



**УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**



**АНА М. СТОЈКОВИЋ**

**МАРКЕТИНГ КАО ФАКТОР**  
**РЕПУТАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА**

**-докторска дисертација-**

**Ниш, 2017.**

---



УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



**АНА М. СТОЈКОВИЋ**

# **МАРКЕТИНГ КАО ФАКТОР РЕПУТАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА**

**-докторска дисертација-**

Текст ове докторске дисертације ставља се на увид јавности, у складу са чланом 30, ставом 8. Закона о високом образовању („Сл. гласник РС“, број 76/2005, 100/2007

—  
аутентично тумачење, 97/2008, 44/2010,  
93/2012, 89/2013, 99/2014).

## **НАПОМЕНА О АУТОРСКИМ ПРАВИМА**

Овај текст се сматра рукописом и само се саопштава јавности (члан 7 Закона о ауторским и сродним правима, „Сл. гласник РС“, број 104/2009, 99/2011 и 119/2012).

Ниједан део ове докторске дисертације не сме се користити ни у какве сврхе, осим за упознавање са садржајем пре одбране

**Ниш, 2017.**

---



**UNIVERSITY OF NIŠ**  
**FACULTY OF ECONOMICS**



**ANA M. STOJKOVIĆ**  
**MARKETING AS A CORPORATE  
REPUTATION FACTOR**

**-Doctoral dissertation-**

**Niš, 2017.**

---

**Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације**

**Ментор:**

**Др Сузана Ђукић, ванредни професор**

**Универзитет у Нишу, Економски факултет**

---

**Чланови комисије:**

**Др Љиљана Станковић, редовни професор**

**Универзитет у Нишу, Економски факултет**

---

**Др Милан Коцић, ванредни професор**

**Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет**


---

**Датум одбране докторске дисертације:\_\_\_\_\_**

ИЗЈАВА МЕНТОРА О САГЛАСНОСТИ ЗА ПРЕДАЈУ УРАЂЕНЕ  
ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Овим изјављујем да сам сагласна да кандидат АНА СТОЈКОВИЋ може да преда Реферату за последипломско образовање Факултета урађену докторску дисертацију под називом **МАРКЕТИНГ КАО ФАКТОР РЕПУТАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА** ради организације њене оцене и одбране.


Ниш, 17.03.2017.

  
Ментор: Проф. др Сузана Ђукић

STATEMENT OF MENTOR'S CONSENT FOR SUBMISSION OF  
COMPLETED DOCTORAL DISSERTATION

Hereby, I declare that I agree that the candidate ANA STOJKOVIĆ can submit completed doctoral dissertation under the name **MARKETING AS A CORPORATE REPUTATION FACTOR** to the officer for postgraduate education of the Faculty for the purpose of its evaluation and defense.

Niš, 17.03.2017.

  
Mentor: Suzana Đukić, PhD

## ИЗЈАВА

Под пуном материјалном и кривичном одговорношћу изјављујем да је приложена докторска дисертација резултат сопственог научног истраживања и да је коришћена литература на адекватан начин цитирана, без преузимања идеја, резултата и текста других аутора на начин којим се прикрива оригиналност извора. У потпуности преузимам одговорност за спроведено истраживање, анализу, интерпретацију података и закључке.

У Нишу,

17.03.2017.

Својеручни потпис кандидата:



---

## STATEMENT

With due material and moral responsibility, hereby I declare that the doctoral dissertation is the result of personal scientific research and that the references used are cited adequately without use of ideas, results and texts of other authors in the way that hides the source's originality. I take the full responsibility for conducted research, analysis, data interpretation and conclusion.

Niš,

17.03.2017.

Signature:



---

## Подаци о докторској дисертацији

Ментор:

Др Сузана Ђукић, ванредни професор, Универзитет у Нишу,  
Економски факултет

Наслов:

Маркетинг као фактор репутације предузећа

Резиме:

Ова дисертација указује на значај маркетинга у процесу креирања репутације предузећа (у овом случају репутације банака), као и на важност коју тако креирана репутација има у свакодневном модерном пословању на глобалном нивоу.

Репутацију предузећа чине његове прошле, садашње и будуће акције, које у свести стејкхолдера креирају одређену перцепцију предузећа. На основу перцепиране слике о предузећу, они током времена формирају своје мишљење и ставове према том предузећу. Репутација било ког предузећа која обезбеђује дугорочну конкурентску предност на тржишту, резултат је адекватног и успешног управљања свим пословним активностима тог предузећа. Такав процес управљања пословним активностима базира се на континуираној посвећености побољшању конкурентске позиције у широј јавности, креирањем препознатљивог и атрактивног имица, који у крајњем исходу треба да доведе до формирања репутације.

Значајан број аутора из ове научне области сагласан је да маркетинг има кључну улогу у процесу управљања репутацијом у предузећу. Најважнији задатак маркетинг стратегије је да трансформише идентитет предузећа у жељену перцепцију у јавности, те да стратешку позицију и визију предузећа прилагоди потребама, ставовима и мишљењу потрошача и других стејкхолдера. Усвајање маркетинг концепта новог доба и холистичког приступа маркетинг активностима, омогућава предузећу креирање добре репутације. Овакво управљање маркетинг активностима и пословним процесом, резултира позитивним ставом потрошача и других стејкхолдера према предузећу, као и хармонизацијом пословних друштвених циљева.

Друштвено одговорно пословање, као један од најважнијих елемената одрживог развоја, даје нову димензију концепту корпоративне одговорности. Како у послу, тако и у свакодневном животу, репутација са собом носи одговорност, а у модерном пословању то значи бити одговоран не само према потрошачима, већ према целом друштву и његовим конституентима. Значај холистичког маркетинга је у обухватању свих оних активности које пропагира концепт одрживог развоја. На тај начин, холистички маркетинг креира ширу слику стања на глобалном тржишту, што резултира бољим разумевањем активности и процеса који се морају спровести да би се добили не само позитивни пословни резултати и добра репутација, већ и опстанак на дуги рок.

Научна област:	Економија
Научна дисциплина:	Стратегијски маркетинг
Кључне речи:	Репутација предузећа, холистички маркетинг, друштвено одговорно пословање, одрживи развој, углед, стејкхолдери
УДК:	658.8:347.734(043.3)
ЦЕРИФ класификација:	S 191 Маркетинг
Тип лиценце Креативне заједнице	<b>CC BY-NC-ND</b>



## Data on Doctoral dissertation

Doctoral supervisor:

Suzana Đukić, PhD, Associate Professor at the University of Niš, Faculty of Economics

Title:

Marketing as a Corporate Reputation Factor

Abstract:

This dissertation depicts the importance of marketing in the process of creating corporate reputation (in this case reputation of banks), as well as significance of thus formed reputation in everyday modern business on a global scale.

Corporate reputation consists of company's past, present and future activities, which make perceptual representation of a company in stakeholders' minds and form their opinion and attitude towards company during time. Reputation of any company which provides long-term competitive advantage on the market is a result of adequate and successful management of all business activities, based on a continuous commitment to improve competitive position in the public eye, by building recognizable and attractive features of company's goodwill that lead to reputation.

A significant number of scholars in this scientific field agree that marketing has a key role in reputation management process in every company. Main task of marketing strategy is to transform company's identity into desired external perception and to adjust desires, attitudes and opinions of consumers and other stakeholders with company's strategic position and its vision. Adoption of new-age marketing concept and holistic approach in marketing activities enables company to form reputation, which results in positive attitude of consumers and other stakeholders towards company, as well as harmonization of business goals and objectives of the society.

Corporate social responsibility (CSR), as one of the most important elements of sustainable development, brings another dimension to the concept of corporate responsibility. It is a common knowledge that reputation comes with responsibilities and in modern business, this means being responsible not only to your customers, but to whole society, environment and stakeholders. The significance of holistic marketing is that it covers all activities required by the demands of sustainable development. By doing so, holistic marketing activities create the so called "bigger picture", which results in better understanding of what needs to be done in order to gain not only positive business results and reputation, but the overall survival as well.

Scientific Field:	Economics
Scientific Discipline:	Strategic Marketing
Key Words:	Corporate reputation, holistic marketing, CSR, sustainable development, goodwill, stakeholders
UDC:	658.8:347.734(043.3)
CERIF Classification:	S 191 Marketing
Creative Commons Licence type:	<b>CC BY-NC-ND</b>

## С А Д Р Ж А Ј:

У В О Д.....	1
I РЕДЕФИНИСАЊЕ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ.....	9
1. Захтеви савременог пословног окружења.....	10
1.1. Глобализација тржишта и пословања.....	11
1.2. Промене и савремени трендови у понашању потрошача.....	13
1.3. Промене у понашању осталих стејхолдера предузећа.....	20
1.3.1. Промене у понашању запослених и власника.....	20
1.3.2. Промене у понашању добављача.....	24
1.3.3. Промене у понашању инвеститора.....	28
1.3.4. Етички, правни и еколошки захтеви.....	32
2. Холистички маркетинг као извор конкурентске предности предузећа.....	36
2.1. Развој маркетинг концепта.....	36
2.2. Суштина, развој и перспективе холистичког маркетинга.....	38
2.3. Компоненте холистичког маркетинга.....	42
2.3.1. Интегрисани маркетинг као компонента холистичког маркетинга.....	45
2.3.2. Суштина и значај интерног маркетинга.....	48
2.3.3. Развијање релационог маркетинга.....	51
2.3.4. Маркетинг перформанси као компонента холистичког маркетинга.....	54
3. Суштина и карактеристике друштвено-одговорног маркетинга.....	57
3.1. Димензије друштвене одговорности предузећа.....	58
3.2. Друштвено-одговорни маркетинг као фактор успеха предузећа у савременим условима пословања.....	61
3.3. Контрoверзе друштвено одговорног маркетинга.....	63
II РЕПУТАЦИЈА КАО НЕМАТЕРИЈАЛНИ РЕСУРС ПРЕДУЗЕЋА.....	66
1. Схватање репутације као нематеријалног ресурса предузећа.....	67
1.1. Суштина репутације предузећа.....	67
1.2. Обухват (нивои) репутације предузећа.....	70
1.3. Димензије репутације предузећа.....	74
1.4. Елементи репутације предузећа.....	76
1.5. Однос идентитета, имица и репутације предузећа.....	79

1.5.1. Суштина идентитета предузећа.....	79
1.5.2. Креирање имица предузећа.....	82
1.5.3. Веза идентитета, имица и репутације предузећа.....	84
1.6. Корпоративна култура и репутација предузећа .....	86
1.7. Репутација и конкурентска предност предузећа.....	89
2. Стратегијско управљање репутацијом предузећа .....	91
2.1. Управљање репутацијом предузећа као елемент стратегијског маркетинга....	93
2.2. Анализа стратегијске позиције предузећа за потребе управљања репутацијом предузећа.....	95
2.2.1. Анализа ресурса и способности предузећа .....	96
2.2.2. Анализа макро окружења и конкуренције.....	98
2.3. Мерење репутације предузећа .....	99
2.3.1. Значај и сврха мерења репутације предузећа.....	99
2.3.2. Детерминанте мерења репутације предузећа.....	100
2.3.3. Модели мерења репутације предузећа.....	102
3. Улога кључних стејхолдера у креирању репутације предузећа.....	107
3.1. Улога запослених у креирању репутације предузећа.....	107
3.2. Развијање односа са потрошачима у циљу формирања репутације предузећа 110	
3.3. Односи са инвеститорима и репутација предузећа .....	113
3.4. Односи са друштвеном заједницом .....	115
3.5. Односи са осталим стејхолдерима.....	117
III МЕЋУЗАВИСНОСТ МАРКЕТИНГА И РЕПУТАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА .....	120
1. Међузависност холистичког маркетинга и репутације предузећа .....	121
1.1. Интегрисани маркетинг и репутација предузећа .....	122
1.2. Утицај интерног маркетинга на репутацију предузећа.....	125
1.3. Значај релационог маркетинга за креирање репутације предузећа.....	127
1.4. Синергија маркетинга перформанси и репутације предузећа .....	128
2. Значај брэнда за креирање репутације предузећа .....	130
2.1. Улога и значај брэнда .....	130
2.2. Елементи идентитета брэнда .....	132
2.3. Стратегија позиционирања брэнда.....	134
3. Маркетинг комуницирање и репутација предузећа .....	136
3.1. Маркетинг комуницирање као елемент корпоративних комуникација .....	136

3.2. Интегрисано маркетинг комуницирање .....	139
3.3. Управљање појединим облицима маркетинг комуницирања.....	142
3.4. Маркетинг комуницирање у кризним ситуацијама предузећа .....	145
IV ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ .....	148
1. Поступак емпиријског истраживања .....	149
1.1. Предмет и циљ истраживања .....	149
1.2. Избор извора података и метода истраживања .....	152
1.3. Дефинисање узорка истраживања и инструмената (упитника) за прикупљање података .....	154
2. Анализа резултата истраживања.....	159
2.1. Банкарски систем Републике Србије .....	159
2.2. Демографске и социо-економске карактеристике испитаника.....	165
2.3. Тестирање истраживачких хипотеза.....	169
2.3.1. Ставови испитаника.....	169
2.3.1.1. Ставови менаџера банака.....	169
2.3.1.2. Ставови менаџера корпоративних клијената.....	176
2.3.2. Резултати тестирања хипотеза.....	180
2.4. Дискусија резултата истраживања .....	197
2.5. Допринос и смернице за будућа истраживања.....	204
2.6. Ограничења истраживања .....	207
ЗАКЉУЧАК.....	209
ЛИТЕРАТУРА:.....	218
БИОГРАФИЈА.....	240
ПРИЛОЗИ.....	241

## УВОД

У уводном делу дисертације приказани су укратко предмет и циљеви истраживања којима се аутор у дисертацији бави, хипотезе од којих се полази у истраживању, значај и очекивани резултати истраживања, примењене научне методе помоћу којих су презентовани резултати, образложење теме дисертације и њен садржај, као и евентуални допринос истраживања на коме се базира ова докторска дисертација.

*Предмет и хипотезе истраживања* - Репутација предузећа у савременим условима пословања представља веома вредан нематеријални ресурс и важан фактор конкурентског диференцирања. Велики број истраживања из ове области указује да одлучивање потрошача у процесу куповине производа и услуга на основу угледа, имица и марки предузећа и осталих емоционалних фактора постаје доминантно. У складу са тим, предузећа значајно повећавају инвестиције у креирање јединственог имица и репутације на тржишту. Предузећа која одликује респектабилна репутација постижу супериорне пословне перформансе, које су првенствено резултат оствареног високог нивоа сатисфакције и лојалности потрошача. Пословни успех предузећа у значајној мери је детерминисан перцепцијом предузећа од стране потрошача, али и осталих интересних група. Стварање добре, препознатљиве и атрактивне репутације предузећа резултат је стратегијског приступа у процесу управљања и улагања у бројне активности чији је циљ креирање жељеног идентитета и имица у свести кључних конституената. Повољна перцепција предузећа од стране кључних стејкхолдера трансформише се у додатну вредност и постаје неопипљива, али вредна имовина, коју конкуренти тешко успевају да имитирају на тржишту. Бројни примери пословне праксе потврђују да препознатљива, респектабилна и стабилна репутација омогућава лакше превазилажење ситуација кризе у којима се предузеће може наћи и да је пожељнија за инвеститоре и стратешке партнере.

Интензивна конкуренција на готово свим тржиштима од предузећа захтева сталне иновације у пружању услуга и производа. Одржавање добре репутације у нестабилним условима пословног окружења могуће је континуираним прилагођавањем новим трендовима. С друге стране, услед великог избора производа и услуга који им је донео развој нових технологија, глобални потрошачи су едуковани, захтевни, и често изражавају бригу за опстанак планете. Крајем двадесетог века постаје јасно да је

најинтензивнији цивилизацијски развој који је тај век донео, такође и највећа претња за даљи опстанак живота на планети. Достигнућа модерних технологија променила су живот људи, учинивши га квалитетнијим, лакшим и удобнијим него икада пре. Међутим, девастирани природни ресурси, све већи јаз између екстремно сиромашних и богатих, отуђење људи које је донела виртуелна стварност и многа друга етичка питања која прате овај феномен, само су неки од нагомиланих проблема, односно цена која се плаћа за нови, лагодан начин живота. Насупрот великој већини становништва која живи у сиромаштву, потрошачи у најразвијенијим земљама света уживају у комфору и повољностима модерног живота које им пружају поменута високо-технолошка достигнућа. И док један део потрошача није претерано забринут за опстанак планете и будућих генерација, све су бројнији потрошачи са интензивним захтевима за здравим производима, безбедним по околину. Њихова друштвено одговорна потрошња представља тренд који предузећа, која желе да остваре дугорочну конкурентску предност и позитивне пословне резултате, морају да уважавају.

У складу са оваквом ситуацијом на глобалном тржишту и претпоставке да маркетинг у значајној мери утиче на стварање репутације предузећа, императив бројних предузећа постаје заокрет у начину обављања свих пословних, а посебно маркетинг активности. Овај стратегијски заокрет се односи не само на стварање вредности која најадекватније одговара потребама потрошача, већ и на креирање промена у свим активностима и понашању предузећа. Суштина ове стратегије манифестује се у интензивирању примене холистичког маркетинга и усклађивању профита као циља пословања, захтева потрошача и других стејхолдера и развоја друштва у целини. Холистички маркетинг подразумева свеобухватан приступ у односу предузећа према свим интересним групама, друштвеној заједници и окружењу. То је концепт чија примена треба да пружи остваривање финансијских и нефинансијских користи, како предузећима, тако и друштву у целини.

Предмет истраживања докторске дисертације је природа и интензитет међузависности маркетинга и репутације предузећа. У том смислу, истражени су релевантни аспекти утицаја маркетинг активности (промотивне активности, развој нових производа и услуга, истраживање тржишта и анализа конкуренције, управљање односима са клијентима и пружање услуга, активности дистрибуције, одржавање атрактивног имица и добре репутације), у процесу стратегијског управљања

репутацијом предузећа. Конкретизација овако дефинисаног предмета истраживања може се извршити постављањем следећих истраживачких питања:

- Које су предности стварања и одржавања добре репутације предузећа на дуги рок?
- Какву улогу на стварање репутације предузећа има окружење у савременим условима пословања?
- На који начин идентитет и имиџ предузећа утичу на креирање добре пословне репутације?
- Да ли примена маркетинг концепта омогућава стварање повољне репутације предузећа на тржишту?
- На који начин маркетинг активности утичу на формирање репутације предузећа?

У складу са дефинисаним предметом истраживања, а у циљу давања одговора на постављена истраживачка питања, дефинисане су следеће хипотезе које резултати емпиријског истраживања потврђују:

X0: Маркетинг активности доприносе изградњи и унапређењу репутације предузећа на тржишту.

X1: Репутација је фактор конкурентског диференцирања који предузећу обезбеђује бољу тржишну позицију.

X2: Репутација представља вредан нематеријални ресурс који повећава финансијске перформансе предузећа.

X3: Репутација предузећа је функција његовог идентитета и имиџа на тржишту.

X4: Маркетинг је кључни фактор формирања ставова потрошача и осталих интересних група предузећа у процесу креирања репутације предузећа.

X5: Предузећа која примењују маркетинг концепт имају бољи имиџ и репутацију на тржишту.

X6: Репутација предузећа која се заснива на принципима холистичког маркетинга омогућава стварање базе задовољних и лојалних потрошача који су стабилан извор профита на дуги рок.



*Циљеви истраживања* - Имајући у виду предмет истраживања и постављене хипотезе које га детерминишу, примарни циљ истраживања у овој докторској дисертацији је идентификовање значаја који маркетинг има у процесу креирања и одржавања репутације предузећа у савременим условима пословања, како на глобалном, тако и на локалном тржишту. Детерминисање значаја стратегијског управљања репутацијом предузећа, а посебно улоге маркетинга у процесу креирања имица и угледа предузећа код потрошача и других стејхолдера, омогућиће конципирање закључака и препорука за побољшање пословне праксе.

Реализација основног циља истраживања захтева анализу релевантних фактора, како интерних, тако и фактора окружења и њихових комплексних утицаја на креирање репутације предузећа. Посебно је важно идентификовање ставова потрошача и других кључних стејхолдера према предузећу и његовом укупном деловању. Репутација која обезбеђује дугорочну конкурентску предност, резултат је адекватног управљања, односно предузимања активности заснованих на иновативности, креативности и посвећености менаџмента континуираном унапређењу конкурентске позиције, креирањем и одржавањем угледа предузећа у његовом окружењу. У овом процесу маркетинг има кључну улогу, а задатак маркетинг стратегије је трансформација идентитета предузећа у жељену перцепцију јавности и усаглашавање ставова јавности са стратегијском позицијом и визијом предузећа. Профилисање препознатљивог пословног угледа значи да је постигнута синхронизација имица и идентитета, јер уколико је имиц јасан, препознатљив, атрактиван и усаглашен са идентитетом, аудиторијум ће перцепирати оно што је била идеја и жеља менаџмента предузећа. Уколико то није случај, менаџмент треба да ради на смањењу јаза између слике коју предузеће има о себи, односно како менаџмент мисли да јавност перцепира предузеће, и стварне перцепције јавности. На основу свега наведеног, могуће је идентификовати следеће специфичне циљеве истраживања, на коме се базира докторска дисертација:

- Указивање на важност репутације као вредне нематеријалне имовине и фактора диференцирања од конкуренције на тржишту;
- Утврђивање значаја перцепције предузећа од стране кључних стејхолдера, а нарочито потрошача, на основу репутације коју оно има у јавности;
- Идентификовање фаза у процесу стратегијског управљања репутацијом, које резултирају формирањем жељене слике предузећа у свести кључних конституената;

- Идентификовање репутације као функције корпоративног идентитета и имица предузећа, којима се оно жели представити на тржишту;
- Анализа утицаја маркетинга на репутацију предузећа и његовог доприноса стварању повољне конкурентске позиције на тржишту;
- Идентификовање значаја примене маркетинг концепта на креирање јединствене репутације предузећа.

*Очекивани резултати истраживања* - На основу изложеног предмета истраживања, дефинисаних хипотеза и постављених циљева, очекује се да резултати истраживања теоријски и практично потврде да примена маркетинг концепта значајно утиче на стварање, одржавање и унапређење добре репутације предузећа. У пословној пракси, добра репутација као важан фактор конкурентског диференцирања, треба да обезбеди бољу тржишну позицију и повећање финансијских перформанси предузећа. Кључни фактор у постизању ових резултата је оријентација предузећа на примену принципа холистичког маркетинга, који омогућавају стварање базе дугорочно лојалних потрошача, што за предузеће представља стабилан извор прихода. Поред тога, примена холистичког маркетинг концепта предузећу ствара бољи имиц код кључних стејкхолдера и квалитетније односе са њима, што га такође диференцира од конкуренције на тржишту и у крајњем исходу додатно побољшава и учвршћује његову репутацију. На тај начин очекује се:

- потврђивање става да успех предузећа на тржишту зависи од његове способности да управља својом репутацијом,
- указивање на потребу за интензивнијом применом концепта холистичког маркетинга у процесу управљања репутацијом предузећа,
- утврђивање доприноса примене маркетинг концепта у стварању препознатљиве репутације предузећа
- потврђивање става да добра репутација предузећа има значајну улогу у привлачењу и задржавању потрошача који својим избором на тржишту детерминишу пословне перформансе предузећа

*Методологија истраживања* - У складу са дефинисаном темом дисертације и циљевима истраживања, у раду се користи више научних метода, најподобнијих за овакву врсту истраживања и поље друштвено-хуманистичких наука. У указивању на међузависности маркетинга, репутације предузећа и понашања потрошача примењене

су *анализа, синтеза, индукција, дедуција, генерализација*. Евентуалне узрочно-последичне везе између репутације предузећа и понашања потрошача, као и утицаја који у том процесу на њих има холистички маркетинг, омогућиће примена *каузалног* метода. Метод *компарације* омогућиће поређење карактеристика традиционалних маркетинг стратегија и стратегије холистичког маркетинга, која омогућава сагледавање ширине и међузависности маркетинг активности са окружењем. У приказу и анализи развоја концепта и принципа маркетинга од зачетка идеје до данас, биће примењен *историјски метод*. Зависност репутације предузећа од примене концепта друштвене одговорности и услова пословања у друштвено одговорној економији захтева примену *системског метода*, који се заснива на сагледавању контекста проблема који се истражују, кроз све околности и факторе који су их условили и ефекте којима су резултирали. У циљу разматрања аутентичности мотива предузећа у усвајању модела друштвено одговорног пословања, биће примењени *методи опсервације*, како би се на основу података добијених научним посматрањем донели општи закључци о валидности концепта друштвеног маркетинга. У обради података прикупљених емпиријским истраживањем примењују се *статистички методи* обраде и анализе података, као што су *регресиона и корелациона анализа* (АНОВА). Поступком *конклузије* ће на основу резултата истраживања и наведених премиса, бити уобличена одговарајућа мишљења, препоруке и смернице за даље истраживање предмета истраживања.

*Садржај и структура дисертације* - Структура докторске дисертације састоји се од два дела, теоријског и емпиријског. Теоријски део обухвата прве три главе, док је у четвртој глави детаљно приказано емпиријско истраживање и сви његови елементи и резултати, на чему се ова дисертација базира.

Прва глава **Рedefинисање маркетинг стратегије** приказује еволуцију маркетинг стратегије, у складу са променама које су донели модерни услови пословања на глобалном тржишту. Захтеви савременог пословног окружења, као што су промене у понашању потрошача и других кључних стејкхолдера, као и етички, правни, еколошки и остали захтеви окружења, континуираним трансформацијама су од производног концепта довели до стварања холистичког маркетинга. Примена концепта холистичког маркетинга данас представља веома важан фактор конкурентске предности предузећа на тржишту. Последице интензивног развоја модерних технологија и достигнућа које је тај развој донео, огледају се у понашању потрошача и осталих кључних стејкхолдера. Потрошачима широм света глобализација доноси

неограничени избор производа и услуга, а самим тим и прекомерну и често непотребну потрошњу, што постаје један од највећих проблема савременог живота на планети. Још средином двадесетог века помиње се проблем одрживог развоја, а крајем прошлог миленијума решавање овог проблема постаје један од приоритета глобалног опстанка. Предузећима широм света овакве околности намећу неопходност инкорпорирања друштвене одговорности у њихове пословне активности, што подразумева увођење етичких, правних, еколошких и других норми у њихово пословање. Интегрисани маркетинг, интерни маркетинг, релациони маркетинг и данас посебно значајан маркетинг перформанси, представљају компоненте стратегије маркетинга за нови миленијум, који холистичким приступом покушава да реши неке од највећих проблема, не само у сфери економије, већ и оне од глобалног значаја за читаву планету и живот на њој. Друштвено одговорни маркетинг представља стратегију за имплементацију друштвено одговорног пословања и уједно фактор конкурентске предности предузећа (у савременим условима пословања глобалног тржишта), носећи са собом сенку контроверзе у погледу аутентичности мотива великих корпорација и њиховог друштвено корисног деловања.

**Репутација као нематеријални ресурс предузећа** је наслов друге главе дисертације, која објашњава суштину репутације, као веома битне неопипљиве имовине предузећа. Бавећи се елементима, димензијама, нивоима репутације, кроз њену међузависност са идентитетом и имиџом, указује се на неопходност формирања корпоративне културе, односно такве климе, у којој репутација представља значајну конкурентску предност предузећа на тржишту. Управљање репутацијом, као веома битан елемент стратегијског маркетинга, захтева свеобухватну анализу стратегијске позиције предузећа – тренутне ситуације, постојећег имиџа и утицаја, као и анализу ресурса и способности предузећа – знања, брэнда, снага и слабости, конкуренције итд. Посебна пажња посвећује се мерењу репутације, с обзиром на то да се репутација сматра неопипљивим ресурсом предузећа. Велику улогу у формирању репутације имају кључни стејхолдери предузећа, нарочито запослени (првенствено менаџмент), развијање односа са потрошачима, инвеститорима, партнерима и целокупном друштвеном заједницом.

У трећој глави приказана је **међузависност маркетинга и репутације предузећа**, кроз релације компонената холистичког маркетинга и утицаја који оне имају на стварање, одржавање и унапређење репутације предузећа. С обзиром на

огроман значај комуницирања који су модерне информационе и комуникационе технологије донеле маркетингу и пословању уопште, потребно је објаснити улогу појединих облика маркетинг комуницирања у пословном успеху предузећа. Поједини аутори дају предност адекватном и пажљиво планираном и координираном комуницирању, у односу на квалитет производа и услуга. Убедљиви, вешти и атрактивни комуникатори по њима представљају значајну конкурентску предност, правећи разлику својим способностима у односу на конкуренцију у турбулентним условима свакодневног пословања на глобалном тржишту.

Четврта глава приказује **емпиријско истраживање**, односно анализу резултата до којих се истраживањем дошло. Детаљно су приказани и објашњени предмет и циљеви истраживања, образложен је и аргументован избор извора података и описане методе истраживања, дефинисани су узорак истраживања и инструменти за прикупљање података, приказан је процес прикупљања и обраде података. У складу са досадашњим истраживањима, а нарочито са истраживањем приказаним у мастер раду „Управљање лојалношћу потрошача“<sup>1</sup>, аутор се одлучио да релацију маркетинга и репутације предузећа истражи на примеру банака, као предузећа која пружају финансијске услуге, и њихових корпоративних клијената, на тржишном сегменту града Ниша. Тако су примарни подаци у овом истраживању добијени из два основна скупа – скупа од 50 менаџера банака и скупа од 50 менаџера корпоративних клијената, који су остварили одређени степен пословне сарадње. Значај овако дизајнираног истраживања је сучељавање мишљења две различите интересне групе и њихових ставова, потреба и стратегија. Перцепција пословања менаџера банака, који креирају маркетинг стратегије, често се разликује од перцепције коју јавност има о банци, без обзира на резултате које банка постиже. Клијенти пак, вођени личним интересима, доносе одлуке од којих у великој мери зависе резултати које банке остварују. Корпоративни клијенти, као високо вредни клијенти великог броја предузећа, у овом случају банака, имају посебно важну улогу у овом процесу.

Анализа резултата истраживања детаљно тестира дате хипотезе и уз дискусију резултата, даје закључке истраживања, уз осврт на његова ограничења и допринос, препоруке и смернице које ово истраживање пружа.

---

<sup>1</sup> Стојковић, А (2012), *Управљање лојалношћу потрошача*, мастер теза, Економски факултет Универзитета у Нишу

## **I РЕДЕФИНИСАЊЕ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ**

## 1. Захтеви савременог пословног окружења

Интензиван развој високих технологија крајем прошлог и почетком новог миленијума драстично је променио живот на планети, а у великој мери и саму планету. И док је са једне стране неоспорно да су животи многих људи постали квалитетнији, удобнији, лакши, са друге стране се поставља питање цене која се плаћа за тај комфор. Девастирани природни ресурси, феномен виртуелног отуђења, даље продубљивање јаза између сиромашних, који су упркос глобалном развоју све сиромашнији, и богатих, који су све богатији, само су неки од проблема које са собом носе савремени услови живота и рада модерног доба.

Потрошачи и други кључни конституенти друштва у коме живимо, препознали су у високотехнолошким достигнућима своје шансе да живе лакше и лепше и у складу са људском природом, користе све повољности које су им те шансе пружиле. Са друге стране, већ поменуте етичке, правне, еколошке и друге норме служе као регулациони инструменти држава, организација, институција у одржавању равнотеже између све интензивнијег и агресивнијег развоја модерних технологија и имплементације принципа одрживог развоја, који је по многима једина стратегија која омогућава даљи раст и развој планете и живота на њој.

Глобално нарушена равнотежа захтева модел одрживе егзистенције живота на планети и пословну стратегију која ће овај модел подржати и применити на прави начин, тако да синергија економског, друштвеног и еколошког развоја буде остварена. У складу са променама у окружењу које намеће глобализација тржишта и конкуренције, као и развој технологије, свако предузеће треба да редефинише своју стратегију, улогу, место и сврху у том измењеном окружењу, што захтева фундаменталне промене у начину на који ступа у интеракцију са новим окружењем и дефинисању стратегијских одговора на његове захтеве.<sup>2</sup> Бројни истраживачи ове материје сматрају да је холистички маркетинг та пословна стратегија која ће институционализовати одрживи развој, кроз принципе маркетинг менаџмента, базираним на свеобухватном приступу свим стејкхолдерима, друштвеној заједници и животном окружењу.

---

<sup>2</sup> Стефановић, С (2010), *Стратешка партнерства у условима глобализације пословања*, Економски факултет Ниш, стр. 1

## 1.1. Глобализација тржишта и пословања

За велики број људи, прва асоцијација на појам глобализације су фабрике у Кини и Индији, замена мануелног рада аутоматизованим производним процесима, све већа потражња за квалификованом радном снагом, развој региона са јефтином радном снагом и осталим факторима погодним за *outsourcing* великих индустрија развијених земаља. Присталице глобализације истичу да она доноси бројне позитивне промене за човечанство и планету, а нарочито за неразвијене регионе, који због конкурентске предности коју им доноси јефтина радна снага, постају атрактивне локције за међународне инвеститоре (Индија, Чиле, Чешка, Мозамбик). Истичу се шансе које глобализација пружа, кроз примере индијске компаније за производњу софтвера са седиштем у Порторику, у којој ради преко 500 висококвалификованих запослених, као и кинеског произвођача ауто делова, са центрима за истраживање и развој у Детроиту и Калифорнији.<sup>3</sup>

Суштина глобализације и промена које је она донела је много дубља и комплекснија. Подаци из 2015. године показују најмањи раст региона у развоју у односу на најразвијеније земље у последњих 15 година.<sup>4</sup> Истовремено, планета као природна средина и станиште људске цивилизације и свих живих бића на њој, доживела је драстичне и неповратне промене. Процес економске и друштвене глобализације створио је историјски значајну прилику за даљи раст и развој, кроз интеграцију светских тржишта, размену идеја и популације, формирање међународних институција. Са друге стране, сви наведени феномени угрозили су планету и живот на њој, девастацијом природне средине, продубљивањем јаза између богатих и сиромашних, стварањем геополитичких конфликта који су довели до миграција огромних размера итд.<sup>5</sup>

Према неким проценама, ефекти глобализације су непосредно и посредно „извукли“ више од милијарду људи широм света изнад границе сиромаштва. Већ је било речи о негативним последицама глобализације, који се углавном испољавају кроз

---

<sup>3</sup> Kiviat, B (2007), *The Changing Face of Globalization*, Time, <http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1684955,00.html> , приступ 26.10.2015.

<sup>4</sup> Buttonwood (2015), *Out of Fashion, Investors have become pessimistic about emerging markets*, The Economist, <http://www.economist.com/news/business-and-finance/21676693-emerging-market-assets-may-fall-more-turning-chic-once-again-among-investors-emerging?fsrc=scn/tw/te/pe/ed/outoffashion> , приступ 26.10.2015.

<sup>5</sup> *Global Change and Globalization, General Issues*, (2015), Heidelberg University, <http://www.iup.uni-heidelberg.de/Exzellenzinitiative/overview.html> , приступ, 26.10.2015.



разне штетне утицаје на планету и њене ресурсе, а оно што је посебно интересантно су запажања бројних америчких аналитичара, о ефектима глобализације и њеном утицају на америчку привреду. Они тврде да су слободна тржишта и *оутсоурцинг*, односно измештање производње у регионе са јефтином радном снагом, утицали на повећање конкуренције и смањење дневница на америчком тржишту, што је имало негативне импликације на раст америчке привреде и националног бруто производа.<sup>6</sup> Поставља се питање, ако САД као привредно најразвијенија држава, поред свих позитивних ефеката које је имала од глобализације (*Apple* и фабрике у Кини, које су га учиниле најбогатијом светском компанијом), истиче губитке које јој је донела глобализација, шта чека остатак (далеко) неразвијенијег света?

Да би предузеће било успешно, оно мора бити у хармонији са окружењем, мора постојати стратешка равнотежа између онога што предузеће има да понуди и онога што је окружењу потребно, као и између потреба предузећа и понуде окружења<sup>7</sup>. У последњих неколико деценија, паралелно са напретком глобализације, настајале су бројне међународне организације, институције, непрофитне и невладине агенције, са задатком да у правом смеру каналишу токове глобализације, односно да имплементирањем друштвено одговорног пословања и одрживог развоја, у што већој мери неутралишу негативне последице глобализације. Ови критичари глобализације називају је неолибералном глобализацијом корпоративног капитализма, процесом који контролишу највеће светске корпорације огромном финансијском, а самим тим и политичком моћи коју уживају. Једна од најзаступљенијих критика антиглобалиста је да ови глобални гиганти либерализацијом и дерегулацијом финансијских тржишта и уговорима о слободној трговини максимизирају свој профит, на рачун ниже цене радне снаге, лоших радних услова и стандарда рада, очувања животне средине, интегритета и суверенитета неразвијених региона.

У последњих неколико деценија, бројни аутори су у својим анализама и критикама процеса глобализације, јавности представили појмове „турбо капитализам“<sup>8</sup>,

---

<sup>6</sup> Lazzaro, J (2012), *Globalization: The Economic Structural Changes Continue*, International Business Times, <http://www.ibtimes.com/globalization-economic-structural-changes-continue-739240>, приступ 28.10.2015.

<sup>7</sup> West, D, Ford, J, Ibrahim, E (2010), *Strategic Marketing – Creating Competitive Advantage*, Oxford University Press, p. 72

<sup>8</sup> Luttwak, E (1999), *Turbo-Capitalism: Winners and Losers in the Global Economy*, Foreign Affairs, <https://www.foreignaffairs.com/reviews/capsule-review/1999-07-01/turbo-capitalism-winners-and-losers-global-economy>, приступ 28.10.2015.

“тржишни фундаментализам“<sup>9</sup>, “казино капитализам“, као своја виђења глобализације.<sup>10</sup> Међу њима је било и оних који су указивали да се они не залажу за потпуну анти-глобализацију, већ само за спречавање негативних последица које она доноси, као и да подржавају глобалну интеграцију на демократској основи, континуирано побољшање људских права, фер трговину, очување животне средине и одрживи развој.<sup>11</sup>

Џозеф Стиглиц, добитник Нобелове награде за економију, у својој књизи “Глобализација и незадовољство које доноси”, описује отпор реформама глобализације у земљама у развоју, почетком новог миленијума. Петнаест година касније, он констатује да су се опонентима глобализације придружили милиони људи у развијеним земљама, цитирајући једног од најзначајнијих српских економиста у свету, Бранка Милановића, који након двадесет година анализе, пружа увид у највеће добитнике и губитнике глобализације. У добитнике спада 1% најбогатијих припадника светске популације, док су губитници сви остали, од насиромашнијег становништва земаља трећег света, до средње класе развијених земаља и земаља у развоју.<sup>12</sup>

## 1.2. Промене и савремени трендови у понашању потрошача

Технолошка револуција крајем двадесетог века променила је свет на много различитих начина, са готово свих аспеката. Интензиван, континуирани развој информационих и комуникационих технологија који се наставио почетком новог миленијума, а нарочито Интернета, као једног од најзначајнијих високотехнолошких феномена, донели су нови квалитет животу и раду људи. Једноставан и брз приступ великом броју најразличитијих информација, производа и услуга, уклањање просторних и временских баријера, максимално олакшано комуницирање и смањење трошкова учесника на глобалном тржишту, учинило је савремене потрошаче

---

<sup>9</sup> Soros, G (1999), *Beware Market Fundamentalism*, Dollars&Sense, Real World Economics, <http://www.dollarsandsense.org/archives/1999/0199breslow.html> приступ, 28.10.2015.

<sup>10</sup> Sell, S (2014), *Ahead of her time? Reflections on Susan Strange's contributions to contemporary political economy*, George Washington University, <http://www.princeton.edu/~pcglobal/conferences/strange14/sell.pdf> , приступ 28.10.2015.

<sup>11</sup> Stiglitz, J, Charlton, A (2005), *Fair Trade for All: How Trade Can Promote Development*, Oxford University Press, p. 54

<sup>12</sup> Stiglitz, J (2016), *Globalization and its New Discontents*, Project Syndicate, [https://www.project-syndicate.org/commentary/globalization-new-discontents-by-joseph-e--stiglitz-2016-08?gclid=CJu72en\\_684CFWQq0wodGSQK3Q](https://www.project-syndicate.org/commentary/globalization-new-discontents-by-joseph-e--stiglitz-2016-08?gclid=CJu72en_684CFWQq0wodGSQK3Q) , приступ 31.08.2016.

едукованијим и захтевнијим. Они су за врло кратко време добили могућност неограниченог избора и комфора у процесу куповине производа и услуга, што је ојачало њихову позицију и учинило их једним од најважнијих стејкхолдера и највреднијих ресурса предузећа.

Велики број информација са којима се потрошачи свакодневно срећу, креирају код њих нове потребе и већу изабирљивост. У интензивној конкуренцији на глобалном тржишту предузећа граде појединачне везе са индивидуалним потрошачима, стварајући вредност по њиховим захтевима, жељама, преференцијама, не би ли остварили њихову лојалност и дугорочно корисне везе са њима. Таква посвећеност потрошачима захтева континуиране иновације у пружању услуга предузећа, јер ће само на тај начин моћи да успешније од конкурената задовоље растуће захтеве и нове потребе модерне генерације обавештених и освешћених потрошача.<sup>13</sup>

*Ericsson Consumer Lab* спровео је током 2015. године серију студија на глобалном нивоу, које су обухватиле најновије трендове у понашању преко милијарду потрошача широм света. Ових 10 трендова издвајају се као репрезентативни у понашању савремених потрошача:<sup>14</sup>

1. Ефекат умрежености као начин живота – истраживање је показало да 4 од 5 потрошача има веће повољности од разних он лајн услуга, ако их што више људи користи. Захваљујући Интернету, овај ефекат се симултано преноси на све производе и услуге, акумулирајући вредност у виду повољности новог начина живота потрошача.
2. Смена Интернет генерација и њихових навика – прва генерација потрошача која је одрасла уз Интернет је у средини својих тридесетих година. Као што се мењао Интернет, мењале су се и навике потрошача, па тако сада 20% тинејџера од 16-19 година проведе више од 3 сата дневно гледајући садржај са *YouTube* канала (чак 50% њих то ради више од сат времена сваког дана) у односу на само 9% потрошача старости 30-34 године који то чине.

---

<sup>13</sup> Yalcinkaya G, Calantone R, Griffith D (2007), *An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance*, Journal of International Marketing, 15 (4), pp. 63-93

<sup>14</sup> ericsson.com (2015), *An Ericsson Consumer Insight Summary Report*, <http://www.ericsson.com/res/docs/2015/consumerlab/ericsson-consumerlab-10-hot-consumer-trends-2016-report.pdf>, приступ 30.08.2016.

3. Вештачка интелигенција као крај ере екрана – интеракцијом објеката без употребе екрана паметних уређаја, вештачка интелигенција завршава еру екрана, коју је средином прошлог века донела телевизија. 50% корисника паметних уређаја сматра да ће у наредних 5 година они постати застарела технологија и да ће већину активности у животима људи обављати неки облик вештачке интелигенције.
4. Виртуелно постаје стварно – значај визуелне компоненте информација и начини на који их људи користе еволуирају из дана у дан. Виртуелна стварност једна је од најпопуларнијих идеја за презентовање визуелних информација, а међу корисницима паметних уређаја нарочито су популарне виртуелне мапе, техничка подршка, кациге за 3Д симулацију, као и 3Д принтери, за које готово половина потрошача сматра да ће у најскоријој будућности моћи да штампају све за кућу, од хране, до резервних делова за апарате<sup>15</sup>.
5. Паметне куће – једна од манифестација „Интернета ствари” биће куће будућности, које ће се градити од цигала са сензорима, тако да ће корисници и буквално бити повезани са свиме око себе, од подрума до крова;
6. Конектовани путници – велика већина запослених људи свакодневно путује на посао, а та путовања често трају и по неколико сати, што им одузима и до 20% више слободног времена у односу на људе који не путују на посао. Непрекидна конекција са Интернетом у сваком тренутку и на сваком месту, омогућиће им да то време утросе на најпродуктивнији могући начин;
7. Апликације за помоћ у кризним ситуацијама – савремени корисници паметних телефона много више комуницирају шаљући поруке једни другима помоћу различитих апликација, него разговарајући телефоном. Истраживање је показало да ће чак и у кризним ситуацијама, већи број људи користити апликације за хитне случајеве, а мањи број њих ће и даље звати службе за хитну помоћ;
8. Унутрашњи мониторинг – уређаји којима људи могу да прате своје здравље су одавно доступни (мерачи крвног притиска, шећера у крви, топломери итд). Пола свих корисника паметних уређаја сматра да ће у наредне три

---

<sup>15</sup> *What is 3d printing*, 3dprinting.com (2016), <http://3dprinting.com/what-is-3d-printing/>, приступ 30.08.2016.

године технологија понудити интерне сензоре, који ће из људских тела извештавати о њиховм здрављу и општем стању организма;

9. Све се хакује – са преко три милијарде корисника у свету, Интернет пружа могућност бројних злоупотреба. То значи да је свако од корисника рањив и изложен различитим врстама сајбер напада, а хакери широм света су у више наврата показали да не постоји сајт који не могу да сруше и заштита коју не могу да пробију;
10. Сви су новинари – друштвене мреже омогућиле су сваком појединцу да изнесе своје мишљење о било којој појави и да то мишљење тренутно буде доступно свима у свету. Трећина потрошача ће са глобалном заједницом поделити своја негативна искуства која су имали са купљеним производима и услугама. Јасно је колику штету то може нанети произвођачима тих производа и услуга и њиховој репутацији.

Основни циљ сваког тржишно оријентисаног предузећа је постизање и одржавање максималне профитабилности, а важни стејкхолдери генерисања профита су лојални, високо вредни потрошачи, који су срж пословања сваког успешног предузећа.<sup>16</sup> Савремени, дигитално едуковани потрошачи желе неку врсту пословно-приватног односа са предузећем – поверење, уважавање, размену мишљења и изнад свега, желе да буду саслушани, поштовани и да у континуираној комуникацији са предузећем добијају повратне информације и одговоре на своје захтеве.<sup>17</sup>

Све већи притисак предузећа на потрошаче у процесу куповине резултира интензивирањем њихове потребе за слободом избора и суверенитетом у избору марке, чијим преферирањем потрошачи стварају емоционалну приврженост и високу лојалност према одабраним маркама. Емоционално привржени потрошачи очекују да марке које одаберу препознају њихове потребе и захтеве, а емоционална веза се ствара ако потрошачи постану део укупног значења марке.<sup>18</sup>

---

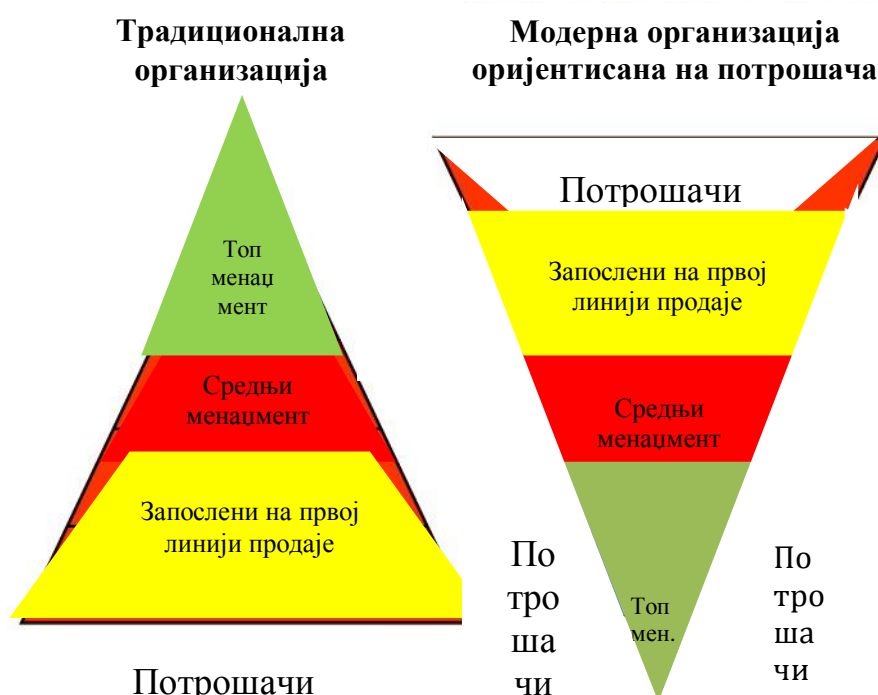
<sup>16</sup>Peppers, D, Rogers, M (2005), *Customers Don't Grow on Trees*, Fast Company, <http://www.fastcompany.com/53030/customers-dont-grow-trees> , приступ 25.09.2015.

<sup>17</sup>Urban, GL, Hauser, JR (2004), Listening In to Find and Explore New Combinations of Customer Needs, *Journal of Marketing* 68, pp. 72–87.

<sup>18</sup> Ђукић, С (2008), Холистичко управљање марком засновано на поверењу и емоционалној привржености потрошача, *Развијање конкурентске предности у Србији у процесу европских интеграција*: 123-134, Ниш, Економски факултет.

У предузећима у којима је менаџмент схватио важност потрошача као главног генератора профита, традиционална организациона пирамида добила је потпуно другачији изглед, који је инверзна верзија претходне организационе шеме.

**Слика 1** приказује управо промене у организационој структури предузећа, у односу на поимање потрошача и њихове важности. Уочава се да су потрошачи у организацији предузећа са дна пирамиде своје место добили на врху организационе структуре предузећа, односно постали су приоритет предузећа и свих његових активности, пословних процеса и организационих целина.



**Слика 1.** Традиционална организација предузећа и организација предузећа оријентисаног на потрошаче (извор Urban, G (2005), *Don't Just Relate—Advocate*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Wharton School Publishing, <http://www.slideshare.net/musan007/customer-orientation-xp-version> приступ 27.09.2015.).

Оно што се на први поглед уочава није само чињеница да су потрошачи добили своје место на врху организационе пирамиде предузећа, већ и да је цела организациона структура окренута потрошачима, који је окружују са свих страна. Овакав приказ организације предузећа јасно указује на оријентацију предузећа на потрошаче, њихове потребе и бригу о њима. Фокус целокупног пословања предузећа и свих његових запослених, уз подразумевану максималну могућу профитабилност, постаје постизање

тоталне сатисфакције и лојалности потрошача. Колика је важност везивања високо вредних потрошача за предузеће на дуги рок, показује податак да су потрошачи за велики број предузећа, поред власника и инвеститора, постали најважнији стејкхолдер. Без постизања сатисфакције и лојалности потрошача, нема ни профитабилности, а самим тим предузеће неће моћи да постигне и дугорочно одржи сатисфакцију власника и инвеститора, што у крајњем исходу може да има негативне, па и погубне последице по предузеће.<sup>19</sup>

Глобализација и развој информационих и комуникационих технологија донели су савременим потрошачима повољнији положај, отворивши им до тада неслућене могућности избора, што се нарочито односи на потрошаче из развијених земаља. Животни стандард и начин живота у земљама које ови потрошачи настањују, учинио је од њих не само избирљиве и захтевне, већ врло често и размажене потрошаче, од којих многи нису или не желе да буду свесни највећег проблема са којим се планета од свог настанка суочава, проблема одрживог развоја.

Велики број истраживача ове области је крајем двадесетог века, када је постало јасно да је опстанак планете доведен у питање, указао на проблем претеране потрошње, као на централни проблем наше цивилизације.<sup>20</sup> Након изласка из глобалне рецесије коју је изазвала нафтна криза 70-их година прошлог века, донекле је било очекивано да осамдесете године буду период екстремног конзумеризма. Сталну жељу потрошача за новим, лепшим и бољим производима, након вишегодишње апстиненције, сада су поред постојећих додатно раширивали нови медији, канали комуницирања и друга достигнућа модерних технологија, која су једну од основних људских потреба за задовољством и хедонизмом подигли на ирационално висок ниво. Материјалистички начин живота који су пропагирале најразвијеније земље света на својим неолиберално-капиталистички регулисаним тржиштима, генерише незаситу тражњу за производима који су често модни тренд, или статусни симбол.

Прекомерна потрошња може имати штетан утицај на финансијско, физичко, ментално и емотивно стање потрошача, као и погубне последице на природне ресурсе

---

<sup>19</sup>Huang, M-H, Rust, RT (2011), Sustainability and consumption, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 40–54.

<sup>20</sup> Sklair, L (1992), Consumer Behavior: Research Programs – Ideological Concepts, *Discussion presented at the Association for Consumer Research European Conference, Amsterdam*, Campbell, C (1987), *The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism*, Oxford, Basil Blackwell; Rassuli, KM, Hollander, SC (1986), Desire – Induced, Innate, Insatiable?, *Journal of Macromarketing*, 6 (Fall): pp. 4-24

и животну средину.<sup>21</sup> По критеријумима одрживости оријентисане на потрошаче (*Customer Centric Sustainability, CCS*), потрошња постаје проблематична када достигне ниво на коме последице које оставља постају негативне, како индивидуално на појединачне потрошаче, тако и колективно, на опште благостање у друштвеној заједници и њено окружење. Када дође до такве ситуације, очекиване предности и повољности које би потрошачи требало да добију у процесу умерене и одговорне потрошње производа и услуга, бивају угрожене неочекиваним штетним последицама претеране потрошње. Посматрана са овог аспекта, претерана потрошња је како непродуктивна, тако и неодржива и захтева да се менаџмент и остале структуре предузећа континуирано и свеобухватно баве овим проблемом, на начин који ће донети дугорочна и одржива решења, прихватљива за потрошаче, предузеће, ширу заједницу и њено окружење.<sup>22</sup>

Уздржавање од потрошње је тренд у понашању потрошача који може значајно да смањи негативне последице претеране и непотребне потрошње. Дефинисан од стране многих аутора као свесно пружање отпора од стране потрошача, па чак и одбојност према потрошњи<sup>23</sup>, уздржавање од потрошње представља одустајање од конзумирања производа/марки који не одговарају њиховом вредносном систему и идеологији, услед забринутости због утицаја који би ти производи/марке могли имати на њих, друге потрошаче и целокупно окружење.<sup>24</sup> Без обзира да ли су мотиви за уздржавање од потрошње лични и субјективни (постизање сопствене сатисфакције), или представљају аутентичну друштвену освешћеност потрошача и бригу за добробит друштва, овај тренд у потрошњи несумњиво представља позитиван заокрет у концепцији модерног потрошачког друштва.

---

<sup>21</sup>Quelch, JA, Jocz, KE (2007), Greater good: How good marketing makes for a better world, *Harvard Business Press*, Boston, pp. 49-50

<sup>22</sup>Sheth, J, Sethia, N, Srinivas, S (2011), Mindful Consumption: a customer-centric approach to sustainability, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, pp. 21-39

<sup>23</sup> Zavestoski, S (2002), The Social-psychological bases of Anti-consumption Attitudes, *Psychology&Marketing*, (19)2:149-165

<sup>24</sup> Ђукић, С (2013), Уздржавање од потрошње – нови изазови у маркетингу, *Тематски зборник Антикризне политике и посткризни процеси: изазови економске науке*, Економски факултет, Универзитет у Нишу, стр. 527-539



### 1.3. Промене у понашању осталих стејхолдера предузећа

#### 1.3.1. Промене у понашању запослених и власника

Запослени и њихово знање, искуство, посвећеност, култура, понашање и остале вештине, чине најважнији ресурс предузећа. Поред тога, у савременим условима пословања, људски ресурси сматрају се такође и кључним стејхолдером, односно једним од најважнијих стејхолдера на глобалном тржишту. „С обзиром да се ради о ресурсима који стварају све остале врсте (материјалних и нематеријалних) ресурса, људски ресурси се сматрају најважнијим ресурсом. Све врсте нематеријалних ресурса су манифестација примене знања, вештина, искуства и посвећености запослених. Односе са добављачима, купцима, пословним партнерима и друштвеном заједницом успостављају запослени, и на тај начин стварају *екстерни релациони* или *екстерни социјални капитал предузећа*. Liderство, организациона култура, тимски рад и иновације су манифестације и резултат рада и понашања запослених, а називају се *организациони капитал предузећа*, односно *интерни релациони* или *интерни социјални капитал предузећа*. Интерни релациони и екстерни релациони капитал чине *структурни капитал предузећа*. Људски и структурни ресурси чине *интелектуални капитал предузећа*, с тим што су људски ресурси основни ресурс, а структурни ресурси су изведени из људских“<sup>25</sup>

Организација глобалних предузећа данас захтева континуирано и свакодневно прилагођавање пословних стратегија, менаџмента и запослених новим пословним и животним трендовима. Људски ресурси предузећа која претендују на дугорочан успех у савременим условима пословања морају да буду стално он лајн, односно да у сваком тренутку буду доступни потрошачима, менаџменту, колегама, што је у свету прожетом мобилним информационом и комуникационим технологијама, постала реалност.<sup>26</sup>

Таква умреженост, односно прожимање пословног и приватног живота и брисање јасних граница између њих карактеристична је за нову генерацију како запослених, тако и потрошача, који се у свету називају *милениалс*, што се односи на генерације рођене осамдесетих и деведестих година двадесетог века. Рођени у јеку

<sup>25</sup> Фигар, Н (2007), *Управљање ресурсима предузећа*, Економски факултет у Нишу, стр. 100

<sup>26</sup> Deloitte University Press, (2015), *Global Human Capital Trends 2015 – Leading in the new world of work*, , <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf> , р. 4, приступ 01.10.2015.

технолошке револуције, са компјутерима уместо свеске и оловке и мобилним телефонима уместо лопте, упућени на Интернет где једним кликом долазе до свега што им је потребно, они врло рано усвајају принципе живота потпуно супротне онима по којима су живели њихови родитељи. Комфор, једноставност, неограничени избори и могућности, довели су до потпуно новог погледа на живот такозваних миленијалса. Они као приоритете у животу постављају себе, дружење са породицом и пријатељима, путовања и упознавање света и сву осталу забаву коју им модеран начин живота пружа, а посао бирају управо тако да им све то омогући.<sup>27</sup> С обзиром на то да су одрасли уз компјутере и мобилне телефоне поред којих су 24 сата дневно имали приступ Интернету и бескрајној количини најразличитијих информација, веома су образовани, или је можда боље рећи, изузетно добро обавештени о свим могућим збивањима у свету, од музике и филма, до политичке сцене.

Друштвене и пословне мреже попут Фејсбука, Твитера и Линкедина овим младим људима свакодневно омогућавају да на врло једноставан начин дођу до нових пословних понуда. Наоружани свим могућим информацијама о потенцијалном послодавцу које су, наравно, нашли на Интернету, на разговорима за посао наступају као страна која бира и захтева одређене услове, јер им је виртуелан живот који воде пружио ту могућност у виду већ поменутог неограниченог избора. Истраживања показују да највећи број њих сматра да је сваки послодавац који их евентуално одбије на губитку, а да ће они у већ следећој компанији добити не само све то што су тражили, већ и много више, јер су научени да они могу све, да имају све и да за њих не постоје границе.<sup>28</sup>

Овакав приступ нових, модерних, виртуелно образованих и умрежених људских ресурса, донео је заокрет у односима власника-послодаваца и запослених на глобалном нивоу, чинећи запослене једном врстом клијената или партнера, који више нису подређени власницима и менаџменту предузећа. Упоредо са модерним технологијама које се из дана у дан унапређују, расте и број нових висококвалификованих запослених који своја знања и вештине унапређују у реалном времену напретка тих технологија, у које су сваког тренутка умрежени својим паметним уређајима, од којих се не одвајају

---

<sup>27</sup>The Council of Economic Advisers, (2014), *15 Economic Facts About Millennials*, Executive Office of the President of the United States, [https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/millennials\\_report.pdf](https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/millennials_report.pdf), p. 9, приступ 02.10.2015.

<sup>28</sup> CBS News, 60 Minutes (2015), *The „Millennials” are coming*, приступ 02.10.2015. <http://www.cbsnews.com/news/the-millennials-are-coming/>

ни кад спавају.<sup>29</sup> Ови такозвани *геџети*, као да су постали екстензије људских тела и живота, стварајући слике које су донедавно могле да се виде само у научно фантастичним филмовима – људе на улицама, у аутомобилима, ресторанима, радним местима, чак и у позоришту, опасане слушалицама, наочарима, микрофонима, сатовима, наруквицама и другим паметним играчкама, које им омогућавају да нон-стоп буду он лајн.

Према подацима за 2015. годину консултантске компаније *Deloitte*, више од половине запослених у развијеним земљама чине тзв. миленијалси, односно генерације рођене осамдесетих и деведесетих година прошлог века. Они очекују већи комфор, флексибилност, овлашћења у ономе што раде, али такође и нуде веће квалификације, континуирано и брзо прилагођавање новим изазовима и константно траже сврху и значај у пословним задацима и резултатима. У складу са драстичном модернизацијом људских ресурса, 2015. година означена је као кључна у реорганизацији пословних активности, у циљу повећања продуктивности и даљег раста и развоја предузећа, што ће бити један од највећих изазова не само за лидере људских ресурса, већ и за све друге структуре менаџмента у предузећима широм света.

Власници предузећа која претендују да буду конкурентна на глобалном тржишту у оваквим новонасталим условима, морају да нађу начин да ове модерне људске ресурсе инкорпорирају у своје пословне системе, применом најновијих достигнућа високих технологија.<sup>30</sup> Нове технологије доносе не само нова достигнућа, већ и нову генерацију запослених, који ће, уколико на прави начин буде интегрисана у пословне системе предузећа, чинити једну од најважнијих конкурентских предности на тржишту.

Репрезентативан пример промене у понашању власника је Мајкл Дел, оснивач, генерални менаџер и већински власник компаније *Dell Inc*, који је најавио куповину корпорације *EMC*, специјализоване за складиштење података, за импозантних 67 милијарди америчких долара, остварујући тиме највећу аквизицију у историји

---

<sup>29</sup> Goldman Sachs, Our Thinking, (2015), *Millennials coming of age*, , <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/> , приступ 05.10.2015.

<sup>30</sup> Deloitte University Press, (2015), *Global Human Capital Trends 2015 – Leading in the new world of work*, , <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf> , р. 4, приступ 05.10.2015.

индустрије високих технологија.<sup>31</sup> Компанија *Dell Inc.* је 2013. године изашла са берзе, поставши приватно власништво оснивача Мајкла Дела, глобалног лидера у високотехнолошким инвестицијама корпорације *Silver Lake* и компаније *MSD Partners*, који су *Dell Inc.* откупили од акционара за 25 милијарди америчких долара.

„Наша нова компанија ће бити изузетно добро позиционирана у смислу развоја готово свих стратешких аспеката будућих генерација информационих и комуникационих технологија, укључујући дигиталну трансформацију, софтверски дефинисане базе података, конвергентне инфраструктуре, хибридно *cloud* рачунарство, мобилне комуникације и безбедност”, написао је Мајкл Дел по завршетку преговора са *EMC* у изјави за јавност.<sup>32</sup>

Бројни аналитичари највећих светских консултантских агенција сагласни су да је реч о једној од најзначајнијих трансакција на глобалном тржишту модерних технологија, наглашавајући да ова аквизиција представља прекретницу не само у технолошком свету, већ да ће њени ефекти имати утицај на многе сфере живота и рада људи, у времену које долази.<sup>33</sup>

Значај ове трансакције није само у њеној величини и чињеници да представља рекордну аквизицију на глобалном тржишту високих технологија. Ова, по многим мегаломанска акција коју су власници компаније *Dell* предузели, је репрезентативан пример промена у понашању власника у савременим условима пословања, у сврху опстанка, даљег раста и развоја њихових предузећа. Овај потез компаније *Dell* је радикалан и вероватно највећи стратегијски заокрет у њеном досадашњем постојању и раду. Компанија која је била позната као један од најреспектабилнијих произвођача персоналних компјутера, са вероватно најбољим корисничким сервисом на свету, овим потезом практично је означила крај једне ере у свом пословању.

---

<sup>31</sup> Dell.com, (2015), *Michael S. Dell, MSD Partners and Silver Lake Lead Transaction to Combine Dell and EMC, Creating Premier End-to-End Technology Company*, <https://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/secure/2015-10-12-dell-emc-transaction>, приступ 15.10.2015.

<sup>32</sup> nydailynews.com, (2015), *Dell buying EMC in transformational \$67 billion deal*, <http://www.nydailynews.com/news/national/dell-buying-emc-transformational-67-billion-deal-article-1.2394012>, приступ 15.10.2015.

<sup>33</sup> Beilfuss, L (2015), *Dell to buy EMC for 67 billion USD*, *The Wall Street Journal*, Tech, <http://www.wsj.com/articles/dell-to-buy-emc-for-67-billion-1444649012>, приступ 12.10.2015.

### 1.3.2. Промене у понашању добављача

Добављачи су једна од најважнијих карика у процесу управљања ланцем снабдевања. Као и са потрошачима, свако предузеће које претендује на стабилно пословање са позитивним пословним резултатима на дуги рок, мора да обрати посебну пажњу на креирање и одржавање блиских, партнерских односа са добављачима, у циљу смањења трошкова, ризика и стварања супериорне вредности за потрошаче.<sup>34</sup> С обзиром на то да квалитет ових односа, који представљају вредан нематеријални ресурс сваког предузећа, у крајњем исходу утиче на сатисфакцију и лојалност потрошача, управљање односима са добављачима (*Supplier relationship management, SRM*) је значајан фактор пословног успеха предузећа.

У складу са константно растућим захтевима савремених потрошача, управљање односима са добављачима (као и осталим стејкхолдерима) подразумева и развијање дугорочних, међузависних односа са добављачима. Континуирани процес систематске, комплексне оцене добављача, њихових ресурса, могућности, евентуалних слабости и свих осталих карактеристика релевантних за пословање предузећа мора бити интегрални део свеобухватне пословне стратегије. Овај процес у крајњем исходу треба да резултира одлукама које активности поверити којим добављачима, уз детаљно планирање и праћење извршавања свих активности и интеракција са добављачима. Све наведене активности и процеси морају бити оптимално интегрисани у пословну стратегију и акције предузећа на свим нивоима и структурама, како би вредност која се у тим активностима и релацијама креира била супериорна, јединствена, аутентична, а самим тим и тешка за имитирање од стране конкуренције.<sup>35</sup>

Са друге стране, као и потрошачима, и добављачима је техничко-технолошка револуција донела многе предности, тако да сада и савремени добављачи који су у своје пословање имплементирали достигнућа високих технологија, имају већу могућност избора пословних партнера. Управо из тог разлога, у фокусу процеса управљања односима са добављачима треба да буде обострани добитак, који се реализује неговањем узајамно корисних односа са стратешки важним добављачима, од

---

<sup>34</sup> Barber, F, Strack, R (2005), The Surprising Economics of a „People Business“, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2005/06/the-surprising-economics-of-a-people-business> , приступ 07.10.2015.

<sup>35</sup> CIO Leadership Executive Business Briefing (2009), *Maximising the Value of Supplier Relationship*, <http://www.vantagepartners.com/researchandpublications/viewPublications.aspx?id=3150> , приступ 07.10.2015.

којих предузеће очекује испоруку веће вредности, од оне коју би оно могло самостално створити, без ангажовања и уласка у партнерске односе са одређеним добављачем.<sup>36</sup>

Као и сви остали учесници на глобалном тржишту, и добављачи морају да се континуирано и брзо прилагођавају новим трендовима савременог пословања које диктирају високотехнолошка достигнућа, у циљу опстанка, даљег раста и развоја. У многим предузећима, улога набавке се редефинише, модернизује и еволуира у вишеструко корисну делатност у стратегији стварања супериорне вредности за потрошаче. Овакав развој околности на глобалној пословној сцени чини добављаче важним стратешким партнерима у процесу стварања нових вредности, у коме имају значајан утицај на пословне перформансе предузећа на дуги рок.

У студији насталој истраживањем које је 2014. године спровела једна од највећих консултантских агенција у области глобалног менаџмента *A.T. Kearney*, објављени су резултати који показују шта је то што савремени добављачи морају да имају, да би успешно пословали на глобалном тржишту.<sup>37</sup>

Оперативно лидерство	Стратешко лидерство	Иновативно лидерство
Одржава текуће пословање	Разуме потребу промене курса	Инспирише промену курса
Мотивише запослене да остваре своје интересе	Мотивише друге дугорочном визијом	Мотивише друге апелом на већу вредност
Фокусира се на пословање у постојећим границама	Критички се односи према постављеним границама	Ради на промени постојећих граница

**Слика 2.** Комплементарност три форме лидерства у организацији пословних

активности савремених добављача (извор *A.T. Kearney Analysis*, (2014),

<https://www.atkearney.com/procurement/ideas-insights/future-procurement-leaders/full-paper>)

На **Слици 2** приказан је значај равнотеже, координације и комплементарности три облика лидерства у организационој структури савремених добављача – оперативног, стратешког и иновативног лидерства (лидерство у променама). Иако различити, како по карактеристикама, тако и по менталном склопу лидера који их

<sup>36</sup> Hughes, J (2010), *What is Supplier Relationship Management and Why Does It Matter?*, Vantage Insights, [http://www.vantagepartners.com/ISM\\_DILF\\_What\\_is\\_SRM.aspx](http://www.vantagepartners.com/ISM_DILF_What_is_SRM.aspx), приступ 07.10.2015.

<sup>37</sup> A.T. Kearney Procurement (2014), *The Procurement Leaders of Tomorrow*, <https://www.atkearney.com/procurement/ideas-insights/future-procurement-leaders/full-paper>, приступ 08.10.2015.

заступају, ови појмови су повезани и комплементарни. Један од највећих изазова са којим се суочавају лидери у компанијама добављача је како да своје компетенције успешних оперативних менаџера усаврше, унапреде и прилагоде свакодневним интензивним променама које доноси њихово пословно окружење. Успешан лидер на оперативном нивоу је менаџер који успева да тим запослених са којима ради упути, организује и мотивише да одређене производе и услуге испоруче циљним сегментима на прави начин, у право време, стриктно дефинисаним правилима. У модерним условима пословања који су довели до хиперконкуренције на глобалном тржишту, то више није довољно.

Успешни лидери у организацијама модерних добављача, данас више него икада морају да у своје пословање инкорпорирају сва три аспекта успешног лидерства – оперативни, стратегијски и иновативни аспект. Интензивне промене које се свакодневно одвијају у њиховом пословном окружењу, захтевају од њих висок ниво адаптивности, односно брзог прилагођавања новим условима, праћење активности конкуренције, антиципирање могућих новости на тржишту итд. Све ово захтева посебан пословни сензибилитет, инстинкт, вештину, компетенције, које разликују успешног стратегијског, иновативно оријентисаног лидера, од лидера који је успешан само на оперативном нивоу.

