Broj / Issue 1 2 3 4

Časopis za marketing teoriju i praksu
Quarterly Marketing Journal

marketing®

Sonja D. Oklobdžija, Jovan R. Popesku
THE LINK BETWEEN DIGITAL MEDIA AND MAKING TRAVEL CHOICES
Veza između digitalnih medija i donošenja odluka u vezi sa putovanjima

Aleksandra Vuković, Milovan Vuković, Dejan Riznić
METOD POSMATRANJA U MARKETINŠKIM ISTRAŽIVANJIMA
Observation Method in Marketing Research

Goran Pavlović, Jovana Savić
DETERMINANTE NAMERA POTROŠAČA U POGLEDU KORIŠĆENJA USLUGA MOBILNOG BANKARSTVA
Determinants of the Intentions of Consumers in Terms of Using Mobile Banking Services

Slađana Barjaktarović Rakočević, Nela Milošević, Slavica Cicvarić Kostić
VREDNOST CRM INICIJATIVA ZA BANKE: DA LI JE SKEPTICIZAM OPRAVDAN?
Value of CRM Initiatives for Banks: Is the Scepticism Justified?

Petra P. Zdjelarić, Maja R. Ćirić, Sandra Brkanlić
POVEZANOST INTERNOG MARKETINGA I SATISFAKCIJE ZAPOSLENIH U BANKAMA
Correlation Between Internal Marketing and Satisfaction of Bank Employees

Volume 48
Godina / Year 2017
ISSN 0354-3471 (Štampano izd.)
ISSN 2334-8364 (Online)
UDC 339+658
Ulrich ID 1788176
COBISS.SR-ID 749828

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

Економски факултет

www.ekof.bg.ac.rs

marketing

SADRŽAJ

ČLANCI/PAPERS

The Link Between Digital Media and Making Travel Choices 75
Veza između digitalnih medija i donošenja odluka u vezi sa putovanjima
Sonja D. Oklobdžija, Jovan R. Popesku

Metod posmatranja u marketinškim istraživanjima 86
Observation Method in Marketing Research
Aleksandra Vuković, Milovan Vuković, Dejan Riznić

Determinante namera potrošača u pogledu korišćenja usluga mobilnog bankarstva 96
Determinants of the intentions of consumers in terms of using mobile banking services
Goran Pavlović, Jovana Savić

Vrednost CRM inicijativa za banke: da li je skepticizam opravdan? 107
Value of CRM Initiatives for Banks: Is the Scepticism Justified?
Slađana Barjaktarović Rakočević, Nela Milošević, Slavica Cicvarić Kostić

Povezanost internog marketinga i satisfakcije zaposlenih u bankama 115
Correlation Between Internal Marketing and Satisfaction of Bank Employees
Petra P. Zdjelarić, Maja R. Ćirić, Sandra Brkanlić

UPUTSTVO ZA AUTORE

Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa 131
Instructions to Authors. 141

marketing®

Časopis za marketing teoriju i praksu
QMJ – Quarterly Marketing Journal

ISSN 0354-3471
UDK 339+658
Ulrich ID 1788176
COBISS.SR-ID 749828

Volume 48; Broj/Issue 2;
Godina/Year 2017
QMJED 48 (2)

PRVI PUT OBJAVLJEN 11. aprila 1969. godine kao časopis Jugoslovenskog udruženja za marketing (JUMA) u cilju afirmacije tržišnog privređivanja, savremenog upravljanja i marketinga.

FIRST PUBLISHED – April 11th 1969, by Yugoslav Marketing Association – YUMA, with aim to support market-driven business practice, modern management and marketing approach in the economy.

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNICI (1969-2009)	Editors-in-Chief 1969-2009
Fedor dr Roko (1969-1974)	Tihi dr Boris (1983-1984)
Milisavljević dr Momčilo (1974-1980)	Vasiljev dr Stevan (1985-1990)
Milanović dr Radovan (1981-1982)	Jović dr Mile (1990-2009)

IZDAVAČ ČASOPISA/PUBLISHER	SUIZDAVAČ/CO-PUBLISHER
SeMA – Srpsko udruženje za marketing Kamenička 6, Beograd Tel/Fax +381 (11) 30-21-023, 30-21-125 e-mail: redakcija@sema.rs	**Ekonomski fakultet** u Beogradu Kamenička 6, Beograd Tel/Faks +381 (11) 30-21-222

OSNIVAČ ČASOPISA / FOUNDER

Jugoslovensko udruženje za marketing (JUMA)
(Yugoslav Marketig Association)

IZDAVAČKI ODBOR	EDITORIAL COUNCIL
Prof. dr Momčilo Milisavljević (počasni predsednik SeMA-e)	Prof. dr Branislav Boričić (dekan Ekonomskog fakulteta u Beogradu)
Prof. dr Branko R. Maričić	Prof. dr Tihomir Vranešević (Hrvatska)
Philip Kotler, PhD (SAD)	Mario Hayek, PhD (SAD)

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK / EDITOR-IN-CHIEF	KOUREDNIK / CO-EDITOR
Dr Ljiljana Stanković	dr Galjina Ognjanov

REDAKCIJA ČASOPISA	EDITORIAL BOARD
dr Maja Arslanagić Kalajdžić, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina)	dr Matevž Rašković, Ekonomski fakultet Ljubljana (Slovenija)
dr Ružica Brečić, Ekonomski fakultet Zagreb (Hrvatska)	dr Jovan Popesku, Univerzitet Singidunum Beograd
dr Christian Dianoux, University of Lorraine (Francuska)	dr Branko Rakita, Ekonomski fakultet Beograd
dr Aleksandar Đorđević, Ekonomski fakultet Beograd	dr Suzana Salai, Ekonomski fakultet Subotica
dr Suzana Đukić, Ekonomski fakultet Niš	dr Nada Sekulovska, Ekonomski fakultet Univerziteta Sveti Kiril i Metodije (Makedonija)
dr Jelena Filipović, Ekonomski fakultet Beograd	
dr Vinka Filipović, Fakultet organizacionih nauka Beograd	dr Radoslav Senić, Fakultet za hotelijerstvo i turizam Vrnjačka banja
dr Mirjana Gligorijević, Ekonomski fakultet Beograd	dr Boris Snoj, Ekonomsko-poslovni fakultet Maribor (Slovenija)
dr Matthew Gorton, Newcastle University Business School (Engleska)	dr Ljiljana Stanković, Ekonomski fakultet Niš
dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija	dr Velimir Štavljanin, Fakultet organizacionih nauka Beograd
dr Milica Kostić Stanković, Fakultet organizacionih nauka Beograd	dr Boris Tihi, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina)
dr Perica Macura, Ekonomski fakultet Banja Luka (Republika Srpska)	dr Saša Veljković, Ekonomski fakultet Beograd
dr Veljko Marinković, Ekonomski fakultet Kragujevac	dr Dennis Wilcox, School of Journalism & Mass Communications, San Jose State University (SAD)
dr Sanja Mitić, Ekonomski fakultet Beograd	
dr Galjina Ognjanov, Ekonomski fakultet Beograd	dr Bojan Zečević, Ekonomski fakultet Beograd

SEKRETAR / JOURNAL ADMINISTRATION

dr Ana Popović

REDAKCIJA ČASOPISA / EDITORIAL OFFICE

Ekonomski fakultet u Beogradu
Kamenička 6, Beograd
Tel: +381 (11) 30-21-023
Web: www.sema.rs
e-mail: redakcija@sema.rs

Objavljivanje i umnožavanje bilo kojeg dela časopisa u bilo kojem obliku podleže pismenoj saglasnosti izdavača. Stavovi autora ne odražavaju obavezno i stav redakcije. Rukopisi se ne vraćaju. Copyright © 2009 by SeMA. Sva prava zadržana.

Publishing and copying of any part of the Journal in any form subjects to written consent of the publisher. Attitudes of the authors do not necessarily reflect the attitude of the Editorial. Copyright © 2009 by SeMA. All rights reserved.

Rešenjem **Ministarstva za nauku i tehnologiju Republike Srbije** broj 451-03-396/94-02 časopis je svrstan u kategoriju publikacija od posebnog interesa za nauku.
Časopis MARKETING je zvanična publikacija SeMA.

By the decision number 451-03-396/94-02 of the **Serbian Ministry of Science and Technology** the Journal was categorized under publications of special scientific significance.
MARKETING Journal is the official publication of SeMA.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

339

MARKETING : časopis za marketing teoriju i praksu = quarterly marketing journal / glavni i odgovorni urednik Ljiljana Stanković. - Vol. 22, br. 3/4 (1991)- . - Beograd : SeMa - Srpsko udruženje za marketing, 1991- (Beograd : Čugura print). - 30 cm

Dostupno i na: http://www.sema.rs. - Tromesečno. - Je nastavak: Marketing (Zagreb) = ISSN 0581-1023
ISSN 0354-3471 = Marketing (Beograd, 1991)
COBISS.SR-ID 749828

.sema
serbian marketing association

Originalan naučni članak, UDK 339.138:004]:338.487

The Link Between Digital Media and Making Travel Choices

Sonja D. Oklobdžija, Jovan R. Popesku

Abstract: The development of new information technologies, especially the Internet, has led to changes in the approaches of applying marketing in tourism in many ways. Under these circumstances, digital marketing is gradually taking the leading role in every modern tourism marketing strategy. As the world becomes increasingly interconnected, keeping up with new developments and trends and adapting to the online sphere is vital for all tourism companies and organizations that want to maintain their current success and attract new tourists. The digital revolution has forever changed the way the media operate, and the changes brought about are far from over. The aim of this paper is to show the role and importance of digital marketing in modern tourism. In order to reach the conclusion, the paper will show the results of the research on the degree that Serbian tourists rely on digital media while choosing a tourism destination and making additional travel choices. The data collected were analyzed using the statistical analysis software SPSS, version 23.

Key words: social media, web 2.0, web 3.0, travel 2.0.

JEL: M310, L830

INTRODUCTION

Communication is an integral part of everyday life. People constantly communicate, send messages and interpret those they receive. However, modern business is the sphere where communication obtains a special significance. Within the process of exchange of information, which is typical for all the markets, every company inevitably sends information about itself and its products and services on a daily basis. The appropriate marketing strategy has always been the key success factor for every company and organization. The aim of any marketing activity has always been to exploit the reach of mass media by broadcasting a single message to a mass market (Scott, 2015; Gunter, 2015), while the advertiser has been able to control the placement, frequency and content of the message as well as the distribution channel (Oklobdžija, 2015). However, the growing popularity of the Internet has changed the way people gather news, communicate, buy and make decisions, which led to significant changes in marketing strategies as well (Sharma & Sheth, 2004). Therefore, modern marketing is much more than persuasive communication based on a one-way transmission of messages from the company to its customers, but it is based on a two-way communication which allows the companies to recognize and meet the needs of their customers more effectively (Kozinets, 1999; Peltier, Schibrowsky & Schultz, 2003; Voorveld, Van Noort & Duijn, 2013; Karjaluoto, Mustonen & Ulkuniemi, 2015; Levy & Gvili, 2015). In other words, the purpose of marketing is not just advertising and selling products, but, above all, developing long term relationships with customers and meeting their needs while making profit (Ravald & Grönroos, 1996; Christopher, Payne & Ballantyne, 2013). Digital marketing communication, the latest and most advanced technique of communication with the target market, is gradually taking an increasing role in every successful marketing strategy (Weinberg & Pehlivan, 2011; Tiago & Veríssimo, 2014). The Internet has no boundaries, nor working hours, which enabled its conversion from just another medium to the fastest growing one (Lagrosen, 2005). Since its use for business purposes has completely changed the global market, it has become one of the most important technologies in the tourism market as well.

1. THE INFLUENCE OF INFORMATION TECHNOLOGIES ON TOURISM

The development of new information technologies, especially the Internet, has led to changes in the approaches of applying marketing in tourism in many ways (Nelson, 1998; Popesku, 2016): First of all, mass marketing has evolved to data base marketing in order to precisely target customers interested in the product or service, while mass media have been replaced by interactive media; secondly, market share is no longer considered enough, it is the relationships with customers which are the most important indicators of successful marketing strategy; lastly, customer service has become more important than sales, whereas importance of technological sophistication has overcome the importance of creativity. In the information society we live in, new information technologies have revolutionized business operations throughout the world, causing radical organizational changes in the tourism sector as well (Buhalis & Law, 2008; Xiang, Magnini, & Fesenmaier, 2015), especially in the field of sales and distribution, as well as in the additional elements of tourist activities such as searching for information, booking and purchase of tourism products and services.

New information technologies improve the performance of all companies in the sector, as well as the way the variety of tourist services are offered (Law, Buhalis & Cobanoglu, 2014), and therefore they play the key role in the marketing activities of tourist companies. Modern tourists expect to get personalized access to tourism information at any time, from anywhere (Schwinger, Grün, Pröll, & Retschitzegger, 2009), and therefore they use the Internet in order to receive instant information, to have the possibility of developing or adapting tourist product to their own preferences, and finally, to pay it online. United Nations Conference on Trade and Development called „E-Tourism Initiative" emphasized the importance of the Internet and information technologies in the tourism sector more than a decade ago (UNCTAD, 2004). It was established at this conference that the Internet is one of the most important components of the rapid growth of tourism industry, primarily because it allows every potential tourist instantaneous and easy access to all the information they are interested about. In addition, it was noted that information technologies stimulate the rise of a new type of tourism called e-tourism, which is based on trips adapted to the wishes of individual tourists, i.e. „à la carte" trips.

1.1. Web 2.0, Web 3.0 and Tourism 2.0

The development of Internet brought numerous tools available for its users (Buhalis & Law, 2008), as well as new ways of searching for any information the users are interested in (Lagrosen, 2005). These tools are known as technologies and applications of Web 2.0. This term was first used in 2004 (O'Reilly, 2009) to describe a new way of using the World Wide Web by software developers and the end users characterized by user participation, openness and network effects (Musser & O'Reilly, 2007; Del Chiappa, 2011). At that moment, the World Wide Web began to be treated as a platform where the content is not created and published by the individuals, but it is continuously created and modified by all the users with the goal of cooperation (Kaplan & Haenlein, 2010). Previous stage of the Web, known as Web 1.0, functioned only in one direction - the read-only format (Borges, 2009). Web 1.0 was characterized by strict and well-established internet sites that were just providing information about products and services, and served only as a presentation to the users without any possibility of interaction with them. However, in recent years another new concept arose in the world of software development, the concept of Web 3.0. One main problem with the clear definition of the concepts Web 1.0, Web 2.0 and Web 3.0 is that they do not reflect the actual technological transformation of the Internet (Finnemann, 2010; Barassi & Treré, 2012) and they do not imply replacement of one Internet platform with another one. Fuchs et al. (2010) highlights the importance of understanding the Internet as an integrated techno-social system in which different applications and Internet development phases coexist. The same group pf authors define the Web 1.0 as a Web of cognition, Web 2.0 as a Web of human communication, and Web 3.0 as a Web of co-operation (Barassi & Treré, 2012). The most important feature of Web 2.0 and Web 3.0, and the biggest difference between them and Web 1.0, is the active participation and mutual cooperation of all the users in production, use and further spread of information. Given the fact that the information is essential to tourism, the use and diffusion of Web 2.0 and Web 3.0 technologies have a substantial impact of both tourism demand and supply (Sigala, 2007).

The evolution of internet sites related to travel arising from the Web 2.0 and 3.0, i.e. the generations of Internet that encourage and initiate participation and collaboration among users, have led to the development of the concept of Travel 2.0 (Adam, Cobos & Liu, 2007; Schmallegger & Carson, 2008). This

concept is based on various internet sites that allow tourists to publicly express what they feel and experience every moment of their trip and to share this information with other users (Munoz-Leiva, Hernández-Méndez & Sánchez-Fernández, 2012). With the help of new applications and internet sites available within the Travel 2.0, tourists are able to find more useful and personalized information that is tailored to their tastes and preferences (Doolin, Burgess & Cooper, 2002), enabling them to quickly and easily find the desired destination or hotel (Brown & Chalmers, 2003). In addition, the web sites allow visitors to find information related to travel without the need for intermediaries (Sigala, Christou & Gretzel, 2012). Authors Gretzel and Yoo (2008) point out that the information created as a result of cooperation between users is playing an increasingly important role in the travel decision-making process, while Chang and Buhalis (2008) argue that the information created by the tourists themselves is the most important factor while choosing tourist destinations. O'Connor (2008) explains that the Internet has become a place where users can share their experience with others in order to help them make better decisions, and that an increasing amount of consumer-generated content available on the Internet affects greatly the decision-making process of other users.

The Internet has completely changed the way we distribute travel-related information, as well as the way tourists access information, plan and book their trips and share travel experiences (Senecal & Nantel, 2004; Buhalis & Law 2008; Xiang & Gretzel, 2010). Xiang and Gretzel (2010) claim that there are two megatrends on the Internet that significantly affect the tourism sector. One of them is the omnipresent Internet search while looking for travel-related information. Search engines have become a powerful link between tourists and travel-related information available on the Internet, as well as an important marketing channel through which destinations and tourist companies can make contact with potential tourists (Xiang, Wöber & Fesenmaier, 2008; Xiang & Gretzel, 2010). On the other hand, social media representing various forms of consumer-generated content shared on various internet sites have gained significant popularity in the use of the Internet by tourists (Gretzel, 2006; Pan, MacLaurin & Crotts, 2007; Xiang & Gretzel, 2010). With the growing use of social media, consumers gain significantly more power in product development and distribution of information on the Internet (Friedman, 2006; Xiang & Gretzel, 2010). In addition, Thevenot (2007) points to the fact that as the popularity of social media continues to grow, the users are gaining more power, while the marketers and the companies are losing it. That way, tourist companies no longer have complete control over the image of tourism destinations, products or services.

The whole concept of Web 2.0 was developed precisely due to the rising use of social media and the possibility of sharing opinions and experiences with other users with similar interests through technology (Brake & Safko, 2009). As tourism is an „information rich business" (Gretzel, Yuan & Fesenmaier, 2000. p. 147) social media are extremely important for the tourism sector. Using social media enables tourists to access a wealth of information about their future travel, which helps them make the right decision about the tourism destination, accommodation, restaurants and attractions (Hays, Page & Buhalis, 2013), thus becoming an essential part of searching travel-related information (Leung, Law, Van Hoof & Buhalis, 2013). Tourists have always relied on recommendations of others while choosing tourist products, and nowadays the Internet and social media have become an inexhaustible source of referrals. Tourism products and services are intangible; therefore, the recommendations of other tourists significantly influence one's willingness to purchase (Litvin, Goldsmith & Pan, 2008). Online travel communities have become a source of credible information to potential tourists because they provide valuable criticisms and recommendations (Chung & Buhalis, 2008).

2. RESEARCH METHODOLOGY

The paper will show the results of the research conducted in order to investigate the degree that Serbian tourists rely on digital media while choosing a tourism destination and making additional travel choices. The study aims to demonstrate the importance of the use of digital media in modern tourism, as well as to identify the digital media the tourists in the Republic of Serbia mostly rely on. In order to determine the degree of use of digital media for the purposes of choosing a tourism destination and making additional travel choices, a questionnaire was used for data collection. All the questions were multiple-answer questions. The questionnaire was created using *Typeform* software that allows the creation of conditional questions, i.e. the possibility that the next displayed question depends on the answer to the previous one. As a result, the number of questions the respondents answered to depended on their previous answers. The

survey was conducted online on a random sample of the population of the Republic of Serbia and lasted from March 30, 2016 to April 15, 2016. The data collected were analyzed using the statistical analysis software SPSS, version 23. The questionnaire was answered by a total of 444 respondents. The research was based on the following hypotheses:

General hypothesis:
H0 – Tourists rely on digital media to a great extent while choosing a tourism destination.

Specific hypotheses:
H1 – Younger tourist are more prone to relying on digital media than the older ones.
H2 – Search engine results are the most important digital media used while choosing a tourism destination.
H3 – Tourists prefer organic search results over the sponsored ones.
H4 – After choosing tourism destinations, most of the tourists use the Internet in order to book or purchase additional elements of their trip.
H5 - Facebook is the social network most tourist use during and after their trip for sharing travel-related content.

In order to test the general and specific hypotheses, appropriate scientific methods were used. For collecting the relevant facts and data, the following scientific methods were used:

- Analysis of data collected using the foreign and domestic literature and electronic sources allowed the indication of the role and importance of digital marketing in modern tourism.
- Descriptive method was used to present the characteristics and features of digital marketing and its elements in general.
- Deductive method allowed drawing conclusions about the possibilities of using digital marketing in tourism sector based on the use of digital marketing in general.
- Synthetic and verification methods were used in order to verify the hypotheses of the research.
- Survey method was used in data collection with the aim of investigating the degree that Serbian tourists rely on digital media while choosing a tourism destination and making additional travel choices.
- Statistical methods include Chi-Square Test, Correlation Test and One-Sample Binominal Test.
- Descriptive statistics were used for the measurement and processing of data obtained from the research.
- Synthesis method was used to consolidate all the research results.

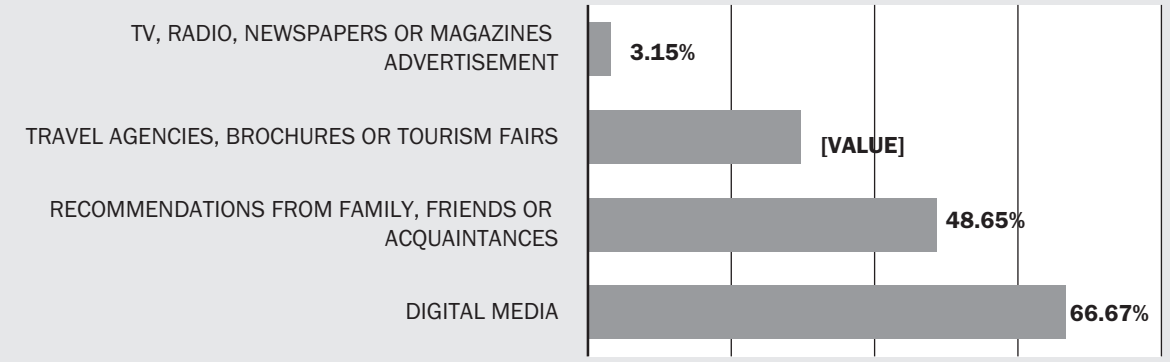
3. RESULTS AND DISCUSSION

The beginning of the questionnaire provides an insight into the basic information about the respondents - their gender, age and level of education. There were more female respondents than the male ones - 58.6% were female while 41.4% were male. When it comes to their age, majority of the respondents was between 20

TABLE 1: Respondents according to their gender, age and level of education

P3_Level of education			P2_Age						Total
			Younger than 20	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	Older than 60	
High school	P1 Gender	Female	6	12	6	5	3	1	33
		Male	7	10	13	3	4	0	37
	Total		13	22	19	8	7	1	70
Associate degree	P1 Gender	Female	2	5	6	2	4		19
		Male	0	13	8	1	4		26
	Total		2	18	14	3	8		45
Bechelor's degree	P1 Gender	Female	1	66	27	7	7	2	110
		Male	0	23	21	2	7	3	56
	Total		1	89	48	9	14	5	166
Master's or PhD degree	P1 Gender	Female		34	35	22	4	3	98
		Male		18	28	8	7	4	65
	Total			52	63	30	11	7	163
Total	P1 Gender	Female	9	117	74	36	18	6	260
		Male	7	64	70	14	22	7	184
	Total		16	181	144	50	40	13	444

FIGURE 1: Main source of information while choosing tourism destination



and 29 years old, that is, 40.8% of them; 32.4% of the respondents was between 30 and 39 years old, 11.3% of them was between 40 and 49 years old, 9% was between 50 and 59 years old, 3.6% of the respondents was younger than 20, while 2.9% of them were older than 60. When it comes to their level of education, the majority of the respondents hold the faculty degree - 37.4% of them hold the bachelor's degree, while 36.7% o the respondents hold the masters or PhD degree. 15.8% of the respondents have a high school degree, and 10.1% of them hold the associate degree. Table 1 represents cross tabulation of the respondents according to their gender, age and level of education.

The initial step of the research was to determine whether the respondents use digital media for choosing tourism destination and to what extent. The results presented in Figure 1 clearly show that most of the respondents do rely on digital media while choosing tourism destination for their next trip. Considering the fact that two-thirds of the respondents opted for digital media, the general hypothesis H0, claiming that tourists rely on digital media to a great extent while choosing a tourism destination, is retained. Since the purpose of the research was to determine the degree of use of digital media for the purposes of choosing a tourism destination and making additional travel choices, the following questions were all related to digital media. Due to the fact that the respondents who did not opt for digital media would not provide any relevant information while answering to the following questions, for them this was the final question they answered to. The remaining questions were answered by a total of 296 respondents.

As it can be concluded from the results presented, the degree of use of digital media for the purposes of choosing tourism destination is quite high. However,

TABLE 2: Chi-Square Test and Correlation Test – retaining hypothesis H1

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21.324[a]	5	.001
Likelihood Ratio	20.604	5	.001
Linear-by-Linear Association	10.634	1	.001
N of Valid Cases	444		

		Value	Asymptotic Standardized Error[a]	Approximate T[b]	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.214			.001
Interval by Interval	Pearson's R	-.155	.050	-3.297	.001[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-.137	.049	-2.911	.004[c]
N of Valid Cases		444			

TABLE 3: Respondents according to their age and use of digital media

			Age		
			Older than 40	Younger than 40	Total
Digital media (web pages, social media)	No	Count	45	103	148
		% of Total	10.1%	23.2%	33.3%
	Yes	Count	58	238	296
		% of Total	13.1%	53.6%	66.7%
Total		Count	103	341	444
		% of Total	23.2%	76.8%	100.0%

the question arises whether the use of digital media for choosing tourism destination is equal across all age groups, i.e. whether it depends on the age of the respondents. In order to test the specific hypothesis H1 claiming that younger tourists are more prone to relying on digital media than the older ones, Chi-Square Test was performed. The test results represented in Table 2 show that the significance value is very low, that is, 0.001, therefore it can be concluded that the degree of relying on digital media depends on the age of the respondents. In addition, the degree of correlation of -0.137, although a weak correlation, indicates that the degree of use of digital media increases as the age of the respondents decreases.

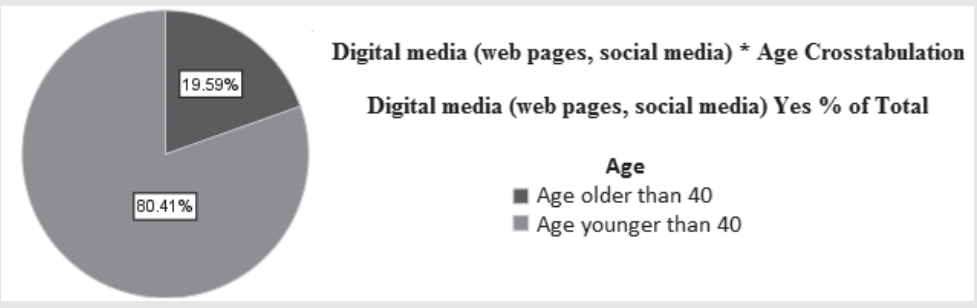
In order to further confirm this statement, the respondents were divided into two groups – younger than 40 and older than 40, since 40 years old was the mean value of the age groups offered in the questionnaire. Table 3 shows the number of respondents who use or do not use digital media depending on whether they are younger or older than 40, while Figure 2 shows the number of users younger than 40 and users older than 40 who rely on digital media.

The results show that as much as 80.41% of the respondents that rely on digital media are younger than 40, while only 19.59% of them are older than 40, leading to the conclusion that the hypothesis H2, claiming that younger tourists are more prone to relying on digital media than the older ones, is retained.

The following step was to establish the specific digital media the respondents mostly rely on while choosing a tourism destination. The data collected shows that the predominant choice of digital media used for choosing a tourism destination is tourists' own internet search. As it can be seen in the results presented in Figure 3, 75.7% of the respondents rely on the results of their own Internet search, therefore it can be concluded that the hypothesis H3, claiming that search engine results are the most important digital media used while choosing a tourism destination, is retained.

The respondents who rely on search engine results were asked to determine whether it is important for them if the search engine results are organic or sponsored and if they prefer one of them. The results are the following: 25.89% of the respondents mostly choose organic results, 6.69% of them always choose organic results, and 4.02% of the respondents mostly choose sponsored results, while 0.45% of them claim to always choose sponsored results. However, somewhat surprisingly, for the vast majority of the respondents, i.e. for 62.95% of them, it does not matter whether the results are organic or sponsored; they choose the result that best answers to their search query. In order to

FIGURE 2: The respondents who rely on digital media according to their age



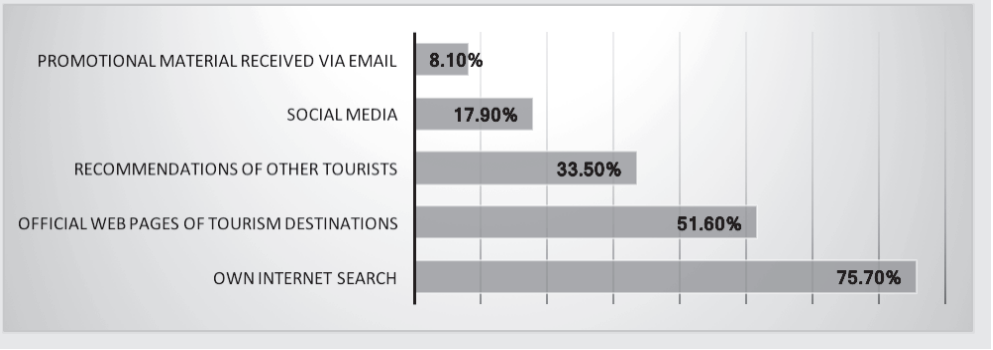


FIGURE 3: The specific digital media the respondents mostly rely on while choosing a tourism destination

make an assumption on the basis of the sample about the percentage of tourists in general population that do not differentiate between the organic and sponsored search engine results, a new variable was created in SPSS called "Difference". The variable contains two values – "I differentiate" and "I do not differentiate". Therefore, the specific choice of the results the respondents prefer is disregarded; the only important information is whether they differentiate them or not. After performing the One-Sample Binominal Test and testing different proportions, we can draw a conclusion that the percentage of tourists that do not differentiate organic results from the sponsored ones is between 58% and 68%. Considering the results of the One-Sample Binominal Test shown in Table 4, the hypothesis H3, claiming that tourists prefer organic search results over the sponsored ones is rejected.

The following step was to establish whether the respondents use the Internet in order to book or purchase additional elements of their trip. The overall results show that only 27.7% of the respondents do not use the Internet in order to book or purchase additional elements of their trip, while 72.3% of them do. Those who do use the Internet for booking or purchasing additional elements of their trip declared that they do it for the following reasons: 67.57% of the respondents book or purchase accommodation, 33.78% of them book or purchase ticket for different means of transportation, while 20.5% of the respondents use the Internet in order to book or purchase tickets for the attractions in the tourism destination they are visiting. Before retaining the hypothesis H4, a new variable was created in SPSS called "PurchasingOverTheInternet", which contains two values – "Yes" and "No". Thus, the value „Yes" is assigned to the respondents who use the Internet in order to book or purchase any element of their trip, while the value „No" is assigned to the respondents who do not use the Internet to book or purchase any element of their trip. After performing the One-Sample Binominal Test and testing different proportions, we can draw a conclusion that the percentage of tourists that use the Internet in order to book or purchase additional elements of their trip is between 68% and 76%. Considering the results of the One-Sample Binominal Test shown in Table 5, the hypothesis H4, claiming that after choosing tourism destinations, most of the tourists use the Internet in order to book or purchase additional elements of their trip, is retained.

The respondents were also asked to select the travel-related content they are most likely to share on social media during or after their trip. Only 27.7% of the respondents declared that they do not share travel-related content on social media. The rest of the respondents answered in the following way: 60.5% share their travel photographs, 23.6% check-in on

TABLE 4: One-Sample Binominal Test – The difference between organic and sponsored search engine results

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories defined by Difference = I do not differentiate and I differentiate occur with probabilities 0.57 and 0.43.	One-Sample Binomial Test	.042	Reject the null hypothesis.

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories defined by Difference = I do not differentiate and I differentiate occur with probabilities 0.58 and 0.42.	One-Sample Binomial Test	.076	Retain the null hypothesis.

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories defined by Difference = I do not differentiate and I differentiate occur with probabilities 0.68 and 0.32.	One-Sample Binomial Test	.061	Retain the null hypothesis.

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories defined by Difference = I do not differentiate and I differentiate occur with probabilities 0.69 and 0.31.	One-Sample Binomial Test	.030	Reject the null hypothesis.

TABLE 5: One-Sample Binominal Test – Using the Internet for booking or purchasing additional elements of the trip

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories defined by PurchasingOverTheInternet = Yes and No occur with probabilities 0.67 and 0.33.	One-Sample Binomial Test	.030	Reject the null hypothesis.

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories defined by PurchasingOverTheInternet = Yes and No occur with probabilities 0.68 and 0.32.	One-Sample Binomial Test	.064	Retain the null hypothesis.

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories defined by PurchasingOverTheInternet = Yes and No occur with probabilities 0.76 and 0.24.	One-Sample Binomial Test	.077	Retain the null hypothesis.

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories defined by PurchasingOverTheInternet = Yes and No occur with probabilities 0.77 and 0.23.	One-Sample Binomial Test	.032	Reject the null hypothesis.

Facebook while travelling, 17.2% share travel-related statuses on Facebook, 12.5% share travel videos, 5.7% write in forums about their experience, 4.05% tweet about their trip and 2.4% write a travel-related blog. Only the respondents who share travel-related photographs or videos were asked to determine the social media website they are most likely to share them on. The majority of the respondents chose Facebook – 92.1% of them share photographs and 81.1% share videos on this social network. Facebook is followed by Instagram where 52.5% of the respondents share their travel-related photographs, and 70.3% of them share videos. The rest of the social media were selected by significantly fewer respondents and can therefore be disregarded in this paper. In order to further prove that tourists mostly use Facebook for sharing travel-related content, the respondents were divided into two groups, those who selected Facebook for sharing at least one type of travel-related content, and those who did not select Facebook at all. Table 6 shows that 61.8% of the respondents use Facebook for sharing their travel-related content, while 38.2% of them do not. Therefore, the hypothesis H5 claiming that Facebook is the social network most tourist use during and after their trip for sharing travel-related content is retained.

CONCLUSION

The Internet has become an indispensable part of modern life. Given the impact that it has had on our lives, it does not come as a surprise that it has become the core of every modern marketing strategy. Traditional media are losing the battle for the main source of information for tourists, while digital marketing activities are becoming more and more advanced and sophisticated every day. The possibilities of the Internet are growing every day. Various factors, such as easy and continuous access to the amplitude of information, reduction of costs of interaction, the ability of communication with anyone at any time, personalization of marketing activities and easily measured performance of commercial strategies, turned the Internet into the most important medium of the present. Modern tourists are extremely demanding and their needs are very specific, mainly due to the large amount of information available on the Internet that enables them to easily find the products that are best adapted to their budget and needs. In addition, as tourism activity is directly dependent on the amount of information available to the potential tourists, the Internet is an ideal place for advertising tourism products and services. Digital marketing has provided a variety of opportunities for progress to all companies and organizations in the tourism sector. Technological development of the Internet has created perfect conditions for tourist companies and organizations to

TABLE 6: Sharing travel-related content on Facebook

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I do not share travel-related content on Facebook	113	38.2	38.2	38.2
	I share travel-related content on Facebook	183	61.8	61.8	100.0
	Total	296	100.0	100.0	

develop an intimate relationship with tourists and ensure their loyalty, something that was previously unimaginable at such low cost.

There are a number of conclusions that can be drawn from the data collected and presented in this paper. First of all, it can be concluded that the majority of tourists in the Republic of Serbia rely on digital media while choosing their tourism destination and making additional travel choices. However, not all generations rely on digital media equally – younger tourists are more prone to relying on digital media, while the older ones mostly rely on recommendations from friends and family while choosing a tourism destination. Search engine results are the most popular digital media used by tourists in order to choose tourism destination. In addition, as the respondents do not differentiate between sponsored and organic search engine results, the research indicates that it is necessary to equally invest in search engine optimization as well as in sponsored results. The research also pointed out that the respondents are prone to using the Internet to book or purchase additional elements of their trip. In addition, the research has clearly showed that Facebook is the leading social media used before, during and after the trip. Most of the respondents rely on this social network while choosing a tourism destination, as well as during or after the trip for sharing their travel-related content.

However, there are some limitations to the research presented. First of all, the respondents who did not choose digital media as their source of information while choosing for their next tourism destination were not asked why they do not rely on digital media. That question could have provided us with important information about respondents' opinions about digital media which could then be used as guidance for improving digital marketing activities of tourism related companies and organizations. Secondly, the number of respondents was fairly small. Finally, the background of the respondents was not versatile enough, that is, the number of male and female respondents was not the same, the age groups were not equally represented, as well as the level of education of the respondents. In conclusion, further research with mentioned additions and improvements is advised.

References:

Adam, J., Cobos, X., & Liu, S. (2007). Travel 2.0: trends in industry awareness and adoption. *New York University and PhoCusWright Inc., New York*.

Barassi, V., Treré, E. (2012). Does Web 3.0 come after Web 2.0? Deconstructing theoretical assumptions through practice. *New media & society*, *14*(8), 1269-1285.

Borges, B. (2009). *Marketing 2.0: Bridging the gap between seller and buyer through social media marketing*. Wheatmark, Inc.

Brake, D., Safko, L. (2009). *The social media bible*. John Wiley and Sons, Inc, Hoboken, NJ.

Brown, B., Chalmers, M. (2003). Tourism and mobile technology. In *ECSCW 2003,* Springer Netherlands, 335-354.

Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism management*, *29*(4), 609-623.

Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2013). *Relationship marketing*. Taylor & Francis.

