Ukupno	29,56%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Ukupno	100,00%	77,52%	2,87%	13,79%	0,65%	5,02%

Tabela U2: Struktura uzorka FTN

R.br.	Departman	OSS			OAS				MAS	SSS	SAS		DAS			Ukupno
		I	II	III	I	II	III	IV	V	VI	VI2	VI	VII1	VII2	VII3	
1	Arhitektura i urbanizam	3	0	2	8	7	7	16	11	0	0	0	1	0	4	58
2	Energetika, elektronika i telekomunikacije	0	2	0	28	20	19	26	14	2	0	0	1	1	4	117
3	Grafičko inženjerstvo i dizajn	0	0	0	5	5	4	15	4	0	0	0	0	0	0	33
4	Građevinarstvo i geodezija	0	0	2	13	10	10	32	14	0	0	0	1	1	1	85
5	Industrijsko inženjerstvo i menadžment	0	0	0	26	19	15	31	19	2	1	0	1	1	5	119
6	Proizvodno mašinstvo	0	0	0	6	3	2	6	3	0	0	0	0	0	2	22
7	Mehanizacija i konstrukciono mašinstvo	0	0	0	3	2	2	4	2	0	0	0	0	0	0	12
8	Energetika i procesna tehnika	0	0	0	5	4	3	6	3	0	0	0	0	0	0	20
9	Tehnička mehanika	0	0	0	4	3	3	4	1	0	0	0	0	0	0	15
10	Opšte discipline u tehnicima	4	0	0	3	3	3	7	1	0	0	0	0	0	1	23
11	Računarstvo i automatika	0	4	0	21	17	15	28	14	0	0	0	1	1	3	104
12	Saobraćaj	0	0	0	10	7	8	19	6	0	0	0	0	0	1	52
13	Inž. zaštite životne sredine i zaštite na radu	6	0	4	6	4	5	13	6	0	0	0	0	1	2	46
Ukupno															706	

8.3 Prilog 3: Rezultati istraživanja

Tabela R 1 Deskriptivni pokazatelji za nedostajuće podatke

	N	AS	SD	Nedostajući podaci	
				frekvencija	proporcija
P11	738	1.48	.663	1	.1
P15	738	1.587	.6433	1	.1
P16	738	4.39	.742	1	.1
P25	738	1.22	.591	1	.1
P28	738	4.07	1.007	1	.1
P33	738	1.65	.647	1	.1
P34	738	4.16	.754	1	.1
P41	738	1.52	.739	1	.1
P43	738	1.50	.690	1	.1
C2	738	4.29	1.708	1	.1
L4	738	6.05	1.750	1	.1
A2	738	3.16	2.185	1	.1
L5	738	5.39	1.661	1	.1
A3	738	4.29	1.881	1	.1
L7	738	4.59	1.692	1	.1
E5	738	4.93	2.225	1	.1
P30	737	4.12	.958	2	.3
P38	737	3.12	1.199	2	.3
P13	736	1.53	.625	3	.4
P26	736	3.20	1.246	3	.4
E3	736	2.21	2.137	3	.4

Tabela R 2 Opis uzorka

		Count	Column N %
POL	muški	405	54.8%
	ženski	334	45.2%
	Total	739	100.0%
DEPARTMAN	ARH	59	8.0%
	EET	100	13.5%
	EPT	39	5.3%
	GRAĐ	90	12.2%
	GRID	46	6.2%

	Count	Column N %
IIM	117	15.8%
IZŽS	50	6.8%
MIKM	16	2.2%
OPŠTE	34	4.6%
PMAŠ	37	5.0%
RIA	96	13.0%
SAO	40	5.4%
TEM	15	2.0%
Total	739	100.0%
Prva	162	21.9%
Druga	150	20.3%
Treća	121	16.4%
Četvrta	196	26.5%
GOD. STUD. Peta (master)	92	12.4%
Doktorske I	6	0.8%
Doktorske II	1	0.1%
Doktorske III	11	1.5%
Total	739	100.0%
Budžet	576	77.9%
FINANS. Samofinansiranje	163	22.1%
Total	739	100.0%

Tabela R 3 Pregled udela ispitanika u uzorku prema godini studija i pripadnosti departmanu

		GOD. STUD.								Total	
		Prva	Druga	Treća	Četvrta	Peta (master)	Doktorske I	Doktorske II	Doktorske III		
DEPARTMAN	ARH	Count	12	10	10	10	13	1	0	3	59
	ARH	Row N %	20.3%	16.9%	16.9%	16.9%	22.0%	1.7%	0.0%	5.1%	100.0%
		Column N %	7.4%	6.7%	8.3%	5.1%	14.1%	16.7%	0.0%	27.3%	8.0%
	EET	Count	32	21	22	25	0	0	0	0	100
	EET	Row N %	32.0%	21.0%	22.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		Column N %	19.8%	14.0%	18.2%	12.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	13.5%
	EPT	Count	5	11	8	11	4	0	0	0	39
	EPT	Row N %	12.8%	28.2%	20.5%	28.2%	10.3%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		Column N %	3.1%	7.3%	6.6%	5.6%	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%
	GRAD	Count	15	12	14	33	13	1	1	1	90
	GRAD	Row N %	16.7%	13.3%	15.6%	36.7%	14.4%	1.1%	1.1%	1.1%	100.0%
		Column N %	9.3%	8.0%	11.6%	16.8%	14.1%	16.7%	100.0%	9.1%	12.2%
	GRID	Count	6	5	5	16	14	0	0	0	46
	GRID	Row N %	13.0%	10.9%	10.9%	34.8%	30.4%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		Column N %	3.7%	3.3%	4.1%	8.2%	15.2%	0.0%	0.0%	0.0%	6.2%
	IIM	Count	26	25	16	27	17	3	0	3	117
	IIM	Row N %	22.2%	21.4%	13.7%	23.1%	14.5%	2.6%	0.0%	2.6%	100.0%
		Column N %	16.0%	16.7%	13.2%	13.8%	18.5%	50.0%	0.0%	27.3%	15.8%
IZŽS	Count	13	10	6	14	5	0	0	2	50	
179											

		GOD. STUD.								
		Prva	Druga	Treća	Četvrta	Peta (master)	Doktorske I	Doktorske II	Doktorske III	Total
	Row N %	26.0%	20.0%	12.0%	28.0%	10.0%	0.0%	0.0%	4.0%	100.0%
	Column N %	8.0%	6.7%	5.0%	7.1%	5.4%	0.0%	0.0%	18.2%	6.8%
	Count	2	5	3	4	2	0	0	0	16
MIKM	Row N %	12.5%	31.2%	18.8%	25.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	Column N %	1.2%	3.3%	2.5%	2.0%	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%
	Count	7	6	3	16	1	0	0	1	34
OPŠTE	Row N %	20.6%	17.6%	8.8%	47.1%	2.9%	0.0%	0.0%	2.9%	100.0%
	Column N %	4.3%	4.0%	2.5%	8.2%	1.1%	0.0%	0.0%	9.1%	4.6%
	Count	10	12	7	6	2	0	0	0	37
PMAŠ	Row N %	27.0%	32.4%	18.9%	16.2%	5.4%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	Column N %	6.2%	8.0%	5.8%	3.1%	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	5.0%
	Count	21	21	15	22	15	1	0	1	96
RIA	Row N %	21.9%	21.9%	15.6%	22.9%	15.6%	1.0%	0.0%	1.0%	100.0%
	Column N %	13.0%	14.0%	12.4%	11.2%	16.3%	16.7%	0.0%	9.1%	13.0%
	Count	10	8	9	8	5	0	0	0	40
SAO	Row N %	25.0%	20.0%	22.5%	20.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	Column N %	6.2%	5.3%	7.4%	4.1%	5.4%	0.0%	0.0%	0.0%	5.4%
	Count	3	4	3	4	1	0	0	0	15
TEM	Row N %	20.0%	26.7%	20.0%	26.7%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%

		GOD. STUD.								
		Prva	Druga	Treća	Čtvrtá	Peta (master)	Doktorske I	Doktorske II	Doktorske III	Total
	Column N %	1.9%	2.7%	2.5%	2.0%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%
	Count	162	150	121	196	92	6	1	11	739
Total	Column N %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Row N %	21.9%	20.3%	16.4%	26.5%	12.4%	0.8%	0.1%	1.5%	100.0%

Tabela R 4 Pregled udela ispitanika u uzorku prema polu i pripadnosti departmanu

		POL		
		muški	ženski	Total
DEPARTMAN	Count	18	41	59
	ARH Row N %	30.5%	69.5%	100.0%
	Column N %	4.4%	12.3%	8.0%
	Count	75	25	100
	EET Row N %	75.0%	25.0%	100.0%
	Column N %	18.5%	7.5%	13.5%
	Count	30	9	39
	EPT Row N %	76.9%	23.1%	100.0%
	Column N %	7.4%	2.7%	5.3%
	Count	56	34	90
	GRAĐ Row N %	62.2%	37.8%	100.0%
	Column N %	13.8%	10.2%	12.2%
	Count	10	36	46
	GRID Row N %	21.7%	78.3%	100.0%
	Column N %	2.5%	10.8%	6.2%
	Count	33	84	117
	IIM Row N %	28.2%	71.8%	100.0%
	Column N %	8.1%	25.1%	15.8%
	Count	18	32	50
	IZŽS Row N %	36.0%	64.0%	100.0%
Column N %	4.4%	9.6%	6.8%	
Count	12	4	16	
MIKM Row N %	75.0%	25.0%	100.0%	
Column N %	3.0%	1.2%	2.2%	
Count	19	15	34	
OPŠTE Row N %	55.9%	44.1%	100.0%	
Column N %	4.7%	4.5%	4.6%	
Count	33	4	37	
PMAŠ Row N %	89.2%	10.8%	100.0%	
Column N %	8.1%	1.2%	5.0%	
RIA Count	66	30	96	

		POL		
		muški	ženski	Total
	Row N %	68.8%	31.2%	100.0%
	Column N %	16.3%	9.0%	13.0%
	Count	26	14	40
SAO	Row N %	65.0%	35.0%	100.0%
	Column N %	6.4%	4.2%	5.4%
	Count	9	6	15
TEM	Row N %	60.0%	40.0%	100.0%
	Column N %	2.2%	1.8%	2.0%
	Count	405	334	739
Total	Column N %	100.0%	100.0%	100.0%
	Row N %	54.8%	45.2%	100.0%

