

**UNIVERZITET U BEOGRADU  
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA**

**Jelena D. Krstović**

**ISTRAŽIVANJE UTICAJA  
STRATEGIJSKIH KOMUNIKACIJA NA  
POZICIONIRANJE KORPORATIVNOG  
BREND**

**Doktorska disertacija**

**Beograd, 2015.**

**UNIVERSITY OF BELGRADE  
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES**

**Jelena D. Krstović**

**EXPLORING THE INFLUENCE OF  
STRATEGIC COMMUNICATIONS ON  
CORPORATE BRAND POSITIONING**

**Doctoral Dissertation**

**Belgrade, 2015.**

## **Mentor**

---

dr Vinka Filipović, redovni profesor  
Univerzitet u Beogradu  
Fakultet organizacionih nauka

## **Komisija**

---

dr Vesna Damnjanović, vanredni profesor  
Univerzitet u Beogradu  
Fakultet organizacionih nauka

---

dr Mirjana Gligorijević, redovni profesor  
Univerzitet u Beogradu  
Ekonomski fakultet

Datum odbrane doktorske disertacije: \_\_\_\_\_

## **PODACI O DOKTORSKOJ DISERTACIJI**

### **ISTRAŽIVANJE UTICAJA STRATEGIJSKIH KOMUNIKACIJA NA POZICIONIRANJE KORPORATIVNOG BRENDA**

#### **APSTRAKT**

Poslovanje u savremenim uslovima podrazumeva upravljanje odnosima sa velikim brojem stejkholdera. Dobri odnosi sa njima postavljaju se kao jedan od primarnih ciljeva biznisa jer se stabilna poslovna mreža posmatra kao izuzetno važan kapital kompanije. Kako je komunikacija sastavni element svakog odnosa, tako su strategijske, odnosno korporativne komunikacije sastavni element upravljanja odnosima između kompanije i stejkholdera. One su usmerene na izgradnju i pozicioniranje korporativnog brenda što je u disertaciji potvrđeno. Uloga korporativnih komunikacija u upravljanju odnosima je integrisanje i upravljanje svim komunikacijama u kompaniji.

Koncept korporativnog brenda je tema za koju su zainteresovani teoretičari i praktičari jer je dokazano da ima uticaja na poslovne rezultate i smatra se važnim izvorom održive konkurentnosti kompanija. Zato se i posmatra kao jedan od ključnih elemenata korporativne strategije. Pozicioniranje korporativnog brenda se u ovom kontekstu posmatra kao sveobuhvatni pristup kompanije u poređenju sa konkurencijom, odnosno šta stejkholderi misle o kompaniji i kako je vide u odnosu na konkurenciju. Uvidom u dostupnu literaturu u oblasti pozicioniranja i primene na korporativni brend, predmet analize u ovoj disertaciji su specifičnosti, vrste i okvir pozicioniranja korporativnog brenda. Nakon pregleda naučne i stručne literature i analize rezultata empirijskog istraživanja, postavljen je strateški okvir za upravljanje korporativnim komunikacijama u cilju pozicioniranja korporativnog brenda

Empirijskim istraživanjem kreiran je model pozicioniranja korporativnog brenda i utvrđena mera CBPS (*Corporate Brand Positioning Score*). Istraživanjem su utvrđeni i izmereni aspekti poslovanja koji utiču na pozicioniranje korporativnog brenda kod

građana/poslovne javnosti, utvrđen je stepen uticaja pojedinih aspekata poslovanja na pozicioniranje korporativnog brenda i utvrđena je struktura modela i mera pozicioniranja korporativnog brenda kod građana/poslovne javnosti. Takođe, identifikovan je uticaj demografskih karakteristika građana, odnosno karakteristika poslovne javnosti, na intenzitet veze između percepcije pojedinih aspekata poslovanja i pozicioniranje korporativnog brenda.

Istraživanjem je pokazano da percepcija svih definisanih komponenti: Percepcija pozicije, Stav o kompaniji, Društvena odgovornost, Menadžment, Kompanije/proizvodi, u većoj ili manjoj meri utiče na pozicioniranje korporativnog brenda kod građana Srbije.

U modeliranju pozicioniranja korporativnog brenda i utvrđivanju mere CBPS za poslovnu javnost, korišćene su osobine korporativnog brenda, koje se zbog usaglašenosti terminologije sa prethodnim delom istraživanja nazivaju determinantama: Pouzdanost, Neutralnost, Efikasnost, Nezavisnost, Principijelnost, Dobar odnos zaposlenih, Društvena odgovornost, Razumevanje manjih kompanija, Profesionalizam, Kredibilitet. Negovanje identifikovanih karakteristika značajno je sa aspekta pozicioniranja korporativnog brenda jer je utvrđeno da vrednosti determinanti imaju uticaja na formiranje vrednosti CBPS-a.

Rezultati istraživanja ukazuju na aspekte poslovanja koji su važni za pozicioniranje korporativnog brenda kod građana i poslovne javnosti, te ukazuju na čemu je potrebno bazirati strategiju komunikacija sa pojedinim grupama stejkholdera.

**Ključne reči:** strateške komunikacije, korporativne komunikacije, korporativni brend, odnosi sa stejkholderima

**Naučna oblast:** Menadžment

**Uža naučna oblast:** Marketing, odnosi s javnošću i multimedijalne komunikacije

**UDK broj:**

## **INFORMATION ON DOCTORAL DISSERTATION**

### **EXPLORING THE INFLUENCE OF STRATEGIC COMMUNICATION ON CORPORATE BRAND POSITIONING**

#### **ABSTRACT**

Doing business in modern environment means managing relationships with a large number of stakeholders. Good relations with them are recognized as one of the primary goals of the business as a stable business network is seen as a very important capital of the company. As communication is an integral element of any relation, therefore strategic or corporate communications are seen as an integral element of the relations between the company and stakeholders. They are focused on building and positioning the corporate brand, and it is confirmed in the dissertation. The role of corporate communications in the management of relationships is to integrate and manage all communications in the company.

The concept of corporate branding is a topic which both academics and practitioners are interested in, as it has been proven to have an impact on business results. It is considered as an important source of sustainable competitiveness and a key element of corporate strategy. Positioning of corporate brand, in this context, is seen as an overall company's approach compared to the competition, or what stakeholders think about the company and how it is seen in relation to the competition. After reviewing the available literature in the field of positioning and its application in the corporate brand, a subject of this dissertation includes the specifics, types and framework of corporate brand positioning. Relying on the scientific and professional literature and analyzing the results of empirical research, a strategic framework for the management of corporate communications is set, for the purpose of positioning the corporate brand.

With the empirical research author has created a model of corporate brand positioning and determined measure CBPS (Corporate Brand Positioning Score). The research determined and measured aspects of business affecting the corporate brand positioning among

citizens/ business community, levels of the impact of certain aspects of business to the corporate brand positioning and determined the structure of the model and measure corporate brand positioning among citizens/business community. It also identified the influence of demographic characteristics of citizens, or the characteristics of business community, on the intensity of the connection between the perception of certain aspects of business and corporate brand positioning.

Research has shown that the perception of all defined components: Perception position, Attitude towards the company, Social responsibility, Management, Companies/Products, to a greater or lesser extent, influence on the positioning of the corporate brand among citizens in Serbia.

In modeling the corporate brand positioning and determining measure CBPS for the business community, used characteristics of the corporate brand, which is due to compliance of terminology with previous part of research called determinants, comprise: Reliability, Neutrality, Efficiency, Independence, Stick to principles, Good relations of employees, Social responsibility, Understanding smaller companies, Professionalism, Credibility. From the viewpoint of corporate brand positioning, fostering identified determinants is important because their values have an impact on the CBPS.

The research results point to aspects which are important for positioning the corporate brand among the citizens and the business community, and indicate the basis for strategic communications with stakeholders.

**Key words:** strategic communications, corporate communications, corporate brand, stakeholder relations

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	11
<b>2. KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE</b> .....	16
<b>2.1. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA STEJKHOLDERIMA</b> .....	16
<b>2.1.1. TEORETSKA OSNOVA KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSIMA SA STEJKHOLDERIMA</b> .....	17
<b>2.1.2. ULOGA KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA U UPRAVLJANJU ODNOSIMA SA STEJKHOLDERIMA</b> .....	22
<b>2.1.3. KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE U KONTEKSTU POSLOVNE STRATEGIJE</b> .....	30
<b>2.1.4. STRUKTURA KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA</b> .....	36
<b>2.1.5. IZAZOVI I TRENDOVI STRATEŠKIH KOMUNIKACIJA</b> .....	39
<b>2.2. EKSTERNE KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE</b> .....	46
<b>2.2.1. ODNOSI SA MEDIJIMA</b> .....	46
<b>2.2.2. ODNOSI SA POSLOVNOM ZAJEDNICOM</b> .....	67
<b>2.2.3. ODNOSI SA VLADOM I INSTITUCIJAMA JAVNE UPRAVE</b> .....	70
<b>2.2.4. ORGANIZACIJA DOGAĐAJA</b> .....	73
<b>2.2.5. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST</b> .....	79
<b>2.2.6. INTERNET KOMUNIKACIJE</b> .....	105
<b>2.2.7. KRIZNE KOMUNIKACIJE</b> .....	112
<b>2.3. INTERNE KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE</b> .....	118
<b>2.3.1. INSTRUMENTI INTERNIH KOMUNIKACIJA</b> .....	124
<b>3. KORPORATIVNI BREND</b> .....	133
<b>3.1. KORPORATIVNI BREND KAO DEO POSLOVNE STRATEGIJE</b> .....	133
<b>3.1.1. POJAM KORPORATIVNOG BREND</b> .....	134
<b>3.1.2. KORPORATIVNE VREDNOSTI</b> .....	141
<b>3.1.3. KORPORATIVNA KULTURA</b> .....	143
<b>3.1.4. KORPORATIVNI IDENTITET</b> .....	144
<b>3.1.5. KORPORATIVNI IMIDŽ</b> .....	147
<b>3.1.6. KORPORATIVNA REPUTACIJA</b> .....	148
<b>3.2. OKVIR ZA IZGRADNJU KORPORATIVNOG BREND</b> .....	152
<b>3.3. POZICIONIRANJE KORPORATIVNOG BREND</b> .....	155
<b>3.3.1. KONCEPT POZICIONIRANJA</b> .....	155



3.3.2. PRIMENA KONCEPTA POZICIONIRANJA NA KORPORATIVNI BREND .....	158
3.4. ULOGA I UTICAJ KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA U PROCESU KORPORATIVNOG BRENDIRANJA .....	162
3.5. UPRAVLJANJE KORPORATIVNIM BRENDOM .....	165
3.5.1. MODELI UPRAVLJANJA KORPORATIVNIM BRENDOM .....	165
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE KORPORATIVNOG BRENDA U SRBIJI .....	169
4.1. OPIS ISTRAŽIVANJA .....	169
4.2. MODEL POZICIONIRANJA KORPORATIVNOG BRENDA – ŠIRA JAVNOST .....	172
4.2.1. OPIS I DEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE UZORKA U ISTRAŽIVANJU .....	172
4.2.2. KONSTRUKT MODELA I VREDNOST CBPS-a .....	173
4.2.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA ZA ŠIRU JAVNOST .....	174
4.2.4. UTICAJ DEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA NA VREDNOST CBPS .....	175
4.2.5. MEĐUZAVISNOST PERCIPIRANIH DETERMINANTI POSLOVANJA .....	179
4.2.6. MEĐUZAVISNOST VREDNOSTI CBPS-A I ATRIBUTA POSLOVANJA KOMPANIJE.....	185
4.3. MODEL POZICIONIRANJA KORPORATIVNOG BRENDA – POSLOVNA JAVNOST .....	192
4.3.1. OPIS ISPITANIH DETERMINANTI KOD POSLOVNE JAVNOSTI.....	192
4.3.2. KONSTRUKT MODELA I VREDNOST CBPS-a .....	195
4.3.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA ZA POSLOVNU JAVNOST .....	196
4.3.4. UTICAJ KARAKTERISTIKA POSLOVNOG SEKTORA NA CBPS.....	196
4.3.5. MEĐUZAVISNOST PERCIPIRANIH DETERMINANTI .....	199
4.4. ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA .....	207
5. STRATEŠKI OKVIR UPRAVLJANJA KORPORATIVNIM KOMUNIKACIJAMA.....	214
5.1. ISTRAŽIVANJE I SITUACIONA ANALIZA .....	217
5.1.1. METODE ISTRAŽIVANJA .....	218
5.1.2. ANALIZA SITUACIJE – EKSTERNO I INTERNO OKRUŽENJE .....	219
5.2. IDENTIFIKACIJA I MAPIRANJE STEJKHOLDERA .....	220
5.3. DEFINISANJE STRATEŠKIH I SPECIFIČNIH CILJEVA KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA.....	223
5.4. IZRADA I REALIZACIJA STRATEGIJE I PROGRAMA: VREMENSKI OKVIR I BUDŽETIRANJE .....	224
5.5. EVALUACIJA I MERENJE USPEŠNOSTI KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA .....	229
5.6. ORGANIZACIONA REŠENJA SEKTORA ZA KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE ...	231
6. ZAKLJUČAK .....	233

<b>7. LITERATURA</b> .....	239
<b>8. BIOGRAFIJA AUTORA</b> .....	251

## 1. UVOD

Strateški pristup upravljanju posmatra kompaniju kroz odnose sa stejkholderima, a postizanje poslovnih rezultata kroz uspešnost ostvarenih odnosa (Verbeke & Tung, 2013). Savremeni poslovni pristup upravljanju odnosima kompanije i stejkholdera podrazumeva značajnu ulogu strategijskih, odnosno korporativnih komunikacija<sup>1</sup> (Dolphin & Fan, 2000). Korporativne komunikacije pružaju strateški okvir za definisanje i sprovođenje svih aktivnosti komunikacije u kompaniji. Predmet istraživanja u ovoj disertaciji je utvrđivanje uticaja strategijskih, odnosno korporativnih komunikacija na pozicioniranje korporativnog brenda. Istraživanje je usmereno na utvrđivanje komponenti korporativnog brenda kompanija u Srbiji, aspekata poslovanja kompanije koji utiču na pozicioniranje korporativnog brenda čime se dalje utvrđuje platforma i strategija korporativnih komunikacija.

Korporativni brend se danas smatra važnim izvorom održive konkurentnosti kompanija pa je zato jedan od ključnih elemenata korporativne strategije (Balmer & Gray, 2003). Uključuje osnovne vrednosti koje kompanija neguje, njenu korporativnu kulturu, identitet, poslovni model, ljude, a može se opisati kao "vizuelna, verbalna i ponašajna ekspresija korporativnog identiteta i poslovnog modela" (Balmer, 2001). Korporativna strategija brenda određuje način na koji će kompanija ispuniti svoju misiju i viziju i ostvariti vrednost za stejkholdere (Järventie-Thesleff et al, 2011). Uvidom u brojne definicije pojma korporativnog brenda, može se zaključiti da većina autora u većoj ili manjoj meri korporativni brend definiše slično kao korporativni identitet ili imidž (Chernatony & McDonald, 2003). Zato će se u okviru disertacije analizi korporativnog brenda pristupiti kroz analizu srodnih koncepata koji prethode izgradnji korporativnog brenda, a to su korporativne vrednosti, kultura, identitet i imidž, ali i korporativne reputacije kao posledice izgradnje korporativnog brenda i svih aktivnosti korporativnih komunikacija.

---

<sup>1</sup> Nakon pregleda naučne i stručne literature, termini strategijske komunikacije i korporativne komunikacije se u ovoj disertaciji tretiraju i koriste kao sinonimi.

U doktorskoj disertaciji istražuje se uticaj korporativnih ili strategijskih komunikacija na pozicioniranje korporativnog brenda. Pozicioniranje korporativnog brenda će u ovom kontekstu biti posmatrano kao sveobuhvatni pristup kompanije u poređenju sa konkurencijom (Porter, 1991), odnosno šta stejkholderi misle o kompaniji i kako je vide u odnosu na konkurenciju. Uvidom u dostupnu literaturu u oblasti pozicioniranja i primene na korporativni brend, predmet analize u ovoj disertaciji su specifičnosti, vrste i okvir pozicioniranja korporativnog brenda.

Ciljevi istraživanja su: analiza i istraživanje uticaja strategijskih komunikacija na pozicioniranje korporativnog brenda, potom definisanje strateškog okvira korporativnih komunikacija za pozicioniranje korporativnog brenda u Srbiji kojima bi se pozitivno uticalo na korporativnu reputaciju i poslovanje kompanija, kao i postavljanje strateškog okvira za upravljanje korporativnim komunikacijama u cilju dobrog pozicioniranja korporativnog brenda

Generalna hipoteza istraživanja je da strategijske komunikacije utiču na pozicioniranje korporativnog brenda.

Posebne hipoteze postavljene su na sledeći način:

- Postoji korelacija između zastupljenosti i uspeha adekvatne primene instrumenata korporativnih komunikacija i percepcije korporativnog brenda.
- Postoji skup karakteristika poslovanja koji je zajednički za organizacije sa dobro pozicioniranim korporativnim brendom.
- Faktori koji utiču na pozicioniranje korporativnog brenda i njihova pojedinačna značajnost se razlikuju u zavisnosti od demografskih karakteristika posmatrane grupe.
- Postoji korelacija između dobrog korporativnog brenda i drugih performansi poslovanja (reputacije, poslovnih rezultata i dr).

U izradi disertacije korišćene su sledeće naučne metode:

- Metoda analize i sinteze;
- Metode prikupljanja i analize podataka;

- Metoda indukcije i dedukcije;
- Metoda repeticije (ispitivanje postojećih i postavljanje novih hipoteza);
- Metoda analize sadržaja dokumenata (stručne literature, poslovnih dokumenata kompanija, rezultata sprovedenih istraživanja i dr);
- Metoda analize studija slučaja;
- Statistički metod (kod obrade podataka, uz korišćenje statističkog softvera *SPSS Statistics* 17.0 za deskriptivnu statistiku, analizu međuzavisnosti - korelacija, regresija, kao i testiranje pouzdanosti dobijenih odgovora).

Metodologija koja je primenjena u ovoj disertaciji sastoji se iz sledećih celina:

- Eksplorativno istraživanje, odnosno prikupljanje podataka iz sekundarnih izvora u cilju detaljnijeg uvida u pojedine aspekte vezane za predmet istraživanja i
- Empirijsko istraživanje šire javnosti i specifičnih grupa stejkholdera (državne i finansijske institucije, strukovna udruženja, mediji, akademska javnost i nevladine organizacije), putem upitnika kao instrumenta istraživanja.

Disertacija je strukturirana u sedam celina. Na početku, u uvodu predstavljen je metodološki okvir izučavanja predmeta disertacije.

U drugom delu predstavljene su korporativne komunikacije kao funkcija menadžmenta koja je usmerena na upravljanje odnosima i komunikacijama sa stejkholderima. Nakon definisanja i klasifikacije stejkholdera, predstavljena je teoretska osnova koncepta upravljanja odnosima sa stejkholderima. Identifikovana je potreba organizacija za specifičnom funkcijom, koja je uključena u nivo odlučivanja o politici organizacije, a koja će inicirati, usmeravati i voditi komunikacije organizacije sa svim grupama iz okruženja. Time je započetno razmatranje uloge korporativnih/strategijskih komunikacija u upravljanju odnosima sa stejkholderima. Nakon kratkog prikaza nastanka i razvoja discipline i poslovne funkcije komunikacija, predstavljene su osnovne funkcionalne oblasti koje su kasnije detaljno analizirane u okviru poglavlja. Objasnjena je strateška uloga korporativnih komunikacija koja se ogleda u njihovom doprinosu poslovnoj strategiji i ključnim poslovnim prioritetima, korporativnom upravljanju, održivosti i društvenoj odgovornosti.

U ovom poglavlju prikazani su i rezultati istraživanja korporativnih komunikacija koje se svake godine sprovodi u zemljama Evrope, a identifikuju izazove i trendove struke i prakse. U poslednjem delu poglavlja detaljno su predstavljani i analizirani instrumenti, odnosno aktivnosti, funkcionalne oblasti korporativnih komunikacija, koje su grupisane na eksterne i interne komunikacije .

U trećem poglavlju disertacije definisan je korporativni brend kao deo poslovne strategije kompanije. Kako je korporativno brendiranje proizašlo iz osnova brendiranja proizvoda, na početku su predstavljene osnovne razlike ovih pojmova, kroz razlike u ciljevima, nivou zadataka brendiranja, izvorima identiteta brenda, ciljnoj javnosti, poziciji odgovornosti i dr. Na osnovu analize razlika, identifikovane su karakteristike korporativnog brenda. Kako se još uvek naučna i stručna javnost nije usaglasila oko jedinstvene definicije korporativnog brenda, u nastavku su predstavljene definicije različitih autora, a potom razvoj akademskog koncepta korporativnog brenda. Uočeno je da neki autori identifikuju pojam korporativnog brenda sa pojmovima korporativnog identiteta i imidža. Ipak, razlike između ovih konceptata postoje. Pored izučavanja povezanosti koncepta korporativnog brenda sa identitetom i imidžom, u literaturi se istražuje i povezanost i odnos korporativnog brenda, sa korporativnom reputacijom. Kako upravljanje ovim strateškim resursima kompanije zahteva jasno razumevanje definicija, elemenata i odnosa ovih pojmova i konceptata, u nastavku su analizirani korporativne vrednosti i kultura, korporativni identitet, imidž i reputacija. Nadalje je predstavljen okvir za izgradnju korporativnog brenda koji se bazira na odlukama ključnih stejkholdera. U posebnom delu ovog poglavlja objašnjen je koncept pozicioniranja i njegova primena na korporativni brend. Prikazane su vrste, modeli i okvir pozicioniranja i identifikovane je uloga korporativnih komunikacija. Predstavljani su modeli korporativnog brenda i elementi kojima se u literaturi objašnjava upravljanje korporativnim brendom.

U četvrtom poglavlju predstavljeni su rezultati istraživanja korporativnog brenda u Srbiji, koje je sprovedeno za potrebe definisanja mere pozicioniranja korporativnog brenda. U prvom delu istraživanja ispitani su percepcija i stavovi građana, odnosno šire javnosti o uticaju pojedinih determinanti poslovanja na korporativni brend. U drugom delu

istraživanja ispitani su percepcija i stavovi specifičnih stejkholdera: predstavnika poslovne javnosti, stručne javnosti – predstavnici državnih i finansijskih institucija, strukovnih udruženja, medija, profesori i članovi nevladinih organizacija, kao i studenata. Zbog male veličine realizovanog uzorka među stejkholderima Stručna javnost i Studenti nije bilo moguće utvrditi meru pozicioniranja korporativnog brenda te nisu vršene statističke analize. Tako da su u nastavku predstavljeni rezultati i diskusija istraživanja sprovedenog među građanima i u okviru poslovne javnosti. Na bazi rezultata istraživanja kreirani su model i izračunate vrednosti pozicioniranja korporativnog brenda.

U petom poglavlju predstavljen je strateški okvir upravljanja korporativnim komunikacijama. Kako je analiza literature pokazala značaj korporativnih komunikacija za pozicioniranje i upravljanje korporativnim brendom, u ovom delu je objašnjen proces izrade strategije po fazama, od istraživanja i analize situacije, preko identifikacije stejkholdera i utvrđivanja ciljeva, izrade i implementacije strategija, taktika i aktivnosti korporativnih komunikacija, do evaluacije. Objasnjeni su osnovni principi korporativnih komunikacija i identifikovani faktori uticaja na politiku korporativnih komunikacija. Na kraju su predstavljeni modeli za merenje efekata korporativnih komunikacija, kao i osnovna organizaciona rešenja.

U šestom poglavlju predstavljena su zaključna razmatranja, utvrđeno je da li su hipoteze potvrđene i da li su ostvareni ciljevi istraživanja. U sedmom poglavlju navedena je naučna i stručna literatura koja je korišćena u izradi disertacije.

## **2. KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE**

### **2.1. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA STEJKHOLDERIMA**

Kompanije danas posluju u kompleksnom i dinamičnom okruženju, koje zahteva bolje uočavanje promena, njihovo razumevanje, prilagođavanje i upravljanje promenama. Poslovni uspeh u ovim okolnostima je multidimenzionalna kategorija i ne može se meriti jednostavnim pokazateljima. Ukoliko kompanija ima dobru reputaciju, dobre odnose sa poslovnom zajednicom i donosiocima odluka u političkom okruženju, kao i dobre interne odnose, sasvim sigurno su to prednosti koje značajno mogu doprineti ostvarenju poslovnog uspeha. Zato je u savremenim uslovima poslovanja oblast korporativnih komunikacija od suštinske važnosti za menadžment kompanija. Korporativne komunikacije predstavljaju funkciju menadžmenta koja je usmerena na upravljanje odnosima i komunikacijama sa stejkholderima.

Stejkholderi su pojedinci ili grupe koje neposredno utiču ili su pod uticajem poslovanja kompanije i ostvarivanja njenih ciljeva (Freeman, 1984). U teoriji o stejkholderima, koju je postavio autor Freeman, naglašava se njihov značaj za uspešno funkcionisanje organizacije iz nekoliko razloga:

- Obezbeđuju resurse (kupci, investitori, zaposleni), ili
- Formiraju strukturu industrije (dobavljači, strateške alijanse) ili
- Čine društveno političku arenu u kojoj se posluje (zajednice, vlada) ili
- Posrednici između organizacija i drugih stejkholdera (mediji) i sl.

Reputacija kompanije u najvećoj meri zavisi od nivoa podrške i naklonosti stejkholdera. Korporativne komunikacije imaju zadatak da uspostave, održavaju i unapređuju odnose sa stejkholderima. Stejkholderi se mogu podeliti u dve grupe:



- **Interni**
  - zaposleni,
  - vlasnik/ci kompanije,
  - deoničari,
  - menadžment;
- **Eksterni:**
  - poslovno okruženje - poslovni partneri, poslovne asocijacije, konkurencija, dobavljači, kupci, investitori, finansijske institucije
  - mediji,
  - vladine institucije, lokalna samouprava, ambasade, nevladine organizacije,
  - akademska zajednica - škole, fakulteti, naučni instituti, eksperti
  - lokalna i i šira društvena zajednica, od opštinskog do nacionalnog nivoa.

U zavisnosti od značaja i uticaja pojedinih stejkholdera na kompaniju, kampanju ili program komunikacije, mogu se segmentirati na primarne i sekundarne.

### **2.1.1. TEORETSKA OSNOVA KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSIMA SA STEJKHOLDERIMA**

Teorija o stejkholderima (engl. *stakeholder theory*) je deo teorije strateškog menadžmeta koja je počela da razvija u naučnim i stručnim krugovima krajem prošloga veka kao odgovor na teoriju vlasnika kapitala (engl. *shareholder theory*). Teorija vlasnika kapitala bazira se na pretpostavci da je osnovni cilj poslovanja ostvarivannje profita, što vodi jakoj usmerenosti na kvalitet proizvoda uz niže cene (Babić, 2005).

Nasuprot ovom pravcu, teorija o stejkholderima se bazira se na pretpostavci da su vrednosti sastavni deo poslovanja (Freeman et al., 2004). Teorija polazi od dva osnovna pitanja. Prvo pitanje odnosi se na svrhu biznisa i objašnjava da menadžeri uvek moraju da razmišljaju o vrednostima koje kompanija donosi ključnim stejkholderima. Na ovaj način kompanija ostvaruje izuzetne performanse, kako tržišne tako i finansijske. Drugo pitanje se

bavi odgovornostima koje menadžeri imaju prema stakeholderima. Ovaj pristup od menadžera zahteva jasnu sliku o načinu vođenja biznisa, odnosno vrste veza koje bi trebalo ostvariti sa stakeholderima kako bi se ispunila misija poslovanja.

Suština teorije stakeholdera je u tome da ekonomsku vrednost kreiraju ljudi koji zajedno rade i saraduju i tako unapređuju uslove života i rada svih. Na menadžerima je odgovornost da uspostave i razvijaju odnose sa različitim stakeholderima i da usmeravaju ceo proces poslovanja ka kreiranju vrednosti. Ova teorija ne zanemaruje važnost vlasnika kapitala, oni jesu jedan od važnih stakeholdera, ali posmatrajući biznis na ovaj način profit dolazi kao rezultat, a nije osnovni pokretač rada i angažovanja. Predavač i konsultant Džim Kolins je kao rezultat empirijskog istraživanja kompanija u Americi objavio rezultate u knjizi „Kako stići od dobrog do sjajnog“ (2008), gde je opisao većinu važećih doktrina poslovnog sveta i identifikovao da uspešne kompanije vode poslovanje u skladu sa principima teorije stakeholdera.

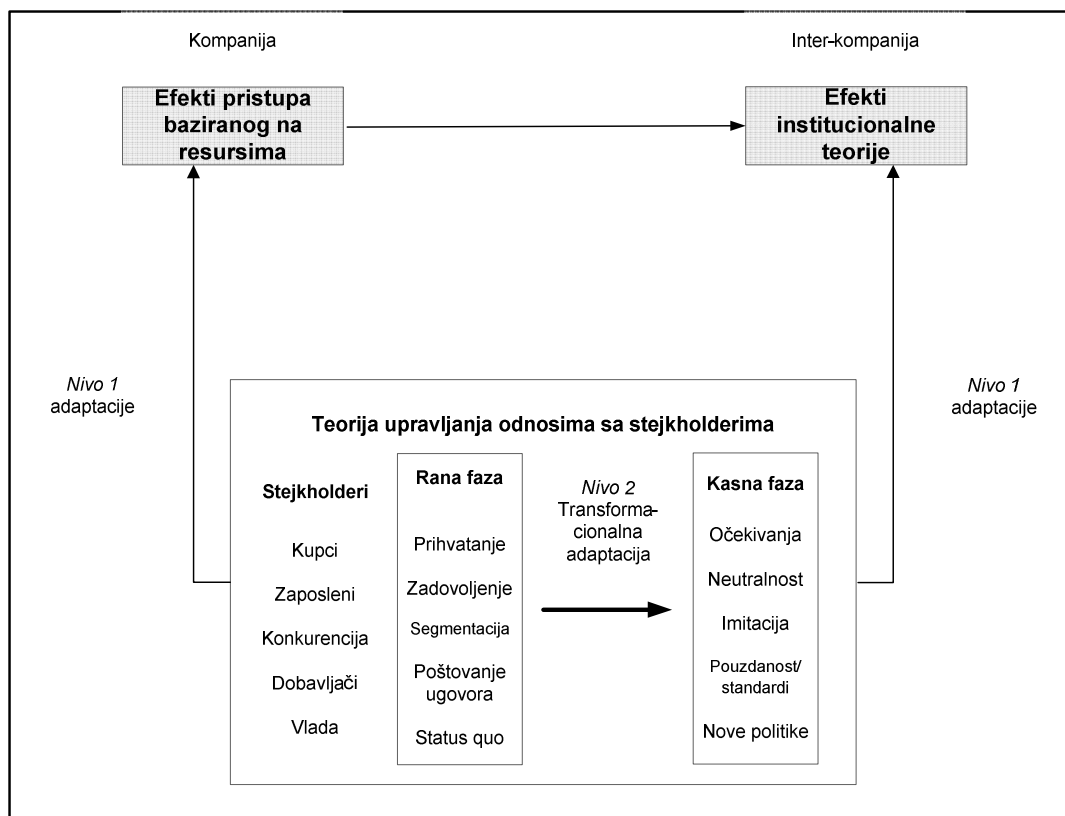
Analitički pristup strateškom menadžmentu sa aspekta stakeholdera kompaniju izučava kroz lepezu odnosa sa različitim stakeholderima, a ostvarenje uspeha kroz uspešno upravljanje ovim odnosima (Freeman, 1984; Verbeke & Tung, 2013). Kada je korporativni sektor u pitanju, danas se ne može govoriti o maksimiziranju profita akcionarima i vlasnicima kao osnovnom i primarnom cilju poslovanja. Kako i drugi stakeholderi poput kupaca, zaposlenih, konkurenata, dobavljača, vlade i drugih aktera društva posredno ili neposredno doprinose ostvarenju konkurentske prednosti kompanije, onda je jasno da se upravljanje odnosima sa njima postavlja kao dominantna orijentacija upravljanje poslovanjem.

Autori Donaldson i Preston (1995) su analizirali razvoj teorije upravljanja odnosima sa stakeholderima i identifikovali tri osnovna pristupa proučavanju:

- Deskriptivan;
- Instrumentalan;
- Normativan.

Deskriptivna istraživanja se bave ispitivanjem percepcije menadžmenta o obavezama prema stejkholderima i karakteristikama kompanije koje usmeravaju ponašanje prema stejkholderima. Instrumentalna istraživanja ispituju rezultate upravljanja odnosima sa stejkholderima u smislu finansijskih i društvenih performansi, organizacionog učenja i inovacija. Normativni pristup upravljanju odnosima sa stejkholderima ih posmatra kao osnovni alat menadžmenta kompanije. Bez obzira na pristup kojim se odnosi proučavaju, akademska i stručna javnost je ujedinjena u mišljenju da uticaj i pritisci različitih stejkholdera zahtevaju pažnju menadžmenta i organizovane akcije i programe jer utiču na sposobnost kompanije da održi konkurentnu prednost (Donaldson & Preston, 1995).

Autori Verbeke i Tung (2013) postavili su model upravljanja odnosima sa stejkholderima (slika 1) koji uključuje osnove drugih relevantnih konceptualnih okvira strateškog menadžmenta, odnosno RBV (engl. *resource-based view*), tako i institucionalnu teoriju. Naime, u pristupu baziranom na resursima – RBV proces pribavljanja resursa i ostvarivanje konkurentne prednosti se posmatraju kao kritični u upravljanju. Ovaj pristup se može uzeti kao polazna osnova pristupa baziranom na stejkholderima, koji je karakterističan za ranu fazu poslovanja kompanije (osnivanje i početak rada ili faza poslovanja nakon značajne inovacije) kada je izuzetno važna raspoloživost i dostupnost različitih resursa (heterogenost). Teorija stejkholdera se usmerava, ne samo na fizičko prikupljanje i kombinovanje resursa kojim se kreiraju vrednosti, već i uspostavljanje mreže odnosa sa provajderima resursa. Na taj način obezbeđuje se pozicioniranje kompanije u industriji. Prema ovim autorima, tokom vremena menjaju se interesi stejkholdera i jedna od osnovnih promena odnosi se na uspostavljanje homogenosti u industriji, što u ovom slučaju znači uspostavljanje standarda poslovanja, kao i normi ponašanja kompanija u društvu. To je zapravo fokus institucionalne teorije strateškog menadžmenta. U teoriji stejkholdera ovo je pristup koji je karakterističan za kasnu fazu razvoja firme, kada je postignuta stabilnost poslovanja i kada je potrebno održavati i dalje unapređivati mrežu uspostavljenih odnosa sa stejkholderima. U modelu su razmatrani ključni stejkholderi, kako ih je definisao Freeman.



Slika 1. Teorija upravljanja odnosima sa stejkholderima: dva nivoa adaptacije (Verbeke & Tung, 2013)

Prema ovom modelu, kroz tranziciju od rane do kasne faze poslovanja, preferencije i očekivanja stejkholdera se menjaju, što utiče na odnose sa njima. U ranoj fazi, kupci mogu povećati stepen konzumacije i lojalnosti proizvodu/brendu ukoliko kompanija unapređuje njegove karakteristike (na primer, organski sastojci u industriji hrane). Kako vreme prolazi, očekivanja kupaca rastu, proširene karakteristike proizvoda postaju obavezne, a pojavljuju se zahtevi za novim, što vodi konstantnom povećanju vrednosti za novac koji daju. Ove promene u zahtevima stejkholdera predstavljaju prvi nivo adaptacije strategije upravljanja odnosima sa njima. To zapravo znači da održiva konkurentna prednost podrazumeva kontinuirano proučavanje razvojne prirode postojećih i novih zahteva stejkholdera.

Autori dalje navode da učesnici na tržištu određuju prihvatljivo ponašanje kompanije što vodi kreiranju strategija, struktura i sistema unutar kompanija. Ovde je drugi nivo

adaptacije strategije upravljanja odnosima sa stejkholderima koji se fokusira na ponašanje i prakse koje su prihvatljive stejkholderima. Važno je naglasiti da se drugi nivo adaptacije nadograđuje na prvi nivo. Dakle, opisani model se bazira na tezi da se odnosi sa stejkholderima razvijaju tokom vremena i da je potrebno prilagođavati strategiju upravljanja odnosima na opisana dva nivoa u cilju održavanje konkurentске prednosti.

Analizirajući razvoj teorije stejkholdera, Friedman i Miles (2002) uočili su da u literaturi nisu u dovoljnoj meri analizirani obim odnosa koji organizacija uspostavlja sa stejkholderima, stepen promene odnose tokom vremena, kao i razlozi i načini promene u odnosima. Zapravo, identifikovali su da ekstremno negativni i konfliktni odnosi kompanije i stejkholdera su uglavnom zanemareni. Autori su kreirali model (slika 2) kombinujući teoriju o stejkholderima sa teorijom društvene promene i diferencijacije. Model diferencira različite stejkholdere i omogućuje analizu odnosa i to ne samo iz perspektive kompanije, te na taj način prati zašto i kako se ovi odnose tokom vremena menjaju.

	<b>Neophodni</b>	<b>Kontigentni</b>
<b>Kompatibilni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akcionari</li> <li>- Top menadžment</li> <li>- Partneri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opšta javnost</li> <li>- Kompanije povezane preko zajedničkih asocijacija/inicijativa</li> </ul>
<b>Nekompatibilni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trgovačka udruženja</li> <li>- Zaposleni</li> <li>- Vladine institucije</li> <li>- Kupci</li> <li>- Dobavljači</li> <li>- NVO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pojedine NVO</li> <li>- Agresivni pojedinci</li> </ul>

Slika 2. Tipovi stejkholdera (Friedman & Miles, 2002)

U modelu, stejkholderi se analiziraju po dve dimenzije. Prva dimenzija prati da li su odnosi kompatibilni ili ne, u smislu ideja i interesa, a druga da li su odnosi neophodni (kao interna struktura kompanije) ili kontigentni (oni su eksterni). Svaka od grupa odnosa podrazumeva različite načine povezivanja (ugovorno, po dogovoru i sl.) pa samim tim i različite nivoe uticaja, različite interese koje imaju, različite načine pregovaranja i komunikacije, kao i taktike kojima se odnosi realizuju. Promene u odnosima mogu se desiti u bilo kom pravcu: promene u institucionalnoj podršci, pojava novih kontigentnih faktora, promena ideja i očekivanja stejkholdera i/ili kompanije, kao i promena materijalnih interesa svih strana.

### **2.1.2. ULOGA KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA U UPRAVLJANJU ODNOSIMA SA STEJKHOLDERIMA**

Već je potvrđeno da sve vrste organizacije, iz svih sektora, imaju potrebu za specifičnom funkcijom, koja je uključena u nivo odlučivanja o politici organizacije, a koja će inicirati, usmeravati i voditi komunikacije organizacije sa svim grupama iz okruženja (Van Ruler & de Lange, 2003). U užem kontekstu, to je funkcija odnosa s javnošću (PR – *Public Relations*), koja se u savremenoj literaturi i praksi, a i u ovoj disertaciji posmatra u širem kontekstu, odnosno kao funkcija korporativnih komunikacija (KK). Zbog značaja strateškog pristupa korporativnim komunikacijama, one se u literaturi i praksi često nazivaju strateške komunikacije, pa će se u okviru ove disertacije ova dva pojma tretirati kao sinonimi. Radi usaglašenosti sa većinom akademskih i stručnih publikacija, u daljem tekstu će više biti korišćen termin korporativne komunikacije.

U početku razvoja oblasti, korporativne komunikacije su bile posmatrane maksimalno uprošćeno, odnosno kao jedan od marketinških instrumenata. Međutim, potrebno ih je posmatrati u punom značenju poslova i zadataka koje obuhvataju. U tom smislu, predstavljaju funkciju koja je usmerena na izgradnju i održavanje odnosa sa svim stejkholderima. Na taj način korporativne komunikacije “obuhvataju” celu kompaniju, od najvišeg nivoa, preko nivoa poslovnih jedinica, funkcija do nivoa proizvoda i brendova i

pomažu u uspostavljanju odnosa ne samo sa kupcima, već i sa drugim stejkholderima (Cutlip et al., 1985). Korporativne komunikacije su funkcija menadžmenta koja je neophodan i važan element poslovanja i zahteva strateški pristup kako bi se ostvarili maksimalni efekti (Grunig, 2006). Strategija korporativnih komunikacija mora obuhvatiti sve strateške izazove kompanije i odgovarati na njih komunikacijskim instrumentima.

U stručnoj literaturi (Van Riel & Fombrun, 2007) korporativne komunikacije se definišu kao skup aktivnosti koje se sprovode u upravljanju internim i eksternim komunikacijama, a koje su usmerene na ostvarenje pozitivnih odnosa sa stejkholderima od kojih kompanija zavisi.

Korporativne komunikacije predstavljaju fenomen savremenog doba, iako neki autori tvrde da se njihovi koreni nalaze u dalekoj prošlosti (Vilkoks et al., 2006). Naime, osnovna teza je da su odnosi s javnošću stari koliko i ljudska komunikacija, jer je cilj i efekat međusobnih komunikacija i tada i danas isti. Kao početak savremenih odnosa s javnošću, pa samim tim i korporativnih komunikacija, autori smatraju 1906. godinu i pojavu prvog savetnika u oblasti odnosa s javnošću, Ajvi Ledbeter Lija, koji je kao bivši novinski izveštač postao konsultant vlasnika rudnika u SAD-u, u kome je izbio štrajk velikih razmera. Rešavajući ovu kriznu situaciju kroz pravovremeno i tačno informisanje medija i šire javnosti, gospodin Li je uveo potpuno novi pristup „otvoren ka javnosti“, koje su kompanije počele da primenjuju. Kasnije je bio angažovan od strane mnogih moćnih ljudi i kompanija u Americi za usluge konsaltinga u oblasti odnosa s javnošću. Za dalji razvoj savetodavne funkcije menadžmenta zaslužan je Edvard Berniz, koji je 1923. godine napisao i prvu knjigu u ovoj oblasti, pod nazivom „Kristalizovanje javnog mnjenja“. Nakon uspeha knjige, ali i velikog broja kampanja koje je sproveo (za kompaniju *Procter&Gamble* i sapun *Ivory*, za kompaniju *American Tobacco* i brend *Lucky Strike*, proslava pronalaska električne sijalice i svetska atrakcija Zlatni jubilej struje sa jednominutnim isključivanjem struje globalno i dr), Berniz je počeo da predaje odnose s javnošću na Njujorškom univerzitetu u SAD. Dalji razvoj odnosa s javnošću, odnosno korporativnih komunikacija, kao profesije bio je uslovljen ekonomskim razvojem nakon Drugog svetskog rata, potom globalizacijom poslovanja koja je usledila, razvojem medija, porastom uloge biznisa u društvu i sl.

Pored utemeljenja funkcije u kompanijama i razvoja naučne oblasti na univerzitetima, osnivaju se različita udruženja profesionalaca koja neguju i razvijaju struku: Međunarodno udruženje za odnose s javnošću – IPRA (*International Public Relations Association*), Evropsko udruženje za edukaciju i istraživanje u oblasti odnosa s javnošću - EUPRERA (*European Public Relations Education and Research Association*), Međunarodno udruženje poslovnih komunikatora – IABC (*International Association of Business Communicators*), Evropska asocijacija direktora komunikacija – EACD (*European Association of Communication Directors*), nacionalna udruženja u zemljama širom sveta, od kojih je Društvo Amerike za odnose s javnošću - PRSA (*Public Relations Society of America*) prilično uticajna institucija i mnoga druga. Društvo Srbije za odnose s javnošću osnovano je 2004. godine i okuplja profesionalce iz akademske zajednice, korporativnog, javnog i nevladinog sektora, kao i iz agencija koje se bave odnosima s javnošću. Društvo saraduje sa organizacijama na razvoju i promociji struke, organizuje stručne programe, konferencije, obuke i realizuje međunarodnu saradnju (<http://pr.org.rs/o-nama/o-drustvu/>). Najznačajniji stručni skup koji Društvo organizuje je PRijem, u okviru koga se dodeljuju godišnja PRiznanja za najbolje kampanje, programe, pojedince i organizacije u oblasti odnosa s javnošću i komunikacija.

Jedno od prvih istraživanja stanja profesije odnosa s javnošću u Evropi, bilo je istraživanje sprovedeno u 25 zemalja, sa 37 eksperata (Van Ruler et al, 2004). To je bila prva studija koja je analizirala strukturu upravljanja komunikacijama iz šire perspektive. Projekat nosi naziv „Ebok Project” i u okviru njega analizirana je država po država u okviru Evrope. Projekat su pokrenuli profesori sa nekoliko evropskih univerziteta i asocijacija EUPRERA. Istraživanje je sprovedeno 2000. godine i dobijeni su rezultati kojima su u potpunosti oslikani stanje i pozicija odnosa s javnošću kao discipline i funkcije u tom periodu:

- PR je specijalizovana oblast menadžmenta, preko koje se ostvaruje odnos sa stakeholderima.
- Cilj profesije - dvosmerni odnosi.
- Zahtevi menadžera od PR-a – top menadžment i dalje ne vidi stratešku ulogu odnosa s javnošću.



- Vrednost odnosa s javnošću – upravljanje odnosima, izgradnja poverenja, povezivanje sa stejkholderima.
- Alati odnosa s javnošću – izgradnja odnosa i saradnja sa stejkholderima, komunikacija, dijalog, informacija, osetljivost na trendove.
- Osnovna potrebna znanja – iz oblasti komunikacija, upravljanja odnosima, ubeđivanja i organizacione teorije, ali neophodno je i praktično iskustvo.
- Neophodno je razvijati teoriju, kroz izučavanje PR-a na univerzitetima, na svim nivoima studija.
- Ime discipline: Odnosi s javnošću, korporativne komunikacije ili samo komunikacije (čiji su delovi marketinške komunikacije i interne komunikacije).
- Odnosi sa drugim menadžment funkcijama – PR se posmatra na različite načine, od marketinškog alata pa do filozofije strateškog menadžmenta.
- Suština PR-a – upravljanje komunikacijama i odnosima kako bi se pridobila naklonost.

Iz kratkog prikaza prvog velikog istraživanja sprovedenog u Evropi, može se zaključiti da je termin “korporativne komunikacije”, kao odnosi s javnošću u širem smislu i značenju, preuzimao primat u praksi. Sa druge strane, analizirajući dominantne teoretske modele (tabela 1), takođe se može doneti zaključak da korporativne komunikacije, sa karakteristikama opisanim u tabeli 1, predstavljaju savremeni pristup organizovanim komunikacijama koje kompanija planira i sprovodi.

Tabela 1. Dominantni teoretski modeli korporativnih komunikacija (Olivier, 2007)

<b>Odabrane karakteristike</b>	<b>Klasični odnosi s javnošću</b>	<b>Profesionalni odnosi s javnošću</b>	<b>Korporativne komunikacije</b>
Okviri	Mesto kontrole	Divergentni	Konvergentni
Uloga	Kontrola javnosti	Upravljanje sistemom	Upravljanje odnosima sa stejkholderima
Odnos sa men.	Administrativni	Savetodavni/izvršni	Strateški

<b>Odabrane karakteristike</b>	<b>Klasični odnosi s javnošću</b>	<b>Profesionalni odnosi s javnošću</b>	<b>Korporativne komunikacije</b>
Bordom			
Generička aktivnost	Javni poslovi	Odnosi s javnošću	Komunikacije
Status zaposlenih	Zaposleni/Angažovani	Zaposleni	Profesionalci
Odnosi sa medijima	Društveni	Pravni	Psihološki
Promene	Spore	Umerene	Kontinuirane
Tržišna pozicija	Zaštićena	Stabilna	Konkurentska
Stav	Društvena stabilnost	Neophodan trošak	Obostrana zavisnost

Termini „korporativne komunikacije“, „strateške komunikacije“, „integrisane komunikacije“ i „organizacione komunikacije“ u disertaciji se koriste kao sinonimi. Potonji se smatra adekvatnijim za označavanje istog koncepta u neprofitnim organizacijama (obrazovnim i zdravstvenim institucijama, javnoj upravi, nevladinim organizacijama i dr).

Prema teoriji stejkholdera, uspostavljanje i održavanje kvalitetnih odnosa sa stejkholderima je preduslov za postizanje dobrih poslovnih rezultata. Kako su komunikacije deo odnosa, može se zaključiti da korporativne komunikacije imaju značajnu ulogu u poslovanju te je i značaj upravljanja korporativnim komunikacijama evidentan.

Ovde je važno naglasiti da se korporativne komunikacije, zapravo najpre odnosi s javnošću u praksi često maksimalno uproste i svedu na odnose s medijima. Mediji jesu jedan od primarnih stejkholdera, ali nisu jedini. Pored medija, u ključne stejkholdere ubrajaju se vlasnici kompanije, zaposleni, poslovna zajednica, institucije javne uprave, šira društvena zajednica i dr.

Ukoliko se korporativne komunikacije posmatraju u punom značenju i obimu aktivnosti koje podrazumevaju, onda se mogu konkretizovati kroz sledeće grupe poslova (Vlastelica Bakić, 2012):

- Upravljanje korporativnim identitetom, imidžom i reputacijom;
- Odnosi sa medijima;
- Odnosi sa poslovnom zajednicom;
- Odnosi sa vladom i institucijama javne uprave (lobiranje);
- Organizacija događaja;
- Korporativna društvena odgovornost;
- Digitalne komunikacije;
- Krizne komunikacije;
- Interne komunikacije.

Dakle, strateški pristup korporativnim komunikacijama podrazumeva shvatanje obima aktivnosti i poslova koje komunikacije obuhvataju, proučavanje okruženja i stejkholdera i oblikovanje komunikacija na način da doprinesu dostizanju strateških ciljeva organizacije. Američki autori su već odavno prepoznali da komunikacije nisu samo taktička i kreativna funkcija već je potrebno njima upravljati na strateški način, što podrazumeva da budu centralizovane, odnosno koordinisane sa najvišeg nivoa u kompaniji (van Ruler & de Lange, 2003). Bez obzira na sektor kome organizacija pripada ona postoji i funkcioniše u okruženju u kome se mogu izdvojiti stejkholderi sa kojima je neophodno upravljati komunikacijama i to na strateškom nivou, kako bi se uspostavili i održali dobri profesionalni odnosi. Zato se danas korporativne komunikacije posmatraju kao strateška funkcija menadžmenta.

Svaka kompanija u savremenim uslovima poslovanja komunicira sa velikim krugom pojedinaca, odnosno grupa pojedinaca u okruženju. Kao što je već napred objašnjeno, grupe javnosti, bilo da su u pitanju pojedinci, grupe ili organizacije, čiji je stav prema kompaniji važan i koje mogu da utiču na poslovanje kompanije njen uspeh ili neuspeh, nazivaju se stejkholderi (Freeman, 1984). Upravljanje odnosima sa stejkholderima se

postavlja kao jedan od primarnih ciljeva poslovanja jer se stabilna poslovna mreža posmatra kao izuzetno važan kapital kompanije.

Sve veći značaj komunikacija je karakteristika savremenih koncepata menadžmenta. Komunikacija je sastavni element svakog odnosa i značajno utiče na izgradnju i održavanje odnosa (Duncan & Moriarty 1998). Neki autori čak smatraju da su komunikacije osnov upravljanja odnosima sa stejkholderima, odnosno kreiranje, održavanje i unapređenje odnosa sa njima (Smudde & Courtright, 2011). Takođe, jedan od osnovnih zaključaka EBOK projekat koji je ranije već pomenut je da nije svrsishodno praviti razliku između upravljanja komunikacijama i odnosima jer jedni bez drugih ne mogu (Verčić et al., 2001).

Ovde je važno naglasiti da je kompanija upućena na komunikaciju sa celokupnim okruženjem. Značaj uvažavanja i proučavanja stejkholdera, kao i značaj organizovanih napora upravljanja komunikacijama sa svim stejkholderima, doveli su do povećanja značaja oblasti i funkcije korporativnih komunikacija u organizacijama.

Radi lakšeg istraživanja i razumevanja stejkholdera i što boljeg kreiranja programa komunikacija sa njima, predlaže se njihovo grupisanje na interne i eksterne, ili na primarne i sekundarne, ukoliko je je kriterijum podele prioritet/značaj u komunikaciji (stepen korišćenja proizvoda/usluge, stepen uticaja na kompaniju ili kampanju, intenzitet odnosa i sl).

U analizi komunikacija u kontekstu upravljanja odnosima sa stejkholderima, potrebno je naglasiti da ne šalje samo marketing poruke o kompaniji/proizvodu/brendu. Sve što kompanija radi, ili ne radi, šalje određenu poruku i može imati uticaj na stejkholdere. Nivoi u organizaciji koji su izvori poruka su: korporativni i nivo marketinga (Duncan & Moriarty 1998). Na nivou marketinga, pored tradicionalnih alata kojima se šalje poruka, kao što su oglašavanje, lična prodaja i dr, ostali marketinški instrumenti predstavljaju izvore poruka – proizvod/brend, pakovanje, cena, kanal distribucije, fizička sredina u kojoj se pruža usluga, proces pružanja usluga i dr (Filipović & Kostić-Stanković, 2009). Na korporativnom nivou, poslovna praksa i filozofija poslovanja kompanije imaju komunikacijsku dimenziju. U to

spadaju: misija, ključne vrednosti kompanije, kultura, identitet, zaposleni i sl (Duncan & Moriarty 1998).

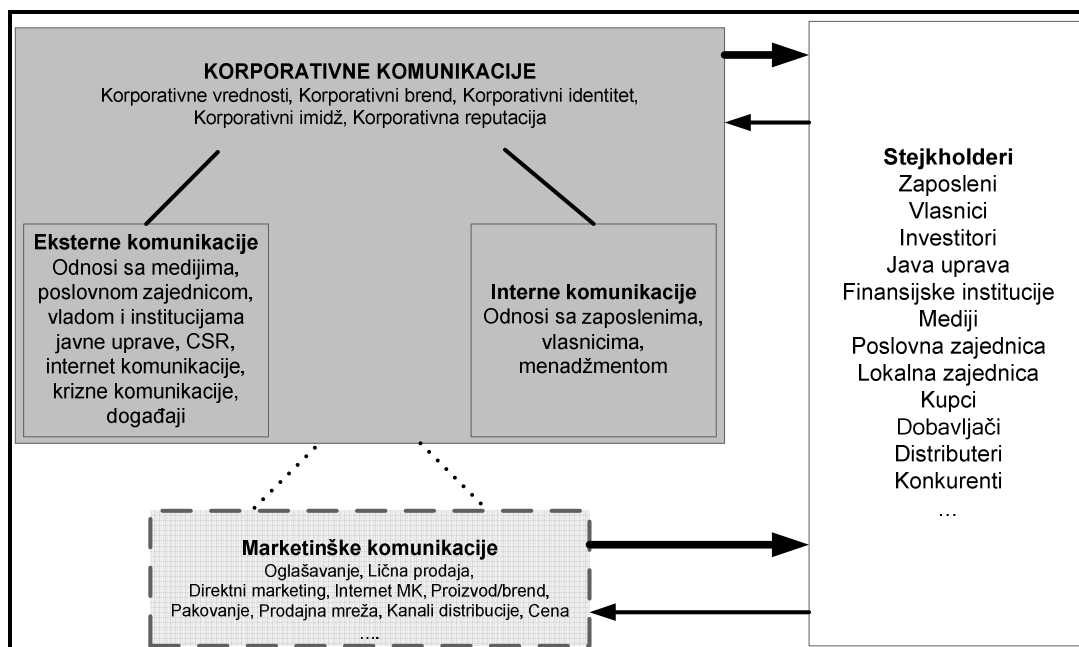
S obzirom na veliki broj izvora poruka kao i kanala komuniciranja, kompanije treba da upravljaju porukama koje šalju, odnosno da upravljaju planiranim komunikacijskim aktivnostima – korporativne i marketinške komunikacije, ali i da prate i kontrolišu tzv. neplanirane komunikacijske aktivnosti (prenošenje informacija, istraživanja medija, komunikacije putem društvenih mreža). Ukoliko se komunikacije sagledaju na ovaj način, može se zaključiti da dvosmerna komunikacija predstavlja platformu na kojoj se grade i održavaju odnosi sa stejkholderima. Uloga korporativnih komunikacija u ovom slučaju podrazumeva aktivnu harmonizaciju komunikacija na svim nivoima.

Na svim nivoima koji su izvori poruka potrebno je voditi računa o svim stejkholderima jer se njihove uloge, značaj, moć, jačina uticaja, prioriteti menjaju u zavisnosti od perioda, poslovanja, cilja. Na primer, u procesu akvizicije, investitori i zaposleni imaju veći prioritet, ali u kriznoj situaciji mediji dobijaju prioritet i sl. Pored toga, uloge stejkholdera se međusobno prepliću, tako da zaposleni u isto vreme može biti i kupac proizvoda kompanije, ili investitor u isto vreme može biti vlasnik medijske kuće i sl.

Holistički pogled na poslovanje, koji je aktuelan u modernoj menadžment teoriji, utvrđuje misiju i postavlja ciljeve na korporativnim nivou, gde se utvrđuje i jaka orijentacija na upravljanje odnosima sa stejkholderima i formulišu strategije usmerene na izgradnju brenda (Kliatchko, 2008). Na ovom nivou izgrađuje se i održava identitet, imidž i reputacija. Menadžeri preuzimaju odgovornost za integrisanje svih funkcija u smeru uspostavljanja i održavanja odnosa sa stejkholderima i isporuke dodatne vrednosti. Korporativne komunikacije predstavljaju strateški alat u ovom pristupu.

Uloga korporativnih komunikacija u upravljanju odnosima je integrisanje i upravljanje svim komunikacijama u kompaniji, po vertikalnoj liniji - između različitih hijerarhijskih nivoa i po horizontalnoj liniji, na primer između poslovnih jedinica i odeljenja u kompaniji, ili kompanija članica holdinga. Kontekst korporativnih komunikacija čine faktori makro i

mikro okruženja u kome se komunikacija obavlja i značajno utiču na prirodu i značenje komunikacija. Na bazi modela predstavljenih u literaturi (Duncan & Moriarty, 1998), koncipiran je model upravljanja odnosima koji se bazira na komunikacijama (slika 3).



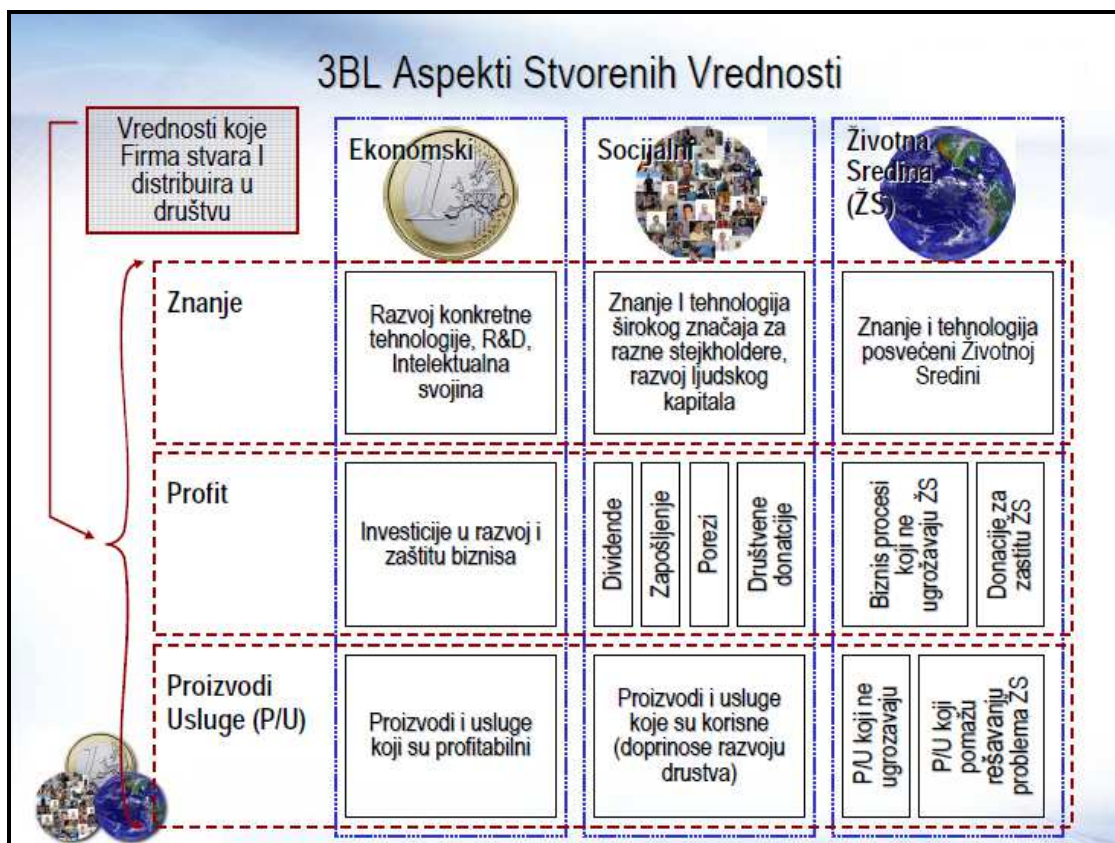
Slika 3. Model upravljanja odnosima baziran na komunikacijama (Krstović, 2012, modifikovano Duncan & Moriarty, 1998)

### 2.1.3. KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE U KONTEKSTU POSLOVNE STRATEGIJE

Opisani model dalje se može unaprediti kroz sagledavanje uloge korporativnih komunikacija u definisanju poslovne strategije. Istraživanjem uloge korporativnih komunikacija u poslovnoj strategiji dobija se okvir za kreiranje strategija i mogu se sagledati njihovi odnosi, međusobna zavisnost i uslovljenost. Na taj način, postavlja se osnov doktorske disertacije za ispitivanje uloge korporativnih komunikacija u pozicioniranju korporativnog brenda.

Strateška uloga korporativnih komunikacija se ogleda u njihovom doprinosu poslovnoj strategiji i ključnim poslovnim prioritetima, korporativnom upravljanju, održivosti i

društvenoj odgovornosti (Steyn & Neimann, 2013). Održivost kao prioritet savremene poslovne paradigme podrazumeva pre svega ekonomsku održivost, ali i održivost životne sredine i društva. Navedeni pristup (slika 4) je u skladu sa tzv. „Triple Bottom Line“ (3BL) konceptom, koji je usvojen u poslovnoj zajednici kao način evaluacije poslovanja kroz tri osnovne dimenzije: Profit (*Profit*), Društvo (*People*) i Životna sredina (*Planet*).



Slika 4. *Triple Bottom Line* okvir vrednosti koje kompanija stvara u društvu (izvod iz prezentacije, Trifunović, 2010)

Steyn i Neimann (2013) su kreirali okvir za razvoj poslovne strategije konceptualizujući ulogu i doprinos korporativnih komunikacija na makro nivou organizacije i okruženju. Zbog kompleksnosti predloženog okvira, ali i značaja za proučavanje predmeta istraživanja ove disertacije, u nastavku je u celosti predstavljen model koji su autori razvili. Polazna pretpostavka je da uspešna kompanija 21. veka mora da razmatra, ispuni i adaptira se

društvenim očekivanjima, vrednostima, normama i standaradima kako bi obezbedila legitimitet; mora da izgradi i održi dobru reputaciju, kao i da bude društveno odgovorna.

Autori su identifikovali teoretski problem, odnosno nedostatak teoretske konceptualizacije okvira za identifikovanje i upravljanje društvenim očekivanjima kao delom strateškog odlučivanja u kompaniji. Pored toga, ustanovili su da strateška uloga korporativnih komunikacija treba da bude dalje istražena u kontekstu doprinosa poslovnoj strategiji i ključnim poslovnim prioritetima, korporativnom upravljanju, održivosti i društvenoj odgovornosti. Analizom literature identifikovali su nedostatak okvira u kojima se može sagledati strateška uloga korporativnih komunikacija u poslovnoj strategiji.

Teoretski okvir analize koji su autori postavili obuhvatio je tri domena:

- Korporativne komunikacije/odnose s javnošću;
- Strateški menadžment;
- Uloga biznisa u društvu.

Korporativne komunikacije su analizirane sa aspekta reflektivne paradigme (Holmstrom, 1996 u Steyn & Neimann, 2013), koja podrazumeva da je kompanija društveni sistem koji se vrednuje u odnosu sa drugim društvenim sistemima, a na osnovu društvenih očekivanja i koja donosi odluke koje su u skladu sa drugim društvenim sistemima. U reflektivnom pristupu naglašena je međuzavisnost društvenih sistema – na primer, kompanije i njenih stejkholdera. Ovde se uvode i nefinansijski aspekti (životna sredina, ljudska prava i sl.) u proces odlučivanja. Ukoliko se kompanija posmatra na ovaj način, korporativne komunikacije su strateški proces kojim se sagledava perspektiva drugih društvenih sistema i implikacije koje kompanija ima na društvo.

Teorije koje su imanentne ovom pristupu su (Steyn & Neimann, 2013):

- Teorija uzajamne refleksije, koju je razvio Holmstrom (1996). U okvirima ove teorije zadatak korporativnih komunikacija je reflektivan, odnosno podrazumeva prikupljanje i analiziranje informacije iz okruženja (*inward communication*), na osnovu kojih se planira akcija.



- Evropska teorija uloga, koju je razvio Verčić sa saradnicima (2001) u okviru EBOK projekta. Oni su identifikovali četiri osnovne uloge korporativnih komunikacija – reflektivna, menadžerska, operativna i obrazovna. Kao najvažniju izdvojili su reflektivnu ulogu, koja podrazumeva analizu promenljivih društvenih standarda, vrednosti i mišljenja, potom diskusiju o njima unutar kompanije u cilju prilagođavanja korporativnih vrednosti i normi ovim identifikovanim promenama.
- Teorija strateške uloge korporativnih komunikacija, koju je razvila autorka Steyn (2000). Tu su identifikovane tri uloge korporativnih komunikacija, strateška, menadžerska i tehnička. Najvažnija je strateška uloga, koja podrazumeva prikupljanje informacija iz okruženja i uključivanje podataka o društvu i životnoj sredini u proces razvoja strategije, kroz sagledavanje posledica aktivnosti kompanije na njene stejkholdere.
- Teorija dorpinosa korporativnih komunikacija razvoju poslovne strategije, koju je takođe razvila autorka Steyn (2000). Prema ovoj teoriji, na osnovu prikupljenih informacija o očekivanjima i vrednostima stejkholdera, uloga korporativnih komunikacija je da percipira rizike za reputaciju kompanije i da uskladi poslovne ciljeve i strategiju sa identifikovanim vrednostima i normama.

