

Efekti strategija krizne komunikacije na ponašanje potrošača

Rezime: Cilj ovog rada je da utvrdi uticaj izabrane strategije krizne komunikacije na impresiju, poverenje i nameravano ponašanje potrošača. Da bi se ispunio ovaj cilj, konstruisan je konceptualni model koji predstavlja kombinaciju dva postojeća modela: strukturalnog modela procesa evaluacije potrošača u kriznoj situaciji (vidi/11/ str. 381) i modela poverenja između ljudi u komercijalnim odnosima (vidi/8/ str. 118). Sprovedeno empirijsko istraživanje na bazi 23 indikatora je potvrdilo konceptualni model. Pomoću faktorske analize sa varimax rotacijom je dobijeno pet faktora: impresija potrošača prema organizaciji, stepen poverenja potrošača u organizaciju, namera potrošača da preporuči, namera potrošača da nastavi kupovinu i namera potrošača da pređe kod konkurencije. Statističkim tehnikama za poređenje grupa su dobijeni efekti krizno komunikacionih strategija na ove odgovore potrošača. Strategija "Izvinjenje" je jedina strategija koja ima pozitivan uticaj na ponašanje potrošača. Primena ove strategije omogućava menadžmentu organizacije da zadrži potrošače i nastavi razvoj odnosa sa njima.

Ključne reči: kriza, strategije krizne komunikacije, impresija potrošača, poverenje potrošača, nameravano ponašanje potrošača

Summary: The aim of this paper is to determine the effects of organizational crisis responses on customers' impression, trust and behavioral intention. In order to achieve this aim, the conceptual model is constructed that combines two existing models: the path model explaining customers' evaluation process in organizational crisis by Lee (see/11/ pp. 381) and the conceptual model of trust between people in the commercial relations, developed by Guenzi and Georges (see/8/ pp. 118). Empirical research based on 23 indicators confirmed the conceptual model. Using factor analysis with varimax rotation, five factors were obtained: impression toward the organization, degree of trust in the organization, customer's intention to recommend, customer's intention to switch to competitors and customer's intention to re-buy/cross-buy. Effects of the crisis communication strategies on these customer responses were obtained by statistical techniques group comparison. "Apology" strategy is the only strategy that has a positive

* Rad je primljen 16.4. 2011. godine i na zahtev recenzenata, bio je jednom na reviziji kod autora

** Knjaz Miloš, Arandjelovac

*** Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije, Beograd, stefanovic@sbb.rs

**** Srpski ekonomski centar, Beograd

***** Fakultet organizacionih nauka, Beograd

impact on customer behavior. Implementation of this strategy allows the management of the organization to retain customers and to continue developing relations with them.

Keywords: crisis, crisis communication strategies, customer's impression, customer's trust, behavioral loyalty intentions.

1. UVOD

Organizaciona kriza je postala sastavni deo poslovanja savremenih organizacija. Razlog za ovo pre svega leži u povećanju inteziteta i učestalosti promena u okruženju koje su izazvane ubrzanom globalizacijom svetskog tržišta i povećanjem konkurencije. Ove tendencije su doprinele da se fokus akademskog interesovanja pomera prema kriznom menadžmentu i adekvatnom odgovoru organizacije na uticaje kriza. Iako je koncept kriznog menadžmenta poznat već nekoliko decenija, tek od nedavno postaje integrisan sa drugim menadžment disciplinama kao što su marketing i odnosi sa javnošću. Na primer brojne dosadašnje studije su imale za cilj da utvrde veze strategija komunikacija u kriznim situacijama na očuvanje reputacije i ponašanje potrošača (vidi/6/ str 166; /11/ str. 381).

Poslednjih godina je pažnja javnosti usmerena na krizne situacije u automobilske industriji. Činjenice ukazuju da su neki najveći svetski proizvođači automobila, osim što su u određenom momentu bili suočeni sa svetskom ekonomskom krizom koja je pretila njihovim ekonomskim ciljevima (vidi/10/ str. 2), bili suočeni i sa kriznim situacijama tehničke prirode, što je pretilo da dovede u opasnost njihovu reputaciju i opstanak na tržištu. Način na koji su se ovi giganti suočavali sa kriznim situacijama razlikovao se od slučaja do slučaja, što je na kraju uticalo na njihovu poziciju na globalnom tržištu.

Ovakav razvoj događaja podstakao nas je da sprovedemo istraživanje koje ima za cilj da utvrdi efekte odgovora organizacije u kriznim situacijama na impresiju, poverenje i nameravano ponašanje potrošača. Osnovni cilj konstruisanja konceptualnog modela koji povezuje uticaj odgovora organizacije u kriznim situacijama sa impresijom potrošača prema organizaciji, njegovim stepenom poverenja u organizaciju, kao i njegovim namerama u vezi sa ponovnom kupovinom, preporukama i napuštanjem odnosa, treba da doprinese boljem razumevanju uticaja komunikacionih strategija koje organizacije implementiraju u kriznim situacijama.

Ovaj rad je organizovan na sledeći način. Posle kraćeg pregleda literature iz kriznog menadžmenta, relacionog marketinga i odnosa sa javnošću, ispitan je koncept poverenja sa specifičnim fokusom na poverenje potrošača prema organizaciji u kriznoj situaciji. Prezentovan je konceptualni model, razvijen iz grupe hipoteza koje povezuju različite krizno-komunikacione strategije sa impresijom potrošača prema organizaciji, stepenom poverenja potrošača prema organizaciji i sa nameranim lojalnim ponašanjem. Zatim je objašnjen metod koji je korišćen za testiranje modela. Na kraju su analizirani prezentovani

rezultati i razmotrene teoretske i menadžerske implikacije, ograničenja i budući pravci istraživanja.

2. PREGLED LITERATURE

U savremenoj literaturi kriza se definiše kao rezultat destabilizacije i pojave negativnih događaja (vidi/18/ str. 5). Destabilizacija obuhvata akumulaciju organizacionih nedostataka i menadžerskog neznanja i nesvesnosti o nastalim propustima. Propusti predstavljaju uzrok razvoja krize. Određuju žarište krize (vidi/14/ str. 118). Propusti se sastoje od ljudskih, organizacionih i tehnoloških propusta unutar organizacije, kao i ekonomskih, društvenih, političkih i zakonsko-regulativnih propusta izvan organizacije. Uzrok krize omogućava niz sporih ili brzih evolucija neizvesnih i jedinstvenih događaja koji se manifestuju u obliku incidenata i nesreća u određenom trenutku i na određenom mestu. Takvi događaji ozbiljno prete vitalnim interesima i najvažnijim ciljevima organizacije i ostavljaju snažan negativan uticaj na pecepciju potrošača, što može doneti veliku štetu reputaciji jedne organizacije, a kao posledicu toga može ugroziti profitabilnost, rast i mogućnost opstanka organizacije na tržištu (vidi /12/ str. 4).

Kada se dogode incidenti i nesreće, potrošači žele da saznaju šta je njihov uzrok, da li krivac prihvata odgovornost i kakva će biti kazna. Nivo uključenosti potrošača zavisi od karakteristika uzroka krize. Atributivna teorija polazi od toga da kada je događaj negativan, neočekivan i važan moguće je da će ljudi biti više uključeni u uzrok procesa krize (vidi /11/ str. 365). Postoje dve ključne dimenzije strukture uzroka krize koje procenjuju potrošači. To su dimenzije mesta uzroka krize i sposobnost kontrole krize (vidi /22/ str. 551). Mesto uzroka krize odnosi se na to da li se kriza opaža kao rezultat prouzrokovan od strane organizacije ili okruženja. Interno mesto uzroka krize označava da se kriza opaža da je izazvana od strane organizacije. Eksterno mesto uzroka krize označava da se kriza opaža da je izazvana izvan organizacije. Druga dimenzija uzroka krize obuhvata procenu sposobnosti organizacije da upravlja i predvidi pojavu krize. Kada se uzrok krize opaža unutar organizacije tada potrošači smatraju da organizacija treba da bude sposobna da upravlja i predvidi pojavu krize. Snažna percepcija unutrašnje kontrole i mesta uzroka krize povećava odgovornost organizacije za nastalu krizu i nanosi štetu njenom imidžu, zato što potrošači očekuju da organizacija treba da deluje da bi sprečila krizu. U suprotnom, kada se neki spoljni faktori uočavaju kao glavni uzroci krize, tada potrošači verovatno misle da organizacija nema mogućnost kontrole i predviđanja njene pojave. Snažna percepcija eksterne kontrole umanjuje odgovornost za krizu i štetu imidžu, zato što se od organizacije očekuje da treba da uradi malo ili ne treba da uradi ništa da bi sprečila krizu.

