

## Наставно-научном већу Факултета организационих наука

Одлуком Наставно-научног већа ФОН-а број 3/65-2 од 17. јуна 2015. године именовани смо у Комисију за оцену завршене докторске дисертације кандидата **мр Јелене Крстовић**, под насловом „Истраживање утицаја стратегијских комуникација на позиционирање корпоративног бренда“ и на основу тога подносимо следећи

### ИЗВЕШТАЈ

#### 1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ И ДИСЕРТАЦИЈИ

##### 1.1. ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ

Јелена Крстовић рођена је 1981. године у Београду. Завршила је V Београдску гимназију, а потом дипломирала кинески језик и књижевност на Универзитету у Београду. Магистарску тезу одбранила је 2012. године на Факултету организационих наука, смер Односи с јавношћу и мултимедијалне комуникације. Активно говори пет језика – енглески, кинески, италијански, шпански и руски.

У Делта Холдингу је радила од 2006. до 2015. године. Каријеру је почела у ПР&Маркетинг сектору, као асистент потпредседника компаније, а након тога била је шеф кабинета председника компаније. У 2008. постављена је на место директора за корпоративне комуникације. Од краја 2010. обавља функцију директора Делта Холдинга, маја 2011. постављена је на позицију потпредседника за корпоративне комуникације, а од 2012. на позицију потпредседника компаније.

Током 2009. године поставља нове стандарде и даје нову улогу комуникацијама у компанији, интензивно ради на развоју дигиталних и интерних комуникација, тако да Делта Холдинг постаје једна од првих компанија у Србији која интегрисано примењује аспекте модерних комуникација у односима са стејкхолдерима.

Од почетка ангажовања у компанији Делта Холдинг истиче значај одрживог пословања и корпоративне друштвене одговорности. Иницијатор је бројних друштвено

одговорних пројеката који су усмерени ка друштвеној заједници, заштити животне средине и постизању енергетске ефикасности. Неке од бројних иницијатива су организовање међународног округлог стола 2009. године на тему „Друштвено одговорно пословање и медији“, као и реализовање прве волонтерске акције запослених у Делта Холдингу у мају 2010. године. У 2011. години презентовала је нову фондацију компаније са идејом издвајања 10% компанијског профита за различите пројекте друштвене заједнице.

Јелена Крстовић била је задужена за креирање стратешког развоја компаније, лобирање, сарадњу са владиним и невладиним институцијама и организацијама; водила је канцеларију за међународне односе и руководила активностима људских ресурса и протокола компаније.

У име компаније Делта Холдинг примила је бројне награде за успешан ПР и маркетинг. Члан је бројних професионалних удружења и асоцијација. Од 2011. до 2013. године била је потпредседник Коморе италијанско-српских привредника. Један је од оснивача Европског парламента младих. Године 2012. изабрана је за члана Националног савета за привредни опоравак земље, који је основала Влада Србије.

Тренутно је на позицији директора консултантске фирме *Corpo Public Affairs*, усмереној на креирање и стратегију корпоративних послова домаћих и интернационалних компанија, које послују у региону бивше Југославије. Професионални развој наставља на пољу корпоративних и регулаторних послова компаније, корпоративног управљања, лобирања и односа са ЕУ.

Јелена је удата и мајка два дечака.

Јелена Крстовић је досадашње резултате научно-истраживачког рада публиковала у неколико радова који су објављени у домаћим научним часописима и презентовани на научним конференцијама.

## **Списак објављених радова**

### **Магистарска теза**

„Инструменти корпоративних комуникација у функцији унапређења односа између менаџмента компаније и менаџмента стејкхолдера“, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду, 2012.