Tabela R 5 Ukupna analiza rezultata prema Kano modelu

	Q		A		O		R		M		I	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
I1. Savremena oprema.	0	0.0%	275	37.2%	141	19.1%	2	0.3%	133	18.0%	188	25.4%
I2. Informativan i vizuelno privlačan promo-materijal (brošure, informatori, veb-sajt, novine).	1	0.1%	174	23.5%	157	21.2%	3	0.4%	102	13.8%	302	40.9%
I3. Pristojno odeveni i uredni zaposleni.	0	0.0%	164	22.2%	125	16.9%	5	0.7%	110	14.9%	335	45.3%
I4. Usklađenost fizičkog izgleda objekta sa prirodom delatnosti koju obavlja.	2	0.3%	190	25.7%	130	17.6%	4	0.5%	55	7.4%	358	48.4%
I5. Redovno održavanje dogovorenih nastavnih i vannastavnih aktivnosti.	0	0.0%	152	20.6%	171	23.1%	15	2.0%	153	20.7%	248	33.6%
I6. Razumevanje problema studenata.	1	0.1%	157	21.2%	285	38.6%	2	0.3%	119	16.1%	175	23.7%
I7. Pouzdanost institucije.	1	0.1%	120	16.2%	269	36.4%	1	0.1%	159	21.5%	189	25.6%
I8. Pružanje usluga u dogovorenom roku.	2	0.3%	110	14.9%	241	32.6%	3	0.4%	134	18.1%	249	33.7%

	Q		A		O		R		M		I	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
I9. Precizno vođenje evidencije studenata.	5	0.7%	128	17.3%	101	13.7%	62	8.4%	54	7.3%	389	52.6%
I10. Transparentnost datuma, termina i rokova nastavnih i vannastavnih aktivnosti.	1	0.1%	150	20.3%	360	48.7%	6	0.8%	107	14.5%	115	15.6%
I11. Dobijanje brzog odgovora od zaposlenih na FTN-u.	5	0.7%	205	27.7%	348	47.1%	5	0.7%	70	9.5%	106	14.3%
I12. Dostupnost i spremnost nastavnika FTN-a da pomognu studentima.	1	0.1%	219	29.6%	325	44.0%	5	0.7%	78	10.6%	111	15.0%
I13. Promptno reagovanje nastavnika na Fakultetu na zahteve studenata. (responzivnost zaposlenih)	0	0.0%	454	61.4%	165	22.3%	6	0.8%	23	3.1%	91	12.3%
I14. Nastavnici koji ulivaju poverenje.	2	0.3%	224	30.3%	247	33.4%	6	0.8%	68	9.2%	192	26.0%

	Q		A		O		R		M		I	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
I15. Osećaj sigurnosti u komunikaciji i u odnosu sa nastavnicima na FTN.	1	0.1%	191	25.8%	242	32.7%	1	0.1%	78	10.6%	226	30.6%
I16. Ljubaznost svih zaposlenih.	1	0.1%	212	28.7%	331	44.8%	1	0.1%	93	12.6%	101	13.7%
I17. Fakultetska podrška nastavnicima za obavljanje svog posla.	1	0.1%	132	17.9%	192	26.0%	1	0.1%	61	8.3%	352	47.6%
I18. Institucionalna briga o svakom studentu.	2	0.3%	225	30.4%	189	25.6%	6	0.8%	52	7.0%	265	35.9%
I19. Posvećivanje pažnje svakom studentu od strane nastavnika.	1	0.1%	289	39.1%	144	19.5%	13	1.8%	19	2.6%	273	36.9%
I20. Razumevanje potreba studenata.	2	0.3%	269	36.4%	233	31.5%	3	0.4%	47	6.4%	185	25.0%
I21. Interes studenata kao prioritet.	2	0.3%	219	29.6%	226	30.6%	2	0.3%	50	6.8%	240	32.5%
I22. Radno vreme Fakulteta.	2	0.3%	196	26.5%	243	32.9%	1	0.1%	97	13.1%	200	27.1%

Tabela R 6 Analiza rezultata prema Kano modelu po atributima i departmanima

		DEPARTMAN														
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total	
I1. Savremena oprema.	Q	Count	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
	A	Count	24	29	9	31	27	51	18	5	10	15	28	20	8	275
		Row N %	8.7%	10.5%	3.3%	11.3%	9.8%	18.5%	6.5%	1.8%	3.6%	5.5%	10.2%	7.3%	2.9%	100.0%
	O	Count	8	21	15	15	5	29	5	1	8	9	22	3	0	141
		Row N %	5.7%	14.9%	10.6%	10.6%	3.5%	20.6%	3.5%	0.7%	5.7%	6.4%	15.6%	2.1%	0.0%	100.0%
	R	Count	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
		Row N %	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%
	M	Count	7	18	6	9	5	17	18	6	11	6	25	2	3	133
		Row N %	5.3%	13.5%	4.5%	6.8%	3.8%	12.8%	13.5%	4.5%	8.3%	4.5%	18.8%	1.5%	2.3%	100.0%
	I	Count	20	32	8	35	9	20	9	4	5	7	21	14	4	188
		Row N %	10.6%	17.0%	4.3%	18.6%	4.8%	10.6%	4.8%	2.1%	2.7%	3.7%	11.2%	7.4%	2.1%	100.0%
	Total	Count	59	100	39	90	46	117	50	16	34	37	96	40	15	739
		Row N %	8.0%	13.5%	5.3%	12.2%	6.2%	15.8%	6.8%	2.2%	4.6%	5.0%	13.0%	5.4%	2.0%	100.0%

		DEPARTMAN														
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total	
12. Informativan i vizuelno privlačan promo-materijal (brošure, informatori, veb-sajt, novine).	Q	Count	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
		Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	A	Count	19	16	11	16	11	37	16	3	8	9	17	7	4	174
		Row N %	10.9%	9.2%	6.3%	9.2%	6.3%	21.3%	9.2%	1.7%	4.6%	5.2%	9.8%	4.0%	2.3%	100.0%
	O	Count	13	12	10	12	16	31	8	3	7	6	18	19	2	157
		Row N %	8.3%	7.6%	6.4%	7.6%	10.2%	19.7%	5.1%	1.9%	4.5%	3.8%	11.5%	12.1%	1.3%	100.0%
	R	Count	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3
		Row N %	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	100.0%
	M	Count	5	14	5	14	7	10	10	2	11	6	15	1	2	102
		Row N %	4.9%	13.7%	4.9%	13.7%	6.9%	9.8%	9.8%	2.0%	10.8%	5.9%	14.7%	1.0%	2.0%	100.0%
	I	Count	22	58	12	48	12	39	16	8	8	16	46	13	4	302
		Row N %	7.3%	19.2%	4.0%	15.9%	4.0%	12.9%	5.3%	2.6%	2.6%	5.3%	15.2%	4.3%	1.3%	100.0%
13. Pristojno odeveni i uredni zaposleni.	Q	Count	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	A	Count	10	17	6	17	14	29	17	4	9	5	18	13	5	164

		DEPARTMAN														
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total	
I4. Usklađenost fizičkog izgleda objekta sa prirodom delatnosti koju obavlja.	O	Row N %	6.1%	10.4%	3.7%	10.4%	8.5%	17.7%	10.4%	2.4%	5.5%	3.0%	11.0%	7.9%	3.0%	100.0%
		Count	8	15	7	18	6	23	9	3	4	11	13	6	2	125
	R	Row N %	6.4%	12.0%	5.6%	14.4%	4.8%	18.4%	7.2%	2.4%	3.2%	8.8%	10.4%	4.8%	1.6%	100.0%
		Count	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5
	M	Row N %	0.0%	20.0%	0.0%	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		Count	10	17	9	14	4	20	7	1	1	6	14	7	0	110
	I	Row N %	9.1%	15.5%	8.2%	12.7%	3.6%	18.2%	6.4%	0.9%	0.9%	5.5%	12.7%	6.4%	0.0%	100.0%
		Count	31	50	17	38	22	45	17	8	20	14	51	14	8	335
	Q	Row N %	9.3%	14.9%	5.1%	11.3%	6.6%	13.4%	5.1%	2.4%	6.0%	4.2%	15.2%	4.2%	2.4%	100.0%
		Count	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
	A	Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		Count	14	12	12	21	17	35	12	3	6	9	30	13	6	190
	O	Row N %	7.4%	6.3%	6.3%	11.1%	8.9%	18.4%	6.3%	1.6%	3.2%	4.7%	15.8%	6.8%	3.2%	100.0%
		Count	16	25	9	16	7	18	5	1	8	7	9	7	2	130
		Row N %	12.3%	19.2%	6.9%	12.3%	5.4%	13.8%	3.8%	0.8%	6.2%	5.4%	6.9%	5.4%	1.5%	100.0%

		DEPARTMAN													
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total
R	Count	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	4
	Row N %	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	25.0%	0.0%	100.0%
M	Count	5	8	0	4	5	12	4	3	3	2	7	2	0	55
	Row N %	9.1%	14.5%	0.0%	7.3%	9.1%	21.8%	7.3%	5.5%	5.5%	3.6%	12.7%	3.6%	0.0%	100.0%
I	Count	24	54	18	48	17	51	29	9	17	18	49	17	7	358
	Row N %	6.7%	15.1%	5.0%	13.4%	4.7%	14.2%	8.1%	2.5%	4.7%	5.0%	13.7%	4.7%	2.0%	100.0%
Q	Count	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
A	Count	12	24	7	20	10	22	9	4	8	11	14	8	3	152
	Row N %	7.9%	15.8%	4.6%	13.2%	6.6%	14.5%	5.9%	2.6%	5.3%	7.2%	9.2%	5.3%	2.0%	100.0%
O	Count	15	27	17	20	12	20	8	1	5	8	23	13	2	171
	Row N %	8.8%	15.8%	9.9%	11.7%	7.0%	11.7%	4.7%	0.6%	2.9%	4.7%	13.5%	7.6%	1.2%	100.0%
R	Count	0	0	1	4	1	1	1	0	0	2	3	2	0	15
	Row N %	0.0%	0.0%	6.7%	26.7%	6.7%	6.7%	6.7%	0.0%	0.0%	13.3%	20.0%	13.3%	0.0%	100.0%
M	Count	5	19	10	8	5	22	24	4	13	6	28	7	2	153

I5. Redovno održavanje dogovorenih nastavnih i vannastavnih aktivnosti.

