

Časopis za marketing teoriju i praksu  
Quarterly Marketing Journal

# marketing®



**Ljiljana Stanković, Ana Popović**  
IZAZOVI ZA RAZVOJ MARKETINGA U ZEMLJAMA U RAZVOJU  
Marketing Development Challenges in Developing Countries

**Gordana Radosavljević, Katarina Borisavljević**  
FAKTORI PONAŠANJA KUPACA PRI IZBORU NAČINA KUPOVINE  
Factors of Customer Behavior in the Choice of Buying

**Suzana Đukić, Biljana Đorđević, Nemanja Berber**  
UTICAJ PONAŠANJA ZAPOSLENIH NA PERCIPIRANI KVALITET USLUGE  
The Influence of Employees' Behavior on Perceived Quality of Services

**Vladimir Njedomir, Jelena Demko Rihter**  
ULOGA MARKETINGA U UNAPREĐENJU ZADOVOLJSTVA OSIGURANIKA  
The Role of Marketing in the Improvement of Consumers' Satisfaction

**Milan Kocić, Katarina Radaković**  
ZNAČAJ DIGITALNOG MARKETINGA U PROCESU UPRAVLJANJA  
ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA  
The Importance of Digital Marketing in the Customer Relationship Management Process

Volume 49

Godina / Year 2018

ISSN 0354-3471 (Štampano izd.)

ISSN 2334-8364 (Online)

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



9 1770354 1347007



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ  
**Економски факултет**

[www.ekof.bg.ac.rs](http://www.ekof.bg.ac.rs)

## ČLANCI/PAPERS

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Izazovi za razvoj marketinga u zemljama u razvoju . . . . .</b>                         | <b>3</b>  |
| <i>Marketing Development Challenges in Developing Countries</i>                            |           |
| Ljiljana Stanković, Ana Popović                                                            |           |
| <b>Faktori ponašanja kupaca pri izboru načina kupovine . . . . .</b>                       | <b>11</b> |
| <i>Factors of Customer Behavior in the Choice of Buying</i>                                |           |
| Gordana Radosavljevic, Katarina Borisavljevic                                              |           |
| <b>Uticaj ponašanja zaposlenih na percipirani kvalitet usluge . . . . .</b>                | <b>19</b> |
| <i>The Influence of Employees' Behavior on Perceived Quality of Services</i>               |           |
| Suzana Đukić, Biljana Đorđević, Nemanja Berber                                             |           |
| <b>Uloga marketinga u unapređenju zadovoljstva osiguranika . . . . .</b>                   | <b>30</b> |
| <i>The Role of Marketing in the Improvement of Consumers' Satisfaction</i>                 |           |
| Vladimir Njegomir, Jelena Demko Rihter                                                     |           |
| <b>Značaj digitalnog marketinga u procesu upravljanja odnosima sa potrošačima. . . . .</b> | <b>44</b> |
| <i>The Importance of Digital Marketing in the Customer Relationship Management Process</i> |           |
| Milan Kocić, Katarina Radaković                                                            |           |

## UPUTSTVO ZA AUTORE

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa . . . . .</b> | <b>53</b> |
| <b>Instructions to Authors. . . . .</b>                                                        | <b>63</b> |

# 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 49; Broj/Issue 1;  
Godina/Year 2018  
QMJED 49 (1)

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)<br>Milisavljević dr Momčilo (1974-1980)<br>Milanović dr Radovan (1981-1982)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Tihi dr Boris (1983-1984)<br>Vasiljev dr Stevan (1985-1990)<br>Jović dr Mile (1990-2009)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| IZDAVAČ ČASOPISA/PUBLISHER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | SUIZDAVAČ/CO-PUBLISHER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| SeMA – Srpsko udruženje za marketing<br>Kamenička 6, Beograd<br>Tel/Fax +381 (11) 30-21-023, 30-21-125<br>e-mail: redakcija@sema.rs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ekonomski fakultet u Beogradu<br>Kamenička 6, Beograd<br>Tel/Faks +381 (11) 30-21-222                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| OSNIVAČ ČASOPISA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | FOUNDER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Jugoslovensko udruženje za marketing (JUMA)<br>(Yugoslav Marketing Association)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| IZDAVAČKI ODBOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | EDITORIAL COUNCIL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Prof. dr Momčilo Milisavljević (počasni predsednik SeMA-e)<br>Prof. dr Branko R. Maričić<br>Philip Kotler, PhD (SAD)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Prof. dr Branislav Boričić (dekan Ekonomskog fakulteta u Beogradu)<br>Prof. dr Tihomir Vranešević (Hrvatska)<br>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)<br>dr Ružica Brečić, Ekonomski fakultet Zagreb (Hrvatska)<br>dr Christian Dianoux, University of Lorraine (Francuska)<br>dr Aleksandar Đorđević, Ekonomski fakultet Beograd<br>dr Suzana Đukić, Ekonomski fakultet Niš<br>dr Jelena Filipović, Ekonomski fakultet Beograd<br>dr Vinka Filipović, Fakultet organizacionih nauka Beograd<br>dr Mirjana Gligorijević, Ekonomski fakultet Beograd<br>dr Matthew Gorton, Newcastle University Business School (Engleska)<br>dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija<br>dr Milica Kostić Stanković, Fakultet organizacionih nauka Beograd<br>dr Perica Macura, Ekonomski fakultet Banja Luka (Republika Srpska)<br>dr Veljko Marinković, Ekonomski fakultet Kragujevac<br>dr Sanja Mitić, Ekonomski fakultet Beograd<br>dr Galjina Ognjanov, Ekonomski fakultet Beograd | dr Matevž Rašković, Ekonomski fakultet Ljubljana (Slovenija)<br>dr Jovan Popesku, Univerzitet Singidunum Beograd<br>dr Branko Rakita, Ekonomski fakultet Beograd<br>dr Suzana Salai, Ekonomski fakultet Subotica<br>dr Nada Sekulovska, Ekonomski fakultet Univerziteta Sveti Kiril i Metodije (Makedonija)<br>dr Radoslav Senić, Fakultet za hotelijerstvo i turizam Vrnjačka banja<br>dr Boris Snoj, Ekonomsko-poslovni fakultet Maribor (Slovenija)<br>dr Ljiljana Stanković, Ekonomski fakultet Niš<br>dr Velimir Štavljanin, Fakultet organizacionih nauka Beograd<br>dr Boris Tihi, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina)<br>dr Saša Veljković, Ekonomski fakultet Beograd<br>dr Dennis Wilcox, School of Journalism & Mass Communications, San Jose State University (SAD)<br>dr Bojan Zečević, Ekonomski fakultet Beograd |
| SEKRETAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | JOURNAL ADMINISTRATION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| dr Ana Popović                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| REDAKCIJA ČASOPISA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | EDITORIAL OFFICE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Ekonomski fakultet u Beogradu<br>Kamenička 6, Beograd<br>Tel: +381 (11) 30-21-023<br>Web: www.sema.rs<br>e-mail: redakcija@sema.rs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Objavlivanje 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.

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.

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.

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 - Каталогизacija y 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



## Izazovi za razvoj marketinga u zemljama u razvoju\*

Ljiljana Stanković, Ana Popović

**Apstrakt:** Kako bi efikasno upravljao promenama menadžment savremenih preduzeća je prinuđen da stalno kreira nove poslovne prilike da bi odgovorio na izazove koji nastaju pod uticajem brojnih, pre svega, tehnoloških i tržišnih faktora. Od menadžera preduzeća se zahteva da razumeju izvore prednosti što je znatno komplikovanije u odnosu na ranije periode. Mali je broj preduzeća, pre svega iz zemalja u tranziciji, sa usklađenom organizacijom i strategijom koje podržavaju zahteve za istraživanjem i kreiranjem održivih poslovnih i marketing strategija. Transformacija od tradicionalnog ka društveno odgovornom marketingu je imperativ uspeha privrede i društva. Autori u radu ukazuju na ulogu i značaj marketing menadžera za uspešnu transformaciju preduzeća u sistem koji će kreirati potrebe i upravljati tržištem. Polazeći od specifičnosti tržišta zemalja u tranziciji, kakva je Srbija, analiziraju izazove za razvoj, pre svega prakse, marketinga potvrđujući hipotezu da nivo razvijenosti marketinga i tržišne orijentacije značajno utiče na poslovnu i nacionalnu konkurentnost, a samim tim i na privredni i društveni razvoj.

**Ključne reči:** *Marketing, Društveno poslovanje, Novi poslovni modeli, Održivi razvoj, Konkurentska prednost, Tržišta u razvoju*

**JEL klasifikacija:** M30; M31

### UVOD

Brojne i dinamične promene uslova u kojima posluju tržišni subjekti na početku dvadeset prvog veka, uslovile su potrebu usklađivanja postojećih i razvoja novih pristupa marketingu. Evidentno je da se osnovne strategije menjaju. Izvori i mesto konkurentске prednosti sve više su izmešteni van preduzeća, prednost se akumulira i sve više zasniva na efikasnom korišćenju znanja i iskustva svih učesnika na tržištu. Načini nadmetanja na tržištu se menjaju. Cilj koji se ogleda u težnji da se bude bolji od konkurencije, ponuditi bolji proizvod sve češće se zamenjuje fokusiranošću na potrošače na kriterijume njihovog izbora i načina kako oni percipiraju ponudenu i isporučenu vrednost. Iako je nesporno da je tehnologija veoma značajna za razvoj proizvoda, povećava se ponuda pametno povezanih proizvoda (Porter & Heppelmann). Tehnologija, iako značajna, nije dovoljna osnova za razvoj tržišta. Preduzeća se suočavaju sa izazovima i potrebom da razvoj proizvoda i tržišta zasnivaju na iskustvu i percepcijama potrošača (Jha, Parulkar, Krihnan & Dhanaraj, 2016) a osnova za razvoj tržišta koji je vođen tehnologijom danas se sve više zasniva razvoju koji je vođen iskustvom potrošača. Takođe, uspeh je izvesniji ako se povećava nivo uključenosti preduzeća u različite tipove odnosa i mreže odnosa. Broj faktora koji utiču na poslovanje preduzeća se konstantno povećava i potrebno je inkorporirati ih u predmet razmatranja marketinga definisanjem novih koncepata. Navedeni i drugi faktori su intenzivirali potrebu kontinuiranog razvoja teorije i prakse marketinga u cilju identifikovanja održivih izvora konkurentnosti u izmenjenom marketing okruženju (Achrol & Kotler, 2012).

Iskustva o načinima reagovanja preduzeća i njihovih marketing pristupa (od konvencionalnog ka digitalnom marketingu) su vredne informacije za razvoj prakse i teorije marketinga (Kotler, 2011; Slater, Hult & Olson, 2010; Martin & Schouten, 2012; Mooradian, Matzler & Lawrence, 2012; Emery, 2012; Staanković, Đukić & Popović, 2012; Staanković, Đukić & Popović, 2014; Belz & Peattie, 2009). Transformisanje preduzeća u tržišno zasnovani sistem, koji će upravljati tržištem, ali ga i kreirati, zah-

\* Rad je rezultat istraživanja na Projektu 47005 koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja republike Srbije

teva uključivanje čitave organizacije u proces promena (Christensen, Bartman & Van Bever, 2016). Intenzivne promene poput globalizacije, razvoja tehnologije koji nameće potrebu transformisanja tradicionalnog u tzv. društveno poslovanje preduzeća, deregulacija i liberalizacija, razgrađivanje postojećih i kreiranje novih industrija, kreiranje pametno povezanih proizvoda, promene pregovaračke pozicije učesnika na tržištu i dr. uzrokuju potrebu usklađivanja marketing pristupa (koji pomera granice marketinga) kao odgovor na ove i slične promene koje karakterišu savremeno poslovno okruženje. Sve više se produbljuje nesklad između ubrzane kompleksnosti tržišta i sposobnosti preduzeća da je razumeju i adekvatno reaguju razvijanjem odgovarajuće marketing strategije (Day, 2011; Eccles, Miller Perkins & 2012; Emery, 2012).

Načini reagovanja preduzeća su različiti, pored ostalog i zbog razlika koje su uslovljene izgrađenošću infrastrukture tržišta. Tržišna orijentacija preduzeća je značajan organizacioni preduslov za njegov poslovni uspeh i strategijsko pozicioniranje. Nesporno je da svaka organizacija razvija osobene poslovne i marketing strategije (Hautz, Seidl & Whittington, 2017; Jha, Parulkar, Krihnan & Dhanaraj, 2016; Shet, 2011; Kotler, 2011). Istraživanja pokazuju da je moguće koristiti određena iskustva o pristupima koja su karakteristična za pojedine tržišne strukture i stanja tržišta. Pregledom literature o razvoju teorije i prakse marketinga može se zaključiti da su istraživanja fokusirana na razvijene zemlje tržišne privrede i marketing strategije uslovljene potrebama globalnih i transnacionalnih kompanija. Poslednjih godina sve je više istraživanja koja su realizovana na tržištima u razvoju, zemlje BRIKS-a (Smirnova, Naude, Henneberg, Mouzas & Kouchtch, 2011). Međutim, malobrojna su istraživanja (Yujuico & Gelb, 2010; Tsai & Eisingerich, 2010) koja su fokusirana na male zemlje u razvoju, zemlje u tranziciji i poslovne i marketing modele preduzeća koja posluju na ovim tržištima. Nedovoljno se zna o tome kako tržišna orijentacija funkcioniše u okruženju izvan Zapadne i Severne Evrope, a posebno SAD u kojima su menadžeri usmereni ka razvoju digitalnog marketinga i poslovanja koje se zasniva na korišćenju Interneta, tzv. *društveno poslovanje* (Cane, Kiron, Palmer, Pfillips & Buckley, 2014; Kiron, Palmer, Pfillips & Kruschwitz, 2012).

Polazeći od tih saznanja u fokusu ovog rada je analiza uloge marketinga u razvoju distinktivnih sposobnosti kao osnove za sticanje održive konkurentske prednosti. Istraživane su uloga i značaj marketing menadžera za razvoj marketinga u praksi preduzeća u Srbiji i izazovi sa kojima se oni suočavaju u ovoj obla-

sti. Osnovna istraživačka pitanja na koje su autorke pokušale da odgovore su:

- Koliko su menadžeri marketinga u Srbiji osposobljeni da usklađuju marketing modele preduzeća sa promenama u okruženju?
- Kako prevazilaze nesklade u realizaciji izabranih strategija i
- Da li razumeju potrebu razvoja tržišne orijentacije svojih organizacija?

Rad je strukturiran na sledeći način: prvo, prezentirane su specifičnosti tržišta zemalja u razvoju kao osnove za usklađivanje marketing pristupu preduzeća i potrebe razvijanja novih koncepata i modela koji su usaglašeni sa zahtevima za održivim poslovanjem i razvojem. Sledi analiza rezultata istraživanja stavova menadžera o izazovima sa kojima se suočavaju u razvoju svojih poslovnih i marketing strategija. Na kraju, na osnovu rezultata istraživanja identifikovana je povezanost poslovnih performansi i razvoja marketinga, predloženi su zaključci i smernice za buduća istraživanja.