Koliko potrošač opaža veću ozbiljnost krize utoliko će biti veća njegova uključenost u dešavanja oko krize (vidi /11/ str. 368). Postoji nekoliko razloga koji podstiču potrošače da se uključe u ozbiljnu krizu. Informacije o ozbiljnim štetama, povredama i smrtnim ishodima kod potrošača pokreću različita

emocionalna stanja kao što su empatija, saosećanje i bes. Koliko je ozbiljnija kriza toliko su njen delokrug i dužina trajanja krize veći pa je i veći uticaj krize na potrošače i društvo. To predstavlja signal za potrošače da izbrišu proizvode i usluge organizacije sa liste konzumiranja. Na osnovu ozbiljnosti krize i karakteristike uzročnog procesa potrošači procenjuju odgovornost organizacije za nastalu krizu (vidi/11/ str. 367).

Procena odgovornosti je proces zaključivanja koji je usmeren na razumevanje uzroka (vidi/23/ str. 8). Odgovornost za krizu se dodeljuje kada postoji identifikovan izvor akcije, kada se veruje da je izvor sposoban da kontroliše i predvidi ishod, kada se opaža da se ponaša neprikladno situaciji i da upravlja u uslovima slobodnog izbora (vidi/11/ str. 367). Odgovornost organizacije za nastalu kriznu situaciju predstavlja kognitivan odgovor potrošača koji se definiše kao stepen do koga grupa stejkholdera optužuje organizaciju za krizne događaje (vidi/6/ str. 166). Zbog toga bi organizaciona krizno-komunikaciona strategija trebala biti izabrana na osnovu zaključka potrošača o stepenu odgovornosti organizacije za nastalu krizu.

Iz prethodnog se može videti da efektivan krizni menadžment da bi umanjio i eliminisao štetne efekte krize treba da koristii kriznu komunikaciju. Krizna komunikacija se posmatra kao dijalog između organizacije i javnosti koji je potrebno voditi pre, tokom i posle kriznog događaja (vidi/7/ str. 9). Dijalog predstavlja skup informacija koje mi razmenjujemo sa svetom oko nas (vidi/24/ str. 20). Ona ukazuje na napor organizacije da ponovo uspostavi legitimnost institucija i akcija. Izbor i zadatak odgovarajuće krizno komunikacione strategije predstavlja ključ za obnavljanje imidža i reputacije organizacije (vidi/3/ str. 12; /6/ str. 170; /19/ str. 16).

Različite situacije zahtevaju različite odgovore na krizu (vidi/5/ str. 128). Izbor odgovora treba da bude u skladu sa percepcijom javnosti o odgovornosti organizacije za nastalu krizu (vidi/11/ str. 369). U zavisnosti od stepena odgovornosti za nastalu krizu, u ovom radu kao predmet analize efekata biće obuhvaćene strategije prebacivanja krivice, minimiziranja, bez komentara, kompenzacije, korekcije i izvinjenja. Organizacija koristi strategiju prebacivanja krivice kada želi da negira svoju povezanost sa krizom. Ona priznaje da je došlo do krize, međutim ne želi da prihvati odgovornost. Za nastale propuste optužuje drugu stranu. Strategija minimiziranja ne poriče svoju odgovornost za nastalu krizu. Organizacija pokušava da umanjii stvarne efekte štete. Cilj organizacije je da umanjii posledice i zainteresovanost javnosti i potrošača za nastalu krizu. Strategija minimiziranja se opaža kao pokušaj organizacije da izbegne odgovornost za nastalu krizu. Međutim, nekada organizacija smatra da je bolje da ne komentariše nastalu krizu. Organizacija nije sposobna da umanjii stvarne efekte nastale štete i pokušava da izbegne bilo kakvu povezanost sa nastalom krizom. Ovu strategiju potrošači takođe opažaju, kao pokušaj izbegavanja odgovornosti za nastalu krizu. Strategija kompenzacije pokušava da novčanom nadoknadom umanjii štetne efekte krize. Ova strategija se opaža kao prihvatanje odgovornosti i ponovnog zadobijanja poverenja oštećenih stejkholdera. (vidi/11/ str. 369). Strategija korekcije podrazumeva korektivne akcije koje obuhvataju popravljjanje štete koje su nastale krizom, i prevencije u slučaju ponavljanja

krize. Ovu strategiju potrošači opažaju kao nameru organizacije da preuzme odgovornost za nastalu krizu, i da zaštititi svoje potrošače u budućnosti. Strategija izvinjenja podrazumeva prihvatanje potpune odgovornosti organizacije za nastalu krizu i njeno pozivanje potrošača da joj oprostite za nastalu krizu. (vidi/11/ str. 369; /6/ str. 172).

Strategije i taktike koje se koriste u kriznoj komunikaciji su dizajnirane da bi umanjili štetu imidžu organizacije (vidi/7/ str. 9). Imidž predstavlja stanje svesti koje se kreira na osnovu jasnog izražavanja pomoću jezika ili ponašanja. Imidž organizacije se objašnjava kao sveukupno stanje svesti koje se kreira pod uticajem uspešnog ili neuspešnog delovanja korporativne komunikacije da prezentuje sebe drugima (vidi/4/ str. 317). Drugim rečima, impresija potrošača prema organizaciji predstavlja sveukupno, neposredno i eksterno opažanje organizacije. Ona odražava verovanje potrošača u organizaciju i predstavlja kognitivan perceptualan odgovor potrošača prema organizaciji (vidi/11/ str. 371).

Sveobuhvatna impresija prema organizaciji utiče na stepen poverenja potrošača u organizaciju (vidi/11/ str.381). Poverenje je univerzalno prihvaćena varijabla koja predstavlja osnovu za bilo koju ljudsku interakciju ili razmenu (vidi/9/ str. 41) i osnovnu komponentu uspeha i dogotravnosti odnosa (vidi/2/ str. 312). Poverenje se definiše kao verovanje u pouzdanost i integritet partnera u razmeni (vidi/15/ str. 23). Kriza i reakcija kompanije mogu na različite načine uticati na verovanje u pouzdanost i integritet partnera u razmeni. Zbog toga stepen poverenja potrošača prema organizaciji biće određen na osnovu toga koliko oni osećaju da mogu verovati organizaciji (vidi/11/ str. 371). Njihova procena stepena poverenja u organizaciju, proizvode i usluge predstavlja emocionalan odgovor potrošača.

Kao posledica emocionalnog odgovora potrošač određuje svoje namere u vezi sa ponašanjem prema organizaciji (vidi/6/ str.169). Namere obuhvataju motivacione faktore koji utiču na ponašanje pojedinca. One pokazuju koliko su ljudi spremni da planiraju, pokušaju i ulože napora da urade nešto da bi izvršili svoje ponašanje. Ukoliko čovek namerava da izvrši određeno ponašanje i za to ima potrebne mogućnosti i resurse, on će to realizovati (vidi/1/ str. 181-182). Iz tih razloga se namere da potrošač izvrši različiti skup ponašanja definišu kao signal motivacije potrošača da održi odnos sa organizacijom (vidi/20/ str. 20) Taj skup namera oblikuje određeno lojalno ponašanje. Nameravano lojalno ponašanje kao konativan odgovor potrošača određuje nameru potrošača da preporučuje organizaciju, proizvode i usluge prijateljima i nameru potrošača da nastave sa kupovinom proizvoda i usluga iste organizacije (vidi/8/ str. 120). Takođe ova namera može obuhvatiti i mogućnost napuštanja organizacije i prelazak kod konkurencije (vidi/21/ str. 100).

3. KONCEPTUALNI MODEL I HIPOTEZE

U ovom radu je prezentovan konceptualni model koji povezuje uticaj odgovora organizacije u kriznoj situaciji sa impresijom i poverenjem potrošača prema

organizaciji i njegovom namerom u vezi sa daljom kupovinom, preporukom i namerom da napusti odnos i pređe kod konkurencije. Ovaj model je rezultat specifične kombinacije dva postojeća modela, odnosno modela analize puta procesa evaluacije potrošača u organizacionoj krizi (vidi/11/ str. 381) i konceptualnog modela poverenja između ljudi u komercijalnim odnosima (vidi/8/ str. 118). Komponente koje se odnose na impresiju i poverenje potrošača su preuzete iz prvog modela, dok su komponente koje se odnose na nameravano ponašanje potrošača preuzete iz drugog modela.

Isto tako naš model je konzistentan sa konceptom četiri nivoa lanca lojalnosti (vidi/16/ str. 35). Ovaj koncept objašnjava reakciju potrošača na određene stimulanse. Pod uticajem odgovarajućeg odgovora organizacije na kriznu situaciju potrošač stvara određenu impresiju, što predstavlja njegov kognitivan odgovor. Impresija potrošača utiče na stepen poverenja potrošača u organizaciju, što predstavlja njegov emocionalan odgovor. Doživljavajući određeno emocionalno stanje potrošač namerava da se ponaša na određeni način u vezi sa daljom kupovinom, preporukom i napuštanjem organizacije i prelaska kod konkurencije, što određuje njegov konativan odgovor. Poslednja faza koncepta (koju naš model ne ispituje) određuje kako će se potrošač stvarno ponašati u budućnosti, što određuje njegov akcioni odgovor.