Oblast strateškog menadžmenta i uloge biznisa u društvu sagledani su kroz pristup korporativnih društvenih performansi (CSP - *Corporate Social Performance*).

CSP pristup podrazumeva identifikovanje odgovornosti kompanije i prihvatanje filozofije responzivnosti, odnosno identifikovanje očekivanja stejkholdera za koja se vezuju odgovornosti kompanije (Husted, 2002 u Steyn & Neimann, 2013).

Ovom pristupu se imanentne sledeće teorije (Steyn & Neimann, 2013):

- Nivoi definisanja strategije. Strategija se definiše na različitim nivoima, poslova, funkcionalna, operativna i odnose se na način na koji se usklađuju aktivnosti kako bi se dostigli ciljevi.

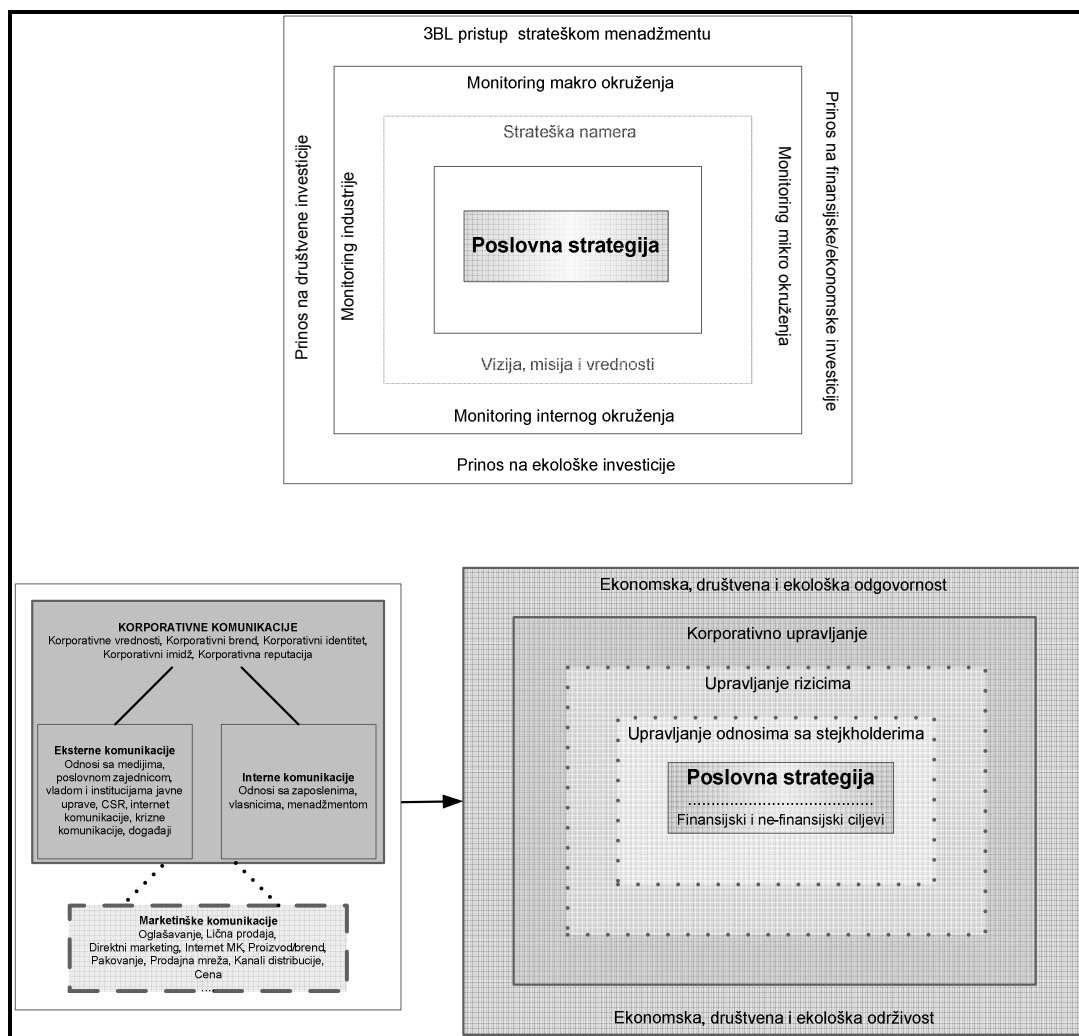
- Teorija korporativnih društvenih performansi (CSP). Wood (1991 u Steyn & Neimann, 2013) je definisao ovu teoriju kroz tri koncepta: (1) principi korporativne društvene odgovornosti - CSR-a (engl. *Corporate Social Responsibility*) – legitimitet, javna odgovornost i odgovoran menadžment koji se primenjuju kroz (2) proces CSR-a – procena uticaja, upravljanje odnosima sa stejkholderima i upravljanje temama i (3) rezultati CSR-a – društveni uticaji, program i politike koje kompanija primenjuje (koja su slična stubovima 3BL koncepta).

Nakon identifikovanja teoretskog okvira, autori (Steyn & Neimann, 2013) su sproveli empirijsko istraživanje na 58 kompanija listiranih na *Social Responsibility Index* (SRI) na Johaniburškoj berzi. U istraživanju su analizirali razvijanje poslovne strategije kroz analizu sadržaja dokumenata: pisane, izgovorene i grafičke poruke koj kompanija šalje, veb sajtovi, godišnji izveštaji, izveštaji o uticaju na životnu sredinu, izjave o viziji i misiji kompanije, etički kodeksi i kodeksi ponašanja, upravljanje rizicima i kriznim situacijama i ostali relevantni dokumenti i izjave.

Istraživanjem su identifikovali 18 relevantnih konstrukta za razvoj poslovne strategije koje su grupisali na sledeći način:

- Ne-finansijski i finansijski ciljevi;
- Korporativno upravljanje (odnosima i rizicima);
- Održivost – ekonomska, ekološka, društvena (u skladu sa 3BL konceptom);
- Vizija, misija i vrednosti kompanije (strateška namera kompanije);
- Monitoring i analiza okruženja (makro okruženja, industrije, mikro okruženja, internog okruženja);
- 3BL pristup strateškom menadžmentu (prinos na finansijske/ekonomske, ekološke i društvene investicije).

Uloga strategije korporativnih komunikacija u poslovnoj strategiji prikazana je na slici 5. U strateški okvir integrisan je i model prikazan na slici 3. koji je ranije predstavljen.



Slika 5. Uloga strategije korporativnih komunikacija u poslovnoj strategiji (modifikovano prema Steyn & Neimann, 2013)

Osnovni zaključci istraživanja i kriranog okvira za razvoj poslovne strategije su (Steyn & Neimann, 2013):

- 3BL pristup strateškom menadžmentu je osnov razvijanja poslovne strategije koja obezbeđuje prinos na ekonomske, ekološke i društvene investicije;
- Poslovna strategija se razvija u skladu sa strateškom namerom kompanije, izraženom kroz viziju, misiju i osnovne vrednosti;
- Za razvoj poslovne strategije neophodno je kontinuirano skeniranje i analiza svih nivoa okruženja;

- U kontekstu korporativnog upravljanja, kompanija je usmerena na ostvarivanje kako finasijskih, tako i ne-finasijskih ciljeva.

Strateška uloga korporativnih komunikacija bazirana je na reflektivnoj paradigmi koja je ranije objašnjena. Dakle, uloga podrazumeva podršku razvoju poslovne strategije kroz planiranje i sprovođenje komunikacija sa svim stejkholderima i upravljanje odnosima sa njima, na bazi korporativnih vrednosti, kulture i identiteta (slika 3) koji moraju biti reflektovani u poslovnoj strategiji.

Prema Steyn i Neimann (2013), uloga korporativnih komunikacija u poslovnoj strategiji ogleda su u sledećem:

- Predstavlja i implementira filozofiju poslovanja baziranu na 3BL pristupu (identifikuje, objašnjava i prati sve tri vrste odgovornosti kompanije);
- Utiče na odgovorno i održivo korporativno upravljanje (konsalting direktora o potrebi razmatranja i analize uticaja strategije i ponašanja kompanije na društvo u celini);
- Istražuje i analizira šire društveno okruženje, ispituje očekivanja, vrednosti i norme svih stejkholdera, kako bi kompanija mogla da prilagodi svoju stratešku nameru (viziju, misiju i osnovne vrednosti);
- Analizira okruženje i anticipira potencijalne rizike i krizne situacije i na osnovu toga kreira komunikacione strategije;
- Pruža pomoć u definisanju strateških ciljeva kompanije;
- Obezbeđuje transparentno, proaktivno i profesionalno komuniciranje kompanije sa stejkholderima i na taj način učestvuje u upravljanju odnosa sa njima.

#### **2.1.4. STRUKTURA KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA**

Korporativne komunikacije pružaju strateški okvir za definisanje i sprovođenje svih aktivnosti komunikacije u kompaniji. U savremenoj teoriji, strateški pristup korporativnim komunikacijama podrazumeva integrisanje svih komunikacija, koje se u literaturi nazivaju

zajedničkim imenom korporativne komunikacije ili poslovne komunikacije (Filipović, Kostić, Prohaska, 2005). Tradicionalno korporativne komunikacije uključuju (van Ruler & de Lange, 2003):

- Eksterne komunikacije;
- Interne komunikacije i
- Marketinške komunikacije.

Eksterne komunikacije, ili odnosi s javnošću u užem kontekstu, obuhvataju sve alate kojima se komunicira sa eksternim stejkholderima, odnosno pojedincima, grupama i organizacijama van formalne strukture kompanije. Eksterne komunikacije su usmerene na obezbeđivanje saradnje sa eksternim stejkholderima, kao i na izgradnju pozitivnog imidža i reputacije kompanije, njenih proizvoda i usluga. U eksternim komunikacijama se koriste različiti kanali, od neposrednih susreta, preko medija, do savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija. Grupe aktivnosti eksternih komunikacija su predmet izučavanja poglavlja 2.2.

Interne komunikacije obuhvataju instrumente kojima se komunicira sa zaposlenima u cilju izgradnje osećaja pripadnosti kompaniji, koji predstavlja osnov za postizanje organizacione efektivnosti (Welch, 2012). Ova oblast korporativnih komunikacija je usko povezana i saraduje sa sektorom za ljudske resurse u kompaniji i usmerena je na izgradnju korporativne kulture i vrednosti kompanije koje će voditi postizanju rezultata. Zadaci internih komunikacija obuhvataju pre svega distribuiranje svih potrebnih informacija zaposlenima, potom obezbeđivanje razumevanja korporativnih ciljeva i aktivnosti, kao i poboljšanje zadovoljstva zaposlenih poslom. Interne komunikacije će detaljno biti obrađene u poglavlju 2.3.

Marketinške komunikacije obuhvataju instrumente koji imaju za cilj realizaciju prodaje. Instrumenti obuhvataju: oglašavanje, direktni marketing, unapređenje prodaje prema kupcima i prema dobavljačima, ličnu prodaju, sponzorstva, pakovanje proizvoda i događaje (Duncan & Moriarty, 1998; Filipović & Kostić-Stanković, 2009; Gligorijević, 2012). Kako nove tehnologije otvaraju i mogućnosti za razvoj novih instrumenata marketinških

komunikacija, lista se može posmatrati kao potpuno otvorena za sve potencijalne kanale kojima se može poslati poruka o proizvodu/kompaniji.

Oglašavanje kao najčešće korišćeni instrument makretinških komunikacija podrazumeva oglašavanje putem televizije, radija, štampe, interneta, spoljnih sredstava oglašavanja – OOH, engl. *Out-of-home* (bilbordi, plakati, svetleće reklame, „taxi top“ oglašavanje, brendiranje sredstva javnog prevoza) i oglašavanja u zatvorenom prostoru (brošure, flajeri, poster...).

Savremena teorija predlaže koncept integrisanih marketinških komunikacija, koji zapravo predstavlja strateški pristup upravljanju marketinškim komunikacijama, njihovom planiranju i primeni (Schultz & Kitchen, 1997). Integrisane marketinške komunikacije podrazumevaju koordinaciju navedenih instrumenata njihovo usaglašavanje u cilju postizanja sinergetskog efekta. Integracija u marketinškim komunikacijama se sprovodi na nekoliko nivoa, od integracije, odnosno usaglašavanja poruka, preko instrumenata, ciljnih grupa, pa do koordinacije većeg broja kampanja.

S obzirom na činjenicu da su marketinške komunikacije u najvećem delu predmet istraživanja i izučavanja marketinga i deo prakse marketing sektora u kompaniji, u ovoj disertaciji će se više pažnje posvetiti ostalim grupama korporativnih komunikacija, za koje je neposredno zadužen sektor za korporativne komunikacije u kompaniji.

Kada je reč o marketinškim komunikacijama koje su pod neposrednim okriljem korporativnih komunikacija, onda se kao neki od instrumenata mogu navesti tzv. hibridne medijske forme (Vlastelica, 2007):

- Korporativno oglašavanje – zakup medijskog prostora radi promovisanja kompanije, njenog identiteta, CSR aktivnosti, a bez posebnog isticanja proizvoda i usluga. Ovaj vid odglašavanja za osnovni cilj ima izgradnju i unapređenje imidža kompanije.
- *Advertorial* – zakup medijskog prostora za plasiranje afirmativnih tekstova/priloga i direktnu promociju kompanije, koji su u formi novinskog članka, priloga ili emisije

na televiziji, internetu i sl. Suština je u tome da kompanija plaća medijski prostor i učestvuje u kreiranju teksta/priloga, ali se on predstavlja kao mišljenje novinara ili urednika.

- *Advertainment* – produkcija zabavnog medijskog sadržaja (serija, film, emisija), koje finansira kompanija, gde je promotivna poruka uključena u sadržaj.
- Korporativna veb komunikacija – uključuje različite forme komunikacije, poput banera, blogova, produkcija i plasiranje različitih zanimljivih sadržaja koji su dostupni velikom broju korisnika, koji ih potom dalje plasiraju, o njima komentarišu i sl.
- *Product placement* – plaćeno promovisanje kompanije ili njenih proizvoda i usluga tako što postaju deo sadržaja u filmu, emisiji i sl. Različiti oblici *product placement*-a su ili korišćenje proizvoda od strane aktera filma i emisije, ili direktno spominjanje i razgovor aktera o kompaniji/proizvodu, ili prikazivanje oglasa kao dela scene filma ili emisije.

Ovde je zapravo reč o korišćenju alata marketinških komunikacija za aktivnosti i ciljeve korporativnih komunikacija. I ova lista se može smatrati potpuno otvorenom za sve alate marketinga kojima se mogu slati poruke korporativnih komunikacija.

### **2.1.5. IZAZOVI I TREND OVI STRATEŠKIH KOMUNIKACIJA**

Istraživanja o korporativnim komunikacijama u Evropi poslednjih godina obuhvatila su mnoštvo teorija i praktičnih implikacija na profesiju u različitim zemljama. Već je pomenuta prva studija koja je analizirala strukturu upravljanja komunikacijama iz šire perspektive, sa aspekta Evrope, „Ebook Project“ (Van Ruler et al, 2004). Nakon prvog EBOK projekta, sprovedeno je nekoliko istraživanja u cilju identifikovanja izazova, trendova i razvoja korporativnih komunikacija u Evropi, koja su rezultovala objavljivanjem publikacije „The European Communication Monitor – ECM“. ECM zapravo predstavlja jedinstveno, transnacionalno istraživanje u oblasti upravljanja komunikacijama (Zerfass et

al., 2007). Istraživanje je sedmi put sprovedeno 2013. godine i obuhvatilo je 2.710 profesionalaca iz 43 evropske države. Svake godine ECM prati i identifikuje osnovne trendove strateških komunikacija i analizira dinamičan i promenljiv okvir profesije.

Poslednje istraživanje ispitivalo je veliki broj nezavisnih i zavisnih varijabli u okviru pet osnovnih faktora (<http://www.zerfass.de/ecm/ECM2013-Results-ChartVersion.pdf>):

- Lične karakteristike profesionalaca iz oblasti komunikacija (demografija, obrazovanje, radni status, profesionalno iskustvo);
- Karakteristike organizacija (struktura, država);
- Atributi funkcije komunikacija;
- Trenutno stanje strateških komunikacija;
- Percepcija ključnih trendova.

Ceo izveštaj je dostupan na adresi <http://www.zerfass.de/ecm/ECM2013-Results-ChartVersion.pdf>, a u nastavku su predstavljeni delovi izveštaja u cilju kratkog prikaza stanja struke.

Ispitani profesionalci u poslednjem istraživanju poseduju značajno iskustvo u struci. Skoro polovina (43,2%) su na poziciji rukovodioca komunikacija, odeljenja ili izvršnih direktora agencija, a preko 50% njih ima preko 10 godina profesionalnog iskustva.

Turbulentna ekonomska i politička situacija u Evropi donela je mnoge pretnje, ali i šanse za profesiju strateških komunikacija. Velika većina ispitanih profesionalaca (87%) navela je da su komunikacije postale važnije za uspeh njihovih organizacija u protekloj godini, ali ipak uticaj i status nije značajno porastao.

### **Reputacija izvršnog direktora**

Za većinu stručnjaka iz oblasti korporativnih komunikacija, ključna uloga je podrška i rad sa najvišim pozicijama u organizaciji, kao što su generalni direktor, predsednik ili generalni



menadžer. U istraživanju je identifikovan značaj izvršnog direktora i njegovih komunikacionih kompetencija i to veštine komunikacije sa medijima i pred velikim auditorijumom (92,5%), potom veštine komunikacije u maloj grupi (92,9%), kao i poznavanje strateških komunikacija (83,7%). Bez obzira na utvrđenu relevantnost, svaka druga organizacija prati i procenjuje reputaciju najviših predstavnika, 76,9% profesionalaca je usmereno na pozicioniranje izvršnog direktora u javnosti, a 57,1% i 58,6% definiše strategije i instrumente komunikacija respektivno. Pozicioniranje izvršnog direktora je manje relevantno u nekim zemljama Evrope, među kojima je i Srbija.

U zavisnosti od tipa organizacije, reputacija izvršnog direktora je najvažnija u pojedinim oblastima strateških komunikacija (tabela 2).

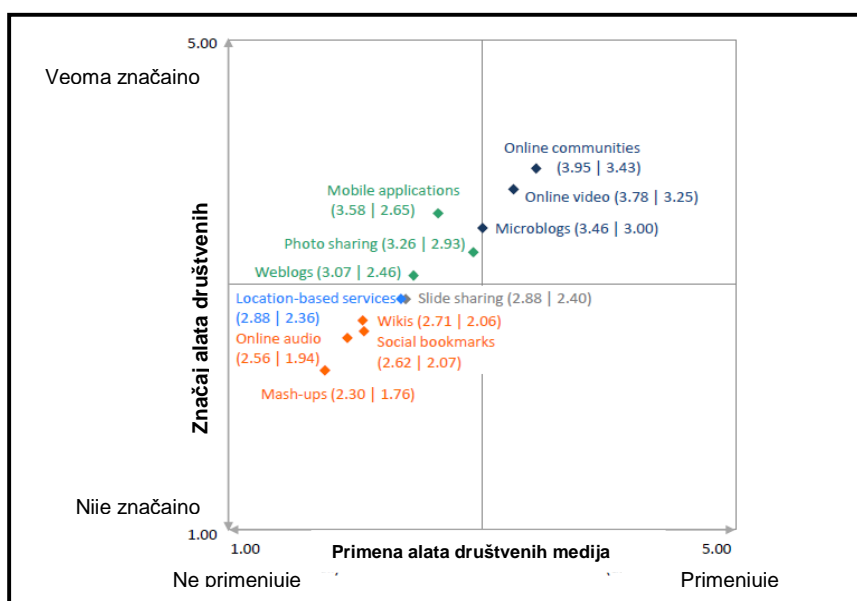
Tabela 2. Reputacija izvršnog direktora u pojedinim oblastima strateških komunikacija (ECM, 2013)

	<b>Akcionarsko društvo</b>	<b>Privatne kompanije</b>	<b>Državne institucije</b>	<b>Neproftne organizacije</b>	<b>Ukupno</b>
Marketinške komunikacije	7,0%	17,3%	3,1%	7,4%	8,8%
Finansijske komunikacije	29,3%	12,4%	3,7%	2,9%	15,5%
Interne komunikacije	20,9%	25,8%	15,9%	17,2%	20,5%
Političke komunikacije	15,7%	22,3%	26,4%	25,0%	21,1%
Odnosi sa zajednicom	12,9%	12,4%	39,7%	38,5%	22,4%
Krizne komunikacije	14,1%	9,9%	11,2%	9,0%	11,6%

## Digitalne komunikacije

Većina profesionalaca u Evropi smatra da društveni mediji utiču na percepciju organizacije. Skoro tri četvrtine (72,5%) njih misli da sadržaji na društvenim medijima menjaju percepciju eksternih stejkholdera, a 57% to veruje za zaposlene. Šest od deset ispitanika je reklo da sadržaji na društvenim medijima menjaju njihovu percepciju o stejkholderima i drugim organizacijama, što ukazuje na dvosmerni uticaj društvenih medija.

Većina profesionalaca smatra da su zaposleni, potrošači, blogeri i menadžeri onlajn zajednica relevantni portiri njihove organizacije (poređani po značajnosti). Ipak, još uvek nisu razvijene adekvatne strategije i instrumenti komunikacije sa njima (samo 37,3 ima razvijene politike). Istraživanje je pokazalo da oni profesionalci koji su više aktivni na društvenim medijima bolje razumeju izazove i više uključuju organizacije u ovaj vid digitalnih komunikacija. Prema mišljenju evropskih profesionalaca u oblasti korporativnih komunikacija, najvažniji alati komunikacije na društvenim medijima u Evropi su: društvene mreže ili onlajn zajednice, onlajn video materijali, mobilne aplikacije, mikroblovi (kao Tviter) i deljenje fotografija. Konstatovano je da društveni mediji moraju biti sastavni deo komunikacija, a primena mobilnih medija je identifikovana kao ključni izazov strateških komunikacija. Šanse i potrebe komunikacije putem društvenih medija prikazane su na slici 6.

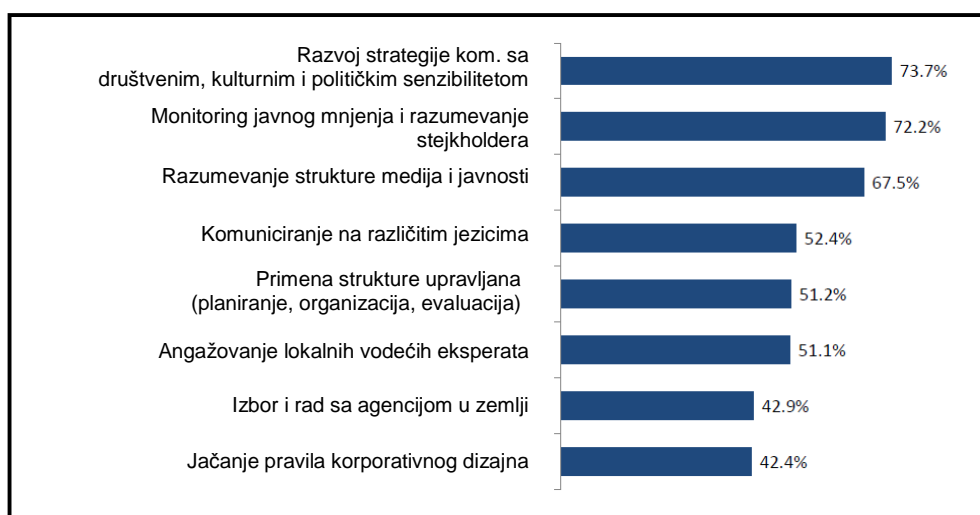


Slika 6. Šanse i potrebe za jačanje komunikacije putem društvenih medija (ECM, 2013)

## Međunarodne komunikacije

Kako živimo u multikulturalnom svetu, menadžeri komunikacija su u biznisu interkulturalne medijacije, pa je interkulturalna kompetencija ključna za bavljenje ovim poslom. Osam od deset profesionalaca je identifikovalo međunarodne komunikacije kao deo svakodnevnog posla. Većina (68,3%) smatra da su međunarodne komunikacije važne, dok je 72,5% identifikovalo da će njihov značaj rasti u naredne tri godine. Međutim, samo 47,3% ispitanika ima razvijenu strukturu i strategije međunarodnih komunikacija, pa se ovo može smatrati glavnim poljem razvoja prakse u budućnosti.

Glavni izazovi međunarodnih komunikacija prikazani su na slici 7.

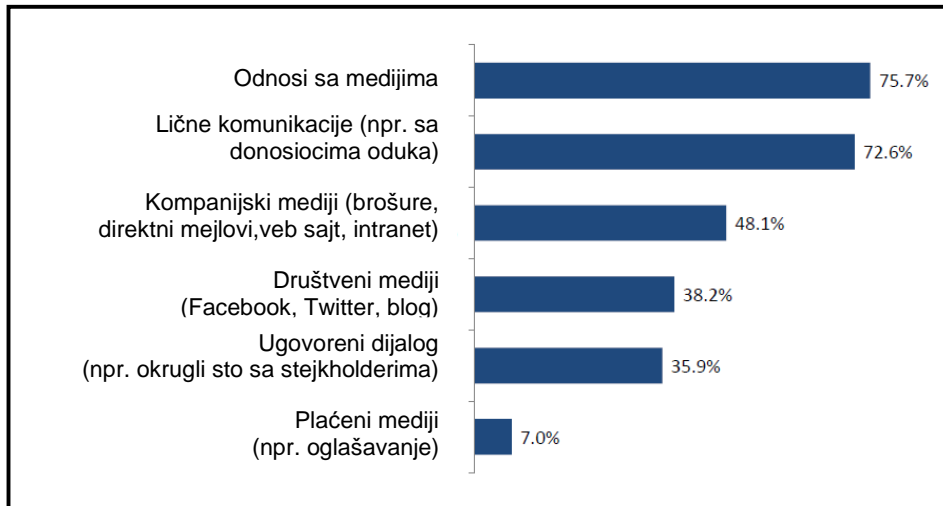


Slika 7. Glavni izazovi međunarodnih komunikacija u ne-evropskim zemljama (ECM, 2013)

## Krizne komunikacije

Sedam od deset ispitanih profesionalaca iz oblasti korporativnih komunikacija imalo je kriznu situaciju u proteklih 12 meseci. Najčešće su bile u pitanju institucionalne krize (kampanje protiv organizacije-kritike, politička reagovanja i sl), potom krize performansi (kvar proizvoda ili proizvodnje) i krize menadžmenta ili lidera. Ispitani profesionalci su najčešće primenjivali strategiju informacija (82,7%), koja podrazumeva obezbeđivanje i plasiranje informacija, činjenica, objašnjenja i planiranih koraka organizacije u vezi sa

nastalom situacijom. Najčešće korišćeni alati u kriznim komunikacijama prikazani su na slici 8.



Slika 8. Alati i kanali u kriznim komunikacijama (ECM, 2013)

### Strateški izazovi

Kao najveći izazov za evropske profesionalce u oblasti korporativnih komunikacija do 2016. godine identifikovano je usklađivanje strategije komunikacija sa poslovnom strategijom, te se okvir predstavljen u prethodnom poglavlju može smatrati dorpinosom disertacije u ovoj oblasti. Ostali izazovi i trendovi su prikazani na slici 9.



Slika 9. Izazovi upravljanja komunikacijama u Evropi do 2016 (ECM, 2013)

Kao dobar pomak u razvoju profesije i struke može se navesti podatak da raste savetodavni uticaj profesionalaca u oblasti korporativnih komunikacija (u 79,4% slučajeva menadžeri ozbiljno uzimaju u razmatranje njihove preporuke), tako i izvršni uticaj (u 75,7% slučajeva učestvuju na sastancima borda direktora i strateškom planiranju).

## **2.2. EKSTERNE KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE**

Eksterne komunikacije, ili odnosi s javnošću u užem kontekstu, obuhvataju sve alate kojima se komunicira sa eksternim stejkholderima, odnosno pojedincima, grupama i organizacijama van formalne strukture kompanije. Eksterne komunikacije su usmerene na obezbeđivanje saradnje sa eksternim stejkholderima, kao i na izgradnju korporativnog brenda, pozitivnog imidža i reputacije kompanije, njenih proizvoda i usluga. U eksternim komunikacijama se koriste različiti kanali, od neposrednih susreta, preko medija, do savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija. U nastavku su opisane grupe aktivnosti korporativnih komunikacija koje su usmerene na eksterne stejkholdere (Vlastelica Bakić, 2012).

### **2.2.1. ODNOSI SA MEDIJIMA**

Odnosi sa medijima predstavljaju oblast koja je najviše zastupljena i najviše obrađivana tema u teoriji i praksi korporativnih komunikacija. Cilj korporativnih komunikacija u oblasti odnosa medijima je kreiranje i održavanje što boljeg imidža kompanije u medijima. Mediji predstavljaju jednog od najvažnijih stejkholdera svake organizacije jer oblikuju percepciju i mišljenje javnosti.

Odnosi s medijima podrazumevaju niz aktivnost kojima se uspostavljaju i održavaju dobri odnosi sa ovom grupom stejkholdera. Jedan od osnovnih ciljeva ovih aktivnosti jeste generisanje publiciteta, a prednosti uspostavljanja dobrih odnosa su mnogobrojne. Kako su mediji najčešće medijatori u komunikaciji kompanije i svih ostalih stejkholdera, imaju moćan uticaj u kreiranju mišljenja i stavova javnosti, u pokretanju važnih tema i sl. To je razlog zašto se mediji posmatraju kao jedna od najvažnijih grupa stejkholdera. Izgradnjom

dobrih odnosa sa medijima, kompanije imaju mogućnost da utiču na medijske sadržaje, da plasiraju tačne i pravovreme informacije o kompaniji i njenim proizvodima i na taj način utiču na svest, znanje, mišljenje i stavove ciljnih javnosti (Vlastelica, 2007).

Prema istoj autorki, u praksi obim poslova i struktura funkcije odnosa sa medijima zavisi od veličine i delatnosti kompanije. U postavljanju funkcije u kompaniji, određuje se njeno mesto u hijerarhijskoj strukturi, kao i njena organizaciona struktura. Rešenja uključuju: vlasnik, direktor ili menadžer zastupa kompaniju u medijima, potom slučaj kada se određuje profesionalac koji obavlja funkciju i zastupa kompaniju u medijima (portparol ili osoba zadužena za korporativne komunikacije ili odnose s javnošću), ili angažovanje specijalizovane agencije koja će planirati i sprovoditi odnose sa medijima (Vlastelica, 2007). Bez obzira da li poslove odnosa sa medijima obavlja pojedinac, tim ili sektor, u definisanju strategije odnosa sa medijima potrebno je utvrditi ovlašćenja, odnosno ko je ili ko su osobe zadužene za razgovor sa novinarima, kao i procedure koje se moraju poštovati kada stigne neki novinarski upit (kome se prosleđuje, ko odobrava informacije koje će se dati novinarima, ko daje odgovor i dr). Zato je dobro rešenje da se koordinacija odnosa sa medijima vrši na najvišem nivou.

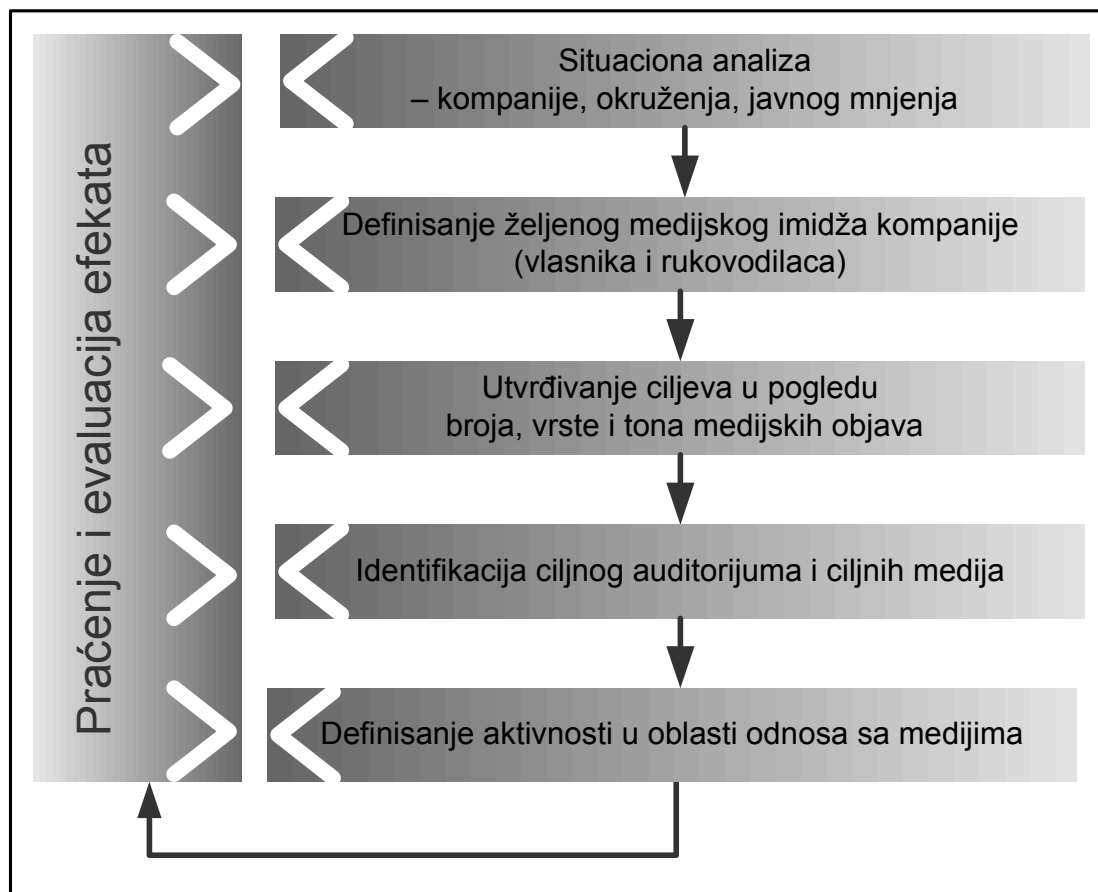
Generalno, pristupi odnosima s medijima koje kompanija može primeniti su (Verčić et al, 2004):

- Defanzivan (reaktivan) – nakon inicijative predstavnika medija;
- Strateški (proaktivan) – aktivno sprovođenje aktivnosti kojima se uspostavljaju i odražavaju odnosi s medijima;
- Krizni odnosi s medijima – komunikacija sa predstavnicima medija samo u slučaju krize.

Ekstreman slučaj predstavlja situacija u kojoj ne postoje nikakve aktivnosti koje kompanija sprovodi prema medijima. Međutim, ukoliko novinari tragaju za određenim informacijama, mogu pronaći izvore gde će se informisati. Zato bi svaka kompanija trebalo da “koristi” medije na pravi način, kao partnere u procesu informisanja javnosti i ostalih stejkholdera, a ne da ih percipira i tretira kao potencijalnu opasnost.

Prema naučnoj i stručnoj literaturi (Vlastelica, 2007; Verčić et al., 2004; Sullivan, 2001), strateški pristup odnosima sa medijima se realizuje kroz nekoliko osnovnih faza (slika 10):

- Situaciona analiza – kompanije, okruženja, javnog mnjenja.
- Definisane željenog medijskog imidža kompanije (i/ili njenih vlasnika i rukovodilaca).
- Utvrđivanje ciljeva u pogledu broja, vrste i tona medijskih objava.
- Identifikacija ciljnog auditorijuma i ciljnih medija.
- Definisane aktivnosti u oblasti odnosa sa medijima.
- Evaluacija efekata odnosa sa medijima.



Slika 10. Strateški pristup odnosima sa medijima



### **Situaciona analiza**

Situacionom analizom se istražuju i utvrđuju činjenice i faktori koji oblikuju okruženje u kome se sprovodi strategija odnosa sa medijima. Analiza uključuje: eksterne faktore (politički, ekonomski, društveni, tehnološki), kao i interne faktore: karakteristike kompanije, njene snage i slabosti u odnosima sa medijima, analiza dosadašnje zastupljenosti kompanije u medijima i sl.

### **Definisanje željenog medijskog imidža kompanije**

Što se tiče željenog medijskog imidža, kompanije se mogu opredeliti za različite opcije, počev od medijske anonimnosti pa do preciziranja željenog profila. Izbor opcije zavisi od vlasnika i menadžmenta kompanije i generalnog pristupa odnosima sa medijima koji kompanija zastupa.

### **Utvrdjivanje ciljeva**

Ciljevi odnosa sa medijima se konkretizuju kroz kvantitet i kvalitet medijskih objava. Kvantitet se odnosi na broj objava, ali i preciziranje forme medijskih objava, dok se kvalitet odnosi se na njihov ton. Moguće forme medijskih objava su (Verčić et al, 2004): vest, reportaža, gostovanje, događaj.

Vest je proizvod novinarskog rada (Verčić et al, 2004), a ne kompanije. Kompanija može organizovati događaj ili sprovesti neku aktivnost, o kojoj će novinari izvestiti javnost ili ne. Zadatak korporativnih komunikacija je da planira i obezbedi događaje i aktivnosti koje će biti vesti. Pored obezbeđivanja uslova za nastanak vesti u pozitivnom smislu, korporativne komunikacije imaju zadatak i da predvide i preduprede nastanak vesti u negativnom smislu, odnosno plasiranje informacija koje mogu narušiti imidž kompanije.

Za razliku od kratkoročnog karaktera vesti, reportaža podrazumeva duži novinarski prilog. Za iniciranje reportaža, potrebno je da ono šta kompanija radi bude zanimljivo za medijski

auditorijum, tako da je u domenu sektora za korporativne komunikacije da osmisli i isplanira povode za kreiranje ove medijske forme.

Gostovanja podrazumevaju oblik u kome osoba zadužena za medije daje izjavu ili intervju novinarima. Ova medijska forma zahteva savladavanje veštine javnog nastupa i komunikacije sa novinarima. U zavisnosti od teme razgovora, ali i politike kompanije u oblasti odnosa sa medijima, identifikuju se osobe koje će nastupati u medijima, menadžer za korporativne komunikacije, portparol, vlasnik, stručnjak za definisanu oblast razgovora i dr.

Događaji koje kompanija organizuje, ali sa ciljem medijskog izveštavanja, važan su deo strategije odnosa sa medijima. Uključuju konferencije za novinare, brifinge sa novinarima, radne doručke, posete kompaniji, na primer proizvodnom pogonu, studijska putovanja za novinare i dr. Važan aspekt organizacije medijskih događaja predstavlja priprema materijala koji će novinarima biti podeljen jer na taj način kompanija učestvuje u izveštavanju.

### **Identifikacija ciljnog auditorijuma i ciljnih medija**

Nakon definisanja ciljeva, vrši se identifikacija ciljnog auditorijuma i izbor ciljnih medija, kao kanala komunikacije.

Ciljni auditorijum zapravo predstavljaju stejkholderi kojima se usmeravaju poruke putem medija. U zavisnosti od medijske kampanje vrši se izbor i analiza stejkholdera koji čine ciljni auditorijum. U ovoj fazi važno je identifikovati karakteristike ciljnog auditorijuma, odnosno utvrditi profil stejkholdera (geografske, demografske, psihografske i biheviorističke karakteristike). U kontekstu odnosa sa medijima, profil ciljnog auditorijuma je potrebno da uključi i vrste medija koje prate, vreme kada i koliko prate, koliki je nivo poverenja u medije koje prate i dr.

Tradicionalni mas mediji uključuju (Vlastelica, 2007; Sullivan, 2001):

- Novinske agencije.

Novinske agencije objavljuju članke kojima se služe svi ostali mediji, bilo da ih prenose u celosti, ili u delovima, ili ih koriste kao povod za istraživanje o nekoj temi (na primer, u Srbiji poznate novinske agencije su: Tanjug, Fonet, Beta).

- Štampu – dnevne novine, nedeljnike, mesečnike, specijalizovane i stručne časopise i dr.

Dnevni listovi izveštavaju o svakodnevnim događajima i raznim temama koje su podeljene po rubrikama, na primer ekonomija, politika, zabava, sport i dr. Dakle, objavljuju sve vrste vesti, aktuelne, reportaže, analize, uvodnike, komentare, pisma čitalaca i mnoge druge. Novinari su odgovorni uredniku koji raspodeljuje odgovornosti i uređuje pojedinačne izveštaje. Njihovi rokovi su uglavnom vrlo kratki, na primer jutarnji listovi imaju rok do kasno poslepodne, tako da ukoliko je konferencija za novinare zakazana za 11h, izveštaj mora biti pripremljen do 17h, te novinari i urednici svoj deo posla moraju do tada da završe. U zavisnosti od pokrivenosti, dnevne novine mogu biti nacionalne i lokalne.

Za nedeljna i mesečna izdanja, takođe postoje rokovi, pa novinari do određenog dana u nedelji, odnosno mesecu moraju predati gotove izveštaje. Časopisi se uglavnom specijalizuju za teme koje obrađuju, na primer informativne i političke novine (NIN, Nedeljnik), ekonomija (Biznis i finansije, Cord), život poznatih ličnosti (Story, Hello), tzv. "ženski" časopisi (Cosmopolitan, Elle), hrana (Torte i kolači, Pošalji recept), majka i dete (Mama, Moja beba), muški magazini (GQ) i mnogi drugi segmenti života.

Posebnu kategoriju štampanih izdanja čine stručne publikacije, namenjene pojedinim vrstama zanimanja, posla, hobija, zabave.

- Radio i televizija.

Radio i televizija kao elektronski mediji emituju mnoštvo različitih programa, lokalne i nacionalne programe, informativne emisije, reportaže, kontakt emisije, dokumentarni program, zabavne emisije. Velika prednost televizije je u tome što predstavlja vizuelni

medij i zahteva sliku koja će da prati priču o kojoj se izveštava. Što se tiče informativnih programa, rokovi za plasiranje vesti i izveštaja su izuzetno kratki.

- Internet.

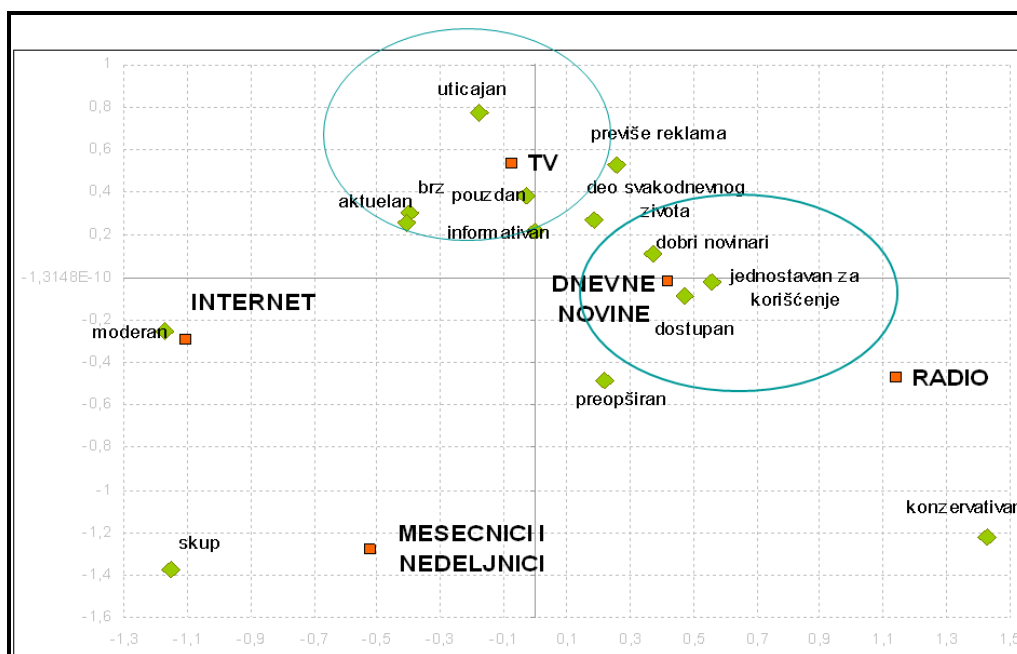
Onlajn vesti predstavljaju najmlađi medij u novinarstvu (Sullivan, 2001). Poput radija i televizije, vesti koje se objavljuju na internetu se distribuiraju trenutno. Danas internet nudi velike mogućnosti za plasiranje vesti, od onlajn izdanja novina i časopisa, radija i televizije, preko foruma i različitih oblika komunikacije korisnika interneta, do korišćenja servisa za slanje vesti pojedincima koji se prijave za to. Savremeni oblik upotrebe softverskih alata i aplikacija, odnosno koncept društvenih mreža i društvenih medija biće posebno objašnjen.

Izbor medija zavisi od cilja kampanje, željenog medijskog imidža, ciljnog auditorijuma, zahteva u pogledu vremena plasiranja poruke (ukoliko je reč o informaciji za koju je važno brzo objavljivanje, onda mesečna izdanja nisu adekvatna) i drugih kriterijuma.

Medijska scena Srbije od 2000. godine doživljava ekspanziju u broju medija, kako elektronskih, tako i štampanih. Na tržište ulaze i strane medijske korporacije (nemački WAZ, švajcarski Ringier Axel Springer, grčka Antena itd.), a razvija se i regulativa. Neke od navedenih stranih kompanija su već i prekinule poslovanje u Srbiji. Iako su neki zakoni usklađeni sa regulativom Evropske Unije, praksa pokazuje da oblast medija u našoj zemlji zahteva uređenje i unapređenje.

Što se tiče medijske scene Srbije, dobar opis, koji je i danas aktuelan, prezentovan je u dokumentu "Country Profile" u okviru izdanja "The Economist Intelligence Unit Limited 2008": "Mediji u Srbiji su brojni i raznovrsni. Postoji veliki broj nacionalnih novina, magazina i televizijskih stanica, kao i stotine lokalnih elektronskih i štampanih medija, koji su obično pod kontrolom lokalnih vlasti. Elektronski mediji su dominantni u Srbiji, koja ima najnižu stopu prodaje dnevnih novina po glavi stanovnika u Evropi. Većina populacije se i dalje najviše "oslanja" na javni servis, Radio televiziju Srbije (RTS). U štampanim medijima, po čitanosti dominiraju senzacionalistički tabloidi...".

Prema rezultatima praćenja pojedinih medija u Srbiji, koje iz godine u godinu sprovodi kompanija za istraživanje tržišta i medija *IPSOS Strategic Marketing*, u januaru 2010. godine televizija je i dalje najčešći izvor informacija u celini (85% građana), dok štampu koristi 11%, a radio i internet po 2% stanovništva. Imidž različitih vrsta medija je predstavljen na slici 11.



Slika 11. Imidž medija u Srbiji (*IPSOS Strategic Marketing*)

U planiranju odnosa sa medijima, ali pre svega medijske kampanje, u ovoj fazi se vrši i formulisanje ključne poruke.

### Definisanje aktivnosti u oblasti odnosa sa medijima

Definisanje aktivnosti u oblasti odnosa sa medijima, podrazumeva sve poslove koji se u ovom domenu obavljaju. Prilikom definisanja master plana odnosa sa medijima, koji u zavisnosti od delatnosti kompanije može se odnositi na period od šest meseci ili jedne godine, potrebno je prvo utvrditi najvažnije redovne događaje koji će biti povod za privlačenje pažnje medija (Sullivan, 2001). Nakon toga, planiraju se teme koje mogu biti

aktuelne u pojedinim periodima godine i na osnovnu toga se formuliše poruka za određenu temu i vrši izbor načina plasiranja poruka. Preporučeni vremenski okvir za jednu temu je jedan mesec, mada u zavisnosti od vrste industrije u kojoj kompanije posluje, ali i od same dinamike poslovanja, vremenski okvir može biti i jedna nedelja. Ovako pažljivim planiranjem aktivnosti odnosa sa medijima, raspoređuju se pojedini događaji i taktike, kako se ne bi “istrošila” pažnja predstavnika “sedme sile”, a sa druge strane održao kontinuitet plasiranja informacija o kompaniji. U okviru ovako definisanog master kalendara važnih događaja obavezno je uvrstiti i događaje koji su planirani u okruženju, a generišu medijski interes. Kalendar odnosa sa medijima se mora redovno ažurirati jer će se sasvim sigurno dešavati i mnogi neplanirani događaji, na koje će sektor za korporativne komunikacije morati da odgovori. Aktivnosti, odnosno taktike koje čine odnose sa medijima, predstajene su u nastavku (Vlastelica, 2007; Verčić et al., 2004).

### **Priprema i ažuriranje osnovnih sredstava odnosa sa medijima**

Osnovna sredstva odnosa sa medijima su u literaturi poznata kao “infrastruktura” (Verčić et al, 2004), a podrazumevaju unapred pripremljene materijale za rad sa predstavnicima medija. Uključuju: medija listu ili adremu, “ličnu kartu” kompanije, najčešća pitanja i odgovore, arhivu, medija mapu, medijski priručnik, poseban deo veb prezentacije kompanije koji je namenjen novinarima – novinarski veb centar (engl. *on-line pressroom*).

**Medija lista** predstavlja polaznu tačku za izgradnju odnosa sa medijima i mora se redovno pratiti i ažurirati. Ona zapravo predstavlja spisak medija i novinara sa osnovnim podacima (imena, adresa, telefon, elektronska pošta) i u praksi se naziva adrema (Verčić et al, 2004). Praćenjem odnosa sa medijima, moguće je kreirati posebnu listu “lojalnih” novinara (oni koji prate kompaniju, posećuju događaje i sl.) za koju se razvijaju posebni programi.

**Lična karta kompanije** je informativni materijal u kome se predstavlja struktura i delatnost kompanije, njeno rukovodstvo i zaposleni, asortiman proizvoda i usluga, njena pozicija i planovi, kao i osnovni kontakt podaci.

**Najčešća pitanja i odgovori** se prikupljaju vremenom u realizaciji odnosa sa medijima. Na taj način se olakšava i ubrzava svaki naredni odgovor na upit novinara.

Kako su novinarima uvek potrebne dodatne informacije i fotografije, savet je da se pripremi i ažurira **arhiva** svih štampanih dokumenata koji mogu biti od interesa novinarima (o kompaniji, materijali za novinare i sl), kao i fotografija kompanije, rukovodstva, zaposlenih i dr.

**Medija ili novinarska mapa** (engl. *press kit*) predstavlja paket materijala koji novinari dobijaju na događajima koje kompanija organizuje. Obim i struktura paketa zavisi od samog događaja, ali najčešće on obuhvata saopštenje za javnost, ličnu kartu kompanije, fotografije, informativni i promotivni materijal i dr.

**Medijski priručnik** je skup pravila u odnosima sa medijima koja se poštuju u kompaniji. Definiše ko, kada i kako realizuje odnose sa medijima, kako su organizovani odnosi sa medijima, važne teme u odnosima sa medijima, koja sredstva se koriste i kako, smernice za javne nastupe, ponašanje u kriznim situacijama i sl.

**Novinarski veb centar** predstavlja poseban segment postojeće internet prezentacije kompanije u okviru koga novinari mogu pronaći sve podatke o kompaniji sa kontakt informacijama, vesti, događaje (aktuelne i prošle), saopštenja za javnost (aktuelna i arhivu saopštenja), vizuelne materijale u formi pogodnoj za emitovanje i štampu (fotografije, video snimke, prezentacije), arhivu medijskih objava, korisne linkove i dr. Takođe, u okviru ovog dela veb prezentacije, novinari mogu imati mogućnost da se prijave na mejling listu kompanije i na taj način redovno dobijaju sve relevantne informacije u formi pogodnoj za njih.

### **Istraživanja medija**

Pre započinjanja bilo koje aktivnosti vezano za medije, predlaže se sprovođenje istraživanja među novinarima koji prate kompaniju kako bi se utvrdili njihova percepcija i očekivanja. Istraživanjem se mogu dobiti odgovori na pitanja: da li su novinari zadovoljni saradnjom sa

kompanijom, kako percipiraju kompaniju u odnosu na konkurentske, koja su im očekivanja u saradnji sa kompanijom, koje oblasti poslovanja ih zanimaju i dr. Na osnovu prikupljenih informacija znatno bi se olakšalo kreiranje strategije i programa odnosa sa medijima.

### **Priprema saopštenja za medije i odgovora na novinarska pitanja**

Saopštenje za medije i slanje pravovremenih odgovora na novinarska pitanja obezbeđuju prisustvo kvalitetnih informacija u medijima i predupređuje pojavu pogrešnih informacija i interpretacija. Saopštenja moraju biti pripremljena u skladu sa očekivanim standardima i upućuju se listi medija koja se kreira za svaku specifičnu informaciju/vest u zavisnosti od interesovanja i značaja.

Saopštenje zapravo predstavlja sažetak činjenica o nekom programu/događaju za koji kompanija želi da obezbedi pažnju medija. Glavni kriterijum za objavljivanje saopštenja jeste da sadrži vest. Slično kao novinski članak, princip pisanja saopštenja je tzv. obrnuta piramida, gde se u prvom pasusu nalaze najvažnije informacije (odgovori na pitanja ko? šta? kada? gde? zašto? kako?), a pasusi koji slede proširuju navedene najvažnije informacije i daju dodatne podatke po redosledu važnosti, tako da se najmanje važne informacije nalaze na kraju saopštenja.

Rečenice i pasusi moraju biti kratki, bez upotrebe žargona, fraza, superlativa i hvalisanja kojima se obično ne veruje, skraćena koje novinari ne poznaju. Korišćenje citata u saopštenju je poželjno, a obavezno je navesti ime osobe čiji se navod koristi. Uvek je poželjno koristiti činjenice i tačne podatke – brojeve, procenete i sl, umesto uopštenih prikaza koji su uglavnom neodređeni (na primer, iskaz “planiramo velike investicije u poljoprivredu” ne šalje ubedljivu poruku kao iskaz “planiramo investicije u poljoprivredu u vrednosti od 5.000.000 dinara”). Novinarima su dakle potrebne detaljne informacije, činjenice, brojke, anegdote, grafički prikazi, pregledi podataka, kojima će potkrepiti svoje izveštaje. Pružanjem preciznih informacija, sa definisanim izvorom podataka, povećava se verovatnoća da će navodi i činjenice verodostojno biti preneti javnosti.



Saopštenje se priprema na memorandumu kompanije, na jednoj stranici, a na početku se stavlja naznaka vremena objavljivanja. Naime, ukoliko je saopštenje potrebno odmah objaviti, to treba i eksplicitno naglasiti "Može se objaviti odmah". Međutim, često se saopštenje priprema i distribuira pre nekog događaja, pa je u tom slučaju potrebno naznačiti do kada ne treba objaviti vest "Embargo na objavljivanje do – datum i vreme-". Potom sledi naslov saopštenja, koji se treba da saopšti ključnu poruku. Prvi pasus započinje datumom i mestom gde je saopštenje napisano. Na kraju je potrebno dati ime i kontakt osobe koja može pružiti dodatne informacije ukoliko su novinarima potrebne. Pred slanje saopštenja, obavezno je potrebno proveriti i ispraviti sve moguće greške u pravopisu, gramatici i kucanju.

Saopštenje se šalje uredniku ili novinaru, najčešće elektronskom poštom kao najbržim vidom komunikacije, a telefonskim pozivom nakon slanja obezbeđuje se sigurnost da je novinar ili urednik primio saopštenje (*follow up*).

Efektivan način predstavljanja različitih informacija koji se može koristiti i u odnosima sa medijima predstavljaju infografike. Infografike su vizuelno predstavljene podaci ili ideje koje služe da prenesu kompleksne informacije na način da ih javnost lako razume i brzo usvoji (Smiciklas, 2012). Prema istom autoru, uz pomoć infografike mogu se predstaviti:

- Statistički podaci (prodaje, rezultati anketa, marketinških istraživanja);
- Procesi (proizvodnja, lanac nabavke);
- Ideje (koncepti, teorije, ideologije);
- Hronološki podaci (istorija, sled događaja, rasporedi);
- Geografski podaci (lokacije, regionalni podaci);
- Anatomija (sastojci, komponente, liste);
- Hijerarhija (organizaciona struktura);
- Odnosi (interni, eksterni);
- Ličnost (organizaciona kultura, imidž brenda).

Postoji niz istraživanja i dobar broj empirijskih podataka koji svedoče o prednostima korišćenja infografike, koje se mogu sumirati na sledeći način:

- Vizuelno-slikovni primat. Teorija implicira da se verbalni sadržaj bolje pamti onda kada može biti ili kad jeste praćen slikom.
- Privlačenje i zadržavanje pažnje. Usled konzumiranja sve većeg broja informacija, naročito putem interneta, stvorili smo naviku da "prelećemo" preko onlajn tekstova, bez zadržavanja ili udublivanja. Zato raste potreba za kratkom, jasnom i sažetom komunikacijom, u kojoj su predstavljene ključne informacije. Infografika više privlači čitaoce nego tekst i tako se izdvaja i razlikuje od većine sadržaja na koje pojedinci nailaze svaki dan (Lankow et al., 2012).
- Organizovanost sadržaja. Infografika teži da informacije prikaže jasno, koncizno i organizovano, što čini konzumaciju sadržaja bržom i lakšom.
- Deljivost. Jedan od bitnih aspekata internet komunikacije je mogućnost da se informacije dele od osobe do osobe. Kako pregled infografike ne oduzima previše vremena, ona ima bolje šanse da bude konzumirana i prosleđena većem broju ljudi. Tako na primer, ukoliko infografika kompanije pokazuje kako se rešava određeni problem ili pokazuje statističke podatke, daljim "deljenjem" te infografike kompanija može da stekne reputaciju pouzdanog eksperta kome se može verovati.
- Estetika. Dobro dizajnirana infografika je efikasno sredstvo komunikacije u svetu u kom je borba za pažnju javnosti nemilosrdna, pa je vizuelna i estetska diferencijacija kompanije, brenda ili ideje ključna.

Kod dizajniranja infografika treba pre svega imati u vidu krajnjeg korisnika. Ključne osobine kvalitetnog vizuelnog predstavljanja podataka su korisnost, jer ih ljudi koriste da donesu odluke. Fokusiranje na korisnika znači i odgovoravanje na dva pitanja – kome se obraćamo i koju poruku želimo da komuniciramo (Smiciklas, 2012). U zavisnosti od toga ko je publika, razlikovaće se i informacije koje se plasiraju. Dakle, infografika mora da ima komunikacijski cilj – da poveća svest o brendu, zabavi, informiše, poboljša vidljivost veb stranice itd. Takođe, jedan od ključnih zadataka dizajnera infografika je da koristi kvalitetne podatke, posebno ako ima za cilj da informiše.

Sličan oblik saopštenju je i najava za medije, a odnosi se na najavu predstojećeg događaja za koji se želi publicitet. Pripremaju se u formi saopštenja, ali sa ciljem da podstaknu novinare

da dođu na događaj i sami pripreme izveštaj. Za sam događaj, neophodno je da kompanija pripremi i materijale za novinare kako bi obezbedila da oni dobiju i prikupe sve važne podatke vezane za događaj. To je posebno važno u slučaju da novinari ne mogu da prisustvuju događaju do kraja.

### **Organizacija konferencija za novinare**

Konferencije za novinare omogućuju direktan kontakt sa novinarima i pogodne su, na primer, u slučaju prezentovanja novog proizvoda/usluge. Ovaj način komunikacije sa novinarima obezbeđuje “dubinske” članke na neku temu i generiše pokrivenost u medijima, posebno u vidu intervjua. Potrebno je naglasiti da se konferencije za novinare organizuju samo kada postoje važne vesti kojima bi trebalo informisati širu javnost, jer u suprotnom se može izgubiti interesovanje novinara. Takođe, vreme organizacije konferencije za novinare potrebno je uskladiti sa ostalim komunikacijskim aktivnostima, ali i ostalim važnim događajima u okruženju.

Osnovni koraci u organizovanju konferencije za novinare su (Verčić et al, 2004):

- Određivanje vremena održavanja konferencije.
- Izbor i opremanje prostora gde će održati konferencija.
- Donošenje odluke o tome koji novinari će biti pozvani na konferenciju.
- Priprema materijala koji će se distribuirati novinarima (novinarska mapa, koja pruža pomoć u sastavljanju krajnjeg izveštaja novinara).
- Određivanje učesnika konferencije (predstavnici kompanije, partneri i sl).
- Definisane scenarija konferencije (uvodni govor, govornika, materijala, predstavljanje teme kroz obraćanje govornika, diskusija, zaključak, posluženje). U okviru ovog dela potrebno je predvideti i omogućiti novinarima uzimanje pojedinačnih izjava govornika, nakon diskusije.
- Pripremanje liste mogućih pitanja i odgovora.
- Slanje poziva novinarima.
- Provera učešća i ujedno podsećanje novinara na zakazanu konferenciju.
- Pravljenje spiska prisutnih novinara.
- Organizovanje dočeka novinara.

- Podela materijala novinarima kako bi lakše pratili i prikupili informacije koje su im potrebne.
- Snimanje konferencije.
- Slanje pripremljenog materijala za novinare redakcijama čiji predstavnici nisu prisustvovali konferenciji.

### **Organizacija brifinga za novinare**

Ova vrsta događaja može biti forma uobičajene komunikacije jednog predstavnika kompanije i novinara, u zavisnosti od teme brifinga, koja svaki put može biti drugačija (na primer, novi proizvod/usluga...). Brifing je dobra prilika da se komuniciraju teme koje nisu "dovoljno relevantne" za konferenciju, ali su opet značajne za reputaciju kompanije. Na brifingima je moguće pripremiti i podeliti materijal za novinare.

### **Organizacija okruglih stolova i panel diskusija**

Proaktivan pristup uključuje i taktiku organizacije okruglih stolova i panel diskusija na temu koja se utvrdi da je relevantna i za novinare i za širu javnost, kao što su: procedure i standardi; zaštita životne sredine; unapređenje procesa pružanja usluga i dr.

### **Priprema i davanje intervjua**

Intervjui u specijalnim rubrikama dnevnih novina ili stručnim magazinima su dobre taktike za pozicioniranje predstavnika kompanije u poslovnoj i stručnoj zajednici. Mogu poslužiti za prezentovanje rezultata rada, budućih planova, ali i ključnih ljudi kompanije.

Ukoliko su izgrađeni dobri odnosi sa novinarima, onda se tokom drugih događaja i susreta sa njima može ustanoviti šta je to što ih interesuje i sa kim bi bilo najbolje da razgovaraju na tu temu (dogovor za intervju).

Prva faza pripreme je procena zahteva za intervjuom i utvrđivanje pravila intervjua (Vlastelica, 2007; Sullivan, 2001). U okviru ove faze saznaje se tema i povod razgovora, za koju medijsku kuću se intervju daje (procena ciljnog auditorijuma) i ko je novinar sa kojim će se razgovarati, koliko novinar poznaje (generalista vs. specijalista) i kakav stav

(pozitivan vs. negativan) ima prema temi o kojoj se govori, koja je vrsta emisije u kojoj će se intervju pojaviti (gleda je “prosečna osoba” ili jasno profilisan auditorijum), da li novinar planira razgovor još sa nekim na zadatu temu, da li se mogu unapred dobiti pitanja novinara, koliko će intervju trajati, da li će se snimati i da li je moguće preslušavanje odnosno pregledanje konačne verzije. Od politike medijske kuće zavisi da li će to biti moguće, ali u svakom slučaju je to potrebno unapred dogovoriti.

Ukoliko je u pitanju intervju na radiju ili televiziji, dodatna analiza obuhvata odgovore na pitanja da li razgovor ide uživo ili ne, da li će se voditi telefonskim putem ili licem u lice, da li će se razgovor snimati pa posle iz njega uzimati neki delovi, podrazumeva li program uključanje gledalaca/slušalaca, koliko će trajati program, koji je format programa (okrugli sto, jedan ili više gostiju sa voditeljem), da li ima publike u studiju, hoće li se koristiti neki video prilozi i dr. U intervjuu za štampane medije, dodatna analiza podrazumeva prikupljanje odgovora na pitanja u kojoj će rubrici biti objavljen intervju, da li će se razgovor snimati, da li novinar dovodi fotografa i dr.

Na bazi analize i utvrđenih pravila vođenja intervjua, vrši se priprema za razgovor. U skladu sa praksom odnosa sa medijima, uvek se savetuje govorniku da prvo pripremi tri važna argumenta, odnosno tri ključne poruke koje želi da prenese tokom razgovora, jer više od toga je teško publici da apsorbuje (Sullivan, 2001). Za pripremljene poruke, utvrđuju se sve propratne informacije – primeri, priče, anegdote koji će slušaocima i gledaocima olakšati da razumeju i zapamte poruke. U ovu svrhu često se koriste tehnike za vizuelizaciju priče, poput (Vlastelica, 2007):

- Uvođenja sličnosti i poređenja, na primer “Netačna informacija je buknila kao požar”, čime govornik želi da naglasi da je njeno plasiranje imalo brz i negativan efekat;
- Davanje primera, na primer “Mi u kompaniji X, jednom godišnje organizujemo zdravstvene preglede za naše zaposlene”, kada govornik želi da skrene pažnju na društveno odgovorno poslovanje kompanije u domenu brige o zaposlenima;

- Metafora, poput “Moramo da preležimo dečije bolesti” kada govornik želi da opiše da u ranoj fazi nekog projekta postoje problemi koji se smatraju normalnim i očekivanim i da će ih kompanija sasvim sigurno pozitivno rešiti;
- Parafraziranje poznatih izjava ili poslovice, na primer, “Ko rano rani, dve sreće grabi” ukoliko govornik želi da istakne značaj inovatora, odnosno kompanija koje prve lansiraju novi proizvod, uslugu, koncept prodaje i sl.

Srpski jezik i svakodnevni govor pružaju još mnog primera, ali i drugih tehnika kojima je moguće sagovorniku pomoći da kreira mentalnu predstavu o onome o čemu se govori. Cilj govornika je jasan, a podrazumeva lakše prenošenje i pamćenje ključnih poruka.

