



MARKETING KONTROLA I VIŠESTRUKI ODNOSI STEJKHOLDERA PREDUZEĆA

MARKETING AND CONTROL OF MULTIPLE STAKEHOLDERS CONCERNING THE COMPANY

Ljiljana Dimitrijević¹, Sladjana Vujičić², Zoran Dimitrijević³

Rezime: Brojni su i teški zadaci, koji se nameću pred teoriju marketinga, a prenose i na poslovne poduhvate, kada ta znanja treba primeniti u praksi. Nema više dileme da li je marketing potreban, on je imperativ savremenog poslovanja. Činjenica je da raste njegov značaj kao faktora konkurentske prednosti, ne samo kao mesta u strategijskom miksu poslovnih funkcija, već kao generalnog opredeljenja poslovne politike preduzeća. To se može ostvariti ukoliko se na pravi način identifikuju ključni stejkholderi i njihovi zahtevi usmereni prema marketingu, kao i strategije da se ciljevi ostvare prema ulaganjima koji su stejkholderi spremni da podnesu. Savremena praksa koristi mere performansi stejkholdera, koji se baziraju na tržištu a odražavaju učinke preduzeća, i pružaju dobru osnovu da se na vreme uoče odstupanja i nepravilnosti. Praćenje satisfakcije različitih grupa od interesa za preduzeća, u čijem je interesu poslovanje sa profitom, omogućeno je uspostavljanjem normi za svaku grupi, koje se prate a korektivne akcije preduzimaju ukoliko se primeti nezadovoljstvo, odnosno nezadovoljeni interesi neke od njih.

Ključne reči: marketing, ključni stejkholderi, satisfakcija, konkurentska prednost.

Abstract: There are many and difficult tasks, which are imposed by the theory of marketing, but also for their business ventures, when such knowledge should be applied in practice. No more doubt that the marketing needs, on the necessity of business. The fact that increases its importance as a factor of competitive advantage, not only as places of business in a strategic mix of features, but as a general objective business policy. This can be achieved if properly identify key stakeholders and their claims are directed to the marketing, as well as strategies to achieve the investment objectives of the stakeholders are willing to make. The modern practice of using performance measures stakeholders, based on the market and reflect the effects of the company, and provide a good basis to timely detect discrepancies and irregularities. Monitoring the satisfaction of various groups of interest to companies, whose interest in the business with profit, it is possible to establish norms for each group, which are monitored and corrective action taken if the notice discontent or unsatisfied interests of some of them.

Keywords: marketing, key stakeholders, satisfaction, competitive advantage.

¹Ljiljana, Dimitrijevic, doktor ekonomskih nauka, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, ljiljanadimitrijevic71@hotmail.rs

²Sladjana Vujičić, master ekonomije, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, sladjakonto@gmail.rs

³ Mr. Zoran Dimitrijević, Delhaize Group, Serbia

UVOD

Činjenica je da raste značaj marketinga, kao faktora konkurentske prednosti, ne samo kao mesta u stratejskom miksu poslovnih funkcija, već kao generalnog opredeljenja poslovne politike preduzeća. Zahtevi svih stejkholdera preduzeća, kratkoročno, često izgledaju kao da stoje u međusobnom konfliktu, dugoročno to nikako nisu, te se jedinstvo njihovih interesa, oblikuje u pitanje koliko uspešna može biti i koliko dugo može opstati kompanija, u okruženju u kome je ono što je jedino izvesno, promena? Od svih poslovnih funkcija u kompaniji marketing, kao integrativna poslovna funkcija, je najpozvaniji da na to ukaže ali i najodgovorniji kada propušta da to uradi. Potrošači traže raspoloživost ispravnih i bezbednih proizvoda, fer cene i istinitu promociju, društvo zahteva da se ostvarivanjem ciljeva marketinga ne ugrožavaju ciljevi samog društva – poštovanje ljudskih prava, zaštita životne sredine, solidarnost, a vlasnici kapitala od marketinga zahtevaju kreiranje marketing miksa koji donosi profit.