		DEPARTMAN														
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total	
I6. Razumevanje problema studenata.	I	Row N %	3.3%	12.4%	6.5%	5.2%	3.3%	14.4%	15.7%	2.6%	8.5%	3.9%	18.3%	4.6%	1.3%	100.0%
		Count	27	30	4	38	18	52	8	7	8	10	28	10	8	248
	Q	Row N %	10.9%	12.1%	1.6%	15.3%	7.3%	21.0%	3.2%	2.8%	3.2%	4.0%	11.3%	4.0%	3.2%	100.0%
		Count	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	A	Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		Count	15	19	5	18	12	29	14	4	8	6	16	9	2	157
	O	Row N %	9.6%	12.1%	3.2%	11.5%	7.6%	18.5%	8.9%	2.5%	5.1%	3.8%	10.2%	5.7%	1.3%	100.0%
		Count	19	38	20	31	17	51	22	4	7	15	36	17	8	285
	R	Row N %	6.7%	13.3%	7.0%	10.9%	6.0%	17.9%	7.7%	1.4%	2.5%	5.3%	12.6%	6.0%	2.8%	100.0%
		Count	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2
	M	Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%
		Count	3	21	11	16	10	12	7	2	8	8	15	4	2	119
	I	Row N %	2.5%	17.6%	9.2%	13.4%	8.4%	10.1%	5.9%	1.7%	6.7%	6.7%	12.6%	3.4%	1.7%	100.0%
		Count	22	22	3	24	7	25	7	6	11	7	29	9	3	175
		Row N %	12.6%	12.6%	1.7%	13.7%	4.0%	14.3%	4.0%	3.4%	6.3%	4.0%	16.6%	5.1%	1.7%	100.0%

		DEPARTMAN														
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total	
17. Pouzdanost institucije.	Q	Count	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
		Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	A	Count	6	14	3	19	6	24	10	4	7	5	10	10	2	120
		Row N %	5.0%	11.7%	2.5%	15.8%	5.0%	20.0%	8.3%	3.3%	5.8%	4.2%	8.3%	8.3%	1.7%	100.0%
	O	Count	16	37	25	34	17	43	15	3	7	16	34	13	9	269
		Row N %	5.9%	13.8%	9.3%	12.6%	6.3%	16.0%	5.6%	1.1%	2.6%	5.9%	12.6%	4.8%	3.3%	100.0%
	R	Count	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
		Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	M	Count	7	20	9	15	11	17	20	4	17	7	26	3	3	159
		Row N %	4.4%	12.6%	5.7%	9.4%	6.9%	10.7%	12.6%	2.5%	10.7%	4.4%	16.4%	1.9%	1.9%	100.0%
	I	Count	30	29	2	22	12	32	5	5	3	8	26	14	1	189
		Row N %	15.9%	15.3%	1.1%	11.6%	6.3%	16.9%	2.6%	2.6%	1.6%	4.2%	13.8%	7.4%	0.5%	100.0%
18. Pružanje usluga u dogovorenom roku.	Q	Count	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	
		Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
	A	Count	8	9	11	7	11	18	8	6	4	5	12	10	1	110

		DEPARTMAN														
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total	
I9. Precizno vođenje evidencije studenata.	O	Row N %	7.3%	8.2%	10.0%	6.4%	10.0%	16.4%	7.3%	5.5%	3.6%	4.5%	10.9%	9.1%	0.9%	100.0%
		Count	15	35	18	26	19	28	18	1	8	18	35	14	6	241
	R	Row N %	6.2%	14.5%	7.5%	10.8%	7.9%	11.6%	7.5%	0.4%	3.3%	7.5%	14.5%	5.8%	2.5%	100.0%
		Count	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3
	M	Row N %	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		Count	9	17	6	13	4	19	15	3	14	4	18	8	4	134
	I	Row N %	6.7%	12.7%	4.5%	9.7%	3.0%	14.2%	11.2%	2.2%	10.4%	3.0%	13.4%	6.0%	3.0%	100.0%
		Count	27	38	4	44	12	52	8	6	8	9	31	6	4	249
	Q	Row N %	10.8%	15.3%	1.6%	17.7%	4.8%	20.9%	3.2%	2.4%	3.2%	3.6%	12.4%	2.4%	1.6%	100.0%
		Count	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	5
	A	Row N %	20.0%	0.0%	20.0%	20.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	100.0%
		Count	5	17	2	17	10	27	6	4	6	8	10	8	8	128
	O	Row N %	3.9%	13.3%	1.6%	13.3%	7.8%	21.1%	4.7%	3.1%	4.7%	6.2%	7.8%	6.2%	6.2%	100.0%
		Count	3	11	5	9	10	19	7	1	5	9	15	7	0	101
		Row N %	3.0%	10.9%	5.0%	8.9%	9.9%	18.8%	6.9%	1.0%	5.0%	8.9%	14.9%	6.9%	0.0%	100.0%

		DEPARTMAN														
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total	
I10. Transparentnost datuma, termina i rokova nastavnih i vannastavnih aktivnosti.	R	Count	8	6	8	8	2	4	5	0	1	5	11	4	0	62
		Row N %	12.9%	9.7%	12.9%	12.9%	3.2%	6.5%	8.1%	0.0%	1.6%	8.1%	17.7%	6.5%	0.0%	100.0%
	M	Count	2	9	1	4	3	8	9	0	1	4	6	7	0	54
		Row N %	3.7%	16.7%	1.9%	7.4%	5.6%	14.8%	16.7%	0.0%	1.9%	7.4%	11.1%	13.0%	0.0%	100.0%
	I	Count	40	57	22	51	21	58	23	11	21	11	54	13	7	389
		Row N %	10.3%	14.7%	5.7%	13.1%	5.4%	14.9%	5.9%	2.8%	5.4%	2.8%	13.9%	3.3%	1.8%	100.0%
	Q	Count	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		Row N %	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	A	Count	6	24	11	15	13	21	9	6	8	6	17	10	4	150
		Row N %	4.0%	16.0%	7.3%	10.0%	8.7%	14.0%	6.0%	4.0%	5.3%	4.0%	11.3%	6.7%	2.7%	100.0%
	O	Count	26	40	21	48	23	63	22	2	15	21	53	24	2	360
		Row N %	7.2%	11.1%	5.8%	13.3%	6.4%	17.5%	6.1%	0.6%	4.2%	5.8%	14.7%	6.7%	0.6%	100.0%
	R	Count	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	6
		Row N %	0.0%	16.7%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%	100.0%
M	Count	11	15	4	6	3	18	18	4	4	3	12	1	8	107	

		DEPARTMAN														
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total	
I11. Dobijanje brzog odgovora od zaposlenih na FTN-u.	I	Row N %	10.3%	14.0%	3.7%	5.6%	2.8%	16.8%	16.8%	3.7%	3.7%	2.8%	11.2%	0.9%	7.5%	100.0%
		Count	15	20	2	21	7	15	1	4	7	5	14	3	1	115
	Q	Row N %	13.0%	17.4%	1.7%	18.3%	6.1%	13.0%	0.9%	3.5%	6.1%	4.3%	12.2%	2.6%	0.9%	100.0%
		Count	1	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
	A	Row N %	20.0%	0.0%	60.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		Count	14	34	14	20	10	32	13	7	9	7	29	15	1	205
	O	Row N %	6.8%	16.6%	6.8%	9.8%	4.9%	15.6%	6.3%	3.4%	4.4%	3.4%	14.1%	7.3%	0.5%	100.0%
		Count	22	49	11	45	24	58	26	5	16	19	48	15	10	348
	R	Row N %	6.3%	14.1%	3.2%	12.9%	6.9%	16.7%	7.5%	1.4%	4.6%	5.5%	13.8%	4.3%	2.9%	100.0%
		Count	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	2	0	5
	M	Row N %	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	40.0%	0.0%	100.0%
		Count	15	8	4	8	4	9	4	1	5	2	3	5	2	70
	I	Row N %	21.4%	11.4%	5.7%	11.4%	5.7%	12.9%	5.7%	1.4%	7.1%	2.9%	4.3%	7.1%	2.9%	100.0%
		Count	7	9	6	16	8	17	7	3	4	8	16	3	2	106
		Row N %	6.6%	8.5%	5.7%	15.1%	7.5%	16.0%	6.6%	2.8%	3.8%	7.5%	15.1%	2.8%	1.9%	100.0%

		DEPARTMAN														
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total	
I12. Dostupnost i spremnost nastavnika FTN-a da pomognu studentima.	Q	Count	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
		Row N %	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
	A	Count	20	33	12	22	20	32	11	7	10	10	25	10	7	219
		Row N %	9.1%	15.1%	5.5%	10.0%	9.1%	14.6%	5.0%	3.2%	4.6%	4.6%	11.4%	4.6%	3.2%	100.0%
	O	Count	14	42	17	43	17	65	21	6	12	18	48	17	5	325
		Row N %	4.3%	12.9%	5.2%	13.2%	5.2%	20.0%	6.5%	1.8%	3.7%	5.5%	14.8%	5.2%	1.5%	100.0%
	R	Count	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	0	5
		Row N %	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	40.0%	0.0%	100.0%
	M	Count	3	14	4	8	3	7	12	1	5	2	13	5	1	78
		Row N %	3.8%	17.9%	5.1%	10.3%	3.8%	9.0%	15.4%	1.3%	6.4%	2.6%	16.7%	6.4%	1.3%	100.0%
	I	Count	21	10	6	17	6	12	6	2	7	6	10	6	2	111
		Row N %	18.9%	9.0%	5.4%	15.3%	5.4%	10.8%	5.4%	1.8%	6.3%	5.4%	9.0%	5.4%	1.8%	100.0%
I13. Promptno reagovanje nastavnika na Fakultetu na	Q	Count	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
	A	Count	34	59	21	52	30	74	26	11	27	19	63	25	13	454

		DEPARTMAN														
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total	
zahteve studenata. (responzivnost zaposlenih)	Row	7.5%	13.0%	4.6%	11.5%	6.6%	16.3%	5.7%	2.4%	5.9%	4.2%	13.9%	5.5%	2.9%	100.0%	
	N %															
	Count	12	26	9	22	10	31	14	2	4	13	17	5	0	165	
	O	Row	7.3%	15.8%	5.5%	13.3%	6.1%	18.8%	8.5%	1.2%	2.4%	7.9%	10.3%	3.0%	0.0%	100.0%
	N %															
	Count	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	6
	R	Row	16.7%	0.0%	16.7%	16.7%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	16.7%	0.0%	100.0%
	N %															
	Count	2	5	3	2	0	5	1	0	0	0	1	4	0	23	
	M	Row	8.7%	21.7%	13.0%	8.7%	0.0%	21.7%	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	17.4%	0.0%	100.0%
	N %															
	Count	10	10	5	13	6	6	9	3	3	4	15	5	2	91	
	I	Row	11.0%	11.0%	5.5%	14.3%	6.6%	6.6%	9.9%	3.3%	3.3%	4.4%	16.5%	5.5%	2.2%	100.0%
	N %															
Count	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2		
Q	Row	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
N %																
Count	8	34	11	26	20	39	16	6	11	6	27	14	6	224		
I14. Nastavnici koji ulivaju poverenje.	A	Row	3.6%	15.2%	4.9%	11.6%	8.9%	17.4%	7.1%	2.7%	4.9%	2.7%	12.1%	6.2%	2.7%	100.0%
N %																
Count	26	23	14	24	17	43	20	3	10	14	36	13	4	247		
O	Row	10.5%	9.3%	5.7%	9.7%	6.9%	17.4%	8.1%	1.2%	4.0%	5.7%	14.6%	5.3%	1.6%	100.0%	
N %																

		DEPARTMAN													
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total
R	Count	0	3	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	6
	Row N %	0.0%	50.0%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	16.7%	0.0%	100.0%
M	Count	3	9	5	7	1	2	9	3	3	6	13	5	2	68
	Row N %	4.4%	13.2%	7.4%	10.3%	1.5%	2.9%	13.2%	4.4%	4.4%	8.8%	19.1%	7.4%	2.9%	100.0%
I	Count	21	31	9	32	8	33	5	4	10	10	19	7	3	192
	Row N %	10.9%	16.1%	4.7%	16.7%	4.2%	17.2%	2.6%	2.1%	5.2%	5.2%	9.9%	3.6%	1.6%	100.0%
Q	Count	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Row N %	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
A	Count	18	28	12	21	15	32	7	5	7	8	24	11	3	191
	Row N %	9.4%	14.7%	6.3%	11.0%	7.9%	16.8%	3.7%	2.6%	3.7%	4.2%	12.6%	5.8%	1.6%	100.0%
O	Count	25	26	13	31	11	36	20	5	10	12	33	13	7	242
	Row N %	10.3%	10.7%	5.4%	12.8%	4.5%	14.9%	8.3%	2.1%	4.1%	5.0%	13.6%	5.4%	2.9%	100.0%
R	Count	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
M	Count	3	6	3	5	6	14	9	3	7	6	10	4	2	78

I15. Osećaj sigurnosti u komunikaciji i u odnosu sa nastavnicima na FTN.