## 1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE TRŽIŠTA ZEMALJA U RAZVOJU

Stvaranje tržišta bez granica, lokalno, regionalno i globalno povezivanje različitih učesnika na tržištu, fokusiranost na kreiranje i isporuku superiorne vrednosti za ključne stejkholdere su, sve više, kritični faktori uspeha savremenih preduzeća. Procesi globalizacije poslovanja nameću potrebu kreiranja konkurentske prednosti polazeći od globalnog sagledavanja konkurentnosti. Pritisak globalizacije i pretnje konkurencije nisu podjednako značajni za sva tržišta, industrije i preduzeća. U tom smislu neophodno je proceniti izvore pretnji, da li su ugrožene ključne aktivnosti određene industrije koje generišu profit. Pod uticajem brojnih faktora dolazi do pregrupisivanja aktivnosti koje stvaraju vrednost. Takođe, i sama aktiva preduzeća, posebno nematerijalna, je pod stalnim pritiskom ukoliko ne kreira odgovarajuću vrednost za sve učesnike u lancu. Uspeh u pozicioniranju preduzeća zavisi, pored ostalog, i od migracije vrednosti u okviru pojedinih industrija. Identifikovanjem tzv. "pulova profita" duž lanca vrednosti u okviru određenih industrija, ili mreža, dolazi se do informacija na osnovu kojih je moguće proceniti izvore za profitabilan rast. Koncentracija prihoda u okviru pojedinih poslovnih područja ne poklapa se uvek sa koncentracijom profita.

U procesu identifikovanja i ocene suštine kompetentnosti potrebno je definisati izvore i sposobnosti

neophodne da se sagleda koje aktivnosti preduzeće treba da obavlja, koje da integriše u okviru horizontalnih i vertikalnih mreža, a koje treba prepustiti drugim preduzećima. Strategija mora biti usklađena sa operativnom efikasnošću. To implicira više od smanjivanja troškova ili optimizacije procesa. Jedinstvenost strategije je u kreiranju vrednosti i njenom povećanju za sve stejkholdere, posebno za akcionare i potrošače. Racionalno upravljanje tržištem je osnovna pretpostavka uspešnosti korporativnih i poslovnih strategija.

Opšte je poznato da kompleksnost okruženja utiče na privredni razvoj koji je usporen u većini zemalja i tržišta. Preduzeća u Srbiji suočavaju se, sve više, ne samo sa nacionalnom već i globalnom konkurencijom. Njihova veličina i poslovne orijentacije su različite što bitno utiče na sposobnost da kreiraju konkurentsku prednost stvaranjem novih kompetencija koje će omogućiti efikasnije korišćenje raspoloživih izvora i prevazilaženje nesklada između potrebnih i raspoloživih sposobnosti. Ciljevi globalnih i ostalih međunarodnih preduzeća koja posluju i u Srbiji, osvajanje i zadržavanje pojedinih regionalnih i lokalnih tržišta, se bitno ne razlikuju u odnosu na druga tržišta zemalja u tranziciji. Istraživanja realizovana u različitim zemljama i tržištima potvrđuju prethodno mišljenje (Tsai & Eisingerich, 2010).

Tržište Srbije se značajno razlikuje u odnosu na tržišta razvijenih zemalja što zahteva prilagođavanje konkurentске strategije svih preduzeća, posebno nacionalnih. Institucionalni kontekst je različit, a razlike su evidentne na tržištu proizvoda, kapitala, radne snage kao i u sistemu regulacije.

Na tržištu Srbije još uvek su dominantni transakcioni odnosi između učesnika na tržištu (Stanković, Đukić & Popović, 2011). Ključnim stejkholderima (posebno kupcima i prodavcima) često nedostaju relevantne informacije što je posledica, pre svega, nerazvijenosti marketing sistema. Za razliku od razvijenih zemalja, veoma je mala uključenost potrošača u proces stvaranja vrednosti. Marketing institucije su malobrojne i nedovoljno osposobljene da se bave fundamentalnom marketing aktivnošću - istraživanjem potreba i ponašanja potrošača. Sistem zaštite potrošača je slab što se odražava na ostvarivanje njihovih prava i aktivno uključivanje u proces stvaranja vrednosti. U uslovima kada se u razvijenom svetu sve više insistira na ponudi tzv. pametno povezanih proizvoda (Porter, Heppelman, 2014) tržište proizvoda i usluga u Srbiji je nerazvijeno što značajno utiče na povećanje troškova marketinga (ulaganja u kreiranje marke proizvoda, razvijanje odnosa sa potrošačima i sl.) što

u uslovima krize i recesije može značajno uticati na dinamiku promena industrija.

Analize pokazuju da je slične probleme moguće identifikovati i na tržištu kapitala. Nivo razvijenosti ovog tržišta bitno utiče na donošenje odluke o ulaganjima, zahteva dodatne procene rizika zemlje, ali i poslovnog rizika. To nepovoljno utiče na pregovaračku snagu nacionalnih preduzeća, posebno u odnosu na preduzeća iz razvijenih zemalja, što se direktno odražava na slabljenje konkurentске pozicije.

Tržište radne snage u Srbiji se, takođe, značajno razlikuje u odnosu na razvijene zemlje. Identifikovan je značajan nesklad između ponude i tražnje radne snage, i pored velikog broja nezaposlenih visoko obrazovanih kadrova preduzeća se suočavaju sa problemom regrutovanja osposobljenih menadžera koji su spremni da se suoče sa izazovima i pretnjama koje nameće savremeno okruženje. Značajan broj menadžera ne poseduje odgovarajuće znanje i sposobnosti da preduzeće transformiše u tržišno orijentisanu organizaciju i učini ga konkurentnijim, posebno u odnosu na konkurenciju iz razvijenih zemalja. Proučavanjem prakse uspešnih preduzeća i sticanjem znanja putem različitih programa usavršavanja navedene probleme moguće je prevazići.

Uloga države je bitno drugačija u Srbiji u odnosu na razvijeni svet. Regulacija je izraženija a intervencije u različitim oblastima privrednog života su česte. Stvaranje tržišne klime je dug i mukotrpan proces, a deregulacija je neizbežna. To je, najčešće, pretnja za nacionalna preduzeća, za njihove strategije jer su izložena sve intenzivnijoj konkurenciji, a država ih ne štiti na način kako se to čini u razvijenom svetu.

Analizom raspoloživih sekundarnih podataka (rezultati istraživanja prezentirani u publikovanim naučnim radovima, baze podataka profesionalnih organizacija i institucija, master radovi i doktorske disertacije) može se zaključiti da preduzeća u Srbiji još uvek nisu ovladala ni principima transakcionog marketinga. Dominiraju proizvodno i prodajno orijentisane organizacije. Međutim, pod uticajem globalizacije i razvoja društvenog poslovanja raste broj onih preduzeća koja shvataju potrebu tržišne orijentisanosti i izgrađivanja novih adaptibilnih organizacija koje će imati više osećaja za tržište. S obzirom na tu činjenicu, postavlja se pitanje: "Da li je opravdano zalagati se za razvoj tržišne orijentacije kada je, kako neki autori (Shet, 2011) predlažu, svrsishodnije orijentisati se ka razvoju tržišta"? Odgovor na postavljeno pitanje je veoma kompleksan i zahteva razmatranje uticaja mnogih faktora, polazeći pritom od stanja tražnje, što prevazilazi cilj ovog rada. Međutim, moguće je pouzdano

zaključiti da će preduzeća u Srbiji morati da se suoče sa stvarnošću koja se značajno razlikuje u odnosu na period proizvodne i prodajne orijentacije većine preduzeća iz razvijenih zemalja tržišne privrede, posebno SAD. Razvoj informacionih, komunikacionih i ostalih visokih tehnologija nameće nova pravila poslovanja, potrebu zaokreta ka tzv. društvenom poslovanju koje uzrokuje radikalne promene, pre svega, u marketingu. Više se ne postavlja pitanje da li je preduzećima potreban marketing, iako možemo naići na stavove da su najbitnije inovacije koje kreiraju potrebe potrošača<sup>1</sup>. Mišljenja smo da je to samo jedna od mogućih marketing strategija, strategija *plavog okeana* (Kim, Mauborgne, 2004) koja je pogodna za ona preduzeća koja kreiraju tržište. Međutim, pored ove, moguće je razvijati i brojne druge strategije kao odgovor na identifikovana stanja tražnje i orijentaciju preduzeća na zadovoljavanje potreba izabranih segmenata. Za takav pristup potrebno je istovremeno unapređivati marketing zasnovan na transakcijama i razvijati novi - zasnovan na odnosima koji uvažava principe održivosti (Achro & Kotler; 2012). Sa razvojem otvorenih poslovnih modela, otvorenih inovacija i društvenog poslovanja (Wel & Woerner, 2013) vredni resursi su, sve više, locirani u mrežama odnosa.

## 2. RAZVOJ MARKETINGA U POSLOVNOJ PRAKSI PREDUZEĆA U SRBIJI

Osnove za sticanje i održavanje trajne konkurentске prednosti menjale su se vremenom. Superiornost zasnovana na vrednosti proizvoda i usluga u savremenim uslovima privređivanja sve više je ugrožena što nameće potrebu kreiranja ponude integrisanih rešenja i korišćenja iskustva potrošača u kreiranju vrednosti. U uslovima kada marketing i ostali menadžeri moraju da donose kompleksne i međusobno uslovljene odluke koje se odnose na brojna pitanja unutar i izvan preduzeća, tradicionalni marketing pristupi se inoviraju i transformišu u skladu sa potrebama okruženja. To je izazov i za menadžere preduzeća iz Srbije. Polazeći od činjenice da marketing menadžeri odlučuju o brojnim stratejskim i tekućim pitanjima, pri čemu odluke vezane za jednu oblast moraju biti usklađene sa onima koje se odnose na druge oblasti, neophodnost uvođenja integrisane perspektive postaje očigledna. U marketing teoriji je kao odgovor na ove izazove definisan koncept *holističkog marketinga* koji

podrazumeva, „kreiranje i implementaciju marketing aktivnosti, procesa i programa na način koji reflektuje širinu i međuzavisnost njihovih efekata“ (Kotler & Keler, 2006:300-301). Međutim, praksa marketinga se bitno razlikuje u odnosu na teoriju i u razvijenim zemljama tržišne privrede. Razlike su izraženije na tržištima u razvoju i tržištima nedovoljno razvijenih zemalja. Odstupanja su različita i uzrokovana su uticajem brojnih faktora.

Pretpostavka za uspešnu primenu marketinga je i osposobljenost i uključenost marketing menadžera u donošenje poslovnih, pre svega, stratejskih odluka. U nameri da se identifikuju marketing sposobnosti i njihovo korišćenje u stratejskom odlučivanju realizovano je empirijsko istraživanje na primeru izabranih preduzeća.

### 2.1. Metodologija istraživanja

Za odgovor na postavljena istraživačka pitanja realizovano je preliminarno terensko istraživanje u kome su anketirani menadžeri marketinga određenog broja preduzeća. Istraživanje je realizovano na primeru 25 preduzeća sa 70 učesnika. Korišćen je nameran izbor preduzeća koja konkurišu u različitim oblastima: 14 proizvodnih (metalna industrija, industrija nameštaja, prehrambena industrija i industrija pića) i 11 iz sektora usluga (trgovina, turizam, osiguranje). Osnovni kriterijum za izbor preduzeća bio je da su uspešna (ostvaruju pozitivne finansijske rezultate) u poslednje tri godine, što je provereno na osnovu baze podataka Agencije za privredne registre, da pripadaju grupi srednjih i velikih, i da je odgovornost za realizaciju aktivnosti marketinga delegirana odgovarajućim menadžerima. U svim izabranim preduzećima, pored marketing menadžera, anketirani su i menadžeri odgovorni za realizaciju pojedinih aktivnosti marketinga: menadžeri prodaje, nabavke, logistike, proizvoda, odnosa sa javnošću. Korišćen je metod ispitivanja, grupni intervju, kao pogodan način istraživanja koji polazi od pretpostavke da je uspeh preduzeća uslovljen, pored ostalog, znanjem i sposobnostima menadžera marketinga, njihovim stavovima i percepcijama u pogledu značaja marketinga za efikasno i održivo poslovanje. Identifikovani stavovi anketiranih posmatrani su kao ključna determinanta razvoja tržišne orijentacije preduzeća.

Instrument za prikupljanje podataka bio je podsetnik za vođenje intervjua u kome su definisani ključni zadaci i uloge menadžera marketinga. Kao osnova za definisanje zadataka korišćena su istraživanja Javorskog (Javorski, 2011). Anketirani su iznosili stavove

<sup>1</sup> Takve stavove zastupaju oni koji svojim radikalnim inovacijama kreiraju ne samo proizvode već i potrebe potrošača, na primer, Stiv Džobs.

o sledećim zadacima koji predstavljaju njihovu odgovornost:

- Jasno definisanje uloge marketinga u preduzeću i pravaca njegovog razvoja,
- Potreba da se prikupe relevantne i blagovremene informacije sa tržišta i o tržištu,
- Odgovornost za razvijanje efikasne marketing strategije,
- Koordinacija marketinga sa drugim poslovnim funkcijama u preduzeću,
- Identifikovanje i razvijanje marketing sposobnosti koje će biti ključne u budućnosti,
- Identifikovanje uloge i značaja lidera za uspešno vođenje i transformaciju preduzeća i

- Razvijanje odgovarajućeg sistema vrednovanja poslovnih i marketing performansi preduzeća.

Za svaki zadatak anketirani su iskazali svoje stavove na osnovu kojih je moguće identifikovati nivo njihovog znanja i sposobnosti s jedne strane, i s druge, koliko se efikasno koristi raspoloživo znanje i sposobnosti u procesu donošenja strategijskih i operativnih odluka u preduzeću.