Chung, J. Y., Buhalis, D. (2008). Information needs in online social networks. *Information Technology & Tourism*, *10*(4), 267-281.

Del Chiappa, G. (2011). Trustworthiness of Travel 2.0 applications and their influence on tourist behaviour: an empirical investigation in Italy. In *ENTER* (pp. 331-342).

Doolin, B., Burgess, L., Cooper, J. (2002). Evaluating the use of the Web for tourism marketing: a case study from New Zealand. *Tourism management*, *23*(5), 557-561.

Finnemann, N. O. (2010). Christian Fuchs: Internet and society–Social theory in the information age. London: Routledge. 2008. *MedieKultur: Journal of media and communication research*, *26*(48), 4.

Friedman, T. (2006). The world is flat. Updated and expanded. *New York, NY: Farrar, Straus and Giroux*.

Fuchs, C., et al. (2010). Theoretical foundations of the web: cognition, communication, and co-operation. Towards an understanding of Web 1.0, 2.0, 3.0. *Future Internet*, *2*(1), 41-59.

Gretzel, U. (2006). Consumer generated content–trends and implications for branding. *E-review of Tourism Research*, *4*(3), 9-11.

Gretzel, U., Yuan, Y., Fesenmaier, D. (2000). Preparing for the new economadvertising strategies and change in destination marketing organizations. Journal of Travel Research, 39, 146 –156.

Gretzel, U., Yoo, K. H. (2008). Use and impact of online travel reviews. *Information and communication technologies in tourism 2008*, 35-46.

Gunter, B. (2015). *News and the Net* (Vol. 9). Routledge.

Hays, S., Page, S. J., Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current issues in Tourism*, *16*(3), 211-239.

Kaplan, A., Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, *53*(1), 59-68.

Karjaluoto, H., Mustonen, N., & Ulkuniemi, P. (2015). The role of digital channels in industrial marketing communications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *30*(6), 703-710.

Kozinets, R. V. (1999). E-tribalized marketing?: The strategic implications of virtual communities of consumption. *European Management Journal*, *17*(3), 252-264.

Lagrosen, S. (2005). Effects of the internet on the marketing communication of service companies. *Journal of Services Marketing*, *19*(2), 63-69.

Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *26*(5), 727-750.

Leung, D., Law, R., Van Hoof, H., & Buhalis, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *30*(1-2), 3-22.

Levy, S., & Gvili, Y. (2015). How credible is e-word of mouth across digital-marketing channels?. *Journal of Advertising Research*, *55*(1), 95-109.

Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management*, *29*(3), 458-468.

Munoz-Leiva, F., Hernández-Méndez, J., Sánchez-Fernández, J. (2012). Generalising user behaviour in online travel sites through the Travel 2.0 website acceptance model. *Online Information Review*, *36*(6), 879-902.

Musser, J., & O'reilly, T. (2007). *Web 2.0: Principles and best practices*. O'Reilly Media.

Nelson, S. (*1998*). Tomorrow's technology: Marketing. *Forbes*, 1(1), 8.

O'Connor, P. (2008). User-generated content and travel: A case study on Tripadvisor. com. *Information and communication technologies in tourism 2008*, 47-58.

Oklobdžija, S. (2015). *The role and importance of social media in promoting music festivals*. Synthesis 2015 – International Scientific Conference of IT and Business-Related Research, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 583-587.

O'Reilly, T. (2009). *What is web 2.0*. „ O'Reilly Media, Inc.".

Pan, B., MacLaurin, T., & Crotts, J. C. (2007). Travel blogs and the implications for destination marketing. *Journal of Travel Research*, *46*(1), 35-45.

Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A., & Schultz, D. E. (2003). Interactive integrated marketing communication: combining the power of IMC, the new media and database marketing. *International Journal of Advertising*, *22*(1), 93-115.

Popesku, J. (2016). *Menadžment turističke destinacije*. Univerzitet Singidunum, Beograd.

Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European journal of marketing*, *30*(2), 19-30.

Schmallegger, D., & Carson, D. (2008). Blogs in tourism: Changing approaches to information exchange. *Journal of vacation marketing*, *14*(2), 99-110.

Schwinger, W., Grün, C., Pröll, B., & Retschitzegger, W. (2009). Context-awareness in mobile tourist guides. In *Handbook of Research on Mobile Multimedia, Second Edition* (pp. 534-552). IGI Global.

Scott, D. M. (2015). *The new rules of marketing and PR: How to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly*. John Wiley & Sons.

Senecal, S., & Nantel, J. (2004). The influence of online product recommendations on consumers' online choices. *Journal of retailing*, *80*(2), 159-169. DOI: 10.1016/j.jretai.2004.04.001

Sharma, A., & Sheth, J. N. (2004). Web-based marketing: The coming revolution in marketing thought and strategy. *Journal of Business Research*, *57*(7), 696-702.

Sigala, M. (2007). *WEB 2.0 in the tourism industry: A new tourism generation and new e-business models*. University of the Aegean, Greece.

Sigala, M., Christou, E., Gretzel, U. (Eds.). (2012). *Social media in travel, tourism and hospitality: Theory, practice and cases*. Ashgate Publishing, Ltd.

Thevenot, G. (2007). Blogging as a social media. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3/4), 282– 289.

Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother?. *Business Horizons*, *57*(6), 703-708.

UNCTAD (2004) United Nations Conference on Trade and Development: "*UNCTAD'S E-TOURISM INITIATIVE*".

Voorveld, H. A., Van Noort, G., & Duijn, M. (2013). Building brands with interactivity: The role of prior brand usage in the relation between perceived website interactivity and brand responses. *Journal of Brand Management*, *20*(7), 608-622.

Weinberg, B. D., & Pehlivan, E. (2011). Social spending: Managing the social media mix. *Business Horizons*, *54*(3), 275-282.

Xiang, Z., Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism management*, *31*(2), 179-188.

Xiang, Z., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *22*, 244-249.

Xiang, Z., Wöber, K., & Fesenmaier, D. R. (2008). Representation of the online tourism domain in search engines. *Journal of Travel Research*, *47*(2), 137-150.

Apstrakt:

Veza između digitalnih medija i donošenja odluka u vezi sa putovanjima

Sonja D. Oklobdžija, Jovan R. Popesku

Razvoj novih informacionih tehnologija, pre svega interneta, doveo je do brojnih promena načina primene marketinga u turizmu. Usled ovih okolnosti, digitalni marketing postepeno preuzima vodeću ulogu u svakoj modernoj marketing strategiji u turizmu. Kako svet postaje sve povezaniji, ići u korak sa novim dostignućima i trendovima i prilagođavanje *online* sferi poslovanja je od ključnog značaja za sva turistička preduzeća i organizacije koje žele da održe svoj trenutni uspeh i privuku nove turiste. Digitalna revolucija je zauvek promenila način na koji mediji funkcionišu, a promene koje je donela su konstantne i duboke. Cilj ovog rada je da predstavi ulogu i važnost primene digitalnog marketinga u modernom turizmu. U skladu sa tim, u radu će biti predstavljeni rezultati istraživanja o stepenu upotrebe digitalnih medija od strane turista u Republici Srbiji u svrhe izbora turističke destinacije i dodatnih elemenata putovanja. Prikupljeni podaci su analizirani korišćenjem softvera za statističku analizu SPSS, verzija 23.

Ključne reči: društveni mediji, Internet 2.0, Internet 3.0, Turizam 2.0.

Kontakt

Sonja D. Oklobdžija
sonja.oklobdzija@gmail.com
Visoka poslovna škola strukovnih studija Blace

Jovan R. Popesku
jpopesku@singidunum.ac.rs
Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd

Prethodno saopštenje, UDK 339.13.017:311.212

Metod posmatranja u marketinškim istraživanjima

Aleksandra Vuković, Milovan Vuković,
Dejan Riznić

JEL: M31

Apstrakt: U ovom radu su razmotrene osnovne odlike posmatranja kao posebnog istraživačkog metoda koji se koristi u istraživanju najrazličitijih društvenih fenomena, uključujući i pojave iz domena poslovanja i marketinga. Težište rada je na analizi prednosti i nedostataka koje prate primenu posmatranja. Takođe, posmatranje je upoređeno sa tehnikama prikupljanja podataka u okviru metoda ispitivanja u kojima se koriste prepoznatljivi merni instrumenti (anketa i intervju). Analiza ove vrste pokazuje da učesničko posmatranje, ukoliko se obavlja na sistematski način, može biti objektivnije od od tehnike anketiranja.

Ključne reči: Posmatranje, vrste posmatranja, prednosti i nedostaci, ispitivanje.

UVOD

Posmatranje kao metoda empirijskih istraživanja omogućava sakupljanje, opisivanje i klasifikuju podataka kako bi se oni kasnije logički i statistički obradili. Posmatranje se u marketinškim istraživanjima realizuje na različite načine. Posmatranje sa učestvovanjem – uz etnografiju i metod slučaja – smatra se pogodnim za terenska istraživanja. Etnografija, koja predstavlja specifičan vid posmatranja u čijem središtu su socijalne perspektive i kulturne vrednosti šireg društvenog konteksta, nalazi primenu u marketingu, naročito u istraživanju ponašanja potrošača. Reč je o tzv. marketinški orijentisanoj etnografiji, kojoj, zbog manjih troškova, sve više konkuriše „netnografija", to jest etnografija zajednica čiji se pripadnici uglavnom povezuju onlajn komunikacijom (Kozinits 2002, str. 61).

S obzirom na to da posmatranje predstavlja okosnicu svakog terenskog istraživanja, ovom metodu su posvećene posebne studije (na primer: Spradley 1980; Jorgensen 1989). O značaju posmatranja govori i to da različiti aspekti ovog metoda predstavljaju nezaobilazni sadržaj bilo kog udžbenika ili studije o metodama istraživanja u marketingu (na primer, Hair, Bush and Ortinau 2002; Iacono, Brown and Holtham 2009). Uprkos svojevremenim očekivanjima (Malhotra and Peterson 2001) da bi kvalitativne metode trebalo da budu zastupljenije u marketinškim istraživanjima, kvantitativne metode ipak ostaju glavni izbor za većinu istraživača. Na primer, analizom objavljenih radova iz glavnih časopisa u oblasti marketinga (za period 1993-2002), utvrđeno je korišćenje kvalitativne metodologije u 24,80% slučajeva (Hanson and Grimmer 2007).

Uprkos tome što posmatranje ima autonoman epistemološki status, što predstavlja najkraći put do potrebnih činjenica (zbog neposrednog odnosa istraživača i istraživane pojave) i što „nauka počinje posmatranjem i mora na kraju da se vrati posmatranju za svoju konačnu odluku" (Gud i Het 1966, str. 13), u metodološkim analizama ponekad se osporava značaj ovog metoda. Prisutne su tendencije da se posmatranje dezintegriše na različite načine – posmatranje sa učestvovanjem ponekad se podvodi pod kvalitativni stil istraživanja. Branković, na primer, posmatranje određuje isključivo kao „kvalitativni metod istraživanja ponašanja, događaja i pojava, putem koga se predmet istraživanja sistematski i pre-

cizno prati i opisuje" (2009, str. 176). Lee i Broderick, s druge strane, mišljenja su da metod posmatranja u marketingu ne bi trebalo sagledavati samo kroz prizmu učesničkog posmatranja već da razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija stvara uslove za inoviranje i ovog metoda; na primer, u smislu njegovog otklona od tradicionalno „kvalitativnog" metoda (2007, str. 121).

U ovom radu se razmatraju karakteristike posmatranja sa stanovišta različitih aspekata primene; ponajviše u marketingu. Težište analize je na prednostima i nedostacima posmatranja, sagledanim u odnosu na druge metode prikupljanja podataka.

KARAKTERISTIKE POSMATRANJA

Posmatranje je najprirodniji, najdirektniji, najrasprostranjeniji i najstariji metod prikupljanja činjenica, koji se, zbog izvesnih nedostataka, uglavnom koristi u kombinaciji s drugim načinima prikupljanja podataka. Posmatranje se zasniva na prikupljnju informacija i činjenica na osnovu perceptivnih sposobnosti jednog ili više subjekata. Trebalo bi na početku ukazati na razliku između opažanja i posmatranja: dok je opažaj usputni utisak, kod posmatranja se radi o organizovanoj aktivnosti subjekta. Cilj je da se dođe do određenih, selektivnih podataka, opažanjem, konstatacijom i opisom. Da bi se postigao ovaj cilj neophodno je, umesto slučajnog i nesistematskog posmatranja, pribeći unapred osmišljenoj delatnosti preko definisanog plana (protokola) posmatranja u kome su određeni predmet, područje i mesto posmatranja. Centralna uloga pri tome pripada posmatraču koji bi trebalo da bude usredsređen na sistematsko praćenje pojave ili procesa kako bi se došlo do što objektivnijeg saznanja o istraživanom fenomenu.

Pošto sistematsko posmatranje društvenih pojava i procesa pripada skupu empirijskih tehnika, jasno je da se načinu evidentiranja uočenih činjenica poklanja velika pažnja. Istraživač u ovu svrhu beleži rezultate posmatranja, a notiranje se može izvesti fotografisanjem, fotokopiranjem, sastavljanjem zabeležaka i dr. Uspeh posmatranja zavisi od osetljivosti problema, veštine interpretacije i prirode same ličnosti posmatrača. Naučno posmatranje osim metodičnosti i organizovanosti podrazumeva i „preciznost" (ili jasnost), „egzaktnost" (strogost) i „objektivnost", to jest odsustvo svih izvora pristrasnosti (Šešić 1982, str. 242).

Postupak sprovođenja posmatranja u istraživačke svrhe uključuje uobičajena metodološka pitanja. Početni problemi pri planiranju primene posmatranja za prikupljanje podataka, prema Iliću, odnose se na: određivanje cilja istraživanja, teorijsku razradu istraživanja i prikupljanje početne evidencije iz drugih izvora podataka (2015a). Potom sledi operacionalna razrada preko rešavanja niza tehničkih i organizacionih pitanja.

OBLICI POSMATRANJA

Među raznovrsnim načinima posmatranja, najšire gledano, moguće je izdvojiti: direktno (neposredno), indirektno (posredno), masovno, pojedinačno i analizu sadržaja (dokumenata). Posmatranje se u užem smislu sagledava preko oblika neposrednog i posrednog posmatranja koji su, u stvari, glavni predmet razmatranja ovog rada.

Masovno posmatranje se odnosi na pojave koje karakteriše masovnost i koje se mogu statističkim tehnikama analizirati. Kod pojedinačnog posmatranja predmet istraživanja postaje samo jedna pojava (na primer, rat,), proces (privatizacija), grupa (porodica) ili pojedinac. Posmatranje u kome je predmet istraživanja pojedinac ponekad se označava kao kliničko posmatranje – produžetak neposrednog posmatranja preko posmatranja konkretnih slučajeva. Ovaj način posmatranja je, u stvari, osnova metoda slučaja (*case method*) – posebnog načina istraživanja za koji se često, čini se pogrešno, sinonimno koriste i termini „studija slučaja" (*case study*) i „analiza slučaja" (*case analysis*). Kod analize slučaja naglašava se samo jedna, doduše značajna faza – analiza – istraživačkog postupka, dok se studija slučaja, kako to sagledava Bogdanović, odnosi na već dobijen rezultat istraživanja (1994). Analiza sadržaja se kao tehnika kvantitativnog istraživanja uglavnom odnosi na istraživanje poruka u procesu javnog komuniciranja, odnosno utvrđivanje prisustva nekog diskursa u javnoj sferi, ali, istovremeno, ona označava i analizu najrazličitijih dokumenata. U tom smislu je moguće analiziranjem relevantnih dokumenata (uglavnom, odluka) proniknuti, recimo, u dinamiku i mehanizam procesa donošenja poslovnih odluka.

Posredno i neposredno posmatranje

Posredno posmatranje se zasniva na posmatranju pojave preko neke druge pojave. Istraživač obično koristi arhivsku građu bilo da se posmatranje odnosi na prošlost ili sadašnjost. Neposredno posmatranje, s druge strane, podrazumeva odlučujuću ulogu samog istraživača. Polazeći od uloge istraživača u procesu posma-

tranja, neposredno posmatranje može se realizovati sa učestvovanjem ili bez učestvovanja (spontano ili sistematsko). Spontano (slobodno ili neorganizovano) posmatranje se sprovodi u konkrentoj situaciji bez unapred osmišljenog plana. Sistematsko (organizovano) posmatranje realizuje se tokom čitavog istraživačkog procesa po unapred pripremljenom planu. Ovo posmatranje je zbog svoje strukturiranosti ujedno i najpreciznije i najobjektivnije. Grandov, Jovanović i Đokić smatraju da je marketing disciplina koja „najčešće" koristi posmatranje budući da se u protokolima istraživanja obično pretpostavljaju očekivani modaliteti ponašanja (2016, str. 150).

Organizovano posmatranje se uglavnom deli na *posmatranje bez učestvovanja* i *posmatranje sa učestvovanjem*. Kod prvog načina posmatranja istraživač sam prati i notira osnovne promene na posmatranoj pojavi ili procesu, dok kod posmatranja sa učestvovanjem istraživač obavlja neku od uloga subjekata koje posmatra. Ova dva oblika istraživačke prakse poznata su kao *ne-učesničko* i *učesničko* posmatranje. Jorgensen kod učesničkog posmatranja, na osnovu stepena učešća, identifikuje različite kategorije, počev od potpune isključenosti do potpune uključenosti istraživača u grupu (1989). Najnižem stepenu uključenosti posmatrača odgovara obavljanje samo istraživačkih aktivnosti u grupi, dok naredni, viši stepen participacije podrazumeva *povremeno* obavljanje nekih radnih aktivnosti u grupi uz zadržavanje, naravno, svih istraživačkih aktivnosti. Kod još veće uključenosti posmatrač *aktivno* deluje u okviru grupe a njeni članovi su upoznati sa svrhom istraživanja. Najzad, najvišem stepenu uključenosti odgovara potpuno učešće posmatrača u svim aktivnostima grupe, pri čemu članovi grupe nisu upoznati s njegovom ulogom i namerama. Premda na stepen uključenosti istraživača u učesničkom posmatranju primarno utiče priroda istraživanog fenomena, trebalo bi težiti uspostavljaju balansa između uloge posmatrača i učenika grupe (Gold 1958).

Gud i Het (1966), kao i Milić (1965), jasno odvajaju vizuelno posmatranje od verbalnog opštenja kao načina prikupljanja podataka, prisutnog, recimo, tokom vođenja razgovora, odnosno intervjua po unapred sastavljenom planu. Praksa pokazuje da je ipak teško precizno razgraničiti različite vrste podataka. Na primer, paralingvistički simboli – tzv. neverbalne vokalizacije koje nastaju na marginama verbalnog iskaza – imaju važnu ulogu u podupiranju izgovorenih reči, bilo da im daju negativnu ili pozitivnu konotaciju.

Izvesni metodolozi povlače oštru granicu između ne-učesničkog i učesničkog posmatranja, koje, međutim, podvode pod kvalitativni stil istraživanja. Gillham, recimo, polazi od toga da učesničko posmatranje omogućava sticanje opisnog i kvalitativnog znanja, dok se ne-učesničkim posmatranjem dolazi do znanja u kvantitativnom obliku (2001, str. 46). Gillham doduše dozvoljava i kombinovanje ova dva oblika posmatranja, ali ipak naglašava, s pravom, da učesničko posmatranje ima značaj u početnim fazama istraživanjima. Sličnog mišljenja je i Jorgensen koji smatra da je učesničko posmatranje posebno korisno u „ekplorativnim, deskriptivnim, kao i studijama s ciljem izvođenja teorijskih interpretacija" (1989, str. 13). Ilić, s druge strane, primećuje i da učesničko posmatranje može biti teorijski zasnovano, te smatra da je „štetno radikalno podvajanje" ne-učesničkog i učesničkog posmatranja (2015a, str. 288).

Pitanje poroznosti granice između učesničkog i neučesničkog posmatranja ponekad se postavlja kada se istražuju pojave poput mitinga, utakmica, koncerata, sajmova i sličnih događanja. Pretpostavlja se pri tome da posmatrač ne može da zadrži objektivnost uprkos činjenici da je prostorno udaljen. Takvim izazovima je ipak moguće odoleti. U tom smislu Ilić i Veljković navode sledeće: „Dobro obučen posmatrač ne bi trebalo da promeni ponašanje pri opservaciji javnog događaja: pitanje je koliko on/ona menja strukturu posmatrane grupe. Ako se posmatra sportski događaj, ili politički skup, partijski podoficir neće tražiti od posmatrača da saobrazi ponašanje onome učesnika, ali navijački vođa verovatno hoće" (2016, str. 19).

Posmatranje sa učestvovanjem je, u odnosu na ostale oblike posmatranja, najzahtevnije i najosetljivije za korišćenje. Istraživač pribegava ovom obliku posmatranja u situacijama kada želi da se približi marginalnim grupama u društvu ili kada hoće da uoči sve relevantne detalje svakodnevnog života neke grupe. U ovim situacijama istraživač postaje član grupe, te obavlja sve aktivnosti kao i ostali članovi. To, ujedno, posmatranje sa učestvovanjem čini i najtežim oblikom posmatranja budući da istraživač, istovremeno, mora i da se izdvoji iz grupe kako bi odmah evidentirao sve uočene a relevantne činjenice (Ilić 2014a; 2015b). U protivnom, odloženo beleženje uočenih činjenica (recimo, oblika ponašanja) može se odraziti na objektivnost istraživanja. Ovo je posebno značajno kod posmatranja tzv. „zatvorenih grupa" kao što su, recimo, verske sekte, kriminalne grupe, političke grupe itd.

Upravo izložena klasifikacija posmatranja zasniva se na dva potkriterijuma: neposrednosti (posredno i neposredno posmatranje) i učešću samog istraživača. No, posmatranje je moguće klasifikovati i prema korišćenim instrumentima. U tom smislu se razlikuju: (1) posmatranje bez korišćenja tehničkih pomagala

u procesu opažanja, (2) posmatranje sa korišćenjem tehničkih pomagala kao pomoćnih u procesu opažanja, kao i (3) posmatranje sa intenzivnim korišćenjem tehničkih pomagala. Ovaj poslednji vid posmatranja je najprisutniji u prirodnim naukama, ali se koristi i u marketinškim istraživanjima.

Prethodno izrečene tvrdnje o posmatranju odnose se na tzv. *humano* posmatranje. No, postoji i tzv. *mehaničko* posmatranje. Ono se realizuje korišćenjem različitih tehničkih pomagala. Mehaničko posmatranje moglo bi se realizovati, recimo, postavljanjem videokamera u svrhu nadziranja određenih delova robne kuće. Tonski zapisi korisnika nekih usluga (na primer, turističkih) mogu biti predmet analize čiji je cilj razumevanje ponašanja potrošača, običaja i predviđanje budućih trendova.

Kod eventualne primene posmatranja u marketinškim istraživanjima neophodno je, očigledno, otkloniti izvesne nedoumice među kojima se izdvaja: da li treba sprovesti posredno ili neposredno posmatranje, laboratorijsko ili terensko itd. Osnovno je da posmatranje ne bi trebalo birati zbog njegovog relativno lakog izvođenja. Primerenije je da se odluka o izboru oblika posmatranja zasniva na prirodi istraživačkog pitanja, definisanom planu istraživanja (eksplorativnom, deskriptivnom ili kauzalnom), veštinama, sposobnostima i prirodi istraživača, kao i na karakteristikama ispitanika koji se posmatraju.

PRIMENA POSMATRANJA

Posmatranje se zbog svoje jednostavnosti i drugih prednosti koristi za istraživanje najrazličitijih fenomena – kako prirodnih, tako i društvenih uz uvažavanje, kako navodi Ilić, specifičnosti različitih naučnih polja (2013). Sa stanovišta poslovnih pojava može se konstatovati da je posmatranje, kako navode Milosavljević i Radosavljević, „najprikladnija tehnika" za istraživanje malih društvenih, institucionalizovanih ili eksperimentalnih grupa; procesa odlučivanja u institucijama i organima, kao i za istraživanje procesa rada, organizacije, podele rada i sadržaja pojedinih zanimanja u podeli rada (2006, str. 534).

Metod posmatranja ima veliku primenu u organizacionim istraživanjima u svrhu objašnjavanja ponašanja ljudi u grupama i radnim timovima. Prednosti ovog metoda dolaze do izražaja u procesu selekcije kandidata kao i tokom praćenja karijere zaposlenih. Posmatranje je, u stvari, nezaobilazni deo svakog akcionog istraživanja zasnovanog na zajednici, koje, kako objašnjava Bryman, započinje interesovanjem za probleme zajednice ili organizacije kako bi se ljudima pomoglo da shvate sopstvenu situaciju, to jest da „dijagnostifikuju problem" (2001, str. 275). Osim evaluacije samog problema u akcionom istraživanju istraživač traga i za rešenjima identifikovanog problema, te je promena, kako to smatra Gordon Marshall, srž ovog metoda istraživanja (1988, str. 4). Kemmis i McTaggart naglašavaju refleksivnost prisutnu u participativnom akcionom istraživanju. Naime, ljudi streme promenama na osnovu kritičkog preispitivanja situacije u koju su zapali i promišljanja o posledicama svog delovanja što, s druge strane, otvara prostor za nova istraživanja (2000, str. 573).

Metod posmatranja, naravno, nalazi primenu u marketinškim istraživanjima, ali pretežno u kombinaciji s tehnikama drugih metoda. Posmatranje je naročito pogodno za istraživanje brojnih fenomena u marketingu usluga (Grove and Fisk 2003). Svojevremeno su Kinner i Taylor izneli podatak da se metod posmatranja samostalno koristi u svakom stotom marketinškom istraživanju (1987, str. 397). Ovaj metod omogućava marketinškim stručnjacima, kako to Boote and Mathews navode, sakupljanje podataka o onome „šta ljudi rade, a ne šta govore da će činiti" (1999, str. 15). Pomenuti autori takođe definišu četiri kriterijuma za primenu posmatranja u marketingu, odnosno istraživani fenomen bi trebalo, pre svega: (1) da bude lak za posmatranje, (2) da predstavlja socijalni proces ili masovnu pojavu; (3) da se odvija i na nesvesnom nivou, te (4) da tokom istraživanja učesnici nisu voljni da komuniciraju sa istraživačem. Ponašanje kupaca tokom kupovine zadovoljava sva pomenuta četiri uslova te je, sledstveno tome, obavljen veliki broj empirijskih istraživanja ove pojave – počev od šezdesetih godina XX veka (na primer, Wells and Sciuto 1966) do novijih studija (na primer, Unederhill 2004).

Analiza sadržaja (dokumenata), kao poseban oblik posmatranja, može omogućiti uvid u trendove i glavna pitanja koja zaokupljaju pažnju stručnjaka različitih oblasti – marketinga, ponašanja potrošača ili poslovnih studija. Obično se intelektualna slika razvoja neke discipline dobija na osnovu sadržajne analize radova iz renomiranih naučnih časopisa. Tipičan primer ovakvih nastojanja je nedavno objavljen pregled o stanju istraživanja u oblasti ponašanja potrošača u periodu dugom 12 godina – 1998-2009 (Peighambari et al. 2016). Autori su analizi podvrgli 1.263 rada iz časopisa koji prate tematiku ponašanja potrošača: *Journal of Consumer Research*, *Journal of Marketing*, *Journal of*

Marketing Research, *Journal of Advertising* i *Journal of Advertising Research*. U metodološkom delu analize

autori iznose sledeći rezultat: kvantitativni stil istraživanja dominira u 960 radova (76%), kvalitativni u 139 (11%), dok je kombinacija dva stila uočena u 164 rada (13%). Kao metodi istraživanja najčešće su korišćeni eksperiment (u 530 radova), ispitivanje (530) i metod slučaja (89), dok su od metoda analize podataka najviše korišćeni ANOVA test (278) i deskriptivna statistika (164) – u 3% radova (31) korišćena je i analiza sadržaja. Rezultati ove studije su utoliko značajni što je prethodna analiza ovog tipa urađena još 1984. godine za duži period – 1950-1981 (Helgeson et al. 1984).

SLABOSTI POSMATRANJA

Posmatranju se često pripisuje inferiorni položaj u odnosu na druge metode prikupljanja podataka u marketingu. Kao nedostatak najčešće se pominje to da se posmatranje može sprovoditi samo u sadašnjosti i da se njime ne može proniknuti u celinu pojave već samo u neki njen deo. Posmatranjem se, sledstveno tome, ne može sagledati suština istraživane pojave već samo njene spoljašnje manifestacije. Objašnjavajući slabosti ovog metoda Milić navodi i to da je za posmatranje nekih pojava potreban dug vremenski interval, što istraživanje može učiniti skupim (1965, str. 447-448). Vidna slabost posmatranja je povezana sa vrstom podataka koje je moguće prikupiti. Naime, kada je o istraživanjima u marketingu reč, posmatranjem je moguće dobiti „samo podatke o činjenicama, ali ne i o mišljenjima, stavovima i motivima" (Stanković i Đukić 2013, 72).

Premda se direktnim posmatranjem (posebno kod učesničkog oblika) prikupljaju informacije o ponašanju, ono se ne može uvek lako protumačiti. Moguće rešenje je kombinovanje dva pristupa, to jest: „ispitivanja iznutra" (engl., *inquary from the inside*) i „ispitivanja sa strane" (*inquary from the outside*), pre čemu prvo prethodi drugom (Evered and Louis 2001). Tako se mogu otkloniti rizici subjektivnosti nastali istraživačevim direktnim preuzimanjem neke od uloga posmatranih ispitanika u grupi. Validnost posmatranja očigledno zavisi od niza činilaca, a pre svega od: (1) faktičke tačnosti zapisa koje je posmatrač sakupio (deskriptivna validnost), (2) tačnosti u tumačenju prikupljenih činjenica (interpretativna validnost), te (3) stepena saglasnosti teorijskog objašnjenja proisteklog iz istraživanja i prikupljenih podataka (Johnson 1997, str. 284).

Neposredno posmatranje prate i izvesne etičke nedoumice u smislu da li bi učesnici istraživanja trebalo da budu upoznati ili ne s tokom projekta, da li pribeći skrivenom (tajnom) ili diskretnom praćenju odabrane grupe za ispitivanje i sl. Etički su osetljive i situacije kada se posmatranjem nastoji proniknuti u ponašanje dece kao potrošača (Filipović 2011).

Veliki nedostatak ove tehnike predstavlja i subjektivnost posmatrača. Problem predstavljaju lična uverenja i predispozicije istraživača te, otuda, različiti posmatrači uočavaju različite aspekte ispoljavanja iste pojave. Posmatranje je, kako to ističe Tarner, teško ponoviti jer, na primer, ispitivana grupa više ne postoji. Osim toga, različiti istraživači primećuju delovanje različitih faktora na ispoljavanje pojave ili uspevaju da izazovu različite reakcije (odgovore) ispitanika ukoliko je o posmatranju sa učestvovanjem reč (2009, str. 64). Ipak, lično iskustvo istraživača, kao i iskustva drugih ljudi, trebalo bi tretirati kao dragocene izvore činjenica. Prema Florijanu Znanjeckom (Znaniecki) relevantna su zapažanja i drugih posmatrača kao i predložene generalizacije (1934). No, pomenuti problem subjektivnosti posmatranja moguće je prevazići primenom strategije triangulacije, koja, prema viđenju Denzina, podrazumeva četiri aspekta različitosti – izvora podataka, metoda, teorija i istraživača (1978).

Posmatranje prate i neki teorijsko-metodološki nedostaci. Milosavljević i Radosavljević smatraju da su to, u prvom redu: (1) nedovoljna metodološka proučenost posmatranja; (2) nerazrađenost klasifikacionog sistema razvrstavanja podataka, što je povezano sa nerazvijenošću tipologije ponašanja; (3) neprilagođenost operacionalnih definicija pojmova koji se u istraživanju koriste (više odgovaraju verbalnim iskazima), a iz toga proističe nedovoljna razrađenost mogućih indikatora; (4) nerazvijenost metoda formiranja vremensko-prostornog uzorka u istraživanju dugotrajnih i disperzivnih pojava; kao i (5) nerazvijenost i nedovoljna proverljivost pravila rada posmatrača (2006, str. 533-534).

Pomenuta ograničenja su karakteristična i za druge metode prikupljanja podataka. U tom smislu opisane slabosti posmatranja ne znače istovremeno i njegovu inferiornost u odnosu na ostale metode prikupljanja primarnih podataka. Centralno pitanje se, kako je to uočeno još pre pola veka, svodi na to „da li su ograničenja metoda prihvatljiva imajući u vidu informacije do kojih se dolazi" (Wells and Sciuto 1966, p. 229).

PREDNOSTI POSMATRANJA

Premda se posmatranje često osporava zbog subjektivnosti u interpretaciji dobijenih podataka, postoje mišljenja prema kojim su podaci dobijeni posmatra-

njem, zapravo, objektivniji i tačniji. Naime metod posmatranja, kako to navodi Churchill ne zavisi od volje ispitanika i njegove sposobnosti da pruži informacije od značaja za konkretno istraživanje (2002). Opaženo ponašanje ispitanika tokom posmatranja nije uslovljeno bilo kakvom tendencijom da se to ponašanje racionalizuje, odnosno učini boljim prema očekivanju okoline. Poznato je da su ispitanici u većini slučajeva pažljiviji u odgovaranju na postavljena pitanja u upitniku ili intervjuu. Tako se posmatranjem ponašanja u realnim uslovima stiče bolji uvid u ponašanje ispitanika.

Prednost prikupljanja podataka metodom posmatranja ogleda se i u tome da ono može dovesti ponekad do uočavanja nenameravanih, usputnih pojava koje, inače, istraživač nije predvideo planom – (engl., *serendipity effect*). Prikupljeni podaci se kasnije mogu iskoristiti za testiranje hipoteza (Wells and Sciuto 1966, str. 228). Posmatranje takođe omogućava aktuelnost istraživanja a u nekim slučajevima, kako to navodi Hanić, to je i jedini metod za dobijanje primarnih podataka kakvi su, na primer, podaci o cenama sličnih proizvoda konkurenata (2006, str. 235). Grandov, Jovanović i Đokić navode da je posmatranje „najrasprostranjeniji način" prikupljanja podataka u tržišnim istraživanjima (2016, str. 139). Do primarnih podataka može se doći i na druge načine – primenom ispitivanja ili eksperimentalnog metoda.

Posmatranjem se može steći uvid u raspoložive, odnosno sekundarne podatke. Činjenica da ovi podaci već postoje ne znači da su oni sporednog značaja. Njihova korisnost je, naime, dvojaka: (1) pomažu u nalaženju potrebnih informacija neophodnih za razrešenje postavljenog istraživačkog pitanja i (2) omogućavaju njegovo bolje razumevanje i objašnjenje. Ponekad sekundarni izvori obezbeđuju dovoljno informacija za razrešenje istraživačkog pitanja. Zbog toga Churchill smatra da bi svako istraživanje trebalo započeti prikupljanjem sekundarnih podataka, naglašavajući:„Nemojte zaobići sekundarne podatke. Započnite sa sekundarnim podacima, a onda, samo kada iscrpite sekundarne podatke ili iz njih dobijete malo zauzvrat, nastavite sa primarnim podacima" (1995, str. 215).

Većina istraživačkih projekata započinje detaljnim pregledom relavantne literature; posebno, prethodno postignutih rezultata u konkretnoj oblasti. Prvi korak u ovoj aktivnosti je identifikacija relevantnih izvora sekundarnih podataka – *eksternih i internih*. Među eksternim izvorima obično se najviše pažnje pridaje knjigama, časopisima i drugim naučnim publikacijama, organizacijama koje se profesionalno bave marketinškim istraživanjima, nacionalnim izvorima sekundarnih podataka itd. Različite baze podataka u nekom preduzeću, isto tako, predstavljaju dragocene izvore sekundanrih podataka za istraživanje različitih aspekata poslovanja. Druga faza se odnosi na procenjivanje korisnosti sadržaja prisutnih u sakupljenim izvorima. Ovo uopšte nije lak zadatak budući da neprestano povećanje broja izvora sekundarnih podataka otežava njihovo razvrstavanje i dovodi u pitanje aktuelnost ranije prikupljenih informacija.

KOMBINOVANJE POSMATRANJA I ISPITIVANJA

Posmatranje se često kombinuje sa ispitivanjem, kvantitativnim metodom prikupljanja podataka, činjenica i mišljenja, široko korišćenom u istraživanju različitih fenomena. Anketa i intervju su glavni *instrumenti* posebnih tehnika anketiranja i intervjuisanja u okviru metoda ispitivanja. Cilj svake ankete je da se dođe do naučno relevantnih informacija, pomoću kojih se mogu analizirati *stavo*vi, *mišljenja*, *verovanja*, *ubeđenja* i *sistem vrednosti*. Informacije sakupljene kroz *postupak* anketiranja omogućavanju sticanje novih saznanja o istraživačkom problemu davanjem njegovog opisa (što je najčešći slučaj), njegovim razumevanjem, te, ukoliko je i to moguće, utvrđivanjem uzročno-posledičnih veza i odnosa. Ovaj poslednji aspekt predstavlja cilj svakog istraživanja, s tim što naučno istraživanje, shvaćeno u čisto pozitivističkom smislu, podrazumeva i moć predviđanja budućih pojava i procesa vezanih za ispitivani fenomen.