1. STEJKHOLDERI-SADRŽAJ KONCEPTA

Savremena preduzeća zapošljavaju veliki broj ljudi, i često su organizovana na principu korporacije. Osnovni cilj korporativno organizovanog preduzeća, jeste da se postigne maksimizacija dugoročnih interesa akcionara (vlasnika), odnosno da se maksimizira njihov prihod u odnosu sa sredstva koja su uložili. Aktivnosti svih zaposlenih u korporaciji moraju biti usmerene na realizaciju ovog vrhovnog zadatka. Upravljanje korporacijom odvija se zajedničkim dejstvom menadžmenta, upravnog odbora i akcionara.

Akcionari biraju direktore, odnosno članove upravnog odbora, koji su delegirani da štite interese akcionara. Interesi menadžmenta moraju da budu u skladu sa interesima akcionara. Pravilan nadzor nad izvršnom funkcijom menadžmenta podrazumeva da, članovi upravnog odbora budu nezavisni, odnosno ne smeju učestvovati u radu rukovodećeg menadžmenta. Upravni odbor mora biti mnogo više od organa koji pomirljivo prihvata sve odluke koje mu servira menadžment. Neophodno je dobro poznavanje procesa rada i poslovanja, prilika na tržištu i motiva zaposlenih. Da bi upravljanje preduzećem optimalno funkcionisalo treba pronaći jedinstvo zajedničkih ciljeva i interesa trojstva: menadžment – upravni odbor – akcionari. Menadžment mora biti motivisan, odnosno identifikovati se sa ciljevima korporacija, upravni odbor maksimalno poslovno angažovan a akcionari zainteresovani i upoznati sa poslovanjem preduzeća. Ovi zahtevi, implikuju potrebu za snažnim ali nezavisnim mehanizmom unutrašnje, interne kontrole, koja je usmerena na merenju efikasnost preduzeća, pod uslovom da je prethodno zadovoljen princip efektivnosti, odnosno izabrano područje delatnosti u kome će snage preduzeća moći da pruže svoj maksimalan učinak. Elementi okruženja koji imaju uticaj na položaj, poslovanje i rezultat preduzeća čine mehanizme eksterne kontrole. Među njima su najpozvaniji revizori, banke i ostale finansijske institucije, razne analitičke kuće i drugo.

Ukoliko je rukovodstvo usresredjeno slepo na zadovoljenje interesa akcionara, odluke koje donose često, mogu doneti negativne i nepredvidive ishode. Suština stratejskog menadžmenta je da vodi računa o svim stranama koje su zainteresovane za rezultat funkcionisanja i opstanak preduzeća. To su pre svega: potrošači, kojima je ponuda preduzeća usmerena, zaposleni na svim hijerarhijskim nivoima od najnižih izvršilaca do top menadžmenta, zatim dobavljači resursa, kako proizvođa, usluga, tako i kapitala, kupci kojima je poslovna ponuda preduzeća usmerena i na kraju, društvo, odnosno zajednica u celini.

Upravljanje višestrukim, po pravilu, različitim interesima stejkholdera, odgovoran je i složen problem koji zahteva dublju analizu. Često je ono što predstavlja dobitak za jednu grupu, u suprotnosti sa interesom drugih. Zaposleni žele veće zarade, što po svim ostalim istim parametrima rezultata smanjuje profit. Kupci i potencijalni klijenti usluga preduzeća žele maksimum od ponude, brži rok isporuke i bolji kvalitet po nižoj ceni, što sa jedne strane povećava troškove a sa druge smanjuje prihod. Dobavljači žele fleksibilnije rokove isporuke, brži obrt sredstava, niži koeficijent obrta potraživanja što povećava troškove i drugo. U situacijama zaoštrenih odnosa, sindikati kao udruženja za predstavljanje i zaštitu interesa, često vode dugotrajne pregovore ne bi li obezbedili efekte za svoju interesnu stranu, toliko dugo da trpi i poslovni proces, te dolazi do prekida rada, koji vode otpuštanju,