## 2.2. Analiza rezultata istraživanja

Na osnovu stavova menadžera o definisanim zadacima identifikovani su njihovo znanje i sposobnosti da aktivno učestvuju u transformaciji, ne samo marke-

**PREGLED 1:** Uloga menadžera marketinga u organizaciji

| Ključne uloge i zadaci menadžera marketinga                                              | Ilustrativna istraživačka pitanja                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ocena* nivoa korišćenja znanja i sposobnosti |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Jasno definisana uloga marketinga u preduzeću i njegov razvoj                            | Kakva je uloga marketinga u preduzeću?<br>Kako marketing doprinosi poslovnom uspehu preduzeća?<br>Kakav je položaj marketinga u odnosu na druge funkcije?                                                                                                                                              | 2,57                                         |
| Potreba da se prikupe relevantne i blagovremene informacije sa tržišta i o tržištu       | Kako se prikupljaju informacije o potrošačima i od potrošača?<br>Kako se prikupljaju informacije o konkurenciji i od konkurencije?<br>Da li se i kako dele informacije o tržištu sa drugim funkcionalnim oblastima u preduzeću?                                                                        | 3,12                                         |
| Odgovornost za razvijanje efikasne marketing strategije                                  | Ko je odgovoran za formulisane marketing strategije?<br>Koliko je marketing strategija usklađena sa poslovnom strategijom?<br>Koliko je marketing plan usaglašen sa poslovnim planom?                                                                                                                  | 2,63                                         |
| Koordinacija marketinga sa drugim poslovnim funkcijama u preduzeću                       | Koji su optimalni načini za koordinaciju aktivnosti unutar marketinga, marketinga sa ostalim poslovnim funkcijama i preduzeća sa okruženjem?<br>Da li se koristi neko merilo za ocenu efekata koordinacije i saradnje?<br>Koja su osnovna ograničenja za uspešniju koordinaciju i kako ih prevazići?   | 2,94                                         |
| Identifikovanje i razvijanje marketing sposobnosti koje će biti ključne u budućnosti     | Koje su osnovne marketing sposobnosti koje su neophodne za uspešno konkurisanje u budućnosti i kako ih steći?<br>Koliko se uspešno marketing sposobnosti koriste za upravljanje poslovnim procesima?<br>Da li se i kako marketing sposobnosti diferenciraju u odnosu na druge sposobnosti u preduzeću? | 2,87                                         |
| Identifikovanje uloge i značaja lidera za uspešno vođenje i transformaciju preduzeća     | Koji su ključni faktori uspeha za upravljanje promenama u marketingu?<br>Kakva je uloga marketing menadžera u vođenju promena?<br>Koliko su marketing menadžeri uključeni u razvijanje poslovnih strategija?                                                                                           | 2,98                                         |
| Razvijanje odgovarajućeg sistema vrednovanja poslovnih i marketing performansi preduzeća | Koje sisteme vrednovanja poslovnih performansi koristi preduzeće?<br>Da li su razvijeni sistemi za vrednovanje doprinosa marketinga ukupnim performansama preduzeća?                                                                                                                                   | 2,43                                         |

\* Anketirani su ocenjivali (ocenama od 1 do 5, 1 uopšte se ne koristi, 5 u potpunosti je iskorišćeno) koliko se njihovo znanje koristi u praksi preduzeća u kojima obavljaju svoju aktivnost. Konačna ocena prezentirana u pregledu izračunata je kao aritmetička sredina svih odgovora u okviru svakog zadatka.

tinga, već i preduzeća. Samoocenjivanje menadžera pokazalo je da oni smatraju da poseduju potrebna znanja i sposobnosti, koja nisu iskorišćena dovoljno u izboru i primeni strategija. Svesni smo činjenice da su ocene subjektivne. Međutim, smatramo da je potrebno da se što više istraživači sa prostora nedovoljno razvijenih zemalja i tržišta angažuju u kreiranju sposobnosti menadžera marketinga koje su usaglašene sa potrebama njihovih organizacija.

Ocene nivoa znanja i sposobnosti menadžera, koje pokazuju kako menadžeri koji au učestvovali u istraživanju sagledavaju koliko su funkcionalna njihova znanja i sposobnosti i koliko je nesklad, prezentirane su u pregledu 1.

Analiza rezultata istraživanja pokazuje da su znanje i sposobnosti anketiranih menadžera, i u situacijama kada su raspoloživi, nedovoljno iskorišćeni u preduzećima za efektivnije i efikasnije reagovanje. Identifikovani su značajni neskladi između raspoloživih i iskorišćenih marketing sposobnosti kod gotovo svih definisanih zadataka. Zaključak je da se nedovoljno koristi znanje sa tržišta i o tržištu. Kao glavni razlog takvog stanja anketirani navode neizgrađenost tržišne infrastrukture i sužavanje marketing aktivnosti na marketing komuniciranje. Ohrabruje saznanje da anketirani menadžeri nameravaju da u budućnosti značajno doprinesu promeni postojećeg stanja i da kontinuirano unapređuju svoje znanje i sposobnosti koji doprinose razvoju društveno odgovornog poslovanja.

## ZAKLJUČAK

Savremena preduzeća su suočena sa izazovom kako da zaštite svoje izvore, kako da kreiraju nove sposobnosti i održe konkurentsku prednost. Iako je naglašena potreba deregulacije i liberalizacije, ulazak novih učesnika na određena tržišta, posebno za preduzeća iz zemalja u razvoju, je otežan zbog brojnih ulaznih barijera. Konkurencija sa kojom se suočavaju preduzeća iz zemalja u razvoju, posebno malih, je sve izraženija i dolazi ne samo iz razvijenih zemalja, već i sa svih regionalnih i lokalnih tržišta na kojima posluju

preduzeća koja su zainteresovane da iskoriste profitni potencijal bilo kog atraktivnog segmenta. Tržišta tih zemalja su liberalizovana, ali se ulazak preduzeća iz tih zemalja na druga tržišta sve više ograničava. Takvo stanje zahteva osposobljene kadrove koji će razvijati nove marketing pristupe i strategije.

Rezultati analize, posebno prakse, pokazuju da postoje različita shvatanja o ulozi i značaju marketinga i potrebi njegovog intenzivnijeg razvoja. Najvećim delom, teorija i praksa marketinga bila je fokusirana na razvijene zemlje. Pristupi i strategije prilagođavani su razvijenim tržištima sa značajnom platežno sposobnom tražnjom i razvijenom infrastrukturom. Kompanije iz razvijenih zemalja vešto koriste potencijale tržišta u razvoju i suočavaju se sa potrebnom redefinisanim marketinga i usklađivanja marketing strategije sa njihovim potrebama i zahtevima.

Najveći neskladi izraženi su u teoriji i praksi marketinga na tržištima zemalja u razvoju, sa ograničenim potencijalima tržišta i veoma izraženom konkurencijom. Problem je kako stečena znanja iskoristiti za kreiranje sposobnosti koje će doprinositi efikasnom poslovanju preduzeća. Menadžeri marketinga anketiranih preduzeća izražavaju pozitivne stavove o potrebi kontinuiranog usklađivanja marketing pristupa koji doprinose održivosti poslovanja, privrednog i društvenog razvoja. Međutim, analizirano stanje u poslovnoj praksi pokazuje da se raspoloživo znanje i sposobnosti nedovoljno koriste za ostvarivanje poslovnih i društvenih ciljeva.

Ograničenja realizovanog istraživanja proizilaze, pre svega, iz načina izbora jedinica istraživanja i veličine uzorka. Polazna pretpostavka za nameran izbor bila je da će identifikovano stanje shvatanja uloge i značaja marketinga u uspešnim preduzećima poslužiti kao osnova za buduća istraživanja i uopštavanja. Ograničenje je i subjektivnost u ocenjivanju znanja i sposobnosti menadžera kao i njihovi stavovi o realnoj i percipiranoj ulozi i značaju marketinga u njihovim organizacijama.

Za definisanje smernica za razvoj i unapređenje prakse marketinga preduzeća u Srbiji potrebno je re-alizovati odgovarajuća istraživanja na osnovu kojih je moguće predložiti rešenja koja su naučno utemeljena.

## Literatura

- Achrol, R. & Kotler, P. (2012). Frontiers of the Marketing Paradigm in the Third Millennium, *Journal of Academic Marketing Science*, vol 4 (1), 35-42.
- Belz, F. & Peattie, K. (2009). *Sustainability Marketing*, Chichester: John Wiley
- Cane, G.C., Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A.N. & Buckley, N. (2014) *Moving Beyond Marketing*, Research Report, Massachusetts Institute of Technology, 1-26.
- Christensen, C.M., Bartman, T. & Van Bever, D. (2016). The Hard Truth About Business Model Innovation, *Sloan Management Review*, Vol. 58 (1), 31-40.
- Dawar, N. (2013). When Marketing is Strategy, *Harvard Business Review*, December, <https://hbr.org/2013/12/when-marketing-is-strategy>.
- Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap, *Journal of Marketing*, Vol. 75 (4), 183-195.
- Eccles, R.G., Miller Perkins, K. & Serafeim, G. (2012). How to Become a Sustainable Company, *Sloan Management Review*, Vol 43 (4), 43-50.
- Emery, B. (2012). *Sustainable Marketing*, Pearson Education Limited
- Hautz, J., Seidl, D. & Whittington, R. (2017). Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics, *Long Range Planning*, Vol. 50 (3), 298-309.
- Javorski, B.J. (2011). On Managerial Relevance, *Journal of Marketing*, Vol. 75 (4), 211-224.
- Jha, S.K., Parulkar, I., Krihnan, R.T. & Dhanaraj, C. (2016). Developing New Product in Emerging Markets, *Sloan Management Review*, Vol. 57(3), 55-62.
- Kim, C.H. & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy, *Harvard Business Review*, October, <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>
- Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A.N. & Kruschwitz, N. (2012). *Social Business: What Are Companies Really Doing*, Research Report, Massachusetts Institute of Technology, 1-28.
- Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative, *Journal of Marketing*, Vol. 75 (4), 132-135.
- Martin, D. & Schouten, J. (2012). *Sustainable Marketing*, Pearson Education Inc.
- Mooradian, T.A., Matzler, K. & Lawrence, J.R. (2012). *Strategic marketing*, Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Porter, M.E. & Heppelmann, J.E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition, *Harvard Business Review*, November, <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>.
- Sheth, J.N. (2011). Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices, *Journal of Marketing*, Vol. 75 (4), 166-182.
- Slater, S.F., Hult, G.T.M. & Olson, E.M. (2010). Factors Influencing the Relative Importance of Marketing Strategy Creativity and Marketing Strategy Implementation Effectiveness, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 (4), 551-559.
- Smirnova M., Naude, P., Henneberg, S.C., Mouzas, S. & Kouchtch, S.P. (2011). The Impact of Market Orientation on the Development of Relational Capabilities and performance Outcomes: The Case of Russian Industrial Firms, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 (1), 44-53.
- Stanković, Lj., Đukić, S. & Popović, A. (2014). Razvoj društveno odgovornog marketinga, *Marketing*, Vol. 45 (4), 271-280.
- Stanković, Lj., Đukić, S. & Popović, A. (2012). Razvoj teorije marketinga, *Ekonomске teme*, Vol. 50 (4), 599-614.
- Stanković, Lj., Đukić, S. & Popović, A. (2011). Importance of CRM Strategy Development for Increasing Competitiveness of Serbian Enterprises. In: *Proceedings from 19th Annual Conference on Business and Marketing Strategies For CEE*, pp. 461-482. December 1<sup>st</sup>-3<sup>rd</sup>, Vienna, Austria.
- Tsai, H.T. & Eisingerich, A. (2010). Internationalization Strategies of Emerging Markets Firms, *California Management Review*, Vol. 53 (1), 115-135.
- Well, P. & Woerner, S.L. (2013). Optimizing Your Digital Business Model, *Sloan Management Review*, Vol. 54 (3), 71-78.
- Yujuico, E. & Gelb, B.D. (2010). Better Marketing to Developing Countries: Why and How, *Business Horizons*, Vol. 53 (5), 501-509.

**Napomena:** Rad je prezentovan na naučnoj konferenciji "Izazovi i problemi savremenog marketinga" održanoj na Zlatiboru od 17. do 19. novembra 2017. godine i publikovan u zborniku radova čiji je izdavač časopis Marketing.

## Abstract:

---

### Marketing Development Challenges in Developing Countries

Ljiljana Stanković, Ana Popović

To be able to effectively manage changes, the management of modern enterprises is forced to constantly create new business opportunities and respond to the challenges that arise under the influence of a number of primarily technological and market factors. It is required from company managers to understand the sources of advantage, which has become considerably more complicated than before. Only a small number of companies, especially from countries in transition, have a harmonized organization and strategies that support research demands and sustainable business and marketing strategy creation. The transformation from traditional to socially responsible marketing is imperative to the success of both economy and society. The authors highlight the role and importance

of a marketing manager for company's successful transformation into the system which should create and manage market. Based on specificity of markets of countries in transition, such as Serbia, they perform the analysis of challenges of marketing practice development, confirming the hypothesis that the level of both marketing development and market orientation significantly affects business and national competitiveness, and therefore the economic and social development.

**Keywords:** *Marketing, Social business, New business model, Sustainable development, Competitive advantage, Emerging markets*

#### Kontakt

**Ljiljana Stanković**, stankovic.ljiljana@gmail.com  
**Ana Popović**, ana.popovic@eknfak.ni.ac.rs

Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu  
Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11  
18105 Niš

## Faktori ponašanja kupaca pri izboru načina kupovine

Gordana Radosavljević, Katarina Borisavljević

**Apstrakt:** Analiza ponašanja kupaca je jedan od ključnih faktora za maloprodavce pri planiranju strategije višekanalne prodaje. Kompleksno poslovno okruženje utiče na razvoj novih kanala prodaje i novih maloprodajnih formata. Višekanalna prodaja je nov način povećanja konkurentnosti maloprodavaca. Veliki međunarodni trgovinski lanci primenjuju višekanalne strategije i kontinuirano uvode nove maloprodajne formate u cilju ostvarenja tržišnih i finansijskih ciljeva. Na odluku kupaca koji maloprodajni format koristiti utiče veliki broj faktora kao što su informisanost kupaca, politika cena, širina asortimana, rizici pri kupovini, kvalitet usluga i sl. Poboljšanje konkurentne pozicije na tržištu zahteva od maloprodavaca analizu tržišta i prikupljanje podataka o stavovima kupaca. Predmet istraživanja u radu je identifikovanje višekanalnih kupaca. Cilj istraživanja u radu je analiza različitih profila kupaca i identifikovanje faktora koji utiču na donošenje odluka kupaca o načinu kupovine.

**Ključne reči:** *maloprodaja, višekanalna prodaja, višekanalni kupci, internet.*

**JEL klasifikacija:** M31, L81

### UVOD

U savremenom okruženju napredak informacione tehnologije uticao je na razvoj internet trgovine i uvođenje višekanalne prodaje u poslovanju trgovinskih preduzeća. Višekanalna prodaja pruža kupcima slobodu odlučivanja prilikom izbora kanala kupovine. Kupcima su na raspolaganju različiti načini obavljanja kupovine i to: putem interneta, kataloga, televizije ili kupovine u prodajnim objektima. S tim u vezi, kupci se odlučuju za kupovinu na tradicionalan način, putem interneta ili koriste oba načina kupovine odnosno mogu da pretražuju informacije putem interneta, ali kupuju u tradicionalnim prodavnicama ili direktno preko internet sajtova preduzeća. Višekanalni kupci su zadovoljniji proizvodima i uslugama od onih koji kupuju putem jednog kanala prodaje, tako da pretenduju da postanu visokolozalni kupci na duži rok (Kim & Lee, 2008).

