

# Društveno-ekonomske dimenzije marketinga

Ljiljana Dimitrijević,

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Ul. Mitropolita Petra 8, Beograd

Tel.064/1388-474, e-mail:ljliljanadimitrijevic71@hotmail.rs

## Sažetak

Društvena odgovornost ne bi trebalo da bude svojstvena samo marketinškim aktivnostima koje rezultiraju profitom, već je nužno težiti zaštiti i jačanju interesa društva. Nove, tendencije odgovornog poslovnog marketinga, pokazuje da se društveni angažman korporacija i maksimiranje profita i vrednosti za akcionare, uzajamno ne isključuju, već učvršćuju. Društveno odgovorno poslovanje je pokazni praktični primer strateškog planiranja održivog razvoja na nivou preduzeća. Održivi poslovni uspeh preduzeća mora imati bar tri komponente: ekonomsku, politiku životne sredine i socijalnu politiku. Savremeno poslovanje, sve više ističe značaj korporativna društvene odgovornost, koja predstavlja svojevrsnu posvećenost preduzeća tendenciji da doprinese održivosti privrednog razvoja saradujući sa zaposlenima, njihovim porodicama, lokalnom zajednicom i društvom uopšte u cilju poboljšanja kvaliteta njihovog života. Društvena odgovornost se odnosi na obavezu osobe da razmotri posledice svojih odluka i postupaka na čitav društveni sistem. Poslovni ljudi primenjuju društvenu odgovornost kada uzmu u obzir potrebe i interese onih koji mogu da pretrpe posledice njihovih poslovnih poteza. Tako čineći, oni imaju u vidu interese koji su znatno širi od uskih tehničkih interesa sopstvene firme.

**Ključne reči:** *marketing, korporativna društvena odgovornost, održivi razvoj, poslovni uspeh.*

## 1. Uvod

Karakter uslova privredjivanja u savremenom trenutku, nameće, iznova nove izazove na koje poslovni subjekti moraju da odgovore, ukoliko su orijentisani na rast i razvoj. Neophodnost novih, svežih ideja, čini da marketing predstavlja jedno od najdinamičnijih područja novog menadžmenta. Nove ideje, znače prilagođavanje, ali i stvaraju nove zahteve za sve učesnike na poslovnom tržištu, proizvedeći dalekosežne posledice na sve interesne sfere poslovanja.

Kupac je danas, mnogo više od običnog konzumenta proizvoda. Njegova akcija ka kupovini, posledica je velikog broja promenljivih motiva, koji se, menjaju u zavisnosti od uslova, mesta i vremena kupovine. Kako potrošaču pružiti maksimalnu satisfakciju, uz minimum napora i vremena, dilema je koju postavlja savremeni marketing.

Danas, sve češće, kompanije spajaju društveno odgovorne akcije sa svojim marketinškim aktivnostima. Tako nestaje novi koncept marketinga. Praksa pokazuje da on povezuje doprinose kompanije određenom cilju od opšteg dobra sa kupcima, koji direktno ili indirektno učestvuju u transakcijama kompanije koje donose prihode. Ovaj marketing smatra se delom korporativnog društvenog marketinga.

## 2. Novi uslovi poslovanja – izazovi za marketing preduzeća

Prepoznavanje i razumevanjem promena u okruženju, sagledavajući realne šanse za postizanje uspeha u biznisu, imperativ je savremenog preduzeća, koji ga može izdvojiti u odnosu na konkurenciju. Sistem marketing informacija, je u funkciji ranog dijagnostikovanja prilika i opasnosti u okruženju, u situaciji kada se na svoje akcije može uticati tako da se opasnosti izbegnu a šanse optimalno iskoriste. Uspeh marketing menadžmenta opredeljen, kao vodeće snage rasta i razvoja preduzeća, opredeljen je činjenicom da li oni (4, str.526) :

- Gledaju kako se događaji odvijaju,
- Sa zakašnjenjem pitaju šta se to desilo, ili
- Čine da se događaji dese.