Ispitivanja se koriste da *opišu* ili *objasne* istraživani fenomen. Deskriptivna ispitivanja dokumentuju određena stanja javnog mnjenja, ponašanja ili karakteristika stanovništva u jednom određenom vremenskom trenutku. Javne ankete, na primer, obezbeđuju informaciju o trenutnom stanju stavova ljudi po određenom pitanju. Deskriptivna ispitivanja se često koriste u poslovnim studijama kako bi se razumelo ponašanje zaposlenih u pogledu motivacije, zadovoljstva poslom ili kažnjavanja. Analitičkim ispitivanjem, s druge strane, nastoji se proniknuti u karakteristike odnosa između istraživanih pojava. Međutim, ispitivanja koja imaju za cilj da *objasne* istraživani fenomen ne ograničavaju se samo na sakupljanje čisto deskriptivnih podataka, već izvode merenja promenljivih čije se relacije mogu analizirati. Na primer, ispitivanjem se može proceniti nivo kupovine nekog proizvoda i stepen mere koji povezuje povećanu prodaju sa, recimo, nedavno sprovedenom reklamnom kampanjom

tog proizvoda. Posle određivanja istraživačkog pitanja, i jasnog definisanja svrhe istraživanja, pristupa se određivanju vrste ispitivanja koje bi trebalo sprovesti: analitičko ili deskriptivno. Različita ispitivanja dovode, kako to vide Gill i Johnson, do raznih problema i pitanja tako da se javlja potreba za različitim tipovima planiranja (1991, str. 76-77).

U odnosu na posmatranje ispitivanje ima izvesne prednosti. Pre svega, ankete i intervjui su po svom pristupu deterministički, a odnose se prema problemima unutrašnje validnosti i generalizacije na sličan način kao i eksperimentalni metod. To znači da se i tokom ispitivanja koriste metodološki ispravni načini uzorkovanja kako bi se rezultati mogli analizirati jezikom statistike. Ispitivanje mnogih društvenih pojava i procesa moguće je samo primenom metoda ispitivanja. Ispitivanje ima izvesno preimućstvo nad posmatranjem po pitanju nekih važnih odlika istraživanja kao što su cena i brzina istraživanja. S druge strane, kako s pravom tvrde Ghauri i Grønhaug, posmatranje je moćnije po pitanju preciznosti/tačnosti i objektivnosti istraživanja (2005, str. 102).

Milosavljević i Radosavljević iznose mišljenje da je ispitivanje, uprkos širokoj primeni, istovremeno i „najčešće kritikovana metoda prikupljanja podataka" (2006, str. 500). Kriticizam istraživačkih postupaka ispitivanja dolazi iz dva tabora: od onih koji tvrde da nedostatak kontrolne grupe dovodi, u stvari, do pseudo-nauke, i od onih koji tvrde da je ispitivanje suviše deterministički obojeno u tehnikama grupisanja i analize individualnih odgovora.

Ispitivanje u poređenju s drugim metodama istraživanja ima parsimonijalni karakter. Uglavnom se koriste jednostavnije teorije na osnovu kojih je moguće izvesti manji broj hipoteza (pretpostavki) koje se testiraju. Iz ovog proizlazi eksplicitnost i specifičnost prisutna u istraživačkom problemu. U nastojanju da se realnost pojednostavi trebalo bi imati izvesnu meru. Iako je težnja za simplifikacijom opravdana, mora se imati u vidu i Ajnštajnov stav da „stvari treba pojednostaviti, ali ne više od toga".

Kombinovanje različitih metoda i tehnika otuda se čini prikladnim za izučavanje fenomena veće složenosti koja, kao što je poznato, smanjuje moć predviđenja. Posmatranje u odabranim strategijama triangulacije (metoda ili postupaka za prikupljanje i analizu podataka) u istraživanju akcionog karaktera ima različitu ulogu. Georgijevski, pri tom, razlikuje dva oblika triangulacije: (1) prvi podrazumeva „komplementarnu" primenu posmatranja (uz određeni oblik učešća), strukturisanog (formalnog) intervjua ili ankete sa upitnikom te korišćenje različitih dokumenata, dok (2) drugi, koji kombinuje pretežno kvalitativne postupke sakupljanja podataka, uključuje učesničko (participativno) posmatranje, nestrukturisan (neformalan) ili polustrukturisan intervju ili fokus grupe, te dokumente kao izvore podataka (2014, str. 75).

Savremene informaciono-komunikacione tehnologije nude dodatne mogućnosti za kombinovanje različitih metoda istraživanja u marketingu. Kod korišćenja interneta u marketinškim istraživanjima trebalo bi razmotriti tri dimenzije – ciljeve ispitivanja, jedinice uzorkovanja (veb-sajtovi, veb-stranice i korisnici interneta) i metode prikupljanja podataka – posmatranje, anketiranje i eksperiment (Furrer and Sudharshan 2001). Najčešći cilj ispitivanja je proučavanje različitih aspekata ponašanja kupaca u sajber-prostoru. Kada je reč o prikupljanju podataka posmatranjem, najčešće istraživač ili odabrani korisnici ostvaruju neposredan uvid u sadržaj veb-sajta ili veb-strane. Posmatranjem se može doći ne samo do objektivnih podataka (kao što je to, recimo, broj postavljenih oglasa ili broj linkova na određenoj strani) već i do subjektivnih podataka; na primer, o zadovoljstvu korisnika ponuđenim sadržajima ili dizajnom određenog veb-sajta.

Posmatranje ne bi trebalo odvajati od drugih metoda prikupljanja iskustvenih podataka. U tom smislu je i danas aktuelno zapažanje Vojina Milića: „Odvojeno od drugih istraživačkih postupaka, posmatranje je nedovoljno za stvaranje sistemske iskustvene evidencije o složenim društvenim slučajevima koji se moraju proučavati na širem području i u dužem vremenskom periodu. Ipak, upravo posmatranje može i treba da bude okosnica svih ostalih oblika prikupljanja podataka o aktuelnim društvenim pojavama i da služi kao najsigurnija osnova za proveravanje tačnosti i naučne upotrebljivosti podataka koji se dobijaju na neki drugi način" (1965, str. 435). Ovo potvrđuje i Whyte (1995) na osnovu svog, tri i po godine dugog istraživanja, kada konstatuje: „Dok sam sjedio i slušao, saznao sam odgovore na pitanja koja mi uopće ne bi pala na pamet postaviti da sam samo svoje informacije prikupljao isključivo pomoću intervjua" (Haralambus 1980, str. 481).

Analizirani metodološki pristupi u ovom radu ukazuju na neophodnost prevazilaženja nepoželjne podele na kvalitativnu i kvantitativnu metodologiju. Uputnije je, umesto oštrog razmimoilaženja, govoriti o dva različita stila istraživanja. I kvalitativno i kvantitativno istraživanje, ukoliko se slede osnovni metodološki postulati, može biti, „sistematsko i naučno" (King, Keohana and Verba 1994, str. 5). S druge strane, svako kombinovanje kvantitativnog i kvalitativnog stila istraživanja predstavlja svojevrsni izazov

za istraživača. Otuda ne iznenađuje činjenica da mali broj istraživača pribegava kombinovanju ova dva stila istraživanja. Rezultati opsežne analize sadržaja devet uglednih časopisa (2.166 članaka) iz oblasti marktinga za period 2003-2009 pokazuju da se tzv. „miks metoda" koristio u svega 34 studije (Harrison and Reilly 2011).

Isto tako, ne iznenađuje mali broj studija u kojima se istraživači odlučuju za posmatranje kao glavni metod za prikupljanje podataka u marketingu. Premda ovaj metod ima niz sličnosti sa ostalim metodama istraživanjima, on se karakteriše i mnogim specifičnostima. Posmatranje iziskuje poseban način pripreme istraživača, prepoznavanje trenutka za ulazak i izlazak iz istraživane grupe (ukoliko je reč o učesničkom posmatranju), procenu dužine boravka na terenu, odlučivanje o kriterijumima za izbor slučajeva, te poznavanje tehnika prikupljanja podataka (Baker 2006, str. 179-184). Posmatranje zbog svoje kompleksnosti predstavlja nesumnjivo veliki izazov za svakog istraživača. Otuda je iznenađujuće da se ovom metodu u stručnim publikacijama ne posvećuje više prostora. U tom smislu su indikativni rezultati do kojih se došlo analizom sadržaja udžbenika iz oblasti metoda istraživanja u marketingu (Winterton 2012). Ustanovljeno je da se za metod posmatranja koristi malo prostora u udžbenicima koji se koriste na državnom univerzitetu u američkoj državi Juti – od dve do devet strana (0,69-1,23%). Fokusnim grupama, s druge strane, u analiziranim udžbenicima posvećeno je znatno više prostora (1,32-3,45%).

ZAKLJUČAK

Emprijske istraživačke metode, razmatrane u ovom radu – *posmatranje* i *ispitivanje* – razlikuju se po mnogim dimenzijama. Kojem metodu će istraživač dati preimućstvo zavisi od različitih faktora, kao što su: predmet istraživanja, zastupljenost istraživane pojave ili procesa (jedinstvenost pojavljivanja pojave), dostupnost podataka, finansijska ograničenja i dr. Pri tome je važno da se objektivna stvarnost ne podređuje datom metodu, već obrnuto – metod bi trebalo birati saglasno prethodno određenom predmetu istraživanja. Istraživač koji ne raspolaže značajnim finansijskim sredstvima može doći do vrednih rezultata primenom metoda slučaja, odnosno detaljnim posmatranjem pojave u svim modalitetima njenog ispoljavanja. Posebno se to odnosi na pojave koje su tek u začetku.

Nesumnjivo je da uspešnost primene neke konkretne metode iziskuje iscrpno znanje o njenim pravilima, specifičnostima, prednostima i nedostacima, te komplementarnosti s drugim metodama. U ovom radu su predočena samo najvažnija svojstva posmatranja, kao i ispitivanja u svetlu odnosa tehnika ovog metoda (anketiranja i intervjusanja) s posmatranjem. Ukoliko se metod slučaja i analiza sadržaja posmatraju kao posebni oblici posmatranja, onda je jasno da će kombinovanje ispitivanja s pomenutim metodama poboljšati validnost merenja.

Saglasno postavljenom istraživačkom pitanju, istraživač se može odlučiti za kvalitativni, kvanititativni ili za kombinaciju ova dva istraživačka stila (Denzin 1978; Bryman 2001; Ilić 2014b, 2015b). Različite kvalitativne metode su pogodne za različite vrste proučavanja. Stilovi istraživanja (kvalitativni i kvantitativni) su, u stvari, komplementarni; to jest, nisu izolovani jedan od drugog. Prilično je prihvaćen stav među metodolozima da metod (shvaćen kao način istraživanja; put do naučnog saznanja) sam po sebi nije u potpunosti ni kvalitativan, ni kvantitativan. Međutim, tehnika može biti ili kvalitativna ili kvantitativna.

Zahvalnost

Pripremljeno u okviru projekta OI 179013, koji se izvodi na Univerzitetu u Nišu (Mašinski fakultet), a finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja RS.

Literatura:

Baker, L.M. (2006). Observation: a complex research method *Library Trends* Vol. 55 (1), pp. 171-189.

Bogdanović, M. (1994), *Metodološke studije*, IPS, Beograd.

Boote, J. and Mathews, A. (1999). Saying is one thing; doing is another: the role of observation in marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol. 2 (1), pp. 15-21.

Branković, S. (2009). *Metodi iskustvenog istraživanja društvenih pojava*. Megatrend univerzitet, Beograd.

Bryman, A. (2001). *Social Rersearch Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Churchill, G.A. and Iacobucci, D. (2002). *Marketing Research: Methodological Foundations*. Thomson Learning, Mason, OH.

Churchill, G.A. (1995). *Marketing Research: Methodological Foundations*. Dryden Press, Fort Worth, TX.

Denzin, N.K. (1978). *The Research Act*. New York: McGraw-Hill.

Evered, R. and Reis Louis, M. (2001). Alternative perspectives in the organizational sciences: inquary from the inside‘ and ‚inquary from the outside. *Academy of Management Review*. Vol. 6 (3). pp. 385-395.

Filipović, J. (2011). Metodološki aspekti istraživanja ponašanja dece kao potrošača. *Marketing*. Vol. 42 (2), str. 97-105.

Furrer, O. and Sudharshan, D. (2001). Internet marketing research: opportunities and problems. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol. 4 (2), pp. 123-129.

Georgijevski, P. (2014). Karakteristike i metodi akcionog istraživanja zasnovanog na zajednici kao servisu za rešavanje socijalnih problema. *Proučavanje društvenih pojava: metodološka* razmatranja (D.B. Đorđević i J. Petrović, urednici). Niš: Univerzitet u Nišu - Filozofski i Mašinski fakultet, str. 63-84.

Ghauri, P. and Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies*. Prentice Hall-Financial Times.

Gillham, B. (2001). *Case Sudy Research Methods*. London - New York: Continuum.

Gill, J. and Johnson, P. (1991). *Research Methods for Managers*. London: Paul Chapman.

Grandov, Z., Jovanović, V.R. i Đokić, M.M. (2016). Primena posmatranja u istraživanju tržišta. *Poslovna ekonomija*. Vol. 10 (1), str. 139-156.

Grove, S.J. and Fisk, R.P. (1992). Observational data collection methods for service marketing: an overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 20 (3), str. 217-224.

Gold, R.L. (1958). Roles in sociological field observations. *Social Forces*. Vol. 36 (3), str. 217-223.

Gud, V. i Het, P. (1966). *Metodi socijalnog istraživanja*. Beograd:Vuk Karadžić.

Hair, J. and Bush, R. Ortinau, D., (2003). Marketing Research: Within a Changed Information Environment. London: McGraw-Hill.

Hanić, H. (2006). *Istraživanje tržišta i marketing informacioni system*. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta.

Hanson, D. and Grimmer, M. (2007). The mix of qualitative and quantitative research in major marketing journals. *European Journal of Marketing*. Vol. 41 (1/2), str. 58-70.

Haralambus, M. (1980). *Uvod u sociologiju*. Zagreb: SIZ znanosti SR Hrvatske.

Harrison, R.L. and Reilly, T.M. (2011). Mixed methods designs in marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol. 14 (1), str. 7-26.

Helgeson, J.G., Kluge, E.A., Mager, J. and Taylor, C. (1984). Trends in consumer behavior literature: a content analysis. *Journal of Consumer Research*. Vol. 10 (4), pp. 449-454.

Iacono, J., Brown, A. and Holtham, C. (2009). Research Methods: a Case Example of Participant Observation. *Electronic Journal of Business Research Methods*. Vol. 7 (1), pp. 39-46.

Ilić, V. (2013). Različita shvatanja posmatranja u sociologiji i antropologiji. *Sociologija*. Vol. 55 (4), str. 519-540.

Ilić, V. (2014a). Beleženje i snimanje prilikom posmatranja društvenih pojava. *Antropologija*. Vol. 14(2), str. 71-87.

Ilić, V. (2014b). Neka pitanja odnosa teorije i istraživanja pri primeni metode posmatranja. *Sociologija*. Vol. 56 (3), str. 265-285.

Ilić, V. (2015a). Planiranje primene metod eposmatranja u društvenim istraživanjima. *Etnoantropološki problem*. Vol. 10 (10), str. 287-309.

Ilić, V. (2015b). Posmatranje kao metoda u kontekstu rasprava oko kvalitativnog i kvantitativnog pristupa. *Sociologija*. Vol. 57 (1), str. 133-151.

Ilić, V. i Veljković, M. (2016). Neki problem metodologije sociološkihistraživanja: Hommage Vojinu Miliću. Vol. 58 (1), str. 5-311.

Johnson, R.B. (1997). Examing the validity structure of qualitative research. *Education*. Vol. 118 (2). str. 282-292.

Jorgensen, D.L. (1989). *Participant Observation: A Methodology for Human Studies*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Kemmis, S. and McTaggart, R. (2000). Participatory Action Research. *Handbook of Qualitative Research*. (K. Denzin and Y.S. Lincoln, eds.), London: Sage Publications.

Kinnear, C.T. and Taylor, J.R. (1987). *Marketing Research: An Applied Approach*. New York: McGraw-Hill.

King, G., Keohane, R.O. and Verba, S. (1994). *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Kozinits, R.V., (2002). The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*. Vol. 39 (1), p. 61-72.

Lee, N. and Broderick, A.J. (2007). The past, present and future of observational research in marketing. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol. 10 (2), str. 121-129.

Malhotra, N.K. and Peterson, M. (2001). Marketing research in the new millennium: emerging issues and trends. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19 (4), str. 216-235.

Marshall, G. (1998). *Dictionary of Sociology*. Oxford: Oxford University Press.

Milić, V. (1965). *Sociološki metod*. Beograd: Nolit.
Milosavljević, S. i Radosavljević, I. (2006). *Osnovi metodologije političkih nauka*. Beograd: Službeni glasnik.
Peighambari, K., Sattari, S., Kordestani, A. and Pejvak Oghazi, P. (2016). Consumer behavior research: a synthesis of the recent literature. *SAGE Open*, April-June, pp. 1-9.
Spradley, J. (1980). *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
Stanković, Lj., Đukić, S. (2013). *Marketing*, Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
Šešić, B. (1982). *Osnovi metodologije društvenih nauka*. Beograd: Naučna knjiga.
Tarner, Dž.T. (2009), *Sociologija*, Mediterran Publishing, Novi Sad.
Underhill, P. (2004). *Why We Buy: The Science of Shopping*. Kent: Sutton Valence, Touchstone.
Wells, W. and Sciuto Lo, L.A. (1966). Direct Observation of Purchasing Behavior. *Journal of Marketing Research*. Vol. 3 (3), p. 227-233.
Whyte, W.F. (1995). *Street Corner Society*. Chicago: University of Chicago Press.
Winterton, K. (2012). Observational research in a marketing classroom: a guidebook, *Undergraduate Honors Theses*. Paper 127.
Znaniecki, F. (1934). *The Method of Sociology*. New York: Ferrar and Reinhart, Inc.

Abstract:

Observation Method in Marketing Research

Aleksandra Vuković, Milovan Vuković, Dejan Riznić

In this paper, the key features of obervation, as a specific research method that is used to research variouis social phenomena (including business and marketing), have been considred. The study focuses on the advantages and drawbacks of this method during its application. Also, an obervation method is compared to the other methods to collect data, especially to survey which uses recognizable measurement instruments (questionnarie and interview, first of all). This analyis has shown that observation, if it is conducted in a systematic way, may be a more objective method than the survey.

Key words: Observation, types of observation, advantages and drawbacks, survey.

Kontakt

Aleksandra Vuković,
Visoka železnička škola strukovnih studija, Z. Čelara 14, 11000 Beograd

Milovan Vuković,
mvukovic@tfbor.bg.ac.rs

Dejan Riznić
driznic@tfbor.bg.ac.rs
Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, V.J. 12, 19210 Bor

Originalan naučni članak, UDK 336.71:004.738.5

Determinante namera potrošača u pogledu korišćenja usluga mobilnog bankarstva

Goran Pavlović, Jovana Savić

JEL Klasifikacija*: *M31

Apstrakt: Sa razvojem tehnologije i promenom stila života ljudi, banke su prepoznale mogućnost uvođenja elektronskog bankarstva u svoje poslovanje, iz kojeg je proizašlo mobilno bankarstvo kao važan distributivni kanal. Za banke kao provajdere usluga mobilnog bankarstva je važno da identifikuju faktore koji utiču na namere potrošača da koriste mobilno bankarstvo. Istraživanje se sprovodi u cilju ispitivanja komponenti mobilnog bankarstva koje imaju uticaj na namere potrošača da počnu sa korišćenjem istog. Anketiranjem 208 ispitanika prikupljeni su primarni podaci koji su analizirani u softveru SPSS. Kao polazni model za istraživanje korišćen je prošireni model prihvatanja tehnologije (eng. Technology Acceptance Model - TAM). Dobijeni rezultati sprovedenog empirijskog istraživanja pokazuju da namere pojedinaca da koriste mobilno bankarstvo najviše zavise od percipiranog finansijskog troška a najmanje od percipirane korisnosti. Istraživanjem se popunjava gep u postojećoj domaćoj literaturi s obzirom da dobijeni rezultati potvrđuju polazne hipoteze koje postaju validna naučna saznanja i proširuju postojeća saznanja o uticaju determinanti mobilnog bankarstva na namere potrošača da koriste usluge istog. Takođe, istraživanje ima praktične implikacije za bankarski sektor.

Ključne reči: informacione tehnologije, mobilno bankarstvo, namera korišćenja mobilnog bankarstva, prošireni TAM model

UVOD

Ubrzani razvoj informacione tehnologije i unapređenje mobilne tehnologije i uređaja stvorili su nove mogućnosti u bankarskom sektoru. S druge strane, promene u zahtevima i stilu života potrošača nametnule su potrebu da banke koriste nove tehnologije za komunikaciju sa njima. Mobilno bankarstvo je jedan od najnovijih elektronskih distributivnih kanala koji banke koriste u kome tehnologija ima glavnu ulogu u stvaranju dodate vrednosti i pogodnosti, kako za potrošače, tako i za banke (Lotfizadeh & Ghorbani, 2015). Porast stope korišćenja pametnih telefona je povećao potrebu za uslugama mobilnog bankarstva, što je uticalo na banke da u svoju ponudu uvrste novi set proizvoda i aplikacija dizajniranih u cilju povećanja broja klijenata i tržišnog učešća, unapređenja operativne efikasnosti i povećanja retencije kupaca (Shaikh & Karjaluoto, 2015). Kao jedna od najinovativnijih tehnologija, mobilno bankarstvo predstavlja dobar primer prodora mobilne tehnologije u bankarski sektor, omogućavajući potrošačima da obavljaju bankarske transakcije korišćenjem mobilnih telefona u vreme i mesto koje im odgovara (Alalwan, Dwivedi & Rana, 2017). Mobilno bankarstvo spada u grupu mobilnih plaćanja i predstavlja savremeni vid telebankarstva i Internet bankarstva (Bjelić, 2001). Usluge mobilnog bankarstva koje potrošači mogu koristiti su različite poput plaćanja računa, provere stanja na računu ili kreditnim karticama, pristupa deviznom kursu, menjačkih operacija i slično (Stojanović i Đorđević, 2016, p. 386).

Uprkos koristima koje pruža, mobilno bankarstvo nije korišćeno od strane potrošača onoliko koliko je očekivano (Bhatt & Bhatt, 2016; Shaikh & Karjaluoto, 2015; Yu, 2012; Agwu, Atuma, Ikpefan and Iyoha, 2014). Istraživanja pokazuju da oko 51% klijenata banaka nema poverenje u sigurnost obavljanja usluga mobilnog bankarstva, oko 74% njih veruje da je korišćenje mobilnog bankarstva povezano sa brojnim rizicima, dok oko 88% klijenata smatra da postoji opasnost od prevara kada se bankarske transakcije obavljaju putem mobilnih uređaja (Sanader, 2014. p. 98). Usled postojanja ovakvih percepcija potrošača, mnogi istraživači su se poslednjih godina bavili analiziranjem faktora koji utiču na njihove

namere da usvoje mobilno bankarstvo i počnu sa korišćenjem usluga koje ono nudi.

Kada se posmatra korišćenje mobilnog bankarstva u Srbiji, bitno je istaći da je razvoj mobilnog bankarstva u našoj zemlji znatno sporiji u odnosu na ostatak sveta. Prema podacima NBS (Narodna banka Srbije, 2015), u poslednjem kvartalu 2015. godine samo 464,167 klijenata je koristilo usluge mobilnog bankarstva od ukupno 9,032,298 klijenata banaka. Shodno ovoj, kao i činjenici da se jako mali broj istraživanja u Srbiji bavi ovom problematikom, neophodna su dalja istraživanja koja se bave pitanjem šta utiče na namere pojedinaca da koriste mobilno bankarstvo. Kako bi se popunio pomenuti gep koji postoji u domaćoj istraživačkoj literaturi, sprovedeno je empirijsko istraživanje na uzorku od 208 ispitanika *sa ciljem* da se utvrdi koji faktori utiču na namere klijenata banaka koje posluju na teritoriji grada Kragujevca da koriste usluge mobilnog bankarstva koje su im dostupne. Kao polazni model za istraživanje korišćen je prošireni model prihvatanja tehnologije *(eng. Tehnology Aceptance Model - TAM)*, koji je široko primenjivan u istraživačkoj literaturi. Rezultati istraživanja mogu pomoći bankama da identifikuju ključne determinante namera klijenata da koriste usluge mobilnog bankarstva i da na osnovu toga izvrše kastomizaciju usluga mobilnog bankarstva koje nude u skladu sa stavovima i percepcijama klijenata, što može omogućiti njihovo lakše privlačenje i savladavanje otpora prema mobilnom bankarstvu.

1. MOBILNO BANKARSTVO

Bankarski sektor je među vodećim sektorima u usvajanju interneta i mobilne tehnologije. Pre razvoja interneta, banke su dugoročno investirale u informacione tehnologije i bankarske operacije su se uglavnom obavljale elektronski, dok je sa razvojem interneta došlo do ubrzanog razvoja internet bankarstva koje je potpuno promenilo poslovanje banaka sa stanovišta snižavanja troškova i unapređenja pogodnosti za klijente (Luo, Li, Zhang and Shim, 2010). Dalji razvoj tehnologije u oblasti mobilnih uređaja pružio je mogućnost unapređenja postojeće ponude banaka i uvođenje mobilnog bankarstva kao novog kanala komunikacije sa klijentima. Mobilno bankarstvo se definiše kao *servis pomoću kog banke obezbeđuju klijentima izvršavanje bankarskih i drugih finansijskih transakcija putem mobilnih telefona ili drugih sličnih uređaja* (Dasgupta, Paul and Fuloria, 2011, p. 7). Usluge mobilnog bankarstva prvi put su uvedene početkom dvadesetog veka i u ovom periodu one nisu pružale previše pogodnosti klijentima jer su se izvršavale sporo i nisu garantovale sigurnost transakcija. Međutim, situacija se značajno promenila sa uvođenjem pametnih telefona, što je omogućilo lakši pristup internetu i povećalo interesovanje potrošača za mobilno bankarstvo. Danas, korišćenjem mobilne tehnologije, banke pružaju mogućnost svojim klijentima da vrše kontrolu nad svojim transakcijama i da se povežu sa bankom bilo kada i bilo gde. Mobilno bankarstvo pruža prednosti bankama u vidu povećanja tržišnog učešća, bolje pozicioniranosti na tržištu i personalizovanog kontakta sa klijentima, dok se klijentima obezbeđuje brz uvid u račune, smanjenje troškova, dobijanje informativnih i personalizovanih poruka od banke i drugo (Sanader, 2014). Pored navedenih, kao dve veoma značajne koristi za banke mogu se izdvojiti povećanje lojalnosti potrošača i ostvarivanje dodatnog prihoda (Đorđević, 2007).

Prva istraživanja o mobilnom bankarstvu su počela da se sprovode u ranim 2000-tim i bavila su se ispitivanjem mobilnog bankarstva iz različitih perspektiva (Al-Jabri, 2015). Do danas, značajan broj istraživača usmerio je svoju pažnju ka mobilnom bankarstvu. Najveći fokus istraživanja u ovoj oblasti stavljaju na razumevanje zašto pojedinci koriste ili ne koriste usluge mobilnog bankarstva. Ona se najčešće zasnivaju na primeni modela difuzije inovacije, teorije planiranog ponašanja i proširenog modela prihvatanja tehnologije kako bi se utvrdile determinante usvajanja mobilnog bankarstva (Luo et al., 2010). ***Model prihvatanja tehnologije*** je popularan okvir koji se koristio u većini istraživanja u oblasti mobilnog bankarstva, a polazi od pretpostavke da su percipirana korisnost i percipirana lakoća upotrebe ključne determinante usvajanja mobilnog bankarstva. Ipak, kako ovaj model isključuje ekonomske, demografske i druge varijable, većina istraživača ga proširuje dodavajući mu nove varijable poput percipiranog rizika, percipiranog troška, usklađenosti sa životnim stilom, percipirane sigurnosti i drugo (Shaikh & Karjaluoto, 2015). Koristeći se proširenim modelom, Chitungo i Munongo (2013) su dokazali da percipirana korisnost, percipirana lakoća upotrebe, relativne prednosti, lična inovativnost i socijalne norme imaju signifikantan uticaj na namere potrošača iz ruralnih područja u Zimbabveu prema mobilnom bankarstvu, dok percipirani rizik i trošak utiču negativno na usvajanje usluga mobilnog bankarstva.

Polazeći od teorije difuzije inovacija, Al-Jabri (2015) je došao do zaključka da relativna prednost, kompatibilnost i merljivost imaju pozitivan uticaj na usvajanje mobilnog bankarstva, dok percipirani rizik

ima negativan uticaj. Međutim, za razliku od većine prethodnih istraživanja, u ovom istraživanju percipirana korisnost i percipirana lakoća upotrebe su se pokazali kao nesignifikantni za nameru korišćenja mobilnog bankarstva. Iz ugla teorije otpora prema inovacijama, istraživanja su pokazala da su faktori kao što su upotreba, vrednost, rizik, tradicija i imidž glavne barijere za usvajanje mobilnog bankarstva (Agwu et al., 2014). Hanafizadeh, Behboudi, Koshksaray i Tabar (2014) su istraživali uticaj osam varijabli na usvajanje mobilnog bankarstva u Iranu. Svojim istraživanjem autori su pokazali da su sve posmatrane nezavisne varijable istraživanja (percipirana korisnost, percipirana lakoća upotrebe, potreba za interakcijom, percipirani rizik, percipirani trošak, usklađenost sa životnim stilom, percipirani kredibilitet i poverenje) značajne sa stanovišta usvajanja mobilnog bankarstva, dok su se kao najznačajnije izdvojile usklađenost sa životnim stilom i poverenje. Jain (2013) je u svom istraživanju posmatrao koji faktori najviše i najmanje utiču na prihvatanje mobilnog bankarstva od strane klijenata banaka u Indiji. Rezultati ovog istraživanja pokazali su da je prihvatanje mobilnog bankarstva najviše pod uticajem kompatibilnosti i probne sposobnosti, a najmanje pod uticajem percipiranog rizika, složenosti i relativne prednosti.

Chawla i Joshi (2017) su, baveći se ispitivanjem faktora koji utiču na prihvatanje mobilnog bankarstva, identifikovali tri klastera potrošača koji su označeni kao lideri prihvatanja tehnologije, pratioci prihvatanja tehnologije i oni koji zaostaju u prihvatanju tehnologije, grupišući ispitanike u zavisnosti od toga kako oni percipiraju različite faktore koji utiču na prihvatanje mobilnog bankarstva. U sva tri klastera dominiraju muškarci starosti od 21-30 godina sa visokim obrazovanjem. Zanimljivo istraživanje sproveo je Iddris (2013), koji se bavio ispitivanjem faktora koji utiču na odbijanje korišćenja usluga mobilnog bankarstva od strane klijenata u Gani, a kao najuticajnije ispitanici su izdvojili da mobilno bankarstvo zahteva znanje i učenje i izaziva dodatne troškove, lošu telekomunikacionu mrežu i preferencije ka tradicionalnim vidovima bankarstva. Pritom, pokazalo da se se uticaj posmatranih faktora razlikuje u zavisnosti od demografskih karakteristika klijenata, odnosno, mlađi ispitanici kao glavni razlog odbijanja ističu neophodno znanje i učenje za korišćenje mobilnog bankarstva, ispitanici sa nižim primanjima smatraju da su svi faktori prepreka za usvajanje mobilnog bankarstva, dok ispitanici koji nisu u bračnoj zajednici kao glavne prepreke posmatraju to što nemaju račun u banci i pražnjenje baterije telefona tokom obavljanja transakcije. Kao glavni faktori uspeha mobilnog bankarstva, u dosadašnjim istraživanjima su se izdvojili trošak, upotrebljivost, pogodnost, bezbednost i privatnost (Singh, Srivastava and Srivastava, 2010).

1.1. Determinante namere korišćenja usluga mobilnog bankarstva

Istraživački model u ovom radu polazi od modela prihvatanja tehnologije (*eng. Tehnology Aceptance Model - TAM*) kome se dodaju dve varijable, odnosno formiran je proširen model. Posmatra se uticaj bezbednosti, percipiranog finansijskog troška, percipirane korisnosti i lakoće upotrebe na nameru potrošača da koriste usluge mobilnog bankarstva u budućnosti.

Brojni autori u proteklom periodu došli su do zaključka da je pitanje *bezbednosti* najveći uzrok zabrinutosti potrošača da usvoje mobilno bankarstvo (Barnes & Corbitt, 2003; Laforet & Li, 2005; Khalfan, AlRefaei and Al-Hajery, 2006; Yang, 2009). Bezbednost se odnosi na zaštitu klijenata tokom korišćenja usluga mobilnog bankarstva. Tri bitna zahteva potrošača vezano za bezbednost mobilnog bankarstva su: enkripcija konekcije kako bi se zaštitio prenos osetljivih podataka, pristup podacima pre upotrebe mora biti ovlašćen i autorizacija mora biti jednostavna (Laukkanen & Lauronen, 2005). Kada potrošači veruju u bezbednost sistema mobilnog bankarstva, veća je verovatnoća da će ga usvojiti. U skladu sa tim, postavlja se sledeća hipoteza:

H1: Bezbednost ima pozitivan uticaj na namere potrošača da koriste mobilno bankarstvo.

Stavovi potrošača prema mobilnom bankarstvu vrlo često su pod uticajem ne samo psiholoških i sociolških, već i ekonomskih faktora kao što je *percipirani finansijski trošak* korišćenja usluga mobilnog bankarstva. Percipirani finansijski trošak se odnosi na to koliko potrošači smatraju da će ih koštati korišćenje usluga mobilnog bankarstva. Yu (2012) je u svom radu potvrdio da percipirani finansijski trošak ima statistički značajan uticaj na nameru korišćenja mobilnog bankarstva. Yang (2009) je dokazao da su niži troškovi finansijskih transakcija koje se obavljaju putem mobilnog bankarstva u pozitivnoj korelaciji sa namerom korišćenja mobilnog bankarstva. Prema tome, pretpostavlja se sledeće:

H2: Niži percipirani finansijski trošak pozitivno utiče na namere potrošača da koriste mobilno bankarstvo.

Percipirana korisnost i *lakoća upotrebe* su dve glavne varijable modela prihvatanja tehnologije (*TAM*).

Prva varijabla se odnosi na subjektivnu percepciju potrošača koja se odnosi na korisnost mobilnog bankarstva za obavljanje bankarskih transakcija, dok se druga odnosi na percepciju potrošača o naporu koji mora uložiti kako bi naučio i koristio usluge mobilnog bankarstva (prilagođeno prema: Koufaris & Hampton-Sosa, 2004). Dakle, percipirana korisnost podrazumeva benefite koje potrošači očekuju da će ostvariti korišćenjem mobilnog bankarstva poput uštede vremena, lakšeg obavljanja bankarskih operacija i slično, dok se lakoća upotrebe odnosi na to koliko potrošači veruju da je lako koristiti usluge mobilnog bankarstva odnosno da li je potrebno uložiti veliki mentalni napor da se nauči kako se usluge koriste ili ne. Za obe varijable Gu, Lee i Suh (2009) u svom istraživanju dokazuju da imaju pozitivan uticaj na namere vezane za mobilno bankarstvo, dok su Chitungo i Munongo (2013) došli do zaključka da korisnost i lakoća upotrebe imaju značajan uticaj na stav korisnika prema mobilnom bankarstvu koji utiče na namere prema mobilnom bankarstvu. Polazeći od navedenog, postavljaju se sledeće hipoteze:

H3: Percipirana korisnost ima pozitivan uticaj na namere potrošača da koriste mobilno bankarstvo.

H4: Lakoća upotrebe pozitivno utiče na namere potrošača da koriste mobilno bankarstvo.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U cilju identifikovanja uticaja ključnih determinanti mobilnog bankarstva na namere potrošača da koriste ovaj kanal za obavljanje svojih bankarskih aktivnosti, sprovedeno je empirijsko istraživanje koje se zasniva na analizi primarnih podataka prikupljenih od 208 ispitanika na teritoriji Kragujevca. Anketiranje je sprovedeno u periodu od 13.05.2017. do 05.06.2017. godine primenom tehnike upitnika koji je ispitanicima distribuiran ličnim putem. Upitnik je podeljen na

TABELA 1. Struktura upitnika: varijable istraživanja i njima odgovarajuće konstatacije

Varijabla	Konstatacija	Izvor
Bezbednost	P1. Mobilno bankarstvo primenjuje bezbednosne mere kako bi se zaštitili klijenti. P2. Mobilno bankarstvo nudi mogućnost da se potvrdi identitet klijenata u cilju njihove bezbednosti. P3. Osećao/la bih se sigurno po pitanju elektronskog sistema plaćanja u mobilnom bankarstvu.	Prilagođeno prema: Koufaris & Hampton-Sosa, 2004
Percipirani finansijski trošak	P4. Troškovi korišćenja usluga mobilnog bankarstva su niži od troškova korišćenja drugih bankarskih kanala. P5. Podešavanja mobilnog telefona za korišćenje usluga mobilnog bankarstva su jeftina. P6. Korišćenje usluga mobilnog bankarstva bi za mene bilo najpovoljnije.	Prilagođeno prema: Yu, 2012
Percipirana korisnost	P7. Korišćenje mobilnog bankarstva bi mi omogućilo da brže završavam svoje obaveze. P8. Korišćenje mobilnog bankarstva bi mi omogućilo da lakše završavam svoje obaveze. P9. Smatram da je mobilno bankarstvo korisno.	Prilagođeno prema: Al-Jabri, 2015
Lakoća upotrebe	P10. Mobilno bankarstvo je lako za upotrebu. P11. Lako mi je da naučim da koristim usluge mobilnog bankarstva. P12. Smatram da korišćenje usluga mobilnog bankarstva ne zahteva preteran mentalni napor. P13. Usluge moblinog bankarstva su lako dostupne.	Prilagođeno prema: Yu, 2012; Al-Jabri, 2015; Gašević, Vranješ i Drinić, 2016
Namera korišćenja	P14. Nameravam da koristim usluge mobilnog bankarstva. P15. Koristiću usluge mobilnog bankarstva za svoje bankarske potrebe. P16. Vidim sebe kao korisnika mobilnog bankarstva. P17. S obzirom da imam pristup internetu na mobilnom telefonu, pretpostavljam da ću koristiti mobilno bankarstvo. P18. Smatram da je pametno koristiti usluge mobilnog bankarstva.	Yu, 2012, p.112; Hanafizadeh et al., 2014, p. 71; Al-Jabri, 2015, p. 28; Dasgupta et al., 2011, p. 18

IZVOR: autori

dva dela. Prvi deo obuhvata 18 konstatacija merenih na sedmostepenoj Likertovoj skali koje se odnose na posmatrane varijable mobilnog bankarstva, dok drugi deo obuhvata 4 pitanja koja se odnose na demografske karakteristike ispitanika (pol, starost, obrazovanje i radni status). Ispitanici su zaokruživanjem ocena iskazali svoj stepen slaganja sa datim konstatacijama, pri čemu ocena 1 označava apsolutno neslaganje, a ocena 7 apsolutno slaganje sa konstatacijom. Konstatacije iz prvog dela upitnika su grupisane u 5 varijabli a preuzete su iz prethodnih istraživanja iz relevantne domaće i inostrane literature. Ove varijable prikazane su u tabeli 1.