		DEPARTMAN														
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total	
I16. Ljubaznost svih zaposlenih.	I	Row N %	3.8%	7.7%	3.8%	6.4%	7.7%	17.9%	11.5%	3.8%	9.0%	7.7%	12.8%	5.1%	2.6%	100.0%
		Count	12	40	11	33	14	35	14	3	10	11	29	11	3	226
		Row N %	5.3%	17.7%	4.9%	14.6%	6.2%	15.5%	6.2%	1.3%	4.4%	4.9%	12.8%	4.9%	1.3%	100.0%
		Count	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	Q	Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
		Count	18	30	13	20	11	34	11	6	11	8	35	10	5	212
	A	Row N %	8.5%	14.2%	6.1%	9.4%	5.2%	16.0%	5.2%	2.8%	5.2%	3.8%	16.5%	4.7%	2.4%	100.0%
		Count	20	42	19	45	23	60	20	7	12	19	37	21	6	331
	O	Row N %	6.0%	12.7%	5.7%	13.6%	6.9%	18.1%	6.0%	2.1%	3.6%	5.7%	11.2%	6.3%	1.8%	100.0%
		Count	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	R	Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		Count	8	9	3	9	11	9	15	1	8	3	10	6	1	93
	M	Row N %	8.6%	9.7%	3.2%	9.7%	11.8%	9.7%	16.1%	1.1%	8.6%	3.2%	10.8%	6.5%	1.1%	100.0%
		Count	13	19	4	15	1	14	4	2	3	7	14	2	3	101
	I	Row N %	12.9%	18.8%	4.0%	14.9%	1.0%	13.9%	4.0%	2.0%	3.0%	6.9%	13.9%	2.0%	3.0%	100.0%

		DEPARTMAN														
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total	
117. Fakultetska podrška nastavnica za obavljanje svog posla.	Q	Count	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
		Row N %	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	A	Count	8	20	4	13	11	28	9	2	7	6	14	10	0	132
		Row N %	6.1%	15.2%	3.0%	9.8%	8.3%	21.2%	6.8%	1.5%	5.3%	4.5%	10.6%	7.6%	0.0%	100.0%
	O	Count	13	26	15	24	14	25	12	3	5	15	27	9	4	192
		Row N %	6.8%	13.5%	7.8%	12.5%	7.3%	13.0%	6.2%	1.6%	2.6%	7.8%	14.1%	4.7%	2.1%	100.0%
	R	Count	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
		Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	M	Count	9	7	1	5	2	11	3	3	5	3	6	5	1	61
		Row N %	14.8%	11.5%	1.6%	8.2%	3.3%	18.0%	4.9%	4.9%	8.2%	4.9%	9.8%	8.2%	1.6%	100.0%
	I	Count	28	47	19	48	19	53	26	7	17	13	49	16	10	352
		Row N %	8.0%	13.4%	5.4%	13.6%	5.4%	15.1%	7.4%	2.0%	4.8%	3.7%	13.9%	4.5%	2.8%	100.0%
118. Institucionalna briga o svakom studentu.	Q	Count	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
		Row N %	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	A	Count	17	27	12	24	15	50	12	5	11	11	28	13	0	225

		DEPARTMAN															
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total		
I19. Posvećivanje pažnje svakom studentu od strane nastavnika.	O	Row N %	7.6%	12.0%	5.3%	10.7%	6.7%	22.2%	5.3%	2.2%	4.9%	4.9%	12.4%	5.8%	0.0%	100.0%	
		Count	10	18	10	25	12	39	13	3	6	15	24	10	4	189	
	R	Row N %	5.3%	9.5%	5.3%	13.2%	6.3%	20.6%	6.9%	1.6%	3.2%	7.9%	12.7%	5.3%	2.1%	100.0%	
		Count	0	0	3	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	6	
	M	Row N %	0.0%	0.0%	50.0%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	100.0%	
		Count	8	9	3	5	5	7	2	2	0	2	1	8	0	52	
	I	Row N %	15.4%	17.3%	5.8%	9.6%	9.6%	13.5%	3.8%	3.8%	0.0%	3.8%	1.9%	15.4%	0.0%	100.0%	
		Count	23	45	11	35	14	21	23	6	16	9	42	9	11	265	
	Q	Row N %	8.7%	17.0%	4.2%	13.2%	5.3%	7.9%	8.7%	2.3%	6.0%	3.4%	15.8%	3.4%	4.2%	100.0%	
		Count	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
	A	Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
		Count	22	40	11	30	21	55	17	11	15	12	35	15	5	289	
	O	Row N %	7.6%	13.8%	3.8%	10.4%	7.3%	19.0%	5.9%	3.8%	5.2%	4.2%	12.1%	5.2%	1.7%	100.0%	
		Count	9	17	12	22	9	29	11	0	5	9	13	6	2	144	
		O	Row N %	6.2%	11.8%	8.3%	15.3%	6.2%	20.1%	7.6%	0.0%	3.5%	6.2%	9.0%	4.2%	1.4%	100.0%

		DEPARTMAN													
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total
R	Count	2	3	1	1	0	2	2	0	0	0	1	1	0	13
	Row N %	15.4%	23.1%	7.7%	7.7%	0.0%	15.4%	15.4%	0.0%	0.0%	0.0%	7.7%	7.7%	0.0%	100.0%
M	Count	1	2	2	4	2	1	3	0	0	1	0	3	0	19
	Row N %	5.3%	10.5%	10.5%	21.1%	10.5%	5.3%	15.8%	0.0%	0.0%	5.3%	0.0%	15.8%	0.0%	100.0%
I	Count	25	38	13	33	14	29	17	5	14	15	47	15	8	273
	Row N %	9.2%	13.9%	4.8%	12.1%	5.1%	10.6%	6.2%	1.8%	5.1%	5.5%	17.2%	5.5%	2.9%	100.0%
Q	Count	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Row N %	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
A	Count	20	42	12	28	18	51	15	8	12	12	26	18	7	269
	Row N %	7.4%	15.6%	4.5%	10.4%	6.7%	19.0%	5.6%	3.0%	4.5%	4.5%	9.7%	6.7%	2.6%	100.0%
O	Count	14	27	16	29	15	37	19	5	8	17	31	10	5	233
	Row N %	6.0%	11.6%	6.9%	12.4%	6.4%	15.9%	8.2%	2.1%	3.4%	7.3%	13.3%	4.3%	2.1%	100.0%
R	Count	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3
	Row N %	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	100.0%
M	Count	3	6	3	6	3	9	0	2	5	2	5	3	0	47

I20. Razumevanje
potreba studenata.

		DEPARTMAN														
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total	
I21. Interes studenta kao prioritet.	I	Row N %	6.4%	12.8%	6.4%	12.8%	6.4%	19.1%	0.0%	4.3%	10.6%	4.3%	10.6%	6.4%	0.0%	100.0%
		Count	20	24	8	27	10	20	16	1	9	6	33	8	3	185
	Q	Row N %	10.8%	13.0%	4.3%	14.6%	5.4%	10.8%	8.6%	0.5%	4.9%	3.2%	17.8%	4.3%	1.6%	100.0%
		Count	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	A	Row N %	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		Count	19	28	7	19	16	43	14	4	12	12	28	13	4	219
	O	Row N %	8.7%	12.8%	3.2%	8.7%	7.3%	19.6%	6.4%	1.8%	5.5%	5.5%	12.8%	5.9%	1.8%	100.0%
		Count	15	27	14	30	13	32	15	4	9	14	31	15	7	226
	R	Row N %	6.6%	11.9%	6.2%	13.3%	5.8%	14.2%	6.6%	1.8%	4.0%	6.2%	13.7%	6.6%	3.1%	100.0%
		Count	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
	M	Row N %	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%
		Count	0	7	6	4	4	10	6	2	4	2	2	1	2	50
	I	Row N %	0.0%	14.0%	12.0%	8.0%	8.0%	20.0%	12.0%	4.0%	8.0%	4.0%	4.0%	2.0%	4.0%	100.0%
		Count	24	38	11	36	13	32	15	6	9	9	35	10	2	240
		Row N %	10.0%	15.8%	4.6%	15.0%	5.4%	13.3%	6.2%	2.5%	3.8%	3.8%	14.6%	4.2%	0.8%	100.0%

		DEPARTMAN														
		ARH	EET	EPT	GRAĐ	GRID	IIM	IZŽS	MIKM	OPŠTE	PMAŠ	RIA	SAO	TEM	Total	
I22. Radno vreme Fakulteta.	Q	Count	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	
		Row N %	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%
	A	Count	14	30	9	22	12	43	12	5	14	5	17	9	4	196
		Row N %	7.1%	15.3%	4.6%	11.2%	6.1%	21.9%	6.1%	2.6%	7.1%	2.6%	8.7%	4.6%	2.0%	100.0%
	O	Count	15	23	18	27	14	39	19	5	11	15	39	15	3	243
		Row N %	6.2%	9.5%	7.4%	11.1%	5.8%	16.0%	7.8%	2.1%	4.5%	6.2%	16.0%	6.2%	1.2%	100.0%
	R	Count	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
		Row N %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
	M	Count	9	13	4	9	6	6	14	3	5	6	16	4	2	97
		Row N %	9.3%	13.4%	4.1%	9.3%	6.2%	6.2%	14.4%	3.1%	5.2%	6.2%	16.5%	4.1%	2.1%	100.0%
	I	Count	20	34	8	32	14	29	5	3	4	11	24	10	6	200
		Row N %	10.0%	17.0%	4.0%	16.0%	7.0%	14.5%	2.5%	1.5%	2.0%	5.5%	12.0%	5.0%	3.0%	100.0%