### **Радови објављени у часописима**

- Крстовић, Ј., Властелица Бакић, Т., Цицварић Костић, С. (2012). Улога бизниса у друштву, *Management*, ISSN 0354-8635 (Српско изд.), ISSN 1820-0222 (English ed.), стр. 67-72. (M51)

- Властелица Бакић, Т., Крстовић, Ј., Цицварић Костић, С. (2012). Пословна оправданост друштвено одговорног пословања, *Маркетинг*, 43 (3), ISSN 0354-3471, стр. 191-198. (M51)
- Крстовић, Ј. (2015). Framework for positioning corporate brand: evidence from Serbian market, *Serbian project management journal* (рад прихваћен за објављивање)

#### **Радови објављени на међународним конференцијама:**

- Крстовић, Ј., Цицварић Костић, С., Властелица Бакић, Т. „Role of Internal Communication in Corporate Brand and Reputation Building“, *XIII International Symposium Symorg 2012 “Innovative Management & Business Performance”*, Златибор, Србија, 5-9. јун 2012. (ЦД издање) ISBN: 978-86-7680-255-5, стр. 393-400.

#### **Радови објављени на домаћим конференцијама:**

- Крстовић, Ј. (2015). Оквир пројекта за изградњу корпоративног брэнда, XIX Интернационални симпозијум из пројектног менаџмента "Пројектни менаџмент у Србији – нови изазови", Србија, 12-14. јун 2015, стр. 129-134, ISBN 978-86-86385-12-3
- Цицварић Костић, С., Властелица Бакић, Т., Крстовић, Ј. (2013). Улагање компанија у друштвену заједницу, XVII Интернационални симпозијум из пројектног менаџмента "Савремене тенденције у пројектном и иновационом менаџменту", Златибор, Србија, 7-9. јун 2013, стр. 249-253, ISBN 978-86-86385-10-9

У раду „Улога бизниса у друштву“ анализирани су улоге бизниса у друштву кроз различите перспективе које су у одређеном периоду развоја економије биле доминантне. У новој глобалној поставци пословања очекује се да организације остваре економски раст и повећају конкурентност, али у исто време да допринесу одрживом развоју економије, животне средине и друштва. У раду је посебно објашњена корпоративна друштвена одговорност која представља савремену филозофију пословања.

„Пословна оправданост друштвено одговорног пословања“ је рад у коме су истакнути и објашњени аргументи и користи примене концепта друштвене одговорности у пословању компанија. Иако је концепт друштвено одговорног пословања већ прихваћен у теорији и пракси, у раду се анализира његова пословна оправданост кроз приказ утицаја на финансијске перформансе компаније, понашање потрошача и у крајњој инстанци на њену репутацију.

„Role of Internal Communication in Corporate Brand and Reputation Building“ је рад презентован на међународној конференцији и анализира улогу коју запослени имају у изградњи корпоративног брэнда и репутације. Дефинисано је да се њихова улога огледа

у пружању и повећању вредности компаније, као и у стварању конкурентске предности. То је разлог зашто су запослени један од кључних актера сваке компаније, те је комуникација са њима значајан део активности и програма корпоративних комуникација. У раду су представљене интерне комуникације, инструменти и програми који су основ изградњу и одржавање корпоративног брэнда и репутације. Кроз студију случаја, у раду је показан значај и обим интерних комуникација у добрим праксама корпоративних комуникација.

У раду „Оквир пројекта за изградњу корпоративног брэнда“ ауторка констатује да корпоративни брэнд представља један од основних елемената пословне стратегије, чија изградња подразумева пројектни приступ, односно низ активности које је потребно испланирати и реализовати, као и различите ресурсе које је потребно обезбедити. До пораста значаја концепта корпоративног брэнда довела је акумулација различитих друштвених фактора. У раду су представљени елементи концепта брэнда, као и оквир активности којима се позиционира и управља корпоративним брэндом.

У раду „Улагање компанија у друштвену заједницу“ анализирана је ова димензија друштвено одговорног пословања. Истакнуто је да поред економског раста и повећања конкурентности, од компанија се данас очекује допринос одрживом развоју економије, животне средине и друштва. Након кратке анализе концепта друштвено одговорног пословања, представљена је димензија улагања у друштвену заједницу, као и облици улагања које компаније могу да примене.

## **1.2. ПОДАЦИ О ДИСЕРТАЦИЈИ**

Наслов дисертације је “Истраживање утицаја стратегијских комуникација на позиционирање корпоративног брэнда”. Дисертација је написана на 252 стране, има 40 табела, 43 слике и 145 литературних навода.