Једна од најважнијих одлика успешних лидера је њихова способност да тренутну ситуацију и нарочито будуће пословање сагледају у широј, свеобухватној перспективи, са посебним нагласком на садашње и будуће потребе својих клијената – потрошача и осталих стејхолдера. Неопходно је стално мотивисање запослених да прате промене, померају границе, прихватају ризик од непознатог, у циљу континуираног креирања супериорне вредности за потрошаче. Све ове одлике чине успешног лидера на оперативном, стратегијском и иновативном нивоу, не само у предузећима добављача, већ и у свим осталим предузећима оријентисаним на дугорочно успешно пословање.

Као пример модерног пословања највећих глобалних добављача на светском тржишту, могу се навести најновија дешавања на тржишту високих технологија.<sup>38</sup> Предвиђања многих стручњака из ове области, који су, анализирајући трендове у

---

<sup>38</sup> *Munch or be munched on*, Tech Mergers, May 31<sup>st</sup> 2015., Business and finance, The Economist, <http://www.economist.com/news/business-and-finance/21652509-more-technology-firms-are-likely-team-up-months-come-eat-or-be-eaten> , приступ 09.10.2015.

индустрији софтвера и хардвера, најавили настанак читавих глобалних конгломерата, као резултат спајања (*мерџера*) великих светских корпорација, остварила су се у индустрији производње чипова. *Avago Technologies*, један од водећих светских дизајнера, креатора и добављача аналогних полупроводника, који је многобројним аквизицијама у последњих неколико година већ елиминисао велики број конкурената, најавио је куповину *Broadcom*-а, глобалног лидера и иноватора у производњи дигиталних полупроводника за жичана и бежична средства комуникације. Ова компанија је позната као произвођач конекционих чипова за бежичну комуникациону технологију и добављач два највећа произвођача паметних телефона, *Apple*-а и *Samsung*-а. Процењује се да ће вредност аквизиције *Broadcom*-а од стране компаније *Avago* износити 37 милијарди америчких долара, што представља рекордну вредност једне трансакције на тржишту високих технологија до сада.<sup>39</sup>

Истовремено, *Intel*, највећи светски произвођач чипова, најавио је планирану куповину компаније *Altera*, лидера у производњи најмодернијих, такозваних паметних чипова нове генерације, за скоро 17 милијарди америчких долара. Поред већ поменуте елиминације конкуренције аквизицијом, по принципу да већа риба једе мању, главни разлог за ову трансакцију може се видети у анализи и предвиђању Џејсона Ваксмена, потпредседника и генералног директора *Intel*-а за пословање базирано на *cloud* платформама. По његовим претпоставкама, до 2020. године, трећина података свих база података у свету биће складиштена на чиповима за чију се производњу специјализовала компанија *Altera*. Разлог за то је што су то чипови који могу да буду репрограмирани, што практично значи да један исти чип, након што је финализован, може бити репрограмиран небројено пута, користећи тако за велики број намена, сврха, производа. У *Intel*-у тврде да ће примена ових чипова бити неограничена у индустрији високих технологија.<sup>40</sup>

Иако се поводи ових трансакција могу тумачити на разне начине, њихови узроци су, у крајњем исходу, увек финансијске природе. Један од највећих императива у пословању произвођача чипова је да смање трошкове производње, што показују и планови компаније *Avago*, која предвиђа да ће куповином *Broadcom*-а годишње

---

<sup>39</sup> Forbes, (2015), *Broadcom To Be Acquired By Avago In Record Tech Deal*, <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/06/02/broadcom-to-be-acquired-by-avago-in-record-tech-deal/>, приступ 09.10.2015.

<sup>40</sup> Higginbotham, S (2015), *Why Intel will spend \$16.7 billion on Altera*, Fortune, <http://fortune.com/2015/08/27/why-intel-altera/>, приступ 11.10.2015.



уштедети 750 милиона америчких долара. Оно што је такође веома важно је што оваква спајања произвођачима и снабдевачима чипова на глобалном тржишту високих технологија обезбеђују повољнију преговарачку позицију са купцима, што су у њиховом случају гиганти *Apple* и *Samsung*, два највећа светска произвођача паметних телефона.<sup>41</sup> Јасно је да тако велике компаније попут *Apple*-а и *Samsung*-а, које из године у годину остварују рекордну профитабилност, то, између осталог, успевају захваљујући радикалном смањењу трошкова у свим могућим сегментима пословања. Њихова величина у уделу који имају на светском тржишту им омогућава да постављају услове пословања и бирају пословне партнере, а међу њима и добављаче, са којима ће остварити најбоље пословне резултате на дуги рок, односно наставити да остварују рекордну профитабилност, како у односу на сопствене резултате, тако и у односу на конкуренте.

На основу презентованих примера, јасно је да су добављачи светских гиганата у модерним условима пословања на глобалном тржишту и сами морали да постану гиганти, не би ли опстали у трци за освајање најпрофитабилнијих тржишних сегмената, као и у константној борби за опстанак и даљи раст и развој, како са конкуренцијом, тако и са пословним партнерима.

### ***1.3.3. Промене у понашању инвеститора***

Достигнућа високих технологија пружио су свим стејкхолдерима, па и инвеститорима, бројна нова решења у пословању. Светска економија постала је мрежа односа моћи, капитала и знања, који уобличавају нове пословне моделе предузећа, а глобалне компаније као главни актери и носиоци ових процеса се фокусирају на креирање јединствене конкурентске препознатљивости, уважавајући разлике регионалних и локалних тржишта<sup>42</sup>.

Један од значајнијих резултата глобализације је свакако већи ниво међусобне повезаности и комуникације на светском тржишту, који свим тржишним учесницима,

---

<sup>41</sup> The Economist, (2015), *Munch or be munched on*, Tech Mergers, Business and finance, <http://www.economist.com/news/business-and-finance/21652509-more-technology-firms-are-likely-team-up-months-come-eat-or-be-eaten> , pristup 11.10.2015.

<sup>42</sup> Ђукић, С (2006), *Управљање маркетингом односа са потрошачима*, Докторска дисертација, Економски факултет Ниш, стр. 7

па тако и инвеститорима, пружа свеобухватан преглед пословних могућности и шанси, у сваком кутку планете. Продор информационих и комуникационих технологија обрисао је границе просторних и временских могућности инвеститора, који сада много једноставније могу да дођу до информација о ризицима и повољностима потенцијалних улагања на тржиштима широм света. Ово се нарочито односи на инвеститоре из развијених земаља и земаља које разним међудржавним споразумима о економској сарадњи уједињују своје економије, што доводи до повећања инвестиција и размене, а самим тим и до јачања њихових позиција на светском тржишту. Оваква новонастала ситуација на глобалном нивоу инвеститорима отвара широк спектар нових могућности за повећање њихове профитабилности<sup>43</sup>.

Резултат оваквог односа снага на глобалном нивоу је конкуренција тржишних учесника у борби за профитом готово апокалиптичних размера, која већ неко време угрожава ресурсе планете и њену равнотежу, што је један од највећих проблема одрживог развоја. Сама идеја одрживог развоја и потреба за имплементацијом принципа ове друштвено фокусиране стратегије, настала је управо као последица бескрајне трке највећих светских корпорација, односно инвеститора који стоје иза њих, за повећањем профитабилности и погубних ефеката које су те активности донеле. Са друге стране, присталице неолибералног капитализма тврде да је глобализација шанса за све, а нарочито за неразвијене земље. Њихов став је да пословне активности као што је *outsourcing* привлаче велике инвеститоре из развијених земаља, што примарно смањује незапосленост и повећава национални бруто производ, а посредно доноси позитивне социјално-економске промене, које кроз утицај култура из којих долазе инвеститори, доприносе општем развоју неразвијених региона.<sup>44</sup> Насупрот овим тврдњама, резултати бројних истраживања из дана у дан показују да је јаз између екстремно богатих и сиромашних испод најнижих граница сиромаштва све већи.

Вођени интензивним променама на тржишту високих технологија, највећи инвеститори *Dell* корпорације, Мајкл Дел и његови партнери *Silver Lake* и *MSD*

---

<sup>43</sup> Investopedia, (2015), *What effect has globalization had on international investments?* <http://www.investopedia.com/ask/answers/022615/what-effect-has-globalization-had-international-investments.asp>, приступ 14.10.2015.

<sup>44</sup> Hawkins, ED (2006), *Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability*, Palgrave MacMillan, p.10, <https://books.google.rs/books?hl=en&lr=&id=vX026BTsPrgC&oi=fnd&pg=PP1&dq=outsourcing+sustainability+and+social+responsibility&ots=-kffHibBV&sig=NmLvnTj-pAIIsQ0mSQ6eQBHWtIg#v=onepage&q=outsourcing%20sustainability%20and%20social%20responsibility&f=false>, приступ 14.10.2015.

*Partners*, одлучују да радикално промене пословну стратегију. Услед све веће потражње за паметним телефонима, који су већ великом броју корисника заменили рачунаре, *Dell* се од производње рачунара окреће профитабилнијим сферама пословања – *cloud* рачунарству, складиштењу и безбедности података. Све више аналитичара ИТ сектора свакодневно указује да је будућност индустрије високих технологија управо у овим модерним трендовима виртуелног пословања.<sup>45</sup>

Аквизицијом корпорације *EMC*, једног од светских лидера управо у *cloud* рачунарству, складиштењу података и ИТ безбедности, *Dell* је учинио најзначајнији стратешки корак у својој транзицији. Компанија која је до сада била оријентисана на индивидуалне потрошаче, сада постаје компанија која ће бити фокусирана на високу технологију, која ће омогућавати ефикасно и профитабилно пословање великих светских корпорација. Самим тим, *Dell* добија потпуно нову позицију на глобалном тржишту високих технологија, раме уз раме са гигантима као што су *IBM*, *Cisco*, *HP*, *Oracle*, *Apple*, *Microsoft*, а по неким прелиминарним анализама, новонастала компанија би у наредних неколико година могла да заузме место технолошког лидера на светском тржишту.<sup>46</sup>

Ако се узму у обзир наведени примери удруживања највећих светских добављача у домену високих технологија, ова рекордна трансакција компаније *Dell* не само да не представља изненађење, већ напротив, представља логичан одговор на свакодневне акције других гиганата на овом тржишту. Једна од таквих акција у најави је могућа аквизиција мега корпорације *Oracle*, која је у преговорима са једним од пионира *cloud* рачунарства, компанијом *Salesforce*.<sup>47</sup> Уколико дође до ове трансакције, *Oracle* би за куповину *Salesforce*-а могао да издвоји и читавих 50 милијарди америчких долара. Још један од бројних примера моћи високих технологија је *Amazon* и његова платформа *cloud* рачунарства, за коју се процењује да би, уколико би била самостална корпорација, достигла готово исту вредност као новоформирана *Dell-EMC* корпорација, настала највећом ИТ аквизицијом на глобалном тржишту до сада.<sup>48</sup> У

---

<sup>45</sup> The Economist, (2015), *The Sky's limit, Cloud Computing*, <http://www.economist.com/news/leaders/21674714-shifting-computer-power-cloud-brings-many-benefitsbut-dont-ignore-risks-skys-limit?fsrc=scn/tw/te/pe/ed/cloudcomputing> , приступ 17.10.2015

<sup>46</sup> Cringeli, RX (2015), *It's Michael Dell versus the world and Dell will win*, Betanews, <http://betanews.com/2015/10/15/its-michael-dell-versus-the-world-and-dell-will-win/> , приступ 17.10.2015.

<sup>47</sup> Darrow, B (2015), *Trash talk won't preclude an Oracle-Salesforce hookup if the price is right*, Fortune, <http://fortune.com/2015/08/21/oracle-salesforce-hookup/> , приступ 19.10.2015.

<sup>48</sup> Pemberton, A., Furthr Ltd. (2015), *Content and digital courses, coaching and consulting + data visualization*, <https://twitter.com/andypemberton/status/654935043622719488> , приступ 19.10.2015.

прилог овим трендовима иду и акције које су предузели *Avago* и *Intel*, које показују ниво хиперконкуренције која влада на глобалном тржишту у савременим условима пословања, где тржишни учесници нису изложени само хоризонталној конкуренцији у делатностима којима се баве, већ и континуираном вертикалном притиску у ланцу снабдевања, како од стране добављача, тако и од стране купаца.

Сврха спајања произвођача чипова, корпорација *Avago* и *Broadcom* је стварање светског технолошког гиганта, специјализованог за бежичне комуникације, који ће својом величином, компетенцијама и преговарачком моћи која из тога произилази, елиминисати многе конкуренте на глобалном тржишту. Трансакција *Intel*-а је другачије природе. Челни људи највећег светског произвођача чипова проценили су да је тражња за специјализованим полупроводницима у сталном порасту. Разлог за то су настојања провајдера цлоуд рачунарства да смање утрошак енергије у својим информационим центрима. Анализа *Intel*-а показала је да ће у наредних неколико година *cloud* рачунарство ускладиштити велику већину укупних података у целом свету. Куповином компаније *Altera*, специјализоване за производњу репрограмабилних чипова, *Intel* намерава да постане највећи произвођач и добављач платформи за складиштење и обезбеђење података, за потребе многих глобалних провајдера *cloud* рачунарства.

Највероватнија последица ових акција је све извеснија виртуелна будућност коју доноси *cloud* рачунарство — “*Internet of things*” (Интернет ствари), или у преводу свет у коме све и сви постају повезани.<sup>49</sup>

На тржишним сегментима високе профитабилности, битка за профитом је беспштедна трка без престанка, у којој учесници често не поштују правила, а због своје величине и утицаја у свету, ретко због тога сnose последице и одговорност.

---

<sup>49</sup> The Economist, (2015), *Munch or be munched on*, Tech Mergers, May 31<sup>st</sup> 2015., Business and finance, , <http://www.economist.com/news/business-and-finance/21652509-more-technology-firms-are-likely-team-up-months-come-eat-or-be-eaten> , приступ 19.10.2015

#### 1.3.4. Етички, правни и еколошки захтеви

Развој нових технологија крајем двадесетог века интензивирао је конкуренцију међу предузећима и трку за профитом, што је повећало захтеве за поштовањем етичких, еколошких, правних и других норми у пословању. Достигнућа модерног живота донела су промене, које су побољшале, унапредиле и олакшале живот великог броја људи. На другој страни је такође велики број људи, који живи испод границе сиромаштва и којима ове промене не само да нису значајније промениле живот, већ су још више продубиле јаз између њих и богатих становника планете. Што се тиче саме планете, наспрам свих предности и користи које јој је технолошки развој донео, евидентне су велике размере њене девастације, како природне, тако и социјалне, проузроковане ефектима и последицама тог истог развоја.

По проценама Института за светске ресурсе, уништено је чак 80% свих шумских ресурса на планети, а дневно нестане 20.000 хектара шума у свету<sup>50</sup>. Оно што посебно забрињава је податак да је таква ситуација у неким од најсиромашнијих региона планете – 90% шумских површина у Западној Африци нестало је од 1900-те године.<sup>51</sup> Према подацима Уједињених нација наведеним у извештају о циљевима развоја новог миленијума, 11% светске популације, односно 783 милиона људи, још увек нема савремен приступ води за пиће, а највећи део њих, око 40%, се такође налази у Африци.<sup>52</sup> Извештај фонда *WWF, Living Blue Planet*, из септембра 2015. године, упозорава да је живот у светским морима и океанима преполовљен у току животног циклуса само једне генерације.<sup>53</sup> Према најновијим подацима којима располаже *NASA*, једна од највећих претњи човечанству у последњих 40 година, нестајање озонског омотача услед прекомерне емисије штетних гасова, показује знаке побољшања – по проценама научника *NASE*, у наредних пет година рупа у озонском омотачу која је последњих деценија достигла драматичне размере (2000-те године била је већа од

---

<sup>50</sup> Terragni, O (2014), *80% Of Earth's Forests Have Been Destroyed*, Climate, Green Action News – Environmental Activism and Sustainable Living News, <http://greenactionnews.net/blog/2014/10/05/80-of-earths-forests-have-been-destroyed-who-is-clear-cutting-the-most/>, приступ 22.10.2015.

<sup>51</sup> National Geographic, (2015), *Forest Holocaust, Deforestation and Desertification*, , <http://www.nationalgeographic.com/eye/deforestation/effect.html>, приступ 21.10.2015.

<sup>52</sup> UN (2015), Global Issues – Water, <http://www.un.org/en/globalissues/water/>, приступ 21.10.2015.

<sup>53</sup> The Guardian, (2015), *Marine life halved: Brian Skerry's rare images of most endangered – in pictures*, <http://www.theguardian.com/artanddesign/gallery/2015/oct/16/marine-life-halved-brian-skerrys-rare-images-of-most-endangered-in-pictures>, приступ 21.10.2015

Северне Америке), требало би да постане дупло мања.<sup>54</sup> Ово се објашњава акцијама предузетим након потписивања Монреалског протокола 1987. године, од стране великог броја земаља, којим су се обавезале да ће законски лимитирати или забранити употребу хемикалија које уништавају озонски омотач.<sup>55</sup>

Поставља се питање да ли се и колико закаснило са оваквим акцијама, односно да ли су принципи одрживог развоја морали да као императив у пословању, много раније буду имплементирани у све пословне активности компанија, на глобалном нивоу. Компаније широм света морају да прихвате чињеницу да одрживост у сваком сегменту живота и рада више није једна од опција, већ основни услов и захтев пословања у 21-ом веку.<sup>56</sup> У складу са тим, одрживост постаје суштински предуслов савременог пословања и сваког предузећа које жели да оствари конкурентску предност на тржишту. Маркетинг концепт више не може да лимитира своју стратегију на персоналне потребе данашњих потрошача, већ мора узети у обзир и потребе будућих генерација и њиховог окружења. То значи да маркетинг стратегија треба да осмисли стварање, комуницирање и испоруку одрживе вредности балансирајући потребе садашњих и будућих потрошача, профитабилност, добробит друштвене заједнице и планете.<sup>57</sup>

Са појавом идеје одрживог развоја, последњих деценија двадесетог века, почиње да се говори о друштвено одговорном пословању, које представља један од најбитнијих елемената концепта одрживости. У том смислу, синтагма друштвени маркетинг, као интегрални део холистичког приступа маркетинг стратегије, може се дефинисати као употреба маркетиншких принципа и техника с намером да циљна група добровољно прихвати, одбаци, или модификује одређено понашање у корист појединца, групе, или друштва у целини.<sup>58</sup>

---

<sup>54</sup> Austin, J (2015), *Ozone recovery shock: Nasa says hole in Ozone Layer should be half closed in 5 years*, Express, <http://www.express.co.uk/news/science/613084/Ozone-recovery-shock-Nasa-says-hole-in-Ozone-Layer-should-be-half-closed-by-2020>, приступ 21.10.2015.

<sup>55</sup> Encyclopaedia Britannica, (2014), *Montreal Protocol on Substances that Deplete the Ozone Layer*, <http://www.britannica.com/event/Montreal-Protocol>, приступ 22.10.2015.

<sup>56</sup> Charter, M et al (2006), *Marketing and Sustainability*, <http://www.cfsd.org.uk/smart-know-net/smart-know-net.pdf>, приступ 22.10.2015

<sup>57</sup> Kumar, V et al (2012), Evolution of sustainability as marketing strategy: Beginning of new era, *International Conference on Emerging Economies - Prospects and Challenges (ICEE-2012), Procedia - Social and Behavioral Sciences* 37, pp. 482 – 489

<sup>58</sup> Roberto, N, Kotler, F, Li, N (2008), *Socijalni marketing – kako poboljšati kvalitet života*, Clio, Beograd, str. 16

Суштина друштвеног маркетинга и даље је оријентација на потрошача, али сада у ширем друштвеном контексту, уз уважавање етичких, правних, еколошких, хуманистичких норми, од чега ће користи имати не само индивидуални потрошач, већ и шира друштвена заједница. Циљ друштвеног маркетинга је да кроз постепени процес едукације глобалних потрошача о неопходности умерене потрошње, дође до нивоа колективне освешћености о важности одрживог развоја. Резултат ових активности треба да буде инклузија свих чланова друштвене заједнице у решавање актуелних проблема, као што су очување здравља и животног стандарда људи, очување животне средине, стварање климе у друштву која негује слободу, толеранцију, различитост, једнакост, и континуирану отвореност ка променама, које праве позитивну разлику у животима појединаца, група и целог друштва.

Један од најважнијих тренутака у глобалној имплементацији одрживог развоја, било је усвајање Миленијумске Декларације Уједињених Нација 2000. године, на Миленијумском Самиту светских лидера у УН.<sup>59</sup> Ова декларација усвојила је принципе одрживог развоја базиране на „triple bottom line“ идеји, односно три стуба на којима се заснива одрживи развој – економски развој, друштвени развој и заштита животне средине.<sup>60</sup> Ову синтагму, познату и као 3P – *profit, people, planet* (профит, људи, планета), први пут помиње Џон Елкингтон 1994. године<sup>61</sup>, да би убрзо затим постала прихваћена на глобалном нивоу. Она се заснива на три стуба, односно три компоненте свеобухватног будућег развоја – економској, социјалној и еколошкој компоненти, без чије синергије живот на планети у најскоријој будућности више неће бити могућ.

На Самиту Уједињених Нација о одрживом развоју, септембра 2015. године, Генерална Скупштина Уједињених нација донела је Агенду одрживог развоја до 2030. године. Најновије смернице Уједињених Нација настављају да потенцирају приоритет хумане компоненте коју одрживи развој треба да имплементира у глобално пословање, апелујући на филантропију свих стејкхолдера друштва.<sup>62</sup> У складу са тим, „triple bottom line“ стратегија је модификована у смеру постизања добробити свих становника планете, заменивши профит из 3P просперитом у животима свих људи, у хармонији са

---

<sup>59</sup> un.org, (2000), *United Nations Millennium Declaration*, Resolution adopted by the General Assembly, <http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.htm>, приступ 23.10.2015.

<sup>60</sup> The Economist, (2009), *Triple Bottom Line*, , Online Extra, <http://www.economist.com/node/14301663>, приступ 23.10.2015.

<sup>61</sup> Investopedia, (2015), *Definition of Triple Bottom Line*, , [http://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp?optm=sa\\_v2](http://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp?optm=sa_v2), приступ 23.10.2015.

<sup>62</sup> un.org, (2015), *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, UN General Assembly, [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=E), приступ 23.10.2015.

природом, економским, друштвеним и технолошким прогресом. Такође, стратегији су поред почетна три, придодата још два стуба – *Peace* и *Partnership* (мир и партнерство), тако се сада може говорити о 5P, стратегији одрживог развоја која почива на пет стубова опстанка, раста и развоја планете и живота на њој.

Приоритет свих планова, активности и циљева одрживог развоја је искорењивање сиромаштва и глади, једнакост за све људе, заштита планете од даље деградације и репарација природних ресурса где год је то могуће, као и хитна акција у решавању проблема изазваних климатским променама. Највиша регулаторна тела Европске Уније, као што су Европска Комисија и Савет Европске Уније, у Извештају Европске Уније о стратегији одрживог развоја 2009. године, наглашавају да „одрживи развој представља фундаментални циљ Европске Уније“.<sup>63</sup>

Поред континуираних акција које предузимају међународне организације у циљу смањења све већег јаза између екстремно богатих и сиромашних испод најнижих граница сиромаштва, велики значај имају хуманитарне акције и филантропија неких од најбогатијих људи на свету, као што је кампања *The Giving Pledge* (завет давања). Ову кампању покренули су 2010. године Бил Гејтс и Ворен Бафет, које није потребно посебно представљати, јер већ деценијама доминирају светском економском и друштвеном сценом, као неки од најбогатијих људи света. Срећом по човечанство, они нису само богати, већ и хумани људи, који су схватили да имају моралну обавезу да помогну мање срећнима од њих. Овом кампањом они позивају најбогатије људе света, да се обавежу да ће минимум половину свог богатства завештати у хуманитарне сврхе, као што су то учинили њих двојица. Завет се не заснива на формално правним уговорима, већ искључиво на моралној обавези.

Већ 2012. године, преко 80 милијардера из целог света одазвало се позиву и пристало да највећи део свог иметка завешта различитим хуманитарним организацијама.<sup>64</sup> Према најновијим подацима из августа 2015. године, број тих милијардера тренутно износи 137, а међу њима су Ричард Бренсон (власник компаније *Virgin*), Тим Кук (генерални директор компаније *Apple*), Тед Тарнер (медијски магнат и

---

<sup>63</sup> ec.europa.eu, (2015), *Sustainable Development*, European Commission - Environment, <http://ec.europa.eu/environment/eussd/>, приступ 23.10.2015

<sup>64</sup>Huffington Post, (2012), *Warren Buffett, Bill Gates Giving Pledge Gets 12 More Billionaires To Commit Over Half Of Their Fortunes*, [http://www.huffingtonpost.com/2012/04/20/giving-pledge-warren-buffett-bill-gates\\_n\\_1441387.html](http://www.huffingtonpost.com/2012/04/20/giving-pledge-warren-buffett-bill-gates_n_1441387.html), приступ 24.10.2015.



власник CNN-а), Марк Закерберг (власник Фејсбука) и многи други.<sup>65</sup> Богатство Била Гејтса се крајем октобра 2015. године процењује на 82 милијарде америчких долара. Фондација Бил и Мелинда Гејтс је до сада донирала близу 30 милијарди америчких долара у хуманитарне сврхе, првенствено у сврху искорењивања сиромаштва и глади у Африци, у борби против AIDS-а, туберкулозе и децје парализе.<sup>66</sup>

Треба рећи и да је било оних који су овај позив одбили, а најпознатији међу њима су Лилиана Бетанкур, власница козметичког царства *L'Oreal* и Арно Лагардер, власник медијског конгломерата *Lagardère Group*. Разлоге за одбијање кампање Завета давања до данас нису коментарисали.<sup>67</sup>

## 2. Холистички маркетинг као извор конкурентске предности предузећа

### 2.1. Развој маркетинг концепта

Претходно објашњене промене у пословном окружењу значајно су промениле и маркетинг, као научну дисциплину и као пословну стратегију, што је од велике важности за пословање предузећа. Свако предузеће се формира под утицајем времена и окружења у оквиру којих функционише, а стратешки гледано, маркетинг концепт треба да буде свеобухватан, флексибилан и инклузиван.<sup>68</sup> Педесете и шездесете године двадесетог века остале су забележене као златна епоха маркетинга, нарочито у САД, где је маркетинг и настао.<sup>69</sup> Велики број аутора из ове области истиче развој нових

---

<sup>65</sup> The Giving Pledge (2015), Current Pledges Profiles, <http://givingpledge.org/index.html> , приступ 24.10.2015.

<sup>66</sup> The Richest, (2015), *Bill Gates Net Worth*, , <http://www.therichest.com/celebnetworth/celebrity-business/tech-billionaire/bill-gates-net-worth/> , приступ 25.10.2015.

<sup>67</sup> Trader-Finance.fr , (2015), *Les américains donnent leur fortune, pourquoi?*, , <http://economie.trader-finance.fr/videos/apprendre-economie/les-americains-donnent-leur-fortune-pourquoi.html> , приступ 24.10.2015.

<sup>68</sup> Trim, PRJ, Lee, YI (2008), A Strategic Marketing Intelligence and Multi-organizational Resilience Framework, *European Journal of Marketing*, 42 (7/8), pp. 731-45

<sup>69</sup> Roach, N (2015), *The Golden Age Of Advertising And What It Says About Startups*, MassVenture, <http://www.massventure.com/blog/2015/8/31/the-golden-age-of-advertising-and-what-it-says-about-startups> , приступ 30.10.2015.

технологија и промене које су оне донеле, као круцијалне за настанак нове златне ере маркетинга, почетком новог миленијума.<sup>70</sup>

Настанак идеје и маркетинг концепта везује се за индустријску револуцију, крајем деветнаестог века у САД, које од тада доминирају светским тржиштем. Масовна производња била је идеалан одговор на велику тражњу за производима, а оријентација овог концепта била је на високој ефикасности и ниским трошковима производње. Преовладавало је мишљење да је за генерисање тражње довољна комбинација производа задовољавајућег квалитета и ниске цене, што је у том периоду у извесној мери и било тачно, с обзиром на још увек незасићено тржиште и одсуство значајније конкуренције. Оваква ситуација задржала се до двадесетих година прошлог века, када тражња почиње да јењава.

Тридесете године двадесетог века доносе прелазак са производног на продајни концепт, услед немогућности масовне производње да и даље пласира све произведено. Конкуренција на тржишту је све већа, а у складу са тим, потрошачи почињу да обраћају све више пажње на перформансе производа, тражећи у њима иновације и виши ниво квалитета. Произвођачи схватају да се њихови производи више неће продавати сами од себе, јер потрошачи имају све већи избор. Компаније широм света почињу да „гурају“ своје производе ка потрошачима, улажући све више времена и напора у убеђивање потрошача да је куповина њихових производа, а не производа конкуренције прави избор. Управо то убеђивање потрошача да купе већ произведену робу за којом је потражња све мања, уместо производње робе потребне потрошачима, је суштина продајног концепта, који је као такав, опстао до средине двадесетог века.

Педесете године прошлог века доносе почетак маркетинг ере, кроз маркетинг концепт који постаје доминантан средином ове деценије. До тада је већ свим тржишним учесницима постало јасно да светском тржишту прети хиперконкуренција и да само оријентација на потрошача, његове склоности, потребе и жеље може донети конкурентску предност. Време тражења купаца за већ произведену робу је прошло. Потрошачи који својим избором производа и услуга лимитирају опстанак и развој предузећа, постају кључни фактор успеха, почетна и крајња тачка свих пословних активности сваког тржишно оријентисаног предузећа.

---

<sup>70</sup> Gordon, J, Perry, J (2015), *The dawn of new marketing's golden age*, McKinsey Quarterly, [http://www.mckinsey.com/insights/marketing\\_sales/the\\_dawn\\_of\\_marketings\\_new\\_golden\\_age](http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/the_dawn_of_marketings_new_golden_age), приступ 30.10.2015.

Новонастала ситуација на глобалном тржишту средином двадесетог века захтевала је нова решења, атрактивнија, интересантнија и профитабилнија од претходних. То се десило у виду креативне револуције и великих идеја (*Big Idea*) које је она донела, због чега се овај период и назива златним добом маркетинга.<sup>71</sup> Неке од пропагандних порука из овог времена постале су својеврсно сведочанство једне од најзначајнијих епоха у историји људске цивилизације. Самим тим, њихова вредност и важност превазишла је границе маркетинга који их је изнедрио. Осликавши друштвену и политичку стварност пропагандно најинтензивнијег тржишта у САД, представљају историјско и културно наслеђе не само те земље, већ и остатка света.

Креативност маркетинга у шездесетим годинама прошлог века само је део шире слике нових вредности коју је та деценија донела – уметност, музика, књижевност, кинематографија оставили су толико много достигнућа која се и данас сматрају класиком у сваком смислу. Ретко која деценија у досадашњој историји је оставила тако аутентичан печат човечанству и такву носталгију за неким прошлим, за многе лепшим временом.

У складу са наведеним, бројни аутори, не само у области маркетинга, већ и многих других научних дисциплина, тврде да идеје из златне епохе маркетинга и данас чине срж маркетиншких стратегија. Оно што се променило су начини на које се оне материјализују, испоручују и конзумирају, а ту промену је донео снажан развој модерних технологија. Суштина је остала иста – постићи максималну сатисфакцију и лојалност високо вредних потрошача и тако остварити максималну могућу профитабилност, али сада у оквирима нове, политички коректне и друштвено прихватљиве парадигме живота и рада, одрживог развоја.<sup>72</sup>

## 2.2. Суштина, развој и перспективе холистичког маркетинга

Маркетинг концепт чија је основа била оријентација на потрошача, донео је средином двадесетог века нову пословну стратегију и филозофију. Нова идеја која је карактерисала ову филозофију била је не привлачити само нове потрошаче, већ

---

<sup>71</sup> Heller, S (2005), *The Golden Age of Advertising – the 60's, Advertising in the Sixties, So, What's the Big Idea?*, Taschen, GmbH, p. 4

<sup>72</sup> Wentworth, T (2014), *The Golden Age of Marketing*, CMSWiRE, <http://www.cmswire.com/cms/customer-experience/the-golden-age-of-marketing-024593.php>, приступ 02.11.2015.

задржати и постојеће, сталним иновацијама у производима и услугама који ће одговорити на потребе, захтеве и жеље потрошача.<sup>73</sup>

Сам заокрет са производног и продајног концепта ка потрошачима, био је револуционаран, како у пословној стратегији, тако и у научној дисциплини. Потрошач постаје центар свих активности предузећа, која почињу да се утркују ко ће од њих остварити највиши ниво сатисфакције и лојалности високо вредних потрошача. На тај начин, предузећа формирањем узајамно корисних партнерских односа базираних на поверењу и уважавању, стварају основне предуслове за генерисање високе стопе профитабилности на дуги рок.

Кључни аспект маркетинг концепта је остваривање конкурентске предности на тржишту, у креирању и испоруци супериорне вредности потрошачима, уз континуирану двосмерну комуникацију са њима.<sup>74</sup> Продајни концепт био је фокусиран на продају већ произведених производа и услуга, а маркетинг концепт на потребе купаца. Главна преокупација продаваца била је како конвертовати производе у профит. Маркетинг концепција, по којој укупни успех организације зависи од успешности у задовољавању потреба потрошача на начин супериорнији од оног који примењују конкуренти, сматра се основом модерне маркетиншке мисли, а како се организација која у свом деловању примењује маркетинг концепцију назива тржишно оријентисаном, тржишну оријентацију сматрамо операционализацијом маркетинг концепције.<sup>75</sup>

Друга половина двадесетог века доноси глобализацију, либерализацију и дерегулацију светског тржишта, интензиван развој високих, на првом месту информационих и комуникационих технологија. Све ово, у комбинацији са принципима маркетинг концепта оријентисаног на потрошаче, конкуренцију, интерфункционалну координацију и остваривање профита,<sup>76</sup> доноси хиперконкуренцију и презасићеност глобалног тржишта, а потрошачима веће изборе у свим сегментима живота и рада него икада пре. Крај старог и почетак новог миленијума донео је нове идеје у многим сферама, па тако и у маркетингу, чији су

---

<sup>73</sup> Keith, RJ (1960), *The Marketing Revolution*, *Journal of Marketing* 24, pp. 35-38

<sup>74</sup> Levitt, T (1960), *Marketing Myopia*, *Harvard Business Review*, July-August 1960., p. 50

<sup>75</sup> Станковић, Љ, Букић, С, Поповић, А (2013), Тржишна оријентација предузећа у Србији као детерминанта њихове иновативности и конкурентности, *Тематски зборник Конкурентност предузећа у Србији*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, стр. 147-166

<sup>76</sup> Милисављевић, М (2010), *Стратегијски маркетинг*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, стр. 11

представници били принуђени да за нове, *омни* едуковане и одлично обавештене генерације потрошача, нађу нова решења и начине задовољења потреба. Ова нова решења треба да буду осмишљена и дизајнирана тако да за потрошаче представљају први (идеално и једини) избор, а за предузећа кључну конкурентску предност у савременим условима пословања. Иновативне способности предузећа постају један од кључних фактора његове конкурентности, а брзина њихове успешне примене један од одлучујућих предуслова за постизање успеха предузећа.<sup>77</sup>

Холистички маркетинг једна је од многих идеја насталих у оквиру научних и пословних трендова новог миленијума. У односу на суштину маркетинг концепта, он балансира пословну, социјалну, еколошку димензију у свеобухватну равнотежу, у складу са принципима стратегије одрживог развоја, једине стратегије која у савременим условима пословања обезбеђује опстанак и даљи раст и развој планете, њених ресурса и живота на њој.

“Концепт холистичког маркетинга базира се на развоју, дизајну и имплементацији маркетинг програма, процеса и активности, путем њихове свеобухватне међузависности. Холистички маркетинг указује да је у маркетингу све битно и наглашава потребу шире, интегрисане перспективе комплексних маркетинг активности”.<sup>78</sup>

Холистички маркетинг је интегрисана маркетинг стратегија, дизајнирана тако да обухвати људе и њихове потребе, оптимизацију пословних активности, заштиту и развој окружења, на начин који обезбеђује равнотежу свих елемената. То се постиже процесом који пружа практична и применљива решења за управљање активностима и одговорношћу, имплементацијом мера које потрошачима континуирано испоручују максималну могућу вредност, уважавајући при том захтеве животне средине и принципе друштвено одговорног пословања. Профитабилност остварена на овај начин представља кључну конкурентску предност на глобалном тржишту, у савременим условима пословања, детерминисаним постулатима одрживог развоја.

---

<sup>77</sup> Sofianti, TD, Suryadi, K, Govindaraju, R & Budhi P (2009), Customer Knowledge Management In New Product Development, *In APIEMS, Proceedings of the scientific conference*, pp. 1268-1279

<sup>78</sup> Kotler P, Keller, KL (2012), *Marketing Management, 14th Edition*, Prentice Hall International Inc, p. 18

Кључни принципи развоја холистичког маркетинга и предности које настају његовом имплементацијом су следеће:<sup>79</sup>

- интегрише све канале комуникације у динамичну, кохерентну и конзистентну маркетинг стратегију;
- управља пројектима путем разноврсних маркетинг канала, у циљу испоручивања континуирано супериорног искуства потрошачима;
- обједињује услуге и организационе јединице у циљу: ефикасније комуникације са стејкхолдерима и сегментације циљних група; креирања што прецизнијих понуда потрошачима различитих интересовања; олакшаног коришћења ресурса и одговорности (људи, процеса, операција и средстава), што предузећу доноси корист у најранијим фазама пословања;
- дизајнира стратегију да буде суштински динамична, интерактивна, флексибилна и адаптивна на свакодневне промене глобалног тржишта, истог тренутка када се оне десе, или чак и пре тога, антиципирајући их, стичући тако значајну конкурентску предност;
- нуди најефективније видове комуникације менаџменту, који оптималним коришћењем свих ресурса предузећа и њиховим ефикасним комбиновањем, крајњим корисницима испоручују супериорну вредност;

Холистички маркетинг је маркетинг стратегија која пружа свеобухватан преглед на све активности једног предузећа, њихове компоненте и детаље. Управо ово коришћење „шире слике“ за сагледавање пословних проблема и околности у којима се неко предузеће налази, у комбинацији са континуираном комуникацијом са свим интерним и екстерним стејкхолдерима, даје основу за дугорочно позитивно пословање. Овакав начин пословања треба да донесе повољности свим странама у процесу креирања и размене вредности, уз истовремено очување околине и природних ресурса, спречавањем њихове даље девастације, у циљу опстанка и будућег развоја планете и живота на њој.

Основа оваквог пословног модела се, по мишљењу Дејвида Лапланта, једног од најуспешнијих маркетинг стручњака у новом миленијуму, налази у људским ресурсима. Он сматра да су управо људи и њихова посвећеност, па и страст према послу, одлучујући фактор успеха у модерном пословању. Управо та страст запослених

---

<sup>79</sup> McMann, K (2015), *What is Holistic Marketing*, Kathryn McMann Consultancy, <http://www.kathrynmcmann.com/what-is-holistic-marketing/>, приступ 06.11.2015.

који практично „дишу и живе“ своје послове, може бити важнија конкурентска предност од компетенција које поседује конкуренција, ако те компетенције не прати страст и посвећеност према ономе што раде.<sup>80</sup>

Без обзира на то чиме се предузеће бави, његов менаџмент треба да увиди, прихвати и имплементира да су сви запослени у предузећу, у складу са функцијом коју у њему обављају, у одређеној мери одговорни за обављање маркетинг активности. Да би се то постигло, неопходно је успоставити такву организациону структуру, која претпоставља одговорност и уводи нови систем функционалних релација унутар организације. Суштина овог система је да предузеће постане савршено устројена маркетинг машина, при чему се организација маркетинга као функције пореди са мотором те машине, који беспрекорно функционише у привлачењу и задржавању потрошача. Ефекти овакве организације огледаће се у успостављању ефикасних интерних и екстерних канала комуникације, којима предузеће претендује да дизајнира, изгради и операционализује нове, модерне приступе креирању дугорочно корисних односа са потрошачима.<sup>81</sup>

### 2.3. Компоненте холистичког маркетинга

Концепт холистичког маркетинга базира се на развоју и примени маркетинг програма, процеса и активности, које карактерише интердисциплинарност и међузависност. Централна идеја холистичког маркетинга је да је у маркетингу све битно, свака активност, процес, акција, који се десе у предузећу. Све наведено треба посматрати кроз ширу слику не само маркетинг, већ и свих осталих пословних активности предузећа. Такав поглед на пословање предузећа пружа интегрисана перспектива концепта холистичког маркетинга. На тај начин холистички маркетинг идентификује и усклађује ширину и комплексност маркетинг активности.<sup>82</sup>

На *Слици 3* приказана је структура холистичког маркетинга, синергијским приказом његових компоненти, димензија и елемената који га карактеришу као комплексну и интердисциплинару област. Интерни маркетинг, интегрисани

<sup>80</sup> Brown, TA (2013), *The Future of Marketing is Now*, Holistic Marketing Concepts, <https://tiffanyabrown.wordpress.com/2013/03/15/the-future-of-marketing/>, приступ 09.11.2015.

<sup>81</sup> French, T, LaBerge, L, Magill, P (2011), *We're all marketers now*, McKinsey Quarterly, [http://www.mckinsey.com/insights/marketing\\_sales/were\\_all\\_marketers\\_now](http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/were_all_marketers_now), приступ 09.11.2015.

<sup>82</sup> Kotler, P, Keller, KL (2012), *Marketing Management 14<sup>th</sup> Edition*, Prentice Hall, p.42

маркетинг, релациони маркетинг и маркетинг перформанси, четири су стуба на којима се базира концепт холистичког маркетинга.



**Слика 3.** Компоненте и димензије холистичког маркетинга (извор: *Kotler, P, Keller, KL (2012), Marketing Management 14<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, p.42*)

*Интерни маркетинг* више није компонента маркетинг стратегије и укупног пословања предузећа, којом се бави само одељење за маркетинг. Од прве линије запослених који су у непосредном контакту са потрошачима, преко свих осталих одељења у организационој структури предузећа, до највишег нивоа менаџмента, интерни маркетинг делује као везивно ткиво, које све запослене спаја у мисији остваривања сатисфакције и лојалности потрошача. Пословни резултати предузећа у великој мери зависе од посвећености коју запослени осећају и исказују у својим свакодневним задужењима, а који у крајњем исходу треба да резултирају јединственим, висококвалитетним искуством за потрошаче.



*Интегрисани маркетинг* представља савремену верзију концепта маркетинг микса 4P, односно 4C, обухватајући све елементе помоћу којих се вредност осмишљава, креира, комуницира и испоручује потрошачима. Програми, процеси и активности путем којих интегрисани маркетинг остварује ову синергију, базирају се на Аристотеловој премиси да је целина већа од суме њених делова.<sup>83</sup> Комплетна комуникација предузећа, као и сви његови канали, морају бити организовани тако да се са производима и услугама одређених карактеристика интегришу у целину која за потрошаче представља јединствену, аутентичну и супериорну вредност, а за конкуренцију производ који је тешко имитирати.

*Релациони маркетинг* је аспект концепта холистичке маркетинг стратегије који путем управљања односа са потрошачима (*CRM, Client Relationship Management*) остварује њихову сатисфакцију и лојалност, креирајући дугорочне, узајамно корисне везе првенствено са високовредним потрошачима, а затим и са осталим кључним конституентима. Циљ релационог маркетинга је формирање јаких веза које се базирају не само на рационалној, већ и на емотивној повезаности потрошача са брендом, која од њих чини својеврсне адвокате и промотере имена, имица и репутације предузећа, што предузећу обезбеђује конкурентску предност на тржишту и могућност даљег раста и развоја на дуги рок.<sup>84</sup>

*Маркетинг перформанси*, као најновија и најкомплекснија компонента концепта холистичког маркетинга, захтева разумевање финансијске и нефинансијске добити, која резултира из активности, процеса, програма и акција маркетинга, како за предузеће, тако и за ширу друштвену заједницу.<sup>85</sup> Приходи од продаје, вредност бренда и потрошача, као мерљиви показатељи пословања предузећа, али и остваривање друштвених, етичких, правних и еколошких захтева, постали су императив савременог пословања, у складу са принципима одрживог развоја. Оваква ситуација на глобалном тржишту захтева од менаџмента максималну посвећеност у осмишљавању адекватне стратегије маркетинг перформанси, као једне од најбитнијих компоненти свеобухватне маркетинг и пословне стратегије предузећа.

---

<sup>83</sup> Marketing-Schools.org, (2012), *Integrated Marketing-Explore the Strategy of Integrated Marketing*, <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/integrated-marketing.html>, приступ 13.11.2015.

<sup>84</sup> Rouse, M (2014), *Customer Loyalty-Relationship Marketing Definition*, <http://searchcrm.techtarget.com/definition/relationship-marketing>, приступ 13.11.2015.

<sup>85</sup> Rayden, S (2015), *Who Will Survive The Performance Marketing Revolution*, Marketing Land, <http://marketingland.com/will-survive-performance-marketing-revolution-119282>, приступ 13.11.2015.

### 2.3.1. *Интегрисани маркетинг као компонента холистичког маркетинга*

Значајан број аутора из области маркетинга је још крајем двадесетог века указивао на тенденцију трансформације маркетинга са функционалног аспекта посебне и одвојене пословне функције у предузећу, у интегрисану, интерактивну целину, узајамно комплементарних маркетинг програма, процеса и активности, креираних и примењених широм предузећа, у циљу стварања и испоруке супериорне вредности потрошачима.

“Интегрисани маркетинг као димензија холистичког маркетинга подразумева интегрисање активности у оквиру маркетинг функције, као и интегрисање инструмената маркетинг микса са осталим активностима у циљу стварања и испоруке супериорне вредности за потрошаче”.<sup>86</sup>

Сама интеграција супротна је функционалном концепту, који је стајао на путу супериорном опслуживању потрошача. За разлику од функционализма, интеграција усмерава све активности у ланцу вредности у остваривање дугорочне конкурентске предности на тржишту.<sup>87</sup>

У складу са савременим условима пословања које је донело глобално тржиште, традиционални елементи класичног 4P или 4C микса, модернизовани су и прилагођени захтевима презасићеног тржишта. Хиперконкуренција која је на њему присутна већ неколико деценија, уједно је и главни катализатор сталне трке за иновацијама, која је у случају маркетинг микса резултирала интерактивним системом пословних и друштвених активности, чија синергија предузећу доноси позитивне резултате и конкурентску предност, а потрошачима и осталим стејкхолдерима супериорну вредност.

**Слика 4** приказује синергију традиционалних и савремених маркетинг стратегија, чије спајање у ентитет међузависних елемената показује неопходност интегрисања активности у модерном пословању.

---

<sup>86</sup> Станковић, Љ, Ђукић, С (2013), *Маркетинг*, Економски факултет Ниш, стр. 22

<sup>87</sup> Милисављевић, М (2010), *Стратегијски маркетинг*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, стр. 343



**Слика 4.** Спајање традиционалних и модерних маркетинг стратегија у концепт интегрисаног маркетинга (извор: *VanAmburg Group Inc.* (2008), [http://www.vanamburggroup.com/marketing.php/communicate\\_with\\_your\\_market/20/2091/129/464](http://www.vanamburggroup.com/marketing.php/communicate_with_your_market/20/2091/129/464) )

**Слика 4** показује интензивну интеграцију три различите школе маркетинга, од средине двадесетог века до данас, услед утицаја нових научних, пословних и друштвених трендова у савременом животу и раду:<sup>88</sup>

- *Традиционални маркетинг*, који је свој зенит достигао између 50-их и 80-их година двадесетог века, донедавно је доминирао као маркетинг стратегија у пословним плановима предузећа. Телефонске анкете (истраживања), корпоративно планирање и консалтинг, оглашавање путем медија, заузимали су највећи удео у маркетинг буџетима великог броја предузећа, све до краја прошлог века.
- *Интернет маркетинг* први пут се помиње као део маркетинг стратегије 1995. године и од тада наставља свој раст и развој, у складу и ритму високих

<sup>88</sup> VanAmburg Group, Inc (2008), *Integrating Marketing Tools*, [http://www.vanamburggroup.com/marketing.php/communicate\\_with\\_your\\_market/20/2091/129/464](http://www.vanamburggroup.com/marketing.php/communicate_with_your_market/20/2091/129/464) , приступ 18.11.2015.

технологија, које су га и изнедриле. Најважнији елементи интернет маркетинга и смернице које га одређују су:

- Ко смо ми – сајтови и презентације на друштвеним мрежама
  - Шта кажемо – комуницирање, од емаил-а преко порука, до блогова и твитова
  - Где смо – претраживачи, гео-таргетирање, мобилне комуникације
  - Како комуницирамо – гурати или вући (push vs. pull), контекстуалне презентације и претраге.
- *Глобално кохерентни маркетинг* се може посматрати и најбоље објаснити кроз призму достигнућа квантне физике – све је повезано и свака акција коју инвеститори, акционари, менаџери и други стејхолдери предузму, има тренутни и глобални утицај и ефекте. Тренутак глобалне освешћености се десио када је човечанство схватило да више не може да очекује да отпад који баца у море једноставно нестане.

Без обзира на нове трендове и учења које су донеле модерне технологије, маркетинг је област која се не може у потпуности одрећи своји традиционалних постулата, на којима се ова научна дисциплина базира од свог настанка. Многи принципи маркетинг стратегије успостављени у златној епохи маркетинга 60-их година прошлог века и даље важе. Један од најважнијих је свакако и даље темељ и циљ свих маркетинг и уопште пословних активности предузећа – како потрошачу креирати и испоручити супериорну вредност, уз највиши могући степен сатисфакције и лојалности.

Оно што је ново, а што је и маркетингу и осталим дисциплинама, донео развој високих технологија, су начини на који ће се то пословање одвијати и активности извршавати. Управо у том домену се и огледа важност интегрисаног маркетинга – он спаја традиционалне (базичне) вредности, са новим научним достигнућима, која креирањем производа и услуга омогућавају опстанак планете и живота на њој, глобалну кохеренцију и освешћење, како у маркетингу, тако и у другим областима живота и рада.

Резултат активности интегрисаног маркетинга треба да буде континуирано инсистирање на оптималној комбинацији маркетинг микса у предузећу.<sup>89</sup> Суштина интегрисаног маркетинга, као елемента концепта холистичког маркетинга, је у проналажењу идеалне синергије елемената маркетинг микса. Да би та синергија била остварена, елементи маркетинг микса морају бити конзистентно интегрисани, стварајући тако у перцепцији потрошача оптималну целину компонената, које се међусобно допуњују на начин који у крајњем исходу даје најефикасније резултате.<sup>90</sup>

### 2.3.2. Суштина и значај интерног маркетинга

Маркетинг више није само једно одељење у организационој структури предузећа и за извршење његових активности нису одговорни само запослени у једној организационој јединици. У савременим условима пословања, маркетинг представља визију, мисију и стратегију једног предузећа, чији ће циљеви остваривања сатисфакције и лојалности потрошача бити остварени само ако у те активности, процесе и програме буду укључени сви делови и сви запослени у предузећу.<sup>91</sup> Колико су важни запослени за постизање супериорних пословних перформанси показује истраживање које је 2014. године спровела компанија *American Express* - чак 60% потенцијалних потрошача који су намеравали да купе одређени производ или услугу, одустали су од куповине због претходних лоших искустава која су имали са продајним особљем.<sup>92</sup>

У овом контексту, запослени у предузећу представљају кључне интерне стејкхолдере у постизању добрих пословних резултата, јер услуга као елемент маркетинг микса мора бити на највишем нивоу, како би у синергији са осталим елементима допринела креирању и испоручивању супериорне вредности потрошачима.<sup>93</sup> Као компонента холистичког маркетинга, интерни маркетинг има задатак да запосли и обучи најбоље запослене, које ће затим континуирано мотивисати

---

<sup>89</sup> Маричић Б, Милисављевић М, Глигоријевић, М (2009), *Основи маркетинга*, Економски факултет Београд, стр. 31-33

<sup>90</sup> Станковић, Љ, Ђукић, С (2013), *Маркетинг*, Економски факултет Ниш, стр. 21-22

<sup>91</sup> Homburg, C, Workman Jr, JP, Krohmen, H (1999), Marketing's Influence within the Firm, *Journal of Marketing* 63, pp. 1-15

<sup>92</sup> American Express, (2014), *Global, Customer Service Barometer, Findings in the United States*, p. 13, <http://about.americanexpress.com/news/docs/2014x/2014-Global-Customer-Service-Barometer-US.pdf>, приступ 19.11.2015.

<sup>93</sup> Станковић, Љ, Ђукић, С (2013), *Маркетинг*, Економски факултет Ниш, стр. 524

да потрошачима пружају супериорну вредност производа и услуга. Запослени у првим редовима продаје су уједно и први представници предузећа у јавости, што значи да пословни резултат великим делом зависи од њиховог наступа и начина на који потенцијалним потрошачима представе производе, услуге и вредности предузећа. Самим тим, јасно је колику важност има адекватан одабир и запошљавање квалитетних људских ресурса од стране менаџмента, који, поред тога, треба да обезбеди имплементирање и прихватање принципа интерног маркетинга унутар организационе структуре предузећа. Само ако у овај процес буду укључени сви његови чланови, од прве линије продаје, до највишег менаџмента, предузеће може да оствари следеће предности и повољности у свом пословању:<sup>94</sup>

- креирање атмосфере радног елана и ентузијазма међу запосленима у свим организационим јединицама, што резултира бољим перформансама;
- давање веће одговорности запосленима у свакодневном обављању радних задатака у циљу њихове веће креативности;
- стварање заједничког разумевања организационих циљева и стратегије на свим нивоима организационе структуре предузећа;
- вредновање напора запослених да допринесу пословним успесима предузећа;
- фокусирање на остале запослене који се примарно не баве маркетинг активностима;
- улагање у развој запослених и задржавање потрошача;
- интегрисање организационе културе са личним и професионалним потребама запослених;
- подстицање ефективне и ефикасне кооперације различитих организационих јединица;
- размењивање информација у свим смеровима и између свих одељења у предузећу;
- разумевање, прихватање и испуњавање очекивања потрошача, колега и менаџмента.

Карактеристика успешних предузећа је да менаџери схватају значај његове идентификације и препознатљивог имиџа на тржишту, као и утврђивања најзначајнијих димензија тржишног позиционирања. У складу са тим, корпоративна

---

<sup>94</sup> Marketing Schools (2012), *Internal Marketing – Explore the Strategy of Internal Marketing*, <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/internal-marketing.html>, приступ 19.11.2015.

култура заснована на знању, способности прилагођавања тржишту и пословним партнерима, а нарочито потрошачима, постаје императив развоја предузећа.<sup>95</sup>

У процесу формирања идентитета, имица и добре репутације, запослени предузећа представљају кључне интерне стејхолдере. Један од најважнијих задатака менаџмента је да препозна, запосли и обучи квалитетне, компетентне, професионалне и лојалне људске ресурсе. Комуникација са запосленима, квалитет и карактеристике интерних односа и релација у предузећу у великој мери утичу на креирање и одржавање идентитета предузећа и његовог имица, односно перцепције коју ће шира јавност стећи на основу начина на који се то предузеће презентује. Различити стејхолдери имају различите доживљаје и виђења предузећа и његовог идентитета, а те разлике ће нарочито бити изражене између интерних и екстерних стејхолдера – реално је очекивати да ће запослени у неком предузећу имати потпуно другачију визију пословања тог предузећа од његових власника и акционара.

Корпоративна култура је веома значајна за имплементацију стратегије релационог маркетинга. Она представља заједнички систем вредности, веровања и ставова запослених, као и односе који из тога резултирају, како међу самим запосленима, тако и њихове односе према послу. Бројна истраживања о улози корпоративне културе у пословању, указују на велики значај који она има у креирању дугорочних, узајамно корисних односа са високовредним клијентима.<sup>96</sup> Из ове чињенице, може се уочити важност коју интерни маркетинг има у формирању ових односа, као и допринос, који у крајњем исходу, кроз поменуте процесе, даје укупном резултату пословања предузећа.

Препознатљив идентитет, атрактиван имиц и респектабилну репутацију предузећа није могуће изградити без корпоративне климе и културе коју стварају и у којој доминирају задовољни и лојални запослени. Због тога људски ресурси и данас, у ери високотехнолошких достигнућа модерног живота, представљају најважнији и највреднији ресурс сваког предузећа.

---

<sup>95</sup> Станковић Љ, Раденковић-Јоцић Д, Ђукић, С (2007), *Унапређење пословне конкурентности*, Економски факултет у Нишу, стр. 36-37

<sup>96</sup> Becker C (2015), *Corporate Culture Has Become the Most Powerful Force in Forging Partnerships, Research shows authentic values even trump innovation*, <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/corporate-culture-has-become-most-powerful-force-forging-partnerships-168269>, приступ 02.12.2015.

### 2.3.3. Развијање релационог маркетинга

Многи аутори бавили су се и баве се овом темом, а један од првих који је дао дефиницију релационог маркетинга био је Бери, који је 1983. године увео термин *relationship marketing*. По њему, релациони маркетинг представља привлачење, одржавање и унапређење односа са потрошачима.<sup>97</sup> Најзначајнији представник веома цењене Нордијске школе маркетинга Гронрос, 1990. године даје једну од најпознатијих и најприхваћенијих дефиниција релационог маркетинга, коју је ревидирао четири године касније, наводећи да релациони маркетинг треба да установи, одржи, унапреди и комерцијализује (а по потреби и прекине) односе са потрошачима и другим стејкхолдерима, како би циљеви свих укључених страна били постигнути. То се постиже узајамном разменом и испуњавањем обећања.<sup>98</sup> Котлер сматра да је трансакциони маркетинг био почетак идеје која је еволуирала у маркетинг односа и инсистира на промени фокуса предузећа са краткорочних циљева трансакције до дугорочних циљева изградње односа са потрошачима.<sup>99</sup>

Из свих наведених дефиниција релационог маркетинга, може се закључити да без обзира на то ко је њихов аутор, заједнички елементи који их повезују су потенцирање креирања дугорочних, узајамно корисних односа са високо вредним потрошачима и другим стејкхолдерима у процесу креирања и размене вредности, уз континуирано постизање сатисфакције свих страна укључених у тај процес.

Радикално интензивирање конкуренције крајем двадесетог века, које је донела глобализација, либерализација и дерегулација глобалног тржишта, ставља потрошаче у фокус свих тржишно оријентисаних предузећа, која суочена са најразноврснијом понудом производа и услуга из свих крајева света, схватају да њихов опстанак на тржишту у великој мери зависи од потрошача и њиховог избора. Са друге стране, потрошачи, који услед интензивног развоја информационих и комуникационих технологија постају све едукованији и захтевнији, стављају све већи акценат на

---

<sup>97</sup> Berry, L (1991), *Marketing Service*, The Free Press, New York, 1991, наведено према Barac, N, Milovanović, G (2001), *Menadžment kanala distribucije*, Ekonomski fakultet Niš, str. 93.

<sup>98</sup> Gronroos, C (1994), *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing*, Management Decision, 32/2, 1994, p 17

<sup>99</sup> Маричић Б, Милисављевић М, Глигоријевић, М (2009), *Основи маркетинга*, Економски факултет Београд, стр. 89



квалитет и вредност у процесу доношења одлука о куповини.<sup>100</sup> Усмереност на производ, која је доминирала до седамдесетих година прошлог века, замењује усмереност на потрошаче и на конкуренцију, као и интерфункционална координација.<sup>101</sup>

Приступ потрошачу се суштински мења, променом његове улоге од пасивног посматрача и конзумента, до партнера и ко-креатора вредности, што се постиже кроз учење, односно преносом знања и искуства потрошача произвођачу. Савремени потрошачи постају извор компетенција предузећа и активни учесници у процесу креирања и испоруке вредности, што се нарочито односи на високо вредне потрошаче. Компетенције које поседују потрошачи резултат су њихових знања и вештина, спремности да уче, експериментишу и да се ангажују у активном дијалогу.<sup>102</sup> Управо тај активан дијалог са потрошачима у процесу креирања вредности и дугорочни односи које предузеће настоји да изгради са њима, представљају суштину релационог маркетинга, који прави заокрет у концепту традиционалног маркетинга од трансакције, ка односу.<sup>103</sup>

Као што постоје мишљења да су темељи маркетинга постављени у такозваној златној ери маркетинга средином двадесетог века и да су све новости у овој научној дисциплини само резултат модернизације и надградње креирања и испоруке вредности које су донела високотехнолошка достигнућа, тако постоје опречна мишљења и о суштини релационог маркетинга. Ова мишљења флукутирају од позиције аутора који тврде да нема битне разлике између традиционалног и релационог маркетинга, који није донео ништа ново овој научној дисциплини, до аутора који заступају мишљење да је релациони маркетинг природан и логичан наставак трансакционог маркетинга, који је донео зачетак идеје о формирању односа са потрошачима, коју даље развија релациони маркетинг.

**Табела бр. 1** упоређује карактеристике традиционалног и релационог маркетинга и управо кроз ова поређења, уочавају се суштинске разлике ове две идеје – краткорочни оквир трансакције приликом размене вредности између продавца и купца

---

<sup>100</sup> Stanković Lj, Đukić S, Popović A (2009), Enterprise Strategic Response to changes in the Consumption Sistem under crisis condition, *Zbornik radova Challenges of the World Economic Crisis*, Ekonomski fakultet Niš, str. 237

<sup>101</sup> Kotler P, Armstrong G (2012), *Principles of Marketing, 14th Edition*, Prentice Hall International Inc, p. 34

<sup>102</sup> Prahalad, CK, Ramaswamy, V (2000), Co-opting Customer Competence, *Harvard Business Review*, January – February 2000., pp. 79-87

<sup>103</sup> Стојковић, А (2012), *Управљање лојалношћу потрошача*, мастер теза, Економски факултет Ниш, стр. 31

прераста у дугорочни, међузависни однос, што се сматра најзначајнијом разликом између старог и новог приступа.<sup>104</sup>

**Табела 1. Карактеристике традиционалног и релационог маркетинга (извор Станковић Љ, Букић С (2009), „Маркетинг“, Економски факултет Ниш, стр. 21)**

Критеријум	Трансакциони маркетинг	Релациони Маркетинг
Временски хоризонт	Краткорочни	Дугорочни
Сврха маркетинг активности	Фокус на производ/услугу	Фокус на крајњи исход (производ / потрошач)
Кључни концепти	4P	4P + 4C интеракције, односи и мреже
Циљеви маркетинга	Освајање нових потрошача	Оптимизација стопе освајања и стопе задржавања потрошача
Маркетинг стратегија	Стратегије оптимизације маркетинг микса	Повезивањем са потрошачима и осталим субјектима реализовати стратегију оптимизације маркетинг микса
Веза са тржиштем - купцима	Продавци	Продавци који развијају вишеструке нивое односа
Одговорност за квалитет понуде	Производња	Све пословне функције и др.
Мерила перформанси	Профитабилност, тржишно учешће	Профитабилност, сатисфакција потрошача
Интензитет контаката	Низак	Висок
Фокус	Индивидуална продаја купцу	Укупна продаја купцу у току периода лојалности
Степен зависности	Појединачна трансакција и ниска међузависност	Односи са високом узајамном међузависношћу

Рedefинисање маркетинг микса, односно његових елемената, приказано у **Табели 1**, једна је од најзначајнијих промена које је релациони маркетинг донео, у

<sup>104</sup> Kotler, P (1991), Philip Kotler Explores the New Marketing Paradigm, *Marketing Science Institutional Review*, p. 4

односу на традиционални. С обзиром на то да нека од најзначајнијих мерила пословних перформанси, поред профитабилности, постају сатисфакција, лојалност и ретенција потрошача, фокус се са производа пребацује на потрошаче, који представљају извор профита. „Као израз тежње за јачањем конкурентске моћи предузећа, управљање односима са потрошачима (*CRM*) постаје доминантна пословна филозофија и модел успешних предузећа. У основи концепта је третирање различитих потрошача на особен и индивидуализирани начин, полазећи од њихових различитих потреба и вредности које имају за предузеће“.<sup>105</sup> *CRM*, односно повезивање са потрошачима и развијање односа са њима представља веома битну компоненту релационог маркетинга.

Стратегију освајања нових потрошача сада допуњује оптимизација стопе освајања и стопе задржавања потрошача, а одговорност за квалитет понуде преузимају све пословне функције, а не само производња. Сатисфакција потрошача постаје основни предуслов дугорочне лојалности, што помера акценат пословних активности са индивидуалне продаје купцу, на укупну продају током периода лојалности, стварајући истовремено виши ниво интензитета контаката са купцима, као и комплексније и потпуније релације са њима.<sup>106</sup>

#### **2.3.4. Маркетинг перформанси као компонента холистичког маркетинга**

Ефекти маркетинга више се не мере само финансијским резултатима предузећа и повољностима за потрошаче, већ укупном користи коју од тих активности има друштво као целина, у складу са етичким, правним, социјалним, еколошким контекстом тих активности. Подједнако са приходима од продаје и вредношћу марке и потрошача као финансијских показатеља успеха предузећа, сада и компоненте које вреднују ефекте друштвено одговорног маркетинга, односно друштвено одговорног пословања предузећа показују његов успех.<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> Станковић Љ, Раденковић-Јоцић Д, Ђукић, С (2007), *Унапређење пословне конкурентности*, Економски факултет у Нишу, стр. 83.

<sup>106</sup> Стојковић, А (2012), *Управљање лојалношћу потрошача*, мастер теза, Економски факултет Ниш, с. 33

<sup>107</sup> KL Keller, P Kotler (2015), Definition and Explanation of Marketing Management for 21st Century - 14th Edition, *Management Theory Review*, <http://nraomtr.blogspot.rs/2015/01/philip-kotler-keller-definition-and.html>, приступ 09.12.2015.

# Маркетинг перформанси

Приходи од продаје  
Вредност бренда и потрошача  
Етички и еколошки захтеви  
Правне и друштвене норме

*Слика 5.* Финансијске и социјалне компоненте маркетинга перформанси (извор: *Kotler, P, Keller, KL (2012), Marketing Management 14<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, p.42*)

Маркетинг перформанси, као саставни део концепта холистичког маркетинга заснива се на принципима одрживог развоја, са посебним нагласком на постулате друштвено одговорног пословања.

На *Слици 5* уочава се да су, поред финансијских показатеља успеха предузећа, сада у првом плану и нефинансијски, односно социјални и економски индикатори стања тог предузећа, али и друштва у целини, као окружења у коме то предузеће, као ентитет, егзистира и делује.

Питање које се овде може поставити је како предузеће може измерити резултате својих перформанси, које су резултат социјално оријентисаних активности. На први поглед, улагања у развој друштва не могу бити мерљива на начин на који су мерљиве инвестиције у развој пословања, у смислу да резултати врло често нису јасно видљиви, нарочито на кратак рок, односно непосредно након улагања. У овој проблематици битно је знати да у развијеним земљама одрживи развој већ неко време више није само препорука по којој ће неко предузеће пословати или не. Имплементација принципа одрживог развоја и друштвено одговорног пословања постала је законом регулисана у многим државама, а иницијатива и основа за овако уређено и дефинисано пословање потекла је из Уједињених Нација крајем осамдесетих година двадесетог века.<sup>108</sup>

<sup>108</sup> un.org (2010), *Sustainable Development: From Brundtland to Rio 2012*, United Nations Headquarters, New York, p. 6, [http://www.un.org/wcm/webdav/site/climatechange/shared/gsp/docs/GSP1-6\\_Background%20on%20Sustainable%20Devt.pdf](http://www.un.org/wcm/webdav/site/climatechange/shared/gsp/docs/GSP1-6_Background%20on%20Sustainable%20Devt.pdf), приступ 10.12.2015.

Све ове импликације наводе на закључак да је одрживи развој постао неминовност, као нови модел живота и рада на планети, у циљу њеног опстанка. У складу са тим, потребно је пронаћи савремену, адекватну и компатибилну пословну стратегију, која ће овај модел подржати и применити на прави начин, тако да његови принципи о синергији економског, друштвеног и еколошког развоја буду спроведени, а одрживи развој остварен.

Бројни истраживачи ове материје сматрају да комплексан приступ холистичког маркетинга и његових компоненти представља кључну конкурентску предност, која ову савремену стратегију разликује од других, традиционалних маркетинг стратегија. Применом принципа холистичког маркетинга, а нарочито маркетинга перформанси као његовог саставног дела, предузеће ствара предуслове за постизање добрих пословних резултата као што су профитабилност и конкурентност, истовремено остварујући друштвено и еколошки одговорне пословне системе, који омогућавају опстанак и даљи развој друштва и планете.<sup>109</sup>

Основни задатак сваке маркетинг стратегије је да поред постизања максималне профитабилности предузећа што успешније задовољи потребе потрошача. Маркетинг перформанси, као интегрални део концепта холистичког маркетинга, треба да доведе до промене у размишљању савремених потрошача. Та промена се манифестује у развијању осећања одговорности код потрошача, у смислу одговорнијег конзумирања производа и услуга којима задовољавају своје животне потребе. Потрошачи ће готово увек, у складу са својим могућностима, бирати производе и услуге, чије ће им коришћење донети највише задовољства. Маркетинг перформанси, као веома битан елемент холистичког маркетинга, утиче на потрошаче тако да њихово задовољство и благостање посматрају као саставни део система вредности који интегрише економско, социјално и еколошко благостање, као једини могући одрживи развој шире друштвене заједнице на дуги рок. Антагонизам било које од наведених компонената одрживог развоја угрозиће и онемогућити његов опстанак. Другим речима, савремени потрошачи треба да схвате да будућност планете и живота на њој зависи од прилагођавања њихових потреба потребама заједнице у којој живе.

---

<sup>109</sup> Civil Service India (2015), Concept of Holistic Marketing, *Marketing Management*, <http://www.civilserviceindia.com/subject/Management/notes/concept-of-holistic-marketing.html> , приступ 10.12.2015.