Na osnovu prethodnog izloženog poređenja sa drugim modelima, definisana je grupa hipoteza koja povezuje efekte odgovora organizacije na krizu sa ponašanjem potrošača. Odgovori organizacije na krizu predstavljaju strategije komunikacije u kriznim situacijama kojima organizacija pokazuje stepen prihvatanja ili neprihvatanja odgovornosti (vidi/6/ str. 170). To utiče na potrošače da procenjuju akcije preduzete od organizacije, što konačno utiče na njihovu impresiju prema organizaciji: (vidi/11/ str. 381).

H₁: Odgovor organizacije na krizu koji odražava visok stepen prihvatanja odgovornosti za krizu vodi do bolje impresije potrošača prema organizaciji.

Ovaj rad analizira potrošačevu sveukupnu impresiju prema organizaciji. Impresija organizacije predstavlja sliku potrošača o organizaciji, odnosno, sveukupno stanje svesti potrošača koje se kreira pod uticajem uspešnog ili neuspešnog delovanja korporativne komunikacije da prezentuje sebe drugima (vidi/4/ str. 317). Sveukupna impresija utiče na potrošačevo verovanje u organizaciju (vidi/11/ str. 371).

H₂: Bolja impresija prema organizaciji vodi prema većem stepenu poverenja u organizaciju.

Potrošačevo poverenje ima pozitivan uticaj na namere potrošača u vezi sa njihovom preporukom proizvoda i usluga organizacije drugim potencijalnim potrošačima (vidi/13/ str. 580; /8/ str. 120). U vezi sa ovakvom klasifikacijom nameravanog ponašanja, ovaj model ugrađuje posledice poverenja kao mere namere potrošača da preporuči organizaciju, proizvode i usluge.

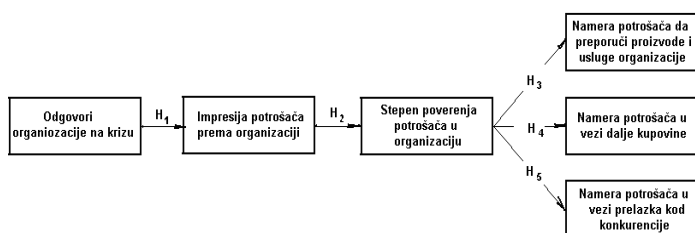
H₃: Visok stepen poverenja u organizaciju vodi većem stepenu namere potrošača u vezi sa preporukom.

Potrošačevo poverenje ima pozitivan uticaj na namere potrošača u vezi sa njihovom ponovnom kupovinom proizvoda i usluga organizacije (vidi/8/ str. 120). U vezi sa ovakvom klasifikacijom nameravanog ponašanja, ovaj model ugrađuje posledice poverenja kao mere namere potrošača da ponovo kupuje proizvode i usluge iste organizacije.

H₄: Visok stepen poverenja u organizaciju vodi većem stepenu namere potrošača u vezi sa ponovnom kupovinom.

Poverenja ima direktan uticaj na sklonost potrošača da napuste odnos (vidi/15/ str. 20). Nameravano lojalno ponašanje kao konativna odgovor potrošača može biti potrošačeva namera da pređe kod konkurencije (vidi/8/ str. 120). U našem modelu (vidi sliku br. 1) ugrađujemo posledice poverenja potrošača u sklonost napuštanja organizacije i prelazka kod konkurencije.

H₅: Veći stepen poverenja u organizaciju vodi do manjeg stepena namere potrošača da napusti odnos i pređe kod konkurencije.



Izvor: [17]

Slika 1: Efekti odgovora organizacije u kriznoj situaciji na impresiju potrošača, njegov stepen poverenja u organizaciju i nameravano ponašanje potrošača

4. ISTRAŽIVANJE I METODOLOGIJA

4.1. Proces istraživanja

Istraživanje je sprovedeno u toku septembra i oktobra 2010 godine u Srbiji (vidi/17/). Metodom slučajnog uzorka je odabrano pet stotina učesnika iz registrovanih fan klubova brendiranih proizvođača automobila na teritoriji Republike Srbije. Pretpostavljeno je da će članovi klubova, kao ljubitelji automobila, biti više motivisani da učestvuju u istraživanju, zato što su dobro obavešteni o dešavanjima u automobilske industriji i imaju emocionalnu vezu prema određenom brendu. Odabrani učesnici su preko e-mail-a pozvani da učestvuju u istraživanju, a u poruci je njima objašnjena svrha istraživanja i očekivana korist od rezultata istraživanja. Upitnik sa instrukcijama je dodat uz poruku.

4.2. Upitnik

Upitnik koji je korišćen u ovom istraživanju predstavlja kombinaciju dva upitnika (vidi/11/ str. 381; /8/ str. 118). Napravljeno je više verzija upitnika, a svaka verzija sadrži tri dela. Prvi deo upitnika opisuje kriznu situaciju koja utiče na proizvođača automobila, a rezultat je povećanog broja incidenata i nesreća usled tehničke neispravnosti vozila. Drugi deo upitnika opisuje način na koji je određena kompanija odgovorila na krizu. Treći deo upitnika sadrži 23 tvrdnje koje imaju zadatak da identifikuju kognitivan, afektivan i konativan odgovor ispitanika o reakciji organizacije na opisanu krizu. Prvi i treći deo upitnika je isti za sve ispitanike. Drugi deo upitnika se međusobno razlikuju prema reakciji organizacije na kriznu situaciju, zbog čega je kreirano šest scenarija na osnovu strategija prebacivanja krivice, minimizacije, bez komentara, kompenzacije, korektivnih akcija i izvinjenja.

Svaki ispitanik prima upitnik koji opisuje slučajno dodeljeni krizni scenario. Ispitanici su zamoljeni da pažljivo pročitaju instrukcije za ispunjavanje upitnika. Ideja je bila da svaki ispitanik prvo pročitava opis krize, zatim scenario koji opisuje reakciju kompanije i onda da za svaki iskaz koji sledi označi jedan broj na petostepenoj Likertovoj skali koji se u najvećoj meri slaže sa njegovim stavom u vezi sa ranije pročitanim opisom krize i reakcijom kompanije.

4.3. Karakteristike uzorka

U periodu od dva meseca je 124 učesnika odgovorilo na upitnike istraživanja, ali su tri od ukupnog broja isključena zato što upitnici nisu bili popunjeni na odgovarajući način. To znači da konačan uzorak sadrži 121 ispitanika (80 muškaraca i 41 žena), što je 24,2 procenata uzorka. Svi ispitanici su građani Srbije između 20 i 70 godina. Ono što je karakteristično za sve ispitanike je da su svi članovi određenih fan klubova automobila, da imaju vozačke dozvole i više od tri godine vozačkog iskustva.

4.4. Merenja

Impresija potrošača prema organizaciji: Ova grupa sadrži šest stavki. Na petostepenoj Likertovoj skali rangiranje stavki obuhvata vrednosti od 1 (snažno neprihvatam) do 5 (snažno prihvatam). Ispitanici su zamoljeni da ocene sledeće stavke, koje određuju impresiju potrošača prema organizaciji: (1) "Moj utisak o Kompaniji je pozitivan.", (2) "Kompanija mi se ne dopada.", (3) "Za mene je celokupna slika o Kompaniji privlačna.", (4) "Kompaniju ocenjujem negativno.", (5) "Razočaran sam Kompanijom", i (6) "Imam negativan utisak o Kompaniji." Stavke 2, 4, 5 i 6 su suprotnog značenja.

Stepen poverenja potrošača u organizaciju: Osam stavki određuju ovu grupu. Na petostepenoj Likertovoj skali rangiranje stavki obuhvata vrednosti od 1 (snažno neprihvatam) do 5 (snažno prihvatam). Ispitanici su zamoljeni da ocene sledeće stavke koje određuju njihovo poverenje u organizaciju, njene proizvode i

usluge : (1) " Izgubio sam poverenje u Kompaniju. (2) " Kompanija je još uvek dostojna poverenja.", (3) "Kompanija je pouzdana.", (4) "Sumnjam u kvalitet proizvoda i usluga Kompanije.", (5) " Izgubio sam poverenje u proizvode i usluge Kompanije.", (6) "Proizvodi i usluge Kompanije su još uvek dostojni poverenja.", (7) " Proizvodi i usluge Kompanije su još uvek pouzdani.", and (8) " Sumnjam u kvalitet proizvoda i usluga Kompanije ". Stavke 1, 4, 5, i 8 su suprotnog značenja.