Докторска дисертација “Истраживање утицаја стратегијских комуникација на позиционирање корпоративног брэнда” се по тематици која се обрађује и садржају, може сврстати у област менаџмент, ужа научна област маркетинг, односи с јавношћу и мултимедијалне комуникације.

## **2. ПРЕДМЕТ И ЦИЉ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Стратешки приступ управљању посматра компанију кроз односе са стејкхолдерима, а постизање пословних резултата кроз успешност остварених односа (Verbeke & Tung, 2013). Савремени пословни приступ управљању односима компаније и стејкхолдера подразумева значајну улогу стратегијских, односно корпоративних комуникација (Steyn & Neimann, 2013; Dolphin & Fan, 2000). Након прегледа релевантне научне и стручне литературе, у дисертацији се термини стратегијске и корпоративне

комуникације третирају и користе као синоними. Корпоративне комуникације пружају стратешки оквир за дефинисање и спровођење свих активности комуникације у компанији. Предмет истраживања у овој дисертацији је утврђивање утицаја стратегијских, односно корпоративних комуникација на позиционирање корпоративног бренда. Истраживање је усмерено на утврђивање компоненти корпоративног бренда компанија у Србији, аспеката пословања компаније који утичу на позиционирање корпоративног бренда чиме се даље утврђује платформа и стратегија корпоративних комуникација.

Корпоративни бренд се данас сматра важним извором одрживе конкурентности компанија па је зато један од кључних елемената корпоративне стратегије (Balmer & Gray, 2003). Укључује основне вредности које компанија негује, њену корпоративну културу, идентитет, пословни модел, људе, а може се описати као “визуелна, вербална и понашајна експресија корпоративног идентитета и пословног модела” (Balmer, 2001). Корпоративна стратегија бренда одређује начин на који ће компанија испунити своју мисију и визију и остварити вредност за стејкхолдере (Järventie-Thesleff et al, 2011). Увидом у бројне дефиниције појма корпоративног бренда, у дисертацији је констатовано да већина аутора у већој или мањој мери корпоративни бренд дефинише слично као корпоративни идентитет или имиџ (Chernatony&McDonald, 2003). Зато се у оквиру дисертације анализи корпоративног бренда приступило кроз анализу сродних концепата који претходе изградњи корпоративног бренда, а то су корпоративне вредности, култура, идентитет и имиџ, али и корпоративне репутације као последице изградње корпоративног бренда и свих активности корпоративних комуникација.

У докторској дисертацији истражује се утицај корпоративних или стратегијских комуникација на позиционирање корпоративног бренда. Позиционирање корпоративног бренда је у овом контексту било посматрано као свеобухватни приступ компаније у поређењу са конкуренцијом (Porter, 1991), односно шта стејкхолдери мисле о компанији и како је виде у односу на конкуренцију. Увидом у доступну литературу у области позиционирања и примене на корпоративни бренд, предмет анализе у овој дисертацији су специфичности, врсте и оквир позиционирања корпоративног бренда.

Циљеви истраживања су: анализа и истраживање утицаја стратегијских комуникација на позиционирање корпоративног бренда, потом дефинисање стратешког оквира корпоративних комуникација за позиционирање корпоративног бренда у Србији којима би се позитивно утицало на корпоративну репутацију и пословање компанија, као и постављање стратешког оквира за управљање корпоративним комуникацијама у циљу доброг позиционирања корпоративног бренда

### **3. ОСНОВНЕ ХИПОТЕЗЕ ОД КОЈИХ СЕ ПОЛАЗИЛО У ИСТРАЖИВАЊУ**

Применом експлоративног истраживања, односно прикупљањем података из секундарних извора у циљу детаљнијег увида у поједине аспекте везане за предмет

истраживања, као и емпиријског истраживања шире јавности и специфичних група стејкхолдера спроведеног у Србији, добијени су резултати којима је доказана општа хипотеза постављена на почетку дисертације:

- Стратегијске комуникације утичу на позиционирање корпоративног бренда.

Поред наведене опште хипотезе, потврђене су и посебне хипотезе.