Za analizu prikupljenih podataka korišćen je statistički metod a analiza je izvršena u statističkom softveru „SPSS" (Statistical Package for the Social Sciences). U ovom programu najpre je sprovedena deskriptivna statistička analiza u cilju ispitivanja povoljnosti i homogenosti stavova ispitanika za konstatacije na nivou celokupnog uzorka, a kao mere deskriptivne statistike korišćene su aritmetička sredina i standardna devijacija. Nakon ove, sprovedena je analiza pouzdanosti izračunavanjem koeficijenta Cronbach's alpha kako bi se utvrdio nivo pouzdanosti varijabli koje su korišćene u istraživanju. Kako bi se utvrdio stepen linearne zavisnosti između nezavisnih varijabli i namere korišćenja mobilnog bankrstva, kao zavisne varijable, sprovedena je korelaciona analiza izračunavanjem vrednosti Pearson–ovog koeficijenta. Zatim je sprovedena višestruka regresiona analiza u cilju ispitivanja intenziteta uticaja determinanti mobilnog bankarstva na nameru korišćenja istog. Intenzitet se meri β koeficijentom, gde veća vrednost ovog koeficijenta podrazumeva jači uticaj nezavisne na zavisnu varijablu. Na kraju su, primenom klaster analize, ispitanici grupisani u odgovarajuće klastere u zavisnosti od sličnosti prosečnih ocena koje su dali pojedinim varijablama.

TABELA 2. Deskriptivna statistička analiza

Konstatacija	Aritmetička sredina (M)	Standardna devijacija (SD)
P1. Mobilno bankarstvo primenjuje bezbednosne mere kako bi se zaštitili klijenti.	5,10	1,73
P2. Mobilno bankarstvo nudi mogućnost da se potvrdi identitet klijenata u cilju njihove bezbednosti.	5,15	1,74
P3. Osećao/la bih se sigurno po pitanju elektronskog sistema plaćanja u mobilnom bankarstvu.	4,77	1,99
P4. Troškovi korišćenja usluga mobilnog bankarstva su niži od troškova korišćenja drugih bankarskih kanala.	5,41	1,55
P5. Podešavanja mobilnog telefona za korišćenje usluga mobilnog bankarstva su jeftina.	5,42	1,59
P6. Korišćenje usluga mobilnog bankarstva bi za mene bilo najpovoljnije.	5,23	1,70
P7. Korišćenje mobilnog bankarstva bi mi omogućilo da brže završavam svoje obaveze.	**5,90**	1,47
P8. Korišćenje mobilnog bankarstva bi mi omogućilo da lakše završavam svoje obaveze.	5,88	1,48
P9. Smatram da je mobilno bankarstvo korisno.	5,76	1,49
P10. Mobilno bankarstvo je lako za upotrebu.	5,60	1,50
P11. Lako mi je da naučim da koristim usluge mobilnog bankarstva.	5,74	**1,45**
P12. Smatram da korišćenje usluga mobilnog bankarstva ne zahteva preteran mentalni napor.	5,77	**1,45**
P13. Usluge moblinog bankarstva su lako dostupne.	5,48	1,60
P14. Nameravam da koristim usluge mobilnog bankarstva.	5,13	1,93
P15. Koristiću usluge mobilnog bankarstva za svoje bankarske potrebe.	4,90	2,07
P16. Vidim sebe kao korisnika mobilnog bankarstva.	5,09	1,98
P17. S obzirom da imam pristup internetu na mobilnom telefonu, pretpostavljam da ću koristiti mobilno bankarstvo.	5,05	2,09
P18. Smatram da je pametno koristiti usluge mobilnog bankarstva.	5,26	1,82

IZVOR: autori

Što se tiče strukture uzorka, od ukupnog broja ispitanika (208), 115 ispitanika (55,3%) je ženskog a 93 ispitanika (44,7%) muškog pola. Najmlađi ispitanici (od 18–24 godina) čine 21,6% uzorka odnosno ima ih 45. Ispitanika od 25–44 godina ima 106 i oni obuhvataju najveći procenat uzorka tj. 51%. Od 45-54 godine ima 39 ispitanika (18,8%), dok najstariji ispitanici sa 55 i više godina čine 8,7% uzorka odnosno ima ih 18. Što se tiče segmentacije na osnovu obrazovanja, 31,7% uzorka čine ispitanici sa srednjim obrazovanjem tj. njih 66, 18,3% ispitanika (38) ima viši stepen obrazovanja, dok polovinu uzorka obuhvataju ispitanici sa visokim obrazovanjem (50%) i njih ima 104. Uzorkom je obuhvaćeno 109 zaposlenih ispitanika (52,4%), nezaposleno je 52 ispitanika (25%), studenata je 30 (14,4%) a najmanje je penzionera (17 ili 8,2%).

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Od statističkih analiza u radu je najpre spovedena ***deskriptivna statistička analiza*** za ispitivanje povoljnosti i homogenosti stavova ispitanika izračunavanjem vrednosti aritmetičkih sredina i standardnih devijacija. Niža vrednost aritmetičke sredine pokazuje da su stavovi manje povoljni i obrnuto, dok niža vrednost standardne devijacije pokazuje da su stavovi homogeniji i obrnuto. Analiza je sprovedena na nivou celokupnog uzorka od 208 ispitanika za konstatacije iz upitnika a dobijeni rezultati su prikazani u tabeli 2.

Na osnovu prikazanih vrednosti aritmetičkih sredina može se zaključiti da se najpovoljniji stavovi ispitanika javljaju kod konstatacije *Korišćenje mobilnog bankarstva bi mi omogućilo da brže završavam svoje obaveze* kod koje je vrednost aritmetičke sredine najviša i iznosi M=5,90. S druge strane, najnepovoljniji stavovi ispitanika prisutni su kod konstatacije *Koristiću usluge mobilnog bankarstva za svoje bankarske potrebe* sa najnižom aritmetičkom sredinom M=4,90. Što se stepena slaganja ispitanika tiče, vrednosti standardnih devijacija pokazuju da se ispitanici najviše slažu kod konstatacija *Lako mi je da naučim da koristim usluge mobilnog bankarstva* i *Smatram da korišćenje usluga mobilnog bankarstva ne zahteva preteran mentalni napor* kod kojih je standardna devijacija najniža (SD=1,45), dok je najmanji stepen slaganja ispitanika prisutan kod konstatacije *S obzirom da imam pristup internetu na mobilnom telefonu, pretpostavljam da ću koristiti mobilno bankarstvo* kod koje je standardna devijacija najviša i iznosi SD=2,09.

U cilju ispitivanja pouzdanosti varijabli koje se koriste u istraživanju sprovedena je ***analiza pouzdanosti.*** U okviru ove analize izračunata je vrednost koeficijenta Cronbach's Alpha koja pokazuje da li se varijable mere preko interno konzistentnih konstatacija. Varijable su pouzdane ukoliko je vrednost ovog koeficijenta veća od 0,7 a dobijene vrednosti date su u tabeli 3.

TABELA 3. Analiza pouzdanosti

Varijabla	Vrednost koeficijenta Cronbach's Alpha
Bezbednost	0,933
Percipirani finansijski trošak	0,899
Percipirana korisnost	0,943
Lakoća upotrebe	0,942
Namera korišćenja	**0,984**

IZVOR: autori

Vrednosti koeficijenta Cronbach's Alpha pokazuju da sve varijable u istraživanju imaju izuzetno visoku pouzdanost tj. da se mere preko interno konzistentnih konstatacija. Najveću pouzdanost ima varijabla ***namera korišćenja*** (0,984), dok je pouzdanost varijable ***percipirani finansijski trošak*** najniža (0,899).

Korelacionom analizom ispitan je stepen linearne zavisnosti između varijabli izračunavanjem Pearsonovog koeficijenta. Za vrednost ovog koeficijenta od 0-0,4 korelacija je slaba, od 0,4-0,6 umerena, dok jaka korelacija postoji kada je ovaj koeficijent u intervalu od 0,6-1. Rezultati korelacione analize su dati u tabeli 4.

Na osnovu vrednosti prikazanih u korelacionoj matrici može se najpre videti da su sve dobijene vrednosti Pearson-ovog koeficijenta statistički značajne na nivou 0.01 tj. sa verovatnoćom od 99%. Najjači stepen linearne korelacije postoji između varijabli ***percipirana korisnost*** i ***lakoća upotrebe*** (r=0.827**, p<0.01, jaka korelacija), dok je najslabija korelacija prisutna između varijabli ***bezbednost*** i ***lakoća upotrebe*** (r=0.721**, p<0.01, jaka korelacija). Između ostalih parova varijabli takođe postoji jaka korelacija jer je vrednost Pearson-ovog koeficijenta između njih veća od 0,6.

Za testiranje istraživačkih hipoteza sprovedena je višestruka regresiona analiza kojom se ispituje uticaj nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu ***namera korišćenja***. U tabeli 5 su prikazani dobijeni rezultati. Kod višestruke regresione analize potrebno je da bude ispunjen uslov multikulinearnosti. Smatra se da multikulinearnost ne predstavlja ozbiljan problem ukoliko je vrednost VIF koeficijenta (Variance Inflation Factor) manja od 5 u svim parovima varijabli. Tada

TABELA 4. Korelaciona matrica

	Bezbednost	Percipirani finansijski trošak	Percipirana korisnost	Lakoća upotrebe	Namera korišćenja
Bezbednost	1	0.793**	0.757**	0.721**	0.758**
Percipirani finansijski trošak	0.793**	1	0.811**	0.787**	0.788**
Percipirana korisnost	0.757**	0.811**	1	0.827**	0.757**
Lakoća upotrebe	0.721**	0.787**	0.827**	1	0.751**
Namera korišćenja	0.758**	0.788**	0.757**	0.751**	1

** Svi koeficijenti korelacije su signifikantni na nivou 0.01.

IZVOR: autori

TABELA 5. Višestruka regresija (zavisna varijabla: Namera korišćenja)

Varijabla	B	t	Sig.	VIF
Bezbednost	0.262	3.906	0,000*	3,033
Percipirani finansijski trošak	0.303	3.917	0,000*	4,041
Percipirana korisnost	0.145	1.836	0,068*	4,236
Lakoća upotrebe	0.204	2.773	0,006*	3,655

* Vrednost je signifikantna na nivou 0.1

R2 = 0.700; F = 118.385**; (p<0.01)

IZVOR: autori

se smatra da su podaci prikladni za sprovođenje višestruke regresione analize.

Podaci su prikladni za sprovođenje višestruke regresione analize jer je vrednost VIF koeficijenta u svim parovima varijabli manja od 5, što znači da je ispunjen uslov multikulinearnosti. Regresioni model opisuje 70% varijabiliteta namere korišćenja i ovo je dobar regresioni model jer je vrednost koeficijenta determinacije veća od 0,4. Takođe, vrednost koeficijenta determinacije je statistički značajna na nivou 0.01 (sig = 0.000 tj. p<0.01). Statistički značajan uticaj na zavisnu varijablu namera korišćenja imaju sve posmatrane nezavisne varijable jer je sig za svaku vrednost β koeficijenta manja od 0.1. Najjači uticaj na nameru korišćenja usluga mobilnog bankarstva ima varijabla ***percipirani finansijski trošak*** jer je kod ove varijable β vrednost najviša (β=0.303, p<0.01), zatim sledi varijabla ***bezbednost*** (β=0.262, p<0.01), nešto slabiji uticaj ima varijabla ***lakoća upotrebe*** (β=0.204, p<0.01), dok na nameru korišćenja najslabije utiče ***percipirana korisnost*** (β=0.145, p<0.01). Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da su sve testirane hipoteze koje se odnose na uticaj posmatranih determinanti mobilnog bankarstva na nameru korišćenja istog *dokazane.*

Na kraju, primenom klaster analize ispitanici su grupisani prema sličnosti ocena koje su dali varijabli ***namera korišćenja***. Rezultati klaster analize su dati u tabeli 6.

Na osnovu rezultata klaster analize mogu se identifikovati četiri klastera koja su grupisana u tri segmenta potrošača prema jačini njihove namere da počnu sa korišćenjem usluga mobilnog bankarstva. Prvi se-

TABELA 6. Klaster analiza

Cluster	2	1	4	3
Label				
Description				
Size	38,9% (81)	27,9% (58)	24,5% (51)	8,7% (18)
Inputs	radni_status 1,00 (53,1%)	radni_status 1,00 (100,0%)	radni_status 3,00 (58,8%)	radni_status 4,00 (94,4%)
	starost 2,00 (53,1%)	starost 2,00 (72,4%)	starost 1,00 (58,8%)	starost 4,00 (94,4%)
	obrazovanje 1,00 (65,4%)	obrazovanje 3,00 (100,0%)	obrazovanje 3,00 (88,2%)	obrazovanje 1,00 (55,6%)
	namera 4,96	namera 6,00	namera 5,11	namera 2,62
	pol 1,00 (56,8%)	pol 1,00 (56,9%)	pol 1,00 (56,9%)	pol 2,00 (61,1%)

IZVOR: autori

gment se može označiti kao segment ***najverovatnijih korisnika usluga mobilnog bankarstva*** koji obuhvata prvi i četvrti klaster (109 ispitanika) u kojima su prisutne najjače namere ispitanika da koriste mobilno bankarstvo. Ovaj segment dominantno čine žene, mlađi ispitanici (od 18-24 i od 25-44 godine), zaposleni, studenti i ispitanici sa visokim obrazovanjem. Drugi segment, koji obuhvata drugi klaster (81 ispitanik), može se označiti kao segment ***verovatnih korisnika usluga mobilnog bankarstva*** u kome su najviše prisutni zaposleni, žene starosti od 25-44 godine sa srednjim obrazovanjem. Treći segment obuhvata treći klaster (18 ispitanika) i označen je kao ***najmanje verovatni korisnici usluga mobilnog bankarstva*** a to su najstariji ispitanici (55 i više godina), pretežno muškarci, penzioneri i srednje obrazovani. Ovaj segment se posebno izdvaja po jačini namere od ostala tri segmenta.

4. ZAKLJUČAK

Istraživanje je sprovedeno sa osnovnim ciljem da se ispita koje komponente mobilnog bankarstva imaju uticaj na namere klijenata kragujevačkih banaka da počnu sa korišćenjem istog. U istraživanju je kao polazni model korišćen prošireni model prihvatanja tehnologije (*eng. Technology Acceptance Model - TAM*) i posmatran je uticaj bezbednosti, percipiranog finansijskog troška, percipirane korisnosti i lakoće upotrebe na namere potrošača da koriste usluge mobilnog bankarstva u budućnosti. Sprovedeno je više statističkih analiza. Postavljene istraživačke hipoteze koje se odnose na uticaj nezavisnih na zavisnu varijablu testirane su primenom višestruke regresione analize. Ova analiza je pokazala da sve posmatrane varijable imaju statistički značajan uticaj na nameru korišćenja, što potvrđuje polazne pretpostavke. Kao najznačajnija determinantna izdvojio se percipirani finansijski trošak dok je uticaj percipirane korisnosti najmanje bitan za ispitanike sa stanovišta namere korišćenja mobilnog bankarstva. U radu je primenjena i klaster analiza na osnovu koje su ispitanici prema nameri korišćenja mobilnog bankarstva grupisani u četiri klastera na osnovu kojih se identifikovana tri segmenta: ***najverovatniji korisnici, verovatni korisnici*** i ***najmanje verovatni korisnici usluga mobilnog bankarstva.*** Najveći broj ispitanika spada u kategoriju najverovatnijih korisnika u kome dominiraju žene, mlađi ispitanici i visoko obrazovani. Segment ispitanika koji pokazuju nešto slabiju nameru da koriste mobilno bankarstvo obuhvata i nešto manji broj ispitanika koji su zaposleni, sa srednjim obrazovanjem ali koji takođe spadaju u mlađu kategoriju. Najslabiju nameru da koriste mobilno bankarstvo pokazuju najstariji ispitanici sa srednjim obrazovanjem, muškarci i penzioneri. Ukoliko bismo ove rezultate uporedili sa istraživanjem Chawla i Joshi-a (2017) i klasterima potrošača koje su oni identifikovali kao lidere prihvatanja tehnologije, pratioce prihvatanja tehnologije i one koji zaostaju u prihvatanju tehnologije, u kojima dominiraju muškarci starosti od 21-30 godina sa visokim obrazovanjem, vidimo da se rezultati delimično poklapaju po pitanju demografskih karakteristika segmenata najverovatnijih korisnika mobilnog bankarstva i lidera u prihvatanju tehnologije (mlađi ispitanici sa visokim obrazovanjem), kao i po pitanju segmenata najmanje verovatnih korisnika i onih koji zaostaju u prihvatanju tehnologije koje dominantno čine muškarci. Sprovedeno empirijsko istraživanje popunjava postojeći istraživački gep u domaćoj literaturi koja se ne bavi dovoljno analiziranom problemskom oblašću i ima svoj naučni doprinos jer rezultati istraživanja potvrđuju polazne hipoteze, koje samim tim postaju validna naučna saznanja koja proširuju postojeća saznanja o uticaju determinanti mobilnog bankarstva na namere potrošača da koriste usluge istog. Poseban doprinos ovog rada se ogleda u analizi stavova različitih kategorija potrošača i njihovom grupisanju prema jačini namere da koriste usluge mobilnog bankarstva, što omogućava dublju analizu posmatranog problemskog područja. Istraživanje ima i svoj društveni doprinos koji se ogleda u tome da dobijeni rezultati istraživanja mogu pomoći bankama da na osnovu identifikovanih determinanti koje pokazuju značajan uticaj na namere klijenata da koriste mobilno bankarstvo, izvrše kastomizaciju usluga mobilnog bankarstva koje nude u skladu sa stavovima i percepcijama klijenata, u cilju njihovog lakšeg privlačenja i savladavanja otpora prema mobilnom bankarstvu. S obzirom da rezultati pokazuju da percipirana korisnost ima slab uticaj na namere korišćenja usluga mobilnog bankarstva, preporuka menadžerima banaka je da u propagandim porukama više naglašavaju prednosti tj. koristi koje mobilno bankarstvo pruža poput lakšeg izvršavanja bankarskih obaveza, izbegavanja čekanja u redovima u banci, obavljanja bankarskih transakcija bilo kada i bilo gde i sl. S druge strane, percipirani finansijski trošak imaju najjači uticaj na namere potrošača da koriste usluge mobilnog bankarstva, pa je u skladu sa tim preporuka da se u propagandnim porukama dodatno naglašavaju finansijske koristi koje pružaju usluge mobilnog bankarstva kao što su besplatna realizacija bankarskih aktivnosti, izbegavanje plaćanja određe-

nih provizija za bankarske usluge i dr. Na osnovu segmentacije ispitanika prema jačini njihove namere da koriste usluge mobilnog bankarstva, utvrđeno je da stariji muškarci, pretežno penzioneri i srednje obrazovani imaju najslabiju nameru da koriste mobilno bankarstvo. U skladu sa tim, menadžerima se preporučuje da ovim korisnicima daju određene podsticaje kako bi pojačali njihove namere (to mogu biti programi lojalnosti, besplatne obuke, dodatne pogodnosti kao što su povoljnije kamatne stope, besplatno održavanje računa i sl.).

5. OGRANIČENJA I PRAVCI BUDUĆIH ISTRAŽIVANJA

Uprkos naučnom i društvenom doprinosu koje ovo istraživanje obezbeđuje, ono ipak nije bez ograničenja. Glavno ograničenje vezuje se za mali uzorak koji obuhvata samo 208 ispitanika. Dalje, kako se korišćenje mobilnog bankarstva razlikuje u zavisnosti od regiona Srbije, ograničenje je i uska geografska oblast istraživanja koja obuhvata samo teritoriju grada Kragujevca, zbog čega se dobijeni rezultati ne mogu generalizovati. Istraživanjem su obuhvaćene samo pojedine determinante koje su značajne sa stanovišta njihovog uticaja na usvajanje mobilnog bankarstva i namere potrošača da ga koriste, što se takođe može posmatrati kao nedostatak. Osim namere usvajanja mobilnog bankarstva, istraživanjem nisu obuhvaćeni drugi aspekti ponašanja potrošača vezani za mobilno bankarstvo. U skladu sa ograničenjima, mogu se dati preporuke za sprovođenje budućih istraživanja koja bi se bavila sličnom problemskom oblašću. Prvenstveno, preporuka je proširiti geografsku oblast istraživanja, što će posledično dovesti do povećanja broja anketiranih ispitanika. Što se samog uzorka tiče, buduća istraživanja mogu obuhvatiti i korisnike usluga mobilnog bankarstva, pa se samim tim stvara prostor za vršenje komparacije korisnika i nekorisnika i njihovih percepcija. Takođe, može se analizirati da li različite demografske karakteristike imaju efekat moderatora u usvajanju mobilnog bankarstva. S obzirom da se model prihvatanja tehnologije sve manje koristi, buduća istraživanja bi trebalo da se oslone na novije i savremenije modele istraživanja u oblasti mobilnog bankarstva kao što su UTAUT ili UTAUT 2. S obzirom da se u radu uticaj nezavisnih na zavisnu varijablu ispituje primenom višestruke regresione analize, preporuka je da se u budućim radovima koriste analize poput PLS, konfirmativne faktorske analize i dr, kojima se može preciznije ispitati odnos između varijabli. Dalje, poželjno je posmatrati uticaj većeg broja determinanti na namere korišćenja mobilnog bankarstva. Preporuka je i da se posmatraju druge zavisne varijable ponašanja potrošača poput percepcija, stavova, satisfakcije, lojalnosti (kada se posmatraju korisnici usluga mobilnog bankarstva) i slično.

Reference:

1. Agwu, E., Atuma, O., Ikpefan, A., & Iyoha, F. (2014). Adoption Triggers and Barriers of Mobile Banking Services in Nigeria. *International Review of Social Sciences,* 2(9), 374-386.
2. Alalwan, A., Dwivedi, Y., & Rana, N. (2017). Factors influencing adoption of mobile banking by Jordanian bank customers: Extending UTAUT2 with trust. *International Journal of Information Management,* 37(3), 99-110.
3. Al-Jabri, I. (2015). The intention to use mobile banking: Further evidence from Saudi Arabia. *South African Journal of Business Management,* 46(1), 23-34.
4. Barnes, S.J., & Corbitt, B. (2003). Mobile banking: Concept and potential. *International Journal of Mobile Communications,* 1(3), 273-288. doi:10.1504/IJMC.2003.003494
5. Bhatt, A., & Bhatt, S. (2016). Factors Affecting Customer's Adoption of Mobile Banking Services. *Journal of Internet Banking and Commerce,* 21(1), 1-22.
6. Bjelić, P. (2001). Mobilni telefon kao kanal elektronskog poslovanja. *Ekonomski Anali,* 151(2), 81-98.
7. Chawla, D., & Joshi, H. (2017). Consumer perspectives about mobile banking adoption in India-a cluster analysis. *International Journal of Bank Marketing,* 35(4), 616-636.
8. Chitungo, S., & Munongo, S. (2013). Extending the technology acceptance model to mobile banking adoption in rural Zimbabwe. *Journal of Business Administration and Education,* 3(1), 51-79.
9. Dasgupta, S., Paul, R., & Fuloria, S. (2011). Factors affecting behavioral intentions towards mobile banking usage: Empirical evidence from India. *Romanian Journal of Marketing,* 1, 6-28.
10. Đorđević, B. (2007). Strategijske opcije u razvoju mobilnih bankarskih servisa. *Bankarstvo,* 3(4), 38-48.
11. Gašević, D., Vranješ, M., & Drinić, D. (2016). Identification of Key Determinants of Satisfaction of Users of Electronic Banking Services. *Economic Themes,* 54(2), 301-321.
12. Gu, J., Lee, S., & Suh, Y. (2009). Determinants of behavioral intention to mobile banking. *Expert Systems with Applications,* 36(9), 11605-11616.
13. Hanafizadeh, P., Behboudi, M., Koshksaray, A., & Tabar, M. (2014). Mobile-banking adoption by Iranian bank clients. *Telematics and Informatics,* 31(1), 62-78.
14. Iddris, F. (2013). Barriers to adoption of mobile banking: Evidence from Ghana. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,* 3(7), 356-370.
15. Khalfan, S., Alrefaei, Y., & Al-Hajery, M. (2006). Factors influencing the adoption of Internet banking in Oman: A descriptive case study analysis. *International Journal of Financial Services Management,* 1(2), 155-172.
16. Koufaris, M., & Hampton-Sosa, W. (2004). The development of initial trust in an online company by new customers. *Information & management,* 41(3), 377-397.
17. Laforet, S., & Li, X. (2005). Consumers' attitudes towards online and mobile banking in China. *International journal of bank marketing,* 23(5), 362-380.
18. Laukkanen, T., & Lauronen, J. (2005). Consumer value creation in mobile banking services. *International Journal of Mobile Communications,* 3(4), 325-338. doi:10.1504/IJMC.2005.007021
19. Lotfizadeh, F., & Ghorbani, A. (2015). A multi-dimensional model of acceptance of mobile banking. *International Journal of Management, Accounting and Economics,* 2(5), 414-427.
20. Luo, X., Li, H., Zhang, J., & Shim, J. (2010). Examining multi-dimensional trust and multi-faceted risk in initial acceptance of emerging technologies: An empirical study of mobile banking services. *Decision support systems,* 49(2), 222-234.
21. Narodna Banka Srbije, *Statistika,* https://nbs.rs/internet/latinica/35/statistika/index.html, pristupljeno 15.7.2017.
22. Sanader, D. (2014). Mobile banking: New trend in the contemporary banking sector. *Bankarstvo,* 43(5), 86-109.
23. Shaikh, A., & Karjaluoto, H. (2015). Mobile banking adoption: A literature review. *Telematics and Informatics,* 32(1), 129-142.
24. Singh, S., Srivastava, V., & Srivastava, R. (2010). Customer acceptance of mobile banking: A conceptual framework. *Sies journal of management,* 7(1), 55-64.
25. Stojanović, M., & Đorđević, M. (2016). The importnace of mobile banking in the Nisava district. *Economic Themes,* 54(3), 385-402.
26. Yang, A. (2009). Exploring adoption difficulties in mobile banking services. *Canadian Journal of administrative sciences,* 26(2), 157-179.
27. Yogesh, J. (2013). Mobile Banking: A Study On Adoption & Challenges In Southern Rajasthan, India. *International Journal Of Innovative Research & Development,* 2(4), 902-914.
28. Yu, C. (2012). Factors affecting individuals to adopt mobile banking: Empirical evidence from the UTAUT model. *Journal of Electronic Commerce Research,* 13(2), 104-121.

Abstract:

Determinants of the intentions of consumers in terms of using mobile banking services

Goran Pavlović, Jovana Savić

With the development of technology and the changing lifestyle of people, banks have recognized the possibility of introducing electronic banking into their business, which resulted in mobile banking as an important distribution channel. For banks as providers of mobile banking services it is important to identify factors that affect consumers' intentions to use mobile banking. The survey is conducted in order to examine mobile banking components that have an impact on consumers' intentions to start using it. A survey of 208 respondents collected primary data that have been analyzed in the SPSS software. The extended model of acceptance of technology (TAM) was used as the starting model for research. The obtained results of the conducted empirical research show that the intentions of individuals to use mobile banking are mostly dependent on the perceived financial cost and at least on the perceived utility. The research fills the pocket in the existing domestic literature since the obtained results confirm the starting hypotheses that become valid scientific knowledge and expands the existing knowledge of the impact of mobile banking determinants on the intentions of consumers to use the services of the same. Also, the research has practical implications for the banking sector.

Key words: *information technology, mobile banking, intention to use mobile banking, extended TAM model*

Kontakt:

Goran Pavlović
pavlovic.g90@gmail.com

Jovana Savić
jokasavic92@gmail.com

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Đure Pucara Starog 3, 34000 Kragujevac

Prethodno saopštenje, UDK 005.346:336.717

Vrednost CRM inicijativa za banke: da li je skepticizam opravdan?

Slađana Barjaktarović Rakočević,
Nela Milošević, Slavica Cicvarić Kostić

Apstrakt: Sektor finansijskih usluga karakteriše dinamičan razvoj i uočava se potreba za inovativnim poslovnim modelima koji će dovesti do zadržavanja postojećih klijenata, ali i pridobijanja novih. Upravljanje odnosima sa klijentima (engl. Customer Relationship Management - CRM) može se definisati kao strategija koja teži razumevanju potreba klijenata u cilju obezbeđivanja njihovog zadovoljstva, dugoročne saradnje i povećanja prodaje. Kako u literaturi i dalje postoji skepticizam oko vrednosti CRM inicijativa i dostignutih poboljšanja performansi poslovanja, cilj ovog rada je razumevanje osnova i pokazatelja uspeha CRM-a u bankarskom sektoru. Rad daje pregled literature u oblasti i utvrđuje neophodne resurse u cilju ostvarenja prednosti koju donose dugoročni i kvalitetni odnosi sa klijentima.

Ključne reči: upravljanje odnosima sa klijentima, bankarski sektor, zadovoljstvo klijenata, resursi, procesi

JEL: M31, G21

UVOD

U prethodnom periodu sektor finansijskih usluga doživeo je revolucionarne promene, kako u delu finansijskih institucija, tako i u delu samih instrumenata (Frame & White, 2004, p. 2). Kao trendovi koji su uticali na transformaciju finansijskih usluga mogu se istaći: porast konkurencije, razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija, inovacije usluga, procesa i organizacije, kao i globalizacija (Dabić, Vasiljević, Barjaktarović Rakočević i Milošević, 2013, p. 6). Banke, kao najprepoznatljivije finansijske institucije, menjaju i unapređuju ne samo usluge i način njihovog pružanja, već i organizaciju poslovanja i odnose sa klijentima. Izazovi sa kojima se banke suočavaju uključuju niske kamatne stope, regulatorne pritiske, potragu za novim i održivim izvorima prihoda, vraćanje poverenja u industriju, kao i neprestanu borbu za klijente. Banke su prinuđene da inoviraju kako bi povećale efikasnost finansijskih usluga koje pružaju, kao i da unapređuju kvalitet i raznovrsnost proizvoda koje nude tržištu (Đukić, 2015; Bos, Kolari & Van Lamoen, 2013). Konkurencija bankama je izuzetno jaka, širi se čak i na nefinansijske institucije, pa se banke značajno usmeravaju ka zadržavanju klijenata i privlačenju novih. Zato je koncept upravljanja odnosima sa klijentima (CRM - Customer Relationship Management) našao primenu u bankarskom sektoru.

Banke su među prvima na tržištu prepoznale značaj strategija upravljanja odnosima sa klijentima (Durkin & Howcrioft, 2003). Kako bi ispunile poslovne ciljeve, banke su implementirale sisteme za upravljanje klijentima i danas je skoro nezamislivo poslovanje bez njih. Iako je rasprostranjenosti primene i značaja CRM-a u finansijskom sektoru u literaturi već potvrđena (Santouridis & Tsachtani, 2015; Sin, Tse & Yim, 2005), neki autori i dalje ističu da postoji skepticizam oko vrednosti ovih inicijativa i njihovog uticaja na ostvarene poslovne rezultate (Garrido-Moreno, Lockett & García-Morales, 2014). Zato ovaj rad daje pregled literature u oblasti primene CRM-a u bankarskom sektoru i usmeren je na identifikaciju faktora koji su važni za uspešnu primenu CRM-a u bankama, kao i pokazatelja uspeha njegove primene. Namera autora za dalja istraživanja je da definisane faktore i pokazatelje uspeha primene CRM-a testira u bankarskom sektoru, a potom i u ostalim sektorima ove

industrije (investicioni fondovi, osiguravajuća društva i penzioni fondovi).

Rad je strukturiran u nekoliko delova. Prvo je dat pregled literature u pogledu upravljanja odnosima sa klijentima u bankarskom sektoru i izazovima koje su savremeni trendovi doneli u upravljanju tim odnosima. Zatim se analizira koncept CRM u bankarskom sektoru, definiše se njegova struktura, procesi i resursi neophodni za uspešno sprovođenje koncepta CRM u bankama. U okviru ovog poglavlja identifikuju se i pokazatelji uspeha CRM koncepta u bankarskom sektoru čime se opravdava vrednost CRM inicijativa. Poslednje poglavlje sadrži zaključna razmatranja i opis daljeg pravca istraživanja.

1. PRIMENA CRM-A U BANKARSKOM SEKTORU

Upravljanje odnosima sa klijentima predstavlja jednu od vodećih poslovnih strategija 21. veka (Kim, Suh & Hwang, 2003). CRM je koncept koji se odnosi na razumevanje potreba klijenata u cilju obezbeđivanja njihovog zadovoljstva, dugoročne saradnje i povećanja prodaje (Milošević, Cicvarić Kostić i Barjaktarović Rakočević, 2015). Generalno, kao osnovne prednosti koju njegova primena donosi organizacijama, identifikovane su: prepoznavanje promena u potrebama korisnika, mogućnost personalizacije usluge, diferenciranje u odnosu na konkurenciju i kreiranje konkurentske prednosti (Reimann, Schilke & Thomas, 2010; Chang, Park & Chaiy, 2010), poboljšanje usluge, zadovoljstva i zadržavanja korisnika (Li & Mao, 2012), a konsekventno i profitabilnost (Pfeifer & Ovchinnikov 2011).

Imajući u vidu prednosti primene CRM-a može se zaključiti da je potpuno opravdana i njegova primena u industriji bankarskih usluga.

Konkurencija, koja je izuzetno jaka u sektoru finansijskih usluga, dovela je do preokreta u strategiji održivog razvoja, od fokusa na proizvode i njihove karakteristike do fokusa na kreiranje vrednosti kroz orijentaciju na klijenta i kroz lanac ponude i potražnje (Chan, 2005). U uslovima pojačane konkurencije, usporenog rasta tržišta i borbe za klijente, banke treba da obezbede vrednost za klijente, da smanje stopu njihovog odlaska i da privuku nove klijente. Cilj je podsticati kulturu orijentisanu na klijente i produbiti i poboljšati odnos sa klijentima u narednom periodu. Da bi se to postiglo, potrebno je razviti tehnike i alate kojim će se klijenti bolje upoznati i dugoročno vezati. Zato su banke kontinuirano usmerene na sticanje i povećanje znanja o klijentima, u čemu značajno može da pomogne sistem upravljanja odnosima sa klijentima (Khodakarami & Chan, 2014).

CRM se odnosi na stvaranje novog poslovnog okruženja koje ima zadatak da obezbedi bolje upravljanje odnosima sa klijentima (Galbreath & Rogers, 1999). To je kompleksan proces pridobijanja, zadržavanja i saradnje sa odabranim klijentima kako bi se kreirala veća vrednost i za kompaniju i za klijenta (Soltani & Navimipour, 2016). Autor Bhat (2016) je došao do zaključka da CRM dimenzije imaju pozitivni efekat na lojalnost klijenata i kompetitivne prednosti banke.

Kako se menja okruženje u kome posluju banke danas, tako se menjaju i zahtevi klijenata u pogledu bankarskih usluga. Klijentima danas nije dovoljno samo da polože depozit u banci, dobiju kredit ili izvrše plaćanja, oni traže mnogo više. Odnos banke prema klijentima neminovno mora da se menja i da se gradi na principu poverenja i kvaliteta u dugom roku. Praksa pokazuje da klijenti žele lični odnos sa bankarom, koji će razumeti njihove potrebe i želje. Zbog toga upravljanje odnosima sa klijentima ima danas značajno mesto u dugoročnim strategijama banke.

Sivaraks, Krairit & Tang (2016) u svom radu su pokazali da primena e-CRM ima značajan pozitivan uticaj na kvalitet i ishod odnosa banka-klijent i posredno na kvalitet i ishode samih karakteristika usluga prema klijentima.

Uspešna primena CRM u potrošačkom bankarstvu prema Berger, Gensler, Skiera & Wiesel (2009), zahteva poslovne procese koji će doprineti stvaranju vrednosti. Prema ovim autorima osnovni procesi CRM u potrošačkom bankarstvu su:

- Analiza potencijala tržišta – ključni tržišni trendovi i potencijalne ciljne grupe klijenata,
- Upravljanje kontaktima klijenata – registracija i analiza kontakata za bitne događaje,
- Individualna prodaja – preko agenata,
- Dodeljivanje kanala prodaje – promena kanala prodaja ka određenim klijentima u skladu sa njihovim potrebama i zahtevima banke za profitabilnošću,
- Upravljanje prodajnim katalozima - poslovi sa katalozima i njihova distribucija,
- Upravljanje kampanjama – analiza, planiranje i razvoj marketinških kampanja,
- Analiza kupaca – vrednovanje kupaca kao deo procesa strateške segmentacije i kontrole,
- Program lojalnosti – zadržavanje kupaca kroz kreiranje dugoročnih odnosa,
- Usluge kupcima - posebni zahtevi kupaca,

- Povratne informacije – upravljanje pozitivnim povratnim reakcijama i žalbama kupaca.