Namera potrošača da preporuči organizaciju, proizvode i usluge: Tri stavke određuju ovu grupu. Na petostepenoj Likertovoj skali rangiranje stavki obuhvata vrednosti od 1 (snažno nedopadanje) do 5 (snažno dopadanje). Ispitanici su zamoljeni da ocene sledeće stavke koje određuju intezitet njihove namere da preporuče proizvode i usluge organizacije: (1) "Koliko je moguće da ćete drugim ljudima reći pozitivne stvari o Kompaniji?", (2) "Koliko je moguće da ćete nekome ko od Vas traži savet preporučiti ovu Kompaniju?", (3) "Koliko je moguće da ćete ohrabriti druge da posluju sa ovom Kompanijom?"

Potrošačevo nameravano ponašanje da ponovo kupuje proizvode i usluge iste Kompanije: Tri stavke određuju ovu grupu. Na petostepenoj Likertovoj skali rangiranje stavki obuhvata vrednosti od 1 (snažno nedopadanje) do 5 (snažno dopadanje). Ispitanici su zamoljeni da ocene sledeće stavke koje određuju intezitet njihove namere da kupuju proizvode i usluge iste Kompanije: (1) "Koliko je moguće da ćete poslovati sa ovom Kompanijom u budućnosti?" (2) " Koliko je moguće da ćete kupovati nove proizvode i usluge ove Kompanije?", (3) " Koliko je moguće da ćete kupovati više proizvoda ove Kompanije?"

Potrošačeva namera da pređe kod konkurencije: Tri stavke određuju ovu grupu. Na petostepenoj Likertovoj skali rangiranje stavki obuhvata vrednosti od 1 (snažno nedopadanje) do 5 (snažno dopadanje). Ispitanici su zamoljeni da ocene sledeće stavke koje određuju intezitet njihove namere da napuste Kompaniju i pređu kod konkurencije: (1) "Koliko je moguće da ćete zbog dešavanja oko krize preći kod konkurencije, plaćajući dodatne troškove koje ovaj postupak obuhvata?", (2) "Koliko je moguće da ćete zbog dešavanja u vezi sa krizom preći kod konkurencije, u slučaju da ovaj postupak ne obuhvata dodatne troškove?", (3) "Koliko je moguće da ćete zbog dešavanja u vezi sa krizom deo Vašeg novca potrošiti kod konkurencije?"

4.5. Rezultati istraživanja

Adekvatnost uzorka određena je pomoću Kaiser–Meyer–Olkin testa. Dobijena je vrednost .984, što pokazuje da je uzorak istraživanja adekvatan. Prihvatljivost kriterijuma koji određuje značajnost faktora punjenja iznosi 0.50. Za ispitivanje maksimalne i minimalne vrednosti punjenja korišćena je varimax rotacija. Sve 23 stavke koje određuju pet zavisnih varijabli bile su predmet faktorske analize.

Faktorska analiza je potvrdila pet faktora (vidi tabelu br. 1). Oni obuhvataju 85.24% ukupne varijanse. Faktor 1 koji reprezentuje "Impresiju potrošača prema organizaciji" obuhvata 70.99% varijanse. Punjenje faktora pokazuje da su

vrednosti stavke 1, 2, 3, 4, 5 i 6 koje mere impresiju prema organizaciji veće od 0.5. Svih šest stavki korišćenih u istraživanju reprezentuju impresiju prema organizaciji.

Faktor 2 koji je određen kao "Stepen poverenja prema organizaciji" obuhvata 5.13% varijanse. Punjenje faktora pokazuje da su svih osam stavki koje mere stepen poverenja potrošača prema organizaciji u granici ili veće od 0.5. Mada vrednost punjenja za stavku 9 iznosi .442, ova vrednost je prihvaćena iz dva razloga: a) veoma je blizu kriterijuma minimalne vrednosti 0.5 i b) ovaj indikator konceptualno dopunjuje ostale stavke punjenja Faktora 2. Zbog toga su svih osam stavki zadržani.

Faktor 3 koji predstavlja "Nameru potrošača da preporučuje proizvode i usluge organizacije" obuhvata 3.65% ukupne varijanse. Punjenje faktora pokazuje da su vrednosti stavke 15, 16 i 17 koje mere nameru potrošača da preporučuje proizvode i usluge organizacije veće od 0.5.

Faktor 4 koji predstavlja "Nameru potrošača da ponovo kupuje proizvode i usluge organizacije" obuhvata 3.08 % ukupne varijanse. Punjenje faktora pokazuje da su vrednosti stavke 21, 22 i 23 koje mere nameru potrošača da ponovo kupuje proizvode i usluge organizacije veće od 0.5.

Konačno, faktor 5 koji predstavlja "Nameru potrošača da pređe kod konkurencije" obuhvata 2.39% varijanse. Punjenje faktora pokazuje da su sve tri stavke koje mere ovu nameru potrošača veće od 0.5. Mada vrednost punjenja za stavku 18 iznosi .456, ova vrednost je prihvaćena iz dva razloga: a) veoma je blizu kriterijuma minimalne vrednosti 0.5 i b) ovaj indikator konceptualno dopunjuje ostale stavke punjenja Faktora 5. Zbog toga su sve tri stavke zadržane.

Tabela 1: Glavne komponente faktorske analize varimax rotacijom i punjenje faktora

	Impresija potrošača prema organizaciji	Stepen poverenja potrošača prema organizaciji	Potrošačeva namera da preporuči	Potrošačeva namera da ponovo kupuje	Potrošačeva namera da pređe kod konkurencije
1. Moj utisak o Kompaniji je pozitivan.	-.718				
2. Kompanija mi se ne dopada.	.707				
3. Za mene je celokupna slika o Kompaniji privlačna.	-.720				
4. Kompaniju ocenjujem negativno.	.787				
5. Razočaran sam Kompanijom.	.751				
6. Imam negativan utisak o Kompaniji.	.768				
7. Izgubio sam poverenje u Kompaniju.		.628			
8. Kompanija je još uvek dostojna poverenja.		-.524			
9. Kompanija je pouzdana..		-.442			

	Impresija potrošača prema organizaciji	Stepen poverenja potrošača prema organizaciji	Potrošačeva namera da preporuči	Potrošačeva namera da ponovo kupuje	Potrošačeva namera da pređe kod konkurencije
10. Sumnjam u kvalitet Kompanije.		.659			
11. Izgubio sam poverenje u proizvode i usluge Kompanije.		.584			
12. Proizvodi i usluge Kompanije su još uvek dostojni poverenja.		-.622			
13. Proizvodi i usluge Kompanije su još uvek pouzdani.		-.591			
14. Sumnjam u kvalitet proizvoda i usluga Kompanije .		.721			
15. Koliko je moguće da ćete drugim ljudima reći pozitivne stvari o Kompaniji?			.712		
16. Koliko je moguće da ćete nekome ko od Vas traži savet preporučiti ovu Kompaniju?			.755		
17. Koliko je moguće da ćete ohrabriti druge da posluju sa ovom Kompanijom?			.623		
18. Koliko je moguće da ćete poslovati sa ovom Kompanijom u budućnosti?				.456	
19. Koliko je moguće da ćete kupovati nove proizvode i usluge ove Kompanije?				.614	
20. Koliko je moguće da ćete kupovati više proizvoda ove Kompanije?				.722	
21. Koliko je moguće da ćete zbog dešavanja oko krize preći kod konkurencije, plaćajući dodatne troškove koje ovaj postupak obuhvata?					.865
22. Koliko je moguće da ćete, zbog dešavanja u vezi sa krizom, preći kod konkurencije, u slučaju da ovaj postupak ne obuhvata dodatne troškove?					.752
23. Koliko je moguće da ćete, zbog dešavanja u vezi sa krizom, deo Vašeg novca potrošiti kod konkurencije?					.746

Izvor: [17]

Takođe, izračunata je pouzdanost koeficijenata, varijanse svakog faktora, i pet faktora koje obuhvataju ukupno 85.24% varijanse (vidi tabelu br. 2).

Tabela 2: Ukupno objašnjeno varijansi

Komponente faktorske analize	Inicijalna karakteristična vrednost			Ekstrakcija zbira kvadrata punjenja			Rotacija zbira kvadrata punjenja		
	Ukupno	% Varijanse	Kumulativ %	Ukupno	% Varijanse	Kumulativ %	Ukupno	% Varijanse	Kumulativ %
1. Impresija potrošača prema organizaciji	16.3	70.99	70.993	16.3	70.99	70.993	5.828	25.3	25.339
2. Step en poverenje potrošača prema organizaciji	1.17	5.128	76.121	1.17	5.128	76.121	4.099	17.8	43.160
3. Potrošačeva namera da preporuči	.839	3.646	79.767	.839	3.646	79.767	3.531	15.3	58.512
4. Potrošačeva namera da pređe kod konkurencije	.708	3.080	82.847	.708	3.080	82.847	3.396	14.7	73.276
5. Potrošačeva namera da ponovo kupuje	.550	2.391	85.237	.550	2.391	85.237	2.751	11.9	85.237

Izvor: [17]

Nakon faktorske analize urađen je Boksov M test koji je pokazao da su matrice kovarijansi u različitim grupama jednake, odnosno da se ne razlikuju značajno. Njihova značajnost iznosi 0.095, što je veće od gornje granice koja iznosi 0,001 (vidi tabelu br. 3). To nam ukazuje da je ispunjen uslov da se obavi kanonička diskriminaciona analiza.