- Постоји корелација између заступљености и успеха адекватне примене инструмената корпоративних комуникација и перцепције корпоративног бренда.
- Постоји скуп карактеристика пословања који је заједнички за организације са добро позиционираним корпоративним брендом.
- Фактори који утичу на позиционирање корпоративног бренда и њихова појединачна значајност се разликују у зависности од демографских карактеристика посматране групе.
- Постоји корелација између доброг корпоративног бренда и других перформанси пословања (репутације, пословних резултата и др).

#### **4. ОПИС САДРЖАЈА ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Дисертација је структурирана у седам целина. На почетку, у уводу представљен је методолошки оквир изучавања предмета дисертације.

У другом делу представљене су корпоративне комуникације као функција менаџмента која је усмерена на управљање односима и комуникацијама са стејкхолдерима. Након дефинисања и класификације стејкхолдера, представљена је теоретска основа концепта управљања односима са стејкхолдерима. Идентификована је потреба организација за специфичном функцијом, која је укључена у ниво одлучивања о политици организације, а која ће иницирати, усмеравати и водити комуникације организације са свим групама из окружења. Тиме је започето разматрање улоге корпоративних/стратегијских комуникација у управљању односима са стејкхолдерима. Након кратког приказа настанка и развоја дисциплине и пословне функције комуникација, представљене су основне функционалне области које су касније детаљно анализирани у оквиру поглавља. Објашњена је стратешка улога корпоративних комуникација која се огледа у њиховом доприносу пословној стратегији и кључним пословним приоритетима, корпоративном управљању, одрживости и друштвеној одговорности. У овом поглављу приказани су и резултати истраживања корпоративних комуникација које се сваке године спроводи у земљама Европе, а идентификују изазове и трендове струке и праксе. У последњем делу поглавља детаљно су представљени и анализирани инструменти, односно активности, функционалне области корпоративних комуникација, које су груписане на екстерне и интерне комуникације.

У трећем поглављу дисертације дефинисан је корпоративни бренд као део пословне стратегије компаније. Како је корпоративно брендирање произашло из основа

брендирања производа, на почетку су представљене основне разлике ових појмова, кроз разлике у циљевима, нивоу задатака брендирања, изворима идентитета бренда, циљној јавности, позицији одговорности и др. На основу анализе разлика, идентификоване су карактеристике корпоративног бренда. Како се још увек научна и стручна јавност није усагласила око јединствене дефиниције корпоративног бренда, у наставку су представљене дефиниције различитих аутора, а потом развој академског концепта корпоративног бренда. Уочено је да неки аутори идентификују појам корпоративног бренда са појмовима корпоративног идентитета и имица. Ипак, разлике између ових концепата постоје. Поред изучавања повезаности концепта корпоративног бренда са идентитетом и имицом, у литератури се истражује и повезаност и однос корпоративног бренда, са корпоративном репутацијом. Како управљање овим стратешким ресурсима компаније захтева јасно разумевање дефиниција, елемената и односа ових појмова и концепата, у наставку су анализирани корпоративне вредности и култура, корпоративни идентитет, имиц и репутација. Надаље је представљен оквир за изградњу корпоративног бренда који се базира на одлукама кључних стејкхолдера. У посебном делу овог поглавља објашњен је концепт позиционирања и његова примена на корпоративни бренд. Приказане су врсте, модели и оквир позиционирања и идентификоване је улога корпоративних комуникација. Представљени су модели корпоративног бренда и елементи којима се у литератури објашњава управљање корпоративним брендом.

У четвртном поглављу представљени су резултати истраживања корпоративног бренда у Србији, које је спроведено за потребе дефинисања мере позиционирања корпоративног бренда. У првом делу истраживања испитани су перцепција и ставови грађана, односно шире јавности о утицају појединих детерминанти пословања на корпоративни бренд. У другом делу истраживања испитани су перцепција и ставови специфичних стејкхолдера: представника пословне јавности, стручне јавности – представници државних и финансијских институција, струковних удружења, медија, професори и чланови невладиних организација, као и студената. Због мале величине реализованог узорка међу стејкхолдерима Стручна јавност и Студенти није било могуће утврдити меру позиционирања корпоративног бренда те нису вршене статистичке анализе. Тако да су у наставку представљени резултати и дискусија истраживања спроведеног међу грађанима и у оквиру пословне јавности. На бази резултата истраживања креирани су модели за ширу и пословну јавност и израчунате вредности позиционирања корпоративног бренда.