dubljem zaoštavanju odnosa i drugo. Kako postići međusobnu dobrobit, bez većih gubitaka po bilo koju stranu, zadatak je marketing menadžmenta. Razvijanje osećaja različitih stejkholdera da zavise jedni od drugih, i da samo zajedničkom akcijom mogu ostvariti postavljene ciljeve, jedan je od puteva za uspostavljanje simbioze delovanja i jedinstva interesa. Zadovoljstvo zaposlenih može se osetiti od samog ulaska u kompaniju, prenosi se preko poslovnog procesa, na konačnu ponudu proizvoda i usluga. To dovodi do boljeg i potpunijeg zadovoljenja kupaca, čime se ostvaruje profit, odnosno cilj poslovanja, za zaposlene, menadžment i akcionare.

Iako ne spadaju u neposredne stejkholdere, građani i društvena zajednica imaju svoje potrebe koje teraju preduzeća da posluje na društveno odgovoran način. Preduzeća ne mogu da posluju kao izolovani subjekti. Oni crpe resurse iz okruženje, i svoje proizvode plasiraju tako da ih okruženje nagradjuje ili kažnjava u vidu poslovnog uspeha ili neuspeha. Uslov opstanka i poslovanja je funkcionisanje, na način koji poboljšava opšte društveno stanje, jer ono povratno utiče na preduzeće. Društvene vrednosti se vremenom menjaju, ali neke ostaju trajne i važe uvek i svuda. Zapošljavanje na principu ravnopravnosti bilo je imperativ sedamdesetih godina dvadesetog veka. Ovu tendenciju, koja je vremenom postala norma, zamenila je trka u očuvanju životne sredine, obnavljanje resursa, kojih je sve manje. Sukobi velikih sila, globalno naoružanje i hladni ratovi, doveli su stvaranja novog prioriteta a to je javna bezbednost i slično.

Kupac više nije samo običan konzument proizvoda. Danas nije teško proizvesti, mnogo je teže prodati. Koncept obrazovanog kupca, zahteva mnogo više od obične ponude proizvoda, iza koje stoji neko o kome on ne želi ništa da zna. Naprotiv, bitan je imidž i način funkcionisanja koji preduzeće sprovodi, kakav se odnos stvara prema zaposlenima, kakav odnos prema specifičnim kategorijama kupaca, da li preduzeće vodi računa o zaštiti životne sredine, da li učestvuje u nekim političkim kampanjama i drugo. Sve su to faktori koji mogu diferencirati ponudu preduzeća u odnosu na druge, ali i dovesti preduzeće iako ima superioran proizvod u zaostali položaj na tržištu. Suština strategijskog menadžmenta nije samo da preduzeće slepo odgovara zahtevima tržišta, već da potrebe koje se iz zajednice javljaju shvataju kao nove šanse i mogućnosti da razviju nove ideje i primene nove tehnologije koje su razvili, kreirajući posredno potrebe i time opsluže nova tržišta koja se javljaju sa novim odnosno potencijalnim kupcima, koji na taj način utiču na kreiranje ponude preduzeća.

2. NOVI PRISTUP STEJKHOLDERIMA – KONCEPT SAVREMENOG MENADŽMENTA

Ovakvi izazovi motivišu kompanije da animiraju svoje najbolje stručnjake a iz svih raspoloživih resursa izvuku maksimum učinka. U svoj poslovni proces, kompanije stalno uvode inovacije, koje su isplative i za firmu i za društvenu zajednicu. Kada na ovaj način pristupaju društvenim potrebama, preduzeća su vodjena interesima i njima se bave na isti način kao da se bave nekim drugim projektom koji je od ključne važnosti za operativno poslovanje kompanije. Savremeni menadžment prepoznaje potrebu funkcionisanja na društveno odgovoran način. Ako se rukovodi ovim principom, to može povećati i profitabilnost i inovativnost organizacije u celini. Njihove strateške odluke moraju da obuhvate i brojna pitanja vezana za ekološku održivost.