U sklopu novim uslova poslovanja, stvaraju se realne osnove za centralizovanu kontrolu marketinga i rezultata rada uopšte, u revoluciji koju donose intelektualna tehnologija i komunikacije, čime se stiče ekonomska, politička i društvena prednost i moć. S druge strane potreba za visekanelnom komunikacijom i tehnologija koju ona nosi, pruža argumente za sistemom decentralizacije, odnosno upravljanjem i kontrolom sa nižih nivoa. U oba slučaja novi sistemi tehnologija i komunikacija, bitno uticu na povećanje nivoa društvene kontrole kako pojedinca, tako i poslovanja sistema, u celini. Savremena tehnologija doprinosi da poslovni sistem bude otvoreniji za proveru od strane društvene javnosti, u poslovnom, tržišnom, kao i socijalnom smislu.

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. Kroz područje društvene odgovornosti, prelamaju se istovremeno i uzajamno lične i društvene vrednosti, kao i kulturne norme i vrednosti.

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. 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.

Menadžment teži da poslovne poduhvate pretvori u profitabilne. Konstruktivan odgovor na izazove promena okruženja, pretvara probleme u profit, unapređuje društvenu zajednicu, vodi rastu i razvoju preduzeća, a istovremeno sprečava interventne mere države.

### 3. Društvena odgovornost- savremeni koncept

Iako ne postoji jedinstveni obuhvat društvene odgovornosti, imaju se u vidu ekonomske, društvene i ekološke posledice aktivnosti organizacija. Takođe, ne postoji ni jedinstvena upotreba sintagme društvena odgovornost, pa se tako mogu pronaći nazivi: preduzetnička društvena odgovornost (Responsabilidad Social Empresarial), korporativna društvena odgovornost (Corporate Social Responsibility), održivi razvoj (Sustainable Development), korporativna društvena investicija (Corporate Social Investment), korporativna odgovornost (Corporate Responsibility).

Argumenti protiv koncepta društvene odgovornosti privrednih subjekata, govore u prilog činjenici osnovne pretpostavke preduzeća, kao bazičnog ekonomskog subjekta. Ono bi prema njima, trebalo i sve svoje aktivnosti da ograniči u toj sferi društva.

Njihova delatnost obavlja se u skladu sa prihvaćenom podelom rada i posla, na način koji je prijemčiv i prilagodjen mogućnostima i potrebama. Pri tome država zadržava svoj deo posla, usmeren i okviren pravnim sistemom, gde su jasno propisana pravila ponašanja svih privrednih učesnika. U osnovi ovih argumenata je, profit, odnosno profitabilnost, kao prvi i vrhovni cilj svakog preduzeća. Preduzeća, rukovodjena vizijom profita, treba sve aktivnosti da usmere ka njegovom ostvarenju, a da znanje i resurse ne rasipaju na ostale, koje prema podeli rada u društvenom sistemu pripadaju drugim institucijama.

Savremeni koncept holističkog marketinga, posmatra marketing šire, uključujući i koncept društveno odgovornog ponašanja, posmatrajući ga kroz prizmu širih interesa i etičkog koncepta. Kao priliku za poboljšanje svoje reputacije, kompanije koriste marketing alate, da povećaju svoj prodajni potencijal, istovremeno nalazeći signale pripadnosti i mesta kompanije u društvenoj zajednici. Dve vrste aspekata društvene odgovornosti organizacija sačinjavaju ono što se u stranoj literaturi obično naziva dimenzijama sofisticiranosti CSR-a (Corporate Social Responsibility). Unošenja dimenzija društvene odgovornosti organizacija u koordinatni sistem, možemo, u zavisnosti od vrednosti aspekata sa dimenzijom, utvrditi funkciju sofisticiranosti društvene odgovornosti jedne organizacije. Ova funkcija bi se mogla definisati i kao funkcija strateških i dugoročnih koristi od primene ovog koncepta.

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.

### 3. Odnos velikih i malih i društveno odgovorno ponašanje

Neke velike organizacije svoju društvenu odgovornost ispoljavaju podsticanjem preduzetničkih inicijativa u oblasti kojoj teritorijalno pripadaju. Ovo se često manifestuje kroz uspostavljanje mentorskih programa za iniciranje poslovnih poduhvata za pojedince (tzv. „start-up“) ili podržavanje određenih preduzetničkih poduhvata već postojećih malih i srednjih preduzeća. Takođe, pružanje podrške malim organizacijama u procesu izveštavanja o društveno odgovornom delovanju, odnosno informisanju o sprovedenim aktivnostima u oblasti CSR-a, može da bude od velikog značaja.