У петом поглављу представљен је стратешки оквир управљања корпоративним комуникацијама. Како је анализа литературе показала значај корпоративних комуникација за позиционирање и управљање корпоративним брендом, у овом делу је објашњен процес израде стратегије по фазама, од истраживања и анализе ситуације, преко идентификације стејкхолдера и утврђивања циљева, израде и имплементације стратегија, тактика и активности корпоративних комуникација, до евалуације. Објашњени су основни принципи корпоративних комуникација и идентификовани фактори утицаја на политику корпоративних комуникација. На крају су представљени

моделу за мерење ефеката корпоративних комуникација, као и основна организациона решења.

У шестом поглављу представљена су закључна разматрања, утврђено је да ли су хипотезе потврђене и да ли су остварени циљеви истраживања. У седмом поглављу наведена је научна и стручна литература која је коришћена у изради дисертације.

### **Дисертација садржи следећа поглавља:**

1. Увод
2. Корпоративне комуникације
  - 2.1. Управљање односима са стејкхолдерима
    - 2.1.1. Теоретска основа концепта управљања односима са стејкхолдерима
    - 2.1.2. Улога корпоративних комуникација у управљању односима са стејкхолдерима
    - 2.1.3. Корпоративне комуникације у контексту пословне стратегије
    - 2.1.4. Структура корпоративних комуникација
    - 2.1.5. Изазови и трендови стратешких комуникација
  - 2.2. Екстерне корпоративне комуникације
    - 2.2.1. Односи са медијима
    - 2.2.2. Односи са пословном заједницом
    - 2.2.3. Односи са владом и институцијама јавне управе
    - 2.2.4. Организација догађаја
    - 2.2.5. Корпоративна друштвена одговорност
    - 2.2.6. Интернет комуникације
    - 2.2.7. Кризне комуникације
  - 2.3. Интерне корпоративне комуникације
3. Корпоративни бренд
  - 3.1. Корпоративни бренд као део пословне стратегије
    - 3.1.1. Појам корпоративног бренда
    - 3.1.2. Корпоративне вредности
    - 3.1.3. Корпоративна култура
    - 3.1.4. Корпоративни идентитет
    - 3.1.5. Корпоративни имиџ
    - 3.1.6. Корпоративна репутација
  - 3.2. Оквир за изградњу корпоративног бренда
  - 3.3. Позиционирање корпоративног бренда
    - 3.3.1. Концепт позиционирања
    - 3.3.2. Примена концепта позиционирања на корпоративни бренд
  - 3.4. Улога и утицај корпоративних комуникација у процесу корпоративног брендирања
  - 3.5. Управљање корпоративним брендом
    - 3.5.1. Модели управљања корпоративним брендом



4. Емпиријско истраживање корпоративног брeнда у Србији
  - 4.1. Опис истраживања
  - 4.2. Модел позиционирања корпоративног брeнда – шира јавност
    - 4.2.1. Опис и демографске карактеристике узорка у истраживању
    - 4.2.2. Конструкт модела и вредност *CBPS*-а
    - 4.2.3. Истраживачка питања за ширину јавност
    - 4.2.4. Утицај демографских карактеристика на вредност *CBPS*
    - 4.2.5. Међузависност перципираних детерминанти пословања
    - 4.2.6. Међузависност вредности *CBPS*-а и атрибута пословања компаније
  - 4.3. Модел позиционирања корпоративног брeнда – пословна јавност
    - 4.3.1. Опис испитаних детерминанти код пословне јавности
    - 4.3.2. Конструкт модела и вредност *CBPS* -а
    - 4.3.3. Истраживачка питања за пословну јавност
    - 4.3.4. Утицај карактеристика пословног сектора на *CBPS*
    - 4.3.5. Међузависност перципираних детерминанти
  - 4.4. Закључци истраживања
5. Стратешки оквир управљања корпоративним комуникацијама
  - 5.1. Истраживање и ситуациона анализа
    - 5.1.1. Методе истраживања
    - 5.1.2. Анализа ситуације – екстерно и интерно окружење
  - 5.2. Идентификација и мапирање стејхолдера
  - 5.3. Дефинисање стратешких и специфичних циљева корпоративних комуникација
  - 5.4. Израда и реализација стратегије и програма: временски оквир и буџетирање
  - 5.5. Евалуација и мерење успешности корпоративних комуникација
  - 5.6. Организациона решења сектора за корпоративне комуникације
6. Закључак
7. Литература