Dalja priprema podrazumeva generisanje liste pitanja koje novinar može postaviti i definisanje odgovora na njih. U pripremi ovih pitanja potrebno je proučiti trenutno aktuelne medijske teme jer je velika verovatnoća da će novinari svoja pitanja vezati za njih. U toku pripremnih razgovora sa novinarom, savet je da se sugerišu pitanja, kao i da se zamole novinari da daju okvirna pitanja koja planiraju da postavljaju tokom razgovora. Poželjno je u pismenoj formi novinaru dostaviti ime i prezime govornika, titulu i funkciju, kao i naziv kompanije kako bi se izbegle greške u potpisivanju. Pored toga moguće im je dati neke dodatne informacije, poput biografije govornika, ranijih izjava, fotografija, pregleda podataka i sl. koje će pomoći u ilustrovanju priče koju priprema govornik. Za uspešno oblikovanje priče tokom intervjua, savetuje se korišćenje zvučnih fraza (engl. *sound bite*) ili citata kojima se poruka predstavlja na slikovit način koji olakšava pamćenje i privlači pažnju, na primer “efekat grudve snega” ukoliko se želi istaći brz rast problema koji je teško kontrolisati (Vlastelica, 2007).

Tokom samog intervjua, govornik treba da upravlja svojim nastupom i to kako verbalnim tako i neverbalnim elementima. Potrebno je koristiti kratke i jasne rečenice, izražene u pozitivnom tonu. Govornik svakako treba da se drži svojih osnovnih poruka i da sam “vraća” razgovor na njih (“Važno je naglasiti...”). Preporuka je da se na početku iznesu zaključci i tvrdnje kako bi se objasnila ključna poruka, a onda iznositi argumente, činjenice, brojke, dokaze koji to potkrepljuju. Međutim, nije poželjno koristiti previše brojkice jer ih

publika ne pamti. Ukoliko je potrebno istaći neke brojeve, uvek je savet da se zaokruže jer se lakše prepoznaju i pamte (na primer, umesto investicije u vrednosti od 468.200 evra, lakše će biti zapamćena vrednost investicije od skoro pola miliona evra). Ukoliko tokom intervjua, novinar ili drugi učesnik iznese netačnu informaciju, potrebno ga je na učitiv način ispraviti (Vlastelica, 2007). Vrlo je važno izbegavati izjave za koje govornik ne želi da se nađu u medijima. Uvek treba jasno protumačiti sve, a ne ostaviti novinaru ili publici da tumači mišljenje govornika.

Razgovor sa novinarom u svakom slučaju donosi niz potencijalnih “nezgodnih” i trik pitanja i opasnosti da govornik izgubi kontrolu nad razgovorom, pa se zato u praksi uvežbavaju tzv. tehnike premošćavanja, odnosno izrazi i rečenice kojima govornik preuzima kontrolu nad intervjuom (Vlastelica, 2007):

„Zapravo, problem je u tome što...”

„Dopustite da dodam kako...”

„Ono što je još važnije ... “

„Često me pitaju... ”

„Bitno je upamtiti da...”

„To je zapravo deo mnogo složenijeg problema...”

„Ne, dopustite da razjasnim...”

„Još je rano govoriti o tome dok ne saznamo sve činjenice, ali mogu vam reći da...”

U slučaju da govornik želi da izbegne odgovor na novinarsko pitanje, savet je izbegavati rečenice poput “Nemam komentar”, već pitanje premostiti, na primer rečenicom “Ne bi bilo umereno da sada govorim o tome...” Uvek treba imati na umu da je tokom intervjua mikrofonski uvek uključen i zato je potrebno voditi računa o svakom komentaru tokom razgovora.

Poseban segment pripreme i izvođenja intervjua je planiranje i kontrolisanje neverbalnih elemenata komunikacije, kojima se stvara preko 90% utiska kod slušalaca/gledalaca. „Govor tela”, sa svim svojim oblicima treba da bude usklađen sa verbalnom porukom i uklopljen u kompletnu situaciju (Vlastelica, 2007). U domen neverbalne komunikacije pre

svoga se podrazumeva pojava i ton kojim se govori, koji treba da budu pozitivni i energični. Pogled se usmerava u sagovornika, bilo da je to novinar ili drugi učesnik u intervjuu, ili kamera, ali samo u slučaju ako je voditelj na nekoj drugoj lokaciji. Tokom intervjuja, potrebno je eliminisati sve suvišne zvuke, poput lupkanja prstima po stolu, nogom po podu, igranje sa olovkom i sl. Manuelna gestikulacija je poželjna da se nastup učini energičnijim, ali mora biti umerena i prirodna. Način oblačenja govornika na televiziji podrazumeva prikladnu garderobu.

Ukoliko je u pitanju intervju za radio, vizuelni elementi nastupa nemaju toliko veliki značaj, ali je onda važno veću pažnju obratiti na sadržaj poruke i način govora, što važi i za intervju za štampane medije.

Nakon intervjuja, aktivnosti koje se sprovode jesu pre svega analiza razgovora, gde govornik ocenjuje svoj nastup, dobre i loše strane i sl. Ukoliko je tokom intervjuja novinaru obećano slanje dodatnog materijala i informacija, onda je to svakako potrebno odmah i uraditi. Na kraju, članak ili snimak je potrebno sačuvati u medijskoj arhivi.

### **Priprema editorijala**

Kao jedan od načina za obezbeđenje reputacije kako kompanije tako i njenih predstavnika, preporučuje se priprema i plasiranje ekspertskih tekstova u svim vrstama štampanih medija. Teme mogu biti, na primer izazovi ekonomskog razvoja, predviđanje efekata uticaja krize na poslovanje kompanija, novi proizvodi i usluge i dr.

### **Testiranje proizvoda/usluga**

Ova taktika podrazumeva pozivanje novinara da testiraju novi proizvod i/ili uslugu, što omogućava da se novinari uvere u kvalitet, a trebalo bi da rezultuje davanjem njihovog opisa proizvoda i usluge.

### **Praćenje i analiza medijskog sadržaja**

Praćenje medija, kliping (engl. *press clipping*), podrazumeva prikupljanje svih objava u fizičkom i, danas najčešće, elektronskom obliku. U praksi ovu aktivnost obavljaju



specijalizovane agencije za kliping, koje po definisanim ključnim rečima prikupljaju i šalju kompaniji sve objave u štampanim i elektronskim medijima u zemlji i regionu i to na dnevnom nivou.

Analiza medijskog sadržaja predstavlja važnu dopunu klipinga i takođe je mogu pripremati specijalizovane agencije. Izveštaj analize medijskog sadržaja treba da uključi: informacije o kvalitativnoj i kvantitativnoj vrednosti objavljenih članaka/priloga, tonu objava, analizu poruke koja je preneti, analizu tema koje prate kompaniju, rezultate uspostavljenih odnosa sa medijima, kao i preporuke za dalje korake i eventualne modifikacije strategije (Vlastelica, 2007). Pored toga, korisno je posebno analizirati sadržaje koje pripremaju novinari koji redovno prate određenu kompaniju. Na osnovu izveštaja o analizi medijskog sadržaja vrši se procena uticaja kompanije, njena prisutnost u medijima i drugih podataka značajnih za ažuriranje strategije medija.

### **Trening zaposlenih u oblasti odnosa sa medijima**

Ova taktika podrazumeva stalno unapređenje kapaciteta zaposlenih za odnose sa medijima u cilju izgradnje reputacije "dobrog medijskog sagovornika".

Predložene taktike mogu se kombinovati u zavisnosti od cilja odnosa sa medijima. Na primer, ukoliko je cilj izgradnja više ličnog odnosa sa novinarima, onda je srsishodno kombinovanje taktika brifinga za novinare i testiranje proizvoda/usluga, potom ukoliko je cilj obezbeđivanje redovne prisutnosti u medijima sa interesantnim informacijama, onda su pogodni intervjui i editorijali, a ukoliko je cilj pružanje podrške izgradnji reputacije (pojedince/kompanije), onda je pogodno kombinovati intervjue, editorijale, brifinge za novinare, okrugle stolove, uz podršku treninga zaposelnih za nastupe u medijima.

Plasiranje poruke vezane za jednu temu može se obaviti više puta i na taj način osigurati njeno prenošenje ciljnom auditorijumu. Na primer, ukoliko je tema poljoprivreda, a deo plana je plasiranje poruke u štampanim medijima, onda je moguće napraviti proces plasiranja poruke: članak za aktuelne vesti prvog dana, reportaža drugog dana (sa

porodicom koja se bavi poljoprivredom) i članak ili komentar za stranice urednika trećeg ili četvrtog dana.

### **Evaluacija efekata odnosa sa medijima**

U evaluaciji efekata odnosa sa medijima, moguće ih je pratiti na nekoliko nivoa (Vlastelica, 2007): od proizvoda koje je pripremio sektor za korporativne komunikacije ili odnose sa medijima (na primer, broj poslatih saopštenja, broj organizovanih događaja, broj datih intervjua, uz ocenu kvaliteta proizvoda), preko rezultata (na primer, u slučaju poslatog saopštenja za javnost, rezultat je njegova objava, dužina članka, ton, pozicija i sl), pa do ishoda (promena u svesti, znanju, stavu, ponašanju ciljnog auditorijuma). Procena efekata odnosa sa medijima i udela odnosa sa medijima u ostvarenju krajnjih ciljeva korporativnih komunikacija je izuzetno teška, ali je neophodno sprovesti i donositi neke zaključke o efektivnosti i efikasnosti rada sa novinarima, kako bi se pravili, procenjivali i korigovali planovi ovih aktivnosti i opravdala sredstva uložena u njih.

Efekti odnosa sa medijima mogu se utvrditi na nekoliko načina (Verčić et al., 2004; Vlastelica, 2007):

- Prikupljanjem objava – klipina (engl. *press clipping*) i emitovanih reportaža (engl. *media monitoring*);
- Analiza medijskog sadržaja – struktura objava, pozicija, dužina teksta ili trajanje priloga i dr;
- Analiza zastupljenosti u medijima u odnosu na konkurente i izveštavanje o industriji;
- Izračunavanje oglasne protivvrednosti (engl. *Advertising Value Equivalency-AVE*), kao pokušaj novčanog izražavanja vrednosti odnosa sa medijima. Izračunava se tako što se količina medijskog vremena ili prostora koji je kompanija imala u nekom periodu (na primer, mesec dana ili zbirno za celu godinu) pomnoži sa cenom koja bi bila plaćena za oglašavanje za taj prostor u izabranom mediju. Ova vrednost se može korigovati procenom koliko objavljeni izveštaj deluje vredostnije od plaćenog oglasa.

- Istraživanje stavova ključnih medija o kompaniji i predstavnicima kompanije sa kojima mediji komuniciraju (poverenje, posvećenost novinara);
- Istraživanje javnog mnjenja, fokus grupa kako bi se utvrdile promene u svesti, znanju, stavovima i ponašanju ciljnog auditorijuma.

## **2.2.2. ODNOSI SA POSLOVNOM ZAJEDNICOM**

Odnosi sa poslovnom zajednicom su deo korporativnih komunikacija koji je usmeren na komunikaciju, pre svega, sa učesnicima u procesu kreiranja vrednosti (dobavljači, distributeri, prodavci i dr). Pored odnosa sa neposrednim partnerima, u ovom segmentu se planiraju i sprovode komunikacije sa kompanijama i institucijama koje posluju u istom sektoru, a koji podrazumeva niz odnosa gde se saradnja i konkurencija simultano dešavaju (Eriksson et al, 1996).

Osnovni korak u planiranju ovog segmenta korporativnih komunikacija je identifikacija stejkholdera u poslovnoj zajednici i procena njihove moći, uticaja i interesa, kako bi se jasno odredio fokus. Ova aktivnost se u praksi često naziva mapiranje stejkholdera. Procena značaja stejkholdera može se vršiti po različitim kriterijumima, na primer uticaj, zavisnost od kompanije, želja za uključivanjem i sl. Što se tiče uticaja na kompaniju, značajni su stejkholderi koji imaju uticaj na postojanje kompanije, ili određuju pristup resursima organizacije, ili utiču na reputaciju, ili utiču na pristup investicionim fondovima i sl. Planiranje korporativnih komunikacija usmerenih na stejkholdere iz poslovne zajednice umnogome zavisi od stavova koje identifikovani stejkholderi imaju i zainteresovanosti za saradnju sa kompanijom (Cicvarić Kostić, 2011). Naime, izbor načina i kanala komuniciranja zavisice od toga da li jedna organizacija ima neprijateljski stav prema kompaniji, ili uopšte ne zna da kompanija postoji, ili je prosto nezainteresovana za saradnju, ili nužno mora da saraduje kroz formalne mehanizme (na primer, zakon obavezuje na to), ili je zainteresovana za saradnju, ili je direktni/indirektni konkurent

kompaniji. Procena uticaja i zainteresovanosti pojedinih stejkoldera može se mapirati kao na slici 12.

		INTERES	
		Nizak	Visok
MOĆ	Niska	<b>Minimalna ulaganja</b>	<b>Informisanje</b>
	Visoka	<b>Održavanje zadovoljstva</b>	<b>Zadržavanje ključnih igrača</b>

Slika 12. Matrica mapiranja stejkholdera (Johnson & Scholes, 2002)

Za svaki od navedenih slučajeva, planira se pristup i strategija korporativnih komunikacija, koji mogu biti (Cicvarić Kostić, 2011):

- Pasivan pristup - nema komunikacije i nema odnosa.
- Posmatranje – jednosmerna komunikacija, nema odnosa.
- Informisanje - jednosmerna komunikacija, kratkoročni ili dugoročni odnos.
- Transakcija - ograničena dvosmerna komunikacija, u skladu sa ugovorom, odnos utvrđen ugovorom.
- Konsultacije - ograničena dvosmerna komunikacija, organizacija upućuje pitanje, stejkholder odgovara, kratkoročna ili dugoročna uključenost (istraživanja, sastanci, diskusije).
- Uključivanje - dvosmerna komunikacija, obe strane ravnopravno učestvuju, kratkoročno i dugoročno uključivanje.
- Saradnja - dvosmerna komunikacija, obe strane ravnopravno učestvuju, dugoročan odnos.
- Ovlašćenje - dvosmerna komunikacija, dugoročan odnos (uključeni u menadžment tim).

Prema istoj autorki, tehnike komunikacije koje se koriste za sprovođenje izabrane strategije korporativnih komunikacija umogu uključiti:

- Sastanci jedan-na-jedan;
- Onlajn mehanizmi (forumi, mejl diskusije, pričaonice, vikiji...);
- Uključivanje stejkholdera da istražuju ekspertske tekstove o temi, da pišu neki izveštaj i sl;
- Fokus grupe;
- Javni sastanci;
- Istraživanja;
- Brifing telefontom;
- Pisani izveštaji;
- Savetodavni paneli sa stejkholderima;
- Organizacija ili učestvovanje na stručnim konferencijama;
- Multi-stejkholder forumi (mogu se održati samo jednom u vezi jedne teme, ili se mogu održavati u kontinuitetu);
- Multi-stejkholder alijanse, partnerstva, volonterske inicijative, zajednički projekti i dr.

Ovaj segment korporativnih komunikacija odnosi se i na uključivanje vlasnika i menadžera, ali i ostalih zaposlenih u kompaniji u poslovne asocijacije u cilju povećanja "vidljivosti" i povezivanja sa ostalim važnim akterima poslovne scene u zemlji. Što se tiče poslovnih asocijacija, između ostalih, u Srbiji su aktuelne: Privrednik, Srpska asocijacija menadžera, Savet stranih investitora (FIC), Američka privredna komora (AmCham), Nemačka privredna komora (AHK Germany), Privredna komora Srbije, Privredna komora Beograda, Londonski poslovni klub (London City Club) i mnoge druge.

Što se tiče menadžera i ostalih predstavnika kompanije, njihovu mrežu poslovnih odnosa je potrebno planirati u domenu specijalizacije, odnosno struke kojom se bave, pa na primer menadžer za ljudske resurse se uključuje u rad asocijacije za ljudske resurse. Neke od jakih strukovnih udruženja u domenu korporativnih komunikacija u Srbiji su: Društvo Srbije za odnose sa javnošću, Globalni dogovor Ujedinjenih nacija (UN Global Compact) koji okuplja

kompanije posvećene društveno odgovornom poslovanju, Udruženja ekonomskih propagandista Srbije, Asocijacija medija i druge. Pored domaćih, važna su i međunarodna strukovna udruženja. U oblasti korporativnih komunikacija, to su Evropska asocijacija direktora komunikacija (EACD), Međunarodno udruženje poslovnih komunikatora (IABC), Međunarodno udruženje za odnose s javnošću (IPRA), Evropsko udruženje za edukaciju i istraživanje u oblasti odnosa s javnošću (EUPRERA).

Aktivnosti u poslovnim asocijacijama podrazumevaju članstva, praćenje sastanaka, učešće u radnim telima, predlaganje i aktivno učešće u sprovođenju različitih inicijativa i programa, postupanje u skladu sa predlozima udruženja i druge. Posebnu aktivnost ili vid angažovanja predstavlja učešće predstavnika kompanije na konferencijama i događajima koji okupljaju poslovnu zajednicu.

### **2.2.3. ODNOSI SA VLADOM I INSTITUCIJAMA JAVNE UPRAVE**

Odnosi sa vladinim institucijama određuju fleksibilnost koju kompanije imaju u naporima da upravljaju važnim temama i u oblikovanju okvira u kome posluju, jer uprava na državnom i lokalnom nivou ima uticaj na poslovanje. U ovu grupu poslova kojim se bave korporativne komunikacije ubraja se (de Lange, 2000):

- Uspostavljanje odnosa sa vladinim institucijama, koje ima za cilj uticaj na političke odluke i administrativne procese;
- Lobiranje, koje ima cilj uticaj na regulatorne mere i zakonodavstvo;
- Umrežavanje (engl. *networking*), sa ciljem pozicioniranja osobe i/ili kompanije;
- Upravljanje temama, koje se odnosi na uključenost u teme od opšteg značaja;
- Odnosi sa zajednicom, koji su usmereni na davanje doprinosa i ostvarenje prihvatanje i podrške od strane lokalne zajednice. Ova grupa poslova će biti obrađena u delu o korporativnoj društvenoj odgovornosti.

Jedan od osnovnih poslova korporativnih komunikacija u ovom domenu jeste upoznavanje sa legislativom koja je vezana za poslovanje kompanije. Proaktivan pristup podrazumeva praćenje aktivnosti zakonodavnih tela i agencija, kako bi se kompanija unapred upoznala sa pitanjima koja će biti predmet javne rasprave i sl. Na ovaj način kompanija može unapred da planira svoju politiku u smeru prilagođavanja ili vršenja uticaja na odluke koje se tiču poslovanja. Spektar taktika koje se mogu koristiti je izuzetno širok, na primer uključuju formalne i neformalne sastanke sa predstavnicima vladinih institucija, pisanje pisama, članaka kojima autor izražava svoje svoje mišljenje i stavove o nekom pitanju i sl.

Lobiranje podrazumeva najvidljiviji oblik odnosa sa državnim i lokalnim organima, koji ima za cilj uticaj na donosiocima odluka. Prema Verčić i Verčić (2012) osnov lobiranja su interesne grupe i udruženja koje su jedan od ključnih pojmova u političkim naukama. Kako u političkoj, tako i u teoriji komunikacija, lobiranje se posmatra kao proces komunikacije. Može biti direktno ili indirektno (Vujović & Stefanović, 2011). Direktno lobiranje podrazumeva direktnu komunikaciju pojedinaca – lobista sa ključnim zvaničnicima i zakonodavcima. Prema istim autorkama, instrumenti direktnog lobiranja uključuju:

- Lične razgovore (brifinge) sa političkim zvaničnicima, njihovim saradnicima i savetnicima;
- Planiranje i sastavljanje parlamentarnih instrumenata (izrada predloga);
- Formulisanje predloga zakonske materije;
- Izrada pozicionih dokumenata i materijala, koji se koriste kao osnov za donošenje političkih odluka;
- Izrada političkih govora ili predavanja za političke zvaničnike;
- Dostavljanje dokumentacije (elaborati, istraživanja mnjenja, pravna stajališta);
- Učestvovanje u političkoj agendi (dnevnom redu).

Indirektno (engl. *grassroots*) lobiranje podrazumeva različite taktike komunikacije u cilju aktualizovanja neke teme, pitanja ili problema u široj javnosti, koja će posle navesti donosiocima odluka da reaguju. U instrumente indirektnog lobiranja ubrajaju se (Vujović & Stefanović, 2011):

- Kreiranje koalicija (udruživanje sa drugim grupama koji imaju isti stav i interese);

- Korišćenje masovnih medija radi obaveštavanja javnosti o temi;
- Sprovođenje istraživanja da bi se otkrilo kakvi su stavovi ljudi o temi i eventualno objavljivanje rezultata putem masovnih medija;
- Uključivanje građana kroz peticije, pisma upućena određenim uticajnim grupama, pa do organizacija protesta ili demonstracija.

Kako se lobiranje posmatra kao proces komunikacije, može se postaviti komunikacioni model lobiranja (tabela 3).

Tabela 3. Oblici lobiranja (Verčić & Verčić, 2012)

Komunikacija	Privatna	Javna
<b>Direktna</b>	Podrazumeva sastanke lobista sa donosiocima odluka “iza zatvorenih vrata” (najčešći oblik javnih poslova koje sprovode kompanije)	Susret lobiste i donosioca odluka na javnom mestu (ručak, događaj, predavanje, simpozijum)
<b>Indirektna</b>	Komunikacija između lobiste i donosioca odluka preko posrednika (na primer, sastanak sa jednim predstavnikom političke partije koji će dalje izvršiti uticaj na zvaničnika iz te političke partije)	Komunikacija koja je gore definisana kao indirektno ( <i>grassroots</i> ) lobiranje

U Srbiji oblast lobiranja nije zakonski regulisana, tako da nema jasno definisanih principa i pravila kako se zastupaju interesi na legalan i legitiman način. Jedna od prvih inicijativa u ovoj oblasti bila je osnivanje strukovnog udruženja, Društvo lobista Srbije, koje ima za cilj afirmaciju profesije, edukaciju lobista, kao i uređenje oblasti lobiranja, kroz zakon, propise i druga zvanična dokumenta.



#### **2.2.4. ORGANIZACIJA DOGAĐAJA**

Sektor za korporativne komunikacije je odgovoran za planiranje, realizaciju i evaluaciju događaja koje kompanija organizuje. Pored medijskih događaja koji su predstavljeni u delu 2.2.1, kojima prisustvuju samo predstavnici medija, tokom poslovne godine organizuju se događaji za poslovne partnere, kupce i ostale stejkholdere, kojima mogu ili ne moraju prisustvovati i novinari. Neki od događaja koji se mogu naći u poslovnom kalendaru većine kompanija su: proslava dana kompanije i jubileja, poseta zvaničnika kompaniji, poseta međunarodnih poslovnih partnera, sajamski nastup, događaj za poslovne partnere pred kraj poslovne godine, konferencija i drugi. Pored događaja koji su utvrđeni godišnjim planom kompanije, u toku godine se može ukazati potreba za organizaciju tzv. neplaniranih događaja, za koje važi ista procedura pripreme. Zato je važno da sektor za korporativne komunikacije ima utvrđenu proceduru za organizaciju događaja, kako bi na efikasan način mogao da reaguje kada se ukaže potreba. Procedurom za organizaciju događaja, definiše se redosled koraka koje je potrebno sprovesti pre događaja, za vreme događaja, kao i nakon održanog događaja (Sullivan, 2001).

##### **Aktivnosti pre događaja**

Na početku se definišu ciljevi događaja, na osnovu koji se određuje tim za organizaciju. Ciljevi događaja mogu biti: unapređenje imidža i reputacije kompanije, predstavljanje važnih poslovnih promena (na primer, sklapanja strateškog partnerstva sa drugom kompanijom), promovisanje društveno odgovornog poslovanja i dr. Na osnovu utvrđenih ciljeva, vrši se izbor stejkholdera koji će biti pozvani, a potom i njihovih predstavnika, odnosno spisak zvanica za događaj.

Određuje se datum i lokacija održavanja događaja koji moraju biti usklađeni sa tipom događaja, ali i ostalim planiranim dešavanjima u okruženju (praznici, događaji koje organizuje konkurencija, raspoloživost govornika, prostora i dr).

Na osnovu tipa događaja i postavljenih ciljeva potrebno je odrediti budžet koji je na raspolaganju, jer od njega zavise ostali resursi koje potrebno angažovati – ljudi, materijali, oprema i ostalo. Ukoliko je potrebno angažovati dodatne resurse za opremanje prostora i realizaciju događaja, oni se definišu u ovoj fazi. U ovom delu se planira i informativni i promotivni materijal za novinare ukoliko su i oni pozvani na događaj, kao i pokloni koji će se deliti zvanicama.

Sledeći dokument koji se priprema je plan konkretnog događaja, u kome se preciziraju sve aktivnosti, odgovornosti i rokovi. To je dokument koji se ažurira tokom svih ostalih aktivnosti procesa organizacije događaja. Na osnovu njega se proverava status urađenih/neurađenih aktivnosti.

U fazi pripreme, definiše se agenda događaja, odnosno program sa planiranom satnicom. Nakon detaljnog osmišljavanja događaja, prelazi se u fazu pozivanja zvanica i informisanja stejkholdera o događaju. To pre svega podrazumeva dizajniranje i štampanje pozivnica, oglašavanje, organizovanje intervjua u medijima i dr.

### **Aktivnosti za vreme događaja**

U aktivnosti za vreme događaja pre svega se ubraja priprema mesta događaja, dekoracija i označavanje prostora. Ovde je potrebno osmisliti i delegirati zaduženja svih članova tima koji učestvuju u organizaciji, kako bi se ceo program realizovao u skladu sa planom.

Obično se nakon oficijelnog dela programa organizuje posluženje, odnosno koktel. Ova faza događaja je izuzetno važna jer se tokom koktela u manje formalnoj i opuštenoj atmosferi predstavnici kompanije mogu pozdraviti i razgovarati sa zvanicama.

### **Aktivnosti nakon događaja**

Ovaj deo aktivnosti podrazumeva pre svega raspremanje mesta događaja i vraćanje svih iznajmljenih resursa.

U skladu sa manirima poslovne komunikacije, zvanicama se šalje zahvalnica za učešće, ili poštom ili elektronskom poštom. Naravno da je ovaj drugi način jednostavniji, brži i racioanalniji, ali u slučaju veoma važnih zvanica, predstavnika vlasti ili međunarodnih gostiju, pismo sa originalnim potpisom je znak izuzetnog uvažavanja.

Što se tiče predstavnika medija, ukoliko su bili pozvani na događaj, a nisu došli, kao i kod organizacije medijskih događaja, šalje se pripremljeni medija kit na adrese redakcija čiji predstavnici nisu bili. Na ovaj način se obezbeđuje da informacije o događaju stignu do novinara koji su bili sprečeni da dođu.

Sumirajući sve aktivnosti koje je potrebno sprovesti za organizaciju događaja, moguće je napraviti vrlo preciznu listu aktivnosti koja bi trebalo da bude vodič kroz planiranje, realizaciju i evaluaciju svakog događaja. Predlog liste je dat u nastavku.

Osnovni podaci:

Cilj događaja, Organizator/partneri u organizaciji, Stejkholderi/Zvanice, Vrsta događaja, Datum događaja, Lokacija, Budžet, Odgovornosti, Mediji (u spisku zvanica ili ne).

Organizacija:

Program i govornici (Program sa pauzama, Govornici - Selekcija, Kontakt, Brifing, Potvrda, Plaćanje ili ne, CV, Funkcija i drugi detalji, Smeštaj ako treba +prateća osoba, Dolazak, Prevođenje, Materijal (da li priprema, da li treba štampanje i sl), Tehnički zahtevi (oprema, softver))

Lokacija i prostor (Selekcija, poseta i provera, rezervacija (kapacitet?), Potreba za posebnim prostorijama (na primer, za doček VIP zvanica, za sastanke, tehničku opremu, ketering...), Tehnička oprema (posebno obrađena u nastavku), Analiza prostora (akustika, planirani raspored sedenja, učesnika, odvijanja programa...), Trajanje događaja (uključujući pripremu i raspremanje), Parking, Dobijanje dozvola i formalan najava događaja ukoliko je potrebno, Provera bezbednosti prostora, Raspremanje prostora nakon događaja (čija odgovornost?), Politika otkazivanja prostora

Zvanice (Izbor, Ko je zadužen za prihvatanje poziva?, Rok za prihvatanje poziva, Smeštaj i transfer (potreban?))

Pozivnice (Tekst, dizajn i produkcija, Protokol / redosled pojavljivanja, Ko potpisuje?, Potvrda odgovora, Broj zvanica (da li naznačiti da je moguće doći sa pretećom osobom), Lista učesnika i program (da li uključiti?))

Smeštaj i transport zvanica (Govornici, Učesnici, Prevodioci, Prateće osobe, Organizacioni tim, Datumi dolaska/povratka, Transferi, Troškovi (kome se fakturišu?))

Info i promo paket događaja (Sadržaj / Lista učesnika / Raspored / Brošure / itd, Potreban broj, Dizajn, produkcija, Dopremanje do mesta održavanja)

Ketering (Hrana (posebni zahtevi – vegetarijanci, religiozni/kulturološki aspekti), Piće (selekcija na osnovu tipa događaja, utvrđivanje vremena posluživanja), Oprema / stolovi / stolice / stolnjaci / dekoracija itd, Konobari, Voda i čaše za govornike)

Sala i tehnička oprema (Raspoloživost prostora za nameštanje, Stolovi, stolice (raspored), Sto za govornike, Sto za registraciju, Klimatizovanje prostora, Računari, projektori, video bimo, flip čartovi, kao i softveri ukoliko govornici imaju specijalne zahteve, Mikrofoni (da li su potrebni i koji?), Telefonska i internet veza (WiFi), Ko proverava opremu?, Garderoba Dekoracija i označavanje (Cveće, Imena govornika, Prostor – ulaz, lobi, sala..., Info i promo materijal organizatora (logo, zastava, roll up, roll wall...), ID kartice za učesnike/organizatore, "Rezervisano" znak za mesta predviđena za govornike i VIP zvanice)

Osoblje (Voditelj programa / moderator, Za registraciju (dres kod, brifing), Za tehnički pomoć, Za superviziju, Za posluženje, Fotograf i snimatelj, Obezbeđenje)

Prateći program (Razgledanje grada, koncert i dr, Prevoz, Okupljanje)

Ostalo (Pismo dobrodošlice, poklon, suvenir (knjiga, bonbone, uzorak proizvoda) za učesnike, Mapa grada, preporučeni restorani, kulturni program u gradu..., Pokloni za govornike)

Događaj:

Proba tehnike, Proba sa govornicima, moderatorom, Brifing sa osobljem zaduženim za registraciju, Brifing sa osobom zaduženom za posluženje, Dekorisanje prostora,

postavljanje info i promo materijala, Postavljanje znaka "Rezervisano" na mesta gde je potrebno, Info i promo paket za učesnike (dopremanje i raspoređivanje)

Prateće aktivnosti:

Zahvalnica za učesnike (sa informacijama o daljim aktivnostima kompanije), Pismo zahvalnosti i fotografije govornicima i VIP zvanicama, Ažuriranje liste i podataka zvanica, Evaluacija događaja, Plaćanje faktura i procena budžeta, Izveštaj

Ukoliko se očekuje da događaju prisustvuje i neko od visokih domaćih i/ili inostranih državnih predstavnika, onda se planiranje događaja mora obaviti u saradnji sa službom protokola visoke zvanice koja dolazi. Događaji ovako "visokog profila" zahtevaju visoke standarde etikecije i tada su planiranje i realizacija događaja strogo utvrđeni pravilima protokola (Sullivan, 2001).

Pored događaja koji se planiraju i organizuju u okviru kompanije, sektor za korporativne komunikacije je zadužen i za pripremu i organizaciju učešća vlasnika ili menadžera koji kao predstavnici kompanije odlaze na druge važne događaje. Učešće predstavnika kompanije na drugim događajima uglavnom ima za cilj povećanje "vidljivosti" kompanije i predstavnika, pozicioniranje predstavnika i kompanije kao eksperta u određenoj oblasti (kroz učešće na stručnim konferencijama), kao i generalno, unapređenje imidža i reputacije predstavnika i kompanije u javnosti.

Prilikom organizacije posete predstavnika kompanije, osnovni zadatak sektora za korporativne komunikacije je procena poziva i obezbeđivanje svih potrebnih informacija za pripremu. Kontrolna lista pitanja za pripremu obuhvata sledeće (Sullivan, 2001):

- Ko je organizator, odnosno domaćin događaja?
- Naziv događaja i njegova svrha, kao i očekivanja domaćina od predstavnika kompanije.
- Datum održavanja i detaljan program, sa proverom mogućnosti naknadnih izmena. Ovo je posebno važno ukoliko je događaj tipa seminara ili konferencije koja traje

nekoliko dana, pa je je gostovanje predstavnika kompanije predviđeno u terminu kada već ima zakazane obaveze, važno je na vreme reagovati i izvršiti pomeranje termina nastupa.

- Lokacija (kako bi se na vreme organizovao odlazak i povratak predstavnika kompanije).
- Ko će biti učesnici i broj ljudi koji se očekuje?
- Ukoliko je planirano obraćanje predstavnika kompanije, važno je informisati se da li će biti i drugih govornika i ko su oni.
- Da li je događaj otvoren ili zatvoren za novinare? Očekuju li se televizijske kamere?
- Ime koordinatora događaja, sa kontakt podacima.
- Dnevni red i detaljna satnica zbivanja.
- Lista mogućih pitanja i odgovora koje mogu postaviti novinari i publika.
- Popis tema koje treba istaći, odnosno izbeći.
- Imena svih ljudi koje je bi govornik trebalo da pozdravi.
- Imena učesnika koji će obraćati publici. Ovde je uobičajeno dodati i biografije govornika.
- Tlocrt mesta gde će govornici sedeti/stajati/govoriti, kao i raspored sedenja.
- Stil odevanja – neformalno, poslovno, formalno.
- Vremenska prognoza za dan kada se događaj planira.

Ova lista osnovnih informacija koje su potrebne predstavniku kompanije nije konačna, tako da je na sektoru za korporativne komunikacije da predvidi i obezbedi ostale dodatne informacije koje su potrebne za pripremu i učešće.

## **2.2.5. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST**

Razvojem ekonomije i društva u celini, menjala se uloga koju je biznis sektor imao, od čistog ostvarivanja ekonomske koristi za vlasnike kapitala, preko usmeravanja na društvene koristi poslovanja, do usklađivanja ekonomske, pravne, etičke i društvene odgovornosti kompanija. Vremenom je postalo očigledno da ekonomska održivost nije dovoljna za dugoročno održivo poslovanje (Gladwin et al., 1995). Proces menjanja uloge biznisa u društvu, kroz različite perspektive objavljen je u radu Krstović i saradnici (2012), a u celosti je predstavljen je u nastavku,.

Iz tržišne perspektive, osnovna uloga biznisa u društvu je da obezbedi dobre uslove za život kroz proizvodnju i prodaju proizvoda i usluga koje imaju vrednost za kupce (Sastry, 2011). Kako su se uloga i moć biznisa u društvu menjali i rasli tokom godina, tako su se pojavljivali pritisci za veću uključenost u društvo i društvenu zajednicu. Naime, sa rastom uticaja, raste i odgovornost biznisa i obaveza da investira u društvo u kome egzistira. Pregled uloga koje je poslovni sektor imao u društvu u proteklim decenijama prikazan je u nastavku kroz različite perspektive (Steyn, 2003) koje su u određenoj fazi bile dominantne.

### **Perspektiva vlasnika kapitala**

Perspektiva vlasnika kapitala podrazumeva tradicionalni profitno orijentisani pristup menadžmentu, u okviru koga je uvećavanje kapitala osnovna i najvažnija uloga biznisa. Uloga menadžera u kompaniji je da obezbede profit i povećaju kapital vlasnika i to su merila njihove uspešnosti. Ovo je pristup koji je bio dominantan u periodu industrijalizacije, do 50-ih godina XX veka.

### **Perspektiva društvene zajednice**

Kako je rasla finansijska i uticajna moć kompanija i vlasnika kapitala, tako je paralelno raslo i interesovanje i pritisak društvene zajednice za veću odgovornost biznisa u društvu.

Tokom šezdesetih i sedamdesetih godina XX veka, biznis se posmatra kao član društva i životne sredine, koji bi trebalo da odgovori i na društvene pritiske i zahteve kojima odgovaraju visoki etički standardi. U skladu sa poznatim modelom korporativne društvene odgovornosti (Carroll, 1979), poslovanje ima ekonomske, pravne, etičke i društvene odgovornosti.

### **Perspektiva i vlasnika i društvene zajednice**

Kako svaka kompanija ipak kao primarni cilj ima ostvarenje profita, jer je to osnov daljeg progressa, tokom devedesetih godina se biznis usmerava na usaglašavanje različitih očekivanja, odnosno na društveno odgovorno poslovanje. To zapravo podrazumeva dobre poslovne performanse, ali uz društvene odgovornosti koje se od biznisa očekuju.

### **Perspektiva stejkholdera**

Savremeni uslovi poslovanja zahtevaju pronalaženje novih izvora konkurentnosti, što su u novijoj literaturi u sve većoj meri odnosi sa stejkholderima (Smudde & Courtright, 2011). U globalnoj ekonomiji čije su karakteristike veliki broj učesnika i visok stepen njihove povezanosti i međuzavisnosti, poslovna filozofija se usmerava na izgradnju jačih veza i odnosa između kompanija i njihovih stejkholdera koje se danas posmatraju kao jedan od ključnih kapitala organizacije (Kanter, 1994). Poslovna mreža, koju čini kompanija sa svim njenim stejkholderima, podrazumeva zapravo mrežu multilateralnih odnosa, veza koje su ostvarene ili na bazi ljudi koji su uključeni u odnos, ili resursa koji koriste učesnici odnosa ili aktivnosti koje oni sprovode. Ulogu biznisa u savremenom okruženju potrebno je posmatrati iz perspektive stejkholdera.

Prema Frimenu (1984), menadžment modeli su i ranije uvaživali "tradicionalne" stejkholdere – vlasnike, kupce, zaposlene i dobavljače. Međutim, u predstavljanju nove teorije strateškog menadžmenta, autor stejkholdere proširuje na isto tako važne grupe koje mogu imati moćan uticaj na organizaciju – vlada, konkurencija, udruženja kupaca, grupe koje vode računa o životnoj sredini, grupe sa specijalnim interesima, mediji i dr.

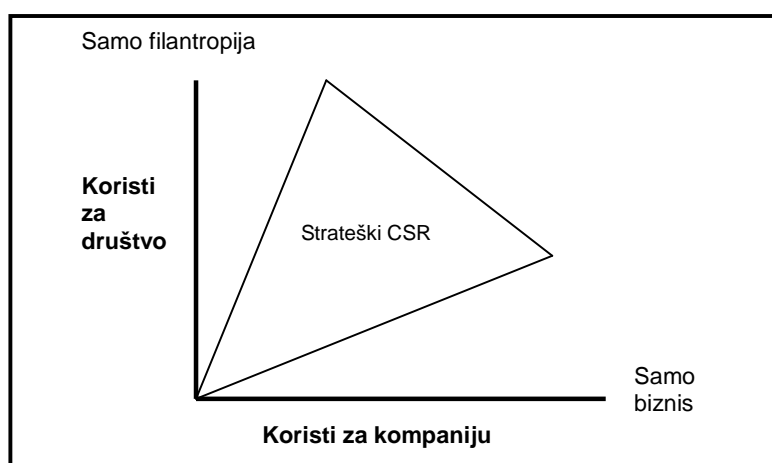


### Perspektiva “korporativne zajednice”

Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija značajno utiče na okruženje u kome se posluje, ali i sam način poslovanja. U novoj ekonomskoj teoriji (Halal, 2000), kompanija se posmatra kao društveno-ekonomski sistem, u okviru koga su stejkholderi partneri u kreiranju vrednosti. Uloga biznisa u ovakvim uslovima je da integriše ekonomske resurse, političku podršku, kao i informacije i znanja koje imaju stejkholderi i na taj način obezbedi konkurentsku prednost na tržištu.

Finansijska i ekonomska kriza koja je zadesila većinu zemalja sveta u proteklim godinama, pokazala je slabost i manjak odgovornog upravljanja, pre svega u finansijskim institucijama, koje su značajno uticale na pojavu i dubinu krize. Kako je i finansijska moć vlada i javnog sektora oslabljena krizom, tako je povećan pritisak na kompanije da učestvuju u rešavanju problema u društvu, pre svega u domenu filantropije.

Svrha biznisa je da kreira veću vrednost za sebe, ali da to radi na odgovoran način (Porter & Cramer, 2011). Poslednjih godina kompanije se uglavnom okrivljuju za većinu socijalnih, ekoloških i ekonomskih problema, napredovanje na račun društva, odnosno usmerenost isključivo na profit. Zato se danas insistira na kreiranju zajedničke vrednosti (engl. *shared value*) koja zadovoljava ne samo ekonomske, već i potrebe društva. To se posmatra kao tzv. *win-win* situacija, u kojoj koristi imaju i jedna i druga strana (slika 13).



Slika 13. Strateška društvena odgovornost: usklađivanje koristi za društvo i kompaniju (Porter & Cramer, 2002 u Krstović et al., 2012)

Osnivač i predsednik Svetskog ekonomskog foruma, Klaus Švab, naglašava da je realnost kreirala potrebu za novim vezama, odnosno partnerstvima između javnog, privatnog i građanskog života u rešavanju problema, gde biznis ima istaknutu ulogu (Schwab, 2011).

Dakle, kompanije se danas posmatraju kao društveno-ekonomski sistemi kojima su stejkholderi partneri u kreiranju vrednosti. Uloga biznisa je povećanje te vrednosti, ali na društveno odgovoran način. Tako da je strateški okvir za razumevanje savremene uloge biznisa u društvu usvajanje filozofije društveno odgovornog poslovanja, kroz sve dimenzije koje ona podrazumeva (Porter & Kramer, 2002). Na taj način, pristup „Single Bottom Line“ (ekonomska odgovornost) upravljanju kompanijom je u savremenoj teoriji i praksi zamenjen pristupom „Triple Bottom Line“ (ekonomska, društvena i ekološka odgovornost), o kome je već bilo reči na početku poglavlja.

Očekivanja globalnog društva u pogledu angažovanja i doprinosa svih organizacija, a prvenstveno kompanija, istaknuta su i u Milenijumskoj deklaraciji Ujedinjenih Nacija (2000), koja iznosi ciljeve čijim ispunjenjem bi se pomoglo rešavanju glavnih razvojnih izazova čovečanstva. Milenijumskom deklaracijom UN je ponovo naglašeno da razvojni proces zavisi od doprinosa svih organizacija. Milenijumske ciljeve razvoja (MDG) čini osam ciljeva koje treba realizovati do 2015. godine i koji su vezani za glavne svetske izazove po pitanju razvoja (Vlastelica Bakić, 2012):

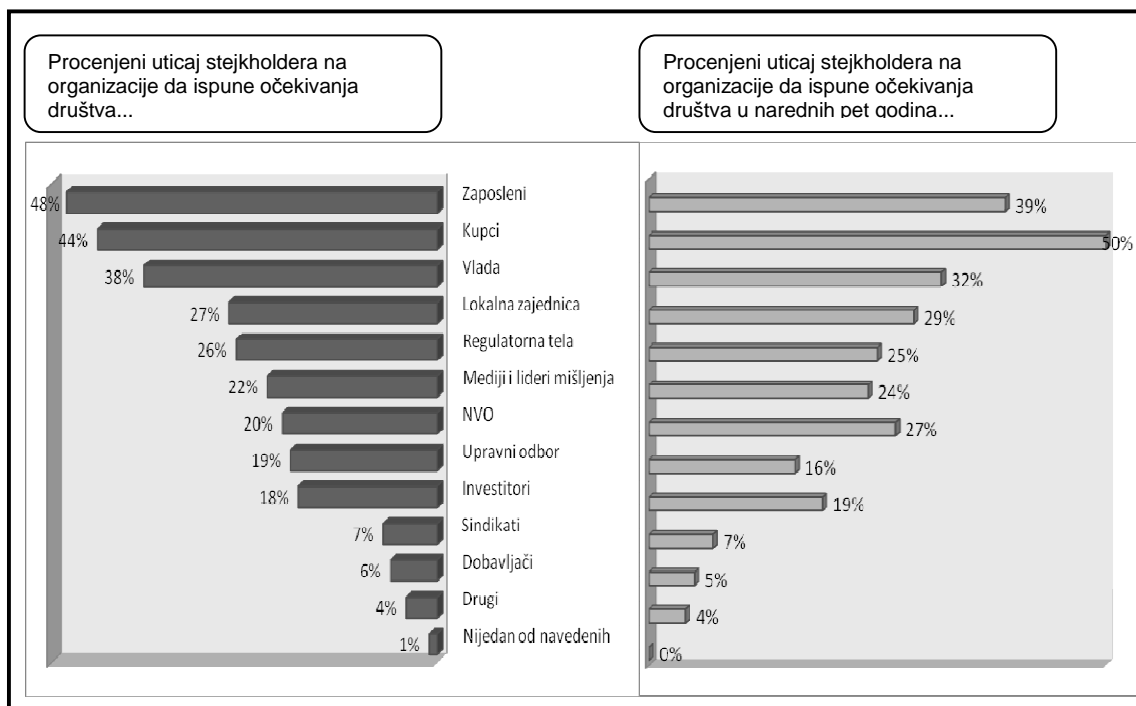
1. Iskoreniti krajnje siromaštvo i glad;
2. Postići univerzalnost osnovnog obrazovanja;
3. Promovisati ravnopravnost među polovima i dati veća prava ženama;
4. Smanjiti smrtnosti dece;
5. Unaprediti zdravlje žena u reproduktivnom periodu;
6. Izboriti se sa HIV/SIDOM, malarijom i drugim bolestima;
7. Osigurati održivost životne sredine;
8. Razvijati globalne partnerske odnose radi razvoja.

Uzimajući u obzir predstavljeni strateški okvir društvene odgovornosti, uloga biznisa u društvu se danas može sagledati kroz filozofiju društveno odgovornog poslovanja. Prema Trifunoviću, generalnom menadžeru za Korporativnu društvenu odgovornost kompanije Omron Europe, ona podrazumeva: kreiranje proizvoda i usluga koji imaju vrednost za kupce, ostvarivanje koristi za stejkholdere i obezbeđivanje održivosti poslovanja, uzimajući u obzir interese svih stejkholdera, radeći u skladu sa zakonskim i etičkim principima, uz poštovanje i zaštitu životne sredine (Krstović et al, 2012). To je zapravo koncept „Triple Bottom Line“ (3BL, Profit, People & Planet), koji je usvojen u poslovnoj zajednici, a predstavljen u prethodnom tekstu.

## **PRITISCI ZA USVAJANJE KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI**

Kada je reč o društveno odgovornom poslovanju kompanija, značaj i moć pojedinih stejkholdera se menja, tako da se javljaju novi interesi, očekivanja, ali i zahtevi za primenom CSR-a. Tako na primer, pored zaposlenih, vlasnika/akcionara, kupaca, dobavljača, vlade i regulatornih tela, pojačan je interes za CSR-om kod investitora, profesionalnih udruženja, nevladinih organizacija, građana, lokalne zajednice u kojoj kompanija posluje, političkih partija, kao i konkurencije. Usled sve većeg uticaja koje poslovanje kompanija ima na okruženje raste interesovanje, ali i očekivanja javnosti za ulogu organizacija u društvu (Vlastelica Bakić, 2012). Autorka je identifikovala i teme za koje su mediji i društvo zainteresovani: održivi razvoj i šteta koja se nanosi čovekovo okolini, neadekvatno postupanje prema zaposlenima, proizvodnja ili pružanje usluga koje dovodi kupce ili klijente u nezgodan položaj ili opasnost, korporativne i marketinške komunikacije kojima se obmanjuju potrošači i celokupna javnost. Dam i Scholtens (2008) su identifikovali da broj državnih propisa u pogledu životne sredine ili društvenih pitanja se povećava, dok su Mackey i saradnici (2007) potvrdili da investitori u odlučivanju sve češće razmatraju i društvenu održivost poslovanja (Mackey et al., 2007). Pore toga, potrošači su takođe više zainteresovani za društvenu odgovornost kompanije čije proizvode ili usluge koriste (Mohr et al., 2001).

Kompanija Mekenzi je 2007. godine sprovela globalno istraživanje, sprovedeno među 230 organizacija različite veličine, svih sektora (državni, privatni, javni i neprofitni), iz različitih industrija i predstavila rezultate o uticaju i očekivanjima pojedinih stejkholdera da kompanija bude društveno odgovorna (slika 14).



Slika 14. Uticaj stejkholdera na organizaciju da bude društveno odgovorna (McKinsey & Co, 2007)

Može se zaključiti da su i dalje zaposleni i kupci stejkholderi koji vrše najveći „pritisak“ na kompaniju da bude društveno odgovorna. Ovo je razumljivo, s obzirom na činjenicu da su ove dve grupe stejkholdera pod najvećim uticajem poslovanja i ponašanja organizacije. Procene su da će uticaj kupaca rasti, što opet predstavlja očekivani trend s obzirom na činjenicu da svest o društvenoj odgovornosti generalno raste. Savremene studije (Kim & Lee, 2012) potvrđuju da su kupci naklonjeniji kompanijama koje se ponašaju odgovorno prema okruženju.

Pored inicijativa strukovnih grupa i udruženja, osnivanja posebnih organizacija koje se bave razvojem i uvođenjem CSR-a, države Evropske unije u poslednjih desetak godina strateški pristupaju društveno odgovornom poslovanju, dugoročno planirajući metode i

instrumente za njegovo sprovođenje. Opređenje Evropske unije, izraženo naročito kroz delovanje Evropske komisije, jeste da CSR predstavlja jedan od suštinskih elemenata evropskog društvenog modela i da pozitivno doprinosi evropskoj strategiji *Europe 2020* za održivi rast privrede (European Commission, 2011). Evropska komisija je usmerena na promovisanje CSR-a od 2001. godine kroz dokument *Green Paper on CSR* i uspostavljanjem evropskog multistejkholder foruma. U 2006. godini, Komisija je objavila novu politiku u cilju poružanja podrške poslovnim inicijativama, pod nazivom Evropska alijansa za CSR. Politikom su definisana prioritarna područja delovanja EU u ovoj oblasti, koja su razrađena kroz strategiju EU za CSR u periodu od 2011. do 2014. godine. Strategija obuhvata (European Commission, 2011):

- Povećanje vidljivosti CSR i primera dobre prakse;
- Praćenje i povećanje poverenja u biznis;
- Poboljšanje procesa regulacije CSR-a;
- Poboljšanje sistema nagrađivanja za CSR;
- Poboljšanje sistema informisanja i transparentnosti CSR aktivnosti;
- Ulaganje u obrazovanje i istraživanja u oblasti CSR-a;
- Ulaganje u razvoj nacionalnih CSR politika;
- Usaglašavanje evropskih i svetskih pristupa CSR –u (fokusiranje na međunarodno priznate principe i smernice CSR-a, primena UN principa za poslovna i ljudska prava).

Od država koje ekonomski saraduju sa EU ili su u procesu evropskih integracija takođe se očekuje usvajanje principa i standarda društveno odgovornog poslovanja. Na primer, EU je sredinom devedesetih godina u svoj Opšti sistem preferencijala (*Generalized System of Preferences/GSP*), kojim se zemlje u razvoju oslobađaju carinskih dažbina za izvoz određenih proizvoda u EU, unela odredbu da se preferencijali neće odobravati zemljama koje ne poštuju osnovne principe CSR-a: zloupotrebljavaju dečiji ili koriste prinudni rad, zabranjuju sindikalno organizovanje i diskriminišu prilikom zapošljavanja ili napredovanja određene kategorije radnika ([www.smartkolektiv.org](http://www.smartkolektiv.org)). Ovim se može zaključiti da se pred poslovanje kompanija u Srbiji nalaze izazovi vezani za društveno odgovorno poslovanje i

da njihov strateško opredeljenje u budućem period mora uključiti aspekt društvene odgovornosti.

U našoj zemlji ulažu se napori za uvođenje i standardizovanje društvenog odgovornog poslovanja. Usvojena je Nacionalna strategija Republike Srbije o društveno odgovornom poslovanju 2010-2015. U okviru strategije, pod društveno odgovornim poslovanjem se podrazumeva poštovanje zakonskih obaveza i standarda industrije, potom kontrola negativnih efekata poslovanja po društvo i upravljanje rizikom, kao povećanje pozitivnih efekata poslovanja i stvaranja vrednosti kroz inovacije, investicije i partnerstva usmerena ka društvenom dobru i dobru po životnu sredinu.

## **DEFINISANJE KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI**

Pomenuto Mekenzijevo globalno istraživanje iz 2007. godine je pokazalo da društvo ima veća očekivanja nego ranije i da će kompanije preuzeti i usvojiti javnu odgovornost, tako da će društvena odgovornost sve više dobijati na značaju, kao „win-win“ rešenje za kompaniju i zajednicu (Lindgreen et al, 2009).

Savremena teorija i praksa pokazuju i dokazuju da je CSR opravdana i očekivana filozofija poslovanja. Međutim, još uvek se u stručnoj literaturi pominje argument jednog od čuvenih ekonomista sedamdesetih godina u SAD, Milton Fridmana, da je jedina odgovornost koju poslovanje ima odgovornost prema vlasnicima, odnosno maksimiziranje profita (Friedman, 1970). Razmatranjem različitih perspektiva uloge kompanija u društvu, koje su predstavljene na početku ovog potpoglavlja može se zaključiti da je Fridmanov koncept prevaziđen, odnosno da je bio aktuelan u to vreme. Ono što je potrebno ovde pokazati je da društveno odgovorno poslovanje ima i poslovnu opravdanost, odnosno da i vlasnicima kompanija donosi koristi.

Istraživanja su potvrdila da kompanije mogu ostvarivati konkurentsku prednost na različite načine, na primer postizanjem zadovoljstva kupaca, kao i pozitivnih stavova i

ponašanja zaposlenih, izgradnjom reputacije i korporativnog "goodwill"-a, ali i dugoročnom orijentacijom na društveno odgovorno poslovanje (Weber, 2008).

Najviše citirana definicija CSR-a je postavljena pre više od tri decenije (Carrol, 1979) i navodi da „društvena odgovornost poslovanja obuhvata ekonomska, pravna, etička i dobrovoljna očekivanja koje društvo ima od kompanije u određenom periodu“.

Autor je postavio okvir za razumevanje društvenih odgovornosti kompanije koji obuhvata četiri grupe, koje se moraju simultano ispunjavati (Carrol, 1979):

- Ekonomske odgovornosti. Kao osnovna ekonomska jedinica u društvu, kompanija ima odgovornost da proizvodi dobra i usluge koja su potrebna društvu, kao i da ostvari profit, što zapravo predstavlja osnovnu pretpostavku poslovanja.
- Pravne odgovornosti. Društvo očekuje da kompanija ispuni ekonomsku misiju u okvirima zakonske regulative.
- Etičke odgovornosti. Društvo od kompanija očekuje da ispuni dodatne, etičke zahteve koji su iznad regulatornih mera.
- Dobrovoljne odgovornosti (filantropija). Društvo očekuje da kompanija ispuni i društvenu ulogu, koja nije definisana zakonom, ni etičkim normama, već da na dobrovoljnoj osnovi pruže podršku društvu.

Razvojem koncepta u teoriji i praksi, sama definicija je nadograđivana i oblikovana. Između ostalih definisanja koncepta, može se navesti da korporativna društvena odgovornost predstavlja kontinuiranu posvećenost etičkom poslovanju, ostvarivanju doprinosa ekonomskom razvoju, pozitivno vršeći uticaj na kvalitet života svojih zaposlenih i njihovih porodica, kao i na lokalnu zajednicu i društvo u celini (Watts & Holme, 1999).

Evropska komisija u svojim „Smernicama za politiku društvene odgovornosti preduzeća“ (2003) korporativnu društvenu odgovornost definiše kao „koncept prema kojem preduzeće na dobrovoljnom principu integriše brigu o društvenim pitanjima i zaštiti životne sredine u svoje poslovne aktivnosti i odnose sa stejkholderima“. U CSR strategiji za 2001-2014, Komisija navodi da CSR podrazumeva odgovornost kompanija za njihove

uticaje na društvo. Naime, kompanije bi trebalo da integrišu brigu o životnoj sredini, etici, ljudskim pravima i potrošačima u svoje poslovne operacije, da sarađuju sa stejkholderima u cilju maksimiziranja zajedničkih vrednosti (vlasnika, stejkholdera i društva) i identifikacije i prevencije potencijalnih loših uticaja.

Radna grupa za Međunarodne organizacije za standarde je radeći na ISO 26000 standardu za društvenu odgovornost, pojam definisala na sledeći način: „odgovornost organizacije za uticaje njenih odluka i aktivnosti na društvo i životnu sredinu, kroz transparentno i etičko ponašanje, tako da doprinese održivom razvoju, uključujući zdravlje i dobrobit društva; uzme u obzir očekivanja stejkholdera; u saglasnosti je sa primenljivim zakonom i međunarodnim noramama ponašanja i integrisana je u celoj organizaciji i primenjena u njenim odnosima.“

Formalni pristup CSR-u je obezbeđen međunarodno priznatim principima i smernicama, koji se uglavnom odnose na velike multinacionalne kompanije, a definisane su dokumentima, poput:

- OEBS-ove smernice za multinacionalne kompanije;
- Principi Globalnog dogovora Ujedinjenih nacija;
- ISO 26000 Standard za društvenu odgovornost;
- ILO tri-partitna Deklaracija o principima multinacionlanih kompanija i društvene politike;
- Principi Ujedinjenih nacija o poslovnim i ljudskim pravima.

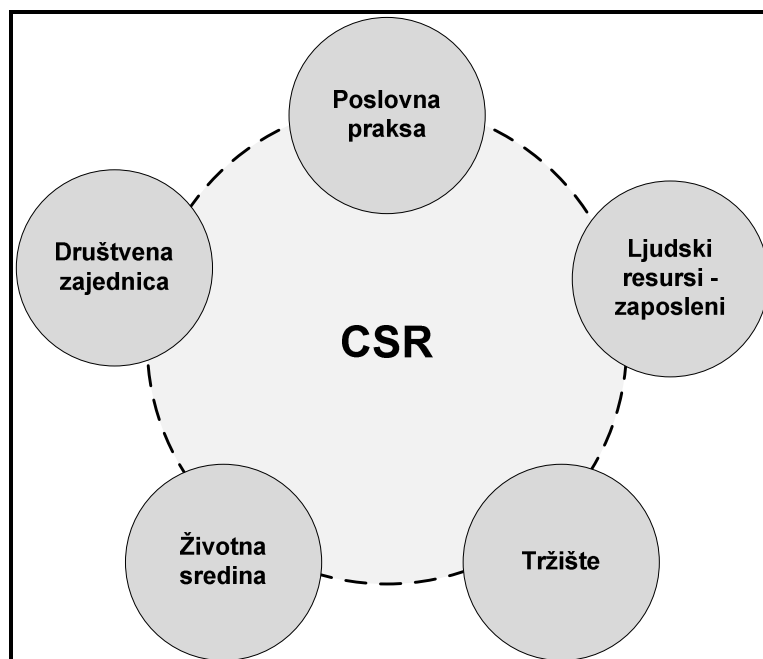
Društvena odgovornost predstavlja jedan multidimenzionalni koncept, koji pokriva širok spektar aktivnosti i programa koji se mogu razvijati i primenjivati u zavisnosti od kulture, poslovanja i ciljeva kompanije, kao i uslova okruženja u kojima se posluje (Lindgreen et al., 2009).



## **DIMENZIJE KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI**

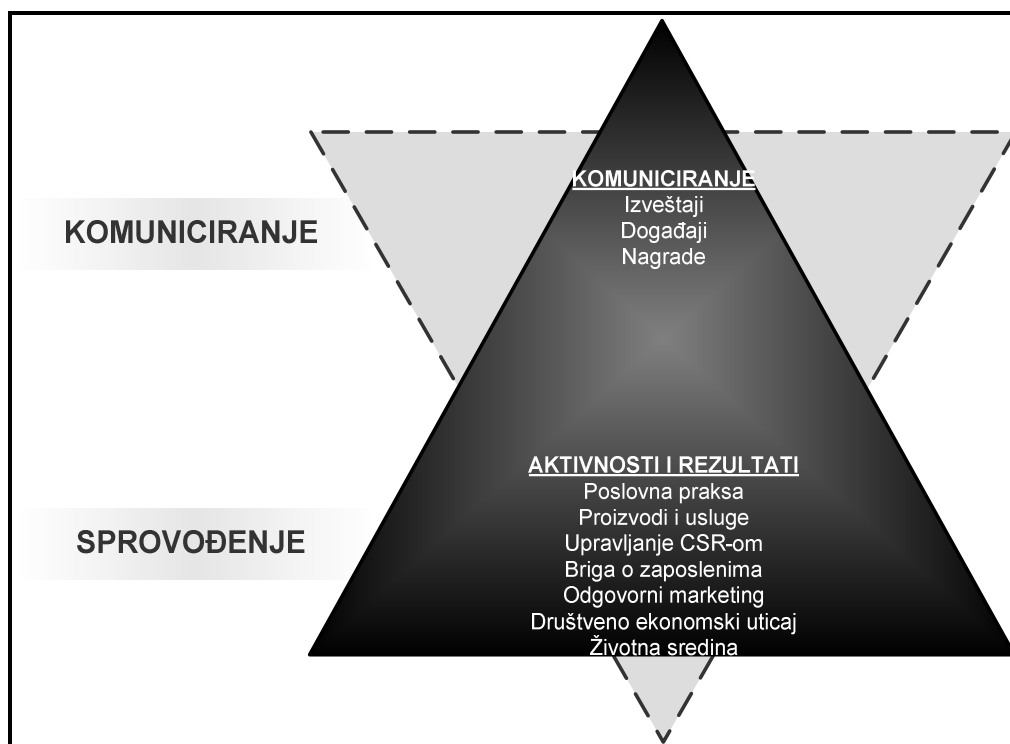
Imajući u vidu određenja pojma i koncepta CSR-a, može se zaključiti da je u osnovi koncepta misija kompanije, odnosno suština njenog funkcionisanja (Vlastelica Bakić, 2012). Nju predstavlja osnovna delatnost kompanije, što su proizvodi i usluge koje proizvodi, odnosno pruža, kao i cilj ostvarivanja profita. Prema istoj autorki, na ove bazične dimenzije poslovanja, nadograđuju se dimenzije društvene odgovornosti (slika 15):

- Tržište – odgovorno ponašanje na tržištu podrazumeva plasiranje sigurnih i neškodljivih proizvoda i usluga, uz adekvatne cene, etiketiranje (označavanje) proizvoda, poštovanje prava potrošača, zakonito i etičko komuniciranje proizvoda i usluga i dr.
- Ljudski resursi – odgovornost prema zaposlenima obuhvata obezbeđenje zaštite na radu, poštovanje ljudskih prava, jednakosti (polne, rasne, nacionalne i dr), slobode udruživanja, korektan odnos menadžment–zaposleni, ulaganja u razvoj zaposlenih, obezbeđenje dodatnih beneficija za zaposlene, poput rekreacija, odlaska na kulturne manifestacije, obezbeđivanje lekarskih pregleda, eliminisanje angažovanja dece za rad i dr. Osnovne odgovornosti u ovoj oblasti su bazirane na međunarodnim standardima, koji uključuju UN Univerzalnu Deklaraciju o ljudskim pravima, UN Međunarodnu konvenciju o civilnim i političkim pravima, Konvenciju o eliminisanju svih oblika diskriminacije žena, ILO Deklaraciju o osnovnim principima i pravima rada, Bečku deklaraciju i program akcija (GRI, 2011).
- Životna sredina – odgovornost prema životnoj sredini podrazumeva odgovornost prema potrošnji, očuvanju i kreiranju resursa – materijala, energije, vode, ne narušavanje biodiverziteta, smanjenje emisije gasova i pozitivan uticaj na problem globalnog zagrevanja, upravljanje otpadom, rešavanje problema otpadnih voda, vođenje računa o transportu i sredstvima koja se koriste i dr.
- Društvena zajednica – podrazumeva odgovornost prema društvu koja se manifestuje kroz eliminisanje štetnih efekata poslovanja po lokalnu zajednicu, rešavanje potreba i problema lokalne zajednice, izrada programa investiranja u lokalnu zajednicu (stipendije, finansijska podrška, volontiranje zaposlenih...), potom filantropiju i humanitarne aktivnosti i dr.



Slika 15. Dimenzije društvene odgovornosti

Odgovornost prema društvenoj zajednici je često najvidljiviji oblik društvene odgovornosti organizacija, pa se mora naglasiti da se kratkoročna ulaganja, poput donacija, ne mogu izjednačiti sa društvenom odgovornošću, već ona podrazumeva i ostvarivanje pozitivnog uticaja u svim navedenim dimenzijama. Nadalje, često se u praksi događa slučaj da se organizacije više bave komuniciranjem društvene odgovornosti, odnosno kratkoročnih pojedinačnih akcija, a suštinski ne ugrađuju koncept društvene odgovornosti u svoje poslovanje (Perakis, 2007). Komuniciranje akcija društvene odgovornosti bi trebalo da bude samo vrh piramide koja u osnovi podrazumeva sprovođenje koncepta društvene odgovornosti u svim aspektima poslovanja (slika 16).



Slika 16. Sprovođenje i komuniciranje CSR-a (Perakis, 2007)

## POSLOVNA OPRAVDANOST I EVALUACIJA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Prema autorima Carroll i Shabana (2010), do sada nije definisan niti dokazan jedinstveni model ili teorija o poslovnoj opravdanosti CSR-a (*business case for CSR*). Naime, naučni pristup se zasniva na istraživanju uticaja pojedinih aspekata CSR-a na pojedine poslovne performanse i rezultate, na osnovu čega se zatim izvode zaključci o celokupnom konceptu (Vlastelica et al., 2012). Zadek (2000) je izdvojio četiri osnovne kategorije koristi za kompaniju od usvajanja CSR-a: odbrana reputacije, smanjenje troškova poslovanja, integrisanje u širu poslovnu strategiju i učenje, inovacija i upravljanje rizikom. Kurucz i saradnici (2008) su takođe sistematizovali argumente za CSR u poslovnom kontekstu u četiri kategorije: smanjenje troškova i rizika, ostvarivanje konkurentske prednosti, unapređenje reputacije i legitimiteta poslovanja i stvaranje rezultata koji odgovaraju svim stranama (*win-win outcomes*) kroz sinergetsko kreiranje vrednosti. Drugi pristupi, koji su

zastupljeni u literaturi, se fokusiraju na identifikovanje i empirijsko istraživanje koristi od CSR-a za različite stejkholdere kompanije, koje se zatim direktno ili indirektno odražavaju na poslovne i finansijske rezultate kompanije.