То, такође, треба да схвате корпорације које те потребе креирају, те да неговањем корпоративне културе базиране на коцепту корпоративне друштвене одговорности, усмере свест потрошача ка одговорнијој, умеренијој и одрживој потрошњи. Тиме ће не само повећати своју профитабилност, већ и ојачати конкурентску предност и позицију на тржишту, као и сатисфакцију и лојалност друштвено одговорних потрошача. На тај начин, створиће се услови за живот и рад по принципима „*triple bottom line*” стратегије одрживог развоја, која се базира на ефектима и утицајима три стуба одрживог развоја – економском, еколошком и социјалном.<sup>110</sup>

### 3. Суштина и карактеристике друштвено-одговорног маркетинга

Упоредо са развојем модерних технологија и високотехнолошких достигнућа која су мењала животе људи и изглед планете, расла је и свест о неопходности увођења принципа друштвено одговорног пословања и одрживог развоја. Самим тим, ове идеје добијале су све више простора у медијима, који су имали улогу да што већи део популације едукује и учини их присталицама и адвокатима одрживог развоја. Предузећа све више обраћају пажњу како њихове акције утичу на животну средину и добробит друштва – запослени, потрошачи, инвеститори, кредитори, државни органи и друге групе стејкхолдера захтевају да предузеће послује на друштвено одговоран начин, уз истовремену максимизацију профита.<sup>111</sup>

Савремени услови живота и рада пружили су потрошачима велики избор најразличитијих производа и услуга, са свих страна света. Резултат тога је промена критеријума, потреба, стандарда и захтева потрошача, којима је хиперконкуренција на глобалном тржишту пружила могућност да бирају само најквалитеније, најпоузданије и најбезбедније производе, захтевајући истовремено што више сатисфакције за што мање пара. Бројне студије и истраживања мотива, потреба и понашања потрошача показују да суштина њихове куповине није у поседовању производа и коришћењу услуга, већ управо у степену задовољства које ће осетити конзумирањем тих производа и услуга. Најпростије речено, куповином одређених производа и услуга, потрошачи

---

<sup>110</sup> Hollender J, Fenichell, S (2004), *What Matters Most*, New York, Basic Books, p. 168.

<sup>111</sup> Милисављевић, М (2012), Друштвена одговорност предузећа, *Маркетинг*, Vol. 43, бр. 3, стр. 173-180

купују задовољство и угодност које ће им ти производи и услуге пружити. Лојалност потрошача према марки или предузећу биће сразмерна степену сатисфакције коју им та марка или предузеће обезбеде, по условима који су, према њиховој перцепцији, најповољнији за њих.

С обзиром на интензиван развој модерних технологија и квалитет живљења који су им високотехнолошка достигнућа донела, велики број потрошача, нарочито у најразвијенијим земљама света, навикао је на уживање у благодетима овог новог начина живота. Они желе све и одмах и нису претерано забринути за живот на планети после њих, а на сличан начин размишљају и остали стејкхолдери. Претерана потрошња постала је један од највећих проблема савременог потрошачког друштва и озбиљна претња опстанку планете. Велико је питање да ли било која стратегија може да промени свест потрошача доминантно оријентисаних на сопствено благостање. Глобално нарушена равнотежа захтева модел одрживе егзистенције живота на планети и пословну стратегију која ће овај модел подржати и применити на прави начин, тако да синергија економског, друштвеног и еколошког развоја буде остварена.

По дефиницији Међународног удружења друштвено одговорног маркетинга (*ISMA*), друштвено одговорни маркетинг настоји да развија и интегрише концепт маркетинга са другим, различитим концептима и приступима животу и раду, у циљу позитивног утицаја на понашање људи, што у крајњем исходу треба да резултира разним повољностима како за појединце, тако и за ширу друштвену заједницу.<sup>112</sup>

### 3.1. Димензије друштвене одговорности предузећа

Друштвено одговорно понашање предузећа подразумева одлучивање и деловање које је у функцији уважавања и усаглашавања интереса различитих интересних група предузећа, попут потрошача, запослених, инвеститора, друштвене заједнице.<sup>113</sup> Под *интерном димензијом* друштвено одговорног пословања

---

<sup>112</sup> Morgan, W (2014), *Social Marketing Definition*, International Social Marketing Association, [http://www.i-socialmarketing.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=84:social-marketing-definition&catid=28:front-page&gclid=CKqJqpWT28kCFQQcwwodOcYFmg#.Vm6a5l5wVH1](http://www.i-socialmarketing.org/index.php?option=com_content&view=article&id=84:social-marketing-definition&catid=28:front-page&gclid=CKqJqpWT28kCFQQcwwodOcYFmg#.Vm6a5l5wVH1), приступ 14.12.2015.

<sup>113</sup> Станковић, Љ, Ђукић, С (2006), Унапређење конкурентске предности путем друштвене одговорности предузећа, *Економске теме*, Ниш, 1-2, стр. 233-245

подразумевају се све активности предузећа које имају одређени друштвени утицај и ефекат на интерне стејхолдере.<sup>114</sup>

Запослени у предузећу, са својим знањем, вештинама, радном етиком, искуством, системом вредности, ставовима и уверењима, представљају најважнији ресурс предузећа, с обзиром на то да само људски ресурси стварају (нову, додату) вредност. У складу са тим, може се рећи да читава екстерна димензија не само друштвене одговорности, већ и комплетног пословања предузећа, почива на квалитетним интерним ресурсима предузећа. Од запослених на првој линији продаје, до топ менаџмента, друштвени капитал предузећа, који адекватно детерминише релациони аспект пословања, постаје база позитивне корпоративне културе, не само за интерне, већ и за све остале стејхолдере.

Интерна комуникација и укључивање запослених у имплементацију друштвено одговорног пословања непосредно утиче на увођење друштвено одговорног пословања на свим нивоима организационе структуре предузећа. Штавише, као суштина корпоративне стратегије друштвено одговорног пословања, интерна комуникација и ангажовање запослених у друштвено одговорним активностима, могу бити од пресудног значаја за креирање жељеног идентитета и имица предузећа, повећању сатисфакције и лојалности потрошача, што ће у крајњем исходу за резултат имати вишеструку корист, како за предузеће у виду повећања профитабилности, тако и за ширу јавност у виду повољности које пружа друштвено одговорно пословање.<sup>115</sup>

Као део друштва у коме егзистира и делује, свако предузеће у савременим условима пословања мора да уважава правила, норме, захтеве и потребе који то друштво дефинишу и уређују. Такви захтеви намећу испуњавање различитих друштвених обавеза од стране предузећа које нису везане само за економско благостање друштва, повећање запослености и животног стандарда, што не значи смањење економске одговорности, већ њено сагледавање из угла ширих друштвених

---

<sup>114</sup> Calveras, A (2013), *External and internal corporate social responsibility: complements through product quality*, Universitat de les Illes Balears, p. 7, <http://www.webmeets.com/files/papers/earie/2013/339/CSR%20and%20product%20quality%20EARIE%202013.pdf>, приступ, 16.12.2015.

<sup>115</sup> *Internal CSR communication and employee engagement, Issue Specific Report*, (2010), CSR Europe, p. 3, [http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2012-14/EERS\\_1214/Quinta%20e%20Sexta%20Sess%C3%B5es/CSR%20Europe%20-%20Internal%20CSR%20Communication%20and%20Employee%20Engagement.pdf](http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2012-14/EERS_1214/Quinta%20e%20Sexta%20Sess%C3%B5es/CSR%20Europe%20-%20Internal%20CSR%20Communication%20and%20Employee%20Engagement.pdf), приступ 16.10.2015.



користи.<sup>116</sup> Став шире јавности у савременим условима живота и рада према пословању предузећа, захтева фокусирање на сатисфакцију човека као друштвеног бића, а не само као потрошача.

Из свега наведеног јасно је да је један од најзахтевнијих и најделикатнијих задатака предузећа да усклади и помири различите интересе - сопствене, интересе потрошача, власника, акционара, запослених, пословних партнера и читаве друштвене заједнице, водећи притом рачуна о заштити и очувању природне средине и окружења чији је део. То може бити остварено имплементацијом *екстерне димензије* друштвено одговорног пословања, односно свим оним активностима које предузеће спроводи, а које јавност перцепира као опште добро, као друштвено корисне активности које доносе корист свим стејхолдерима.<sup>117</sup>

Нека од многобројних истраживања која се баве овом темом, показују колико је то компликован, комплексан и за сада тешко остварив задатак. Истраживање које је спровела консултантска агенција *McKinsey* на узорку од 3500 топ менаџера широм света, показује да је мање од 20% изјавило како су њихове друштвено одговорне активности имале утицај на креирање политике владе и доношење закона који би стимулисали друштвено одговорно пословање и повољности које би такав начин пословања донео друштву као целини.<sup>118</sup> Овакви резултати указују на увек актуелан проблем одавно успостављене хијерархије и светског поретка у центрима моћи. Питање које се само по себи поставља је да ли ће се у том смислу суштина егзистенције људског друштва икада променити и да ли ћемо ми бити сведоци тих промена.

---

<sup>116</sup> Станковић Љ, Раденковић-Јоцић Д, Ђукић, С (2007), *Унапређење пословне конкурентности*, Економски факултет у Нишу, стр. 107

<sup>117</sup> Pietersz, G (2011), *Corporate Social Responsibility is more than just donating money*, KPMG, <https://www.kpmg.com/dutchcaribbean/en/Documents/KPMG%20Article%20Canto%20-%20Corporate%20Social%20Responsibility%20%28CSR%29%20is%20a%20strategic%20issue%20and%20must%20be%20on%20every%20Corporate%20agenda.pdf>, приступ 17.12.2015.

<sup>118</sup> Brown, J, Nuttall, R (2013), *Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement*, McKinsey&Company, [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/beyond\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_integrated\\_external\\_engagement](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/beyond_corporate_social_responsibility_integrated_external_engagement), приступ 17.12.2015.

### 3.2. Друштвено-одговорни маркетинг као фактор успеха предузећа у савременим условима пословања

У протеклих неколико деценија, са порастом девастације природних ресурса и свеопште угрожености планете и живота на њој, расла је и свест о неопходности примене принципа друштвено одговорног пословања, као једног од најважнијих елемената одрживог развоја. И док су аутори углавном сагласни да постоји позитивна корелација између примене друштвено одговорног пословања и финансијских перформанси, веома мали број истраживања егзактно указује који су то фактори друштвено одговорног пословања који заиста доводе до позитивних промена у пословању предузећа.<sup>119</sup> На једном од најпрестижнијих светских универзитета Харварду, обавезан предмет који се већ годинама изучава на МБА студијама је „Лидерство и корпоративна одговорност“. Суштина овог предмета наведена у његовом силабусу је следећа: „Пословни лидери су одговорни за ефикасну алокацију ресурса и генерисање вредности. Са друге стране, они су такође одговорни за постизање ових циљева на начине који су правно, етички и друштвено прихватљиви и пожељни, у свим пословним и другим активностима које обављају. Потенцијално занемаривање било које од наведених компоненти, могло би бити ризично за даље обављање и позитиван исход пословања предузећа“.<sup>120</sup>

Критике циљева традиционалног маркетинга оријентисаних ка финансијском расту предузећа резултирале су маркетинг концептом који у први план истиче квалитет живота (*QOL, Quality of Life*), а базира се на етичким, еколошким, правним премисама општег друштвеног благостања. “Концепт друштвеног маркетинга обухвата дефинисање и имплементацију маркетинг стратегије, као и планова и програма који из ње проистичу како би се остварили циљеви предузећа, потрошача и осталих партнера, а у складу са етичким, правним, еколошким, друштвеним и осталим принципима фер пословања”.<sup>121</sup> Овај концепт инсистира на проналажењу равнотеже постизања максималне сатисфакције потрошача, без угрожавања других стејкхолдера и било ког сегмента шире јавности. Заговорници друштвеног маркетинга предлажу три корака у

---

<sup>119</sup> Sangle, S (2010), Critical success factors for corporate social responsibility: a public sector perspective, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Volume 17, Issue 4, pp. 205-214

<sup>120</sup> Laczniak, E, Murphy, P (2006), Normative Perspectives for Ethical and Socially Responsible Marketing, *Journal of Macromarketing*, Vol 26, No. 2, pp. 154-177

<sup>121</sup> Станковић, Љ, Ђукић, С, Поповић, А (2012), Развој друштвено одговорног маркетинга, *Маркетинг*, Volume 43, Issue 3, стр.. 182

његовој имплементацији, која у крајњем исходу треба да пружи синергију користи свим интересним групама у друштву.<sup>122</sup>

- анализу етички дискутабилних маркетинг стратегија;
- имплементацију специфичних циљева савременог, друштвено-одговорно оријентисаног маркетинг микса од стране маркетинг менаџера;
- трансформацију општих циљева маркетинг стратегија у циљеве базиране на свеобухватној користи за све стејхолдере, ширу јавност и природну средину;

У пракси пак, није све тако једноставно, како са аспекта произвођача, тако и са аспекта потрошача. Чак и када би се, у идеалном сценарију, стекли сви услови да сва предузећа на свету своје активности базирају на принципима одрживог развоја и друштвене одговорности, велико је питање на какав би пријем то наишло код потрошача широм света. Бројна истраживања показују да становништво развијених земаља, нарочито оних које су биле колонијалне силе, нема нарочито развијен осећај емпатије за свет око себе, ни у актуелном тренутку, ни према будућим генерацијама. Ово је у великој мери случај у традиционално хедонистички оријентисаним културама (као што су на пример Медитеранске земље), где важи неписано правило да је смисао живота у уживању и свим могућим задовољствима које он носи.

Примери за то су бројни, а један од најновијих и најрепрезентативнијих је везан за недавни скандал у *Volkswagen*-у, који је средином 2015. године до темеља уздрмао не само овог аутомобилског гиганта, већ и целу ауто-индустрију и изазвао велике потресе на берзи и светској привреди уопште.<sup>123</sup> Када је у САД откривено да је *Volkswagen* подесио софтер у својим аутомобилима тако да показује мању емисију штетних гасова него што заиста јесте, бес тамошње јавности био је огроман. САД су, наиме, највећи промотер имплементације принципа одрживог развоја и друштвено одговорног пословања, што је по многима само друга страна медаље ове државе, која је са својим индустријским и другим гигантима истовремено и највећа претња планети. У складу са америчким системом вредности, где се све ради по правилима, или се бар пропагира да је тако, америчка законодавна тела су се по избијању скандала свом силином обрушила на *Volkswagen*, захтевајући одштету за превару и изиграно

---

<sup>122</sup> Sirgy, MJ, Lee, DJ (1996), Setting socially responsible marketing objectives: A quality-of-life approach, *European Journal of Marketing*, Vol 30, Iss. 5, pp. 20-34

<sup>123</sup> Hotten, R (2015), *Volkswagen: The Scandal explained*, BBC News, <http://www.bbc.com/news/business-34324772>, приступ 23.12.2015.

поверење америчких потрошача. Резултат, само у дану избијања скандала, био је рекордан пад акција *Volkswagen-a* на Њујоршкој берзи од 35%.<sup>124</sup>

И док се у Америци одвијао жесток јавни прогон *Volkswagen-a*, у Европи се дешавало нешто потпуно другачије – скандал готово да није оставио никакве последице на продају возила овог немачког ауто гиганта, напротив. Септембар 2015. године био је 25-ти месец за редом у коме је Европско аутомобилско тржиште забележило раст продаје, на првом месту Шпанија са 22,5% раста, коју традиционално следи Италија са растом од 17,2%. *Volkswagen* група доминира у укупној продаји са 23,3% тржишног учешћа и 316.000 продатих возила.<sup>125</sup>

Овај и слични примери су најбољи показатељи колико је савремено друштво спремно и вољно да живи и ради одговорно. У уређеним државама све незаконите радње биће санкционисане, зато што систем почива на правним, етичким, еколошким и другим нормама. Некоме се то можда неће свидети, али сви који желе да буду део тог система у ком су изабрали да живе и раде, мораће да поштују те норме, јер ће у супротном бити аутсајдери, отпадници од система. Са друге стране, очигледно да је за велики део човечанства одрживи развој и друштвено одговорно пословање још увек само једна не превише интересантна идеја о којој, с времена на време, читају у дневној штампи. Самим тим, поставља се питање, да ли било која маркетинг стратегија може и на који начин у блиској будућности то да промени.

### 3.3. Контроверзе друштвено одговорног маркетинга

Од самих почетака пропагирања друштвено одговорног пословања у виду корпоративне одговорности предузећа, јављају се различита тумачења мотива који стоје иза ове веома битне компоненте одрживог развоја.

По широко прихваћеној дефиницији, друштвено одговорно пословање је пословни модел који у свој пословни систем интегрише интерну регулацију пословања предузећа, имплементацијом правних, етичких, еколошких и других међународно прихваћених норми, у циљу повећања укупног друштвеног благостања. По

---

<sup>124</sup> Bomey, N, Woodyard, C (2015), *Environmental Protection Agency: VW cheated on Audi, Porsche, diesel SUVs too*, USA Today, <http://www.usatoday.com/story/money/cars/2015/11/02/epa-diesel-suv-volkswagen-audi-porsche/75044132/>, приступ 23.12.2015.

<sup>125</sup> Deutsche Welle (2015), *VW Europe sales rise amid market upswing*, <http://www.dw.com/en/vw-europe-sales-rise-amid-market-upswing/a-18786276>, приступ 23.12.2015.

принципима одрживог развоја и друштвено одговорног пословања као његове компоненте, ниво друштвеног благостања и користи које друштво има од пословања било ког предузећа, мора бити изнад користи коју ће имати предузећа. Управо ова идеја била је и остала предмет највећег броја полемика и сукобљених мишљења у вези аутентичности мотива који стоје иза ње.<sup>126</sup>

Са чисто економске тачке гледишта у смислу профита који неко предузеће генерише, мишљења су веома поларизована. На једној страни су теоретичари који тврде да ће друштвено одговорно пословање у оквиру примене одрживог развоја на дуги рок донети како повећање профита предузећима која га спроводе, тако и већи ниво сатисфакције потрошача, те у крајњем исходу раст општег друштвеног благостања. На другој страни су они који сматрају да је идеја друштвене правде у виду друштвено одговорног пословања супротна основним постулатима савремене тржишне економије и принципу профитабилности, те да друштвено одговорно пословање као компонента и инструмент одрживог развоја као последицу може имати само негативан тренд како у постизању сатисфакције потрошача, тако и у остваривању профитабилности пословања било ког предузећа на светском тржишту.<sup>127</sup> Треба поменути и тзв. неутрални приступ, који се такође среће у тумачењу улоге друштвено одговорног пословања у резултатима пословања и по коме друштвено одговорно пословање и евентуална позитивна репутација коју оно доноси предузећу, готово да нема никаквог утицаја на пословне резултате које то предузеће остварује.

Истражујући ове проблеме савременог потрошачког друштва, социолози, политичари, економисти и други истраживачи из разних научних сфера, доводе у питање аутентичност добрих намера предузећа, које одрживи развој уведе у своје пословне активности позивајући се на алтруизам. Не мали број аналитичара ове теме посматра друштвено одговорно пословање као фактор репутације предузећа у контексту афирмације неолибералног капитализма и одређених феномена глобализације. Питање које они најчешће постављају је да ли је појам друштвено одговорног пословања, од своје изворне идеје да буде друштвени покрет против неограничене корпоративне моћи, у ствари трансформисан такозваним друштвено корисним деловањем предузећа у легитиман модел савременог пословања, који даје

---

<sup>126</sup> Sahoo, C (2011), Corporate Social Responsibility: Issues and Controversies, *European Journal of Business and Management*, p. 3, <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/160/44>, приступ 17.12.2015.

<sup>127</sup> Karnani, A (2010), The Case Against Corporate Social Responsibility, *The Wall Street Journal*, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703338004575230112664504890>, приступ 17.12.2015.

етички дискутабилне пословне резултате? И да ли концепт корпоративне друштвене одговорности у процесу креирања такозваног општег друштвеног благостања, на разне начине мења свест и понашање потрошача, који врло често тога нису ни свесни?

Ипак, бројна истраживања указују да велики број друштвено одговорних потрошача, свесних последица потрошње на окружење и цело друштво, нема ништа против повећања профитабилности предузећа која послују на друштвено одговоран начин. Своју лојалност и спремност да за производе и услуге ових предузећа плате више објашњавају веровањем да предузећа која послују по принципима одрживог развоја доприносе не само глобалном развоју, већ и развоју локалне заједнице, односно заједнице у којој они сами живе и раде. Њихов став је да пословне активности које предузећа спроводе ради интегрисања принципа одрживог развоја у своје пословање позитивно утичу на њихову корпоративну репутацију. На овај начин стечена репутација је врло битан фактор лојалности потрошача, нарочито оних циљних група које подржавају укључивање одрживог развоја у свакодневни живот, у сваком његовом појавном облику.

## **II РЕПУТАЦИЈА КАО НЕМАТЕРИЈАЛНИ РЕСУРС ПРЕДУЗЕЋА**

# 1. Схватање репутације као нематеријалног ресурса предузећа

## 1.1. Суштина репутације предузећа

Репутација, углед, реноме, goodwill, су различити појмови који у свакодневном животу имају исто значење – добар глас који прати некога, уважавање, познато и чувено име, статус, престиж. Реч је латинског порекла и има корене у речи *reputationem*, што значи “како људи нешто перцепирају и доживљавају, добро или лоше”, а такође и “бити познат по одређеним карактеристикама, које појединац или ентитет поседује”.<sup>128</sup>

Једна од основних људских потреба је бити прихваћен и цењен у друштву. У економским оквирима, репутација представља веома значајан нематеријални ресурс и фактор конкурентске предности предузећа, нарочито у савременим условима пословања, доминантно детерминисаним знањем. Бројне дефиниције репутације предузећа резултат су чињенице да је репутацију, као неопипљиву имовину, врло тешко дефинисати. *Hall* разликује материјалну од нематеријалне имовине, у коју сврстава репутацију, поред других нематеријалних ресурса који немају физички облик, већ представљају одређену врсту идеје и интелектуалне имовине.<sup>129</sup> *Michalisin, Smith u Kline* диференцирају “позициони” и “регулаторни” аспект нематеријалне имовине, при чему први настаје као последица претходних поступака, а други услед законом дефинисаних нематеријалних ресурса, као што су патент, ауторска права итд.<sup>130</sup> Став који преовладава у многим дефиницијама, а и код Фомбруна и Ван Рила је да репутација представља колективну репрезентацију досадашњих и будућих активности и резултата предузећа, којима оно утиче на перцепцију различитих интересних група, интерних и екстерних стејхолдера, и формирање њиховог мишљења о предузећу током времена.<sup>131</sup>

Једна од импликација овог става је да се репутација може посматрати са становишта предузећа, као ресурс којим се предузеће диференцира од конкуренције у

---

<sup>128</sup> Vocabulary.com , Dictionary, (2016), *Reputation*, <https://www.vocabulary.com/dictionary/reputation> , pristup 06.09.2016.

<sup>129</sup> Hall, R (1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, Volume 13, Issue 2, pp. 135-144

<sup>130</sup> Michalisin, MD, Smith, RD, Kline, MD (1997), In Search of Strategic Assets, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 5 Iss: 4, pp.360 - 387

<sup>131</sup> Fombrun, C, Van Riel, C (1997), The Reputational Landscape, *Corporate Reputation Review*, Volume 1, Numbers 1&2, pp. 5-15



перцепцији стејкхолдера, успешнијим задовољавањем њихових потреба и очекивања. Што се тиче стејкхолдера, а нарочито потрошача, репутација је фактор који утиче на њихово емоционално и рационално понашање у односу на предузеће, у складу са њиховим захтевима и жељама. Као психолошки концепт који је употребом когнитивне компоненте повезан са ставом, репутација има јак утицај на перцепцију, памћење и просуђивање.<sup>132</sup> Док год су ти захтеви, жеље, интереси, потребе и очекивања стејкхолдера задовољени боље од конкуренције, предузеће ће уживати висок ниво перцепиране репутације, те самим тим и поверења и лојалности предузећу. Притом предузеће у сваком тренутку мора имати у виду да је процес креирања репутације дуготрајан и комплексан, а да се једном стечена репутација мора неговати и бранити континуираним, пажљиво планираним активностима.<sup>133</sup> Другим речима, у савременим условима хиперконкуренције глобалног тржишта, довољан је само један тренутак непажње, једна погрешна одлука или недовољно брза реакција, да угрози године стицања репутације, што ће конкуренција сасвим сигурно искористити, својим брзим реакцијама и правим одлукама.

Као резултат процеса у коме се предузеће такмичи за друштвени статус на тржишту<sup>134</sup>, репутација спаја две суштинске димензије ефикасности предузећа – оцењивање економске вредности и оцењивање успеха предузећа у остваривању одређеног степена друштвене одговорности.<sup>135</sup> Оно што репутацију чини специфичним ресурсом је управо њена неопипљивост, због чега ју је немогуће продати, субституисати, или имитирати. Чињеница да је за њен настанак потребно време и посвећеност креирању синергије која представља репутацију, чини је врло драгоценим и ретким ресурсом. Она је такође скуп ресурс, јер су, поред времена, потребна и значајна финансијска средства да се креирају и одржавају квалитетни, узајамно корисни односи са различитим стејкхолдерима, на дуги рок.<sup>136</sup> Различите интересне групе могу имати различите перцепције репутације неког предузећа, у

---

<sup>132</sup> Rindova, VP (1997), The image cascade and the formation of corporate reputations, *Corporate Reputation Review*, No. 2, pp. 189-194

<sup>133</sup> Eisenberg, R (2015), *Nurture Your Most Valuable Asset: Your Reputation*, Forbes, <http://www.forbes.com/sites/nextavenue/2015/03/20/nurture-your-most-valuable-asset-your-reputation/>, приступ 24.12.2015.

<sup>134</sup> Branco, MC, Rodrigues, LL (2006), Corporate Social Responsibility and Resource – Based Perspectives, *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, No. 2, pp. 111-132

<sup>135</sup> Fombrun, C, Van Riel, C (1997), The Reputational Landscape, *Corporate Reputation Review*, Volume 1, Numbers 1&2, pp. 5-15

<sup>136</sup> Grant, R (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, pp. 114-135

зависности од њиховог статуса у друштву, емоционалних преференција, економског потенцијала, менталног склопа и интелектуалних ставова итд. Репутација предузећа, као комплексан концепт групних перцепција различитих стејхолдера о мултидимензионалном наступу предузећа на тржишту, па је самим тим и репутација мултидимензионална конструкција, што приказује *Табела 2*.

*Табела 2.* Мултидимензионални концепт репутације<sup>137</sup>

<b>ДИМЕНЗИЈЕ</b>	<b>ДЕФИНИЦИЈА</b>
<i>Економска</i>	Репутација је сигнал који представља вероватна понашања предузећа у одређеним ситуацијама
<i>Стратегијска</i>	Репутација је неопипљива имовина, коју конкуренција тешко имитира, стиче и супституише, чиме креира баријере које предузећу омогућавају конкурентску предност
<i>Рачуноводствена</i>	Репутација је једна од више врста неопипљиве имовине коју је тешко мерити, али која ствара вредност за предузеће
<i>Маркетиншка</i>	Репутација описује асоцијације о предузећу, које појединца повезују са именом предузећа
<i>Комуникациона</i>	Репутација је функција предузећа која се развија из односа које предузеће креира са стејхолдерима
<i>Организациона</i>	Репутација је когнитивно представљање предузећа које се развија када су стејхолдери свесни активности предузећа
<i>Друштвена</i>	Репутациона рангирања су друштвени концепт који произилази из односа предузећа и стејхолдера у заједничком институционалном

Извор: прилагођено према Fombrun, CJ, Gardberg, NA, Sever, NM (2000), The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation, *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 241-255

Процена предузећа се у перцепцији стејхолдера базира на њиховим директним искуствима које су остварили у сопственим релацијама са предузећем<sup>138</sup>, али и свим

<sup>137</sup> Fombrun, CJ, Gardberg, NA, Sever, NM (2000), The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation, *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 241-255

<sup>138</sup> Einwiller, S, Will, M (2002), Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 100-109

другим облицима комуницирања, који им пружају информације о активностима предузећа, на основу којих их могу упоредити са конкуренцијом.<sup>139</sup> Слика, односно перцепција, коју о предузећу ствара јавност, може бити важнија и ефикаснија од стварног идентитета предузећа, због чега је у циљу креирања жељене репутације потребно креирати јасан, јак и аутентичан идентитет предузећа, који ће у великој мери или у најбољем случају потпуно, бити идентичан перцепцији јавности.<sup>140</sup> Резултат је репутација као збир вредности које различити стејкхолдери додељују предузећу на основу сопствених перцепција и интерпретација слика и акција које оно шаље, што представља дугорочно колективно процењивање интегритета предузећа.<sup>141</sup> Препознатљива, аутентична и респектабилна репутација може се креирати само ако стејкхолдери перцепирају и усвајају све суштинске компоненте идентитета, карактера и културе предузећа.

## 1.2. Обухват (нивои) репутације предузећа

Репутација, као комплексна категорија, мора бити сагледана са више аспеката и нивоа. Различите друштвене групе и појединци имају различите доживљаје света око себе, самим тим и различите перцепције тог света и свих његових компонената. Те различите перцепције нису нужно резултат реалних информација које нам стижу из окружења, већ врло често могу бити резултат тренутног менталног, емотивног, духовног стања појединаца који информације примају и процесирају, као и њихових уверења, образовања, расположења, интересовања итд. Тако настала перцепција репутације може се односити на процену појединца и на процену ентитета, организације, при чему индивидуалне карактеристике појединаца и организација имају утицај на формирање перцепције репутације.<sup>142</sup>

С обзиром на важност репутације предузећа у савременом пословању, бројни аутори изложили су своје ставове у вези њене суштине, димензија и нивоа који се морају узети у обзир у њеном изучавању. Једна од идеја је сагледавање репутације са

---

<sup>139</sup> Gotsi, M, Wilson, AM (2001), Corporate Reputation: seeking a definition, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 24-30

<sup>140</sup> Argenti, PA., Forman, J (2002), *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*, McGraw-Hill, p.67

<sup>141</sup> Dalton, J, Croft, S (2003), *Managing Corporate Reputation*, Thorogood, London, p.33

<sup>142</sup> Mahon, JF (2002), Corporate Reputation: Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature, *Business & Society*, 41(4), pp. 415-445

становишта нивоа обраде информација које непрестано стижу из окружења и којима су готово сви појединци и ентитети (организације), у мањој или већој мери, свакодневно изложени:<sup>143</sup>

- примарни ниво формирања перцепције о репутацији, базиран на процесирању информација добијених личним искуством;
- секундарни ниво формирања перцепције о репутацији, базиран на процесирању информација добијених на основу мишљења пријатеља, познаника, колега, о организацији, производу, марки, услузи;
- терцијарни ниво формирања перцепције о репутацији, базиран на процесирању информација које пласирају масовни медији, укључујући оглашавање, као и све видове публициитета.

Мишљења о важности и значају сваког од ова три нивоа у формирању перцепције репутације предузећа и производа, као и доношењу одлуке о куповини, су подељена. Тако заговорници примарног нивоа тврде да ништа не може бити интензивније од емоције коју људи лично доживе, осете, проживе, идентификујући се са искуством које им је та емоција донела, на основу чега формирају став и даље понашање према одређеној појави. Главни проблем примарног нивоа формирања перцепције о репутацији је у томе што појединац доживљава бројна и различита искуства и на основу њих формира мишљење и став о предузећима, брендovima и услугама, занемарљиво мали у односу на количину информација које им свакодневно стижу путем медија и у интеракцији са људима из њиховог окружења, односно секундарним и терцијарним путем.<sup>144</sup>

У прилог наведеном проблему је идеја о принципу формирања „просечне“ репутације.<sup>145</sup> Суштина ове идеје је да потрошачи не акумулирају информације које им са разних страна стижу о неком предузећу, марки или производу (укључујући и њихова сопствена искуства), већ праве просек примљених информација и доживљаја. Они упоређују позитивна и негативна искуства, повољне и неповољне информације, балансирајући све примљене импулсе, на основу чега праве просечан скор о некој појави. Ово практично значи да једно негативно искуство, које може бити последица

---

<sup>143</sup> Bromley, DB (2000), Psychological aspects of corporate identity, image and reputation, *Corporate Reputation Review*, 3(3), pp. 240-252

<sup>144</sup> Roper, S, Fill, C (2012), *Corporate Reputation, Brand and Communication*, Pearson Education Limited, p. 12

<sup>145</sup> Bennett, R, Gabrijel, H (2001), Corporate reputation, trait covariation and the averaging principle: the case of the UK pensions mis-selling scandal, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 387-413

неадекватног приступа потрошачу од стране запосленог у првој линији продаје, не мора да доведе до трајно негативног става потрошача о предузећу. У комбинацији са осталим информацијама и искуству које потрошач има о наведеном предузећу, као што је на пример висок ниво квалитета производа или услуга које то предузеће пружа, оваква изолована негативна искуства могу бити занемарљива у формирању перцепције о репутацији и става о предузећу.

Секундарни ниво формирања перцепције о репутацији предузећа и његових производа и услуга, базира се на колективним доживљајима, импресијама и искуству шире јавности, у корелацији са укупном репутацијом гране у оквиру које предузеће делује. Другим речима, унутар перцепиране репутације неке гране, кристалишу се конкретна мишљења и ставови о предузећу и његовим конкурентима, која се међусобно размењују, што у крајњем исходу утиче на формирање финалних ставова, преференција и перцепција код сваког појединца, у одређеном периоду.<sup>146</sup> У складу са наведеним карактеристикама овог нивоа перцепције репутације, велику улогу у њеном формирању имаће степен отворености појединаца за утицаје и импулсе из околине којима су изложени. *Слика 6.* на једноставан начин приказује мноштво интерперсоналних комуникација, којима је готово сваки појединац свакодневно изложен, а које имају велики утицај на формирање репутације предузећа и мишљења, ставове и осећања потрошача и осталих стејкхолдера:

---

<sup>146</sup> Conrad, C, Poole, MS (2012), *Strategic Organizational Communication in a Global Economy*, Seventh Edition, Wiley-Blackwell, pp. 252-253



**Слика 6.** Улога word-of-mouth пропаганде у креирању репутације предузећа (извор Kaur, G (2014), <http://www.slideshare.net/Gurparveshkaur/corporate-reputation-33163117> , приступ 07.02.2016.)

Терцијарни ниво формирања перцепције о репутацији предузећа је због своје комплексности и свеобухватности познат и као системски ниво корпоративне репутације. На овом нивоу репутација је одговорност свих и свакога. Циљ формирања перцепције о репутацији на овом нивоу је трансфер репутације из корпоративног ентитета, до појединаца, група, кључних конституената и свих осталих стејкхолдера и делова друштва и шире јавности.<sup>147</sup> За остварење овог циља користе се сви облици маркетинг комуницирања и сви медији на којима се они заснивају, које предузеће може искористити како би стекло и одржало поверење и добру репутацију на нивоу друштва. Друштвено поверење као крајњи исход треба да буде резултат високих стандарда постављених у систему, на нивоу корпоративног ентитета, али и на нивоу индустријских и других привредних грана. Можда ће се нека правила понашања постављена од стране великих корпоративних система, у циљу постизања поверења чинити превише ригорозним, али овде треба имати на уму да је репутација ресурс који се веома тешко и дуго стиче, а веома се лако и брзо може изгубити.

---

<sup>147</sup> Schweizer, TS, Wijnberg, NM (1999), Transferring reputation to the corporation in different cultures: individuals, collectives, systems and the strategic management of corporate reputation, *Corporate Reputation Review*, 2(3), pp. 249-266

### 1.3. Димензије репутације предузећа

Као комплексан, мултидимензионални концепт, репутација предузећа суштински зависи од свих стејкхолдера, који је у великој мери и формирају. Сматра се да су у процесу управљања репутацијом сваког тржишно оријентисаног предузећа, запослени и потрошачи две најважније групе стејкхолдера.<sup>148</sup>

Као један од најважнијих неопипљивих ресурса предузећа, репутација може бити посматрана са интерног аспекта, као вредност у чијем формирању најважнију улогу имају запослени. Из екстерне перспективе, репутација предузећа је перцепција активности и деловања предузећа, од стране екстерних стејкхолдера (потрошача, конкурената, посредника, добављача, владе, фондова, друштвене заједнице и остатка јавности). **Слика 7** приказује интерне и екстерне димензије индекса корпоративне репутације, који директно утичу на пословне активности компанија у Сингапуру и формирање њихове репутације у широј јавности.<sup>149</sup>



**Слика 7.** Интерне и екстерне димензије индекса корпоративне репутације у компанијама у Сингапуру (извор: прилагођено према Reputation Management Associates (2016), <http://www.reputation.asia/corporate-reputation.html> )

<sup>148</sup> Roper, S, Davies, G (2000), The corporate brand: dealing with multiple stakeholders, *Journal of Marketing Management*, 23 (1-2), pp. 75-90

<sup>149</sup> Reputation.com, (2016), *Corporate Reputation Index*, Reputation Management Associates, <http://www.reputation.com.sg/corporate-reputation.html> , pristup 04.01.2016.

Фокус на запослене – ова димензија бави се настојањима предузећа да одабере најквалитетније запослене, као важне и кључне интерне стејкхолдере у формирању односа са потрошачима, да настави њихово континуирано усавршавање, неговање и награђивање њиховог талента, уважавајући различитости међу њима, у складу са савременим условима пословања, али и нагласком на равнотежу између њиховог пословног и приватног живота.

Фокус на друштвену заједницу – друштвена димензија пословања има за циљ да предузеће представи као друштвено одговорног члана друштвене заједнице, које својим активностима доприноси не само свом даљем расту и развоју, већ и расту и развоју друштва и окружења, интегришући се на тај начин у заједницу у којој делује.

Фокус на финансије – пословање сваког тржишно оријентисаног предузећа у савременим условима пословања изискује стално праћење профитабилности, као једног од најзначајнијих индикатора успеха предузећа у садашњости, као и основу за стратегију раста у будућности.

Фокус на тржиште и потрошаче – ова димензија процењује позицију предузећа на тржишту (да ли је и у којој мери предузеће адекватно тржишно позиционирано), као и успешност његових активности у остваривању сатисфакције и лојалности потрошача, као што је на пример остваривање редовне интерактивне комуникације и уважавање примедби, предлога и сугестија потрошача, као и континуирано побољшање квалитета постојећих производа и услуга и евентуално увођење нових, који ће боље и потпуније задовољити растуће и нове потребе потрошача.

Фокус на остале стејкхолдере – веома важна димензија корпоративног управљања, ставља акценат на кредибилност и транспарентност пословања и нарочито финансијског извештавања, као и константно стварање вредности за све стејкхолдере, од којих пословање предузећа и његов опстанак у великој мери зависи.

Фокус на комуникације – изузетно важна димензија, која мери квалитет и квантитет комуникације предузећа са својим стејкхолдерима путем масовних медија и других канала комуникације, укључујући степен отворености, кредибилитета и искрености комуникације, као и њену учесталост, домет и аутентичност.

Све наведене димензије мултидимензионалности индекса корпоративне репутације указују не само на комплексност креирања репутације предузећа, већ и на



неопходност синергије свих њених аспеката, како би степен, или у овом случају индекс репутације био оптималан.

#### 1.4. Елементи репутације предузећа

Креирање репутације предузећа је дуготрајан, сложен и захтеван процес, током којег на формирање ставова стејкхолдера утичу бројни фактори – историјски, културолошки, гео-политички, психо-социолошки. Такође, на формирање перцепције неког предузећа од стране различитих интересних група, утичу бројне компоненте тог предузећа, које га чине ентитетом различитим од других. На основу резултата бројних истраживања о креирању репутације предузећа, елементи који се најчешће издвајају као круцијални у њеном грађењу су сатисфакција и лојалност потрошача, квалитет производа и услуга, морал и етика, лидерство и иновације, запослени, финансијска снага, друштвена одговорност, кредибилност и респектабилност и емоционална приврженост.<sup>150</sup> На **Слици 8** приказани су најважнији фактори у формирању корпоративне репутације:

---

<sup>150</sup>Harrison, K (2005), *Why a good corporate reputation is important to your organization*, [http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep\\_important.asp](http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep_important.asp) , pristup 06.01.2016.



**Слика 8.** Кључни елементи формирања корпоративне репутације (извор UK Essays, (2016) <http://www.ukessays.com/essays/marketing/integrated-communication-for-the-development-of-corporate-reputation-marketing-essay.php> , приступ 07.02.2016.)

*Емоционална приврженост* – континуирана и планска брига о потрошачима и задовољење њихових захтева, потреба и интереса резултира стварањем високог нивоа сатисфакције, поверења и лојалности. Афективна компонента која се на тај начин ствара према предузећу има велику улогу у избору потрошача и јачању остварених веза и комуникације са предузећем, што у крајњем исходу води ка повећању профитабилности.

*Квалитет производа и услуга* – одржавање константно високог нивоа производа и услуга које предузеће има у понуди, као и увођење нових, у складу са растућим потребама модерних потрошача и технолошким развојем, се у савременим условима пословања подразумева као један од основних предуслова за опстанак и даљи раст и

развој сваког тржишно оријентисаног предузећа. Континуирано праћење конкуренције, најновијих достигнућа високих технологија и глобалних тржишних тенденција, један је од најважнијих задатака не само менаџмента, већ и свих осталих сегмената организационе структуре предузећа.

*Визија и лидерство* – организациона структура предузећа у којој високо квалитетан менаџмент негује корпоративну културу, креативност и иновативност у свим сегментима пословања, уз континуиране иновације не само у производима и услугама, већ и у начину размишљања и живота.

*Радно окружење* – одабир и ангажовање најквалитетнијих људских ресурса, који својим понашањем доприносе грађењу репутације, преносе јавности вредности предузећа, брига о њима и омогућавање континуираног усавршавања. Као најважнији интерни стејкхолдери, запослени имају круцијалну улогу у постизању добрих пословних резултата предузећа.

*Финансијска снага* – предузеће послује профитабилно и транспарентно, његови финансијски резултати су у сваком тренутку доступни свим заинтересованим странама. Такво пословање доноси предузећу кредибилност и респектабилност, ствара поверење, поузданост и сигурност у перцепцији стејкхолдера, а нарочито код потрошача, приликом процеса одлучивања о куповини.

*Друштвена одговорност* – предузеће које инкорпорира концепт друштвене одговорности у своје пословање, остварује бољу комуникацију и добија позитиван *феедбацк* од релевантних интересних група. Морал као мотив, етика као акције које су резултат тих мотива, пословање које уважава правне, еколошке и социјалне норме, предузећу доносе репутацију, уважавање и поштовање шире друштвене заједнице.

*Weigelt* и *Camerer* дефинишу три типа репутације и елементе који их одређују – *репутација предузећа*, коју формирају његове финансијске перформансе и његово друштвено одговорно пословање; *репутација производа*, детерминисана његовим карактеристикама, као што су квалитет, цена, испорука; *репутација корпоративне културе*, коју одређује интерно и екстерно радно окружење.<sup>151</sup> Фомбрун наводи четири елемента потребна за стварање аутентичне и препознатљиве репутације – поузданост,

---

<sup>151</sup> Weigelt, K, Camerer, C (1988), Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications, *Strategic Management Journal*, Volume 9, Issue 5, pp. 443–454

кредибилитет, поверење и одговорност, при чему наглашава утицај личних процена и ставова појединаца у формирању перцепције репутације.<sup>152</sup>

У свету који се свакодневно мења, мењају се и услови пословања, а са њима и правила, политика и стратегије које се дизајнирају тако да увек донесу нешто ново, боље и квалитетније и тако остваре конкурентску предност на тржишту. Међутим, чак и у модерном свету, дефинисаном системом вредности оних који њиме владају, постоје константе које препознају чак и они који свесно или несвесно нису у стању да их прихвате и поводе се за новим и модерним. Те константе јесу и увек ће бити квалитет, морал, респектабилност, лојалност - суштина добре репутације, како пословне, тако и у свакодневном животу.

## **1.5. Однос идентитета, имица и репутације предузећа**

### ***1.5.1. Суштина идентитета предузећа***

Идентитет представља скуп особина, карактеристика, обележја које појединца, групу, ентитет, разликују од других. Сам појам потиче од латинске речи *identitas*, која означава карактеристичну јединицу, која под различитим условима задржава истоветност у битним својствима.<sup>153</sup>

Као што наведени појам означава препознатљивост на основу које се појединци разликују једни од других, слично је и са корпоративним идентитетом, односно идентитетом предузећа. Тако се идентитет предузећа може дефинисати као скуп свих карактеристика, елемената, активности и обележја, којима се оно разликује од других предузећа.<sup>154</sup> Известан број маркетинг специјалиста сматра корпоративни идентитет душом сваке организације, основним предусловом самог постојања предузећа, које се базира на његовој историји, веровању, филозофији, технологији, људима, етичким и културним вредностима и стратегијама.<sup>155</sup> Најкраће речено, корпоративни идентитет

---

<sup>152</sup> Fombrun, CJ (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, p. 8

<sup>153</sup> <http://www.dictionary.com/browse/identity> , pristup 12.09.2016.

<sup>154</sup> Hawkyard, J (2015), *What is Corporate Identity and why is it important?*, <https://www.treefrog.ca/what-is-corporate-identity> , pristup 07.01.2016.

<sup>155</sup> Stellenbosch University (2013), *What is Corporate Identity?*, <http://www.sun.ac.za/english/corporate-identity/about/what-is-corporate-identity> , pristup 07.01.2016.

представља суштину предузећа, која га у окружењу и широј јавности разликује од других предузећа.

И док неки аутори инсистирају на визуелним карактеристикама идентитета као најважнијим, други су мишљења да идентитет предузећа предстаља све пословне и друге активности које предузеће обавља, а које му дају аутентични печат, који га одваја од других предузећа.

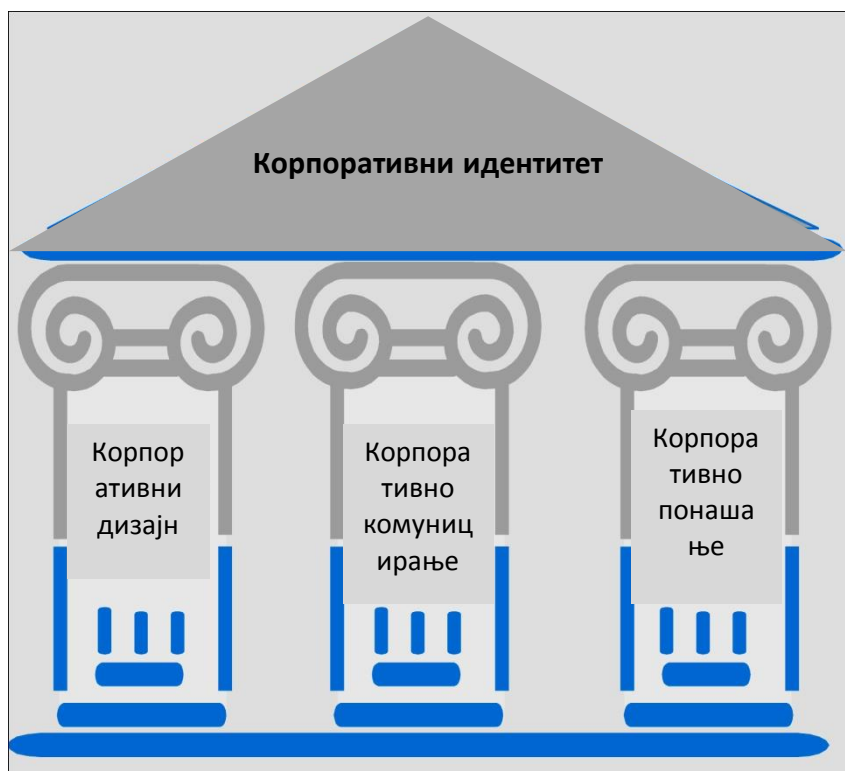
Корпоративни идентитет као синтагму први пут је поменуо *Walter Margulies*, 60-их година двадесетог века, у периоду који се сматра златном епохом маркетинга. Овај њујоршки консултант и архитекта наглашавао је важност дизајна и визуелних компоненти у креирању идентитета и имица компанија.<sup>156</sup> За разлику од њега, у групи аутора који идентитет предузећа схватају као резултат његовог свеобухватног деловања, Николас Инд истиче да корпоративни идентитет представља начин на који се предузеће представља јавности својим визуелним и физичким карактеристикама, као и свим активностима које обавља. На основу свих предузетих акција, карактеристика и активности, јавност формира слику (перцепцију) о предузећу, која у крајњем исходу може да има значајну улогу у пословном резултату и евентуалном успеху предузећа.<sup>157</sup>

На *Слици 9*. Приказана је структура корпоративног идентитета:

---

<sup>156</sup> *Industrial Design History*, (2010)., <http://www.industrialdesignhistory.com/node/92> , pristup 08.01.2016.

<sup>157</sup> Инд, Н (1996), *Корпоративни имици*, Слио, Београд, стр. 6



**Слика 9.** Интерне и екстерне компоненте корпоративног идентитета приказане кроз изглед, комуникацију и понашање предузећа (извор Bölükbaşı, F (2009), Corporate Identity, [http://www.vorlesungen.org/en/corporate\\_identity](http://www.vorlesungen.org/en/corporate_identity), приступ 07.02.2016.)

Оно што је заједничко свима који су се бавили дефинисањем идентитета је уверење да се корпоративни идентитет гради од самог настанка и почетка функционисања предузећа, сваком акцијом коју оно предузме, у складу са одабраном визијом, мисијом и стратегијом која то треба да оствари. У овом процесу, комуникација и размена информација и знања између предузећа и стејкхолдера, која води формирању поверења и дугорочних узајамно корисних партнерских односа, има велику улогу у изградњи и одржавању идентитета и позитивног имица предузећа. Корпоративни идентитет на тај начин постаје стратешко власништво предузећа, којим се оно својим опипљивим и неопипљивим ресурсима позиционира према жељеним циљним групама. Наведени опипљиви и неопипљиви елементи комуницирају са интересним групама са циљем стварања жељене перцепције предузећа, презентујући притом основне вредности своје пословне политике, сврхе пословања и постојања.

Без обзира на све напоре и настојања предузећа да изгради жељени идентитет, различите интересне групе ће имати различите перцепције тог идентитета. Разлике у поимању идентитета ће нарочито бити изражене између интерних и екстерних

стејкхолдера – запослени ће, као кључни интерни стејкхолдери у формирању идентитета предузећа, готово увек имати различито виђење идентитета од власника и акционара. Као што је у људској природи потреба да сопствени идентитет изграде на начин који ће се свидети или бар бити прихватљив јавности, тако и компаније, односно њихови запослени, настоје да у организацију у којој раде, али и у свест других људи, уграде углед, препознатљивост, респектабилност, емоционалну приврженост, лојалност.<sup>158</sup> Уколико у томе успеју, оствариће основни циљ креирања корпоративног идентитета – жељено позиционирање, стицање и одржавање конкурентске предности на тржишту.

### ***1.5.2. Креирање имица предузећа***

Имиц је оно чему предузећа теже на путу формирања сопственог корпоративног идентитета, а до жељеног имица ће доћи адекватним и континуираним комуницирањем са свим кључним стејкхолдерима, стварајући на тај начин у њиховој свести жељену слику, односно перцепцију предузећа. Док идентитет обухвата начине на које предузеће настоји да идентификује и позиционира себе и своје производе, имиц је начин на који јавност прихвата предузеће и његове производе.<sup>159</sup> И поред свих предузетих активности на његовом грађењу, имиц се делимично ствара и под утицајем фактора које предузеће не може да контролише, јер представља слику коју су потрошачи и остали стејкхолдери створили о предузећу и његовим производима и услугама, која за неке може бити јасна, позната и позитивна, док ће за неког другог нејасна и непозната.<sup>160</sup>

Имиц у великој мери детерминише суштина и природа производа и услуга које предузеће креира у дужем периоду, културом и способношћу запослених, као и тржишним сегментима на којима конкурише.<sup>161</sup> Дугорочна постојаност предузећа у квалитету, вредностима које негује, посвећености сопственом успеху, али и друштвеној заједници и целој јавности, доноси му углед и репутацију. С обзиром на

---

<sup>158</sup> Blek, S (1997), *Odnosi s javnošću*, Clio, Beograd, str. 101

<sup>159</sup> Kotler, P (2000), *Marketing Management*, Prentice-Hall International Inc, Upper Saddle River, New Jersey, p. 296

<sup>160</sup> Станковић Љ, Раденковић-Јоцић Д, Ђукић, С (2007), *Унапређење пословне конкурентности*, Економски факултет у Нишу, стр. 38

<sup>161</sup> Крстић, Б, Станковић, Љ (2006), Међузависност пословног угледа и конкурентске предности банке, *Економске теме* 4-5, Ниш, стр. 61

поменуту временску димензију, креирање имица и репутације као његове позитивне или негативне последице, може се посматрати као функција акумулираног искуства у одређеном периоду, које зависи од две главне компоненте – функционалне и емоционалне.<sup>162</sup>

Функционална компонента имица обухвата његове видљиве, опипљиве и лако мерљиве компоненте, као што су производи, фабрике, пословне зграде, продајна места, име и лого предузећа, паковања и етикете. Емоционална компонента имица базира се на психолошком аспекту који потрошачи манифестују кроз осећања и став према предузећу, а обухвата неопипљиве (нематеријалне) компоненте, од којих су најважније пословна политика, корпоративна клима и култура, веровања и систем вредности запослених и однос према њима, слика предузећа у широј јавности, култура земље порекла итд.

Имиц предузећа се креира на основу традиције у пословању, финансијских перформанси, квалитета производње, извозних успеха, положаја у грани, предузетничког духа, друштвене одговорности итд.<sup>163</sup> Самим тим, имиц ће у великој мери зависити од снаге и успеха предузећа, као што ће се и свака евентуална слабост предузећа рефлектовати на његов имиц.

У турбулентним условима савременог пословања који данас више него икада карактеришу глобално тржиште, маркетинг стратегија мора бити базирана на адекватном комбиновању и интеграцији опипљивих и неопипљивих елемената имица предузећа. Имиц формиран да континуирано прати потребе, жеље и захтеве потрошача и других стејкхолдера, временом формира жељену репутацију тог предузећа. Ако се узме у обзир полазна тачка и мотив читавог процеса формирања корпоративног идентитета и имица, може се рећи да је креирање жељене перцепције репутације предузећа намеравани крајњи исход овог процеса.

---

<sup>162</sup> Tang, W (2007), Impact of corporate image and corporate reputation on customer loyalty, *Management Science and Engineering*, Vol. 1, No. 2, pp. 57-62

<sup>163</sup> Крстић, Б, Секулић, В (2007), *Управљање перформансама предузећа*, Економски факултет Ниш, стр. 26



### ***1.5.3. Веза идентитета, имица и репутације предузећа***

Оно што повезује идентитет, имиц и репутацију предузећа су корпоративне комуникације. Овај појам подразумева све комуникације између предузећа и стејкхолдера и обухвата све активности запослених и менаџмента, којима се предузеће представља интерним и екстерним стејкхолдерима. Један од задатака стратегијског менаџмента је да управља корпоративним комуникацијама кроз оптималне комуникационе програме, који ће својом реализацијом довести до остварења постављених пословних циљева предузећа. У складу са тим, може се рећи да су корпоративне комуникације:<sup>164</sup>

- функција менаџмента, која од комуникатора тражи комплетно сагледавање комуникације и обједињавање комуникационе стратегије са корпоративном стратегијом и циљевима (стратегијски планиран низ активности који следи из свеукупне корпоративне стратегије);
- менаџерски оквир за управљање свим комуникацијама које организација користи у изградњи репутације и односа са стејкхолдерима у свом окружењу;
- сет техника за разумевање и управљање комуникацијама између организације и њених стејкхолдера. Многе организације данас посматрају окружење не само као тржиште или јавност, него као различите групе стејкхолдера од којих зависи успех.

И као што правилно комуницирање идентитета предузећу доноси жељени имиц, тако синергија идентитета, имица и адекватних комуникација временом доноси репутацију. Каква ће она бити, зависи од свеобухватне пословне стратегије предузећа, али и од перцепције различитих група стејкхолдера, којима предузеће преноси свој идентитет скупом порука, путем различитих медија из својих официјелних и неформалних извора. Тај процес комуникације идентитета између предузећа и стејкхолдера, временом доводи до креирања репутације, а да ли ће она бити добра или лоша, зависи од перцепције и процене испоручених порука од стране стејкхолдера. Свако предузеће тежи креирању аутентичног и препознатљивог имица, који ће

---

<sup>164</sup> Ђорђевић, М (2011), Корпоративне комуникације и управљање односима са стејкхолдерима, *Маркетинг*, Vol. 41, бр. 3, стр 195-206

адекватном комуникацијом у свести стејхолдера створити жељену репутацију предузећа.

Везом идентитета, имица и репутације бавили су се многи аутори. *Marziliano* представља модел индивидуализације (идентитета), откривања (имица) и акредитације (угледа), у анализирању везе ових појмова. Он стварање атрактивног имица види у оптималној комбинацији интерно – екстерне организације предузећа. Добра интерна организација од идентитета ствара жељени имиц, а добра екстерна организација га комуницира стејхолдерима, стварајући у њиховој перцепцији добро мишљење о предузећу. Ако у томе успе, у широј јавности ће се створити акредитација, односно признање предузећа као угледног и респектабилног ентитета.<sup>165</sup> Слично његовом моделу, *Fiol* и *Kovoor-Misra* дефинишу сигнализацију, тумачење и асимилацију. Сигнализацијом се идентитет преноси јавности, која тумачењем тих сигнала формира перцепцију имица, која се временом асимилује у репутацију.<sup>166</sup> *Whetten* и *Godfrey* стварање репутације посматрају кроз призму односа кључних актера, предузећа и стејхолдера, у којима предузећа, различитим видовима комуницирања који се базирају на стратешким циљевима пословне политике предузећа, покушавају да код стејхолдера створе жељену перцепцију сопственог имица, која ће континуираном стратешком комуникацијом временом прерасти у жељену репутацију.<sup>167</sup>

Оно што је заједничко свим моделима који се баве проучавањем везе идентитета, имица и репутације предузећа је чињеница да је идентитет предузећа једна од главних компоненти изградње имица и репутације предузећа, а и пословања уопште. Перцепције и процене стејхолдера су битни фактори који временом формирају репутацију предузећа у јавности.

---

<sup>165</sup> Marziliano, N (1997), Organizational Images: Between Being and Appearing, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1(2), pp. 157-164

<sup>166</sup> Fiol, MC, Kovoor-Misra, S (1997), Two-way mirroring: Identity and reputation when things go wrong, *Corporate Reputation Review*, Summer/Fall, pp. 147-151.

<sup>167</sup> Whetten, DA, Godfrey, PC (1998), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, p. 308

## 1.6. Корпоративна култура и репутација предузећа

Креирање добре репутације предузећа је дуготрајан и комплексан процес, који захтева ангажовање свих ресурса организације. Једном стечена репутација представља веома важан неопипљиви ресурс и конкурентску предност предузећа, али се никако не сме схватити као константа. Организација сваког предузећа базира се на људским ресурсима, најважнијим интерним стејкхолдерима предузећа, који својим понашањем, компетенцијама, уверењима, системом вредности, емпатијом, формирају препознатљиву и аутентичну организациону културу у предузећу. Значај менаџмента, али и свих запослених у овом процесу, има веома велику важност не само у формирању корпоративне културе и климе, већ и за комплетно пословање предузећа и остваривање добре репутације и позитивних пословних резултата.

У савременим условима, корпоративна култура је кључни фактор успешног и иновативног пословања, развоја, флексибилности и адаптивности предузећа на изазове који настају променама у екстерном и интерном окружењу.<sup>168</sup> Имајући то у виду, корпоративна култура може бити генератор успеха, или његов ограничавајући фактор, нарочито у формирању дугорочних, узајамно корисних односа са високо вредним потрошачима, који су круцијални за профитабилност предузећа.<sup>169</sup>

Њујоршка консултантска агенција MWW је 2012. године спровела истраживање о међусобном утицају и степену корелације корпоративне културе и репутације, које је обухватило 100 пословних лидера великих светских компанија. Резултати истраживања недвосмислено указују на велику улогу свих запослених како у креирању позитивне пословне атмосфере, корпоративне климе и културе, тако и на важност ових фактора у формирању репутације предузећа.<sup>170</sup>

---

<sup>168</sup> Ђукић, С. (2006), *Управљање маркетингом односа са потрошачима*, Докторска дисертација, Економски факултет Ниш, стр. 88-89

<sup>169</sup> Петковић, М, Јанићијевић, Н, Богићевић, Б (2002), *Организација предузећа*, Економски факултет Београд, стр. 392

<sup>170</sup> MWW (2012), *Exploring the Connections Between Corporate Culture and Reputation*, MWW Survey, <http://www.scribd.com/doc/97829984/Exploring-the-Connections-Between-Corporate-Culture-and-Reputation#scribd>, pristup 13.01.2016.

- поред континуирано високог квалитета производа и услуга које предузећа нуде, поверење потрошача и остатка јавности има кључну улогу у успеху предузећа;
- велика већина лидера сматра да корпоративна репутација суштински зависи од интерне организационе климе и културе коју предузеће успостави и негује;
- готово сви анкетирани лидери верују да су запослени на првој линији (они који су први у непосредном контакту са потрошачима), једна од две најважније групе за формирање репутације предузећа;
- радну етику и културу запослених, као и приступ послу и потрошачима лидери истичу као један од најзначајнијих елемената формирања високог нивоа услуга и репутације предузећа;
- најчешће помињане речи у анкети од стране лидера који су описивали корпоративну културу у својим предузећима биле су: интегритет, тимски рад, комуникација и оријентисаност на потрошача.

Најважнији наведени фактори корпоративне културе приказани су на **Слици 10**:



**Слика 10.** Фактори креирања корпоративне културе (извор <http://www.dreamstime.com/illustration/merit.html> , приступ 08.02.2016.)

Многи аутори наглашавају важност корпоративне културе за формирање репутације у пословању предузећа, а резултати њихових истраживања показују да су

ове компоненте пословања нарочито добиле на значају почетком новог миленијума. Колико добра корпоративна клима, култура и посвећеност запослених могу утицати на перформансе компаније, показује пример *Microsoft-a* – више од 2000 запослених су милионери, а шесторо су милијардери.<sup>171</sup> Једна од многих дефиниција и тумачења репутације предузећа је идентификација са следеће три компоненте које је сачињавају.<sup>172</sup>

- Остваривање осећања фамилијарности стејхолдера са предузећем;
- Веровање у испуњење очекивања од предузећа у будућности;
- Уверење о супериорности предузећа и његових производа и услуга.

Поред увек присутне жеље за супериорним квалитетом производа и услуга, савремени потрошачи стављају све већи нагласак на емоције и траже емоционалну повезаност и фамилијарност, у готово свим животним аспектима. У складу са тим, компаније широм света имплементирају такозвану „инклузивну организациону културу“, која подстиче посвећеност, пажњу и емпатију, како унутар организације, у међусобним релацијама између запослених, тако и у односу према потрошачима, другим екстерним стејхолдерима и остатку јавности.<sup>173</sup>

У ери усамљености, логично је да људи као друштвена бића, покушавају да на послу, где проводе највећи део свог живота, изграде и неку врсту емоционалне повезаности и блискости са колегама, пословним партнерима, потрошачима. Једно од истраживања на ту тему показало је да се чак 95% одлука о куповини донесе под утицајем емоционалних фактора и да су емоције начин на који рационални део људског мозга „оправдава“ своје одлуке, у овом случају, одлуке о куповини.<sup>174</sup>

---

<sup>171</sup> Станковић, Љ, Ђукић, С (2006), *Маркетинг истраживања – студије случаја*, Економски факултет Ниш, стр. 44

<sup>172</sup> Lange, D, Lee, PM, Dai, Y (2011), Organizational Reputation, *Journal of Management*, vol. 37, No. 1, pp. 153-184

<sup>173</sup> Barnes, R (2015), An inclusive culture means a more empathetic workforce who get your consumers, *Marketing Magazine*, [http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1365121/inclusive-culture-means-empathetic-workforce-consumers?utm\\_content=buffer100d7&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1365121/inclusive-culture-means-empathetic-workforce-consumers?utm_content=buffer100d7&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer), pristup 15.01.2016.

<sup>174</sup> Harris, MD (2015), When to Sell with Facts and Figures, and When to Appeal to Emotions, *Harvard Business Review*, [https://hbr.org/2015/01/when-to-sell-with-facts-and-figures-and-when-to-appeal-to-emotions?utm\\_source=Socialflow&utm\\_medium=Tweet&utm\\_campaign=Socialflow](https://hbr.org/2015/01/when-to-sell-with-facts-and-figures-and-when-to-appeal-to-emotions?utm_source=Socialflow&utm_medium=Tweet&utm_campaign=Socialflow), pristup 15.01.2016.

## 1.7. Репутација и конкурентска предност предузећа

Пословни успех предузећа је у великој мери детерминисан перцепцијом тог предузећа од стране различитих стејкхолдера у његовом окружењу. Атрактиван и кредибилан имиџ и респектабилна репутација могу донети бројне предности предузећу, од којих су најважније:<sup>175</sup>

- креирање емоционалне привржености и лојалности потрошача, кроз испоручивање вишег нивоа сатисфакције, што омогућава и формирање виших цена;
- лакше превазилажење кризних ситуација услед доброг рејтинга од стране финансијских институција и подршке друштвене заједнице као одговор на друштвено одговорно пословање;
- стварање основа за постизање пословног успеха и конкурентске предности на дуги рок;
- повећање задовољства и лојалности запослених и запошљавање квалитетних кадрова;
- стварање „word of mouth“ позитивне пропаганде (од уста до уста);
- повећање поверења инвеститора и заинтересованости за улагање у акције предузећа, што доводи до увећања капитала предузећа на финансијским тржиштима;
- формирање психолошке стабилности у процесу процене ризика приликом куповине производа и услуга предузећа;
- стварање повољније преговарачке позиције у интеракцији са дистрибутивним (продајним) каналима;
- лакши улазак на нова тржишта, увођење нових производа и њихово позитивно представљање потрошачима;
- креирање преференција потрошача ка производима и услугама фокалног предузећа у условима хиперконкурентности и великог броја субститутних производа;

---

<sup>175</sup> Đukić, S, Đorđević, B (2008), The Impact of Downsizing on the Corporate Reputation, *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, Vol. 5, No. 1, pp. 51-62

Бројне предности које добра репутација доноси предузећу на тржишту резултат су свих активности које предузеће обавља од самог почетка свог деловања. Као што околина сваког појединца ствара перцепцију о њему на основу свих његових дела, тако јавност ствара перцепцију о предузећу на основу његових пословних, али и других активности.

Трендови које је донело савремено пословно окружење, као што су глобализација и либерализација пословања, презасићеност тржишта, али и медија, учиниле су неопипљиве ресурсе, а нарочито репутацију, важним фактором конкурентске предности.<sup>176</sup> У условима јаке конкуренције на тржишту, у ситуацијама када не постоји значајнија диференцијација производа и услуга, односно вредности које они представљају, репутација може бити компонента те вредности која ће направити разлику и учинити је супериорном за потрошаче. Још једна предност коју респектабилна репутација може донети предузећу је то што она представља својеврсну гаранцију за добро извршење посла, у процесу преговарања са постојећим и потенцијалним пословним партнерима предузећа.<sup>177</sup> Добра репутација подразумева друштвену одговорност, а друштвено одговорно пословање представља инвестицију у будућност, у смислу могућности за даљи раст и развој, које овакав начин пословања доноси предузећу.<sup>178</sup>

Конкурентска предност коју добра репутација доноси предузећу, испољава се како на интерном, тако и на екстерном плану.<sup>179</sup> Интерно, репутација доприноси привлачењу и задржавању најбољих људских ресурса, који су задовољни и лојални предузећу, што се манифестује у њиховим међусобним односима и нарочито у односима са потрошачима. Третман који потрошачи и остали стејкхолдери добију од задовољних запослених у великој мери подстиче и њихову сатисфакцију и у крајњем исходу и лојалност према предузећу, његовим производима и услугама.

Екстерни аспект позитивне репутације је допринос изградњи атрактивног имица, који привлачи конституенте шире јавности, као што атрактивни појединци привлаче друге људе у интеракцијама које остварују са њима, или самом својом

---

<sup>176</sup> Gardberg, NA., Fombrun, CJ (2002), The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, 4(4), pp. 303-307

<sup>177</sup> Гргић, Д (2008), Теоријски оквири репутације предузећа, *Економски преглед*, 59, (5-6), стр. 266-288

<sup>178</sup> Husted, BW (2005), Risk management, real options, corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics* 60 (2), pp. 175-183

<sup>179</sup> Willcock, G (2010), *How does reputation affect competitive advantage?*, <https://grahamwillcock.wordpress.com/2010/05/03/how-does-reputation-affect-competitive-advantage/>, приступ 16.01.2016.

појавом. У сваком случају, репутација није инстант феномен, већ комплексан, захтеван и дуготрајан процес. Она се у случају појединаца гради читавог живота свиме ониме што они раде и што јесу, а у случају предузећа од тренутка њиховог настанка, кроз све активности које предузимају у свом пословању и постојању.