Neo pristup, u kome se podjednak značaj pridaje, svim interesnim grupama u preduzeću i izvan njega, relativno je mlad koncept, proistekao upravo iz prakse, kompanija sa imenom i reputacijom. One su probleme u poslovanju koji su doveli do ozbiljnih propusta, upravo dugovali izostankom komunikacije, odnosno zanemarivanjem pojedinih grupa stejkholdera, njihovih zahteva, kao i načina da te zahteve sagledaju na vreme i odgovarajućem obimu. Pri tome on podrazumeva nekoliko koraka. Pre svega misli se da su na vreme i u odgovarajućem obimu identifikovane ključne grupe koje utiču na rad preduzeća, odnosno od kojih preduzeća zavisi. Nakon njihove klasifikacije (unutrašnji, spoljni, posredni, neposredni), neophodno je nepristrasno definisati njihove interese u radu u poslovanju kompanije, kao i načine njihovih uticaja. Za realizaciju izabrane strategije, nužno je definisati prioritete stejkholdere, odnosno one sa najvećim uticajem, bez zanemarivanja uticaja ostalih, čime bi svaka grupa dobila neophodnu podršku.

3. SADRŽAJ MARKETING KONTROLE KAO FAKTORA ZADOVOLJENJA RAZLIČITIH INTERESA STEJKHOLDERA

Kontrola se, može posmatrati, kao završna faza u procesu provođenja ili implementacije, izabrane marketing strategije. Uspostavljanje sistema kontrole, je neophodno, da bi se plan uspešno ostvario. Kako bi ova faza menadžmenta bila uspešno sprovedena, potrebno je uspostaviti sistem odgovornosti i preuzeti responzivnost za izvršene odnosno neizvršene akcije. S tim u vezi, neophodno je pratiti sve strategije, taktike i zadatke, i meriti ono što se stvarno dogodilo u poredjenju sa onim što je planirano. Da bi se ukupna pozicija preduzeća, u ostvarivanju postavljenih ciljeva, realno sagledala, potrebno je pratiti promene u okruženju i to uporedo s odvijanjem plana marketinga. Ciljevima se daju smernice i uputstva za obavljanje poslovne aktivnosti, ali za njihovu realizaciju nisu dovoljna proklamovana prihvatanja, već preduzimanje neophodnih planskih koraka i akcija. U neprekidnom procesu upravljanja, koji kontinuirano traje, kontrola predstavlja sistemsku vezu i podršku funkciji planiranja.

U pokušaju da se formira, novi model kontrole marketinga, koji će zadovoljiti zahteve svih stejkholdera, formulisanje seta univerzalnih principa koji bi trebalo da služe kao standardi za analizu i ocenu uspeha realizovanja marketinga, predstavlja jednu od polaznih pretpostavki i preduslova. Principi podrazumevaju ustanovljavanje pravila, sa stanovišta prioriteta i predmeta kontrola koji će predstavljati okvir definisanja kontrolnog modela.

Kao predmet marketing kontrole treba izdvojiti sledeća najvažnija pitanja, odnosno rezultate koje treba meriti:

- Upravljanje odnosima sa kupcima, pridobijanje kupaca, aktivno privlačenje i zadržavanje dobrih kupaca.
- Upravljanje i razvoj brenda proizvoda.
- Prikupljanje informacija: proučavanje i praćenje trendova, osluškivanje potreba potrošača, i druge aktivnosti iz sadržaja marketing delatnosti koja podrazumeva inteligentno sagledavanje situacije.
- Komunikacija: slanje jasnih i dobro osmišljenih poruka odgovarajućoj ciljnoj grupi kroz različite komunikacione kanale i medije.
- Korisnički servis: interakcija s kupcima kako bi se osiguralo njihovo zadovoljstvo zbog kupovine, te potrošači ohrabрили na ponovnu kupovinu.
- Promovisanje i razvoj marketinga korporativne društvene odgovornosti.