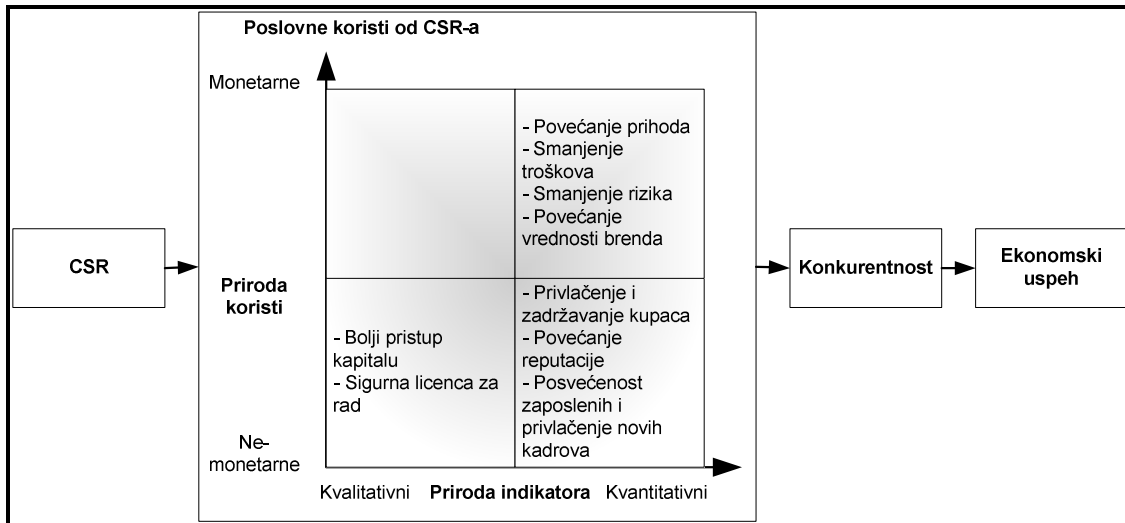
Dugoročno posmatrano, može se uočiti pozitivna veza između CSR posvećenosti i finansijskih uspeha kompanije (Weber, 2008). Pored profita, a shodno razmatrnim perspektivama uloge biznisa u društvu, kompanija ima zadatak da generiše koristi za njene stejkholdere. Brojne studije pokazuju da CSR posredno utiče na kvalitet odnosa stejkholder-kompanija kroz koristi koje donose stejkholderima i da stejkholderi nagrađuju kompanije koje su posvećene društvenoj odgovornosti, iako prinos na investicije u CSR ničim nije zagarantovan (Bhattacharya et al., 2009).

Prema izveštaju Evropske komisije (European Commision, 2011) strateški pristup CSR-u važan je za postizanje konkurentnosti kompanija, donosi koristi u upravljanju rizicima, uštedi troškova, obezbeđivanju kapitala, upravljanju odnosima sa kupcima, upravljanju ljudskim resursima i inovacijama.

Koristi koje kompanija može imati od primene CSR su (Weber, 2008):

- Pozitivan uticaj na imidž i reputaciju;
- Pozitivan uticaj na motivaciju i posvećenost zaposlenih i imidž kompanije kao „poželjnog poslodavca“;
- Smanjenje troškova;
- Povećanje prihoda po osnovu veće prodaje i tržišnog učešća;
- Smanjenje i upravljenje rizicima vezanim za CSR (na primer, izbegavanje organizovanog bojkota od strane kupaca ili nevladinih organizacija).

Prema istoj autorki, koristi od inkorporiranja CSR-a u poslovanje se mogu izraziti kvantitativno i kvalitativno, kroz monetarne i nemonetarne vrednosti. Akumulativno, njihov uticaj obezbeđuje konkurentnost i ostvarivanje ekonomskog uspeha, što predstavlja poslovnu opravdanost CSR-a (slika 17).



Slika 17. Model uticaja CSR-a (Weber, 2008)

Kako CSR nije jedna aktivnost ili projekat koji ima jasno definisan početak, kraj i efekte nakon završetka, već predstavlja filozofiju poslovanja koja se izražava kroz veliki broj aktivnosti i projekata, efekti se obično mogu sagledati dugoročno, prema istoj autorki onda je i procena uticaja i koristi od CSR-a proces koji podrazumeva nekoliko faza.

Prva faza je procena kvalitativnih efekata, poput boljih odnosa sa stejkholderima. Na primer, proaktivan pristup u CSR-u može kompaniji obezbediti podršku vladinih institucija kroz zajedničko razvijanje CSR standarda. To nadalje može pojačati uticaj kompanije na regulativne mere u okviru industrije/sektora u kojoj posluje. Mogući indikatori za procenu su uspostavljeni lični odnosi sa ključnim donosiocima odluka ili pozitivan fidbek od stejkholdera, koji se može ispitati kroz dijalog sa njima ili putem istraživanja (Weber, 2008).

U drugoj fazi se razvijaju i mere ključni indikatori performansi - KPI (engl. *key performance indicator*) za procenu CSR-a. Na bazi prethodnog modela uticaja, ključni indikatori za CSR mogu biti: monetarna vrednost brenda, privlačenje i zadržavanje kupaca, reputacija, atraktivnost kompanije kao poslodavca i motivacija i posvećenost zaposlenih (Weber, 2008). Osim reputacije koja se odnosi na veći broj stejkholdera, ostali indikatori su uglavnom usmereni na kupce i na zaposlene, što odgovara ranije prikazanom rezultatu

Mekenzijevo globalno istraživanje, da su zaposleni i kupci grupe koje najviše utiču na organizaciju da bude društveno odgovorna. Kvantitativni indikatori kojima se mogu meriti predstavljeni KPIs su prikazani u tabeli 4.

Tabela 4. Ključni indikatori performansi za CSR (Weber, 2008)

KPIs	Mogući kvantitativni indikatori
Vrednost brenda	Troškovno, cenovno ili kapitalno orijentisana vrednost brenda
Privlačenje i zadržavanje kupaca	Stopa ponovljene kupovine, tržišno učešće
Reputacija	Indeksi reputacije i rangiranje
Privlačenje novih kadrova	Broj prijava za oglašenu poziciju, stopa zapošljavanja
Posvećenost zaposlenih	Stopa fluktuacije, apsentizam

Iako su indikatori međusobno povezani, istraživanjima koja uključuju pitanja kojima se identifikuje uticaj CSR-a, može se proceniti njegov uticaj na KPI.

Treću fazu predstavlja procena monetarne dodatne vrednosti CSR-a, koja koristi logiku diskontovanja novčanih priliva (Weber, 2008).

$$\text{Monetarna dodatna vrednost CSR} - a = \sum_{n=1}^{\infty} (K_n^{CSR} - T_n^{CSR}) * \frac{1}{(1+i)^n}$$

gde je  $n$  – period,  $K^{CSR}$  – koristi od CSR-s,  $T^{CSR}$  – troškovi CSR-a,  $i$  – stopa diskontovanja.

Povećanje prihoda koje je inicirano CSR-om može biti rezultat povećanja prodaje, cena ili profitne margine. Ova povećanja mogu biti stimulirana kampanjama sa društvenim povodom, unapređenjem proizvoda u skladu sa CSR logikom (na primer zamena nekih sastojaka), korišćenjem novih „zelenih“ tehnologija. Pored toga, povećanje prihoda može biti rezultat dobijenih bespovratnih zajmova i subvencija (Weber, 2008).

Sa druge strane, autor navodi da uštede koje su inicirane CSR-om mogu biti rezultat povećanje efikasnosti i smanjenja troškova, ili saradnje po pitanju CSR-a (na primer sa predstavnicima vlasti) koja može olakšati razvoj proizvoda ili ulazak na novo tržište. Uštede mogu biti i rezultat smanjenja такси i poreza kojim vlada može stimulirati CSR aktivnosti (na primer, smanjenje poreza za kompanije koje koriste „zelene“ tehnologije).

U obračun troškova CSR-a pored jednokratnih troškova: donacija za poplavom ugroženo područje ili ugradnja jačih filtera za pročišćavanje vazduha u kompaniji koji su izvan zakonskih propisa, potrebno je uračunati i stalne troškove: donacije koje se kontinuirano obezbeđuju, nadoknade za korišćenje određenih etiketa, troškovi rada zaposlenih koji su zaduženi za CSR, produkcija izveštaja o društvenoj odgovornosti i drugi.

Istražujući poslovnu opravdanost CSR-a, autorka Vlastelica Bakić (2012) zaključuje da postoji jasna veza između društveno odgovornog poslovanja i određenih poslovnih performansi kompanije (tabela 5). U zavisnosti od toga koji aspekti CSR-a i koji aspekti poslovnih performansi se analiziraju, autorka konstatuje da ta veza može biti većeg ili manjeg intenziteta, direktna ili indirektna, neposredna ili sa odloženim efektom, merljiva ili intuitivna, ali istraživanja ukazuju da ona svakako postoji i da je pozitivnog polariteta.

Tabela 5. Poslovne koristi od društveno odgovornog poslovanja (Vlastelica Bakić, 2012)

<b>Koristi od društveno odgovornog poslovanja</b>	
<b>Tržište</b>	<b>Radno okruženje</b>
Uticao na korporativni imidž i reputaciju	Uticao na privlačenje kvalitetnih zaposlenih
Uticao na brend percepciju	Uticao na motivaciju i posvećenost zaposlenih
Diferencijacija i unapređenje konkurentnosti	Smanjen apsentizam i povrede na radu
Privlačenje novih kupaca	Povećanje produktivnosti
Uticao na lojalnost i zadržavanje postojećih kupaca	Uticao na zadržavanje kvalitetnih zaposlenih
<b>Poslovanje</b>	
Smanjenje operativnih troškova poslovanja	
Smanjenje rizika	
Povećanje prihoda usled rasta prodaje i/ili tržišnog učešća	
Unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga	
Bolje finansijske performanse	
Uvećanje vrednosti akcija	
Pozitivan uticaj na pristup kapitalu (odgovorno investiranje)	
Unapređenje efikasnosti upravljanja otpadom	

Uspešna primena i upravljanje društveno odgovornim poslovanjem zahteva i kontinuirano praćenje, merenje i procenu efekata postignutih u toj oblasti. Prilikom izbora metodologije merenja, neophodno je napraviti razliku između merenja uspešnosti procesa (produktivnosti i efikasnosti sprovođenja određenog projekta ili aktivnosti) i merenja efekata koji su ostvareni po organizaciju i društvo (Vlastelica Bakić, 2012).

Bhattacharya sa saradnicima (2009) kao kao najčešće mere evaluacije CSR aktivnosti navode:



- Potrošen iznos za ove aktivnosti, predstavljen u izveštajima kompanije;
- Nagrade i priznanja za CSR aktivnosti;
- Rangiranje od strane trećih lica/kompanija/agencija. To su, na primer, rejting institucije koje analiziraju CSR politiku i praksu organizacije i preporučuju organizaciju za investicione fondove, na primer *Dow Jones Sustainability Investment* (DJSI), koji obuhvata integrisanu evaluaciju ekonomskih, ekoloških i društvenih kriterijuma sa jakim fokusom na dugoročne vrednosti stejkholdera. Ova procedura se obično sprovodi za velike kompanije. DJSI izveštaj iz 2008. godine potvrdio je pozitivnu korelaciju između održivog poslovanja i finansijskih performansi, jer značajno povećava prodaju i povećava prinos na uloženi kapital što vodi ka ostvarenju konkurentne prednosti (izveštaj BITC „The Value of Corporate Governance“, 2008)

Faktori koji utiču na DJSI su podeljeni u tri osnovne kateogrije (tabela 6) i u proračunu im se dodeljuju težinski koeficijenti.

Tabela 6. Faktori za evaluaciju CSR-a prema DJSI

<b>Ekonomski faktori:</b>	Zdravlje i ishrana
	Strategija za nova tržišta
	Korporativno upravljanje
	Upravljanje inovacijama
	Upravljanje brendovima
	Upravljanje rizikom i kriznim situacijama
	Upravljanje odnosom s kupcima
	Kodeksi ponašanja / Usklađenost / Mito i korupcija
<b>Faktori životne sredine</b>	Rizici koji se odnose na vodu
	Poreklo sirovina
	Politika zaštite životne sredine / sistem upravljanja
	Izveštavanje o životnoj sredini

	Genetički modificirani organizmi
	Operativna eko-efikasnost
<b>Društveni faktori</b>	Standardi za dobavljače
	Korporacijsko građanstvo i filantropija
	Odgovornost za alkoholne proizvode
	Društveno izveštavanje
	Razvoj ljudskog kapitala
	Indikatori radne prakse
	Zdravlje i bezbednost na radu
	Privlačenje i zadržavanje talenata

Navedeni faktori se ispituju upitnikom, a neke od institucija koje sprovode istraživanja su rejting institucije SAM (Zurich), EIRIS (London), fondovi DJSI (Dow Jones), FTSE4Good (FTSE) i dr. Ova metodologija ispitivanja karakteristična je za velike multinacionalne kompanije.

Pregledom literature moguće je pronaći brojne pristupe navedenoj problematici. Autorka Vlastelica Bakić (2012) definisala je proces evaluacije upravljanja društveno odgovornim poslovanjem, koji obuhvata sledeće faze:

1. Merenje efikasnosti u oblasti društvene odgovornosti - obuhvata procenu ispunjenja ciljeva programa društvene odgovornosti u odnosu na prethodno definisane ciljeve i ključne pokazatelje uspešnosti (KPIs, neki od njih su navedeni u modelu autorke Weber). Pokazatelje definiše kompanija, uzimajući u obzir specifičnosti programa koji je usvojila i sprovela. Za ove potrebe moguće je i koristiti neke od međunarodno priznatih metodologija merenja, poput: *London Benchmark Group* (LBG Model), *Social Return On Investment* (SROI), *Volunteer Investment and Value Audit* (VIVA).

2. Izveštavanje i nezavisna revizija izveštaja. Izveštavanje zahteva postojanje pouzdanog i efikasnog sistema za čuvanje, prikupljanje, obradu i objavljivanje internih podataka o poslovanju kompanije. Izveštavanje može biti obavezno, kao na primer u slučaju zakonske obaveze izveštavanje o emisiji gasova, otpada i sl, ili u slučaju zahteva neke institucije koja

daje pomoć, licence ili nešto slično. U ovima slučajevima struktura izveštaja je najčešće standardizovana. Ukoliko kompanija samoinicijativno sastavlja izveštaj o korporativnoj društvenoj odgovornosti, na raspolaganju su joj forme međunarodno priznatih institucija i inicijativa poput *Global Reporting Initiative* ili *Triple Bottom Line* (3BL) metodologija izveštavanja. Poželjno je, a nekada se od organizacija i zahteva, da podatke iz izveštaja verifikuje neko eksterno nezavisno telo, poput *AccountAbility* (AA1000 /ACCA) ili *Social Audit Network*.

3. Procena i upoređivanje (*benchmarking*) efekata CSR-a omogućava realnu ocenu rezultata i napretka kompanije u odnosu na standarde u industriji u kojoj posluje, na nacionalnom, regionalnom ili globalnom nivou. Jedini način za objektivnu meru uspeha je stavljanje rezultata kompanije u odnos sa drugima na posmatranom polju. U tu svrhu, najčešće se koristi indeksiranje, odnosno rangiranje u odnosu na kriterijume i pokazatelje društveno odgovornog poslovanja. Od brojnih međunarodnih organizacija koje se bave merenjem, indeksiranje i rangiranjem kompanija po navedenim kriterijumima, ističu se: „Corporate Responsibility and Environment Index” (organizacije *Business in the Community*- BITS), „Dow Jones Sustainability Index”, „FTSE4GOOD” i „KLD” indeks (Vlastelica Bakić, 2012).

Jedno od poslednjih velikih istraživanja o društveno odgovornom poslovanju u Srbiji sprovele su agencija Synovate Srbija i SMART kolektiv, 2010. godine.

Istraživanje među CSR ekspertima u korporativnom sektoru je pokazalo da kompanije u Srbiji prepoznaju potrebu za društveno odgovornim poslovanjem i predviđaju da će u budućem periodu u većoj meri primenjivati strateški pristup usvajanju CSR-a kao filozofije poslovanja.

Sa druge strane, kod građana Srbije još uvek nije u potpunosti razvijena svest o društveno odgovornom poslovanju kompanija, jer jedna trećina od 2241 ispitanog građanina obraća pažnju na to kako su pojedine kompanije uključene u društveni život, odnosno da li vode računa o okruženju, zaposlenima, da li se uključuju u humanitarne akcije itd. Za ispitanike najvažnije teme predstavljaju uslovi rada i zapošljavanje (zaštita zdravlja i bezbednosti radnika, obezbeđenje stabilnih/sigurnih radnih mesta) i zaštita životne sredine.

Više od polovine ispitanih građana smatra da republička skupština, lokalna uprava i republička vlada ne rade u interesu društva, a između 40 i 50% njih je izrazilo nepoverenje i u kompanije i u nevladine organizacije, što otežava uspešno sprovođenje i komuniciranje CSR-a.

Samo 16% ispitanika moglo je da navede bar jednu kompaniju koja primenjuje društveno odgovorno poslovanje. Uglavnom su navođeni: Delta Holding, Holcim, Coca-Cola, Hemofarm i Telenor.

Pored istraživanja mišljenja i stavova kompanija i građana, jedan od mogućih načina evaluacije CSR-a jesu nagrade i priznanja koje dodeljuju relevantne institucije. Kao primer dobre prakse koji je aktuelan, može se navesti međunarodna nagrada *Disability Matters*, koja je za 2012. godinu dodeljena srpskoj kompaniji Delta Holding za program profesionalne rehabilitacije osoba sa invaliditetom. Program profesionalne rehabilitacije osoba sa invaliditetom, kao deo strategije CSR-a usmeren na društvenu zajednicu, u okviru Delta Holdinga pokrenut je 2008. godine. Program je obuhvatio edukaciju, program radne i socijalne inkluzije i zapošljavanje osoba sa invaliditetom u okviru korporacije.

## **IZVEŠTAVANJE O KORPORATIVNOJ DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI**

Izveštavanje o CSR-u je važan segment primene filozofije društveno odgovornog poslovanja, kako na nacionalnom, tako i na globalnom nivou. Izveštavanje je ključni instrument komunikacije sa stejkholderima kada je u pitanju CSR, pa pripremanje ovog izveštaja predstavlja izuzetno važan zadatak sektora za korporativne komunikacije.

Okvir za CSR izveštavanje u smislu tema koje bi izveštaj trebalo da pokrije može se pronaći u samom definisanju CSR koncepta (Carroll, 1979). Generalno posmatrano, izveštavanje može biti (Golob & Bartlett, 2007):

- Obavezno, odnosno regulisano zakonom, što autori smatraju da bi bilo dobro u smislu objektivnosti izveštaja. U Evropi, Francuska, Nemačka i Skandinavske zemlje su pokrenule inicijativu obaveznog izveštavanja.
- Na zahtev, na primer nekog stejkholdera u cilju informisanja o CSR aktivnostima kompanije.
- Dobrovoljno, najčešći oblik izveštavanja. Formu i sadržaj izveštaja određuje kompanija. Najčešće se prave jednom godišnje i dostupni su na internet adresama kompanije.

Prema analizi kompanije KPMG iz 2008. godine, kojom je obuhvaćeno preko 2200 kompanija iz 22 zemlje, 45% od 100 kompanija sa najvećim prihodom objavljuje godišnji CSR izveštaj i on je imao uticaj na 90% čitalaca (KPMG, 2008).

U teoriji i praksi postoje različite forme izveštavanja i inicijative različitih organizacija i institucija da standardizuju izveštavanje (na primer, standard *Accountability AA1000*, ili *European Commission EC*). Najpoznatiji standard za izveštavanje o CSR-u, koji uključuje elemente drugih relevantnih standarda za ovu oblast, a koji primenjuju multinacionalne kompanije je Globalna inicijativa za izveštavanje – GRI (*Global Reporting Initiative*). Naime, GRI je nezavisna organizacija sa sedištem u Amsterdamu, koja je u saradnji sa Programom Ujedinjenih nacija za životnu sredinu – UNEP (*United Nations Environment Program*), definisala vodič za izveštavanje o održivom poslovanju (Golob & Bartlett, 2007). Vodič sadrži principe za izveštavanje, sadržaj izveštaja sa indikatorima za svaku dimenziju CSR-a, definisanu Kerolovim modelom: ekonomska – E, životna sredina – ŽS, društvena – D (Carrol, 1979).

Poslednja i najkompletnija verzija vodiča je “G4 Sustainability Reporting Guidelines” i lansirana je u maju 2013. godine. U vodiču definisane su smernice za izradu izveštaja kompanija, bez obzira na njihovu veličinu, sektor u kome posluju i lokaciju i dostupan je internet prezentaciji GRI. Okvir za izveštavanje uključuje i posebne segmente koji su vezani za pojedini sektor, kao i nacionalne specifičnosti izveštavanja, a njime su sumiraju rezultati

posvećenosti, strategije i menadžment pristupa kompanije vezanim za održivo poslovanje u određenom periodu. Na bazi izveštaja moguće je (GRI4, 2013):

- Vršiti procenu performansi održivosti u skladu sa postojećim zakonima, normama, standardima i dobrovoljnim inicijativama;
- Pokazati šta kompanija u radi u domenu održivog razvoja i
- Porediti rezultate u okviru kopmanije, ali i sa drugim kompanijama tokom vremena.

U vodiču iz 2013. godine, definisane su smernice prikazane u tabeli 7. Vodič nudi dve opcije pripreme izveštaja: osnovnu i detaljnu, koja osnovnu verziju dopunjuje standardima vezanim za strategiju kompanije, upravljanje i etiku i integritet. Ceo vodič je dostupan na adresi <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>

Tabela 7. Vodič za izveštavanje o CSR-u (GRI4, 2013)

Oblast	Principi
<b>Sadržaj izveštaja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materijalnost (prikazati teme i indikatore koje reflektuju E, ŽS i D uticaje)</li> <li>- Stejkholderi (potrebno ih je identifikovati i predstaviti kako je kompanija odgovorila na njihove očekivanja i interese)</li> <li>- Kontekst (predstaviti kako kompanija doprinosi, kako namerava da doprinese razvoju E, ŽS i D uslova i predstaviti trendove u sve tri oblasti na lokalnom, regionalnom i globalnom nivou)</li> <li>- Kompletnost (predstavljene teme i indikatori treba da reflektuju značajne doprinose E, ŽS i D uslovima u nekom ograničenom periodu, na osnovu koji stejkholderi mogu da ocene performanse kompanije za period na koji se izveštaj odnosi)</li> </ul>
<b>Kvalitet izveštaja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balans (izveštaj bi trebalo da sadrži i pozitivne i negativne aspekte učinka kompanije, kako bi se procenio sveukupan učinak)</li> <li>- Jasan (informacije bi trebalo da budu predstavljene na način koji je razumljiv i jasan onome ko čita izveštaj)</li> </ul>

Oblast	Principi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tačan (informacije bi trebalo da budu tačne i dovoljno detaljne da omoguće procenu učinka)</li> <li>- Pravovremen (informacije moraju biti raspoložive stejkholderima na vreme)</li> <li>- Uporedivost (informacije bi trebalo da budu predstavljene tako da omoguće analizu promena u učinku koje su se desile u nekom periodu i da omoguće uporedivost sa drugim kompanijama)</li> <li>- Pouzdanost (podaci u izveštaju bi trebalo da budu prikupljeni, analizirani i predstavljeni na način koji se može proveriti, jer tako obezbeđuju kvalitet informacija)</li> </ul>
<b>Strategija i analiza</b>	Predstavlja opšti strateški pogled na održivo poslovanje kojim se određuje kontekst za detaljno izveštavanje koje sledi. U ovom delu predstavlja se vizija, ključni uticaji kompanije, strateški prioriteti i ključne teme, ključni događaji, dostignuća i neuspesi, izazovi narednih 3-5 godina, rizici i šanse
<b>Korporativni profil</b>	U ovom delu predstavljaju se opšti podaci o kompaniji (ime, lokacija centrale, lokacije gde posluje, pravna forma, tržišta koja opslužuje, veličina, lanac nabavke), kao i posvećenost eksternim inicijativama (članstvo u asocijacijama, principi i inicijative koje podržava).
<b>Materijalni aspekti i granice</b>	U ovom delu se identifikuju materijalni aspekti i granice izveštavanja. Potrebno je odrediti do kog nivoa kompanije i projekata se radi analiza i izveštaj (na primer, do nivoa projekata članica holding kompanije). Najčešće korišćeni kriterijumi za određivanje su ili do nivoa entiteta koji ima svoj menadžment ili do nivoa entiteta koji ima značajan uticaj na odnose u poslovanju (na primer, projekat usmeren na dobavljače, kupce)
<b>Uključenost stejkholdera</b>	U ovom delu se daje pregled uključenosti stejkholdera, kao i ključnih tema u kojima su bili uključeni
<b>Profil izveštaja</b>	Ovde se opisuje forma i frekvencija izveštaja, kao i potvrda kredibiliteta izveštaja (može biti interna, a preporučuje se i eksterna, od strane

<b>Oblast</b>	<b>Principi</b>
	nezavisne organizacije) i daju se kontakt podaci za dodatne informacije o izveštaju
<b>Upravljanje</b>	U ovom delu se opisuje struktura upravljanja, uloga najvišeg upravljačkog tela u postavljanu korporativnih vrednosti i strategije, njihove kompetencije i procena performansi, uloga u upravljanju rizicima, izveštavanju o održivom poslovanju, proceni E, ŽS i D efekata, kao i naknade i podsticaji
<b>Etika i integritet</b>	Ovde se daje pregled korporativnih vrednosti, principa, stadarda i normi, internih i eksternih mehanizama za traženje saveta o etičkom i zakonitom ponašanju, internih i eksternih mehanizama za izvešavanje o neetičkom i nezakonitom ponašanju i čuvanju integriteta
<b>Menadžment pristup</b>	Predstavlja pristup kompanije u upravljanju dimenzijama održivog poslovanja, E, ŽS, D (kako kompanija identifikuje, analizira i odgovara na uticaje koje ima)
<b>Indikatori performansi</b>	<p>Prikaz indikatora performansi po dimenzijama održivog poslovanja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekonomski - ekonomske performanse, prisutnost na tržištu, indirektni ekonomski uticaji, prakse nabavke</li> <li>- Životna sredina - materijali, energija, voda, biodiverzitet, emisija gasova, otpadne vode, upravljanje otpadom, proizvodi i usluge, transport, ekološka procena dobavljača, mehanizmi žalbe</li> <li>- Društveni - odnos prema zaposlenima (zapošljavanje, odnos radnici/menadžment, bezbednost na radu, treninzi i edukacije, jednake šanse za zapošljavanje, jednakost polova, procena odnosa dobavljača prema zaposlenima, mehanizmi žalbe), ljudska prava (investicije, diskriminacija, sloboda udruživanja, rad dece, prevencija prisiljenog rada, bezbednost, autohtona prava, procena, procena zaštite ljudskih prava dobavljača, mehanizmi žalbe)</li> <li>- Društvo - lokalna zajednica, antikorupcija, javna politika, nekonkurentsko ponašanje, popustljivost, procena uticaja dobavljača na</li> </ul>



Oblast	Principi
	društvo, mehanizmi žalbe - Odgovornost proizvoda – zdravlje i bezbednost kupaca, etiketiranje proizvoda, marketinške komunikacije, privatnost kupca

## 2.2.6. INTERNET KOMUNIKACIJE

Internet danas predstavlja glavnu komponentu poslovanja i strategije korporativnih komunikacija (Kalaignanam et al, 2008). Autori navode da su se usled intenzivne ekspanzije interneta i njegove primene u poslovanju, istraživači usmerili na proučavanje ovog fenomena i lepezu koristi i izazova povezanih sa njim i, između ostalog, ustanovljeno je da:

- Internet učestvuje u oblikovanju tržišta u okviru koga kompanija posluje;
- Internet ima značajnu ulogu u izgradnji i održavanju odnosa sa stejkholderima;
- Internet ima značajne efekte na strategiju komunikacija kompanije.

Zato je oblast internet komunikacija važan segment korporativnih komunikacija. Početni i osnovni alat internet komunikacija predstavlja veb sajt kompanije, koji je i deo vizuelnog identiteta kompanije. Zadatak korporativnih komunikacija u ovoj oblasti obuhvata nekoliko važnih poslova: od definisanja elemenata vizuelnog identiteta koji će biti primenjeni na sajtu do definisanja, obezbeđivanja i ažuriranja strukture i sadržaja sajta. Internet prezentacija kompanije treba da bude dizajnirana tako da izgleda atraktivno, da bude jednostavna za korišćenje (enlg. *user friendly*), a da pruži sve relevantne informacije koje svaki od stejkholdera očekuje.

Kako je potvrđeno da internet ima značajnu ulogu u uspostavljanju i održavanju odnosa sa stejkholderima, u literaturi su predloženi osnovni kriterijumi koje kompanija treba da ispoštuje u kreiranju strategije internet komunikacija (Waters et al, 2009):

- Transparentnost – uključuje detaljan prikaz kompanije, njene delatnosti i istorije, vlasništva, ključnih ljudi, važnih poslovnih dokumenata kojima se obezbeđuje javnost rada (na primer, prikaz organizacione strukture, finansijskih izveštaja i sl), kontakte, fotografije i dr.
- Korisnost – u smisli postavljanja informacija koje su od značaja za stejkholdere. Naravno, u ovom delu je potrebno voditi računa o svom interesnim grupama i setu informacija koji svaka od njih očekuje i smatra relevantnim.
- Interaktivnost – stimulisanje uspostavljanja odnosa, kroz upite za elektronsku poštu radi postavljanja pitanja i dostavljanja informacija u vezi kompanije i sl.

Sa aspekta korporativnih komunikacija, važni delovi veb sajta su deo posvećen društvenoj odgovornosti i deo posvećen novinarima (engl. *press room*). U okviru dela o društvenoj odgovornosti, kompanija bi trebalo da objasni filozofiju CSR-a koju primenjuje u poslovanju, definiše osnovne vrednosti kojima je posvećena, navede sertifikate i zvanične potvrde ispunjavanja odgovornosti koje se od nje očekuju, predstavi projekte, programe i kampanje CSR-a koje sprovodi i sl. Ukoliko kompanija priprema godišnji izveštaj o CSR-u, onda on svakako treba da bude predstavljen i na sajtu.

Kao što je već objašnjeno u delu 2.2.1. gde su predstavljene aktivnosti odnosa sa medijima, novinarski veb centar predstavlja poseban segment postojeće internet prezentacije kompanije u okviru koga novinari mogu pronaći sve podatke o kompaniji sa kontakt informacijama, vesti, događaje (aktuelne i prošle), saopštenja za javnost (aktuelna i arhivu saopštenja), vizuelne materijale u formi pogodnoj za emitovanje i štampu (fotografije, video snimke, prezentacije), arhivu medijskih objava, korisne linkove i dr. Takođe, u okviru ovog dela veb prezentacije, novinari mogu imati mogućnost da se prijave na mejling listu kompanije i na taj način redovno dobijaju sve relevantne informacije u formi pogodnoj za njih.

Kompanija može poboljšati svoje pozicioniranje na internetu na nekoliko načina (Serrano-Cinca et al, 2010):

- Povećanjem „veb vidljivosti“ (povećanje prisutnosti na drugim veb sajtovima);

- Povećanjem značajnosti u pretraživačima (na primer, kroz povećanje ponavljanja ključnih reči vezanih za kompaniju na naslovnoj strani sajta, ili prilagođavanje formata veb strane);
- Povećanjem popularnosti na društvenim medijima i dr.

Društveni mediji predstavljaju upotrebu softverskih alata i aplikacija koji kao interaktivne platforme služe pojedincima i grupama da dele, zajedno kreiraju sadržaje, da ih postavljaju, komentarišu i modifikuju (Kietzmann et al, 2011). Kako društveni mediji i na njima zasnovane društvene mreže omogućuju učesnicima da izraze svoje stavove i mišljenja, da se informišu o najraznovrsnijim pojavama i događajima, predstavljaju izuzetno moćan kanal komunikacije sa velikim brojem ljudi.

Intenzivnu penetraciju društvenih medija i mreža ilustruju podaci istraživanja *Pew Internet Project's*, koje je rađeno na globalnom nivou. Prema istraživanju, u septembru 2013. godine, 73% onlajn populacije je koristilo sajtove za društveno umrežavanje. Fejsbuk je i dalje najdominantniji sajt za društveno umrežavanje, koga sledi Tviter, kao mikroblog. Inače, za mikroblog platforme, koje podrazumevaju postavljanje kratkih komentara, kroz ograničen broj karaktera, predviđa se da će preuzeti primat u budućem periodu. Po popularnosti sajtova ističu se i LinkedIn, Pinterest i Instagram.

Društvene mreže su najpopularnije i među internet populacijom u Srbiji. Naime, prema istraživanju o upotrebi informaciono-komunikacionih tehnologija u Srbiji, koje redovno sprovodi Republički zavod za statistiku, u 2013. godini procenat korisnika interneta je povećan odnosu na prethodnu godinu, a 68% internet populacije u Srbiji koristi internet za učešće u društvenim mrežama, a 93,4% internet populacije od 16 do 24 godine starosti ima nalog na društvenim mrežama (Fejsbuk, Tviter). Fejsbuk predstavlja društvenu mrežu koja je u ovom trenutku najpopularnija u Srbiji, a broj korisnika u januaru 2013. godine iznosio je približno 48,5% internet populacije. Ovaj podatak pozicionira Srbiju na 48. mesto liste po broju korisnika u svetu ([www.mondo.rs](http://www.mondo.rs)). Tviter predstavlja mrežu koja u Srbiji svakim danom sve više raste. Njegovi korisnici u proseku provode manje vremena na ovoj društvenoj mreži, za razliku od ostalih. Uprkos tome, popularni tviteraši su spremniji za

interakciju, u smislu komentarisanja određenih sadržaja, pružanju svog mišljenja, kako na postavljeno pitanje, tako i samostalno, bez dodatnog podstreka. Ova karakteristika korisnika predstavlja izazov i šansu za korporativne komunikacije.

Prema istraživanju ECM 2013, većina profesionalaca u struci komunikacija u Evropi smatra da sadržaji na društvenim medijima utiču na percepciju kompanije (72,5% ispitanika). Zanimljiv je podatak da značaj društvenih medija ne raste rapidno kao prethodnih godina, što ukazuje na činjenicu da su društveni mediji već postali integralni element medija miksa i strategije komunikacija (Tench & Yeomans, 2013).

DiStaso i saradnici (2011) su utvrdili da kompanije koriste društvene medije kako bi se uključile u važne komunikacije i kako bi bolje razumele tržište, kupce, konkurente i zaposlene, pa se iz ovoga mogu videti koristi koje ovaj kanal komunikacije pruža. Međutim, nisu sve društvene mreže relevantne i korisne za svaku kompaniju. Pregled društvenih mreža, sa osnovnim koristima koje kompanije mogu imati od uključivanja svake od njih u strategiju korporativnih komunikacija, prikazane su u tabeli 8. U zavisnosti od delatnosti kompanije, kao i ciljeva korporativnih komunikacija, strategija korporativnih komunikacija može uključiti aktiviranje kompanije na pojedinim društvenim mrežama.

Tabela 8. Koristi društvenih mreža koje obezbeđuju kompanijama (modifikovano prema Sterne, 2010)

<b>Društvene mreže</b>	<b>Koristi za kompanije</b>
Sajtovi društvenog umrežavanja (otvoreni - Facebook, Tweeter; samo sa pozivom - ASmallWorld.net; poslovni - LinkedIn)	Korisni su za sve kompanije čija se ciljna tržišta nalaze na društvenim medijima.
Sajtovi za međusobnu razmenu kreativnih	Kreiranje i održavanje svesti o korporativnom brendu kroz plasiranje video spotova, slika i drugih

<b>Društvene mreže</b>	<b>Koristi za kompanije</b>
radova (multimedijalnih zapisa – YouTube; slika – Instagram, Flickr; edukativnog materijala – MIT OpenCourseWare itd.).	materijala relevantnih za stejkholdere.
Blogovi (sponzorisani od strane korisnika; sponzorisani od strane pružalaca usluge).	Blog je lični sajt na kome vlasnik (pojedinaac, udruženje, kompanija), ali i ostali posetioци mogu ostaviti komentar i mišljenje. Omogućava onlajn razgovore sa velikim brojem ljudi, među kojima su i važni stejkholderi.  Blogeri širom sveta mogu biti vrlo uticajni u oblikovanju javnog mnjenja, jer plasiraju javnosti važne informacije i podstiču medije da prate njihov trag.
Kolaborativni veb sajtovi (Wikipedia)	Ovi sajtovi čine kolekciju veb stranica dizajniranih tako da pruže mogućnost dodavanja ili izmene sadržaja svakome ko im pristupi. Oni zapravo čine veliku onlajn bazu podataka, a informišu široki auditorijum o osnovnim podacima vezanim za kompaniju.
Geolokacije (Foursquare)	Namenjene kompanijama kojima je cilj da privuku ljudе na svoju fizičku lokaciju (na primer, u šoping centar) kroz primamljive ponude ograničenog trajanja ili za pojedine događaje.
Pregledi (Google Places, Bing Local Business Portal)	Slično geolociranju, predstavljanje kompanije na veb sajtovima koji listiraju biznise; uglavnom lokalnog karaktera; Ime kompanije se može pokazati u

<b>Društvene mreže</b>	<b>Koristi za kompanije</b>
	rezultatima pretrage.
Slideshare	Omogućuje kreiranje sadržaja u formi prezentacije.
Social Bookmarking (Digg, Reddit, Del.icio.us)	Omogućuje kreiranje viralnog sadržaja.
StumbleUpon	Omogućuje kreiranje viralnog sadržaja.
Društvene komponente u okviru sajta kompanije (poziv za uključivanje)	Povećavaju uključenost u društvene mreže preko sajta kompanije
Komercijalne virtuelne zajednice (Amazon.com, eBay, iStocPhoto i sl)..	Omogućuju naručivanje, predstavljanje i razmenu različitih proizvoda i usluga.
RSS (plasman onlajn sadržaja bez posete matičnoj stranici)	Obezbeđuje dostavljanje odabranih sadržaja i najnovijih vesti iz raznih oblasti. Funkcioniše po principu skupljanja informacija sa više odabranih sajtova koji se korisniku šalju kao lista naslova, čime se omogućava pretraga samo onih veb stranica čiji naslovi spadaju u domen interesovanja.

U kreiranju strategije komunikacije u onlajn okruženju, potrebno je uzeti u obzir i grupe stejkholdera koje su aktivne, poput (Li & Bernoff, 2008): Onlajn novinari – koji su aktivni na internetu i koriste internet alate; Kreatori javnog mnjenja - koji uključuju analitičare u pojedinoj industiji, istaknute blogere, direktore vodećih kompanija i dr; Onlajn zajednice – koje okupljaju profesionalce iz određene industrije (kao što je na primer LinkedIn u domenu menadžmenta ljudskih resursa); Grupe koje šire negativne utiske – koje uključuju bilo kog pojedinca (nezadovoljan klijent, poslovni partner, zaposleni...) koji može plasirati loše informacije o organizaciji.

Prema istim autorima, korporativno korišćenje društvenih medija i mreža podrazumeva osmišljavanje i sprovođenje različitih alata komunikacije putem odabranih medija, koji kao rezultat imaju generisanje publiciteta. Pravilno vođenje korporativnog naloga na društvenim mrežama ogleda se u kvalitetnom postavljanju ciljeva i očekivanja. Pri definisanju ciljeva važno je sprovesti sledeće korake (Li & Bernoff, 2008):

- Pronaći ciljnu grupu/javnost na društvenim mrežama;
- Odredite željene efekte predstavljanja korporativnog brenda na društvenim mrežama;
- Odrediti budžet za ovaj vid komunikacije;
- Odrediti kanale komunikacije, odnosno koje društvene mreže će sve biti korišćene (Twitter, Facebook, Youtube, LinkedIn, forumi...);
- Precizirati željeni ton komunikacije i tip sadržaja koji će biti deljen putem mreža;
- Delegirati odgovorno lice koje će biti predstavnik korporativnog brenda na mrežama.

Jedan od osnovnih izazova za praksu korporativnih komunikacija je kako može meriti uspešnost nastupa i komunikacije putem društvenih medija. Neke mreže, poput Fejsbuka i Tvitera, nude alate za merenja onoga šta se dešava, ali samo na ovim mrežama. Neke od mera koje mogu poslužiti za procenu rezultata uključenosti u društvene medije su (Sterne, 2010):

- Svest – Koliko ljudi zna za kompaniju?
- Naklonjenost – Koliko ljudi je pratilo stranicu kompanije na društvenoj mreži ili sledilo pozitivne komentare koji su postavljani na mikroblogovima?
- Popunjavanje ankete – Koliko ljudi je bilo zainteresovano da učestvuje u odgovaranju na postavljena pitanja?
- Prijavljivanje – Koliko ljudi se prijavilo za kompanijske vesti, blog ili tvitove?
- Registracija – Koliko ljudi želi da bude član kluba koji je kompanija oformila?
- Popularnost bloga - Koliko ljudi se uključilo u konverzaciju?
- Analiza vesti, odnosno tekstova koji su se bavili kompanijom, njenim proizvodima i uslugama, ključnim ljudima, kampanjama i dr. u proteklom periodu.

### **2.2.7. KRIZNE KOMUNIKACIJE**

Krizna situacija podrazumeva događaj koji može imati loš uticaj na imidž i reputaciju kompanije i/ili na stejkohldere (Coombs, 2007). Ključnu ulogu u upravljanju krizom imaju komunikacije (Millner et al, 2011), pa je i ovaj deo aktivnosti u nadležnosti sektora za korporativne komunikacije.

Osnovni zadatak korporativnih komunikacija u oblasti kriznih komunikacija je da permanentno analizira okruženje i percipira moguće izvore kriznih situacija, kao i da pripremi i redovno ažurira priručnik ili plan kriznih komunikacija. Plan za krizne komunikacije određuje ljude u kompaniji koje će biti uključeni u upravljanje krizom, definiše procedure i proces donošenja odluke, kao i okvir za izveštavanje i komunikaciju sa internom i eksternom javnošću. Ažuriranje priručnika podrazumeva prenošenje naučenih lekcija, nakon evaluacije pojedinih kriznih situacija koje je kompanija prevazišla.

Pregledom stručne literature, mogu se identifikovati potencijalni rizici za krizne situacije obuhvataju:

- Protesti i štrajkovi;
- Neetičko i društveno neodgovorno poslovanje;
- Nasilje na radnom mestu
- Pad sistema proizvodnje;
- Lažni proizvodi;
- Sabotaža;
- Kriminalno delo zaposlenog;
- Pritužbe kupaca, dobavljača ili medija;
- Neosnovane optužbe medija;
- Prirodne katastrofe;
- Ekološka katastrofa i mnogi drugi.



Strateški pristup upravljanju krizom podrazumeva posmatranje krize kao procesa, koji podrazumeva niz aktivnosti pre krize, za vreme trajanja krize i nakon krize (Coombs, 2007).

### **Aktivnosti pre krize**

Aktivnosti faze pre krize uglavnom su preventivne i pripremne. Prevencija podrazumeva percipiranje rizika i pronalaženje načina za ublažavanje ili eliminisanje rizika, što je deo programa za upravljanje rizicima. Priprema podrazumeva kreiranje plana kriznih komunikacija, kao i izbor i trening kriznog tima. U okviru plana, za identifikovane potencijalne krize, mogu se osmisliti i neke ključne poruke. Dakle, plan kriznih komunikacija predstavlja vodič za ponašanje u slučaju da se dogodi krizna situacija i definiše (Coombs, 2007):

- Izbor tima za kriznu komunikaciju. U zavisnosti od dubine krize, tim bi obavezno trebalo da uključi i najviše pozicije kompanije, kao i osobu koja se bavi korporativnim komunikacijama, eventualno predstavnika pravnog, finansijskog i proizvodnog sektora. Posebna pažnja u kriznim komunikacijama mora se posvetiti zaposlenima jer kao „ambasadori kompanije“ imaju značajnu ulogu u prenošenju informacija (Johansen et al, 2012). Zato se preporučuje da deo kriznog tima bude i neko zadužen za odnose sa zaposlenima.
- Određivanje portparola, odnosno osobe koje će davati izjave medijima. Portparol se može i menjati tokom krize prema temama koje se otvaraju tokom krize. Bez obzira kome se dodeli funkcija portparola, on mora imati sve informacije koje mogu novinare interesovati i trebalo bi da bude osoba koja predstavlja kredibilan izvor informacija. Odnosi sa medijima su može se reći jedna od ključnih oblasti korporativnih komunikacija u kriznim situacijama. Sve smernice za dobru komunikaciju sa medijima koje su ranije predstavljene primenjuju se u pripremi i nastupu portparola za vreme krize.
- Definisane okvira ključnih poruka je koristan korak koji može ubrzati reakcije u slučaju nastanka krize, tako što će se unapred pripremljene izjave menadžera ili saopštenja ažurirati aktuelnim informacijama i proslediti medijima.

- Definisane kanala komunikacije. Pošto su krizne situacije fokus interesovanja javnosti kada se dogode, mediji predstavljaju ključni kanal komunikacije. Koristan korak u u pripremi za krizu je definisanje liste i kontakata tzv. lojalnih novinara, odnosno onih sa kojima kompanija ima uspostavljenu dobru saradnju, kako bi njih prvo obavestila o kriznoj situaciji.

Značaj i penetracija društvenih medija i mreža je opisana u prethodnom potpoglavlju, s tim što je i ovde potrebno napomenuti njihovu ulogu u kriznim komunikacijama. Dokazano je da u vreme kriznih situacija, javnost više vremena provodi u onlajn informisanju o dešavanjima vezanim za krizu, pa se opet naglašava nužnost inkorporiranja ovih kanala u strategiju komunikacije za vreme krize (Liu et al, 2011).

U slučaju nastanka krize, kompanija može pripremiti poseban deo veb sajta, koji će pružati informacije o krizi. Istraživanja su pokazala da je ovo važan i efektan kanal komunikacije (Taylor & Kent, 2007). Autori su predložili i osnovne smernice za upravljanje ovim kanalom komunikacije tokom krize:

- Opisati kriznu situaciju, sa izjavama ključnih ljudi u kompaniji,
- Sadržaj prezentacije formirati prema očekivanjima stejkholdera (grupisati informacije koje su relevantne za grupe stejkholdera),
- Uključiti sve tradicionalne instrumente odnosa sa medijima na sajt,
- Upotrebiti interaktivnu komunikaciju – pitanja i odgovori (naznačiti kontakte),
- Pružiti sve informacije koje se tiču koraka koje je potrebno da preduzmu oštećeni kako bi rešili svoj slučaj i nadoknadili štetu,
- Uspostaviti saradnju sa nadležnim institucijama vezanim za rešavanje krizne situacije i postaviti linkove na njihove izveštaje, obaveštenja i sl.

Sajt može biti i značajan kanal komunikacije sa zaposlenima.

- Definisane kanala komunikacije u organizaciji. Podrazumeva jasno definisane načine za prenošenje informacija u kompaniji (ko koga izveštava i na koji način).

## **Odgovor na krizu**

Inicijalni odgovor na krizu bi trebalo da bude brz, tačan i konzistentan. Brzina podrazumeva prvo obraćanje odmah nakon nastanka krize, kako bi kompanija bila prvi izvor informacija o tome šta se dogodilo. Ovde se pokazuje značaj pripremljenih predloga poruka. Brzom reakcijom kompanija pokazuje da ima kontrolu nad situacijom. Informacije moraju biti tačne i svako ko šalje poruku iz kompanije mora biti usklađen sa drugim izvorima i drugim porukama. Na taj način kompanija dobija kredibilitet u informisanju u toku krizne situacije. Inicijalni odgovor na krizu podrazumeva i informisanje zaposlenih o tome šta se dogodilo.

Odgovor na krizu podrazumeva pripremu osnovnih informacija o kriznoj situaciji (šta se dogodilo), kao i kratkoročne i dugoročne mere koje će se preduzeti. Krizni tim obično definiše primarne ciljne javnosti za datu situaciju i ključne poruke za svaku od njih. Prema ciljnim javnostima planiraju se taktike komunikacije koje će biti najdelotvornije u datoj situaciji (na primer, medijima se prvo šalje saopštenje, a za naredni dan se saziva konferencija za novinare).

Odgovori na kriznu situaciju mogu se klasifikovati kroz strategije kriznih komunikacija (Coombs, 1998):

- Napad napadača. Komunikacije se baziraju na konfrontiranju osobi ili grupu koja tvrdi da kriza postoji.
- Poricanje krize. Komunikacijama se ističe i objašnjava da kriza ne postoji.
- Izgovor. Komunikacijama se nastoji umanjiti odgovornost kompanije za krizu. Uključuje poricanje bilo kakve loše namere, ili isticanje da kompanija nema bilo kakav uticaj na događaj koji je prethodio krizi.
- Opravdanje. Komunikacije se fokusiraju na minimizovanje štete koja se povezuje sa krizom. Ova strategija uključuje izjave da nije bilo ozbiljnih oštećenja i povreda, ili da su „žrtve“ krize same krive za to što se desilo.
- Ingracijacija. Sve komunikacije su umerene na pridobijanje naklonosti stejkholdera kompanije, odnosno sprovode se aktivnosti koje oni očekuju.

- Korektivna strategija. Kompanija se usmerava na sanaciju šteta koja je posledica krize i na predupređenje ponavljanja istih i sličnih situacija.
- Strategija prilagođavanja: Kompanija preuzima odgovornost i to jasno komunicira, izražava žaljenje, nudi rešenje, sprovodi potrebne promene i nadoknađuje štetu oštećenima.

Istraživanja o kriznim komunikacijama pokazuju da strategija odgovora na krizu zavisi od tipa krizne situacije (Seeger et al., 2003). U zavisnosti od tipa i dubine krize, menadžment tim utvrđuje strategiju upravljanja i odgovora na kriznu situaciju. Izbor strategije takođe zavisi od nivoa ugroženosti reputacije. Istraživanja potvrđuju da proaktivan pristup u rešavanju krize zapravo predstavlja dobar strateški okvir za uspešno rešavanje krizne situacije i pozitivno utiče na stav i lojalnost stejkholdera (McDonald et al, 2010).

### **Aktivnosti nakon krize**

Nakon krize, kompanija se vraća uobičajenom poslovanju. Iako kriza više nije u fokusu, moraju se sprovoditi dodatne aktivnosti komunikacije, kako bi se upravljalo reputacijom kompanije. Na primer, ukoliko je tokom trajanja krize obećano da će se naknadno dostaviti sve informacije, onda je to potrebno i učiniti. Nadalje, potrebno je informisati stejkholdere o procesu oporavka kompanije od krizne situacije, o preduzetim korektivnim akcijama i/ili rezultatima istrage o krizi. Na taj način se „zaokružuje“ i finalizuje priča o kriznoj situaciji. Ovde se opet ističe značaj informisanja zaposlenih o svim preduzetim aktivnostima.

Svaka kriza bi trebalo da bude nova naučena lekcija za kompaniju i tim koji upravlja kriznim situacijama. Zato je važno vršiti evaluaciju upravljanja završenom kriznom situacijom i sve uočene dobre i loše strane uneti u priručnik za krizne situacije kako bi se unapredio proces planiranja i upravljanja krizom.

Nakon završetka krize, kompanije se mogu usmeriti na pojačane promotivne aktivnosti kako bi pažnja javnosti usmerila u novom pravcu.

Kako se ekonomije evropskih zemalja i dalje suočavaju sa izazovima kriznih ekonomskih vremena, pomenuto istraživanje ECM iz 2013. godine identifikovalo je da je fokus na krizne komunikacije prisutan u sve 43 ispitane zemlje. Kao što je već ranije navedeno, čak sedam od deset ispitanih profesionalaca iz oblasti korporativnih komunikacija je imalo kriznu situaciju u organizaciji u prethodnih 12 meseci, a skoro pola je imalo i više od jedne krizne situacije. Tipovi kriznih situacija u Evropi iz prethodne godine prikazani su na slici 18.



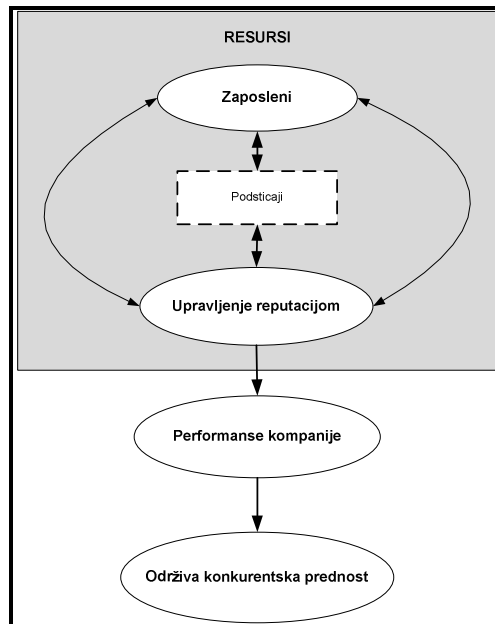
Slika 18. Najčešći tipovi kriza u Evropi (ECM, 2013)

Ključna razlika između efektivnog i neefektivnog kriznog komuniciranja ogleda se u strateškom razmišljanju, koje podrazumeva izbor strategije reakcije, komunikacije, kao i osnovnih instrumenata i kanala komunikacije u zavisnosti od tipa krize i specifičnosti situacije. Rezultati empirijskih istraživanja potvrđuju da efektivno krizno komuniciranje obuhvata različite situacione strategije i instrumente (ECM, 2013).

### **2.3. INTERNE KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE**

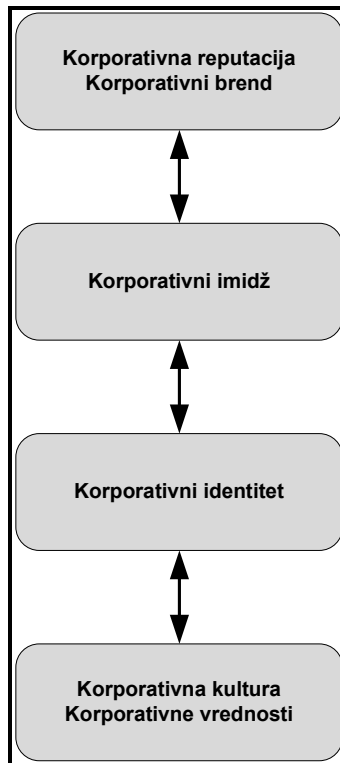
Vrednost korporativnog brenda i reputacije kompaniji donosi koristi koje dugoročno uvećavaju finansijske performanse i tržišnu vrednost kompanije (Roberts & Dowling, 2002). Predstavljaju vredne resurse kompanije koji konkurencija ne može preslikati i imitirati. Pored reputacije kao „neopipljivog“ kapitala organizacije, dragocen resurs, takođe jedinstven i svojstven samo jednoj kompaniji jesu njeni zaposleni, njihova znanja, sposobnosti i veštine.

Kako se korporativni brend i reputacija mogu posmatrati kao rezultat upravljanja kompanijom od strane menadžmenta i zbirnog rada njenih zaposlenih (Cravens & Oliver, 2006), onda se njihova uloga u izgradnji reputacije može posmatrati kao vrlo značajna. Prema navedenim autorima, uloga zaposlenih u izgradnji korporativnog brenda i reputacije se ogleda u uvećavanju vrednosti kompanije i kreiranju održive konkurentske prednosti. Zapravo, zaposleni su početna karika u upravljanju reputacijom, jer nije moguće kreirati kvalitetne proizvode i usluge bez znanja, sposobnosti i truda zaposlenih. Nadalje, reputacija obezbeđuje dobre performanse kompanije. Ukoliko zaposleni rade u kompaniji sa dobrom reputacijom, onda je i njihovo zadovoljstvo veće i pozitivno utiče na njihove stavove i ponašanje što je direktno povezano sa performansama kompanije (Riordan et al., 1997). Pošto su zaposleni i reputacija jedinstveni kapital kompanije, koji niko ne može u potpunosti da imitira, njihov sinergetski efekat obezbeđuje održivu konkurentsku prednost (slika 19).



Slika 19. Sinergija zaposlenih i reputacije kompanije u kreiranju održive konkurentske prednosti (Cravens & Oliver, 2006)

Osnov izgradnje imidža i reputacije kompanije je njen identitet, koji je baziran na korporativnoj kulturi i vrednostima (Vlastelica Bakić, 2012). Zato je u izgradnji reputacije neophodno da zaposleni razumeju osnovne vrednosti kompanije i kulturu, kako bi mogli na pravi način da reflektuju identitet i pozitivno utiču na imidž, a dugoročno na reputaciju. U razumevanju korporativnog identiteta i njegovom reflektovanju u željeni imidž i reputaciju, važnu ulogu imaju korporativne komunikacije i to deo koji se odnosi na interne komunikacije. Rezultat dobro osmišljenih i vođenih internih komunikacija je interno okruženje koje razume osnovne vrednosti kompanije i identifikuje se sa vizijom kompanije koja je usmerena na kreiranje i održavanje vrednosti korporativnog brenda i reputacije (slika 20).



Slika 20. Kreiranje korporativnog brenda i reputacije

Od ponašanja zaposlenih, posebno u sektoru usluga, zavisi način kako će i kupci, ali i ostali stejkholderi percipirati kompaniju. Oni su interfejs kompanije sa stejkholderima, pa se često nazivaju i ambasadorima kompanije. Oni isporučuju vrednosti kompanije i njen identitet i na taj način utiču na formiranje imidža i reputacije. Ukoliko se oni identifikuju sa vrednostima i ciljevima kompanije, oni će se ponašati u skladu sa njima i prenositi pozitivan uticaj i na druge stejkholdere. Inače, veza između identifikovanja zaposlenih sa kompanijom i reputacije se može posmatrati kao međusobno uslovljena i simbiotska, jer zaposleni koji radi za kompaniju sa jakom reputacijom lakše razvija osećaj pripadnosti kompaniji i širenja pozitivnog utiska, koji dalje utiče na jačanje reputacije (Morgan et al, 2004).

U razumevanju kulture, identiteta, brenda i reputacije kompanije od strane zaposlenih, vrlo važnu ulogu imaju menadžeri svih nivoa u kompaniji, jer je njihov zadatak da svakodnevno komuniciraju i rade sa zaposlenima na izgradnji reputacije. Oni posmatraju, usmeravaju,



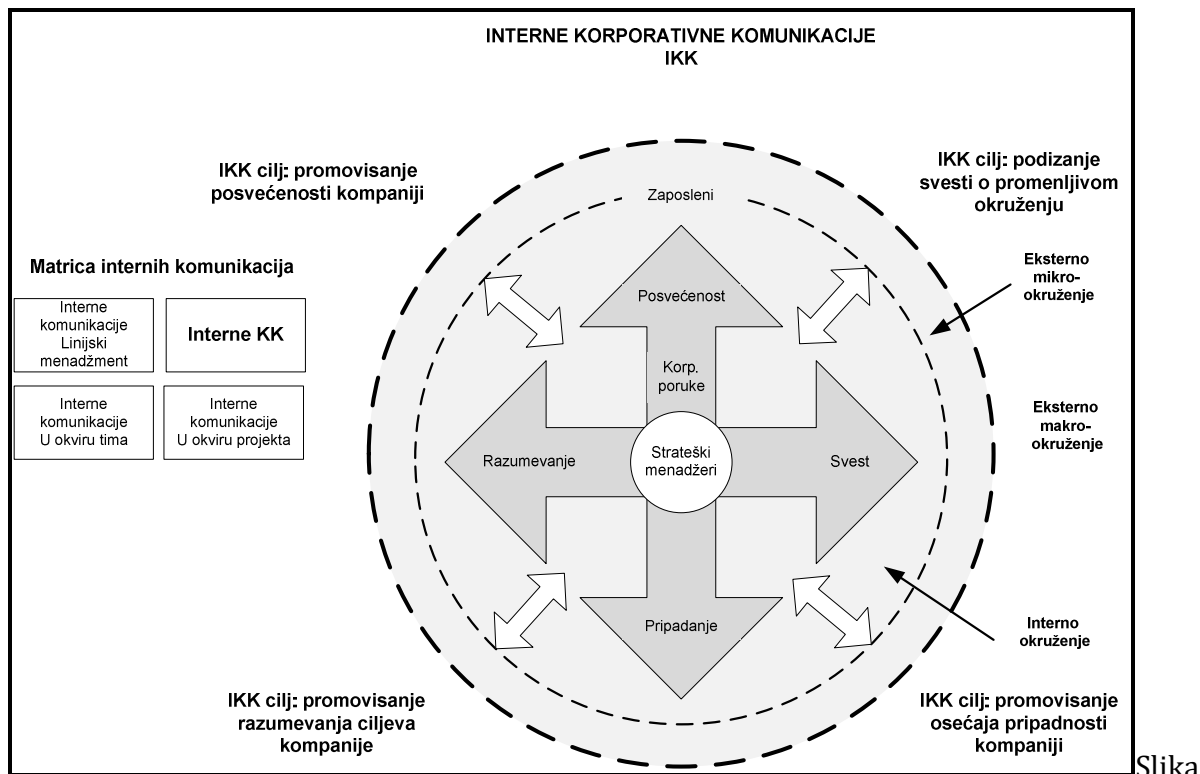
procenjuju i nagrađuju zaposlene koji jačaju snage kompanije. I u krajnjoj instanci, top menadžment i vlasnik/ci kompanije moraju posmatrati reputaciju kao jedan od prioriteta u poslovanju jer jedino tako će ona postati deo korporativne strategije. Strategija treba da uključi aktivnosti upravljanja reputacijom kojima se zaposleni ohrabruju, kontrolišu i nagrađuju za doprinose u ovom segmentu. Najveći izazov ovde predstavlja merenje pojedinačnog doprinosa upravljanju reputacijom. Uloga korporativnih komunikacija u ovoj oblasti sprovodi se kroz interne komunikacije, koje obuhvataju komunikacije između internih stejkholdera. Ciljevi internih komunikacija obuhvataju (Welch & Jackson, 2007):

- Promovisanje posvećenosti zaposlenih kompaniji;
- Krieranje osećaja pripadnosti kompaniji;
- Upoznavanje sa okruženjem i promenama koje se dešavaju i razumevanje korporativnih ciljeva u kontekstu dešavanja u okruženju.

Krajnji cilj je postizanje zadovoljstva zaposlenih i povećanje njihovih poslovnih performansi (White et al, 2010), čime je određena uloga internih komunikacija u postizanju poslovnih rezultata.

Interne komunikacije (slika 21) obuhvataju sve formalne i neformalne oblike komunikacija koji se odvijaju na sledećim relacijama (Welch, 2012):

- Između zaposlenih u timu i projektnim grupama;
- Između menadžera i zaposlenih.



21. Interne korporativne komunikacije (Welch, 2012)

Dakle, uzimajući u obzir organizacionu strukturu kompanije, interne komunikacije se obavljaju: nagore, nadole i horizontalno.

Zadatak internih komunikacija je postizanje posvećenosti i angažovanosti zaposlenih (engl. *employee engagement*), koje se izražavaju kroz pozitivne rezultate rada, stavove i ponašanje, motivisanost, a obezbeđuju produktivnost i bolje poslovne performanse (Gruman & Saks, 2011). Posvećenost zaposlenih predstavlja stanje, koje se određuje dimenzijama poput stepena angažovanosti, fokusiranosti na posao i dr, a manifestuje se kroz ponašanja zaposlenih, poput proaktivnosti, upornosti, agilnosti, prilagodljivosti i dr. U pomenutom radu, autori navode da je jedan od poznatijih modela za analizu i praćenje posvećenosti zaposlenih model JD-R (*Job Demands-Resources*) model, koji radno okruženje deli na zahteve (engl. *demands*) i resurse (engl. *resources*). Zahtevi posla se odnose na fizičke, psihološke, društvene i organizacione karakteristike radnog mesta, kao što su radni uslovi, mikro klima, obim posla, jasni zadaci radnog mesta, odgovornosti, linije izveštavanja

i dr. Resursi koje radno mesto obezbeđuje uključuju fizičke, psihološke, društvene i organizacione karakteristike koje radno mesto pruža, a koje pomažu da se ostvare ciljevi, lično napredovanje, učenje, razvoj. Resursi koji pozitivno utiču na motivisanost zaposlenih mogu biti (Gruman & Saks, 2011):

- Organizacionog tipa (plata, razvoj karijere, bezbednost radnog mesta), ili
- Međuljudski odnosi (podrška nadređenih, timski rad),
- Organizacija posla (jasna uloga i nivo participacije u donošenju odluka),
- Opis posla (raznovrsnost veština, autonomija).

Osnovna pretpostavka modela je da visoki zahtevi posla loše utiču na posvećenost zaposlenih, dok su resursi motivacioni pokretači.

Kako u internim komunikacijama učestvuju svi zaposleni u kompaniji, odgovornost za uspešnost pripada svima, ali za njeno iniciranje, usmeravanje i kontrolu zaduženi su sektori za ljudske resurse i korporativne komunikacije. Upravo oblast internih komunikacija predstavlja spregu delovanja oba sektora. Da bi se upravljalo komunikacijama u kompaniji, potrebno je pre svega utvrditi koliko su zaposleni zadovoljni svojim poslom, koja su očekivanja, mogućnosti i ostali faktori u čijoj identifikaciji je ključna uloga sektora za ljudske resurse. Sektor za korporativne komunikacije bi trebalo da se uključi u delu planiranja komunikacija sa zaposlenima, kako bi se obezbedilo efektivno i efikasno obavljanje posla, ali i razvijanje osećaja pripadnosti zaposlenih kompaniji i njihove posvećenosti.

### 2.3.1. INSTRUMENTI INTERNIH KOMUNIKACIJA

Interne komunikacije se baziraju na porukama koje zaposleni primaju, u oblicima koji su za njih prihvatljivi i razumljivi, jer od načina na koji primaju poruke zavisi njihova evaluacija interne komunikacije (White et al, 2010). Instrumenti internih komunikacija mogu se posmatrati kroz oblike, odnosno kanale kojima se poruka šalje, koji mogu biti štampani, elektronski i direktni, odnosno komunikacija licem u lice. U nastavku su predstavljeni neki od instrumenata navedenih oblika internih komunikacija. Liste koje su predstavljene nisu konačne i podrazumevaju da se u praksi internih komunikacija primenjuje veliki broj instrumenata koji nisu navedeni.