Uspešna primena sistema za upravljanje odnosima sa klijentima nalazi se pred značajnim izazovima. Santouridis & Tsachtani (2015) navode da najveći broj inicijativa u ovoj oblasti ne ispuni očekivanja, odnosno ne daje rezultate. Ipak, istraživanja i poslovna praksa pokazuju da primena sistema za upravljanje odnosima sa klijentima u bankarskom sektoru omogućava efikasan odgovor na sve potrebe klijenata, a prati i njihovo ponašanje. Identifikacija najvažnijih klijenata omogućava održavanje dugoročnih odnosa, ali pored redovnih prihoda, banke imaju priliku da obezbede buduće investicije svojih klijenata (Zineldin, 2005).

U cilju merenja performansi kompanija ili banaka u procesu upravljanja odnosima sa klijentima, veoma je važno razumeti faktore koji utiču na formiranje strategije upravljanja odnosima kao i njihovu međusobnu povezanost i zavisnost. Kim et al. (2009) su kreirali CRM *scorecard* kojim su pokušali da objasne na koji način se mogu prepoznati i sprovesti u delo inicijative u oblasti upravljanja klijentima. Autori su testirali model na bankarskom sektoru i dokazali da su za uspeh strategije upravljanja odnosima sa klijentima neophodni uključenost i stav menadžmenta, tržišna orijentacija, zadovoljstvo i ponašanje zaposlenih, partnerstva i eksplicitno definisani ciljevi.

2. FAKTORI I POKAZATELJI USPEHA CRM-A

Poslovna opravdanost CRM-a kao koncepta koji kreira vrednost i za korisnike i kompanije (Payne & Frow, 2005) u literaturi je elaborirana, a u praksi potvrđena. Ipak, u literaturi još uvek ne postoji konsenzus oko jasnih efekata primene CRM-a na poslovne performanse. Naime, Garrido-Moreno, Lockett & García-Morales (2014) utvrdili su da u naučnoj i stručnoj literaturi postoji rastući skepticizam oko vrednosti CRM inicijativa i dostignutih poboljšanja performansi poslovanja, pa to ostaje polje za dalja istraživanja. Ipak, ovi autori navode da su istraživači saglasni da efektivna i efikasna primena i upravljanje odnosima sa klijentima primenom CRM tehnologija može uticati na konkurentnost. Svakako, baze podataka o korisnicima su mehanizam za kreiranje znanja o njima, što jeste osnova za donošenje poslovnih odluka (Peltier, Zahay & Lehmann, 2013).

U ranijim istraživanjima (Day, 2003; Fox & Stead, 2001) utvrđeno je da se uspeh CRM-a bazira na: strategiji, ljudima, tehnologiji i procesima. To su potvrdili i Sin et al. (2005), koji su proučavajući naučnu literaturu i intervjuišući CRM menadžere zaključili da su osnovne dimenzije CRM-a, koji su oni dalje ispitivali u finansijskoj industriji: fokus na ključne klijente, CRM organizacija, upravljanje znanjem i CRM tehnologija. Dakle, kao osnove uspeha primene CRM-a mogu se identifikovati resursi i procesi, koji su opisani u nastavku.

2.1. Resursi u upravljanju odnosima sa klijentima

Struktura sistema za upravljanje klijentima može da se posmatra kao operativna ili analitička (Ngai, Xiu & Chau, 2009), odnosno iz strateške ili tehnološke perspektive (Santouridis & Tsachtani, 2015). Upravljanje odnosima sa klijentima se oslanja na prikupljanje i obradu podataka koji pomažu kompanijama u identifikovanju ciljnih grupa i prilagođavanju potrebama tržišta. U vremenu globalizacije i brzih promena, nove tehnologije imaju ključnu ulogu prilikom primene strategije CRM-a. Pored tehnologije, neophodne su investicije u ljudske i organizacione resurse kako bi kompanije na najbolji mogući način iskoristile prednosti CRM-a (Keramati, Mehrabi & Mojir, 2010).

Mnogi autori (Kim et al., 2009; Ghalenooie & Sarvestani, 2016; Santouridis & Tsachtani, 2015) naglašavaju značaj ljudskih resursa i posvećenosti zaposlenih kada je u pitanju upravljanje odnosima sa klijentima i poboljšanje performansi banaka. Implementacija sistema za upravljanje klijentima usko je povezana sa odeljenjem ljudskih resursa. Veoma je važno da zaposleni budu obučeni za korišćenje sistema upravljanja odnosima, kao i da prolaze obuke za unapređenje prodaje, a poželjne su i nagrade za zaposlene kao motivacija da budu fokusirani na zadovoljstvo klijenata i da im pružaju dugoročnu podršku (Chen & Wang, 2006). Poseban značaj za efektivno upravljanje odnosima sa klijentima imaju zaposleni u ekspoziturama banaka, s obzirom na to da su oni direktno povezani sa klijentima (Boulding, Staelin, Ehret & Johnston, 2005).

Uspešno implementiran sistem za upravljanje odnosima sa klijentima zahteva promene u organizacionoj strukturi. Organizacioni resursi podrazumevaju kulturu, strukturu, upravljanje znanjem, podršku i uključenost top menadžmenta (Araya, Chaparro, Orero & Joglar, 2007). Podrška menadžmenta je posebno važna prilikom uvođenja sistema za upravljanje odnosima, a kasnije do izražaja dolaze timski rad, umrežavanje i saradnja zaposlenih sa ciljem da se is-

pune očekivanja klijenata (Becker, Greve & Albers, 2009).

Tehnološki resursi se odnose na tri grupe aplikacija. Prva grupa podrazumeva prikupljanje podataka tokom akvizicije klijenata koji se čuvaju u posebnim internim bazama banke. Tako sačuvani podaci se kasnije transformišu kroz posebne aplikacije u znanje o klijentima. Na kraju, posebne aplikacije se koriste za deljenje ovog znanja u banci (Zablah, Bellenger & Johnston, 2004).

Oslanjajući se na prethodna istraživanja, a imajući u vidu resurse CRM-a, kao osnovne faktore koji utiču na uspeh primene CRM-a, Garrido-Moreno et al. (2014) identifikovali su posvećenost organizacije i upravljanje znanjem, na koje neposredno utiče CRM tehnološka infrastruktura. Pod tehnološkom infrastrukturom ovi autori podrazumevaju tehnologije za usluživanje klijenata, adekvatan hardver i informacioni sistem.

Posvećenost organizacije ogleda se u razumevanju i primeni CRM inicijativa od strane svih zaposlenih u organizaciji. Isto potvrđuju Shang & Lin (2010), koji navode da uspeh CRM-a zavisi od ljudi, odnosno zaposlenih i njihovog razumevanja značaja klijenata i usmerenosti na njih jer ukoliko se govori o uspostavljanju i negovanju odnosa sa klijentima, zaposleni su na svakodnevnom nivou nosioci ovih aktivnosti. Ovo je u skladu sa menadžment pristupom baziranom na resursima (engl. Resource-based view), prema kome ključne kompetencije i performanse organizacije "leže" u resursima koje kompanija ima, te ističe značaj zaposlenih u strateškom pozicioniranju organizacije (Hooley, Piercy & Nicouloud, 2008, p. 14). Važno je napomenuti da posvećenost organizacije podrazumeva sve nivoe, od top menadžmenta do operativnih funkcija (Mendoza, Marius, Perez & Griman, 2007). Posvećenost organizacije se ogleda i kroz treninge zaposlenih za upravljanje odnosima sa kupcima, kao i sistem nagrade za uspešno upravljanje odnosima (Garrido-Moreno et al., 2014).

Kako bi bilo moguće sprovođenje CRM pristupa, neophodno je da organizacija poseduje znanje, odnosno informacije o svojim klijentima. U upravljanju odnosima sa klijentima, svaki podatak i znanje koje on donosi dragoceni su kako bi se oblikovala ponuda prema karakteristikama, zahtevima i preferencijama pojedinačnih klijenata. Ekstenzivan razvoj informacionih tehnologija omogućava akumuliranje i upravljanje velikim brojem podataka o poslovanju, klijentima i sl, što dalje predstavlja važnu osnovu za podršku u donošenju najrazličitijih menadžerskih odluka (Shaw, Subramaniam, Tan & Welge, 2001). Pored alata za prikupljanje i čuvanje velikog broja podataka, kao podrška odlučivanju značajne su i tehnike za analizu, razumevanje, pa čak i vizualizaciju velikog broja podataka (Chen, Ching, Li & Liao, 2004), kao što su alati za utvrđivanje zakonitosti među podacima (engl. data mining). Primena alata za utvrđivanje zakonitosti među podacima u CRM-u je trend u globalnoj ekonomiji (Ngai et al., 2009). Upravljanje znanjem se meri kroz prikupljanje informacija o klijentima, njihovo deljenje među zaposlenima i upotrebu tih informacija u rešavanju svakodnevnih situacija i problema (Garrido-Moreno et al., 2014).

2.2. Procesi upravljanja odnosima sa klijentima

Procesi upravljanja odnosima sa klijentima uzimaju u obzir sve aktivnosti unutar banke koje utiču na kvalitet i trajanje veza sa klijentima (Santouridis & Tsachtani, 2015). Prema Geib, Reichold, Kolbe & Brenner (2005) procesi su podeljeni na aktivnosti koje su neophodne kod prodaje proizvoda i usluga (marketing aktivnosti, promocije, žalbe klijenata), na aktivnosti podrške (aktivnosti orijentisane na tržišne potrebe i lojalnost klijenata) i na procese analize (analiza podataka iz prethodna dva procesa i kreiranje vrednosti koja vodi ka inovacijama).

Prema Ngai et al. (2009), upravljanje odnosima sa klijentima se sastoji iz četiri dimenzije: identifikacija klijenata, privlačenje, zadržavanje i razvoj klijenata. Smatra se da različite tehnike *data mining*-a mogu da pomognu u otkrivanju skrivenih karakteristika i ponašanja klijenata. Pomenute dimenzije daju novu vrednost bankama i ključne su za upoznavanje klijenata i u narednom delu će biti pojašnjene.

Identifikacija klijenata: Upravljanje odnosima sa klijentima počinje prepoznavanjem klijenata u procesu akvizicije. U ovoj fazi definiše se ciljna grupa koju čine ljudi koji će najverovatnije postati klijenti banke, ili koji će doneti najviše profita. Takođe, u ovoj dimenziji će biti analiziran određen broj klijenata koji je napustio banku, kao i koraci koje bi trebalo preduzeti da bi se oni vratili. Elementi identifikacije klijenata su analiza ciljnih grupa i segmentacija potencijalnih klijenata, odnosno njihova podela u manje grupe prema karakteristikama koje poseduju (Wu, Kao, Su & Wu, 2005).

Privlačenje klijenata: Nakon identifikovanja potencijalnih klijenata sledi faza u kojoj banka koristi svoje resurse za privlačenje klijenata u okviru određenih segmenata. Jedan od načina za privlačenje je direktni marketing, na primer slanje ponuda mejlom. Ideja je

da se promocija vrši kroz nekoliko kanala i na što različitiji način u poređenju sa konkurencijom.

Zadržavanje klijenata: Zadovoljstvo klijenata se meri kroz poređenje očekivanja klijenata i njihove percepcije o zadovoljstvu. Ovaj deo odnosa sa klijentima podrazumeva marketinške akcije sa pojedinačnim klijentima, programe lojalnosti, personalizovane kampanje i pravilno rešavanje žalbi klijenata (Kracklauer, Mills & Seifert, 2004). Na ovaj način banke su u mogućnosti da analiziraju, otkrivaju i predviđaju promene u ponašanju klijenata. Dugoročan odnos sa klijentima i uzajamno poverenje se stiče vremenom, ali prevashodnu ulogu imaju programi lojalnosti koji pokazuju klijentima da imaju podršku i pomoć banke.

Razvoj klijenata: Elementi razvoja klijenata podrazumevaju analizu potreba klijenata u zavisnosti od životne faze u kojoj se nalaze, ponudu drugih proizvoda banke u skladu sa postojećim i analizu kupovne moći i stanja na tržištu. Banke analiziraju neto dobit koju mogu da ostvare od svakog pojedinačnog klijenta i trude se da prodaju proizvode i usluge koje su kompatibilne sa onima koje klijenti već koriste. Takođe, veoma je važno motivisati klijente da koriste proizvode i usluge, kao i fokus na transakcije koje obavljaju. To doprinosi otkrivanju njihovih navika i većem razumevanju ponašanja (Ngai et al., 2009).

2.3. Pokazatelji uspeha upravljanja odnosima sa klijentima

Ispitujući uspešnu primenu CRM-a u bankama, Eid (2007) je ustanovio da ne postoji jedinstvena definicija uspeha CRM projekata i u tom kontekstu zaključuje da se uspeh jedino može meriti kroz stepen ostvarenja poslovnih ciljeva. Poslovni ciljevi najčešće uključuju: pridobijanje klijenata, zadržavanje klijenata, zadovoljstvo klijenata, lojalnost klijenata, unapređena usluga i dr. U ranijim radovima (Wu, 2002, p. 6), zadržavanje kupaca je posmatrano kao mera dugoročnog finansijskog uspeha, koja vodi do povećanja tržišnog učešća, prihoda i profita. Identifikacijom mera uspeha CRM-a bavili su se i Garrido-Moreno et al. (2014). Uzimajući u obzir mere uspeha CRM-a u naučnim istraživanjima, sumirali su pokazetelje uspeha, a to su: povećanje prodaje, povećanje profitabilnosti, povećanje tržišnog učešća, povećanje zadovoljstva, povećanje lojalnosti klijenata i omogućena personalizacija usluga.

Imajući u vidu navedene pokazatelje, autori rada su dalje razmatrali njihovu povezanost. Ozatac, Saner & Sen (2016) u svom radu naglašavaju da na profitabilnost banaka utiče zadovoljstvo i lojalnost klijenata. Zadovoljstvo klijenata je važan aspekt banaka kao uslužnih organizacija i povezano je sa kvalitetom usluga. Posmatra se kao sveukupna evaluacija usluge i iskustva koje klijenti imaju tokom vremena (Anderson & Sullivan, 1993). Zadovoljstvo klijenata vodi stabilnijem i dugoročnijem odnosu između banke i klijenata, što na kraju vodi do povećanog stepena lojalnosti i posledično profitabilnosti banke (Ozatac et al., 2016). Zato se zadovoljstvo klijenata najčešće ističe kao prvi pokazatelj uspeha upravljanja odnosima sa klijentima. Smatra se da je zadovoljstvo klijenata, tokom dugoročnog stabilnog odnosa sa bankama, snažna osnova za njihovo zadržavanje i lojalnost (Chirica, 2013).

Na osnovu svega analiziranog, autori članka rade na razvijanju modela faktora i pokazatelja uspeha upravljanja odnosima sa klijentima koji bi mogao da bude primenjen u bankama koje posluju u Srbiji. Suština je kreirati jednostavan, ali celovit model koji će obezbediti merenje uspeha u primeni koncepta CRM u bankama na domaćem tržištu.

Model, koji autori razvijaju, sumira resurse koji su identifikovani kao osnov uspešne primene CRM-a. Analizom literature, predložene su tri grupe resursa koji utiču na zadovoljstvo klijenata, kao i elementi svakog od njih:

- Ljudski faktori koji podrazumevaju kvalitet ljudskih resursa u banci, timski rad i podršku top menadžmenta;
- Organizacioni resursi koji podrazumevaju organizacionu strukturu, organizacionu kulturu, organizacione procese, korporativno upravljanje, partnerstvo sa drugim sektorima, prepoznavanje tržišnih prilika;
- Tehnološki resursi koji obuhvataju primenu informaciono-komunikacionih tehnologija koji će dovesti do kreiranja inovativnih proizvoda i kanala distribucije prema klijentima, naravno uz pomoć ljudskih i organizacionih resursa.

U inicijalnom modelu, uzimajući u obzir mere uspeha koje su predložene u literaturi do sada i analizom njihove povezanosti, autori rada kao važan pokazatelj uspeha CRM koncepta u bankarstvu, postavljaju *zadovoljstvo klijenata*. Kao meru uspeha CRM-a u bankarstvu, ali i ukupnog uspeha banke, autori predlažu dva elemenata – profitabilnost i tržišno učešće. Profitabilnost bi se merila putem stope prinosa na aktivu (engl. Return On Assets– ROA*)* koja je jedan od osnovnih pokazatelja za merenje finansijskih performansi banke.

Predloženi model obuhvata važne faktore u svakoj od kategorija resursa koji su neophodni kako bi

se kreirao adekvatan model upravljanja odnosima sa klijentima, odnosno ostvarilo zadovoljstvo klijenata i postavljeni ciljevi. U nastavku istraživanja, autori će se baviti detaljnim analizom i opisom svih elementa modela i utvrditi načine merenja svakog od njih. Model je predložen na osnovu pregleda literature, kao i poznavanja specifičnosti industrije u Srbiji, pa je namera autora da istraživanje nastave u pravcu provere modela u bankarskom sektoru u našoj zemlji.

ZAKLJUČAK

Sektor finansijskih usluga je jedna od najdinamičnijih oblasti poslovanja danas. Autori u ovom radu analiziraju izazove kroz koje prolaze banke, kao najveće finansijske institucije u pogledu veličine finansijske aktive. Banke se susreću sa izuzetno jakom konkurencijom sa jedne strane, ali i sa sve zahtevnijim klijentima sa druge strane. Zato se javlja potreba za inovativnim poslovnim modelima koji će dovesti do zadržavanja postojećih klijenata, ali i pridobijanja novih. Usled složenog uticaja faktora koji su navedeni, prepoznaje se značaj primene koncepta CRM-a i u sektoru bankarstva.

Upravljanje odnosima sa klijentima je strategija koja teži razumevanju potreba klijenata u cilju obezbeđivanja njihovog zadovoljstva, dugoročne saradnje i povećanja prodaje. Uspeh CRM procesa je teško meriti i dokazati, stav je brojnih autora, od koji su neki analizirani u ovom radu. Ipak, pregledom literature utvrđeno je da CRM pokazuje poslovnu opravdanost u bankama, identifikovani su resursi koji su potrebni da bi se ostvarile prednosti CRM-a i dat je pregled pokazatelja koji mogu da odrede vrednost CRM inicijativa. Ono što u svakom slučaju može da se prati jeste stepen ostvarenja ukupnih opštih ciljeva banke.

Istraživanje će dalje biti nastavljeno kroz identifikovanje modela koji treba da obuhvati resurse i pokazatelje uspeha primene CRM-a, opis i razradu načina merenja svakog elementa modela, kao i kroz validaciju modela u bankarskom sektoru u Srbiji.

Literatura:

1. Anderson, E. W., and Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, *12*(2), 125-143.
2. Araya, S., Chaparro, J., Orero, A., and Joglar, H. (2007). An integrative view of IS/IT and organizational resources and capabilities. *Issues in Informing Science and Information Technology*, *4*, 629-639.
3. Becker, J. U., Greve, G., and Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, *26*(3), 207-215.
4. Berger, S. C., Gensler, S., Skiera, B., and Wiesel, T. (2009, January). Customer relationship management processes in retail banking-best practice and business value evaluation. In *System Sciences, 2009. HICSS'09. 42nd Hawaii International Conference on* (pp. 1-10). IEEE.
5. Bhat, S. A., and Darzi, M. A. (2016). Customer relationship management An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, *34*(3), 388-410.
6. Bos, J. W., Kolari, J. W., and Van Lamoen, R. C. (2013). Competition and innovation: Evidence from financial services. *Journal of Banking & Finance*, *37*(5), 1590-1601.
7. Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., and Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of marketing*, *69*(4), 155-166.
8. Chan, J. O. (2005). Toward a unified view of customer relationship management. *Journal of American Academy of Business*, *6*(1), 32-38.
9. Chang, W., Park, J. E., and Chaiy, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, *63*(8), 849-855.
10. Chen, J. H., and Wang, E. T. (2006). Internalization in technology innovation: A case of CRM adoption. In *System Sciences, 2006. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on* (Vol. 6, pp. 111a-111a). IEEE.
11. Chen, J., Ching, R. K., Li, E. Y., and Liao, Y. (2004). An Exploratory Study of the Effects of CRM Practices on CRM Effectiveness and Business Performance. In *ICEB* (pp. 249-254).

12. Chirica, C. (2013). Relationship marketing-best practice in the banking sector. *Amfiteatru Economic*, *15*(33), 288.
13. Dabić, S., Vasiljević, B., Barjaktarović Rakočević, S., i Milošević, N. (2013). Bankarski menadžment, Skripta, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka.
14. Day, G. S. (2003). Creating a superior customer-relating capability. *MIT Sloan Management Review*, *44*(3), 77.
15. Đukić, S. (2015). Potrošač kao učesnik inovacionih mreža. *Marketing*, 46 (1). 3-12.
16. Durkin, M. G., and Howcroft, B. (2003). Relationship marketing in the banking sector: the impact of new technologies. *Marketing Intelligence & Planning*, *21*(1), 61-71.
17. Eid, R. (2007). Towards a successful CRM implementation in banks: An integrated model. *The Service Industries Journal*, *27*(8), 1021-1039.
18. Fox, T., and Stead, S. (2001). Customer relationship management: Delivering the benefits. *White Paper, CRM (UK) and SECOR Consulting, New Malden*.
19. Frame, W. S., and White, L. J. (2014). Technological change, financial innovation, and diffusion in banking. *The Oxford Handbook of Banking*, 2nd edn, by Allen N. Berger, Philip Molyneux and John OS Wilson, Oxford University Press, Oxford.
20. Galbreath, J., and Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM magazine*, *11*(3), 161-171.
21. Garrido-Moreno, A., Lockett, N., and García-Morales, V. (2014). Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. *Information & Management*, *51*(8), 1031-1042.
22. Geib, M., Reichold, A., Kolbe, L., and Brenner, W. (2005, January). Architecture for customer relationship management approaches in financial services. In *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 240b-240b). IEEE.
23. Ghalenooie, M. B., and Sarvestani, H. K. (2016). Evaluating Human Factors in Customer Relationship Management Case Study: Private Banks of Shiraz City. *Procedia Economics and Finance*, *36*, 363-373.
24. Hooley, G. J., Piercy, N. F. and Nicouloud, B. (2008), *Marketing strategy and competitive positioning*. Pearson Education Limited
25. Keramati, A., Mehrabi, H., and Mojir, N. (2010). A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, *39*(7), 1170-1185.
26. Khodakarami, F., and Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management, 51*(1), 27-42.
27. Kim, J., Suh, E., and Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of interactive Marketing, 17*(2), 5-19.
28. Kracklauer, A. H., Mills, D. Q., and Seifert, D. (2004). Customer management as the origin of collaborative customer relationship management. In *Collaborative Customer Relationship Management* (pp. 3-6). Springer Berlin Heidelberg.
29. Li, L., and Mao, J. Y. (2012). The effect of CRM use on internal sales management control: An alternative mechanism to realize CRM benefits. *Information & management*, *49*(6), 269-277.
30. Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., and Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and software technology*, *49*(8), 913-945.
31. Milošević, N., Cicvarić Kostić, S., i Barjaktarović Rakočević, S. (2015). Da li CRM uvodi promene u okviru kreditne politike?: Iskustva iz Srbije. *Inovativna rešenja operacionog menadžmenta za revitalizaciju privrede Srbije. Zbornik radova:* SPIN – Skup privrednika i naučnika: "Inovativna rešenja operacionog menadžmenta za revitalizaciju privrede Srbije". Beograd: Fakultet organizacionih nauka. str. 596-603.
32. Ngai, E. W., Xiu, L., and Chau, D. C. (2009). Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert systems with applications*, *36*(2), 2592-2602.
33. Ozatac, N., Saner, T., and Sen, Z. S. (2016). Customer Satisfaction in the Banking Sector: The Case of North Cyprus. *Procedia Economics and Finance*, *39*, 870-878.
34. Payne, A., and Frow, P. (2006). Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, *22*(1-2), 135-168.
35. Peltier, J. W., Zahay, D., and Lehmann, D. R. (2013). Organizational learning and CRM success: a model for linking organizational practices, customer data quality, and performance. *Journal of Interactive Marketing*, *27*(1), 1-13.
36. Pfeifer, P. E., and Ovchinnikov, A. (2011). A note on willingness to spend and customer lifetime value for firms with limited capacity. *Journal of Interactive Marketing*, *25*(3), 178-189.
37. Reimann, M., Schilke, O., and Thomas, J. S. (2010). Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *38*(3), 326-346.
38. Santouridis, I., and Tsachtani, E. (2015). Investigating the impact of CRM resources on CRM processes: A customer life-cycle based approach in the case of a

Greek Bank. *Procedia Economics and Finance*, *19*, 304-313.
39. Shang, S. S., and Lin, S. F. (2010). People-driven processes in customer relationship management. *The Service Industries Journal*, *30*(14), 2441-2456.
40. Shaw, M. J., Subramaniam, C., Tan, G. W., and Welge, M. E. (2001). Knowledge management and data mining for marketing. *Decision support systems*, *31*(1), 127-137.
41. Sin, L. Y., Tse, A. C., and Yim, F. H. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of marketing*, *39*(11/12), 1264-1290.
42. Sivaraks, P., Krairit, D., and Tang, J. C. (2011). Effects of e-CRM on customer–bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand. *The Journal of High Technology Management Research*, *22*(2), 141-157.
43. Soltani, Z., and Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, *61*, 667-688.
44. Wu, C. H., Kao, S. C., Su, Y. Y., and Wu, C. C. (2005). Targeting customers via discovery knowledge for the insurance industry. *Expert Systems with Applications*, *29*(2), 291-299.
45. Wu, W. (2002). *Customer relationship management (CRM) technology, market orientation, and organizational performance* (Doctoral dissertation, Concordia University).
46. Zablah, A. R., Bellenger, D. N., and Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial marketing management*, *33*(6), 475-489.
47. Zineldin, M. (2005). Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry. *The TQM magazine*, *17(4)*, 329-344.

Abstract:

Value of CRM Initiatives for Banks: Is the Scepticism Justified?

Slađana Barjaktarović Rakočević,
Nela Milošević, Slavica Cicvarić Kostić

Financial services sector has undergone through dynamic development and there is an obvious need for innovative business models that will contribute to the clients‘ satisfaction as well as to acquisition of new clients. Customer relationship management could be defined as a strategy for understanding clients‘ needs with the goal to provide higher level of satisfaction, long-term cooperation and sales increase. In literature is still present scepticism about the value of CRM initiatives and accomplished improvements of business performances. Consequently, the aim of this paper is to understand basics and indicators of CRM success in banking sector. Paper gives literature review in this field and determines necessary resources to achieve advantages from long-term and good relationships with customers.

Key words: customer relationship management, banking sector, clients‘ satisfaction, resources, processes

Kontakt:

Slađana Barjaktarović Rakočević,
sladjana@fon.bg.ac.rs

Nela Milošević,
nela.milosevic@fon.bg.ac.rs

Slavica Cicvarić Kostić
cicvarics@fon.bg.ac.rs

Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Jove Ilića 154, 11000 Beograd

Pregledni članak, UDK 336.71:331.101.32

Povezanost internog marketinga i satisfakcije zaposlenih u bankama

Petra P. Zdjelarić, Maja R. Ćirić,
Sandra Brkanlić

Apstrakt: Stvaranje baze zadovoljnih i lojalnih klijenata jedan je od preduslova za dugoročan opstanak banke na konkurentnom tržištu, kakvo je danas. Kako je za ostvarenje satisfakcije klijenata i izgradnju lojalnosti neophodno imati kompetentne, zadovoljne i motivisane zaposlene, banke sve veću pažnju pomeraju od tradicionalnog ka internom marketingu. Stoga je cilj ovog istraživanja da se utvrdi koje su to ključne aktivnosti internog marketinga koji su od presudnog značaja za percepciju ukupnog kvaliteta internog marketinga od strane zaposlenih u bankama. Osim toga, nastoji se utvrditi da li su sve ekstrahovane ključne aktivnosti internog marketinga povezane sa svim oblicima satisfakcije zaposlenih poslom. Istraživanje je sprovedeno u osam filijala dve banke u Beogradu i u Novom Sadu, a obuhvaćeno je 165 ispitanika zaposlenih u tim bankama. Na osnovu dobijenih rezultata data je naučna potvrda o značaju internog marketinga za satisfakciju zaposlenih u bankama, kao i preporuke za menadžere banke na koje aktivnosti internog marketinga je potrebno da se fokusiraju kako bi postigli sveukupnu satisfakciju svojih zaposlenih.

Ključne reči: interni marketing, satisfakcija zaposlenih, marketing u bankama, menadžment u bankama

JEL klasifikacija: M31

UVOD

Banke imaju veoma važnu ulogu u ekonomskom razvoju zemalja. Stoga je izučavanje načina za unapređenje njihovog poslovanja od ključne važnosti ne samo za same banke već i za sve ostale privredne subjekte i celokupno društvo. Međutim, kao i mnoge druge uslužne organizacije banke se suočvaju sa sve jačom konkurencijom, rapidnim tehnološkim promenama, sve većom neizvesnošću, sve edukovanijim i zahtevnijim klijentima i mnogim drugim faktorima, koji usložnjavaju njihovo uspešno tržišno pozicioniranje. Stoga su banke primorane da sve više ulažu u inoviranje svojih usluga, u poboljšanje uslužnih procesa i iznalaženje što efektivnijih i efikasnijih načina za izgradnju dugoročnih odnosa sa svojim klijentima. Obzirom da je za svaku uslužnu organizaciju, pa samim tim i banku ljudski faktor (koji čine zaposleni i potrošači) jedan od ključnih, ako ne i najvažnijih elemenata marketing miksa (Ljubojević, Ćirić, 2017; Ćirić, 2013; Veljković, 2009) logično se nameće zaključak da ukoliko banka želi da ostvari konkurentsku prednost i da se dugoročno pozicionira na tržištu neophodno je da sve svoje resurse usmeri na svoje zaposlene i svoje klijente. Mitić i Ognjanov (2013) ističu da zaposleni predstavljaju jednog od ključnih stejkholdera kompanije od kojih presudno zavisi njen poslovni uspeh i da se zbog toga u literaturi iz oblasti menadžmenta i marketinga sve više ističe značaj uvođenja modela internog marketinga. Brojni istraživači su zaključili da postoji pozitivan odnos između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva potrošača/klijenata (Evanschitzky, et.al., 2012; Wangenheim, et.al., 2007; Homburg i Stock, 2005; Koys, 2001; Yoon, Sharon i Jaeboem, 2001, Hartline i Keith, 1996). Naime, smatra se da što su zaposleni zadovoljniji u svojoj organizaciji to će oni biti u mogućnosti da pruže kvalitetniju uslugu svojim klijentima, što će se pak pozitivno odraziti na satisfakciju klijenata i doprineće postizanju njihove lojalnosti. Ideja o zadovoljnim zaposlenima za dobrobit zadovoljnih klijenata razvija se kroz koncept internog marketinga. Interni marketing teži da tehnike i znanja marketinga primeni na zaposlene koji se posmatraju kao potrošači na internom tržištu. Znači da su u centru internog marketinga svi zaposleni – od menadžera koji se nalaze na vrhu hijerarhijske strukture do onih u operativi (George i Grönroos, 1989).

Na osnovu navedenog sledi zaključak da zaposleni treba da predstavljaju prvo tržište svakog preduzeća, pa tako i banaka.

Brojna su istraživanja koja govore o pozitivnom uticaju internog marketinga na zadovoljstvo zaposlenih (Haghighikhah, et. al., 2016; Shah, 2014; Shabbir i Salaria, 2014; Al-Hawary, et. al, 2013) Međutim, kako su pristupi u poimanju internog marketinga, kao i aktivnosti koje interni marketing može koristiti veoma različiti u postojećoj literaturi, cilj ovog istraživanja jeste da identifikuje one aktivnosti internog marketinga koje su najznačajnije za ukupni kvalitet internog marketinga u bankama u Srbiji. Osim toga, pošto se u literaturi (Haghighikhah et. al., 2016; Alonderiene, 2010, Hwang i Chi, 2005) govori o značaju ne samo materijalne već i nematerijalne satisfkcije zaposlenih kada je u pitanju njihova satisfakcija poslom, u ovom istraživanju je cilj utvrditi postojanje povezanosti identifikovanih ključnih aktivnosti internog marketinga sa različitim vidovima materijalne i nematerijalne satisfakcije zaposlenih. Na osnovu dobijenih rezulata ostvaruje se naučni doprinos kroz potvrđivanje postavljenih hipoteza i ostvarivanje naučnih rezultata, ali isto tako i društveni doprinos kroz pružanje smernica menadžerima u banci za unapređivanje njihovog poslovanja.

POJAM I ZNAČAJ INTERNOG MARKETINGA

Koncept internog marketinga se počeo razvijati početkom 70-ih godina prošlog veka. Leonard Beri je prvi upotrebio termin *interni marketing* definišući ga kao „primenu teorije i prakse marketinga u usluživanju eksternih kupaca na način koji podrazumeva: zapošljavanje i zadržavanje najboljih kadrova i njihovu spremnost da na najbolji način urade posao" (Little i Maradi, 2003).

Prema Grönroos-u (1990, str. 222), interni marketing deluje kao proces holističkog upravljanja mnogim funkcijama u preduzeću na dva načina. Prvi način jeste da se zaposlenima na svim nivoima osigura da shvate i dožive poslovanje preduzeća i sve aktivnosti koje podstiču svest o značenju potrošača. Drugi način osigurava da svi zaposleni budu motivisani i pripremljeni na ponašanje koje je orijentisano prema potrošačima. Kotler (2000) smatra da interni marketing treba da ima prioritet naspram eksternog marketinga jer interni marketing počinje sa organizacijom regrutovanja odgovarajućih ljudi koji su spremni da obavljajući svoj posao ostvare zadovoljstvo klijenata. Po Lings-u (2004) i Gounaris-u (2006), ključni elementi na kojima se bazira koncept internog marketinga jeste ponašanje zaposlenih, njihovi međuodnosi i doslednost strategiji koja je usvojena u cilju ostvarenja eksterno postavljenih zadataka. Znači da značaj unutrašnjeg marketinga leži u motivisanju zaposlenih i njihovom ohrabrenju da pruže odlične usluge klijentima što će dovesti do poboljšanja zadovoljstva klijenata uslugom preduzeća (Lings i Greenley, 2005, str. 301). Interni marketing je usmeren na to da svi koji su zaposleni u kompaniji prihvate određene marketing principe i da budu orijentisani na zadovoljenje potreba potrošača/klijenata. Interni marketing se odvija na dva nivoa – u okviru marketing funkcije/odeljenja i u procesima integracije sa ostalim poslovnim funkcijama/organizacionim delovima (Stanković, Đukić i Popović, 2012, str. 608).

Ahmed, Rafiq i Saad (2003) tvrde da, u suštini, interni marketing predstavlja filozofiju koja se fokusira i koordinira aktivnostima – uključujući interne i eksterne odnose, mrežu interakcije i saradnje – ispitivanjem svih aktivnosti koje se koriste kako bi se zadovoljile potrebe potrošača/kupaca. Davis (2001) proširuje ovaj stav ukazujući na to da interni marketing može da premosti jaz između organizacionih jedinica u preduzeću uspostavljajući saradnju među njima.

Pojedini autori tvrde da je interni marketing sinonim za upravljanje ljudskim resursima. Razlog za ovakvo mišljenje jeste činjenica da je koncept internog marketinga u velikoj meri pozajmljen iz menadžmenta ljudskih resursa, odnosno, preklapa se sa menadžmentom ljudskih resursa (Kelemen i Papasolomou, 2007, str. 747). George (1990) naglašava međuzavisnost internog marketinga i menadžmenta ljudskih resursa opisujući interni marketing kao proces holističkog menadžmenta koji integriše višestruke funkcije organizacije, dok Glassman i McAfee (1992) smatraju da postoji potreba za usklađivanjem ciljeva marketinga i osoblja, što se postiže kroz njihovu integraciju. Osoblje, to jest ljudski resursi, postaju marketinški resursi koji obezbeđuju dobru uslugu. Ćorović i Šekularac Ivošević (2011, str. 100) takođe su mišljenja da je interni marketing povezan sa menadžmentom ljudskih resursa, a predstavlja napore i akcije menadžmenta koji su usmereni prema zaposlenima u cilju njihovog izbora, motivisanja i zadržavanja zaposlenih koji svoj posao obavljaju kvalitetno i odgovorno, dok Domazetova (2011, str. 261) zaključuje da je upravljanje ljudskim resursima širi pojam od internog marketinga i da ima četiri značenja – naučnu disciplinu, posebnu poslovnu funkciju u organizaciji, menadžersku funkciju i specifičnu filozofiju menadžmenta. Iako je

u širokoj upotrebi, pojam interni marketing se često koristi da opiše mnoge nivoe menadžerske inicijative koje imaju za cilj poboljšanje efektivnosti i efikasnosti organizacionih resursa, ljudi i materijala. Korišćenje termina marketing u ovom kontekstu ne podrazumeva učinak marketing aktivnosti. Preciznije, to znači fokus na marketinške koncepte i teorije koje se mogu usvojiti za primenu na internog klijenta (zaposlenog) kako bi mogla da se razume i vrednost filozofije pružanja satisfakcije za spoljašnjeg klijenta (Gilmore, 2003, str. 141).

Glavni cilj internog marketinga jeste ostvarivanje poverenja i saradnje između zaposlenih i menadžmenta. Kako bi se ovaj cilj ostvario, neophodno je da interni marketing bude dvosmerna komunikacija između zaposlenih i menadžmenta (Dobrijević, 2008, str. 175). Domazetova (2011, str. 261–262) navodi da interni marketing predstavlja stvaranje, razvijanje i održavanje unutrašnje kulture poslovanja kojom se ostvaruju osnovni ciljevi organizacije:

- uspešno ispunjenje svih poslovnih zadataka zaposlenih zarad ostvarenja ciljeva organizacije;
- motivisanje zaposlenih kako bi poslove obavljali kao stručnjaci i profesionalci koji su orijentisani na potrošače/klijente i koncentrisani na kvalitet proizvoda/usluge;
- privlačenje i zadržavanje kvalitetnog kadra (zaposlenih) koji je orijentisan na klijente.