## 2. Стратегијско управљање репутацијом предузећа

У савременим организационим структурама одавно је превазиђено схватање да је одељење маркетинга одговорно за формирање идентитета, имица и репутације предузећа. Данас се као кључни покретачи међународне конкурентности истичу супериорност нематеријалних ресурса и компетенције компанија, а управљање корпоративном репутацијом представља управљање детерминантама конкурентности, тј. односима са свим релевантним стејкхолдерима, који директно или индиректно опредељују опстанак и просперитет предузећа.<sup>180</sup> Управљање репутацијом предузећа, као важним нематеријалним ресурсом, представља процес, а не стање, па самим тим захтева планску и детаљну стратегију њеног креирања, успостављања и одржавања, као и континуирано управљање њоме. Једна од многих последица, али и неминовности глобализације, је усвајање холистичког приступа у пословању, креирању и управљању репутацијом, приказано на *Слици 11*:

---

<sup>180</sup> Митић, С (2009), Корпоративна репутација и конкурентска предност, *Маркетинг*, Vol. 40, бр. 3, стр 155-164





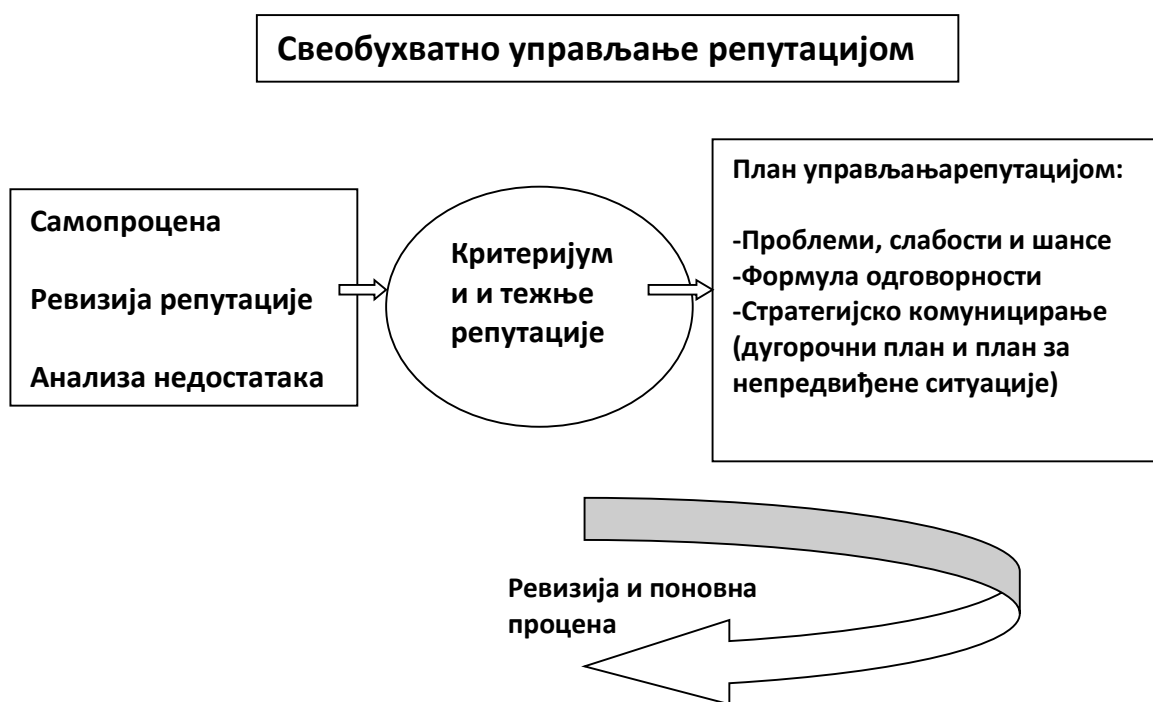
*Слика 11.* Холистички приступ стратегијском управљању репутацијом (извор Perfect Reputation Management, (2016), <https://www.godreamz.com/reputation-management> приступ 08.02.2016)

Свест о потребама друштвене заједнице, ангажовање у стварању поверења кроз комуникацију и интеракцију са окружењем, карактерише холистичку стратегију управљања корпоративном репутацијом.

Управљање репутацијом је само један од бројних примера који указује на потребу синергије свих ресурса, процеса и активности, у циљу постизања жељених резултата у предузећу, његовог опстанка и даљег раста и развоја. Од анализе тренутне ситуације предузећа, његовог имица и утицаја, преко анализе ресурса предузећа, његових снага и слабости, способности и конкуренције, улоге кључних стејкхолдера у креирању репутације, до мерења саме репутације, свака предузета акција мора да буде саставни део оптимално укомпоноване стратегије управљања репутацијом предузећа и у крајњем исходу, његовог укупног пословања.

## 2.1. Управљање репутацијом предузећа као елемент стратегијског маркетинга

Услови савременог пословања наметнули су потребу свеобухватног управљања свим елементима пословног процеса. Свеобухватно управљање репутацијом представља дугорочну стратегију за мерење, ревизију и коришћење репутације као ресурса предузећа.<sup>181</sup> Фазе у процесу свеобухватног управљања репутацијом приказане су на *Слици 12*:



*Слика 12*: Свеобухватно управљање репутацијом предузећа, (извор Doorley, J, Garcia, HF (2011), *Reputation Management*, 2<sup>nd</sup> Edition, Routledge, Taylor and Francis, New York, p. 12)

На презасићеном тржишту новог миленијума, које свакодневно обогаћују нови производи модерних технологија, добра репутација предузећа, марке, производа и услуга представља један од начина диференцирања од конкуренције. Значајан број истраживања указује да приликом куповине поклоне, избора ресторана за излазак и других одлука о куповини, потрошачи најчешће траже савет и мишљење других људи

<sup>181</sup> Doorley, J, Garcia, HF (2011), *Reputation Management*, 2<sup>nd</sup> Edition, Routledge, Taylor and Francis, New York, p. 12

што показује и даље веома важну улогу пропаганде од уста до уста у укупним промотивним активностима предузећа.<sup>182</sup>

Предузеће и његови брендови најпре треба да остваре препознатљиво и респектабилно име, а затим и лидерску позицију на тржишту. У остварењу тих циљева, маркетинг стратегију и све пословне активности потребно је базирати на одређеним факторима.<sup>183</sup>

Поред значаја који сегментација и диференцијација тржишта имају у постизању што веће профитабилности из специфичних тржишних ниша, веома је важно имати *визију масовног тржишта*, јер евентуални улазак на масовно тржиште најчешће омогућава потпуну експлоатацију свих потенцијала нових производа.

У предузећу мора да постоји *посвећеност менаџмента* у процесу увођења нових производа на тржиште, који чешће остварују постепени прогрес малим, инкременталним променама у дизајну, производњи и позиционирању, него експлозивним, револуционираним иновацијама, које преко ноћи освоје тржиште, али исто тако брзо бивају замењени конкурентским производима.

Освајање профитабилних тржишних сегмената захтева значајне финансијске ресурсе, а одржавање лидерске позиције на њима, још веће. Компаније које претендују на дугорочан успех, морају поседовати *финансијску стабилност* и у периодима када приходи не покривају трошкове. На савременом тржишту опстају само учесници који су довољно финансијски јаки да из кризних периода изађу без губитака, или са подношљивим губицима, који не наносе фаталну штету њиховом пословању у смислу опстанка и даљег раста и развоја.

На глобалном тржишту, свакодневне промене у технологији и интензивна конкуренција доводе до сталних промена у захтевима потрошача, а сви ови фактори подстичу предузећа на *континуиране иновације*, како би увек били за корак испред конкуренције и потрошачима понудили нове производе, услуге, повољности, који ће њихове потребе задовољити на најбољи начин.

---

<sup>182</sup> Khan, J (2015), *Reputation Management: The Missing Ingredient in Your Marketing Strategy*, Business.com, <http://www.business.com/marketing/reputation-management-and-your-marketing-strategy/>, приступ 18.01.2016.

<sup>183</sup> Tellis, GJ., Golder, PN (1996), First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership, *MIT Sloan Management Review*, <http://sloanreview.mit.edu/article/first-to-market-first-to-fail-real-causes-of-enduring-market-leadership/>, приступ 18.01.2016.

Предузећа која су успешна у једној области, категорији, грани, врло често могу, захваљујући оствареном успеху, репутацији и финансијској снази, да постану озбиљна конкуренција, а временом и лидери на новим тржиштима. То се постиже стратегијом *балансирања и прерасподеле ресурса* из области где је предузеће постигло позитивне пословне резултате и високу профитабилност, у области и категорије које су за предузеће релативно нове, а где такође жели да постигне пословни успех и стекне базу лојалних потрошача.

Као један од најважнијих ресурса предузећа, репутација захтева континуирану и адекватну стратегију, која ће се свакодневно прилагођавати сталним тржишним променама, истовремено остварујући оптималну синергију са свим осталим елементима и факторима стратегије пословања предузећа.

## **2.2. Анализа стратегијске позиције предузећа за потребе управљања репутацијом предузећа**

Анализа стратегијске позиције предузећа је процес оцене перцепције предузећа, његовог имица, производа и услуга, од стране других тржишних учесника и остатка јавности.<sup>184</sup> Полазна тачка анализе треба да буде текућа ситуација, односно тренутно стање предузећа, у односу на потребе циљног тржишта и начин на који тржиште перцепира (доживљава) предузеће и његове производе. Анализа текуће ситуације треба да покаже у којој мери производи и услуге предузећа задовољавају потребе и захтеве циљног тржишта, нарочито у поређењу са конкурентским производима. Резултати анализе служе као основа маркетинг стратегије, која за циљ има диференцирање сопствених производа и услуга од конкуренције, наглашавајући њихове предности и повољности, које ће на оптималан начин задовољити потребе потрошача.

Да ли ће и у којој мери предузеће успети у реализацији циљева поменуте стратегије, не зависи само од квалитета, цена и карактеристика производа и услуга, већ и од имица и утицаја које предузеће има на тржишту и у јавности. Бројна истраживања показују да уколико предузеће прати лоша репутација, ни производи

---

<sup>184</sup> Kokemuller, N (2016), Demand Media, *Positioning Analysis in Identifying Target Market Opportunities*, <http://smallbusiness.chron.com/positioning-analysis-identifying-target-market-opportunities-15551.html> , pristup 19.01.2016.

врхунског квалитета неће бити довољни да му врате утицај и лидерску позицију коју је изгубило једним погрешним потезом. Најбољи пример за то је апокалипса *Volkswagena* и његов прогон са америчког тржишта, након скандала са лажирањем софтвера за мерење штетних гасова.<sup>185</sup>

Један од кључних корака у анализи позиције предузећа је утврђивање реалног стања ствари у предузећу и перцепције тог стања у јавности. На основу тог резултата, предузеће одлучује како ће се позиционирати на тржишту и на који начин ће у свести потрошача и других стејкхолдера остварити жељену перцепцију своје позиције, имиџа и репутације.

### **2.2.1. Анализа ресурса и способности предузећа**

Сва тржишно оријентисана предузећа теже остваривању супериорности у перцепцији и свести потрошача у односу на конкуренте. Основа супериорности налази се у супериорној стручности и супериорним ресурсима, а да би се та супериорност материјализовала у виду конкурентске предности на тржишту, маркетинг менаџмент треба да поседује компетенције ефикасног и ефективног коришћења супериорне стручности и ресурса. Улога маркетинга у овом процесу је континуирано проналажење нових извора конкурентске предности, што захтева већи утицај маркетинга на стратегијске одлуке предузећа, а то подразумева велику стручност и знање маркетинг менаџмента.<sup>186</sup>

Анализа ресурса предузећа базира се на процени његових снага и способности. С обзиром на важност овог питања, како за свако предузеће појединачно, тако и на нивоу макроекономије, многи аутори дали су своју визију проблема анализе ресурса и способности предузећа, која у глобалу обухвата следеће компоненте.<sup>187</sup>

Процена сопственог маркетинг искуства односи се на маркетинг позицију за коју се предузеће одлучило, а она може бити нападачка, одбрамбена, аналитичка и

---

<sup>185</sup> Viswanatha, A, Spector, M (2016), U.S. Sues Volkswagen Over Emissions Scandal, *The Wall Street Journal*, Jan. 5<sup>th</sup> 2016., <http://www.wsj.com/articles/u-s-sues-volkswagen-over-emissions-scandal-1451932799> , pristup 19.01.2016.

<sup>186</sup> Милисављевић, М (2010), *Стратегијски маркетинг*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, стр. 81-82

<sup>187</sup> Smith, R, Davis, KM (2015), *Analyze Market Position*, <http://www.novarsgroup.com/marketing-model-part2.html> , pristup 20.01.2016.

реактивна. Једном заузета позиција не мора бити коначна, напротив, пожељни су флексибилност у прилагођавању тржишним условима и заокрети маркетинг стратегија у складу са честим променама на тржишту, које су резултат промена у понашању тржишних учесника и стејхолдера.

Анализа активности у ланцу вредности има за циљ учвршћивање кључних компетенција предузећа унутар ланца вредности и *outsourcing* осталих активности, што треба да доведе до постизања и одржавања континуиране конкурентске предности на тржишту. Логистика улазних и излазних елемената, оперативни процеси, маркетинг и продаја, услужни сервис, неки су од кључних компонената ланца вредности, који морају бити у оптималној финансијској, организационој и маркетиншкој синергији, тако да у ланцу вредности буде остварена супериорна вредност.

Анализа интерних могућности захтева да предузеће у сваком тренутку има јасну слику о томе шта су његове предности, а шта слабе стране. Снага једног предузећа може бити његова оперативна ефикасност, продајна снага, локација, производна линија, компетенције људских ресурса, а све наведено може представљати и његове слабости, у случају примене погрешне и неадекватне стратегије предузећа. Адекватна стратегија мора да препозна и нагласи потенцијалне шансе даљег раста и развоја предузећа, што може бити улазак на ново тржиште, ширење производне линије, повећање оперативне ефикасности. Са друге стране, менаџмент у сваком тренутку мора бити свестан евентуалних претњи, које би могле да угрозе пословање предузећа, као што је ценовна конкуренција, улазак нових конкурената на тржиште итд.

Процена корпоративне структуре треба да покаже да снажна корпоративна структура омогућава предузећу имплементацију успешне маркетинг стратегије, коју детерминише структура менаџмента (јединствени или мулти-менаџмент), функционисање система (извештавање, буџет), стил лидерства и визија, одабир и обука људских ресурса, њихов систем вредности, ставови и уверења, пословна оперативност.

Анализа профитабилности сегментације показује на којим сегментима предузеће има добру конкурентску позицију, који сегменти су најпрофитабилнији, на којим сегментима би предузеће требало да ојача своје присуство, а које би требало да напусти. Уколико се анализа профитабилности сегмената уради прецизно, пружиће веома корисне податке, који могу бити основа маркетинг стратегије и подршка доношењу важних маркетиншких одлука

Процена животног циклуса пословања потенцира потребу примене различитих стратегија у различитим циклусима пословања. Разумевање сопственог пословног циклуса је претпоставка за доношење адекватне маркетинг стратегије. Оно што је опште и заједничко за сва предузећа су четири фазе животног циклуса сваког пословања – улазак на тржиште, период раста и тржишне експанзије, зрела фаза и битка за тржишну позицију са конкурентима и постепено или нагло опадање пословних активности, у зависности од снаге конкурената предузећа

### *2.2.2. Анализа макро окружења и конкуренције*

С обзиром на комплексност окружења и услова пословања предузећа, чак ни најпрецизнија анализа његових ресурса, могућности и слабости није гаранција за креирање успешне маркетинг и пословне стратегије. Резултати анализе су само полазна тачка, коју компетентни менаџмент и посвећени људски ресурси могу да искористе у стицању и одржавању конкурентске предности на тржишту, под условом да потрошачима и осталим стејкохолдерима континуирано испоручују већу вредност и виши ниво сатисфакције од својих конкурената. Да би у томе успели, неопходно је да континуирано прате и анализирају утицај екстерних фактора на пословање предузећа, првенствено понашање конкуренције и промене у макро окружењу.

Фактори у макро окружењу који утичу на пословање предузећа могу бити демографске промене, промене у технологији, промене у политичкој структури и законским нормама, економске промене (нпр. каматних стопа), социо-културолошке промене, итд. С обзиром да се на макро окружење не може утицати, пожељна је ревизија пословне стратегије у складу са променама у макро окружењу, као и евентуална мерења вероватноће да ће до неких промена доћи, на основу претходних цикличних кретања

Анализа конкуренције обухвата анализу њихове величине и потенцијала раста, тржишног удела, снага и слабости, као и њихових реакција на потезе конкурената на тржишту. Неки од фактора који утичу на конкурентску позицију предузећа на тржишту могу бити улазне и излазне тржишне баријере, потенцијал пословних партнера, на првом месту добављача и купаца, као и ниво достигнутог ривалства у одређеној грани.

## 2.3. Мерење репутације предузећа

### 2.3.1. Значај и сврха мерења репутације предузећа

С обзиром на то да је репутација неопипљиви ресурс, поставља се питање да ли се и како она може мерити. Мишљења су подељена, баш као и решења, која истраживачи ове области нуде за решавање овог проблема. Анализа значаја и сврхе мерења репутације, детерминанте које је одређују, модели којима се она мери, пружају увид у мишљења о овој веома значајној теми, за садашње и будуће пословање сваког тржишно оријентисаног предузећа, без обзира на његову делатност, величину, или имиџ који претендује да формира у јавности.

Мерење јачине и квалитета репутације неке организације је комплексан, захтеван и веома важан задатак. Један од првих корака у процесу мерења репутације је ревизија постојеће репутације, у циљу пружања јасне слике о предузећу, о томе како га стејкхолдери виде и доживљавају. Само на основу јасно утврђених перцепција кључних стејкхолдера, предузеће, као део друштва, може да започне процес формирања жељене репутације.<sup>188</sup>

Као и сваки други ресурс предузећа, и репутација треба да буде схваћена и мерена у контексту остваривања пословних циљева предузећа. Дугорочно управљање и мерење репутације је најефикасније ако је непосредно везано за мерење резултата пословања предузећа и његових стејкхолдера, као и друштвене заједнице у којој предузеће егзистира и обавља своје пословне и друге активности.

У процесу мерења репутације, предузеће мора да узме у обзир све стејкхолдере и њихов потенцијални утицај на предузеће и јавност, а не само оне са којима у одређеном периоду остварује пословни или било који други вид сарадње. Ово је нарочито битно у савременим условима пословања на глобалном тржишту, где се различите врсте промена свакодневно дешавају, што подразумева и честе прекиде пословне сарадње са дотадашњим сарадницима и почетак заједничког пословања са другим потенцијалним партнерима.

Перцепција сваког појединца или ентитета је различита, што значи да ће различити стејкхолдери имати различите доживљаје предузећа, без обзира на сав труд

---

<sup>188</sup> Roper, S, Fill, C (2012), *Corporate Reputation*, Pearson Education Limited, p. 75



који је предузеће уложило и у изградњу сопственог имица и идентитета, па је неопходно посматрање сопственог пословања кроз призму шире јавности.

Задатак аналитичара који се баве мерењем репутације предузећа је да дефинишу приоритете и менаџменту пруже јасан фокус активности, процеса, мера које креирају добру репутацију, од прецизних и детаљних бизнис планова, до жељеног понашања стејкхолдера. Истраживања о репутацији треба да дају конкретне и тачне одговоре на питања где и на који начин пласирати и употребити ресурсе и како побољшати постојеће пословне активности, тако да предузеће оствари најефикасније, дугорочно корисне везе са стејкхолдерима.

Оптимално мерење корпоративне репутације захтева свеобухватно ангажовање целе организације, иако је чест случај да се овим послом бави одељење корпоративних комуникација или неко друго. У циљу добијања егзактних резултата, веома је важно да се обрати пажња на све елементе, факторе и утицаје у процесу формирања репутације, од запослених на првој линији продаје, до менаџмента највишег нивоа. Најважније карактеристике које се односе на готово сва предузећа, без обзира на њихову делатност, величину, организацију, су да процес креирања и управљања репутацијом почиње са врха, од највишег менаџмента и обухвата делатности свих одељења и запослених. Да ли ће процес креирања репутације трајати дуже или краће и какве ће резултате дати зависи такође од квалитета менаџмента и запослених, организације ресурса предузећа, али и од спољних фактора на које предузеће врло често нема утицаја.

### ***2.3.2. Детерминанте мерења репутације предузећа***

Процес комуницирања представља важну компоненту управљања репутацијом, јер се различитим каналима и видовима комуницирања жељени имиц и стечена репутација преноси стејкхолдерима и широј јавности. Креирање атрактивног имица и добре репутације неки су од најважнијих елемената пословне стратегије предузећа, јер ће за значајан број потрошача имиц и репутација предузећа бити одлучујући фактори у процесу куповине производа и услуга. С обзиром на то да репутација представља неопипљиву имовину предузећа, пословна стратегија која се бави употребом

репутације као ресурса треба да финансијски оптимално планира и ефикасно користи репутацију у циљу повећања продаје и профитабилности у будућности.<sup>189</sup>

Озбиљније интересовање за концепт репутације предузећа јавља се педесетих година двадесетог века, када и почиње прва фаза у њеном проучавању, да би осамдесетих година, у деценији појачане потрошње након кризе седамдесетих година, репутација добила важно место у интересовањима и анализама маркетинг стручњака, како у академским, тако и у пословним круговима.<sup>190</sup> Истовремено је сазрело схватање о потреби мерења репутације, с обзиром на растући значај који је имала у резултатима пословања предузећа, а ту потребу менаџмент је базирао на чињеници да се репутацијом може управљати само ако се она, односно њени ефекти, могу адекватно мерити. Мултидимензионални концепт репутације захтевао је примену комплексних модела и инструмената мерења, који су обухватили перцепцију кључних стејкхолдера, у циљу пружања комплетне слике у процесу мерења резултата репутације предузећа.

*Bromley* пише да се формирање перцепције идентитета предузећа у свести формира под утицајем запослених, персонализације предузећа, једноставног изражавања и визуелне компоненте идентитета.<sup>191</sup> Запослени, нарочито они који су у директном и непосредном контакту са потрошачима, имају велики значај у креирању репутације предузећа, а њихово понашање значајно утиче на пословне резултате предузећа и свеобухватну перцепцију предузећа у широј јавности. Персонализација предузећа последица је потребе људске природе да “хуманизују” појаве које нису људског порекла, што нарочито долази до изражаја када се потрошачи емоционално вежу за запослене који их уважају, поштују и пружају им супериорну услугу, услед чега потрошачи идентификују предузеће са запосленима са којима су изградили афективну конекцију. Једноставност некада може бити кључна у комуникацији и процесу одлучивања, јер ће се људи ретко одлучити на куповину нечега што не разумеју, што им није објашњено и приближено. Значај визуелног идентитета није потребно посебно објашњавати, с обзиром на то да је визуелна идентификација полазна тачка у било којој евентуалној релацији. Сваки појединац, на основу првог

---

<sup>189</sup> White, LN (2007), Unseen Measures: the need to account for intangibles, *The Bottom Line*, Vol. 20, Iss. 2, pp.77-84

<sup>190</sup> Balmer, JMT (1998), Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, Iss. 8, pp. 963-996

<sup>191</sup> Bromley, DB (2000), Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 240-252

утиска онога што види, формира одређено интерсовање, које иницира даљу акцију. У случају да интересовање изостане, изостаће и даља акција.

Исти аутор идентификује кључне карактеристике личности, које по њему представљају основне параметре мерења репутације предузећа – конформизам, екстровертност, отвореност за нова искуства, неуротичност. Конформизам обухвата наклоност, поверење, симпатију, задовољство, афекцију, а искључује негативне емоције, попут одбојности и агресије. Екстровертност карактерише тенденција ка друштвеним контактима, иницијатива у друштву, изражена самосвест, амбиција и темперамент, као и јака индивидуална изражајност. Отвореност ка новим искуствима повезује се са знатижељом и потребом за неконвенционалним садржајима, што је одлика интелектуално јаким, аутентичним, креативних људи, којима је слобода изражавања сопствене личности једна од основних животних вредности. Неуротичност, или негативна емоционалност, карактерише неуравнотежене, несигурне, ћудљиве и непоуздане особе.<sup>192</sup> За разлику од њих, самоуверени, постојани, фокусирани, поуздани, флексибилни људи, веома ретко испољавају неуротичност, што је у корелацији са високим степеном емоционалне интелигенције, која је у великој мери одговорна за контролу емоција и вештине међуљудске комуникације.

Као што се може видети, афективна компонента представља један од кључних елемената перцепције репутације, као једна од основних детерминанти у процесу процењивања репутације предузећа, чиме њена улога у мерењу репутације и њених резултата добија на значају.

### ***2.3.3. Модели мерења репутације предузећа***

Бројни аутори бавили су се проблемом мерења корпоративне репутације и развијањем методологије и алата за њено мерење, док многи други изражавају сумњу у мерење нечега што се назива неопипљивом имовином предузећа и постављају питање да ли се репутација уопште може измерити.

Неки од аутора који репутацију схватају као егзактну категорију су Фомбрун и Ван Рил, који пружају доказе о корелацији између процене репутације и тржишне

---

<sup>192</sup> Griffin, RW, Moorhead, G (2007), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Houghton Mifflin Company, pp. 63-64

вредности предузећа. Штавише, они репутацији дају финансијску вредност, сврставајући је у једну од четири димензије тржишне вредности предузећа, поред физичког, финансијског и интелектуалног капитала. Њихова истраживања показују да побољшање репутације од 10% резултира повећањем тржишне вредности предузећа од 1 до 5%.<sup>193</sup> Фомбрун у сарадњи са Харисом развија коефицијент репутације предузећа, који на основу 6 димензија и 20 фактора који их детерминишу, мери перцепцију репутације предузећа у свести стејхолдера. Димензије које чине основу овог модела су емоционални апел, квалитет производа и услуга, визија и лидерство, радно окружење, финансијске перформансе, друштвена одговорност.<sup>194</sup>

Магазин *Fortune* у креирању листе најреспектабилнијих компанија у свету, коју објављује сваке године, користи девет кључних атрибута у оцењивању корпоративне репутације:<sup>195</sup>

1. Иновације
2. Управљање људским ресурсима
3. Коришћење ресурса предузећа
4. Друштвена одговорност
5. Квалитет менаџмента
6. Финансијска стабилност
7. Дугорочна вредност инвестиција
8. Квалитет производа и услуга
9. Глобална конкурентност

На основу наведених критеријума и анализе коју реализују финансијски аналитичари, генерални и финансијски директори, на листи првих десет најреспектабилнијих компанија доминирају гиганти *Apple, Google, Amazon, Starbucks, Disney, American Express, Coca Cola, General Electric*. Имена на листи указују на чињеницу да су најреспектабилније светске компаније неке од највећих и глобално најпознатијих – присутне су у великом броју земаља широм света, у којима услужују милионе потрошача, различитог порекла, културе, начина живота. Оно што такође

---

<sup>193</sup> Fombrun, CJ, Van Riel, CBM (2004), *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall

<sup>194</sup> ChangeCom (2012), *A Framework for measuring Corporate Reputation*, <https://changeom.wordpress.com/2012/10/23/a-framework-for-measuring-corporate-reputation/>, pristup 20.09.2016.

<sup>195</sup> Fortune (2015), *Worlds most admired companies*, <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/apple-1/>, pristup 21.01.2016.

повезује све ове успешне, глобално оријентисане компаније, је промовисање њиховог залагања за друштвено одговорно пословање, у свим регионима у којима обављају своје пословне активности. Овакви резултати нису изненађујући. У свакодневно променљивој атмосфери глобалног тржишта, диференцијација производа постаје отежана, регулаторна политика се разликује од државе до државе, захтеви за квалификованом радном снагом су све већи, екосистем је све рањивији, а репутација у све већој мери постаје битан фактор вредности предузећа.

Након вишегодишњег искуства у пословању са стотинама компанија широм света, агенција *Nielsen* дефинисала је модел мерења корпоративне репутације, по коме су најзначајније активности у моделу мерење остварених пословних циљева, процене перцепције и утицаја стејхолдера, сагледавање фокуса и дефинисање приоритета, креирање репутације у целој организационој структури предузећа.<sup>196</sup>

Коефицијент репутације (*Reputation Quotient, RQ*) дефинисао је Фомбрун, узимајући у обзир очекивања, доживљаје и на основу сопственог искуства формиране ставове великог броја стејхолдера и шире јавности. Мерење репутације базира се на оценама шест аспеката који чине њену суштину – емоционални апел, производи и услуге, визија и лидерство, финансијске перформансе и друштвена одговорност)<sup>197</sup>

Скала личности предузећа (*Corporate Personality Scale*) користи седам димензија “корпоративне личности” – сагласност, предузимљивост, компетенције, тренд, немилосрдност, мачизам. Главни извори информација које се користе у концепцији овог модела мерења репутације предузећа су потрошачи и запослени.<sup>198</sup>

*EFI* модел (*Experience, Feeling, Intention*) мерења репутације предузећа комбинује информације добијене од великог броја различитих стејхолдера, као што су потрошачи, запослени, добављачи, инвеститори, а информације укључују њихова искуства у релацијама са предузећем, осећања која се у том процесу развију и намере које формирају на основу претходна два параметра.<sup>199</sup>

---

<sup>196</sup> Salomon, W (2014), *Uncommon Sense: How do you measure reputation?*, Nielsen, <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/uncommon-sense-how-do-you-measure-reputation.html>, pristup 23.01.2016.

<sup>197</sup> Fombrun, CJ (1996), *Reputation – Realizing Value from Corporate Image*, Harvard Business School Press, p. 187

<sup>198</sup> Davies, D, Chun, R, Da Silva, VR, Roper, S (2003), *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, London, New York, p. 184

<sup>199</sup> MacMillan, K, Money, K, Downing, S, Hillenbrand, C (2004), Giving your organization SPIRIT: an overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility, *Journal of General Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 15-42

Наведени модели разликују се у приступу мерењу и сагледавању концепта репутације и у складу са тим, начина њеног мерења и њиховог вредновања. **Табела 3** даје преглед поменутих модела мерења репутације предузећа и њихове карактеристике.

**Табела 3.** Модели мерења репутације предузећа<sup>200</sup>

<b>МЕРЕЊЕ РЕПУТАЦИЈЕ</b>	<b>КО ЈЕ РАЗВИО МОДЕЛ</b>	<b>ИЗВОРИ ИНФОРМАЦИЈА ЗА МЕРЕЊЕ</b>	<b>ШТА СЕ МЕРИ</b>
Fortune листа најреспектабилнијих предузећа	Уредници Fortune магацине у сарадњи са извршним директорима и финансијским аналитичарима	Извршни директори и финансијски аналитичари	Иновације, управљање људским ресурсима, коришћење ресурса предузећа, друштвена одговорност, квалитет менаџмента, финансијска стабилност, дугорочна вредност инвестиција, квалитет производа и услуга, глобална конкурентност
Скала личности предузећа	Aaker brand personality scale. Опис репутације базира се на личности	Потрошачи и запослени	Седам димензија персоналитета предузећа (сагласност, предузимљивост, надлежност, тренд, немилосрдност, мачизам, неформалност)
Коефицијент репутације (RQ)	Фомбрун, користећи фокус	Велики број стејкхолдера	Шест димензија репутације -

<sup>200</sup> Money, K, Hillenbrand, C (2013), *White Paper, Beyond Reputation Measurement: Using Reputation to Create Value*, DocPlayer.net, <http://docplayer.net/14255795-White-paper-beyond-reputation-measurement-using-reputation-to-create-value-kevin-money-and-carola-hillenbrand.html> , pristup 18.12.2016.

	групе шире јавности у десет земаља и ревизије постојеће литературе, базирајући репутацију на очекивањима стејкхолдера	(запослени, потрошачи, инвеститори, добављачи) и остали стејкхолдери шире јавности	емоционални апел, производи и услуге, визија и лидерство, финансијске перформансе и друштвена одговорност
EFI модел	Група аутора, на основу прегледа литературе и фокусних група стејкхолдера, као и резултата великог броја испитивања. Репутација се посматра кроз призму очекивања стејкхолдера	Велики број стејкхолдера (запослени, потрошачи, инвеститори, добављачи) и остали конституенти шире јавности	Три димензије – искуства стејкхолдера у релацијама са предузећем, осећања која се у том процесу развију и намере које се формирају на основу претходна два параметра.

Извор : Money, K., Hillenbrand, C (2013), *White Paper, Beyond Reputation Measurement: Using Reputation to Create Value*, DocPlayer.net, <http://docplayer.net/14255795-White-paper-beyond-reputation-measurement-using-reputation-to-create-value-kevin-money-and-carola-hillenbrand.html> , приступ 18.12.2016.

### **3. Улога кључних стејкхолдера у креирању репутације предузећа**

И поред свих напора и активности предузећа да изгради жељени идентитет и имиџ, околности у којима оно послује се мењају и често представљају факторе на које предузеће нема, или има мали утицај. Јавност чине различити стејкхолдери, који имају различите улоге, карактеристике, значај и место у друштву. Они такође имају различите доживљаје и перцепције света око себе и свега што се у њему дешава, а њихови интереси су често раличити, понекад и контрадикторни. Из свих ових разлога, јасно је да репутација предузећа није и не може да буде константа. Један од најтежих задатака предузећа и најзахтевнијих елемената његове стратегије је креирати такав имиџ, који ће у свести свих или већине стејкхолдера створити позитивну перцепцију репутације тог предузећа. Колико је то компликован и комплексан задатак, нарочито данас, може се видети из супротстављених позиција кључних стејкхолдера, као што су на пример потрошачи и акционари – први желе да остваре што већи степен задовољства са што мање издатака, а други што већу вредност акција, дивиденди и акционарског капитала.

Имајући све ово у виду, предузећа морају да нађу оптимални баланс између сатисфакције стејкхолдера, очувања животне средине и сопственог опстанка и развоја, што у хиперконкуренцији глобалног тржишта, којим владају најмодернија технолошка достигнућа и гиганти који су их осмислили, звучи као немогућа мисија. С друге стране, пословни примери са светског тржишта, профитних и непрофитних организација који су пронашли начин да то остваре, потврдили су правило да се у свакој ситуацији може наћи излаз, избор и пут до успеха.

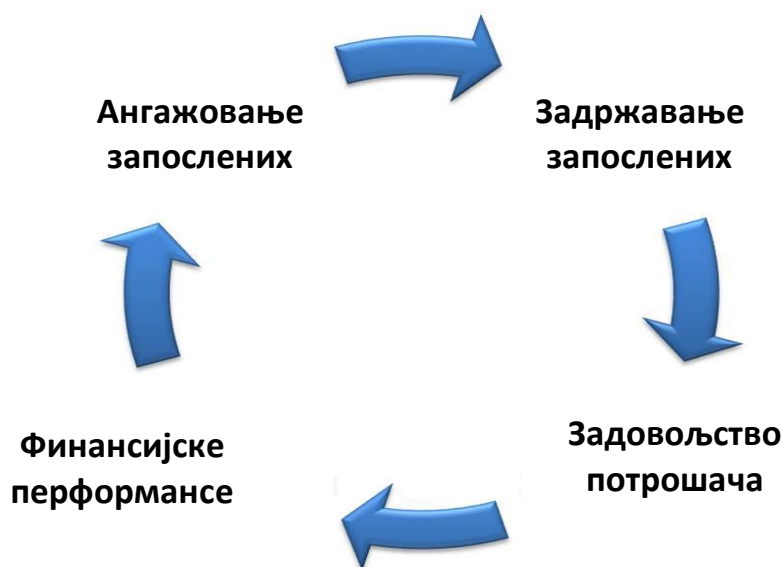
#### **3.1. Улога запослених у креирању репутације предузећа**

Запослени представљају најважније интерне стејкхолдере сваке организације, а људски ресурси су један од основних фактора производње и једини ресурс који ствара нову вредност. Запослени и репутација предузећа су јединствени ресурси који генеришу позитивне финансијске перформансе и у крајњем исходу креирају одрживу конкурентску предност. Репутација предузећа је од виталног значаја за организацију, а запослени су кључни елемент у њеном креирању и карика која је спаја са менаџментом. Уважавањем синергијске улоге коју запослени имају у изградњи



репутације предузећа, менаџмент може да оствари значајна достигнућа у дефинисању адекватне стратегије, чијом ће имплементацијом постављени циљеви бити остварени.<sup>201</sup> Друштвено одговорне компаније побољшаће своју репутацију и конкурентност на тржишту континуираним комуницирањем са потрошачима, фокусирањем на њихове потребе, али и потребе друштва као целине, информисањем и образовањем потрошача, усмеравањем на дугорочно корисне производе за индивидуалне потрошаче и друштвену заједницу.<sup>202</sup>

У постојећем економском контексту, понашање организације и све њене активности су у фокусу јавности и предмет су анализе на тржишту. У складу са тим, перцепција предузећа и његове репутације од стране стејхолдера може бити значајан фактор успеха. С обзиром на висок степен укључености запослених у све процесе, активности и акције предузећа, један од главних задатака менаџмента је да креира оптималан баланс у односу са запосленима, у међусобним односима запослених и у њиховим односима са стејхолдерима, а нарочито потрошачима, што у крајњем исходу води бољим финансијским перформансама (*Слика 13*).<sup>203</sup>



<sup>201</sup> Cravens, KS, Oliver, EG (2006), Employees: The key link to corporate reputation management, *Business Horizons*, Volume 49, Issue 4, pp. 293-302

<sup>202</sup> Станковић Љ, Раденковић-Јоцић Д, Ђукић С, (2007), *Унапређење пословне конкурентности*, Економски факултет у Нишу, стр. 124

<sup>203</sup> Olmedo-Cifuentes, I, Martinez-Leon, IM (2014), Influence of management style on employee views of corporate reputation. Application to audit firms, *Business Research Quarterly*, Volume 17, Issue 4, October-December, pp. 223-241

**Слика 13.** Улога људских ресурса у генерисању задовољства потрошача и профитабилности предузећа (извор *Pivot Point Solutions*, (2010), <http://pivotpointsolutions.net/2010/10/14/employee-engagement-and-profit-which-comes-first/> , приступ 08.02.2016.)

Жеља сваког менаџера је да запослени који раде у његовом тиму буду амбасадори њиховог предузећа и да га на најбољи могући начин представљају широј јавности. Да би таква организациона клима била постигнута, запослени морају да уживају висок степен сатисфакције на својим радним местима, што је у највећој мери задатак менаџмента. Одабир квалитетних људских ресурса је само полазна тачка у креирању оптималне корпоративне културе и атмосфере, а брига о њима је следећи корак у стратегији креирања добре пословне репутације.<sup>204</sup>

Веома битан елемент управљања људским ресурсима је учинити да се они осећају сигурно, задовољно, испуњено због онога што раде, а врхунско умеће сваког менаџмента је учинити да запосленима буде лепо на послу. Истраживања из ове области показала су да задовољни запослени, који према предузећу у коме раде имају осећање припадности и сигурности, то рефлектују у односу са потрошачима, који услед позитивних емоција које им преносе запослени, стварају жељену перцепцију предузећа.<sup>205</sup>

Силовит и непрестан развој модерних технологија, вештачка интелигенција, роботика, нанотехнологија, биотехнологија и 3Д штампање, доносе интензивне промене у карактеристикама запослених у целом свету, која ће, услед ове четврте индустријске револуције, брзо морати да се прилагоди новим условима, у циљу очувања радних места. На економском самиту у Давосу 2016. године, један од најзначајнијих закључака тиче се управо људских ресурса и драматичних промена које очекују запослене широм света у наредних пет година. Процене стручњака са панела „Послови будућности“ одржаног на самиту у Давосу је да ће услед развоја високих технологија и замене људске радне снаге вештачком, до 2020. године бити изгубљено 5

---

<sup>204</sup> Smudde, P (2013), *Employees as Ambassadors and their Effect on Corporate Reputation*, Institute for Public Relations, <http://www.instituteforpr.org/employees-as-ambassadors-and-their-affect-on-corporate-reputation/> , pristup 26.01.2016.

<sup>205</sup> Melcrum (2015), *Smarter ways to help employees manage your corporate reputation*, <https://www.melcrum.com/research/employee-engagement/corporate-reputation-and-role-frontline-employees> , pristup 26.01.2016.

милиона радних места.<sup>206</sup> Један од најтежих задатака нове ере биће како ускладити неминовну аутоматизацију производних и услужних процеса и замену мануелног рада машинама и растућу незапосленост, која је последица процеса аутоматизације и технолошке револуције у новом миленијуму.

У процесу најављених промена у броју и структури запослених, улога менаџмента је од круцијалног значаја. Лидери ће на првом месту морати да антиципирају волумен, карактер и правац кретања промена, не би ли што успешније остварили оптималну флексибилност и адаптибилност људских ресурса, уз њихову континуирану обуку и оспособљавање за нове вештине, које високо-технолошке индустријске гране свакодневно доносе. Оснивање сопствених развојних центара за таленте само је један од начина да предузећа, константном анализом најновијих података и глобалних трендова, едукују своје запослене у складу са тренутним потребама тржишта, али и са будућим потребама, које се мењају из дана у дан.

### **3.2. Развијање односа са потрошачима у циљу формирања репутације предузећа**

С обзиром на то да је примарни циљ тржишно оријентисаних предузећа максимизација профита и да су потрошачи главни генератори профитабилности, најважнији задатак сваког предузећа је формирање базе задовољних и лојалних потрошача. Савремени потрошачи, едуковани уз помоћ модерних комуникационих и информационих технологија, све су захтевнији и софистициранији у избору марке и предузећа, па је антиципирање и уважавање њихових потреба, захтева, приоритета и понашања у куповини основни услов креирања дугорочних, међусобно корисних односа. Овакви партнерски односи са високо вредним потрошачима резултат су адекватног управљања односа са потрошачима (*CRM, Customer Relationship*

---

<sup>206</sup> B92.net (2016), *Preti zemljotres: do 2020. seća radnih mesta*, [http://www.b92.net/biz/vesti/svet.php?yyyy=2016&mm=01&dd=25&nav\\_id=1089045](http://www.b92.net/biz/vesti/svet.php?yyyy=2016&mm=01&dd=25&nav_id=1089045), pristup 25.01.2016.

*Management*), што као доминантна пословна филозофија представља модел пословања успешних предузећа.<sup>207</sup>

У савременим условима пословања на глобалном тржишту, опште је мишљење да корпоративни имиџ и репутација имају велики утицај на остваривање сатисфакције и ретенције потрошача. Бројна истраживања указују на тенденцију да је степен лојалности потрошача виши када је њихова перцепција имиџа и репутације предузећа позитивна. Штавише, резултати академских истраживања и пословне праксе указују на јаку интеракцију корпоративног идентитета, имиџа и репутације и остварене сатисфакције и лојалности потрошача.<sup>208</sup>

У изградњи атрактивног имиџа и добре репутације, осећај поверења које потрошачи развију према предузећу је од виталног значаја. *CMO Council*, глобална мрежа респектабилних маркетинг стручњака, је 2008. године спровела истраживање о важности успостављања односа поверења између предузећа и потрошача. Резултати су показали да би готово 100% потрошача прекинуло куповину производа и услуга, као и сваки даљи однос са предузећем, које би на било који начин изневерило или злоупотребило њихово поверење, без обзира на историју њиховог дотадашњег односа и евентуалну присност коју су имали.<sup>209</sup> Поред тога, незадовољни потрошачи могу имати погубан утицај на репутацију предузећа, јер ће своја негативна искуства континуирано преносити људима у свом окружењу, а то је последња ствар коју било које предузеће жели. Оно што, међутим, треба постићи је сваки облик позитивне усмене пропаганде од стране задовољних потрошача, које не треба схватати само као извор профитабилности, већ и као најбоље амбасадоре предузећа и његове репутације (*Слика 14*):

---

<sup>207</sup> Станковић Љ, Раденковић-Јоцић Д, Ђукић С, (2007), *Унапређење пословне конкурентности*, Економски факултет у Нишу, стр. 83

<sup>208</sup> Nguyen, N, Leblanc, G (2001), Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 8, Issue 4, pp. 227-236

<sup>209</sup> Marketprobe.com, (2011), *Corporate Image, Trust and Reputation and Customer Advocacy Behavior: Is There Linkage?*, Customer Think, <http://www.marketprobe.com/newsarticles/customerthink071311.pdf>, pristup 28.01.2016.



**Слика 14.** Пример облика позитивне пропаганде од стране задовољних потрошача (извор *Sellers, N., Customer Service Must Flex To Meet Customer Demand*, (2014), <http://www.sykes.com/customer-service-must-flex-meet-customer-demand/>, приступ 08.02.2016)

Репутација предузећа есенцијална је за његов опстанак, а поверење и лојалност потрошача имају директан и дубок утицај на резултате његовог пословања. Ово је нарочито приметно у последње време, када се неке од највећих светских корпорација суочавају са скандалима који им наносе огромне губитке, не само у финансијском смислу, већ и у враћању изгубљеног поверења потрошача и репутације коју су градили деценијама. Поверење се налази на првом месту фактора креирања репутације у перцепцији потрошача, што показују резултати истраживања потрошача, спроведених на екстремно конкурентном и захтевном тржишту САД.<sup>210</sup>

Испуњена обећања дата потрошачима једини су начин да предузеће успостави поверење, одржи респектабилност и кредибилитет у њиховим очима, нарочито у време кризе и у нестабилним условима пословања. Брз одговор на захтеве потрошача ставља им до знања да су битни предузећу и у њиховој свести формира перцепцију поштовања које им предузеће указује доступношћу и услужношћу, што може бити одлучујуће у процесу избора сличних производа и услуга разлитих предузећа. Многа истраживања су показала да ће потрошачи остати лојални предузећу које је признало грешку, уколико покаже максимално ангажовање да тај проблем у најкраћем року реши, у корист потрошача. Ако при том понуди потрошачима додатне, бесплатне услуге, уз производе које купују, врло је вероватно да ће направити јасну разлику у односу на конкуренте који им нуде исте или сличне производе и додатно учврстити преференцију, сатисфакцију и лојалност потрошача.

---

<sup>210</sup> Bracey, L (2016), *The Importance of Business Reputation*, Business in Fokus, <http://www.businessinfocusmagazine.com/2012/10/the-importance-of-business-reputation/>, pristup 29.01.2016.

Демонстрација технолошке писмености у виду коришћења сајтова, софтвера, друштвених медија, потрошачима улива додатно поверење у компетенције предузећа, јер су у модерним условима пословања ови канали комуникације постали доминантни. У коришћењу овог вида комуникације, неопходно је поштовање приватности потрошача – у ери високих технологија, где је приватност сваког појединца практично угрожена чим укључи персонални рачунар или мобилни телефон, предузећа морају да покажу одговарајући сензибилитет у односу према потрошачима, њиховим осећањима, уверењима и систему вредности. Кореспонденција са потрошачима и осталим стејкхолдерима у виду мејлова, порука и других врста комуникације треба да буде директна, транспарентна и јасна. Опредељење ка друштвеној одговорности се такође показало као веома цењено у круговима потрошача. Пружање разних видова помоћи и подршке локалној заједници, у виду хуманитарних акција, донација, *pro bono* услуга, има значајну улогу и видно доприноси формирању и одржавању репутације предузећа

На презасићеним тржиштима, битка за привлачење и задржавање потрошача захтева свакодневну инвентивност, аутентичност и више од свега посвећеност. Потрошаче је потребно слушати, разумети и пружити им тачно оно што желе или више од тога.<sup>211</sup> Разумевање тржишта, конкуренције на њему и очекивања потрошача, су фактори који доприносе креирању супериорне вредности и испоручивању највишег нивоа сатисфакције потрошачима и осталим стејкхолдерима, што у крајњем исходу води формирању перцепције добре репутације предузећа и дугорочној лојалности.

### **3.3. Односи са инвеститорима и репутација предузећа**

Резултати великог броја истраживања која третирају ову тему показују да је корпоративна репутација веома важна детерминанта одлуке о иницијалним улагањима инвеститора.<sup>212</sup> У савременим условима пословања на глобалном тржишту, потреба предузећа за успостављањем респектабилне репутације израженија је него икада, поред осталог и услед сталних и интензивних захтева за инвестиционим капиталом. Уколико су инвеститори убеђени да је репутација неког предузећа показатељ његовог

---

<sup>211</sup> BMG Research (2016), *Customer Satisfaction and Reputation*, <http://www.bmgresearch.co.uk/sector-expertise/customer-satisfaction-and-reputation/>, pristup 30.01.2016.

<sup>212</sup> Helm, S (2007), *The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty*, *Corporate Reputation Review*, 10, pp. 22-37

дугорочног потенцијала и профитабилности, важност и удео саме репутације у процесу доношења одлука инвеститора о пласману средстава биће велика.<sup>213</sup>

Судећи по резултатима студија из области бихевиоралних финансија<sup>214</sup>, одлуке инвеститора да улажу у компаније које су перцепиране од стране јавности као високо респектабилне, често могу бити погрешне. Иако многи инвеститори показују тенденцију улагања у предузећа која прати добра репутација и сматрају их инвестиционим шансама, истраживања показују да ова улагања, као и сва друга, морају бити конципирана на бази прорачуна ризика на повраћај средстава. У пракси је много чешћи случај изражене склоности индивидуалних инвеститора ка предузећима са добром репутацијом, што доводи до следећих инвестиционих тенденција:<sup>215</sup>

- перцепирани ниво корпоративне репутације од стране индивидуалних инвеститора директно и позитивно утиче на степен остварене сатисфакције инвеститора;
- на афективну и бихевиоралну лојалност инвеститора према предузећу позитивно утичу степен остварене сатисфакције инвеститора, као и степен корпоративне репутације коју инвеститор перцепира;
- на бихевиоралну лојалност инвеститора према предузећу позитивно утиче његова афективна лојалност, што потврђује доминацију одлука донетих под утицајем емоционалних фактора, у односу на одлуке које су детерминисане рационалним факторима.

Ове претпоставке су у значајној мери подржане резултатима истраживања, која су се односила на успостављање корелације између корпоративне репутације и профитабилности предузећа. У највећем броју случајева, установљена је директна и позитивна корелација између добре репутације предузећа и успеха у пословању. Ови резултати су од нарочитог значаја за менаџере који заступају концепт бихевиоралног лидерства у циљу одржавања позитивног имиџа и репутације предузећа, као и за

---

<sup>213</sup> Chajet, C (1997), Corporate reputation and the bottom line, *Corporate Reputation Review*, 1, pp.19–23

<sup>214</sup> Phung, A (2016), Kombinacija bihevioralno-kognitivne teorije u psihologiji i konvencionalne ekonomske teorije finansija, koja objašnjava zašto ljudi donose iracionalne finansijske odluke, *Behavioral Finance*, Investopedia, [http://www.investopedia.com/university/behavioral\\_finance/](http://www.investopedia.com/university/behavioral_finance/), pristup 08.09.2016.

<sup>215</sup> Shefrin, H (2001), Do investors expect higher returns from safer stocks than from riskier stocks? *The Journal of Psychology and Financial Markets*, 2, pp. 176–181

финансијске аналитичаре који детерминишу факторе супериорне профитабилности пословања предузећа.<sup>216</sup>

Корпоративна репутација, како у академским, тако и у пословним круговима, важи за један од најбитнијих индикатора тренутних и будућих финансијских перформанси предузећа. У крајњем исходу, ако се узме у обзир укупни повраћај средстава и свих ресурса уложених у креирање вредности, предузећа са високо перцепираном репутацијом показују супериорне финансијске перформансе у односу на предузећа са ниским степеном перцепиране репутације. Оно што је такође битно нагласити је да веће компаније остварују виши ниво корелације између добре репутације и високе профитабилности.<sup>217</sup>

### 3.4. Односи са друштвеном заједницом

У многим развијеним и уређеним друштвима и економијама, друштвено одговорно пословање је извор конкурентске предности и јачања угледа предузећа, пре свега код потрошача. Активности које предузеће спроводи у имплементацији друштвено одговорног пословања имају потенцијал да креирају јаче везе између предузећа и стејкхолдера, као и да у широј јавности створе перцепцију респектабилног предузећа са добром репутацијом.<sup>218</sup>

Резултати бројних истраживања показали су да различите активности друштвено одговорног пословања различито утичу на јавност и креирање њене перцепције имица и репутације предузећа. Активности које највише доприносе формирању добре репутације у перцепцији јавности су разни видови хуманитарних акција и донација које предузеће континуирано обавља. Ове активности двоструко учвршћују конкурентску предност предузећа на тржишту – јачањем репутације и

---

<sup>216</sup> Luchs, C, Stuebs, M, Sun, L (2009), Corporate Reputation and Earnings Quality, *The Journal of Applied Business Research*, Volume 25, Number 4., pp. 47-54

<sup>217</sup> Chung, SY, Eneroth, K, Schneeweis, T (1999), *Corporate Reputation and Investment Performance: The US and UK Experience*, <http://myweb.brooklyn.liu.edu/schung/Reputation.pdf>, pristup 03.02.2016.

<sup>218</sup> Pelozo, J, Shang, J (2011), How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, pp. 117-135



респектабилности у свести стејхолдера, као и бољим финансијским перформансама, које су последица друштвено одговорног пословања.<sup>219</sup>

Да би се створила жељена слика у јавности, стратегијске акције предузећа треба да интегришу жеље потрошача и свих учесника у процесу креирања вредности за задовољење њихових потреба, захтева, преференција. У том смислу, корпоративна репутација представља дистинктивну способност, која је резултат квалитета успостављених односа са различитим субјектима на тржишту.<sup>220</sup> На тај начин створена добра репутација и атрактиван имиџ, као резултат дугорочно повољне слике јавности о предузећу, врло често генерише супериорну вредност коју је тешко имитирати, а самим тим се повећава неопипљива имовина предузећа. Предности глобално успешних компанија које имају добру репутацију у јавности, огледају се не само у високој цени њихових акција на берзи, већ и у њиховој атрактивности (*Berkshire Hathaway, Microsoft, Zara*)<sup>221</sup>. Оне су креирале корпоративни идентитет који дефинише укупну вредност компаније у очима кључних конституената и шире јавности, укључујући квалитет производа и услуга, тржишну позицију, етику, менаџмент, запослене. Смањењем ризика за запослене, власнике, потрошаче, инвеститоре и остале партнере, такве компаније постају атрактивније и одговорније од других, што им омогућава остваривање амбициозних пословних перформанси.<sup>222</sup>

С обзиром на мултидимензионалну структуру односа са друштвеном заједницом, у детерминисању и дефинисању концепта друштвено одговорног пословања мора се узети у обзир његова комплексност и интердисциплинарност. Један од приступа одговорног пословања према друштвеној заједници дефинише друштвену одговорност као све нивое одговорности предузећа: економску, правну, етичку и филантропску.<sup>223</sup> Оно што се, без обзира на различите приступе из теорије и праксе, академских или пословних кругова, намеће као универзалан закључак је да постоји јака корелација између пословања предузећа, перцепције одговорности

---

<sup>219</sup> Orlitzky, M, Schmidt, FL, Rynes, SL (2003), Corporate social and financial performance: a meta analysis, *Organization Studies*, 24(3), pp. 403-441

<sup>220</sup> Станковић Љ, Ђукић, С (2011), Управљање корпоративном репутацијом као нематеријалним ресурсом, *Наука и светска економска криза*, Универзитет у Нишу, Економски факултет, стр. 223-232

<sup>221</sup> Anderson, E (2015), *Zara owner overtakes Warren Buffett as world's second-richest person*, June 3<sup>rd</sup>, The Telegraph, <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/11648149/Zara-owner-overtakes-Warren-Buffett-as-worlds-second-richest-person.html>, pristup 12.09.2016.

<sup>222</sup> Станковић Љј, Ђукић, С (2011), Управљање корпоративном репутацијом као нематеријалним ресурсом, *Наука и светска економска криза*, Универзитет у Нишу, Економски факултет, стр. 223-232

<sup>223</sup> Милисављевић, М (2002), *Савремени стратегијски менаџмент*, Институт економских наука, Београд, стр. 546

пословања коју има друштвена заједница и перформанси које предузеће у свом пословању постиже.

### 3.5. Односи са осталим стејкхолдерима

И поред тврдњи једног броја аутора да репутација не утиче или у веома малој мери утиче на већ формирану перцепцију, ставове и осећања стејкхолдера,<sup>224</sup> након глобалне финансијске кризе која је оставила девастирајуће последице на комплетну светску економију, законодавна тела многих држава донела су смернице за враћање пољуљаног поверења стејкхолдера.<sup>225</sup> Те смернице су, између осталог, подразумевале учвршћивање репутације компанија које су, као пословни гиганти и покретачи светске економије, биле озбиљно уздрмане рецесијом, а у циљу свеобухватног опоравка глобалне привреде и свих активности које том циљу могу да допринесу.

Управљање репутацијом предузећа базира се на адекватној комуникацији са сваком групом стејкхолдера, при чему се нарочито води рачуна о интегрисаном приступу комуницирању, приказаном на *Слици 15.*, како би јединствене вредности које чине систем вредности једног предузећа, различитим стејкхолдерима биле пренете на њима прилагођен начин.

---

<sup>224</sup>Chataway, M (2010), *Guess What? Your Corporate Reputation Doesn't Matter*, Agency Confidential, Pharmaceutical Executive Special Section, pp. 70-73

<sup>225</sup>Bonini, S, Court, D, Marchi, A (2009), *Rebuilding Corporate Reputations*, *McKinsey Quarterly*, [http://www.mckinsey.com/insights/corporate\\_social\\_responsibility/rebuilding\\_corporate\\_reputations](http://www.mckinsey.com/insights/corporate_social_responsibility/rebuilding_corporate_reputations), pristup 03.02.2016.



**Слика 15.** Стејкхолдери предузећа

(извор *Reputation Institute*, (2016),  
<https://www.reputationinstitute.com/consulting/stakeholder-mapping> , приступ  
 08.02.2016.)

Иако се још увек не зна довољно о перцепцији корпоративне репутације од стране различитих стејкхолдера, постоје индиције да су критеријуми које појединци у оквиру различитих интересних група примењују у процени репутације предузећа у великој мери слични. Оно што разликује стејкхолдере је њихов приступ перцепцијама различитих аспеката корпоративне репутације, што у извесној мери може деловати лимитирајуће у формирању репутације предузећа. Другим речима, логично је да ће потрошачи и акционари имати различите доживљаје репутације неког предузећа, први ће желети највећи могући ниво сатисфакције за што мање пара, а други управо обрнуто, што већу профитабилност уз најмањи могући утросак средстава.<sup>226</sup>

Успешни пословни лидери знају да репутација има велики значај и утицај на резултате пословања. Упркос чињеници да је утицај репутације тешко квантификирати, сматра се да се ефекти утицаја атрактивног имица и добре репутације на стејкхолдере могу приказати следећим показатељима:<sup>227</sup>

<sup>226</sup> Helm, S (2007), One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, Iss. 3, pp. 238-254

<sup>227</sup> Ipsos Global Reputation Center (2011), Point of View, *Your Stakeholders and Your Reputation*,, [http://www.ipsos.com/public-affairs/sites/www.ipsos.com/public-affairs/files/Your\\_Stakeholders-Your\\_Reputation-INTL-POV.pdf](http://www.ipsos.com/public-affairs/sites/www.ipsos.com/public-affairs/files/Your_Stakeholders-Your_Reputation-INTL-POV.pdf) , приступ 05.02.2016.

- жеља потрошача да купе производе и услуге предузећа;
- ефикасност маркетинг активности;
- кредибилитет комуникација предузећа;
- посвећеност, сатисфакција и лојалност запослених;
- поверење инвеститора приликом улагања у предузеће;
- склоност законодавних органа да предузећу помогну или не;
- расположење медија да о предузећу извештавају у афирмативном контексту;
- наклоност невладиних организација и спремност да послују са предузећем;
- спремност друштвене заједнице да сагледају ширу слику у којој предузеће послује.

Корпоративна друштвена одговорност представља одговорно опхођење предузећа према свим стејкхолдерима и природној средини, у свим пословним и другим активностима које оно обавља. Корпоративна репутација стиче се једним видом размене између предузећа и шире јавности, у којој предузеће свим стејкхолдерима, у складу са њиховим потребама и захтевима испоручује вредност која им је потребна, а за узврат добија њихову подршку, наклоност и лојалност.<sup>228</sup>

У савременим условима пословања које карактерише интензивна конкуренција на глобалном тржишту, предузеће ће веома тешко постићи дугорочан успех, уколико нема подршку свих или већине стејкхолдера. Невладине организације, медији, синдикати, различите врсте локалних заједница и асоцијација, иако немају тако значајан утицај као кључни стејкхолдери, чине значајан део друштва, који захтева континуирану пажњу и комуникацију. Стратегија пословања предузећа треба да на оптималан начин интегрише остваривање циљева предузећа и повољности за све конституенте.<sup>229</sup> Само уз континуирани допринос широј јавности и окружењу у коме послује, предузеће ће одржати стечену репутацију и у крајњем исходу, супериорну конкурентску позицију на тржишту.

---

<sup>228</sup> Murray, K, Vogel, C (1997), Using a Hierarchy-of-Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Towards the Firm: Financial Versus Nonfinancial Impacts, *Journal of Business Research*, Volume 38, No. 2, p. 142

<sup>229</sup> Caroll, A (1996), *Business & Society*, South-Western College Publishing, ITP, Ohio, p. 35

### **III МЕЊУЗАВИСНОСТ МАРКЕТИНГА И РЕПУТАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА**

## 1. Међузависност холистичког маркетинга и репутације предузећа

У условима брзих технолошких промена, као и промена у понашању потрошача и конкуренције, свака активност, процес, корак који се предузме, одвија се под будним и пажљивим оком јавности. Другим речима, живимо и радимо у директном преносу сопствених живота, сваки тренутак се објављује и прати на друштвеним мрежама и другим друштвеним медијима, а приватност је угрожена више него икада. Јасно је да у таквој средини и атмосфери, свако ко жели да стекне и одржи добру репутацију у јавности, мора да у сваком тренутку и континуирано себе представља на беспрекоран начин. У случају предузећа, то значи оптималну синергију успешних пословних активности и дугорочне међусобно корисне односе са стејкхолдерима, као и адекватан однос према животној средини, који ће допринети њеном очувању.

Концепт холистичког маркетинга омогућава превазилажење проблема које намеће ново пословно окружење, јер у процесу креирања и размене вредности, континуираним комуницирањем са свим стејкхолдерима, испоручује супериорну вредност свим друштвеним конституентима, уз истовремено очување природне средине и угрожених ресурса. За разлику од традиционалних маркетинг стратегија, холистички маркетинг представља одговор пословне праксе за остварењем супериорних пословних перформанси, али и захтеве животне средине и целокупног друштва. Ова стратегије интегрише све активности и процесе, од развоја, обликовања и спровођења маркетинг програма, структуре организованости маркетинга, мерења ефеката кроз међузависност пословних функција итд. Успостављање овакве равнотеже економског, социјалног и еколошког благостања, постиже се имплементацијом пословних процеса и активности, који свим странама укљученим у креирање, размену и коришћење вредности, омогућава остваривање жељених пословних ефеката, у складу са принципима стратегије одрживог развоја. Само на овај начин остварена профитабилност може бити дугорочна, с обзиром на степен девастираности ресурса, планете и уопште живота на њој.

## 1.1. Интегрисани маркетинг и репутација предузећа

Интегрисани маркетинг представља компоненту холистичког маркетинга, која својим фокусом на избор најбоље комбинације маркетинг микса, ствара, комуницира и испоручује супериорну вредност за потрошаче. Инструменте маркетинг морају бити међусобно оптимално укомпоновани, на начин који ће резултирати максималном сатисфакцијом потрошача – вредним производима, прихватљивом ценом, широком доступношћу производа, применом савремених комуникационих технологија у промоцији производа предузећа.

Интегрисани маркетинг се састоји од низа одлука које се односе на побољшање квалитета и вредности маркетинг активности. Имплементацијом принципа интегрисаног маркетинга у креирању и испоручивању супериорне вредности потрошачима и осталим стејкхолдерима, предузеће остварује конкурентску предност на тржишту.

Једна од најзначајнијих компоненти дугорочне конкурентске предности је репутација, базирана на поверењу, кредибилитету и респектабилности, коју предузеће стиче блиским односима које гради и одржава са стејкхолдерима. *Слика 16* приказује *Балмеров* концепт интегрисаног корпоративног маркетинг микса, његов утицај и међузависност са репутацијом предузећа.<sup>230</sup>

---

<sup>230</sup> Balmer, J, Greyser, S (2006), Corporate Marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No.7/8, pp. 730-741



**Слика 16.** Елементи корпоративног интегрисаног маркетинг микса (извор Balmer, (2006), *Corporate Marketing, European Journal of Marketing*, Vol 40, No 7/8, pp 730-741)

*Карактер* (корпоративни идентитет, „оно што заиста јесмо“) – представља све оне факторе који суштински разликују једно предузеће од свих осталих. Ово обухвата кључне опипљиве и неопипљиве ресурсе предузећа, пословне активности на услуженим тржиштима, као и корпоративну историју, структуру, власништво и пословну филозофију.

*Култура* (организациони идентитет, „оно што осећамо да јесмо“) – односи се на колективну емоцију коју запослени деле, у смислу на који начин осећају припадност и повезаност са самом организацијом. Ово осећање повезано је са системом вредности, уверењима и ставовима према организацији и често може резултирати идентификацијом појединаца са предузећем, уколико осете да деле заједничке вредности. Значај корпоративне културе је што она повезује запослене међусобно, а повезује их и са потрошачима и осталим стејкхолдерима, комуникацијом која преноси суштину саме културе.

*Комуникација* (корпоративна комуникација, „оно што кажемо да јесмо“) – корпоративна комуникација обухвата све облике и канале комуникације којима организација гради различите врсте односа са потрошачима и свим другим



конституентима. Ово подразумева и комуникационе ефекте менаџмента, запослених, њиховог понашања, пропаганде од уста до уста, информације презентоване у медијима и од стране конкуренције, на свим нивоима свеобухватних корпоративних комуникација.

*Концептуализација* (корпоративна репутација, „како нас други виде“) – односи се на перцепције концепата које потрошачи и остали стејкхолдери стичу о предузећу, његовим производима и услугама. На основу ових перцепција, конституенти формирају ставове, мишљење и понашање према предузећу. Као што је већ речено, различити конституенти имају различите перцепције предузећа, на чије формирање предузеће нема увек утицаја, услед деловања разних екстерних фактора ван контроле предузећа.

*Стејкхолдери* (управљање маркетингом и стејкхолдерима „кога желимо да услужимо“) – интегрисани корпоративни маркетинг мора узети у обзир чињеницу да су многи потрошачи такође конституенти других организација, као и да могу припадати и другим друштвеним групама, као што су запослени, инвеститори итд. Успех предузећа у великој мери зависиће од способности организације да препозна и задовољи потребе и захтеве свих или што већег броја кључних друштвених конституената, у чему ће канали комуникације имати значајну улогу.

*Корпоративно управљање брендом* („шта је обећано, а шта се очекује) – корпоративни брендови су веома често подупрти моћним (иако неформалним) уговорима, са којима најлојалнији потрошачи могу да остваре готово религијску повезаност и идентификацију. Адекватно управљање брендом предузећу доноси лојалне и емоционално привржене потрошаче. И док правно власништво над брендом има предузеће, доживљај емоционалног власништва имаће сви они који су са њим остварили афективну повезаност, која и доводи до тзв. религијске оданости бренду. И у овом случају ће се показати различитост друштвених конституената, кроз њихова различита очекивања од институционализованих брендова.

У захтевним и променљивим условима пословања на презасићеном глобалном тржишту, развијање интегрисаних маркетинг програма ради стварања, комуницирања и испоруке супериорне вредности потрошачима, може донети конкурентску предност предузећу на дуги рок. Комплексност управљања предузећем захтева лидерство које ће бити способно да сагледа ширу слику тог процеса и свих његових елемената и

активности. У том смислу, само оптимална синергија свих ресурса предузећа, која ће се манифестовати интегрисаним комуникацијама са свим релевантним факторима за његов опстанак и даљи развој, може и предузећу и његовим конституентима донети дугорочне користи.

## 1.2. Утицај интерног маркетинга на репутацију предузећа

Резултати бројних истраживања указују на велики значај и утицај запослених у репутацији предузећа и његовим пословним резултатима. Ово се нарочито односи на запослене на првој линији продаје, јер потрошачи комуницирајући са њима на различите начине долазе у контакт са предузећем. То значи да су запослени који су у директном контакту са потрошачима први амбасадори организације у којој раде, па је њихово презентовање идентитета, имица, вредности предузећа потрошачима и широј јавности од великог значаја за пословне резултате и укупно пословање предузећа.

Многи аутори, како из академских, тако и из пословних кругова, бавили су се дефиницијом концепта корпоративне репутације и степеном њене корелације са имицом предузећа, који у великој мери формирају његови запослени. У великом броју случајева, установљена је динамична, билатерална веза између корпоративне репутације и перцепције предузећа од стране различитих друштвених конституената, на основу комуникације коју су остварили са запосленима предузећа.<sup>231</sup> У формирању перцепције стејкхолдера, као доминантни фактори се истичу понашање запослених, начин на који комуницирају са потрошачима и симболизам који у тој комуникацији преносе, а који представља идентитет и имиц предузећа.

У процесу формирања идентитета, имица и репутације предузећа, интерни маркетинг има кључну улогу у селекцији, обуци и ретенцији најквалитетнијих људских ресурса, који уједно представљају најважније интерне стејкхолдере. Почев од топ менаџмента, па до запослених на првој линији продаје, људски ресурси представљају један од елемената маркетинг микса, који значајно утиче на остварене маркетинг ефекте. Квалитет и карактеристике комуникација које запослени формирају са потрошачима и осталим стејкхолдерима ће у великој мери зависити од квалитета

---

<sup>231</sup> Gotsi, M, Wilson, AM (2001), Corporate reputation: seeking a definition, *Corporate Communications, An International Journal*, Vol. 6, Iss. 1, pp. 24-30

интерних односа запослених унутар предузећа и квалитета односа са менаџментом, што симболично приказује *Слика 17*:



*Слика 17*. Приказ значаја интерног маркетинга у организационој структури предузећа (извор Cole, A (2014), *How to implement great internal marketing in your business*, <https://www.maxx-design.co.uk/blog/uncategorized/how-to-implement-great-internal-marketing-in-your-business> приступ 11.02.2016.)

Корелација између интерног маркетинга и корпоративне репутације може се у неким случајевима посматрати кроз призму индивидуалне репутације појединаца, који су актери и носиоци поменуте корелације.<sup>232</sup> Понашање запослених и начин на који комуницирају са потрошачима и другим стејкхолдерима, првенствено репрезентује њих као особе, њихово васпитање, културу, емпатију, образовање, етику, социјалну и емоционалну интелигенцију коју имају или немају. Од свих ових компонената персоналне репутације и карактерних особина запослених, у великој мери зависи утисак који ће потрошач формирати у процесу куповине. Већина људи жели да буде уважена, прихваћена, саслушана, поштована. Као што у приватним релацијама људи желе да буду предмет нечије пажње и афекције, тако и потрошачи желе да у размени вредности добију највећу очекивану сатисфакцију. А када неко добије оно што је тражио, он неће тражити даље, већ ће остати лојалан ономе ко му то даје, док год му то даје.

---

<sup>232</sup> Bromley, DB (2001), Relationships between personal and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Iss. 3-4, pp. 316-334

### 1.3. Значај релационог маркетинга за креирање репутације предузећа

У складу са интегрисаним приступом маркетинг комуникацијама, може се рећи да квалитетан интерни маркетинг представља основу за развијање релационог маркетинга, односно маркетинга односа са потрошачима. Након вишедеценијске примене трансакционих маркетинг стратегија у пословној пракси, релациони маркетинг, заснован на успостављању, развијању и одржавању дугорочних, узајамно корисних односа предузећа са потрошачима и осталим стејкхолдерима, представља важну прекретницу у развоју ове научне дисциплине.<sup>233</sup>

Крајем двадесетог века друштвено одговорно пословање постаје законска обавеза у многим државама, што уједно представља крај ере „предаторске конкуренције“ за многе глобалне гиганте на светском тржишту. Уместо тога, многе мултинационалне компаније схватају да је у новим условима пословања, колаборација са потрошачима и другим стејкхолдерима у креирању и размени супериорне вредности начин да остану конкурентни.<sup>234</sup>

Ова тема је, услед велике важности коју је имала не само за светску привреду, већ и у стратегији одрживог развоја и опстанка планете, изашла из оквира економије и постала предмет интересовања многих истраживача из разних научних области. Једна од тих области је пословна етика, у оквиру које аутори такође наглашавају све већу потребу колаборативне конкуренције.<sup>235</sup>

„Колико год да је велика конкуренција у некој индустријској грани, она мора да се базира на заједничким интересима и договореним правилима понашања, зато што се та конкуренција не одвија у џунгли, већ у друштвеној заједници којој служи и од које зависи. За разлику од живота у митолошкој џунгли, пословни живот је првенствено и фундаментално *кооперативан*, а конкуренција је могућа само у оквиру заједничког деловања. Супротно метафори „свако за себе“, пословање готово увек подразумева кооперације између великих група, засноване на односима поверења, као што је случај у пословним мрежама, између добављача, услужног особља, потрошача и инвеститора“.