Tabele R 7 Prilog višestrukoj regresionoj analizi (SERVPERF-Zadovoljstvo)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.293 ^a	.086	.080	1.01241

a. Predictors: (Constant), Empatija, Opipljivost, Odgovornost, Sigurnost, Pouzdanost

b. Dependent Variable: Zadovoljstvo

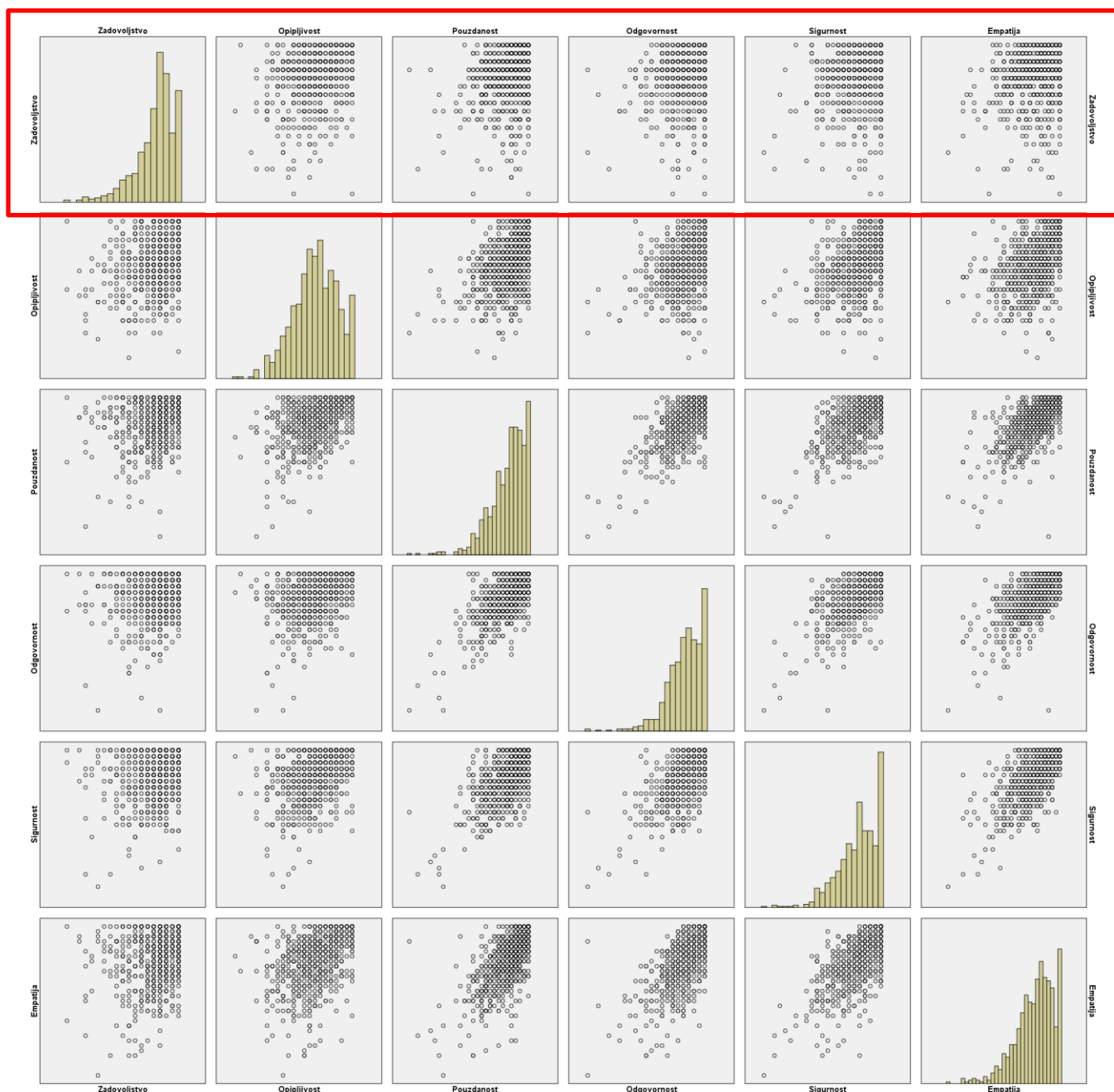
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	70.581	5	14.116	13.772	.000 ^b
1	Residual	751.310	733	1.025		
	Total	821.891	738			

a. Dependent Variable: Zadovoljstvo

b. Predictors: (Constant), Empatija, Opipljivost, Odgovornost, Sigurnost, Pouzdanost

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	3.599	.310		11.615	.000		
	Opipljivost	.180	.042	.175	4.306	.000	.755	1.324
	Pouzdanost	.232	.069	.183	3.360	.001	.420	2.381
1	Odgovornost	-.057	.069	-.045	-.826	.409	.425	2.355
	Sigurnost	.023	.060	.020	.375	.708	.439	2.277
	Empatija	.003	.056	.003	.058	.954	.414	2.417

a. Dependent Variable: Zadovoljstvo



Slika R 1 Dijagram raspšenja - korelacije između SERVPERF dimenzija i skale Zadovoljstva

Tabela R 8 Korelacije između SERVPERF skale, skale Zadovoljstva i BI skale

		Correlations									
		Zadovoljstvo	Opipljivost	Pouzdanost	Odgovornost	Sigurnost	Empatija	Loj1	Att1	Com1	Eng1
	Pearson Correlation										
Zadovoljstvo	Sig. (2-tailed)										
	N										
	Pearson Correlation	.250**									
Opipljivost	Sig. (2-tailed)	.000									
	N	739									
	Pearson Correlation	.246**	.449**								
Pouzdanost	Sig. (2-tailed)	.000	.000								
	N	739	739								
	Pearson Correlation	.161**	.373**	.685**							
Odgovornost	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000							
	N	739	739	739							
	Pearson Correlation	.184**	.426**	.633**	.647**						
Sigurnost	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000						
	N	739	739	739	739						
	Pearson Correlation	.182**	.425**	.660**	.662**	.681**					
Empatija	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000					
	N	739	739	739	739	739					
	Pearson Correlation	.664**	.322**	.360**	.275**	.315**	.313**				
Loj1	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000				
	N	739	739	739	739	739	739				
Att1	Pearson Correlation	.430**	.319**	.244**	.204**	.252**	.268**	.626**			

Correlations

	Zadovoljstvo	Opipljivost	Pouzdanost	Odgovornost	Sigurnost	Empatija	Loj1	Att1	Com1	Eng1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
	N	739	739	739	739	739	739	739		
	Pearson Correlation	.398**	.367**	.288**	.272**	.298**	.349**	.476**	.433**	
Com1	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	739	739	739	739	739	739	739	739	
	Pearson Correlation	.347**	.346**	.265**	.196**	.259**	.276**	.508**	.518**	.487**
Eng1	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	739	739	739	739	739	739	739	739	739

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela R 9 Kanoničke korelacije (SERVPERF-BI)

Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.	Sq. Cor
1	.32922	89.32024	89.32024	.49767	.24768
2	.03163	8.58122	97.90145	.17510	.03066
3	.00745	2.02058	99.92203	.08598	.00739
4	.00029	.07797	100.00000	.01695	.00029

Dimension Reduction Analysis

Roots	Wilks L.	F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
1 TO 4	.72366	12.40522	20.00	2422.09	.000
2 TO 4	.96190	2.38421	12.00	1934.34	.005
3 TO 4	.99232	.94210	6.00	1464.00	.464
4 TO 4	.99971	.10533	2.00	733.00	.900

Tabela R 10 Rezultati primene t-testa u ispitivanju rodnih razlika u percepciji kvaliteta

Independent Samples Test

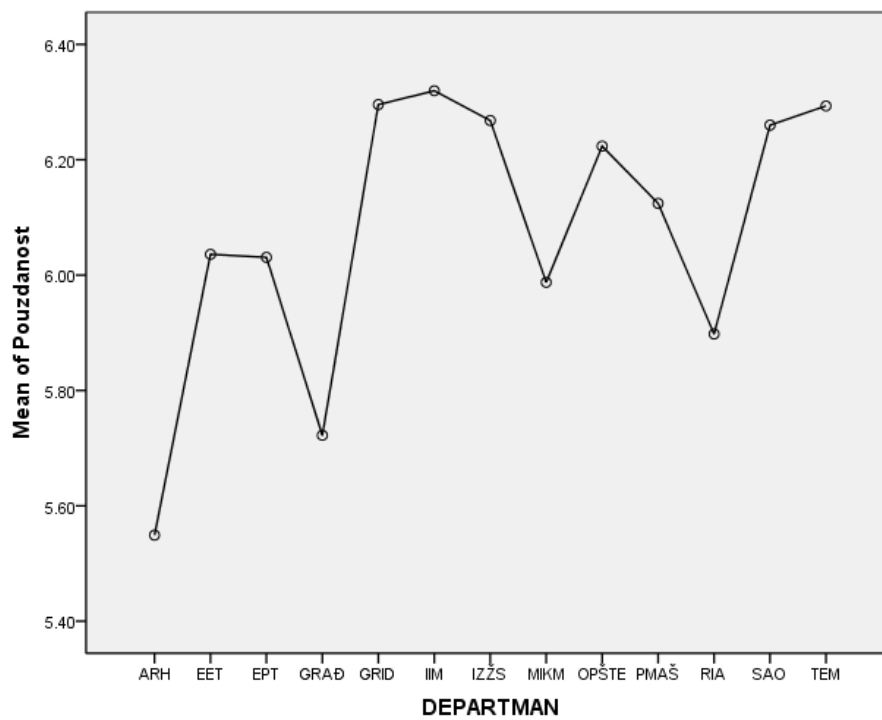
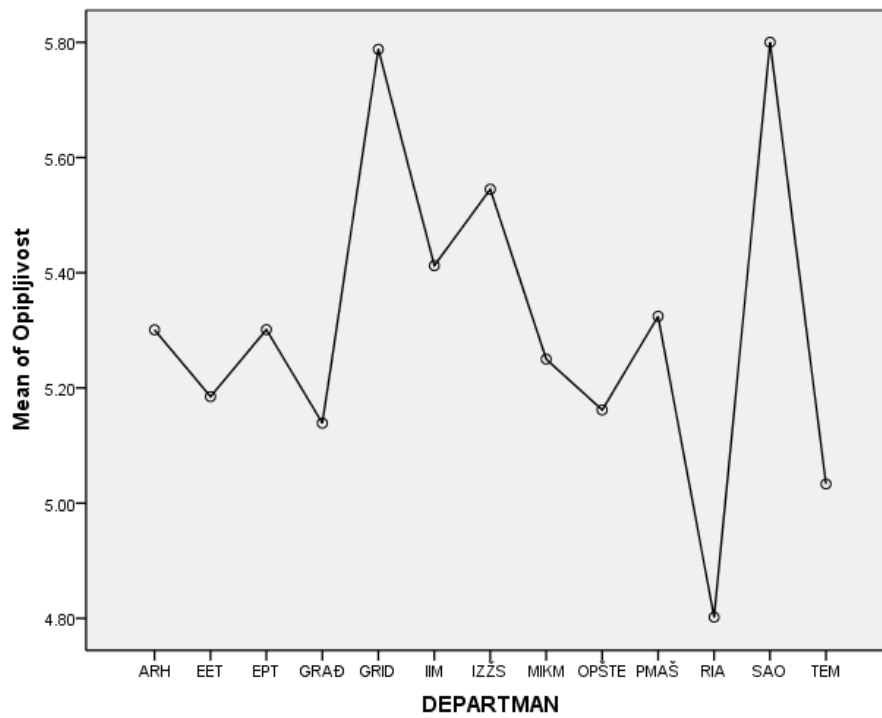
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Equal variances assumed	Zadovoljstvo	,165	,684	-1,178	737	,239	-,09186	,07798	-,24495	,06123
	Opipljivost	,417	,519	-3,292	737	,001	-,24765	,07522	-,39532	-,09997
	Pouzdanost	,206	,650	-2,453	737	,014	-,15058	,06138	-,27107	-,03008
	Odgovornost	1,022	,312	-3,645	737	,000	-,22138	,06074	-,34062	-,10214
	Sigurnost	,857	,355	-3,470	737	,001	-,23663	,06819	-,37051	-,10276
	Empatija	1,191	,275	-3,922	737	,000	-,29525	,07528	-,44304	-,14746
	ASC	,251	,617	-2,510	737	,012	-,03311	,01319	-,05900	-,00721
	Loj1	,596	,440	-2,547	737	,011	-,23220	,09118	-,41120	-,05320
	Att1	,300	,584	-,745	737	,457	-,08264	,11093	-,30042	,13513
	Com1	,028	,867	-2,959	737	,003	-,25554	,08637	-,42509	-,08599
	End1	1,693	,194	-4,144	737	,000	-,51420	,12407	-,75778	-,27062