Primena interneta je neophodan uslov za uspešno poslovanje preduzeća. Broj internet korisnika u svetu se značajno povećao poslednjih godina. U 2016. godini, broj internet korisnika u Aziji je iznosio oko 48%, a u Evropi oko 19% svetske populacije, dok je više od polovine stanovništva tj. preko 4,7 miliona građana u Srbiji koristilo internet. Rapidan razvoj internet tehnologije omogućio je kupcima da se informišu ili kupuju proizvode putem interneta. Takođe, broj internet kupaca u Srbiji je iznosio 35% od ukupnog broja stanovnika u 2016. godini (Republički zavod za statistiku, preuzeto sa sajta: <http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/>). Navedeni podaci pokazuju povećanje primene elektronske trgovine u Srbiji.

Početkom 90-tih godina došlo je do značajnog povećanja broja internet kompanija tzv. *dot.com* kompanija (npr. Amazon.com). Međutim, pored ušteda u troškovima i nižih cena proizvoda, u okviru internet kupovine postoji ograničenost u pružanju dodatnih usluga kupcima i odsustvo ličnog kontakta između prodavaca i kupaca (Browne, Durrett & Wetherbe, 2004). Zbog toga, maloprodavci sve više primenjuju višekanalni pristup u poslovanju i prodaju proizvode ili usluge putem fizičkih i virtuelnih prodavnica, što dovodi do poboljšanja njihove konkurentne pozicije na tržištu.

U jednoj studiji (Browne, Durrett & Wetherbe, 2004) istaknute su prednosti online kupovine kao što su udobnost, ušteda vremena i novca,

brza isporuka i sl. Pored toga ukazano je i na nedostatke koji se odnose se na to da kupci nemaju fizički kontakt sa proizvodom prilikom kupovine, da postoji nesigurnost plaćanja putem interneta i problemi prilikom zamene ili povraćaja proizvoda kupljenih putem interneta. Uglavnom, kupci tragaju za proizvodima putem web sajtova zbog toga što mogu da upoređuju ponude i cene proizvoda i usluga, dobijaju ažurirane i detaljne informacije u vezi svih ponuda, i sl., što može dovesti do smanjenja njihove lojalnosti prema malo-prodavcu.

Polazeći od prednosti i nedostataka online trgovine i karakteristika tradicionalne trgovine višekanalni pristup se pokazao kao veoma uspešna strategija u razvijenim zemljama. Strategija višekanalnog pristupa u maloprodaji doprinosi povećanju konkurentnosti maloprodavaca, proširenju baze potrošača, pogodnostima kupovine, smanjenju rizika, povećanju profitabilnosti, optimizaciji troškova i sl.

U Srbiji je karakteristično da je kupcima jednostavnije i brže da pretražuju informacije o asortimanu ili cenama proizvoda putem interneta, ali kupovinu najčešće obavljaju u tradicionalnim prodavnicama. Pored brojnih prednosti internet kupovine, tradicionalan vid kupovine omogućava fizičko prisustvo proizvoda i usluga, prijatan ambijent i direktnu komunikaciju kupaca sa profesionalnim i ljubaznim prodajnim osobljem i dr.

## 1. ZNAČAJ VIŠEKANALNE PRODAJE U MALOPRODAJI

S obzirom da se višekanalna prodaja odnosi na distribuciju proizvoda ili usluga putem web sajtova, telefona, kataloga ili fizičkih prodavnica, brojni faktori utiču na izbor kanala prodaje, kao na primer: karakteristike kupaca, njihove preferencije i motivi kupovine, karakteristike proizvoda i usluga, geografska udaljenost kupaca, dužina kanala distribucije i dr. (Sousa & Voss, 2012). Proces obavljanja višekanalne prodaje podrazumeva da preduzeće u svom tržišnom nastupu koristi više od jednog kanala da dopre do svojih ciljnih segmenata kupaca.

Autori (Stojković, et al., 2016, p.110) su ukazali i na brojne prednosti višekanalne kupovine, u koje spadaju:

- Širenje baze kupaca - koristeći više kanala, prodavci mogu povećati broj kupaca na lokalnom, nacionalnom i globalnom tržištu do kojih nisu mogli da dođu putem jednog kanala prodaje.
- Korisnost - kupac može otići u tradicionalnu prodavnicu, ali je za to potrebno i vreme i novac. Pored toga, većina prodavnica nije otvorena 24/7/365, pa je putem korišćenja kataloga i interneta, radno vreme duže i mogućnosti za interakciju sa kupcima veće nego u tradicionalnim prodavnicama.
- Sve više kupaca pripada grupi višekanalnih kupaca, pa se očekuje da će i preduzeća uvoditi višekanalni pristup u maloprodaji.
- Balans rizika - preduzeća ostvaruju konkurentsku prednost i minimiziraju različite vrste rizika u poslovanju putem primene višekanalnog pristupa.

Planiranje, razvoj i primena višekanalne strategije nije jednostavan proces u preduzeću (Berman & Thelen, 2004). Maloprodavci se suočavaju sa brojnim izazovima prilikom višekanalne prodaje, kao što su: mogućnosti obavljanja unakrsne prodaje, prilagođavanje asortimana proizvoda različitim kanalima njihove distribucije, usklađivanje cene proizvoda kada se oni prodaju putem različitih kanala, održavanje konzistentnosti imidža maloprodavaca prilikom obavljanja višekanalne prodaje, mogućnosti uvođenja novih kanala distribucije u preduzeću i dr.

Prema autorima (Prasad & Aryasri, 2009) najvažniji aspekti online kupovine su brojne pogodnosti kupovine, uređenost web prodavnice, poverenje i servisiranje kupaca i sl. Prilikom istraživanja online kupovine potvrđeno je da garancija isporuke proizvoda, politika povraćaja robe i sigurnost plaćanja predstavljaju značajne faktore koji pozitivno utiču na obavljanje internet trgovine (Panda & Swar, 2013). S tim u vezi, jednostavnost pretraživanja i udobnost kupovine putem interneta više utiču na online kupovinu nego, na primer, cena online ponuda proizvoda ili usluga.

Na osnovu prethodno navedenog, kupci će se odlučiti za kupovinu putem više kanala u zavisnosti od njihovih karakteristika, kao i od vrste proizvoda ili usluga. Naime, prilikom kupovine određenih kategorija proizvoda (npr. odeće) kupci moraju da probaju proizvod na taj način što će pre svega posetiti maloprodajni objekat i obaviti kupovinu na licu mesta. Kupci će se odlučiti za kupovinu putem sajta u slučaju kada prodavci pružaju detaljnije informacije u vezi cene, brenda, kvaliteta i materijala proizvoda, postprodajnih usluga putem sajta, što pojednostavljuje proces kupovine i obezbeđuje veću udobnost pri online kupovini (Kim & Lee, 2008).

Mnoga istraživanja su pokazala da su višekanalni kupci profitabilniji u odnosu na one kupce koji se odlučuju za kupovinu putem jednog kanala distribucije,

a koji uglavnom pripadaju grupi tradicionalnih kupaca. Višekanalni kupci biraju prikladniji i praktičniji način pri obavljanju svake transakcije. Izbor višekanalnog pristupa kupcima pruža dodatnu vrednost što dovodi do povećanja njihove satisfakcije i lojalnosti. Za razliku od toga, jednokanalni kupci ne menjaju način obavljanja kupovine, što često dovodi do toga da oni postaju nezadovoljni i teže promeni maloprodavca. (preuzeto sa sajta: <https://www.commaconsulting.co.nz/articles/multichannel-retailing-the-future-for-new-zealand-retailers>)

Prilikom obavljanja kupovine, izbor kanala prodaje zavisi ne samo od sociodemografskih karakteristika nego i od psiholoških profila kupaca, njihovih emocija i kulturoloških razlika, što može da utiče na njihovo ponašanje prilikom kupovine. Interesantno je da pozitivni doživljaji kupaca prilikom pretraživanja i kupovine proizvoda i usluga putem interneta dovode do povećanja stepena njihove satisfakcije i namere o online kupovini. Kupci doživljavaju određeni stepen hedonizma i mašte, osećaja slobode i anonimnosti za vreme online kupovine (Prashar, Vijay & Parsad, 2017). Monsuwe (Monsuwe, 2016) se posebno bavio analizom psiholoških faktora online kupovine i zaključio da prethodno iskustvo i stepen informisanosti kupaca u značajnoj meri utiču na njihovu odluku da kupuju putem interneta.

Autori su se bavili analizom uticaja različitih faktora na izbor kanala prodaje ili načina kombinovanja više kanala prilikom kupovine (Sous & Vossb, 2012). Demografske i socio-ekonomske karakteristike kupaca, stil života, njihova sklonost ka trošenju novca, prethodno iskustvo u kupovini i dr., mogu da utiču na izbor načina kupovine. Pored toga, i preferencije kupaca (poput socijalizacije, poređenja cena, traganja za proizvodima, učestalosti kupovine i sl.) opredeljuju njihov način obavljanja kupovine. Posebno u fazi odlučivanja o kupovini određenih proizvoda ili usluga, kupci uzimaju u obzir i korisnost, udobnost kupovine, lični kontakt sa prodavcem, vreme potrebno za obavljanje kupovine, dizajn web sajta prilikom online pretraživanja proizvoda i dr.

S tim u vezi, predmet analize u radu je identifikovanje značajnih faktora višekanalne prodaje, koji utiču na izbor načina obavljanja kupovine proizvoda ili usluga, kao što su: kupovna orijentacija, sociodemografske karakteristike kupaca i načini prikupljanja informacija prilikom kupovine proizvoda. Kupovna orijentacija predstavlja stil života kupaca koji opredeljuje njihovo ponašanje pre, za vreme i posle kupovine. (Choi & Park, 2006) Interesi, motivi i aktivnosti kupaca često utiču i na njihov način obavljanja ku-

povine. Prema autorima (Choi & Park, 2006) postoje četiri grupe kupaca: štedljivi, personalizovani, etički i ravnodušni kupci. Štedljivi kupci analiziraju pre svega cene proizvoda, a zatim i kvalitet i vrednost proizvoda, pre nego što donesu odluku o kupovini proizvoda. Personalizovani kupci preferiraju interakciju i lični kontakt sa prodavcima, što će biti presudno u izboru kanala prodaje. Etički kupci preferiraju lokalne prodavnice, dok ravnodušni kupci ne idu tako često u kupovinu. Prilikom kupovine, kupci se informišu o proizvodima putem štampanih, elektronskih medija, interneta, preko prodavaca ili preporuka prijatelja, tako da to u značajnoj meri može da utiče na njihov izbor načina kupovine. Takođe, predmet posebne analize su i sociodemografske karakteristike kupaca koje opredeljuju njihov način kupovine, tj. da li će oni kupovati na tradicionalan način ili putem interneta.

Internet kupci uglavnom pripadaju mlađoj i visokoobrazovanoj grupi kupaca koja obavlja veće kupovine. Jedna studija (Sousa & Voss, 2012) je pokazala da je ova kategorija kupaca manje lojalna prodavcu u odnosu na grupu višekanalnih kupaca. Razlog je u tome što online kupci imaju više opcija prilikom pretraživanja ponuda putem interneta, tako što pretražuju i web sajtove konkurentskih preduzeća. Interesantno je da kvalitet online proizvoda ili usluga ne utiče na izbor načina obavljanja kupovine. S druge strane, kvalitet usluga u tradicionalnim prodavnicama značajno može da utiče na kupce prilikom izbora vrste kanala kupovine.

Pojedina istraživanja su analizirala različite vrste rizika prilikom prodaje proizvoda putem više kanala distribucije. Komparativna analiza stepena i uticaja percipiranog rizika kupovine u online i tradicionalnim prodavnicama na odluku kupaca o načinu obavljanja kupovine pokazala je da ukupan nivo kupovnog rizika može biti veći u online prodavnicama nego u tradicionalnim objektima. Naglašene su različite vrste rizika kao što su: finansijski, rizik performansi, psihološki, logistički, vremenski i transakcioni rizik. Psihološki i logistički rizik, kao i rizik performansi su imali veći uticaj na online kupovinu, nego na tradicionalan način kupovine. Takođe, rezultati istraživanja su pokazali da finansijski, vremenski i transakcioni rizik više utiču na online kupovinu nego na kupovinu u prodavnicama (Bezes, 2016).

Razumevanje ponašanja potrošača je osnovna pretpostavka za uspeh višekanalnog marketinga. Maloprodavci koji se fokusiraju isključivo na posmatranje tržišta i reaguju na stvarne trendove primenjujući reaktivne strategije, propuštaju šansu da preuzimaju sopstvene akcije, deluju proaktivno i postanu lideri

na tržištu. Potrošači prepoznaju inovativan pristup maloprodavaca i njihovu težnju da uvedu nešto novo na tržište, što značajno može uticati na konkurentsku prednost maloprodavaca (Krafft and Mantrala, 2006).

## 2. ANALIZA FAKTORA VIŠEKANALNE PRODAJE

U radu je sprovedeno istraživanje primene višekanalne prodaje u trgovinskih preduzećima u Srbiji. Izvršeno je anketno istraživanje stavova kupaca o načinu kupovine i izboru kanala prodaje. Anketirano je ukupno 103 kupca na teritoriji grada Kragujevca. Ispitanici su imali na raspolaganju tri opcije kupovine koje opredeljuju njihovo ponašanje prilikom kupovine, kao što su:

- Informišem se i kupujem putem interneta.
- Informišem se putem interneta, ali kupujem u tradicionalnim prodajnim objektima.
- Ne informišem se putem interneta, a kupujem u tradicionalnim prodajnim objektima.

Cilj istraživanja u radu je da se identifikuju višekanalni kupci koji se informišu putem interneta ali kupuju na tradicionalan način, zatim oni koji kupuju i putem interneta i na tradicionalan način, oni koji kupuju putem internet ili isključivo odlaskom u prodavnicu. Pored pogodnosti koje pruža kupovina putem interneta, za kupce su bitni i drugi aspekti kao što su: sigurnost plaćanja, lični kontakt sa prodavcem, mo-

gućnost podnošenja žalbi i dr. Predmet istraživanja u radu je identifikovanje višekanalnih kupaca. S tim u vezi, jedan od ciljeva istraživanja je da se analiziraju različiti profili kupaca i izbor načina na koji obavljaju kupovinu. Postavlja se pitanje kojoj kategoriji kupaca pripadaju oni koji kupuju i na tradicionalan način i putem interneta. Drugo, u radu se polazi od utvrđivanja načina pretraživanja informacija tj. da li se kupci informišu putem interneta, štampanih i elektronskih medija ili preko prijatelja. S tim u vezi, postavlja se pitanje da li izvori prikupljanja informacija kupaca utiču na njihovu odluku da kupuju u prodavnici ili putem interneta. Treće, uzimaju se u obzir i sociodemografske karakteristike onih kupaca koji se informišu putem interneta, ali kupuju na tradicionalan način, tj. odlaskom u prodavnicu.