---

<sup>233</sup> Morgan, RM, Hunt, SD (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38

<sup>234</sup> Bleeke, J, Ernst, D (1993), *Collaborating to Compete*, John Wiley and Sons Inc, New York, p. 1

<sup>235</sup> Solomon, RC (1992), *Ethics and Excellence*, Oxford University Press, Oxford, p. 26

Пословање засновано на оваквим односима, који се граде и темеље на поверењу, емпатији и користи за све укључене стране, што чини суштину релационог маркетинга, временом предузећу доносе жељени имиџ, респектабилност, кредибилитет и репутацију. Континуирана посвећеност жељи да се пословни односи који свим учесницима у процесу креирања и размене супериорне вредности одрже, чини саму срж релационог маркетинга.<sup>236</sup> Кључни принцип на коме се темељи репутација предузећа изграђена на посвећености и поверењу, је очување узајамно корисних односа са високо вредним пословним партнерима, у процесу креирања и размене вредности, на рачун евентуалних краткорочних атрактивних пословних прилика са другим партнерима. Само у случају када су оба фактора релационог маркетинга (посвећеност и поверење) имплементирана у пословне односе, биће остварене претпоставке за успех у пословању. Уосталом, без посвећености и поверења, тешко да било који вид партнерских односа може да оствари потребан квалитет за дугорочан опстанак, било да су пословни или приватни.

#### **1.4. Синергија маркетинга перформанси и репутације предузећа**

Сматра се да се стратегијска вредност добре корпоративне репутације огледа у одржавању континуиране профитабилности, а самим тим и конкурентске предности на тржишту.<sup>237</sup> Међутим, резултати истраживања значаја репутације за пословање предузећа указују на двосмерност релације репутација – профитабилност: финансијске перформансе предузећа утичу на његову репутацију, али и његова репутација истовремено утиче на његове финансијске (и друге) перформансе.<sup>238</sup> Ова констатација нарочито добија на значају ако се узме у обзир раније наведена Фомбрунова тврдња да репутација представља репрезентацију перцепција бивших и будућих активности предузећа, којима оно остварује интерактивне односе са кључним конституентима, на начин који ће га на тржишту фаворизовати у односу на конкуренцију.

---

<sup>236</sup> Moorman, C, Zaltman, G, Deshpande, R (1993), Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, *Journal of Marketing*, 57, p. 316

<sup>237</sup> Roberts, PW, Dowling, GR (2002), Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 23, pp. 1077-1093

<sup>238</sup> McGuire, JB, Schneeweis, T, Branch, B (1990), Perceptions of firm quality: a cause or result of firm performance, *Journal of Management*, 16, pp. 167-180

Комплексност маркетинга перформанси као компоненте такође комплексног концепта холистичког маркетинга, огледа се у широком спектру активности и компоненти које га сачињавају. С обзиром да репутација предузећа представља један од његових најзначајнијих неопипљивих ресурса, синергија маркетинга перформанси и корпоративне репутације манифестује се укупном користи за предузеће и користи коју друштвена заједница и окружење имају од пословања предузећа. У складу са наглашеном потребом друштвено одговорног пословања, ефекти маркетинга више се не мере само профитабилношћу предузећа и сатисфакцијом потрошача и других стејкхолдера, већ се читав процес креирања и размене супериорне вредности посматра кроз призму етичких, правних, социјалних и еколошких норми. У том смислу, профитабилност предузећа, сатисфакција и лојалност потрошача, вредност бренда, животна вредност потрошача, представљају нека од финансијских и нефинансијских мерила остварене репутације помоћу маркетинг стратегије.

Улагања у развој друштвене заједнице увек имплицирају постављање питања на који начин и да ли је уопште могуће измерити резултате инвестиција у друштвено оријентисане активности. Резултати недавно рађеног истраживања, које је консултантска агенција *Forrester Consulting* спровела у неким од најразвијенијих економија света (САД, Немачка, Велика Британија и Француска) показују да 70% анкетираних менаџера планира побољшање мерења и контроле средстава и ефикасности маркетинга перформанси.<sup>239</sup>

У све већем броју земаља, пословање по принципима одрживог развоја више није само препорука. Уједињене Нације су још осамдесетих година прошлог века покренуле интензивну иницијативу да се одрживи развој законским нормама регулаторних тела имплементира као обавезан начин пословања, у циљу очувања и опстанка планете и друштвене заједнице на њој. Резултат је био сада већ чувени Брундтландов извештај<sup>240</sup>, у коме се први пут помиње синтаagma одрживи развој, а који је постао платформа за све касније резолуције Уједињених Нација за имплементацију принципа ове пословне стратегије.

---

<sup>239</sup> Smith, J (2016), *The State of Performance Marketing: What You Need to Know for 2016*, *Marketing Profs*, <http://www.marketingprofs.com/opinions/2016/29328/the-state-of-performance-marketing-what-you-need-to-know-for-2016>, pristup 13.02.2016.

<sup>240</sup> Brundtland Report (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, pristup 15.02.2016.

С обзиром на увођење нове стратегије на свим нивоима и свим аспектима пословања, јавила се потреба за креирањем нове маркетинг стратегије, која ће све ове захтеве објединити, на начин који ће свим укљученим странама донети корист, истовремено водећи рачуна о еколошком и социјалном благостању. Холистички маркетинг, као свеобухватна пословна стратегија, успешно је објединила економске, друштвене и еколошке захтеве одрживог развоја. Овим захтевима се нарочито бави маркетинг перформанси, као компонента холистичког маркетинга, синергијом активности чији је задатак постизање и одржавање равнотеже оптималне профитабилности, уз уважање и спровођење етичких, правних, еколошких закона и опште добробити друштвене заједнице. Најуспешнија глобална предузећа су примењујући принципе овако дефинисаног пословања, постала респектабилни и кредибилни друштвени конституенти, са добром репутацијом која прати и њих и њихове власнике.

## 2. Значај брэнда за креирање репутације предузећа

### 2.1. Улога и значај брэнда

Бренд представља јединствени знак, симбол, дизајн, слику, реч, или комбинацију свега наведеног, што неки производ или услугу идентификује, издваја и диференцира од конкурентских производа и услуга. Реч *brand* означава жиг, или печат, којим се стока жигосе-брендира, од стране власника.<sup>241</sup> У складу са тим, брендирање представља означавање власништва над производима и услугама, са намером истицања њихове аутентичности, оригиналности и диференцирања од сличних производа и услуга на тржишту. Америчка Маркетинг Асоцијација дефинише бренд као « име, термин, дизајн, симбол, или било који други појам који идентификује производ или услугу неког продавца, диференцирајући их од производа и услуга свих осталих продаваца. Правни термин који се користи за бренд је робна марка (*trademark*) ».<sup>242</sup>

---

<sup>241</sup> Jobber, D, Fahy, J (2006), *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, str. 146

<sup>242</sup> Cohen, H (2011), *30 Branding Definitions*, <http://heidicohen.com/30-branding-definitions/>, pristup 22.09.2016.

У последњих неколико деценија, све већа конкуренција на светском тржишту утицала је на смањење броја конкурената и повећања броја брендова.<sup>243</sup> Процењује се да је просечан потрошач у САД свакодневно изложен утицају скоро 1500 различитих брендова.<sup>244</sup> У складу са тим, менаџмент предузећа у креирању јединственог имица успешног бренда, мора да истражује значење бренда, како за екстерне, тако и за интерне стејхолдере, посматрајући га као комбинацију атрибута обећаних од стране предузећа, користи које пружа потрошачу и вредности коју они очекују.<sup>245</sup>

« Креирањем јединственог бренда, предузеће ствара понуду која се у перцепцији потрошача разликује од конкурентских производа (*brand awareness, brand image*). Те разлике могу бити функционалне (рационалне, опиљиве), које се односе на перформансе бренда, или симболичне (емоционалне, неопиљиве), које се односе на оно што бренд представља за неког. Из тако створене перцепције бренда у свести постојећих или потенцијалних потрошача, формира се снага и вредност бренда, као ефекат диференцирања који настаје на основу стеченог искуства и знања о бренду, а испољава се као реакција потрошача на маркетинг активности тог бренда. Та вредност може бити позитивна, када потрошачи позитивно реагују на производ и начин на који се он пласира у ситуацијама када је бренд познат, и негативна, када потрошачи не реагују позитивно на маркетинг активности у истим околностима ».<sup>246</sup>

С обзиром на значај потрошача за пословање предузећа и комплексност њихове природе и понашања, предузеће мора да спроводи континуирана истраживања потреба, захтева, мотива, жеља потрошача, јер се понашање потрошача мења током целог процеса куповине. У свакој фази тог процеса, предузеће треба да потенцира идентитет и имиц бренда производа који жели да пласира, инсистирајући на његовим предностима у односу на конкурентске брендове. Основни предуслов успешног креирања је способност предузећа да у процесу комуницирања, поред идентификације производа и предузећа, диференцира свој бренд на тржишту сличних производа, али и да га правно заштити од разних врста злоупотреба. То потрошачима олакшава доношење одлуке о куповини, који се кроз процес идентификације са брендом, афективно везују како за производ, тако и за предузеће. Важна корист за потрошаче је

---

<sup>243</sup> Kotler, F, Trias de Bes, F (2005), *Lateralni Marketing, novi putevi do uspešnih ideja*, превод Адџез, Нови сад, стр. 16

<sup>244</sup> Сенић, Р (1998), *Маркетинг*, Призма, Крагујевац, стр. 228

<sup>245</sup> Станковић Љ, Раденковић-Јоцић Д, Ђукић С, (2007), *Унапређење пословне конкурентности*, Економски факултет у Нишу, стр. 48

<sup>246</sup> Котлер, Ф, Келер, КЛ (2006), *Маркетинг менаџмент*, Дата статус, Београд, стр. 274, 276-277



у пружању психолошке подршке и друштвене прихватљивости, јер потврђује добар избор и веровања да ће производ или услуга испунити очекивања, потврдити статус, престиж и моћ у друштву.<sup>247</sup>

Један од најважнијих стратешких циљева сваког предузећа је формирање базе високо вредних лојалних потрошача. У савременим условима пословања, интензивне конкуренције и безброј кампања и брендова, креирање атрактивног и квалитетног бренда, који ће потрошачу испоручити супериорну вредност кроз читав низ погодности који му пружа, може створити кључну конкурентску предност на тржишту.<sup>248</sup>

## 2.2. Елементи идентитета бренда

Савремени потрошачи су свакога дана изложени мноштву различитих порука и информација, који до њих стижу различитим каналима. Да би порука уопште привукла пажњу потрошача, она се на неки начин мора разликовати од осталих порука. То се остварује атрактивном, јасном, аутентичном и препознатљивом поруком, која одражава суштину производа и услуга и њихових перформанси, базираних на квалитету и супериорној вредности које се нуде потрошачима, што представља основни предуслов за успешно управљање брендом. Сам процес управљања брендом захтева улагање времена, средстава, знања, а његов успех зависи од многих фактора, као што су маркетинг активности, технолошко знање, рационална производња, константан квалитет, дизајн, одговарајући подстицаји и у неким случајевима законска регулатива.<sup>249</sup> Идентитет бренда се може посматрати кроз физичке карактеристике, специфичност бренда, културу бренда, односе са потрошачима и начине формирања и неговања тих односа, рефлексију и самопотврђивање бренда.<sup>250</sup>

Колико су физичке карактеристике бренда важне за његов успех може се видети на примеру флашице *Coca Cole* или облику чоколаде *Toblerone*. Карактеристично паковање, као битан елемент идентитета бренда, може донети кључну конкурентску

---

<sup>247</sup> Станковић ЛЈ, Раденковић-Јоцић Д, Ђукић С, (2007), *Унапређење пословне конкурентности*, Економски факултет у Нишу, стр. 46

<sup>248</sup> Вељковић, С, Ђорђевић, А (2009), Вредност бренда за потрошаче и предузећа, *Маркетинг*, Vol. 41, No. 1, стр. 3-16

<sup>249</sup> Вранешевић, Т (2007), *Управљање маркама (Brand Management)*, Accent, Загреб, стр. 29

<sup>250</sup> Исто, стр. 39-41

предност на тржишту. Специфичност бренда се постиже када се бренд поистовети са стварним или измишљеним личностима (или животињама) – млеко *Кравица*, *Мерилин Монро* и *Шанел 5*, *Марлборо каубој* итд. Најчешћи примери покушаја идентификације са брендом су ангажовање познатих личности за бренд амбасадоре. Култура бренда базира се на основним вредностима бренда, које се желе пренети циљном аудиторијуму и има значајан утицај на формирање и неговање односа са потрошачима, с обзиром на важност коју емоционални, симболички, друштвени атрибути имају у формирању афективности ка бренду. Рефлексија бренда резултира креирањем перцепције бренда у окружењу, а самопотврђивање утиче на перцепцију власника бренда.

У савременој тржишној пракси се наводе следећи елементи идентитета бренда:<sup>251</sup>

- име бренда – једна или више речи по којима је производ познат, елемент који се може написати и изговорити;
- знак бренда – симбол, дизајн, лого, обезбеђује препознатљив визуелни идентитет бренда;
- боја бренда – визуелно обележје које доприноси већој препознатљивости имена и знака марке у односу на конкуренцију;
- слоган бренда – кратка асоцијативна реченица или израз, који одражава суштину и мисију бренда, континуирано пласиран уз име бренда;
- паковање производа – садржи јасно видљиво име бренда, лого и боју, који служе за брзо разликовање од конкурентских брендова, најчешће зависи од природе производа, начина транспорта и потреба потрошача;
- обележавање производа – има двојаку улогу, производна је интегрални део паковања производа, док је функционална информативне и промотивне природе и представља веома битан елемент маркетиншког обликовања производа.

Приликом избора и дизајнирања елемената бренда, неки од најважанијих критеријума су меморабилност, значење, допадљивост, преносивост, прилагодљивост

---

<sup>251</sup> Ракита, Б (2007), *Бренд Менаџмент*, Савремена администрација, Београд, стр. 7

и заштита.<sup>252</sup> Елементи идентитета бренда морају бити тако осмишљени, дизајнирани и комбиновани, да код потрошача подстичу препознавање и подсећање на бренд. Значење сугерише потрошачима компатибилност производа и услуга са њиховим личностима и карактерима. Допадљивост се базира на визуелно-естетским компонентама идентитета бренда, које код потрошача изазивају атракцију. Преносивост бренда постоји ако његови елементи омогућавају увођење нових производа и повећавају вредност бренда на различитим тржиштима. Прилагодљивост бренда се односи на његову флексибилност у смислу прилагођавања новим тржиштима и условима пословања, а заштита подразумева правну заштиту елемената бренда од имитације, конкуренције, злоупотребе итд.

### 2.3. Стратегија позиционирања бренда

Седамдесетих година прошлог века се услед новонастале ситуације на светском тржишту јавља потреба за новим пословним стратегијама. Сегментација тржишта и диференцирање производа и услуга, као одговор на све интензивнију конкуренцију, више нису доносиле жељене резултате, па су предузећа била принуђена да посегну за новим решењима. Комбинацијом предности постојећих стратегија и иновација нових стратегија, предузећа покушавају да креирају супериорну вредност и остваре конкурентску предност на тржишту. Стратегија позиционирања је процес обликовања понуде предузећа, тако да циљно тржиште схвати и оцени где је место тог предузећа у односу на конкуренцију, што доводи до креирања понуде вредности засноване на потрошачима, којима се на јасан и јединствен начин појасни суштина бренда, циљеви које ће помоћу њега остварити и начин на који ће то урадити.<sup>253</sup> Тржишно позиционирање подразумева позиционирање бренда у свест потрошача, тако што ће предузеће континуираним слањем чињеница о својим производима различитим каналима информисања, у свест потрошача утиснути жељену перцепцију идентитета и имица бренда.<sup>254</sup> Та жељена перцепција претпоставља симпатију, наклоност, атракцију,

---

<sup>252</sup> Keller, KL, Lehmann, DR (2006), Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, *Marketing Science* 25(6), pp. 740-759

<sup>253</sup> Маричић Б, Милисављевић М, Глигоријевић М (2009), *Основи маркетинга*, Економски факултет Београд, стр. 279-280

<sup>254</sup> Packard, V (1994), *Skriveni ubeđivači, Dosije i PS Grmeč, a.d., Privredni pregled*, Beograd, str. 32

преференцију, лојалност, другим речима, све оно што ће довести до избора одређеног производа-бренда, у односу на конкурентске производе-брендове.

Након анализе тржишта (конкуренције, потрошача и њиховог понашања, потреба, захтева, навика), предузеће може користити следеће основе за позиционирање:<sup>255</sup>

- позиционирање на основу посебних карактеристика производа (предности и могућности за решење одређеног проблема потрошача);
- позиционирање у односу на друге производе (диференцирање од других производа);
- позиционирање за одређену категорију потрошача;
- позиционирање за посебне прилике (ситуације коришћења производа);
- позиционирање на основу вредности (однос квалитет/цена)
- позиционирање путем цене;
- позиционирање на основу канала маркетинга;
- позиционирање комбиновањем више основа.

Да би менаџмент предузећа разумео како циљни сегменти потрошача доживљавају његов бренд, а како брендове конкурената, потребно је континуирано спровођење маркетинг истраживања, чији резултати треба да укажу на обележја производа, која су већини потрошача важна у процесу избора у куповини.<sup>256</sup> На основу добијених резултата, предузеће треба да идентификује једно важно обележје бренда, које има највећу вероватноћу да допре до свести потрошача, у којој ће изградити доминантну позицију у условима њихове непрекидне изложености информацијама о конкурентским брендovima.<sup>257</sup> У данашњим условима презасићеног тржишта и све комплекснијих производа, потрошачи се све више ослањају на имиџ производа и користи које ће им тај производ донети у случају куповине.<sup>258</sup> Предузећа која успеју да им пруже највећу очекивану корист уз прихватљиву цену, атрактиван имиџ, дугорочан

---

<sup>255</sup> Станковић, ЈБ, Ђукић, С (2013), *Маркетинг*, Економски факултет Ниш, стр. 241-242

<sup>256</sup> Wood, MB (2007), *Essential Guide to Marketing Planning*, Pearson Education Canada, p.76

<sup>257</sup> Ries, A, Trout, J (2000), *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill Education, New York, p. 19-22

<sup>258</sup> Schiffman, LG, Kanuk, L (2007), *Consumer Behavior*, Pearson Education, p.171

квалитет и поуздане перформансе производа, ће врло вероватно позиционирањем помоћу брендова са наведеним карактеристикама остварити конкурентску предност на тржишту.

### **3. Маркетинг комуницирање и репутација предузећа**

#### **3.1. Маркетинг комуницирање као елемент корпоративних комуникација**

Маркетинг комуницирање обухвата све видове и начине комуницирања којима предузеће преноси поруке тржишту, тржишним учесницима и широј јавности. У савременим условима пословања, на тржишту презасићеном производима приближно истог квалитета и карактеристика, менаџери маркетинг комуникација предузећу могу донети кључну предност над конкуренцијом. Интензиван развој комуникационих и информационих технологија у великој мери је олакшао и убрзао комуницирање предузећа са потрошачима и другим стејкхолдерима. Поред једноставније и практично тренутне комуникације, предузећа су сада у могућности да се у складу са информацијама које свакодневно добијају са тржишта (од потрошача, конкуренције и стејкхолдера), брже прилагођавају свакодневним променама које карактеришу пословање у новом миленијуму.

Витални ресурси неопходни за пословање предузећа, како примарни (рад, капитал, сировине), тако и секундарни (репутација, кредибилитет, респектабилност), у великој мери зависе од комуникације. Корпоративне комуникације представљају све интерне и екстерне активности којима предузеће настоји да стекне наклоност стејкхолдера, од којих његов опстанак зависи.<sup>259</sup> Организација интегрише различите облике маркетинг комуницирања, у свим смеровима, на свим нивоима, између запослених, менаџмента и стејкхолдера. Маркетинг комуницирање представља координисану акцију испоручивања комуникационих порука помоћу скупа различитих комуникационих канала, као што су штампа, радио, телевизија, лична продаја, директна пошта итд. Суштина маркетинг комуницирања је да свим заинтересованим странама на једноставан, разумљив и прихватљив начин пренесе карактеристике

---

<sup>259</sup> Van Riel, C, Fombrun, C (2007), *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, p. 1, 13

вредности понуђених производа и услуга, као и идентитет и имиџ предузећа које их нуди на тржишту.<sup>260</sup>

У складу са савременим условима пословања које су донела достигнућа високих информационих и комуникационих технологија, традиционалним инструментима промотивног микса (оглашавање, унапређење продаје, односи са јавношћу, лична продаја, директни маркетинг), придодати су друштвени медији, првенствено друштвене мреже и остали видови дигиталног комуницирања. Најзначајнији фактори креирања савременог микса маркетинг комуницирања су буџет за комуницирање, идентификација циљног тржишта и циљева комуницирања, дизајн комуникационог микса и испоручивање поруке.<sup>261</sup>

Буџет за комуницирање – подразумева се да би већина оглашивача у својим промотивним кампањама хтела да има највеће светске звезде са милионским базама обожавалаца и потенцијалних купаца широм света. То, у највећем броју случајева није могуће, односно, могуће је само у највећим глобалним компанијама које располажу огромним маркетинг буџетима, намењеним управо у те сврхе – за ангажовање најпопуларнијих и најугицајнијих личности, који ће бити бренд амбасадори њихових производа и услуга. Без обзира на евидентне успехе које медијске личности у скупим кампањама доносе својим спонзорима, то није гаранција за успех. Кључни фактор успеха комуникационих активности је оптимизација буџета намењеног комуницирању, у складу са захтевима гране у овиру које предузеће послује и у складу са захтевима потрошача.

Идентификација циљног тржишта - приоритет менаџмента у креирању маркетинг и пословне стратегије је диференцијација сегмената којима жели да се обрати. Обраћање комплетном аудиторијуму на целом тржишту је скупо и најчешће није ефикасно, па у складу са тим, првенствено треба детерминисати шта, како и где предузеће жели да комуницира.

Комуникациони микс – различита предузећа имају различите пословне и маркетинг стратегије, чак и она у истој грани и истој делатности. Свако предузеће ће се, након свеобухватне анализе релевантних фактора, одлучити за стратегију за коју сматра да ће у одређеном периоду, на одређеном тржишту, донети најбоље пословне

---

<sup>260</sup> Fill, C, Jamieson, B (2006), *Marketing Communicatons*, Edinburgh Business School, p. 13

<sup>261</sup> Spherteladze, S (2015), *Marketing Communication Mix: Promote Effectively*, Inevitable Steps, <https://inevitablesteps.com/marketing/marketing-communication-mix>, pristup 17.02.2016

результате. Једна од најважнијих пословних одлука коју свако предузеће у процесу освајања и задржавања потрошача мора да донесе је дефинисање адекватног микса маркетинг комуникација, који ће остварити оптималну синергију са осталим елементима и факторима пословања.

Циљеви комуницирања – у процесу одлучивања о куповини, сваки потрошач пролази кроз шест фаза: свест о производу, упознавање карактеристика производа, афинитет ка производу, преференција производа, уверење у квалитет производа и куповина производа. Да би овај процес функционисао беспрекорно у корист производа предузећа, комуникациони микс мора бити беспрекорно дизајниран, тако да из фазе у фазу води потрошача на начин који ће довести до преференције и куповине производа предузећа.

Испоручивање поруке – атрактивност поруке није довољна да привуче и задржи потрошаче, потребно је да она буде толико убедљива, да јој се не може одолети. Само производи и услуге којима потрошачи не могу одолети, створиће ниво сатисфакције који се може упоредити са зависношћу, што води дугорочној лојалности код потрошача. У овом процесу освајања и везивања потрошача за производ или бренд, избор адекватних медија у одређеним фазама увођења и представљања производа има кључну улогу у његовом успеху на тржишту.

Нема сумње да је маркетинг комуницирање веома битан елемент пословног успеха сваког тржишно оријентисаног предузећа. Ипак, као што свако правило дозољава изузетак, у овом случају изузетак је вероватно најприступачнији, а самим тим и многима широм света омиљени модни бренд *Zara*, са својом јединственом *zero marketing* стратегијом (нула средстава за маркетинг). Уместо улагања у маркетинг, *Амансио Ортега*, власник Заре, одлучио се за највиши квалитет и најмање могуће цене одеће коју Зара производи, велики број продавница широм света и пропаганду од уста до уста.<sup>262</sup> У случају Заре и Амансија Ортеге, одлука да се не улаже у маркетинг комуницирање свакако представља део маркетинг стратегије, а чињеница да је већ годинама један од најбогатијих људи на свету довољно говори о успешности те маркетинг стратегије.

---

<sup>262</sup>Bhasin, H (2014), Marketing Mix of Zara, *Marketing 91*, <http://www.marketing91.com/marketing-mix-zara>, pristup 18.02.2016.

### 3.2. Интегрисано маркетинг комуницирање

Савремени услови пословања које су донеле модерне технологије крајем двадесетог века, наметнули су потребу за интегрисањем активности у креирању и имплементацији маркетинг стратегија. Разлози за овакав заокрет су бројни, а „окидач“ за промену био је крах традиционалних маркетинг стратегија осамдесетих година прошлог века, када је постало јасно да су константан фокус на нове производе, генеричке конкурентске стратегије, тактика промотивних цена итд. престали да доносе конкурентску предност предузећима у непрекидној борби за потрошаче.<sup>263</sup>

Глобално тржиште постало је презасићено најмодернијим производима различитих произвођача са свих страна света. Самим тим, потрошачи који имају већи избор него икада, понашају се у складу са шансама које им се свакодневно пружају. Они сада у сваком производу и услузи које их окружују траже највећи могући степен задовољства и свих осталих повољности, другим речима, траже комплетан пакет оптималног искуства у куповини и конзумацији вредности. Оваква промена у понашању потрошача захтева од предузећа мобилизацију и интеграцију свих ресурса у мисији освајања, задовољења и задржавања потрошача. То практично значи креирање дугорочних, узајамно корисних односа са потрошачима, коришћењем свих расположивих канала комуницирања.

Једну од најприхваћенијих и најјаснијих дефиниција интегрисаних маркетинг комуникација дала је Америчка асоцијација адвертајзинг агенција.<sup>264</sup>

„Интегрисане маркетинг комуникације (ИМС) представљају концепт маркетиншког комуницирања који препознаје додатну вредност свеобухватног планирања, који процењује стратешке улоге различитих комуникационих дисциплина (оглашавање, односи са јавношћу, лична продаја, унапређење продаје, директни маркетинг) и комбинује их тако да обезбеди јасан, конзистентан, ефикасан и ефективан утицај на јавност, адекватном интеграцијом дискретних порука“

---

<sup>263</sup> Yeshin, T (1998), *Integrated Marketing Communications, The Holistic Approach*, Butterworth-Heinemann, p. 67

<sup>264</sup> American Association of Advertising Agencies (1989), *Integrated Marketing Communications Definition*, <http://www.businessdictionary.com/definition/integrated-marketing-communications-IMC.html>, pristup 18.02.2016.



Оно што одваја интегрисане маркетинг комуникације од традиционалних стратегија је управо свеобухватност, која узима у обзир стратегијске аспекте свих средстава и елемената комуникације, интегришући их у оптималну синергију холистичким, а не појединачним приступом сваком елементу. Основа ових комуникација је интегрисање више облика и средстава комуницирања у процесу слања усаглашених информација окружењу, што значи да сви облици и медији комуницирања морају бити конзистентни са осталим инструментима маркетинга. Потрошач је полазна и завршна тачка у развијању стратегије комуницирања, а заједнички циљ је јединствена и ефикасна комуникација која доприноси остваривању супериорних пословних перформанси организације.<sup>265</sup> Холистички приступ је то што прави разлику и заокрет у односу на претходне маркетиншке стратегије, од планирања процеса креирања вредности, па све до њене испоруке потрошачима и осталим стејкхолдерима.

У стратегијском процесу специфично дизајнираном на начин који омогућава унифицирање свих порука и комуникација, путем свих расположивих канала који воде до потрошача, интегрисане маркетинг комуникације практично неутралишу евентуалне слабости једног канала, предностима свих осталих канала, синергијом елемената који допуњујући једни друге, креирају супериорну вредност.<sup>266</sup>

У дигиталној ери, број канала за испоруке порука циљним групама расте из дана у дан, с обзиром на свакодневна нова достигнућа модерних комуникационих технологија, која преплављују тржишта широм света. Интегрисана имплементација свих аспеката маркетинг комуникација (паковање, унапређење продаје, лична продаја, место продаје, директни маркетинг, односи са јавношћу, адвертајзинг, интерактивни маркетинг, итд) резултира повећањем продаје и максималном ценовном ефикасношћу.<sup>267</sup>

---

<sup>265</sup> Станковић, Љ, Ђукић, С (2014), *Маркетинг комуницирање*, Економски факултет Универзитета у Нишу, стр. 82

<sup>266</sup> Kitchen, PJ, De Pelsmacker, P (2004), *Integrated Marketing Communications: A Primer*, Routledge London and New York, p. 20

<sup>267</sup> Mountzouridi, M (2013), *What does integrated marketing communication mean?*, <https://projectsportfolio.wordpress.com/2013/01/25/what-does-integrated-marketing-communication-mean/>, pristup 19.02.2016.

**Слика 18** приказује кључне карактеристике концепта интегрисаних маркетинг комуникација (ИМК):



**Слика 18.** Кључне карактеристике и задаци интегрисаних маркетинг комуникација (извор <https://projectsportfolio.wordpress.com/2013/01/25/what-does-integrated-marketing-communication-mean> , приступ 19.02.2016)

Фокус на потрошаче и одржавање узајамно корисних односа са њима континуираним утицајем на њихово понашање, преношење јединствене поруке која одсликава визију и мисију предузећа симултано користећи све релевантне комуникационе канале, су кључне карактеристике које у најкраћем описују концепт интегрисаних маркетинг комуникација и предности које његово коришћење доноси предузећу. Употребом ИМК оглашивачи фаворизују коначни ефекат у односу на комбинацију, што резултира повезивањем, усаглашавањем и уобличавањем комуникација у јединствену целину, која рефлектује синергију у додатој вредности постигнуте комбинације. Крајњи циљ употребе овог вида комуницирања је да предузеће постигне хармонију у комуникацији, тако што ће различитим порукама и медијима, на различите начине, различитим аудиторијумима, презентовати оно што има да понуди, тако да они разумеју, прихвате и током времена памте поруку у њеном изворном значењу.<sup>268</sup>

<sup>268</sup> Огњанов, Г (2013), *Маркетиншке комуникације*, Универзитет у Београду, Економски факултет, стр. 25

### 3.3. Управљање појединим облицима маркетинг комуницирања

Процес управљања комуникацијама обухвата све оне активности које инкорпорирају планирање, имплементацију, надзор и ревизију свих интерних и екстерних облика и канала комуницирања, унутар организације и ван ње, са стејкхолдерима и широм јавношћу. Са стратегијског аспекта, процес управљања комуницирањем може се дефинисати као систематско планирање и континуирана размена информација, у циљу стварања атрактивног имиџа и добре репутације у јавности на дуги рок. Овај процес обухвата осмишљавања и слање дизајнираних порука, путем адекватних медија до одабраних циљних група, на њима прихватљив начин, водећи рачуна о оптималној равнотежи између порука, канала комуницирања и аудиторијума. Процес управљања комуницирањем детерминишу следећи подпроцеси, као интегрални делови свеобухватне функције комуницирања предузећа:<sup>269</sup>

- континуирано испоручивање потребних и тачних информација жељеним циљним групама;
- координација свих активности које омогућавају, олакшавају и побољшавају процес комуницирања;
- утицај на понашање потрошача и осталих стејкхолдера у циљу промене ставова, који ће свим укљученим странама донети дугорочну супериорну вредност;
- подстицање и омогућавање квалитетне и једноставне размене информацијама у свим смеровима, са свим учесницима у процесу стварања и размене вредности.

Ефикасно и ефективно комуницирање подразумева потпуну компрехензију менталног склопа потрошача, разумевањем социјалних, психолошких и неуролошких теорија, које објашњавају њихов начин размишљања, систем вредности и понашање које утиче на одлуке које свакодневно доносе.<sup>270</sup>

---

<sup>269</sup> Hut, PM (2010), *Communication and Collaboration in Project Management – Introduction*, The Project Management Hut, <http://www.pmhut.com/communication-and-collaboration-in-project-management-introduction>, pristup 24.02.2016.

<sup>270</sup> Copenhagen Business School (2016), *Brand and Communications Management*, <http://www.cbs.dk/en/study/graduate/msc-in-economics-and-business-administration/marketing/brand-and-communications-management>, pristup 24.02.2016.

Како интегрисано маркетинг комуницирање представља савремену модификацију промотивног микса, управљање појединим облицима маркетинг комуницирања мора бити дизајнирано тако да синергија ефеката свих канала комуницирања да оптималан резултат. Бавећи се интегрисаним маркетиншким комуникацијама, *Огњанова* наводи кључне карактеристике следећих облика маркетинг комуницирања.<sup>271</sup>

*Оглашавање* представља облик маркетиншких комуникација, у коме се огласна порука шаље из једног познатог извора, преко масовних медија до великог броја непознатих прималаца, који чине аудиторијум одабраног медија. Поруку може креирати извор, односно оглашивач унутар куће (инхаус приступ), или ангажована агенција за оглашавање, а за њено емитовање путем одабраних масовних медија, оглашивач плаћа закуп медијског простора. *Односи са јавношћу* представљају облик пословне комуникације која је усмерена на развијање, одржавање и унапређивање добрих пословних односа између предузећа и различитих стејкхолдера, док се публицитет, као ефекат различитих комуникационих активности предузећа, сматра маркетиншким односима с јавношћу, који обезбеђују простор у масовним медијима који предузеће не плаћа. *Спонзорство*, као уговорни однос између две стране, уговором о спонзорству између спонзора који улаже новац и спонзорисаног појединца, групе, или организације, дефинише права и обавезе обе стране. *Унапређење продаје* постојећим и потенцијалним потрошачима нуди додатне погодности, да би се подстакли на куповину. У основи *личне продаје* је интерперсонална комуникација, у којој представник предузећа нуди производе и услуге преносећи поруку усменим путем до прималаца на тржишту потрошача, лицем у лице или путем телефона, док *директни маркетинг* за исту сврху користи пошту, каталоге, флајере итд.

Овим активностима се данас, у консултацијама са менаџментом на највишем нивоу, углавном баве менаџери маркетинг комуницирања, било да раде за фокално предузеће, или за маркетиншку агенцију која представља и промовише предузеће. Њихов посао је да селекцијом адекватних медијских канала осмисле медијску кампању, која ће дати оптималне резултате у представљању брендова предузећа, као и

---

<sup>271</sup> Огњанов, Г (2013), *Маркетиншке комуникације*, Универзитет у Београду, Економски факултет

његовог целокупног имиџа. У процесу планирања маркетиншке кампање, менаџери маркетинг комуницирања се бави следећим питањима:<sup>272</sup>

- Колики аудиторијум ће бити обухваћен различитим комбинацијама различитих медијских канала?
- На којим медијима треба пласирати одређене огласне поруке и остале врсте маркетинг комуницирања?
- Која је оптимална фреквенција пласирања порука, која ће код аудиторијума изазвати оптималну реакцију?
- Колико средстава треба инвестирати у сваку поруку и све медије путем којих ће поруке бити емитоване?

И поред модерних облика комуницирања који су у други план ставили неке од најпопуларнијих медија у широј јавности, као што је радио, резултати недавног истраживања агенције *Nielsen* показују изненађујуће резултате повратка утицаја који је радио имао у доба своје златне епохе. И поред вишедеценијске суверене доминације телевизије као најутицајнијег медија, постоји једночасовни период у сваком радном дану када је радио доминантан – од 7 до 8 часова ујутру, када милиони људи широм света иду на посао, огромна већина њих слуша своју омиљену радио станицу. У складу са тим, резултати *Nielsen*-ове студије показују да сваки долар уложен у радио оглашавање, може да генерише и до 17 долара потенцијалних прихода од слушалаца који су изложени рекламама које слушају на радију.<sup>273</sup>

Када су због последица светске финансијске кризе 2008. године милиони људи остали без посла, штампани медији доживели су губитке огромних размера, а неки су били принуђени да потпуно укину штампана издања и преоријентишу се само на онлине верзије. Објашњење је једноставно – поменути милиони људи који су остали без посла морали су одрекну своје вишегодишње навике и рутине, да на путу до посла купе и читају своје омиљене дневне новине. У складу са тим, тиражи су опали у приближно истом броју, што је за велики број штампаних медија означило крај једне једне ере и прелазак на нове, модерне начине комуницирања.

---

<sup>272</sup> *Media planner*, Prospects, (2016), <https://www.prospects.ac.uk/job-profiles/media-planner>, pristup 25.02.2016.

<sup>273</sup> Nielsen (2015), *Radio's returns have advertisers across categories tuning in*, <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/radios-returns-have-advertisers-across-categories-tuning-in.html>, pristup 25.02.2016.

Овакве информације веома су драгоцене смернице менаџменту, у процесу управљања појединим облицима маркетинг комуницирања и комуницирања уопште.

### 3.4. Маркетинг комуницирање у кризним ситуацијама предузећа

Било да је реч о глобалним рецесијама, као што је била управо поменута светска криза из 2008. године, или о кризном периоду унутар организације, менаџмент предузећа у таквим тренуцима мора да тражи решење проблема редефинисањем пословних стратегија, између осталог маркетинг стратегије и маркетинг комуницирања. Кризно комуницирање представља суштину и кључну компоненту кризног менаџмента, која може да буде одлучујући фактор у читавом процесу превазилажења кризне ситуације.<sup>274</sup>

Различита предузећа имаће различите одговоре на кризне ситуације, у складу са узроцима и факторима који су довели до кризних околности. Без обзира на конкретне разлоге специфичних случајева, стратегија маркетинг комуницирања кроз сагледавање, анализу и реакцију на кризу, обухваћена је следећим корацима.<sup>275</sup>

*Свест о томе да је криза наступила* – ситуацију сагледати реално, без панике прихватити неповољне чињенице, остати прибран и смирено размотрити опције на располагању. Паника може само додатно да погорша већ компликовану ситуацију, због чега су мир и фокусираност на проблем основни предуслов за све даље кораке на путу изласка из кризе.

*Окупљање и обавештавање тима* – од запослених на првој линији продаје, до топ менаџмента, информације о новонасталој ситуацији морају бити испоручене на начин који ће све запослене мотивисати да реше проблем, у континуираној међусобној комуникацији и комуникацији са јавношћу адекватној за кризне ситуације.

*Анализа кризне ситуације* – шта се заиста десило, шта јавност мисли да се десило и како реагује на то, и који канали комуникације захтевају додатну пажњу и хитну акцију.

*Процена утицаја пословних одлука* – пре него што менаџмент донесе коначне одлуке о пословном заокрету који за исход треба да има излазак предузећа из кризе,

---

<sup>274</sup> Сенић, В, Сенић, Р (2015), Комуникација у условима кризе, *Маркетинг*, Vol. 46, бр. 3, стр. 155-165

<sup>275</sup> Lisak, J (2014), Ten steps to managing crisis communications, *Marketing Tech Blog*, <https://www.marketingtechblog.com/managing-crisis-communications>, pristup 26.02.2016.

треба сагледати све евентуалне последице тих одлука на профитабилност, имиџ и репутацију предузећа. Увек треба имати на уму да лоше пословне одлуке неће решити кризу, већ ће је још више продубити

*Мониторинг кризне ситуације* – једно од најзначајнијих оружја комуникације у кризним ситуацијама је правовремено испоручивање тачних и поузданих информација. Ослушкивање пулса организације и реакција јавности дају вредне информације о тренутном интерном и екстерном стању, које могу послужити као смернице даљих корака у изласку из кризе

*Одлука о позиционирању предузећа* – када се стекне потпуна слика у положају предузећа у кризној ситуацији, менаџмент треба да донесе одлуку о позиционирању предузећа у таквим условима. Са свим релевантним информацијама на располагању и увидом у реакције јавности, менаџмент би требало да има јасну идеју о стратегији коју ће применити у позиционирању предузећа на начин који ће му донети најбржи и најбезболнији излазак из кризе

*Одлуке о каналима комуникације* – на бази дизајнираних порука и жељеног позиционирања, менаџмент треба да донесе одлуку о оптималној комбинацији канала комуникације, који ће најефективније и најефикасније јавности испоручити адекватне информације, у циљу формирања очекиване перцепције предузећа, његових производа и услуга

*Испоручивање порука* – након што је донета одлука о каналима комуникације путем којих ће се предузеће оглашавати, сада је потребно то урадити на атрактиван, аутентичан и у односу на конкуренцију супериоран начин. У овом процесу предузеће мора да води рачуна о друштвеној одговорности, тако што ће све информације, подаци, поруке које преноси широј јавности увек бити истините, веродостојне и кредибилне. У супротном, постоји ризик од губитка добре репутације, што ће кризу у предузећу само додатно продубити и продужити.

*Праћење реакција јавности* – након што се предузеће огласило, посао није завршен. Потребно је континуирано и пажљиво пратити све реакције јавности на поруке које предузеће шаље. Уколико су реакције позитивне, то значи да је кампања добро планирана и да њена имплементација иде у жељеном смеру, што ће у крајњем исходу довести до изласка предузећа из кризног периода. Уколико су реакције негативне или помешане, треба урадити ревизију маркетинг стратегије и утврдити који су то елементи кампање које треба променити, тако да и перцепција јавности буде промењена у смеру препознавања напора предузећа да потрошачима и осталим

стејхолдерима испоручи супериорну вредност. Овакав мониторинг предузеће треба да спроводи све док крајњи циљ не буде остварен, као и превентивно, након изласка из кризе

*Учење из процеса опоравка* – колико год кризни периоди били лоши по пословање предузећа, чињеница је да њихово превазилажење обогаћује предузеће за једно вредно искуство, јачајући његову позицију у јавности и на тржишту. Најбољи пример за то је *Toyota*, једна од најреспектабилнијих компанија на свету, која је и ове године рекордер у броју произведених аутомобила, и поред грешке у функционисању ваздушних јастука, због које је 2014. било повучено преко шест милиона возила из промета широм света.<sup>276</sup> Овакве ситуације помажу предузећу и запосленима да схвате суштину настанка и превазилажења кризних ситуација, што ће у турбулентним условима савременог пословања бити драгоцену искуство у избегавању евентуалних кризних ситуација у будућности

По речима маркетинг експерта *Марка Каулина*, успех маркетинг комуницирања у кризним ситуацијама у потпуности зависи од способности предузећа да у реалном времену уочи реакције на активности које предузеће обавља и да одмах адекватно одговори на те реакције.<sup>277</sup> Кризни периоди представљају критичну тачку и одлучујући тренутак заокрета у пословању, што може довести до угрожавања свих или појединих пословних активности.<sup>278</sup> Мониторинг свих активности, процеса и корака које предузећа предузима, обезбедиће информације о његовој перцепцији од стране јавности, а самим тим и формирати основу за даље акције. Економију карактеришу циклична дешавања, односно циклуси успона и падова активности, а оптимално комуницирање предузећа са околином ублажиће и олакшати кризне периоде које ти циклуси донесу.

---

<sup>276</sup> Davies, R (2014), *Toyota Recalls 6,39 Million Vehicles*, ABC News, <http://abcnews.go.com/blogs/business/2014/04/toyota-recalls-6-39-million-vehicles> , pristup 27.02.2016.

<sup>277</sup> Cowlin, M (2013), *10 Steps to Managing a PR Crisis*, Meltwater, <http://www.meltwater.com/blog/10-steps-to-managing-a-pr-crisis> , pristup 27.02.2016.

<sup>278</sup> Сенић, Р (1993), *Управљање растом и развојем предузећа*, Савремена администрација, Београд, стр. 427



#### **IV ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ**

## 1. Поступак емпиријског истраживања

### 1.1. Предмет и циљ истраживања

Полазећи од претпоставке да маркетинг у значајној мери утиче на формирање репутације, која представља један од најважнијих неопипљивих ресурса сваког предузећа, императив у пословању постаје холистички приступ обављању свих пословних, а посебно маркетинг активности. Овај стратегијски заокрет се односи не само на стварање супериорне вредности за потрошаче и остале стејхолдере, већ и на креирање промена у свим активностима и понашању предузећа, које ће му донети конкурентску предност на тржишту, истовремено доносећи корист широј друштвеној заједници.

У складу са наведеним претпоставкама, *предмет истраживања докторске дисертације је анализа природе и интензитета међузависности маркетинга и репутације предузећа*. Конкретизација овако дефинисаног предмета истраживања, анализирањем утицаја маркетинга у процесу стратегијског управљања репутацијом предузећа може се извршити постављањем следећих истраживачких питања:

- Које су предности креирања и одржавања добре репутације предузећа на дуги рок?
- Какву улогу на креирање репутације предузећа има окружење у савременим условима пословања?
- На који начин идентитет и имиџ предузећа утичу на креирање добре репутације?
- На који начин маркетинг активности утичу на креирање репутације предузећа?
- Да ли примена маркетинг концепта омогућава стварање повољне репутације предузећа на тржишту?

Одговори на постављена истраживачка питања представљају основу за дефинисање хипотеза које детерминишу ову докторску дисертацију, а које су, након анализе резултата емпиријског истраживања, потврђене или одбачене. Полазећи од предмета истраживања, структура истраживачког процеса базирана је на *експлоративном истраживању* - теренско истраживање засновано је на интервјуисању

менаџера банака и корпоративних клијената банака, чији су ставови о предмету истраживања од суштинског значаја за потврђивање или одбацивање хипотеза дисертације:<sup>279</sup> Анализа резултата добијених истраживањем реализована је статистичком обрадом података добијених интервјуисањем менаџера и клијената, структурираним упитницима, који представљају основне инструменте истраживања.

Примарни циљ реализације истраживања је **идентификовање значаја и утицаја који маркетинг има у процесу креирања и одржавања репутације предузећа у савременим условима пословања**. Детерминисање значаја репутације предузећа у јавности и на тржишту, а посебно улоге маркетинга у процесу креирања имица и угледа предузећа код потрошача и других стејкхолдера, омогућава конципирање закључака и смерница за побољшање пословних резултата и повољности за друштвену заједницу и окружење.

У реализацији основног циља истраживања, веома је важно идентификовање ставова потрошача и других кључних стејкхолдера према предузећу. Поред тога, анализа релевантних фактора у пословним активностима и укупном деловању, како интерних, тако и фактора окружења и њихових комплексних утицаја на креирање репутације предузећа је круцијална. Управљање засновано на иновативним решењима и посвећеност менаџмента континуираном унапређењу супериорне вредности за потрошаче обезбеђује дугорочну конкурентску предност и одржавање угледа предузећа у окружењу. Кључни задатак маркетинг стратегије у овом процесу је прилагођавање идентитета предузећа жељеној перцепцији стејкхолдера и усаглашавање стратегијске позиције и визије предузећа са ставовима јавности. Синхронизација идентитета и имица је предуслов препознатљивог пословног угледа. Ако је имиц јасан, препознатљив, атрактиван и усаглашен са идентитетом, аудиторијум ће перцепирати оно што је била идеја и жеља менаџмента предузећа. Уколико то није случај, менаџмент треба да ревидира сопствену визију идентитета и имица, у циљу смањења јаза између слике коју предузеће има о себи и стварне перцепције јавности. На основу свега наведеног, могуће је идентификовати следеће специфичне циљеве истраживања:

---

<sup>279</sup> Ђукић, С (2006), *Управљање маркетингом односа са потрошачима*, Докторска дисертација, Универзитет у Нишу, Економски факултет fakultet, према Burns, SA, RF, Bush (1998), *Marketing Research*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, p. 162

- Указивање на важност репутације као вредне нематеријалне имовине и фактора диференцирања од конкуренције на тржишту;
- Утврђивање значаја перцепције предузећа од стране кључних стејкхолдера, а нарочито потрошача, на основу репутације коју оно има у јавности;
- Идентификовање фаза у процесу стратегијског управљања репутацијом, које резултирају креирањем жељене слике предузећа у свести кључних стејкхолдера;
- Идентификовање репутације као функције корпоративног идентитета и имица предузећа, којима се оно жели представити на тржишту;
- Анализа утицаја маркетинга на репутацију предузећа и његовог доприноса стварању повољне конкурентске позиције на тржишту;
- Идентификовање утицаја маркетинг концепта на креирање јединствене репутације предузећа.

Креирање жељеног идентитета и имица је дуготрајан процес, који захтева континуирано прилагођавање и висок степен адаптивности променљивим условима пословања. Кључни елемент тог процеса је маркетинг стратегија која ће остварити и одржати атрактиван имиц и добру репутацију предузећа на тржишту и широј јавности.

На основу теоријских ставова и претпоставки дефинисане су хипотезе као потенцијални одговори на претходно дефинисана истраживачка питања:

**X0: Маркетинг активности доприносе изградњи и унапређењу репутације предузећа на тржишту.**

X1: Репутација је фактор конкурентског диференцирања који предузећу обезбеђује бољу тржишну позицију.

X2: Репутација представља вредан нематеријални ресурс који повећава финансијске перформансе предузећа.

X3: Репутација предузећа је функција његовог идентитета и имица на тржишту.

X4: Маркетинг је кључни фактор формирања ставова потрошача и осталих интересних група предузећа у процесу формирања репутације предузећа.

X5: Предузећа која примењују маркетинг концепт имају бољи имиц и репутацију на тржишту.

Х6: Репутација предузећа која се заснива на принципима холистичког маркетинга омогућава стварање базе задовољних и лојалних потрошача који су стабилан извор профита на дуги рок.

У складу са наведеним предметом истраживања, примарни циљ истраживања, базиран на основној хипотези, је идентификовање утицаја маркетинга у процесу креирања репутације и значаја који има у одржавању добре репутације предузећа у савременим условима пословања. Остале хипотезе дефинисане су у складу са специфичним циљевима истраживања, који указују на важност репутације као вредне нематеријалне имовине, значај перцепције предузећа од стране кључних стејхолдера и примене маркетинг концепта на креирање јединствене репутације и имица предузећа, што резултира бољим перформансама, диференцирањем од конкуренције и бољом тржишном позицијом предузећа.

## **1.2. Избор извора података и метода истраживања**

Након дефинисања предмета и циљева истраживања, следећи корак у емпиријском истраживању је одређивање извора за прикупљање података и метода којим се до њих долази.

Примарни и секундарни подаци потребни за остваривање циљева истраживања прикупљени су из интерних и екстерних извора. Секундарни подаци су базирани на већ објављеним, верификованим и званично признатим публикацијама, књигама, студијама, истраживањима, статистичким извештајима државних органа и институција, приватних агенција, невладиних организација, научних часописа итд. Секундарни подаци су највећим делом прикупљени претраживањем Интернета, а најчешће коришћени сајтови били су сајт Народне банке Србије, Агенције за привредне регистре, Nielsen, Forbes, Fortune, Harvard Business Review, The Economist, Financial Times, Wall Street Journal, Marketing Week, Marketing Magazine, итд.

Секундарни подаци представљају значајне изворе важних информација, а њихова приступачност, транспарентност, рационалност трошкова и времена потребних за њихово прикупљање, чини их веома битним у процесу истраживања. Објављени радови аутора из области маркетинга, истраживања консултантских агенција, статистички извештаји законодавних и регулаторних тела и институција и остала

стручна литература представљају најважније изворе секундарних података. Информације које пружају секундарни подаци веома су битне у анализи стања банкарског система, снага банака, концентрације и конкуренције банкарског сектора, структуре капитала, генералних и специфичних тенденција на банкарском тржишту. Ипак, поред неопходности коришћења и значаја секундарних података за предмет и циљеве истраживања, главна ограничења овог извора података је њихова недовољност, као и чињеница да се односе на претходни период, услед чега нису актуелни и не могу бити релевантни за доношење валидних закључака.

Након прикупљених секундарних података, полазећи од циљева истраживања, методом испитивања у личном интервјуу су у теренском истраживању прикупљени примарни подаци, структурираним испитивањем две групе испитаника – менаџера банака, као предузећа која пружају финансијске услуге и менаџера корпоративних клијената тих банака. Овај начин испитивања примењен је имајући у виду неопходне информације, време и трошкове потребне за њихово прикупљање, као и предности и слабости различитих начина прикупљања примарних података у истраживању и врсте испитаника. Испитивање је базирано на основу хипотеза које се доказују, у циљу указивања на корелацију између маркетинга и репутације предузећа, природу, интензитет и особености те корелације.

Испитивање је реализовано личним интервјуом, у складу са величином узорка, имајући у виду предности овог начина испитивања – виши ниво сарадње са испитаницима који се остварује личним контактом, могућност постављања већег броја питања и већа прецизност одговора, флексибилност, могућност појашњења евентуалних нејасноћа и тренутно отклањање грешака, стимулисање испитаника и висок ниво тачности података итд. Потенцијалне слабости овог метода истраживања могу бити субјективност испитивача и ниво његове стручности, могући утицај на испитанике начином испитивања и нарушавање анонимности личним контактом, што може утицати на објективност одговора, високи трошкови успостављања контакта и реализовања интервјуа са свим испитаницима.

### **1.3. Дефинисање узорка истраживања и инструмената (упитника) за прикупљање података**

У складу са темом ове докторске дисертације, која третира потенцијалну везу између маркетинга и репутације предузећа, примарни подаци емпиријског истраживања добијени су испитивањем узорка менаџера банака и менаџера корпоративних клијената банака на тржишном сегменту Ниша. Главни извор примарних података представља узорак сачињен од два основна скупа, скупа од 50 менаџера банака које послују на територији Србије и скупа од 50 менаџера корпоративних клијената, корисника услуга банака, који су остварили одређени степен пословне сарадње. Овакав дизајн истраживања резултат је потребе да предмет истраживања буде сагледан са два различита аспекта. Менаџери банака, као креатори пословних стратегија, имају своје виђење пословања, као и перцепцију идентитета и имица банке, која се често може разликовати од перцепције јавности, без обзира на резултате које банка постиже. Са друге стране, менаџери - корпоративни клијенти, од чијих ставова, понашања и одлука у великој мери зависе резултати које банке остварују, вођени личним интересима, дају своје виђење банака са којима послују, њихове успешности, респектабилности и осталих компоненти пословања које их детерминишу.

Захтев за анонимношћу у реализацији истраживања изразили су и менаџери банака, али и менаџери - корпоративни клијенти. С обзиром на то да је истраживање рађено на тржишном сегменту Ниша, испитаници су били регионални менаџери, менаџери експозитура и маркетинг менаџери. Самим тим, све пословне и друге активности које они предузимају, морају бити пријављене и одобрене од стране њихових претпостављених у централама банака, у Београду и Новом Саду, где су банке и регистроване. Одговор из централа на овакве захтеве је, по речима самих испитаника, најчешће негативан, или се евентуално прослеђује у разматрање топ менаџменту и члановима управних одбора. Након процедуре која се примењује у оваквим случајевима, неке банке би дале одобрење да се један део њихових пословних података објави. Ипак, извесно је да то не би био случај у свим банкама, што би онемогућило спровођење овог истраживања.

Што се тиче менаџера корпоративних клијената, њихови захтеви за анонимношћу су такође јасни. Поред тога што представљају неке од највећих светских

корпорација, они су у свом пословању често упућени на сарадњу са банкама, од чега у великој мери зависи да ли ће то пословање бити успешно. Самим тим, није реално очекивати да клијенти јавно изразе негативне ставове о банкама и њиховим менаџерима са којима сарађују, нарочито ако су проценили да ће им услуге тих банака бити потребне и у будућем пословању.

Када је реч о менаџерима банака, 48% чине жене, а 52% мушкарци, а преко 90% свих менаџера су у старосном добу од средине тридесетих до средине четрдесетих година. Овај податак готово у потпуности кореспондира са резултатима истраживања спроведеном на узорку од 17.000 менаџера из свих крајева света и свих сектора економије – просечна старост менаџера је 42 године, а више од половине свих менаџера има између 36 и 49 година.<sup>280</sup>

Инструмент за прикупљање примарних података истраживања на терену био је упитник структуриран на основу Харис-Фомбруновог коефицијента репутације.<sup>281</sup> Настао је 1998. године, услед немогућности објективног и прецизног мерења корпоративне репутације од стране различитих предузећа. Институт за репутацију (Reputation Institute) ангажовао је консултантску кућу Harris Interactive, у циљу колаборације у креирању стандардизованог инструмента, који би могао да измери перцепције које стејкхолери имају о предузећима из различитих индустријских грана.<sup>282</sup> Харис – Фомбрунов коефицијент репутације (Corporate Reputation Quotient, CRQ) је комплексан метод за мерење репутације предузећа, специфично креиран да квантификује перцепције свих кључних стејкхолдера, као што су потрошачи, инвеститори, запослени и остали утицајни стејкхолдери. Овај инструмент омогућава истраживање и дефинисање фактора који су главни покретачи креирања корпоративне репутације, у различитим индустријама и областима пословања.<sup>283</sup>

Упитник је за потребе истраживања модификован, тако да је шест категорија и двадесет индивидуалних фактора којима се мери перцепција репутације од стране стејкхолдера, прилагођено на начин да да резултате перцепције репутације настале под утицајем маркетинг стратегије и маркетинг активности које предузећа (у овом случају

---

<sup>280</sup> Zenger, J (2012), We Wait Too Long to Train Our Leaders, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2012/12/why-do-we-wait-so-long-to-train>, pristup 08.03.2016.

<sup>281</sup> Fombrun, C, Gardberg, N, Sever, J (2000), The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation, *Journal of Brand Management* 7, pp. 241-255

<sup>282</sup> Fombrun, C, Foss, CB (2001), Developing a Reputation Quotient, *Gauge*, Vol. 14, No. 3, pp. 1-4

<sup>283</sup> Value Based Management (2016), *Corporate Reputation Quotient, Summary of the Harris-Fombrun model*, [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_corporate\\_reputation\\_quotient.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_corporate_reputation_quotient.html), pristup 09.06.2016.



банке) спроводе. Поред наведеног коефицијента репутације, најчешће коришћени квалитативни модели мерења репутације су Индекс репутације, Fortune листа најреспектабилнијих предузећа и RepTrack Индекс Института за репутацију, док се од квантитативних приступа овом проблему највише користе модел Интелектуалног капитала, Рачуноводствени модел, као и Маркетиншки модел.<sup>284</sup>

Оригинални модел мерења коефицијента репутације који су дефинисали Харис и Фомбрун детерминише шест категорија:

**1. Емоционални апел:**

- а) Симпатија – имам добар осећај у вези предузећа (симпатије јавности према предузећу).
- б) Поверење - верујем овом предузећу (поверење формирано у јавности према предузећу).
- ц) Дивљење и поштовање – дивим се предузећу и поштујем га (наклоност јавности у виду дивљења и поштовања према предузећу).

Ови фактори који показују шта стејкхолдери осећају према предузећу. Жељена осећања која предузеће настоји да изазове су поверење, поштовање, наклоност, лојалност.

**2. Производи и услуге:**

- а) Гаранција – предузеће у сваком тренутку испоручује производе и услуге константног квалитета и гарантује за њих.
- б) Иновације – предузеће развија иновативне производе и услуге.
- ц) Квалитет – предузеће испоручује производе и услуге високог квалитета.
- д) Однос цена-квалитет – предузеће нуди производе са оптималним односом цене и квалитета.

Наведени фактори мере перцепирану вредност производа и услуга предузећа у свести стејкхолдера. Тежња предузећа у савременим условима је да континуирано испоручују висок квалитет производа, модификују га и иновирају према захтевима

---

<sup>284</sup> Cerchiello, P (2011), Statistical models to measure corporate reputation, *Journal of Applied Quantitative Methods, The International Conference "Innovation and Society, Statistical Methods for the Evaluation of Services (IES 2011)"*, [http://www.jaqm.ro/issues/volume-6.issue-4/pdfs/6\\_Cerchiello.pdf](http://www.jaqm.ro/issues/volume-6.issue-4/pdfs/6_Cerchiello.pdf), pristup 28.10.2016.

потрошача и у складу са технолошким развојем, као и да одржавају одговарајући однос квалитета и цене према захтевима тржишних сегмената које опслужује.

### *3. Визија и лидерство:*

- а) Инспиративна визија – перцепција јавности је да предузеће има јасну визију будућности.
- б) Снажно лидерство – у јавности преовладава утисак да предузеће има одличне лидере.
- ц) Интуиција и адаптивност – менаџмент по оцени јавности препознаје и користи тржишне прилике.

Ови фактори показују како стејкхолдери доживљавају визију предузећа у будућности и улогу лидера у тој визији. Жеља менаџмента је да на стејкхолдере остави утисак компетентних лидера, који у сваком тренутку имају контролу над пословањем предузећа, као и јасну визију његове будућности, способност оптималног коришћења шанси на тржишту и превазилажења евентуалних кризних ситуација.

### *1. Радно окружење:*

- а) Добра организација – стиче се утисак да је радно окружење добро организовано од стране менаџмента.
- б) Квалитетан менаџмент – предузеће стејкхолдерима изгледа као место у коме је пријатно и корисно радити.
- ц) Квалитетни запослени – предузеће у јавности одаје утисак места са квалитетним, компетентним, љубазним и пријатним запосленима.

Ово су фактори који показују мишљење стејкхолдера о атмосфери у предузећу, корпоративној клими и култури организације и утицају менаџмента на све наведено. Пријатно радно окружење, задовољни и лојални запослени су најбољи показатељ доброг управљања организацијом, која подједнако води рачуна и о интерним и о екстерним стејкхолдерима.

### *2. Друштвена одговорност:*

- а) Предузеће подржава хуманитарне акције – предузеће континуирано показује жељу да буде укључено у разне хуманитарне акције, стварајући позитиван имиџ у јавности.

б) Еколошки оријентисано – предузеће води рачуна о очувању животне средине, што такође доприноси његовом статусу у друштву.

ц) Морално одговорно понашање – предузеће одржава високе стандарде у начину на који се опходи према друштву, поштујући друштвене норме и установљен систем вредности.

Наведени фактори показују у којој мери стејкхолдери перцепирају активности предузећа усмерене на друштвено одговорно пословање и како вреднују те активности. Истраживања су показала да потрошачи и остали стејкхолдери благонаклоно гледају на хуманитарне акције и активности предузећа усмерене на филантропију и побољшање стања у друштву и природној средини

### 3. *Финансијске перформансе:*

а) Висока профитабилност – предузеће постиже континуирано добре пословне резултате и високу профитабилност, што у перцепцији јавности ствара кредибилитет и респектабилност.

б) Ниска стопа ризика – предузеће у јавности одаје изглед организације у коју је сигурно инвестирати, јер има стабилан раст и ниску стопа ризика на инвестирана средства.

ц) Конкурентска предност – предузеће показује способност да надмаши конкуренцију на тржишту, коришћењем сопствених снага, тржишних шанси и слабости конкурената.

д) Потенцијал раста – предузеће изгледа као да има јасну визију пројеката који ће му донети раст у будућности.

Финансијске перформансе се односе на оцену пословног успеха, тј. пословних перформанси предузећа, посебно финансијских показатеља. Ови фактори укључују процену перцепције монетарне снаге предузећа од стране стејкхолдера. Висока профитабилност, ниска стопа инвестиционог ризика, конкурентска предност на тржишту и просперитетни будући пројекти, неки су од одлучујућих параметара формирања перцепције у свести стејкхолдера.

У складу са одабраним методом, анкетни упитник модификован је и прилагођен испитивању менаџера и корпоративних клијената, тврдњама са којима су они сагласни или не, којима су обухваћене све категорије и фактори који детерминишу наведени

метод, у комбинацији са Ликертовом скалом, која је испитаницима дала могућност рангирања њихових ставова од 1 (уопште се не слажем), до 5 (потпуно се слажем)<sup>285</sup>.

## 2. Анализа резултата истраживања

### 2.1. Банкарски систем Републике Србије

Банкарски систем Републике Србије чине централна банка Народна банка Србије и пословне банке. По подацима Народне банке Србије, на српском банкарском тржишту 2016. године регистровано је тридесет пословних банака, које своју делатност обављају независно, ради остваривања профита на принципима солвентности, профитабилности и обезбедбеђивања ликвидности, у складу са законима и прописима НБС.<sup>286</sup> Процес транзиције банака који је започео 2001. године, када је на српском банкарском тржишту пословало близу 90 банака, је за само две године аквизицијама, приватизацијама и ликвидацијама више него преполовио тај број, тако да је крајем 2003. године број банака у Србији износио 40.<sup>287</sup>

Кључни показатељи снаге и величине банака су величина тржишта (број клијената), учешће на тржишту, капитал, број запослених, као и број филијала и експозитура, чијим се комбиновањем може добити реална слика позиције појединих банака на тржишту.<sup>288</sup>

**Табела 4** приказује десет најуспешнијих банака на тржишту Србије, на основу њихове укупне нето билансне активе, по подацима Народне банке Србије из априла 2016. године.<sup>289</sup>

---

<sup>285</sup> McLeod, S (2008), *Likert Scale*, Simply Psychology, <http://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>, приступ 25.05.2016.

<sup>286</sup> nbs.rs, (2016), *Банкарски систем*, Народна банка Србије, <http://nbs.rs/internet/cirilica/50/index.html>, приступ 25.05.2016.

<sup>287</sup> Ждрале, Ј (2006), Трансформација банкарског сектора Србије: својинска структура и раст билансних категорија дец. 2003. – март 2006., *Квартални монитор* бр. 4, јануар-март 2006, 94-104

<sup>288</sup> Ђукић, С (2006), *Управљање маркетингом односа са потрошачима*, Докторска дисертација, Универзитет у Нишу, Економски факултет стр. 228

<sup>289</sup> nbs.rs, (2016), *Банкарски систем*, Народна банка Србије, [http://www.nbs.rs/internet/cirilica/50/50\\_5.html](http://www.nbs.rs/internet/cirilica/50/50_5.html), приступ 25.05.2016.

**Табела 4.** Десет највећих банака према критеријуму билансне активе у 2016.

Р. бр.	Пословно име банке	Укупна нето билансна актива у 000 динара
1.	Banca Intesa a.d. Beograd	487,799,169
2.	Комерцијална банка а.д. Београд	391,856,849
3.	Unicredit Bank Srbija a.d. Beograd	308,283,811
4.	Raiffeisen Banka a.d. Beograd	234,426,451
5.	Société Générale banka Srbija a.d. Beograd	230,537,473
6.	Агроиндустријско комерцијална банка АИК банка а.д. Београд	179,078,758
7.	Eurobank a.d. Beograd	140,582,600
8.	Банка Поштанска штедионица а.д. Београд	129,865,797
9.	Војвођанска банка а.д. Нови Сад	120,328,157
10.	Erste Bank a.d. Novi Sad	117,487,765

Извор Народна банка Србије (2016), [http://www.nbs.rs/internet/cirilica/50/50\\_5.html](http://www.nbs.rs/internet/cirilica/50/50_5.html), приступ 25.05.2016. године

Као основ за презентоване податке коришћени су финансијски извештаји које су банке дужне да достављају народној банци Србије, а који нису ревидирани од стране екстерних ревизора, ни потврђени у непосредној контроли од стране Народне банке Србије.<sup>290</sup>

Листа најуспешнијих банака на српском тржишту није изненађење, с обзиром да се на њој налазе банке које су део неких од највећих светских банкарских групација, као што су Intesa Sanpaolo, Société Générale, Unicredit, итд. Као реномиране светске корпорације са вишедеценијском репутацијом не само у домену финансијских услуга, које представљају њихову основну делатност, ове банке и њихови менаџери донели су на српско тржиште савремене системе пословања и модеран концепт развијања маркетинг односа са потрошачима. Тржишно оријентисана пословна филозофија подразумева холистички приступ у свим аспектима и сегментима пословања, као и континуирано прилагођавање захтевима тржишта, односно потрошачима.

У структури капитала свих банака обухваћених истраживањем преовладава приватни капитал, који је већински страног порекла. На основу података из извештаја Народне банке Србије, првих пет највећих банака на српском тржишту поседује преко 50% укупне нето билансне активе, док осталих 25 банака дели нешто мање од 50% преостале активе. Пет највећих банака на српском тржишту су већ поменуте банке,

<sup>290</sup> nbs.rs, (2016), *Банкарски систем*, Народна банка Србије, [http://www.nbs.rs/internet/cirilica/50/50\\_5.html](http://www.nbs.rs/internet/cirilica/50/50_5.html), приступ 25.05.2016.

које су делови највећих светских финансијских корпорација, и Комерцијална банка, која је, још увек, једним делом у власништву државе. Највећа банка у Србији према критеријуму билансне активе је и даље Banca Intesa a.d. Beograd, која је у односу на крај претходног квартала на српском банкарском тржишту задржала исто тржишно учешће од 16%.