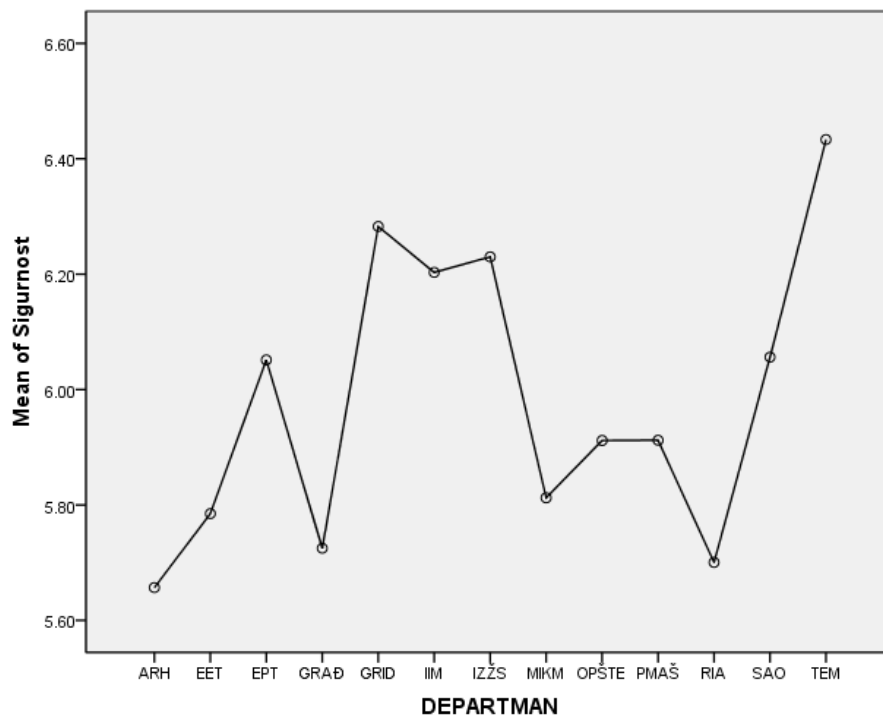
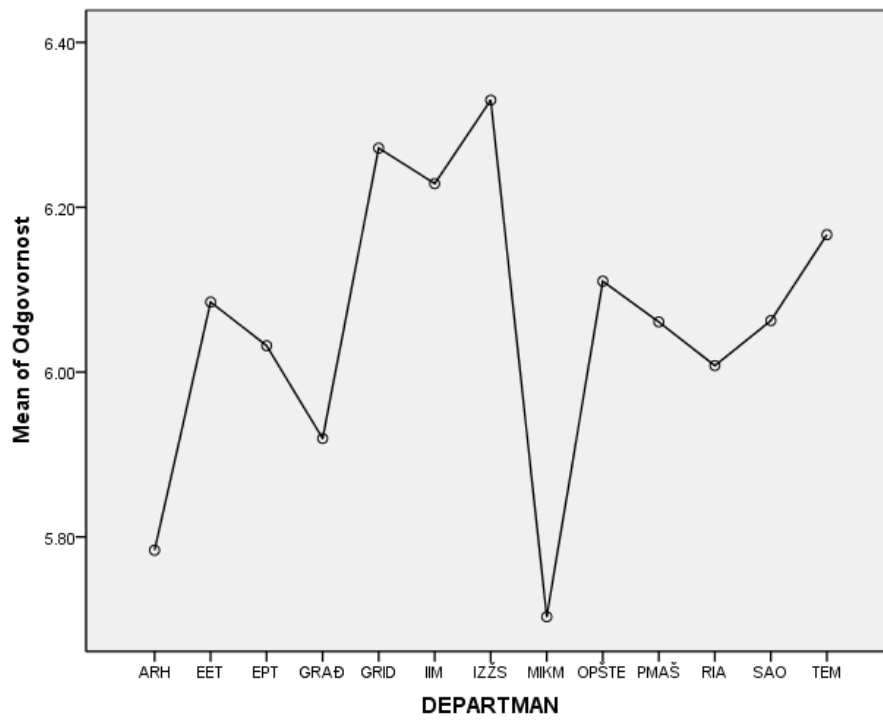
Tabela R 11 Analiza varijanse - razlike u percepciji merenih dimenzija po departmanima

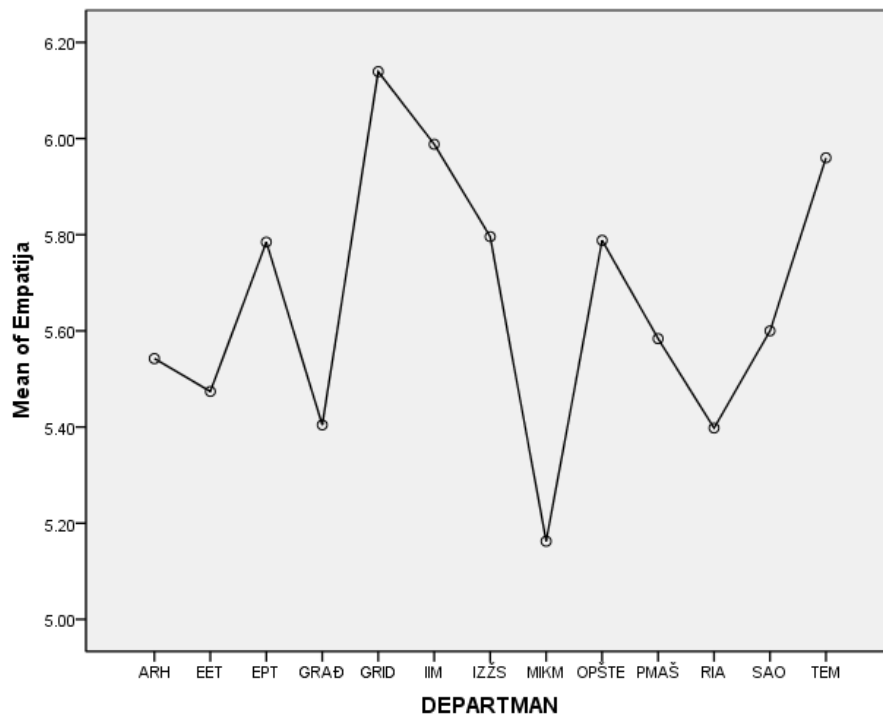
		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Zadovoljstvo	Between Groups	68,766	12	5,730	5,524	,000
	Within Groups	753,125	726	1,037		
	Total	821,891	738			
Opipljivost	Between Groups	54,391	12	4,533	4,569	,000
	Within Groups	720,174	726	,992		
	Total	774,565	738			
Pouzdanost	Between Groups	44,319	12	3,693	5,729	,000
	Within Groups	468,021	726	,645		
	Total	512,340	738			
Odgovornost	Between Groups	17,869	12	1,489	2,212	,010
	Within Groups	488,776	726	,673		
	Total	506,645	738			
Sigurnost	Between Groups	39,486	12	3,290	3,994	,000
	Within Groups	598,088	726	,824		
	Total	637,574	738			
Empatija	Between Groups	47,609	12	3,967	3,930	,000
	Within Groups	732,876	726	1,009		
	Total	780,485	738			
Povezanost	Between Groups	115,519	12	9,627	5,703	,000
	Within Groups	1225,457	726	1,688		
	Total	1340,976	738			
Zajednistvo	Between Groups	59,930	12	4,994	5,053	,000
	Within Groups	717,518	726	,988		
	Total	777,449	738			
Aktivna ukljucenost	Between Groups	212,366	12	17,697	11,431	,000
	Within	1124,012	726	1,548		

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Groups						
	Total	1336,379	738			
Lojalnost	Between Groups	108,930	12	9,077	8,943	,000
	Within Groups	736,904	726	1,015		
	Total	845,833	738			
ASC	Between Groups	,887	12	,074	2,355	,006
	Within Groups	22,780	726	,031		
	Total	23,667	738			
Loj1	Between Groups	133,826	12	11,152	8,116	,000
	Within Groups	997,566	726	1,374		
	Total	1131,392	738			
Att1	Between Groups	111,295	12	9,275	4,344	,000
	Within Groups	1550,046	726	2,135		
	Total	1661,341	738			
Com1	Between Groups	66,023	12	5,502	4,195	,000
	Within Groups	952,189	726	1,312		
	Total	1018,212	738			
End1	Between Groups	352,622	12	29,385	12,036	,000
	Within Groups	1772,514	726	2,441		
	Total	2125,136	738			

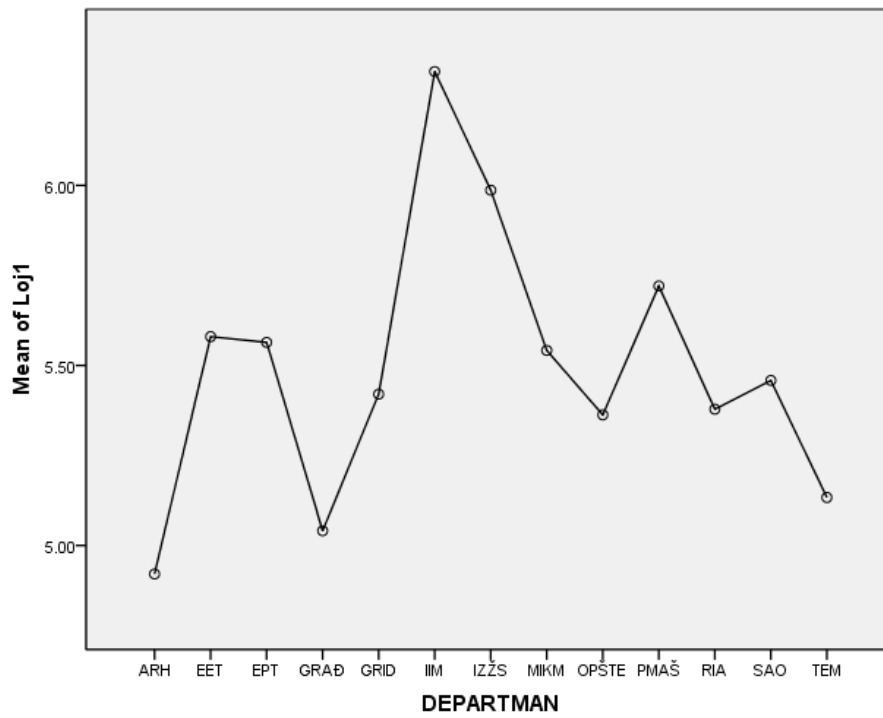
Slike R 2 Razlike u percepciji dimenzija SERVPERF po departmanima