Tri osnovne hipoteze od kojih se polazi u radu su:

*H<sub>1</sub>. Značajan je uticaj profila kupaca (kupovne orijentacije) na njihovu odluku da kupuju na tradicionalan način, putem interneta ili putem oba kanala prodaje.*

*H<sub>2</sub>. Značajan je uticaj načina informisanja kupaca na njihovu odluku da kupuju na tradicionalan način, putem interneta ili putem oba kanala prodaje.*

*H<sub>3</sub>. Značajan je uticaj sociodemografskih karakteristika kupaca na njihovu odluku da kupuju na tradicionalan način, putem interneta ili putem oba kanala prodaje.*

Na osnovu polaznih hipoteza, postavljen je model koji određuje faktore izbora načina obavljanja kupovine. Na osnovu modela prikazanog na slici 1, posebno se razmatra grupa višekanalnih kupaca.

SLIKA 1. Faktori izbora načina obavljanja kupovine

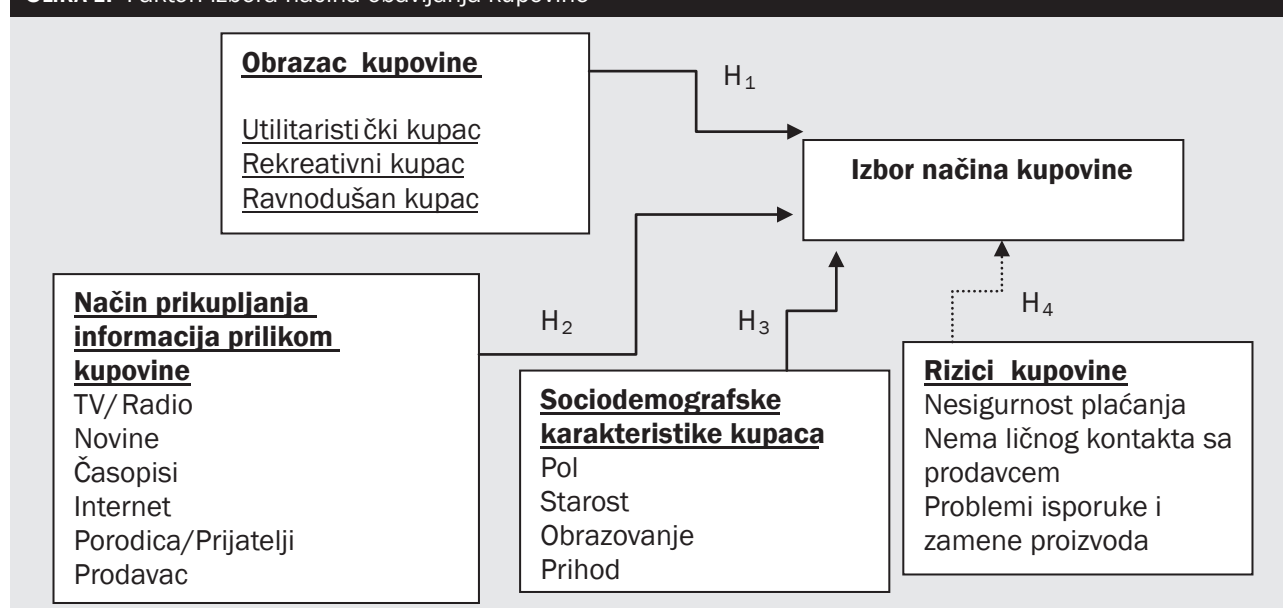


**TABELA 1.** Uticaj profila kupaca na izbor načina kupovine

| posmatrani ishodi   |    | predviđeni ishodi   |    |                |
|---------------------|----|---------------------|----|----------------|
|                     |    | višekanalna prodaja |    | tačan procenat |
|                     |    | ne                  | da |                |
| višekanalna prodaja | ne | 47                  | 12 | 79.7           |
|                     | da | 14                  | 33 | 70.2           |
| ukupan procenat     |    |                     |    | 75.5           |

|                                     | B      | S.E.  | Wald   | Statistička značajnost testa | Exp(B) |
|-------------------------------------|--------|-------|--------|------------------------------|--------|
| jeftini proizvodi                   | -.362  | .204  | 3.131  | <b>.077</b>                  | .697   |
| kupovina iz zabave                  | .468   | .234  | 3.987  | <b>.046</b>                  | 1.596  |
| ne kupuju                           | .198   | .208  | .904   | .342                         | 1.218  |
| načini informisanja putem interneta | -.116  | .187  | .380   | .537                         | .891   |
| pol                                 | -1.075 | .665  | 2.615  | .106                         | .341   |
| starost                             | -1.795 | .430  | 17.397 | <b>.000</b>                  | .166   |
| obrazovanje                         | .397   | .302  | 1.731  | .188                         | 1.487  |
| primanja                            | 1.144  | .459  | 6.227  | <b>.013</b>                  | 3.140  |
| mesto stanovanja                    | -.431  | .321  | 1.800  | .180                         | .650   |
| konstanta                           | .677   | 1.306 | .269   | .604                         | 1.968  |

Prilikom testiranja hipoteza, u radu je sprovedena binarna logistička regresija. Rezultati analize su pokazali da određeni faktori statistički značajno utiču na to da li će kupci odabrati višestruki pristup prilikom obavljanja kupovine. Skoro polovina ispitanika se opredelila za kupovinu i na tradicionalan način i putem interneta, dok je neznatno veći broj onih koji kupuju samo putem jednog kanala prodaje ( $R=46\%$ ).

Rezultati su pokazali da određeni profili kupaca značajno utiču na njihovu odluku prilikom izbora načina kupovine. Ukoliko kupci tragaju za jeftinijim proizvodima to će uticati na njihov izbor načina kupovine i da li će se opredeliti za višekanalni pristup ili ne. Pokazalo se da ukoliko kupci tragaju za jeftinijim proizvodima oni se pre odlučuju za kupovinu putem jednog kanala prodaje. Time je delimično potvrđena prva hipoteza u radu.

Međutim, ukoliko kupci kupuju iz zabave oni će se pre odlučiti za kupovinu putem više kanala prodaje tj. na tradicionalan način i putem interneta. Prilikom analize uticaja sociodemografskih karakteristika kupaca na izbor načina obavljanja kupovine, starost ispitanika i visina njihovih primanja predstavljaju statistički značajne varijable u datom modelu (tabela 1) i na taj način je delimično potvrđena i treća pretpostavka u radu. Sa povećanjem godina starosti ispitanika smanjuje se mogućnost obavljanja kupovine putem oba kanala prodaje. S druge strane, sa povećanjem primanja ispitanika povećava se i mogućnost izbora

oba kanala prodaje. Na osnovu navedenih rezultata može se zaključiti da višekanalni kupci pripadaju grupi mladih kupaca sa višim mesečnim primanjima.

Rezultati su pokazali da je najveći broj onih kupaca koji se informišu putem interneta (oko 18%) (tabela 2). Međutim, način informisanja kupaca ne mora da opredeljuje njihov vid kupovine. Time je opovrgnuta druga pretpostavka istraživanja.

**TABELA 2:** Izvori informisanja kupaca pri kupovini

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| TV                       | 1.8%         |
| novine                   | 0.9%         |
| internet                 | <u>18.0%</u> |
| prijatelji               | 4.5%         |
| prodavac                 | 9.9%         |
| više kanala informisanja | 64.9%        |

Posebna analiza se odnosi i na one kupce koji kupuju putem interneta, u prodavnicama, kao i na one koji se informišu putem interneta ali kupuju na tradicionalan način. Prilikom sprovođenja multinominalne logističke regresije, rezultati su pokazali da postoje razlike između profila kupaca u pogledu njihovog načina kupovine, tj. razlike između višekanalnih, tradicionalnih i internet kupaca.

Na osnovu rezultata istraživanja može se zaključiti da je veća verovatnoća da će kupci koji tragaju za jeftinijim proizvodima kupovati putem interneta, nego

**TABELA 3:** Analiza faktora koji ukazuju na razlike između višekanalnih, tradicionalnih i online kupaca

| Efekti              | Kriterijumi za utvrđivanje modela     | Tačnosti odnosa vjerovatnoće |    |                        |
|---------------------|---------------------------------------|------------------------------|----|------------------------|
|                     | -2 log vjerovatnoća redukovano modela | $\chi^2$                     | df | Stat. značajnost testa |
| odsečak             | 48.437 <sup>a</sup>                   | .000                         | 0  | .                      |
| jeftini proizvodi   | 57.894                                | 9.456                        | 2  | <b>.009</b>            |
| kupovina iz zabave  | 49.569                                | 1.132                        | 2  | .568                   |
| ne kupuju proizvode | 49.727                                | 1.290                        | 2  | .525                   |

| višekanalna prodaja                          |                           | B              | Stand. greška | Wald  | Stat. značajnost testa | Exp (B) |
|----------------------------------------------|---------------------------|----------------|---------------|-------|------------------------|---------|
| informišem se i kupujem putem interneta      | odsečak                   | 1.394          | .553          | 6.354 | .012                   |         |
|                                              | [jeftini proizvodi=.00]   | -1.229         | .506          | 5.890 | .015                   | .293    |
|                                              | [jeftini proizvodi=1.00]  | 0 <sup>b</sup> | .             | .     | .                      | .       |
|                                              | [kupovina iz zabave=1.00] | .244           | .529          | .213  | .644                   | 1.277   |
|                                              | [kupovina iz zabave=1.00] | 0 <sup>b</sup> | .             | .     | .                      | .       |
|                                              | [nekupovina=.00]          | -.593          | .527          | 1.268 | .260                   | .553    |
|                                              | [nekupovina=1.00]         | 0 <sup>b</sup> | .             | .     | .                      | .       |
| informišem se ali ne kupujem putem interneta | odsečak                   | .039           | .638          | .004  | .951                   |         |
|                                              | [jeftini proizvodi=.00]   | .015           | .565          | .001  | .979                   | 1.015   |
|                                              | [jeftini proizvodi=1.00]  | 0 <sup>b</sup> | .             | .     | .                      | .       |
|                                              | [kupovina iz zabave=.00]  | .584           | .558          | 1.096 | .295                   | 1.794   |
|                                              | [kupovina iz zabave=1.00] | 0 <sup>b</sup> | .             | .     | .                      | .       |
|                                              | [nekupovina=.00]          | -.397          | .563          | .498  | .480                   | .672    |
|                                              | [nekupovina=1.00]         | 0 <sup>b</sup> | .             | .     | .                      | .       |

tradicionalni kupci koji se informišu i kupuju isključivo u prodavnicama. Upravo kupci koji tragaju za jeftinijim proizvodima pripadaju grupi internet kupaca. Rezultati logističkih regresija su pokazali da određeni faktori mogu da utiču na to da li kupci pripadaju grupi tradicionalnih, internet ili višekanalnih kupaca.

Posebna analiza obuhvata poređenje jednokanalnog i višekanalnog pristupa u kupovini, pa u tom smislu dodatna pretpostavka od koje se polazi u radu je da postoji i značajan uticaj određene rizika na odluku kupaca da kupuju putem jednog ili više kanala prodaje. Izvedena pretpostavka glasi:

***H<sub>4</sub>:*** Značajan je uticaj određenih rizika na odluku kupaca da obavljaju kupovinu putem jednog ili više kanala prodaje.

Prilikom analize jednokanalne prodaje, kupci koji se odlučuju za tradicionalan način kupovine, smatraju da višekanalni pristup u kupovini koji obuhvata i internet kupovinu donosi sa sobom veliki broj rizika poput: nesigurnosti obavljanja online transakcija i online plaćanja, zatim nedostatak ličnog kontakta sa prodajnim osobljem, ali i problemi isporuke proizvoda koji su naručeni i kupljeni putem interneta.

Rezultati istraživanja su pokazali da se iz tih razloga kupci pre odlučuju za tzv. jednokanalnu i tradicionalnu kupovinu, a ne za višekanalnu kupovinu (tabela 4). Poređenjem jednokanalnih i višekanalnih kupaca može se zaključiti da određeni rizici prilikom online kupovinu utiču na odluku kupaca da kupuju isključivo na tradicionalan način i putem jednog kanala prodaje. Naime, nesigurnost obavljanja finansijskih transakcija putem interneta, zatim nedostatak ličnog kontakta sa prodavcem i problemi prilikom isporuke proizvoda mogu značajno da utiču na izbor tradicionalnog načina obavljanja kupovine. Rezultati istraživanja su pokazali da navedeni faktori utiču na odluku kupaca da kupuju putem jednog kanala prodaje i time je delimično potvrđena i četvrta hipoteza istraživanja u radu. Interesantno je da su rezultati pokazali da problemi isporuke proizvoda nemaju značajan uticaj na odluku kupaca da li će kupovati na tradicionalan način ili putem više kanala prodaje.

S tim u vezi, potrebno je maloprodavci unapređuju postojeće kanale prodaje i uvode nove, kao što su internet prodaja, prodaja putem web sajta, kataloga, pošte i sl., i smanjuju rizike obavljanja online kupovine kako bi se povećao broj online kupaca. Maloprodavci

**TABELA 4:** Analiza rizika prilikom višekanalne prodaje**TABELA KLASIFIKACIJE**

| posmatrani ishodi   |                      | predviđeni ishodi                           |                     |                |
|---------------------|----------------------|---------------------------------------------|---------------------|----------------|
|                     |                      | višekanalna prodaja<br>jednokanalni pristup | višekanalni pristup | tačan procenat |
| višekanalna prodaja | jednokanalni pristup | 46                                          | 9                   | 83.6           |
|                     | višekanalni pristup  | 12                                          | 34                  | 73.9           |
| ukupan procenat     |                      |                                             |                     | 79.2           |

**OCENA VARIJABLI**

|                           | B     | S.E.  | Wald   | stat.značajnost | Exp(B) |
|---------------------------|-------|-------|--------|-----------------|--------|
| nesigurnost plaćanja      | -.466 | .233  | 3.986  | .046            | .628   |
| nema ličnog kontakta      | -.730 | .256  | 8.132  | .004            | .482   |
| problem isporuke          | -.561 | .253  | 4.922  | .027            | .570   |
| problemi zamene proizvoda | .398  | .285  | 1.954  | .162            | 1.490  |
| konstanta                 | 3.991 | 1.090 | 13.415 | .000            | 54.113 |

teže povećanju broja višekanalnih kupaca, jer se sa povećanjem primene internet kupovine istovremeno smanjuje broj tradicionalnih kupaca. Iz tih razloga, potrebno je stimulisati kupce da kupuju i putem interneta i na tradicionalan način, odnosno, putem više kanala prodaje.

## ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja su ukazali na značaj primene višekanalnog pristupa u poslovanju maloprodavaca u Srbiji. Kupci se uglavnom informišu putem interneta, a kupuju na tradicionalan način. S tim u vezi, maloprodavci putem web sajtova, treba da pruže korisne informacije o proizvodima i poboljšaju usluge obavljanja online transakcija, kako bi se povećao broj višekanalnih kupaca u Srbiji. Uvođenje višekanalnog pristupa i uvođenje novih maloprodajnih formata u Srbiji će doprineti boljoj konkurentskoj poziciji malo-

prodavaca, kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu.

S obzirom da se u radu polazi od značaja faktora kupovne orijentacije, načina informisanja i sociodemografskih karakteristika kupaca prilikom izbora načina kupovine, predmet budućih istraživanja mogu da budu i: različite kategorije proizvoda ili usluga, različite oblasti maloprodaje, zatim analiza navika i načina života kupaca i njihov uticaj na izbor načina obavljanja kupovine. Analiza višekanalne prodaje pokazala je da se sve veći broj kupaca odlučuje za kupovinu putem više kanala prodaje što može uticati na veću primenu strategije višekanalnog pristupa u maloprodaji u Srbiji.

## Zahvalnica

Ovaj rad je deo istraživačkog Projekta (br.41010) koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

## Reference:

1. Berman, B., Thelen, S., (2004), A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32(3), 147-156
2. Bezes, C., (2016), Comparing online and in-store risks in multichannel shopping, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44 (3), 284-300
3. Browne, G. Durrett, J., Wetherbe, J., (2004), Consumer reactions toward clicks and bricks: investigating buying behaviour on-line and at stores, *Behaviour and Information Technology*, 23(4), 237-245
4. Choi, J., Park, J., (2006), Multichannel retailing in Korea - effects on shopping orientations and information seeking patterns on channel choice

- behavior, *International Journal of Retailing & Distribution Management*, 34(8), 577-596
5. <http://webzrzs.stat.gov.rs/WebSite/>
  6. <https://www.commaconsulting.co.nz/articles/multichannel-retailing-the-future-for-new-zealand-retailers>
  7. Kim, J., Lee, H., (2008), Consumer product search and purchase behavior using various retail channels: the role of perceived retail usefulness, *International Journal of Consumer Studies*, 32, 619-627
  8. Krafft M., Mantrala M., (2006), Retailing in the 21 Century, Springer, Berlin.
  9. Monsuwe, B., (2016), Prediction of buying intention for online shopping: an empirical study, *The IUP Journal of Marketing Management*, 15(4), 7-30
  10. Panda, R., Swar, B., (2013), Online shopping: an exploratory study to identify the determinants of shopper buying behaviour, *IJBIT*, 7(1), 52-59
  11. Prasad, C., Aryasri, A., (2009), Determinants of shopper behavior in e-tailing: an empirical analysis, *Paradigm*, 13(1), 73-83
  12. Prashar, S. Vijay, T., Parsad, C., (2017), Effects of online shopping values and website cues on purchase behaviour: a study using s-o-r framework, *The Journal of Decision Makers*, 42(1), 1-18
  13. Sousa, R., Voss, C., (2012), The impact of e-service quality on customer behavior in multi-channel e-services, *Total Quality Management*, 23(7), 789-806
  14. Stojković, D., Lovreta, S., Bogetić, Z., (2016), Multichannel strategy – the dominant approach in modern retailing, *Economic Annals*, LXI (209), 105-127

**Napomena:** Deo istraživanja opisanog u radu je prezentovan na naučnoj konferenciji „Izazovi i problem savremenog marketinga“ održanoj na Zlatiboru od 17. do 19. novembra 2017. godine i publikovan u zborniku radova čiji je izdavač časopis Marketing.

## Abstract:

### Factors of Customer Behavior in the Choice of Buying

Gordana Radosavljevic, Katarina Borisavljevic

Customer behavior analysis is one of the key factors for retailers in planning multi-channel sales strategy. The complex business environment influences the development of new channels of sales and new retail formats. Multi-channel sales is a new way of increasing competitiveness of retailers. Large international trade chains apply multichannel strategies and continuously introduce new retail formats in order to achieve market and financial goals. The choice of customers who use the retail format is influenced by a large number of factors, such as: customer information, price policy, product range, shopping risks,

service quality, and so on. Improving the competitive position on the market requires retailers to analyze the market and collect information about customer attitudes. The subject of the research is the identification of multi-channel customers. The aim of the research is to analyze different customer profiles and identify factors influencing customer decision making on how to buy.

**Keywords:** retailing, multichannel sales, multichannel customers, internet

### Kontakt:

**Dr Gordana Radosavljević**, [gocar@kg.ac.rs](mailto:gocar@kg.ac.rs)  
**Dr Katarina Borisavljević**, [katarinab@kg.ac.rs](mailto:katarinab@kg.ac.rs)

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu  
 Đure Pucara Starog 3  
 34000 Kragujevac

## Uticaj ponašanja zaposlenih na percipirani kvalitet usluge

Suzana Đukić, Biljana Đorđević,  
Nemanja Berber

**Apstrakt:** Zadovoljstvo pruženom uslugom osnovni je preduslov lojalnosti klijenata, tj. njihovog zadržavanja od strane organizacije koja je pružila uslugu. Međutim, za ukupnu percepciju kvaliteta usluge od strane klijenata i njihovo zadovoljstvo istom, veliki značaj ima sadržaj usluge koja je pružena, ali i način na koji je ona pružena. Ovo drugo u prvi plan stavlja zaposlene koji se nalaze u neposrednom kontaktu sa klijentima i od čije će ljubaznosti, predusretljivosti i empatije zavisiti i nivo nivo njihovog zadovoljstva. Cilj ovog rada je da se ispita uticaj tzv. organizacionog građanskog ponašanja (engl. organizational citizenship behavior) zaposlenih na zadovoljstvo klijenata uslugom. Reč je obliku ponašanja gde zaposleni na svom radnom mestu pružaju više nego što se od njih očekuje za šta, najčešće, nisu posebno ni nagrađivani. Istraživanja u radu zasnovana su na analizi dostupne literature iz oblasti kvaliteta usluge, satisfakcije klijenata i organizacionog građanskog ponašanja (OGP) zaposlenih, kao i studiju slučaja. U okviru studije slučaja ispitivani su stavovi zaposlenih u nekoliko filijala jedne banke u Republici Srbiji u pogledu ispoljavanja različitih dimenzija OGP, kao i uticaj ovog oblika ponašanja zaposlenih na zadovoljstvo klijenata uslugom.

**Ključne reči:** *Zaposleni, Organizaciono građansko ponašanje, Kvalitet usluge, Zadovoljstvo klijenata.*

JEL: M51, M11, M31

### UVOD

Obezbeđenje zadovoljstva klijenata i njihovo dugoročno zadržavanje jedan je od najvažnijih zadataka menadžmenta uslužnih organizacija. Konkurencija na tržištu usluga poslednjih decenija postaje sve brojnija i intenzivnija. Pored pojedinačnih preduzeća, povećan je broj strategijskih alijansi u globalnim razmerama, kao i merđžera i akvizicija. Nastala globalna konkurencija značajno utiče na stvaranje standarda u uslužnim delatnostima, ali i na promene u ponašanju klijenata koji postaju mobilniji, obrazovaniji, informatički pismeniji, kupovno moćniji. Veće šanse u teznji za osvajanjem i zadržavanjem klijenata imaju preduzeća koja uspevaju da kreiraju paket željenih koristi: visok kvalitet usluga, jedinstvena iskustva i doživljaje, ekološke zahteve, bezbednost, odgovarajuću cenu, prijatnu atmosferu, fer tretman od strane zaposlenih (Đukić, 2010). Analizom stavova različitih autora može se zaključiti da se kvalitet isporučene usluge smatra ključnom determinantom ostvarenog nivoa zadovoljstva klijenata. Studije koje su se bavile vezom između stepena zadovoljstva klijenata i kvaliteta usluga pokazale su da viši nivo kvaliteta usluga dovođi do većeg stepena satisfakcije klijenata (Pollack, 2008, str. 537). Pri tom su za ukupno zadovoljstvo kvalitetom usluge bitna dva aspekta: *suštinski* (core) aspekt usluge koja se pruža tj. „šta je isporučeno“ i *relacioni*, odnosno procesni aspekt usluge (Morgan & Piercy, 1992, pp. 111-112).

Za ukupnu percepciju kvaliteta usluge od strane klijenata pokazalo se da veliki značaj ima upravo ovaj drugi aspekt usluge koji podrazumeva kako je usluga pružena. Neki autori, poput Yoona i Suha (2003) čak smatraju da je ponašanje zaposlenih najvažniji faktor koji utiče na kreiranje i percepciju kvaliteta usluge od strane klijenata. Po njima ponašanje zaposlenih predstavlja kariku koja povezuje organizaciju sa klijentima i ima presudan uticaj na održavanje njihove lojalnosti kroz zadovoljenje identifikovanih potreba (Yoon & Suh, 2003). Ovakva situacija u prvi plan stavlja zaposlene koji se nalaze u neposrednom kontaktu sa klijentima (Đukić & Kijevčanin, 2012, pp. 312-313) koji samim tim postaju jedan od integralnih elemenata marketing programa usluga i kritičan faktor poslovnog us-

\* Rad je rađen u okviru Projekta broj 179066 koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije

peha uslužnih organizacija. Sa druge strane, vrlo često oblici ponašanja zaposlenih koji imaju pozitivan uticaj na zadovoljstvo klijenata nisu eksplicitno navedeni u opisu njihovog posla, niti su za njih posebno nagrađeni, već su rezultat njihove individualne odluke. Oblik ponašanja zaposlenih koji ima ovakve karakteristike u literaturi je poznat pod nazivom „organizaciono građansko ponašanje“ zaposlenih (eng. *organizational citizenship behavior*). Utemeljivačem ovog koncepta smatra se Organ (1988) koji pod ovim oblikom ponašanja zaposlenih podrazumeva diskreciono (dobrovoljno) ponašanje zaposlenih koje nije direktno i eksplicitno priznato od strane sistema nagrađivanja u organizaciji, ali koje doprinosi efektivnijem funkcionisanju organizacija (Organ, 1988).

S obzirom da OGP nosi sa sobom potencijal pozitivnog uticaja na organizacione performanse, to je interesovanje za ovaj koncept u porastu, tako da mnoge teorijske postavke o tom pozitivnom uticaju sve više dobijaju i praktičnu potvrdu. Jedna od oblasti u kojoj se u poslednje vreme ispituju posledice ovog oblika ponašanja zaposlenih jeste i zadovoljstvo klijenata uslugom. Empirijska istraživanja koja su sprovedena u ovoj oblasti u osnovi su bazirana na stavu Van Manen i Schein (1979) da postoji velika verovatnoća da će zaposleni koji ispoljavaju pozitivan i odgovoran odnos prema organizaciji i drugim zaposlenima ispoljiti i pozitivan i podržavajući odnos prema klijentima jer su to najčešće lične vrednosti tih zaposlenih (Van Manen & Schein, 1979).

Imajući u vidu da je konkurencija u uslužnom sektoru veoma izražena i da je „borba“ za klijente sve intenzivnija, istraživanje faktora njihovog zadovoljstva postaje sve značajnije što čini da i sam koncept OGP zaposlenih dobija na značaju. Stoga je i cilj ovog rada da se nakon teorijskog osvrta na pitanja kvaliteta usluga i zadovoljstva klijenata, ukaže na najvažnije dimenzije OGP zaposlenih, kao i da se na praktičnom primeru sagleda njegov uticaj na zadovoljstvo klijenata. Empirijsko istraživanje je sprovedeno na primeru jedne banke u Republici Srbiji, tačnije, u nekoliko njenih filijala. Rad je strukturiran tako što je u prvom delu rada dat pregled literature o kvalitetu usluge kao determinanti zadovoljstva klijenata, kao i konceptu OGP zaposlenih, dok su u drugom delu rada prikazani i analizirani rezultati dobijeni empirijskim istraživanjem. U zaključnom delu rada ukazano je na ograničenja rada i date su preporuke menadžerima kako stimulisati OGP zaposlenih.

## 1. PREGLED LITERATURE

### 1.1. Kvalitet usluge kao determinanta zadovoljstva klijenata

Visoka stopa promene marke izražena na tržištu usluga zbog intenzivne konkurencije i zahtevnih klijenata visoko pozicionira zadovoljstvo klijenata u hijerarhiji ciljeva jedne uslužne organizacije. Ostvarivanje zadovoljstva klijenata, međutim nije lak posao za uslužne organizacije. Radi se o specifičnom, dugotrajnom i kompleksnom procesu (Senić, Senić, 2008, str. 216). Razlozi su sledeći: specifičnost procesa kupovine usluga, kompleksnost faktora koji utiču na odluku o kupovini, međusobnog odnosa ključnih koristi usluge, emocionalnog stanja klijenta i neočekivanih situacija u momentu evaluacije performansi usluge (McDougall, Levesque, 2000, p. 392; Zeithaml, Bitner, 2003, pp. 87-88).

Proces odlučivanja o kupovini je zbog specifičnosti usluge, a posebno njene neopiljivosti i varijabilnosti složen, a zadovoljstvo klijenata zavisi od brojnih faktora. Informacije koje dobijaju u procesu merenja zadovoljstva se odnose na određeni momenat, dok se, s druge strane, emocionalni odgovor klijenta nakon obavljene kupovine menja u vremenu pod uticajem brojnih faktora (Stanković, Đukić, 2009, str. 302-304). U slučajevima korišćenja mnogih usluga, osećaj zadovoljstva je varijabilan i zavisi od vremenskog ciklusa korišćenja određene usluge. Ovo je izraženo u situacijama kada se korišćenje usluge odvija u dužem vremenskom periodu (npr. korišćenje dugoročnog kredita, itd.), ali i u slučajevima kupovine nove usluge ili odsustva iskustva klijenta u korišćenju usluge.

Emocionalno stanje potrošača je značajna determinanta njegovog zadovoljstva (Oliver, 1997, p. 13). Pozitivne emocije povećavaju ukupno zadovoljstvo potrošača dok je suprotne značajno umanjuju. Mogu nastati u toku korišćenja usluge (sreća za vreme odmora, boravak sa određenim ljudima, ekonomski status), što značajno utiče na ukupno iskustvo potrošača. Emocionalno stanje potrošača može biti i pod uticajem drugih ljudi iz okruženja. Ponašanje zaposlenih koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima, takođe, mogu uticati na emocije u momentu kupovine.