Štampani instrumenti uključuju sve oblike komunikacije putem papira, omogućuju prenošenje velike količine informacija, kojima zaposleni mogu pristupiti duže vremena. Ovi instrumenti se mogu rasporediti na vidnim mestima u kompaniji tako da privuku pažnju. U pripremi štampanih materijala za komunikaciju sa zaposlenima, mora se voditi računa o isplativosti, vremenu koje je potrebno za njihovu pripremu i efektima koje mogu imati.

Pregledom literature može se navesti da se u štampane instrumente internih komunikacija, između ostalih, ubrajaju:

- Interni list – isključivo namenjen zaposlenima i pogodan je za komuniciranje tema poput predavljanje novog zaposlenog, promene u politici i programima kompanije, prikaz aktivnosti i rezultata ostverenih u prethodnom periodu i dr.
- Brošura za zaposlene – u kojoj se zaposlenima predstavljaju osnovne informacije o kompaniji, njena vizija, misija, strateški ciljevi, osnovne vrednosti, prava i obaveze zaposlenih i dr. U brošure za zaposlene mogu se uključiti etički kodeks, kodeks poslovnog ponašanja i oblačenja i drugi razni priručnici i uputstva.
- Kolekcija stručnih knjiga i časopisa – može pomoći zaposlenima da se informišu o nekim temama važnim za poslovanje kompanije.

- Oglasne table – pogodne za informisanje zaposlenih o važnim događajima i njihovu najavu, za komuniciranje postignutih uspeha i sl. Table se postavljaju na vidljiva mesta u kompaniji.
- Kutija za predloge – instrument koji omogućuje zaposlenima da anonimno saopšte rukovodstvu kompanije svoje primedbe, sugestije i predloge vezane za bilo koji segment rada, čijim se usvajanjem može postići veće zadovoljstvo i unaprediti rad. Često se dešava da se prikupljaju ideje i sugestije za tačno određene projekte, na primer “unapređenje intranet portala”.
- Pisma čestitke za ostvarene jubileje, unapređenja i sl – kojima se čestitaju lični uspesi zaposlenima.

Elektronski instrumenti uključuju sve oblike komunikacije koje koriste telefon, televiziju, kompjuter i internet, pa se između ostalog mogu navesti:

- Elektronska pošta – koja predstavlja brz i jeftin način slanja informacija. Ovim putem mogu se distribuirati elektronske vesti za zaposlene, na mesečnom ili nedeljnom nivou. Takođe, moguće je grupisati zaposlene prema nekom kriterijumu u određene mejling liste i tako slati informacije u skladu sa potrebama.
- Intranet – podrazumeva vebsajt kome imaju pristup samo zaposleni, a na njega se mogu postaviti folderi sa dokumentima koji su svima namenjeni, vesti za zaposlene, informacije o zaposlenima i dr.
- Zajednički portali ili folderi (engl. *share portals or folders*) – namenjeni na primer pojedinim sektorima, omogućavaju skladištenje i korišćenje dokumenata vezanih za poslove sektora, kao i razmenu različitih sadržaja, primera, poslovnih ideja i sl.
- Video poziv i konferencijski poziv – omogućava održavanje sastanaka sa učesnicima koji su na različitim geografskim lokacijama. Zahtevaju posebnu opremu i pogodni su za razgovor malih grupa.
- Poruke mobilnim telefonom – pogodne za brzo prenošenje informacija i obaveštenja.
- Komunikacije preko društvenih mreža – ukoliko je kompanija uključena u društvene mreže, onda i to postaje način komunikacije sa zaposlenima koji su takođe uključeni i prate dešavanja na mrežama. S obzirom na veliki uticaj i brzinu širenja informacija

putem društvenih mreža, sve je češći slučaj u praksi da kompanije propisuju pravilnike za komunikaciju zaposlenih putem društvenih mreža.

- Plazma i LCD ekrani – kao savremeni oblik oglasnih tabli, omogućavaju prenošenje informacija, najave događaja i sl. Postavljaju se na vidljivim mestima u kompaniji.
- Promo materijal za zaposlene – uključuje brendirane materijale koje zaposleni dobijaju, kao na primer podloga za miša, rokovnik i dr. Njima se komunicira vizuelni identitet kompanije zaposlenima.
- Nagradne igre i interni konkursi – kojima se pospešuje takmičarski duh, motivišu i nagrađuju zaposleni za neke ostvarene rezultate.
- Korporativni film – predstavlja osnovne vrednosti kompanije, njenu delatnost, misiju i viziju.

Direktna komunikacija, ili komunikacija licem u lice je oblik dvosmerne komunikacije, koja pored verblanih elemenata uključuje prenošenje poruke i neverbalnom komunikacijom.

Između ostalog uključuje:

- Sastanke – omogućuju informisanje i aktivno učešće zaposlenih u razgovoru i odlučivanju o nekoj temi. Sastanci takođe mogu uključiti i trening zaposlenih i unapređenje njihovih znanja i sposobnosti, ukoliko se organizuju kao takvi.
- Individualni sastanci – predstavljaju dobar način za razgovor o osetljivim temama, posebno kada je potrebno ispraviti neku grešku, ponašanje ili problem koji je zaposleni imao.
- Konferencije, forumi, treninzi – omogućuju razmenu znanja i iskustava zaposlenih na određenu temu, kao i unapređenje znanja i veština učesnika.
- Razgovore u pauzama – pauza za ručak može biti iskorišćena za razgovor sa zaposlenim u manje formalnoj atmosferi (popularan termin za ovu vrstu komunikacije je "brown bag lunch").
- Odavanje priznanja zaposlenima – predstavlja odličan alat za motivaciju zaposlenih. U okviru ovog instrumenta, potrebno je utvrditi povode za koje će se davati nagrade, njihovu frekvenciju, sadržaj nagrade i sl.

- Poslovna putovanja – predstavljaju dobar okvir za vođenje razgovora zaposlenih koji putuju zajedno. Obično u ovim prilikama ima i više vremena za razgovor, a i atmosfera je bolja i relaksiranija.
- Društveni događaji – predstavljaju dobar način za razvijanje i učvršćivanje korporativne kulture i obuhvataju razne zajedničke proslave, ručkove, odlaske u pozorište, organizovane sportske aktivnosti i dr.

Neformalni kanali nisu definisani organizacionom strukturom, ali mogu biti izuzetno jaki jer su rezultat društvene mreže koju formiraju zaposleni. Uključuju glasine, neformalne razgovore, grafite, šaljive materijale i dr (Filipović et al., 2005).

Mnogi istraživači su ispitivali oblike interne komunikacije i pokušavali da utvrde zakonitosti kada je najbolje koji kanal primeniti. Naravno, nije moguće doneti univerzalna pravila, jer oblik komunikacije zavisi od vrste informacija koje se prenose, strukture zaposlenih, pozicija između kojih se komunikacija obavlja i mnogih drugih faktora. Kriterijumi koji se mogu upotrebiti za određivanje medija kojima će se poruka poslati mogu uključiti: dostupnost kanala za grupu zaposlenih kojima se upućuje poruka, karakteristika grupe zaposlenih kojima se prenosi poruka, sadržaja poruke, brzine kojom je potrebno proslediti poruku zaposlenima i dr.

U jednom od poslednjih istraživanja (Welch, 2012) utvrđene su preferencije zaposlenih ka elektronskim medijima za internu komunikaciju, potom kombinovanje elektronskih i štampanih formata, pa tek onda samo štampanih formata. Opasnost u izboru kanala komunikacije može predstavljati pretpostavka da svi zaposleni dele iste preferencije. Naime, potrebno je izvršiti identifikovanje internih stejkholdera (važnih grupa) i prema njihovim preferencijama vršiti izbor kanala komunikacije. Na primer, interne stejkholdere je moguće podeliti na sledeći način:

- Vlasnik/ci;
- Vrhovni menadžment (izvršni direktor i njegov bord);
- Srednji nivo menadžmenta (direktori odeljenja);
- Radni timovi (odeljenja);

- Projektni timovi (koji su ograničenog trajanja).

U odnosu na definisane interne stakeholdere i njihove preferencije i očekivanja, planiraju se instrumenti i kanali internih komunikacija.

U okviru internih komunikacija, u praksi se često sprovode interne kampanje i programi u cilju boljeg informisanja zaposlenih, unapređenja saradnje, dobijanja podrške zaposlenih u realizaciji kratkoročnih i dugoročnih planova, projekata i dr, jačanje osećaja pripadnosti kompaniji i mnogi drugi.

Uloga internih kampanja i programa je da zaposlenim predstavi projekte važne za poslovanje, da obrazloži zašto su važni, kao i da opiše način na koji će projekti biti realizovani, kao i način na koji će doprineti ostvarivanju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Pri tom, zaposlenima je potrebno da znaju očekivanja u vezi njihovog angažovanja, u smislu zadataka koje je potrebno da obavljaju, u kojim rokovima, sa kojim rezultatima i sl. Ukoliko se postigne dobro razumevanje projekta i pojedinačnih zadataka, kao i ukoliko su jasni ciljevi, onda se može postići posvećenost i podrška zaposlenih u realizaciji projekta. Dakle, ukoliko zaposleni razumeju šta je potrebno da rade i zašto, onda se program internih komunikacija smatra uspešnim. Ovde se opet ističe značaj neposrednih rukovodilaca i menadžera, jer njihova posvećenost, uključenost i stav vode i stavove i performanse članova tima i svih zaposlenih.

Planiranje interne kampanje je proces koji obuhvata faze specifične za kampanje korporativnih komunikacija (modifikovano prema Vlastelica, 2007):

- Analiza kompanije i istraživanje mišljenja i stavova zaposlenih o nekom pitanju.
- Definisanje cilja interne kampanje.
- Identifikacija i analiza internih stakeholdera na koje se kampanja odnosi.
- Formulisanje ključne poruke/a.
- Izbor i osmišljavanje instrumenata komunikacije sa zaposlenima.
- Evaluacija efekata interne kampanje.



Polazna osnova za planiranje interne kampanje, bez obzira na šta je usmerena, jeste ispitivanje znanja, mišljenja i stavova zaposlenih o predmetu koji je fokus kampanje. Dobro utvrđeno početno stanje definiše okvir za dalje planiranje i realizaciju kampanje, a može da posluži i kao početna vrednost sa kojom će se porediti i rezultati kampanje. Neki od ciljeva kojima su usmerene kampanje i program internih komunikacija navedeni su na početku. U zavisnosti od cilja/ciljeva kampanje, kombinuju se instrumenti internih komunikacija za svaku relevantnu grupu zaposlenih.

Evaluacija pojedinih kampanja, ali i internih komunikacija generalno, može se vršiti na osnovu (Welch & Jackson, 2007):

- Istraživanja zaposlenih, njihovih znanja, mišljenja, stavova;
- Analize dobijenih predloga i sugestija zaposlenih;
- Nivoa uključenosti zaposlenih u intranet;
- Nivoa učešća u događajima kompanije koji su namenjeni zaposlenima, kao i mnogih drugih kriterijuma.

Važan kanal internih komunikacija predstavlja intranet, koji podrazumeva korišćenje internet tehnologije u okviru kompanije i predstavlja jedinstvenu platformu za informisanje i komunikaciju sa i između zaposlenih. Koristeći jedinstven interfejs, zaposleni pristupaju informacijama, bazama podataka poslovnih aktivnosti i dokumentima koja su im podrška za rad (Scott, 1998). Prema istom autoru, pored intraneta, kompanije mogu imati i ekstranet, koji, pored zaposlenih, može biti dostupan kupcima, dobavljačima, partnerima i drugim ovlašćenim saradnicima. Osnovne funkcije intraneta su elektronska pošta, zajedničko korišćenje datoteka, pretraživanje informacija, učešće u diskusijama, predlaganje rešenja, davanje sugestija i dr.

Prednosti korišćenja intraneta su u dostupnosti velikom broju informacija i aplikacija, odnosno lakšoj i bržoj internoj komunikaciji. Pored svih važnih korporativnih dokumenata, izveštaja, templejta za rad i ostalo, koji su namenjeni svim zaposlenima, intranet može bit i

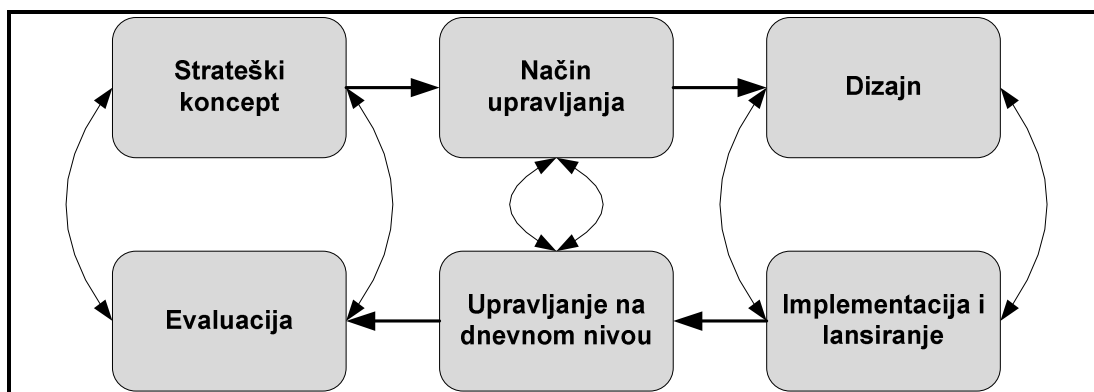
značajan izvor materijala, tekstova, uputstava kojima se unapređuje znanje zaposlenih, pa na taj način predstavlja sredstvo onlajn edukacije i unapređenja organizacionog znanja (Scott, 1998). Distribuiranjem materijala putem intraneta vrši se i značajna ušteda troškova u odnosu na štampanje. Isti autor je ispitivao i negativne efekte korišćenje intraneta, od koji su najčešći: otpor zaposlenih da prihvate i koriste intranet, potom činjenica da njegovo korišćenje nosi tzv. "skriveno" troškove (održavanja, kontrole), kao i da ima ograničenja u performansama. Kao i kod svakog zvaničnog portala kome ima pristup veći broj ljudi, mora se voditi računa o kontroli informacija koje se postavljaju, kao i zloupotrebi informacija koje su postavljene. Dakle, uvođenje intraneta podrazumeva određivanje osobe ili sektora koji će se baviti upravljanjem sadržajima i održavanjem interne mreže.

Prema Martini i saradnicima (2009), razvoj intraneta kreće od tzv. "stanja embriona" kada intranet postoji, ali podrška koju pruža poslovanju je izuzetno niska. U drugoj fazi razvijaju se osnovne funkcije intraneta:

- Usluge kompanije – pristup uslugama za zaposlene;
- Radni alati – pristup informacijama i aplikacijama potrebnim za rad;
- Komunikacija – podrška internoj komunikaciji;
- Znanje i saradnja – podrška upravljanju znanjem i saradnji.

U trećoj fazi integrišu se funkcije u cilju obezbeđivanja orijentacije na posao, na kompaniju, na pojedince i na odnose među pojedincima, dok je u četvrtoj fazi struktura vrlo kompleksna i pruža podršku realizaciji strategija kompanije.

Autori su utvrdili da je najčešći razlog za neuspeh intraneta nedostatak strateškog upravljanja intranetom, od njegovog uvođenja pa nadalje, odnosno fokusiranje samo na tehničko obezbeđenje uslova da intranet profunkcioniše. Zato je predložen okvir za uvođenje i upravljanje intranetom u kompaniji, koji zapravo predstavlja menadžerski pristup razvoju i upravljanju ovim kanalom komunikacije (slika 22).



Slika 22. Menadžerski pristup uvođenju intraneta (Martini et al, 2009)

Prema istim autorima, proces uvođenja intraneta podrazumeva sledeće faze:

- Utvrđivanje strateškog koncepta, odnosno definisanje funkcija intraneta i stepena njihovog integrisanja.
- Utvrđivanje načina upravljanja, odnosno određivanje osobe i/ili tima koji će voditi uvođenje, a kasnije upravljati sadržajima i održavati ceo sistem.
- Dizajniranje portala.
- Implementacija i lansiranje, koja podrazumeva čitav interni projekat, kojim se zaposleni informišu o potrebama uvođenja intraneta, koristima, načinu upotrebe i dr.
- Upravljanje na dnevnom nivou, koje zapravo podrazumeva svakodnevno upravljanje sadržajima i održavanje.
- Evaluacija, u smislu primene, ispunjenosti strateškog koncepta koji je postavljen na početku i sprovođenje potrebnih korekcija.

Primenom navedenog menadžerskog pristupa intranetu, obezbeđuje se razvijanje korisnog kanala interne komunikacije i obezbeđuje se prihvatanje od strane zaposlenih. Tako, intranet postaje značajan i koristan kanal komunikacije i saradnje zaposlenih, koji olakšava svakodnevno poslovanje i doprinosi ostvarenju dobrih poslovnih rezultata.

Kao kanal za razmenu informacija i mišljenja zaposlenih, intranet predstavlja podršku saradnji, ali i upravljanju, jer analizom intraneta menadžment može uočiti potencijalne i postojeće probleme koje zaposleni imaju u svakodnevnom radu. To obezbeđuje pravovremeno identifikovanje i planiranje adekvatne reakcije.

### **3. KORPORATIVNI BREND**

#### **3.1. KORPORATIVNI BREND KAO DEO POSLOVNE STRATEGIJE**

Koncept korporativnog brenda je tema za koju su zainteresovani teoretičari i praktičari iz oblasti zbog značaja i uticaja koje može imati na rezultate poslovanja (Fombrun & Van Riel, 2004b; Greyser, 1999). Korporativni brend se danas smatra važnim izvorom održive konkurentnosti kompanija pa je zato jedan od ključnih elemenata korporativne strategije (Balmer & Gray, 2003). Uključuje osnovne vrednosti koje kompanija neguje, njenu korporativnu kulturu, identitet, poslovni model, ljude, a može se opisati kao “vizuelna, verbalna i ponašajna ekspresija korporativnog identiteta i poslovnog modela” (Knox & Bickerton, 2003). Prema istim autorima, upravljanje korporativnim brendom zahteva holistički pristup, koji podrazumeva uključenost različitih funkcija u okviru kompanije jer se ovim procesom postavlja strateški okvir poslovnih aktivnosti.

Korporativno brendiranje je proizašlo iz osnova brendiranja proizvoda i jednako ima za cilj identifikaciju i diferenciranje. Koncept brenda je prisutan vekovima i nastao je sa idejom da se proizvodi jednog proizvođača izdiferenciraju od proizvoda drugih proizvođača. Anglosaksonska reč “brand” nastala je iz skandinavske reči “brandr”, što znači žigosati. Prema Cicvarić (2006) “brend predstavlja prepoznatljiv skup elemenata (ime, logo, simbol, dizajn, poruku) koji identifikuju i diferenciraju: organizacije, proizvode, usluge (kao i osobe, mesta i ideje) i stvaraju jedinstvene racionalne i emocionalne asocijacije, verovanja i očekivanja kupaca/potrošača/korisnika”. Suština brenda je u kreiranju odnosa brend-kupac, koji analiziraju i Chevalier i Mazzalovo (2004) i definišu brend, kao ugovor između kompanije i kupaca koji upravlja odnosima između njih. Ugovor je odnos poverenja koji podrazumeva očekivanja kupaca sa jedne strane i obećane karakteristike proizvoda sa strane kompanije. Odnos i koristi su obostrane i pored ekonomskog karaktera, podrazumevaju i emocionalnu vezu, što predstavlja jednu od bazičnih karakteristika brenda,

Prema navedenoj definiciji brenda, koncept se može primeniti i na organizaciju i u tom slučaju podrazumeva korporativni brend, koji je rezultat velikog broja relacija i iskustava koje sa kompanijom imaju različite grupe stejkholdera. U tom kontekstu, korporativni brend je važan deo ukupne poslovne strategije.

### 3.1.1. POJAM KORPORATIVNOG BRENDIA

Do porasta značaja koncepta korporativnog brenda doveli su različiti faktori. Jedan od njih je veće interesovanje javnosti za prakse kompanija koje stoje iza poznatih brendova proizvoda (Mitchell, 1999). Pored toga, važan je i faktor poslovnog uspeha i ekonomskih koristi koje imaju kompanije sa jakim korporativnim brendovima, kao na primer, Nike, Shell, Apple (Knox & Bickerton, 2003).

Korporativno brendiranje je koncept širi od koncepta brendiranja proizvoda. Razlike postoje u ciljevima i nivou zadataka brendiranja, izvorima identiteta brenda, ciljnoj javnosti, poziciji odgovornosti i dr. Neke od osnovnih razlika između ova dva pojma predstavljene su u tabeli 9.

Tabela 9: Razlike između pojmova brend i korporativni brend (Balmer & Gray, 2003)

Dimenzije Brenda	Brend	Korporativni brend
Menadžerska odgovornost	Brend menadžer	Generalni direktor
Funkcionalna odgovornost	Marketing	Sve (skoro) organizacione jedinice
Generalna odgovornost	Zaposleni u marketingu	Svi zaposleni
Pripadnost discipline	Marketing	Multidisciplinani koncept
Perspektiva	Kratkoročna	Srednje i dugoročna
Fokus na stejkholdere	Potrošači	Svi stejkholderi
Vrednosti	Zamišljene	Ostvarene

Kanali komunikacije	Marketing kanali komunikacije	Korporativne komunikacije Primarni kanali: performanse proizvoda i usluga, ponašanje kompanije (organizaciona politika), menadžment, zaposleni Sekundarni kanali: marketing i ostali kontrolisani kanali komunikacije Tercijarni kanali: drugi izvori informisanja (na primer, glasine)
Nivo konkurencije	Konkurencija na jednom nivou	Konkurencija na više nivoa
Marketing miks	4P	11P i 6C
Strateški ritam inovacije	Čest i brz	Postepen i redak
Dimenzije koje se usklađuju	Performanse proizvoda Posvećenost potrošaču	Identitet (atributi i vrednosti kompanije) Korporativna strategija Posvećenost stejkholderima (internim i eksternim)
Očekivani životni vek brenda	Životni ciklus proizvoda	Dug
Barijere za imitaciju brenda	Niske	Visoke

Upotreba resursa	Taktička	Strateška
Uticaj na reputaciju	Fokusiran na proizvod/uslugu	Fokusiran na celokupnu kompaniju

Pregledom razlika pojmova brend i korporativni brend po dimenzijama, mogu se izdvojiti osnovne karakteristike korporativnog brenda:

- Korporativni brend deo je korporativne strategije;
- Predstavlja dugoročan, strateški resurs kompanije;
- Odnosi se na celu kompaniju, te zahteva krosfunkcionalni pristup, a u domenu odgovornosti je najvišeg nivoa menadžmenta;
- Mora uključiti perspektive svih stejkholdera;
- Korporativne komunikacije imaju uticaj na izgradnju, pozicioniranje i upravljanje korporativnim brendom.

Važno je naglasiti da pored kanala komunikacije i strategija koje se planiraju i realizuju od strane kompanije (primirani i sekundarni kanali komunikacije navedeni u tabeli, koji podrazumevaju informacije dobijene putem ličnog iskustva sa kompanijom – na primer, koriste proizvode i usluge kompanije, ili rade za kompaniju, ili sarađuju sa kompanijom; informacije dobijene od osoba kojima se veruje, a koje su imale iskustvo sa kompanijom; informacije koje inicira kompanija putem medija, interneta), na korporativni brend utiču i informacije iz drugih izvora koje nisu inicirane od strane kompanije (informacije koje objavljuju mediji, ali ne na inicijativu kompanije, informacije o kompaniji koje se mogu pronaći putem interneta, ali ne na inicijativu kompanije, glasine).

U akademskoj javnosti još uvek ne postoji jedinstvena, opšteprihvaćena definicija korporativnog brenda. Brojne definicije pojma koje su ponuđene u literaturi, predstavio je autor Lloyd (2007) i prikazane su u tabeli 10. Korporativno brendiranje, interno, odnosi se na primenu i sprovođenje željene korporativne kulture, a eksterno, omogućava kupcima (ali i ostalim stejkholderima) da sagledaju kompaniju, da izgrade poverenje u kompaniju i proizvode/usluge, kao i da ih prihvate (Balmer, 2001; de Chernatony, 1999). Paradigma



upravljanja odnosima dobija veći značaj razvojem koncepta korporativnog brenda jer se odnosi posmatraju kao važna karakteristika korporativnog brenda (Balmer & Greyser, 2002).

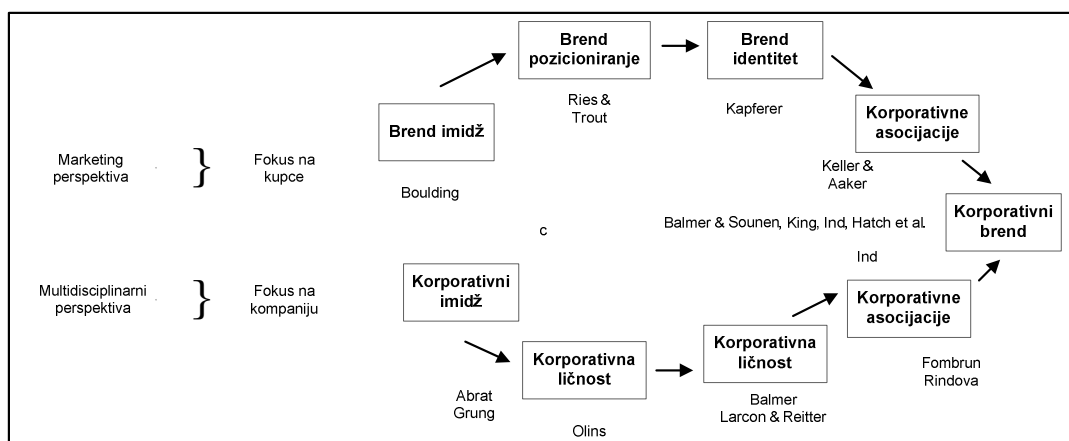
Tabela 10. Pregled definicija korporativnog brenda (Lloyd, 2007)

<b>Definicija</b>	<b>Autori</b>
Značenje i identitet kompanije koje imaju stejkholderi, a koji su osmišljeni od strane kompanije.	(King, 1991)
Sredstvo diferencijacije kompanije koje zahteva pozicioniranje; vrednosti i emocije koje organizacija simbolizuje postaju ključni elementi strategije diferencijacije.	(Aaker & Keller, 1990; Keller, 1993; Park & Lawson, 1991)
Ime koje predstavlja veliku, uspešnu firmu sa specifičnim sistemom vrednosti, kulture, ljudi, programa i kapitala koji ostvaruje odnose sa stejkholderima.	(Aaker, 1996)
Skup vrednosti koje reprezentuju organizaciju i koje se komuniciraju ciljnim javnostima. Korporativni brend bazira se na suštini, onom što organizacija jeste, ali i na imidžu koji ima. Suštinu organizacije čine aktivnosti i iskustva koja javnosti imaju sa organizacijom i oni osnažuju percepciju vrednosti brenda.	(Ind, 1997)
Korporativni identitet ili korporativni imidž.	(Ellwood, 2000; Mottram, 1998)
Strateški resurs koji može biti osnova za vođenje poslovnih procesa koji generišu vrednosti brenda za kupce.	(Macrae, 1999)
Vrednosti koje su imanentne, ili se povezuju sa kompanijom i njenim proizvodima i uslugama...posmatraju se kao garancija kvaliteta i sigurnost od rizika loših performansi ili finansijskog rizika.	(Urde, 1999)
Važan kapital koji je povezan sa internim faktorima, poput korporativne strategije i kulture i eksternim, reputacijom i kompetitivnim pozicioniranjem.	(Bickerton, 2000)
Komunikacioni interfejs organizacije i stejkholdera.	(Hatch, 2001)
Osmišljena komunikacija proizvoda, usluge ili korporativnog identiteta.	(Balmer, 2001)
Jedinstven entitet koji mora uzeti u obzir specifičnu strukturu i kulturu organizacije.	(Balmer, 2001)
Vizuelna, verbalna i ponašajna ekspresija korporativnog identiteta i poslovnog modela.	(Knox & Bickerton, 2003)

Da je naučna debata o korporativnom brendiranju i dalje aktuelna svedoči i specijalno izdanje uglednog časopisa *European Journal of Marketing*, posvećeno ovoj temi. Analizirajući literaturu i veliki broj akademskih članaka uobličeni su osnovni zaključci ovog izdanja (Melewar et al., 2012):

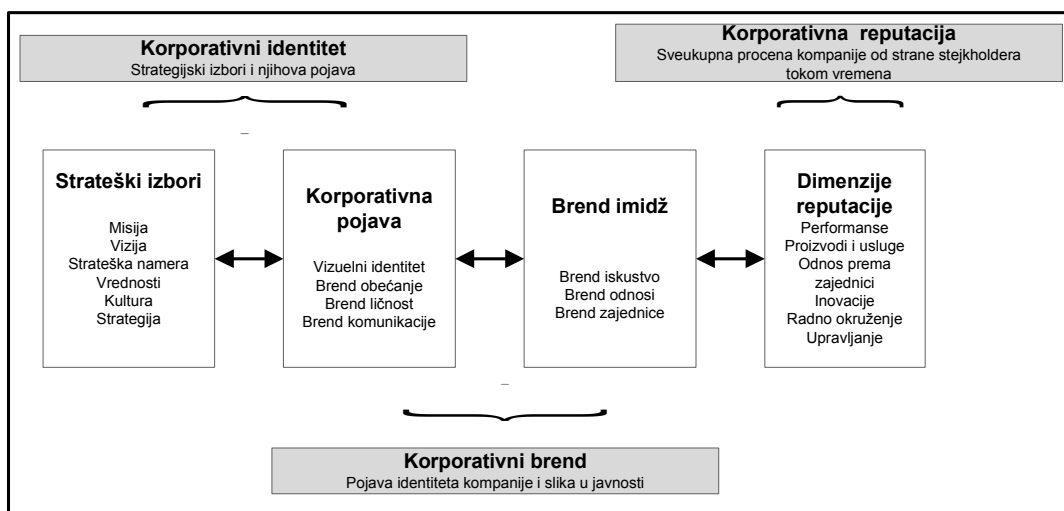
- Korporativno brendiranje mora da uključi stejkhholdere u zajedničko kreiranje značenja brenda i uticaj na strategiju brendiranja, ali i da zadrži potreban stepen koordinacije i konzistentnosti.
- Korporativno brendiranje je rezultat i manifestuje se na oba nivoa: nivou organizacije i nivou pojedinca u organizaciji.
- Korporativno brendiranje je dinamičan proces.

Bickerton (2000) smatra da se koreni interesa za korporativni brend nalaze u konceptu korporativnog imidža i njegove marketinške perspektive, odnosno usmerenosti na kupca. Marketinška perspektiva proizilazi iz primata koji ima vrednost za kupce, u okviru koga se brend posmatra kao strateški resurs koji se može koristiti za vođenje poslovnih procesa koji generišu vrednost brenda. Tako se mogu prepoznati dva pristupa izučavanju korporativnog brenda, organizacioni (*top down*) i marketinški (*bottom up*). Razvoj akademskog koncepta korporativnog brenda iz ove dve perspektive prikazan je na slici 23.



Slika 23. Razvoj akademskog koncepta korporativnog brenda (Bickerton, 2000)

Naglašavajući značaj marketinške perspektive na korporativnom nivou, odnosno primenu koncepta brenda na korporativnom nivou, Balmer i Greyser (2006) objašnjavaju korporativni marketing kroz objedinjavanje korporativnog identiteta, korporativnog brenda, korporativnih komunikacija, imidža i reputacije. Kao što se može videti iz prikaza definicija, neki autori identifikuju pojam korporativnog brenda sa pojmovima korporativnog identiteta i imidža. Ipak, razlike između ovih koncepata postoje. Prema nekim autorima, korporativni brend treba da bude rezultat identiteta i treba da komunicira identitet stejkholderima (Leitch, 2003). Kako koncept brenda uključuje opipljive, ali i neopipljive vrednosti, korporativni brend počiva na korporativnom identitetu (Balmer, 2001), ali i korporativnoj kulturi (Hatch & Schultz, 2001). Pored izučavanja povezanosti koncepta korporativnog brenda sa identitetom i imidžom, u literaturi se istražuje i povezanost i odnos korporativnog brenda, sa korporativnom reputacijom. Pojedini autori čak uvode koncept „reputacija korporativnog brenda“ (Balmer i Gray, 2003), pa se može zaključiti da se radi o sličnim konceptima i pojmov. Ipak, upravljanje ovim strateškim resursima kompanije zahteva jasno razumevanje definicija, elemenata i preklapanja između ovih konstrukata. Okvir za razumevanje i usklađivanje korporativnog identiteta, korporativnog brenda i reputacije (slika 24) definisali su Abratt i Kleyn (2012).



Slika 24. Integracija korporativnog identiteta, brenda i reputacije  
(Abratt & Kleyn, 2012)

Autori u nastavku objašnjavaju konstitutivne elemente korporativnog brenda:

- Korporativna pojava, koja podrazumeva demonstraciju korporativnog identiteta i aktivnosti izgradnje korporativnog brenda. Uključuje, razvoj vizuelnog identiteta, brend obećanja, brend ličnosti i brend komunikacije.

Vizuelni identitet uključuje ime kompanije, logo i/ili simbol, tipografiju i boje i njihovu primenu na korporativne materijale, poslovna vozila, eksterijer i enterijer (Melewar & Saunders, 1998). Uloga jasnog i dobro komuniciranog vizuelnog identiteta omogućuje stakeholderima asocijacije na korporativni brend.

Svaki korporativni brend stakeholderima nudi brend obećanje, koje uključuje kako funkcionalna tako i emocionalna očekivanja. Obećanje korporativnog brenda zahteva usklađivanje korporativne kulture, poslovnih procesa i zaposlenih, koji zapravo izražavaju i isporučuju ovo obećanje. Pozitivan imidž će biti rezultat isporučenog i održanog brend obećanja.

Ličnost brenda podrazumeva ljudske karakteristike kojima se može opisati korporativni brend. U slučaju korporativnog brenda, ličnost brenda čine osobine zaposlenih u kompaniji i reflektuje se kroz vrednosti, reči i aktivnosti zaposlenih (Keller & Richey, 2006). Ovi autori osobine ličnosti korporativnog brenda posmatraju kroz afektivne (osećanja), kognitivne (misli) i konativne (akcije) dimenzije, koje bi trebalo da vode zaposlene u kompaniji.

Brend komunikacije podrazumevaju strateški pristup osmišljavanju i upravljanju korporativnim komunikacijama, koji je opisan u drugom delu disertacije.

- Brend imidž je rezultat korporativne pojave, odnosno razumevanje, prihvatanje i mišljenje koje imaju stakeholderi. Imidž je kratkoročna kategorija koja se odnosi na jedan period i uključuje brend iskustvo, odnose i zajednice.

Brend iskustvo je rezultat interakcije stakeholdera sa korporativnim brendom i prema ovim autorima obuhvata četiri dimenzije, čulnu, emocionalnu, ponašajnu i intelektualnu.

Brend odnosi su rezultat i posledica komunikacije, održavanja i isporučivanja brend obećanja.

Uspešno izgrađeni, dugoročni odnosi rezultiraju kreiranjem brend zajednica. Ovaj koncept je naročito izražen na društvenim medijima koji su platforma za

povezivanje pojedinaca oko i u vezi sa korporativnim brendom, interakciju sa njima i dalje širenje poruka brenda.

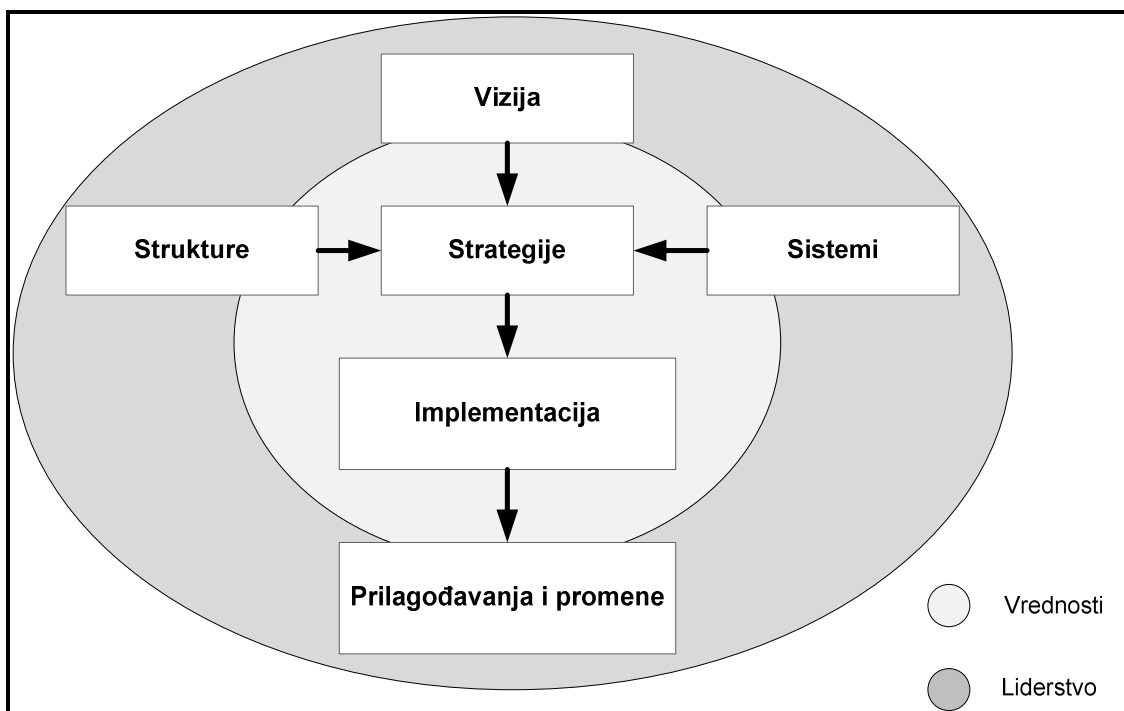
Autorka Vlastelica Bakić (2012) smatra da se jedan od sistemskih pristupa izgradnji i upravljanju korporativnom reputacijom bazira na sveobuhvatnom procesu planiranja, uspostavljanja i održavanja: korporativne kulture, korporativnog identiteta i korporativnog imidža. Korporativni brend se posmatra kao koncept koji obuhvata korporativni identitet i imidž, odnosno kao koncept koji na drugi način sistematizuje iste aktivnosti i pojmove. Navedeni pristup predstavlja osnov za izučavanje korporativnog brenda u ovoj disertaciji.

### **3.1.2. KORPORATIVNE VREDNOSTI**

Korporativne vrednosti oslikavaju fundamentalni koncept poslovanja jedne kompanije (Osborne, 1996), odnosno karakteristike zbog kojih kupci kupuju proizvode/usluge kompanije, a ostali stakeholderi ulaze u poslovni odnos sa kompanijom. Korporativne vrednosti kao interna kategorija, osnov su ponašanja i odlučivanja u kompaniji. Mogu se definisati kao „važna uverenja koja su osnov za postizanje uspeha kompanije i koja utvrđuju ponašanje zaposlenih u kompaniji“ (Humble et al, 1994). U periodu intenzivnih promena, zaposlenima su potrebne smernice i standardi ponašanja u kompaniji koje obezbeđuju ključne vrednosti. Najveći izazov održivosti ključnih vrednosti je premošćavanje jaza između izjave o korporativnim vrednostima i njihove primene, odnosno načina ponašanja zaposlenih u svakodnevnom poslovanju.

Prema istim autorima, korporativne vrednosti su deo šireg konteksta, odnosno deo vizije kompanije i osnovne poslovne strategije. Vizija obezbeđuje osnovni pravac poslovanja i ukazuje na ciljeve kojima kompanija teži. Ona se operacionalizuje kroz strateške planove koje menadžment kompanije pravi, u kojima se usklađuje angažovanje svih poslovnih funkcija. Primena strategije zahteva strukturu i sistem, odnosno definisane poslovne procese i učesnike, njihovu povezanost, međuzavisnost i sl. Primena strategija je dinamičan

proces u okviru koga se vrše potrebna prilagođavanja i promene kako bi poslovanje bilo efektivno i efikasno (slika 25).



Slika 25. Korporativne vrednosti i poslovni proces (Humble et al, 1994)

Korporativne vrednosti utiču na svaki deo poslovnog procesa. Vizija bi trebalo da reflektuje osnovne vrednosti, a struktura i sistem upravljanja da ih odražavaju. To znači da, na primer, ukoliko je zajednički rad ključna vrednost, onda i struktura treba da bude takva da omogući timski rad, raspodelu odgovornosti i sl.

Autori navode da je liderstvo vrlo važna karakteristika kompanije za punu primenu ključnih vrednosti. Naime, lideri na različitim organizacionim nivoima bi trebalo da svojim primerom, ali i motivacijom zaposlenih obezbede punu primenu ključnih vrednosti kompanije. Održivost ključnih vrednosti je u nadležnosti pre svega top menadžera, a onda i svih zaposlenih.

Definisanje korporativnih vrednosti je Osborne (1996) slikovito opisao kao „polazište za strateško putovanje ka dostizanju konkurentske prednosti“ i predložio pet osnovnih koraka ovog procesa:

- Formulisanje strateških vrednosti – na osnovu koncepta poslovanja, a u skladu sa stanjem i trendovima u okruženju, industriji, sa karakteristikama kupaca, konkurenata i ostalih stejkholdera.
- Razvoj i objašnjenje strateških vrednosti – kroz opis načina na koji će poslovanje bazirano na definisanim uverenjima ostvariti uspeh, kao i objašnjenje značaja vrednosti u svakodnevnom poslovanju;
- Kreiranje vizije – na osnovu strateških vrednosti definiše se mesto i uloga kompanije u nekom budućem periodu;
- Iniciranje primene strategije – vrednosti i vizija su intelektualni kapital kompanije koji se strategijom konvertuje u konkretne aktivnosti;
- Ohrabrivanje zaposlenih da prihvate vrednosti – preko menadžera koji bi trebalo da pruže primer, kroz objašnjenje i pomoć u razumevanju značaja i značenja ključnih vrednosti.

### **3.1.3. KORPORATIVNA KULTURA**

Korporativna kultura reflektuje osnovne vrednosti, pretpostavke, stavove i verovanja koja dele zaposleni u kompaniji. Manifestuje se kroz pravila i norme ponašanja zaposlenih, rutine, rituale, priče, simbole, jezik, zajedničke vrednosti i verovanja i sve ostale specifičnosti života zaposlenih u jednoj kompaniji. Kultura je okosnica klime koja vlada u kompaniji, pod jakim je uticajem kulture kojoj kompanija, odnosno njeni zaposleni pripadaju (Hofstede, 2001) i utiče na odnose sa svim stejkholderima. Iako korporativna kultura predstavlja internu karakteristiku kompanije, uspeh odnosno neuspeh određenog tipa korporativne kulture umnogome zavisi od okruženja i sektora u kome kompanija posluje, odnosno strateške orijentacije kompanije prema stejkholderima. Ukrštajući ove dve dimenzije (Koza & Lewin, 1998), dobijaju se četiri tipa korporativne kulture:

- Zajedništvo – dominantan osećaj pripadnosti, participacija i timski rad zaposlenih. Strateško opredeljenje kompanije je da se ulaže u razvoj zaposlenih i njihovu posvećenost kompaniji.
- Adhokratija – dominantan je preduzetnički duh, kreativnost i adaptibilnost. Kompanija je orijentisana na inovacije i rast.
- Hijerarhija – kompanija funkcioniše po jasno definisanim pravilima i usmerena je na stabilnost.
- Tržišna kultura – razvijen je osećaj konkurentnosti i usmerenosti na ciljeve među zaposlenima, naglasak je na tržišnoj superiornosti kompanije.

Značaj korporativnih vrednosti i kulture je izuzetno važan u slučaju preuzimanja kompanija i spajanja u nove poslovne sisteme, što su poslovni modeli koji su danas česti. Jedan od najvećih izazova u ovom slučaju je usklađivanje vrednosti i kultura koje karakterišu svaku kompaniju.

### **3.1.4. KORPORATIVNI IDENTITET**

Korporativna kultura je osnov izgradnje identiteta kompanije, a nadalje i imidža, brenda i reputacije. Korporativni identitet predstavlja način na koji kompanija želi da bude viđena i shvaćena, identifikuje suštinu organizacije i na taj način uključuje mnoge jedinstvene karakteristike kompanije, kao što su: istorija, filozofija, kultura, komunikacije, industrija kojoj pripada i sl (Balmer, 2001).

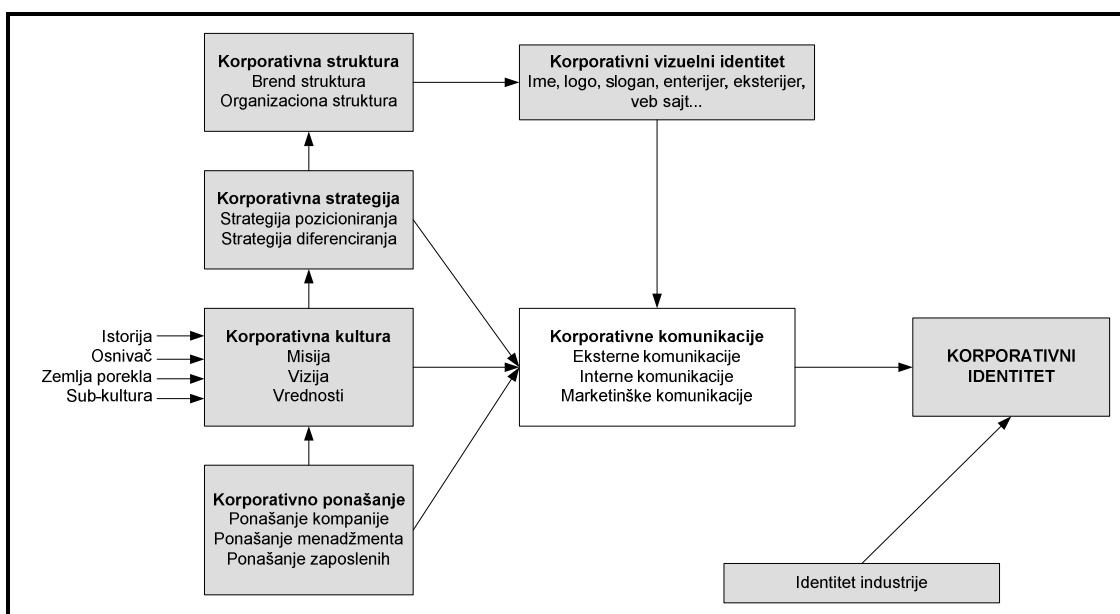
Osnovu korporativnog identiteta čini vizuelni identitet, koji uključuje (Filipović & Kostić-Stanković, 2011):

- Ime kompanije.
- Logo, tipografiju i osnovne boje koje kompanija koristi.
- Slogan.
- Poslovnu dokumentaciju - memorandum, koverta, vizit karta i dr.



- Izgled i obeležavanje eksterijera i enterijera kompanije - info table, natpisi, identifikacione kartice zaposlenih, zastava i dr.
- Elektronska komunikacija – veb sajt, obrazac elektronske pošte, templejti za prezentacije i dr.
- Informativni i promotivni materijal – brošure, poster, fasikle, kese i dr.

Međutim pored vizuelne eskpresije, idenitet uključuje i druge dimenzije koje su prikazane na slici 26.



Slika 26. Dimenzije korporativnog identiteta (Melewar & Karaosmanoglu, 2006)

Na bazi definisanih dimenzija, Melewar i Karaosmanoglu (2006) su dali predlog definicije termina korporativni identitet: “Korporativni identitet je prezentacija organizacije svakom stakeholderu. To je ono što organizaciju čini jedinstvenom i uključuje organizacionu komunikaciju, dizajn, kulturu, ponašanje, strukturu, identitet industrije i strategiju”.

Dakle, prema ovim autorima, dimenzije korporativnog identiteta su:

- Korporativne komunikacije – eksterne, interne i marketinške.
- Dizajn – odnosno, vizuelni identitet.

- Korporativna kultura – odnosno vrednosti i kultura koje formiraju identitet kompanije.
- Ponašanje - organizacije, zaposlenih, menadžmenta.
- Korporativna struktura - organizaciona struktura i struktura brenda, odnosno arhitektura brenda.
- Identitet industrije - obuhvata karakteristike kao što su konkurentnost, veličina, stopa razmene i sl. koje utiču na identitet.
- Korporativna strategija - predstavlja konkretizaciju ciljeva i načina njihovog dostizanja. Uključuje šta organizacija radi, koji profit ostvaruje, koja je percepcija stejkholdera o organizaciji i dr.

U izučavanju koncepta korporativnog identiteta Balmer i Grayser (2002) došli su do zaključka da postoji „šest vrsta identiteta“ kompanije:

1. Realan identitet (eng. actual identity). Trenutni atributi kompanije, kao što su interne vrednosti, organizaciono ponašanje, aktivnosti, delatnost, poslovni rezultati i tržišna pozicija.
2. Komuniciran identitet (eng. communicated identity). Korporativne poruke koje se prenose putem različitih instrumenata komunikacija.
3. Zamišljen identitet (eng. conceived identity). Imidž, odnosno reputacija, organizacije kod internih i eksternih stejkholdera.
4. Idealan identitet (eng. ideal identity). Optimalno pozicioniranje organizacije u posmatranom trenutku.
5. Željeni identitet (eng. desired identity). Vizija osnivača i/ili menadžmenta kompanije za određeni period.
6. Sporazumni/obećani identitet (eng. covenanted identity). Obećanje koje proizilazi iz korporativnog brenda i atributa identiteta.

### 3.1.5. KORPORATIVNI IMIDŽ

U akademskoj literaturi mogu se pronaći različite definicije korporativnog imidža. Autor Alvesson (1990) ponudio je nešto detaljniju definiciju navodeći da je imidž „holistički i snažan utisak određene grupe o nekoj kompaniji, koji je rezultat delom procesiranja informacija od strane pripadnika te grupe, a delom sveukupnom komunikacijom kompanije na temu njene prirode, odnosno prenošenjem fabrikovane i projektovane slike o sebi“. Analizirajući literaturu, može se zaključiti da je imidž organizacije način na koji stejkholderi interpretiraju vrednosti i identitet kompanije i brenda (pozitivno/negativno, korektno/nekorektno), a zadatak korporativnih komunikacija je da ih predstavi stejkholderima na adekvatan način, a u skladu sa njihovim karakteristikama i očekivanjima. Pored imidža, kao opšteg kratkoročnog utiska koje stejkholderi imaju o kompaniji, oni procenjuju performanse kompanije. Ovo se odnosi na zadovoljstvo stejkholdera kvalitetom proizvoda i usluga kompanije, ponašanjem kompanije i njenih zaposlenih u dužem periodu, komunikaciju kompanije i dr. Konzistentnost verbalnih poruka koje korporativne komunikacije šalju i ponašanje kompanije obezbeđuju kredibilitet korporativnih komunikacija i osnov su za ostvarenje poverenja stejkholdera (Sichtmann, 2007), a način na koji organizacije dalje upravljaju odnosima sa stejkholderima određuje snagu korporativnog brenda i korporativne reputacije (Frost & Cooke, 1999). Važno je da kompanija “živi” data obećanja/ključne vrednosti i isporučuje konzistentne proizvode i usluge stejkholderima. Pregledom naučne i stručne literature mogu se identifikovati faktori koji su doprineli porastu važnosti upravljanja imidžom, brendom i reputacijom. To su faktori poput globalizacije, dostupnost većeg broja informacija, razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija, očekivanja društva u pogledu transparentnog i odgovornog poslovanja kompanija i ostali. Izgrađeni korporativni brend i reputacija predstavljaju značajnu kompetitivnu prednost i “neopipljivi” kapital koji povećava vrednost kompanije.

Korporativni imidž i identitet povratno deluju na korporativnu kulturu. Ukoliko kompanija ima pozitivan identitet i imidž u javnosti, to se pozitivno odražava na zaposlene, njihovu motivaciju, posvećenost kompaniji i, u krajnjoj instanci, dobrim rezultatima u poslu (Vlastelica Bakić, 2012).

### **3.1.6. KORPORATIVNA REPUTACIJA**

Korporativna reputacija je zbirno mišljenje stejkholdera o kompaniji tokom vremena. Može biti pozitivna, negativna, jaka ili slaba, a rezultat je ponašanja kompanije tokom vremena i iskustava koje stejkholderi imaju u odnosima sa organizacijom. Predstavlja relativno stabilnu i dugoročnu kategoriju. Dakle, reputacija je viša kategorija od imidža u smislu vremena na koje se odnose i intenziteta iskustava, stavova i mišljenja stejkholdera. Grunig i Hung (2002) su definisali reputaciju kao kognitivnu reprezentaciju organizacije u mislima različitih stejkholdera i pokazali su da se reputacija objašnjava ponašanjem kompanije i kvalitetom odnosa sa stejkholderima.

Upravljanje reputacijom kao strateškim kapitalom kompanije značajno utiče na ostvarivanje poslovnog uspeha i donosi kompanijama višestruke koristi, kako finansijske, tako i nefinansijske (Cravens & Oliver, 2006). Pre svega, reputacija olakšava kompaniji uspostavljanje odnosa sa stejkholderima jer i pojedinci i grupe preferiraju kompanije sa dobrom reputacijom. Kupci, ali i ostali stejkholderi su lojalni ovim kompanijama. Kompanija sa dobrom reputacijom uvek privlači i zadržava dobre kadrove. Nadalje, reputacija olakšava poslovanje kompanije u uslovima krize, što je posebno značajno u današnjem periodu kada je ekonomska kriza zahvatila najveći deo kompanija širom sveta. U krajnjoj instanci, reputacija obezbeđuje dobru tržišnu pozicioniranost i generiše finansijske koristi kompaniji (Fombrun & Van Riel, 2004a).

Važan doprinos izučavanju i razumevanju koncepta, modela i merenja korporativne reputacije, posebno u našem okruženju dala je autorka Vlastelica Bakić (2012). Nakon opsežnog istraživanja akademske i stručne literature, autorka je definisala korporativnu reputaciju kao "skup relativno dugoročnih utisaka, stavova i emocija pojedinca ili grupe u vezi neke organizacije, koji su formirani na osnovu iskustva ili subjektivno kredibilnih posrednih informacija, u kontekstu ličnih i društvenih očekivanja, a koja utiču na namere ili ponašanje pojedinca ili grupe u vezi konkretne organizacije".

Uobičajeni sistem za merenje reputacije je kroz izlaze odnosa između kompanije i stejkholdera, na primer poverenje, zadovoljstvo, lojalnost. Poverenje je uobičajen faktor koji se koristi u merenju reputacije, uključujući i merenje pomoću Haris-Fombrunovog koeficijenta reputacije (*reputational quotient – RQ*). RQ je metod za merenje reputacije koji uključuje percepciju i procenu bilo kog stejkholdera (kupaca, zaposlenih, investitora i dr). Model čini šest dimenzija i ukupno obuhvata 20 atributa kojima se opisuje i meri reputacija kompanije (tabela 11).

Tabela 11. Dimenzije i atributi koeficijenta reputacije RQ

<b>Dimenzije reputacije</b>	<b>Atributi</b>
<b>Emotivni apel</b>	Dobar osećaj u vezi kompanije Poštovanje kompanije Poverenje u kompaniju
<b>Proizvodi i usluge</b>	Kompanija nudi visoko kvalitetne proizvode i usluge Kompanija garantuje za svoje proizvode/usluge Kompanija razvija inovativne proizvode/usluge Kompanija nudi proizvode/usluge koji imaju vrednost
<b>Vizija i liderstvo</b>	Kompanija je dobro vođena Kompanija ima jasnu viziju za budući period Kompanij prepoznaje/koristi šanse na tržištu
<b>Radno okruženje</b>	Kompanija dobro upravlja radnim okruženjem Izgleda kao poželjan poslodavac Izgleda kao da ima dobre zaposlene
<b>Finansijske performanse</b>	Kompanija je profitabilna Izgleda da su niski razici investiranja u kompaniju Kompanija ima potencijal za budući rast Kompanija ima tendenciju da prevaziđe konkurenciju

<b>Društvena odgovornost</b>	Kompanija podržava dobre akcije u društvenoj zajednici Kompanija je odgovorna prema životnoj sredini Kompanija se ponaša odgovorno prema ljudima
----------------------------------	--

Kako reputacija u velikom stepenu zavisi od podrške stejkholdera, uloga korporativnih komunikacija je obezbeđivanje osnova za uspostavljanje i izgradnju odnosa i dobijanje podrške (Beurer-Zuellig et al, 2009).

Proces upravljanja reputacijom podrazumeva upravljanje svim nivoima objašnjenog modela. Naročito se naglašava značaj korporativnih komunikacija u upravljanju reputacijom jer je broj stejkholdera veliki, jer na različitim mestima i na različite načine pojedini stejkholderi imaju kontakt sa kompanijom i sl. Zadatak korporativnih komunikacija je da planira, sprovodi i vrši kontrolu eksternih i internih komunikacija na svim nivoima u kompaniji. Tako na primer, dimenzije emotivni apel, vizija i liderstvo, finansijske performanse i društvena odgovornost se mogu posmatrati kao determinante reputacije poslovanja. Strategija korporativnih komunikacija u upravljanju reputacijom poslovanja može se usmeriti na komunikacije u upravljanju odnosima sa poslovnom zajednicom (članstvo i aktivna uloga u poslovnim asocijacijama), organizaciju događaja i učešće na važnim događajima u okruženju, generisanje publiciteta, komunikacije sa vladinim institucijama, usvajanje filozofije društveno odgovornog poslovanja i sprovođenje programa po dimenzijama društvene odgovornosti. Strateškim planiranjem i sprovođenjem navedenih aktivnosti, koje su detaljno objašnjene u prethodnom poglavlju, može se očekivati percepcija na primer, uspešne, transparentne kompanije, koja je siguran partner.

Sledeći nivo upravljanja reputacijom odnosi se na reputaciju proizvoda, gde je zadatak korporativnih komunikacija da pruža podršku marketinškim komunikacijama. U ovom

delu, važno je naglasiti da bi se upravljalo reputacijom proizvoda, oni moraju zadovoljavati standarde i posedovati sertifikate koji su relevantni za određenu kategoriju proizvoda, što će činiti osnov komunikacija i poruka. U domenu upravljanja reputacijom kompanije kao poslodavca, podrazumeva se segment društvene odgovornosti koji se odnosi na ljudske resurse, koji je detaljno predstavljen u delu 2.2.5. Kreiranje slike poželjnog poslodavca podrazumeva programe komunikacije sa zaposlenima u kompaniji, sa novim mladim kadrovima - saradnja sa univerzitetima, kao i sa potencijalnim kadrovima koji već rade.

Autorka Vlastelica Bakić (2012) razvila je model za merenje reputacije za Srbiju, uzimajući u obzir specifičnosti našeg tržišta i šireg poslovnog okruženja. Između ostalog, specifičnost ovog modela je i u uključivanju komunikacija kao dimenzije reputacije. Naime, komunikacije su u dosadašnjim modelima tretirane kao kanali komunikacije, odnosno izvori informisanja, o ključnim aspektima poslovanja. Dakle, pretpostavka je da se putem njih javnost informiše o kvalitetu menadžmenta, finansijskim rezultatima, društveno odgovornim inicijativama i slično, koji zatim utiču na formiranje reputacije. U modelu za Srbiju, autorka je komunikacije posmatrala i kao deo poslovne strategije, pa su se našle u dimenzijama korporative reputacije (tabela 12).

Tabela 12. Dimenzije i atributi reputacije za Srbiju (Vlastelica Bakić, 2012)

<b>Dimenzije reputacije</b>	<b>Atributi</b>
<b>Poslovne performanse i radno okruženje</b>	Uspešna i profitabilna kompanija Lider na tržištu Poslovanje po zakonu Poželjan poslodavac Kvalitetni zaposleni Kvalitetan menadžment Siguran posao

<b>Proizvodi i usluge</b>	Kvalitet proizvoda i usluga Inovativnost proizvoda i usluga Bezbednost i neškodljivost proizvoda i usluga Odnos cena kvaliteta proizvoda i usluga Orijehtacija na kupce
<b>Društvena odgovornost</b>	Filantropija/donacije Odgovornost prema životnoj sredini Odgovornost prema lokalnoj zajednici Doprinos srpskom društvu
<b>Marketinška komunikacija</b>	Intenzitet komunikacije Kreativnost komunikacije Odgovorno i informativno komuniciranje
<b>Odnosi s javnošću</b>	Medijsko izveštavanje o kompaniji Događaji u organizaciji kompanije Komunikacija putem interneta Kvalitet direktne komunikacije sa zaposlenima

Empirijskim istraživanjem, autorka je potvrdila da je za formiranje dobre reputacije kompanije neophodno ostvariti dobre performanse u svih pet kategorija, pri čemu je dominantan uticaj Proizvoda i usluga, odnosno atributa koji su ispitivani u okviru ovog faktora.

### **3.2. OKVIR ZA IZGRADNJU KORPORATIVNOG BRENDA**

Korporativna strategija brenda određuje način na koji će kompanija ispuniti svoju misiju i viziju i ostvariti vrednost za stejkholdere (Järventie-Thesleff et al, 2011). Najčešće se izražava kroz brend obećanje koje kompanija treba da “živi” i održava u svakodnevnom poslovanju, prema svim stejkhlođerima (Aaker, 2004). U isporučivanju vrednosti i obećanja brenda, kao i u primeni svake strategije brenda, stratešku ulogu imaju zaposleni u



kompaniji – od top menadžmenta pa do najnižih pozicija, koji na svakodnevnom nivou saraduju sa različitim stejkholderima. Uloga zaposlenih postaje jasna kada se sagleda strateški okvir korporativnog brenda, koji predstavlja celokupan identitet kompanije, ali i percepciju koju stejkholderi imaju i predstavlja funkcionalno i emocionalno zaokruženu celinu. Usled intenzivnih tehnoloških promena, životni vek proizvoda i usluga ima tendenciju pada, tako da korporativni brend postaje osnov za izgradnju i održavanje odnosa sa stejkholderima.

Osnovne karakteristike korporativnog brenda se mogu predstaviti C<sup>2</sup>ITE prikazom (Balmer & Gray, 2003):

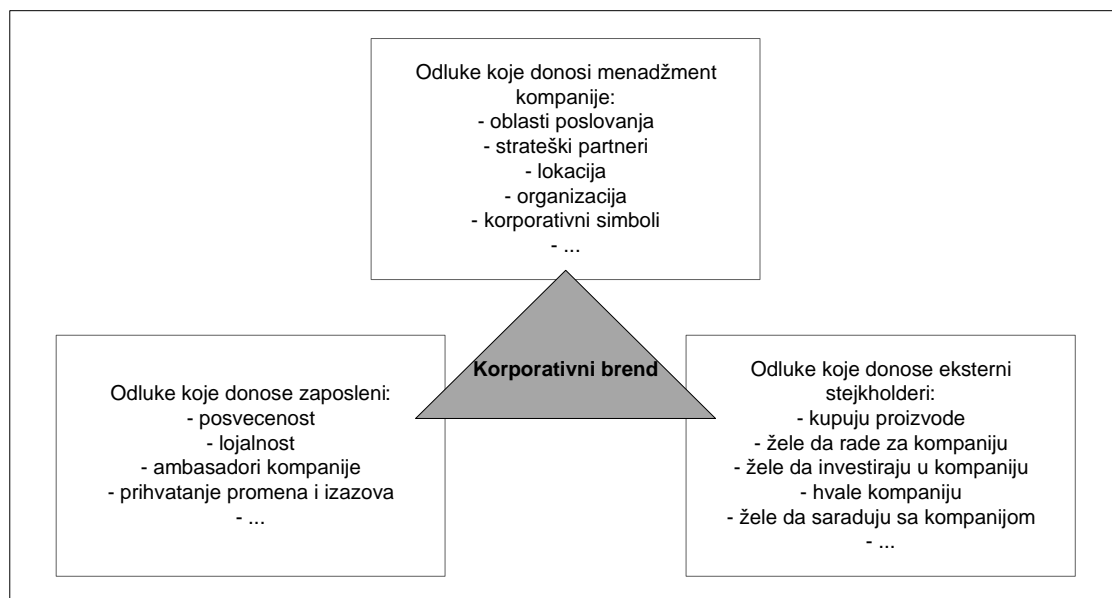
- Kutlurne karakteristike (*Cultural*) – svaki korporativni brend inkorporira korporativnu, profesionalnu, nacionalnu, kao i druge tipove kulture.
- Multidimenzionalan koncept (*Intricate*) – uključuje multi-stejkholder orijentaciju i isporučuje se kroz različite kanale.
- Opipljive karakteristike (*Tangible*) – uključuje vizuelne elemente identiteta, potom kvalitet proizvoda/usluga, poslovni portfolio, geografski prostor na kome kompanija posluje, generiše profit i sl.
- Neopipljive karakteristike (*Ethereal*) – uključuje elemente kao što su životni stil, asocijacije i emotivne reakcije, na primer na zemlju porekla kompanije.
- Posvećenost (*Commitment*) – zahteva potpunu posvećenost svih zaposlenih, ali i stejkholdera.

Savremena literatura definiše nekoliko kategorija korporativnog brenda:

- Familijarni brend – isti korporativni brend za poslovne entitete u istoj industriji ili sektoru. Može uključiti geografsko određenje brenda, na primer, Shell (UK), Shell (The Netherlands).
- Podeljeni brend – isti korporativni brend koji posluje na posebnim, ali često povezanim tržištima. Obično ne uključuju geografsko određenje korporativnog brenda, na primer, Rolls Royce (inženjerstvo/aero motori), Rolls Royce (podružnica subsidiary BMW-a za automobile).

- Surogat brend – franšizni ugovor, u okviru koga su proizvodi/usluge jedne kompanije brendirani kao i proizvodi/usluge druge kompanije, na primer, British Regional Airways koristi brend British Airways.
- Supra brend – Različite kompanije koriste u nazivu ime osnovnog korporativnog brenda, na primer, “One world” Airline Alliance, “Star” Airline Alliance, “Qualifier group” Airline Alliance.
- Multi brend – različite kompanije u različitim sektorima, koje ne moraju imati isto vlasništvo, koriste u imenu jedan korporativni brend, na primer, Virgin, Virgin Atlantic Airways, Virgin Trains, Virgin (Financial Services).
- Federalni brend – kreiranje novog korporativnog brenda za zajedničko ulaganje nekoliko kompanija, kako bi taj poslovni poduhvat dobio svoj identitet, na primer Airbus Consortium.