Tabela 3: Značanst Boxovog M testa

Box's M		103.573
F	Approx.	1.220
	dff	75
	df2	17426.574
	Sig.	.095

Izvor: [17]

Diskriminaciona analiza je izdvojila dve značajne kanoničke funkcije. Značajnost prve kanoničke funkcije je ispod dozvoljene vrednosti 0,05, dok je druga kanonička funkcija marginalno značajna pa je prihvaćena zbog boljeg tumačenja uticaja strategija krizne komunikacije (vidi tabelu br. 4).

Tabela 4: Značajnost kanoničkih funkcija

Testiranje funkcija	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
Kanonička funkcija 1 kreće se od prvog do zadnjeg faktora	.560	66.359	25	.000
Kanonička funkcija 2 kreće se od drugog do zadnjeg faktora	.798	25.830	16	.056

Izvor: [17]

Ove dve funkcije ukazuju da postoje dve kombinacije faktora sa upitnika koje mogu uspešno da predviđaju grupnu pripadnost ispitanika, odnosno, na osnovu njih mogu da se razlikuju korišćene strategije komunikacije u kriznoj situaciji. Vrednosti kanoničke korelacije su srednjeg intenziteta, jer se kreću u intervalu od 0.3 do 0.6 (vidi tabelu 5).

Tabela 5: vrednost kanoničkih korelacija za dve izdvojene funkcije

Funkcije	Eigenvalue	% Varijanse	Kumulativ %	Vrednost kanoničkih korelacija
Kanonička funkcija 1	.425 ^a	64.0	64.0	.546
Kanonička funkcija 2	.165 ^a	24.8	88.8	.376

Izvor: [17]

Sve vrednosti korelacije u prvoj matrici strukture kanoničke funkcije su veće od 0.4 (vidi tabelu br. 6). Prva kanonička funkcija se sastoji od faktora impresije potrošača prema organizaciji, stepena poverenja potrošača prema organizaciji, namere potrošača da preporučuje proizvode i usluge organizacije, namere potrošača da ponovo kupuje proizvode i usluge organizacije i namere da napusti organizaciju i pređe kod konkurencije. Druga kanonička funkcija ima tri vrednosti korelacije koje su veće od vrednosti 0.4 (vidi tabelu br. 6). Ova funkcija se sastoji od stepena poverenja potrošača prema organizaciji, namere potrošača da preporučuje proizvode i usluge organizacije i namere potrošača da napusti organizaciju i pređe kod konkurencije.

U prvoj matrici strukture kanoničkih funkcija nazvanom "Prekid odnosa", impresija potrošača prema organizaciji, stepen poverenja potrošača prema organizaciji i namera potrošača da pređe kod konkurencije su pozitivno korelirani. Između njih postoji direktno proporcionalna veza koja određuje prekid odnosa. Ova tri faktora su negativno povezani sa namerom potrošača da preporučuje i ponovo kupuje proizvode i usluge organizacije i tako obrazuju obrnuto proporcionalnu vezu.

U drugoj matrici strukture kanoničkih funkcija nazvanom "Razvoj odnosa", stepen poverenja potrošača prema organizaciji i namera potrošača da

preporučuje proizvode i usluge organizacije su pozitivno korelirani. Oni predstavljaju direktno proporcionalnu vezu koja podržava razvoj odnosa. Ova dva faktora su negativno povezani sa namerom potrošača da pređe kod konkurencije pa između njih postoji obrnuto proporcionalna veza.

Tabela 6: Matrica strukture kanoničkih funkcija

Faktori	Kanonička funkcija 1 "Prekid odnosa"	Kanonička funkcija 2 "Razvoj odnosa"
Impresija potrošača prema organizaciji	.832*	.177
Stepen poverenja potrošača prema organizaciji	.440	.623*
Potrošačeva namera da preporuči	-.749*	.483
Potrošačeva namera da ponovo kupuje	-.739*	.345
Potrošačeva namera da pređe kod konkurencije	.753*	-.491

Izvor: [17]

Izdvojene kanoničke funkcije "Prekid odnosa" i "Razvoj odnosa" određuju nove varijable koje predstavljaju linearnu kombinaciju faktora čija je struktura potvrđena faktorskom analizom (vidi tabelu br. 7). Uvodeći prosečne vrednosti odgovora organizacije na krizu u matricu strukture kanoničkih funkcija može se videti da u prvoj kanoničkoj funkciji "Prekid odnosa", najveću vrednost ima odgovor organizacije na kriznu situaciju 3, a najmanje vrednosti imaju odgovori organizacije na krizu 5 i 6. Odgovor organizacije na kriznu situaciju 3, povećava negativne vrednosti impresije, stepena poverenja i prelaska potrošača kod konkurencije, a umanjuje vrednosti namere potrošača da preporučuje i ponovo kupuje proizvode i usluge organizacije. Odgovori organizacije na krizu 5 i 6 imaju suprotan efekat, odnosno, oni umanjuju negativne vrednosti impresije, stepena poverenja i prelaska potrošača kod konkurencije koje su nastale kao efekat krizne situacije, a povećava vrednosti namere potrošača da preporučuje i ponovo kupuje proizvode i usluge organizacije.

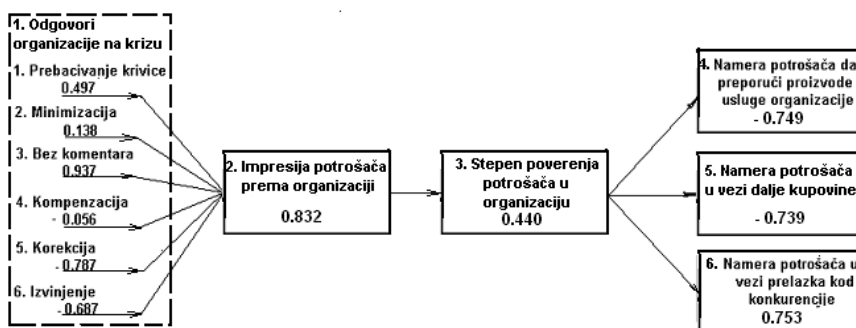
Na drugoj kanoničkoj funkciji „Razvoj odnosa“ najveću vrednost ima odgovor organizacije na krizu 6, a najmanje vrednosti imaju odgovori organizacije na krizu 2 i 5. Odgovor organizacije na krizu 6 pozitivno utiče na stepen poverenja i nameru potrošača da preporučuje proizvode i usluge organizacije, a nizak nivo namere da napusti odnos i pređe kod konkurencije. Odgovori organizacije na krizu 2 i 5 imaju nizak stepen poverenja i namere potrošača da preporučuje proizvode i usluge organizacije, a visok nivo namere da napusti odnos i pređe kod konkurencije.

Tabela 7: Prosečne vrednosti odgovora organizacije na krizu u kanoničkim funkcijama

Odgovori organizacije na krizu (strategije krizne komunikacije)	Prekid odnosa	Razvoj odnosa
1. Prebacivanje krivice	.497	.136
2. Minimizacija	.138	-.629
3. Bez komentara	.937	.068
4. Kompenzacija	-.056	.010
5. Korekcija	-.787	-.420
6. Izvinjenje	-.687	.647

Izvor: [17]

Ove dve funkcije se dopunjuju i objašnjavaju razlike u efektima strategija krizne komunikacije. U prvoj kanoničkoj funkciji efekti strategija "Korekcije" i "Izvinjenje" umanjuju štetne efekte krize pa se ne može videti razlika u njihovoj primeni (vidi sliku 2). Oni imaju isti efekat u pogledu umanjivanja štetnih efekata krize. Druga kanonička funkcija ukazuje da je razlika u efektima ovih strategija upravo na emocionalnom odgovoru potrošača.



Izvor: [17]

Slika 2: Efekti strategija krizne komunikacije u matričnoj strukturi prve kanoničke funkcije "Prekid odnosa"

Diskriminaciona analiza je pokazala da se na osnovu ovih 5 faktora sa upitnika, a preko dve izdvojene kanoničke funkcije (dve kombinacije izdvojenih 5 faktora) može uspešno klasifikovati 39.7% slučajeva, odnosno, uspešnost klasifikacije iznosi 39.7%.