Potencijalne neočekivane situacije koje nastaju u fazi korišćenja usluge mogu značajno opredeliti procenu odnosa isporučene i očekivane vrednosti (zadovoljstvo, oduševljenje, nezadovoljstvo). U slučaju neusaglašenosti ove dve vrednosti korisnici se mogu upustiti u prikupljanje dodatnih informacija u cilju identifikovanja razloga za takvu situaciju (Zeithaml

et al., 2003, p. 87). Nisu retke situacije da potrošači preuzimaju delimičnu odgovornost za svoje zadovoljstvo. Ukoliko i nije tako, istraživanja pokazuju da će nezadovoljstvo korisnika biti manje ukoliko ustanovi da je uzrok bio van kontrole preduzeća ili da se takva greška retko dešava i ponavlja.

Koncept zadovoljstva klijenata i koncept kvaliteta usluga su međusobno povezani, a često se i poistovećuju. Polazeći od takvog shvatanja može se govoriti o linearnoj vezi između kvaliteta usluge i zadovoljstva klijenata, što znači da viši nivo kvaliteta usluga vodi višem nivou zadovoljstvu klijenata. Postoje i shvatanja da kvalitet usluge nije jedina determinatna zadovoljstva korisnika, i ako je često presudna (Veljković, 2009). Prema ovom shvatanju, pored kvaliteta usluga, zadovoljstvo korisnika usluge je determinisano i drugim elementima (kvalitet proizvoda, cena, situacioni faktori i lični faktori). Istraživanja koja se temelje na takvom shvatanju nisu pokazala jaku povezanost percipiranog kvaliteta usluga od strane klijenata i njihovog zadovoljstva, posebno kada je reč o pojedinim elementima kvaliteta usluge.

Problem u merenju zadovoljstva korisnika usluga postoji zbog toga što se kvalitet usluge ne može lako identifikovati i meriti (Jain, Gupta, 2004, p. 25). U odnosu na kvalitet proizvoda, klijentima uslužnih organizacija je teže da objektivno mere kvalitet, s obzirom na neopipljivost kao jednu od osnovnih karakteristika usluge. Zbog toga ne postoji saglasnost autora u pogledu definisanja kvaliteta usluga. Dominantno je shvatanje da kvalitet usluge proizilazi iz usklađenosti sa očekivanjima potrošača, odnosno da je rezultat poređenja koje potrošači prave između očekivanja i njihovih percepcija o načinu na koji usluga treba da bude pružena (Caruna, Money, Berton, 2000, p. 1339). Isticanje da ukupna ocena kvaliteta zavisi od vrednovanja koristi koje pruža određena usluga, ali i procesa njene isporuke, ukazuje na kompleksnost i multidimenzionalnost koncepta kvaliteta usluge. Konsenzus, međutim postoji u tome da kvalitet usluge podrazumeva postojanje tri osnovna elementa (Pollack, 2008, p. 539): kvalitet rezultata, kvalitet interakcije i kvalitet uslužnog okruženja.

Kvalitet rezultata predstavlja stvarni rezultat uslužnog kontakta i osnovni je element kvaliteta jedne usluge, s obzirom na to da odlukom o kupovini potrošač procenjuje konkretnu korist koju očekuje. Kvalitet interakcije odnosi se na procenu ukupnog odnosa potrošača i uslužnog osoblja u kome dolazi do pretvaranja inputa u rezultat. Treća dimenzija koja je predmet ocene od strane potrošača jeste kvalitet uslužnog ambijenta. Značaj ove dimenzije može biti različit u

zavisnosti od prirode uslužne aktivnosti i intenziteta interakcije zaposlenih i korisnika usluga.

Kvalitet interakcija zaposlenih i potrošača važna je determinanta njihove satisfakcije (Zethaml, Parasuraman & Berry, 1990; Hartline & Ferrell, 1996; Zethaml & Bitner, 2003; Lovelock & Wirtz, 2007). Značaj zaposlenih uslovljen je troškovima koje uzrokuju kao i ulogama koje imaju u procesu usluživanja (Stanković & Đukić, 2013, str. 553). Zbog toga se zaposleni smatraju integralnim delom kvaliteta usluge i ukupnog procesa usluživanja. Međusobnim interakcijama i relacijama oni formiraju lanac odnosa koji je od fundamentalnog značaja za uspeh uslužne organizacije na tržištu.

Zaposleni u uslužnim delatnostima se mogu podeliti u dve kategorije: osoblje za podršku i osoblje za kontakt sa klijentima. Zaposleni na prvoj liniji usluživanja imaju ulogu premošćivača granice, jer posluju na granici organizacije i obavljaju različite uloge. Oni predstavljaju jednu stranu uslužnog procesa, a drugu klijenti kao korisnici usluga i koproducenti koji se preko takvog odnosa vezuju za uslugu i organizaciju. Značaj zaposlenih u donošenju konačne odluke o kupovini i upravljanju ponašanjem klijenata u postupku evaluacije učinjenog izbora, povećao je njihovu važnost u organizaciji. Međutim, njihov značaj za uspostavljanje odnosa sa klijentima može biti različit. Na to utiču sledeće varijable: stepen prilagođenosti usluge specifičnim potrebama klijenata i mogućnost rasuđivanja zaposlenih za kontakt sa klijentima, u pogledu zadovoljenja potreba individualnih klijenata (Lovelock & Wirtz, 2007, p. 521).

Za stvaranje superiorne vrednosti i usredsređivanje na klijente važno je i tzv. osoblje za podršku. Reč je osoblju koje nema direktne kontakte sa klijentima, ali svojim aktivnostima podrške značajno utiče na kvalitet isporučene usluge i posredno na satisfakciju klijenata. Odnos broja zaposlenih iz jedne i druge grupe uslovljen je vrstom usluge, stepenom njene opipljivosti, odnosno obimom kontakta sa klijentima u procesu stvaranja usluge.

## **1.2. Organizaciono građansko ponašanje zaposlenih**

Kao što je napred navedeno za ukupnu percepciju kvaliteta usluge od strane klijenata i njihovo zadovoljstvo istom, veliki značaj ima sadržaj usluge koja je pružena, ali i način na koji je ona pružena. Ovo drugo u prvi plan stavlja zaposlene koji se nalaze u neposrednom kontaktu sa klijentima i od čije će ljubaznosti, predusretljivosti i empatije zavisiti i nivo zadovolj-

stva klijenata. Drugim rečima, zadovoljstvo klijenata uslugom u velikoj meri zavisi od tzv. organizacionog građanskog ponašanja zaposlenih. Ovaj izraz prvi put se javlja u literaturi početkom 80-tih godina 20. veka u radovima Organa (1984, 1988) i njegovih sledbenika. Inicijalna ideja o ovom konceptu pronađena je u činjenici da gotovo u svakoj organizaciji postoje određeni oblici odgovornosti zaposlenih, kao i oblici njihovog ponašanja, koji se često previđaju ili su neadekvatno mereni u postupku ocenjivanja performansi, ali koji, bez sumnje, imaju pozitivan uticaj na funkcionisanje organizacija i na njihovu efektivnost (Beinstock et al., 2003, p. 360).

Upravo zbog toga što ovaj oblik ponašanja zaposlenih nije formalno zahtevan, a ima pozitivan uticaj na funkcionisanje organizacije, često se označava i kao ponašanje koje prevazilazi propisanu ulogu (engl. *extra-role behavior*) (Beinstock et al., 2003, p. 360). Formama takvog ponašanja Organ (1988) smatra sledeće oblike ponašanja: savesnost, altruizam, građanske vrline, „fer plej“, odnosno sportsko ponašanje, kao i ljubaznost. Pri tom pod *savesnošću* podrazumeva diskreciono ponašanje koje je iznad minimuma zahtevanog ponašanja zaposlenog, pod *altruizmom* pružanje pomoći ostalim članovima kolektiva prilikom suočavanja sa različitim organizacionim problemima ili zadacima, pod *građanskim vrlinama* podrazumeva ponašanje kojim se demonstrira spremnost da se odgovorno učestvuje u životu organizacije, *sportskim* ili „fer plej“ ponašanjem smatra tolerantnost zaposlenih prema drugima, dok pod *ljubaznošću* podrazumeva brigu zaposlenih za druge, spremnost da im se pomogne i izađe u susret (Organ, 1988).

Budući da je koncept OGP pobudio dosta pažnje među teoretičarima kasnije su se javila i drugačija mišljenja o tome koji su to pojavni oblici ovog diskrecionog oblika ponašanja zaposlenih. Tako Graham (1991) smatra da su pojavni oblici OGP: organizaciona poslušnost, organizaciona lojalnost i organizaciona participacija (Graham, 1991). Anderson i Gerbing (1988) OGP posmatraju iz dve perspektive, pa tako razlikuju: građansko ponašanje zaposlenih koje je usmereno ka pojedincima (engl. *organizational citizenship behavior - individual*) i građansko ponašanje koje je usmereno ka organizaciji (engl. *organizational citizenship behavior - organizational*) (Anderson & Gerbing, 1988). Podsakoff (2002), pak, ima vrlo analitički pristup i razlikuje čak sedam formi OGP, kao što su: pružanje pomoći, sportsko („fer plej“) ponašanje, inovativnost, građanske vrline, organizaciona posvećenost, zadovoljstvo sobom i individualni rast (Podsakoff et al., 2000).

Od 80-tih godina 20. veka kada je u literaturi počelo intenzivije da se govori o ovom obliku ponašnja zaposlenih sprovedena su i brojna istraživanja u kojima su se ispitivali faktori koji utiču na ovaj oblik ponašnja zaposlenih, kao i njegove posledice. Kada je reč faktorima utvrđeno je, na primer, da percepcija kršenja psihološkog ugovora ima negativan uticaj na ispoljavanje OGP. Naime, Robinson (1996) je utvrdila da postoji negativan odnos između kršenja psihološkog ugovora i ispoljavanja građanskih vrlina u organizaciji (Robinson, 1996). Negativan odnos između kršenja psihološkog ugovora, kao i njegove povrede, i ispoljavanja OGP potvrđen je i kasnije u nekim novijim studijama (Sadiq, 2014, p. 52).

Jedan od faktora ispoljavanja OGP zaposlenih jeste i percipirana organizaciona podrška. Pod njom se podrazumeva stepen do koga zaposleni veruju da organizacija vrednuje njihov doprinos, brine se o njihovoj dobrobiti i ispunjava njihove socioemotivne potrebe (Eisenberger et al, 1986, str. 500). U brojnim empirijskim istraživanjima utvrđen je pozitivan odnos između percipirane organizacione podrške i ispoljavanja OGP (Miao 2011; Pohl et al. 2012; Duffy & Lilly 2013; Cheung, 2013; Jebeli & Etebarian, 2015). Drugim rečima, što su zaposleni uvereniji da ih organizacija uvažava i podržava to će oni biti spremniji na ispoljavanje OGP.

Vrlo važan faktor ispoljavanja OGP jeste i stav zaposlenih o tome koliki je nivo *pravde* (organizacione) u datoj organizaciji. Empirijska istraživanja su potvrdila da ukoliko zaposleni smatraju da su odluke koje se u organizaciji donose pravedne, ukoliko su njihovi ishodi pravedno alocirani i ukoliko su primenjene adekvatne procedure prilikom donošenja tih odluka, da će to rezultirati njihovim većim zalaganjem (dakle i ispoljavanjem OGP), od čega će koristiti imati i organizacija (Niehoff & Moorman, 1993).

Kada je reč o posledicama OGP zaposlenih postoji izvestan broj empirijskih istraživanja u kojima je utvrđeno da ovaj oblik ponašanja zaposlenih ima pozitivan uticaj na stavove i ponašanje klijenata. Tako je potvrđen pozitivan uticaj OGP zaposlenih na lojalnost klijenata (Hamidi et al., 2001). Dalje, potvrđena je pozitivna veza između OCB i kvaliteta usluge koja je pružena (Najat et al., 2009). Hosseini et al. (2013) su utvrdili i pozitivnu vezu između OGP zaposlenih na univerzitetu i zadovoljstva studenata (2013). Konačno, u nekim istraživanjima je utvrđeno da OGP zaposlenih ima direktan uticaj na zadovoljstvo klijenta, ali da ima i indirektan uticaj preko precipiranog kvaliteta usluge (Pirvali et al., 2014).

Imajući u vidu napred navedeno, kao i stavove Van Maanen i Schein (1979) koji smatraju da zaposleni koji

generalno ispoljavaju pozitivan i odgovoran odnos prema organizaciji da je velika verovatnoća da će ispoljiti i pozitivan i podržavajući odnos prema klijentima, istraživačko pitanje na koje je empirijsko istraživanje sprovedeno u nekoliko filijala jedne banke u Republici Srbiji trebalo da da odgovor je sledeće: *Da li postoji statistički pozitivna korelacija između pojedinih dimenzija OGP zaposlenih (altruizam, ljubaznost, „fer plej“, građanske vrline i savesnost) i satisfakcije klijenata?*

## 2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Da bi se dao odgovor na postavljeno istraživačko pitanje sprovedeno je empirijsko istraživanje metodom studije slučaja. Iako se kao glavni problem ovog metoda nameće generalizacija rezultata istraživanja (Aaltio, & Heilmann, 2010, p. 72), on je, ipak, pogodan za ispitivanje pojava koje prethodno nisu bile predmet svestranijeg istraživanja, kao i kada je potrebno utvrditi moguće pravce u daljem istraživanju (Evers, & van Staa, 2010, p. 749). To je upravo bio slučaj kada je reč o istraživanju uticaja OGP zaposlenih na satisfakciju klijenata banke budući da su ovakva istraživanja na teritoriji Republike Srbije veoma retka.

U okviru sprovedenog istraživanja ispitivani su stavovi zaposlenih u nekoliko filijala jedne banke u Republici Srbiji o tome u kojoj meri ispoljavaju oblike ponašanja koji spadaju u domen organizacionog građanskog ponašanja, kao i kakvi su stavovi klijenata te banke u pogledu njihovog zadovoljstva uslugom koju dobijaju od banke. Istraživanje je sprovedeno u periodu od 15.05. 2017. godine do 15.06.2017. godine primenom metoda ispitivanja na bazi unapred pripremljenog upitnika. Upitnik koji je distribuiran zaposlenima u banci uključivao je dve grupe pitanja. Prvu grupu činila su opšta pitanja vezana za pol, starost, obrazovanje, dužinu radnog staža. Drugu grupu činile su izjave o različitim formama organizacionog građanskog ponašanja. Izjave su definisane u skladu sa originalnim upitnikom koji je formulisao Organ (1988). Od zaposlenih je traženo da ocenama od 1 do 5 Likertove skale (pri čemu 1 znači „uopšte se ne slažem“, a 5 „u potpunosti se slažem“), ocene svaku svaku izjavu koja se tiče različitih formi organizacionog građanskog ponašanja.

Za ispitivanje stavova klijenta o kvalitetu pružene usluge formulisano je drugi upitnik koji je, takođe, sadržao dve grupe pitanja: opšteg karaktera i pitanja vezana za zadovoljstvo uslugom definisana u skladu sa upitnikom koji su formulisali Hartline i Ferrel (1996).