Sumiranjem stavova navedenih autora dolazi se do zaključka da se definicije internog marketinga mogu klasifikovati u četiri grupe prema dominantnoj perspektivi koja se prikazuje (Davoudi i Kaur, 2012, str. 60):

- interni marketing predstavlja preduslov za zadovoljenje eksternih potrošača;
- interni marketing predstavlja izvor konkurentske prednosti;
- interni marketing je sinonim za menadžment ljudskih resursa
- interni marketing služi za korišćenje marketinških tehnika na unutrašnjem tržištu.

Davoudi i Kaur navode da je primarni cilj internog marketinga, koji definišu kao deo menadžmenta ljudskih resursa, da se kroz zadovoljstvo zaposlenih poslom i njihove posvećenosti organizaciji doprinosi boljim performansama, koje pozitivno utiču na kvalitet usluga organizacije, što dovodi do zadovoljstva potrošača/klijenata. Ovi autori dakle potenciraju na povezanosti internog marketinga i satisfakcije zaposlenih, a posledično satisfakcije zaposlenih i saisfkacije klijenata posredstvom pružanja boljeg kvaliteta usuge.

Kao deo holističkog marketinga, interni marketing obezbeđuje i omogućava da svi u preduzeću prihvate određene marketing principe. Osnovni zadatak internog marketinga jeste da zapošljava, edukuje i motiviše zaposlene koji su talentovani i sposobni i koji žele da što bolje uslužuju, a i da pridobiju nove potrošače/klijente za preduzeće (Salai, Kovač Žnideršić, 2012, str. 18).

Zadatak internog marketinga jeste da angažuje, obučava i motiviše ljude koji žele dobro da uslužuju kupce. Vešti marketari shvataju da marketing aktivnosti unutar preduzeća mogu biti jednako važne, ako ne i važnije od onih koje su usmerene van preduzeća. Naime, ne može se obećati izuzetna usluga pre nego što zaposleni u preduzeću nisu spremni da je obezbede (Kotler i Keller, 2006, str. 20). Važno je da svi u organizaciji mogu da vide vezu između onogo što rade i njihov uticaj na „sledećeg kupca". Zato je kreiranje i usklađivanje internih odnosa između zaposlenih unutar organizacije i njihovih funkcija neophodno radi poboljšanja performanse organizacije, a i njenih zaposlenih (Ahmed, Rafiq i Saad, 2003, str. 1180).

AKTIVNOSTI INTERNOG MARKETINGA

Woodruffe (1995) predlaže da osnovni elementi internog marketinga budu: obuka, razvoj karijere, efektivna interna komunikacija, program integracije, motivacioni programi sa ciljem povećanja znanja i razumevanja marketinga unutar organizacije. Na osnovu navedenih elemenata internog marketinga po Woodruff-u, zaključuje se da interni marketing program obuhvata aktivnosti koje su tradicionalno deo upravljanja ljudskim resursima.

Jarvi (2009, str. 2) kao bazične aktivnosti internog marketinga navodi interno informisanje zaposlenih, interni trening, motivaciju i stvaranje zajedničkog timskog duha.

Pržulj (2011, str. 82) smatra da osnovu za izgradnju internog marketinga predstavlja izbor i motivisanje odgovarajućih kadrova i održavanje dugoročnih odnosa sa njima, a celokupan proces aktivnosti počinje selekcijom i odabirom odgovarajućih kadrova.

Ferdous (2008, str. 225) kao relevantne faktore internog marketinga navodi: poslove (radne zadatke), okruženje u kojem se ti poslovi obavljaju, prava, autoritet i odgovornost zaposlenih, kao i resurse kojima raspolažu, procese oblikovanja organizacione strukture, strukture radnih grupa (ili timova), strukture

odgovornosti prava, pa i nagrađivanja zaposlenih i operativne aspekte.

Prema sadržaju aktivnosti i prema instrumentima koje interni marketing koristi, Đurović (2008) ističe sledeće tipove internog marketinga: direktni, indirektni i integrativni. Direktni, koji preduzima neophodne aktivnosti kako bi došlo do razmene između kupca i prodavca. Ovim tipom internog marketinga obezbeđuje se razmena (novac/usluga ili novac/roba) putem pribavljanja, regrutacije, raspoređivanja kandidata za radno angažovanje, a završava se ugovorom o radu i ugovorom o zaradi. Indirektni interni marketing preduzima set aktivnosti pre, u toku i posle uspostavljanja odnosa razmene koje realizuje direktni marketing. Pod aktivnostima indirektnog internog marketinga podrazumevaju se dizajniranje poslova, razvoj karijere, obrazovni program, motivacioni program, informisanost, komuniciranje i benčmarking. Integrativni marketing treba da stvori ambijent u kojem su sve poslovne funkcije u preduzeću usmerene ka zadovoljenju potreba potrošača/klijenata i društva. Po sadržaju i jačini efekta predstavlja kompleksniji nivo organizovanja jer u sebi sadrži i prethodna dva tipa internog marketinga. Instrumenti integrativnog internog marketinga obuhvataju organizacionu kulturu, organizacionu klimu, strategiju i vođenje. Na osnovu navedenih instrumenata zaključuje se da ovaj tip internog marketinga na najbolji način odražava filozofski osnov i strategijsku opciju internog marketinga u strategiji upravljanja koja je usmerena ka ljudskim resursima – zaposlenima (Đurović, 2008, str. 77).

Prema istraživanjima novijeg datuma upravo u bankama (Haghighikhah, et. al., 2016) utvrđeno je da su najznačanije aktivnosti internog marketinga: trening, podrška supervizora, ohrabrivanje na samostalno odlučivanje, komunikacija i kompenzacija. Sve navedene aktivnosti internog marketinga su u korelaciji sa satisfakcijom zaposlenih poslom u Guilan's Saderat Banci u Iranu. Takođe, u istraživanju (Al-Hawary, et. al, 2013) vršenom u komercijalnim bankama u Jordanu kao osnovne aktivnosti internog marketinga izdvojene su: motivacija, ohrabrivanje od strane supervizora, komunikacija i trening i sve su pokazale pozitivnu korelaciju sa satisfakcijom zaposlenih poslom.

Iz navednog se zaključuje da su stavovi autora o aktivnostima internog marketinga različiti, kao što je različito i samo shvatanje pojma interni marketing. U skladu sa navedenim teorijskim stavovima za potrebe ovog istraživanja kreiran je upitnik kojim se nastojalo što obuhvatnije ispitati koje su to aktivnosti internog marketinga najznačajnije za procenu kvaliteta internog marketinga u banci. Stoga su uključena pitanja kojim se ispituju sledeće aktivnosti internog marketinga: regrutacija, selekcija i raspoređivanje, otpuštanje, dizajniranje poslova, razvoj karijere, obrazovni program, motivisanje, informisanost, komuniciranje, organizaciona klima, strategija i vođenje.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U vremenskom periodu 22–30. septembra 2015. godine sprovedeno je istraživanje u banci A, dok je u banci B istraživanje sprovedeno u periodu 16–25. novembra 2015. godine. Zbog anonimnosti zagarantovane ispitanicima koji su učestvovali u istraživanju, a i na zahtev menadžmenta – banke se neće imenovati, nego će biti označene kao banka A i banka B. U svim filijalama, kojih je ukupno bilo osam (u Novom Sadu i u Beogradu), istraživanje je vršeno u vremenskom periodu od 10h do 16h, a istraživanje su vršile obučene osobe.

Istraživanjem je obuhvaćeno 165 ispitanika koji su zaposleni u bankama. Iz banke A je ispitano 71 zaposlenih, i oni obuhvataju 43% uzorka, dok zaposleni iz banke B obuhvataju 57% uzorka, a njih je bilo 94.

Ispitanici koji su zaposleni u banci A u filijalama u Beogradu čine 84,5% uzorka, dok zaposleni iste banke iz filijala u Novom Sadu čine 15,5% uzorka.

Ispitanici koji su zaposleni u banci B u filijalama u Beogradu čine oko 43% uzorka, dok zaposleni iste banke iz filijala u Novom Sadu čine oko 57% uzorka.

Za potrebe istraživanja primenjena je metoda ankete, dok je instrument kojim je vršeno anketiranje – upitnik.

Upitnik za zaposlene se sastoji od dva dela, odnosno, zaposleni su odgovarali na dva upitnika. Prvi deo upitnika koji su popunjavali zaposleni sastoji se od šezdeset tri tvrdnje na koje su zaposleni odgovarali koristeći Likertovu skalu u rasponu od 5 nivoa – „u potpunosti se slažem" pa do „u potpunosti se ne slažem". Navedenim tvrdnjama se nastojao utvrditi nivo percepcije kvaliteta internog marketinga od strane zaposlenih u banci A i u banci B. Drugi deo upitnika sastoji se od deset tvrdnji na osnovu kojih se procenjuje nivo satisfakcije zaradom, saradnjom sa najbližim saradnicima, mogućnošću napredovanja u karijeri, saradnjom sa nadređenima i sadržajem posla. U prilogu nalaze se primeri upitnika koji su popunjavali zaposleni (Prilog 1 i Prilog 2).

Na osnovu dobijenih vrednosti u istraživanju utvrđene su klučne aktivnosti internog marketinga i utvrđena je korelacija faktora ključnih aktivnosti internog marketinga i satisfakcije zaposlenih.

U istraživanju uticaja aktivnosti internog marketinga na satisfakciju zaposlenih definisane su sledeće promenljive:

- aktivnosti internog marketinga – nezavisna varijabla ili nezavisna promenljiva i
- satisfakcija zaposlenih – zavisna varijabla (zavisna promenljiva).

Nezavisna varijabla istraživanja jesu aktivnosti internog marketinga koje su operacionalizovane putem upitnika sa ukupno 63 tvrdnje Likertovog tipa, koji je potom faktorizovan sa ciljem da se ekstrahuju ključni faktori aktivnosti internog marketinga i da se utvrdi njihov uticaj na zavisnu varijablu istraživanja.

Podaci dobijeni ovim istraživanjem obrađeni su u statističkom programu SPSS. Od analiza, korišćene su sledeće metode – deskriptivna statistika, Pirsonovi koeficijenti korelacije i analiza glavnih komponenti.

Rezultati istraživanja izraženi su brojčano i prikazani tabelarno

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Ispitanici su svoju percepciju kvaliteta aktivnosti internog marketinga u banci u kojoj rade izražavali saglasnošću sa 63 tvrdnje (date kao prilog 1). Na osnovu dobijenih vrednosti aritmetičkih sredina na upitniku za procenu kvaliteta internog marketinga u banci A može se zaključiti da se zaposleni u banci A u proseku najviše slažu sa sledećim tvrdnjama: Po mom mišljenju stručan/na sam za mesto na kojem sam raspoređen (AS = 4,51); Na sastancima sa pretpostavljenima dajem sugestije i predloge (AS = 4,10); Nadređeni je uvek spreman da me sasluša (AS = 4,12); Ako ne bih znao nešto da uradim, tačno znam kome bih se od kolega obratio za pomoć (AS = 4,26); U potpunosti sam upoznat/ta sa tim šta se od mene očekuje na radnom mestu (AS = 4,02); Materijalna stimulacija najbolje motiviše zaposlene (AS = 4,08); Odnos mog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je veoma korektan (AS = 4,35); U preduzeću sebe doživljavam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata (AS = 4,04).

Ispitanici su u proseku najmanje saglasni sa sledećim tvrdnjama: Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima (AS = 1,82); Poslodavac vodi računa da budemo nagrađeni za prekovremeni rad (AS = 1,77); Organizacija podstiče neformalna druženja zaposlenih, sportske aktivnosti, putovanja, zabave (AS = 1,94); Mislim da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom (AS = 1,87).

Na osnovu navedenih ocena zaključujemo da zaposleni u banci A najpozitivnije procenjuju stvake koje ukazuju na to da su u banci zaposleni stručni i raspoređeni u skladu sa svojim kompetencijama, pri čemu su poslovi dobro dizajnirani i oni tačno znaju šta se od njih očekuje na poziciji na koju su raspoređeni, zatim, da postoji pozitivna komunikacija sa nadređenima i kolegama, prisutna je organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh. Takođe, zaposleni ističu važnost materijalne stimulacije kao jedne od mera motivacije zaposlenih. Međutim, isto tako se vidi da upravo materijalnu stimulaciju za prekovremeni rad najlošije ocenjuju.

U tabeli 1 prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za ukupan skor na upitniku koji može da se tretira kao ukupan kvalitet internog marketinga u banci A prema proceni zaposlenih. Maksimalan mogući skor na upitniku je 315.

Prema dobijenim rezultatima može se videti da je minimalni dobijeni skor 120, dok je maksimalni 257. U proseku, ispitanici kao krajnji skor imaju oko 198 bodova, što znači da su umereno zadovoljni kvalitetom internog marketinga u banci u kojoj rade.

Deset pitanja kojima je procenjen nivo satisfakcije zaposlenih (date kao prilog 2) svedeno je na sumacione skorove pet elemenata satisfakcije. Ispitanici pokazuju tendenciju da najviši nivo satisfakcije dobijaju saradnjom sa nadređenima (AS = 7,39), potom sledi satisfakcija sadržajem posla (AS = 6,91), pa satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima (AS = 6,67). Sledeća je satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri (AS = 6,04), a najniži nivo satisfakcije je satisfakcija zaradom (AS = 5,77).

Kada se porede ocene pojedinačnih aktivnosti internog marketinga i pojedinačnih elemenata satisfakcije zaposlenih, čak i kada je analiza vršena samo

TABELA 1. Minimalni i maksimalni rezultat, aritmetička sredina i standardna devijacija ukupnog skora na upitniku – zaposleni – banka A.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Kvalitet internog marketinga	120.00	257.00	198.1311	30.93621

Tabela 2. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni i maksimalni rezultat na ukupnom skoru – zaposleni – banka A.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Satisfakcija zaradom	2.00	10.00	5.7746	1.92871
Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima	2.00	10.00	6.6714	1.94654
Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri	2.00	10.00	6.0441	1.79080
Satisfakcija saradnjom sa nadređenima	2.00	10.00	7.3913	2.06666
Satisfakcija sadržajem posla	2.00	10.00	6.9118	1.92962

Tabela 3. Minimalni i maksimalni rezultat, aritmetička sredina i standardna devijacija ukupnog skora na upitniku – zaposleni – banka B.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Kvalitet internog marketinga	138.00	315.00	217.0706	31.49898

Tabela 4. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni i maksimalni rezultati na ukupnim skorovima – zaposleni – banka B.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Satisfakcija zaradom	2.00	10.00	6.2903	1.72942
Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima	3.00	10.00	7.0645	1.79859
Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri	2.00	10.00	6.9032	1.68797
Satisfakcija saradnjom sa nadređenima	3.00	10.00	7.4194	1.81971
Satisfakcija sadržajem posla	2.00	10.00	7.2872	1.79379

deskriptivnim pokazateljima, uočava se da postoji povezanost između pojedinih aktivnosti internog marketinga i satisfakcije zaposlenih. Naime, u banci A u kojoj je su najpozitivnije ocenjene aktivnosti internog marketinga kao što su raspoređivanje, dizajniranje poslova, komunikacija sa nadređenima i saradnicima, je najizraženija upravo satisfakcija saradnjom sa nadređenima, sadržajem posla i najbližim saradnicima. S druge strane najlošije je ocenjena satisfakcija zaradom, što je opet u saglasnosti sa činjenicom da je i prilično slabo ocenjena motivacija korišćenjem materijalne stimulacije.

Analizom procene kvaliteta internog marketinga i satisfakcije zaposlenih u banci B dobijeni su sledeći pokazatelji.

Na osnovu dobijenih vrednosti aritmetičkih sredina može se zaključiti da se zaposleni u banci B u proseku najviše slažu sa sledećim tvrdnjama: Po mom mišljenju stručan/na sam za mesto na kojem sam raspoređen (AS = 4,22); U preduzeću postoje pravila komuniciranja u pisanoj formi (AS = 4,04); Nadređeni je uvek spreman da me sasluša (AS = 4,05); Odnos mog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je veoma korektan (AS = 4,02).

Ispitanici su u proseku najmanje saglasni sa sledećim tvrdnjama: Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima (AS = 2,03); Mislim da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom (AS = 2,45).

Na osnovu navedenih ocena zaključujemo da zaposleni u banci B najpozitivnije procenjuju stvake koje ukazuju na to da su u banci zaposleni stručni i raspoređeni u skladu sa svojim kompetencijama, kao i da postoji pozitivna komunikacija sa nadređenima. Stavke sa kojima se najmanje slažu opet govore u prilog tome da su zaposleni kompetentni i obučeni za svoj posao, kao i da imaju dobar odnos sa nadređenima koji se zasniva na iskrenosti i međusobnom uvažavanju.

U tabeli 3 prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za ukupan skor na upitniku koji može da se tretira kao ukupan kvalitet internog marketinga u banci prema proceni zaposlenih. Maksimalan mogući skor na upitniku je 315.

Prema dobijenim rezultatima može se videti da je minimalni dobijeni skor 138, dok je maksimalni 315. U proseku, ispitanici kao krajnji skor imaju oko 217 bodova, što znači da su zadovoljni kvalitetom internog marketinga u banci u kojoj rade.

Deset pitanja kojima je procenjen nivo satisfakcije zaposlenih svedeno je na sumacione skorove pet elemenata satisfakcije. U tabeli 4 prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji.

Ispitanici pokazuju tendenciju da najviši nivo satisfakcije dobijaju saradnjom sa nadređenima (AS = 7,42), potom sledi satisfakcija sadržajem posla (AS = 7,29), pa satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima (AS = 7,06). Sledeća je satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri (AS = 6,90), a najniži nivo satisfakcije jeste satisfakcija zaradom (AS = 6,29).

Kada posmatramo povezanost najviših ocena pojedinačnih aktivnosti internog marketinga i pojedinačnih elemenata satisfakcije zaposlenih dolazimo do zaključka da u je banci B najbolje ocenjeno raspoređivanje zaposlenih, odnosno njihova stručnost za odgovarajući posao i komunikacija sa nadređenima, što je u skladu sa dobijenim podacima da je i satisfakcija saradnjom sa nadređenima, kao i sadržajem posla upravo najbolje ocenjena.

Takođe, poređenjem rezultata u ove dve banke vidimo da u obe banke zaposleni najpozitivnije ocenjuju aktivnosti internog marketinga koji se odnose na raspoređivanje zaposlenih prema stručnosti, i na komunikaciju sa nadređenima, što ukazuje na to da su ovo aktivnosti marketinga kojima se u obe banke posvećuje najviše pažnje. Takođe, bitno je i pomenuti da se banci A negativno ocenjuje motivacija putem materijanih stimulansa, dok u banci B se ovaj instrument ne izdvaja kao najslabije ocenjen. **Što može biti dovedeno u vezu sa činjenicom da je satisfakcija zaradom u banci B bolje ocenjena nego u banci A.**

Interesantno je uočiti da su u obe banke zaposleni najzadovoljniji saradnjom sa nadređenima, zatim sadržajem posla, potom saradnjom sa najbližim saradnicima, nakon toga tek sledi mogućnost napredovanja, pa tek na posletku satisfakcija zaradom. **Što navodi na z**aključak da je fokus na određene aktivnosti internog marketinga u obe banke vrlo sličan, odnosno aktivnosti internog marketinga koje menadžment preduzima vodi ka istim oblicima satisfakcije. Međutim, obzirom da je i nivo procene ukupnog kvaliteta internog marketinga kao i prosečne ocene satisfakcije nešto veći u banci B nego u banci A, to navodi na zaključak da se u banci B aktivnosti internog marketinga ipak bolje iplementiraju nego u banci A.

Utvrđivanje ključnih faktora aktivnosti internog marketinga

U skladu sa postavljenim ciljem istraživanja koji se odnosi na utvrđivanje ključnih aktivnosti internog marketinga, stavke upitnika za procenu kvaliteta internog marketinga podvrgnute su analizi glavnih komponenata. Keiser-ov kriterijum karakterističnog korena ukazuje da se u prostoru merenja upitnika može ekstrahovati čak 16 faktora koji imaju karakterističan koren veći od 1, dok kriterijum *Scree*-testa preporučuje do 6 faktora. U daljoj analizi zadržano je 6 faktora koji zajedno objašnjavaju oko 55% ukupne varijanse. Ovo rešenje je zadržano kao psihološki najinterpretabilnije, a zbog boljeg uvida u njihovu međusobnu povezanost, faktori su rotirani kosouglom *Promax* rotacijom. Dobijeni su sledeći rezultati.

Prvi ekstrahovani faktor objašnjava najveći procenat varijanse – oko 32%. Faktor okuplja stavke raznorodnog sadržaja koje prevashodno govore o poštovanju zaposlenih od strane poslodavaca, o adekvatnom sistemu nagrađivanja, o mogućnosti stručnog usavršavanja, o mogućnosti napredovanja, kvalitetnoj selekciji zaposlenih i adekvatnom dizajniranju poslo-

Tabela 5. Karakteristični koreni i procenat objašnjene varijanse.

Komponente	Pre rotacije			Rotirana solucija
	Karakteristični koren	Procenat varijanse	Kumulativni procenat	Karakteristični koren
1	22.902	31.808	31.808	18.874
2	7.923	11.004	42.812	17.553
3	2.673	3.713	46.525	11.137
4	2.397	3.330	49.854	5.393
5	2.104	2.923	52.777	2.511
6	1.954	2.714	55.491	2.307

Tabela 6. Izvod iz matrice strukture prvog *Promax* faktora.

	1
Kada rukovodstvo odlučuje o promenama, konsultuje se sa zaposlenima na koje se ove promene odnose	.663
Organizacija je otvorena i poštena u komunikaciji sa svojim zaposlenima	.756
Organizacija poštuje svoje zaposlene	.803
Često nam organizuju seminare i druge oblike dodatne edukacije	.699
Organizacija podstiče neformalna druženja zaposlenih, sportske aktivnosti, putovanja, zabave	.502
Od poslodavca dobijam stalnu podršku za unapređenje svoje karijere	.761
Poslodavac ima kontinuiranu praksu nagrađivanja zaposlenih	.717
U organizaciji ostaju da rade samo najbolji radnici	.695
Moje preduzeće ulaže velike napore da zadrži zaposlene	.817
Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	.638
Uvek imam dovoljno vremena da uspešno obavim svoj posao	.433
Poslodavac vodi računa da budemo nagrađeni za prekovremeni rad	.677
Sistem nagrađivanja u preduzeću je adekvatan	.770
Pohvala i javno priznanje ima najveću stimulaciju na zaposlene	.498
Rad, učinak i zalaganje zaposlenih se redovno prate i vrednuju objektivno i pravedno	.818
Pretpostavljeni veoma ceni našu kreativnost i inovativnost u kontaktu sa potrošačima	.696
Nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih je takav da omogućuje uspešan rad	.789
U preduzeću imam sve uslove za stručno napredovanje	.836
Kod nas je pravilno usklađena složenost poslova i sposobnost ljudi koji ih obavljaju	.714
Stručne sposobnosti, odgovornost i etičke vrednosti su od presudnog značaja za napredovanje u hijerarhijskoj strukturi preduzeća	.683
Sveukupno gledano na mom poslu preovladava pozitivna atmosfera	.652
U našoj firmi postoje jasno definisane procedure za selekciju i raspoređivanje zaposlenih	.821
U našoj firmi se poštuju definisane procedure za selekciju i raspoređivanje zaposlenih	.836
U našoj firmi su zaposleni postavljeni na svoje pozicije u skladu sa svojim kompetencijama	.750
Osnovni kriterijum za zapošljavanje novih kadrova (u našoj firmi) je obrazovanje i radno iskustvo	.711

va. Najveća zasićenja faktorom imaju sledeći ajtemi: Organizacija poštuje svoje zaposlene; Moje preduzeće ulaže velike napore da zadrži zaposlene; Rad, učinak i zalaganje zaposlenih se redovno prate i vrednuju objektivno i pravedno; U preduzeću imam sve uslove za stručno napredovanje; U našoj firmi postoje jasno definisane procedure za selekciju i raspoređivanje zaposlenih; U našoj firmi se poštuju definisane procedure za selekciju i raspoređivanje zaposlenih. Na osnovu svega navedenog faktor je nazvan **Postojanje adekvatnih mera selekcije i raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa.**

Drugi *Promax* faktor objašnjava oko 11% varijanse. Govori o kvalitetu međuljudskih odnosa, odnosno o dobroj komunikaciji sa nadređenima i kolegama, kao i o timskom duhu koji preovladava. Sa faktorom visoko koreliraju sledeće tvrdnje: Odnos mog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je veoma korektan; U preduzeću sebe doživljavam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata; Nadređeni je uvek spreman da me sasluša; Po mom mišljenju stručan/na sam za mesto na kojem sam raspoređen; Odnosi i komunikacija između saradnika u mom preduzeću su zadovoljavajući; Ako ne bih znao nešto da uradim, tačno znam kome bih se od kolega obratio za pomoć i dr. Ovaj faktor je nazvan **Postojanje odgovarajuće komunikacije sa nadređenima i kolegama.**

Treći ekstrahovani faktor okuplja stavke koje govore o organizacionoj klimi u kojoj vlada zadovoljstvo poslom. Osoba koja postiže visoke skorove na ovom faktoru voli svoj posao, ne oseća se umorno i iscrpljeno posle radnog dana, i svoju radnu organizaciju doživljava kao „drugu kuću". Faktor okuplja ajteme tipa: Na svom poslu se osećam srećno; Svoju radnu organizaciju doživljavam kao „drugu kuću"; Osposobljen sam za rad sa „teškim klijentima"; Sveukupno gledano na mom poslu preovladava pozitivna atmosfera i dr. Na osnovu navedenog, faktor je nazvan **Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni.**

Tabela 7. Izvod iz matrice strukture drugog *Promax* faktora.

	2
U potpunosti mi je jasna vizija i strateški ciljevi preduzeća u kojem radim	.688
Kada rukovodstvo odlučuje o promenama, konsultuje se sa zaposlenima na koje se ove promene odnose	.607
Na sastancima sa pretpostavljenima dajem sugestije i predloge	.595
U preduzeću postoje pravila komuniciranja u pisanoj formi	.627
Zadovoljan/na sam kvalitetom informacija koje dobijam od kolega	.691
Zavist, sujeta i licemerje karakteristike su zaposlenih u organizaciji za koju radim	-.691
U organizaciji u kojoj radim rukovodstvo često širi glasine	-.617
Veoma sam motivisan da svoj posao obavljam najbolje što mogu	.642
Nadređeni je uvek spreman da me sasluša	.761
Mislim da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom	-.556
Svi zaposleni imaju svest o tome da živimo od naših klijenata i potrošača	.504
Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	.624
Ako ne bih znao nešto da uradim, tačno znam kome bih se od kolega obratio za pomoć	.720
Pretpostavljenom mogu da kažem ako sam preopterećen poslom	.621
Moja organizacija koristi i formalne i neformalne metode regrutovanja kadrova kako bi došla do najboljih kandidata	.600
Uloga posla koju obavljam i moji radni zadaci su jasno i nedvosmisleno definisani	.665
Posao koji obavljam u potpunosti odgovara opisu radnog mesta na koje sam raspoređen	.621
U potpunosti sam upoznat/ta sa tim šta se od mene očekuje na radnom mestu	.682
Po mom mišljenju stručan/na sam za mesto na kojem sam raspoređen	.730
Odnos mog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je veoma korektan	.804
Odnosi i komunikacija između saradnika u mom preduzeću su zadovoljavajući	.726
U preduzeću sebe doživljavam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata	.760
Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima	-.499
U svom radnom okruženju se osećam dobro, sigurno i prihvaćeno	.717
Na poslu mi je najveći strah da ću dobiti otkaz	-.425

Za razliku od trećeg ekstrahovanog faktora ovaj faktor okuplja stavke potpuno suprotnog sadržaja, odnosno one koje govore o nezadovoljstvu poslom i lošoj organizacionoj klimi, kao npr.: Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život; Ne volim mnogo da se oslanjam na druge, volim da svoj posao obavljam sam/a; Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život; Nakon završetka radnog vremena uglavnom se osećam nervozno i iscrpljeno; Za uspešan rad zaposlenog u preduzeću najvažnija su visoka primanja; Na poslu mi je najveći strah da ću

Tabela 8. Izvod iz matrice strukture trećeg *Promax* faktora.

	3
Za dobar rad banke mnogo je važnije zadovoljstvo klijenata nego nas zaposlenih	.423
Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	.540
Svoju radnu organizaciju doživljavam kao „drugu kuću"	.714
Osposobljen sam za rad sa „teškim klijentima"	.660
Na svom poslu se osećam srećno	.806
Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život	-.331
Spreman sam da ostalim zaposlenima ukažem na njihovo ponašanje, ukoliko mi nešto smeta	.406
Nakon završetka radnog vremena uglavnom se osećam nervozno i iscrpljeno	-.406
Sveukupno gledano na mom poslu preovladava pozitivna atmosfera	.642

Tabela 9. Izvod iz matrice strukture četvrtog *Promax* faktora.

	4
Mislim da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom	.488
Ne volim mnogo da se oslanjam na druge, volim da svoj posao obavljam sam/a	.550
Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	-.407
Svoju radnu organizaciju doživljavam kao „drugu kuću"	-.300
Pretpostavljenom mogu da kažem ako sam preopterećen poslom	-.368
Veoma sam zadovoljan/na svojim poslom	-.411
Volim svoj posao i sa radošću dolazim svaki dan u banku	-.379
Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život	.567
Nakon završetka radnog vremena uglavnom se osećam nervozno i iscrpljeno	.597
Za uspešan rad zaposlenog u preduzeću najvažnija su visoka primanja	.476
Na poslu mi je najveći strah da ću dobiti otkaz	.590

Tabela 10. Izvod iz matrice strukture petog *Promax* faktora.

	5
U preduzeću sebe doživljavam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata	.760
Sa kolegama često razgovaram o temama koje se ne tiču posla	.469
Privatno se družim sa svojim kolegama	.501
Svoju radnu organizaciju doživljavam kao „drugu kuću"	.379
Primedbe kolega na moje ponašanje uvek su dobronamerne i korisne	.560

Tabela 11. Izvod iz matrice strukture šestog *Promax* faktora.

	6
U preduzeću postoje nepisana pravila komuniciranja	.497
Zavist, sujeta i licemerje karakteristike su zaposlenih u organizaciji za koju radim	.624
U organizaciji u kojoj radim zaposleni često šire glasine	.526
Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima	.580
Spreman sam da ostalim zaposlenima ukažem na njihovo ponašanje, ukoliko mi nešto smeta	.440

dobiti otkaz. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru nisu zadovoljne svojim poslom, često su pod stresom i u strahu da će dobiti otkaz, a jedina motivacija za posao jeste materijalna zarada. Ovaj faktor je nazvan **Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja.**

Peti ekstrahovani faktor po svom sadržaju govori o pozitivnoj organizacionoj klimi, odnosno o dobrom i prijateljskom odnosu sa kolegama i o timskom duhu. Faktor okuplja stavke kao što su: Primedbe kolega na moje ponašanje uvek su dobronamerne i korisne; Privatno se družim sa svojim kolegama; Sa kolegama često razgovaram o temama koje se ne tiču posla i dr. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru su prijateljski nastrojene prema svojim kolegama, emocionalno zrele i dobro podnose kritiku, spremne za druženje i konstruktivnu komunikaciju. Faktor je nazvan **Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi.**

Za razliku od petog faktora koji govori o dobroj organizacionoj klimi, ovaj faktor govori o lošim odnosima među zaposlenima, lošoj komunikaciji i poremećenim međuljudskim odnosima. Faktor okuplja stavke tipa: Zavist, sujeta i licemerje karakteristike su zaposlenih u organizaciji za koju radim; U organizaciji u kojoj radim zaposleni često šire glasine; Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima i dr. Faktor je nazvan **Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi.**

Prvi ekstrahovani faktor *Postojanje adekvatnih mera selekcije i raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa* je u korelaciji sa drugim faktorom Postojanje adekvatne

TABELA 12. Matrica interkorelacije faktora.

	Selekcija, raspoređivanje, rdizajniranje poslova, motivacija, razvoja karijere i obrazovnog programa	Komunikacija sa nadređenima i kolegama	Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni	Organizaciona klima u kojoj peovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja	Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi	Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi
Selekcija, raspoređivanje, dizajniranje poslova, motivacija, razvoj karijere i obrazovnog programa	1.000	.430	.428	-.240	-.112	.088
Komunikacija sa nadređenima i kolegama	.430	1.000	.483	-.284	.050	.001
Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni	.428	.483	1.000	-.395	.104	-.238
Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja	-.240	-.284	-.395	1.000	-.063	-.170
Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi	-.112	.050	.104	-.063	1.000	.027
Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi	.088	.001	-.238	-.170	.027	1.000

komunikacije sa nadređenima i kolegama, kao i sa trećim faktorom *Postojanje organizacione klime u kojoj su zaposleni zadovoljni*. Ove korelacije su pozitivnog predznaka. Isti faktor je u korelaciji negativnog predznaka sa faktorom *Postojanje organizacione klime u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja*.

Faktor *Postojanje adekvatnog liderstva i komunikacije* je pored navedene korelacije sa prvim faktorom, i u korelaciji pozitivnog predznaka sa faktorom *Postojanje organizacione klime u kojoj su zaposleni zadovoljni*, a u negativnoj korelaciji sa faktorom *Postojanje organizacione klime u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja*. Faktor *Postojanje organizacione klime u kojoj su zaposleni zadovoljni* je, pored navedenih, još u korelaciji negativnog predznaka sa faktorom *Postojanje organizacione klime u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi*.

Na osnovu analize dobijenih pokazatelja možemo zaključiti da su za procenu kvaliteta internog marketinga od strane zaposlenih u banci najznačajniji na prvom mestu odgovarajuća selekcija i raspoređivanje, dizajniranje poslova, motivacija, razvoj karijere i obrazovni program. Potom sledeći faktor koji je od značaja za ukupni kvalitet internog marketinga je odgovarajuća komunikacija. Bitno je naglasiti i da su ova dva faktora međusobno povezana, što znači da nema dobre selekcije, dizajniranja posla, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa bez odgovarajuće komunikacije između ljudi u kolektivu. Takođe, faktori koji su izdvojeni kao značajni jesu organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni, potom organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja. Uočava se da postoji povezanost prva dva najznačajnija faktora i sa ova dva faktora koja se odnose na organizacionu klimu. Što je u skladu i sa teorijskim stavom (Đurović, 2008) da se upravo instrumenti direktnog i indirektnog internog marketinga odražavaju na instrumente integrativnog internog marketinga, u ovom slučaju na organizacionu klimu u kojoj su zaposleni zadovoljni, odnosno nezadovoljni poslom. I poslednja dva faktora koja su izdvojena kao značajna tiču se organizacione klime u kojoj preovaladvaju dobri, odnosno loši međuljudski odnosi. Vidi se da je organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni u korelaciji negativnog predznaka sa organizacionom klimom u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi. Što znači da što je u jednoj organizaciji zastupljenija organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni, to je manje prisutno postojanje loših međuljudskih odnosa u toj klimi.

Povezanost ključnih aktivnosti internog marketinga i satisfakcije zaposlenih

Povezanost faktora ključnih aktivnosti internog marketinga i satisfakcije zaposlenih proverena je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije na faktorima ključnih aktivnosti internog marketinga i na pet supskala satisfakcije zaposlenih.

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da su svi faktori ključnih aktivnosti internog marketinga statistički znatno povezani sa satisfakcijom zaposlenih. Prvi faktor *Adekvatne mere selekcije i raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa* ima statistički značajne koeficijente korelacije sa svim dimenzijama satisfakcije. Koeficijenti korelacije su visoki, kreću se u opsegu od 0,55 do 0,75 i pozitivnog su predznaka. Ovakav rezultat znači da što su zaposleni bolje ocenili mere selekcije i raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa, to imaju izraženije sve aspekte satisfakcije.

Drugi faktor *Adekvatna komunikacija sa nadređenima i kolegama* takođe statistički znatno korelira sa svim dimenzijama satisfakcije. Posebno se ističe satisfakcija saradnjom sa nadređenima i najbližim saradnicima (korelacije su oko 0,7). Sve korelacije su pozitivnog predznaka što znači da što ispitanici bolje ocenjuju komunikaciju u njihovoj banci, to izraženije pokazuju sve aspekte satisfakcije.

Treći faktor *Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni* je statistički znatno povezan sa svim dimenzijama satisfakcije. Korelacija sa satisfakcijom sadržajem posla je izuzetno visoka (r = 0,820) dok su ostali koeficijenti korelacije srednjeg intenziteta. Sve korelacije su pozitivnog predznaka, što znači da što su zaposleni zadovoljniji organizacionom klimom to su im izraženiji svi aspekti satisfakcije, a naročito satisfakcija sadržajem posla.

Četvrti faktor *Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja* takođe statistički znatno korelira sa svim aspektima satisfakcije. Ovi koeficijenti korelacije su nižeg intenziteta i negativnog predznaka, što znači da što su zaposleni nezadovoljniji organizacionom klimom, svi aspekti satisfakcije su im niži.

Peti faktor *Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi* statistički znatno korelira sa satisfakcijom saradnjom sa najbližim saradnicima. Koeficijent korelacije je nižeg intenziteta i pozitivnog predznaka, što znači da ako su zaposleni

TABELA 13. Pirsonov koeficijent linearne korelacije.