Bez obzira na kategoriju korporativnog brenda, njegovu snagu, odnosno poziciju, određuju ključne odluke koje donose stejkholderi (slika 27), koje predstavljaju okvir za izgradnju korporativnog brenda.



Slika 27. Model izgradnje korporativnog brenda baziran na odlukama ključnih stejkholdera (Hatch & Schultz, 2003)

Značaj i poslovna opravdanost izgradnje korporativnog brenda je u velikoj meri izučavana i potvrđena, kako u teoriji, tako i u praksi. Iako do sada nije definisan jedinstveni model o sveukupnom značaju korporativnog brenda, u velikom broju publikacija ispitani su i potvrđeni uticaji na poslovne rezultate. Tako, na primer, Anisimova (2007) je istraživala uticaj i efekte korporativnog brenda na stavove i ponašanje kupaca. Meren je uticaj dve grupe atributa korporativnog brenda: korporativne i na nivou marketinga. Rezultati pokazuju da su korporativne vrednosti, korporativna brend ličnost i funkcionalne prednosti za potrošača faktori koji na najkritičniji i najdosledniji način predviđaju lojalnost u stavovima i ponašanju potrošača.

### **3.3. POZICIONIRANJE KORPORATIVNOG BREND**

Za razumevanje pozicioniranja korporativnog brenda neophodno je proučiti koncept pozicioniranja, koji se u teoriji i praksi marketinga i komunikacija pre svega vezuje za proizvod.

#### **3.3.1.KONCEPT POZICIONIRANJA**

Razvoj ideje i koncepta pozicioniranja detaljno opisuje Tadevosyan sa saradnicima (2008). Prema ovim autorima, začeci ideje pozicioniranja mogu se pronaći u vremenu Klasične Grčke, kada je Platon opisao da sećanja evociraju druga sećanja, pojačavajući višestruke asocijacije. Autori knjige „Pozicioniranje: borba za vaš um“, Ries i Trout (2001) navode da se koncept pozicioniranja razvio kada je postalo jasno da oglašavanje brenda nije više jedino idealno sredstvo za povećanje prodaje. Naime, oni navode da je period posle Drugog svetskog bio okarakterisan opštim optimizmom prema životu i budućnosti, tako da su potrošači rado kupovali proizvode koji su obećavali da će pojednostaviti i pre svega modernizovati svakodnevni život. Ovo je bio period proizvoda, kada je bilo potrebno da se proizvođači jedino usresrede na odlike proizvoda i njegove pogodnosti za korisnike i da jasno komuniciraju jedinstvenu prodajnu ponudu (USP-Unique Seelling Proposition).

Prema ovim autorima, ubrzo je došlo do zasićenja tržišta i proizvodima i porukama koje šalju, pa se praksa okreće istraživanju potrošača u cilju pronalaženja kreativnih rešenja za marketinške komunikacije. To je period kada sve veći značaj dobijaju simboličke karakteristike proizvoda u odnosu na racionalne. Ovo zapravo predstavlja početak doba pozicioniranja brenda.

U izučavanju pozicioniranja brenda, Kotler i Keller (2006) definišu da je cilj pozicioniranja obezbeđivanje mesta u svesti potrošača, radi maksimiziranja potencijalne koristi za kompaniju. Autori navode da se pozicioniranje ostvaruje preko elemenata jednakosti (engl. points of parity – POP) i različitosti (points of difference – POD). Tako strategija pozicioniranja podrazumeva utvrđivanje elemenata sličnosti i različitosti brenda za ciljnu grupu, u odnosu na konkurente.

Elementi jednakosti predstavljaju atribute za koje kupci veruju da brend poseduje jer su karakteristični za kategoriju proizvoda kojoj brend pripada. Elementi različitosti su atributi ili koristi koje kupci vezuju za brend, koji su značajni za kupce i kupci smatraju da ih u toj meri ne mogu naći kod konkurentskog brenda. Ti atributi su obično platforma za komunikaciju brenda.

U pozicioniranju brenda, Kapferer (2008) definiše model četiri pitanja na koja je potrebno odgovoriti pre definisanja pozicione i komunikacione platforme:

- Protiv koga? Odnosi se na istraživanje i razumevanje konkurencije.
- Za šta? Odnosi se na upotrebnu vrednost proizvoda, odnosno koristi koje nudi.
- Za kada? Odnosi se na prilike u kojima se proizvod konzumira.
- Za koga? Odnosi se na ciljno tržište kome je proizvod namenjen.

Kako bi se uskladili atributi nekog brenda i komunikacija brenda, neophodno je razumeti šta brend predstavlja u mislima potrošača, odnosno ispitati percepciju atributa brenda i njihovu poziciju u odnosu na konkurenciju. Na osnovu ovoga se kreira perceptualna mapa

koja podrazumeva mapu sa mogućim rutama pozicioniranja i repozicioniranja (Tadevosyan et al., 2008).

Generalno, moguće strategije pozicioniranja brenda uključuju (Filipović & Kostić-Stanković, 2009):

- Pozicioniranje prema posebnim obeležjima proizvoda;
- Pozicioniranje prema prednostima, rešenju problema ili potrebama;
- Pozicioniranje za posebne prilike;
- Pozicioniranje za određenu kategoriju kupaca;
- Pozicioniranje u odnosu na konkurentni proizvod;
- Pozicioniranje kao razdvajanje grupe proizvoda.

Dakle, za formulisanje strategije pozicioniranja mogu da se koriste sledeći parametri: obeležja proizvoda, prednosti upotrebe proizvoda, diferentne prednosti u odnosu na drugi proizvod i posebni zahtevi korisnika.

Prema istim autorkama, faktori koji utiču na uspešnost strategije uključuju: doslednost u izabranom osnovu pozicioniranja, uverljivost ili sklad između onoga što se nudi i realnosti i konkurentnost, koja podrazumeva da naglašena diferentna prednost mora biti takva da kompaniji obezbedi povoljniji položaj od konkurencije.

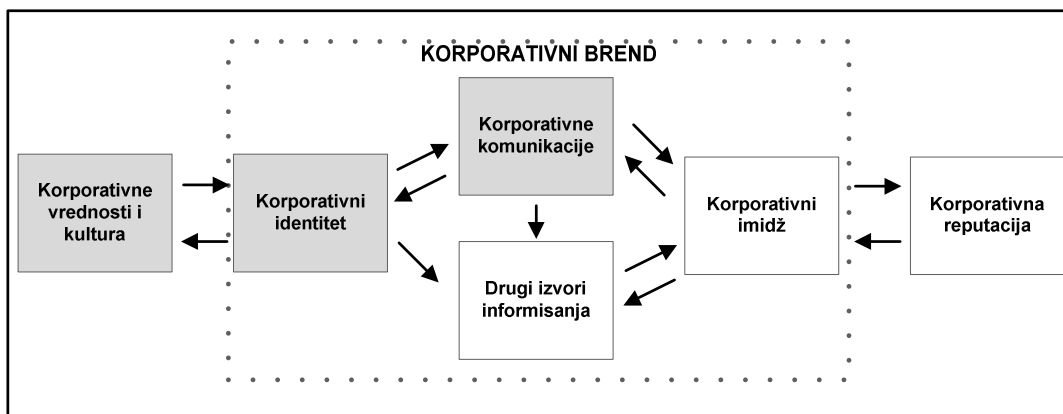
Može se zaključiti da je koncept pozicioniranja brenda nastao kao odgovor na sve veću ponudu proizvoda i brendova, poruka koje oni kupcima šalju, kanala i medija putem kojih šalju i dr. Blythe (u Tadevosyan et al., 2008) definiše da je pozicioniranje izraz koji je nastao da opiše mesto koje određeni proizvod zauzima u perceptualnim mapama kupaca. Ukoliko se posmatra šira perspektiva, odnosno mesto koje kompanija zauzima u perceptualnim mapama stejkholdera, onda se može govoriti o konceptu pozicioniranja korporativnog brenda.

### **3.3.2. PRIMENA KONCEPTA POZICIONIRANJA NA KORPORATIVNI BREND**

Primena koncepta pozicioniranja na korporativni brend analizirana je u već pomenutom radu Tadevosyan i saradnika (2008). Ono polaze od Porterove (1991) definicije pozicioniranja u okviru koje se navodi da je to sveobuhvatni pristup kompanije u poređenju sa konkurencijom. Tako se pozicioniranje korporativnog brenda zapravo odnosi na to šta stejkholderi misle o kompaniji i kako je vide u odnosu na konkurenciju. Konceptualno, odnosi se na sve konstituente korporativnog identiteta koji su predstavljeni na slici 26, u čijem procesu kreiranja je važno razmišljati o prethodno objašnjenim elementima jednakosti i različitosti kompanije u odnosu na konkurente.

Posebno je potrebno naglasiti da, s obzirom na već ranije definisanu karakteristiku pozicioniranja korporativnog brenda da se odnosi na poziciju kompanije u svesti svih stejkholdera, program korporativnog identiteta mora da poveže i inkorporira korporativnu viziju, odnosno aspekt top menadžmenta, korporativnu kulturu, aspekt zaposlenih i imidž, aspekt eksternih stejkholdera (Margulies u Tadevosyan et al., 2008).

Na taj način, strategija pozicioniranja korporativnog brenda odnosi se na strateško uklapanje korporativnog brenda u poslovno okruženje. Ovo podrazumeva identifikaciju korporativne pozicije, planiranje željene pozicije, planiranje aktivnosti i osmišljavanje strategije komunikacija. Ovde se može zaključiti da korporativne komunikacije imaju značajan uticaj na pozicioniranje korporativnog brenda (slika 28).



Slika 28. Uticaj korporativnih komunikacija na korporativni brend (modifikovano prema Vlastelica Bakić, 2012)

Polazeći od pristupa autorke Vlastelica Bakić (2012), korporativne komunikacije se posmatraju dvojako: kao kanal kojim se komunicira identitet kompanije, ali i kao deo poslovne strategije. Dakle, korporativne komunikacije tretiraju se kao kanali komunikacije, odnosno izvori informisanja, o različitim aspektima poslovanja koji utiču na pozicioniranje korporativnog brenda (na primer, menadžment struktura, finansijski rezultati i izveštaji, poslovni događaji, inicijative i aktivnosti CSR-a). Sa druge strane, kao što je navedeno u delu 2.1.3. disertacije, korporativne komunikacije deo su poslovanja kompanije, deo poslovne strategija, te mogu uticati na korporativni brend (na primer, odnosi sa medijima, odnosi sa poslovnom zajednicom i javnom upravom, primena filozofije CSR-a). Zapravo, korporativne komunikacije pružaju podršku razvoju poslovne strategije kroz planiranje i realizaciju komunikacija i odnosa sa svim stejkholderima, na bazi korporativnih vrednosti, kulture i identiteta koji moraju biti reflektovani u poslovnoj strategiji.

Kada se govori o odabiru adekvatne strategije, pa tako i kada je reč o strategijama pozicioniranja, brojni autori pominju situacioni pristup koji podrazumeva odabir one strategije koja odgovara adekvatnoj situaciji u kojoj se kompanija nalazi. U kontekstu ovog rada i zbog značaja koje ima korporativni identitet pri izučavanju strategija pozicioniranja korporativnog brenda, vredni napomenuti da se ove situacije mogu shvatati kao različiti tipovi identiteta koji se žele kreirati. Neretka je pojava da kompanije neguju različite tipove identiteta pri komunikaciji sa različitim grupama stejkholdera, pa tako Balmer i Greyser

(2002) predlažu tzv. AC<sup>2</sup>ID test uz pomoć kojeg se, na osnovu grupe stejkholdera kojom se kompanija želi obratiti, može lako ustanoviti vrsta, odnosno tip pozicioniranja, a nakon toga i adekvatna strategija pozicioniranja korporativnog brenda (tabela 13).

Tabela 13. Vrste pozicioniranja u odnosu na stejkholdere (Tadevosyan et. al., 2008)

Vrsta identiteta	Stejkholderi	Tip pozicioniranja
Realan	Interni (svi zaposleni)	Realan
Komuniciran	Interni (marketing, komunikacije) Marketing partneri (npr. agencije) Mediji	Komuniciran
Zamišljen	Sve eksterne javnosti (npr. finasijske institucije, vlada i institucije javne uprave, kupci, lokalna zajednica)	Zamišljen
Idealan	Interni (npr. strateško planiranje) Eksterni (npr. finasijski analitičari, regulatorni entiteti)	Idealan
Željeni	Interni (Upravni odbor, generalni direktor)	Željeni

Autori testa (Balmer & Greyser, 2002) navode da u okviru jedne kompanije postoje i smenjuju se višestruki identiteti i da oni imaju i vremensku dimenziju, odnosno, neki se odnose na prošlo vreme (na primer, komuniciran), neki na sadašnje (realan), a neki na buduće (željeni). Upravljanje identitetom i brendom u ovom kontekstu podrazumeva usklađivanje svih vrsta identiteta, jer neusaglašenosti su potencijalni rizici, na primer kada korporativne izjave (komuniciran) nisu u skladu sa stvarnošću (realnim identitetom), ili kada je vizija (željeni identitet) nije u skladu sa strategijom (idealan identitet), ili kada korporativne performanse (realan identitet) nisu u skladu sa očekivanjima stejkholdera (zamišljen identitet).



Sagledavanje višestrukih identiteta i pozicioniranje u okviru različitih stejkholdera čini platformu (korporativnog) brenda (Kapferer, 2008). Za razumevanje platforme korporativnog brenda kao okvir može poslužiti okvir korporativnog marketinga koji je uveo Balmer i definisao kroz model 11 Ps i model 6 Cs. Uporedni prikaz i objašnjenje sastavnih elemenata modela prikazan je u tabeli 14.

Tabela 14. Uporedni prikaz modela 6 Cs i 11 Ps korporativnog marketinga (Balmer i Greyser, 2006)

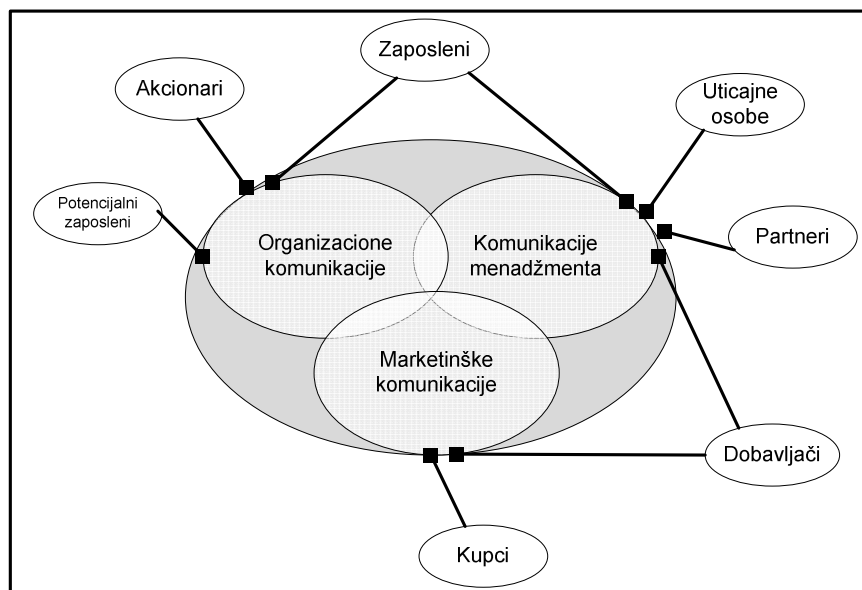
6 Cs	11 Ps	
Karakter (Character)	Filozofija i etos (Philosophy end ethos)	Način na koji kompanija radi, kako je konstituisana
	Proizvod (Product)	Šta kompanija proizvodi i radi
	Cena (Price)	Vrednost brenda (korporativnog, proizvoda, usluga), vrednost akcija, plate zaposlenih
	Distribucija (Place)	Odnosi kompanije u procesu distribucije i prodaje proizvoda i usluga (franšiza, outsorsing, licenciranje)
	Performanse (Performances)	Kvalitet proizvoda i usluga, upravljanje, etika i društvena odgovornost
	Pozicioniranje (Positioning)	Pozicija kompanije u odnosu na konkurente (veličina, geografska pokrivenost, portfolio proizvoda i usluga)
Kultura (Culture)	Ličnost (Personality)	Vrednosti i značenja koja dele zaposleni, identifikacija sa kompanijom
Komunikacija (Communication)	Promocija (Promotion)	Koordinirane korporativne komunikacije

Stejkholderi (Constituencies)	Ljudi (People)	Interni i eksterni stejkholderi, šira društvena zajednica
Konceptualizacija (Conceptualisations)	Percepcija (Perception)	Imidž i reputacija kompanije
Ugovor (Covenant)	Obećanje (Promise)	Očekivanja od korporativnog brenda (perspektiva stejkholdera) i obećanje korporativnog brenda (perspektiva kompanije)

Oba modela definišu i objašnjavaju konstituente korporativnog brenda. S obzirom da je jedan od konstituenata predstavljaju korporativne komunikacije, može se zaključiti da su jedan od stubova korporativnog brenda i da imaju uticaj na pozicioniranje i održavanje korporativnog brenda.

### **3.4. ULOGA I UTICAJ KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA U PROCESU KORPORATIVNOG BRENDIRANJA**

Uloga i uticaj komunikacija u procesu korporativnog brendiranja potvrđeni su konceptualno i empirijski (Bickerton, 2000). Polazeći od tradicionalne strukture korporativnih komunikacija, koja je u ovoj disertaciji predstavljena u poglavlju 2.1.4, navedeni autor je kreirao model komunikacija prema stejkoholderima u procesu korporativnog brendiranja (slika 29).



Slika 29. Modeliranje komunikacija prema stakeholderima u procesu korporativnog brendiranja (Bickerton, 2000)

U izučavanju korporativne reputacije, kao posledice korporativnog brenda, Vlastelica Bakić (2012) definisala je konstrukt reputacije, koju čine uverenja i stavovi, kojima prethodi iskustvo pojedinca sa kompanijom, a koja za posledicu ima određene namere i ponašanje pojedinca. Dakle, prethodnice, odnosno preteče reputacije čine iskustva koja stakeholderi imaju sa kompanijom. Iskustvo može biti direktno ili opservacija i informacije iz drugih izvora. Autorka je u definisanju konstrukta pošla od teoretskog okvira o uzročnosposledičnoj vezi iskustva, uverenja, stavova, namera i ponašanja u odnosu na neki objekat.

U istraživanju korporativne reputacije u Srbiji (Vlastelica Bakić, 2012), rezultati pokazuju da, kada je u pitanju šira javnost, najzastupljenija iskustva sa kompanijom su: korišćenje proizvoda ili usluga kompanije, oglašavanje kompanije na televiziji, radiju ili u novinama i medijsko izveštavanje o kompaniji. Ovo još jednom ukazuje na značaj i uticaj korporativnih komunikacija na formiranje reputacije, pa samim tim i korporativnog brenda. Sa druge strane, u delu istraživanja specifičnih stakeholdera kompanije (predstavници biznisa, vlade, nevladinih organizacija i medija) rezultati pokazuju da oni svoje stavove o kompaniji

formiraju na osnovu više izvora i informacija. Nakon analize, zaključak je da za upravljanje reputacijom kompanije kod pripadnika navedenih grupa, izuzetno je važno i komuniciranje putem interneta uspostavljanje poslovne saradnje sa kompanijom, kao i glasine, odnosno preporuke zaposlenih u kompaniji. Ovde se naglašava značaj pojedinih funkcionalnih oblasti korporativnih komunikacija, odnosno internet komunikacije, komunikacije sa poslovnom zajednicom i institucijama javne uprave, kao i interne komunikacije (Vlastelica Bakić, 2012).

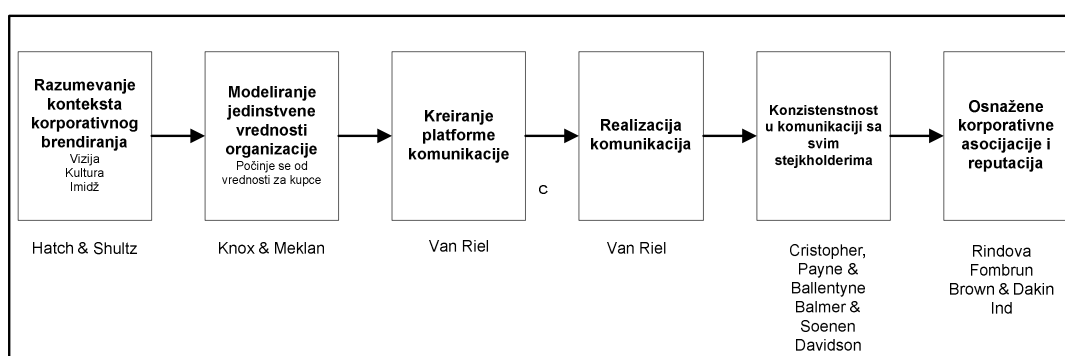
Imajući u vidu opisan odnos koncepata korporativnog identiteta, imidža, brenda i reputacije, potom konstrukte i konsitumente ovih koncepata, autorka zaključuje da korporativnu brend zapravo podrazumeva identitet, performanse i komunikacione aktivnosti kompanije, putem kojih se kod stejkholdera formiraju uverenja i stavovi o kompaniji i nadalje njihove namere i ponašanje.

Analiza uticaja korporativnih komunikacija na formiranje korporativnog brenda i reputacije je složena. Pre svega, stejkholderi su često istovremeno izloženi većem broju poruka kompanija iz različitih izvora (na primer, korisnici proizvoda, izloženi su oglasnim porukama kompanije, prate vesti o kompaniji u medijima i sl) te je teško odrediti tačan uticaj pojedinog izvora/kanala na korporativni brend i reputaciju. Dakle, u literaturi se korporativne komunikacije posmatraju kao izvori informisanja o poslovanju kompanija. Ipak, pored posmatranja korporativnih komunikacija kao kanala, u drugom delu teze je potvrđeno da korporativne komunikacije jesu deo ukupne poslovne strategije, pa je očigledno da se kao takve moraju posmatrati kao deo poslovanja kompanije koji utiče na korporativni brend.

Kao što je već navedeno, prema Bickertonu (2000) uticaj korporativnih komunikacija na korporativni brend je potvrđen i u teoriji i u praksi, što ukazuje na neophodnost kreiranja strateškog okvira za upravljanje korporativnim komunikacijama, koji je predstavljen u petom poglavlju disertacije.

### 3.5. UPRAVLJANJE KORPORATIVNIM BRENDOM

Imajući u vidu značajnu ulogu komunikacija, a kombinujući oba pristupa (organizacioni i marketinški) izučavanju korporativnog brenda koja su opisana u prethodnom tekstu, Bickerton (2000) je razvio konceptualni okvir upravljanja korporativnim brendom, baziran na rezultatima prethodnih akademskih istraživanja (slika 30).



Slika 30. Konceptualni okvir upravljanja korporativnim brendom, baziran na rezultatima prethodnih akademskih istraživanja (Bickerton, 2000)

Ceo proces započinje izučavanjem i razumevanjem konteksta korporativnog brenda, odnosno vizije, korporativne kulture i imidža. Nakon interne analize, neophodno je istražiti i razumeti potrebe i očekivanja stejkholdera, u smislu očekivanih vrednosti. Na osnovu rezultata internih i eksternih analiza, kao i razumevanja i usklađivanja internih i eksternih faktora, definiše se platforma komunikacija. Na usvojenoj platformi, planiraju se i sprovode aktivnosti korporativnih komunikacija prema svim stejkholderima.

#### 3.5.1. MODELI UPRAVLJANJA KORPORATIVNIM BRENDOM

Razvoj modela korporativnog brenda reflektuje kompleksnost samog fenomena i različite ideje i pojmove koje koncept uključuje. Generalno, mogu se prepoznati dva tipa modela (Balmer, 2001):

- Makro modeli, prisutni u literaturi 80ih i 90tih godina prošlog veka, čiji je osnovni doprinos bio uključivanje različitih konstrukta, poput korporativne ličnosti, kulture, identiteta i imidža u koncept korporativnog brenda.
- Mikro modeli, koji se bave usklađivanjem različitih tipova identiteta (na primer, stvarni, komunicirani, željeni) i imidža sa različitim grupama stejkholdera.

Na osnovu analize prethodnih modela i rezultata istraživanja koje su sproveli, Knox i Bickerton (2003) su definisali šest elemenata korporativnog brenda koji mogu poslužiti za razumevanje koncepta i upravljanje korporativnim brendom:

- Brend kontekst – postavljanje koordinata, koje podrazumevaju definisanje i razumevanje vizije, korporativne kulture, sadašnjeg imidža i konkurentskog okruženja.
- Izgradnja brenda - okvir za pozicioniranje korporativnog brenda, koji podrazumeva definisanje “zajedničkih početnih tačaka” (CSPs - *common starting points*) i načina kako mogu biti iskorišćene za pozicioniranje brenda. Koncept CSPs uveo je autor Van Riel (1995) i podrazumeva centralne vrednosti organizacije koje će biti osnov korporativnih komunikacija. Prema Sealey (1999), pozicioniranje korporativnog brenda podrazumeva jedinstvenu vrednost organizacije (engl. *unique organisation value proposition, UOVP*), koja je pandam jedinstvenoj prodajnoj ponudi (engl. *unique selling proposition, USP*) koja je korišćena za pozicioniranje proizvoda kroz oglašavanje. Na osnovu pilot istraživanja, Knox i Bickerton su konceptualizovali okvir pozicioniranja korporativnog brenda koji je predstavljen na slici 31.



Slika 31. Okvir pozicioniranja korporativnog brenda (Knox & Bickerton, 2003)

- Potvrda brenda – usaglašavanje i razumevanje vrednosti utvrđenih u prethodnom koraku interno u organizaciji i izražavanje predloga brenda eksternim stakeholderima. U ovom koraku važna je uključenost i posvećenost menadžmenta kompanije. Ovde se usvaja osnov pozicioniranja korporativnog brenda i CSPs. Na osnovu njih moguće je definisati izjave korporativnog brenda, koje su dalje okosnica korporativnih komunikacija.
- Doslednost korporativnog brenda – razvoj konzistentnih korporativnih komunikacija. Ovaj deo pozicioniranja korporativnog brenda podrazumeva iniciranje, definisanje i upravljanje eksternim i internim komunikacijama kompanije. Značaj uvažavanja i proučavanja stakeholdera, kao i značaj organizovanih napora upravljanja komunikacijama sa svim stakeholderima zahteva strateški pristup korporativnim komunikacijama. Na svim nivoima koji su izvori poruka potrebno je voditi računa o svim stakeholderima jer se njihove uloge, značaj, moć, jačina uticaja i prioriteti menjaju u zavisnosti od perioda, poslovanja, cilja i drugih faktora.
- Kontinuitet korporativnog brenda – osnaživanje brenda unutar kompanije. Ovaj deo podrazumeva usklađivanje svih biznis procesa (operacije, komunikacije, znanje, strateški razvoj) sa korporativnim brendom, od identifikovanja načina na koji utiču na poziciju korporativnog brenda, odnosno doprinose isporuci vrednosti, do identifikovanja načina na koji se mogu bolje prilagoditi i unaprediti.

- Monitoring značaja i specifičnosti korporativnog brenda. Ovaj deo podrazumeva kontinuirano praćenje i preispitivanje korporativnog brenda, osnova pozicioniranja, kao i usklađenosti biznis procesa i ponašanja kompanije sa osnovnim vrednostima korporativnog brenda.

Nakon postavljanja okvira za pozicioniranje i upravljanje korporativnim brendom, autori su dali holističku definiciju korporativnog brenda koju autorka disertacije koristi: korporativni brend predstavlja vizuelnu, verbalnu i ponašajnu ekspresiju poslovnog modela kompanije.



## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE KORPORATIVNOG BRENDA U SRBIJI**

Za potrebe definisanja mere pozicioniranja korporativnog brenda, sprovedeno je empirijsko istraživanje u Srbiji, kojim su ispitana percepcija i stavovi građana, odnosno šire javnosti i specifičnih stejkholdera: predstavnika poslovne javnosti, stručne javnosti – predstavnici državnih i finansijskih institucija, strukovnih udruženja, medija, profesori i članovi nevladinih organizacija, kao i studenata. Istraživanje je sprovedeno za potrebe ispitivanja korporativnog brenda i reputacije kompanije Delta holding, u kojoj je autorka disertacije bila na poziciji Potpredsednika za korporativne komunikacije, u periodu kada je istraživanje sprovedeno. Od kompanije je dobijena saglasnost da se nad dobijenim podacima primenjuju statističke analize u cilju utvrđivanja mere pozicioniranja korporativnog brenda kod građana Srbije i specifičnih stejkholdera. Rezultati istraživanja objavljuju se uz odobrenje vlasnika kompanije. Terensko istraživanje među građanima Srbije sprovela je istraživačka agencija Ninamedia Research, a među specifičnim stejkholderima Institut za istraživanje tržišta i medija Mediana Adria.

### **4.1. OPIS ISTRAŽIVANJA**

Predmet istraživanja je utvrđivanje i merenje pozicioniranja korporativnog brenda u Srbiji, kao i merenje stavova šire javnosti i specifičnih stejkholdera o pojedinim aspektima poslovanja kompanija u Srbiji. Na osnovu utvrđivanja modela pozicioniranja korporativnog brenda, istraživanjem je utvrđena mera CBPS (Corporate Brand Positioning Score).

Ciljevi istraživanja su sledeći:

- Utvrđivanje strukture modela i mere pozicioniranja korporativnog brenda kod građana/stejkholdera;
- Utvrđivanje i merenje aspekata poslovanja (determinanti) koji utiču na pozicioniranje korporativnog brenda kod građana/stejkholdera;

- Utvrđivanje stepena uticaja pojedinih aspekata poslovanja (determinanti) na pozicioniranje korporativnog brenda, odnosno do koje mere je moguće predvideti promenu vrednosti korporativnog brenda na osnovu promene pojedinih atributa poslovanja;
- Identifikovanje uticaja demografskih karakteristika građana, odnosno karakteristika grupe stejkholdera, na intenzitet veze između percepcije pojedinih aspekata poslovanja i pozicioniranje korporativnog brenda.

Prvi deo istraživanja odnosi se na ispitivanje percepcije i stavova građana Republike Srbije, odnosno šire javnosti. Istraživanje, koje je sprovedela istraživačka agencija Ninamedia Research, podrazumevalo je prikupljanje primarnih podataka, metodom ispitivanja, odnosno ankete u direktnom razgovoru istraživača i ispitanika. Ispitanicima su na početku intervjua objašnjeni predmet i ciljevi istraživanja.

**Realizacija:** Terensko istraživanje sprovedeno u periodu od 31. avgusta do 5. septembra 2012. godine.

**Metod prikupljanja podataka:** Kompjuterski podržano telefonsko anketiranje (CATI – *Computer Assisted Telephone Interviewing* - CAPI)

**Uzorački okvir:** Republika Srbija (bez Kosova i Metohije)

**Populacija:** Svi punoletni građani Republike Srbije

**Realizovan uzorak:** 1200 ispitanika

**Uzorak brojeva:** telefonski imenik Srbije

**Kontrola:** ponovljenim intervjuom na 20% anketiranih lica vršena kontrola verodostojnosti odgovora

**Posstratifikacija:** rađena radi eliminacije neodgovora usled odbijanja intervjua

**Varijable posstratifikacije:** starost, obrazovanje, tip naselja, region

**Slučajna greška:** 1,2 p.p. za incidencu 5%

Drugi deo istraživanja odnosio se na ispitivanje specifičnih stejkholdera. Istraživanje je sprovedeno među predstavnicima poslovne javnosti, stručne javnosti koja je bila podeljena

u četiri grupe: predstavnici državnih i finansijskih institucija, strukovnih udruženja, medija, profesori i članovi nevladinih organizacija, kao i studenata. Istraživanje je podrazumevalo prikupljanje primarnih podataka, putem strukturiranog intervjua. Osnovni podaci o istraživanju stejkholdera predstavljeni su u tabeli 15.

Tabela 15. Metodologija i uzorak istraživanja stejkholdera

	<b>Poslovna javnost</b>	<b>Stručna javnost</b>	<b>Studenti</b>
Realizacija	Terensko istraživanje sprovedeno u periodu od 12. do 30. novembra 2012. Godine	Terensko istraživanje sprovedeno u periodu od 31. oktobra do 4. decembra 2012. godine	Terensko istraživanje sprovedeno 12, 13. i 19. septembra 2012. godine
Metod prikupljanja podataka	Direktan intervju, licem u lice (face to face - F2F) Trajanje intervjua: oko 20 minuta	Dubinskih intervju Trajanje intervjua: oko 30 minuta	Fokus grupe Trajanje svake diskusije: oko 2 sata
Uzorački okvir	Srbija: Beograd, Novi Sad, Niš, Sombor, Kragujevac, Šabac, Čačak, Sremska Mitrovica, Vranje i Zaječar	Beograd	Beograd
Vrsta uzorka	Nameran uzorak	Nameran uzorak	Nameran uzorak
Realizovan uzorak	127 ispitanika Veličina preduzeća: mala, srednja i velika Ciljna grupa: srednji i viši menadžment	13 ispitanika Učesnici iz četiri grupe: Državne i finansijske institucije Strukovna udruženja Mediji Profesori i članovi NVO	5 fokus grupa: 8 učesnika u svakoj grupi

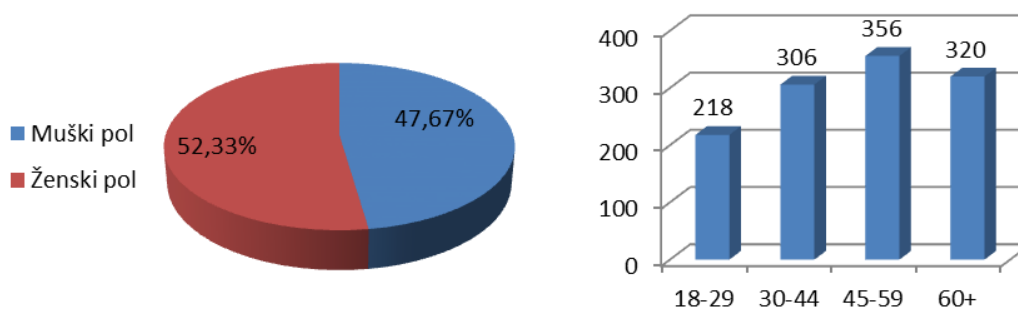
Zbog male veličine realizovanog uzorka među stejkholderima Stručna javnost i Studenti nije moguće utvrditi meru pozicioniranja korporativnog brenda te nisu vršene statističke analize. Analizom odgovora dobijenih kroz dubinske intervjue, moguće je dobiti uvid u percepciju i stavove ovih stejkholdera i sugestije za upravljanje korporativnim brendom kompanije Delta holding, ali to nije predmet istraživanja doktorske disertacije. Tako da su u nastavku predstavljeni rezultati i diskusija istraživanja sprovedenog među građanima i u

okviru poslovne javnosti. Na bazi rezultata istraživanja kreirani su model i izračunate vrednosti pozicioniranja korporativnog brenda.

## 4.2. MODEL POZICIONIRANJA KORPORATIVNOG BRENDA – ŠIRA JAVNOST

### 4.2.1. OPIS I DEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE UZORKA U ISTRAŽIVANJU

Uzorak u istraživanju šire javnosti je polno ujednačen. Ženska populacija u uzorku je zastupljena u 628 slučaja što čini 52,33% ukupnog uzorka. Broj muških ispitanika je 472, odnosno 47,67% ispitanika.

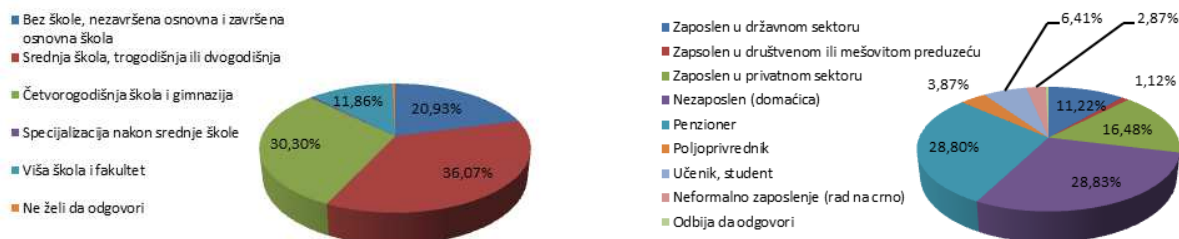


Slika 32. Polna i starosna struktura uzorka

Na slici 32. grafički je prikazana starosna ujednačenost uzorka procentualnom raspodelom opsega godina ispitanika. Ukupno 356 ispitanika je uzrasta od 45 do 59 godina, a najmanje ispitanika je uzrasta od 18 do 29 godina.

Slika 33. ilustruje procentulanu raspodelu ispitanika na osnovu stepena stručne spreme. Prema stručnoj spreml, najveći broj ispitanika ima završenu srednju školu, trogodišnu ili četvorogodišnju (66,37%), dok visoko kvalifikovanih (ispitanici sa završenom višom školom ili fakultetom) ima tek 11,86%. Čak 20,93% ispitanika je bez škole, nezavršena osnovna i završena osnovna škola. Najveći broj ispitanika je po zanimanju nezaposlen ili je penzionisan (57,63%). Od ukupnog broja ispitanika 16,48% je zaposleno u privatnom

sektoru, a 12,34% je zaposleno u državnom sektoru ili u društvenom ili meštovitom preduzeću.



Slika 33. Stepenn stručne spreme i zanimanje ispitanika

#### 4.2.2. KONSTRUKT MODELA I VREDNOST CBPS-a

Konstrukt modela pozicioniranja korporativnog brenda, čine komponente poslovanja i njihovi elementi. Komponente koje su uključene su: Percepcija pozicije kompanije u odnosu na ostale kompanije, Stav o kompaniji (pozitivno mišljenje i emocije o kompaniji), Društvena odgovornost, Menadžment, Kompanije/proizvodi.

Vrednost CBPS-a izračunata je aritmetičkom sredinom ponderisanih vrednosti izabranih komponenti u modelu (Percepcija pozicije, Stav o kompaniji, Društvena odgovornost, Menadžment, Kompanije/proizvodi), dok su vrednosti komponenti dobijene aritmetičkom sredinom elemenata. Elementi svake komponente su upiti postavljeni ispitanicima u istraživanju sa skalom mogućih odgovora od 1 do 5 (gde je 1 najmanja vrednost, a 5 najveća moguća vrednost odgovora), čime je omogućena kvantifikacija ovih i drugih varijabli i dalja primena parametarskih testova. Struktura CBPS modela je prikazan u tabeli 16, vrednosti komponenti CBPS u tabeli 17.

Tabela 16. Struktura CBPS modela

STRUKTURA CBPS MODELA					
Komponente	Percepcija pozicije	Stav o kompaniji	Društvena odgovornost	Menadžment	Kompanije/Proizvodi
<b>TEŽINSKI KOEFICIJENT</b>	10%	15%	25%	20%	30%
<b>Elementi</b>	Svest o velikoj kompaniji	Poželjan poslodavac	Društveno odgovorna kompanija	Svest o značajnim privrednicima	Svest o investicijama u nekretnine
	Svest o ostalim kompanijama	Ugled u domaćem okruženju	Rad u interesu građana	Svest o vlasniku kompanije	Svest o investicijama u agrar
	Izbor najuspešnije kompanije		Društveno odgovorni projekti	Svest i uspešnim biznismenima	Poznavanje investicionih projekata
					Poznavanje agrarnih proizvoda

Tabela 17. Vrednosti komponenti CBPS

Komponente	N	Srednja vrednost	Standardna devijacija
Percepcija pozicije	1200	0,892	0,798
Stav o kompaniji	1200	0,220	0,292
Društvena odgovornost	1200	1,169	0,598
Menadžment	1200	0,799	0,529
Kompanije/proizvodi	1200	1,160	0,905

#### 4.2.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA ZA ŠIRU JAVNOST

Na osnovu opisanog predmeta i ciljeva istraživanja, definisana su istraživačka pitanja za istraživanje koje se odnosi na širu javnost. Istraživačka pitanja su prikazana u tabeli 18.

Tabela 18. Istraživačka pitanja koja se odnose na širu javnost

<b>RQ1:</b>	<b>Da li postoji razlika vrednosti CBPS- a među različitim uzrastima, polovima, obrazovnom i radnom statusu ispitanika?</b>
<b>RQ2:</b>	<b>Da li postoji međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije?</b>
<b>RQ3:</b>	<b>Da li postoji međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije i njene reputacije?</b>
<b>RQ4:</b>	<b>Da li postoji međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije i CBPS-a?</b>
<b>RQ5:</b>	<b>Da li postoji međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije i vrednosti CBPS-a?</b>

<b>RQ6:</b>	<b>Da li je moguće predvideti vrednost CBPS-a na osnovu vrednosti determinanti poslovanja kompanije?</b>
-------------	--

#### **4.2.4. UTICAJ DEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA NA VREDNOST CBPS**

Uzimajući u obzir da ispitanici iz posmatranog uzorka imaju različite demografske karakteristike, potrebno je ispitati da li te karakteristike utiču na vrednost CBPS-a. U nastavku je ispitana zavisnost različitih demografskih karakteristika i vrednosti CBPS-a. Ispitano je da li godine starosti, pol ispitanika, obrazovanje i njihov radni status značajno utiču na formiranje vrednosti CBPS-a.

<b>RQ1: Da li postoji razlika vrednosti CBPS-a među različitim uzrastima, polovima, obrazovnom i radnom statusu ispitanika</b>
--

Da bi se odgovorilo na prvo istraživačko pitanje potrebno je definisati sledeće hipoteze:

*H<sub>11</sub>: Postoji razlika vrednosti CPBS-a između polova.*

*H<sub>12</sub>: Postoji razlika vrednosti CPBS-a među različitim uzrastima.*

*H<sub>13</sub>: Postoji razlika vrednosti CPBS-a među ispitanicima različitog obrazovnog statusa.*

*H<sub>14</sub>: Postoji razlika vrednosti CPBS-a među ispitanicima različitog radnog statusa.*

Ispitivanje razlika vrednosti CBPS-a prema različitom polu je vršeno na osnovu primene t-testa za testiranje nezavisnih uzoraka, jer pol uzima dve moguće vrednosti: muški i ženski pol. Ukoliko vrednost značajnosti ovog testa uzme vrednost manju od 0,05, postoji statistički značajna razlika između vrednosti prema polu ispitanika, ukoliko je vrednost veća od 0,05, smatra se da se vrednosti CPBS-a među različitim polovima ne razlikuju. Što se tiče utvrđivanja razlika CPBS-a prema različitim uzrastima, obrazovnom i radnom statusu, za ispitivanje je korišćena jednofaktorska analiza varijanse jer determinante mogu imati više od dve moguće vrednosti. Kod jednofaktorske analize varijanse, smatra se da postoji statistički značajna razlika između različitih grupa, ukoliko je vrednost dobijene

značajnosti manja od 0,05, odnosno da je visoka statistički značajna razlika između grupa kada je dobijena značajnost manja od 0,01.

Prema rezultatima t-testa (tabela 19), utvrđeno je da ne postoji statistički značajna razlika u vrednostima ostvarenog CPBS-a kod muškaraca i žena, s obzirom da je vrednost značajnosti veća od 0,05 i iznosi 0,092. Dakle, ove dve grupe se ne razlikuju u vrednostima CBPS-a čime se odbacuje hipoteza  $H_{11}$  i dolazi do zaključka da ne postoji razlika vrednosti CPBS-a između polova.

Tabela 19. T-test za testiranje uticaja pola na vrednost CBPS-a

					Levinov test za jednakost varijansi	T-test								
	Pol	N	Mean	Std. Dev.		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDiff.	Std. Error Differen.	95% Confidence Interval of the Difference	
													Lower	Upper
<b>CBPS</b>	<b>M</b>	572	4,348	2,105	Equal variances assum.	,308	,579	1,684	1198	<b>,092</b>	,20622	,12244	-,0340	,4464
	<b>Ž</b>	628	4,142	2,131										

Kada je u pitanju ispitivanje postojanja razlika u vrednosti CBPS-a u zavisnosti od starosne kategorije ispitanika, primenjena je analiza varijanse zbog postojanja više od dve grupe. Ispitanici su kategorisani u 4 starosne kategorije: 18-29 godina, 30-44 godine, 45-59 godina i više od 60 godina. Prema rezultatima analize varijanse (tabela 20), utvrđeno je da postoji visoka statistički značajna razlika u vrednostima ostvarenog CPBS-a kod ove četiri starosne grupe, s obzirom da je vrednost značajnosti manja od 0,01 i iznosi 0,000. Dakle, ove grupe se izuzetno značajno razlikuju u vrednostima CBPS-a čime se dokazuje hipoteza  $H_{12}$  i dolazi do zaključka da postoji razlika vrednosti CPBS-a u zavisnosti od uzrasta ispitanika.



Tabela 20. Analiza varijanse za testiranje uticaja uzrasta na vrednost CBPS-a

	Sum of Squares	Df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	267,918	3	89,306	20,857	,000
WithinGroups	5121,050	1196	4,282		
Total	5388,967	1199			

Prilikom ispitivanja postojanja razlika u vrednosti CBPS-a u zavisnosti od obrazovne kategorije ispitanika, primenjena je analiza varijanse zbog postojanja tri obrazovne kategorije. Ispitanici su kategorisani u tri obrazovne grupe: „bez škole, nezavršena osnovna škola, završena osnovna škola, dvogodišnja i trogodišnja srednja škola“, „čtetvorogodišnja srednja škola i gimnazija, specijalizacija nakon srednje škole“ i „viša škola i fakultet“. Prema rezultatima (tabela 21), utvrđeno je da postoji visoka statistički značajna razlika u vrednostima ostvarenog CPBS-a među tri obrazovne grupe, s obzirom da je vrednost značajnosti manja od 0,01 i iznosi 0,000. Dakle, ove grupe se izuzetno značajno razlikuju u vrednostima CBPS-a čime se dokazuje hipoteza  $H_{13}$  prema kojoj se definiše da postoje razlike u vrednosti CPBS-a u zavisnosti od obrazovnog statusa ispitanika.

Tabela 21. Analiza varijanse za testiranje uticaja obrazovanja na vrednost CBPS-a

	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	142,042	2	71,021	16,202	,000
WithinGroups	5246,925	1197	4,383		
Total	5388,967	1199			

Prilikom ispitivanja postojanja razlika u vrednosti CBPS-a u zavisnosti od radnog statusa ispitanika, primenjena je analiza varijanse zbog osam mogućih kategorija radnog statusa. Ispitanici su kategorisani u sledeće grupe: „Zaposlen u državnom sektoru“, „Zaposlen u društvenom ili mešovitom preduzeću“, „zaposlen u privatnom sektoru“, „Nezaposlen (domaćica)“, „Penzioner“, „Poljoprivrednik“, „Učenik, student“, „Neformalno zaposlenje (rad na crno)“. Prema rezultatima (tabela 22), utvrđeno je da postoji visoka statistički značajna razlika u vrednostima ostvarenog CPBS-a između kategorija radnog statusa. Vrednost značajnosti je iznosila 0,000 što ukazuje na postojanje izuzetno visoke statističke

značajnosti. Ovime se dokazuje hipoteza  $H_{14}$  koja podrazumeva postojanje razlika u vrednostima CBPS-a u zavisnosti od radnog statusa ispitanika.

Tabela 22. Analiza varijanse za testiranje uticaja radnog statusa na vrednost CBPS-a

	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	212,455	8	26,557	6,110	,000
WithinGroups	5176,512	1191	4,346		
Total	5388,967	1199			

Zbog utvrđenih razlika između grupa prema starosti, obrazovnom i radnom statusu, urađena je i post-hoc analiza za detaljnije ispitivanje uzroka razlika među grupama. Što se tiče uzrasta ispitanika, utvrđeno je da se srednja vrednost CBPS-a najviše razlikuje između najmlađe i najstarije grupe ispitanika, odnosno između grupe od 18 do 29 godina i grupe od preko 60 godina. Vrednost CBPS-a je veća kod mlađih ispitanika i razlika između ove dve grupe iznosi 1,294. Kada su u pitanju različite grupe ispitanika sa aspekta obrazovanja, najveća razlika u srednjoj vrednosti CBPS-a se manifestuje između ispitanika koji nemaju školu, imaju završenu osnovnu ili dvogodišnju/trogodišnju srednju školu i ispitanika sa višim ili visokim obrazovanjem. Percipirana vrednost CBPS-a je veća kod ispitanika sa višim obrazovanjem i razlika između ove dve grupe iznosi 0,818. Za grupe ispitanika prema radnom statusu, utvrđeno je da najveća razlika srednje vrednosti CBPS-a postoji između učenika/studenata i penzionera, gde je srednja vrednost CBPS-a veća kod učenika/studenata. Srednja razlika u vrednosti CBPS-a između ove dve grupe iznosi 1,527. Na osnovu rezultata t-testa i analize varijanse, ispitano je prvo istraživačko pitanje „*Da li postoji razlika vrednosti CBPS-a među različitim uzrastima, polovima, obrazovnom i radnom statusu ispitanika*“. Kada se radi o uzrastu, rezultati t-testa su pokazali da se vrednost CBPS-a kod muškaraca i žena značajno ne razlikuje. Što se tiče ostalih determinanti, uzrast, pol, obrazovni i radni status izuzetno utiču na vrednost CBPS-a, pošto su rezultati analize varijanse pokazali izuzetno značajnu razliku u vrednosti CBPS-a prilikom grupisanja ispitanika prema ovim determinantama.

#### 4.2.5. MEĐUZAVISNOST PERCIPIRANIH DETERMINANTI POSLOVANJA

Istraživanje je obuhvatalo i ispitivanje determinanti (atributa) poslovanja kompanije percipiranih od strane ispitanika. Determinante poslovanja koji su bili ispitivani i njihove srednje vrednosti na kompletnom uzorku su dati u tabeli 23.

Tabela 23. Determinante poslovanja kompanije

Oznaka	Determinanta poslovanja	Srednja vrednost (m)	Standardna devijacija (SD)
D1	Briga o zaposlenima	3,11	1,259
D2	Redovna isplata zarada i doprinosa	3,61	1,281
D3	Briga o građanima Srbije	2,56	1,308
D4	Uliva poverenje	3,13	1,330
D5	Potencijal za rast	3,90	1,066
D6	Lider na tržištu	4,00	1,007
D7	Orijentacija ka kupcu	3,66	1,173
D8	Proizvodi za preporuku	3,52	1,248
D9	Finansijski snaga, ekonomska stabilnost	4,20	,965

U skladu sa definisanim ciljevima istraživanja, u ovom delu će se ispitati drugo istraživačko pitanje, RQ2:

**RQ2: Da li postoji međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije?**

Da bi se odgovorilo na drugo istraživačko pitanje potrebno je ispitati međusoban uticaj determinanti poslovanja kompanije i stoga se definišu hipoteze  $H_{21}$  i  $H_{22}$ :

*$H_{21}$ : Definisani determinanti poslovanja kompanije su direktnoj linearnoj međuzavisnosti.*

*$H_{22}$ : Promena vrednosti jednog determinanti kompanije utiče na promenu vrednosti drugog determinanti kompanije.*

Međusoban uticaj determinanti poslovanja kompanije se utvrđuje pomoću korelacije (*Pearson moments two tailed correlation coefficient analysis*). Međuzavisnost determinanti poslovanja se izražava Pirsonovim koeficijentom korelacije ( $r$ ) koji uzima vrednosti od -1 do +1. Ukoliko je vrednost koeficijenta korelacije pozitivna tada povećanje vrednosti jedne determinante dovodi do povećanja vrednosti druge. Kada je vrednost Pirsonovog koeficijenta negativna, tada povećanje vrednosti jedne determinante dovodi do smanjenja vrednosti druge i obrnuto. Jačina veze između determinanti se posmatra na osnovu apsolutne vrednosti koeficijenta, pri čemu veća vrednost koeficijenta označava jači uticaj determinanti. Ukoliko je vrednost koeficijenta korelacije 0, tada među determinantama nema uticaja. Ukoliko je vrednost korelacije +1 ili -1, tada je u pitanju savršena korelacija između determinanti. Jačina linearne veze izražena preko koeficijenta korelacije je definisana na sledeći način (Buda&Jarynowski, 2010):

- 1) jaka veza između determinanti:  $0,50 \leq r \leq 1,0$ ;
- 2) umerena veza između determinanti:  $0,30 \leq r \leq 0,49$ ;
- 3) slaba veza između determinanti:  $0,10 \leq r \leq 0,29$ .

U tabeli 25. prikazana je korelaciona matrica determinanti poslovanja kompanije. Briga za zaposlene ima pozitivnu vezu sa svim ostalima determinantama poslovanja. Ta veza je naj snažnija sa Redovnom isplatom zarada i doprinosa gde je utvrđena jaka veza sa koeficijentom  $r=0,675$ , ( $p<0,01$ ), a najslabija, ali i dalje umereno visoka, sa Finansijska snaga i ekonomski stabilna kompanija gde je  $r=0,405$  ( $p<0,01$ ). Kada je u pitanju Redovna isplata zarada i doprinosa, i ova determinanta ima pozitivnu vezu sa ostalim, pa je najjača veza sa već pomenutom Brigom za zaposlene, a najslabija sa Liderstvom kompanije na tržištu u domenu svojih proizvoda i usluga gde je iskazana veza  $r=0,492$ , ( $p<0,01$ ). Briga o građanima Srbije pozitivno korelira sa svim ostalim determinantama, a korelacija je najviša sa determinantom Kompanija koja uliva poverenje,  $r=0,691$ , dok je najniža sa Finansijski snažna i ekonomski stabilna kompanija,  $r=0,327$ . Determinanta Kompanija koja uliva poverenje je takođe u pozitivnoj korelaciji sa svim determinantama, gde je ta korelacija najslabija sa determinantom Finansijski snažna i ekonomski stabilna kompanija ( $r=0,428$ ,  $p<0,01$ ), a najjača sa Proizvodi za preporuku ( $r=0,681$ ,  $p<0,01$ ). Najslabiju vezu sa Postojanjem potencijala za dalji rast ima determinanta Briga o građanima Srbije ( $r=0,419$ ,

$p < 0,01$ ), a najjaču sa Liderstvom na tržištu svojih proizvoda i usluga ( $r = 0,669$ ,  $p < 0,01$ ). Liderstvo na tržištu svojih proizvoda i usluga takođe ima najsnažniju vezu sa prethodnim Potencijalom za dalji rast, dok je ta veza najslabija sa Brigom o građanima Srbije ( $r = 0,360$ ,  $p < 0,01$ ). Orijentisanost kompanije ka kupcu ima izuzetno jaku vezu sa svim determinantama, najjaču sa Proizvodi za preporuku ( $r = 0,646$ ,  $p < 0,01$ ), a najslabiju, mada izuzetno jaku sa Brigom o građanima Srbije ( $r = 0,510$ ,  $p < 0,01$ ). Determinanta Proizvodi za preporuku takođe je pokazao izuzetno jaku vezu sa ostalim, pri čemu je ta veza najslabija sa Redovnom isplatom zarada i doprinosa ( $r = 0,501$ ,  $p < 0,01$ ), a najjača sa determinantom Kompanija koja uliva poverenje ( $r = 0,681$ ,  $p < 0,01$ ). I, na kraju, poslednja definisana determinanta, Finansijski snažna i ekonomski stabilna kompanija ima umerenu do jaku korelaciju sa svim atributima, najviši koeficijent je zabeležen sa Liderstvom na tržištu svojih proizvoda i usluga ( $r = 0,605$ ,  $p < 0,01$ ), a najniži sa Brigom o građanima Srbije ( $r = 0,327$ ,  $p < 0,01$ ). Koeficijenti korelacije svih definisanih determinanti su prikazani u tabeli 24.

Prema ovoj analizi može se zaključiti da sve generisane determinante poslovanja kompanije međusobno statistički značajno koreliraju i da su direktnoj međuzavisnosti čime su dokazane hipoteze  $H_{21}$  i  $H_{22}$ . Samim tim, dat je odgovor na drugo istraživačko pitanje „*Da li postoji međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije?*“ i utvrđeno je da postoji međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije.

Tabela 24. Korelaciona matrica determinanti poslovanja kompanije (Pearson correlation)

		Briga o zaposlenima	Redovna isplata zarada i doprinosa	Briga o građanima Srbije	Uliva poverenje	Potencijal za rast	Lider na tržištu	Orijentacija ka kupcu	Proizvodi za preporuku	Finansijska snaga, ekonomska stabilnost
Briga o zaposlenima	Koef.	1	,675**	,647**	,640**	,440**	,454**	,542**	,612**	,405**
	Sig.		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	760	569	689	666	685	663	678	659	671
Redovna isplata zarada i doprinosa	Koef.	,675**	1	,545**	,560**	,512**	,455**	,521**	,505**	,492**
	Sig.	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	569	616	575	559	570	561	566	550	558
Briga o građanima Srbije	Koef.	,647**	,545**	1	,691**	,419**	,360**	,510**	,582**	,327**
	Sig.	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	689	575	823	742	741	728	745	712	722
Ulivanje poverenje	Koef.	,640**	,560**	,691**	1	,556**	,468**	,582**	,681**	,428**
	Sig.	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	666	559	742	834	777	758	764	741	752
Ima potencijal za dalji rast	Koef.	,440**	,512**	,419**	,556**	1	,669**	,529**	,540**	,578**
	Sig.	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	685	570	741	777	849	784	784	753	776
Lider na tržištu u domenu svojih proizvoda I usluga	Koef.	,454**	,455**	,360**	,468**	,669**	1	,557**	,519**	,605**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	663	561	728	758	784	830	781	751	768
Orijentacija ka kupcu	Koef.	,542**	,521**	,510**	,582**	,529**	,557**	1	,646**	,519**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	678	566	745	764	784	781	838	762	770
Proizvodi za preporuku	Koef.	,612**	,505**	,582**	,681**	,540**	,519**	,646**	1	,517**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	659	550	712	741	753	751	762	808	756
Finansijska snaga, ekonomska stabilnost	Koef.	,405**	,492**	,327**	,428**	,578**	,605**	,519**	,517**	1
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	671	558	722	752	776	768	770	756	834

\*\* Sig &lt; 0,01

U sledećem delu, fokus će biti na trećem istraživačkom pitanju, RQ3:

**RQ3: Da li postoji međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije i njene reputacije?**

Za potrebe ispitivanja ovog istraživačkog pitanja, formulisane su hipoteze  $H_{31}$  i  $H_{32}$ :

*$H_{31}$ : Determinante poslovanja kompanije i reputacija kompanije su u direktnoj linearnoj međuzavisnosti.*

*$H_{32}$ : Promena vrednosti determinanti kompanije utiče na promenu vrednosti reputacije kompanije.*

Za ispitivanje ovih hipoteza ponovo je korišćena analiza korelacija determinanti i reputacije kompanije. U tabeli 25. prikazani su rezultati korelacione analize. Reputacija kompanije se posmatra iz dve perspektive, u odnosu na druge velike kompanije u Srbiju (U1) i u odnosu na druge velike kompanije u inostranstvu (U2). Analizom koeficijenata korelacije utvrđeno da postoji pozitivna korelacija između svih determinanti poslovanja kompanije i vrednosti oba ugla reputacije. Što se tiče Reputacije u odnosu na kompanije u Srbiji, sve veze su umerene, a najveća korelacija je zabeležena sa Finansijskom snagom i ekonomskom stabilnošću kompanije  $r=0,492$ , a najniža sa Brigom o građanima Srbije  $r=0,366$ .

Kada je u pitanju reputacija kompanije u odnosu inostrane kompanije, zabeležene su umerene do jake korelacije sa svim determinantama. Najveći stepen korelacije je zabeležen sa determinantom Proizvodi za preporuku,  $r=0,529$ , a najniži,  $r=0,332$  sa Liderstvom na tržištu u domenu svojih proizvoda i usluga. Ukoliko se ispita i korelacija između vrednosti ova dva aspekta reputacije, može se videti da postoji umerena pozitivna korelacija koja iznosi  $r=0,494$ .

Tabela 25. Međusobna linerana veza determinanti poslovanja i reputacije kompanije

Determinante		Reputacija u odnosu na druge velike kompanije u Srbiji	Reputacija u odnosu na druge velike kompanije u inostranstvu
Brine o zaposlenima.	Koef. korelacije	,397**	,501**
	Sig.	,000	,000
	N	695	607
Redovna isplata zarada i doprinosa	Koef. korelacije	,421**	,358**
	Sig.	,000	,000
	N	576	494
Briga o građanima Srbije	Koef. korelacije	,366**	,462**
	Sig.	,000	,000
	N	752	637
Uliva poverenje	Koef. korelacije	,453**	,516**
	Sig.	,000	,000
	N	768	639
Potencijal za rast	Koef. korelacije	,481**	,371**
	Sig.	,000	,000
	N	788	658
Lider na tržištu	Koef. korelacije	,487**	,332**
	Sig.	,000	,000
	N	774	642
Orijentacija ka kupcu	Koef. korelacije	,452**	,412**
	Sig.	,000	,000
	N	778	651
Proizvodi za preporuku	Koef. korelacije	,444**	,529**
	Sig.	,000	,000
	N	750	626
Finansijska snaga, ekonomska stabilnost	Koef. korelacije	,492**	,390**
	Sig.	,000	,000
	N	779	649
Ugled u odnosu na druge velike kompanije u Srbiji	Koef. korelacije	1	,494**
	Sig.		,000
	N	985	792
Ugled u odnosu na druge velike kompanije u inostranstvu	Koef. korelacije	,494**	1
	Sig.	,000	
	N	792	809

\*\* Sig &lt; 0,01

Na osnovu prethodno izvršene analize, može se zaključiti da postoji međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije i reputacije koju kompanija ima u Srbiji i u inostranstvu. Time su dokazane hipoteze H<sub>31</sub> i H<sub>32</sub>. Ovime je odgovoreno na treće istraživačko pitanje „Da li postoji međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije i



njene reputacije?“ i utvrđeno je da postoji umerena do jaka međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije i njene reputacije.

#### 4.2.6. MEĐUZAVISNOST VREDNOSTI CBPS-A I ATRIBUTA POSLOVANJA KOMPANIJE

Daljim istraživanjem se daje odgovor na istraživačko pitanje, RQ4:

**RQ4: Da li postoji međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije i CBPS-a?**

Ovo istraživačko pitanje zahteva definisanje sledeće dve hipoteze:

*H<sub>41</sub>: Determinante poslovanja kompanije i vrednost CBPS-a su u direktnoj linearnoj međuzavisnosti.*

*H<sub>42</sub>: Promena vrednosti determinanti kompanije utiče na promenu vrednosti CBPS-a.*

Dokazivanje ovih hipoteza ponovo se radi pomoću korelacione analize prikazane u tabeli 26. Analizom koeficijenata korelacije utvrđena je pozitivna korelacija vrednosti CBPS-a sa svim determinantama poslovanja kompanije. Koeficijenti korelacije su ili umereni ili jaki, što govori da vrednosti determinanti poslovanja kompanije imaju značajnog uticaja na formiranje vrednosti CBPS-a. Najveću korelaciju sa CBPS-om ima determinanta Lider na tržištu,  $r=0,557$ , dok od posmatranih determinanti, najmanji (ali ipak umereno visok) uticaj ima Briga o zaposlenima,  $r=0,382$ . Sa ostalim determinantama CBPS ima umerenu korelaciju koja se kreće od  $r=0,406$  koju ima sa Orijentisanošću ka kupcu, do  $r=0,482$  koju ima u odnosu sa Postojanjem potencijala za dalji rast. Ovime se dokazuju obe postavljene hipoteze i daje odgovor na istraživačko pitanje RQ5, jer je utvrđeno da postoji umerena i jaka veza između determinanti poslovanja kompanije i vrednosti CBPS-a.

Tabela 26. Linearna međuzavisnost vrednosti CBPS-a i determinanti poslovanja kompanije

Determinanta poslovanja		CBPS
Briga o zaposlenima	Koeficijent korelacije	,382**
	Sig.	,000
	N	760
Redovna isplata zarada i doprinosa	Koeficijent korelacije	,452**
	Sig.	,000
	N	616
Briga o građanima Srbije	Koeficijent korelacije	,430**
	Sig.	,000
	N	823
Uliva poverenje	Koeficijent korelacije	,454**
	Sig.	,000
	N	834
Potencijal za rast	Koeficijent korelacije	,482**
	Sig.	,000
	N	849
Lider na tržištu	Koeficijent korelacije	,557**
	Sig.	,000
	N	830
Orijentacija ka kupcu	Koeficijent korelacije	,406**
	Sig.	,000
	N	838
Proizvodi za preporuku	Koeficijent korelacije	,437**
	Sig.	,000
	N	808
Finansijska snaga, ekonomska stabilnost	Koeficijent korelacije	,460**
	Sig.	,000
	N	834

\*\* Sig < 0,01

**RQ5:**

**Da li postoji međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije i vrednosti CBPS-a?**

Na istraživačko pitanje RQ5 se odgovor daje pomoću sledećih hipoteza:

*H<sub>51</sub>: Determinante poslovanja kompanije i vrednost CBPS-a su u direktnoj linearnoj međuzavisnosti.*

*H<sub>52</sub>: Promena vrednosti determinanti kompanije utiče na promenu vrednosti CBPS-a.*

U tabeli 27. prikazana je korelaciona matrica determinanti poslovanja kompanije i komponenti CBPS-a. Rezultati pokazuju da između svih komponenti i determinanti poslovanja postoji određeni nivo pozitivne korelacije. Za prvu komponentu, Percepcija pozicije, utvrđeno je da najviše korelira sa Liderstvom kompanije na tržištu u domenu svojih proizvoda i usluga,  $r=0,321$ , dok najmanje korelira sa Brigom o građanima Srbije, gde je utvrđena slaba korelacija koja iznosi  $r=0,078$  ( $p<0,05$ ). Sa ostalim determinantama Percepcija pozicije ima slabu pozitivnu korelaciju. Kada je u pitanju Stav o kompaniji, najveću (jaku) korelaciju je ostvario sa Ulivanjem poverenja,  $r=0,563$ , dok je sa Finansijskom snagom i ekonomskom stabilnošću ostvario najslabiju korelaciju,  $r=0,215$ . Sa ostalim determinantama je ostvarena slaba do umerena pozitivna korelacija. Vrednost Društvene odgovornosti je pokazala umerenu do jaku pozitivnu korelaciju sa svim determinantama poslovanja kompanije. Koeficijent korelacije Društvene odgovornosti je najviši sa Brigom za građane Srbije,  $r=0,607$ , dok je najniži sa Finansijskom snagom i ekonomskom stabilnošću kompanije  $r=0,347$ . Kompanije i proizvodi su pokazale sva tri nivoa pozitivne korelacije, te su najniži koeficijent imale za Brigu o zaposlenima,  $r=0,207$ , dok je veza najjača sa determinantom Liderstvo na tržištu u domenu svojih proizvoda i tržišta, gde je ostvarena jaka pozitivna korelacija od  $r=0,527$ . Poslednja komponenta CBPS-a, ima slabu i umerenu pozitivnu korelaciju sa determinantama poslovanja kompanije. Najniža slaba korelacija je uočena sa Brigom o građanima Srbije gde je koeficijent korelacije  $r=0,108$  ( $p<0,01$ ), dok je najviša umerena korelacija utvrđena za determinantu Finansijska snaga, ekonomska stabilnost  $r=0,326$ . Prema rezultatima korelacione analize prikazane u tabeli 28, može se zaključiti da su dokazane hipoteze  $H_{51}$  i  $H_{52}$  i da je odgovoreno na istraživačko pitanje RQ5 jer je utvrđeno da postoji međuzavisnost determinanti poslovanja i komponenti koje služe za formiranje CBPS-a.