## 5. ОСТВАРЕНИ РЕЗУЛТАТИ И НАУЧНИ ДОПРИНОС

Научни допринос дисертације огледа се, пре свега, у систематизацији и интеграцији научних сазнања до којих се дошло анализом публикованих истраживања утицаја корпоративних комуникација на позиционирање корпоративног брeнда. Постављен је стратегијски оквир за управљање корпоративним комуникацијама и постављена је теоријска подршка активностима корпоративних комуникација у контексту позиционирања корпоративног брeнда, у циљу њиховог успешног развоја и примене.

У контексту научног сазнања емпиријским истраживањем креиран је модел позиционирања корпоративног брeнда и утврђена мера *CBPS* (*Corporate Brand Positioning Score*). Истраживањем су:

- утврђени и измерени аспекти пословања који утичу на позиционирање корпоративног брeнда код грађана/пословне јавности,

- утврђен је степен утицаја појединих аспеката пословања на позиционирање корпоративног бренда, односно до које мере је могуће предвидети промену вредности корпоративног бренда на основу промене појединих атрибута пословања,
- утврђена је структура модела и мера позиционирања корпоративног бренда код грађана/ пословне јавности,
- идентификован је утицај демографских карактеристика грађана, односно карактеристика групе стејкхолдера, на интензитет везе између перцепције појединих аспеката пословања и позиционирање корпоративног бренда,
- испитана је међузависност детерминанти пословања компаније и њене репутације,
- испитана је међузависност детерминанти пословања компаније и утврђене мере *CBPS*.

Како у домаћој литератури област корпоративних комуникација у контексту позиционирања корпоративног бренда није елаборирана у значајној мери, у том смислу дисертација има и стручан допринос.

У анализи практичног доприноса дисертације и импликација за пословну праксу, резултати истраживања указују на аспекте пословања који су важни за позиционирање корпоративног бренда код грађана и пословне јавности. Идентификовањем степена утицаја појединих аспеката пословања на позиционирање корпоративног бренда, добија се и платформа за комуникацију корпоративног бренда. Резултати указују на пожељна обећања бренда и указују на чему је потребно базирати стратегију комуникација са појединим групама стејкхолдера. Кроз постављање стратегијског оквира управљања корпоративним комуникацијама дате су смернице за развој и примену стратегије корпоративних комуникација.

Резултати дисертације представљају наставак успешног научноистраживачког рада мр Јелене Крстовић који је потврђен публикавањем у часописима и зборницима конференција.

Дисертација може служити као допуна досадашњих достигнућа теорије и праксе маркетинга и односа с јавношћу, конкретно у делу који се односи на стратегијске комуникације у контексту позиционирања корпоративног бренда.

## **6. ЗАКЉУЧАК**

Према мишљењу Комисије, докторска дисертација „Истраживање утицаја стратегијских комуникација на позиционирање корпоративног бренда“ урађена је самостално и у свему према одобреној пријави. Дисертација, по предмету истраживања, садржају и оствареним резултатима представља савремени и оригинални допринос,

како са теоријског, тако и са аспекта примене у пракси, ужој научној области Маркетинг, односи с јавношћу и мултимедијалне комуникације. Постављени циљеви истраживања су остварени, а истраживачке хипотезе проверене.

На основу свега наведеног, Комисија предлаже Наставно-научном већу Факултета организационих наука да се рад кандидата мр Јелене Крстовић под насловом „Истраживање утицаја стратегијских комуникација на позиционирање корпоративног бренда“ прихвати као докторска дисертација и да се кандидату одобри усмена одбрана.

## КОМИСИЈА

1. др Винка Филиповић, редовни професор ФОН-а, председник
2. др Весна Дамњановић, ванредни професор ФОН-а, члан
3. др Мирјана Глигоријевић, редовни професор Економског факултета, члан

У Београду, 30.6.2015. године