Уочава се да су све банке регистроване као акционарска друштва у Београду и Новом саду, што значи да оне нису представништва страних банака у Србији, као што су то на пример Deutsche Bank или Citibank, већ као домаћа правна лица регистрована у Србији послују по Закону Народне банке Србије. Банкарски сектор Србије је крајем децембра 2015. године чинило 30 банака са организационом мрежом од 1730 пословних јединица (12 мање у односу на крај претходног квартала), у којима је било запослено 24.257 лица (130 мање у односу на крај претходног квартала).<sup>291</sup>

Последице глобалне финансијске кризе која је наступила 2008. године и даље имају велики утицај на пословање финансијских институција, па је тренд смањења укупног броја запослених у банкарском сектору Србије у последњих неколико година настављен и током четвртог квартала 2015. године. Код 16 банака се смањило број запослених за укупно 336 лица, 11 банака је повећало број запослених за укупно 206 лица, док су 3 банке пословале са непромењеним бројем запослених у односу на крај претходног квартала. Седам банака смањило је пословну мрежу за укупно 14 организационих јединица, а проширења пословне мреже било је код свега две банке и то за по један организациони део. Укупна нето билансна актива банкарског сектора Србије је на крају децембра 2015. године износила 3.047,8 милијарди динара (повећање за 1,3% у односу на крај претходног квартала), а укупан билансни капитал 619,1 милијарди динара (смањење за 3,8% у односу на крај претходног квартала). Доминантно учешће у банкарском сектору Србије и даље имају банке пореклом из Италије, Аустрије, Грчке и Француске (12 банака), са укупним учешћем од 64,3%.<sup>292</sup>

Показатељи концентрације и конкуренције у *Табели 5* потврђују доминацију највећих пет, односно највећих десет банака на српском тржишту. Према критеријуму нето билансне активе, учешће првих пет банака износи 54,2%, а учешће првих десет

---

<sup>291</sup>nbs.rs, (2016), *Банкарски сектор у Србији, извештај за IV тромесечеје 2015. године*, Народна банка Србије, Сектор за контролу пословања банака, стр. 3  
[http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinita/55/55\\_4/kvartalni\\_izvestaj\\_IV\\_15.pdf](http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinita/55/55_4/kvartalni_izvestaj_IV_15.pdf), приступ 27.05.2016.

<sup>292</sup> Исто, стр. 4, приступ 28.05.2016.

банака 76,8%. У укупним нето кредитима учешће првих пет банака износи 52,7%, а учешће првих десет банака 75,7%. Учешће првих пет банака у укупним депозитима банкарског сектора износи 53,6%, док је код десет највећих банака преко 80% депозита становништва и прихода од накнада.

**Табела 5.** Показатељи концентрације и конкуренције за IV квартал 2015. године:<sup>293</sup>

(учешће)

	Првих 5 банака	Првих 10 банака
Актива	54,2%	76,8%
Кредити (укупни)	52,7%	75,7%
Кредити становништву	49,7%	76,2%
Кредити привредним друштвима	53,7%	79%
Депозити (укупни)	53,6%	78,3%
Депозити становништва	56,3%	80,4%
Приходи (укупни)	50,6%	76%
Приходи од камата	51,2%	75%
Приходи од накнада	56,8%	80,2%

Извор Народна банка Србије (2016), Квартални извештај IV-2015., [http://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55\\_4/kvartalni\\_izvestaj\\_IV\\_15.pdf](http://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_IV_15.pdf) приступ 28.05.2016. стр. 5

Када је реч о показатељима профитабилности, уочава се тренд изразите концентрације добитка на нивоу банкарског сектора, тако да 79% укупног добитка сектора дели пет највећих банака, са највећим нето добитком. Крај 2015. године донео је банкарском сектору Србије значајан раст профитабилности у односу на претходну годину – позитиван нето финансијски резултат пре опорезивања у износу од 9,7 милијарди динара остварен је на крају 2015. године, што је за чак 6,2 милијарде динара више од износа нето добитка пре опорезивања оствареног у претходној години, а преглед банака са највећим добитком у 2015. години може се видети у **Табели 6:**<sup>294</sup>

<sup>293</sup> nbs.rs, (2016), *Банкарски сектор у Србији, извештај за IV тромесечје 2015. године*, Народна банка Србије, Сектор за контролу пословања банака, стр. 5 [http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/55/55\\_4/kvartalni\\_izvestaj\\_IV\\_15.pdf](http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_IV_15.pdf), приступ 27.05.2016.

<sup>294</sup> nbs.rs, (2016), *Банкарски сектор у Србији, извештај за IV тромесечје 2015. године*, Народна банка Србије, Сектор за контролу пословања банака, стр. 6 [http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/55/55\\_4/kvartalni\\_izvestaj\\_IV\\_15.pdf](http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_IV_15.pdf), приступ 27.05.2016.

**Табела 6.** Преглед банака са највећим добитком у 2015. години (у млн РСД):

31.12.2015

<b>Банке са највећим нето добитком</b>	
Banca Intesa a.d. Beograd	9.683
Unicredit Bank Srbija a.d. Beograd	6.586
Raiffeisen Banka a.d. Beograd	4.845
Агроиндустријска комерцијална банка АИК банка а.д. Београд	3.378
Eurobank a.d. Beograd	2.901

Извор: Народна банка Србије (2016), Квартални извештај ИВ-2015, [http://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55\\_4/kvartalni\\_izvestaj\\_IV\\_15.pdf](http://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_IV_15.pdf) приступ 30.05.2016., стр. 7

Веома важни индикатори профитабилности чији раст прати повећање профитабилности које је банкарски сектор остварио крајем 2015. године, су принос на активу (ROA, return on assets) и принос на капитал (ROE, return on equity).<sup>295</sup>

Принос на активу (ROA), је индикатор профитабилности који показује колико је предузеће профитабилно у односу на своју укупну активу. Овај индикатор даје јасну слику ефикасности менаџмента, показујући његову успешност у генерисању профита коришћењем укупних средстава предузећа. Вредност овог индикатора добија се дељењем годишње нето добити укупном активом предузећа<sup>296</sup>:

**ROA = нето добит (нето профит после опорезивања) / укупна актива**

С обзиром на то да принос на активу показује колика зарада је генерисана користећи укупна уложена средства, он се у неким изворима назива и повраћај инвестиција или принос на инвестиције.<sup>297</sup>

Принос на капитал (ROE) представља износ нето добити у односу на акционарски капитал, која се изражава као проценат повраћаја уложеног капитала акционара. Принос на капитал је мера профитабилности предузећа, која показује

<sup>295</sup> Ђукић, Ђ, Бјелица, В, Ристић, Ж (2003), *Банкарство*, Економски факултет Београд, стр. 223-229

<sup>296</sup> Хаџић, М (2006), *Банкарство*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 416

<sup>297</sup> Investopedia.com, (2016), *Return on Assets, ROA, What is Return on Assets ROA*, <http://www.investopedia.com/terms/r/returnonassets.asp>, pristup 30.05.2016.



колико профита предузеће генерише капиталом који су уложили акционари. Принос на капитал се изражава у процентима и израчунава се на следећи начин:<sup>298</sup>

**ROE = нето добит (нето профит после опорезивања) / акционарски капитал**

Нето добит се односи на целу фискалну годину, пре исплаћених дивиденди власницима обичних акција и након исплаћених дивиденди власницима преференцијалних акција. Акционарски капитал, као што се може видети, не обухвата капитал преференцијалних акција. Овај индикатор такође је познат и као нето вредност (нет ворџ).

Принос на активу (ROA) на крају 2015. године износио је 0,32%, што представља повећање од 0,20 п.п. у односу на крај 2014. године, док је принос на капитал (ROE) износио 1,58%, што је за 1 п.п. више у односу на претходну годину.<sup>299</sup> Главни генератори раста нето добити били су нето приходи од камата, ефекти по основу позитивних курсних разлика и остали нето приходи, док су највећи негативан утицај на остварени резултат имали раст нето расхода по основу обезвређења финансијских средстава и кредитно ризичних ванбилансних ставки, што су показали резултати спроведених анализа и посебних дијагностичких испитивања банака у 2015. години.<sup>300</sup>

---

<sup>298</sup> Хацић, М (2006), *Банкарство*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 416

<sup>299</sup> nbs.rs, (2016), *Банкарски сектор у Србији, извештај за IV тромесечје 2015. године*, Народна банка Србије, Сектор за контролу пословања банака, стр. 7  
[http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/55/55\\_4/kvartalni\\_izvestaj\\_IV\\_15.pdf](http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_IV_15.pdf), приступ 27.05.2016.

<sup>300</sup> nbs.rs, (2016), *Банкарски сектор у Србији, извештај за IV тромесечје 2015. године*, Народна банка Србије, Сектор за контролу пословања банака, стр. 8  
[http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/55/55\\_4/kvartalni\\_izvestaj\\_IV\\_15.pdf](http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_IV_15.pdf), приступ 27.05.2016.

## 2.2. Демографске и социо-економске карактеристике испитаника

### 2.2.1. Демографске и социо-економске карактеристике менаџера банака

С обзиром на то да се узорак истраживања састоји из два подузорка испитаника – менаџера банака и менаџера њихових корпоративних клијената, једно од најпријатнијих изненађења у овом истраживању дају подаци о полној структури менаџера банака – 48% менаџера банака на тржишту Ниша су жене, док су 52% менаџера мушкарци. Демографска и социо-економска обележја испитаника подузорка менаџера банака дата су у *Табели 7*.

*Табела 7.* Демографска и социо-економска структура подузорка менаџера банака на тржишту Ниша:

Обележје	Број испитаника	%
<b>Пол</b>		
женски	24	48,0
мушки	26	52,0
<b>Старост</b>		
18-27	1	2,0
28-37	16	32,0
38-47	32	64,0
48-57	1	2,0
<b>Стручна спрема</b>		
Средња школа	6	12,0
Факултет	36	72,0
Магистеријум	7	14,0
Докторат	1	2,0

Овако мала разлика у односу мушких и женских менаџера банака представља куриозитет, што се најбоље види када се упореде подаци о полној структури менаџера на глобалном нивоу. Консултантска кућа “Expert Market” реализовала је је 2015. године истраживање полне структуре радне снаге у 126 земаља света. Добијени подаци су још увек веома неповољни за жене у пословном свету, чак и у неким од најразвијенијих земаља. Наиме, у само три земље на свету број жена менаџера је већи од броја мушкараца менаџера, и то су, прилично неочекивано, Јамајка (59,3% жена), Колумбија

(53,1%) и карипска острвска државица Сент Лусија (52,3%). Што се тиче остатка света, код водећих светских економија САД су готово достигле равноправност у том погледу, са 43% женских менаџера, а следе их Канада, Аустралија, скандинавске и западно европске земље, као и велики део Јужне Америке, са близу 40% жена у топ менаџменту. Очекивано, земље са најнижим процентом жена на високим позицијама су Пакистан (3%), Алжир (4,9%), Јордан (5,1%), Бангладеш (5,4%).<sup>301</sup>

Старосна структура испитаника је уравнотеженија са приликама у свету. Као што је већ поменуто, готово 95% свих менаџера су старости од 37 до 47 године живота, што у великој мери потврђује резултате већ поменутог истраживања спроведеног на узорку од 17.000 менаџера из целог света – просечна старост менаџера је 42 године, а више од 50% свих менаџера има између 36 и 49 година.<sup>302</sup>

Скоро три четвртине менаџера у банкама завршило је факултете, 14% посто њих има магистеријум или мастер, а један менаџер је докторирао.

### **2.2.2. Демографске и социо-економске карактеристике менаџера корпоративних клијената**

Општи подаци који се односе на полну и старосну структуру, као и стручну спрему испитаника из другог основног скупа, скупа менаџера корпоративних клијената, се у извесној мери разликују од структуре менаџера банака. Две трећине испитаника на највишим позицијама у предузећима која спадају у корпоративне, односно највеће клијенте банака, су мушкарци, док су само једна трећина жене. Старосна структура менаџера клијената се у великој мери поклапа са старосном структуром менаџера банака, јер и у овом скупу доминирају испитаници од 37 до 47 године живота. Разлике у стручној спреми у односу на менаџере банака (који су углавном образованији од својих клијената) су значајне, јер је у скупу менаџера корпоративних клијената скоро идентичан проценат испитаника са завршеном средњом школом и факултетом. Доктора наука међу клијентима нема, а само 8% њих има диплому мастера.

---

<sup>301</sup> Friedman, M (2015), There Are Only 3 Countries in the World with More Female Bosses Than Male Ones, *Marie Claire*, <http://www.marieclaire.com/career-advice/news/a13856/female-to-male-boss-ratio-around-world/>, pristup 01.06.2016.

<sup>302</sup> Zenger, J (2012), We Wait Too Long to Train Our Leaders, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2012/12/why-do-we-wait-so-long-to-train>, pristup 01.06.2016.

У власничкој структури предузећа корпоративних клијената готово да нема разлика у односу на банке, с обзиром да је само 2% у државном власништву, али порекло капитала показује значајне разлике у односу на банке – 68% предузећа корпоративних клијената је у већински домаћем власништву, а 32% предузећа је у већински страном власништву.

У области пословања корпоративних клијената, очекивано, доминира трговина са 42%. Следе је угоститељство са 26% и индустрија са 18%, што у актуелном тренутку одговара стању привреде у Нишу, али звучи поражавајуће у поређењу са преко 100.000 хиљада људи, који су 70-их и 80-их година прошлог века радили у електронској, машинској, дуванској и другим индустријама у Нишу, који је био један од водећих индустријских центара старе Југославије. Према евиденцији Националне службе за запошљавање Филијале Ниш из јануара 2016. године, регистровано је 46.565 незапослених лица, а процењује се да индустрија у Нишу данас запошљава мање од 5000 радника.<sup>303</sup>

По броју запослених, највише предузећа међу корпоративним клијентима спада у мала и запошљава до 50 људи, њих 58%. Најмањи је проценат предузећа која запошљавају између 50 и 250 људи, њих 12%. Преко 250 запослених ради у 30% предузећа и то су углавном представници највећих светских корпорација (Coca-Cola, Philip Morris, British American Tobacco, Nelt, Mercedes, Toyota, Pfizer).

Велика већина клијената изјавила је да је пословала са добитком у претходној години, њих 80%. Њих 18% успело је да покрије трошкове пословања, али не и да оствари добит, док је свега 2% пријавило губитак у пословању.

У *Табели 8* приказане су демографске и социо-економске карактеристике менаџера корпоративних клијената банака на тржишту Ниша.

---

<sup>303</sup> Нишке вести (2016), *На евиденцији НСЗЗ Филијале Ниш 46 565 незапослених лица*, <http://niskevesti.rs/drustvo/item/7660-na-evidenciji-nszz-filijale-nis-46-565-nezaposlenih-lica>, приступ 02.06.2016.

Табела 8. Демографска и социо-економска структура подузорка менаџера корпоративних клијената на тржишту Ниша:

Обележје	Број испитаника	%
<b>Пол</b>		
женски	17	34,0
мушки	33	66,0
<b>Старост</b>		
18-27	3	6,0
28-37	13	26,0
38-47	29	58,0
48-57	5	10,0
<b>Стручна спрема</b>		
Средња школа	22	44,0
Факултет	24	48,0
Магистеријум	4	8,0
Докторат	0	0,0
<b>Власничка структура</b>		
државно	1	2,0
приватно	49	98,0
<b>Порекло капитала</b>		
већински домаћи	34	68,0
већински страни	16	32,0
<b>Област пословања</b>		
индустрија	9	18,0
трговина	21	42,0
угоститељство	13	26,0
грађевинарство	2	4,0
енергетика	1	2,0
пољопривреда	1	2,0
саобраћај и комуникације	1	2,0
финансије	1	2,0
култура и образовање	1	2,0
<b>Број запослених</b>		
до 50	29	58,0
51-250	6	12,0
преко 250	15	30,0
<b>Успешност пословања</b>		
Са добитком	40	80,0
Са губитком	1	2,0
Покривени трошкови без добити	9	18,0

## **2.3. Тестирање истраживачких хипотеза**

Тестирање хипотеза врши се анализом, упоређивањем и сучељавањем ставова испитаника. У овом случају, два основна скупа састоје се од испитаника, који имају различите интересе и циљеве везане за предузећа у којима раде и однос у коме се налазе. Менаџери желе да остваре највећи могући профит за банку у којој раде, док клијенти желе да остваре највећи могући профит у предузећима у којима су запослени или власници, с обзиром да је реч о корпоративним клијентима.

Оно што је заједничко испитаницима оба скупа је настојање да клијенти остваре највећи могући степен задовољства. Разлика је у цени тог задовољства - менаџери банака желе да та цена задовољства њихових клијената буде што виша, чиме ће генерисати виши профит за банку, док клијенти, логично, желе да плате што мању цену за све услуге и производе које од банке купују. Свака страна има своје циљеве које жели да оствари, али у релационим односима треба градити обострано корисне односе, односно обострано корисну стратегију. Ако такви узајамно корисни односи трају довољно дуго да се између страна развије поверење, емпатија, наклоност, поштовање, лојалност, може се говорити о креирању добре слике, угледа, реномеа, односно добре репутације пословних субјеката у јавности.

### ***2.3.1. Ставови испитаника***

#### ***2.3.1.1. Ставови менаџера банака***

Одговори менаџера банака на питање о схватању репутације, поклапају се са одговорима клијената на исто питање у мери која показује врло слично схватање репутације у оба скупа испитаника. Велика већина менаџера, чак 86% њих, сматра да је поверење клијената кључна компонента репутације банке. На другом месту према одговорима испитаника је креирање дугорочних односа са клијентима, што 74% менаџера сврстава у један од најважнијих елемената креирања репутације предузећа. Транспарентност и сигурност у пословању банке је 68% менаџера означило као битан

фактор репутације. Стабилна тржишна позиција и јасна визија будућег пословања такође је веома битна менаџерима, с обзиром да су то ставке од којих у великој мери зависи њихов посао.

**Табела 9.** Шта је за менаџере банка са добром репутацијом

<b>Банка са добром репутацијом је:</b>	<b>Бр.</b>	<b>Сума</b>	<b>%</b>
Банка којој клијенти верују	50	43	86%
Банка која има стабилне пословне перформансе	50	22	44%
Банка која има стабилну позицију	50	28	56%
Банка која има квалитетне иновативне и вредне производе и услуге	50	23	46%
Банка која има добру слику у јавности	50	23	46%
Банка која креира дугорочно корисне односе са клијентима	50	37	74%
Банка којој је сатисфакција клијената на првом месту	50	19	38%
Банка која има квалитетан менаџмент и запослене	50	23	46%
Банка која има јасну визију будућег пословања	50	28	56%
Банка која послује транспарентно и гарантује сигурност	50	34	68%
Банка која послује по принципима друштвене одговорности	50	23	46%

Висок степен поклапања ставова менаџера и клијената у одговорима на ово питање веома је битан за потврђивање полазне хипотезе и тврдње да маркетинг активности доприносе изградњи и унапређењу репутације предузећа на тржишту. Томе доприносе и одговори менаџера у **Табели 10** о маркетинг активностима њихових банака, који у синергији са ставовима о репутацији, потврђују да репутација предузећа заснована на принципима холистичког маркетинга омогућава стварање базе задовољних и лојалних потрошача, који су стабилан извор профита на дуги рок.

**Табела 10.** Банка у којој радим обавља следеће маркетинг активности

Маркетинг активности	Бр.	Сума	%
Промотивне активности	50	40	80%
Развој нових производа и услуга	50	41	82%
Истраживање тржишта	50	30	60%
Анализа конкурентских прилика на тржишту	50	34	68%
Управљање односима са клијентима	50	30	60%
Активности дистрибуције	50	21	42%
Пружање услуга клијентима	50	36	72%
Одржавање атрактивног имиџа и добре репутације	50	36	72%

Висок проценат испитаника, менаџера свих банака, навео је све понуђене маркетинг активности, а оне којима се поклања највише пажње су развој нових производа и услуга, активности промоције, пружање услуга клијентима, одржавање атрактивног имиџа и добре репутације банке, што потврђује посвећеност менаџмента принципима холистичког маркетинга и изградњи репутације банке на овим принципима.

У прилог наведеним ставовима иде и рангирање циљева у **Табели 11** које су менаџери навели као приоритете маркетинг стратегија банака у којима раде:

**Табела 11.** Приоритети маркетинг стратегије банке у којој радим

Приоритети маркетинг стратегије	Бр.	Прос. вр. приоритета	Стд. Девијација
Задовољити потребе клијената	50	2,48	1,717
Задовољити потребе власника и акционара	50	4,74	2,380
Остварити добре резултате	50	3,56	2,091
Бити бољи од конкуренције	50	6,12	1,986
Развијање дугорочно корисних односа са клијентима	50	3,26	2,302
Освајање нових тржишта	50	5,64	2,220
Иновације у производима и услугама	50	5,70	2,053
Друштвено одговорно пословање	50	6,28	2,433
Посвећеност запослених принципима маркетинг оријентације	50	7,18	1,815
Друго	50	10,00	,000



Два основна приоритета маркетинг стратегије банака, по исказима њихових менаџера су, задовољити потребе клијената и развијање дугорочно корисних односа са њима, што још једном потврђује оријентацију ка клијентима, њиховим потребама и захтевима. Најнижа вредност стандардне девијације у одговору на ово питање указује на значајну хомогеност ставова менаџера када је реч о приоритетима њихових маркетинг стратегија и такође потврђује шесту хипотезу, односно тенденцију ка стварању базе дугорочно задовољних и лојалних клијената.

Из угла менаџера, одговори на питање шта је, по њиховом мишљењу, клијентима најважније у сарадњи са банком, у великој мери се поклапају са одговорима, односно потребама и захтевима клијената. Прва четири места по фреквенцији одговора које су дали менаџери, заузеле су исте тврдње које су дали клијенти, једина разлика је у томе што клијенти највише вреднују сигурност средстава и трансакција, док је у перцепцији менаџера, њиховим клијентима најважнија цена производа и услуга које им пружају:

**Табела 12.** Значај појединих активности за клијенте у сарадњи са банком – перцепција менаџера

Активности	Бр.	Ср.вр.	Стд. Девијација
сигурност средстава и трансакција	50	3,34	2,51
цене производа и услуга	50	2,90	2,55
брзина пружања услуге	50	3,26	1,60
квалитет производа и услуга	50	3,98	2,05
квалитет односа са запосленима и менаџментом	50	6,68	2,68
радно време	50	7,34	2,30
брига о клијенту и степен исказане емпатије	50	6,26	2,32
ентеријер и опрема	50	10,20	2,55
изглед запослених	50	9,68	2,36
компетенције запослених	50	7,26	2,70
углед банке у јавности	50	7,20	2,53
друштвено одговорно пословање	50	9,50	2,46

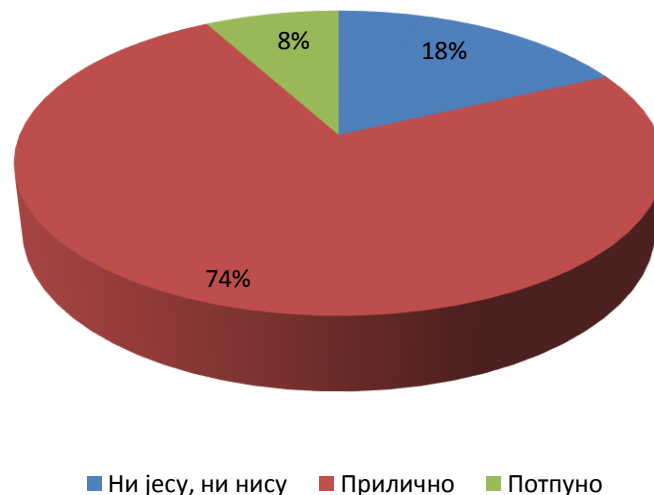
Висок степен поклапања у одговорима на ово питање показује да менаџмент банака има добру перцепцију потреба својих клијената. При том је веома битно разумети да та перцепција није резултат интуиције менаџмента, већ пажљиво и

прецизно спроведених пословних активности, а нарочито активности маркетинг стратегије коју предузеће, у овом случају банка, предузима. Познавање потреба клијената резултат је сарадње са њима и што је та сарадња дужа, поверење и остали фактори емоционалног апела међу странама су јачи. Интегрисана и континуирана комуникација са клијентима позитивно утиче на њихову перцепцију имица банке и доноси јој добру репутацију, а клијенте чини задовољним и лојалним корисницима њених услуга. То банци доноси диференцирање од конкуренције, бољу тржишну позицију и повећава њене финансијске перформансе. Наведене предности чине суштину свих постављених хипотеза.

Одговори менаџера показују да у њиховој перцепцији потпуно незадовољни клијенти не постоје. Ниједан испитаник из скупа менаџера не мисли да је било ко од клијената који сарађују са банком у којој је запослен, веома незадовољан њеним производима и услугама. То је, као што ће се видети из одговора клијената на ово питање, грешка у перцепцији менаџера.

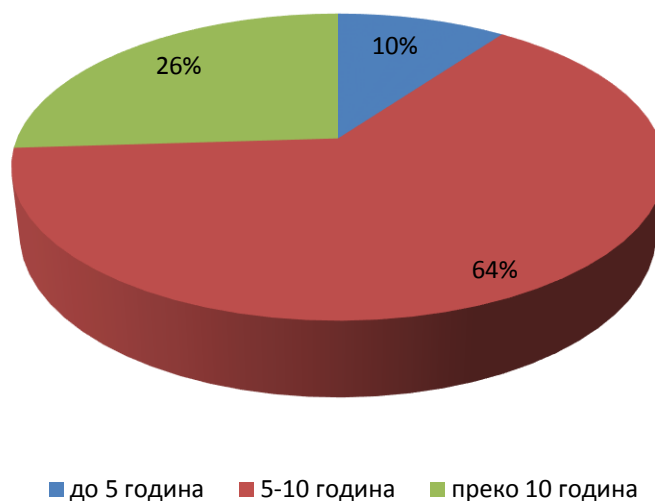
Одговоре менаџера на питање о сатисфакцији њихових клијената производима и услугама које им пружају приказује **Графикон 1**:

**Графикон 1.** Структура клијената према степену задовољства – ставови менаџера



Овакав став менаџера може се у извесној мери објаснити њиховим одговорима на питање колико износи дужина сарадње са њиховим највреднијим клијентима, датим у **Графикону 2**:

**Графикон 2.** Процените дужину сарадње са највреднијим клијентима



Графикон показује да скоро две трећине успостављених пословних односа између корпоративних клијената и банака са којима послују траје више од пет година, а једна четвртина свих пословних односа траје дуже од десет година. То практично значи да 90% свих успостављених односа траје дуже од 5 година, што је сасвим довољан период, било да је реч о професионалној или приватној врсти односа, да партнери упознају суштину и карактеристике друге стране. Уколико било ко од партнера није задовољан неким елементом односа, врло је вероватно да неће остати у таквој врсти односа дуже од 5 година, већ ће знатно раније потражити боље солуције за своје потребе. Чињеница да 90% односа између клијената и банака траје дуже од 5 година указује на висок степен задовољства квалитетом тог односа, јер би у супротном, један део незадовољних клијената променио банку са којом сарађује.

Ови резултати делимично објашњавају разлике у перцепцији незадовољних клијената у свести менаџера банака. Менаџери знају да незадовољни клијенти одлазе из банке, врло брзо након што њихови захтеви нису испуњени и да у сваком случају неће чекати дуже од 5 година да то ураде. Висок проценат клијената са којима имају сарадњу дужу од 5 година иде томе у прилог и објашњава став менаџера да су сви њихови клијенти мање или више задовољни производима и услугама које добијају у сарадњи са њима. То, такође, потврђују ставови потпуно незадовољних и врло мало задовољних клијената да ће променити банку преко које послују, када им нека од конкурентских банака на тржишту понуди по њиховом мишљењу боље услове за

испуњење њихових пословних циљева. Ови подаци веома су битни за тему следећег питања – како се клијенти одлучују за сарадњу са одређеном банком.

Јасно је да је, како на глобалном, тако и на малом српском тржишту на ком послује 30 банака, конкуренција веома интензивна. Ово се нарочито односи на период након настанка светске финансијске кризе из 2008. године, од чијих последица се још увек опоравља велики део финансијских институција у целом свету.

Напори банака да привуку и задрже клијенте вишеструко су повећани и готово све пословне и друге активности усмерене су на одржавање базе клијената, а запосленима у банци посао често зависи од броја клијената које су довели у банку и броја производа и услуга које су им продали. Банке континуирано раде истраживања мотива клијената, који су били одлучујући за одабир банке са којом ће сарађивати. Следећи графикони показују ставове менаџера и клијената у вези тих мотива:

**Графикон 3.** Мотиви клијената за избор банке са којом сарађују – перцепција менаџера



Највећи број менаџера, чак њих 92%, сматра да је одлучујући фактор приликом избора банке препорука коју ће потенцијални клијенти добити од веома задовољних и лојалних клијената. Они такође верују (њих 74%) да честе посете службеника банке и представљање нових производа, услуга и повољнијих услова које њихова банка нуди, пружају значајне информације клијентима у избору банке са којом ће сарађивати.

Интересантно је да само четвртина свих менаџера, 24%, верује да ће оглашавање банке у медијима привући клијенте и навести их да сарађују са банком.

### 2.3.1.2. Ставови менаџера корпоративних клијената

Прво питање које је постављено испитаницима из скупа корпоративних клијената је шта је за њих банка са добром репутацијом. Ово питање је испитаницима дало могућност да пружи више својих ставова о томе шта је по њиховом мишљењу банка са добром репутацијом, а одговори су дати у *Табели 13*:

*Табела 13.* Шта је за клијенте банка са добром репутацијом

<b>Банка са добром репутацијом је:</b>	Бр.	Сума	%
Банка којој клијенти верују	50	20	40%
Банка која има стабилне пословне перформансе	50	15	30%
Банка која има стабилну позицију	50	20	40%
Банка која има квалитетне иновативне и вредне производе и услуге	50	22	44%
Банка која има добру слику у јавности	50	7	14%
Банка која креира дугорочно корисне односе са клијентима	50	29	58%
Банка којој је сатисфакција клијената на првом месту	50	24	48%
Банка која има квалитетан менаџмент и запослене	50	19	38%
Банка која има јасну визију будућег пословања	50	11	22%
Банка која послује транспарентно и гарантује сигурност	50	27	54%
Банка која послује по принципима друштвене одговорности	50	20	40%

За највећи број клијената, њих 58%, банка са добром репутацијом је она која креира дугорочно корисне односе са клијентима. Њих 54% сматра да банка са добром репутацијом мора да послује транспарентно и сигурно, а 48% мисли да угледној и реномираној банци сатисфакција клијената треба да буде на првом месту. Четврто по

важности клијентима су иновативни и квалитетни производи и услуге банке. Ови подаци показују да клијенти заиста желе да граде дугорочне, узајамно корисне односе са банком, а да би то било могуће, банка у пословању са њима мора да демонстрира транспарентност, сигурност и да покаже искрено интересовање за постизање сатисфакције клијената. Све ово истовремено подразумева испоручивање континуирано високог квалитета производа и услуга, уз сталне иновације у складу са потребама и захтевима клијената.

Може се рећи да се у скупу корпоративних клијената питање комплементарно претходном питању односи на значај појединих активности у сарадњи са банком, а приказ ових ставова даје *Табела 14*.

*Табела 14.* Значај појединих активности у сарадњи са банком

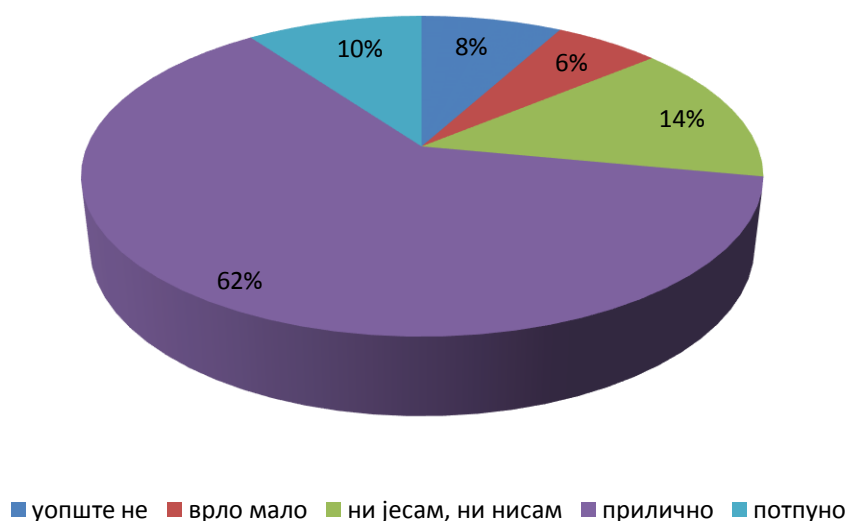
<b>У сарадњи са банком најважније је:</b>	Бр.	Ср.вр.	Стд. Девијација
сигурност средстава и трансакција	50	2,86	2,886
цене банкарских производа	50	3,46	2,243
брзина пружања услуге	50	3,40	1,990
квалитет производа	50	3,78	1,888
квалитет односа са запосленима и менаџментом	50	6,50	2,501
радно време	50	6,86	2,755
брига о клијенту и степен исказане емпатије	50	5,90	2,206
ентеријер и опрема	50	11,04	1,795
изглед запослених	50	10,24	2,162
компетенције запослених	50	6,94	2,123
углед банке у јавности	50	8,70	1,810
друштвено одговорно пословање	50	8,36	2,497

С обзиром да је реч о корпоративним клијентима, који су најчешће и највећи клијенти банака, њихови одговори не изненађују. То су пословни људи који због обима пословних активности имају врло мало слободног времена и у складу са величином трансакција које обављају са банком, веома им је битна сигурност и брзина тих трансакција, као и квалитет производа и пружених услуга. Самим тим, њихови приоритети у сарадњи са банкама су сигурност средстава и трансакција, брзина

пужања услуга, цене и квалитет производа и услуга. Уколико им одабрана банка све то обезбеди, стећи ће бољи имиц и репутацију у перцепцији клијената, који ће у том случају бити задовољни и мање заинтересовани за понуде конкуренције. То одабраној банци доноси бољу тржишну позицију и диференцирање од конкуренције, што је претпоставка хипотеза Х1 и Х5.

Један од најважнијих елемената креирања репутације уопште, је питање постигнуте сатисфакције клијената, која је мерена скалом задовољства од пет нивоа – испитаник уопште није задовољан, врло мало је задовољан, нити је задовољан, нити незадовољан, прилично је задовољан и потпуно је задовољан. Зато су и одговори клијената на ово питање у *Графикону 4* од великог значаја не само за креирање репутације, већ и за укупне пословне резултате предузећа, у овом случају банака.

*Графикон 4.* Структура клијената према степену задовољства



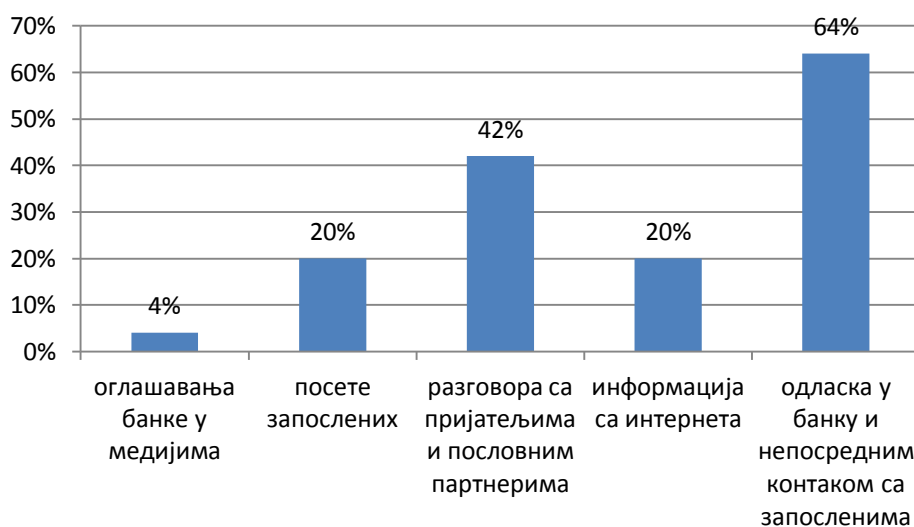
И док у скупу клијената има и оних који уопште нису (8%), или су врло мало (6%) задовољни услугама банке са којом сарађују, што пружа велику вероватноћу да ће та сарадња бити прекинута, одговори менаџера су показали да у њиховој перцепцији, незадовољни клијенти готово да не постоје.

Када је реч о избору банке, највећи проценат корпоративних клијената, њих, 64%, се узда у властите преговарачке способности и банку бира на основу одласка у њу и разговора са запосленима и евентуално менаџментом, о производима и услугама које су им потребне. На другом месту по броју одговора су информације добијене у

контактима са пословним партнерима, менаџерима других предузећа, њихова искуства са разним банкама, која врло често представљају важан елемент у одлучивању клијената за банку са којом ће они пословати. Ови подаци показују да је и у ери владавине информационих и комуникационих технологија, пропаганда од уста до уста, односно комуникација међу људима, задржала веома важно место у свим аспектима људског живота. У свету у коме је дехуманизација живота и рада постала један од највећих проблема, овај податак ће свакако значити онима који одбијају да живе у виртуелној стварности.

Оно што је такође индикативно у одговорима на ово питање, је само 4% клијената који ће се на сарадњу са банком одлучити на основу оглашавања у медијима, што у извесној мери може да указује на незадовољство аудиторијума квалитетом промотивних и пропагандних активности, у чему предњачи најблаже речено дискутабилан садржај телевизијских огласа и осталог пропагандног садржаја.

**Графикон 5.** Начин на који корпоративни клијенти прикупљају информације потребне за избор банке са којом ће сарађивати:





### 2.3.2. Резултати тестирања хипотеза

Емпиријско истраживање које чини основу ове докторске дисертације базирано је на хипотезама *X0-X6*:

*X0: Маркетинг активности доприносе изградњи и унапређењу репутације предузећа на тржишту.*

*X1: Репутација је фактор конкурентског диференцирања који предузећу обезбеђује бољу тржишну позицију.*

*X2: Репутација представља вредан нематеријални ресурс који повећава финансијске перформансе предузећа.*

*X3: Репутација предузећа је функција његовог идентитета и имица на тржишту.*

*X4: Маркетинг је кључни фактор формирања ставова потрошача и осталих интересних група предузећа у процесу формирања репутације предузећа.*

*X5: Предузећа која примењују маркетинг концепт имају бољи имици и репутацију на тржишту.*

*X6: Репутација предузећа која се заснива на принципима холистичког маркетинга омогућава стварање базе задовољних и лојалних потрошача који су стабилан извор профита на дуги рок.*

У досадашњем излагању је у више наврата поменута подељеност аутора и њиховог схватања мерења репутације предузећа. С обзиром на то да се репутација у литератури сврстава у неопипљиве ресурсе предузећа, логично је поставити питање да ли се и како нешто што је неопипљиво може мерити. Проблемом мерења корпоративне репутације бавили су се бројни истраживачи, покушавајући да овај појам најпре прецизно дефинишу, а затим и пруже методологију за решавање овог проблема.

На основу свега наведеног, може се закључити да је мерење репутације предузећа комплексан проблем. Да би се добиле релевантне и објективне информације, то мерење репутације такође мора бити континуирани процес. Неки од најзначајнијих аутора који сматрају да је репутацију могуће мерити као егзактну категорију, дајући јој финансијску вредност као једну од четири димензије тржишне вредности (поред

физичке, финансијске и интелектуалне компоненте), су Харис и Фомбрун. Њихова формула коефицијента репутације предузећа сматра се једним од најпрецизнијих инструмената за мерење корелације корпоративне репутације и тржишне вредности предузећа. Из тог разлога, CRQ (Corporate Reputation Quotient) метод послужио је као основа за креирање анкетног упитника, којим су анкетирани испитаници овог истраживања. Упитник је структуриран на бази 6 димензија CRQ метода, које одређује 20 специфичних атрибута. Наведене димензије и атрибути Харис – Фомбруновог коефицијента репутације представљају основу најважнијег дела упитника, који је структуриран комбиновањем тврдњи CRQ метода и Ликертове скале рангирања њихових ставова у пет нивоа, од “уопште се не слажем”, до “у потпуности се слажем”. Одговори на ова питања дали су кључне информације које су, у корелацији са одређеним ставовима испитаника и одговорима на питања из упитника, потврдиле хипотезе емпиријског истраживања, што ће у даљем излагању бити приказано резултатима статистичких тестова и метода, коришћених у реализацији истраживања.

Аспекти репутације добијени су из одговора испитаника на 29 питања која третирају мерење репутације банке Харис-Фомбруновим CRQ методом. Сваки појединачни одговор сваког испитаника оцењен је оценама Ликертове скале од 1 (најнижа оцена) до 5 (највиша оцена). Сви аспекти репутације добијени из ставова оцењених Ликертовом скалом тестирани су између подузорака испитаника (банака) који су хомогени по задовољству клијената. Просечне вредности упоређиване су једнофакторском анализом варијансе (One-way ANOVA), а појединачне разлике између парова подузорака тестиране су *post hoc* тестовима (Fisher's LSD test).

Једнофакторска анализа варијансе АНОВА је статистички модел који се користи за анализирање значајности разлике и показује да ли постоје значајне разлике између средњих вредности три или више независних група које се испитују. АНОВА упоређује средње вредности анализираних група и детерминише да ли се и у којој мери било које од тих средњих вредности значајно разликују од осталих средњих вредности. С обзиром на то да је једнофакторска АНОВА врста генеричког (општег) теста, који може да обухвати и анализира најразличитије појаве, она не може да покаже које се специфичне групе значајно разликују једна од друге, већ само да постоји значајна разлика између бар (најмање) две групе. У ту сврху се користе *post hoc* тестови, који

прецизно детерминишу разлику између специфичних група које су предмет испитивања.<sup>304</sup>

Post hoc тестови представљају анализе које проналазе корелације између подузорака испитиваних група, након што је обављено базично испитивање, које је дало основне резултате конкретног истраживања. То значи да након што АНОВА открије да постоје значајне разлике средњих вредности анализираних група, post hoc статистички тестови, на основу добијених информација, даље детерминишу специфичне релације између свих подузорака, откривајући структуралне шаблоне између подузорака, који су за АНОВУ остали невидљиви.

Један од најчешће коришћених post hoc тестова је Фишеров LSD post hoc тест (least significant difference – најнижа значајност разлика), који је 1935. године развио енглески статистичар, математичар и биолог, Роналд Фишер. Након што АНОВА тест значајности разлика средњих вредности анализираних група открије да упоређиване средње вредности нису једнаке, post hoc Фишеров ЛСД тест из обједињених података израчунава вредности стандардних девијација свих група. На тај начин, могу се са великом прецизношћу уочити специфичне разлике између свих група међусобно, које а priori добијени подаци АНОВА анализом не могу да покажу.<sup>305</sup>

Приликом коришћења ЛСД Фишевог теста у статистичким анализама, праг нивоа значајности разлика се најчешће постави на 0,05. Тест је у пракси дизајниран тако да уколико је вредност значајности разлика већа од 0,05 разлике највероватније не постоје. То практично значи да непостојање значајних разлика у испитиваним појавама указује да одређене активности нису битне за посматрано истраживање и да тврдње хипотеза да те активности доприносе крајњем исходу неке појаве неће бити потврђене. Насупрот томе, уколико је вредност значајности разлика мања од 0,05, то значи да највероватније постоје значајне разлике у испитиваним појавама, односно да су конкретне активности које се анализирају довеле до тих разлика, што уједно потврђује тврдње хипотеза да одређене активности доприносе крајњем исходу неке појаве.

Најједноставније речено, једнофакторска анализа варијансе АНОВА у погледу значајности разлика открива само да упоређиване средње вредности у тесту нису једнаке, док Фишеров ЛСД тест суштински представља низ индивидуалних т-тестова,

---

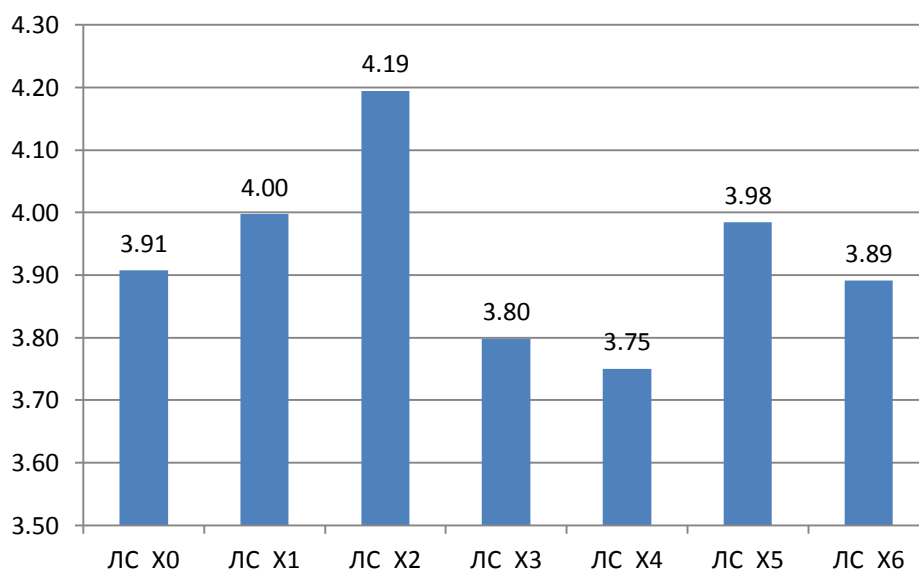
<sup>304</sup> Laerd Statistics (2016), One-way ANOVA, <https://statistics.laerd.com/statistical-guides/one-way-anova-statistical-guide.php>, pristup 10.06.2016.

<sup>305</sup> Hayter, AJ (1986), The Maximum Familywise Error Rate of Fisher's Least Significant Difference Test, *Journal of the American Statistical Association* **81** (396):pp. 1000–1004

који се разликују по израчунавању стандардне девијације. У сваком т-тесту, стандардна девијација се израчунава из само две групе које се упоређују, док Фишеров ЛСД тест израчунава стандардне девијације свих група које се анализирају и међусобно упоређују, што резултатима истраживања даје високу прецизност и кредибилитет.<sup>306</sup>

У истраживању су на оба главна скупа испитаника примењене статистичке методе једнофакторске анализе варијансе АНОВА и *post hoc* Фишеров тест најмањег нивоа значајности разлика. Просечни скорови резултата анализа обе групе и свих испитаника, дају следећу слику постављених хипотеза на Ликертовој скали:

**Графикон 6.** Просечни скорови резултата анализе хипотеза



Уочавају се веома високе вредности свих скорова на Ликертовој скали од 1 до 5, што је резултат корелације ставова испитаника о нивоу задовољства и одговора на питања базирана на Харис – Фомбруновим атрибутима и димензијама репутације. С обзиром на то да једнофакторска АНОВА тестира утицај једне независне променљиве (једног фактора) на зависне променљиве (просечне скорове), у конкретном случају овог истраживања фактор, односно независна променљива је степен задовољства клијената, како у перцепцији клијената, тако и у перцепцији менаџера. Ови резултати нивоа задовољства клијената АНОВА анализом и Фишеровим *LSD post hoc* тестом, комбиновани са ставовима испитаника о репутацији банака, мереним Харис –

<sup>306</sup>Jaccard, J, Becker, MA, Wood, G (1984), Pairwise multiple comparison procedures: A review, *Psychological Bulletin* 96 (3): p. 589

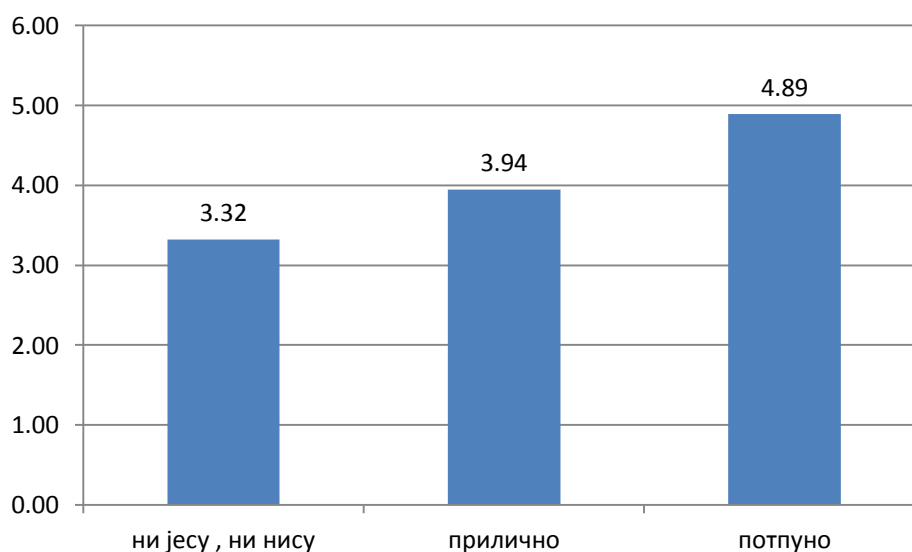
Фомбруновим коефицијентом репутације, помоћу наведених 6 димензија, односно 29 атрибута овог коефицијента, дају вредност зависне променљиве, или резултујућег обележја. У конкретном случају, резултујуће обележје, односно зависна променљива је репутација предузећа као резултат сатисфакције и лојалности клијената, који су формирану различитим маркетинг активностима.

Као што је већ наведено, ови атрибути су, у складу са конкретним истраживањем, прилагођени његовом дизајну у циљу добијања одговора клијената и менаџера банака, односно њихових перцепција истраживане теме. На тај начин, димензије које детерминишу коефицијент репутације банака, описане су прилагођеним тврдњама (атрибутима) Харис – Фомбруновог метода мерења репутације, у анкетном упитнику којим су тестирани испитаници оба главна скупа.

С обзиром на постојање два главна скупа, то практично значи да су резултати истраживања добијени двоструким АНОВА тестом, односно да је за сваки од два главна скупа испитаника (менаџера и корпоративних клијената), рађена посебна једнофакторска анализа АНОВА и након ње *post hoc* Фишеров ЛСД тест. Након упоређених просечних вредности и установљених разлика једнофакторском анализом варијансе, појединачне разлике између парова подузорака тестиране *post hoc* тестовима, дале су следеће резултате.

***X0: Маркетинг активности доприносе изградњи и унапређењу репутације предузећа на тржишту.***

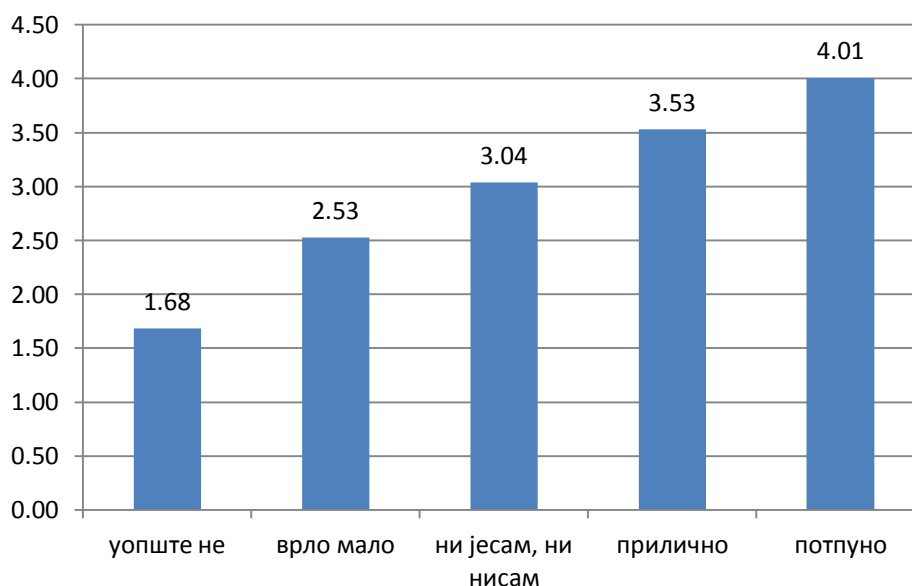
**Графикон 7.** Анализа почетне хипотезе X0 – Менаџери банака



Као што се може видети, у скупу менаџера је анализом варијансе и post hoc тестом утврђено постојање значајних разлика између свих подузорака детерминисаних перцепцијом задовољства клијената и њихових ставова о репутацији банака (Прилог 3). Статистички значајне разлике које постоје између свих посматраних група показују да маркетинг активности које банка предузима праве разлику у односу на стање у коме их не би било и доприносе сатисфакцији клијената и изградњи репутације банке. Најмање просечне вредности у погледу овог аспекта имају банке чији су клијенти најнезадовољнији, док највеће просечне вредности имају банке са најзадовољнијим клијентима. То, најједноставније речено, значи да незадовољни клијенти сматрају да ништа што банка ради, па ни разне маркетинг активности које предузима, не могу да повећају степен њиховог задовољства банком, као ни перцепцију коју имају о њеној репутацији.

У скупу клијената, приказ ставова о почетној хипотези изгледа овако:

**Графикон 8.** Анализа почетне хипотезе Х0 – Корпоративни клијенти

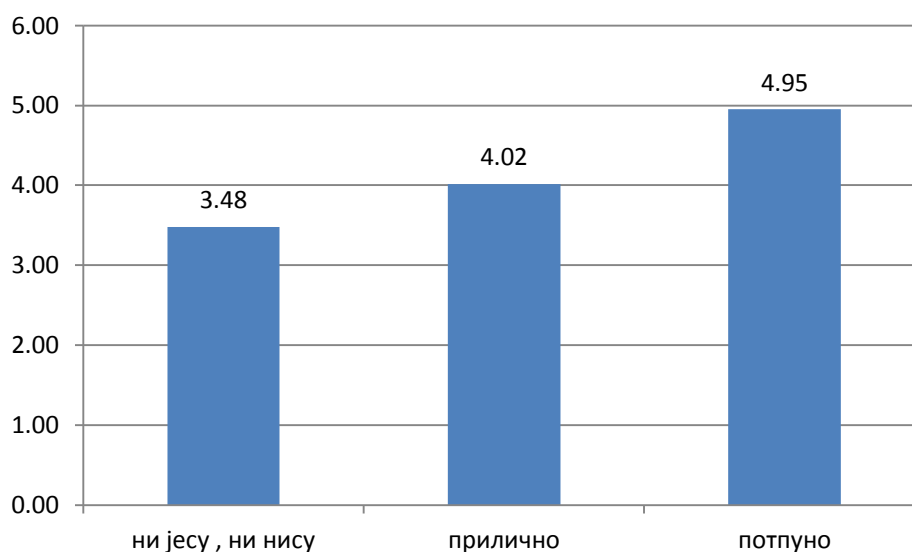


Анализом варијанси и post hoc тестовима утврђено је постојање статистички значајних разлика између подузорака (Прилог 3). Разлика није било између потпуно незадовољних и врло мало задовољних клијената, у извесним случајевима и оних индиферентних, као и између прилично и потпуно задовољних клијената, што је логичан резултат теста, јер незадовољним и врло мало задовољним клијентима ниједна маркетинг активност неће променити одлуку да напусте банку и прихвате бољу понуду конкуренције. Као и у скупу менаџера, и у скупу корпоративних клијената су најмање

просечне вредности додељене банкама са најнезадовољнијим клијентима, а највеће просечне вредности по мишљењу клијената имају оне банке са најзадовољнијим клијентима. Висок степен поклапања ставова менаџера и клијената веома су значајне у потврђивању почетне хипотезе, да маркетинг активности доприносе изградњи и унапређењу репутације предузећа (банке) на тржишту.

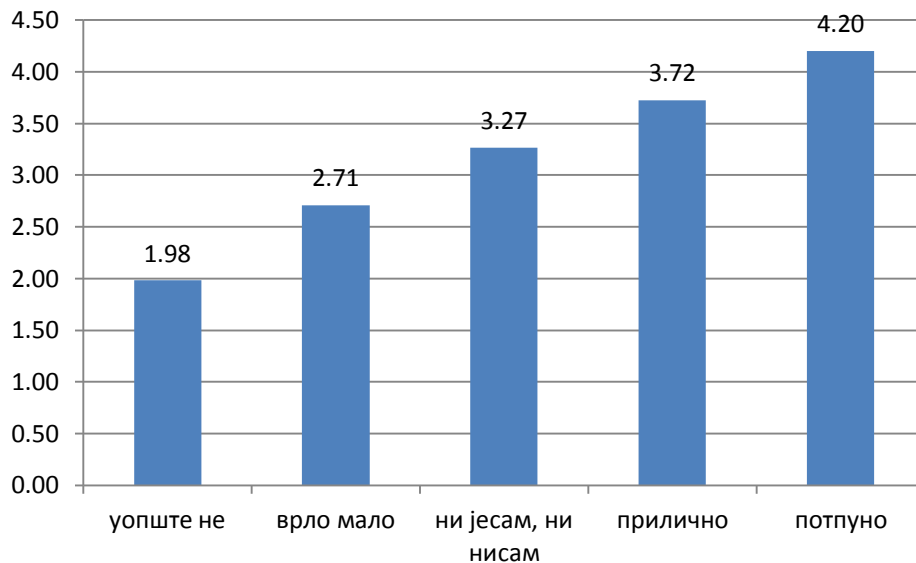
***X1: Репутација је фактор конкурентског диференцирања који предузећу обезбеђује бољу тржишну позицију***

**Графикон 9.** Анализа хипотезе X1 – Менаџери банака



Анализом варијансе и ЛСД post hoc тестом је у скупу менаџера утврђено да постоје значајне разлике између подузорака које су дефинисане задовољством клијената (Прилог 4). Статистички значајне разлике постоје између свих посматраних група, а као и у случају почетне хипотезе, најмање просечне вредности у погледу овог аспекта имају банке чији су клијенти најнезадовољнији. Највеће просечне вредности имају банке са најзадовољнијим клијентима.

**Графикон 10.** Анализа хипотезе Х1 – Корпоративни клијенти



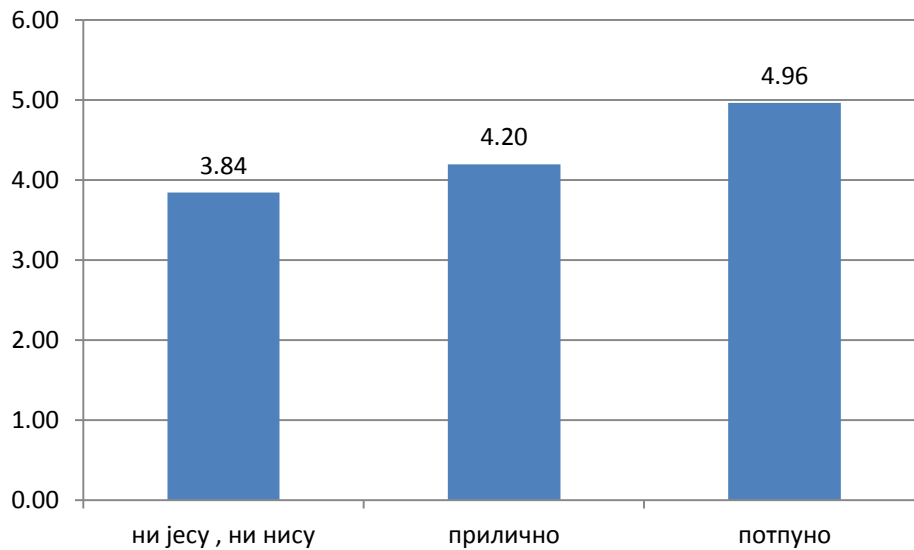
И у скупу клијената је анализом варијанси и post hoc тестовима утврђено постојање статистички значајних разлика између подузорака, осим у већ наведеним и објашњеним случајевима потпуно незадовољних и врло мало задовољних клијената са једне и потпуно и прилично задовољних клијената са друге стране, као и код извесног броја индиферентних клијената (Прилог 4). Најмање просечне вредности и у овом случају дефинишу најнезадовољније клијенте, а највеће просечне вредности одлика су најзадовољнијих клијената.

Веома високе вредности потпуне сатисфакције у оба испитивана скупа, у корелацији са ставовима перцепције репутације, како менаџера, тако и клијената, потврђују тезу да репутација, као фактор конкурентског диференцирања, предузећу обезбеђује бољу тржишну позицију.

***Х2: Репутација представља вредан нематеријални ресурс који повећава финансијске перформансе предузећа***

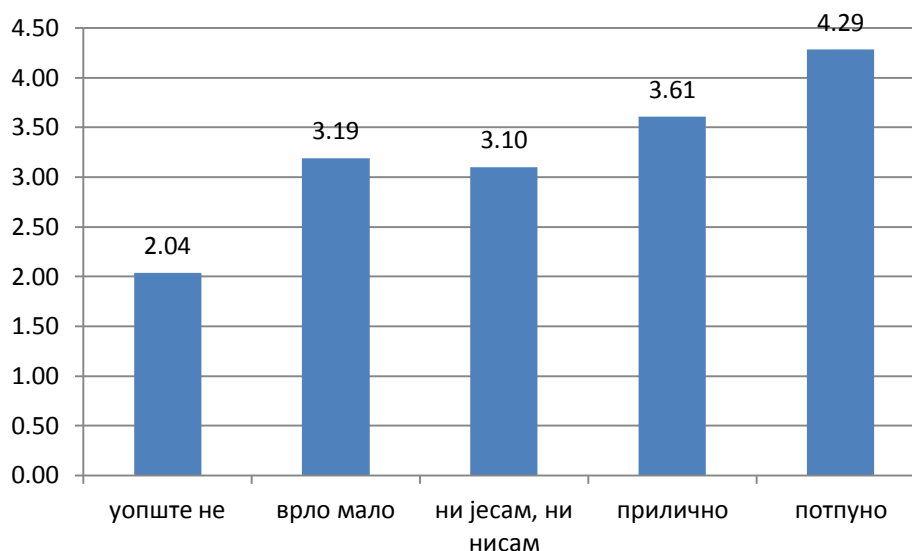


**Графикон 11.** Анализа хипотезе X2 – Менаџери банака



Анализом варијансе и *post hoc* тестом је у скупу менаџера утврђено да постоје значајне разлике између подузорака које су дефинисане задовољством клијената (Прилог 5). Статистички значајне разлике постоје између банака са потпуно задовољним клијентима, с једне, и прилично задовољним и неутралним клијентима, са друге стране. Између ове две групе (прилично задовољни и неутрални) банака не постоји значајна разлика. Најмање просечне вредности у погледу овог аспекта имају банке чији су клијенти најнезадовољнији. Највеће просечне вредности имају банке са најзадовољнијим клијентима. То практично значи да по перцепцији највећег броја менаџера, код потпуно задовољних клијената репутација банке представља вредан нематеријални ресурс, који повећава финансијске перформансе предузећа.

**Графикон 12.** Анализа хипотезе Х2 – Корпоративни клијенти

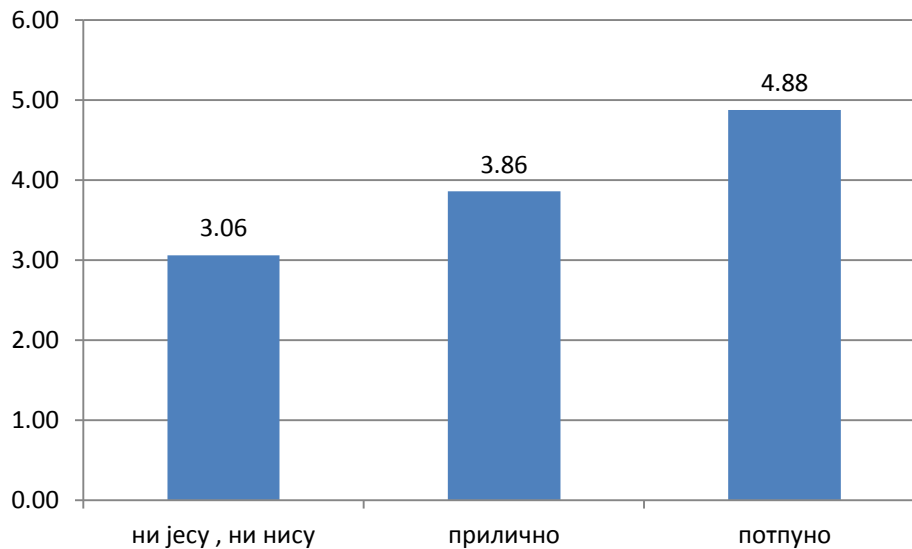


Анализом варијанси и *post hoc* тестовима у скупу клијената утврђено је постојање статистички значајних разлика између подузорака, осим између подузорака врло мало задовољних и индиферентних клијената, као и прилично и врло мало задовољних клијената (Прилог 5). С обзиром на подударане резултата у оба скупа и високу вредност подузорка потпуно задовољних клијената у оба скупа, може се рећи да је хипотеза Х2 : « Репутација представља вредан нематеријални ресурс који повећава финансијске перформансе предузећа », делимично доказана. Овакав резултат није изненађење, јер се од клијената не може очекивати да буду упознати са финансијским перформансама предузећа у мери у којој су то менаџери. Резултати тестирања ове хипотезе показују да су са њеном тврдњом сагласни углавном потпуно задовољни клијенти, што је с обзиром да је реч о корпоративним (великим) клијентима, такође очекиван резултат.

У складу са управо наведеним резултатима, и у случају хипотезе Х2 најмање просечне вредности добиле су банке са најнезадовољнијим клијентима, а највеће просечне вредности имају банке са најзадовољнијим клијентима.

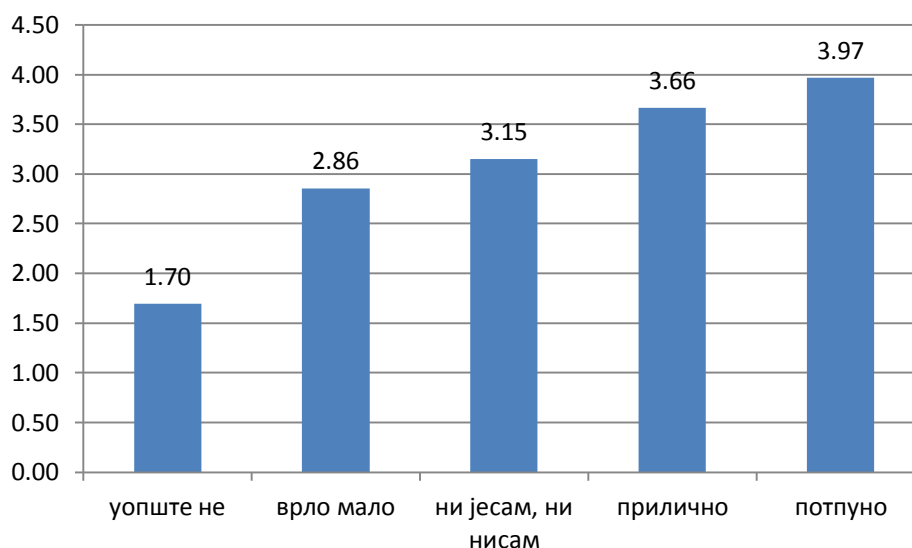
***X3: Репутација предузећа је функција његовог идентитета и имица на тржишту***

**Графикон 13.** Анализа хипотезе X3 – менаџери банака



Анализа ове хипотезе такође показује веома високу средњу вредност у групи потпуне сатисфакције, која је праћена најнижом вредношћу стандардне девијације, што је још један битан показатељ хомогености резултата овог теста. Анализом варијансе и post hoc тестом утврђено је постојање значајних разлика између подузорака дефинисаних задовољством клијената (Прилог 6). Статистички значајне разлике постоје између свих посматраних група. Најмање просечне вредности у погледу овог аспекта имају банке чији су клијенти најнезадовољнији. Највеће просечне вредности имају банке са најзадовољнијим клијентима.

**Графикон 14.** Анализа хипотезе Х3 – корпоративни клијенти

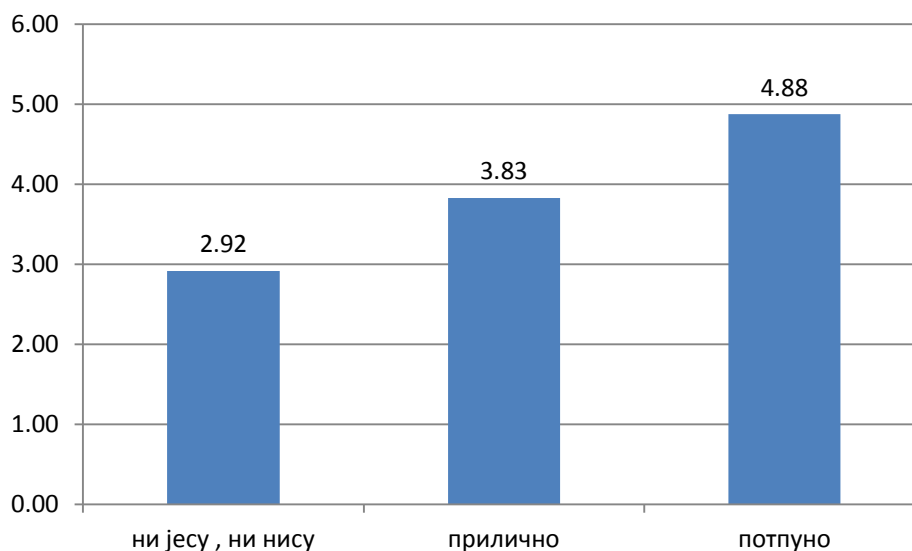


По мишљењу клијената о међузависности идентитета, имица и репутације предузећа, нешто више вредности стандардне девијације указују на мању хомогеност одговора, али високе вредности у групама прилично и потпуно задовољних клијената потврђују важност идентитета и имица предузећа (банке) у формирању његове репутације.

Анализом варијанси и *post hoc* тестовима у скупу клијената, утврђено је постојање статистички значајних разлика између подузорака прилично и потпуно задовољних клијената и потпуно незадовољних клијената, што у великој мери потврђује мишљење менаџера о утицају идентитета и имица на репутацију банке (Прилог 6). Статистички значајне разлике такође се уочавају у подузorcима индиферентних и потпуно незадовољних клијената. Као и у досадашњим анализама, банке са најнезадовољнијим клијентима одликују се најмањим просечним вредностима, а банке са најзадовољнијим клијентима имају највеће просечне вредности. Другим речима, атрактиван имиц банке неће утицати на повећање нивоа задовољства незадовољних клијената, док задовољни клијенти, између осталог, цене идентитет и имиц банке, сматрајући их важним елементима у формирању њене добре репутације.