Najbolji rezultati postižu se ukoliko menadžer procesa kontrole formira tim, upoznaje ih sa sadržajem procesa i elementima kontrolnog modela, i zahteva od njih da aktivno učestvuju u svim zadatim aspektima procesa. Tim koji sprovodi proces kontrole mora biti multidisciplinarnan, između članova visok nivo komunikacije i razumevanja, uz sveobuhvatno shvatanje problema, odnosno procesa, koji je predmet kontrole. Rezultati kontrole moraju biti dostupni svima koji su učestvovali u realizaciji projektnog zadatka, kao i interesnim grupama koji prate rad preduzeća i mogu da utiču na rezultate budućih akcija preduzeća.

4. STEJKHOLDERI I DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Neizvesna budućnost, koja pomera društvene vrednosti, zahteva od menadžmenta da upotrebi svoje najbolje snage iz sopstvene energije koja obiluje kreativnošću i razumevanjem. Kao privrednici, potrošači i građani na kraju, pojedinci razvijaju svest o ekonomskim pozicijama u društvu. Moć reklame i propagande, omogućava da se dobra i usluge koje se nameću povezuju sa reklamiranjem i marketingom društvenih i političkih ideja. Sve više raste zabrinutost u vezi činjenice da su poslovni sistemi nedovoljno pažljivi u odnosu na društvene činioce i u vezi sa uticajem koji vrše na fizičko i društveno okruženje. Ograničavajući faktori društvene odgovornosti odnosno neodgovornosti, čine pravo i ekonomija jednog društvenog sistema, koji opredeljuju koliko daleko preduzeće može ali i mora da ide u odgovornosti prema društvenim vrednostima i potrebama.

Korporativna društvena odgovornost (CSR – corporate social responsibility), kao koncept široko prihvaćen od strane kompanija u moderno vreme, daje svesrdnu pomoć i razumevanja obuhvatnosti koncepta stejkholdera i potreba za praćenjem rezultata koja marketing preduzeća osvaruje. Kroz područje društvene odgovornosti, prelamaju se istovremeno i uzajamno lične i društvene vrednosti, kao i kulturne norme i vrednosti, a svaka od ovih dimenzija područje je istraživanja i aktivnosti marketinga preduzeća.

Društvena odgovornost daje širu dimenziju poslovnoj orijentaciji preduzeća od čisto ekonomske. Poslovanje se odvija u i okviru, društvenog okruženja, zapošljavajući ljude, ljudi kupuju proizvode preduzeća, ljudi prodaju proizvode i brinu se o ekološkim posledicama otpadaka koje proizvodi poslovni proces. Društveni proizvod, se prema konceptu društvene odgovornosti, može obezbediti i ako profit ne bude jedini i vrhovni cilj poslovanja, već on može biti i ograničen do određenog nivoa, uz obezbedjenje zaštite potrošača i u velikoj meri očuvanje fizičkog okruženja. Razvijena privreda preduslov je razvijenog društva, ali i obrnuto. Razvijena zajednica imaće višestruke koristi i efekte za poslovanje preduzeća uopšte. Time se koncept društvene odgovornosti bazira na konceptu stejkholdera, kao interesnih grupa u i izvan preduzeća.

Dugoročno gledano, rešavanje društvenih problema, ima efekte na poslovne uspehe privrednih subjekata. Preduzeća rade i posluju u društvenoj sredini koju stvaraju. Poslovanje se bolje obavlja u razvijenom društvu i zajednici. Dugoročni interes povezuje preduzeća i društvo i stvara društveno odgovorne privredne subjekte. Imidž koji poslovni sistemi odaju u javnosti, u velikoj meri zavisi i od stepena uključenosti privrede u društvene akcije. Način na koji društvena zajednica stvara sliku o poslovanju preduzeća i njegovog mesta i uloge u privrednim i ekonomskim tokovima, mnogo je širi koncept od okvira „odnosa sa javnošću“, odnosno njegove reklame. Povoljan imidž, koji se stvara pozitivnim uklapanje u društvenu zajednicu, može da doprinese kako boljem poslovanju preduzeća, tako i stvaranjem višeg nivoa zadovoljstva ljudi, kako zaposlenih, tako i korisnika proizvoda, odnosno članova društvene zajednice.