		Satisfakcija zaradom	Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima	Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri	Satisfakcija saradnjom sa nadređenima	Satisfakcija sadržajem posla
Selekcija, raspoređivanje, dizajniranje poslova, motivacija, razvoj karijere i obrazovnog programa	r	**.725(**)**	**.750(**)**	**.702(**)**	**.547(**)**	**.545(**)**
	p	.000	.000	.000	.000	.000
Komunikacija sa nadređenima i kolegama	r	**.346(**)**	**.684(**)**	**.532(**)**	**.733(**)**	**.599(**)**
	p	.000	.000	.000	.000	.000
Organizaciona klima u kojoj su zaposleni zadovoljni	r	**.427(**)**	**.405(**)**	**.501(**)**	**.549(**)**	**.820(**)**
	p	.000	.000	.000	.000	.000
Organizaciona klima u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja	r	**-.275(**)**	**-.305(**)**	**-.246(**)**	**-.398(**)**	**-.372(**)**
	p	.001	.000	.003	.000	.000
Organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi	r	.103	**364(**)**	.121	.034	.049
	p	.219	.000	.149	.683	.559
Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi	r	**.217(**)**	-.041	.100	.083	.024
	p	.009	.622	.232	.319	.772

** Korelacije su značajne na nivou 0.01
* Korelacije su značajne na nivou 0.05
r – Pirsonov koeficijent korelacije
p – nivo značajnosti

pozitivnije ocenili međuljudske odnose u okviru svoje organizacije to im je i satisfakcija saradnjom sa kolegama izraženija.

Faktor *Organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi* je u statistički značajnoj korelaciji niskog intenziteta i pozitivnog predznaka sa satisfakcijom zaradom. Ovakav rezultat znači da što su ispitanici negativnije ocenili međuljudske odnose u organizaciji, to im je izraženija satisfakcija zaradom. Pošto ostale dimenzije satisfakcije nisu zadovoljavajuće, ovim osobama je zarada jedina satisfakcija za odlazak na posao.

ZAKLJUČAK

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da su za procenu ukupnog kvaliteta internog marketinga od strane zaposlenih u bankama najznačajnije na prvom mestu primena odgovarajućih aktivnosti selekcije i raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa, zatim sledi postojanje odgovarajuće komunikacije sa kolegama i nadređenima, potom postojanje organizacione klime u kojoj su zaposleni zadovoljni, ali isto tako za procenu ukupnog kvaliteta internog marketinga značajno je i postojanje organizacione klime u kojoj preovladava nezadovoljstvo i strah od otpuštanja. Na procenu ukupnog kvaliteta internog marketinga utiču i organizaciona klima u kojoj preovladava timski duh i dobri međuljudski odnosi, kao i organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi.

Bitno je naglasiti i da su prva dva faktora (1. selekcija i raspoređivanje, dizajniranje poslova, motivacija, razvoj karijere i obrazovni program i 2. komunikacija sa kolegama i nadređenima) međusobno povezana, što znači da nema dobre selekcije, dizajniranja posla, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa bez odgovarajuće komunikacije između ljudi u kolektivu. Takođe, uočava se da postoji povezanost prva dva najznačajnija faktora i sa dva faktora koja se odnose na organizacionu klimu. Što je i potvrda teorijskog stanovišta da se upravo instrumenti direktnog i indirektnog internog marketinga odražavaju na instrumente integrativnog internog marketinga, u ovom slučaju na organizacionu klimu u kojoj su zaposleni zadovoljni, odnosno nezadovoljni poslom.

Dobijeni rezultati dali su potvrdu i dosadašnjim istraživanjima koja govore u prilog povezanosti internog marketinga i satisfakcije zaposlenih. Naime, što su zaposleni bolje ocenili mere selekcije i raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa, kao i postojanje odgovarajuće komunikacije sa kolegama i nadređenima, što su zadovoljniji organizacionom klimom to imaju izraženije sve aspekte satisfakcije (satisfakciju zaradom, satisfakciju saradnjom sa najbližim saradnicima, satisfakciju mogućnošću napredovanja u karijeri, satisfakciju saradnjom sa nadređenima, satisfakciju sadržajem posla). Što su zaposleniji nezadovoljniji organizacionom klimom i imaju strah od otpuštanja to su im svi aspekti satisfakcije niži. Organizaciona klima u kojoj preovladavaju dobri međuljudski odnosi je pozitivno korelirana sa satisfakcijom saradnjom sa kolegama. Dok je organizaciona klima u kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi pozitivno korelirana sa satisfakcijom zaradom, što pak ukazuje da u organizaciji u kojoj su prisutni loši međuljudski odnosi satisfakcija zaradom je jedina satisfakcija za odlazak na posao.

Dakle ukoliko menadžeri banke žele da unaprede satisfakciju svojih zaposlenih neophodno je da rade na unapređivanju aktivnosti i instrumenata selekcije i raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa, komunikacije između kolega i nadređenih, razvoju organizacione klime u kojoj su zaposleni zadovoljni i u kojima postoje dobri međuljudski odnosi. Posebno je važno istaći značaj razvoja dobrih međuljudskih odnosa u bankama u Srbiji jer je u obe ispitivane banke uočeno da je najlošije ocenjena satisfakcija zaposlenih zaradom. Osim toga u jedenoj od ispitivanih banaka od svih aktivnosti internog marketinga najlošije je ocenjena motivacija materijalnim stimulansima, preciznije nagrađivanje za prekovremeni rad. Kako je dokazano da u slučaju organizacione klime kojoj preovladavaju loši međuljudski odnosi, jedina satisfakcija zaposlenih za odlazak na posao je satisfakcija zaradom, nameće se zaključak da u slučaju loših međuljudskih odnosa i niskog stepena zadovoljstva zaradom zaposleni neće biti motivisani da pruže klijentima uslugu u skladu sa njihovim željama i potrebama. Stoga, ukoliko banka želi da ima zaposlene koji će biti zadovoljni i motivisani da rade na pružanju kvalitetne usluge i izgradnji dugoročnih odnosa sa svojim klijentima, neophodno je da ulaže napore i sredstva u unapređenje dobrih međuljudskih odnosa i timskog duha. Osim toga, banke bi trebale da razmotre mogućnosti za materijalnim nagrađivanjem zaposlenih koji rade prekovremeno i ostvaruju natprosečne rezultate, jer će se to pozitivno odraziti na motivaciju svih zaposlenih u kolektivu da se više trude i ostvaruju bolji učinak.

U ispitivanim bankama je uočeno da se dosta pažnje posvećuje odgovarajućem raspoređivanju zaposlenh u skladu sa njihovim kompetencijama, kao

i komunikaciji sa kolegama i nadređenima, što se odražava i na činjenicu da su u obe banke zaposleni najzadovoljniji upravo saradnjom sa nadređenima i saradnjom sa kolegama, a potom sadržajem posla, za koji su sudeći po anketi stručni. Međutim, svrsishodno je obratiti pažnju i na mogućnosti razvoja karijere, kao i odgovarajuće edukacije i obuke zaposlenih i menadžera. Obzirom da je zadovoljstvo zaposlenih mogućnošću napredovanja u karijeri tek na četvrtom mestu na skali ukupne satisfakcije zaposlenih, važno je da se menadžeri banke fokusiraju i na unapređenje ovih aktivnosti internog marketinga kako bi unapredili ovaj oblik satisfakcije svojih zaposlenih.

Preporuka za menadžere u bankama jeste svakako i apel na intenzivniju saradjuju sa fakultetima i institutima kako bi se kroz odgovarajuće obuke i seminare steklo što više korisnih znanja o načinima unapređenja uočenih ključnih aktivnosti internog marketinga u njihovim institucijama.

Literatura:

1. Ahmed, P. K., Rafiq, M., Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies, *European Journal of Marketing*, *37* (9), 1221–1241.
2. Al-Hawary, S. I. S., Al-Qudah, K. A. M., Abutayeh, P. M., Abutayeh, S. M., Al-Zyadat, D. Y. (2013) The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(9), 811-826.*
3. Alonderiene, R. (2010). Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania, *Baltic Journal of Management, 5(2), 257-287.*
4. Ćirić, M. (2013). *Upravljanje odnosima sa klijentima u bankama*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u bankama, Novi Sad.
5. Ćorović, B., Šekularac Ivošević, S. (2011). Ljudski resursi kao ključna spona menadžmenta ljudskih resursa i marketinga uslužnog privrednog društva, *Ekonomski pogledi*, (3), 89–101
6. Davis, T. R. V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, *39* (1), 121–132.
7. Davoudi, S. M. M., Kaur, R. (2012). The link between internal marketing and human resource management. *Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management*, *1* (2), 59-72
8. Dobrijević, G. (2008). Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija. *Singidunum revija*, *5* (1), 173–181.
9. Domazet, I. (2011). Uloga internog marketinga u unapređenju kvaliteta ljudskih resursa. U: J. Zubović (ur.). *Aktivne mere na tržištu rada i pitanja zaposlenosti* (str. 260–280). Institut ekonomskih nauka, Beograd.
10. Đurović, M. (2008). *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*. Telekom Srbija, Beograd.
11. Evanschitzky, H., Wangenheim, F.v., & Wunderlich, N.V. (2012), "Perils of Managing the Service Profit Chain: The Role of Time Lags and Feedback Loops," *Journal of Retailing,* 88 (3), 356-366.
12. Ferdous, A. S. (2008) Integrated internal marketing communication (IIMC). *The Marketing Review*, *8* (3), 223–235.
13. George, W. R. (1990). Internal marketing and organisational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, *20* (1), 63–70
14. George, W. R., Grönroos, C. (1989). Developing customer conscious employees at every level – internal marketing. U: C. A. Congram (ur.), *The AMA Handbook of Services Marketing Congram* (str. 85–100). New York: AMACOM
15. Gilmore, A. (2003). *Services, Marketing and Managament*. London: Sage Publications
16. Glassman, M., McAfee, B. (1992). Integrating the personnel and marketing functions: the challenge of the 1990s. *Business Horizons*, *35* (3), 52–59
17. Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, *59* (4), 432–448

18. Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Lexington Books
19. Haghighikhah, M., Khadang, M., Arabi, M.. (2016). Internal Marketing: Employee Satisfaction and Word of Mouth in Guilan's Saderat Bank, *International Journal of Marketing Studies, 8(2), 147-158.*
20. Hartline, M. D., Keith, C. J. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: ınfluence on perceived service quality, value, and word-of-mouth ıntentions. *Journal of Business Research*, *35* (1), 207–215.
21. Homburg, C., Stock, R. (2005), "Exploring the Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction," *Psychology and Marketing,* 22 (5), 393-420.
22. Hwang, I. S., Chi, D. J. (2005). Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: an empirical study. *International journal of Management, 22*(2), 285-293.
23. Jarvi, P. (2009). *Internal Marketing and Commitment of the Employees when Managing the Customer Oriented Business*. Jyvaskyla: School of Business and Economics, University of Jyvaskyla.
24. Kelemen, M., Papasolomou, I. (2007). Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*, *23* (7–8), 745–767.
25. Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (11th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall
26. Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Marketing menadžment*. Data status, Beograd.
27. Koys, D.J. (2001), "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study," *Personnel Psychology,* 54 (1), 101-114.
28. Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: constructs and consequences. *Journal of Business Research*, *57* (4), 405–413.
29. Lings, I. N., Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, *7* (3), 290–306.
30. Little, R., Maradi, E. (2003). *Relationship Marketing Management*. London: Thomson Learaning
31. Ljubojević, Č., Ćirić, M. (2017). *Marketing usluga*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad.
32. Mitić S., Ognjanov G. (2013). Konkurentska prednost i korporativne komunikacije, *Marketing, 44(4), 343-353.*
33. Pržulj, Ž. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*. Univerzitet EDUCONS – Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica.
34. Salai, S., Kovač Žnideršić, R. (2012). Marketing trendovi i obrasci ponašanja. *Škola biznisa*, (1), 15–22.
35. Shabbir, J., Salaria, R. A. (2014) Impact of Internal Marketing on Employee Job Satisfaction: An Investigation of Higher Education Institutes of Pakistan, *Journal of Marketing Management, 2(2), 239-253.*
36. Shah, A. (2014). Internal Marketing's Effects on Employee Satisfaction, Productivity, Product Quality, Consumer Satisfaction and Firm Performance, *American Journal of Management, 14(4), 33-39.*
37. Stanković, Lj., Đukić, S., Popović, A. (2012). Razvoj teorije i prakse marketinga. *Ekonomske teme*, *50* (4), 599–614.
38. Veljković, S. (2009), *Marketing usluga*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd.
39. Wangenheim, F.v., Evanschitzky, H., Wunderlich, M. (2007). The Employee-Customer Satisfaction Link: Does It Hold For All Employee Groups?, *Journal of Business Research, 60 (7), 690-7.*
40. Woodruffe, H. (1995). *Services Marketing*. M & E Pitman, London.
41. Yoon, M. H., Sharon, E. B., Jaeboem, S. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, *12* (5), 500–521.

Abstract:

Correlation Between Internal Marketing and Satisfaction of Bank Employees

Petra P. Zdjelarić, Maja R. Ćirić, Sandra Brkanlić

Creating a satisfied and loyal customer base is one of the prerequisites for a long-term survival of the bank in a competitive market, such it is today. Considering that, to achieve a client satisfaction as well as to establish loyalty, it is necessary to have competent, satisfied and motivated employees. That is the reason why banks tend to increasingly shift their attention from traditional to internal marketing. Therefore, the aim of this research is to determine the key internal marketing activities which are crucial for the bank employees` perception of overall quality of internal marketing. Besides, it is necessary to find out are there correlations between all of the extracted key internal marketing activities and all forms of employee satisfaction. The research was conducted in eight branch offices of two banks in Belgrade and Novi Sad and includes 165 respondents employed in said banks. Based on the provided results, a scientific confirmation was given of the importance of internal marketing for the employees` satisfaction in banks. Also, managerial implications are given which internal marketing activities are crucial for achieving the overall employees` satisfaction.

Keywords: internal marketing, employee satisfaction, management in banking, marketing in banking

Kontakt:

Petra P. Zdjelarić,
petrazdjelaric@gmail.com

Maja R. Ćirić,
majaciric79@yahoo.com

Sandra Brkanlić,
sbrkanlic@gmail.com

Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu

UPUTSTVO ZA AUTORE

Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa

Poštovani,

Časopis Marketing počinje sa elektronskim uređivanjem kroz sistem e-Ur kojim rukovodi Centar za evaluaciju u obrazovanju i nauci (CEON).

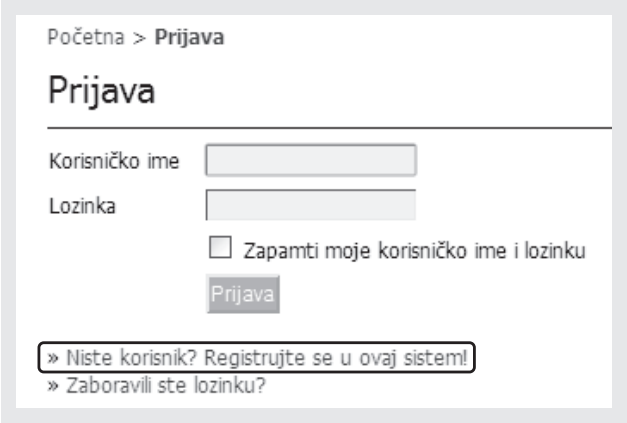
Usled toga, Marketing mora da ispuni niz zahteva koji su postavljeni kroz važeći Akt o uređivanju naučnih časopisa. Stepen usaglašenosti sa uslovima koje postavlja Akt o uređivanju naučnih časopisa ubuduće će biti osnov za kategorizaciju naučnih časopisa. Niz uslova koji se postavljaju pred naš časopis automatski će biti ispunjeni pristupanjem sistemu elektronskog uređivanja e-Ur. Pomoću sistema elektronskog uređivanja celokupan uređivački postupak biće daleko jednostavniji, brži i transparentniji, a autor će moći u svakom trenutku da ima uvid u kojoj se fazi uređivačkog postupka nalazi njegov rad. Usaglašavanje sa novim pravilima teći će postepeno i zahteve ćemo postepeno usvajati do konačnog i potpunog usaglašavanja sa uslovima koji se nalaze pred svim naučnim časopisima.

Sa zahvalnošću za razumevanje i napore koje ćemo zajedno uložiti kako bismo naš časopis osavremenili i usaglasili sa važećim uslovima, na zajedničku korist svih, u nastavku Vam dostavljamo detaljno tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur. Redakcija će ubuduće ISKLJUČIVO na ovaj način primati radove.

Uredništvo

1. PRAVLJENJE KORISNIČKOG NALOGA – Registracija korisnika u sistem

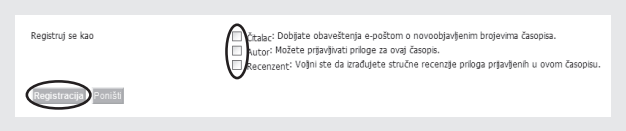
a) Kada se prvi put registrujete u sistem na web adresi **http://aseestant.ceon.rs/index.php/mkng** izaberite opciju



b) Na stranici za registraciju:

- **Koristite isključivo LATINICU** bilo da podatke unosite na srpskom ili engleskom jeziku
- **Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (*)**, bez toga nećete moći da dovršite proces registracije.
- Poželjno je da popunite i ostala polja, ali to možete uraditi i naknadno preko opcije **Moj profil**, kada se prijavite na svoj nalog. Takođe sve podatke o sebi, kao o korisniku, moguće je kasnije izmeniti.
- Zapišite na sigurno mesto vaše korisničko ime i loziku, u slučaju da je zaboravite.
- Stranicu **OBAVEZNO POPUNITI DVA PUTA,** i na srpskom i na engleskom jeziku na sledeći način:

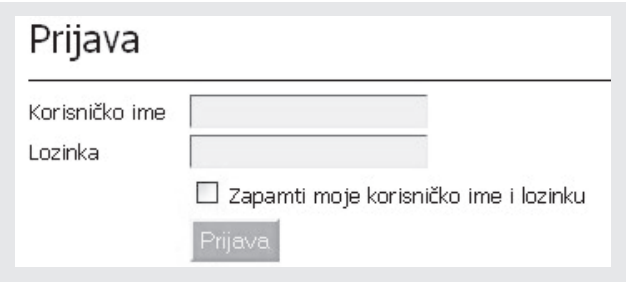
  - Proveriti da li je u prvom polju **Jezik obrasca** podešena opcija **Srpski**
  - Uneti sve podatke koji slede na srpskom jeziku **LATINICOM**
  - U prvom polju **Jezik obrasca** podesiti opciju **English**
  - Uneti sve podatke na engleskom jeziku
- Poslednje opcije se odnose na Vaš status u časopisu (Čitalac, Autor, Recenzent)
  - Profesori treba da obeleže sve tri opcije, autori se mogu istovremeno prijaviti i kao čitaoci.



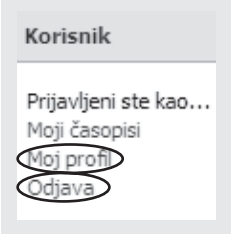
- Na kraju kliknite na plavo dugme **Registracija**, u dnu stranice.
- Završili ste postupak registracije i automatski ste prijavljeni na svoj nalog.

2. PRIJAVA PRETHODNO REGISTROVANOG KORISNIKA – uređivanje profila; odjava

a) Na web adresi http://scindeks-eur.ceon.rs/index.php/mkng/ upisati korisničko ime i lozinku i kliknuti na plavo dugme **Prijava**



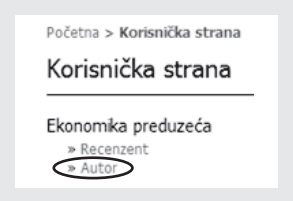
b) Podake o Vama možete u svakom trenutku menjati u opciji **Moj profil**, u meniju sa leve strane. Ulaskom u ovu opciju naći ćete se na identičnoj stranici kao prilikom registracije Vašeg naloga.



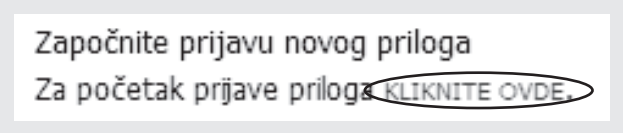
c) Nakon unetih izmena pritiskom na dugme **Sačuvaj** izvršićete izmene u Vašem profilu.
d) Po završetku rada odjavite se pritiskom na opciju **Odjava**, u meniju sa leve strane.

3. PRIJAVA NOVOG PRILOGA – predavanje prve verzije rada Uredništvu

- Po prijavi *(videti uputstvo 2.a)* odaberite opciju **Autor**.

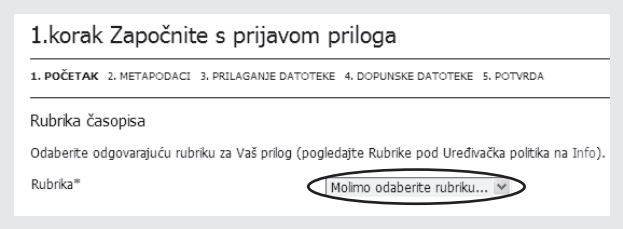


- Za početak prijave priloga izaberite opciju **Kliknite ovde**



Nalazite se na 1. koraku prijave priloga – početak

a) Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (*), bez toga nećete moći da pređete na sledeći korak.
b) Prvo je neophodno da odaberete odgovarajuću **Rubriku** za Vaš prilog. Rubriku morate odabrati, a Glavni urednik ukoliko bude smatrao da Vaš prilog ne spada u odabranu rubriku, izvršiće potrebnu promenu.

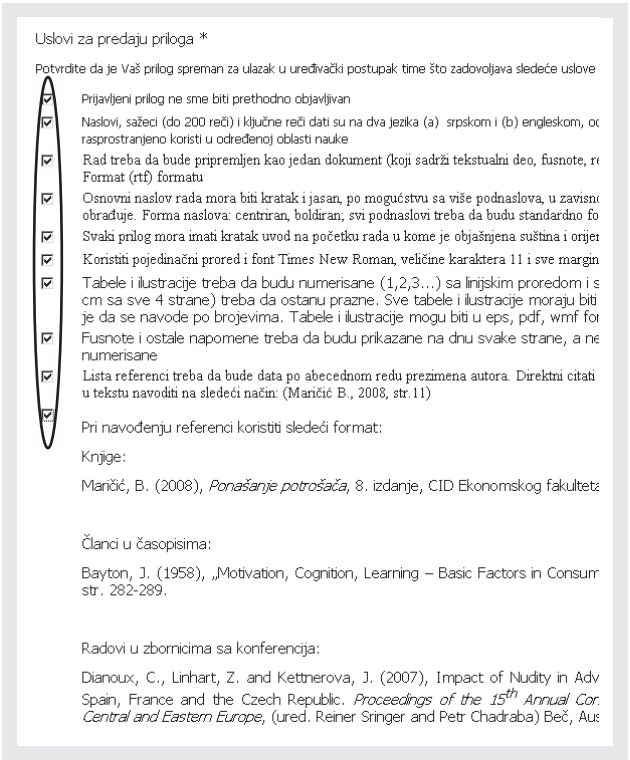


Rubrike obuhvataju naučne i stručne radove. Časopis Marketing objavljuje isključivo naučne radove, a to su:
- pregledni članak,
- originalni naučni članak,
- kratko saopštenje,
- prethodno saopštenje i
- naučna kritika.

- pregledni članak je rad koji sadrži originalan, detaljan i kritički prikaz istraživačkog problema ili područja u kojem je autor ostvario određeni doprinos, vidljiv na osnovu autocitata;
- originalan naučni članak je rad u kojem se iznose prethodno neobjavljivani rezultati sopstvenih istraživanja naučnim metodom;
- kratko saopštenje je originalni naučni rad punog formata, ali manjeg obima;
- prethodno saopštenje je originalni naučni rad preliminarnog karaktera;
- naučna kritika, odnosno polemika je rasprava na određenu naučnu temu, zasnovana isključivo na naučnoj argumentaciji.

Samo izuzetno, časopis Marketing može objaviti i stručne radove i to:
stručni članak, iskustva iz prakse, uvodnik, komentar, intervju, prikaz, bibliografiju, biografski prilog, istoriografski prilog, prevod, projekat i kratak članak.

c) Neophodno je da Vaš rad ispunjava sve postavljene tehničke zahteve, nezavisno od toga koliko ih je u datom trenutku prijave postavljeno i da li su eventualno promenjeni od poslednjeg puta kada ste prijavljivali prilog. Tehnička opremljenost rada podrazumeva:



1. Prijavljeni prilog ne sme biti prethodno objavljivan
2. Naslovi, apstrakti (do 200 reči) i ključne reči dati su na dva jezika (a) srpskom i (b) engleskom, odnosno izuzetno na nekom drugom svetskom jeziku ako se taj rasprostranjeno koristi u određenoj oblasti nauke
3. Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, reference, grafike i tabele) u MS Word (doc) ili Rich Text Format (rtf) formatu
4. Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti od dužine i profila rada, odnosno problema koji se obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran; svi podnaslovi treba da budu standardno formatirani i pozicionirani uz levu marginu
5. Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijentacija priloga
6. Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).
7. Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linijskim proredom i smeštene u sam tekst. Navedene margine (2,54 cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti pregledne. Kada se pominju u tekstu, neophodno je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf formatu ili jednostavno nacrtani u Wordu ili Excelu
8. Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne na kraju rada. Potrebno je da fusnote budu numerisane.
9. Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati treba da budu navedeni pod znacima navoda.
10. Pri navođenju referenci u tekstu i na kraju rada koristiti APA (American Psychological Association) stil. Primeri su navedeni u nastavku teksta. *Napomena*: U slučaju direktnih citata neophodno je navesti broj stranice sa koje je tekst preuzet.

1. Knjiga/monografija: Prezime, Inicijal imena. (godina). *Naslov.* Mesto:Izdavač.

1.1. Jedan autor knjige
U tekstu: (Maričić, 2008, p. 77)
U spisku referenci na kraju rada: Maričić, B. (2008). *Ponašanje potrošača.* Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.

1.2. Više autora knjige

1.2.1. DVA autora
1.2.1.1. rad ***domaćih*** autora/domaća publikacija:
U tekstu: (Stanković i Đukić, 2014, p. 126)
U spisku referenci na kraju rada: Stanković, Lj. i Đukić S. (2013). *Marketing* (3. izdanje). Niš: Ekonomski fakultet.

1.2.1.2. rad ***inostranih*** autora/inostrana publikacija:
U tekstu: (Kotler & Keller, 2014, p. 126)
U spisku referenci na kraju rada: Kotler, P. T. and Keller K.L. (2016). *Marketing management* (15th edition). New York: Pearson.

1.2.2. TRI DO PET autora

1.2.2.1. rad ***domaćih*** autora/domaća publikacija:
U tekstu:
- **prvo navođenje:** (Maričić, Gligorijević i Milisavljević, 2012, p. 250)
- **svako naredno navođenje:** (Maričić i sar., 2012, p.250)

U spisku referenci na kraju rada: Maričić, B., Gligorijević, M. i Milisavljević, M. (2012). *Osnovi Marketinga* (5. izdanje). Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.

1.2.2.2. rad ***inostranih*** autora/inostrana publikacija:
U tekstu:
- **prvo navođenje:** (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy, 2011, p. 56)
- **svako naredno navođenje:** (Kotler et al., 2011, p. 56)

U spisku referenci na kraju rada: Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. and Piercy, N. (2011). *Principles of Marketing European Edition (6th edition).* London: Pearson.

1.2.3. ŠEST i više autora
U tekstu- svako navođenje: (Lovreta i sar., 2010, p. 117)
U spisku referenci na kraju rada: Lovreta, S., Brenman, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J. i Bogetić, Z. (2010). *Menadžment odnosa sa kupcima.* Beograd: Data Status i Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd**.**

1.3. BEZ autora:
U tekstu:
- **prvo navođenje:** (American Psychological Association [APA], 2009)
- **svako naredno navođenje:** (APA, 2009)

U spisku referenci na kraju rada: *Publication Manual of the American Psychological Association (6th Edition).* (2009). Washington, D.C.: American Psychological Association.

2. Članci u naučnim časopisima: Prezime, Inicijal imena. (godina). Naslov. *Naziv časopisa, volumen (broj),* prva strana – poslednja strana članka.

2.1. Štampano izdanje naučnog časopisa:
U tekstu: (Bayton, 1958, p. 285)
U spisku referenci na kraju rada: Bayton, J. (1958). Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior. *Journal of Marketing*, 22 (3), 282-289.

2.2. Onlajn izdanje naučnog časopisa:
U tekstu: (Ognjanov i Stojanović, 2012, p. 115)
U spisku referenci na kraju rada: Ognjanov, G. i Stojanović, Ž.. (2012). Stavovi potrošača na Zapadnom Balkanu prema oznakama na prehrambenim proizvodima. *Marketing, 43 (2).* Preuzeto sa: http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-3471/2012/0354-34711202113O.pdf#search=%
22ognjanov%22 (datum preuzimanja/pristupa, format: dd.mm.gggg.)

NAPOMENA: U slučaju da je naučni članak rezultat istraživanja više autora, pravlila citiranja su ista kao i za knjige.

3. Radovi u zbornicima sa konferencija (saopštenja štampana u celini): Prezime, Inicijal imena. (godina). Naslov. U: Inicijal imena, Prezime urednika/redaktora (ur.), *Naziv zbornika* (prva strana – poslednja strana članka). Mesto: Izdavač.
U tekstu:
- **prvo navođenje** (Dianoux, Linhart & Kattnerova, 2007, p. 42)
- **svako naredno navođenje** (Dianoux et al., 2007, p. 42)

U spisku referenci na kraju rada: Dianoux, C., Linhart, Z. & Kettnerova, J. (2007). Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results from Spain, France and the Czech Republic. In R. Springer & P. Chadraba (Eds.), *Proceedings of the 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe* (pp. str. 41-49), Vienna: WU.

NAPOMENA: ostala pravlila citiranja (broj autora, domaći/inostrani autori, onlajn izvori) su ista kao i za knjige i naučne članke.

4. Diplomski, master, magistarski i doktorski radovi: Prezime, Inicijal imena. (godina). *Naslov* (vrsta rada). Ustanova gde je objavljen rad. Mesto.
U tekstu: (Popović, 2015, p.49)
U spisku referenci na kraju rada: Popović, A. (2015). *Specifičnosti primene marketing koncepta u visokoškolskim ustanovama* (doktorska disertacija). Ekonomski fakultet. Niš.

NAPOMENA: ostala pravlila citiranja (broj autora, domaći/inostrani autori, onlajn izvori) su ista kao i za knjige i naučne članke.

5. Tekst preuzet sa Interneta : Prezime, Inicijal imena. (godina). *Naslov*. Preuzeto ... (datum) sa ... (Internet adresa).
U tekstu: (Oliveira, 2009)
U spisku referenci na kraju rada: Oliveira, A. (2009). *The Motivation Process*. Preuzeto 02.04.2014. sa: www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf.

NAPOMENA: ostala pravlila citiranja (broj autora, domaći/inostrani autori, onlajn izvori) su ista kao i za knjige i naučne članke.

DETALJNIJE INFORMACIJE O APA STILU REFERENCIRANJA SU DOSTUPNE NA: https://owl.english.purdue.edu/owl/resource/560/01/

d) Pročitajte ih pažljivo i potvrdite samo onda kada Vaš rad zaista ispunjava date uslove. Ukoliko Vaš rad to ne ispunjava, uredite ga i potom nastavite postupak prijave. Tek kada budete sigurni da Vaš rad ispunjava postavljene uslove **označite sve kockice.**
e) Na ovaj način preuzimate odgovornost da Vaš prilog zaista i ispunjava postavljene uslove, na osnovu čega će biti doneta odluka o ulasku u uređivački postupak.
f) Pređite na sledeći korak pritiskom na dugme u dnu **Sačuvaj i nastavi**

Nalazite se na 2. koraku prijave priloga – metapodaci - najznačajniji korak u prijavi novog priloga

a) **Metapodaci** su podaci o radu koji se, nezavisno od toga što se oni uključuju u sam rad, **posebno unose u sam sistem** kako bi pratili rad i omogućili dalje praćenje citiranosti rada i ostalih relevantnih parametara.
b) **Metapodaci** uključuju:
- Podatke o autoru
- Naslov i sažetak
- Ostale podatke

c) Potrebno je da metapodatke **unesete isključivo LATINICOM** bilo da podatke unosite na srpskom ili engleskom jeziku.
d) **Podatke o autoru** sam sistem preuzima sa Vašeg profila. Oni takođe **moraju biti ispisani LATNICOM**.
e) **Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (*).**

f) **Stranicu OBAVEZNO POPUNITI DVA PUTA, i na srpskom i na engleskom jeziku na sledeći način**:
   - Proveriti da li je u prvom polju **Jezik obrasca** podešena opcija **Srpski**
   - Uneti sve metapodatke koji slede na srpskom jeziku **obavezno LATINICOM**

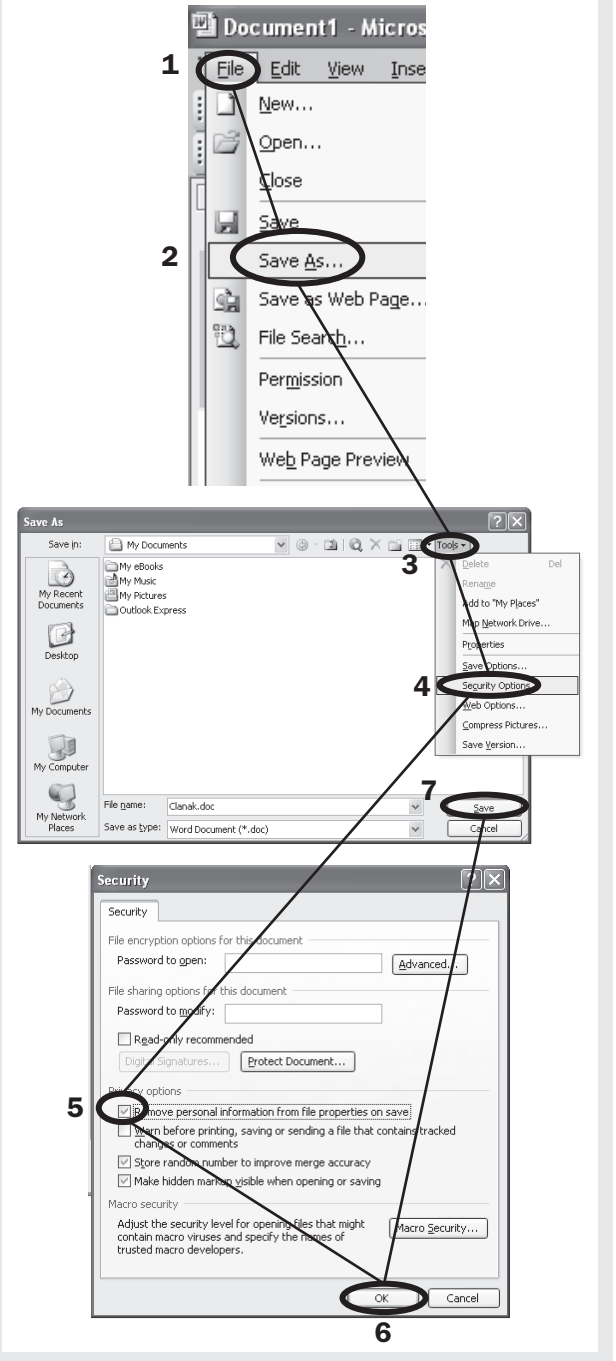
   - U prvom polju **Jezik obrasca** podesiti opciju **English**
   - Uneti sve metapodatke na engleskom jeziku

- Pređite na sledeći korak pritiskom na dugme u dnu **Sačuvaj i nastavi**

Nalazite se na 3. koraku prijave priloga – prilaganje datoteke

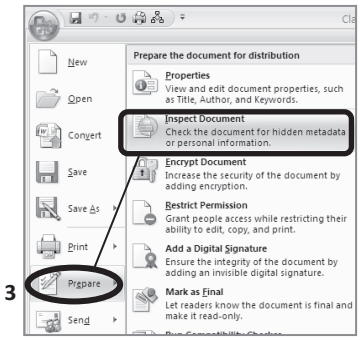
a) Na ovom koraku u sistem podnosite samu **datoteku (fajl) u WORD formatu (.doc ili .docx)**
b) Vodite računa da se Vaš **rad podnosi u verziji koja tek treba da ide na recenziju**. Ne treba podnositi rad koji je prošao postupak recenzije izvan sistema. Smisao sistema **e-Ur** jeste upravo u vršenju uređivačkog, time i postupka recenzije kroz sistem, na osnovu čega se vrši evaluacija kvaliteta uređivanja časopisa, pa i samog rada.
c) **Datoteka (fajl) u WORD formatu ne sme sadržati podatke o autoru – afilijaciju.** Sistem zahteva da postupak recenzije bude anoniman, odnosno da recenzent kada dobije rad nema u njemu i podatke o autoru. Nakon okončanja postupka recenzije Autor će podatke o sebi uneti u rad, pre predaje za objavljivanje.
d) U slučajevima kada se Autor poziva na svoju knjigu ili članak, **neophodno je izostaviti oblike sa prisvojnim pridevima „moj rad“, „naš rad“ i sl.** i pozivati se kao da je u pitanju drugi autor (npr. *Videti više o tome Petrović, P...*).
e) Neophodno je da **autor u datoteci (fajlu) Microsoft Word iz Properties ukloni ličnu identifikaciju** na sledeći način:

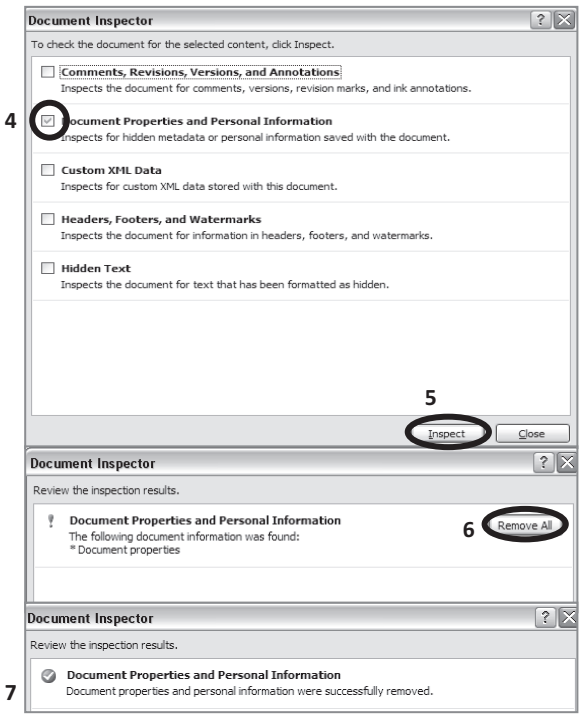
   ► **Za verzije Word zaključno sa 2003**:
   File > Save As > Tools > Security > Remove personal information from file on save > OK > Save