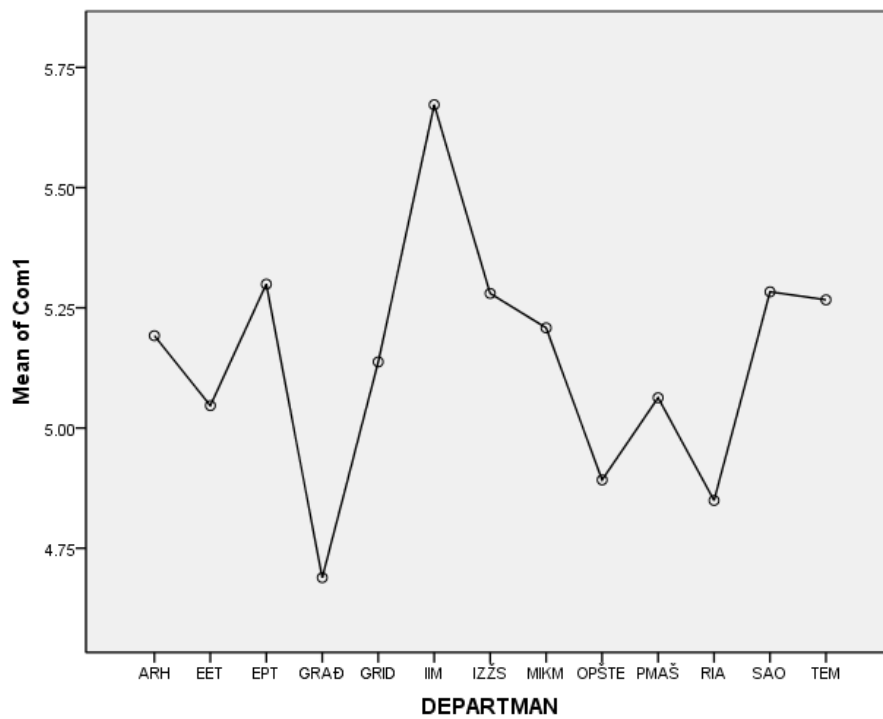
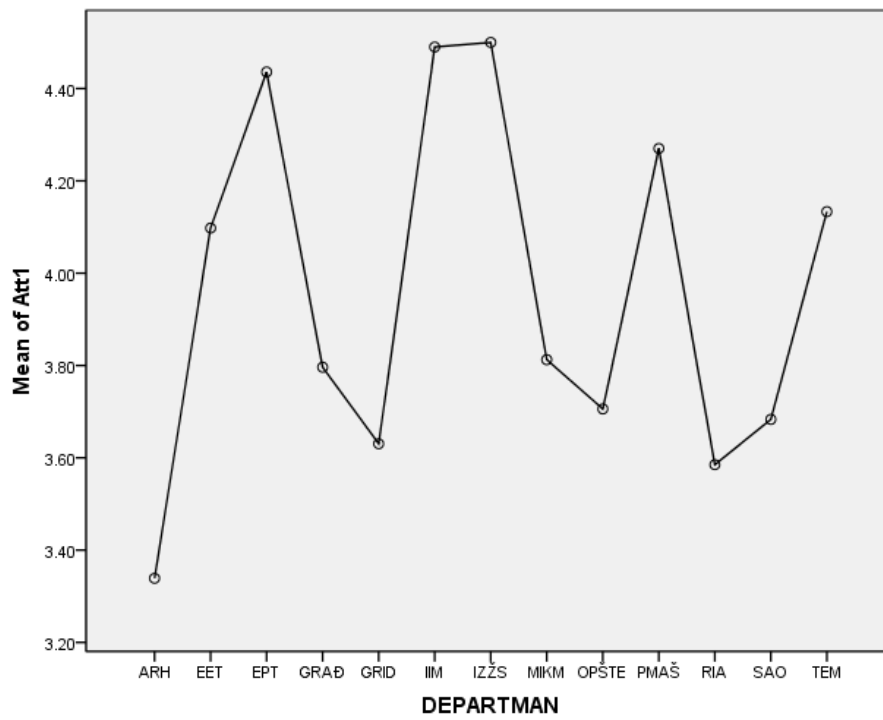






Slike R 3 Razlike u percepciji dimenzija BREND ISKUSTVA po departmanima





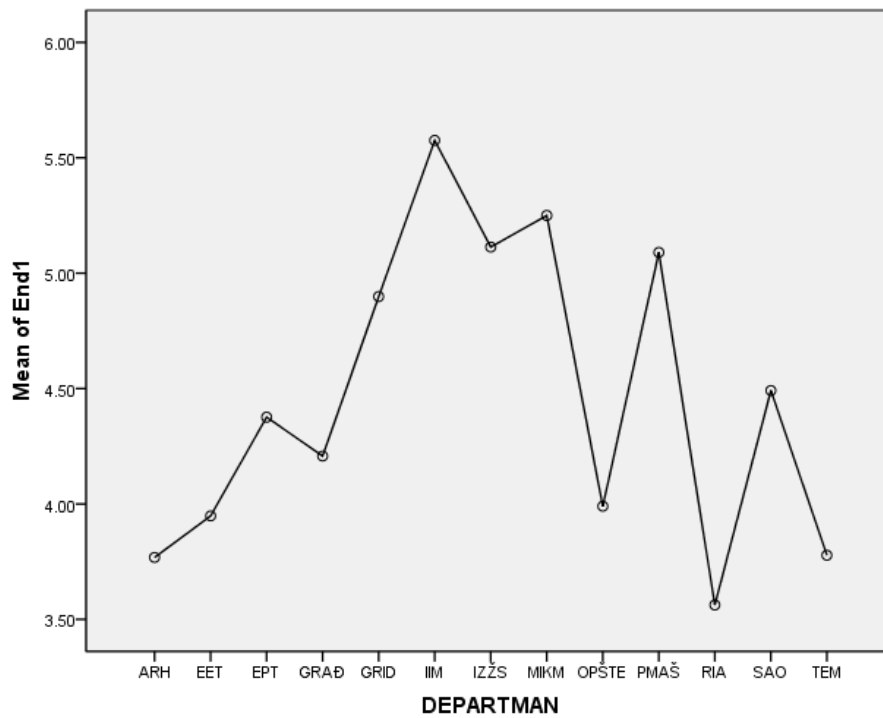


Tabela R 12 PCA analiza BI skale

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative
		Variance	%		Variance	%
1	8,219	51,368	51,368	8,219	51,368	51,368
2	1,535	9,591	60,958			
3	,844	5,278	66,236			
4	,748	4,676	70,913			
5	,649	4,055	74,968			
6	,579	3,619	78,586			
7	,562	3,514	82,100			
8	,496	3,101	85,201			
9	,446	2,787	87,989			
10	,380	2,375	90,363			
11	,360	2,251	92,614			
12	,295	1,844	94,458			
13	,270	1,690	96,147			
14	,225	1,405	97,552			
15	,211	1,319	98,871			
16	,181	1,129	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela R 13 Selekcija glavnih komponenti primenom PCA analize na BI skalu
Communalities

	Initial	Extraction
A1 Srećan/na sam što sam student FTN-a.	1	0,669
A3 FTN je za mene nešto posebno.	1	0,644
A4 Volim da provodim vreme na FTN-u.	1	0,613
A5 Ja volim FTN.	1	0,711
C4 Ponosan/na sam što sam student FTN-a.	1	0,697
E1 Pratim stranice FTN-a na društvenim mrežama. (FB, instagram, YT, tw...)	1	0,332
E2 Preporučio/la bih FTN svojim prijateljima.	1	0,584
E5 Član sam fakultetskih/departmanskih grupa na društvenim mrežama.	1	0,275
E6 Aktivno učestvujem u onlajn komunikaciji u fakultetskim Fejsbuk grupama.	1	0,315
E7 Učestvujem u vannastavnim aktivnostima koje organizuje FTN.	1	0,258
L1 Kada bih ponovo upisivao/la fakultet, upisao/la bih FTN.	1	0,378
L2 Razvio/la sam dobar odnos sa Fakultetom.	1	0,442
L5 Ja sam veran/lojalan student ovog Fakulteta.	1	0,537
L7 Stalno koristim usluge FTN-a.	1	0,498
L8 Ja sam odan/a FTN-u.	1	0,653
L9 Imam odlično iskustvo sa FTN-om.	1	0,615

Extraction Method: Principal Component Analysis.