Preduzeća, kao subjekti proizvodnje i potrošnje, teže da preuzmu više inicijative u rešavanju svakodnevnih prilika i problema, koji se tiču obavljanja poslovanja, čime stvaraju uslove, da se državna regulativa i intervencija svede na manju, optimalniju meru. Odsustvo društvenih, odnosno privrednih akcija preduzeća, primorava državu da uskoči sa sopstvenim merama, koje često guše preduzetništvo i imaju za posledicu sporiji rast i nedostatak inovacija. Državni aparat je skup i njene mere rezultiraju povećanim porezima, čime se doprinosi jeftinijoj proizvodnji. Društveni problemi, zahtevaju planske, dugoročne ali i ad hoc, kratkoročne mere, što zahteva fleksibilnost, prilagodljivost, reaktivno i proaktivno ponašanje preduzeća. Vrednost preduzeća čini njegov know-how, koji se ogleda u znanju, resursima, novcu i opremi koju poseduje. Know-how je vođen menadžerskim i tehnološkim znanjem i veštinama, i samo takav može dobro plasirati preduzeće na tržišnom području.

Ono čega organizacije moraju biti svesne, je da njihovo pozicioniranje u svesti ma kog poslovnog subjekta sa kojim su u interakciji ne zavisi samo od nivoa njihovog društveno odgovornog delovanja, već i od toga koliko i na koji način ovom pitanju pridaju pažnje njihovi poslovni partneri duž celog lanca snabdevanja. Dakle, posledice društveno (ne)odgovornog ponašanja organizacije, zasigurno će osetiti, na različite načine i u različitim obimima, svako od njenih partnera. Ova činjenica je naročito bitna za velike kompanije koje često primenjuju praksu tzv. „outsourcing“-a, odnosno prenošenja dela svojih aktivnosti na druga preduzeća.

Gotovo sve značajnije analize koncepta društvene odgovornosti organizacija, ukazuju na to da se radi o nezamenljivom, ultimativnom konceptu bez čije primene nije moguće postići ono čemu savremeni svet teži, a što nazivamo održivim razvojem. Takođe, veoma je izvesno da će primena ovog koncepta biti neminovna u našoj, kao i ostalim zemljama u razvoju. Društvena odgovornost organizacija predstavlja izvanredan okvir za integraciju aktivnosti vezanih i za kvalitet i održivi razvoj. Upravo veza koncepta društvene odgovornosti, održivog razvoja i kvaliteta može i mora poslužiti kao osnova za buduću nacionalnu strategiju kvaliteta.

U tom svetlu, organizacije koje imaju proaktivan pristup prema novinama koje dolaze iz tehnološki naprednijih zemalja, već usvajaju i primenjuju strategije društvene odgovornosti. One, čiji je stav prema ovakvim konceptima isuviše pasivan, zakonska regulativa i pritisak civilnog društva će,

verovatno, u nekom narednom periodu prinuditi da više pažnje posvećuju svojoj društvenoj odgovornosti.

Realno je, dakle, očekivati da u budućnosti mehanizmi motivacije (i pozitivne i negativne) snažnije deluju na organizacije kada je društvena odgovornost u pitanju. Zato će one morati da se opredele da, ako to već ne čine, snažnije razvijaju neku od dimenzija društvene odgovornosti, od kojih su glavne prikazane u ovom radu. Koje će dimenzije dobiti prioritet zavisi od situacije u kojoj se svaka od organizacija nalazi. Sposobnost koju menadžment bude pokazao u utvrđivanju prioriteta i delovanju u okviru utvrđenih, determinisaće uspešnost pozicioniranja organizacije na budućem tržištu koje će priznavati isključivo društveno odgovorne.