Obzirom da je faktorska analiza potvrdila pet zavisnih faktora i da je diskriminacionom analizom izdvojeno dve linearne kombinacije ovih zavisnih varijabli, urađena je nova linearna kombinacija koja predstavlja novu zbirnu zavisnu promeljivu. Primenom multivarijacione analize varijanse dobijena je grupna pripadnost ispitanika na osnovu odgovora organizacije na krizu u odnosu

na novu zbirnu promeljivu. Analiza je pokazala da postoje značajne razlike između grupa u pogledu uticaja na tu složenu zavisnu promeljivu (vidi tabela br. 8) i odnos prave i predviđene grupne pripadnosti ispitanika (idi tabelu br. 9)

Tabela 8: Značajnost razlika multivarijacionog testa

	F	df1	df2	Sig.	Eta Squared
Odgovori organizacije na krizu	2.622	25.000	575.000	.000	.102

Izvor: [17]

Tabela 9: odnos prave i predviđene grupne pripadnosti ispitanika

			PREDVIĐENA GRUPNA PRIPADNOSTI						
		Odgovori organizacije na krizu	Prebacivanje krivice	Minimizacija	Bez komentara	Kompenzacija	Korekcija	Izvinjenje	Ukupno
PRAVA GRUPA	Iznos	Prebacivanje krivice	7	3	6	0	4	4	24
		Minimizacija	1	4	3	2	3	1	14
		Bez komentara	4	1	10	2	3	1	21
		Kompenzacija	0	3	5	5	3	2	18
		Korekcija	0	4	0	4	10	5	23
		Izvinjenje	2	2	1	2	2	12	21
	%	Prebacivanje krivice	29.2	12.5	25.0	.0	16.7	16.7	100.0
		Minimizacija	7.1	28.6	21.4	14.3	21.4	7.1	100.0
		Bez komentara	19.0	4.8	47.6	9.5	14.3	4.8	100.0
		Kompenzacija	.0	16.7	27.8	27.8	16.7	11.1	100.0
		Korekcija	.0	17.4	.0	17.4	43.5	21.7	100.0
		Izvinjenje	9.5	9.5	4.8	9.5	9.5	57.1	100.0

Izvor: [17]

Nakon poređenja grupa pripadnosti ispitanika na osnovu odgovora organizacije na krizu u pogledu efekata na tu novu zbirnu zavisnu varijablu, urađena je univarijaciona analiza koja je pokazala da postoje razlike između grupa na svakom od 5 faktora i da je njihov intenzitet nizak i ujednačen jer je Eta kvadrat sličan za sve faktore, i iznosi oko 0.2 (vidi tabelu 10).

Tabela 10: Značajnost razlika univarijacionih testova

	Zavisne Variable	df1	df2	F	Sig.	Partial Eta Squared
Odgovori organizacije na krizu	Impresija potrošača prema organizaciji	5	115	7.097	.000	.236
	Stepen poverenja potrošača prema organizaciji	5	115	3.657	.004	.137
	Potrošačeva namera da preporuči	5	115	6.491	.000	.220
	Potrošačeva namera da ponovo kupuje	5	115	5.952	.000	.206
	Potrošačeva namera da pređe kod konkurencije	5	115	6.550	.000	.222

Izvor: [17]

Značajnost razlika svake dve grupe pojedinačno je testirana dodatnim Šefeovim (Scheffe) testovima. Oni su pokazali da se na impresiju potrošača prema organizaciji izdvaja dva klastera, odnosno, prvi klaster obuhvata zajedno tri grupe odgovora organizacije na krizu 1, 2 i 3 sa višim vrednostima impresije potrošača prema organizaciji, u odnosu na tri grupe odgovora organizacije na krizu 4, 5, 6 sa nižom impresijom potrošača prema organizaciji.

Kod stepena poverenja potrošača prema organizaciji izdvajaju se dva klastera, odnosno, prvi klaster obuhvata zajedno četiri odgovora organizacije na krizu 1, 3, 4, 6 sa višim stepenom poverenja potrošača prema organizaciji, u odnosu na dva odgovora organizacije na krizu 2 i 5, koji utiču na niži stepen poverenja potrošača prema organizaciji.

Kod namere potrošača da preporučuje proizvode i usluge organizacije izdvajaju se dva klastera, odnosno, grupišu se zajedno tri odgovora organizacije na krizu 4, 5, 6 sa višim vrednostima, u odnosu na odgovore organizacije na krizu 1, 2 i 3 koji imaju niže vrednosti namere potrošača da preporučuje proizvode i usluge organizacije.

Kod namere potrošača da ponovo kupuje proizvode i usluge organizacije izdvajaju se dva klastera, odnosno grupišu se zajedno odgovori organizacije na krizu 4, 5, 6 sa višim vrednostima, u odnosu na odgovore organizacije na krizu 1, 2 i 3 sa nižim vrednostima namere potrošača da ponovo kupuje proizvode i usluge organizacije.

Kod namere potrošača da pređe kod konkurencije izdvajaju se dva klastera, odnosno grupišu se zajedno četiri odgovora organizacije na krizu 1, 2, 3, 4 sa višim, u odnosu na odgovore organizacije na krizu 5, 6 sa nižim stepenom namere prelaska potrošača kod konkurencije.

I na kraju urađena je jednofaktorska analiza varijanse koja je utvrdila razlike između svih korišćenih odgovora organizacije na krizu u odnosu na ukupno ponašanje potrošača. Ovaj test je utvrdio da postoji statistički značajna razlika između odgovora organizacije na krizu na ponašanje potrošača (vidi tabelu br. 11).

Tabela 11: Značajnost razlika između odgovora organizacije na krizu na ponašanje potrošača

df1	df2	F	Sig.
5	115	2.610	.028

Izvor: [17]

Razlike su takve da se izdvajaju dva klastera, sa jedne strane je klaster "Strategije snažnog uticaja na ponašanje potrošača" koga čine odgovori organizacije na krizu 1, 3, 4 i 6 koje imaju visok ukupan skor (imaju snažan efekat na ponašanje potrošača) i sa druge strane klaster "Strategije malog uticaja na ponašanje potrošača" koga čine strategije 2 i 5. Ove strategije imaju nizak ukupan skor.

Tabela 12: Prosečne vrednosti svih odgovora organizacije na ukupnom rezultatu ponašanja potrošača

Odgovori organizacije na krizu (strategije krizne komunikacije)	N	AS	SD	Std. Error
1. Prebacivanje krivice	24	2.9112	.21548	.04399
2. Minimizacija	14	2.8106	.26287	.07026
3. Bez komentara	21	2.9400	.22570	.04925
4. Kompenzacija	18	2.9348	.18035	.04251
5. Korekcija	23	2.7467	.24999	.05213
6. Izvinjenje	21	2.8944	.17745	.03872
Ukupno	121	2.8739	.22678	.02062

Izvor: [17]

5. DISKUSIJA

Konceptualni model koji je prikazan u ovom radu predstavlja kombinaciju dva modela, koja su empirijski testirana. U pitanju su strukturalni model procesa evaluacije potrošača u kriznoj situaciji (vidi/11/ str. 381) i model poverenja između ljudi u komercijalnim odnosima (vidi/8/ str. 118). Faktorska analiza je

potvrdila da u strukturi našeg modela postoji pet faktora koji određuju ponašanje potrošača. Relacije unutar strukture modela su definisane matricama strukture kanoničkih funkcija koje objašnjavaju uzročno-posledične veze na relaciji kriza – reakcija organizacije – ponašanje potrošača, dok je u uzročno posledičnoj vezi multivarijacionm analizom ispitana grupna pripadnost ispitanika i zatim univarijacionom analizom varijanse utvrđen efekat strategija na različite odgovore potrošača. Na kraju je jednofaktorskom analizom određeno koji odgovori organizacije na krizu imaju snažniji efekat na ponašanje potrošača. Na osnovu obavljenih analiza izdvojene su tri grupe strategija komunikacije u opisanoj kriznoj situaciji. Grupe su nazvane prema efektima strategija na ponašanje potrošača.

Prvu grupu strategija čine "**Kontra-produktivne strategije**", koja se sastoji od strategija "Bez komentara" i "Prebacivanje krivice". Organizacija ovom grupom strategija pokušava da odbaci stepen odgovornosti koji njoj potrošači dodeljuju na osnovu karakteristika uzročnog procesa krize. Obzirom da potrošači postaju svesni izbegavanja odgovornosti i spoznaju egocentrične namere organizacije, osećaju da organizaciji više ne mogu verovati, što će pojačati već kreiranu njihovu negativnu impresiju i stepen nepoverenja prema organizaciji usled efekata krize. Zbog toga će potrošači kao krajnu meru izreći kaznu organizaciji, a to je njihova namera da napuste odnos i pređu kod konkurencije.