8.4 Prilog 4: Spisak slika

SLIKA 1 HOLISTIČKI MARKETING (VASILJEV, CVETKOVIĆ, KANCIR, & PANTELIĆ, 2007)	10
SLIKA 2 VEZA IZMEĐU AKTIVNOSTI INTERNOG I EKSTERNOG MARKETINGA (BANSAL, MENDELSON, & SHARMA, 2001)	11
SLIKA 3 IMPERATIVI PROCESA BRENDIRANJA (VREDEN, 2009).....	12
SLIKA 4 PRIZMA BREN IDENTITETA (KAPFERER, 2005)	19
SLIKA 5 SISTEM BREN IDENTITETA (AAKER, 1996).....	20
SLIKA 6 MODEL SISTEMA IZGRADNJE BREND: UZROCI I POSLEDICE (KELLER & LEHMANN, 2006).....	21
SLIKA 7 DIMENZIJE BREN ZNANJA (KELLER, 1993).....	26
SLIKA 8 PIRAMIDA KELLEROVOG CBBE MODELA (KELLER, 2009).....	27
SLIKA 9 SUB-DIMENZIJE BLOKOVA IZGRADNJE BREND PREMA CBBE MODELU (KELLER, 2009).....	29
SLIKA 10 MREŽA BREN ODJEKA PREMA CBBE MODELU (KELLER, 2009)	31
SLIKA 11 LANAC ZADOVOLJSTVA I PROFITA	33
SLIKA 12 PREDUSLOVI ZA IZGRADNJU LOJALNOSTI BRENDA (DELGADO-BALLESTER & MUNUERA-ALEMAÂN, 2001)	37
SLIKA 13 TOP 10 GLOBALNIH BRENDOVA U 2017. GODINI (INTERBRAND, 2017)	41
SLIKA 14 MODEL VREDNOSTI BREND PREMA AAKERU (AAKER, 1991).....	51
SLIKA 15 KONCEPTUALNI DIJAGRAM MODELA TMS (AMASAKA, 2011)	59
SLIKA 16 NAUČNI-TQM MODEL - NOVI PRISTUP UPRAVLJANJU KVALITETOM (AMASAKA, 2011)	60
SLIKA 17 SKALA ZA KALKULACIJU NPS (REICHHELD, 2003)	62
SLIKA 18 <i>BUILD-MEASURE-LEARN</i> MODEL (BUSCHE, 2015).....	65
SLIKA 19 VIZUELIZACIJA PREDLOŽENIH HIPOTEZA	69
SLIKA 20 PRIKAZ <i>LEAN</i> -ATRIBUTA I DIMENZIJA SERVPERF METODE U KONTEKSTU CBBE MODELA	80
SLIKA 21 OKVIR TEORIJE ATRAKTIVNOG KVALITETA – KANO MODEL (KANO, SERAKU, TAKAHASHI, & TSUJI, 1984)	83
SLIKA 22 DINAMIČNI KANO MODEL (TURISOVA, 2015)	88
SLIKA 23 OPIS UZORKA PREMA POLU ISPITANIKA	107
SLIKA 24 OPIS UZORKA PREMA PRIPADNOSTI DEPARTMANU ISPITANIKA	108
SLIKA 25 OPIS UZORKA PREMA GODINI STUDIJA ISPITANIKA	108
SLIKA 26 OPIS UZORKA PREMA NAČINU FINANSIRANJA ISPITANIKA.....	108
SLIKA 27 PREGLED UDELA BROJA ISPITANIKA U UZORKU PREMA POLU I PRIPADNOSTI DEPARTMANU	109
SLIKA 28 PREGLED PROCENTUALNOG UDELA ISPITANIKA U UZORKU PREMA POLU I PRIPADNOSTI DEPARTMANU	110
SLIKA 29 PREGLED UDELA BROJA ISPITANIKA PREMA GODINI STUDIJA I PRIPADNOSTI DEPARTMANU	111
SLIKA 30 PREGLED PROCENTUALNOG UDELA ISPITANIKA PREMA GODINI STUDIJA I PRIPADNOSTI DEPARTMANU	111
SLIKA 31 GRAFIČKI PRIKAZ STRUKTURE <i>LEAN</i> ATRIBUTA PREMA KANO MODELU	119
SLIKA 32 GRAFIČKI PRIKAZ UDELA <i>LEAN</i> ATRIBUTA PREMA KANO MODELU (ARH)	120
SLIKA 33 GRAFIČKI PRIKAZ UDELA <i>LEAN</i> ATRIBUTA PREMA KANO MODELU (EET)	121
SLIKA 34 GRAFIČKI PRIKAZ UDELA <i>LEAN</i> ATRIBUTA PREMA KANO MODELU (EPT)	121
SLIKA 35 GRAFIČKI PRIKAZ UDELA <i>LEAN</i> ATRIBUTA PREMA KANO MODELU (GRAĐ).....	122
SLIKA 36 GRAFIČKI PRIKAZ UDELA <i>LEAN</i> ATRIBUTA PREMA KANO MODELU (GRID)	122
SLIKA 37 GRAFIČKI PRIKAZ UDELA <i>LEAN</i> ATRIBUTA PREMA KANO MODELU (IIM).....	123
SLIKA 38 GRAFIČKI PRIKAZ UDELA <i>LEAN</i> ATRIBUTA PREMA KANO MODELU (IZŽS).....	123
SLIKA 39 GRAFIČKI PRIKAZ UDELA <i>LEAN</i> ATRIBUTA PREMA KANO MODELU (MIKM)	124

SLIKA 40 GRAFIČKI PRIKAZ UDELA <i>LEAN</i> ATRIBUTA PREMA KANO MODELU (OPŠTE)	124
SLIKA 41 GRAFIČKI PRIKAZ UDELA <i>LEAN</i> ATRIBUTA PREMA KANO MODELU (PMAŠ).....	125
SLIKA 42 GRAFIČKI PRIKAZ UDELA <i>LEAN</i> ATRIBUTA PREMA KANO MODELU (RIA).....	125
SLIKA 43 GRAFIČKI PRIKAZ UDELA <i>LEAN</i> ATRIBUTA PREMA KANO MODELU (SAO)	126
SLIKA 44 GRAFIČKI PRIKAZ UDELA <i>LEAN</i> ATRIBUTA PREMA KANO MODELU (TEM).....	126
SLIKA 45 VIZUELIZACIJA TESTIRANIH HIPOTEZA.....	133
SLIKA 46 ZADOVOLJSTVO ISPITANIKA PO DEPARTMANIMA	135
SLIKA 47 NIVO ASC PO DEPARTMANIMA	136
SLIKA 48 MODEL <i>LEAN</i> -BRENDIRANJA	141
SLIKA R 1 DIJAGRAM RASPRŠENJA - KORELACIJE IZMEĐU SERVPERF DIMENZIJA I SKALE ZADOVOLJSTVA	206
SLIKE R 2 RAZLIKE U PERCEPCIJI DIMENZIJA SERVPERF PO DEPARTMANIMA	213
SLIKE R 3 RAZLIKE U PERCEPCIJI DIMENZIJA BREND ISKUSTVA PO DEPARTMANIMA	215

8.5 Prilog 5: Spisak tabela

TABELA 1 POJMOVNO ODREĐENJE BRENDA	13
TABELA 2 RAZLOZI ZA KORPORATIVNO BRENDIRANJE (PRILAGOĐENO PREMA RODRIGUES, MAZZOLA, SUTTER, MIYAHIRA, & LEME FLEURY, 2017 I NIKOLIĆ, STANKOVIĆ, & DEJANOVIĆ, 2015)	15
TABELA 3 OSNOVNE VRSTE MARKETING KOMUNIKACIJE (KELLER, 2009).....	22
TABELA 4 POJMOVNO ODREĐENJE KONCEPTA LOJALNOSTI.....	35
TABELA 5 KARAKTERISTIKE KVALITETA PROIZVODA I USLUGE (VULANOVIĆ, I SAR., 2012).....	47
TABELA 6 ANALOGIJE IZMEĐU KARAKTERISTIKA <i>LEAN</i> KONCEPTA I KONKRETNIH ATRIBUTA KVALITETA PROIZVODA/USLUGE.....	74
TABELA 7 MODEL PITANJA KANO UPITNIKA	84
TABELA 8 KANO EVALUACIONA TABELA (SAUERWEIN, BAILOM, MATZLER, & HINTERHUBER, 1996)	85
TABELA 9 STRUKTURA KANO UPITNIKA	85
TABELA 10 REZIME <i>LEAN</i> ATRIBUTA U KONTEKSTU KVALITETA USLUGE	90
TABELA 11 SERVPERF SKALA (CRONIN & TAYLOR, 1992).....	92
TABELA 12 PREDNOSTI I NEDOSTACI NESLUČAJNOG UZORKA	99
TABELA 13 STRUKTURA OSNOVNOG SKUPA FTN (U APSOLUTNIM VREDNOSTIMA).....	100
TABELA 14 STRUKTURA UZORKA OD 700 ISPITANIKA FTN NA OSNOVU PROCENTUALNOG UČEŠĆA IDENTIFIKOVANIH PODGRUPA U OSNOVNOM SKUPU	102
TABELA 15 STRUKTURA KVOTNOG UZORKA FTN.....	104
TABELA 16 KONSTRUKTI UPITNIKA KORIŠĆENOG U PILOT ISTRAŽIVANJU	105
TABELA 17 POUZDANOST SUPSKALA U IV DELU UPITNIKA (BI SKALA)	106
TABELA 18 ANALIZA INSTRUMENTA	112
TABELA 19 IZVOD IZ MATRICE SKLOPA, KORELACIJA MEĐU FAKTORIMA I OBUHVAT VARIJANSE (SERVPERF SKALA)	113
TABELA 20 KOMPONENTSKA OPTEREĆENJA SKALE ZADOVOLJSTVA.....	115
TABELA 21 IZVOD IZ MATRICE SKLOPA, KORELACIJA MEĐU FAKTORIMA I OBUHVAT VARIJANSE (SKALA BRENĐ ISKUSTVO)	115
TABELA 22 SKRAĆENA VERZIJA BI SKALE.....	117
TABELA 23 ANALIZA REZULTATA PREMA KANO MODELU SA ATRIBUTIMA I KOEFICIJENTIMA (NE)ZADOVOLJSTVA	127
TABELA 24 KORELACIJA NIVOA OPŠTEG ZADOVOLJSTVA I ATRIBUTA PREMA KANO MODELU	128
TABELA 25 JAČINA I ZNAČAJNOST DOPRINOSA PREDIKTORA U REGRESIONOJ ANALIZI (SERVEPRF – ZADOVOLJSTVO).....	129
TABELA 26 KORELACIJA NIVOA OPŠTEG ZADOVOLJSTVA I SERVPERF DIMENZIJA.....	129
TABELA 27 JAČINA I ZNAČAJNOST DOPRINOSA PREDIKTORA U REGRESIONOJ ANALIZI (ZADOVOLJSTVO-BRENĐ ISKUSTVO)	130
TABELA 28 KORELACIJA NIVOA OPŠTEG ZADOVOLJSTVA I DIMENZIJA BI SKALE	130
TABELA 29 PIRSONOVE KORELACIJE IZMEĐU DIMENZIJA SERVPERF I DIMENZIJA BI (N=739)	131
TABELA 30 REZULTATI KANONIČKE ANALIZE (PRVI I DRUGI PAR KANONIČKIH FUNKCIJA).....	132
TABELA 31 REZULTAT TESTIRANJA HIPOTEZA	133
TABELA 32 ISPITIVANJE UTICAJA RODNIH RAZLIKA NA PERCEPCIJU KVALITETA I DIMENZIJA BRENĐ ISKUSTVA.....	138
TABELA 33 PCA ANALIZA BI SKALE - KMO I BARTLETT'S TEST	139
TABELA 34 MERA POUZDANOSTI BI INDEKSA	139
TABELA R 1 DESKRIPTIVNI POKAZATELJI ZA NEDOSTAJUĆE PODATKE	177

TABELA R 2 OPIS UZORKA	177
TABELA R 3 PREGLED UDELA ISPITANIKA U UZORKU PREMA GODINI STUDIJA I PRIPADNOSTI DEPARTMANU	179
TABELA R 4 PREGLED UDELA ISPITANIKA U UZORKU PREMA POLU I PRIPADNOSTI DEPARTMANU	182
TABELA R 5 UKUPNA ANALIZA REZULTATA PREMA KANO MODELU	184
TABELA R 6 ANALIZA REZULTATA PREMA KANO MODELU PO ATRIBUTIMA I DEPARTMANIMA	187
TABELE R 7 PRILOG VIŠESTRUKOJ REGRESIONOJ ANALIZI (SERVPERF-ZADOVOLJSTVO)	205
TABELA R 8 KORELACIJE IZMEĐU SERVPERF SKALE, SKALE ZADOVOLJSTVA I BI SKALE	207
TABELA R 9 KANONIČKE KORELACIJE (SERVPERF-BI)	209
TABELA R 10 REZULTATI PRIMENE T-TESTA U ISPITIVANJU RODNIH RAZLIKA U PERCEPCIJI KVALITETA	210
TABELA R 11 ANALIZA VARIJANSE - RAZLIKE U PERCEPCIJI MERENIH DIMENZIJA PO DEPARTMANIMA	211
TABELA R 12 PCA ANALIZA BI SKALE	217
TABELA R 13 SELEKCIJA GLAVNIH KOMPONENTI PRIMENOM PCA ANALIZE NA BI SKALU	218