Važan je i odnos organizacije sa prirodnim okruženjem u kome „stanuje“. U zavisnosti od situacije, prioriteti se mogu pridavati zdravlju neposrednog okruženja u kome se proizvodi ili pružaju usluge, očuvanju čistoće vazduha, vode, održavanju saobraćajnica i drugo. Dokazano je da postoji veza između stanja životne sredine u kojoj organizacija deluje i njene sposobnosti da privuče radnike iz drugih regija da dođu i rade u njoj i da se, pritom, presele u oblast kojoj organizacija pripada. Upravo, dakle, sama organizacija, posredno preko te veze, menadžmentom životnom sredinom utiče na svoju sposobnost privlačenja kadra iz drugih geografskih oblasti (naravno, između ostalih faktora). Ona je odgovorna za veliki broj oblika zagađivanja: buku, preosvetljenost, ispuštanje štetnih materija kojima se izaziva zagađenje vode, emisiju štetnih gasova kojima se degradira stanje vazduha, zatrovanje đubrišta, za razne eko probleme u vezi sa transportom i odlaganjem otpada.

Neki od najčešćih oblika aktivnosti za koje se organizacije opredeljuju, kada žele da posvete dodatnu pažnju poboljšanju svojih odnosa sa lokalnom društvenom zajednicom, su:

- stimulisanje zaposlenih na volonterski rad u lokalnoj zajednici i na finansijsku pomoć istoj,
- omogućavanje nekih od proizvoda ili usluga organizacije, besplatno ili po nižim cenama, humanitarnim organizacijama ili članovima lokalne zajednice,
- stavljanje viška proizvoda ili opreme na raspolaganje školama u lokalnoj zajednici,
- angažovanje lokalnih isporučilaca i težnja ka zapošljavanju članova lokalne zajednice,
- ponuda sticanja visokokvalitetnog radnog iskustva studentima.

Većina tranzicionih zemalja je u mnogo ranijoj fazi razvoja u pogledu CSR-a od razvijenijih zemalja. Značajne prepreke u pogledu unapređenja korporativnog okruženja će morati da budu prevaziđene pre nego što zemlje ovog regiona budu mogle da u potpunosti prihvate ideju CSR-a. U mnogim zemljama je nasleđe nekadašnjih politika nacionalizacije, centralnog planiranja, neodgovarajućih razvojnih politika, korupcije i arbitrarnog mešanja politike stvorilo atmosferu nepoverenja između privatnog sektora, koji se razvio nakon propasti socijalističkog sistema, i državne uprave.

Jedan od ključnih izazova za postizanje trajnih rezultata leži upravo u prevazilaženju razlika i postizanju balansa između javne uprave, biznisa i civilnog društva.

U većini slučajeva, prve korake u razvijanju društveno odgovornih praksi preduzimali su veliki, multinacionalni investitori koji su sa sobom donosili tradiciju angažovanja u lokalnoj zajednici, ekološki napredne tehnologije, novu upravljачku kulturu i praktično iskustvo u pogledu načina na koji bi biznis mogao da doprinese rešavanju društvenih i ekoloških izazova.

Ubrzo su i lokalne kompanije iz većine zemalja ovog regiona počele sa usvajanjem i podsticanjem ovakvih praksi.

Odloženi početak istinske tranzicije i brojni politički i socio-ekonomski problemi iz prethodnog perioda učinili su da se i u ovom pogledu u Srbiji donekle kasni u odnosu na većinu drugih tranzicionih zemalja. Svest o društveno odgovornom poslovanju je u Srbiji prisutna, ali pre na nivou koncepta u formiranju, koji tek počinje da se prepoznaje kao važan i društveno poželjan, nego na nivou realizovanog ponašanja sa kojim imamo sopstveno iskustvo. Tu su značajne prepreke u pogledu promovisanja ove ideje: mnoga preduzeća još uvek ne razumeju dugoročne koristi koje donosi društveno odgovoran pristup, a mnogi poslovni ljudi i preduzetnici smatraju da nemaju na raspolaganju dovoljno resursa ili znanje potrebnih za angažman na različitim strategijama. Sa druge strane, šira javnost nije dovoljno obaveštena o vrednostima CSR-a, a svest potrošača još uvek nedovoljno razvijena, tako da se pri kupovini, osim cene i kvaliteta, još uvijek ne uzimaju u obzir i drugi aspekti kao elementi za identifikaciju proizvoda. Upravo je jedan od glavnih ciljeva našeg delovanja da se CSR kao tema značajnije afirmiše unutar srpskog društva i postane jedno od pri-