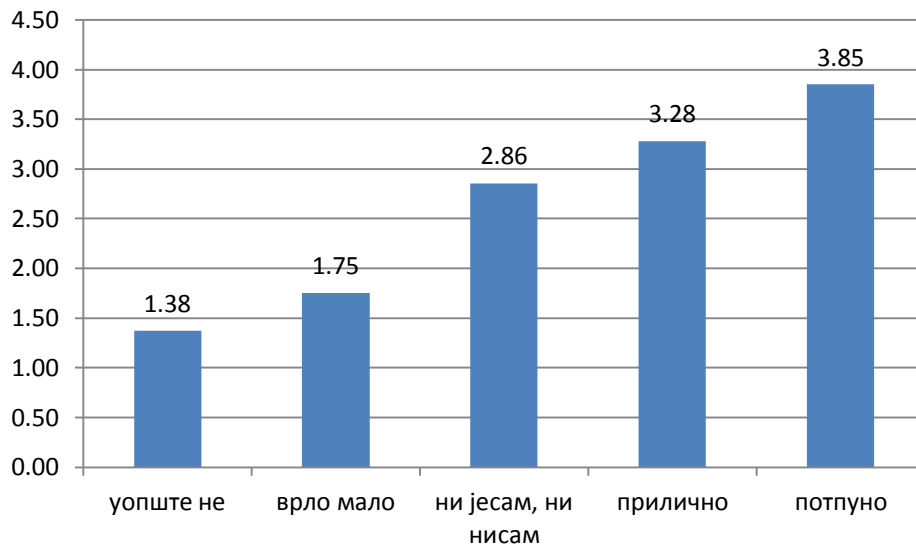
*X4: Маркетинг је кључни фактор формирања ставова потрошача и осталих интересних група предузећа у процесу формирања репутације предузећа*

**Графикон 15.** Анализа хипотезе X4 – Менаџери банака



Анализом варијансе и post hoc тестом скупа менаџера још једном је утврђена највиша просечна вредност подузорка са потпуним задовољством, уз истовремено највећу хомогеност одговора, односно најнижу вредност стандардне девијације. Тест је потврдио постојање статистички значајних разлика између подузорака дефинисаних задовољством клијената (Прилог 7). Статистички значајне разлике постоје између свих посматраних група, са најмањим просечним вредностима код најнезадовољнијих клијената и највећим просечним вредностима код банака са најзадовољнијим клијентима. Велика већина менаџера мишљења је да су различите маркетинг активности кључни фактор формирања ставова потрошача и осталих стејкхолдера у процесу формирања репутације предузећа.

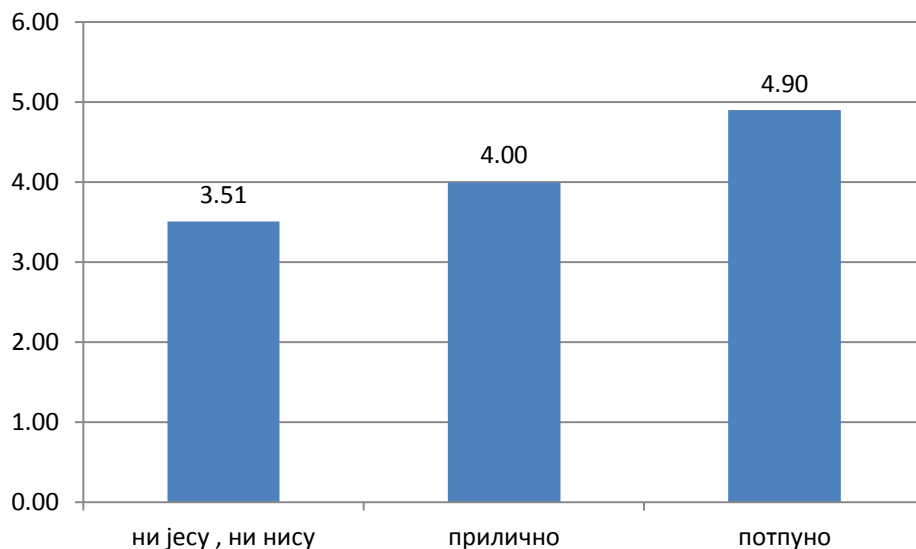
**Графикон 16.** Анализа хипотезе Х4 – Корпоративни клијенти



И поред високе вредности стандардне девијације која указује на већу хетерогеност одговора у анализи ове хипотезе, као и у досадашњим резултатима, доминира подзорак потпуне сатисфакције са највишом вредношћу и у скупу клијената. Анализа варијанси и post hoc тестови указују на постојање статистички значајних разлика између поларизованих подзорака потпуно незадовољних са једне, и прилично и потпуно задовољних клијената са друге стране (Прилог 7). Неутрални клијенти остали су индиферентни и по питању доприноса маркетинга у формирању ставова стејкхолдера о репутацији банке. Најмање просечне вредности по питању ове тврдње имају банке са најнезадовољнијим клијентима, а највеће просечне вредности по мишљењу клијената имају оне банке са најзадовољнијим клијентима.

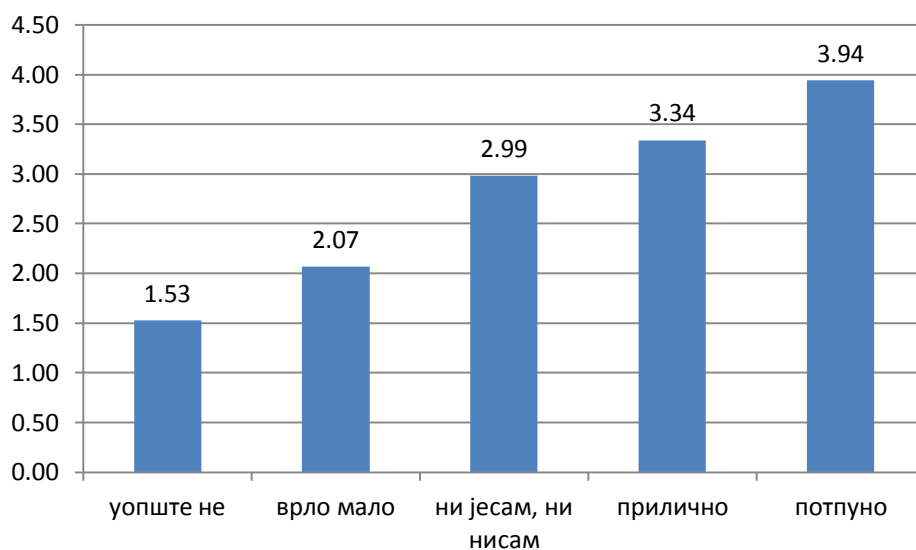
**X5: Предузећа која примењују маркетинг концепт имају бољи имиџ и репутацију на тржишту**

**Графикон 17.** Анализа хипотезе X5 – Менаџери банака



Изузетно висока вредност подузорка са потпуном сатисфакцијом и мала вредност стандардне девијације указује на велику хомогеност у анализи одговора. То, у крајњем исходу хипотезе, потврђују и значајне разлике између подузорака утврђене анализом варијансе и *post hoc* тестом. Статистички значајне разлике постоје између свих посматраних група (Прилог 8). Најмање просечне вредности у погледу овог аспекта имају банке чији су клијенти најнезадовољнији. Највеће просечне вредности имају банке са најзадовољнијим клијентима.

**Графикон 18.** Анализа хипотезе Х5 – Корпоративни клијенти

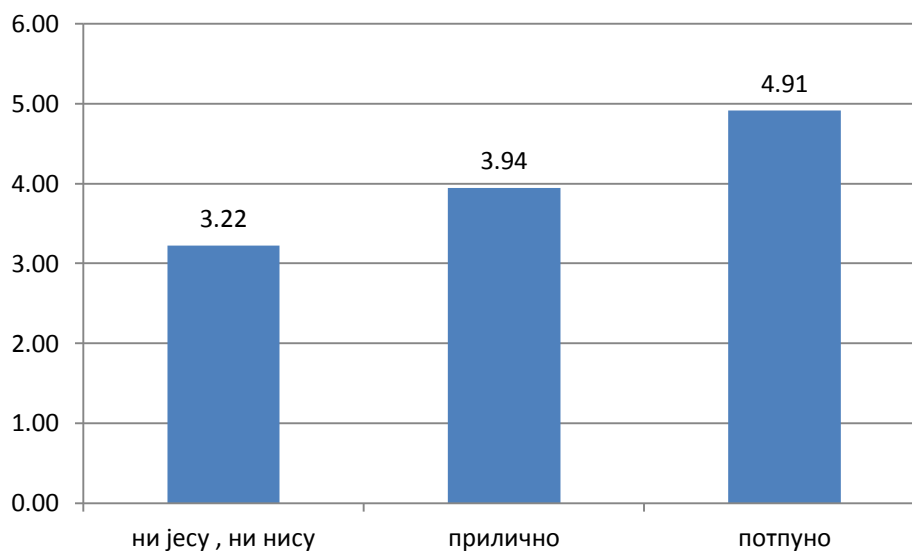


Високе вредности подгрупа прилично и потпуно задовољних клијената указују на висок степен слагања менаџера и клијената у мишљењу да предузећа која примењују маркетинг концепт имају бољи имиџ и репутацију на тржишту. Виша вредност стандардне девијације у скупу клијената указује на већу хетерогеност њихових одговора. Као и у резултатима претходних тестова, анализа варијанси и *post hoc* тестови утврдили су постојање статистички значајних разлика између подзорака потпуно незадовољних и врло мало задовољних клијената са једне и потпуно и прилично задовољних клијената са друге стране (Прилог 8). Најмање просечне вредности по мишљењу клијената имају банке са најнезадовољнијим клијентима, а највеће просечне вредности добиле су банке са најзадовољнијим клијентима.



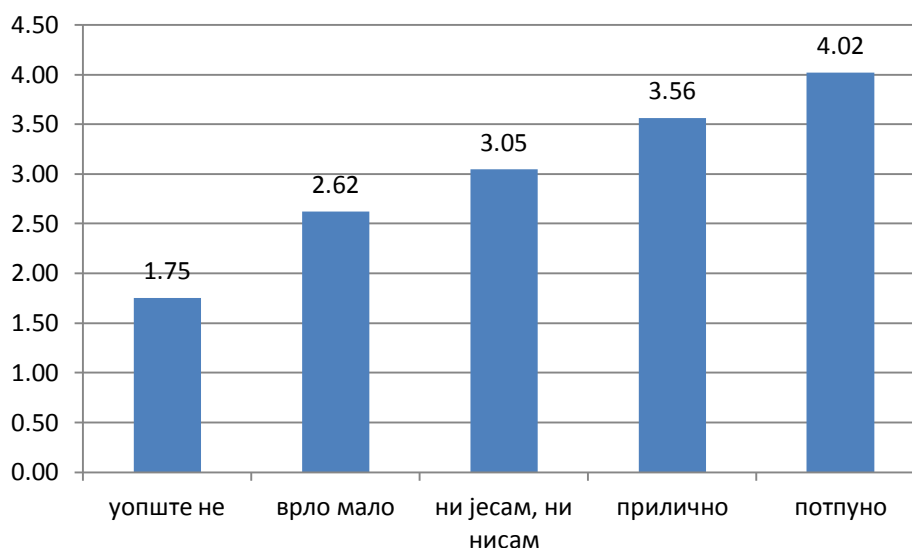
***Х6: Репутација предузећа која се заснива на принципима холистичког маркетинга омогућава стварање базе задовољних и лојалних потрошача који су стабилан извор профита на дуги рок***

**Графикон 19.** Анализа хипотезе Х6 – Менаџери банака



Резултати тестирања последње хипотезе у скупу менаџера дали су највећу вредност подзорка потпуне сатисфакције и најнижу вредност стандардне девијације, односно највећу хомогеност у одговорима. Анализом варијансе и post hoc тестом утврђено је да постоје значајне разлике између подзорака које су дефинисане задовољством клијената (Прилог 9). Статистички значајне разлике постоје између свих посматраних група. Најмање просечне вредности у погледу овог аспекта имају банке чији су клијенти најнезадовољнији. Највеће просечне вредности имају банке са најзадовољнијим клијентима.

**Графикон 20.** Анализа хипотезе Х6 – Корпоративни клијенти



Неутрални испитаници остали су индиферентни и на питање о корелацији холистичког маркетинга, репутације предузећа и сатисфакције и лојалности клијената. Високе вредности потпуно задовољних клијената поклапају се са резултатима из групе менаџера, али са нешто хетерогенијим одговорима, које показује виша вредност стандардне девијације него у скупу менаџера. Анализом варијанси и *post hoc* тестовима још једном је утврђено постојање статистички значајних разлика између поларизованих подузорака, потпуно и прилично задовољних са једне и потпуно незадовољних и врло мало задовољних са друге стране (Прилог 9). Најмањим просечним вредностима оцењене су банке са најнезадовољнијим клијентима, а највеће просечне вредности по мишљењу клијената имају оне банке са најзадовољнијим клијентима.

#### **2.4. Дискусија резултата истраживања**

Резултати истраживања утицаја маркетинг активности предузећа (банака) на формирање корпоративне репутације потврдили су све хипотезе које чине основу овог истраживања и докторске дисертације, осим хипотезе Х2 која је делимично потврђена. Истраживање је базирано на сучељавању мишљења испитаника два основна скупа – скупа менаџера банака и скупа корпоративних клијената банака, за које се претпоставља да имају потпуно различите интересе и циљеве. Основни циљ сваког

менаџера је да предузећу за које ради обезбеди највећу могућу профитабилност на дуги рок. Ту профитабилност неко мора да плати, а у случају пословања банака, профитабилност доносе клијенти, односно пословање са њима. Што је клијент већи, банка ће од њега имати више користи и већу профитабилност, нарочито ако са таквим клијентима изгради дугорочно корисне односе.

Са друге стране, у савременим условима пословања, клијенти имају већу могућност избора него икада пре, веома су добро обавештени и едуковани, услед огромног прилива информација које им свакодневно доносе модерне информационе и комуникационе технологије, а то се нарочито односи на велике, корпоративне клијенте. Без обзира да ли представљају велике компаније познате у целом свету, или предузећа од регионалног и националног значаја, пословање са њима је комплексан процес, који захтева знање, посвећеност, поседовање одређених вештина и карактерних особина. Нова генерација клијената не прихвата понуђено, већ захтева најбоље. Са аспекта глобалног тржишта, преплављеног најмодернијим достигнућима високих технологија, време када су клијенти бирали између неколико понуђених алтернатива, изгледа као давна прошлост. Клијенти својим избором на тржишту и својом лојалношћу опредељују пословни успех предузећа, њихов раст и развој. Они диктирају трендове, за њих се непрестано креирају нова решења њихових захтева и потреба, за њихову наклоност и лојалност се утркују највећи светски произвођачи у свим гранама индустрије, провајдери услуга и остали стејкхолдери.

С обзиром на новонастали однос снага, основни циљ сваког клијента, па и клијената банке, је постизање максималног могућег степена задовољства за најнижу могућу цену, односно уз најмање уложених средстава. У складу са тим, клијенти ће бирати произвођаче и пружаоце услуга који ће им, по њиховом мишљењу, омогућити оптималан однос цене и квалитета купљених производа и услуга, као и максималну сатисфакцију у конзумирању тих производа и услуга.

Пословање банака директно и непосредно зависи од клијената, њиховог броја, величине, финансијске моћи, утицаја у пословном свету и квалитета остварених односа са њима и осталим стејкхолдерима. Самим тим, креирање дугорочних, узајамно корисних односа банака и клијената представља један од најважнијих процеса у савременом пословању и кључних елемената пословног успеха сваког тржишно оријентисаног предузећа. Да би једном формирани узајамно корисни односи са клијентима заиста дугорочно трајали, неопходно је постићи синергију користи у

креираној и дељеној вредности, такозвану вин-вин ситуацију, у којој ће обе стране бити потпуно задовољне оствареним односом и добијеном користи. Таква ситуација клијентима доноси максималну сатисфакцију, а банкама њихову лојалност, која је главни генератор профитабилности банака. Уколико равнотежа синергије користи из било ког разлога буде нарушена, лојалност клијената бива угрожена бројним примамљивим понудама великог броја конкурената на презасићеном тржишту. Један од кључних елемената пословних стратегија банака је бенчмаркинг – континуирано упоређивање кључних перформанси сопственог пословања, са перформансама других предузећа и са просеком индустријске гране којој предузеће припада.<sup>307</sup> Праћење сваког корака конкуренције и формирање понуде у складу са понудом конкурената, пружајући увек нешто више, што би могло бити пресудно за привлачење неодлучних или незадовољних клијената, неопходно је за даљи опстанак, раст и развој.

Принципи холистичког маркетинга и све активности ове стратегије усмерене су на креирање и одржавање поменуте синергије користи, стварањем базе задовољних и лојалних клијената, који су стабилан извор профита на дуги рок. Ове активности, формирањем кредибилног и респектабилног идентитета и атрактивног имица, предузећу (банци) доносе добру репутацију, која као важан нематеријални ресурс обезбеђује бољу тржишну позицију диференцирањем од конкуренције и повећање финансијских перформанси предузећа. Холистички маркетинг је кључни фактор формирања ставова клијената и осталих стејкхолдера предузећа у процесу формирања репутације предузећа, која применом ових принципа у перцепцији јавности добијају бољи имиц, као и репутацију на тржишту.

Резултати тестирања хипотеза потврђују ставове о важности маркетинга у формирању идентитета, имица и добре репутације предузећа, у овом случају банака. Ови резултати такође потврђују значај репутације за успешно пословање предузећа. Висок степен поклапања одговора испитаника два главна скупа, менаџера и корпоративних клијената указује на суштинско разумевање, тачну перцепцију и адекватну интуицију, коју менаџери банака демонстрирају у односима са својим клијентима. Клијенти, са своје позиције, потврђују да им је важна репутација банке са којом сарађују, третман који добијају од менаџмента и запослених банке, сигурност

---

<sup>307</sup> Fifer, RM (1989), Cost benchmarking functions in the value chain, *Planning Review*, Vol. 17, Iss. 3, pp. 18-19

њихових средстава и трансакција, брзина и квалитет пружања услуга, као и цена производа банке које користе.

Наведене констатације односе се на клијенте који су задовољни банком са којом сарађују и формираним односима са њом. Да би остали задовољни и лојални клијенти, они очекују да одређене активности у пословању са банком у њиховој перцепцији остану на оптималном нивоу. Уколико не буде тако, у случају незадовољства било којим аспектом пословања, њихова сатисфакција почеће да опада, а самим тим и њихова лојалност банци. Овакву ситуацију ће спремно дочекати бројне конкурентске банке, које ће незадовољним клијентима понудити производе, услуге, или третман које они нису имали у својим матичним банкама. Резултати истраживања указују на постојање веома малог броја незадовољних клијената у односу на потпуно и прилично задовољне, али је ниво њиховог незадовољства толики, да ниједна маркетинг или било која друга пословна активност не може да промени негативно мишљење које су стекли о банци. Они ће прихватити прву, по њиховој перцепцији, бољу понуду од стране конкурентских банака.

Са друге стране, велики број потпуно и прилично задовољних клијената, па и оних неутралних, не тражи боље понуде и најчешће не иницира преговоре са конкурентским банкама. Код задовољних клијената ситуација је јасна – они су добили све или скоро све што су тражили од банке са којом сарађују и задовољни су изграђеним односима са представницима банке. Ти односи често добију карактеристике пословно-приватних, јер се базирају на испуњеним (пословним) обећањима, која у крајњем исходу доводе до обостране користи, што временом доводи до формирања поверења, наклоности, поштовања и лојалности учесника у поменутиим релацијама.

Код неутралних клијената, који су оценили да нису ни задовољни, али ни незадовољни, доминира став да им промена банке неће донети неки нарочити бољитак. Углавном су мишљења да у понуди банака на тржишту и нема неких значајних разлика, које би битно утицале на њихово пословање. Самим тим, они су проценили да би им промена банке донела нове трошкове, како новца, тако и времена и нове напоре у успостављању односа са новим пословним партнерима, за које нису сигурни да би њиховом пословању донели драстично боље резултате. Они ће у матичној банци остати док год буду могли да без већих проблема остварују своје пословне циљеве. Истовремено, с обзиром да не спадају у групу потпуно задовољних и лојалних

клијената, биће отворени за понуде, од којих ће прихватити само оне за које ће проценити да њихово пословање могу да подигну на знатно виши ниво и донесу им значајно већу стопу профитабилности од постојеће.

Веома значајан показатељ квалитета односа клијената са банком је висок степен подударања у одговорима на питање шта је клијентима најважније у сарадњи са банком. Ови резултати показују да менаџмент банака континуирано ради на разумевању потреба и захтева својих клијената. Познавање и испуњавање захтева и потреба клијената је битан фактор конкурентског диференцирања, који предузећима обезбеђује бољу тржишну позицију, што за последицу има повећање финансијских перформанси.

Оптимално планиране и спроведене активности маркетинг стратегије, које за циљ имају остваривање сатисфакције и лојалности клијената, резултат су знања, искуства, перцепције и интуиције менаџмента. Дугорочна сарадња клијената и банке кроз узајамно корисне односе доноси корист обема странама. Клијенти су спремни да плате одређену цену за сатисфакцију производима и услугама које добијају, што генерише профит за банку. Што је сарадња која клијентима доноси сатисфакцију, а банци високу профитабилност дужа, односи међу странама су приснији и чвршћи.

Једна од основних потреба не само клијената, већ и свих људи, је потреба за комуникацијом, у којој ће бити схваћени и поштовани. Таква врста комуникације са клијентима позитивно утиче на њихову перцепцију репутације банке и везује их за банку не само са аспекта интереса, већ и афективно, чинећи их задовољним и лојалним корисницима њених услуга. То банци доноси конкурентску предност на тржишту и повећава њене финансијске перформансе.

Питање перцепције репутације банке пружило је приличну хетерогеност у одговорима, али и значајно подударање битних ставова највећег процента испитаника из оба главна скупа. Процентуално највећи број клијената сматра да банка са добром репутацијом креира дугорочно корисне односе са клијентима, послује транспарентно и сигурно, ставља сатисфакцију клијената на прво место и нуди им иновативне и квалитетне производе и услуге. Овакви одговори клијената указују на њихову жељу и спремност да са банком креирају дугорочне, узајамно корисне односе, базиране на фер и коректном пословању, поверењу и поштовању. Да би то било могуће, банка у пословању мора да клијентима континуирано испоручује транспарентност и сигурност,

као и да показује бригу и заинтересованост за постизање њихове добробити. Подразумева се да све ове активности прати константно висок квалитет производа и услуга, уз сталне иновације у складу са потребама и захтевима клијената.

Схватање репутације у скупу менаџера показује ставове сличне ставовима њихових клијената. Веома висок проценат менаџера (86%) сматра да је поверење клијената кључна компонента репутације банке. С обзиром на то да се дугорочни узајамно корисни односи, који су клијентима најважнији, базирају на поверењу, овакав став менаџера и напори које улажу у формирање поверења клијената, веома је важан у изградњи репутације. Чак 74% менаџера сагласно је са клијентима да је креирање дугорочних узајамно корисних односа са клијентима један од најважнијих процеса у креирању репутације предузећа. Транспарентност и сигурност у пословању банке, као и стабилна тржишна позиција и јасна визија будућег пословања су по мишљењу менаџера такође веома битни фактори репутације и пословног успеха уопште.

Значајно подударање ставова менаџера и клијената по питању суштине и композиције репутације указује да маркетинг активности доприносе изградњи и унапређењу репутације предузећа на тржишту, што представља тврдњу почетне хипотезе истраживања. Томе у прилог иду и одговори менаџера о маркетинг активностима које њихове банке обављају - велики број менаџера изјавио је да банка у којој раде обавља све наведене маркетинг активности, првенствено развој нових производа и услуга, активности промоције, пружање услуга клијентима, одржавање атрактивног имица и добре репутације банке итд.

Овакви резултати указују на посвећеност менаџмента изградњи репутације на принципима холистичког маркетинга, што у синергији са ставовима о задовољству клијената потврђује шесту хипотезу - репутација предузећа која се заснива на принципима холистичког маркетинга омогућава стварање базе задовољних и лојалних потрошача који су стабилан извор профита на дуги рок. Циљеви које су менаџери навели као приоритете својих маркетинг стратегија, задовољити потребе клијената и развијање дугорочно корисних односа са њима, наглашава оријентацију ка клијентима, њиховим потребама и захтевима. Хомогеност ставова менаџера која је изражена у питању приоритета њихових маркетинг стратегија такође доприноси потврди шесте хипотезе, односно тенденцији ка стварању базе дугорочно задовољних и лојалних клијената.

Приоритети клијената у пословању са банком, као што је већ наведено, су сигурност средстава и трансакција, брзина пружања услуга, цене и квалитет производа и услуга. Ако им банка са којом сарађују обезбеди већину испостављених захтева, стећи ће бољи имиџ и репутацију у перцепцији клијената, који ће остварити виши степен сатисфакције. Задовољни клијенти су мање заинтересовани за понуде конкуренције, што банци са којом послују доноси диференцирање од конкуренције и бољу тржишну позицију. Наведене констатације доказују тврдњу хипотезе Х1, да је репутација фактор конкурентског диференцирања који предузећу обезбеђује бољу тржишну позицију, као и да предузећа која примењују маркетинг концепт имају бољи имиџ и репутацију на тржишту, што је претпоставка хипотезе Х5.

У ставовима клијената о међузависности идентитета, имиџа и репутације предузећа, високе вредности у подзорцима прилично и потпуно задовољних клијената потврђују важност идентитета и имиџа предузећа (банке) у формирању његове репутације, што у великој мери потврђује мишљење менаџера о утицају идентитета и имиџа на репутацију банке. И док атрактиван имиџ банке неће утицати на повећање нивоа задовољства малог броја незадовољних клијената, задовољни клијенти цене идентитет и имиџ банке, сматрајући их важним елементима у формирању њене добре репутације, што потврђује хипотезу Х3 – репутација предузећа је функција његовог идентитета и имиџа на тржишту.

Након настанка светске финансијске кризе и урушавања глобалног финансијског система 2008. године, напори свих тржишно оријентисаних предузећа, па и банака да привуку и задрже клијенте вишеструко су повећани. Све пословне и друге активности усмерене су на привлачење нових и задржавање постојећих клијената, а истраживања мотива клијената одлучујућих за одабир банке са којом ће сарађивати спроводе се практично непрестано.

Готово сви менаџери (92%) убеђени су да је пропаганда од уста до уста задовољних и лојалних клијената одлучујући фактор приликом избора банке код потенцијалних клијената, а значајан број лидера верује да посете запослених банке клијентима и представљање нових производа, услуга и повољности које њихова банка нуди, пружају значајне информације клијентима у избору банке са којом ће сарађивати. С обзиром на то да само једна четвртина свих менаџера верује да ће оглашавање банке у медијима привући клијенте, јасно је да менаџмент има велико поверење у своје запослене и њихове компетенције у привлачењу клијената. Овај податак показује



склоност ка развијању релационог маркетинга и концепта CRM-а, односно креирању и неговању персоналних односа са клијентима.

Овакве ставове менаџмента потврђује само 4% клијената који ће се на сарадњу са банком одлучити на основу оглашавања у медијима, а највећи проценат њих банку бира на основу разговора са запосленима и евентуално менаџментом, као и на основу информација добијених у разговору са пословним партнерима, пријатељима, колегама. Ово су врло битни подаци у времену владавине информационог и комуникационог технологија, јер показују да је комуникација међу људима и размена њихових искустава задржала важно место, како у пословном, тако и у приватном аспекту људског живота.

Велика већина менаџера дели мишљење да је континуирана употреба различитих маркетинг активности кључни фактор формирања ставова потрошача и осталих стејхолдера у процесу формирања репутације предузећа (X4). То потврђује веома низак проценат клијената који ће одлуку о избору банке донети на основу њеног оглашавања у медијима. Овај податак потенцира значај холистичког маркетинга и његових принципа о неопходности умрежавања свих делова предузећа у активности маркетинга. Недостатак успеха оглашавања у овом случају надоместила је пропаганда од уста до уста и директна комуникација међу постојећим и потенцијалним клијентима. Овакав успех word of mouth пропаганде својствен је реномираним и респектабилним именима у пословном свету, о којима се прича због њихове добре репутације, коју су успели да изграде и одрже. Оваква врста репутације, о којој се прича у афирмативном и препоручујућем тону, представља вредан нематеријални ресурс, који повећава финансијске перформансе предузећа (X2).

## **2.5. Допринос и смернице за будућа истраживања**

Емпиријско истраживање резултирало је упоредном анализом ставова менаџера банака и њихових корпоративних клијената. Резултати добијени овом анализом се због ограничења истраживања (начин избора испитаника, величина узорка, ограниченост на сегмент Ниша итд) не могу сматрати репрезентативним за цело српско банкарско тржиште, али у значајној мери могу да створе релативно реалну слику тренутног стања банкарског сектора у Србији и односа које овај сектор креира са својим постојећим и

потенцијалним клијентима. Резултати и информације добијене у истраживању могу послужити као основ и почетне импликације и смернице за евентуална будућа опширнија истраживања која ће се бавити анализом сличних питања и сродних тема, у овој и другим научно-истраживачким областима, с обзиром на то да концепт репутације превазилази оквире економских наука.

У пословном окружењу које се, услед последица глобализације и високих технологија свакодневно мења, неопходно је те промене континуирано пратити и на њих адекватно реаговати. Банкарски сектор у Србији је у последњих петнаест година доживео велику експанзију, након што је либерализација и дерегулација финансијског тржишта учинила овај регион атрактивним за стране инвеститоре. Прилив иностраног капитала доводи до интензивне конкуренције великих банкарских групација на малом српском тржишту, што намеће потребу за новим пословним моделима и стратегијама банака, као и континуираним иновацијама у начину испоручивања услуга и производа растућим захтевима клијената.

На малом тржишту као што је српско банкарско тржиште, овако велика концентрација банака истовремено значи и огромну конкуренцију и жестоку битку за сваког клијента, што је додатно заоштрено последицама глобалне економске кризе 2008. године. Финансијска тржишта и најразвијенијих светских економија била су озбиљно погођена великим губицима, а посебно велику штету претрпеле су мале земље попут Србије у којима је дошло до драматичног пада ионако ниског животног стандарда. Све то додатно је допринело даљем погоршању већ веома тешке финансијске ситуације на домаћем тржишту, што је резултирало масовним отпуштањима запослених и затварањем филијала многих банака у банкарском сектору. У оваквим ситуацијама конкуренција често прераста у нелојалну, а у борби за клијенте практично сва средства постају дозвољена. Постизање потпуне сатисфакције клијената у циљу њиховог везивања за банку постаје императив, јер у савременим условима пословања то више него икада представља основни услов опстанка на тржишту. Клијенти су у фокусу пословања сваке банке, а основни циљ пословања је задовољење њихових потреба на начин који ће конкуренција тешко моћи да угрози, што је у турбулентним условима хиперконкуренције на презасићеном и малом тржишту веома тешко постићи.<sup>308</sup>

---

<sup>308</sup> Стојковић, А (2012), *Управљање лојалношћу потрошача*, мастер теза, Економски факултет Ниш, Универзитет у Нишу

Интензивна конкуренција на тржишту доводи до његове фрагментације, што захтева већу примену маркетинг стратегија, које у новонасталим условима морају бити редефинисане на начине који узимају у обзир појединачне потребе клијената као индивидуа. Холистички маркетинг представља стратегију која узима у обзир све факторе живота, рада и окружења у постизању синергије социјалног, економског и еколошког благостања. У актуелном тренутку глобалне кризе, у свим сферама, делатностима и на свим нивоима, тешко је говорити о било каквом благостању. То, ипак, не мења чињеницу о важности принципа на којима се холистички и одрживи маркетинг заснива.

Као веома битна компонента холистичког маркетинга, релациони маркетинг ствара односе са сваким потрошачем појединачно, водећи рачуна о његовим потребама, жељама и захтевима. Скуп задовољних појединаца дугорочно води до стварања базе задовољних и лојалних потрошача, који су стабилан извор профита, а репутација било ког предузећа, као што је показало истраживање, зависи од нивоа сатисфакције и лојалности његових клијената (X6). Као што све што било који појединац ради ствара перцепцију у јавности о његовом идентитету, имицу и репутацији, тако и свака (маркетинг) активност предузећа, његових запослених и менаџмента у перцепцији клијената ствара перцепцију о репутацији тог предузећа (X0). Тако стечена репутација, као функција идентитета и имица предузећа на тржишту (X3), представља важан фактор конкурентског диференцирања, који предузећу обезбеђује бољу тржишну позицију и као вредан нематеријални ресурс повећава његове финансијске перформансе (X1, X2).

Сви процеси, активности и перформансе предузећа, као манифестација принципа холистичког маркетинга, кроз формирање дугорочно корисних односа са потрошачима и целокупном друштвеном заједницом, представљају кључни фактор формирања ставова потрошача и других друштвених конституената у процесу формирања репутације предузећа, односно њихове перцепције те репутације (X4). Што више те активности буду окренуте синергији користи за све учеснике у креирању и размени вредности, предузећа која примењују концепт и принципе холистичког маркетинга, који пропагирају ту синергију, имаће бољи имиц и репутацију на тржишту (X5).

Резултати истраживања потврђују основну премису докторске дисертације – маркетинг активности доприносе изградњи и унапређењу репутације предузећа, која

као функција његовог идентитета и имица представља вредан нематеријални ресурс и фактор конкурентског диференцирања, обезбеђујући му на тај начин бољу тржишну позицију и више финансијске перформансе. Ово стога што репутација предузећа која се заснива на принципима холистичког маркетинга омогућава стварање базе задовољних и лојалних потрошача, који су стабилан извор дугорочно високе профитабилности. Маркетинг, као кључни фактор формирања ставова стејкхолдера у процесу формирања репутације предузећа, креирањем аутентичног и респектабилног идентитета и атрактивног имица, ствара темеље добре репутације. Предузећа која у свом пословању примењују принципе холистичког маркетинга, у перцепцији јавности имају бољи имиц и репутацију на тржишту.

## **2.6. Ограничења истраживања**

Ограничења емпиријског истраживања произилазе из више разлога – величина узорка и начин избора испитаника, ограниченост на сегмент Ниша и коришћење пригодног узорка, захтев испитаника за анонимношћу и неодрживање одређеног броја испитаника итд. У складу са наведеним, јасно је каква ограничења произилазе из начина избора испитаника и величине узорка, који се из поменутих разлога не може сматрати случајним. Веома битно ограничење истраживања последица је стања привреде и веома лоше економске ситуације у Нишу. Банке имају различите критеријуме у класификацији корпоративних клијената – док се у једној банци корпоративним клијентима сматрају они са годишњим бруто приходима од 200.000 евра, у другим банкама су то клијенти са приходима од 2.000.000 евра. Самим тим, било је компликовано пронаћи 50 корпоративних клијената, у граду који има 300.000 становника и у коме просечна плата износи 300 евра.

Услед свих наведених констатација, с једне стране се намеће закључак да резултате истраживања није могуће применити на банкарско тржиште целе Србије. Са друге стране, ако се узме у обзир велика хомогеност која се уочава у активностима и стратегијама банака, које на презасићеном банкарском тржишту Србије у овом стадијуму разликују само форма и начин испоручивања услуга и производа потрошачима, ипак се у значајној мери може створити релативно реална слика

тренутног стања у банкарском сектору Србије. Чињеница да су анализирани само банке, а не и остали привредни сектори, такође представља ограничење истраживања.

Ово истраживање обухватило је готово све подобне испитанике, који су у овом тренутку, у складу са дизајном истраживања, били доступни за сарадњу на сегменту Ниша. Треба напоменути и то да је неколико банака, без икаквог образложења и без било каквог оствареног контакта и жеље да се то учини, одбило молбу аутора за сарадњом у истраживању. Реч је о две или три банке, чији су представници одмах дали негативан одговор на позив да учествују у истраживању, не показујући жељу ни да се информишу о каквом је истраживању реч, што показује генерално негативан став ових банака за било који вид сарадње у научне сврхе. У свим осталим банкама које чине велику већину српског банкарског тржишта, интервјуи са регионалним менаџерима, менаџерима експозитура и маркетинг менаџерима реализовани су без проблема.

Готово сва истраживања, па и она највећа и најпрофесионалније спроведена на глобалном нивоу, могу у одређеним ситуацијама и под одређеним условима, бити изложена факторима који ће ограничавајуће деловати на њихов ток, реализацију и резултате. Истраживање које чини основу ове докторске дисертације не може се сматрати апсолутно релевантним извором података који пружа реалну слику и дефинише банкарски сектор Србије у актуелном тренутку, али у сваком случају представља аутентичан академски материјал, који може дати основну слику и смернице за даља истраживања ове области.

## ЗАКЉУЧАК

Информатичке технологије у двадесетом веку промениле су свет и живот људи интензивније и драматичније него било која друга појава у досадашњој историји људске цивилизације. Светско тржиште је и пре појаве високих технологија постало презасићено, а достигнућа ИТ индустрије учинила су конкуренцију на њему најинтензивнијом у досадашњој историји. Потреба да се буде другачији од других више није само ствар престижа, већ врло често један од најважнијих фактора опстанка. Глобалним потрошачима су сада, захваљујући поменутиим модерним технологијама, производи из целог света на дохват руке, што они максимално користе, захваљујући могућностима које им пружа Интернет. Куповина је и буквално сведена на једноставност једног клика, па зато не чуде најновији подаци о проценту купопродајних трансакција обављених дигиталним путем, у односу на традиционалне начине куповине.

Подаци статистичког портала Statista.com, који располаже резултатима студија из преко 18.000 извора широм света, показују да је у 2016. години преко 53% свих корисника Интернета куповало он лајн, а да ће до 2019. године тај проценат износити 58%, што ће чинити тачно трећину светске популације. Ови проценти дигиталних купаца широм света не показују само интензиван раст и развој он лајн куповине, већ и новонасталу рањивост свих учесника на виртуелном глобалном тржишту, као једну од последица сајбер живота. Потрошачи су повезани у одлично организоване дигиталне мреже, које спајају слична интересовања, потребе, жеље, понашање. Ако је за било коју куповину на Интернету потребан један клик потрошача на његовом компјутеру, таблету, или мобилном телефону, исто толико ће му бити потребно да са глобалном заједницом потрошача подели своје искуство о производу или услузи коју је дигиталним путем купио. То искуство може бити добро или лоше, од чега директно зависи судбина продавца, која је сада у рукама милиона потенцијалних дигиталних потрошача. Инвеститори, добављачи, запослени и остали интерни и екстерни стејкхолдери су такође доживели неминовне промене у начину организовања

пословања, а од степена прилагођавања тим променама директно је зависио и зависи даљи опстанак њиховог пословања.

Повезаност људи са пословима које обављају постало је, захваљујући дигиталним уређајима које поседују, константан, непрекидан процес. Радно време оних који пристају да буду нонстоп умрежени, постепено се продужавало, док се није продужило на 24 сата. Људи одлазе у кревет са својим паметним уређајима, који се никада не искључују, чиме је посао који обављају постао њихов живот, уз пратеће активности са друштвених мрежа, које замењују слободно време и забаву у њиховим животима. Наизглед неприметно, готово преко ноћи, очекивање да запослени буду увек на услузи, постало је један од услова да се посао добије и задржи, да се на њему напредује, као што су до сада то били образовање и радно искуство, као два најважнија услова и захтева приликом запошљавања. На тај начин, организације постају делови друштвених мрежа, које привлаче младу радну снагу, жељну напредовања и успеха у свету виртуелних комуникација, које су као једноставније, безболније и брже, замениле традиционалне комуникације реалног живота.

Питање које многи аутори и истраживачи овог феномена постављају је у ком тренутку посао престаје да буде само посао и постаје читав живот или његов велики део и да ли су људи тог тренутка уопште свесни? И шта овакав развој ситуације доноси људима и цивилизацији, које су лоше, а које добре стране овог модерног живљења?

Суштина репутације, њене димензије, нивои, елементи, приказана је кроз њену међузависност са идентитетом и имицом предузећа. Веома битан неопипљиви ресурс и конкурентска предност на тржишту, репутација се у модерним условима живљења све чешће стиче на начине који не укључују установљене и прихваћене друштвене норме у широј јавности. Све већи број маркетинг стручњака проучава ове нове, неконвенционалне стратегије стицања познатог имена, за чији успех су великим делом заслужне високе технологије, нарочито друштвени медији. Ово су неки од закључака до којих су дошли:

- *Није неопходно да ваш производ буде другачији од других* – не поседујући никакве специфичне таленте, достигнућа, дипломе, ови људи показују да у новом светском поретку у ком владају друштвене мреже, форма без суштине и правило да не постоји негативни публицитет, свако може да постане славан. Све што је потребно је пратити ток нове културолошке климе, на начин који свету

показује да што је веће, то је и боље. Мегаломанија у свему што се ради, од хране, преко гардеробе, до кућа и аутомобила, очигледно привлачи милионски аудиторијум људи, који у својим “обичним” животима све то немају, а из неког разлога би желели да имају, наивно верујући да ће им то донети срећу, задовољство и дати смисао њиховом постојању.

- *Популарност је у рукама јавности* – у својој студији о слави *Celebrity*, британски социолог *Chris Rojek* објашњава да постоје три врсте славе: наслеђена слава (краљевске породице и слично), стечена слава (глумци, певачи, спортисти итд) и приписана слава, коју ствара јавност данашњег хипер потрошачког друштва и која се базира на милионима прегледа, свиђања, коментара и дељења на друштвеним мрежама. Као што је већ доказано у истраживању, пропаганда од уста до уста представља основ умрежене културе славе, а ако се узме у обзир да у тим мрежама славне личности комуницирају са милионима поклоника и потрошача, успех је прилично јасан.
- *Константна транспарентност* – велики део успеха ове врсте славних личности је њихова спремност да са читавим светом поделе сваки тренутак својих живота, од најделикатније интимае, до најбаналнијих детаља, 24 сата дневно, 365 дана у години.
- *Потпуно одсуство скрупула* – не може свако бити звезда, нарочито не у овој новој форми *show-businessa*. Можда се многим чини да су ово лако зарађене паре, али за многе друге, цена ове врсте славе је превисока. Са милионима пратилаца на друштвеним мрежама, долазе и милиони коменатара, од којих нису сви коментари подршке и дивљења. Све јавне личности, а нарочито оне контроверзне, свакодневно су изложене најгорим увредама, претњама, па и уценама, што представља цену начина живота који су изабрали.
- *Пажљив одабир партнера* – како пословно, тако и приватно, одабир партнера је један од најважнијих елемената успеха на овом тржишту. Везе и бракови са такође светски познатим личностима су основни предуслов за успех у стицању тзв. приписане славе, што доводи до новог феномена, тзв. *power couples*, односно најмоћнијих и најбогатијих парова на свету. Овакви примери симбиоза медијски експонираних личности показују моћ синергије пажљиво склопљених партнерстава, у којима ће сваки од партнера добити много више, него у случају индивидуалног наступа на тржишту, односно у медијима.



- *Свакодневно присуство у медијима* – « почињемо да жудимо за оним што нам је сваког дана пред очима », је стратегија коју су усвојиле звезде друштвених мрежа. Свакодневни постови, најчешће потпуно банални, хране армију пратилаца стварима које су им недоступне, а за којима већина њих жуди. Врло селективно, али свакодневно обраћање обожаваоцима, ствара код њих навику да више пута дневно посећују профиле својих идола, излажући се на тај начин свим могућим оглашивачима и њиховим пропагандним порукама које их тамо чекају.

Препознатљив идентитет и имиџ, који су за некога потпуно неприхватљиви, док за многе друге представљају савршенство, су од ових људи начинили глобалне брендове. Тај имиџ никако није случајан, он је резултат скупе, дуге, до детаља планиране кампање, којој се подредило читаво њихово окружење, укључујући њихове породице, пристајући на све захтеве продуцентата, PR и маркетинг тимова који их окружују и који су од њих створили планетарне звезде. Они живе холистички маркетинг, јер је свака изговорена реч, сваки детаљ на њима, сваки производ и услуга коју користе, све је то плаћено апсурдним износима новца спонзора, који се утркују да их опслуже, што им доноси видљивост у круговима вишемилионског аудиторијума и потенцијалних потрошача широм света.

Да ли ове медијске звезде имају репутацију? Наравно да имају и та репутација их диференцира од других јавних личности, доносећи им бољу позицију и већу зараду у свету *show-бизнеса*. Да ли је та репутација добра? За милионе младих широм света који их обожавају, угледају се на њих и желе да буду они, вероватно да јесте. У томе се могу наћи тајне успеха овог феномена – вешти комуникатори данас често имају предност над квалитетом производа и услуга, и управо те њихове способности праве разлику и доносе им значајну конкурентску предност на глобалном тржишту. Особе без вредности, спремне на све зарад стицања новца и славе, постају лидери и трендсетери на глобалној сцени, диктирајући услове савременог живљења, најчешће врло младим и поводљивим особама, које услед тога усвајају неке нове системе вредности. Са друге стране, чињеница је да су ове нове медијске звезде и пројекти који су их створили постали мултинационалне корпорације, које запошљавају хиљаде људи широм света, генеришу милионски профит, што је резултат адекватне, циљане и врло прецизно погођене маркетинг стратегије. А шта је то што они продају, осим себе самих, за многе и даље остаје тајна.

Да ли је живот постао маркетинг, односно да ли је маркетинг постао живот, тема је која отвара многа битна питања, не само у маркетингу и економији, већ и у социологији, психологији, психијатрији. Најбитније за тему ове дисертације јесте концепт имица и репутације које овакви феномени доносе и стварају, и какве последице све то оставља на окружење. Важно је нагласити да циљ истраживања ових савремених феномена није доношење вредносних и моралних судова о нечијем имицу и репутацији, већ анализирање последица и резултата које имиц и репутација постижу у очима јавности, било да су добри или лоши. Оно што је такође потврђено је важност постојања репутације, без обзира на то да ли је она добра или не. Психолози указују да је оваква врста славе класичан случај последица когнитивне дисонанце, појаве која је у психологији дефинисана као ментални и емоционални стрес и nelaгода који настају када су људи изложени идејама, вредностима и ставовима, који су контрадикторни њиховим урођеним или стеченим вредностима и ставовима који негирају постојеће и усвојене системе вредности. Свакако да се репутација окарактерисана оваквим описом не може сматрати добром, али је такође чињеница да она данас многим доноси изузетно добре пословне резултате и веома удобан живот.

Репутација сама по себи није ни добра, ни лоша. Она само представља скуп карактеристика и особина по којима је неко познат и које га дефинишу, у ужој или широј јавности. Некада се она стиче свесно, а некада несвесно. Некада и највећи напори да се остави добар утисак остану без жељеног резултата, а некада најјачи утисак остави нечија појава, сама егзистенција или присуство, без икакве намере или жеље да се уопште буде примећен.

Да ли је маркетинг у најширем смислу сваког начињеног корака, потеза, изговорене речи, заиста постао један од најважнијих фактора живота и рада, остаје тема за дискусију, са многим аргументима како за, тако и против. Оно што је извесно је да сваки потез, корак, изјава, појава, формира и дефинише имиц и репутацију, било да је реч о појединцу, или организацији, данас више него икада, услед остварене тренутне доступности свега што се деси, свим људима на планети.

Холистички концепт савременог живота и рада заснива се на идеји да све наведене манифестације чине једну целину ониме што она суштински јесте. Различите перцепције те целине од стране различитих појединаца и група не мењају њену суштину, али могу променити доживљај јавности о том ентитету. У тој чињеници крије се моћ маркетинга. Најпознатији бренд на свету продаје најпознатије и најпродаваније

пиће које је по готово свим објављеним истраживањима веома лоше за здравље људи. Улагања те корпорације у маркетинг већа су од националног бруто производа неких земаља. Да ли су толике инвестиције у маркетинг овом производу донеле добру репутацију, или само атрактиван имиџ је питање које не оставља много места за дебату, са чиме се вероватно неће сагласити љубитељи овог напитка.

Одлука да се у маркетинг улаже или не неће променити чињеницу да је у извесном смислу, у перцепцији јавности, све што било који појединац или организација уради, нека врста њихове (само)промоције, на основу које ће они у очима те јавности, стицати одређени имиџ и репутацију. То, уосталом, и јесте дефиниција репутације – широко распрострањено веровање да неко или нешто има одређене карактеристике. Неки ће, услед васпитања, образовања и система вредности који су усвојили, свесно одабрати да буду примерни чланови друштвене заједнице, доносећи јој добробит сваким својим поступком, дубоко верујући у то што раде, као једини за њих исправан начин да живе свој живот. Други ће радити исто, али не из афективних, већ из когнитивних побуда, зато што су, у периоду формирања њихових личности и карактера, научени да тако треба. И на крају, неки неће радити ништа од тога, већ ће у неком од претраживача на Интернету потражити шта је то што је данас хит у свету и без превеликог размишљања да ли је то добро или лоше и какве ће последице имати на њихов даљи живот, пустити да их носи ток тренутних трендова. Свако од ових појединаца или организација ће, као последицу своји избора, стећи одређени имиџ и репутацију.

Емпиријско истраживање је готово у потпуности потврдило хипотезе на којима је дисертација заснована (хипотеза Х2 је делимично потврђена). Детаљно су објашњени предмет и циљ истраживања, образложен је избор извора података и описане методе истраживања, дефинисани су узорак истраживања и инструменти за прикупљање података, приказан је процес прикупљања и обраде података. Анализа резултата истраживања детаљно презентује основне резултате истраживања, тестира дате хипотезе и уз дискусију резултата, даје закључке истраживања, уз осврт на његова ограничења и нагласак на допринос, препоруке и смернице које ово истраживање пружа.

Високе вредности добијене тестирањем почетне хипотезе Х0 у оба скупа испитаника, да маркетинг активности доприносе изградњи и унапређењу репутације предузећа (банке) на тржишту и висок степен поклапања ставова менаџера и клијената,

веома су значајне у потврђивању ове и осталих хипотеза, које произилазе из тврдње почетне хипотезе.

Корпоративним клијентима су у пословању са банком најважнији сигурност средстава и трансакција, брзина пружања услуга, цене и квалитет производа и услуга. Ако им банка са којом послују обезбеди ове услове, клијенти остварују виши ниво сатисфакције, а банка стиче бољи имиџ и репутацију у перцепцији клијената. Већа сатисфакција задовољних клијената значи њихову мању заинтересованост за понуде конкуренције, што банци са којом послују доноси диференцирање од конкуренције и бољу тржишну позицију, чиме је доказана тврдња хипотезе Х1, да је репутација фактор конкурентског диференцирања који предузећу обезбеђује бољу тржишну позицију.

Задовољни клијенти су најбољи амбасадори предузећа, нарочито када је реч о корпоративним клијентима, који своја позитивна искуства преносе пословним партнерима и потенцијалним новим клијентима. Пропаганда од уста до уста и директна комуникација међу постојећим и потенцијалним клијентима, предузећу може донети предност и успех у пословном свету, стварајући респектабилно име и добру репутацију. Једном стечена оваква врста репутације, коју предузеће успева да изгради и одржи, о којој се позитивно прича не само у пословним круговима, већ и уширој јавности, представља вредан нематеријални ресурс, који повећава финансијске перформансе предузећа (Х2).

Ставови задовољних клијената потврђују важност идентитета и имиџа предузећа (банке) у формирању његове репутације клијената што у великој мери потврђује мишљење менаџера о међузависности идентитета, имиџа и репутације предузећа и о утицају који идентитет и имиџ предузећа имају на репутацију банке. Задовољни клијенти цене аутентичан идентитет и атрактиван имиџ банке, сматрајући их важним елементима у формирању њене добре репутације, што потврђује хипотезу Х3 – репутација предузећа је функција његовог идентитета и имиџа на тржишту.

Висок проценат анкетираних менаџера мишљења је да је континуирана употреба различитих маркетинг активности кључни фактор формирања ставова потрошача и осталих стејкхолдера у процесу формирања њихове перцепције репутације предузећа (Х4). То потврђује висок проценат клијената који ће одлуку о избору банке донети на основу препоруке пословних партнера, разговора са њима, али и са запосленима и менаџментом банке, у односу на низак проценат оних који ће ту

одлуку донети на основу њеног оглашавања у медијима. Овај податак потенцира значај холистичког маркетинга и његових принципа о неопходности умрежавања свих делова предузећа у активности маркетинга, као и да предузећа која примењују маркетинг концепт имају бољи имиџ и репутацију на тржишту, што је претпоставка хипотезе Х5.

Висок степен подударња у одговорима на питање шта је клијентима најважније у сарадњи са банком показује да менаџери банака непрестано раде на разумевању потреба и захтева својих клијената. Активности маркетинг стратегије планирају се и спроводе тако да на најбољи начин остваре највиши могући ниво сатисфакције и лојалности клијената. Високо вредни лојални клијенти су спремни да плате одређену цену за сатисфакцију производима и услугама које добијају, што банци доноси добре пословне резултате. Континуирана комуникација са клијентима базирана на разумевању и поверењу позитивно утиче на њихову перцепцију репутације банке и везује их за банку не само у опортунистичком смислу, већ и афективно, чинећи их задовољним и лојалним корисницима њених услуга. Највећи број клијената сматра да банка са добром репутацијом треба да креира дугорочно корисне односе са клијентима, стављајући сатисфакцију клијената на прво место.

Ставови великог броја менаџера у схватању репутације слични су ставовима њихових клијената. Они сматрају да је поверење клијената кључна компонента репутације банке и сагласни су са клијентима да је креирање дугорочних узајамно корисних односа са клијентима један од најважнијих процеса у формирању репутације банке. Њихов став о неопходности примене свих маркетинг активности у процесу формирања и одржавања репутације, указује на посвећеност менаџмента изградњи репутације на принципима холистичког маркетинга, што у корелацији са ставовима клијената о степену њиховог задовољства потврђује хипотезу Х6 - репутација предузећа која се заснива на принципима холистичког маркетинга омогућава стварање базе задовољних и лојалних потрошача који су стабилан извор профита на дуги рок.

Резултати тестирања хипотеза потврђују ставове о важности маркетинга у формирању идентитета, имиџа и добре репутације предузећа, у овом случају банака. Ови резултати такође потврђују значај репутације за успешно пословање предузећа. Висок степен поклапања одговора испитаника два главна скупа, менаџера и корпоративних клијената указује на суштинско разумевање, тачну перцепцију и адекватну интуицију, коју менаџери банака демонстрирају у односима са својим клијентима. Клијенти, са своје позиције, потврђују да им је важна репутација банке са

којом сарађују, третман који добијају од менаџмента и запослених банке, сигурност њихових средстава и трансакција, брзина и квалитет пружања услуга, као и цена производа банке које користе.

Холистички приступ не дефинише само појаве, научне дисциплине, стратегије, већ и људе, узимајући у обзир менталне, социјалне, духовне, емоционалне факторе, који их чине ониме што јесу. Као и у животу, холистички приступ у маркетингу пружа ширу слику посматраних појава, као што су идентитет, имиџ и репутација. Он их не чини добрим или лошим, моралним или неморалним, он их чини видљивим за јавност и све друштвене конституенте, који ће, свако у својој перцепцији, у зависности од сопствених ставова и карактеристика, донети свој суд о нечијем имиџу и репутацији и одлуку да ли ће му то у животу бити битно или не. Колико ће на то утицати окружење и сви његови елементи, је оно што нас разликује једне од других.

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Argenti, PA, Forman, J (2002), *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*, McGraw-Hill
2. Balmer, J (1998), Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, Iss. 8, 963-996
3. Balmer, J, Greyser, S (1991), Corporate Marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No.7/8, 730-741, Berry, L, *Marketing Service*, The Free Press, New York, navedeno prema Barac, N, Milovanović, G, (2001), *Menadžment kanala distribucije*, Ekonomski fakultet Niš
4. Bennett, R, Gabrijel, H (2001), Corporate reputation, trait covariation and the averaging principle: the case of the UK pensions mis-selling scandal, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 387-413
5. Blek, S (1997), *Odnosi s javnošću*, Clio, Beograd
6. Bleeke, J, Ernst, D (1993), *Collaborating to Compete*, John Wiley and Sons Inc, New York
7. Branco, MC, Rodrigues, LL (2006), Corporate Social Responsibility and Resource – Based Perspectives, *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, No. 2, 111-132
8. Bromley, DB, (2000), Psychological aspects of corporate identity, image and reputation, *Corporate Reputation Review*, 3(3), 240-252
9. Bromley, DB, (2001), Relationships between personal and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Iss. 3-4, 316-334
10. Carroll, A (1996), *Business & Society*, South-Western College Publishing, ITP, Ohio
11. Chajet, C (1997), Corporate reputation and the bottom line, *Corporate Reputation Review*, 1, 19–23.
12. Chataway, M (2010), Guess What? Your Corporate Reputation Doesn't Matter, *Agency Confidential, Pharmaceutical Executive Special Section*, June 2010, 70-73.
13. Conrad, C, Poole, MS (2012), *Strategic Organizational Communication in a Global Economy*, Seventh Edition, Wiley-Blackwell
14. Cravens, KS, Oliver, EG (2006), Employees: The key link to corporate reputation management, *Business Horizons*, Volume 49, Issue 4, July-August 2006, 293-302

15. Crittenden, VL, Crittenden, WF, Ferrell, LK, Ferrell, OC, Pinney, C, (2011), Market-oriented sustainability: a conceptual framework and propositions, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 71–85
16. Dalton, J, Croft, S (2003), *Managing Corporate Reputation*, Thorogood, London
17. Davies, D, Chun, R, Da Silva, VR, Roper, S (2003), *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, London, New York
18. Doorley, J, Garcia, HF (2011), *Reputation Management*, 2<sup>nd</sup> Edition, Routledge, Taylor and Francis, New York
19. Ђорђевић, М (2011), Корпоративне комуникације и управљање односима са стејкхолдерима, *Маркетинг*, Vol. 41, бр. 3
20. Ђукић, Ђ, Бјелица, В, Ристић, Ж (2003), *Банкарство*, Економски факултет Београд
21. Ђукић, С (2006), *Управљање маркетингом односа са потрошачима*, Докторска дисертација, Економски факултет Ниш
22. Ђукић, С (2006), Докторска дисертација, према Burns, SA, RF, Bush, (1998), *Marketing Research*, Prentice-Hall, Upper Saddle River
23. Ђукић, С (2008), Холистичко управљање марком засновано на поверењу и емоционалној привржености потрошача, *Развијање конкурентске предности у Србији у процесу европских интеграција*: 123-134, Ниш, Економски факултет
24. Ђукић, С (2013), Уздржавање од потрошње – нови изазови у маркетингу, *Тематски зборник Антикризне политике и посткризни процеси: изазови економске науке*, Економски факултет, Универзитет у Нишу
25. Ђукић, С, Ђорђевић, В (2008), The Impact of Downsizing on the Corporate Reputation, *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, Vol. 5, No. 1
26. 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
27. Fifer, RM (1989), Cost benchmarking functions in the value chain, *Planning Review*, Vol. 17, Iss. 3, 18-19
28. Фигар, Н (2007), *Управљање ресурсима предузећа*, Економски факултет у Нишу
29. Fill, C, Jamieson, B (2006), *Marketing Communicatons*, Edinburgh Business School
30. Fiol, MC, Kooor-Misra, S (1997), Two-way mirroring: Identity and reputation when things go wrong, *Corporate Reputation Review*, Summer/Fall, 147-151.



31. Fombrun, CJ (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press
32. Fombrun, C, Foss, CB (2001), Developing a Reputation Quotient, *Gauge*, Vol. 14, No. 3, 1-4
33. Fombrun, C, Gardberg, N, Sever, J (2000), The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation, *Journal of Brand Management* 7, 241-255.
34. Fombrun, C, Van Riel, C (1997), The Reputational Landscape, *Corporate Reputation Review*, Volume 1, Numbers 1&2, 10.
35. Fombrun, C, Van Riel, C (2004), *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall
36. Freeman, RE, Harrison, JS, Wicks, AC, Parmar, BL, De Colle, S (2010), *Stakeholder Theory – The State of the Art*, Cambridge University Press
37. Gardberg, NA, Fombrun, C (2002), The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, 4(4), 303-307
38. Gotsi, M, Wilson, AM (2001), Corporate reputation: seeking a definition, *Corporate Communications, An International Journal*, Vol. 6, Iss. 1, 24-30.
39. Grant, R (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 114-135.
40. Гргић, Д (2008), Теоријски оквири репутације предузећа, *Економски преглед*, 59, (5-6)
41. Griffin, RW, Moorhead, G (2007), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Houghton Mifflin Company
42. Gronroos, C (1994), From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision*, 32/2, 17.
43. Хаџић, М (2006), *Банкарство*, Универзитет Сингидунум, Београд
44. Hall, R (1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, Volume 13, Issue 2, 135-144
45. Hayter, AJ (1986), The Maximum Familywise Error Rate of Fisher's Least Significant Difference Test, *Journal of the American Statistical Association*, 81 (396) 1000–1004
46. Heller, S (2005), *The Golden Age of Advertising – the 60's, Advertising in the Sixties, So, What's the Big Idea?*, Taschen, GmbH

47. Helm, S (2007), One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, Iss. 3, 238-254
48. Helm, S (2007), The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty, *Corporate Reputation Review*, 10, 22-37.
49. Hollender J, Fenichell, S (2004), *What Matters Most*, New York, Basic Books
50. Homburg, C, Workman, JP, Krohmen, H (1999), Marketing's Influence within the Firm, *Journal of Marketing* 63, 1-15
51. Huang, M-H, Rust, RT (2011), Sustainability and consumption, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 40-54
52. Husted, BW (2005), Risk management, real options, corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics* 60 (2), 175-183
53. Инд, Н (1996), *Корпоративни имиџи*, Клио, Београд
54. Jaccard, J, Becker, MA, Wood, G (1984), Pairwise multiple comparison procedures: A review, *Psychological Bulletin* 96 (3), 589
55. Jobber, D, Fahy, J (2006), *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd
56. Keith, RJ (1960), The Marketing Revolution, *Journal of Marketing* 24, 35-38.
57. Keller, KL, Lehmann, DR (2006), Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, *Marketing Science* 25(6), 740-759
58. Kitchen, PJ, De Pelsmacker, P (2004), *Integrated Marketing Communications: A Primer*, Routledge London and New York
59. Kotler, P (2000), *Marketing Management*, Prentice-Hall International Inc, Upper Saddle River, New Jersey
60. Kotler P, Armstrong G (2012), *Principles of Marketing, 14th Edition*, Prentice Hall International Inc
61. Kotler, P, Keller, KL (2012), *Marketing Management 14<sup>th</sup> Edition*, Prentice Hall
62. Котлер, Ф, Келер, КЛ (2006), *Маркетинг менаџмент*, Дата статус, Београд
63. Kotler, P (1991), Philip Kotler Explores the New Marketing Paradigm, *Marketing Science Institutional Review*, spring issue 1991, 4
64. Kotler, F, Trias de Bes, F (2005), *Lateralni Marketing, novi putevi do uspešnih ideja*, Adižes, Novi Sad

65. Крстић, Б, Станковић, Љ (2006), Међузависност пословног угледа и конкурентске предности банке, *Економске теме* 4-5, Ниш
66. Крстић, Б, Секулић, В (2007), *Управљање перформансама предузећа*, Економски факултет Ниш
67. Kumar, V et al (2012), Evolution of sustainability as marketing strategy: Beginning of new era, *International Conference on Emerging Economies - Prospects and Challenges (ICEE-2012), Procedia - Social and Behavioral Sciences* 37 482–489
68. Laczniak, E, Murphy, P (2006), Normative Perspectives for Ethical and Socially Responsible Marketing, *Journal of Macromarketing*, Vol 26, No. 2, 154-177
69. Lange, D, Lee, PM, Dai, Y (2011), Organizational Reputation, *Journal of Management*, Vol. 37, No. 1, 153-184
70. Levitt, T (1960), Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, July-August 1960, 50
71. Luchs, C, Stuebs, M, Sun, L (2009), Corporate Reputation and Earnings Quality, *The Journal of Applied Business Research*, July-August 2009., Vol. 25, No. 4, 47-54
72. MacMillan, K, Money, K, Downing, S, Hillenbrand, C (2004), Giving your organization SPIRIT: an overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility, *Journal of General Management*, Vol. 30, No. 2, 15-42
73. Mahon, JF (2002), Corporate Reputation: Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature, *Business & Society*, 41(4), 415-445
74. Маричић Б, Милисављевић М, Глигоријевић, М (2009), *Основи маркетинга*, Економски факултет Београд
75. Marziliano, N (1997), Organizational Images: Between Being and Appearing, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1(2), 157-164
76. McGuire, JB, Schneeweis, T, Branch, B (1990), Perceptions of firm quality: a cause or result of firm performance, *Journal of Management*, 16, 167-180
77. Michalisin, MD, Smith, RD, Kline, MD (1997), In Search of Strategic Assets, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 5 Iss: 4, 360 - 387
78. Милисављевић, М (2002), *Савремени стратегијски менаџмент*, Институт економских наука, Београд
79. Милисављевић, М (2010), *Стратегијски маркетинг*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду
80. Милисављевић, М (2012), Друштвена одговорност предузећа, *Маркетинг*, Vol. 43, бр. 3, 173-180

81. Митић, С (2009), Корпоративна репутација и конкурентска предност, *Маркетинг*, Vol. 40, бр. 3
82. Moorman, C, Zaltman, G, Deshpande, R (1993), Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, *Journal of Marketing*, 57, 316
83. Morgan, RM, Hunt, SD (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 20-38
84. Murray, K, Vogel, C (1997), Using a Hierarchy-of-Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Towards the Firm: Financial Versus Nonfinancial Impacts, *Journal of Business Research*, Volume 38, No. 2, 1997, 142
85. Nguyen, N, Leblanc, G (2001), Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 8, Issue 4, 227-236
86. Огњанов, Г (2013), *Маркетиншке комуникације*, Универзитет у Београду, Економски факултет
87. Olmedo-Cifuentes, I, Martinez-Leon, IM (2014), Influence of management style on employee views of corporate reputation. Application to audit firms, *Business Research Quarterly*, Vol. 17, Iss. 4, 223-241
88. Orlitzky, M, Schmidt, FL, Rynes, SL (2003), Corporate social and financial performance: a meta analysis, *Organization Studies*, 24(3), 403-441
89. Packard, V, *Skriveni ubeđivači*, (1994), Dosije i PS Grmeč, a.d., Privredni pregled, Београд
90. Pelozo, J, Shang, J (2011), How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 117-135
91. Петковић, М, Јанићијевић, Н, Богићевић, Б (2002), *Организација предузећа*, Економски факултет Београд
92. Prahalad, CK, Ramaswamy, V (2000), Co-opting Customer Competence, *Harvard Business Review*, January – February 2000, 79-87.
93. Quelch, JA, Jocz, KE (2007), Greater good: How good marketing makes for a better world, *Boston: Harvard Business Press*, 49-50
94. Ракита, Б (2007), *Бренд Менаџмент*, Савремена администрација, Београд
95. Ries, A, Trout, J (2000), *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill Education, New York

96. Rindova, VP (1997), The image cascade and the formation of corporate reputations, *Corporate Reputation Review*, No. 2, 189-194
97. Roberto, N, Kotler, F, Li, N (2008), *Socijalni marketing – kako poboljšati kvalitet života*, Clio, Beograd
98. Roberts, PW, Dowling, GR (2002), Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 23, September 2002, 1077-1093
99. Rojek, C (2004), *Celebrity*, Reaktion Books, London, UK
100. Roper, S, Davies, G (2007), The corporate brand: dealing with multiple stakeholders, *Journal of Marketing Management*, 23 (1-2), 75-90
101. Roper, S, Fill, C (2012), *Corporate Reputation, Brand and Communication*, Pearson Education Limited
102. Sangle, S (2010), Critical success factors for corporate social responsibility: a public sector perspective, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 17, Iss. 4, 205-214
103. Schiffman, LG, Kanuk, L (2007), *Consumer Behavior*, Pearson Education
104. Schulz, DE, Schulz, HF (1998), Transitioning marketing communication into the twenty-first century, *Journal of Marketing Communications*, 4 (1), 9-17
105. Schweizer, TS, Wijnberg, NM (1999), Transferring reputation to the corporation in different cultures: individuals, collectives, systems and the strategic management of corporate reputation, *Corporate Reputation Review*, 2(3), 249-266
106. Сенић, Р (1993), *Управљање растом и развојем предузећа*, Савремена администрација, Београд
107. Сенић, Р (1998), *Маркетинг*, Призма, Крагујевац
108. Сенић, В, Сенић, Р (2015), Комуникација у условима кризе, *Маркетинг*, Vol. 46, бр. 3
109. Sheth, J, Sethia, N, Srinivas, S (2011), Mindful Consumption: a customer-centric approach to sustainability, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 21-39
110. Shefrin, H (2001), Do investors expect higher returns from safer stocks than from riskier stocks? *The Journal of Psychology and Financial Markets*, 2, 176–181
111. Sirgy, MJ, Lee, DJ (1996), Setting socially responsible marketing objectives: A quality-of-life approach, *European Journal of Marketing*, Vol 30, Iss. 5, 20-34
112. Sklair, L (1992), *Consumer Behavior: Research Programs – Ideological Concepts*, Discussion presented at the Association for Consumer Research European

- Conference, Amsterdam June 11-14; Campbel, C (1987), The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism, Oxford, Basil Blackwell; Rassuli, KM, Hollander, SC (1986), Desire – Induced, Innate, Insatiable?, Journal of Macromarketing, 6 (Fall), 4-24*
113. Sofianti, TD, Suryadi, K, Govindaraju, R&Budhi P (2009), Customer Knowledge Management In New Product Development, *In APIEMS, Proceedings of the scientific conference*, 1268-1279
  114. Solomon, RC (1992), *Ethics and Excellence*, Oxford University Press, Oxford
  115. Станковић, Љ, Ђукић, С (2006), *Маркетинг истраживања – студије случаја*, Економски факултет Ниш
  116. Станковић, Љ, Ђукић, С (2013), *Маркетинг*, Економски факултет Ниш
  117. Станковић, Љ, Ђукић, С (2006), Унапређење конкурентске предности путем друштвене одговорности предузећа, *Економске теме*, Ниш, 1-2, 233-245
  118. Станковић Љј, Ђукић, С (2011), Управљање корпоративном репутацијом као нематеријалним ресурсом, *Наука и светска економска криза*, Универзитет у Нишу, Економски факултет
  119. Stanković, Lj, Đukić, S (2014), *Marketing komuniciranje*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu
  120. Stanković Lj, Đukić S, Popović A (2009), *Enterprise Strategic Response to changes in the Consumption Sistem under crisis condition: Challenges of the World Economic Crisis*, Ekonomski fakultet Niš 2009, 237
  121. Станковић, Љ, Ђукић, С, Поповић, А (2012), Развој друштвено одговорног маркетинга, *Маркетинг*, Vol. 43, Iss. 3, 182
  122. Станковић Љ, Раденковић-Јоцић Д, Ђукић, С (2007), *Унапређење пословне конкурентности*, Економски факултет у Нишу
  123. Станковић, Љ, Ђукић, С, Поповић, А (2013), Тржишна оријентација предузећа у Србији као детерминанта њихове иновативности и конкурентности, *Тематски зборник Конкурентност предузећа у Србији*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду
  124. Стефановић, С (2010), *Стратешка партнерства у условима глобализације пословања*, Економски факултет Ниш
  125. Stiglitz, J, Charlton, A (2005), *Fair Trade for All: How Trade Can Promote Development*, Oxford University Press
  126. Стојковић, А (2012), *Управљање лојалношћу потрошача*, мастер теза, Економски факултет Универзитета у Нишу

127. Tang, W (2007), Impact of corporate image and corporate reputation on customer loyalty, *Management Science and Engineering*, Vol. 1, No. 2, 57-62
128. Tomas, G, Hult, M (2011), Market-focused sustainability: market orientation plus!, *Journal of the Academic Marketing Science*, 39, 1-6.
129. Trim, PRJ, Lee, YI (2008), A Strategic Marketing Intelligence and Multi-organizational Resilience Framework, *European Journal of Marketing*, 42 (7/8), 731-45
130. Urban, GL, Hauser, JR (2004), Listening In to Find and Explore New Combinations of Customer Needs, *Journal of Marketing* 68, 72–87
131. Van Riel, C, Fombrun, C (2007), *Essentials of Corporate Communication*, Routledge
132. Вељковић, С, Ђорђевић, А (2009), Вредност бренда за потрошаче и предузећа, *Маркетинг*, Vol. 41, No. 1
133. Вранешевић, Т (2007), *Управљање маркама (Brand Management)*, Accent, Загреб
134. Weigelt, K, Camerer, C (1988), Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications, *Strategic Management Journal*, Vol 9, Iss 5, 443–454
135. West, D, Ford, J, Ibrahim, E (2010), *Strategic Marketing – Creating Competitive Advantage*, Oxford University Press
136. Whetten, DA., Godfrey, PC (1998), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA
137. White, LN (2007), Unseen Measures: the need to account for intangibles, *The Bottom Line*, Vol. 20, Iss. 2, 77-84
138. Wood, MB (2007), *Essential Guide to Marketing Planning*, Pearson Education Canada
139. Yalcinkaya G, Calantone R, Griffith D (2007), An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance, *Journal of International Marketing* 15 (4), 63-93
140. Yeshin, Т (1998), *Integrated Marketing Communications, The Holistic Approach*, Butterworth-Heinemann
141. Ждрале, Ј (2006), Трансформација банкарског сектора Србије: својинска структура и раст билансних категорија дец. 2003. – март 2006., *Квартални монитор* бр. 4, јануар-март 2006

### ***Интернет извори:***

1. 60 Minutes, CBS News, (2015), *The „Millennials” are coming*, pristup 02.10.2015. <http://www.cbsnews.com/news/the-millennials-are-coming/>
2. American Express, (2014), *Global, Customer Service Barometer, Findings in the United States*, p. 13, <http://about.americanexpress.com/news/docs/2014x/2014-Global-Customer-Service-Barometer-US.pdf> , pristup 19.11.2015.
3. Anderson, E (2015), *Zara owner overtakes Warren Buffett as world's second-richest person*, June 3<sup>rd</sup> 2015., The Telegraph, <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/11648149/Zara-owner-overtakes-Warren-Buffett-as-worlds-second-richest-person.html> , pristup 12.09.2016.
4. A.T. Kearney Procurement (2015), *The Procurement Leaders of Tomorrow*, <https://www.atkearney.com/procurement/ideas-insights/future-procurement-leaders/full-paper> , pristup 08.10.2015.
5. Austin, J (2015), *Ozone recovery shock: Nasa says hole in Ozone Layer should be half closed in 5 years*, Express, Mon, 19 Oct, <http://www.express.co.uk/news/science/613084/Ozone-recovery-shock-Nasa-says-hole-in-Ozone-Layer-should-be-half-closed-by-2020> , pristup 21.10.2015.
6. B92 (2016), *Preti zemljotres: do 2020. seča radnih mesta*, 25. januar 2016. [http://www.b92.net/biz/vesti/svet.php?yyyy=2016&mm=01&dd=25&nav\\_id=1089045](http://www.b92.net/biz/vesti/svet.php?yyyy=2016&mm=01&dd=25&nav_id=1089045) , pristup 25.01.2016.
7. Barber, F, Strack, R (2005), *The Surprising Economics of a „People Business“*, June 2005., Harvard Business Review, <https://hbr.org/2005/06/the-surprising-economics-of-a-people-business> , pristup 07.10.2015.
8. Barnes, R (2015), *An inclusive culture means a more empathetic workforce who get your consumers*, September 2015., Marketing Magazine, [http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1365121/inclusive-culture-means-empathetic-workforce-consumers?utm\\_content=buffer100d7&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1365121/inclusive-culture-means-empathetic-workforce-consumers?utm_content=buffer100d7&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer) , pristup 15.01.2016.
9. Becker, C (2015), *Corporate Culture Has Become the Most Powerful Force in Forging Partnerships, Research shows authentic values even trump innovation*, November 29, 2015., <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/corporate-culture-has-become-most-powerful-force-forging-partnerships-168269> , pristup 02.12.2015.