Primenom koncepta društveno odgovornog poslovanja privredni subjekt postiže višestruke koristi, koje zadovoljavaju isprepletane ciljeve i interese stejkholdera:

- podizanje ugleda i reputacije,
- unapređenje odnosa između zaposlenih i rukovodilaca,
- bolje odnose u korisničko - isporučilačkom lancu,
- povećanje produktivnosti i profitabilnosti,
- veću konkurentnost,
- veću lojalnost potrošača, odnosno korisnika.

Svi navedeni ciljevi, u krajnjoj instanci rezultiraju većem profitu, kao vrhovnom i vodećem cilju kompanije i svih njenih interesnih strane. Korporativna društvena odgovornost, tako, može dati značajan doprinos ka održivosti i konkurentnosti, kako u Evropskim okvirima, tako i globalno. Ona je deo evropske strategije održivog rasta do 2020. godine.

ZAKLJUČAK

Nema više dileme da li je marketing potreban, on je imperativ savremenog poslovanja. Upravljanje marketingom, odnosno odgovoriti na potrebe i zahteve poslovnog okruženja, može se ostvariti, ukoliko se na pravi način identifikuju ključni stejkholderi i njihovi zahtevi usmereni prema marketingu, kao i strategije da se ciljevi ostvare prema ulaganjima koji su stejkholderi spremni da podnesu. Zahtevi stejkholdera (potrošača, zajednice, partnera, internih stejkholdera) prema marketingu su različiti, što utiče na širok dijapazon aktivnosti i procesa, koji nužno moraju biti predmet kontrole. Savremena praksa koristi mere performansi stejkholdera, koji se baziraju na tržištu a odražavaju učinke preduzeća, i pružaju dobru osnovu da se na vreme uoče odstupanja i nepravilnosti. Praćenje satisfakcije različitih grupa od interesa za preduzeća, i u čijem je interesu pozitivno poslovanje, omogućeno je uspostavljanjem normi za svaku grupu, koje se prate a korektivne akcije preduzimaju ukoliko se primeti nezadovoljstvo, odnosno nezadovoljeni interesi neke od njih. Izvesno je da višestruke dimenzije društvene odgovornosti, dobijaju sve više na značaju kada je u pitanju pozicioniranje privrednih subjekata. Koncept društvene odgovornosti, utemeljen je na konceptu stejkholdera, jer je društveni sistem u celini, jedinstvo interesa i odgovornosti pojedinih interesnih grupa u i izvan preduzeća, čiji su uticaji različiti u vremenu i prostoru, ali je činjenica da se njihov uticaj ne sme zanemariti, ukoliko preduzeće želi da opstane i raste.

LITERATURA:

- 1) Aaker, D. A., Building Strong Brands, Free Press, New York, 1996.
- 2) Cravens, D. W., Piercy, N. F., Strategic marketing, McGraw-Hill, New York, 2003.
- 3) Dess G., Lumpkin G.T., Eisner Al., Strategic Management Text and Cases, The McGraw-Hill Companies, Inc., 2007.
- 4) Kancir R., Kontrola makrosistema marketinga, IntermaNet, Marketing, br.2, Beograd, 2001. god.
- 5) Keegan, Warren J., „Global marketing management“, Printice Hall international, inc. 1995.

- 6) Kerf M., Gray D., Timothy J., Celine I. Taylor R., »Concessions for infrastructure A. Guide to their Design and Award«, World Bank, Technical, Paper No 399, Finance, World Bank, Private sector and infrastructure Network, Washington, D.C. 1998.
- 7) Keller, K. L., Conceptualising, Measuring and Managing Customer Based Brand Equity, Journal of Marketing, 57 (1), 1994.
- 8) Shaw R.: Improving Marketing Effectiveness, Profile Books, 2000.
- 9) Towers Perrin, "Understanding What Drives Employee Engagement". The 2003 Towers Perrin Talent Report.