hvaćenih rešenja koje će doprineti jačanju konkurentnosti srpske privrede i održivom razvoju srpskog društva.

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.

U realizaciji koncepta društvene odgovornosti veoma je značajan odnos kompanije sa različitim nevladinim organizacijama koje širom sveta imaju različit uticaj, ali u suštini predstavljaju značajnu silu koja proizvodi uticaj na poslovne strategije i politike. One istovremeno predstavljaju spregu između preduzeća i uticajnih pojedinaca i grupa, a njihov značaj je veliki kada su u ulozi nepristranog kontrolora u vezi ostvarenja društvenih pitanja, razvoja novih, udaljenih tržišta, položaj u odnosu na konkurenciju i drugo.

Veoma je važna uloga ovih institucija, prilikom kreiranja i sprovođenja politike brenda preduzeća. Imidž koji preduzeće želi da stvori, neodvojiv je deo opšte slike koju on emituje ka svim učesnicima u marketing procesu, a zahteva mobilnost svih unutrašnjih i spoljašnjih resursa koje preduzeće može da iskoristi. Imidž proizvodi višestruke koristi za preduzeće, ali one mogu biti značajne i za društvenu zajednicu. Pozitivan imidž može biti u funkciji promocije i prosperiteta mnogih društvenih pojava i procesa, akcija u očuvanju životne sredine, različitih akcija koje u osnovi imaju preventivu zdravlja, podršku obolelima od teških bolesti i drugo.

Posmatrano dugoročno, koncept društvene odgovornosti treba da postane imperativ za mala i srednja preduzeća u Srbiji. Jedan od primera društveno odgovornog ponašanja je kompanija „Holcim“ (Srbija), koja redovno prezentira izveštaje od održivom razvoju i odgovornom ponašanju, na način da razvija komunikaciju društveno odgovorne prakse i ukazuje na značaj društvenog izveštavanja za različite ključne javnosti. Koliki značaj konceptu društvene odgovornosti, daju moderne i profitno orijentisane firme, govori činjenica, da je sve veći broj onih koji oformljuju posebne celine koje se bave ovim aktivnostima, najčešće u okviru marketing departmenta, čime postaju ravnopravne sa ostalim poslovnim aktivnostima koje pripadaju području marketing.

Privredna komora Srbije i organizacija IFC, sprovode ocenjivanje društvene odgovornosti velikih sistema. Ocenjivanje se vrši prema upitniku „Scorecard“, koji je napravljen na osnovu zakona Srbije i najbolje svetske prakse korporativnog upravljanja. Procentom u visini 100, rangira se potpuna uskladenost sa zakonodavnim zahtevima i najboljom svetskom praksom, što podrazumeva

maksimalni rezultat. Analiza se obavlja u oblastima, kao što su poštovanje principa korporativnog upravljanja, organizacija rada sa akcionarima, sprečavanje potencijalnih konflikata između akcionara i kompanije, pitanja rada Upravnog odbora, eksterne revizije, politika naknada i nagrada, rad sa insajderskim informacijama, kao i transparentnost i javnost u poslovanju.

Primenom koncepta društveno odgovornog poslovanja privredni subjekt postiže:

- 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.

Korporativna društvena odgovornost (CSR) može dati značajan doprinos ka održivosti i konkurentnosti, kako u Evropskim okvirima, tako i globalno. CSR je deo evropske strategije održivog rasta do 2020. godine (2., str.147) CSR je relevantniji nego ikada u kontekstu ekonomske krize. To može da pomogne da se izgradi i vrati poverenje u poslovanje, što je od vitalnog značaja za zdravije tržišne privrede u Evropi. On takodje, može da ukaže na nove oblike stvaranja vrednosti, zasnovane na odgovorima na društvene izazove, koji mogu predstavljati izlaz iz krize.