10. Beilfuss, L (2015), *Dell to buy EMC for 67 billion USD*, The Wall Street Journal, Tech, October 12, 2015, <http://www.wsj.com/articles/dell-to-buy-emc-for-67-billion-1444649012> , pristup 12.10.2015.
11. Bhasin, H (2014), *Marketing Mix of Zara*, Marketing 91, September 2014., <http://www.marketing91.com/marketing-mix-zara> , pristup 18.02.2016.
12. BMG Research (2016), *Customer Satisfaction and Reputation*, <http://www.bmgresearch.co.uk/sector-expertise/customer-satisfaction-and-reputation/> , pristup 30.01.2016.
13. Bomey, N, Woodyard, C (2015), *Environmental Protection Agency: VW cheated on Audi, Porsche, diesel SUVs too*, USA Today, November 2<sup>nd</sup> 2015., <http://www.usatoday.com/story/money/cars/2015/11/02/epa-diesel-suv-volkswagen-audi-porsche/75044132/> , pristup 23.12.2015.
14. Bonini, S, Court, D, Marchi, A (2009), *Rebuilding Corporate Reputations*, June 2009, McKinsey Quarterly, [http://www.mckinsey.com/insights/corporate\\_social\\_responsibility/rebuilding\\_corporate\\_reputations](http://www.mckinsey.com/insights/corporate_social_responsibility/rebuilding_corporate_reputations) , pristup 03.02.2016.
15. Bracey, L (2016), *The Importance of Business Reputation*, Business in Fokus, January 2016., <http://www.businessinfocusmagazine.com/2012/10/the-importance-of-business-reputation/> , pristup 29.01.2016.
16. Brown, TA (2013), *The Future of Marketing is Now*, Holistic Marketing Concepts, <https://tiffanyabrown.wordpress.com/2013/03/15/the-future-of-marketing/> , pristup 09.11.2015.
17. Brown, J, Nuttall, R (2013), *Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement*, McKinsey&Company, [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/beyond\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_integrated\\_external\\_engagement](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/beyond_corporate_social_responsibility_integrated_external_engagement) , pristup 17.12.2015.
18. Business Dictionary (1989), *Integrated Marketing Communications Definition*, American Association of Advertising Agencies, <http://www.businessdictionary.com/definition/integrated-marketing-communications-IMC.html> , pristup 18.02.2016.
19. Business Dictionary (1989), *Integrated Marketing Communications Definition*, American Association of Advertising Agencies, <http://www.businessdictionary.com/definition/integrated-marketing-communications-IMC.html> , pristup 18.02.2016.
20. Buttonwood, The Economist (2015) *Out of Fashion, Investors have become pessimistic about emerging markets*, Oct 2015, <http://www.economist.com/news/business-and-finance/21676693-emerging-market-assets-may-fall-more-turning-chic-once-again-among-investors-emerging?src=scn/tw/te/pe/ed/outoffashion> , pristup 26.10.2015.

21. Calveras, A (2013), *External and internal corporate social responsibility: complements through product quality*, Universitat de les Illes Balears, p. 7, <http://www.webmeets.com/files/papers/earie/2013/339/CSR%20and%20product%20quality%20EARIE%202013.pdf> , pristup, 16.12.2015.
22. ChangeCom (2012), *A Framework for measuring Corporate Reputation, October 2012*, <https://change.com.wordpress.com/2012/10/23/a-framework-for-measuring-corporate-reputation> , pristup 07.03.2016.
23. Charter, M et al (2006), *Marketing and Sustainability*, <http://www.cfsd.org.uk/smart-know-net/smart-know-net.pdf> , pristup 22.10.2015.
24. Chung, SY, Eneroth, K, Schneeweis, T (1999), *Corporate Reputation and Investment Performance: The US and UK Experience*, <http://myweb.brooklyn.liu.edu/schung/Reputation.pdf> , pristup 03.02.2016.
25. Cohen, H (2011), *30 Branding Definitions*, <http://heidicohen.com/30-branding-definitions/> , pristup 22.09.2016.
26. Copenhagen Business School (2016), *Brand and Communications Management*, <http://www.cbs.dk/en/study/graduate/msc-in-economics-and-business-administration/marketing/brand-and-communications-management> , pristup 24.02.2016.
27. Cowlin, M (2013), *10 Steps to Managing a PR Crisis*, Meltwater, <http://www.meltwater.com/blog/10-steps-to-managing-a-pr-crisis> , pristup 27.02.2016.
28. Cringeli, RX (2015), *It's Michael Dell versus the world and Dell will win*, Betanews, <http://betanews.com/2015/10/15/its-michael-dell-versus-the-world-and-dell-will-win/> , pristup 17.10.2015.
29. CSR Europe (2010), *Internal CSR communication and employee engagement, Issue Specific Report*, p. 3, [http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2012-14/EERS\\_1214/Quinta%20e%20Sexta%20Sess%C3%B5es/CSR%20Europe%20-%20Internal%20CSR%20Communication%20and%20Employee%20Engagement.pdf](http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2012-14/EERS_1214/Quinta%20e%20Sexta%20Sess%C3%B5es/CSR%20Europe%20-%20Internal%20CSR%20Communication%20and%20Employee%20Engagement.pdf) , pristup 16.10.2015.
30. Darrow, B (2015), *Trash talk won't preclude an Oracle-Salesforce hookup if the price is right*, Fortune, <http://fortune.com/2015/08/21/oracle-salesforce-hookup/> , pristup 19.10.2015.
31. Davies, R (2014), *Toyota Recalls 6,39 Million Vehicles*, ABC News, <http://abcnews.go.com/blogs/business/2014/04/toyota-recalls-6-39-million-vehicles> , pristup 27.02.2016.

32. Dell.com (2015), *Michael S. Dell, MSD Partners and Silver Lake Lead Transaction to Combine Dell and EMC, Creating Premier End-to-End Technology Company*, <https://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/secure/2015-10-12-dell-emc-transaction> , pristup 15.10.2015.
33. Dell.com (2015), *Why is it no longer possible to customise Dell computers?*, [http://en.community.dell.com/what-do-i-buy/for\\_home/f/4510/t/19455300](http://en.community.dell.com/what-do-i-buy/for_home/f/4510/t/19455300) , pristup 16.10.2015.
34. Deloitte University Press (2015), *Global Human Capital Trends 2015 – Leading in the new world of work*, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf> , pristup 01.10.2015.
35. Deutsche Welle (2015), *VW Europe sales rise amid market upswing*, <http://www.dw.com/en/vw-europe-sales-rise-amid-market-upswing/a-18786276> , pristup 23.12.2015
36. Dictionary.com (2015), <http://www.dictionary.com/browse/identity>
37. Eisenberg, R (2015), *Nurture Your Most Valuable Asset: Your Reputation*, Forbes, <http://www.forbes.com/sites/nextavenue/2015/03/20/nurture-your-most-valuable-asset-your-reputation/> , pristup 24.12.2015.
38. Encyclopaedia Britannica (2014), *Montreal Protocol on Substances that Deplete the Ozone Layer*, <http://www.britannica.com/event/Montreal-Protocol> , pristup 22.10.2015.
39. ericsson.com (2015), *An Ericsson Consumer Insight Summary Report*, <http://www.ericsson.com/res/docs/2015/consumerlab/ericsson-consumerlab-10-hot-consumer-trends-2016-report.pdf> , pristup 30.08.2016.
40. European Commission – Environment (2015), *Sustainable Development* , <http://ec.europa.eu/environment/eussd/> , pristup 23.10.2015.
41. Festinger, L (1962), *Cognitive dissonance*, Scientific American 207, (4), 93-107.
42. Inditex.com (2015), [http://www.inditex.com/en/downloads/Annual\\_Report\\_INDITEX\\_09.pdf](http://www.inditex.com/en/downloads/Annual_Report_INDITEX_09.pdf) , pristup 05.07.2016.
43. Forbes (2015), *Broadcom To Be Acquired By Avago In Record Tech Deal*, June 2, <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/06/02/broadcom-to-be-acquired-by-avago-in-record-tech-deal/> , pristup 09.10.2015.
44. Fortune (2015), *Worlds most admired companies*, <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/apple-1/> , pristup 21.01.2016.

45. French, T, LaBerge, L, Magill, P (2011), *We're all marketers now*, McKinsey Quarterly, [http://www.mckinsey.com/insights/marketing\\_sales/were\\_all\\_marketers\\_now](http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/were_all_marketers_now) , pristup 09.11.2015.
46. Friedman, M (2015), *There Are Only 3 Countries in the World with More Female Bosses Than Male Ones*, Marie Claire, <http://www.marieclaire.com/career-advice/news/a13856/female-to-male-boss-ratio-around-world/> , pristup 01.06.2016.
47. Goldman Sachs (2015), *Our Thinking, Millennials coming of age*, <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/> , pristup 05.10.2015.
48. Gordon, J, Perry, J (2015), *The dawn of new marketing's golden age*, McKinsey Quarterly, [http://www.mckinsey.com/insights/marketing\\_sales/the\\_dawn\\_of\\_marketings\\_new\\_golden\\_age](http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/the_dawn_of_marketings_new_golden_age) , pristup 30.10.2015.
49. Harris, MD (2015), *When to Sell with Facts and Figures, and When to Appeal to Emotions*, Harvard Business Review, [https://hbr.org/2015/01/when-to-sell-with-facts-and-figures-and-when-to-appeal-to-emotions?utm\\_source=Socialflow&utm\\_medium=Tweet&utm\\_campaign=Socialflow](https://hbr.org/2015/01/when-to-sell-with-facts-and-figures-and-when-to-appeal-to-emotions?utm_source=Socialflow&utm_medium=Tweet&utm_campaign=Socialflow) , pristup 15.01.2016.
50. Harrison, K (2005), *Why a good corporate reputation is important to your organization*, [http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep\\_important.asp](http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep_important.asp) , pristup 06.01.2016.
51. Hawkins, ED (2006), *Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability*, Palgrave MacMillan, p.10, <https://books.google.rs/books?hl=en&lr=&id=vX026BTsPrgC&oi=fnd&pg=PP1&dq=outsourcing+sustainability+and+social+responsibility&ots=-kffHibBVs&sig=NmLvnTj-pAIIsQ0mSQ6eQBHWtIg#v=onepage&q=outsourcing%20sustainability%20and%20social%20responsibility&f=false> , pristup 14.10.2015.
52. Hawkyard, J (2015), *What is Corporate Identity and why is it important?*, <https://www.treefrog.ca/what-is-corporate-identity> , pristup 07.01.2016.
53. Heidelberg University (2015), *Global Change and Globalization, General Issues*, <http://www.iup.uni-heidelberg.de/Exzellenzinitiative/overview.html> , pristup, 26.10.2015.
54. Henderson, MJ (2015), *Three Signs You're Letting Your Job Ruin Your Life*, Forbes, <http://www.forbes.com/sites/jmaureenhenderson/2015/10/30/three-signs-youre-letting-your-job-ruin-your-life/#61a97411524f> , pristup 26.06.2015.

55. Higginbotham, S (2015), *Why Intel will spend \$16.7 billion on Altera*, Fortune, <http://fortune.com/2015/08/27/why-intel-altera/> , pristup, 11.10.2015.
56. Hotten, R (2015), *Volkswagen: The Scandal explained*, BBC News, <http://www.bbc.com/news/business-34324772> , pristup 23.12.2015.
57. Huffington Post (2012), *Warren Buffett, Bill Gates Giving Pledge Gets 12 More Billionaires To Commit Over Half Of Their Fortunes*, [http://www.huffingtonpost.com/2012/04/20/giving-pledge-warren-buffett-bill-gates\\_n\\_1441387.html](http://www.huffingtonpost.com/2012/04/20/giving-pledge-warren-buffett-bill-gates_n_1441387.html) , pristup 24.10.2015.
58. Hughes, J (2010), *What is Supplier Relationship Management and Why Does It Matter?*, Vantage Insights, [http://www.vantagepartners.com/ISM\\_DILF\\_What\\_is\\_SRM.aspx](http://www.vantagepartners.com/ISM_DILF_What_is_SRM.aspx) , pristup 07.10.2015.
59. Husband, A (2016), *The Science Of Why We Hate Kim Kardashian*, AllDay.com, <http://allday.com/post/1443-the-science-of-why-we-hate-kim-kardashian/> , pristup 05.07.2016.
60. Hut, PM (2010) *Communication and Collaboration in Project Management – Introduction*, The Project Management Hut, <http://www.pmhut.com/communication-and-collaboration-in-project-management-introduction> , pristup 24.02.2016.
61. *Industrial Design History* (2010), <http://www.industrialdesignhistory.com/node/92> , pristup 08.01.2016.
62. Investopedia (2015), *Definition of Triple Bottom Line*, [http://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp?optm=sa\\_v2](http://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp?optm=sa_v2) , pristup 23.10.2015.
63. Investopedia (2016), *Return on Assets, ROA*, „*What is Return on Assets ROA*“, <http://www.investopedia.com/terms/r/returnonassets.asp> , pristup 30.05.2016.
64. Investopedia (2016), *Return on Equity, ROE*, Investopedia, „*What is Return on Equity ROE*“, <http://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp> , pristup 31.05.2016.
65. Investopedia (2015), *What effect has globalization had on international investments?*, , <http://www.investopedia.com/ask/answers/022615/what-effect-has-globalization-had-international-investments.asp> , pristup 14.10.2015.
66. Ipsos Global Reputation Center (2011), *Point of View, Your Stakeholders and Your Reputation*, [http://www.ipsos.com/public-affairs/sites/www.ipsos.com.public-affairs/files/Your\\_Stakeholders-Your\\_Reputation-INTL-POV.pdf](http://www.ipsos.com/public-affairs/sites/www.ipsos.com.public-affairs/files/Your_Stakeholders-Your_Reputation-INTL-POV.pdf) , pristup 05.02.2016.
67. Karnani, A (2010), *The Case Against Corporate Social Responsibility*, The Wall Street Journal,

<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703338004575230112664504890> , pristup 17.12.2015.

68. Keller, KL, Kotler, P (2015), *Definition and Explanation of Marketing Management for 21st Century - 14th Edition*, Management Theory Review, <http://nraomtr.blogspot.rs/2015/01/philip-kotler-keller-definition-and.html> , pristup 09.12.2015.
69. Khan, J (2015), *Reputation Management: The Missing Ingredient in Your Marketing Strategy*, Business.com, <http://www.business.com/marketing/reputation-management-and-your-marketing-strategy/> , pristup 18.01.2016.
70. Kiviat, B (2007), *The Changing Face of Globalization*, Time, <http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1684955,00.html> , pristup 26.10.2015.
71. Kokemuller, N (2016), Demand Media, *Positioning Analysis in Identifying Target Market Opportunities*, <http://smallbusiness.chron.com/positioning-analysis-identifying-target-market-opportunities-15551.html> , pristup 19.01.2016.
72. Laerd Statistics (2016), *One-way ANOVA*, <https://statistics.laerd.com/statistical-guides/one-way-anova-statistical-guide.php> , pristup 10.06.2016.
73. Lazzaro, J (2012), *Globalization: The Economic Structural Changes Continue*, International Business Times, <http://www.ibtimes.com/globalization-economic-structural-changes-continue-739240> , pristup 28.10.2015.
74. Lisak, J (2014), *Ten steps to managing crisis communications*, Marketing Tech Blog, <https://www.marketingtechblog.com/managing-crisis-communications> , pristup 26.02.2016.
75. Luttwak, E (1999), *Turbo-Capitalism: Winners and Losers in the Global Economy*, Foreign Affairs, <https://www.foreignaffairs.com/reviews/capsule-review/1999-07-01/turbo-capitalism-winners-and-losers-global-economy> , pristup 28.10.2015.
76. Lutz, A (2013), *Meet The Secretive Spanish Billionaire*, Business Insider, <http://www.businessinsider.com/spanish-billionaire-amancio-ortega-zara-2013-1?op=1> , pristup 05.07.2016.
77. Marketing Management (2015), *Concept of Holistic Marketing*, Civil Service India, <http://www.civilserviceindia.com/subject/Management/notes/concept-of-holistic-marketing.html> , pristup 10.12.2015.
78. Market Prob (2011), *Corporate Image, Trust and Reputation and Customer Advocacy Behavior: Is There Linkage?*, Customer Think,

- <http://www.marketprobe.com/newsarticles/customerthink071311.pdf> , pristup 28.01.2016.
79. Marketing-Schools.org (2012), *Integrated Marketing-Explore the Strategy of Integrated Marketing*, <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/integrated-marketing.html> , pristup 13.11.2015.
80. Marketing Schools (2012), *Internal Marketing – Explore the Strategy of Internal Marketing*, <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/internal-marketing.html> , pristup 19.11.2015.
81. McLeod, S (2008), *Likert Scale, Simply Psychology*, <http://www.simplypsychology.org/likert-scale.html> , pristup 09.06.2016.
82. McMann, K (2015), *What is Holistic Marketing*, Kathryn McMann Consultancy, <http://www.kathrynmcmann.com/what-is-holistic-marketing/> , pristup 06.11.2015.
83. Media planner, Prospects (2016), <https://www.prospects.ac.uk/job-profiles/media-planner> , pristup 25.02.2016.
84. Melcrum (2015), *Smarter ways to help employees manage your corporate reputation*, <https://www.melcrum.com/research/employee-engagement/corporate-reputation-and-role-frontline-employees> , pristup 26.01.2016.
85. Money, K, Hillenbrand, C (2005), *White Paper, Beyond Reputation Measurement: Using Reputation to Create Value*, DocPlayer.net, <http://docplayer.net/14255795-White-paper-beyond-reputation-measurement-using-reputation-to-create-value-kevin-money-and-carola-hillenbrand.html> , pristup 18.12.2016.
86. Morgan, W (2014), *Social Marketing Definition*, International Social Marketing Association, [http://www.international-socialmarketing.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=84:social-marketing-definition&catid=28:front-page&gclid=CKqJqpWT28kCFQQcwodOcYFmg#.Vm6a5I5wVH1](http://www.international-socialmarketing.org/index.php?option=com_content&view=article&id=84:social-marketing-definition&catid=28:front-page&gclid=CKqJqpWT28kCFQQcwodOcYFmg#.Vm6a5I5wVH1) , pristup 14.12.2015.
87. Mountzouridi, M (2016), *What does integrated marketing communication mean?*, <https://projectsportfolio.wordpress.com/2013/01/25/what-does-integrated-marketing-communication-mean> , pristup 19.02.2016.
88. MWW Survey (2012), *Exploring the Connections Between Corporate Culture and Reputation*, , <http://www.scribd.com/doc/97829984/Exploring-the-Connections-Between-Corporate-Culture-and-Reputation#scribd> , pristup 13.01.2016.
89. Народна банка Србије (2016), [http://www.nbs.rs/internet/cirilica/50/50\\_5.html](http://www.nbs.rs/internet/cirilica/50/50_5.html) , pristup 25.05.2016.

90. Народна банка Србије (2016), Банкарски sektor у Србији, извештај за IV тромесечје 2015. године, Сектор за контролу пословања банака, [http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/55/55\\_4/kvartalni\\_izvestaji\\_IV\\_15.pdf](http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaji_IV_15.pdf), приступ 27.05.2016.
91. National Geographic (2015), *Forest Holocaust, Deforestation and Desertification*, <http://www.nationalgeographic.com/eye/deforestation/effect.html>, приступ 21.10.2015.
92. Nettleton, K (2015), *What marketers can learn from Kim Kardashian*, May 8th, MarketingUK, Campaign, [http://www.campaignlive.co.uk/article/1346096/marketers-learn-kim-kardashian-there-learnings-honest?src\\_site=marketingmagazine#](http://www.campaignlive.co.uk/article/1346096/marketers-learn-kim-kardashian-there-learnings-honest?src_site=marketingmagazine#), приступ 27.06.2016.
93. Nielsen (2015), *Radio's returns have advertisers across categories tuning in*, <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/radios-returns-have-advertisers-across-categories-tuning-in.html>, приступ 25.02.2016.
94. Нишке вести (2016), *На евиденцију НСЗЗ Филијале Ниш 46 565 незапослених лица*, <http://niskevesti.rs/drustvo/item/7660-na-evidenciji-nszz-filijale-nis-46-565-nezaposlenih-lica>, приступ 02.06.2016.
95. NY Daily News (2015), *Dell buying EMC in transformational \$67 billion deal*, <http://www.nydailynews.com/news/national/dell-buying-emc-transformational-67-billion-deal-article-1.2394012>, приступ 15.10.2015.
96. Pemberton, A (2015), *Content and digital courses, coaching and consulting + data visualization*, Furthr Ltd, <https://twitter.com/andypemberton/status/654935043622719488>, приступ 19.10.2015.
97. Peppers, D, Rogers, M (2005), *Customers Don't Grow on Trees*, Fast Company, <http://www.fastcompany.com/53030/customers-dont-grow-trees>, приступ 25.09.2015.
98. Phung, A (2010), *Behavioral Finance*, Investopedia, [http://www.investopedia.com/university/behavioral\\_finance/](http://www.investopedia.com/university/behavioral_finance/), приступ 08.09.2016.
99. Pietersz, G (2011), *Corporate Social Responsibility is more than just donating money*, KPMG, <https://www.kpmg.com/dutchcaribbean/en/Documents/KPMG%20Article%20Canto%20-%20Corporate%20Social%20Responsibility%20%28CSR%29%20is%20a%20strategic%20issue%20and%20must%20be%20on%20every%20Corporate%20agenda.pdf>, приступ 17.12.2015.



100. Rayden, S (2015), *Who Will Survive The Performance Marketing Revolution*, Marketing Land, <http://marketingland.com/will-survive-performance-marketing-revolution-119282> , pristup 13.11.2015.
101. Reputation Management Associates (2012), *Corporate Reputation Index*, <http://www.reputation.asia/corporate-reputation.html> , pristup 04.01.2016.
102. Roach, N (2015), *The Golden Age Of Advertising And What It Says About Startups*, MassVenture, <http://www.massventure.com/blog/2015/8/31/the-golden-age-of-advertising-and-what-it-says-about-startups> , pristup 30.10.2015.
103. Rouse, M (2014), *Customer Loyalty-Relationship Marketing Definition*, <http://searchcrm.techtarget.com/definition/relationship-marketing> , pristup 13.11.2015.
104. Sahoo, C (2011), *Corporate Social Responsibility: Issues and Controversies*, European Journal of Business and Management, 3, <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/160/44> , pristup 17.12.2015.
105. Salomon, W (2014), *Uncommon Sense: How do you measure reputation?*, Nielsen, <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/uncommon-sense-how-do-you-measure-reputation.html> , pristup 23.01.2016.
106. Sell, S (2014), *Ahead of her time? Reflections on Susan Strange's contributions to contemporary political economy*, George Washington University, <http://www.princeton.edu/~pcglobal/conferences/strange14/sell.pdf> , pristup 28.10.2015.
107. Sepherteladze, S (2015), *Marketing Communication Mix: Promote Effectively*, Inevitable Steps, <https://inevitablesteps.com/marketing/marketing-communication-mix> , pristup 16.02.2016.
108. Smith, J (2016), *The State of Performance Marketing: What You Need to Know for 2016*, Marketing Profs, <http://www.marketingprofs.com/opinions/2016/29328/the-state-of-performance-marketing-what-you-need-to-know-for-2016> , pristup 13.02.2016.
109. Smith, R, Davis, KM (2015), *Analyze Market Position*, <http://www.novarsgroup.com/marketing-model-part2.html> , pristup 20.01.2016.
110. Smudde, P (2013), *Employees as Ambassadors and their Effect on Corporate Reputation*, Institute for Public Relations, <http://www.instituteforpr.org/employees-as-ambassadors-and-their-affect-on-corporate-reputation/> , pristup 26.01.2016.
111. Soros, G (1999), *Beware Market Fundamentalism*, Dollars&Sense, Real World Economics, <http://www.dollarsandsense.org/archives/1999/0199breslow.html> , pristup 28.10.2015.

112. Stellenbosch University (2013), *What is Corporate Identity?*, ,  
<http://www.sun.ac.za/english/corporate-identity/about/what-is-corporate-identity> ,  
 pristup 07.01.2016.
113. Stiglitz, J (2016), *Globalization and its New Discontents*, Project Syndicate,  
[https://www.project-syndicate.org/commentary/globalization-new-discontents-by-joseph-e--stiglitz-2016-08?gclid=CJu72en\\_684CFWQq0wodGSQK3Q](https://www.project-syndicate.org/commentary/globalization-new-discontents-by-joseph-e--stiglitz-2016-08?gclid=CJu72en_684CFWQq0wodGSQK3Q) , pristup  
 31.08.2016.
114. Tellis, GJ, Golder, PN (1996), *First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership*, MIT Sloan Management Review,  
<http://sloanreview.mit.edu/article/first-to-market-first-to-fail-real-causes-of-enduring-market-leadership/> , pristup 18.01.2016.
115. Terragni, O (2015), *80% Of Earth's Forests Have Been Destroyed*, Climate, Green Action News – Environmental Activism and Sustainable Living News,  
<http://greenactionnews.net/blog/2014/10/05/80-of-earths-forests-have-been-destroyed-who-is-clear-cutting-the-most/> , pristup 22.10.2015.
116. The Council of Economic Advisers (2014), *15 Economic Facts About Millennials*, , Executive Office of the President of the United States,  
[https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/millennials\\_report.pdf](https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/millennials_report.pdf) , p. 9,  
 pristup 02.10.2015.
117. The DMA (2015), *Integrated Marketing Community, Integrated Marketing Definitions*, <http://thedma.org/membership/member-groups-communities/integrated-marketing-community/integrated-marketing-definitions/> , pristup 16.11.2015.
118. The Economist (2015), *Business and finance, Munch or be munched on*, Tech Mergers, <http://www.economist.com/news/business-and-finance/21652509-more-technology-firms-are-likely-team-up-months-come-eat-or-be-eaten> , pristup  
 09.10.2015.
119. The Economist, Online Extra (2009), *Triple Bottom Line*,  
<http://www.economist.com/node/14301663> , pristup 23.10.2015.
120. The Economist (2015), *The Sky's limit, Cloud Computing*,  
<http://www.economist.com/news/leaders/21674714-shifting-computer-power-cloud-brings-many-benefitsbut-dont-ignore-risks-skys-limit?fsrc=scn/tw/te/pe/ed/cloudcomputing> , pristup 17.10.2015.
121. The Guardian (2015), *Marine life halved: Brian Skerry's rare images of most endangered – in pictures*,  
<http://www.theguardian.com/artanddesign/gallery/2015/oct/16/marine-life-halved-brian-skerrys-rare-images-of-most-endangered-in-pictures> , pristup 21.10.2015
122. The Giving Pledge (2015), *Current Pledges Profiles*,  
<http://givingpledge.org/index.html> , pristup 24.10.2015.

123. The Richest (2015), *Bill Gates Net Worth*, <http://www.therichest.com/celebnetworth/celebrity-business/tech-billionaire/bill-gates-net-worth/> , pristup 25.10.2015.
124. The Statistics Portal (2016), *Digital buyer penetration worldwide from 2014 to 2019*, [www.statista.com](http://www.statista.com),, <http://www.statista.com/statistics/261676/digital-buyer-penetration-worldwide/> , pristup 24.06.2016.
125. The Telegraph (2013), *Warren Buffett: his best quotes*, <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/banksandfinance/8381363/Warren-Buffett-his-best-quotes.html> , pristup 13.01.2016.
126. Trader-Finance.fr (2015) *Les américains donnent leur fortune, pourquoi?* , <http://economie.trader-finance.fr/videos/apprendre-economie/les-americains-donnent-leur-fortune-pourquoi.html> , pristup 24.10.2015.
127. UN (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> , pristup 15.02.2016.
128. UN General Assembly (2015), *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=E) , pristup 23.10.2015.
129. UN Global Issues – Water (2015), <http://www.un.org/en/globalissues/water/> , pristup 21.10.2015.
130. UNESCO (2015), *Media in Support of Sustainable Development and a Culture of Peace*, , p. 5, [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/San-Jose/pdf/Book\\_UNESCO\\_Media\\_and\\_Development\\_May\\_2015\\_01.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/San-Jose/pdf/Book_UNESCO_Media_and_Development_May_2015_01.pdf) , pristup 29.10.2015.
131. United Nations Headquarters (2010), *Sustainable Development: From Brundtland to Rio 2012*, September 2010., New York, p. 6, [http://www.un.org/wcm/webdav/site/climatechange/shared/gsp/docs/GSP1-6\\_Background%20on%20Sustainable%20Devt.pdf](http://www.un.org/wcm/webdav/site/climatechange/shared/gsp/docs/GSP1-6_Background%20on%20Sustainable%20Devt.pdf) , pristup 10.12.2015.
132. UN (2000), *United Nations Millennium Declaration*, Resolution adopted by the General Assembly, <http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.htm> , pristup 23.10.2015.
133. Value Based Management (2016), *Corporate Reputation Quotient, Summary of the Harris-Fombrun model*, [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_corporate\\_reputation\\_quotient.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_corporate_reputation_quotient.html) , pristup 09.06.2016.

134. VanAmburg Group, Inc (2008), *Integrating Marketing Tools*, [http://www.vanamburggroup.com/marketing.php/communicate\\_with\\_your\\_market/20/2091/129/464](http://www.vanamburggroup.com/marketing.php/communicate_with_your_market/20/2091/129/464) , pristup 18.11.2015.
135. Vantage Partners (2009), *Maximising the Value of Supplier Relationship*, CIO Leadership Executive Business Briefing, <http://www.vantagepartners.com/researchandpublications/viewPublications.aspx?id=3150> , pristup 07.10.2015.
136. Viswanatha, A, Spector, M (2016), *U.S. Sues Volkswagen Over Emissions Scandal*, The Wall Street Journal, <http://www.wsj.com/articles/u-s-sues-volkswagen-over-emissions-scandal-1451932799> , pristup 19.01.2016.
137. Vocabulary.com, Reputation, [www.vocabulary.com/dictionary/reputation](http://www.vocabulary.com/dictionary/reputation) , pristup 09.06.2016.
138. Wentworth, T (2014), *The Golden Age of Marketing*, CMSWiRE, <http://www.cmswire.com/cms/customer-experience/the-golden-age-of-marketing-024593.php> , pristup 02.11.2015.
139. Willcock, G (2010), *How does reputation affect competitive advantage?*, <https://grahamwillcock.wordpress.com/2010/05/03/how-does-reputation-affect-competitive-advantage/> , pristup 16.01.2016.
140. Zenger, J (2016), *We Wait Too Long to Train Our Leaders*, Harvard Business Review, December 2012., <https://hbr.org/2012/12/why-do-we-wait-so-long-to-trai> , pristup 01.06.2016.

## БИОГРАФИЈА

Ана М. Стојковић рођена је 18.05.1973. године у Нишу, где је са одличним успехом завршила основну школу „Учитељ Таса“ и гимназију „Бора Станковић“. На Економском факултету Универзитета у Нишу дипломирала је 1998. године, на смеру Пословна економија, са просечном оценом 8,00. Од 2000. до 2001. године радила је у Електротехна д.о.о. као координатор комерцијалног сектора. Од 2001. до 2008. године радила је у ProCredit Bank a.d. Београд, као старији саветник клијената. Од 2008. До 2012. године била је шеф одсека за финансијске, имовинско-правне и комуналне послове у ГО Палилула. Од 2012. до 2015. године била је запослена је у ГУ Града Ниша, у Управи за дечију, социјалну и примарну здравствену заштиту као самостални стручни сарадник на пословима планирања и израде буџета и контроле трошења финансијских средстава. У 2015-2016. години је на Универзитету Метрополитан предавала маркетиншке предмете (Оглашавање).

Мастер студије уписала је 2011. године на Економском факултету Универзитета у Нишу, које завршава 2012. године са просечном оценом 9,83, када стиче звање мастер економиста, одбраном мастер рада „Управљање лојалношћу потрошача“, у оквиру студијског програма Економија, на модулу Маркетинг.

Докторске академске студије уписала је 2012. године на Економском факултету Универзитета у Нишу, смер Пословно управљање. Докторску дисертацију „Маркетинг као фактор репутације предузећа“ урадила је у оквиру научне дисциплине Стратегијски маркетинг.

## ПРИЛОЗИ

### *Прилог 1.*

#### Анкетни упитник за клијенте

Поштовани,

Овај анкетни упитник представља инструмент истраживања за потребе израде докторске дисертације под називом “Маркетинг као фактор репутације предузећа”. Анкета је анонимна, а Ваше мишљење биће драгоцено у анализи резултата и формирању закључака и одговора који се тичу поменуте теме.

Хвала на сарадњи.

#### **I Општи подаци о испитанику и предузећу**

**1. Пол**            а) мушки            б) женски

**2. Старост**

а) 18-27

б) 28-37

в) 38-47

г) 48-57

д) преко 57

**3. Стручна спрема**

а) основна школа

б) средња школа

в) факултет

г) магистеријум (мастер)

д) докторат

**4. Власничка структура предузећа**

а) Приватно власништво

- б) Државно власништво
- в) Друштвено власништво

#### **5. Порекло капитала**

- а) већински домаћи капитал
- б) већински страни капитал

#### **6. Област пословања**

- а) Индустрија
- б) Трговина
- в) Угоститељство
- г) Грађевинарство
- д) Енергетика
- ђ) Пољопривреда
- е) Саобраћај и телекомуникације
- ж) Финансије
- з) Култура и образовање
- и) Остало

#### **7. Број запослених**

- а) до 50
- б) 51 – 250
- в) преко 250

#### **8. Оцена успешности пословања у претходној години**

- а) Предузеће је пословало са добитком
- б) Предузеће је пословало са губитком

в) Предузеће је покрило трошкове, али није остварило добит

## II Ставови испитаника

### 1. Шта је за Вас банка са добром репутацијом? (заокружити више одговора)

- а) Банка којој верујем и коју поштујем
- б) Банка која има стабилне пословне перформансе
- в) Банка која има стабилну тржишну позицију
- г) Банка која има квалитетне, иновативне и вредне производе и услуге
- д) Банка која има добру слику у јавности
- ђ) Банка која креира дугорочно корисне односе са клијентима
- е) Банка којој је сатисфакција клијената на првом месту
- ж) Банка која има квалитетан менаџмент и квалитетне запослене
- з) Банка која има јасну визију будућег пословања
- и) Банка која послује транспарентно и гарантује сигурност
- ј) Банка која послује по принципима друштвене одговорности (етички, еколошки, економски циљеви)

### 2. Искажите интензитет слагања или неслагања са наведеним тврдњама у вези са Вашом банком (1 – у потпуности се не слажем, 5 – у потпуности се слажем)

- 1. Имам позитиван осећај према банци.....1 2 3 4 5
- 2. Осећам наклоност и поштовање према банци.....1 2 3 4 5
- 3. Верујем банци.....1 2 3 4 5
- 4. Банка стоји иза својих производа.....1 2 3 4 5
- 5. Банка развија иновативне производе.....1 2 3 4 5
- 6. Банка нуди производе високог квалитета.....1 2 3 4 5
- 7. Банка нуди вредне (корисне) производе.....1 2 3 4 5



8. Цена (најкоришћенијих) производа банке није превисока.....1 2 3 4 5
9. Банка има одличне лидере.....1 2 3 4 5
10. Банка има јасну визију будућности.....1 2 3 4 5
11. Банка препознаје и користи шансе на тржишту.....1 2 3 4 5
12. Банка има квалитетан менаџмент.....1 2 3 4 5
13. Банка има пријатно услужно окружење.....1 2 3 4 5
14. Банка има квалитетне запослене.....1 2 3 4 5
15. Банка има стабилне финансијске перформансе.....1 2 3 4 5
16. Пословање са банком је ниског ризика.....1 2 3 4 5
17. Банка има потенцијал раста у будућности.....1 2 3 4 5
18. Банка има способност да надмаши конкуренте на тржишту.....1 2 3 4 5
19. Банка испуњава дата обећања у предвиђеном року.....1 2 3 4 5
20. Банци су интереси клијената на првом месту.....1 2 3 4 5
21. Банка посвећује пажњу појединачно сваком клијенту.....1 2 3 4 5
22. Клијенти банке су сигурни у своје трансакције.....1 2 3 4 5
23. Банка подржава хуманитарне акције.....1 2 3 4 5
24. Банка је еколошки оријентисана.....1 2 3 4 5
25. Банка се бави проблемима друштва.....1 2 3 4 5
26. Банка посвећује пажњу здрављу и сигурности људи и третира их етички.....1 2 3 4 5
27. Запослени у банци изгледају задовољно.....1 2 3 4 5
28. Запослени у банци су компетентни, љубазни и спремни да помогну клијенту.....1 2 3 4 5
29. Банка транспарентно извештава о еколошким, социјалним и економским темама којима се бави.....1 2 3 4 5

**3. У којој мери сте задовољни услугама банке са којом сарађујете?**

- а) уопште не
- б) врло мало
- в) ни јесам, ни нисам
- г) прилично
- д) потпуно

**4. Рангирајте шта Вам је најважније у сарадњи са банком (1 – најважније, 12 - најмање важно)**

- \_\_\_ Сигурност средстава и трансакција
- \_\_\_ Цене производа и услуга
- \_\_\_ Брзина пружања услуге
- \_\_\_ Квалитет производа и услуга
- \_\_\_ Квалитет односа са запосленима и менаџментом
- \_\_\_ Радно време
- \_\_\_ Брига о клијенту и степен исказане емпатије
- \_\_\_ Ентеријер и опрема банке
- \_\_\_ Изглед запослених
- \_\_\_ Компетенције запослених
- \_\_\_ Углед банке у јавности
- \_\_\_ Друштвено одговорно пословање банке

**5. Информације потребне за избор банке прикупљате на основу:**

- а) оглашавања банке у медијима
- б) посете представника банке
- б) разговора са пријатељима, и пословним партнерима
- в) претраге Интернета
- г) одласка у банку и непосредним контактом са запосленима

## Прилог 2

### Анкетни упитник за менаџере

Поштовани,

Овај анкетни упитник представља инструмент истраживања за потребе израде докторске дисертације под називом “Маркетинг као фактор репутације предузећа”. Анкета је анонимна, а Ваше мишљење биће драгоцено у анализи резултата и формирању закључака и одговора који се тичу поменутих теме.

Хвала на сарадњи.

#### **I Општи подаци о испитанику и предузећу**

##### **1. Пол**

- а) мушки
- б) женски

##### **2. Године старости**

- а) 18-27
- б) 28-37
- в) 38-47
- г) 48-57
- д) преко 57

##### **3. Стручна спрема**

- а) основна школа
- б) средња школа
- в) факултет
- г) магистеријум (мастер)
- д) докторат

##### **4. Облик власништва банке \_\_\_\_\_**

##### **5. Порекло капитала**

- а) већински домаћи капитал

б) већински страни капитал

**6. Година оснивања банке \_\_\_\_\_**

**7. Број запослених**

а) до 50

б) 51 – 250

в) преко 250

**8. Оцена успешности пословања у претходној години**

а) Банка је пословала са добитком

б) Банка је пословала са губитком

в) Банка је покрила трошкове, али није остварила добит

## **II Ставови испитаника**

**9. Приоритети маркетинг стратегије Ваше банке су (рангирати од 1 – најважније, до 10 – најмање важно)**

\_\_\_ задовољити потребе клијената

\_\_\_ задовољити потребе власника и акционара

\_\_\_ остварити добре пословне резултате

\_\_\_ бити бољи од конкуренције

\_\_\_ развијање дугорочно корисних односа са клијентима

\_\_\_ освајање нових тржишта

\_\_\_ иновације у производима и услугама

\_\_\_ друштвено одговорно пословање

\_\_\_ посвећеност свих запослених принципима маркетинг оријентације

\_\_\_ нешто друго (навести шта) \_\_\_\_\_

**10. Банка у којој радим обавља следеће маркетинг активности:**

- а) промотивне активности
- б) развој нових производа и услуга
- в) истраживање тржишта
- г) анализа конкурентских прилика на тржишту
- д) управљање односима са клијентима
- ђ) активности дистрибуције
- е) пружање услуга клијентима
- ж) одржавање атрактивног имиџа и добре репутације

**11. Шта је за Вас банка са добром репутацијом? (заокружити више одговора)**

- а) Банка којој клијенти верују и коју поштују
- б) Банка која има стабилне пословне перформансе
- в) Банка која има стабилну тржишну позицију
- г) Банка која има квалитетне, иновативне и вредне производе и услуге
- д) Банка која има добру слику у јавности
- ђ) Банка која креира дугорочно корисне односе са клијентима
- е) Банка којој је сатисфакција клијената на првом месту
- ж) Банка која има квалитетан менаџмент и квалитетне запослене
- з) Банка која има јасну визију будућег пословања
- и) Банка која послује транспарентно и гарантује сигурност
- ј) Банка која послује по принципима друштвене одговорности (етички, еколошки, економски циљеви)

**12. Искажите интензитет слагања или неслагања са наведеним тврдњама у вези са Вашом банком (1 – у потпуности се не слажем, 5 – у потпуности се слажем)**

1. Клијенти имају позитиван осећај према банци.....1 2 3 4 5
2. Клијенти осећају поштовање према банци.....1 2 3 4 5
3. Клијенти верују банци.....1 2 3 4 5
4. Банка стоји иза својих производа.....1 2 3 4 5
5. Банка развија иновативне производе.....1 2 3 4 5
6. Банка нуди производе високог квалитета.....1 2 3 4 5
7. Банка нуди вредне (корисне) производе.....1 2 3 4 5
8. Цена (најкоришћенијих) производа банке није превисока.....1 2 3 4 5
9. Банка има одличне лидере.....1 2 3 4 5
10. Банка има јасну визију будућности.....1 2 3 4 5
11. Банка препознаје и користи шансе на тржишту.....1 2 3 4 5
12. Банка има квалитетан менаџмент.....1 2 3 4 5
13. Банка има пријатно услужно окружење.....1 2 3 4 5
14. Банка има квалитетне запослене.....1 2 3 4 5
15. Банка има стабилне финансијске перформансе.....1 2 3 4 5
16. Пословање са банком је ниског ризика.....1 2 3 4 5
17. Банка има потенцијал раста у будућности.....1 2 3 4 5
18. Банка има способност да надмаши конкуренте на тржишту.....1 2 3 4 5
19. Банка испуњава дата обећања у предвиђеном року.....1 2 3 4 5
20. Банци су интереси клијената на првом месту.....1 2 3 4 5
21. Банка посвећује пажњу појединачно сваком клијенту.....1 2 3 4 5
22. Клијенти банке су сигурни у своје трансакције.....1 2 3 4 5
23. Банка подржава хуманитарне акције.....1 2 3 4 5
24. Банка је еколошки оријентисана.....1 2 3 4 5

25. Банка се бави проблемима друштва.....1 2 3 4 5
26. Банка посвећује пажњу здрављу и сигурности људи и третира их етички.....1 2 3 4 5
27. Запослени у банци изгледају задовољно.....1 2 3 4 5
28. Запослени у банци су компетентни, љубазни и спремни да помогну клијенту.....1 2 3 4 5
29. Банка транспарентно извештава о еколошким, социјалним и економским темама којима се бави.....1 2 3 4 5

**13. У којој мери мислите да су клијенти задовољни производима и услугама Ваше банке?**

- а) уопште не
- б) врло мало
- в) ни јесу, ни нису
- г) прилично
- д) потпуно

**14. Рангирајте шта Ви мислите да је клијентима најважније у сарадњи са банком (1 – најважније, 12 - најмање важно)**

- \_\_\_ Сигурност средстава и трансакција
- \_\_\_ Цене производа и услуга
- \_\_\_ Брзина пружања услуге
- \_\_\_ Квалитет производа и услуга
- \_\_\_ Квалитет односа са запосленима и менаџментом
- \_\_\_ Радно време
- \_\_\_ Брига о клијенту и степен исказане емпатије

- \_\_\_ Ентеријер и опрема банке
- \_\_\_ Изглед запослених
- \_\_\_ Компетенције запослених
- \_\_\_ Углед банке у јавности
- \_\_\_ Друштвено одговорно пословање банке

**15. Процените дужину сарадње са највреднијим клијентима:**

- а) до 5 година
- б) од 5 до 10 година
- в) преко 10 година

**16. Клијенти су се за сарадњу са Вашом банком одлучили на основу (заокружити више одговора):**

- а) оглашавања банке у медијима
- б) посете запослених
- в) препорука лојалних клијената
- г) информација са Интернета
- д) одласка у банку и непосредним контактом са запосленима



**Прилог 3.**

**Резултати АНОВА тестирања Хипотезе Х0**

ЛС	Х0 – Менаџери банака	
	Средња вредност	Стандардна девијација
Уопште не	-	-
Врло мало	-	-
Ни јесу, ни нису	3,3210	,49275
Прилично	3,9439	,60818
Потпуно	4,8889	,15120

Зависна Пром.	(I) s5	(J) s5	Сред. Разл. (I-J)	Стд. грешка	Знач.	95% интервал поверења	
						доња гр.	горња гр.
ЛС_Х0	ни јесу, ни нису	прилично	-,62296*	,21224	<b>,005</b>	-1,0499	-,1960
		потпуно	- 1,56790*	,34316	<b>,000</b>	-2,2583	-,8776
	прилично	ни јесу, ни нису	,62296*	,21224	<b>,005</b>	,1960	1,0499
		потпуно	-,94494*	,30056	<b>,003</b>	-1,5496	-,3403
	потпуно	ни јесу, ни нису	1,56790*	,34316	<b>,000</b>	,8776	2,2583
		прилично	,94494*	,30056	<b>,003</b>	,3403	1,5496

ЛС	Х0 – Корпоративни клијенти	
	Средња вредност	Стандардна девијација
Уопште не	1,6810	,17890
Врло мало	2,5287	,25418
Ни јесу, ни нису	3,0394	,57853
Прилично	3,5295	,67710
Потпуно	4,0069	,33111

(I) s3	(J) s3	Ср. Вр. Разл. (I-J)	Стд. Гр.	Знач.
Уопште не	Врло мало	-,84770	,46144	<b>,073</b>
	Ни јесу, ни нису	-1,35837*	,37868	<b>,001</b>
	Прилично	-1,84844*	,32098	<b>,000</b>
	Потпуно	-2,32586*	,40529	<b>,000</b>
Врло мало	Уопште не	,84770	,46144	<b>,073</b>
	Ни јесу, ни нису	-,51067	,41692	<b>,227</b>
	Прилично	-1,00074*	,36531	<b>,009</b>
	Потпуно	-1,47816*	,44122	<b>,002</b>
Ни јесу, ни нису	Уопште не	1,35837*	,37868	<b>,001</b>
	Врло мало	,51067	,41692	<b>,227</b>
	Прилично	-,49007	,25283	<b>,059</b>
	Потпуно	-,96749*	,35376	<b>,009</b>
Прилично	Уопште не	1,84844*	,32098	<b>,000</b>
	Врло мало	1,00074*	,36531	<b>,009</b>
	Ни јесу, ни нису	,49007	,25283	<b>,059</b>
	Потпуно	-,47742	,29117	<b>,108</b>
Потпуно	Уопште не	2,32586*	,40529	<b>,000</b>
	Врло мало	1,47816*	,44122	<b>,002</b>
	Ни јесу, ни нису	,96749*	,35376	<b>,009</b>
	Прилично	,47742	,29117	<b>,108</b>

**Прилог 4.**

**Резултати АНОВА тестирања Хипотезе Х1**

ЛС	Х1 – Менаџери банака	
	Средња вредност	Стандардна девијација
Уопште не	-	-
Врло мало	-	-
Ни јесу, ни нису	3,4815	,57327
Прилично	4,0198	,62418
Потпуно	4,9500	,06383

Зависна Пром.	(I) s5	(J) s5	Сред. Разл.	Стд. грешка	знач.	95% интервал поверења	
						доња гр.	горња гр.
ЛС_Х1	ни јесу, ни нису	прилично	-,53834*	,22133	<b>,019</b>	-,9836	-,0931
		потпуно	-1,46852*	,35785	<b>,000</b>	-2,1884	-,7486
	прилично	ни јесу, ни нису	,53834*	,22133	<b>,019</b>	,0931	,9836
		потпуно	-,93018*	,31343	<b>,005</b>	-1,5607	-,2996
	потпуно	ни јесу, ни нису	1,46852*	,35785	<b>,000</b>	,7486	2,1884
		прилично	,93018*	,31343	<b>,005</b>	,2996	1,5607

ЛС	Х1 – Корпоративни клијенти	
	Средња вредност	Стандардна девијација
Уопште не	1,9833	,23960
Врло мало	2,7111	,25240
Ни јесу, ни нису	3,2667	,51783
Прилично	3,7247	,91550
Потпуно	4,2000	,51208

(I) s3	(J) s3	Ср. Вр. Разл. (I-J)	Стд. Гр.	Знач.
Уопште не	Врло мало	-,72778	,60356	<b>,234</b>
	Ни јесу, ни нису	-1,28333*	,49531	<b>,013</b>
	Прилично	-1,74140*	,41984	<b>,000</b>
	потпуно	-2,21667*	,53011	<b>,000</b>
Врло мало	Уопште не	,72778	,60356	<b>,234</b>
	Ни јесу, ни нису	-,55556	,54532	<b>,314</b>
	Прилично	-1,01362*	,47781	<b>,039</b>
	Потпуно	-1,48889*	,57711	<b>,013</b>
Ни јесу, ни нису	Уопште не	1,28333*	,49531	<b>,013</b>
	Врло мало	,55556	,54532	<b>,314</b>
	Прилично	-,45806	,33069	<b>,173</b>
	Потпуно	-,93333*	,46272	<b>,050</b>
Прилично	Уопште не	1,74140*	,41984	<b>,000</b>
	Врло мало	1,01362*	,47781	<b>,039</b>
	Ни јесу, ни нису	,45806	,33069	<b>,173</b>
	Потпуно	-,47527	,38084	<b>,219</b>
Потпуно	Уопште не	2,21667*	,53011	<b>,000</b>
	Врло мало	1,48889*	,57711	<b>,013</b>
	Ни јесу, ни нису	,93333*	,46272	<b>,050</b>
	Прилично	,47527	,38084	<b>,219</b>

*Прилог 5.*

**Резултати АНОВА тестирања Хипотезе Х2**

ЛС	Х2 – Менаџери банака	
	Средња вредност	Стандардна девијација
Ни јесу, ни нису	3,8413	,57784
Прилично	4,1969	,59127
Потпуно	4,9643	,07143

Зависна Пром.	(I) s5	(J) s5	Сред. Разл. (I-J)	Стд. грешка	знач.	95% интервал поверења	
						доња гр.	горња гр.
ЛС_Х2	ни јесу, ни нису	прилично	-,35564	,21187	<b>,100</b>	-,7819	,0706
		потпуно	-1,12302*	,34255	<b>,002</b>	-1,8121	-,4339
	прилично	ни јесу, ни нису	,35564	,21187	<b>,100</b>	-,0706	,7819
		потпуно	-,76737*	,30003	<b>,014</b>	-1,3710	-,1638
	потпуно	ни јесу, ни нису	1,12302*	,34255	<b>,002</b>	,4339	1,8121
		прилично	,76737*	,30003	<b>,014</b>	,1638	1,3710

ЛС	Х2 – Корпоративни клијенти	
	Средња вредност	Стандардна девијација
Уопште не	2,0357	,21429
Врло мало	3,1905	,73309
Ни јесу, ни нису	3,1020	,75914
Прилично	3,6083	,62048
Потпуно	4,2857	,53452

(I) s3	(J) s3	Ср. Вр. Разл. (I-J)	Стд. Гр.	Знач.
Уопште не	Врло мало	-1,15476*	,47442	<b>,019</b>
	Ни јесу, ни нису	-1,06633*	,38933	<b>,009</b>
	Прилично	-1,57258*	,33001	<b>,000</b>
	Потпуно	-2,25000*	,41669	<b>,000</b>
Врло мало	Уопште не	1,15476*	,47442	<b>,019</b>
	Ни јесу, ни нису	,08844	,42864	<b>,837</b>
	Прилично	-,41782	,37558	<b>,272</b>
	Потпуно	-1,09524*	,45363	<b>,020</b>
Ни јесу, ни нису	Уопште не	1,06633*	,38933	<b>,009</b>
	Врло мало	-,08844	,42864	<b>,837</b>
	Прилично	-,50625	,25994	<b>,058</b>
	Потпуно	-1,18367*	,36371	<b>,002</b>
Прилично	Уопште не	1,57258*	,33001	<b>,000</b>
	Врло мало	,41782	,37558	<b>,272</b>
	Ни јесу, ни нису	,50625	,25994	<b>,058</b>
	Потпуно	-,67742*	,29936	<b>,029</b>
Потпуно	Уопште не	2,25000*	,41669	<b>,000</b>
	Врло мало	1,09524*	,45363	<b>,020</b>
	Ни јесу, ни нису	1,18367*	,36371	<b>,002</b>
	Прилично	,67742*	,29936	<b>,029</b>

**Прилог 6.**

**Резултати АНОВА тестирања Хипотезе Х3**

ЛС	Х3 – Менаџери банака	
	Средња вредност	Стандардна девијација
Ни јесу, ни нису	3,0635	,72794
Прилично	3,8610	,68717
Потпуно	4,8750	,25000

Зависна Пром.	(I) s5	(J) s5	Сред. Разл. (I-J)	Стд. грешка	Знач.	95% интервал поверења	
						доња гр.	горња гр.
ЛС_Х3	ни јесу, ни нису	прилично	-,79751*	,25095	<b>,003</b>	-1,3023	-,2927
		потпуно	-1,81151*	,40574	<b>,000</b>	-2,6277	-,9953
	прилично	ни јесу, ни нису	,79751*	,25095	<b>,003</b>	,2927	1,3023
		потпуно	-1,01400*	,35537	<b>,006</b>	-1,7289	-,2991
	потпуно	ни јесу, ни нису	1,81151*	,40574	<b>,000</b>	,9953	2,6277
		прилично	1,01400*	,35537	<b>,006</b>	,2991	1,7289

ЛС	Х3 – Корпоративни клијенти	
	Средња вредност	Стандардна девијација
Уопште не	1,6964	,29378
Врло мало	2,8571	,25754
Ни јесу, ни нису	3,1531	,57207
Прилично	3,6636	,93299
Потпуно	3,9714	,54069

(I) s3	(J) s3	Ср. Вр. Разл. (I-J)	Стд. Гр.	Знач.
Уопште не	Врло мало	-1,16071	,61984	<b>,068</b>
	Ни јесу, ни нису	-1,45663*	,50868	<b>,006</b>
	Прилично	-1,96717*	,43117	<b>,000</b>
	Потпуно	-2,27500*	,54441	<b>,000</b>
Врло мало	Уопште не	1,16071	,61984	<b>,068</b>
	Ни јесу, ни нису	-,29592	,56003	<b>,600</b>
	Прилично	-,80645	,49071	<b>,107</b>
	Потпуно	-1,11429	,59268	<b>,067</b>
Ни јесу, ни нису	Уопште не	1,45663*	,50868	<b>,006</b>
	Врло мало	,29592	,56003	<b>,600</b>
	Прилично	-,51053	,33961	<b>,140</b>
	Потпуно	-,81837	,47520	<b>,092</b>
Прилично	Уопште не	1,96717*	,43117	<b>,000</b>
	Врло мало	,80645	,49071	<b>,107</b>
	Ни јесу, ни нису	,51053	,33961	<b>,140</b>
	Потпуно	-,30783	,39112	<b>,435</b>
Потпуно	Уопште не	2,27500*	,54441	<b>,000</b>
	Врло мало	1,11429	,59268	<b>,067</b>
	Ни јесу, ни нису	,81837	,47520	<b>,092</b>
	Прилично	,30783	,39112	<b>,435</b>



**Прилог 7.**

**Резултати АНОВА тестирања Хипотезе Х4**

ЛС	Х4 – Менаџери банака	
	Средња вредност	Стандардна девијација
Ни јесу, ни нису	2,9167	,33072
Прилично	3,8311	,58646
Потпуно	4,8750	,25000

Зависна Пром.	(I) s5	(J) s5	Сред. Разл. (I-J)	Стд. грешка	Знач.	95% интервал поверења	
						доња гр.	горња гр.
ЛС_Х4	ни јесу, ни нису	прилично	-,91441*	,19878	,000	-1,3143	-,5145
		потпуно	-1,95833*	,32140	,000	-2,6049	-1,3118
	прилично	ни јесу, ни нису	,91441*	,19878	,000	,5145	1,3143
		потпуно	-1,04392*	,28150	,001	-1,6102	-,4776
	потпуно	Ни јесу, ни нису	1,95833*	,32140	,000	1,3118	2,6049
		прилично	1,04392*	,28150	,001	,4776	1,6102

ЛС	Х4 – Корпоративни клијенти	
	Средња вредност	Стандардна девијација
Уопште не	1,3750	,43301
Врло мало	1,7500	,43301
Ни јесу, ни нису	2,8571	,89974
Прилично	3,2823	,81584
Потпуно	3,8500	,92871

(I) s3	(J) s3	Ср. Вр. Разл. (I-J)	Стд. Гр.	Знач.
Уопште не	Врло мало	-,37500	,61537	<b>,545</b>
	Ни јесу, ни нису	-1,48214*	,50500	<b>,005</b>
	Прилично	-1,90726*	,42806	<b>,000</b>
	Потпуно	-2,47500*	,54048	<b>,000</b>
Врло мало	Уопште не	,37500	,61537	<b>,545</b>
	Ни јесу, ни нису	-1,10714	,55599	<b>,053</b>
	Прилично	-1,53226*	,48716	<b>,003</b>
	Потпуно	-2,10000*	,58841	<b>,001</b>
Ни јесу, ни нису	Уопште не	1,48214*	,50500	<b>,005</b>
	Врло мало	1,10714	,55599	<b>,053</b>
	Прилично	-,42512	,33716	<b>,214</b>
	Потпуно	-,99286*	,47177	<b>,041</b>
Прилично	Уопште не	1,90726*	,42806	<b>,000</b>
	Врло мало	1,53226*	,48716	<b>,003</b>
	Ни јесу, ни нису	,42512	,33716	<b>,214</b>
	Потпуно	-,56774	,38830	<b>,151</b>
Потпуно	Уопште не	2,47500*	,54048	<b>,000</b>
	Врло мало	2,10000*	,58841	<b>,001</b>
	Ни јесу, ни нису	,99286*	,47177	<b>,041</b>
	Прилично	,56774	,38830	<b>,151</b>

*Прилог 8.*

**Резултати АНОВА тестирања Хипотезе Х5**

ЛС	Х5 – Менаџери банака	
	Средња вредност	Стандардна девијација
Ни јесу, ни нису	3,5111	,41667
Прилично	4,0000	,55628
Потпуно	4,9000	,11547

Зависна Пром.	(I) s5	(J) s5	Сред. Разл. (I-J)	Стд. грешка	Знач.	95% интервал поверења	
						доња гр.	горња гр.
ЛС_Х5	ни јесу, ни нису	прилично	-,48889*	,19220	<b>,014</b>	-,8755	-,1022
		потпуно	-1,38889*	,31076	<b>,000</b>	-2,0140	-,7637
	прилично	ни јесу, ни нису	,48889*	,19220	<b>,014</b>	,1022	,8755
		потпуно	-,90000*	,27218	<b>,002</b>	-1,4476	-,3524
	потпуно	ни јесу, ни нису	1,38889*	,31076	<b>,000</b>	,7637	2,0140
		прилично	,90000*	,27218	<b>,002</b>	,3524	1,4476

ЛС	Х5 – Корпоративни клијенти	
	Средња вредност	Стандардна девијација
Уопште не	1,5250	,27538
Врло мало	2,0667	,35119
Ни јесу, ни нису	2,9857	,75372
Прилично	3,3387	,68492
Потпуно	3,9400	,74364

(I) s3	(J) s3	Ср. Вр. Разл. (I-J)	Стд. Гр.	Знач.
Уопште не	Врло мало	-,54167	,51131	<b>,295</b>
	Ни јесу, ни нису	-1,46071*	,41961	<b>,001</b>
	Прилично	-1,81371*	,35567	<b>,000</b>
	Потпуно	-2,41500*	,44909	<b>,000</b>
Врло мало	Уопште не	,54167	,51131	<b>,295</b>
	Ни јесу, ни нису	-,91905	,46198	<b>,053</b>
	Прилично	-1,27204*	,40479	<b>,003</b>
	Потпуно	-1,87333*	,48891	<b>,000</b>
Ни јесу, ни нису	Уопште не	1,46071*	,41961	<b>,001</b>
	Врло мало	,91905	,46198	<b>,053</b>
	Прилично	-,35300	,28015	<b>,214</b>
	Потпуно	-,95429*	,39200	<b>,019</b>
Прилично	Уопште не	1,81371*	,35567	<b>,000</b>
	Врло мало	1,27204*	,40479	<b>,003</b>
	Ни јесу, ни нису	,35300	,28015	<b>,214</b>
	Потпуно	-,60129	,32264	<b>,069</b>
Потпуно	Уопште не	2,41500*	,44909	<b>,000</b>
	Врло мало	1,87333*	,48891	<b>,000</b>
	Ни јесу, ни нису	,95429*	,39200	<b>,019</b>
	Прилично	,60129	,32264	<b>,069</b>

**Прилог 9.**

**Резултати АНОВА тестирања Хипотезе Х6**

ЛС	Х6 – Менаџери банака	
	Средња вредност	Стандардна девијација
Ни јесу, ни нису	3,2222	,51649
Прилично	3,9447	,58829
Потпуно	4,9091	,09819

Зависна Пром.	(I) s5	(J) s5	Сред. Разл. (I-J)	Стд. грешка	Знач.	95% интервал поверења	
						доња гр.	горња гр.
ЛС_Х6	ни јесу, ни нису	Прилично	-,72250*	,20731	<b>,001</b>	-1,1395	-,3054
		Потпуно	-1,68687*	,33518	<b>,000</b>	-2,3612	-1,0126
	Прилично	ни јесу, ни нису	,72250*	,20731	<b>,001</b>	,3054	1,1395
		Потпуно	-,96437*	,29357	<b>,002</b>	-1,5550	-,3738
	Потпуно	ни јесу, ни нису	1,68687*	,33518	<b>,000</b>	1,0126	2,3612
		Прилично	,96437*	,29357	<b>,002</b>	,3738	1,5550

ЛС	Х6 – Корпоративни клијенти	
	Средња вредност	Стандардна девијација
Уопште не	1,7500	,14132
Врло мало	2,6212	,18924
Ни јесу, ни нису	3,0455	,61265
Прилично	3,5630	,72516
Потпуно	4,0182	,32872

(I) s3	(J) s3	Ср. Вр. Разл. (I-J)	Стд. Гр.	Знач.
Уопште не	Врло мало	-,87121	,49092	<b>,083</b>
	Ни јесу, ни нису	-1,29545*	,40287	<b>,002</b>
	Прилично	-1,81305*	,34149	<b>,000</b>
	Потпуно	-2,26818*	,43118	<b>,000</b>
Врло мало	Уопште не	,87121	,49092	<b>,083</b>
	Ни јесу, ни нису	-,42424	,44355	<b>,344</b>
	Прилично	-,94184*	,38864	<b>,019</b>
	Потпуно	-1,39697*	,46941	<b>,005</b>
Ни јесу, ни нису	Уопште не	1,29545*	,40287	<b>,002</b>
	Врло мало	,42424	,44355	<b>,344</b>
	Прилично	-,51760	,26897	<b>,061</b>
	Потпуно	-,97273*	,37636	<b>,013</b>
Прилично	Уопште не	1,81305*	,34149	<b>,000</b>
	Врло мало	,94184*	,38864	<b>,019</b>
	Ни јесу, ни нису	,51760	,26897	<b>,061</b>
	Потпуно	-,45513	,30977	<b>,149</b>
Потпуно	Уопште не	2,26818*	,43118	<b>,000</b>
	Врло мало	1,39697*	,46941	<b>,005</b>
	Ни јесу, ни нису	,97273*	,37636	<b>,013</b>
	Прилично	,45513	,30977	<b>,149</b>



Универзитет у Нишу  
Економски факултет

---

### ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Изјављујем да је докторска дисертација, под насловом *Маркетинг као фактор репутације предузећа* која је одбрањена на Економском факултету Универзитета у Нишу:

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да ову дисертацију, ни у целини, нити у деловима, нисам пријављивао/ла на другим факултетима, нити универзитетима;
- да нисам повредио/ла ауторска права, нити злоупотребио/ла интелектуалну својину других лица.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци, који су у вези са ауторством и добијањем академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада, и то у каталогу Библиотеке, Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Нишу, као и у публикацијама Универзитета у Нишу.

У Нишу, 17. 03. 2019. године

Аутор дисертације **Ана М. Стојковић**

Потпис аутора дисертације \_\_\_\_\_



Универзитет у Нишу  
Економски факултет

---

**ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНОГ И ЕЛЕКТРОНСКОГ ОБЛИКА  
ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Име и презиме аутора: **Ана М. Стојковић**

Наслов дисертације: **Маркетинг као фактор репутације предузећа**

Ментор: **Проф. др Сузана Ђукић**

Изјављујем да је штампани облик моје докторске дисертације истоветан електронском облику, који сам предао/ла за уношење у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу.

У Нишу, 19.03.2017. године

Потпис аутора дисертације \_\_\_\_\_





Универзитет у Нишу  
Економски факултет

---

### ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Никола Тесла“ да, у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, унесе моју докторску дисертацију, под насловом: **МАРКЕТИНГ КАО ФАКТОР РЕПУТАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА.**

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском облику, погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију, унету у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, могу користити сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons), за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прераде (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да подвучете само једну од шест понуђених лиценци; опис лиценци дат је у наставку текста).

У Нишу, 17.03.2017. године

Аутор дисертације: **Ана М. Стојковић**

Потпис аутора дисертације \_\_\_\_\_