Tabela 27. Korelacije determinanti poslovanja kompanije i komponenti CBPS-a

		Percepcija pozicije	Stav o kompaniji	Društvena odgovornost	Kompanije/ proizvodi	Menadžment
Briga o zaposlenima	Koeficijent korelacije	,114**	,340**	,461**	,270**	,168**
	Sig.	,002	,000	,000	,000	,000
	N	760	760	760	760	760
Redovna isplata zarada i doprinosa	Koeficijent korelacije	,240**	,302**	,421**	,336**	,213**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	616	616	616	616	616
Briga o građanima Srbije	Koeficijent korelacije	,078*	,405**	,607**	,314**	,108**
	Sig.	,026	,000	,000	,000	,002
	N	823	823	823	823	823
Uliva poverenje	Koeficijent korelacije	,134**	,563**	,465**	,326**	,171**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	834	834	834	834	834
Potencijal za rast	Koeficijent korelacije	,265**	,247**	,392**	,405**	,211**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	849	849	849	849	849
Lider na tržištu	Koeficijent korelacije	,321**	,226**	,365**	,527**	,265**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	830	830	830	830	830
Orijentacija ka kupcu	Koeficijent korelacije	,153**	,283**	,385**	,358**	,164**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	838	838	838	838	838
Proizvodi za preporuku	Koeficijent korelacije	,133**	,375**	,405**	,416**	,128**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	808	808	808	808	808
Finansijska snaga, ekonomska stabilnost	Koeficijent korelacije	,267**	,215**	,347**	,329**	,326**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	834	834	834	834	834

\*\* Sig. &lt; 0.01

\* Sig. &lt; 0.05

**RQ6:**

**Da li je moguće predvideti vrednost CBPS-a na osnovu vrednosti determinanti poslovanja kompanije?**

Za ispitivanje uticaja determinanti na formiranje CBPS-a sprovedena je višestruka linearna regresiona analiza. Kao zavisna varijabla je posmatrana vrednost CBPS-a, dok su za nezavisne varijable postavljene determinante poslovanja kompanije. Regresijom je, pored uticaja determinanti na formiranje vrednosti CPBS-a, omogućeno i predviđanje vrednosti zavisne promenljive na osnovu kvantifikovanje intenziteta postojeće veze.

Na osnovu regresione analize (tabela 28), predstavljenim modelom uticaja devet determinanti je objašnjeno 43,6% ( $R^2=,436$ ) varijanse u zavisnoj promenljivoj (vrednost CBPS-a).

Tabela 28. Regresioni model uticaja determinanti na vrednost CBPS-a

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1,250	,408		-3,061	,002
Briga o zaposlenima	-,194	,114	-,099	-1,702	,090
Redovna isplata zarada i doprinosa	,256	,100	,131	2,554	,011
Briga o građanima Srbije	,294	,101	,163	2,911	,004
Uliva poverenje	,233	,111	,129	2,093	,037
Potencijal za rast	,180	,139	,081	1,294	,196
Lider na tržištu	,675	,143	,297	4,717	,000
Orijentacija ka kupcu	-,121	,122	-,058	-,991	,322
Proizvodi za preporuku	,040	,120	,020	,335	,738
Finansijska snaga, ekonomska stabilnost	,342	,133	,140	2,583	,010

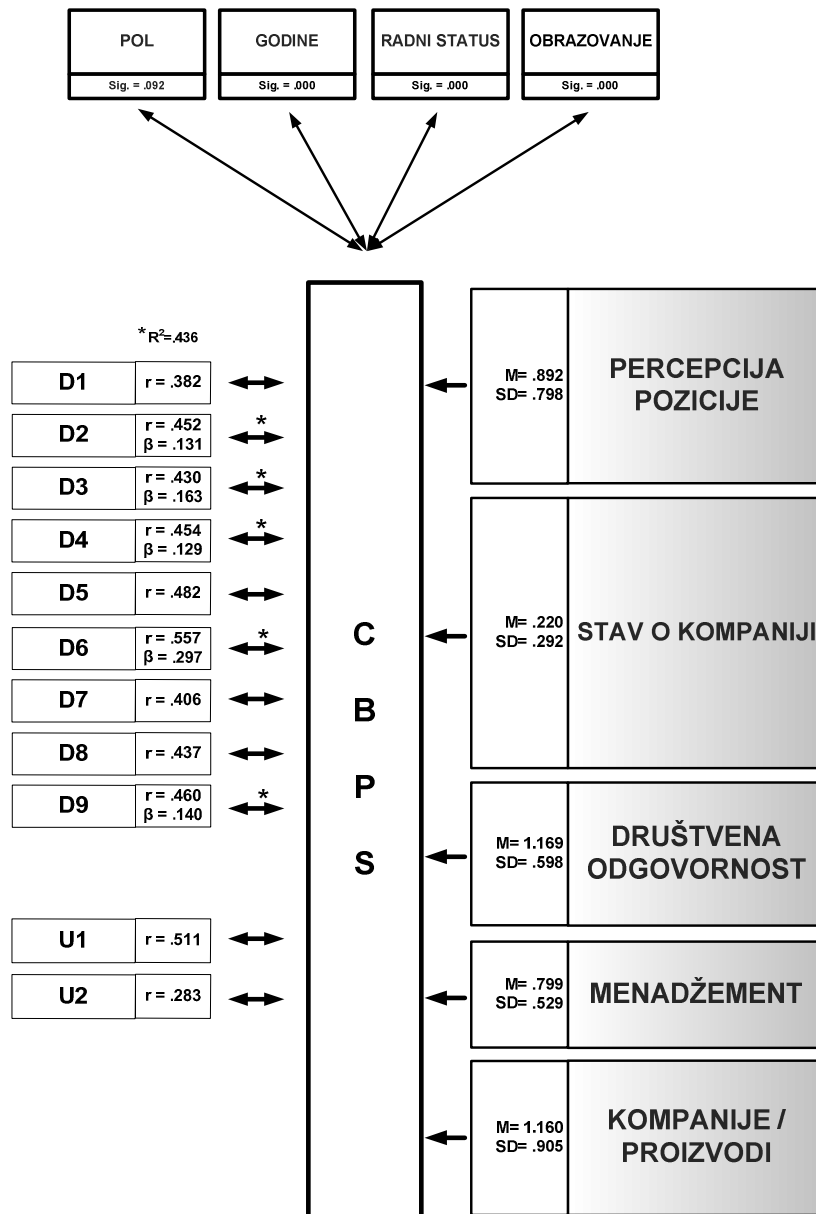
Zavisna varijabla: CBPS  
**R=,660 R<sup>2</sup>=,436**  
**F= 36.556 p =.000**

Zaključeno je da od 9 determinanti poslovanja kompanije, 5 determinanti imaju uticaj na predviđanje buduće vrednosti CBPS-a i to: Redovna isplata zarada i doprinosa, Briga o građanima Srbije, Uliva poverenje, Lider na tržištu, Finansijska snaga, ekonomska stabilnost. Od navedenih determinanti, najveći uticaj na formiranje vrednosti CBPS-a ima **Lider na tržištu**. Regresiona formula za predviđanje buduće vrednosti CBPS-a je:

$$CBPS = -1,250 + .131*q1 + .163q2 + .129q3 + .297q4 + .140q5$$

Gde je: q1 - Redovna isplata zarada i doprinosa q2 - Briga o građanima Srbije q3 - Uliva poverenje q4 - Lider na tržištu q5 - Finansijska snaga, ekonomska stabilnost.

Prema rezultatima sprovedenih parametarskih testova na podacima iz istraživanja, dobija se završni model uticaja determinanti poslovanja na vrednosti CBPS-a (slika 34).



Slika 14. CBPS model za širu javnost

### 4.3. MODEL POZICIONIRANJA KORPORATIVNOG BRENDIA – POSLOVNA JAVNOST

#### 4.3.1. OPIS ISPITANIH DETERMINANTI KOD POSLOVNE JAVNOSTI

U modeliranju pozicioniranja korporativnog brenda i utvrđivanju mere CBPS za poslovnu javnost, korišćene su sledeće osobine korporativnog brenda: Pouzdanost, Neutralnost, Efikasnost, Nezavisnost, Principijelnost, Dobar odnos zaposlenih, Društvena odgovornost, Razumevanje manjih kompanija, Profesionalizam, Kredibilitet. Za navedene osobine će u nastavku biti korišćen termin determinante, radi usagašavanja terminologije sa prvim delom istraživanja. Vrednost determinanti prikazane su u tabeli 29.

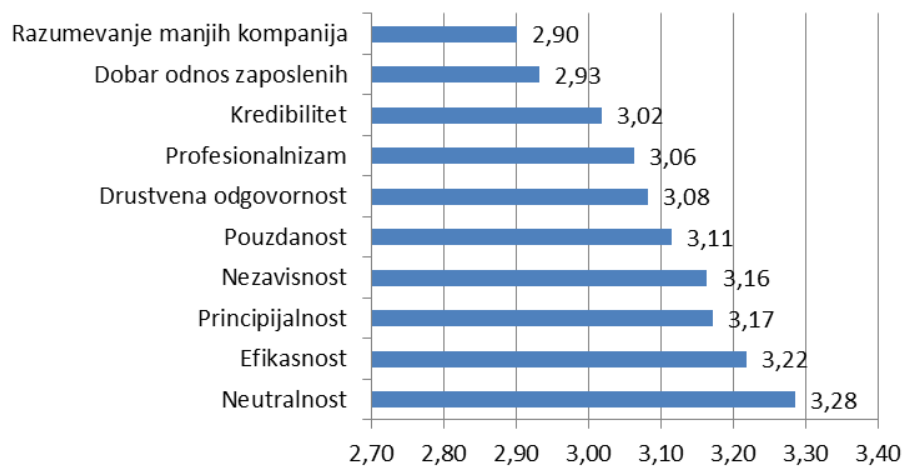
Tabela 29. Vrednosti determinanti CBPS modela

Determinanta	Oznaka	N	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Pouzdanost	D1	114	3,11	1,181
Neutralnost	D2	109	3,28	1,306
Efikasnost	D3	110	3,22	1,252
Nezavisnost	D4	110	3,16	1,385
Principijelnost	D5	111	3,17	1,278
Dobar odnos zaposlenih	D6	103	2,93	1,165
Društvena odgovornost	D7	110	3,08	1,182
Razumevanje manjih kompanija	D8	110	2,90	1,334
Profesionalizam	D9	111	3,06	1,201
Kredibilitet	D10	111	3,02	1,191

Na slici 35. prikazano je rangiranje determinanti na osnovu percipiranja njihove značajnosti na skali od 1 do 5 od strane ispitanika. Kao najznačajnije determinate su se izdvojile Neutralnost sa prosečnom ocenom 3,28 i Efikasnost sa 3,22. Principijelnost i Nezavisnost su ocenjene sa prosečnim ocenama 3,17 i 3,16. U trenutku izvođenja istraživanja Pouzdanost, Društvena odgovornost, Profesionalizam i Kredibilitet su

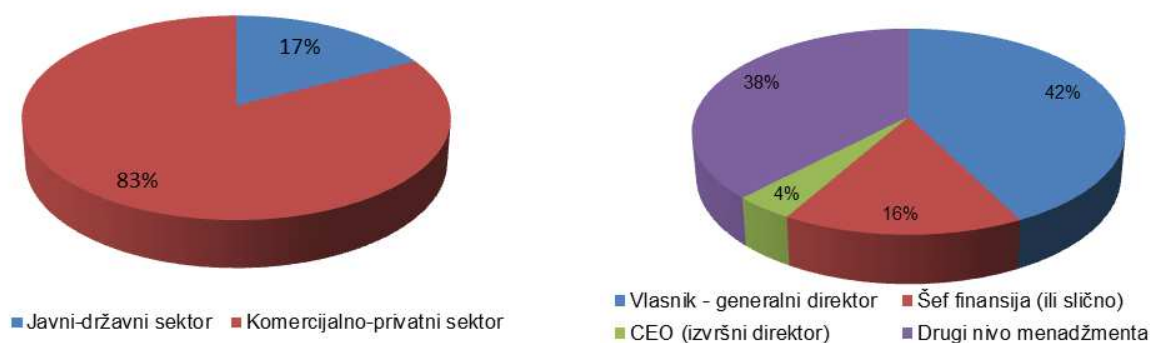


determinante sa prosečnom ocenom višom od 3. Kao najlošije percipirane su determinante Dobar odnos zaposlenih i Razumevanje manjih kompanija sa prosečnim ocenama 2,93 i 2,90 respektivno.



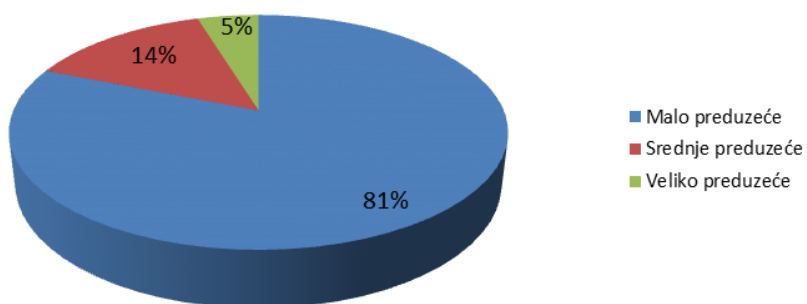
Slika 35. Rangiranje determinanti

Prema sektoru iz kog potiče njihovo preduzeće čak 83% ispitanika je iz preduzeća koje pripada komercijalno-privatnom sektoru. Kod 17% ispitanika preduzeće je iz javno-državnog sektora. Ukoliko se posmatra struktura ispitanika prema nivou menadžmenta možemo zaključiti da je čak 42% ispitanika vlasnik-generalni direktor preduzeća u kome radi. 16% ispitanika se izjasnilo da radi kao šef finansija, a samo 4% kao CEO (izvršni direktor). U momentu realizacije istraživanja 38% ispitanika pripada drugim nivoima menadžmenta (slika 36).



Slika 36. Struktura uzorka prema sektoru i nivou menadžmenta

Na osnovu istraživanja i analize koje su izvršene u periodu prikupljanja podataka više od polovine ispitanika, čak 81% je zaposleno u malom preduzeću. 5% ispitanika se izjasnilo da radi u velikom preduzeću, a 14 % pripada preduzeću koja su po svojoj veličini srednja (slika 37).



Slika 37. Struktura uzorka prema veličini preduzeća

#### 4.3.2. KONSTRUKT MODELA I VREDNOST CBPS-a

Konstrukt modela CBPS-a kod poslovne javnosti, čine komponente jednakih težinskih koeficijelnata sa vrednostima elemenata izmerenih na skali od 1-najmanja vrednost do 5-najveća vrednost (tabela 30). Vrednost CBPS-a izračunata je aritmetičkom sredinom vrednosti izabranih komponenti u modelu (Percepcija pozicije, Stav o kompaniji, Društvena odgovornost, Menadžment, Kompanije/proizvodi).

Tabela 30. Struktura CBPS modela

STRUKTURA CBPS MODELA (poslovna javnost)					
Komponente	Percepcija pozicije	Stav o kompaniji	Društvena odgovornost	Menadžment	Kompanije/Proizvodi
<b>TEŽINSKI KOEFICIJENT</b>	20%	20%	20%	20%	20%
<b>Elementi</b>	Svest o velikoj kompaniji	Zadovoljstvo saradnjom	Poznavanje CSR projekta	Uspeh i očekivanje od lidera	Poznavanje proizvoda/kompanija

Srednje vrednosti komponenti modela kao i vrednosti usaglašenosti odgovora (standardne devijacije) date su u tabeli 31.

Tabela 31. Vrednosti komponenti CBPS modela

Komponente	N	Srednja vrednost	Standardna devijacija
Percepcija pozicije	127	3,65	0,963
Stav o kompaniji	24	3,67	1,129
Društvena odgovornost	112	2,89	1,391
Menadžment	124	2,21	1,092
Kompanije/proizvodi	125	3,14	1,011

### 4.3.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA ZA POSLOVNU JAVNOST

Na osnovu opisanog predmeta i ciljeva istraživanja, definisana su istraživačka pitanja za istraživanje koje se odnosi na poslovnu javnost. Istraživačka pitanja su prikazana u tabeli 32.

Tabela 32. Istraživačka pitanja koja se odnose na poslovnu javnost

<b>RQ1:</b>	<b>Da li postoji razlika vrednosti CBPS-a među različitim nivoima menadžmenta, veličini preduzeća i sektoru preduzeća?</b>
<b>RQ2:</b>	<b>Da li postoji međuzavisnost determinanti?</b>
<b>RQ3:</b>	<b>Da li postoji međuzavisnost determinanti i vrednosti CBPS-a?</b>
<b>RQ4:</b>	<b>Da li postoji međuzavisnost determinanti i vrednosti CBPS-a shodno karakteristikama poslovnog sektora (Nivo menadžmenta, Veličina preduzeća i Sektor preduzeća)?</b>

### 4.3.4. UTICAJ KARAKTERISTIKA POSLOVNOG SEKTORA NA CBPS

Uzimajući u obzir da ispitanici iz poslovnog sektora imaju različite karakteristike, potrebno je ispitati da li te karakteristike utiču na formiranje CBPS-a. U daljem delu se ispituje zavisnost različitih karakteristika ispitanika poslovnog sektora i vrednosti CBPS-a. Ispitano je da li nivo menadžmenta, veličina preduzeća i sektor iz kog potiče preduzeće značajno utiču na formiranje vrednosti CBPS-a.

<b>RQ1: Da li postoji razlika vrednosti CBPS-a među različitim nivoima menadžmenta, veličini preduzeća i sektoru preduzeća?</b>
---

Da bi se odgovorilo na prvo istraživačko pitanje u ovom delu istraživanja, potrebno je definisati sledeće hipoteze:

*H<sub>11</sub>: Postoji razlika vrednosti CPBS-a između različitih nivoa menadžmenta.*

*H<sub>12</sub>: Postoji razlika vrednosti CPBS-a u preduzećima različitih veličina.*

*H<sub>13</sub>: Postoji razlika vrednosti CPBS-a među sektorima preduzeća.*

Za ispitivanje navedenih hipoteza su, kao i u prvom delu istraživanja, korišćeni su (u zavisnosti od broja mogućih vrednosti koje osobina može uzeti) analiza varijansi i t-test za testiranje jednakosti matematičkih očekivanja.

Prilikom ispitivanja zavisnosti vrednosti CBPS-a i različitih nivoa menadžmenta je korišćena analiza varijansi, zbog četiri moguće vrednosti koje ovaj atribut može da uzme. Prema rezultatima ANOVE (tabela 33), utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika između vrednosti CBPS-a kod vlasnika, šefa finansija, izvršnog direktora i ostalih nivoa menadžmenta, s obzirom na to da je vrednost značajnosti ispod nivoa od 0,05. Ovim rezultatima se potvrđuje hipoteza H<sub>11</sub> i dolazi do zaključka da postoji razlika vrednosti CPBS-a između različitih nivoa menadžmenta.

Tabela 33. Analiza varijanse za testiranje uticaja nivoa menadžmenta na vrednost CBPS-a

	Sum of Squares	Df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	6,805	3	2,268	3,439	,019
WithinGroups	81,128	123	,660		
Total	87,933	126			

Za ispitivanje razlika vrednosti CBPS-a među preduzećima različitih veličina je takođe korišćena analiza varijansi, s obzirom da se preduzeća mogu klasifikovati kao velika, srednja i mala preduzeća (tabela 34). Značajnost dobijena primenom ANOVA testa pokazuje da ne postoji statistički značajna razlika u vrednosti CBPS-a između preduzeća različitih veličina, pošto je značajnost veća od 0,05 i iznosi 0,548. Na osnovu ovih rezultata može se zaključiti da se ove grupe ne razlikuju u vrednostima CBPS-a čime se odbacuje hipoteza H<sub>12</sub> i dolazi do zaključka da ne postoji razlika vrednosti CPBS-a između preduzeća različitih veličina.

Zbog utvrđenih značajnih razlika između različitih grupa nivoa menadžmenta, urađena je post hoc analiza kojom se ispituje među kojim grupama je utvrđena najveća značajnost u veličini CBPS-a. Rezultati analize su pokazali da su najveće razlike utvrđene između Vlasnika preduzeća i CEO (izvršnog direktora) gde se veća vrednost CBPS-a ostvaruje kod CEO, a srednja razlika između vrednosti je 0,9796. Što se ostalih grupa tiče, utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika između Vlasnika – generalnog direktora i Šefa finansija, Šefa finansija i Drugih nivoa menadžmenta, CEO i Drugih nivoa menadžmenta, dok statistički značajna razlika ne postoji između dve grupe nivoa menadžmenta, Vlasnika – generalnog direktora i Drugih nivoa menadžmenta i Šefa finansija i CEO.

Tabela 34. Analiza varijanse za testiranje uticaja veličine preduzeća na vrednost CBPS-a

	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	,848	2	,424	,604	,548
WithinGroups	87,085	124	,702		
Total	87,933	126			

Kada je u pitanju ispitivanje vrednosti CBPS-a u zavisnosti od sektora u kome posluje preduzeće ispitanika, rezultati t-testa za testiranje nezavisnih uzoraka pokazuju da postoji statistički značajna razlika između različitih poslovnih sektora, s obzirom na to da je Levinov test za jednakost varijansi pokazao statistički značajnu razliku između varijansi, a značajnost koja se odnosi na nejednake varijanse je iznosila manje od 0,05, odnosno bila je 0,022 (tabela 35). Ovim rezultatima se potvrđuje hipoteza H<sub>13</sub> i dolazi do zaključka da postoji razlika vrednosti CPBS-a između različitih poslovnih sektora.

Tabela 35. T-test za testiranje uticaja sektora preduzeća na vrednost CBPS-a

					Levinov test za jednakost varijansi	T-test								
	Sektor	N	Mean	Std. Dev.		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Differen.	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower								Upper	
CBPS	J*	22	2,473	,511	Equal variances assum.	11,343	,001	-1,688	125	,094	-,328	,194	-,713	,057
	K*	105	2,801	,880	Equal variances not assum.			-2,366	51,194	,022	-,328	,139	-,607	-,050

#### 4.3.5. MEĐUZAVISNOST PERCIPIRANIH DETERMINANTI

U skladu sa definisanim ciljevima istraživanja, u ovom delu će se ispitati drugo istraživačko pitanje, RQ2:

<b>RQ2: Da li postoji međuzavisnost determinanti?</b>
---

Za odgovor na drugo istraživačko pitanje potrebno je ispitati međusoban uticaj determinanti i stoga se definišu hipoteze  $H_{21}$  i  $H_{22}$ :

*$H_{21}$ : Definisane determinante su direktnoj linearnoj međuzavisnosti.*

*$H_{22}$ : Promena vrednosti jedne determinante utiče na promenu vrednosti druge determinante.*

Kao i u prvom delu istraživanja, međusoban uticaj determinanti se utvrđuje pomoću korelacije i Pirsonovog koeficijenta korelacije ( $r$ ). U tabeli 36. prikazana je korelaciona matrica determinanti.

Pouzdanost, kao determinanta ima pozitivnu vezu sa svim ostalima determinantama. Ta veza je najsnažnija sa Efikasnošću gde je utvrđena jaka veza sa koeficijentom  $r=0,781$ , ( $p<0,01$ ), a najslabija, ali i dalje umereno visoka, sa Razumevanjem manjih kompanija  $r=0,301$  ( $p<0,01$ ). Što se Neutralnosti tiče, i ova determinanta ima pozitivnu vezu sa ostalim, pa je najjača veza sa Društvenom odgovornošću,  $r=0,640$ , a najslabija sa Pouzdanošću  $r=0,493$ , ( $p<0,01$ ). Efikasnost poslovanja takođe pozitivno korelira sa svim ostalim atributima, a korelacija je najviša sa pomenutom determinantom Pouzdanost, dok je najniža sa Razumevanjem manjih kompanija, gde je utvrđeno da postoji izuzetno slaba korelacija, koja nije statistički značajna  $r=0,191$ . Determinanta Nezavisnost ima pozitivnu korelaciju sa svim determinantama, a ta korelacija je najslabija kod determinante Razumevanje manjih kompanija ( $r=0,253$ ,  $p<0,01$ ), a najjača sa determinantom Efikasnost ( $r=0,703$ ,  $p<0,01$ ). Najsnažniju vezu sa Principijelnošću kao determinantom ima Kredibilitet ( $r=0,723$ ,  $p<0,01$ ), a najslabiju sa Razumevanjem manjih kompanija ( $r=0,400$ ,

$p < 0,01$ ). Dobar odnos zaposlenih je u najsnažnijoj korelaciji sa determinantom Kredibilitet  $r = 0,585$ , dok je ta veza najslabija sa Nezavisnošću ( $r = 0,379$ ,  $p < 0,01$ ). Društvena odgovornost ima umereno do izuzetno jaku pozitivnu vezu sa svim determinantama, najjaču sa Neutralnošću ( $r = 0,640$ ,  $p < 0,01$ ), a najslabiju, mada umereno jaku sa Efikasnošću gde je koeficijent korelacije  $r = 0,405$ . Determinanta Razumevanje manjih kompanija sa ostalim determinantama ima slabu, umerenu i jaku pozitivnu vezu sa ostalim determinantama. Najslabija veza je sa, već pomenutom Pouzdanošću gde je koeficijent korelacije  $r = 0,191$ , dok je najjača pozitivna veza utvrđena sa Društvenom odgovornošću  $r = 0,612$ . Sa ostalim determinantama Razumevanje manjih kompanija ima umerenu pozitivnu vezu. Profesionalizam kao determinanta ima umerene do izuzetno jake veze između determinanti i utvrđeno je da je najjača veza sa Kredibilitetom  $r = 0,775$ , dok je najslabija, ali umereno jaka veza utvrđena sa Razumevanjem manjih kompanija  $r = 0,312$ . Poslednja determinanta, Kredibilitet, ima, poput Profesionalizma umerenu do izuzetno jaku pozitivnu korelaciju sa svim determinantama, najsnažniju sa pomenutim Profesionalizmom, a najslabiju sa Razumevanjem manjih kompanija gde je utvrđen koeficijent korelacije od  $r = 0,341$ .

Prema ovoj analizi može se zaključiti da sve determinante međusobno statistički značajno koreliraju, osim Razumevanja manjih kompanija i Efikasnosti, koji su pokazali nešto slabiji stepen korelacije, i da su direktnoj međuzavisnosti čime su dokazane hipoteze  $H_{21}$  i  $H_{22}$ . Ovom analizom je dat odgovor na drugo istraživačko pitanje „*Da li postoji međuzavisnost determinanti?*“ i utvrđeno je da postoji međuzavisnost determinanti.



	<b>Efikasnost</b>	<b>Nezavisnost</b>	<b>Principijelnost</b>	<b>Dobar odnos zaposlenih</b>	<b>Društvena odgovornost</b>	<b>Razumevanje manjih kompanija</b>	<b>Profesionalizam</b>	<b>Kredibilitet</b>
	,781**	,553**	,579**	,435**	,455**	,301**	,626**	,686**
	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000
	110	108	110	101	108	108	109	109
	,545**	,631**	,602**	,528**	,640**	,481**	,634**	,601**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	105	105	106	99	105	104	104	105
	1	,703**	,644**	,437**	,405**	,191	,706**	,754**
		,000	,000	,000	,000	,051	,000	,000
	110	106	108	99	105	105	109	107
	,703**	1	,661**	,379**	,521**	,253**	,654**	,587**
	,000		,000	,000	,000	,009	,000	,000
	106	110	107	101	108	107	107	107
	,644**	,661**	1	,478**	,602**	,400**	,608**	,723**
	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	108	107	111	101	107	107	108	109
	,437**	,379**	,478**	1	,573**	,484**	,494**	,585**
	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	99	101	101	103	102	101	100	102
	,405**	,521**	,602**	,573**	1	,612**	,499**	,568**
	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	105	108	107	102	110	108	106	108
	,191	,253**	,400**	,484**	,612**	1	,312**	,341**
	,051	,009	,000	,000	,000		,001	,000
	105	107	107	101	108	110	106	107
	,706**	,654**	,608**	,494**	,499**	,312**	1	,775**
	,000	,000	,000	,000	,000	,001		,000
	109	107	108	100	106	106	111	108
	,754**	,587**	,723**	,585**	,568**	,341**	,775**	1
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	107	107	109	102	108	107	108	111

**RQ3:****Da li postoji međuzavisnost determinanti i vrednosti CBPS-a?**

Na istraživačko pitanje RQ3 se odgovor daje pomoću sledećih hipoteza:

*H<sub>31</sub>: Determinante i vrednost CBPS-a su u direktnoj linearnoj međuzavisnosti.*

*H<sub>32</sub>: Promena vrednosti determinanti utiče na promenu vrednosti CBPS-a.*

Dokazivanje ovih hipoteza će se vršiti pomoću korelacione analize prikazane u tabeli 37. Analizom koeficijenata korelacije utvrđena je slaba do izuzetno jaka pozitivna korelacija vrednosti CBPS-a sa svim determinantama, što govori da vrednosti determinanti imaju značajnog uticaja na formiranje vrednosti CBPS-a. Najveću korelaciju sa CBPS-om ima determinanta Kredibilitet,  $r=0,512$ , dok od posmatranih atributa, najmanji uticaj ima Razumevanje manjih kompanija koja ima slab koeficijent korelacije od  $r=0,263$ . Sa ostalim determinantama vrednost CBPS-a ima umerenu korelaciju koja se kreće od  $r=0,300$  koju ima sa Nezavisnošću, do  $r=0,488$  koju ima sa determinantom Efikasnost. Ovime se dokazuju obe postavljene hipoteze i daje odgovor na istraživačko pitanje RQ4, jer je utvrđeno da postoji umerena i jaka veza između determinanti i vrednosti CBPS-a.

Tabela 37. Korelacije determinanti i CBPS-a

CBPS poslovna javnost		
<b>Pouzdanost</b>	Koef.korelac.	,471**
	Sig.	,000
	N	114
<b>Neutralnost</b>	Koef.korelac.	,486**
	Sig.	,000
	N	109
<b>Efikasnost</b>	Koef.korelac.	,488**
	Sig.	,000
	N	110
<b>Nezavisnost</b>	Koef.korelac.	,300**
	Sig.	,001
	N	110
<b>Principijelnost</b>	Koef.korelac.	,424**
	Sig.	,000

	N	111
<b>Dobar odnos zaposlenih</b>	Koef.korelac.	,413**
	Sig.	,000
	N	103
<b>Društvena odgovornost</b>	Koef.korelac.	,344**
	Sig.	,000
	N	110
<b>Razumevanje manjih kompanija</b>	Koef.korelac.	,263**
	Sig.	,006
	N	110
<b>Profesionalizam</b>	Koef.korelac.	,480**
	Sig.	,000
	N	111
<b>Kredibilitet</b>	Koef.korelac.	,512**
	Sig.	,000
	N	111

\*\* Sig. < 0.01

#### **RQ4:**

**Da li postoji međuzavisnost determinanti i vrednosti CBPS-a shodno karakteristikama poslovnog sektora (nivo menadžmenta, veličina preduzeća i sektor preduzeća)?**

Da bi se došlo do odgovora na četvrto istraživačko pitanje potrebno je utvrditi koeficijent korelacije za svaki tip pojavljivanja u okviru karakteristika kompanije. Drugim rečima, utvrđuje se koeficijent korelacije za svaku kategoriju Nivoa menadžmenta (Vlasnik – generalni direktor, Šef finansija, CEO, Drugi nivo menadžmenta), Veličine preduzeća (Veliko, Srednje, Malo) i Sektora preduzeća (Javno – državni sektor, Komercijalno – privatni sektor). Rezultati ove analize su prikazani u tabeli 38.

Ukoliko je veličina uzorka za određenu kategoriju manja od 10, njen koeficijent korelacije se ne smatra relevantnim i stoga je se one ne razmatraju. Kada je u pitanju determinanta Pouzdanost, utvrđen je izuzetno jak pozitivan koeficijent korelacije između ove determinante i Šefa finansija sa aspekta nivoa menadžmenta, ( $r=0,578$ ,  $p<0,01$ ), Srednjih preduzeća ( $r=0,621$ ,  $p<0,01$ ) i preduzeća iz Javno-državnog sektora ( $r=0,522$ ,  $p<0,05$ ). Kada je u pitanju Neutralnost, jake pozitivne korelacije u vrednostima CBPS-a su utvrđene između

Vlasnika ( $r=0,555$ ,  $p<0,01$ ), Malih preduzeća ( $r=0,548$ ,  $p<0,01$ ) i Komercijalno-privatnog sektora ( $r=0,579$ ,  $p<0,01$ ). Kod Efikasnosti su utvrđene jake pozitivne vrednosti koeficijenta korelacije vrednosti CBPS-a sa Vlasnicima preduzeća ( $r=0,541$ ,  $p<0,01$ ) i Javno-državnim sektorom ( $r=0,551$ ,  $p<0,05$ ). Dobar odnos zaposlenih i vrednost CBPS-a su visoko korelisani u odnosu na Srednja preduzeća ( $r=0,603$ ,  $p<0,05$ ) i Javno-državni sektor ( $r=0,891$ ,  $p<0,01$ ), a Profesionalizam i CBPS su u imaju jaku pozitivnu korelaciju sa aspekta Drugog nivoa menadžmenta ( $r=0,565$ ,  $p<0,01$ ), Malih preduzeća ( $r=0,508$ ,  $p<0,01$ ) i Komercijalno-privatnog sektora ( $r=0,506$ ,  $p<0,01$ ). Što se tiče Kredibiliteta i vrednosti CBPS-a, utvrđene su jake korelacije kod Vlasnika preduzeća ( $r=0,582$ ,  $p<0,01$ ), Malih preduzeća ( $r=0,519$ ,  $p<0,01$ ) i Komercijalno-privatnog sektora ( $r=0,528$ ,  $p<0,01$ ).

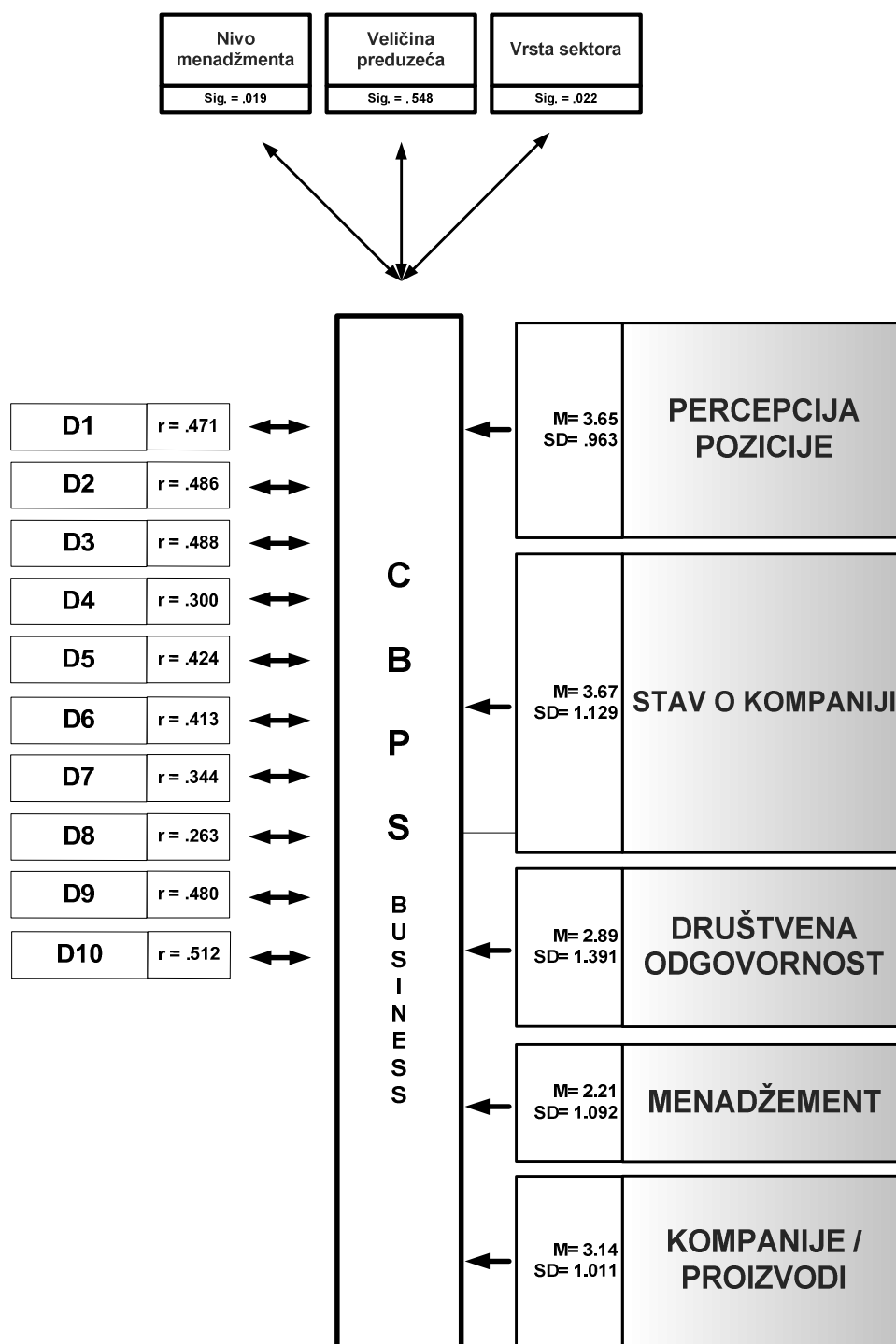
Ovom analizom je odgovoreno na četvrto istraživačko i utvrđeno je da postoji direktna linearna međuzavisnost između determinanti i vrednosti CBPS-a shodno pojedinim karakteristikama poslovnog sektora (Nivo menadžmenta, Veličina preduzeća i Sektor preduzeća).

Tabela 38. Koeficijent korelacije determinanti i vrednosti CBPS-a shodno karakteristikama poslovnog sektora

		Nivo menadžmenta				Veličina preduzeća			Sektor	
		Vlasnik – generalni direktor	Šef finansijera (ili sl.)	CEO	Drugi nivo menadžm.	Malo	Srednje	Veliko	Javni – državni sektor	Komerc. – privatni sektor
<b>Pouzdanost</b>	Koef.korelac.	<b>,467**</b>	<b>,578**</b>	-	<b>,420**</b>	<b>,448**</b>	<b>,621**</b>	-	<b>,522*</b>	<b>,471**</b>
	Sig.	,001	,009	-	,006	,000	,008	-	,026	,000
	N	48	19	5	42	91	17	6	18	96
<b>Neutralnost</b>	Koef.korelac.	<b>,555**</b>	,357	-	<b>,431**</b>	<b>,579**</b>	,220	-	,030	<b>,548**</b>
	Sig.	,000	,159	-	,005	,000	,414	-	,916	,000
	N	46	17	5	41	89	16	4	15	94
<b>Efikasnost</b>	Koef.korelac.	<b>,541**</b>	<b>,488*</b>	-	<b>,478**</b>	<b>,495**</b>	<b>,508*</b>	-	<b>,551*</b>	<b>,491**</b>
	Sig.	,000	,047	-	,001	,000	,037	-	,022	,000
	N	46	17	5	42	88	17	5	17	93
<b>Nezavisnost</b>	Koef.korelac.	<b>,393**</b>	,330	-	,207	<b>,347**</b>	,138	-	-0,076	<b>,350**</b>
	Sig.	,006	,212	-	,189	,001	,625	-	,787	,001

	N	47	16	5	42	90	15	5	15	95
Principijelnost	Koef.korelac.	,461**	,478	-	,334*	,484**	,199	-	,085	,462**
	Sig.	,001	,052	-	,033	,000	,444	-	,753	,000
	N	48	17	5	41	90	17	4	16	95
Dobar odnos zaposlenih	Koef.korelac.	,373*	,345	-	,493**	,385**	,603*	-	<b>,891**</b>	,397**
	Sig.	,012	,208	-	,001	,000	,029	-	,000	,000
	N	45	15	4	39	88	13	2	11	92
Društvena odgovornost	Koef.korelac.	,419**	,147	-	,355*	,372**	,311	-	-,002	,372**
	Sig.	,003	,586	-	,021	,000	,241	-	,994	,000
	N	47	16	5	42	89	16	5	15	95
Razumevanje manjih kompanija	Koef.korelac.	,291*	-,220	-	,342*	,317**	-,128	-	,003	,306**
	Sig.	,047	,395	-	,028	,002	,625	-	,992	,003
	N	47	17	5	41	89	17	4	15	95
Profesionalizam	Koef.korelac.	,469**	,393	-	<b>,565**</b>	<b>,508**</b>	,349	-	,159	<b>,506**</b>
	Sig.	,001	,119	-	,000	,000	,170	-	,542	,000
	N	46	17	4	44	89	17	5	17	94
Kredibilitet	Koef.korelac.	<b>,582**</b>	,548*	,000	,465**	<b>,519**</b>	,509*	,000	,482	<b>,528**</b>
	Sig.	,000	,023	1,000	,002	,000	,037	1,000	,058	,000
	N	47	17	5	42	90	17	4	16	95

Prema rezultatima sprovedenih parametarskih testova na podacima iz istraživanja, dobija se završni model uticaja determinanti (osobina korporativnog brenda) na vrednosti CBPS-a (slika 38).



Slika 38. Završni CBPS poslovni model

#### 4.4. ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA

U cilju kreiranja modela pozicioniranja korporativnog brenda i utvrđivanja mere CBPS (Corporate Brand Positioning Score) sprovedeno je empirijsko istraživanje koje je opisano u prethodnom tekstu, a u nastavku predstavljeni su ključni rezultati istraživanja i implikacije koje imaju za poslovnu praksu.

Istraživanjem je pokazano da percepcija svih definisanih komponenti: Percepcija pozicije, Stav o kompaniji, Društvena odgovornost, Menadžment, Kompanije/proizvodi, u većoj ili manjoj meri utiče na pozicioniranje korporativnog brenda kod građana Srbije.

Vrednost CBPS-a izračunata je aritmetičkom sredinom ponderisanih vrednosti izabranih komponenti u modelu (Percepcija pozicije, Stav o kompaniji, Društvena odgovornost, Menadžment, Kompanije/proizvodi), dok su vrednosti komponenti dobijene aritmetičkom sredinom njihovih elemenata. Srednja vrednost CBPS-a za širu javnost je 4.24 (SD= 2.12), a za poslovnu javnost je 2.74 (SD= .853). Upoređivanje ove dve vrednosti kao i njihovih mera varijabiliteta nije moguće, zbog neujednačenosti skala kojima su merene.

U analizi podataka ispitivan je uticaj demografskih karakteristika ispitanih građana na vrednost CBPS-a. Prema rezultatima, utvrđeno je da ne postoji statistički značajna razlika u vrednostima ostvarenog CPBS-a kod muškaraca i žena, dok kod različitih uzrasta ispitanika dolazi do značajne razlike u vrednostima CBPS-a. Ovaj podatak je očekivan s obzirom da su percepcija i stav o postavljenim komponentama poslovanja determinisani nivoom znanja i iskustva, koji se menjaju po starosnim kategorijama. Utvrđeno je da se srednja vrednost CBPS-a najviše razlikuje između najmlađe i najstarije grupe ispitanika, odnosno između grupe od 18 do 29 godina i grupe od preko 60 godina. Vrednost CBPS-a je veća kod mlađih ispitanika i razlika između ove dve grupe iznosi 1,294.

Takođe, rezultati ukazuju na visoku statistički značajnu razliku u vrednostima ostvarenog CPBS-a među obrazovnim grupama. Dokazano je da obrazovni status determiniše percepciju i stavove o kompanijama i njihovom poslovanju. Kada su u pitanju različite grupe ispitanika sa aspekta obrazovanja, najveća razlika u srednjoj vrednosti CBPS-a se manifestuje između ispitanika koji nemaju školu, imaju završenu osnovnu ili dvogodišnju/trogodišnju srednju školu i ispitanika sa višim ili visokim obrazovanjem. Percipirana vrednost CBPS-a je veća kod ispitanika sa višim obrazovanjem i razlika između ove dve grupe iznosi 0,818.

Analiza je pokazala da postoji i razlika u vrednostima CBPS-a u zavisnosti od radnog statusa ispitanika. Za grupe ispitanika prema radnom statusu, utvrđeno je da najveća razlika srednje vrednosti CBPS-a postoji između učenika/studenata i penzionera, gde je srednja vrednost CBPS-a veća kod učenika/studenata. Srednja razlika u vrednosti CBPS-a između ove dve grupe iznosi 1,527.

Istraživanje je obuhvatalo i ispitivanje determinanti poslovanja kompanije percipiranih od strane ispitanika: Briga o zaposlenima, Redovna isplata zarada i doprinosa, Briga o građanima Srbije, Uliva poverenje, Potencijal za rast, Lider na tržištu, Orijehtacija ka kupcu, Proizvodi za preporuku, Finansijski snaga, ekonomska stabilnost.

Analizom korelacije utvrđeno je da sve generisane determinante poslovanja kompanije međusobno statistički značajno koreliraju i da su direktnoj međuzavisnosti. Briga za zaposlene ima najsnažniju vezu sa determinantom Redovna isplata zarada i doprinosa. Briga o građanima Srbije pozitivno korelira sa svim ostalim, a korelacija je najviša sa determinantom Kompanija koja uliva poverenje. Kompanija koja uliva poverenje je takođe u pozitivnoj korelaciji sa svim determinantama, gde je korelacija najjača sa determinantom Proizvodi za preporuku. Determinanta Postojanje potencijala za dalji najjaču vezu ima sa Liderstvom na tržištu svojih proizvoda i usluga. Orijehtisanost kompanije ka kupcu ima izuzetno jaku vezu sa svim determinantama, a najjaču sa Proizvodi za preporuku. Determinanta Proizvodi za preporuku takođe je pokazala izuzetno jaku vezu sa ostalim, pri čemu je veza najjača sa determinantom Kompanija koja



uliva poverenje. I, na kraju, poslednja definisana determinanta, Finansijski snažna i ekonomski stabilna kompanija ima umerenu do jaku korelaciju sa svim, a najviši koeficijent je zabeležen sa Liderstvom na tržištu svojih proizvoda i usluga.

Analizom je posebno ispitana međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije i njene reputacije (u upitniku ispitana kao ugled). Reputacija kompanije posmatrana je iz dve perspektive, u odnosu na druge velike kompanije u Srbiju i u odnosu na druge velike kompanije u inostranstvu. Analizom koeficijenata korelacije utvrđeno da postoji pozitivna korelacija između svih determinanti poslovanja kompanije i vrednosti obe vrste reputacije. Što se tiče Reputacije u odnosu na kompanije u Srbiji, sve veze su umerene, a najveća korelacija je zabeležena sa Finansijskom snagom i ekonomskom stabilnošću kompanije ( $r=0,492$ ), a najniža sa Brigom o građanima Srbije ( $r=0,366$ ).

Kada je u pitanju reputacije kompanije u odnosu inostrane kompanije, zabeležene su umerene do jake korelacije sa svim determinantama. Najveći stepen korelacije je zabeležen sa determinantom Proizvodi za preporuku ( $r=0,529$ ), a najniži ( $r=0,332$ ) sa Liderstvom na tržištu u domenu svojih proizvoda i usluga.

Istraživanjem je ispitana i međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije i utvrđene mere CBPS. Analizom koeficijenata korelacije utvrđena je pozitivna korelacija vrednosti CBPS-a sa svim determinantama poslovanja kompanije. Koeficijenti korelacije su ili umereni ili jaki, što govori da vrednosti determinanti poslovanja kompanije imaju značajnog uticaja na formiranje vrednosti CBPS-a. Najveću korelaciju sa CBPS-om ima determinanta Lider na tržištu ( $r=0,557$ ), dok od posmatranih determinanti, najmanji (ali ipak umereno visok) uticaj ima Briga o zaposlenima, ( $r=0,382$ ).

Korelacionom analizom determinanti poslovanja kompanije i komponenti CBPS-a utvrđeno je da između svih komponenti i determinanti poslovanja postoji

određeni nivo pozitivne korelacije. U tabeli 39. prikazane su komponente CBPS-a i determinanti poslovanja sa kojima najviše, odnosno najmanje koreliraju.

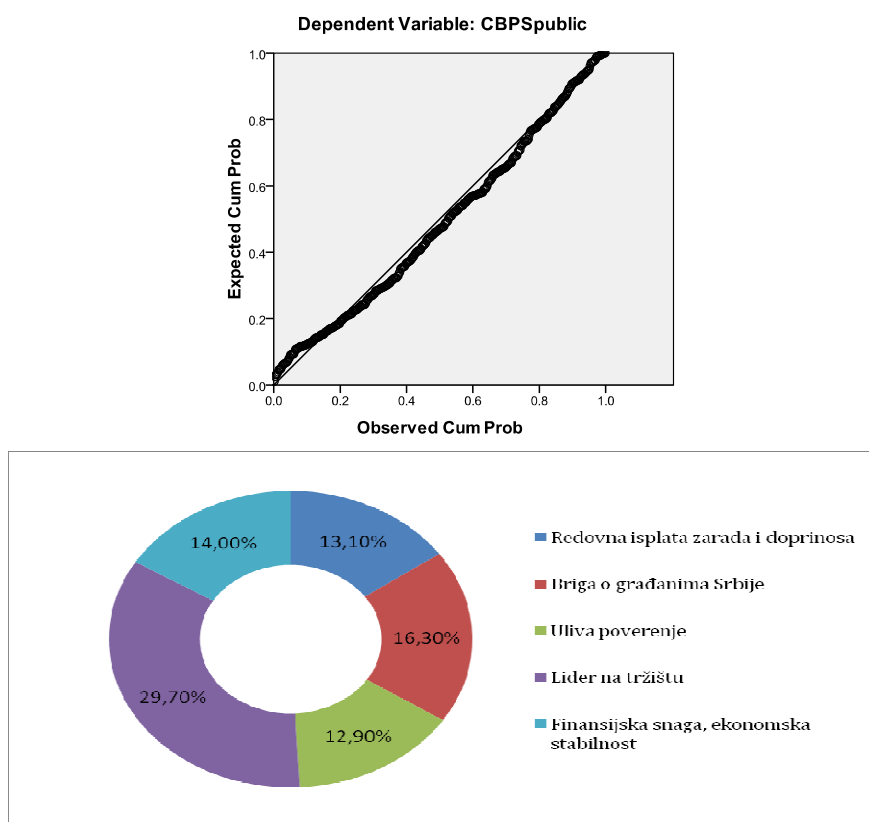
Tabela 39. Veza komponenti CBPS-a i determinanti poslovanja

<b>Komponenta CBPS</b>	<b>Determinanta poslovanja sa najjačom vezom</b>	<b>Determinanta poslovanja sa najslabijom vezom</b>
Percepcija pozicije	Liderstvo kompanije na tržištu u domenu svojih proizvoda i usluga	Briga o građanima Srbije
Stav o kompaniji	Uliva poverenje	Finansijska snaga i ekonomska stabilnost
Društvena odgovornost	Briga za građane Srbije	Finansijska snaga i ekonomska stabilnost
Menadžment	Finansijska snaga, ekonomska stabilnost	Briga o građanima Srbije
Kompanije i proizvodi	Liderstvo na tržištu u domenu svojih proizvoda i tržišta	Briga o zaposlenima

Za ispitivanje uticaja determinanti na formiranje CBPS-a sprovedena je višestruka linearna regresiona analiza. Kao zavisna varijabla je posmatrana vrednost CBPS-a, dok su za nezavisne varijable postavljene determinante poslovanja kompanije. Regresijom je, pored uticaja determinanti na formiranje vrednosti CPBS-a, omogućeno i predviđajne vrednosti zavisne promenljive na osnovu kvantifikovanja intenziteta postojeće veze. Zaključeno je da od 9 determinanti poslovanja kompanije, sa njih 5 je moguće predvideti buduće vrednosti CBPS-a (slika 39) i to:

- Redovna isplata zarada i doprinosa;
- Briga o građanima Srbije;
- Uliva poverenje;
- Lider na tržištu;
- Finansijska snaga, ekonomska stabilnost.

Od navedenih determinanti, najveći uticaj na formiranje buduće vrednosti CBPS-a ima Lider na tržištu.



Slika 39: Grafikon regresionog modela uticaja determinanti poslovanja na vrednost CBPS-a

U modeliranju pozicioniranja korporativnog brenda i utvrđivanju mere CBPS za poslovnu javnost, korišćene su osobine korporativnog brenda, koje se zbog usaglašenosti terminologije sa prethodnim delom istraživanja nazivaju determinantama: Pouzdanost, Neutralnost, Efikasnost, Nezavisnost, Principijelnost, Dobar odnos zaposlenih, Društvena odgovornost, Razumevanje manjih kompanija, Profesionalizam, Kredibilitet. Kao najznačajnije determinate su se izdvojile Neutralnost sa prosečnom ocenom 3,28 i Efikasnost sa 3,22, a kao najlošije percipirane su determinate Dobar odnos zaposlenih i Razumevanje manjih kompanija sa prosečnim ocenama 2,93 i 2,90 respektivno.

Uzimajući u obzir da ispitanici iz poslovnog sektora imaju različite karakteristike (nivo menadžmenta, veličina preduzeća u kome radi, sektor kome preduzeće

pripada), ispitano je da li te karakteristike utiču na formiranje CBPS-a. Prilikom ispitivanja zavisnosti vrednosti CBPS-a i različitih nivoa menadžmenta je korišćena analiza varijansi i utvrđeno je da postoji razlika vrednosti CPBS-a između različitih nivoa menadžmenta. Rezultati analize su pokazali da su najveće razlike utvrđene između Vlasnika preduzeća i Izvršnog direktora, a da se najveća vrednost CBPS-a ostvaruje kod pozicije Izvršni direktora. Ovaj rezultat je visoko pouzdan s obzirom na činjenicu da su ispitanici na funkcijama izvršnih direktora svojim pozicijama kvalifikovani da dobro procene vrednosti svih komponenata strukture CBPS-a.

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da ne postoji razlika vrednosti CPBS-a između preduzeća različitih veličina, ali postoji između različitih poslovnih sektora, što je posledica stanja, strukture biznisa i odnosa u različitim sektorima.

Dalje, u analizi je utvrđena međusobna korelacija identifikovanih determinanti. Prema ovoj analizi može se zaključiti da sve determinante međusobno statistički značajno koreliraju i da su direktnoj međuzavisnosti što ukazuje da je potrebno sistemski uvoditi i održavati kulturu koja se bazira na identifikovanim osobinama korporativnog brenda.

Negovanje identifikovanih karakteristika značajno je sa aspekta pozicioniranja korporativnog brenda jer je analizom korelacije utvrđeno da vrednosti determinanti imaju značajnog uticaja na formiranje vrednosti CBPS-a. Najveću korelaciju sa CBPS-om ima determinanta Kredibilitet ( $r=0,512$ ), dok od posmatranih atributa, najmanji uticaj ima Razumevanje manjih kompanija koja ima slab koeficijent korelacije ( $r=0,263$ ).

Analizom rezultata istraživanja ostvareni su ciljevi postavljeni na početku, odnosno:

- Utvrđena je struktura modela i mera pozicioniranja korporativnog brenda kod građana/stejkholdera;

- Utvrđenu su i izmereni aspekti poslovanja (determinante) koji utiču na pozicioniranje korporativnog brenda kod građana/stejkholdera;
- Utvrđen je stepena uticaja pojedinih aspekata poslovanja (determinanti) na pozicioniranje korporativnog brenda, odnosno do koje mere je moguće predvideti promenu vrednosti korporativnog brenda na osnovu promene pojedinih atributa poslovanja;
- Identifikovan je uticaj demografskih karakteristika građana, odnosno karakteristika grupe stejkholdera, na intenzitet veze između percepcije pojedinih aspekata poslovanja i pozicioniranje korporativnog brenda.

U kontekstu implikacija za poslovnu praksu, rezultati istraživanja ukazuju na aspekte poslovanja koji su važni za pozicioniranje korporativnog brenda kod građana i poslovne javnosti. Identifikovanjem stepena uticaja pojedinih aspekata poslovanja na pozicioniranje korporativnog brenda, dobija se i platforma za komunikaciju korporativnog brenda. Rezultati ukazuju na poželjna obećanja brenda i ukazuju na čemu je potrebno bazirati strategiju komunikacija sa pojedinim grupama stejkholdera.

## 5. STRATEŠKI OKVIR UPRAVLJANJA KORPORATIVNIM KOMUNIKACIJAMA

Strateški pristup upravljanju posmatra kompaniju kroz odnose sa stejkholderima, te postizanje poslovnih performansi i uspeha kroz uspešnost ostvarenih odnosa (Verbeke & Tung, 2013). Savremeni poslovni pristup upravljanju odnosima kompanije i stejkholdera podrazumeva značajnu ulogu strateških, odnosno korporativnih komunikacija (Dolphin & Fan, 2000). Svaka kompanija postoji i funkcioniše u okruženju u kome se mogu izdvojiti stejkholderi sa kojima je neophodno upravljati komunikacijama i to na strateškom nivou, kako bi se uspostavili i održali dobri profesionalni odnosi. Zato se danas korporativne komunikacije posmatraju kao strateška funkcija menadžmenta (Steyn & Neimann, 2010).

U prethodnim poglavljima disertacije objašnjen je koncept i konstrukt korporativnog brenda, predstavljen je koncept pozicioniranja brenda, a empirijski je postavljen model pozicioniranja korporativnog brenda i izvedena je mera CBPS (Corporate Brand Positioning Score) kojom je utvrđen uticaj pojedinih determinanti i atributa poslovanja na vrednost kod šire i poslovne javnosti.

U analizi teorijskih i empirijskih istraživanja koncepta i konstrukta korporativnog brenda identifikovane su njegove osnovne karakteristike:

- Korporativni brend deo je korporativne strategije;
- Predstavlja dugoročan, strateški resurs kompanije;
- Odnosi se na celu kompaniju, te zahteva krosfunkcionalni pristup, a u domenu odgovornosti je najvišeg nivoa menadžmenta;
- Mora uključiti perspektive svih stejkholdera;
- Korporativne komunikacije imaju uticaj na izgradnju, pozicioniranje i upravljanje korporativnim brendom.

S obzirom da kompanije danas imaju veliki broj stejkholdera, neophodno je ispuniti, ali i upravljati očekivanjima i zahtevima u pogledu uloga kompanija kao "korporativnih građana" u društvu. Pored finansijske stabilnosti i poslovanja u skladu sa zakonom, stejkholderi očekuju minimizaciju negativnih efekata kompanija na društvo i životnu sredinu i povećanu odgovornost kroz sklapanje partnerstava sa drugim akterima društvenog života, u cilju razvoja društva u celini (Warhurst, 2005). Savremena uloga biznisa u društvu, filozofija društveno odgovornog poslovanja, kao i uloga strategije korporativnih komunikacija u poslovanju predstavljeni su u prethodnim poglavljima.

Korporativne komunikacije pružaju strateški okvir za definisanje i sprovođenje svih aktivnosti komunikacije u kompaniji. One su usmerene na izgradnju i pozicioniranje korporativnog brenda i reputacije, kao koncepata koji su predmet istraživanja savremene teorije i prakse korporativnih komunikacija.

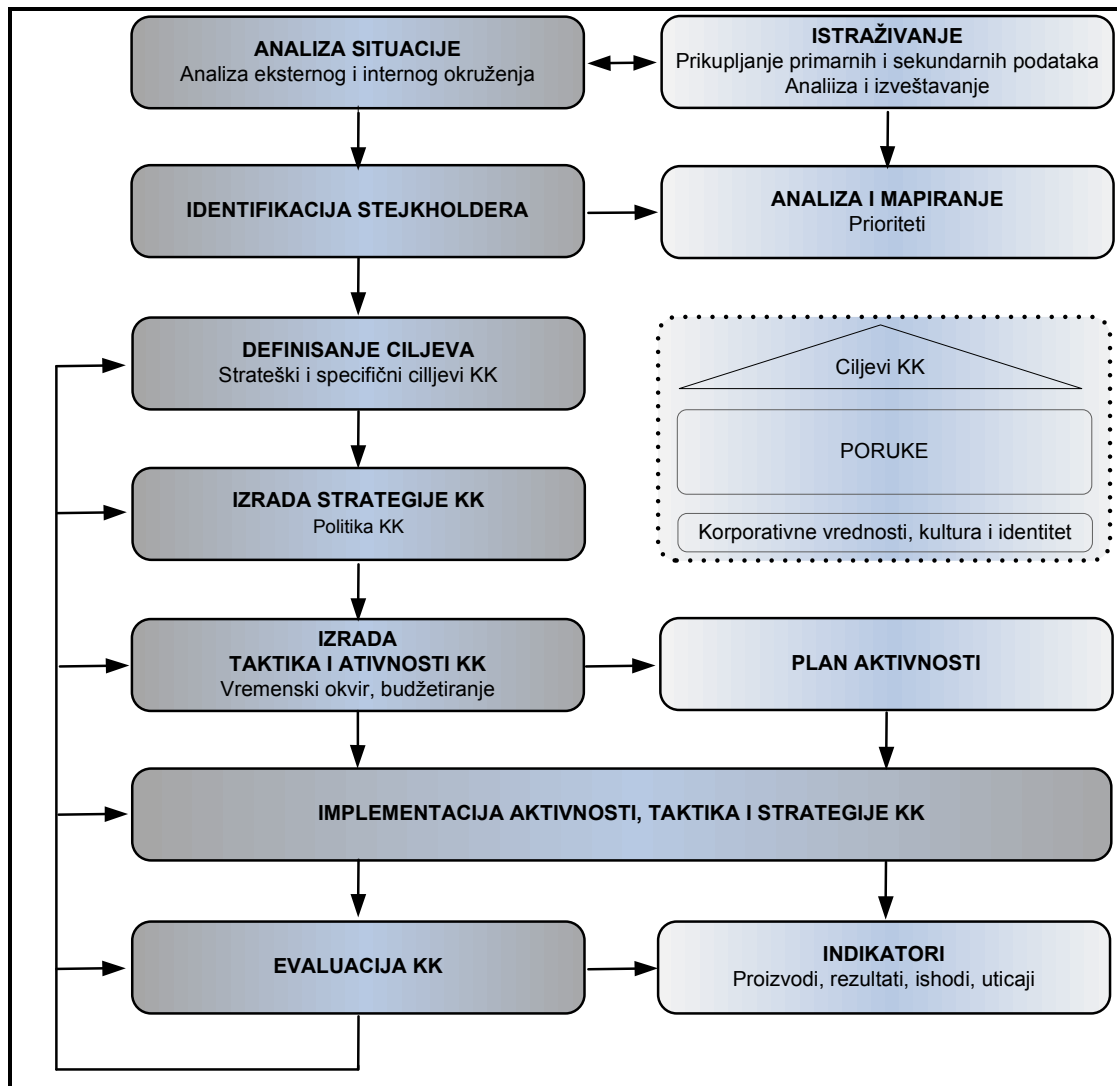
Fombrun u Van Riel (2004b) identifikovali su osnovne principe korporativnih komunikacija koji su važni za upravljanje korporativnom reputacijom, pa samim tim i korporativnim brendom, na osnovu ispitivanja ključnih konkurentskih prednosti kompanija koje imaju najbolje reputacije:

- Vidljivost – upoznatost javnosti i stejkholdera sa kompanijom. Prema ovim autorima, vidljivost se postiže prisustvom u javnosti i prisustvom na tržištu. Prisustvo u javnosti se ostvaruje kada je kompanija po svojoj delatnosti izložena kupcima (lanac supermarketa) ili kada je kompanija prisutna u medijima (oglašavanje, publicitet). Prisustvo na tržištu se obezbeđuje jakim korporativnim brendom ili portfoliom brendova prizvoda, listiranjem na berzi (na finansijski razvijenim tržištima), praksom korporativne društvene odgovornosti - inicijative, komunikacije (Vlastelica Bakić, 2012).
- Distinktivnost – komunikaciona platforma koja se razlikuje od drugih kompanija. Na osnovu izbora osnovne teme definiše se strategija korporativnih komunikacija (izbor instrumenata, kreativna rešenja, vreme i dinamika komunikacija).

- Autentičnost – poruke koje se šalju moraju biti zasnovane na korporativnim vrednostima, kulturi i načinu poslovanja koji je stvaran. Ukoliko kompanija ističe brzu uslugu u komunikacijama, a potrošači se ličnim iskustvom uvere da nije tako, onda komunikacije nisu autentične i mogu narušiti vrednost korporativnog brenda i reputacije.
- Transparentnost – kao jedan od imperativa savremenog poslovanja koji je važan svim stejkholderima kompanije. Ovaj princip podrazumeva pravovremeno, relevantno i istinito objavljivanje svih informacija o kompaniji i njenom poslovanju (Vlastelica Bakić, 2012).
- Konzistentnost – podrazumeva usaglašenost poruka koje se šalju različitim kanalima (različite funkcije su usmerene na različite stejkholdere, pa se konzistentnost u ovom segmentu mora postići).