Drugu grupu strategija čine "**Indiferentne strategije**" koja se sastoji od strategija "Minimizacije" i "Kompenzacije". Iako su ove dve strategije na skali prihvatanja odgovornosti kontradiktorne njihovi efekti na ponašanje potrošača su u granicama procene potrošača o stepenu odgovornosti organizacije za nastalu krizu. Strategija "Minimizacije" teži da umanju stepen odgovornosti koji joj potrošači dodeljuju na osnovu karakteristika uzročnog procesa krize sa namerom da umanju stvarne efekte veličine krize. Strategija "Kompenzacije" prihvata stepen odgovornosti koji njoj potrošači dodeljuju na osnovu karakteristika uzročnog procesa krize, ali smatra da je dovoljna samo materijalna nadoknada oštećenim potrošačima da bi se umanjili štetni efekti krize. Ovakav postupak organizacije ostale potrošače dovodi u stanje kolebljivosti, jer opazuju da organizacija to čini zbog sebe, a ne zbog njih. Na kraju, spoznajući loše namere organizacije potrošači osećaju da se organizaciji ne može verovati. Međutim to neće značajno pojačati ili smanjiti već kreiranu njihovu negativnu impresiju i stepen nepoverenja prema organizaciji koji je nastao pod uticajem krize. Zbog toga će potrošači kao krajnu meru izreći kaznu organizaciji, a to je njihova namera da napuste odnos i pređu kod konkurencije.

Kao treću grupu strategija nazvanom "**Strategije zadržavanja potrošača u odnosu**" izdvojili smo strategije "Korekcije" i "Izvinjenja". Ovim strategijama prihvata se veliki stepen odgovornosti koju potrošači dodeljuju organizaciji na osnovu karakteristika uzročnog procesa krize.

Efekat strategije "Korekcije" na ponašanje potrošača se može opisati na sledeći način. Potrošači postaju svesni i spoznaju dobre namere organizacije da povрати svoju pouzdanost, ali osećaju da to organizacija čini više zbog sebe nego zbog njih, zbog toga što pokušava da eliminiše dalje pojave incidenata i nesreća da bi

sprečila negativne efekte krize. To potrošači shvataju kao nepošten odnos organizacije prema njima. Iako će organizacija svojim akcijama u velikoj meri umanjiti njihovu kreiranu negativnu impresiju, ostaće određen stepen nepoverenja u nemere organizacije prema njima. To znači da preduzete akcije organizacije nemaju moć da kreiraju snažne emocionalne odgovore potrošača. Zbog toga će potrošači zadržati namere u vezi ponovne kupovine proizvoda i usluga organizacije, oprezno posmatrajući dalje poslovanje i ponašanje organizacije u budućnosti, a kao kaznenu meru primeniće ukidanje njihove namere da preporučuju proizvode i usluge organizacije.

Strategija "Izvinjenja" uspeva da eliminiše nedostatak strategije "Korekcije" i da uspostavi vezu emocionalnog odgovora i namere potrošača da preporučuje proizvode i usluge organizacije. Uticaj ove strategije se može opisati kroz sledeće odgovore potrošača. Obzirom da potrošači postaju svesni iskrenosti i kajanja organizacije, oni spoznaju njene dobre namere pa se kod njih aktivira emocionalan odgovor u obliku empatije. Potrošači osećaju da organizaciji mogu verovati i to će u velikoj meri eliminisati njihovu kreiranu negativnu impresiju i stepen nepoverenja prema organizaciji. Zbog toga će potrošači kao krajnu meru ukinuti kaznu organizaciji i nagraditi je svojim namerama da nastave kupovinu i preporuku u vezi proizvoda i usluga organizacije.

Na osnovu opisanih pojedinačnih efekata strategija komunikacije u definisanoj kriznoj situaciji može se videti da sinergijom određenih strategija komunikacije može da se ostvariti bolji efekat i na takav način u potpunosti promeni kreirana percepcija o stepenu odgovornosti koji potrošači dodeljuju organizaciji na osnovu karakteristika uzročnog procesa krize. Ako bi se strategije "Korekcije" i/ili "Kompenzacije" koristili sa strategijom „Izvinjenje“, ostvarili bi se izvanredni efekti, što bi samo doprinelo još boljim odnosima između organizacije i potrošača nego koji su imali pre pojave krize.

Model koji je predstavljen u ovom radu poseduje određene prednosti u odnosu na dva već pomenuta modela, iz kojih je ovaj model nastao. Model poverenja između ljudi u komercijalnim odnosima (vidi/8/ str.118), ispituje uticaje različitih marketing orijentacija i karakteristika prodavaca na poverenje i namere potrošača. Ovaj model ne uzima u obzir krizno komunikacione faktore, što ga bez primene našeg modela u kriznim situacijama čini ograničenim. Model analize puta isključivo koristi kao jedini ishod nameru potrošača u vezi sa daljom kupovinom (vidi/11/ str. 381). Model ne prepoznaje šire namere potrošača pa ga u ispitivanju uticaja pojedinačnih strategija komunikacije čini ograničenim. Ovo je i razumljivo, jer su njihove potrebe bile da dokažu veze na relaciji kriza i ponašanje organizacije na jedno nameravano ponašanje potrošača. Obzirom na to da postoji veliki broj nezavisnih i zavisnih varijabli, razumljivo je da su kao izlaz definisali jedan faktor. Međutim, za bolje poznavanje stvarnih efekata strategija krizne komunikacije neophodno je proširiti odgovore potrošača koja se odnose na nameravana ponašanja u vezi sa preporukama, daljom kupovinom i napuštanjem transakcionog odnosa. Na taj način omogućili smo ispitivanje uticaja krize i strategija komunikacije na tri različite dimenzije. Upravo u tome je i najveći doprinos ovoga istraživanja, jer je omogućio bolje razumevanje efekata pojedinačnih strategija na ponašanje potrošača u određenom kriznom kontekstu.

Međutim, postoje i određena ograničenja u rezultatima ovog istraživanja. Prvo ograničenje se odnosi na prirodu krizne situacije koja je proučavana u ovom istraživanju. Kriza koja je opisana je nenamerno generisana unutar organizacije i imala je umerene efekte. Ovde se postavlja pitanje generalizacije donetih zaključaka na situacije koje karakterišu drugačije krize. Drugim rečima, da li bi u drugačijoj kriznoj situaciji primena istih strategija komunikacije imali isti uticaj na ponašanje potrošača? Drugo ograničenje se odnosi na veličinu uzorka. Poželjno bi bilo videti da li bi se i u kojoj meri rezultati istraživanja menjali prilikom većeg uzorka. Navedena ograničenja ujedno i predstavljaju savet autora u vidu smernica za buduća istraživanja koja će se baviti ovom problematikom, a koja su svakako potrebna kako bismo bolje razumeli uticaj strategija komunikacije organizacija u kriznim situacijama na ponašanje potrošača.

6. ZAKLJUČAK

Svrha ovoga istraživanja sastoji se u tome da produbi postojeća saznanja koja se bave problematikom komunikacije u kriznim situacijama. Dosadašnja saznanja se temelje na proučavanju faktora i uzročno posledičnih veza koji imaju suštinsku važnost u razvoju ove oblasti i bez kojih situaciono krizno komunikaciona teorija ne bi imala smisla. Ovo se pre svega odnosi na tri grupe faktora, odnosno, grupu faktora koji određuju krizu, grupu faktora koji određuju ponašanje organizacije i grupu faktora koji opisuje ponašanje potrošača. Iako su u dosadašnjim istraživanjima zastupljene sve tri grupe faktora, najviše pažnje je usmereno na ispitivanje faktora i uzročno-posledičnih veza koji karakterišu krizu i ponašanje organizacije, a u nedovoljnoj meri ponašanje potrošača. Ovo je i bio povod da se strukturira model istraživanja koji treba da ispita efekte strategija komunikacije u kriznoj situaciji na grupu faktora koji određuju ponašanje potrošača.

Do danas je obavljeno veoma mali broj empirijskih istraživanja koji su se bavili uticajima krize i reakcijama organizacije na namere potrošača. Ipak, na osnovu dobijenih rezultata istraživanja i njihovim poređenjem sa rezultatima istraživanja koji su opisani u teoretskom delu rada mogu se doneti određeni zaključci o efektima strategija komunikacije u kriznoj situaciji na impresiju potrošača prema organizaciji, stepenu poverenja potrošača u organizaciju, njihovim namerama u vezi sa daljom kupovinom, preporukama i napuštanjem transakcionog odnosa.

Linearnom kombinacijom navedenih faktora izdvojene su dve funkcije "Prekid odnosa" i "Razvoj odnosa" koje objašnjavaju efekte strategija krizne komunikacije na ponašanje potrošača. Iz funkcije "Prekid odnosa" može se videti da impresija potrošača prema organizaciji u kriznim situacijama jeste faktor koji se u početku kreira na osnovu procene potrošača o stepenu odgovornosti organizacije. Ona utiče na proces razgradnje poverenja i vodi prema prekidu odnosa. Da bi se negativna vrednost impresije potrošača prema organizaciji promenila, organizacija mora da se ponaša u interesu potrošača. Interes potrošača mora biti sadržan u odgovoru organizacije na krizu. To je osnovni razlog zbog čega organizacije moraju da opredele značajne investicije u

zadržavanje i razvoj poverenja potrošača, što u toku dešavanja krize predstavlja veoma osetljiv, složen, skup i dugotrajan proces.