## 4. Umesto zaključka

Novi uslovi privređivanja proizvode nove izazove, a marketing koncept je u suštini, svojevrsan izazov i za teoriju i za praksu. Upravo na marketingu leži uloga da se identifikuju unutrašnje snage preduzeća, i inkorporiraju u mogućnosti i izazove koje nudi tržište. To se čini, uz kontrolisano i dozirano delovanje eksternih varijabli koje predstavljaju svojevrsne zamke i opasnosti.

Novo vreme, poslovnim subjektima nameće potrebe strateškog povezivanja, gde su efekti veći nego kada preduzeće posluje samostalno. Bazu povezivanja predstavlja činjenica o prepoznavanju izvora konkurentske prednosti preduzeća. Ukoliko preduzeće vidi da mu neke aktivnosti u lancu vrednosti nisu dovoljno efikasne ako nastupa samostalno treba se opredeliti na traženje strateškog partnera.

Za dobar broj preduzeća strategijsko partnerstvo s obzirom na izvore, stručnost i sposobnost sa kojom raspolažu je jedini način da participiraju uspešno na globalnom tržištu. Marketing prepoznaje dobre i slabe strane, i identifikuje poslovna područja koja zahtevaju traženje strateškog partnera.

Ključni vid odgovornosti preduzeća odnosi se na samu poslovnu delatnost. Uloga preduzeća u društvu je da vlasnicima kapitala donese povrat i uvećanje ulaganja, iznalaženjem i razvojem obećavajućih mogućnosti ulaganja, te da istodobno osigura radna mesta i proizvodi robe i usluge koje potrošači žele kupiti. Međutim, odgovornost preduzeća prevazilazi okvire ove ključne funkcije poslovanja. Da bi organizacija ostvarila svoje ciljeve, ona mora da prati promene i trendove u društvenim vrednostima. Društvena odgovornost privrednih subjekata, se sve više smatra imperativom savremenog marketinga. U prilog tome govori činjenica da raste zabrinutost prema etičkom ponašanju u poslovanju, što se može smatrati trenutnom modom koja pomaže u ublažavanju postizanja surovih ekonomskih ciljeva, ili suštinskim izvorom za sticanje konkurentske prednosti i rentabilnog poslovanja. I mora imati rukovodstvo, odnosno donosioce odluka, sa vizijom.

# Socio-economic dimensions of marketing

## Abstract

Social responsibility should not be unique to marketing activities that result in profit, but it is necessary to strive for the protection and strengthening the interests of society. New, responsible business marketing trends, shows that social engagement and the maximization of corporate profit and shareholder value, are not mutually exclusive, but rather strengthened. Corporate social responsibility is a practical demonstration example of strategic planning for sustainable development at the enterprise level Sustainable business success must have at least three components: economic, environmental policy and social policy Modern business is increasingly emphasizes the importance of corporate social responsibility, which represents a commitment the tendency of companies to contribute to sustainable economic development working with employees, their families, local communities and society in general to improve their quality of life. Social responsibility refers to the person's obligation to consider the consequences of their decisions and actions on the entire social system. Business people apply social responsibility when you take into account the needs and interests of those who may suffer the consequences of their business ventures.

**Keywords:** *marketing, corporate social responsibility, sustainable development, business success.*

## Literatura

1. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, S renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, (2011) Brussels. THE COUNCIL, THE EUROPEAN PARLIAMENT, COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGION
2. Griffin, R.W., Ebert, R.J. (1996.) Business, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Kerf M., Gray D., Timothy J., Celine I. Taylor R. (1998.), »Concessions for infrastructure A. Guide to their Design and Award«, Washington, D.C. World Bank, Milisavljević M., Todorović J. (2000.), Marketing strategija, Beograd., Ekonomski fakultet, Institut za tržišna istraživanja, Miller, A., Dess, G. (1996.) Strategic Management, London, McGraw-Hill,
3. Ognjanov G. (2009.) Integrisane marketinške komunikacije, Beograd, Ekonomski fakultet,
4. Watson T.J. (1994.) Management, In Serch of Management: Culture, Chaos and Control in Management Work, London, Routledge.