Strateški okvir za definisanje i sprovođenje svih aktivnosti korporativnih komunikacija je razvijen i potvrđen u akademskoj i stručnoj literaturi, kao i u poslovnoj praksi agencija za komunikacije i kompanija (slika 40). Obuhvata osnovne faze u izradi strategije korporativnih komunikacija i pripadajuće aktivnosti koje moraju biti usklađene sa okruženjem u okviru kojeg kompanija posluje, kao i sa poslovnom strategijom kompanije, što je obrađeno na drugom poglavlju disertacije.





Slika 40. Strateški okvir upravljanja korporativnim komunikacijama

## 5.1. ISTRAŽIVANJE I SITUACIONA ANALIZA

Upravljanje korporativnim komunikacijama, kao svaki proces menadžmenta, podrazumeva faze u okviru kojih se utvrđuju ciljevi korporativnih komunikacija, koji doprinose ispunjavanju ciljeva poslovanja i misije kompanije, kroz i u okruženju u okviru koga posluje, determinišu strategije i taktike koje je potrebno sprovesti i mere ostvareni rezultati. U procesu upravljanja i definisanja strategije, istraživanje i analiza okruženja su početni koraci. Iako kompanija najčešće ne može direktno da utiče na faktore koji oblikuju okruženje, ona mora istraživati kontekst komunikacijskih aktivnosti i prikupljati informacije o stejkholderima, pratiti dešavanja i promene, uočavati trendove kako bi se upoznala sa situacijom, uskladila poslovanje sa situacijom, iskoristila svoje šanse

i ojačala svoje snage. Kontekst komunikacijskih aktivnosti čine faktori makro i mikro okruženja u kome se komunikacija obavlja i značajno utiču na prirodu i značenje komunikacija (Steyn, 2003).

### **5.1.1. METODE ISTRAŽIVANJA**

Podaci koji se prikupljaju istraživanjem mogu biti sekundarni - podaci koji već postoje, odnosno dobijeni su ranijim istraživanjima, kao i primarni - podaci koji se prikupljaju za konkretni istraživački projekat (Hanić, 2008). Za prikupljanje sekundarnih podataka, sprovode se kabinetska istraživanja (engl. *desk research*) i podrazumevaju istraživanja podataka koji već postoje u kompaniji (na primer, podaci sektora marketinga), potom istraživanje stručnih publikacija, zvaničnih izveštaja, literature, medija i sl, pretraživanje interneta i dr.

Za prikupljanje originalnih podataka sprovode se terenska istraživanja (engl. *field research*). Opet, u zavisnosti od vrste podataka koji se prikupljaju, sprovode se kvalitativna i kvantitativna istraživanja. Kvalitativna istraživanja se koriste za prikupljanje kvalitativnih podataka, koji se odnose na osećanja, emocije, utiske, zadovoljstvo, naklonost, stavove i sl, dok se kvantitativnim istraživanjima prikupljaju numerički podaci, kao što su ulaganja u korporativno oglašavanje izraženo u novčanim jedinicama, prodaja proizvoda izražena u kilogramima, cena proizvoda izražena u novčanim jedinicama i sl.

Metode koje se koriste u kvalitativnim i kvantitativnim istraživanjima obuhvataju (Hanić, 2008):

- Metod posmatranja - koji obuhvata posmatranje u realnim ili režiranim uslovima, prikriveno ili neprikriveno (u zavisnosti od toga da li ispitanici znaju da se vrši posmatranje), struktorno ili nestruktorno (u zavisnosti od toga da li je precizno definisan problem koji se posmatra - pol kupaca određenog brenda), direktno ili indirektno (u zavisnosti od toga da li se posmatra pojava dok se događa, ili se prate efekti nečeg što se već dogodilo, kao u slučaju kada se inventarisanjem zaliha i faktura utvrđuje

prodaja), kao i ljudsko ili mehaničko u zavisnosti da li posmatraju ljudi ili mehanički aparati (na primer, kamere, pipmetri i dr).

- Metod ispitivanja – koji obuhvata lični intervju, ispitivanje poštom, telefonom (uz pomoć računara, CATI – *Computer-Assisted Telephone Interview*), putem interneta (postavljanje upitnika na veb adresu i direktno popunjavanje na toj adresi) i elektronske pošte, paneli, omnibus ispitivanje (ispitivanje koje se ponavlja u nekim definisanim vremenskim intervalima, dok se oblik istraživanja ne menja), ispitivanje fokus grupa i dr.
- Eksperimentalni metod – koji podrazumeva kontrolisano ispitivanje uslova koji deluju na pojavu, tako što se menja uslov za koji se smatra da utiče na pojavu koja se ispituje, dok ostali uslovi ostaju isti. Na taj način utvrđuje se efekat promene određenog uslova (na primer, eksperimentom se može utvrditi uticaj primanja na izdvajanje porodica za putovanje avionom, tako što se u uzorak biraju porodice sa različitim primanjima, a sličnim ostalim karakteristikama – veličina, starosna struktura, društveni sloj, obrazovanje i dr).

### **5.1.2. ANALIZA SITUACIJE – EKSTERNO I INTERNO OKRUŽENJE**

Okruženje u kome kompanija posluje i razvija svoje strategije predstavlja kontekst korporativnih komunikacija. Analiza okruženja podrazumeva korišćenje svih istraživačkih metoda kojim se identifikuju i opisuju faktori internog i eksternog okruženja. Eksterno okruženje kompanije čine faktori (Filipović & Kostić-Stanković, 2009):

- Makrookruženja, koje opisuje “klimu” u kojoj se posluje i
- Mikrookruženja.

Prema istim autorima, u mikrookruženje kompanije ubrajaju se grupe koje neposredno utiču na poslovanje, kao što su: kupci, potencijalni kupci, konkurencija, trgovinska i profesionalna tela, druge tržišne grupe, na primer

udruženja potrošača, vladine agencije, vlasnici medija, regulatorna tela, dobavljači, konsultanti, agencije i dr.

Za analizu makrookruženja često se koristi EPISTLE analiza, koja faktore grupiše na sledeći način: ekonomski, politički, informacioni, društveni, tehnološki, pravni faktori okruženja i faktori životne sredine. Sumiranjem karakteristika i trendova relevantnih za kompaniju i njene korporativne komunikacije sagledava se poslovna klima sektora i tržišta u okviru koga se posluje. Ukrštanjem relevantnih faktora eksternog okruženja sa snagama i slabostima organizacije – SWOT analiza (eksterni faktori: šanse i pretnje, interni faktori: snage i slabosti) identifikuju se moguće strateške opcije u uslovima poslovanja koji su aktuelni.

Istraživanjem i analizom, dobijaju se odgovori na neka ključna pitanja za strategiju korporativnih komunikacija, poput: Gde se kompanija nalazi? Kakva je konkurencija? Kakva je njena reputacija? Koje su moguće strateške opcije korporativnih komunikacija? i dr.

## **5.2. IDENTIFIKACIJA I MAPIRANJE STEJKHOLDERA**

Kompanija u savremenim uslovima poslovanja komunicira sa velikim krugom pojedinaca, odnosno grupa pojedinaca u okruženju. Zadatak korporativnih komunikacija je da oblikuje komunikacije sa svim stejkholderima. Upravo je značaj organizovanih napora upravljanja komunikacijama sa svim stejkholderima doveo do povećanja značaja korporativnih komunikacija kao funkcije menadžmenta.

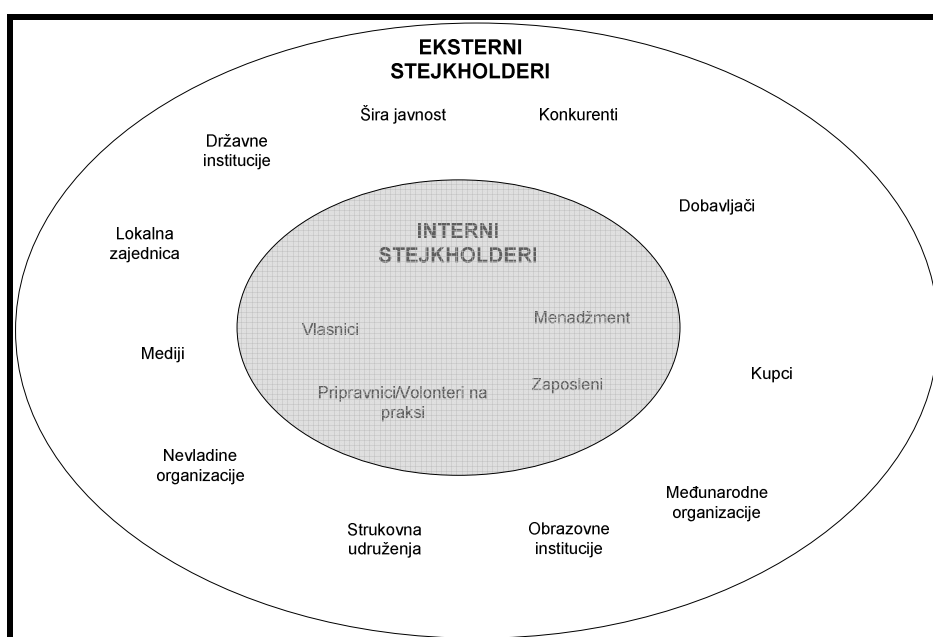
U teoriji o stejkholderima, naglašava se njihov značaj za uspešno funkcionisanje organizacije iz nekoliko razloga (Freeman, 1984):

- Obezbeđuju resurse (kupci, investitori, zaposleni), ili
- Formiraju strukturu industrije (dobavljači, strateške alijanse) ili
- Čine društveno političku arenu u kojoj se posluje (zajednice, vlada) ili

- Posrednici između organizacija i drugih stejkholdera (mediji) i sl.

U identifikaciji i analizi stejkholdera potrebno je odgovoriti na neka osnovna pitanja: Ko su stejkholderi kompanije? Od njih, koji su najvažniji? Koje teme su im najvažnije? Za svaku od identifikovanih tema, šta je percepcija stejkholdera? Na koga oni utiču i ko utiče na njih? Utvrditi stepen simpatije ili neprijateljstva; Utvrditi spremnost da menjaju njihove stavove i mnoga druga.

Moguća lista stejkholdera jedne kompanije prikazana je na slici 41.



Slika 41. Stejkholderi kompanije

Kako nemaju svi stejkholderi podjednak značaj u programima komunikacije sa jedne strane, a nema ni kompanija neograničene resurse za komunikaciju sa svim stejkholderima, sa druge strane, zadatak korporativnih komunikacija je da identifikuje sve grupe i da ih mapira prema značaju za strategiju, kao i pojedinačne programe korporativnih komunikacija. Naime, stepen uticaja pojedinih stejkholdera, intenzitet (slab, srednji, jak) i polaritet (pozitivan, neutralan, negativan) njihovog uticaja karakterističan je za svaku kompaniju tako da kompanija pravi svoju mapu stejkholdera.

Promene u prirodi odnosa sa stejkholderima su posledica različitih promena u poslovnom okruženju, poput tehnoloških inovacija, političkih faktora, regulative, društvenih trendova, razvoja tržišta i sl. Pre svega, promene se odnose na to ko su sve stejkholderi, od tradicionalnih grupa – zaposleni, kupci, dobavljači, investitori, regulatorna tela do većeg broja danas značajnih grupa – lokalna zajednica, nevladine organizacije i dr. Kako se program korporativnih komunikacija kreira u skladu sa temama koje su relevantne određenim grupama stejkholdera i njihov obim se promenio, od tradicionalnih pravnih i ugovornih tema – u marketingu, nabavci, odnosima u sektoru, pa do novih tema i odgovornosti koje kompanija ima – ljudska prava, zdravstveni rizici, uticaj na okruženje, korupcija, ekologija i dr. I sam način komunikacije koji stejkholderi očekuju se promenio od jednosmerne – oglašavanje, publicitet, do dijaloga i partnerstva. Proces uključivanja stejkholdera i upravljanje odnosima sa njima su strateški odgovor na uslove okruženja koji karakterišu savremeno poslovanje.

Radi lakšeg istraživanja i razumevanja stejkholdera i što boljeg kreiranja programa komunikacija sa njima, predlaže se njihovo grupisanje na interne i eksterne, ili na primarne i sekundarne, ukoliko je je kriterijum podele prioritet/značaj u komunikaciji (stepen korišćenja proizvoda/usluge, stepen uticaja na kompaniju ili kampanju, intenzitet odnosa i sl.).

Nakon mapiranja stejkholdera, razvija se njihov profil kroz geografske, demografske, psihografske i biheviorističke karakteristike, koji determinišu aktivnosti komunikacije koje će se dalje planirati. U fazi istraživanja stejkholdera, potrebno je utvrditi njihova očekivanja u odnosu na kompaniju i korporativne komunikacije. Ovo je važno jer je suština strateškog procesa planiranja korporativnih komunikacija pristup *outside-in* planiranje, gde se prvo proučavaju stejkholderi, mediji koje konzumiraju, na koji način i sl, a onda se kreira poruka i pravi plan najboljeg miksa instrumenata koji će poslati poruku/poruke (Shultz, 1996).

### 5.3. DEFINISANJE STRATEŠKIH I SPECIFIČNIH CILJEVA KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA

Ciljevi korporativnih komunikacija proizilaze iz ciljeva kompanije, tako da moraju biti u skladu sa njima. Na taj način može se sagledati opravdanost programa korporativnih komunikacija, posebno sa aspekta menadžmenta i vlasnika kompanije. Nadalje, ciljevima korporativnih komunikacija dovode se u spregu snage i slabosti kompanije sa stanjem i trendovima u okruženju, koji su utvrđeni situacionom analizom. Kriterijumi koji ciljevi treba da zadovolje obuhvataju (Vilkoks et al, 2006):

- Relevantnost cilja za datu situaciju;
- Ostvarljivost cilja;
- Mogućnost merenja stepena realizacije i dr.

Pored navedenih kriterijuma, ciljevi bi trebalo da budu definisani po “SMART” principu, odnosno da su specifični, merljivi, dostižni, realni i vremenski ograničeni.

Strateški ciljevi korporativnih komunikacija određuju njihov razvoj i osnovnu usmerenost u narednom dužem periodu, dok se specifični ciljevi odnose na pojedine situacije, stejkoldere, programe ili akcije. Ciljevi korporativnih komunikacija se definišu na osnovu detaljne analize okruženja, identifikacije izazova i tema koje su relevantne za stejkholdere i imaju uticaj na njih (tabela 40).

Tabela 40 . Definisanje ciljeva u odnosu na stejkholdere

Stejkholder	Tema za koju su zainteresovani	Cilj KK
Zaposleni		
Mediji		
Lokalna zajednica		
...		

Prilikom definisanja ciljeva, mora se voditi računa o činjenici da se oni odnose na krajnji ishod programa korporativnih komunikacija. Na primer, krajnji ishod programa onlajn komunikacija može biti kreiranje pozitivnog mišljenja o kompaniji u onlajn zajednici. Tipična greška koja se može javiti u definisanju ovog cilja je da se cilj posmatra kao sredstvo, odnosno da se kao cilj postavi aktiviranje kompanije na društvenim mrežama. U ovom slučaju, aktiviranje kompanije je strategija, odnosno jedan od načina kako se može kretati ka pozitivnom mišljenju korisnika društvenih mreža.

Generalno, prema Viloksu i saradnicima, komunikacioni ciljevi se mogu podeliti u dve grupe:

- Informacioni, koji se odnose na povećanje svesti i znanja stejkholdera o kompaniji/programu/akciji;
- Motivacioni, koji se odnose na željenu percepciju i ponašanje stejkholdera (oni su usmereni na rezultate koje je lakše izraziti kvantitativno).

Na osnovu definisanja ciljeva pravi se plan korporativnih komunikacija kojim se definišu aktivnosti koje je potrebno sprovesti kako bi se realizovali postavljeni ciljevi. Dobro formulisani ciljevi su i osnov za merenje efekata. Ukoliko definisan cilj ima i kvantitativnu komponentu, onda se olakšava način evaluacije ostvarenja postavljenog cilja.

#### **5.4. IZRADA I REALIZACIJA STRATEGIJE I PROGRAMA: VREMENSKI OKVIR I BUDŽETIRANJE**

Strategijom se definišu aktivnosti i alokacija resursa kojima će se realizovati postavljeni ciljevi. Prema guruu teorije menadžmenta, Piter Drakeru, strategija određuje pozicioniranost kompanije.

Razvoj strategije se obavlja na različitim nivoima u kompaniji i različiti stejkholderi se targetiraju različitim niovima strategije (Steyn, 2003). Prema

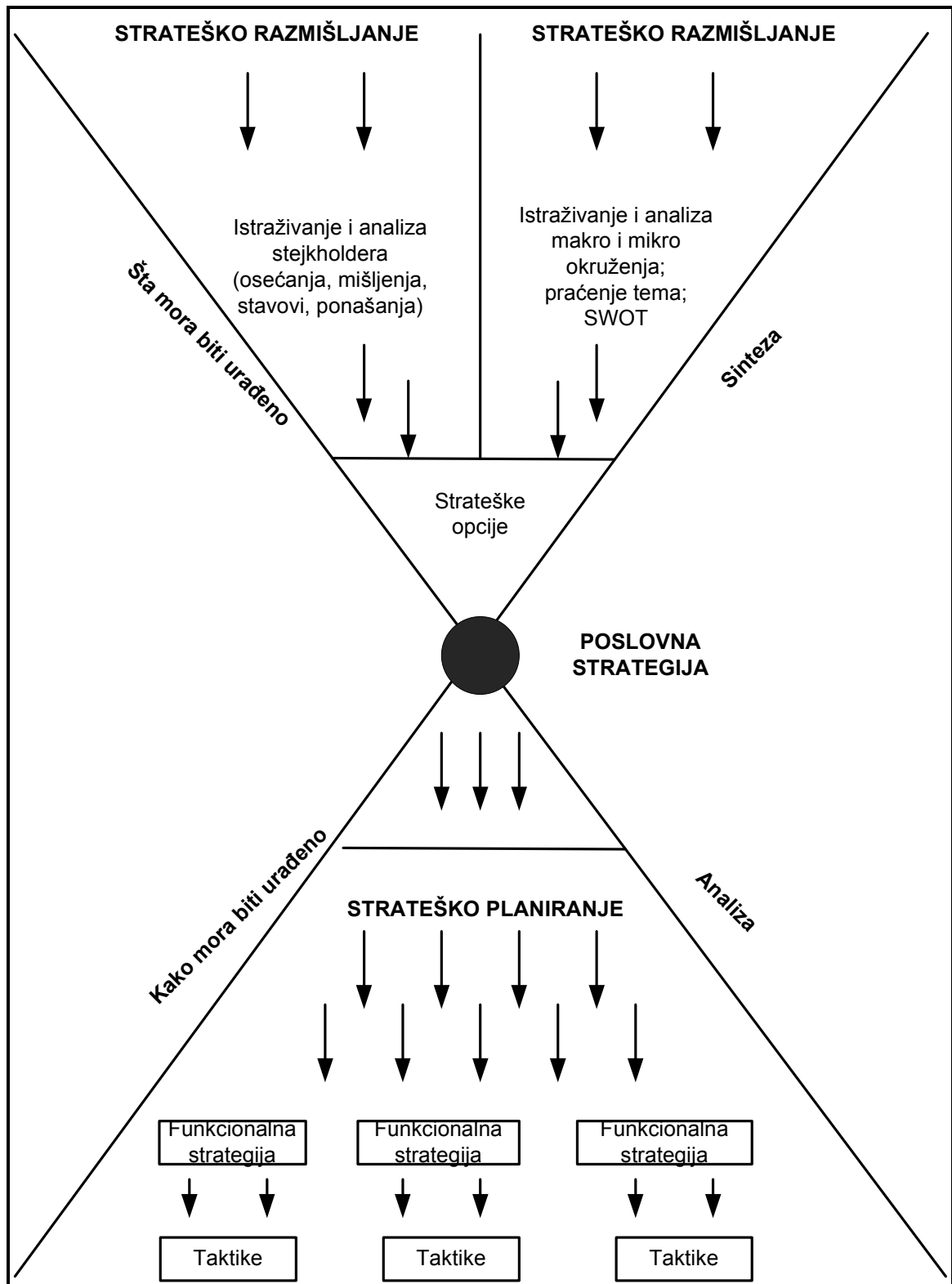


istom autoru, na korporativnom nivou, strategije bi trebalo da pruže odgovore na osnovna pitanja: koja je uloga kompanije u društvu, koje principe i vrednosti kompanija zastupa, koje obaveze ima prema društvu u celini. U ovom delu razmatra se i percepcija kompanije od strane sejkholdera, kao i njihove vrednosti i očekivanja. Dakle, pored finansijskih ciljeva, na ovom nivou se određuje se brend, reputacija i društvena odgovornost, a poslovni uspeh se ostvaruje usaglašavanjem potreba biznisa i potreba društva. Na korporativnom nivou, definišu se misija, vizija, etički kodeks i ostali elementi koji čine korporativni profil. Tu se upravlja korporativnom reputacijom i brendom, definišu se ključne vrednosti i principi upravljanja kompanijom, kao i portfolio poslovanja.

Na nižem nivou, na primer nivou članica holdinga, određuje se pristup članica u nastupu i borbi na izabranom tržištu, u okviru izabranog segmenta privrede. Definišu se specifični ciljevi i strategije, kao i dominantna marketinška orijentacija.

Dalji razvoj strategije, podrazumeva definisanje funkcionalnih strategija, kojima se određuje šta treba da se radi u okviru svake funkcije, odnosno oblasti poslovanja. Svaka funkcija ima svoje primarne stejkholdere, na primer: marketing - kupce, ljudski resursi - zaposlene i sl. S obzirom da su korporativne komunikacije funkcija menadžmenta, strategija korporativnih komunikacija se uglavnom posmatra kao funkcionalna, bez obzira što pozicija sektora može biti postavljena na korporativnom nivou.

I na operativnom nivou, svaka strategija se prevodi u taktike, odnosno skup aktivnosti koje je potrebno sprovesti. Konceptualizacija strategije korporativnih komunikacija prikazana je na slici 42.

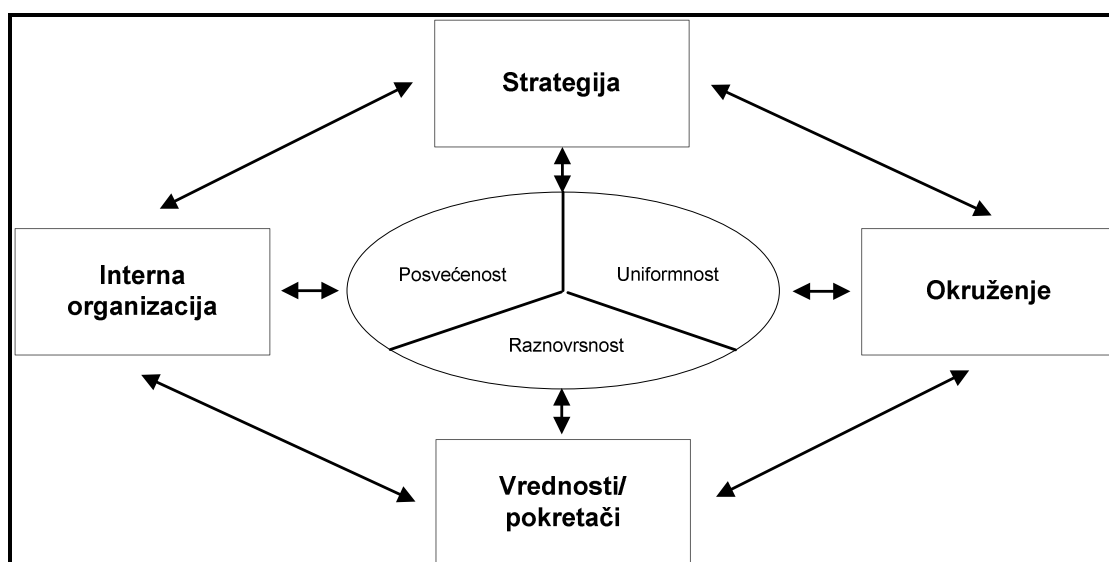


Slika 42. Proces strateškog planiranja (modifikovano prema Steyn, 2003)

Strategija korporativnih komunikacija se zasniva na konceptu korporativnih komunikacija i njihove uloge u savremenom poslovanju, gde je potrebno da se kompanija prilagodi okruženju, uz usklađivanje koristi za kompaniju i društvo;

da identifikuje stejkholdere i teme relevantne za njih i da izgrađuje i održava odnose sa stejkholderima. Dakle, može se reći da je strategija korporativnih komunikacija adaptibilnog karaktera jer je usmerena na trendove i događaje iz okruženja, očekivanja stejkholdera kojima je potrebno da se prilagodi (Steyn, 2003).

Strategija korporativnih komunikacija bazira na usvojenoj politici korporativnih komunikacija, koja zavisi od nekoliko faktora, prikaznih na slici 43. Dobra praksa uvodi politiku korporativnih komunikacija koja podrazumeva transparentno, pravovremeno i profesionalno komuniciranje kompanije sa stejkholderima.



Slika 43. Faktori uticaja na politiku korporativnih komunikacija (Van Riel, 1995)

Strategija podrazumeva integrisanje komunikacija i operacionalizuje kroz taktike, odnosno konkretne aktivnosti korporativnih komunikacija koje je potrebno sprovesti. Taktike se mogu grupisati prema stejkholderima i potrebno je voditi računa o usaglašavanju, odnosno koordinaciji taktika, kako bi se postigao sinergetski efekat komunikacija. Taktike korporativnih komunikacija, prema grupama stejkholdera, detaljno su predstavljene u drugom poglavlju disertacije, koje obrađuje eksterne i interne korporativne komunikacije. Radi potpunog razumevanja procesa upravljanja korporativnim komunikacijama, u nastavku su navedene samo neke od njih. Na primer, u planiranju strategije odnosa sa medijima, taktike koje su na raspolaganju uključuju: organizovanje

konferencija za novinare, radnih ručkova sa novinarima, pripremanje editorijala, organizacija događaja i koktela, organizovanje intervjua, slanje saopštenja za javnost, organizovanje brifinga sa novinarima, ažuriranje novinarskoog dela veb sajta i dr. Strategija CSR-a može obuhvatiti sledeće taktike: sponzorisanje važnih događaja, volontiranje zaposlenih, davanje donacija, organizovanje sastanaka sa predstavnicima lokalne zajednice i dr. U definisanju strategije odnosa sa zaposlenima, taktike obuhvataju: organizaciju sastanaka i brifinga sa zaposlenima, anketiranje zaposlenih o zadovoljstvu poslom i mogućnostima unapređenja svakodnevnog posla, uspostavljanje intraneta, izdavanje korporativnog časopisa, organizovanje izleta za zaposlene (engl. *team buliding*) i sl.

Nakon definisanja strategija i taktika korporativnih komunikacija, planira se vremenski okvir njihovog sprovođenja, tako da budu usaglašene i iskorišćene na najbolji način. Važan deo procesa upravljanja korporativnim komunikacijama predstavlja budžetiranje, odnosno planiranje budžeta i raspoređivanje na resurse korporativnih komunikacija. Kao i u slučaju drugih menadžment funkcija (Ehrhart et al., 2007), budžet korporativnih komunikacija može biti definisan po principu "top-down" ili "bottom-up". Prilikom određivanja budžeta u pristupu "top down", menadžment određuje deo ukupnog budžeta koji se odvaja za korporativne komunikacije (proizvoljna raspodela, procenat od prodaje, prinos na uloženi kapital). Na osnovu dodeljenog budžeta, sektor za korporativne komunikacije pravi plan aktivnosti i raspodeljuje resurse. Drugi pristup je "bottom-up", u okviru koga se prvo pravi plan korporativnih komunikacija, procenjuju se troškovi, pa se na taj način određuje potreban budžet. U određivanju budžeta korporativnih komunikacija, najčešće se vrši kombinovanje navedenih pristupa.

## 5.5. EVALUACIJA I MERENJE USPEŠNOSTI KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA

Finalna faza, u smislu redosleda nabiranja, procesa upravljanja korporativnim komunikacijama je evaluacija efekata i merenje njihove uspešnosti. Iako je poslednja po redosledu u nabiranju, ona zapravo započinje ranije, u delu definisanja ciljeva na način da se može pratiti stepen njihove realizacije. Zbog nepostojanja jednoznačnog i sveobuhvanog kvantitativnog pokazatelja kojim bi se tačno utvrdili i izmerili rezultati korporativnih komunikacija, fazu evaluacije Macnamara (1992) naziva "Ahilovom petom" profesije. Tokom proteklih decenija, učinjen je značajan napredak u evaluaciji aktivnosti korporativnih komunikacija, kako bi se prikazali ostvareni ciljevi (Vilkoks et al, 2006). Autori ističu da se merenje i evaluacija moraju vršiti na nekoliko nivoa, da se na svakom nivou koriste metode evaluacije kojih ima značajan broj i da uspešna evaluacija zahteva kombinovanje nekoliko metoda.

Pregled do sada razvijenih modela evaluacije dao je Macnamara (2005) i u svakom se može uočiti fazno posmatranje procesa evaluacije, gde svaku fazu prati set pokazatelja kojima se vrši procena. Neki od modela su:

- Makromodel evaluacije ili piramidalni model istraživanja (nivoi koji se posmatraju su *Inputs, Outputs*-evaluacija programa i procesa, *Outcomes*-evaluacija funkcije), koji je razvio Macnamara;
- PII model evaluacije (nivoi koji se posmatraju su *Preparation, Implementation, Impact*), koga su razvili Cutlip, Center i Brum;
- Kriterijumi efektivnosti PR-a (nivoi koji se posmatraju su *Output, Intermediate, Advanced*), koji je razvio Lindeman;
- Kontinuirani model evaluacije, koji je razvio Watson, a koji prati faze planiranja i u svakoj fazi prati efekte, pa ukoliko se pojave odstupanja, odmah se vrše potrebna prilagođavanja;
- Unificirani model evaluacije (nivoi koji se posmatraju su *Input, Output, Impact, Effect stage*), koji su razvili Noble i Watson;
- IPR PRE evaluacija, prikazana priručnikom za evaluaciju PR-a, u priručniku su prikazani koraci procene i metode koje se koriste u

pojedininim koracima; priručnik je razvo britanski Institut za odnose sa javnošću (IPR);

- Drvo merenja (engl. *Measurement Tree*), koji kroz strukturu drveta prati faze planiranja, utvrđuje šta se meri i predlaže metode; ovaj model je razvio američki Institut za odnose s javnošću (IPRA).

Dakle, pregledom postojećih modela evaluacije može se zaključiti da je potrebno meriti nekoliko nivoa izlaza korporativnih komunikacija (Zerfass et al, 2011) i da svaki nivo prate pokazatelji kojima se vrši procena:

- Merenje produkcije. Na ovom nivou se prate izlazi sektora za korporativne komunikacije. Sprovodi se i kvantitativna analiza - broj saopštenja za medije, intervjuja, gostovanja u medijima, događaja, prezentacija, brošura, poslatih pisama i dr, ali i kvalitativna analiza - analiza kvaliteta napisanih saopštenja za medije, izvršenih prezentacija, organizovanih događaja, snimljenih video spotova, uspeha u prenošenju ključne poruke u medijskim nastupima i dr (Vlastelica, 2007).
- Merenje rezultata (engl. *output*). Na ovom nivou prate se kratkoročni i neposredni efekti sprovedenih aktivnosti korporativnih komunikacija – medijski utisci, broj posetan na sajtu, AVE, broj učesnika na događaju i sl. Na primer, ukoliko se kao proizvod posmatra kampanja na društvenim mrežama, tada analiza rezultata obuhvata broj pregleda, broja komentara, pozitivan, neutralan ili negativan ton, pojavljivanje ključne poruke, pojavljivanje imena kompanije i dr.
- Merenje ishoda (engl. *outcome*). Na ovom nivou, prate se promene u svesti, mišljenju, stavovima i ponašanju stejkholdera (da li su primili poruku, razumeli, promenili ponašanje i dr). Ovaj nivo merenja najčešće podrazumeva sprovođenje studije promene početnog stanja (engl. *baseline study*), odnosno istraživanja stejkohldera pre i posle programa korporativnih komunikacija. Pri tome treba biti oprezan u identifikovanju dimenzija ishoda koje su direktna posledica sprovedenih aktivnosti korporativnih komunikacija i onih koje su pod uticajem nekih drugih faktora.

- Merenje uticaja na krajnje ciljeve poslovanja (engl. *outflows*). Na ovom nivou, procenjuje se i meri koliko su pojedine aktivnosti korporativnih komunikacija doprinele povećanju profita, unapređenju vrednosti brenda i reputacije i sl. Zapravo, ovde se procenjuje vrednost korporativnih komunikacija u efektivnosti kompanije.

## **5.6. ORGANIZACIONA REŠENJA SEKTORA ZA KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE**

Veličina i struktura sektora za korporativne komunikacije zavisi od veličine kompanije i obima aktivnosti korporativnih komunikacija, koje određuje industrija kojoj kompanija pripada, stav vlasnika i/ili menadžera o potrebi za korporativnim komunikacijama i mnogi drugi situacioni faktori.

Organizaciono rešenje za korporativne komunikacije podrazumeva nekoliko opcija (prema Vlastelica, 2007):

- Vlasnik ili menadžer obavlja poslove korporativnih komunikacija;
- Određuje se tim (stalan i/ili projektni) za obavljanje poslova korporativnih komunikacija;
- Formira se sektor za korporativne komunikacije;
- Angažuje se spoljni saradnik i/ili agencija koja će obavljati poslove korporativnih komunikacija.

Svako od rešenja ima određene prednosti i mane, ali u korporativnom sektoru, gde izvor konkurentnosti sve više postaje mreža stejkholdera i izgrađeni odnosi sa njima (Kanter, 1994), koncipiranje sektora koji će upravljati komunikacijama sa njima je nužno i neophodno rešenje. Čest je slučaj da sektor angažuje specijalizovane agencije kao podršku za osmišljavanje i realizaciju pojedinih programa, oblasti ili svakodnevnih aktivnosti korporativnih komunikacija.

Specijalizacija podfunkcija u okviru sektora za korporativne komunikacije zavisi od delatnosti i obima poslovanja kompanije, tržišta koje kompanija pokriva, kao i obima i specifičnosti poslova korporativnih komunikacija.



## 6. ZAKLJUČAK

Holistički pogled na poslovanje, koji je aktuelan u modernoj menadžment teoriji, utvrđuje misiju i postavlja ciljeve na korporativnim nivou, gde se utvrđuje i jaka orijentacija na upravljanje odnosima sa stejkholderima i formulišu strategije usmerene na izgradnju korporativnog brenda (Kliatchko, 2008). Na ovom nivou izgrađuje se i održava identitet, imidž i reputacija. Menadžeri preuzimaju odgovornost za integrisanje svih funkcija u smeru uspostavljanja i održavanja odnosa sa stejkholderima i isporuke dodatne vrednosti. Korporativne ili strategijske komunikacije predstavljaju strateški alat u ovom pristupu i njihova uloga je integrisanje i upravljanje svim komunikacijama u kompaniji. Navedene pretpostavke činile su polaznu osnovu istraživanja koje je realizovano u okviru doktorske disertacije.

Strateški pristup korporativnim komunikacijama podrazumeva oblikovanje svih eksternih i internih komunikacija na način da doprinesu dostizanju strateških ciljeva kompanije, pozicioniranju korporativnog brenda i izgradnji odnosa sa stejkholderima. Eksterne komunikacije se mogu posmatrati kroz komunikacije u odnosima sa eksternim stejkholderima – medijima, poslovnom zajednicom, vladom i institucijama uprave, kupcima, dobavljačima i dr. Interne komunikacije obuhvataju sve komunikacije sa internim stejkholderima – zaposlenima, menadžmentom, vlasnicima kompanije i dr.

Na osnovu pregleda naučne i stručne literature definicija pojma korporativnog brenda, sagledano je da većina autora u većoj ili manjoj meri korporativni brend definiše slično kao korporativni identitet ili imidž. Zato se u disertaciji analizi korporativnog brenda pristupilo kroz analizu srodnih koncepata koji prethode izgradnji korporativnog brenda, a to su korporativne vrednosti, kultura, identitet i imidž, ali i korporativne reputacije kao posledice izgradnje korporativnog brenda i svih aktivnosti korporativnih komunikacija.

Ciljevi istraživanja bili su: analiza i istraživanje uticaja strategijskih komunikacija na pozicioniranje korporativnog brenda, potom definisanje strateškog okvira korporativnih komunikacija za pozicioniranje korporativnog brenda u Srbiji kojima bi se pozitivno uticalo na korporativnu reputaciju i poslovanje kompanija, kao i postavljanje strateškog okvira za upravljanje korporativnim komunikacijama u cilju dobrog pozicioniranja korporativnog brenda. Analizom pregleda literature u oblasti, kao i rezultatima istraživanja, može se zaključiti da su postavljeni ciljevi ispunjeni.

Naučni doprinos disertacije ogleda se, pre svega, u sistematizaciji i integraciji naučnih saznanja do kojih se došlo analizom dosadašnjih istraživanja uticaja korporativnih komunikacija na pozicioniranje korporativnog brenda. Postavljen je strategijski okvir za upravljanje korporativnim komunikacijama i postavljena je teorijska podrška aktivnostima korporativnih komunikacija u kontekstu pozicioniranja korporativnog brenda, u cilju njihovog uspešnog razvoja i primene.

U kontekstu naučnog saznanja empirijskim istraživanjem kreiran je model pozicioniranja korporativnog brenda i utvrđena mera CBPS (*Corporate Brand Positioning Score*). Istraživanjem su ispunjeni ciljevi, odnosno utvrđeni su i izmereni aspekti poslovanja (determinante) koji utiču na pozicioniranje korporativnog brenda kod građana/poslovne javnosti, utvrđen je stepen uticaja pojedinih aspekata poslovanja (determinanti) na pozicioniranje korporativnog brenda, odnosno do koje mere je moguće predvideti promenu vrednosti korporativnog brenda na osnovu promene pojedinih atributa poslovanja, utvrđena je struktura modela i mera pozicioniranja korporativnog brenda kod građana/poslovne javnosti i identifikovan je uticaj demografskih karakteristika građana, odnosno karakteristika poslovne javnosti, na intenzitet veze između percepcije pojedinih aspekata poslovanja i pozicioniranje korporativnog brenda.

Istraživanjem je pokazano da percepcija svih definisanih komponenti: Percepcija pozicije, Stav o kompaniji, Društvena odgovornost, Menadžment, Kompanije/proizvodi, u većoj ili manjoj meri utiče na pozicioniranje korporativnog brenda kod građana Srbije.

Vrednost CBPS-a izračunata je aritmetičkom sredinom ponderisanih vrednosti izabranih komponenti u modelu (Percepcija pozicije, Stav o kompaniji, Društvena odgovornost, Menadžment, Kompanije/proizvodi), dok su vrednosti komponenti dobijene aritmetičkom sredinom njihovih elemenata. Srednja vrednost CBPS-a za širu javnost je 4.24 (SD= 2.12), a za poslovnu javnost je 2.74 (SD= .853). Upoređivanje ove dve vrednosti kao i njihovih mera varijabiliteta nije moguće, zbog neujednačenosti skala kojima su merene.

U analizi podataka ispitivan je uticaj demografskih karakteristika ispitanih građana na vrednost CBPS-a. Prema rezultatima, utvrđeno je da ne postoji statistički značajna razlika u vrednostima ostvarenog CPBS-a kod muškaraca i žena, dok kod različitih uzrasta ispitanika dolazi do značajne razlike u vrednostima CBPS-a. Ovaj podatak je očekivan s obzirom da su percepcija i stav o postavljenim komponentama poslovanja determinisani nivoom znanja i iskustva, koji se menjaju po starosnim kategorijama. Pored toga, dokazano je da obrazovni status determiniše percepciju i stavove o kompanijama i njihovom poslovanju, a analiza je pokazala da postoji i razlika u vrednostima CBPS-a u zavisnosti od radnog statusa ispitanika.

Istraživanje je obuhvatalo i ispitivanje determinanti poslovanja kompanije percipiranih od strane ispitanika: Briga o zaposlenima, Redovna isplata zarada i doprinosa, Briga o građanima Srbije, Uliva poverenje, Potencijal za rast, Lider na tržištu, Orijehtacija ka kupcu, Proizvodi za preporuku, Finansijski snaga, ekonomska stabilnost. Analizom korelacije utvrđeno je da sve generisane determinante poslovanja kompanije međusobno statistički značajno koreliraju i da su direktnoj međuzavisnosti.

Analizom je posebno ispitana međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije i njene reputacije. Reputacija kompanije posmatran je iz dve perspektive, u odnosu na druge velike kompanije u Srbiju i u odnosu na druge velike kompanije u inostranstvu. Analizom koeficijenata korelacije utvrđeno da postoji pozitivna

korelacija između svih determinanti poslovanja kompanije i vrednosti obe vrste reputacije.

Istraživanjem je ispitana i međuzavisnost determinanti poslovanja kompanije i utvrđene mere CBPS. Analizom koeficijenata korelacije utvrđena je pozitivna korelacija vrednosti CBPS-a sa svim determinantama poslovanja kompanije. Koeficijenti korelacije su ili umereni ili jaki, što govori da vrednosti determinanti poslovanja kompanije imaju značajnog uticaja na formiranje vrednosti CBPS-a. Najveću korelaciju sa CBPS-om ima determinanta Lider na tržištu ( $r=0,557$ ), dok od posmatranih determinanti, najmanji (ali ipak umereno visok) uticaj ima Briga o zaposlenima, ( $r=0,382$ ).

Za ispitivanje uticaja determinanti na formiranje CBPS-a sprovedena je višestruka linearna regresiona analiza. Kao zavisna varijabla je posmatrana vrednost CBPS-a, dok su za nezavisne varijable postavljene determinante poslovanja kompanije. Regresijom je, pored uticaja determinanti na formiranje vrednosti CBPS-a, omogućeno i predviđanje vrednosti zavisne promenljive na osnovu kvantifikovanja intenziteta postojeće veze. Zaključeno je da od 9 determinanti poslovanja kompanije, sa njih 5 je moguće predvideti buduće vrednosti CBPS-a i to: Redovna isplata zarada i doprinosa; Briga o građanima Srbije; Uliva poverenje; Lider na tržištu; Finansijska snaga, ekonomska stabilnost. Od navedenih determinanti, najveći uticaj na formiranje buduće vrednosti CBPS-a ima Lider na tržištu.

U modeliranju pozicioniranja korporativnog brenda i utvrđivanju mere CBPS za poslovnu javnost, korišćene su osobine korporativnog brenda, koje se zbog usaglašenosti terminologije sa prethodnim delom istraživanja nazivaju determinantama: Pouzdanost, Neutralnost, Efikasnost, Nezavisnost, Principijelnost, Dobar odnos zaposlenih, Društvena odgovornost, Razumevanje manjih kompanija, Profesionalizam, Kredibilitet. Kao najznačajnije determinate su se izdvojile Neutralnost sa prosečnom ocenom 3,28 i Efikasnost sa 3,22, a kao najlošije percipirane su determinate Dobar odnos zaposlenih i Razumevanje manjih kompanija sa prosečnim ocenama 2,93 i 2,90 respektivno.

Uzimajući u obzir da ispitanici iz poslovnog sektora imaju različite karakteristike (nivo menadžmenta, veličina preduzeća u kome radi, sektor kome preduzeće pripada), ispitano je da li te karakteristike utiču na formiranje CBPS-a. Prilikom ispitivanja zavisnosti vrednosti CBPS-a i različitih nivoa menadžmenta je korišćena analiza varijansi i utvrđeno je da postoji razlika vrednosti CPBS-a između različitih nivoa menadžmenta. Rezultati analize su pokazali da su najveće razlike utvrđene između Vlasnika preduzeća i Izvršnog direktora, a da se najveća vrednost CBPS-a ostvaruje kod pozicije Izvršni direktora. Ovaj rezultat je visoko pouzdan s obzirom na činjenicu da su ispitanici na funkcijama izvršnih direktora svojim pozicijama kvalifikovani da dobro procene vrednosti svih komponenti strukture CBPS-a.

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da ne postoji razlika vrednosti CPBS-a između preduzeća različitih veličina, ali postoji između različitih poslovnih sektora, što je posledica stanja, strukture biznisa i odnosa u različitim sektorima.

Dalje, u analizi je utvrđena međusobna korelacija identifikovanih determinanti. Prema ovoj analizi može se zaključiti da sve determinante međusobno statistički značajno koreliraju i da su direktnoj međuzavisnosti što ukazuje da je potrebno sistemski uvoditi i održavati kulturu koja se bazira na identifikovanim osobinama korporativnog brenda. Negovanje identifikovanih karakteristika značajno je sa aspekta pozicioniranja korporativnog brenda jer je analizom korelacije utvrđeno da vrednosti determinanti imaju značajnog uticaja na formiranje vrednosti CBPS-a. Najveću korelaciju sa CBPS-om ima determinanta Kredibilitet ( $r=0,512$ ), dok od posmatranih atributa, najmanji uticaj ima Razumevanje manjih kompanija koja ima slab koeficijent korelacije ( $r=0,263$ ).

Predstavljenim rezultatima analize naučne i stručne literature i rezultatima empirijskog istraživanja ostvareni su ciljevi istraživanja i potvrđena je generalna hipoteza istraživanja da strategijske komunikacije utiču na pozicioniranje korporativnog brenda. Potvrđene su i posebne hipoteze: postoji korelacija

između zastupljenosti i uspeha adekvatne primene instrumenata korporativnih komunikacija i percepcije korporativnog brenda, postoji skup karakteristika poslovanja koji je zajednički za organizacije sa dobro pozicioniranim korporativnim brendom, faktori koji utiču na pozicioniranje korporativnog brenda i njihova pojedinačna značajnost se razlikuju u zavisnosti od demografskih karakteristika posmatrane grupe i postoji korelacija između dobrog korporativnog brenda i drugih rezultata poslovanja.

Kako u domaćoj literaturi oblast korporativnih komunikacija u kontekstu pozicioniranja korporativnog brenda nije elaborirana u značajnoj meri, u tom smislu disertacija ima i stručan doprinos.

U analizi praktičnog doprinosa disertacije i implikacija za poslovnu praksu, rezultati istraživanja ukazuju na aspekte poslovanja koji su važni za pozicioniranje korporativnog brenda kod građana i poslovne javnosti. Identifikovanjem stepena uticaja pojedinih aspekata poslovanja na pozicioniranje korporativnog brenda, dobija se i platforma za komunikaciju korporativnog brenda. Rezultati ukazuju na poželjna obećanja brenda i ukazuju na čemu je potrebno bazirati strategiju komunikacija sa pojedinim grupama stejkholdera. Kroz postavljanje strategijskog okvira upravljanja korporativnim komunikacijama date su smernice za razvoj i primenu strategije korporativnih komunikacija.

Dalje istraživanje u ovoj oblasti mogu se usmeriti na utvrđivanje “posledica” pozicioniranja korporativnog brenda, odnosno uticaja na ponašanje stejkholdera kompanije i u tom smislu mogućnosti upravljanja odnosima sa njima.

## 7. LITERATURA

1. Aaker, D.A. (2004). *Brand portfolio strategy*. New York: The Free Press.
2. Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations - reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063.
3. Alvesson, M. (1990). Organization from substance to image. *Organizational Studies*, 11(3), 373-394.
4. Anisimova, T. A. (2007). The effects of corporate brand attributes on attitudinal and behavioural consumer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 395-405.
5. Babić, J. (2007). Društvena odgovornost korporacija. *Sociološki pregled*, 41(4), 445-471.
6. Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 248-291.
7. Balmer, J.M.T., & Gray, E.R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 972-997.
8. Balmer, J.M.T., & Greyser, S.A. (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, 44(3), 72-86.
9. Balmer, J.M.T., & Greyser, S.A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.
10. Beurer-Zuellig, B., Fieseler, C., & Meckel, M. (2009). A descriptive inquiry into the corporate communication profession in Europe. *Public Relations Review*, 35(3), 270-279.
11. Bhattacharya, C.B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 257-272.

12. Bickerton, D. (2000). Corporate reputation versus corporate branding: the realist debate. *Corporate Communications*, 5(1), 42-48.
13. Blythe, J. (2003). *Marketing strategy*, Britain: McGraw-Hill
14. Buda, A., & Jarynowski, A. (2010). Life-time of correlations and its applications. *Wydawnictwo Niezalezne* 1, 5–21.
15. Carroll, A. B. (1979). A three dimensional model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
16. Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
17. Chevalier, M., & Mazzalovo G. (2004). *Pro Logo – Brands as a factor of progress*, New York: Palgrave Macmillan
18. Cicvarić Kostić, S. (2011). *Komunikacije i relaciji marketing: primena u javnoj upravi*, Beograd: Zadužbina Andrejević
19. Cicvarić, S. (2006). *Brend – kreiranje, pozicioniranje i održavanje*, Beograd: Zadužbina Andrejević
20. Coombs, W. T. (1998). An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177-191.
21. Coombs, W. T. (2007). *Crisis Management and Communications*. Dostupno na adresi: <http://www.instituteforpr.org>
22. Cravens, K. S., & Oliver, E. G. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management, *Business Horizons*, 49(4), 293-302.
23. Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2000). *Effective Public Relations* (8th ed.). Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall International
24. Dam, L., & Scholtens, B. (2008). Environmental regulation and MNEs location: Does CSR matter? *Ecological Economics*, 67(1), 55-65.
25. de Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1/3), 157-80.
26. de Lange, R. (2000). Public affairs practitioners in the Netherlands: A profile study. *Public Relations Review*, 26(1), 15–29.



27. DiStaso, M. W., McCorkindale, T., & Wright, D. K. (2011). How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations. *Public Relations Review*, 37(3), 325–328.
28. Dolphin, R. R., & Fan, I. (2000). Is corporate Communications a Strategic Function? *Management Decision*, 38(2), 99-107.
29. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
30. Duncan, T., & Moriarty, S. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13
31. Ehrhart, K. M., Gardner, R., von Hagen, J., & Keser, C. (2007). Budget processes: Theory and experimental evidence. *Games and Economic Behavior*, 59(2), 279-295.
32. Eriksson, P., Fowler, C., Whipp, R., & Räsänen, K. (1996). Business communities in the European confectionery sector: A U.K.-Finland comparison. *Scandinavian Journal of Management*, 12(4), 359-387.
33. European Commission (2011) Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Brussels
34. European Commission (2003). White Paper on Corporate Social Responsibility
35. Filipović, V., Kostić, M., & Prohaska, S. (2005). *Odnosi s javnošću – poslovna komunikacija, poslovni imidž, profesionalno ponašanje*. Beograd: FON
36. Filipović, V., & Kostić-Stanković, M. (2009). *Marketing menadžment*. Beograd: FON
37. Filipović, V. & Kostić-Stanković, M. (2011). *Odnosi s javnošću*. Beograd: FON
38. Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004a). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
39. Fombrun, C., & Van Riel, C. (2004b). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 5-15.
40. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman

41. Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369.
42. Friedman, M. (1970, 13 September). The social responsibility of business is to increase its profits, *The New York Times Magazine*, 32–33.
43. Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1–21.
44. Frost, A. R., & Cooke, C. (1999). Brand vs. Reputation. *Communication World*, 16(3), 22-25.
45. Gladwin T.N., Kennelly J.J., & Krause T.S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
46. Gligorijević, M. (2012). *Poslovni marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet
47. Golob, U., & Bartlett, J.L. (2007). Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review*, 33(1), 1-9.
48. Greyser, S. (1999). Advancing and enhancing corporate reputation. *Corporate Communications*, 4(4), 177-81.
49. Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
50. Grunig, J.E. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151–176.
51. Grunig, J.E., & Hung, C.J. (2002). The effect of relationships on reputation and reputation on relationships: A cognitive, behavioral study, Paper presented to the International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference, Miami, FL. u Grunig, J. E. (2006), Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151–176.
52. Halal, W. E. (2000). Corporate community: A theory of the firm uniting profitability and responsibility. *Strategic Leadership*, 28(2), 10–16.
53. Hanić, H. (2008). *Proces istraživanja tržišta*. Beograd: Beogradska bankarska akademija

54. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134.
55. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 1041-1064.
56. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications
57. Holmström S. (1996). An Intersubjective and Social Systemic Public Relations Paradigm, Masters dissertation at the University of Roskilde, Denmark, in Steyn, B., & Niemann, L. (2010). Enterprise strategy: A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organisational level. *Journal of Communication Management*, 14(2), 106 – 126
58. Humble, J., Jackson, D., & Thomson, A. (1994). The strategic power of corporate values. *Long Range Planning*, 27(6), 28-42.
59. Husted, B. (2000). A Contingency Theory of Corporate Social Performance. *Business & Society*, 39(1), 24-48.
60. Järventie-Thesleff, R., Moisander, J., & Laine, P.M. (2011). Organizational dynamics and complexities of corporate brand building - A practice perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 27(2), 196-204.
61. Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*, 6th ed, Harlow: Prentice Hall
62. Kalaighnam, K., Kushwaha, T., & Varadarajan, P. (2008). Marketing operations efficiency and the Internet: An organizing framework. *Journal of Business Research*, 61(4), 300-308.
63. Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage. *Harvard Business Review*, 72(4), 96-108.
64. Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management - creating and sustaining brand equity long term*, London: Kogan Page Limited
65. Keller, K. L., & Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 74-81.

66. Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251.
67. Kim, S., & Lee, Y.J. (2012). The complex attribution process of CSR motives *Public Relations Review*, 38(1), 168-170.
68. Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct - A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133-160
69. Knox, S. & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998 - 1016.
70. Kolins, Dž. (2008). *Kako stići od dobrog do sjajnog*. Beograd: Algoritam
71. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing menadžment*, Beograd: Data status
72. Koza, M.P., & Lewin, A.Y. (1998). The Co-evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*, 9(3), 255-264.
73. KPMG International, *International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*.
74. Krstović, J. (2012). Instrumenti korporativnih komunikacija u funkciji unapređenja odnosa između menadžmenta kompanija i menadžmenta stejkholdera, Magistarska teza, Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd
75. Krstović, J., Vlastelica Bakić, T., & Cicvarić Kostić, S. (2012). Uloga biznisa u društvu. *Management*, 62, 67-72.
76. Kurucz, E., Colbert, B., & Wheeler, D. (2008). „The business case for corporate social responsibility“ In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 83-112.
77. Lankow J., Ritchie J., & Crooks R. (2012), *Infographics: The Power of Visual Storytelling*, Hoboken: John Wiley & Sons
78. Leitch, S., & Richardson, N. (2003). Corporate branding in the new economy. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1065-79.
79. Li, C., & Bernoff J. (2008). *Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Groundswell: Harvard Business Press
80. Lindgreen, A., Swaen, V., & Maon, F. (2009). Introduction: Corporate Social Responsibility Implementation. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 251-256.

81. Liu, B.F., Austin, L., & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37(4), 345-353.
82. Lloyd, S. (2007). Corporate Reputation: Ontology and Measurement. Doktorska disertacija, AUT University, School of Business
83. Mackey, A., Mackey, T., & Barney, J. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategy. *Academy of Management Review*, 32(3), 817-835.
84. Macnamara, J. (2005). PR Metrics: *How to Measure Public Relations and Corporate Communication*. Dostupno na adresi: [http://uts.academia.edu/JimMacnamara/Papers/858393/PR Metrics Measuring and Evaluating Public Relations](http://uts.academia.edu/JimMacnamara/Papers/858393/PR_Metrics_Measuring_and_Evaluating_Public_Relations)
85. Margulies, W. (1977). Make the Most of Your Corporate Identity. *Harvard Business Review*, 55(4), 66-77.
86. Martini, A., Corso, M., & Pellegrini, L. (2009). An empirical roadmap for intranet evolution. *International Journal of Information Management*, 29(4), 295-308.
87. McDonald, L. M., Sparks, B., & Glendon, A. I. (2010). Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. *Public Relations Review*, 36(3), 263-271.
88. McKinsey & Company. (2007). *The state of corporate philanthropy: A McKinsey Global Survey*. Dostupno na adresi: [http://www.mckinseyquarterly.com/The\\_state\\_of\\_corporate\\_philanthropy\\_A\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_2106](http://www.mckinseyquarterly.com/The_state_of_corporate_philanthropy_A_McKinsey_Global_Survey_2106)
89. Melewar, T.C., Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2012). Shaping the research agenda for corporate branding: avenues for future research. *European Journal of Marketing*, 46(5), 600 – 608.
90. Melewar, T.C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity - A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846-869.
91. Melewar, T.C., & Saunders, J. (1998). Global corporate visual identity systems: standardization, control and benefits. *International Marketing Review*, 15(4), 291-308.

92. Millner, A. G., Veil, S. R., & Sellnow, T. L. (2011). Proxy communication in crisis response. *Public Relations Review, 37*(1), 74-76.
93. Mitchell, A. (1999). Out of the shadows. *Journal of Marketing Management, 15*, 25-42.
94. Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs, 35*(1), 45-72.
95. Morgan, J. M., Reynolds, C. M., Nelson, T. J., Johanningmeier, A. R., Griffin, M., & Andrade, P. (2004). Tales from the fields: Sources of employee identification in agribusiness. *Management Communication Quarterly, 17*(3), 360-395
96. Olivier, S. (2007). *Public relations strategy: a managerial approach*, London: Kogan Page Limited
97. Osborne, R. L. (1996). Strategic values: The corporate performance engine. *Business Horizons, 39*(5), 41-47.
98. Perakis, E. (2007). Materijal sa treninga "Corporate Social Responsibility – CSR: How to start and manage the programs of social responsibility in your company", Beograd
99. Porter, M. E. (1991). *The competitive advantage of nations*, Britain: MacMillan Press Ltd
100. Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review, 80*(12), 56-68.
101. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1/2), 62-77.
102. Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: the battle for your mind*, New York: McGraw-Hill
103. Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & JodiBarnes, B. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics, 16*(4), 401-412.
104. Roberts, P., & Dowling, G. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal, 23*(12), 1077-1093.
105. Sastry, T. (2011). Exploring the role of business in society. *IIMB Management Review, 23*(4), 246-256.

106. Schwab, K. (2011, January). Shared norms for the new reality, dostupno na adresi <http://www.huffingtonpost.com/klaus-schwab/shared-normsfor-the-new- b 813413.html>
107. Scott, J. E. (1998). Organizational knowledge and the Intranet. *Decision Support Systems*, 23(1), 3-17.
108. Sealey, P. (1999). How e-commerce will trump brand management. *Harvard Business Review*, 77(4), 171-176.
109. Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R.(2003). *Communication and Organizational Crisis*, Westport, CT: Praeger
110. Serrano-Cinca, C., Fuertes-Callén, Y., & Gutiérrez-Nieto, B. (2010). Internet positioning and performance of e-tailers: An empirical analysis. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(3), 237-248.
111. Shultz, G. (1996). The Inevitability of Integrated Communication. *Journal of Business Research*, 37(3), 139-146.
112. Schultz, G., & Kitchen, P.J. (1997). Integrated Marketing Communications in U.S. Advertising Agencies: An Exploratory Study. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 7-18.
113. Sichtmann, C. (2007). An analysis of antecedents and consequences of trust in a corporate brand. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 999-1015.
114. Smiciklas, M. (2012). *The Power of Infographics*, Indianapolis: Que Publishing
115. Smudde, P. M., & Courtright, J. L. (2011). A holistic approach to stakeholder management: A rhetorical foundation. *Public Relations Review*, 37(2), 137-144.
116. Sterne, J. (2010). *Social Media Metrics: How to Measure and Optimize Your Marketing Investment*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
117. Steyn, B. (2003). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management*, 8(2), 168–183.
118. Steyn, B., & Niemann, L. (2010). Enterprise strategy: A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organisational level. *Journal of Communication Management*, 14(2), 106 – 126.

119. Sullivan, M.H. (2001). *A Responsible Press Office: An Insiders Guide*, US Department of State Office of International Information Programs
120. Tadevosyan, L., Mazzucato, L., & Kos-Hansen, O. (2008). Corporate Brand Positioning, Master thesis, Lund University, School of Economics and Management
121. Taylor, M., & Kent, M.L. (2007). Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*, 33(2), 140-146.
122. Tench, R., & Yeomans, L. (2013). *Exploring Public Relations*, 3rd ed., Harlow, Essex: Pearson Education, Prentice Hall
123. Van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of Corporate Communication*, Harlow: Prentice Hall
124. Van Riel, C.B.M. & Fombrun, C.J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. London: Routledge, Taylor & Francis Group
125. Van Ruler, B., & de Lange, R. (2003). Barriers to communication management in the executive suite. *Public Relations Review*, 29(2), 145–158.
126. Van Ruler, B., Verčić, D., Butschi, G. & Flodin, B. (2004). A First Look for Parameters of Public Relations in Europe. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 35-63.
127. Verbeke, A., & Tung, V. (2013). The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 529–543.
128. Verčić D., Van Ruler B., Bütschi G., & Flodin B. (2001). On the Definition of Public Relations: A European view”, *Public Relations Review*, 27(4), 373-387.
129. Verčić, D. & Tkalac Verčić, A. (2012). Public relations and lobbying: New legislation in Slovenia. *Public Relations Review*, 38(1), 14-21.
130. Verčić, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Ognjanov, G. i Brbaklić, A. (2004). *Odnosi s medijima*, Beograd: Medija centar i Pristop
131. Vilkoš D.L., Kameron G.T., Olt F.H., & Ejdži V.K. (2006). *Odnosi s javnošću: strategije i taktike*. Beograd: Ekonomski fakultet
132. Vlastelica Bakić, T. (2012). Upravljanje reputacijom primenom koncepta korporativne društvene odgovornosti u marketingu i odnosima s javnošću, doktorska disertacija, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Beograd



133. Vlastelica Bakić, T., Cicvarić Kostić, S., & Krstović, J. (2012). Poslovna opravdanost korporativne društvene odgovornosti. *Marketing*, 43(3), 191-198.
134. Vlastelica, T. (2007). *Medijska kampanja – publicitet i oglašavanje*. Beograd: Zadužbina Andrejević
135. Vujović, J., & Stefanović, M. (2011). *Efikasne strategije lobiranja*. Beograd: Udruženje javnih tužilaca i zamenika javnih tužilaca Srbije
136. Warhurst, A. (2005). Future roles of business in society: the expanding boundaries of corporate responsibility and a compelling case for partnership. *Futures*, 37(2-3), 151-168.
137. Waters, R.D., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 35(2), 102-106.
138. Watts, P., & Holme, R. (1999). Meeting Changing Expectations, Corporate Social Responsibility (WBCSD, Geneva). Dostupno na adresi: <http://www.wbcso.org>
139. Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-261.
140. Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.
141. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
142. White, C., Vanc, A. & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.
143. Wood. D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 758-69.
144. Zadek, S. (2000). *Doing Good and Doing Well: Making the Business Case for Corporate Citizenship*. Research Report 1282-00-RR. New York: The Conference Board

145. Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A., & Verčič, D. (2011). *European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries (Chart Version)*. Brussels: EACD, EUPRERA. Dostupno na adresi: [www.communicationmonitor.eu](http://www.communicationmonitor.eu)

## 8. BIOGRAFIJA AUTORA

Jelena Krstović rođena je 1981. u Beogradu. Završila je Petu beogradsku gimnaziju, a potom diplomirala kineski jezik i književnost na Univerzitetu u Beogradu. Magistarsku tezu odbranila je 2012. godine na Fakultetu organizacionih nauka, smer Odnosi s javnošću i multimedijalne komunikacije.

U Delta Holdingu radila je od 2006. do 2015. godine. Karijeru je počela u PR&Marketing sektoru, kao asistent potpredsednika kompanije, a nakon toga bila je šef kabineta predsednika kompanije. U 2008. postavljena je na mesto direktora za korporativne komunikacije. Od kraja 2010. obavlja funkciju direktora Delta Holdinga, maja 2011. postavljena je na poziciju potpredsednika za korporativne komunikacije, a od 2012. na poziciju potpredsenika kompanije.

Bila je zadužena za kreiranje strateškog razvoja kompanije, lobiranje, saradnju sa vladinim i nevladinim institucijama i organizacijama; vodila je kancelariju za međunarodne odnose i rukovodila aktivnostima ljudskih resursa i protokola kompanije. Od početka angažovanja u kompaniji ističe značaj održivog poslovanja i korporativne društvene odgovornosti. Inicijator je brojnih društveno odgovornih projekata, a u 2011. predstavila je novu fondaciju Kompanije sa idejom izdvajanja 10% kompanijskog profita za različite projekte društvene zajednice.

Član je brojnih profesionalnih udruženja i asocijacija. Od 2011. do 2013. godine bila je potpredsednik Komore italijansko-srpskih privrednika. Jedan je od osnivača Evropskog parlamenta mladih. Godine 2012. izabrana je za člana Nacionalnog saveta za privredni oporavak zemlje, koji je osnovala Vlada Srbije.

Trenutno je na poziciji direktora konsultantske firme *Corpo Public Affairs*, usmerenoj na kreiranje i strategiju korporativnih poslova domaćih i internacionalnih kompanija, koje posluju u regionu bivše Jugoslavije.

Profesionalni razvoj nastavlja na polju korporativnih i regulatornih poslova kompanije, korporativnog upravljanja, lobiranja i odnosa sa Evropskom Unijom.

Aktivno govori pet jezika – engleski, kineski, italijanski, španski i ruski. Jelena je udata i majka dva dečaka.

Прилог 1.

## Изјава о ауторству

Потписана Јелена Крстовић

број индекса 549/2013

### Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

#### **Истраживање утицаја стратегијских комуникација на позиционирање корпоративног бренда**

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, 7. јул 2015.



Прилог 2.

## Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора Јелена Крстовић

Број индекса 549/2013

Студијски програм \_\_\_\_\_

Наслов рада Истраживање утицаја стратегијских комуникација на позиционирање корпоративног бренда

Ментор проф. др Винка Филиповић

Потписани/а Јелена Крстовић

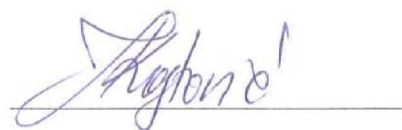
Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, 7. јул 2015.



Прилог 3.

## Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

**Истраживање утицаја стратегијских комуникација на позиционирање корпоративног бренда**

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

У Београду, 7. јул 2015.

Потпис докторанда