► **Za verziju Word2007:**

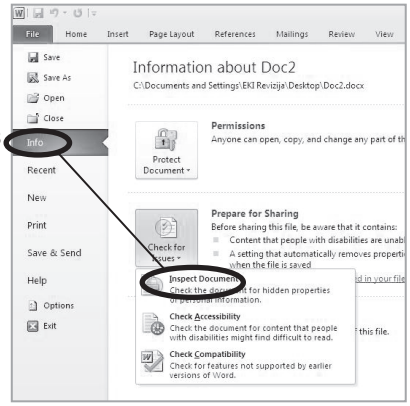
a) Kliknite na ***Office button*** u gornjem levom uglu prozora
b) Izaberite opciju ***Prepare***, a zatim opciju ***Inspect Document***
c) Označite ***Document Properties and Personal Information***
d) Kliknite na dugme ***Inspect***
e) Kliknite na dugme ***Remove All***
f) Program će potvrditi brisanje ličnih podataka
g) Kliknite na dugme ***Close***

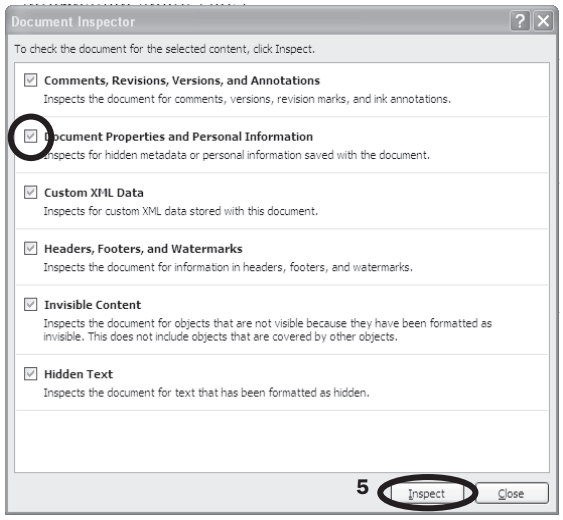


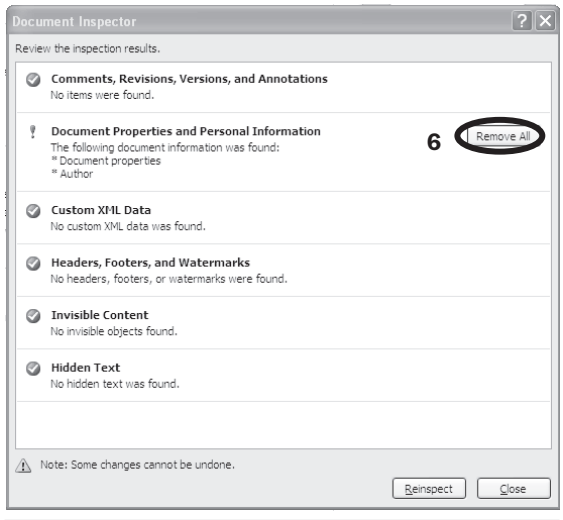


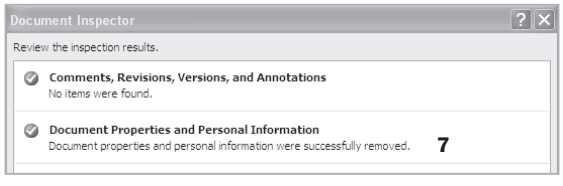
► **Za verziju Word 2010:**
(slično kao i 2007)

a) Izaberite opciju ***Info***, a zatim opciju ***Inspect Document***
b) Kliknite na dugme ***Inspect***
c) Kliknite na dugme ***Remove All***
d) Program će potvrditi brisanje ličnih podataka
e) Kliknite na dugme ***Close***

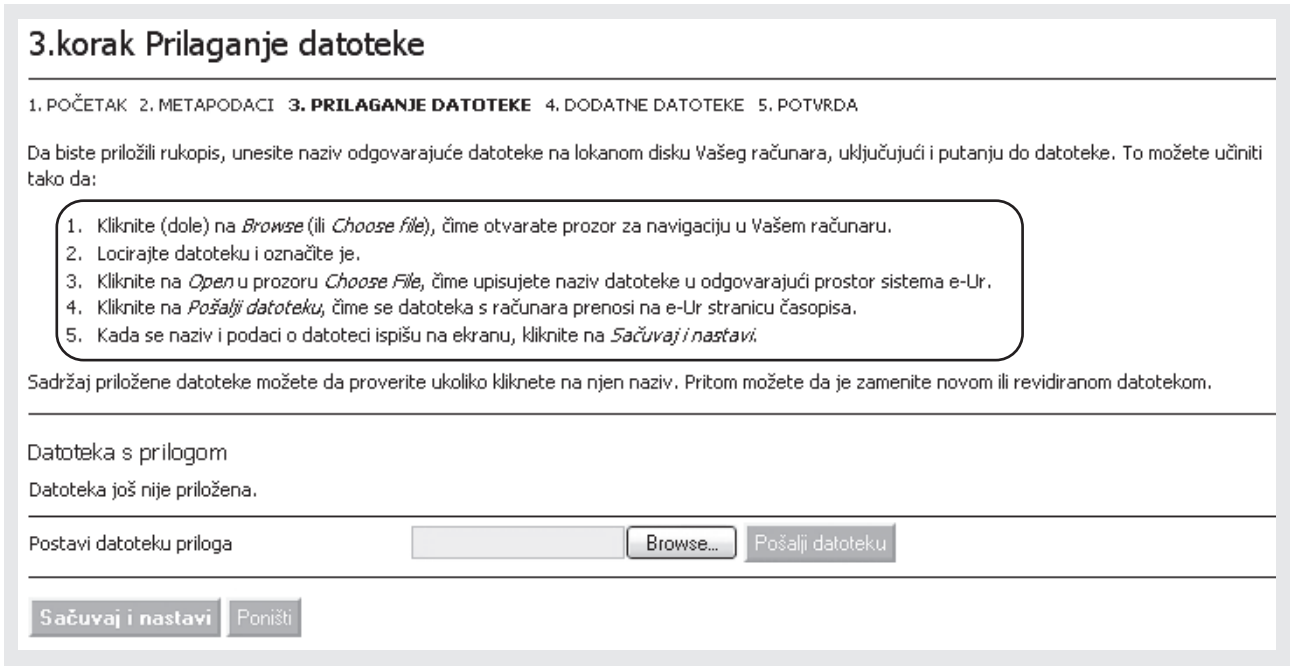






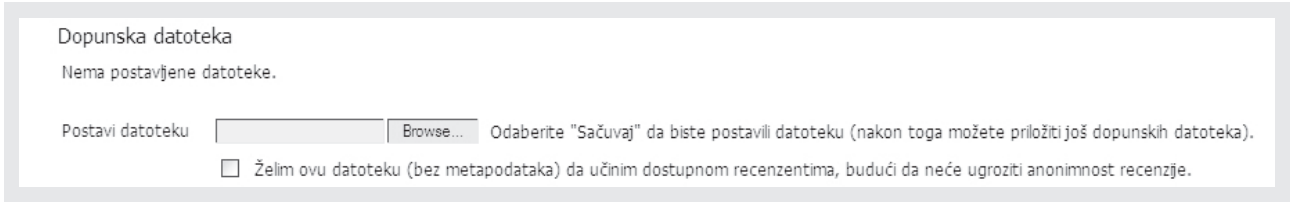


- Zahtev anonimnosti recenzije postavlja važeći Akt o uređivanju naučnih časopisa, donet od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj, koji je moguće pronaći na Internet adresi: http://ceon.rs/pdf/akt_o_uredjivanju_casopisa.pdf
- Datoteka (fajl) u WORD formatu moraju u sebi sadržati sve metapodatke (naslov i sažetak) i na srpskom i na engleskom, identične onima koje ste uneli u prethodnom koraku. U slučaju da tokom procesa recenziranja dođe do promene metapodataka, Glavni urednik će izvršiti njihovu izmenu._
- **Sledite detaljna uputstva za prilaganje datoteke koja sadrži Vaš prilog** koja su Vam data na stranici na kojoj se nalazite:



Nalazite se na 4. koraku prijave priloga – prilaganje dodatne datoteke

- Ovaj korak Vam uobičajeno neće trebati, već pređite direktno na korak br. 5.



Nalazite se na 5. koraku prijave priloga – potvrda prijave priloga

- Poslednji korak Vam omogućava da **klikom na ime datoteke** u polju *Izvorno ime datoteke* prekontrolišete poslednji put da li ste u sistem položili odgovarajući dokument.

- U slučaju da utvrdite da ste podneli pogrešan dokument, pre dovršetka prijave priloga, kliknite na opciju **3. Prilaganje datoteke** i naćićete se na 3. koraku prijave priloga. Ponovite postupak i izaberite odgovarajući dokument koji će zameniti stari.

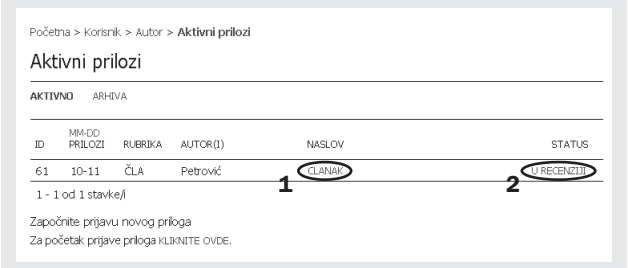
- Klikom na dugme **Dovrši prijavu priloga** završavate postupak i Vaš rad je tog momenta predat Uredništvu.

4. POSTUPAK NAKON PREDAJE PRILOGA

- Nakon obavljenog postupka predaje priloga Vaš rad se nalazi u postupku uređivanja, o čijem toku ćete od samog početka biti obaveštavani putem mejl adrese koju ste uneli u sistem prilikom registracije. Molimo Vas da elektronsku poštu na adresi koju ste uneli prilikom registracije proveravate redovno.
- Promena imejl adrese, putem koje će Vas sistem obaveštavati Vašem prilogu, moguća je pod opcijom **Moj profil**
- Osim putem obaveštenja elektronskom poštom, u svakom trenutku prijavom u sistem možete videti u kojoj se fazi nalazi Vaš rad.

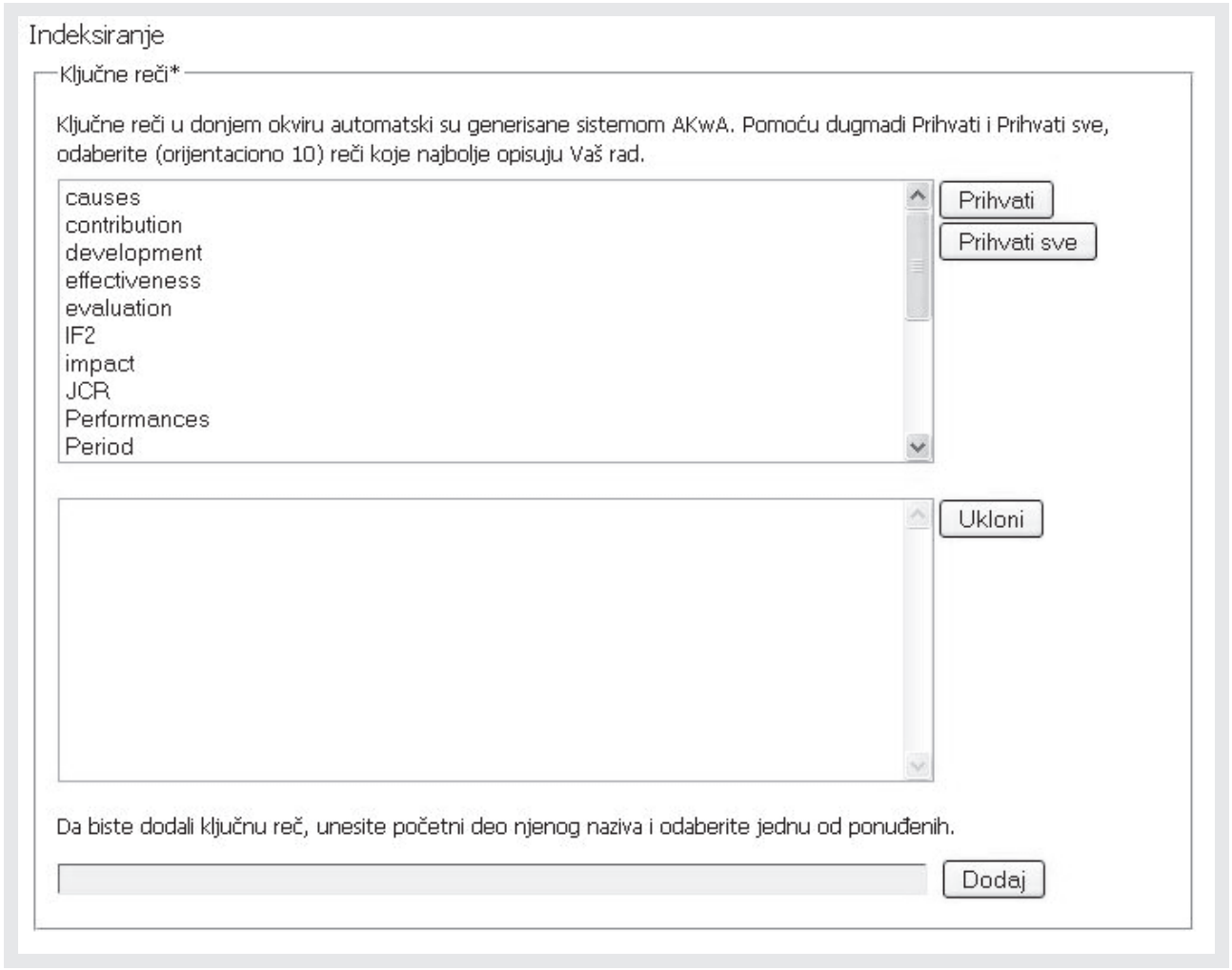
a) Po izvršenoj prijavi odaberite opciju **Autor**.
b) Pred Vama će se otvoriti prozor **Aktivni prilozi** u kome ćete moći da vidite status svih Vaših priloga koje ste podneli Uredništvu.
c) Klikom na aktivne opcije možete se informisati:

1. O samom prilogu klikom na aktivni **naslov priloga**
2. O postupku uređivanja i rokovima u kojima će određene faze uređivačkog postupka biti realizovane, klikom na aktivni **status priloga**.



5. INDEKSIRANJE (ODREĐIVANJE KLJUČNIH REČI)

- Indeksiranje rada, odnosno određivanje ključnih reči (KR) je takođe operacija od velike važnosti. Rad koji je dobro indeksiran, lakše će biti pronađen od strane onih kojima je potreban i verovatnije će biti citiran. Zato se u e-Ur indeksiranju poklanja najveća moguća pažnja. S tim ciljem razvijen je i ugrađen u e-Ur sistem za podršku dodeljivanja ključnih reči (KWASS: KeyWords Assignment Support System).
- KWASS se koristi u dva koraka:
  1. Sistem najpre automatski generiše određeni broj KR. Zaseban modul (AKwA: Automatic KeyWords Assignment) analizira naslov i apstrakt i ekstrahuje iz odgovarajućeg rečnika/tezaurusa određeni, obično veći broj KR koje najbolje opisuju sadržaj rada. AKwA KR se upisuju u gornji okvir u rubrici pod nazivom Ključne reči na stranici Uređivanje metapodataka.
  2. Po obaveštenju da Vam je rad prihvaćen ili uslovno prihvaćen (odluka: Prihvatiti, Neophodne izmene, Ponovo predati na recenziju) pristupite toj rubrici i overite AkWA KR. Pri tom koristite alatku (KeFiR: KeyWords Final Refinement) koja Vam omogućava da svaku pojedinačnu reč prihvate ili zamene drugom. Prihvaćene pomoću odgovarajućeg dugmeta prepisujete u zaseban (donji) okvir u istoj rubrici.
- Odabir KR za zamenu obavlja pretraživanjem istog rečnika/tezarusa iz koga su i ekstrahovane:
  – U donji okvir (slika u nastavku) unosi se niz od nekoliko slova da bi se izlistali svi termini u rečniku koji započinju tim nizom, a zatim
  – Klikom na onu koja Vam najviše odgovara upisujete tu reč u predviđeni okvir.
  – Ako u rečniku ne nalazite reči koje bi bile dobra zamena ili dopuna AKwA rečima, izuzetno možete upotrebiti reč po sopstvenom izboru. U Vašem interesu je da izbegavate reči koje nisu šire prihvaćene i retko se javljaju, makar precizno opisivale Vaš rad.
  – Preporučljivo je, ako je moguće, da izbor KR pored pojmova obuhvati još bar po jedan termin koji se odnosi na geografsku lokaciju, karakteristike korišćenog uzorka i opis metoda istraživanja. Ukupan broj KR trebalo bi da bude orijentaciono 10.



- AKwA dodeljuje samo KR na engleskom jeziku. KR na srpskom se dobijaju prevođenjem engleskih KR. (Ovo rešenje je privremeno, pošto je razvoj automatskog prevođenja KR sa engleskog na srpski u toku). Da bi to obavili morate da promenite jezik metapodatka pri vrhu stranice. KR na engleskom jeziku koje ste prethodno konačno odabrali sada su Vam date u levoj koloni tabele, da bi u desnoj upisali njihove prevode.

Instructions to Authors

- In *Marketing* we accept only original work, not submitted for publication elsewhere and previously not published.
- Both empirical and conceptual papers are welcome.
- All manuscripts submitted for publication in *Marketing* are subject to double blind peer review. The first round of the review process lasts one to two months approximately. Number of rounds depends upon reviewers' suggestions and final decision of the editors.
- The manuscripts should not be less than 30,000 characters including spaces (about 10 pages).
- The writing style should be academic using short and clear sentences. Prior to submitting, please make sure that the manuscript was copy edited, preferably by a native English speaker.
- The manuscripts should be submitted as a single document in Word of Rich Text Format, including title, abstract, key words, JEL classification, main body of the text, tables, graphs, charts, figures, illustrations and references. Tables, figures and other illustrations should be numbered (1,2,3…) and clearly labeled at the top with a legend at the bottom.
- Use A4 page format, Times New Roman 11, all margins 1 inch (2.54 cm), single line spacing throughout the text (including tables, figures, graphs, references etc).
- The cover page should contain following elements: **title of the paper** (center alignment, bold), author's name and affiliation (center alignment), **abstract** (left alignment), *key words* (left alignment, italic) and JEL classification (left alignment).
- Please make sure that the title of the paper is not too long and use subtitles if necessary.
- Abstract should be up to 200 words with maximum of 5 key words.
- **Headings (1,2,3…)** and only one level of *subheadings (1.1., 2.1., 3.1…)* should be numbered, left aligned, bold/italic.
- Use footnotes (not endnotes) only if necessary, numbering them properly.
- References should be placed within the text as well as at its end, using APA style. **For detailed instructions please follow the link: https://owl.english.purdue.edu/owl/resource/560/08/**

Examples of referencing using APA style:

In the text

Two Authors:
Research by Wegener and Petty (1994) supports...
(Wegener & Petty, 1994)

Three to Five Authors:
First time you cite the source
Kernis, Cornell, Sun, Berry & Harlow (1993) in their seminal work…
(Kernis, Cornell, Sun, Berry, & Harlow, 1993)

Subsequent citations:
Kernis et al (1993) showed…
(Kernis et al., 1993)

Six or More Authors:
Harris et al. (2001) argued...
(Harris et al., 2001)

At the end of the paper

Books:
Author, A. A. (Year of publication). *Title of work: Capital letter also for subtitle*. Location: Publisher.
Calfee, R. C., & Valencia, R. R. (1991). *APA guide to preparing manuscripts for journal publication*. Washington, DC: American Psychological Association.

Edited book:
Duncan, G. J., & Brooks-Gunn, J. (Eds.). (1997). *Consequences of growing up poor*. New York, NY: Russell Sage Foundation.

Articles in periodicals:
Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (Year). Title of article. *Title of Periodical, volume number* (issue number), pages.
Harlow, H. F. (1983). Fundamentals for preparing psychology journal articles. *Journal of Comparative and Physiological Psychology, 55*, 893-896.

Articles in on-line periodicals and sources
Author, A. A., & Author, B. B. (Date of publication). Title of article. *Title of Online Periodical, volume number* (issue number if available). Retrieved from http://www.someaddress.com/full/url/
Bernstein, M. (2002). 10 tips on writing the living Web. *A List Apart: For People Who Make Websites, 149*. Retrieved from http://www.alistapart.com/articles/writeliving

Articles with DOI

Author, A. A., & Author, B. B. (Date of publication). Title of article. *Title of Journal, volume number,* page range. doi:0000000/000000000000 or http://dx.doi.org/10.0000/0000

Brownlie, D. (2007). Toward effective poster presentations: An annotated bibliography. *European Journal of Marketing, 41*, 1245-1283. doi:10.1108/03090560710821161

Newspapers:

Author, A. A. (Year, Month Day). Title of article. *Title of Newspaper*. Retrieved from http://www.someaddress.com/full/url/

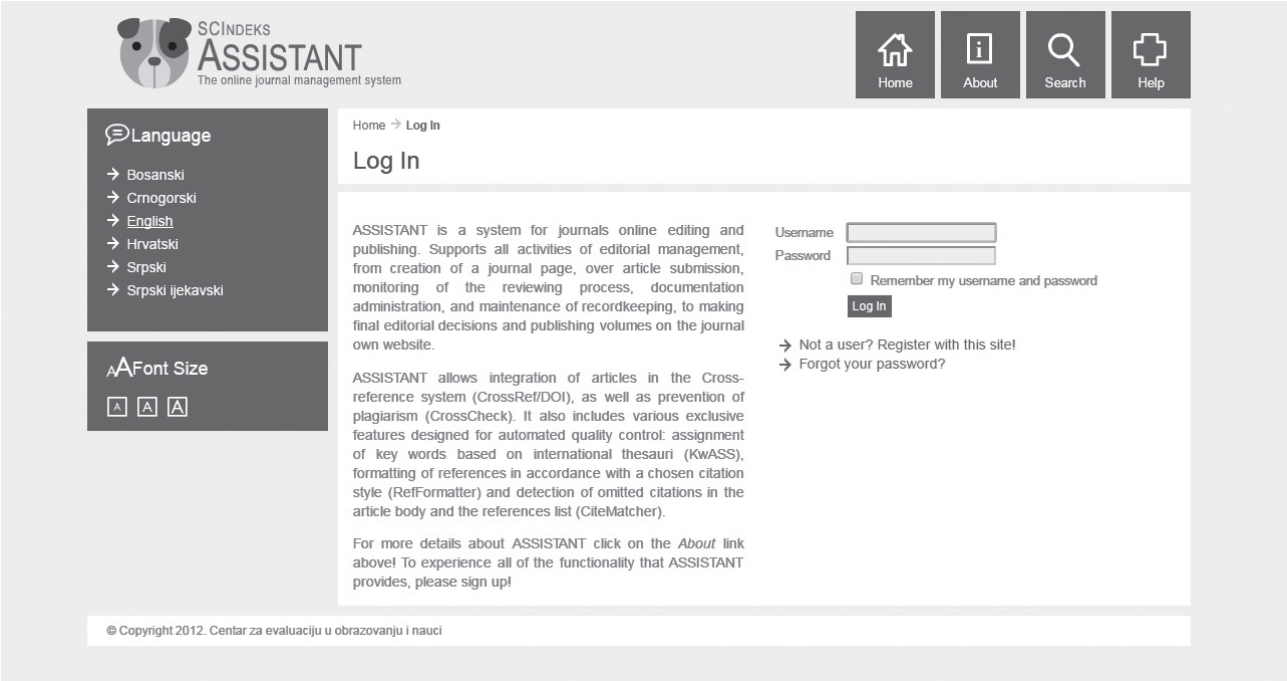
Parker-Pope, T. (2008, May 6). Psychiatry handbook linked to drug industry. *The New York Times*. Retrieved from http://well.blogs.nytimes.com/2008/05/06/psychiatry-handbook-linked-to-drug-industry/?_r=0

Electronic books

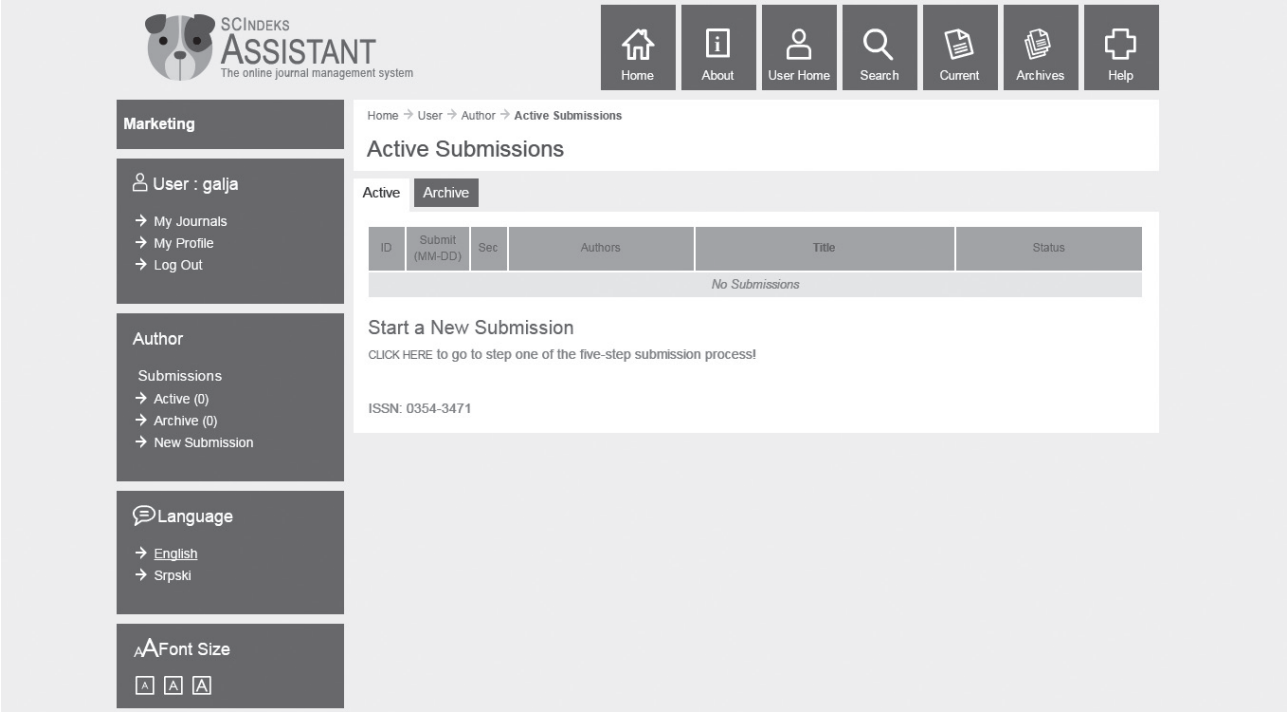
De Huff, E. W. (n.d.). *Taytay's tales: Traditional Pueblo Indian tales*. Retrieved from http://digital.library.upenn.edu/women/dehuff/taytay/taytay.html

- The authors should submit their papers online, using the following web link: http://aseestant.ceon.rs/index.php/mkng

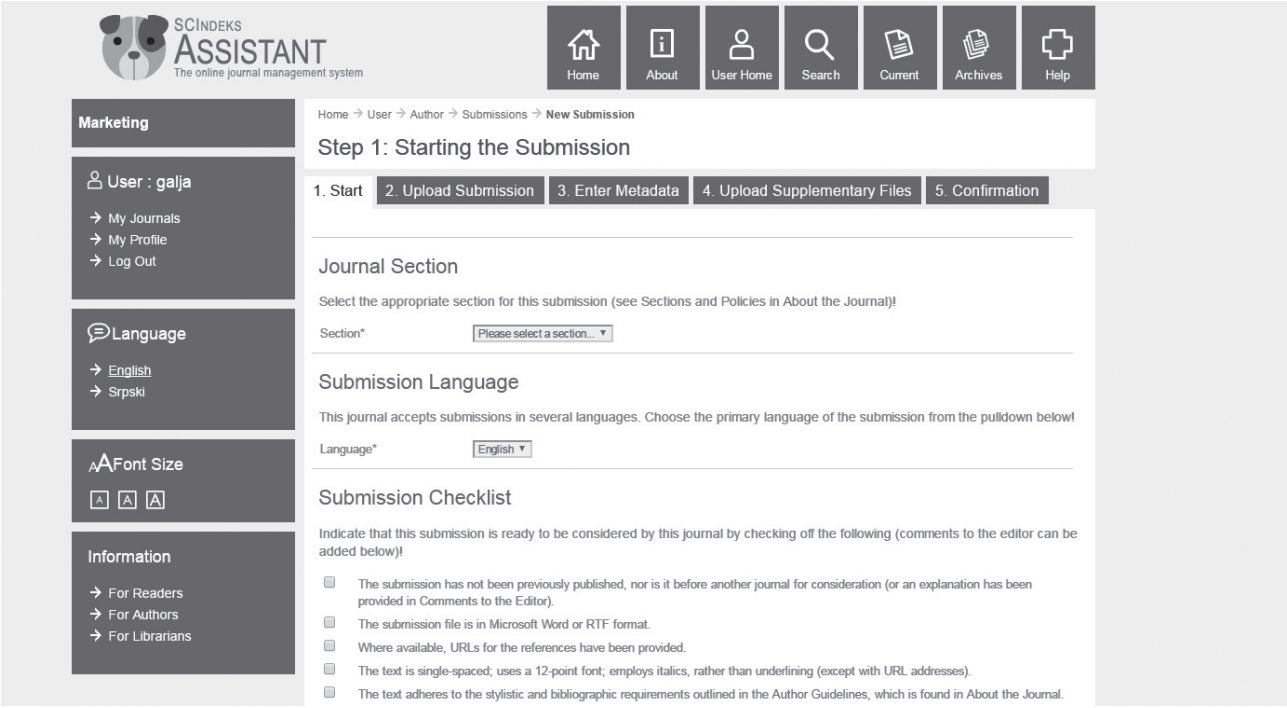
Prior to submitting your paper you will need to log in, creating your personal account.



Once you create your profile/log in, chose the option Author and go to Active submission. There you would find a link Start a new submission.

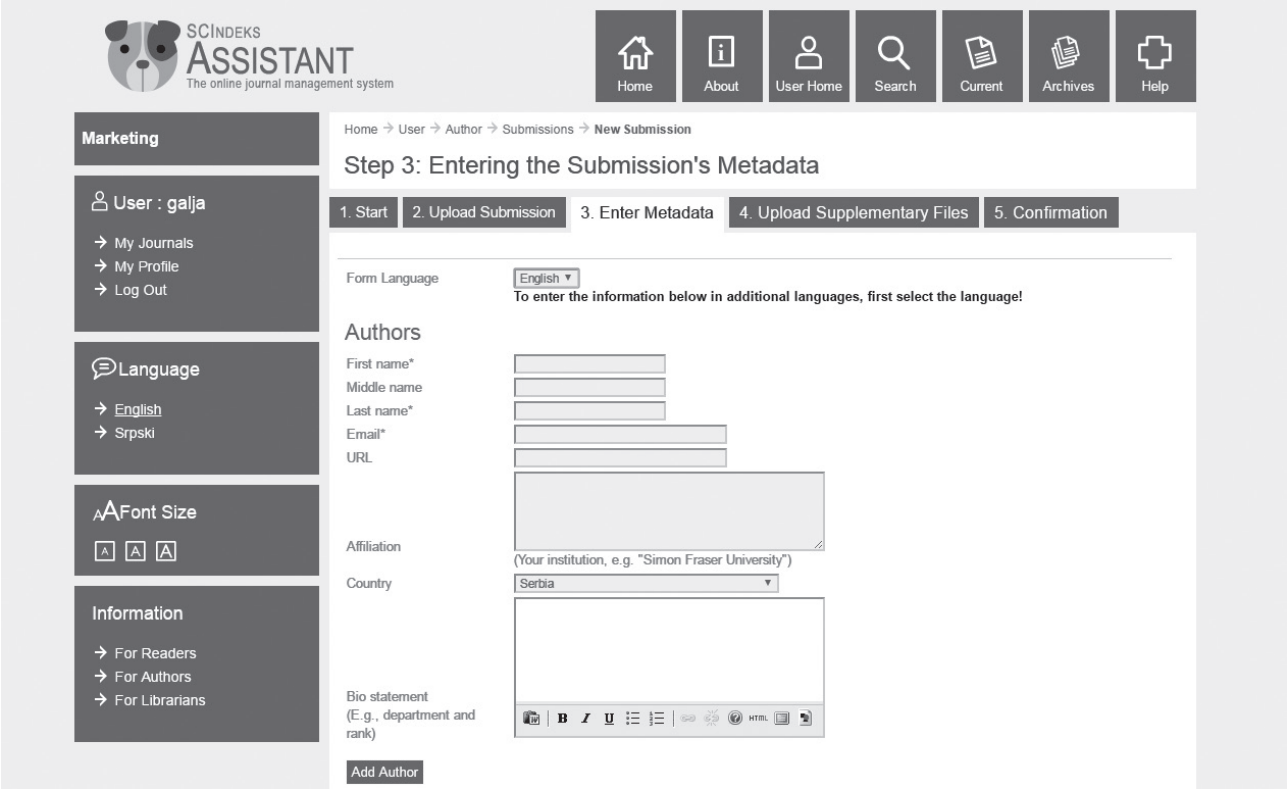


In Step 1: Starting the Submission please make sure that you have selected/marked all the fileds signed with *



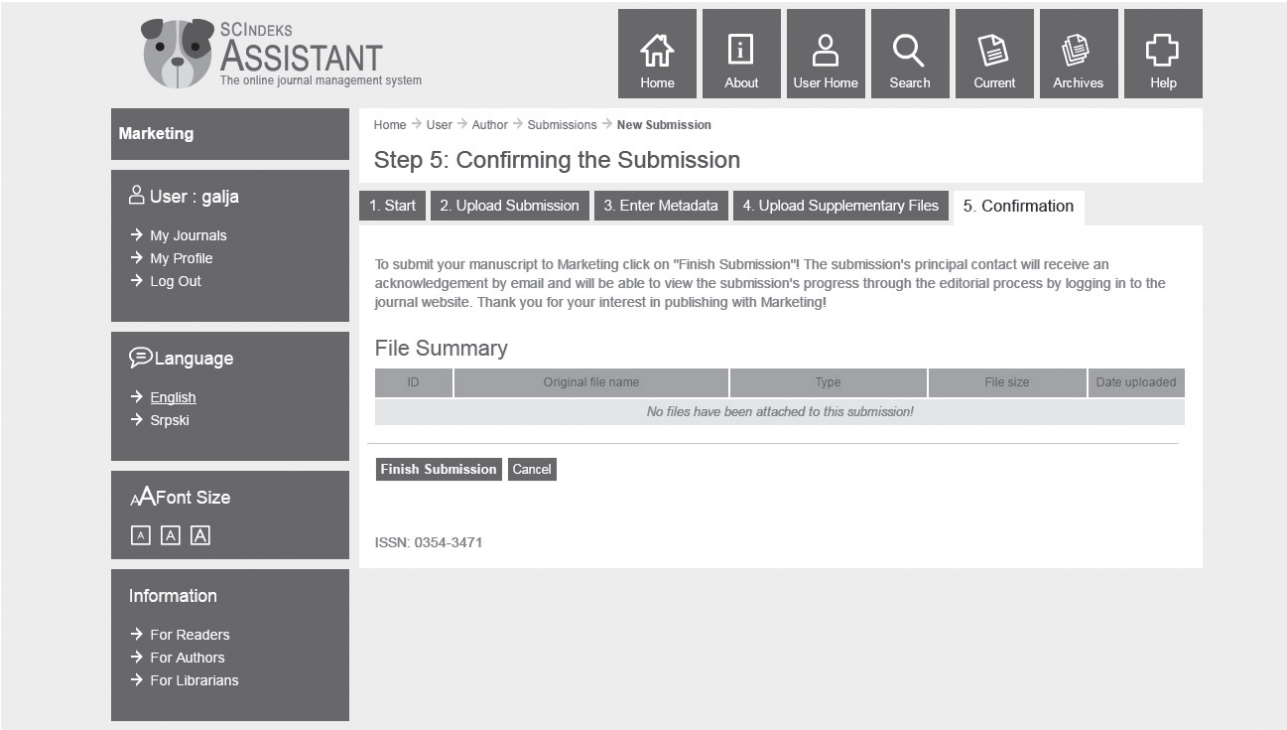
In Step 2: Upload submission you will need to upload your paper, taking care that you have strictly followed our Ensuring a blind peer review guidelines.

In Step 3: Enter Metadata you will need to fill in the provided field with additional data, no matter whether they have already been included within your paper.



In Step 4: Upload supplementary files you may opt to add e.g. data sets, research instruments, infographics, etc.

In Step 5: Confirmation you will finish your submission after which you will get a notification e-mail confirming your submission.



Korporativni članovi SeMA-e

UNIVERZITET U BEOGRADU
Ekonomski fakultet

УДРУЖЕЊЕ БАНАКА СРБИЈЕ

UNIVERZITET U KRAGUJEVCU
EKONOMSKI FAKULTET

GOSPER
BEOGRAD

CUGURA
PRINT

Univerzitet u Novom Sadu
Ekonomski fakultet Subotica

marketingworkshop

BEOGRADSKA BANKARSKA AKADEMIJA
FAKULTET ZA BANKARSTVO OSIGURANJE I FINANSIJE

MaxNova
creative

Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA
www.sema.rs