U skladu sa tim, naše sugestije organizacijama se odnose na to da kriznu situaciju posmatraju sa aspekta potrošača. Iako organizacije imaju širi spektar raspoloživih strategija komunikacije, njihov izbor u rešavanju kriznih situacija treba da bude prihvatljiv za potrošače. Organizacije sigurno neće pogrešiti ako upotrebe strategiju "Izvinjenje". Ali će sigurno još bolji rezultati biti ako ovu strategiju krizne komunikacije kombinuje sa strategijama „Korekcije” i „Kompenzacije”. Taj skup strategija možemo nazvati kao „Strategije za potpuno isкупljenje organizacije”, jer bi se njima svi potrošači zadovoljili. U svakom slučaju potrebno je da organizacije uvek imaju na umu da su potrošači primarni stejkholderi, a da sama misija organizacije uvek treba da teži stvaranju određenih vrednosti za svoje primarne stejkholdere. Izgradnjom i usvajanjem ovakve poslovne filozofije u svojoj svakodnevnoj praksi, organizacije će uspeti da uspostave i očuvaju solidne konkurentske pozicije na globalnom tržištu, čak i u uslovima kriznih situacija.

LITERATURA

- [1] Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211
- [2] Anderson, E. and B. Weitz (1989). Determinants of Continuity i Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- [3] Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration discourse*, Albany, NY: State University of New York Press.
- [4] Bromley, D. B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316 – 331.
- [5] Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [6] Coombs, W. T. (2007). Protecting organisation reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory, *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- [7] Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis communications: A casebook approach*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- [8] Guenzi, P. and L. Georges (2010). Interpersonal trust in commercial relationships: antecedents and consequences of customers trust in the salesperson, *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 114-138.
- [9] Gundlach, G.T. and E. P. Murphy (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 35-46.
- [10] Isak, N., V. Manole, i J. M. Cvijanovic (2010). The influence of economic crises in automotive industry, *Industrija*, vol. 38, br. 2, str. 1-8.

- [11] Lee, B. K (2005). Hong Kong Customers Evaluation in an Arline Crash: A Path Model Analysis, *Journal of Public Relations Research*, (17/4), 363-391
- [12] Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*, Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [13] Matos, A. C. and Rossi, V. A. C (2008). Word-of-mouth communications in marketing: a meta-analytic review of the antecedents and moderators, *Journal of Academic Marketing Sciences*, 36, 578-596.
- [14] Mihailović, B., Z. Simonović, i V. Paraušić (2009). Entropija kao mera organizacione neefikasnosti, *Industrija*, Vol. 37, br. 3, str. 109- 121.
- [15] Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- [16] Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer*, Irwin/McGraw-Hill, New York, NY.
- [17] Ranković, Lj., (2010). Efekti strategija krizne komunikacije na reputaciju organizacije, poverenje i ponašanje potrošača, Samostalno realizovan projekat izrade doktorske disertacije, Beograd.
- [18] Roux-Dufort, C. (2005). A passion for imperfections: revisiting crisis management, *The European Institution for LifeLong Learning*,
- [19] Seeger, M. W., L. T. Sellnow and R. R. Ulmer (2001). *Communication and organizational crisis*, London: Praeger publishers.
- [20] Sirdeshmukh, D., J. Singh & B. Sabol (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15–37.
- [21] Vogel, V., H Evanschitzky i B. Ramaseshan (2008). Customers Equity Drivers and Future Sales, *Journal of Marketing*, 73 (Novembar), 98-108.
- [22] Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*, New York: Springer-Verlag.
- [23] Weiner, B. (1995). *Judgments of responsibility: A foundation for a theory of social conduct*, New York: Guilford.
- [24] Žižović, M., J. Lazić, J. M. Cvijanović i O. Nikolić (2005). The selection of information in the decision – making process, *Industrija*, Vol. 33, br. 4, str. 19-23.

DODATAK 1

KARAKTERISTIKE I OZBILJNOST KRIZE
Krizna situacija: Već nekoliko dana sa različitih krajeva sveta stižu informacije o problemima koje vlasnici automobila Kompanije X (Vaš omiljeni proizvođač automobila) imaju sa nekontrolisanim ubrzavanjem automobila. Iako su neka vozila dovela u opasnost pojedine putnike ovih automobila, na sreću, među njima niko nije nastradao. Kriza je izazvana tehničkom neispravnosti vozila.
STRATEGIJE KRIZNE KOMUNIKACIJE
1. STRATEGIJA PREBACIVANJA ODGOVORNOSTI - Povodom nastale krize, izvršni direktor Kompanije X je na konferenciji za štampu, koja je održana u press centru, a koju su prenosili sve najvažnije svetske medijske kuće, izjavio: “Mi ne mislimo da je ovo u potpunosti naša odgovornost. Postoje i drugi uzroci koji su mogli da izazovu ove incidente. Imamo nekih informacija da pojedini vlasnici automobila nisu obavljali svoje servise u našim servisnim službama. Trenutno ispitujemo da li su vlasnici automobila koji su prijavili štete redovno obavljali preglede u našim centrima. Protiv onih vlasnika koji nisu servisirali vozila u našim centrima, a koji su nas optužili za krizu, podnećemo tužbu, zbog štete koja je nanescena ugledu naše firme”.
2. STRATEGIJA MINIMIZACIJE - Povodom nastale krize, izvršni direktor Kompanije X je na konferenciji za štampu, koja je održana u press centru, a koju su prenosili sve najvažnije svetske medijske kuće, izjavio: “Mi mislimo da posledice u stvari i nisu toliko ozbiljne, kako su predstavljene u štampi. Tačno je da su pojedini naši potrošači imali problema, ali ako se setimo ranijih istih problema koje su imali naši konkurenti, tada oni nisu imali ovakvu medijsku pažnju. Naravno, niko od nas ne želi da se kriza dogodi, ali ako realno pogledamo, one su sastavni deo svake organizacije”.
3. STRATEGIJA BEZ KOMENTARA - Povodom nastale krize, novinari iz svih eminentnih medijskih kuća su pozvali izvršnog direktora Kompanije X da zakaže konferenciju za štampu u press centru i da tamo obrazloži uzroke nastale krizne situacije, u kojoj su se pojedini potrošači ove čuvene svetske kompanije našli. Međutim, izvršni direktor Kompanije X je odbio da zakaže konferenciju za štampu, kao i da pruži bilo kakve informacije u vezi sa pomenutim događajem.
4. STRATEGIJA KOMPENZACIJE - Povodom nastale krize, izvršni direktor Kompanije X je na konferenciji za štampu, koja je održana u press centru, a koju su prenosili sve najvažnije svetske medijske kuće, izjavio: “Svesni smo ozbiljnosti nastalih incidenata, koji su se dogodili našim potrošačima u toku korišćenja automobila. Zbog nastale krize sazvana je vanredna sednica upravnog odbora kompanije, na kojoj je usvojena odluka da će Kompanija učiniti sve da se oštećenima nadoknade nastali gubici. Oštećeni se za nadoknadu štete mogu javiti generalnim zastupnicima automobila, kod kojih su kupili svoja vozila”.
5. STRATEGIJA KOREKCIJE - Povodom nastale krize, izvršni direktor Kompanije X je na konferenciji za štampu, koja je održana u press centru, a koju su prenosili sve najvažnije svetske medijske kuće, izjavio: “Upoznati smo sa svim nastalim događajima. Mi ćemo učiniti sve da identifikujemo sve probleme i da učinimo svaki napor da to popravimo. Preuzeli smo aktivnosti ispitivanja svih proizvedenih automobila, pa molimo sve naše potrošače da se jave našim servisnim službama, radi dijagnoze postojećeg stanja svojih vozila. Sve troškove oko pregleda i servisa automobila preuzima naša kompanija”.
6. STRATEGIJA IZVINJENJA - Povodom nastale krize, izvršni direktor Kompanije X je na konferenciji za štampu, koja je održana u press centru, a koju su prenosili sve najvažnije svetske medijske kuće, izjavio: “Nama je veoma žao zbog svega što se desilo našim potrošačima. Znamo da ko radi taj i greši, ali za ovakav naš propust zaista nemamo opravdanje. Sve ono što smo godinama gradili, dobre odnose zasnovane na uzajamnom poverenju, sada smo doveli u pitanje. Izražavamo duboku saosećajnost svim učesnicima u nastalim incidentima, i nadamo se da ćete nam svi Vi zbog ovoga oprostiti. Daćemo sve od sebe da se ovakvi događaji u budućnosti nikada ne ponove”.

Izvor: [17]