Klijenti su, takođe, ocenama od 1 do 5 Likertove skale ocenjivali izjave u upitniku.

Uzorak su činila 23 zaposlena u banci i 23 klijenta. Inicijalno je bilo podeljeno 50 upitnika za zaposlene i klijente, ali je 17 upitnika odbačeno zbog nepotpunih odgovora, bilo zaposlenih, bilo klijenta. Na kraju je izdvojeno 23 upitnika koje su popunili zaposleni i 23 upitnika koje su popunili direktni klijenti tih zaposlenih. Struktura uzorka zaposlenih i klijenata prikazana je u tabelama 1 i 2.

**TABELA 1.** Struktura uzorka zaposlenih u bankama

| Pol                | Frekvencija | %     | Validni % |
|--------------------|-------------|-------|-----------|
| Muški              | 4           | 17,4  | 17,4      |
| Ženski             | 19          | 82,6  | 82,6      |
| Ukupno             | 23          | 100,0 | 100,0     |
| Starost            | Frekvencija | %     | Validni % |
| Do 25 godina       | 0           | 0     | 0         |
| 26-40              | 15          | 65,2  | 68,2      |
| 41-55              | 7           | 30,4  | 31,8      |
| 55 i više godina   | 0           | 0     | 0         |
| Ukupno             | 22          | 95,7  | 100,0     |
| Nedostajući podaci | 1           | 4,3   |           |
| Ukupno             | 23          | 100,0 |           |
| Stož               | Frekvencija | %     | Validni % |
| 1-5 godina         | 2           | 8,7   | 9,1       |
| 6-10 godina        | 4           | 17,4  | 18,2      |
| 11-20 godina       | 15          | 65,2  | 68,2      |
| 21-30 godina       | 1           | 4,3   | 4,5       |
| Ukupno             | 22          | 95,7  | 100,0     |
| Nedostajući podaci | 1           | 4,3   |           |
| Ukupno             | 23          | 100,0 |           |
| Stručna sprema     | Frekvencija | %     | Validni % |
| II stepen          | 0           | 0     | 0         |
| III stepen         | 0           | 0     | 0         |
| IV stepen          | 2           | 8,7   | 8,7       |
| V stepen           | 0           | 0     | 0         |
| VI stepen          | 6           | 26,1  | 26,1      |
| VII stepen         | 15          | 65,2  | 65,2      |
| VIII stepen        | 0           | 0     | 0         |
| Ukupno             | 23          | 100,0 | 100,0     |

IZVOR: Istraživanje autora.

TABELA 2. Struktura uzorka klijenata banke

| Pol              | Frekvencija | %     | Validni % |
|------------------|-------------|-------|-----------|
| Muški            | 7           | 30,43 | 30,43     |
| Ženski           | 16          | 69,57 | 69,57     |
| Ukupno           | 23          | 100   | 100       |
| Starost          | Frekvencija | %     | Validni % |
| Do 25 godina     | 0           | 0     | 0         |
| 26-40            | 8           | 34,78 | 34,78     |
| 41-55            | 11          | 47,82 | 47,82     |
| 55 i više godina | 4           | 17,39 | 17,39     |
| Total            | 23          | 100   | 100,0     |
| Stručna sprema   | Frekvencija | %     | Validni % |
| II stepen        | 0           | 0     | 0         |
| III stepen       | 0           | 0     | 0         |
| IV stepen        | 0           | 0     | 0         |
| V stepen         | 1           | 4,35  | 4,35      |
| VI stepen        | 12          | 52,17 | 52,17     |
| VII stepen       | 10          | 43,48 | 43,48     |
| VIII stepen      | 0           | 0     | 0         |
| Total            | 23          | 100,0 | 100,0     |

IZVOR: Istraživanje autora.

### 3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Da bi se proverila konzistentnost pitanja u upitnicima najpre je izračunat Crnbach's Alpha. Rezultati Krombah-alfa koeficijenta ukazuju na zadovoljavajuću pouzdanost primenjenih instrumenata kod oba upitnika.

TABELA 3. Za upitnik za zaposlene u banci

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | Broj posmatranih stavki |
|------------------|----------------------------------------------|-------------------------|
| ,699             | <b>,710</b>                                  | 20                      |

IZVOR: Istraživanje autora.

TABELA 4. Za upitnik za klijente

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | Broj posmatranih stavki |
|------------------|----------------------------------------------|-------------------------|
| ,844             | <b>,857</b>                                  | 10                      |

IZVOR: Istraživanje autora.

Kako bi se dao odgovor na postavljeno istraživačko pitanje urađena je deskriptivna statistika (tabela 5) i korelaciona analiza (tabela 6).

Prema rezultatima prikazanim u tabeli 5 evidentno je da su zaposleni najvećom prosečnom ocenom ocenili dimenziju *ljubaznost* (AS=4.40; SD=0.411). Nakon *ljubaznosti*, dimenzije organizacionog građanskog ponašanja zaposlenih koje su, takođe, dobile visoku ocenu iz ugla zaposlenih jesu *savesnost* (AS=4.39; SD=0.50), *altruizam* (AS=4.27; SD=0.46) i *građanske vrline* (AS=4.25; SD=0.35). Najnižu ocenu od strane zaposlenih u ovoj Banci dobila je dimenzija „*fer plej*“ koja podrazumeva ispoljavanje tolerantnosti prema klijentima čak i kada su zahtevi nerealni. Sa vrednostima AS=3.22; SD=0.95, ova dimenzija je ocenjena sa najnižom ocenom.

Tabela 6 pokazuje rezultate korelacione analize.

Na osnovu podataka iz Tabele 6 može se zaključiti da shodno rezultatima testa Spirmanove korelacije postoji statistički pozitivna korelacija između sledećih dimenzija OCB: *učtivost*, „*fer plej*“ i *građanske vrline* i *nivoa zadovoljstva klijenata*. Između dimenzije *ljubaznost* i *zadovoljstvo klijenata* postoji statistički značajna pozitivna korelacija ( $\rho = 0.424$ ,  $p = 0.044$ ,  $N = 23$ ), koja je srednje jačine. Između dimenzije „*fer plej*“ i *zadovoljstva klijenata* postoji statistički značajna pozitivna korelacija ( $\rho = 0.456$ ,  $p = 0.029$ ,  $N = 23$ ), koja je srednje jačine. Između dimenzije *građanskih vrlina* i *zadovoljstva klijenata* postoji statistički značajna pozitivna korelacija ( $\rho = 0.456$ ,  $p = 0.029$ ,  $N = 23$ ), koja je srednje jačine.

Takođe, utvrđene su i statistički značajne veze između pojedinih dimenzija OCB. Između dimenzije *ljubaznost* i „*fer plej*“ postoji statistički značajna pozitivna korelacija ( $\rho = 0.433$ ,  $p = 0.039$ ,  $N = 23$ ), koja je srednje jačine. Između dimenzije *učtivost* i *građanske vrline* postoji statistički značajna pozitivna korelacija ( $\rho = 0.437$ ,  $p = 0.037$ ,  $N = 23$ ), koja je srednje jačine. Između dimenzije *altruizam* i *građanske vrline* postoji statistički značajna pozitivna korelacija ( $\rho = 0.496$ ,  $p = 0.016$ ,  $N = 23$ ), koja je srednje jačine.

### 4. DISKUSIJA

Na osnovu rezultata prezentovanih u prethodnim tabelama može se zaključiti da između tri od pet dimenzija OGP zaposlenih (*ljubaznost*, „*fer plej*“ i *građanske vrline*) i *zadovoljstva klijenata* postoji statistički značajna pozitivna korelacija.

Kada je u pitanju *ljubaznost* kao jedna od dimenzija OGP njena statistički značajna pozitivna korelacija sa *zadovoljstvom klijenata* nije iznenađujuća budući da je prosečna vrednost odgovora u pogledu ljubaznosti koju ispoljavaju zaposleni 4,4. Imajući u vidu

TABELA 5. Deskriptivna statistika

|                                                                                                                    | MIN         | MAX         | Aritmetička sredina (AS) | Standardna devijacija (SD) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------------------|----------------------------|
| Pomažem kolegama koji su preopterećeni poslom                                                                      | 2           | 5           | 4.26                     | .689                       |
| Pomažem kolegama u slučaju njihovog odsustva                                                                       | 3           | 5           | 4.48                     | .593                       |
| Dobrovoljno odvajam deo svog radnog vremena da pomognem kolegama koji imaju probleme da izvrše svoje radne zadatke | 2           | 5           | 3.96                     | .878                       |
| Pružam pomoć novozaposlenima iako se to od mene ne zahteva                                                         | 3           | 5           | 4.39                     | .583                       |
| <b>ALTRUIZAM</b>                                                                                                   | <b>3.50</b> | <b>5.00</b> | <b>4.2717</b>            | <b>.45797</b>              |
| Konsultujem se sa kolegama pre donošenja konačne odluke u vezi posla koji obavljam                                 | 1           | 5           | 4.09                     | 1.125                      |
| Ne ugrožavam prava kolega na poslu                                                                                 | 4           | 5           | 4.70                     | .470                       |
| Preduzimam preventivne korake u cilju izbegavanja problema sa kolegama                                             | 3           | 5           | 4.48                     | .593                       |
| Informišem se pre preduzimanja određenih akcija                                                                    | 3           | 5           | 4.35                     | .573                       |
| <b>LJUBAZNOST</b>                                                                                                  | <b>3.75</b> | <b>5.00</b> | <b>4.4022</b>            | <b>.41106</b>              |
| Ne žalim se na trijavijalne stvari                                                                                 | 3           | 5           | 4.35                     | .775                       |
| Imam običaj da preuveličavam probleme na poslu                                                                     | 1           | 5           | 2.74                     | 1.421                      |
| Konstantno se nosim mišlju da napustim posao                                                                       | 1           | 5           | 3.00                     | 1.314                      |
| Uvek se fokusiram na ono što je loše u konkretnoj situaciji                                                        | 1           | 5           | 2.78                     | 1.413                      |
| <b>FER PLEJ</b>                                                                                                    | <b>1.75</b> | <b>5.00</b> | <b>3.2174</b>            | <b>.95139</b>              |
| Uvek sam korektan u poslu koji obavljam                                                                            | 3           | 5           | 4.45                     | .671                       |
| Ne pravim duge pauze                                                                                               | 1           | 5           | 4.35                     | .885                       |
| Ne pravim dodatne pauze                                                                                            | 1           | 5           | 4.09                     | .971                       |
| Poštujem pravila i procedure Banke i kada me niko ne posmatra                                                      | 4           | 5           | 4.65                     | .487                       |
| <b>SAVESNOST</b>                                                                                                   | <b>2.75</b> | <b>5.00</b> | <b>4.3877</b>            | <b>.50353</b>              |
| Držim korak sa promenama koje se u Banci dešavaju                                                                  | 3           | 5           | 4.48                     | .593                       |
| Obavljam funkcije koje nisu potrebne kako bi pomogao/la stvaranju imidža Banke                                     | 2           | 5           | 3.96                     | .706                       |
| Prisustvujem i učestvujem na sastancima u vezi sa organizacijom                                                    | 3           | 5           | 4.43                     | .590                       |
| Držim korak sa inovacijama i razvojem u Banci                                                                      | 3           | 5           | 4.13                     | .626                       |
| <b>VRLINE</b>                                                                                                      | <b>3.75</b> | <b>5.00</b> | <b>4.2500</b>            | <b>.35355</b>              |

IZVOR: Istraživanje autora.

značenje ove dimenzije shodno Organovom upitniku (1988), to znači da zaposleni međusobno razmenjuju iskustva vezana sa rad sa klijentima što doprinosi da oni generalno budu zadovoljni uslugom koju dobijaju od Banke. Npr. izjava: „Konsultujem se sa kolegama pre donošenja konačne odluke u vezi posla koji obavljam“ ocenjena je prosečnom ocenom 4,09. To, dalje, ukazuje da su zaposleni spremni na transfer znanja i iskustva što ima pozitivne posledice na ukupno zadovoljstvo klijenta posmatrane banke.

Između građanskih vrlina i zadovoljstva klijenata, takođe, postoji statistički značajna pozitivna korelaci-

ja. Ovaj rezultat nije iznenađujući imajući u vidu da su zaposleni u Banci vrlo visoko ocenili sve izjave koje se tiču ove dimenzije njihovog ponašanja (4,25). Njihovi odgovori pokazuju da između njih i menadžmenta postoji intenzivna i kvalitetna komunikacija što implicira da to ima pozitivan uticaj na nivo kvaliteta usluge koja se pruža klijentima. Donekle, međutim, iznenađuje činjenica da je izjava: „Obavljam funkcije koje nisu potrebne kako bi pomogao/la stvaranju imidža Banke“ od svih izjava koje reflektuju nivo ispoljavanja građanskih vrlina najslabije ocenjena. Prosečna ocena ove izjave iznosi 3.96.

TABELA 6. Korelaciona analiza

|                |                  |                         | Altruizam    | Učtivost     | „Fer plej“   | Savesnost | Grad. vrline | Zadov. klijenata |
|----------------|------------------|-------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------|--------------|------------------|
| Spearman's rho | Altruizam        | Correlation Coefficient | 1.000        |              |              |           |              |                  |
|                |                  | Sig. (2-tailed)         |              |              |              |           |              |                  |
|                | Učtivost         | Correlation Coefficient | .042         | 1.000        |              |           |              |                  |
|                |                  | Sig. (2-tailed)         | .848         |              |              |           |              |                  |
|                | „Fer plej“       | Correlation Coefficient | -.063        | <b>.433*</b> | 1.000        |           |              |                  |
|                |                  | Sig. (2-tailed)         | .774         | <b>.039</b>  |              |           |              |                  |
|                | Savesnost        | Correlation Coefficient | .339         | .273         | -.172        | 1.000     |              |                  |
|                |                  | Sig. (2-tailed)         | .114         | .207         | .434         |           |              |                  |
|                | Građanske vrline | Correlation Coefficient | <b>.496*</b> | <b>.437*</b> | .164         | .356      | 1.000        |                  |
|                |                  | Sig. (2-tailed)         | <b>.016</b>  | <b>.037</b>  | .455         | .096      |              |                  |
|                | Zadov. klijenata | Correlation Coefficient | .142         | <b>.424*</b> | <b>.456*</b> | .250      | <b>.456*</b> | 1.000            |
|                |                  | Sig. (2-tailed)         | .519         | <b>.044</b>  | <b>.029</b>  | .250      | <b>.029</b>  |                  |

IZVOR: Istraživanje autora.

Statistički značajna pozitivna korelacija postoji i između dimenzija „fer plej“ i zadovoljstva klijenata. Ipak, srednja ocena ove dimenzije OGP je relativno niska i iznosi 3,22. Sa druge strane ovaj rezultat navodi na zaključak da je klijentima, u suštini, potrebno vrlo malo pažnje i pozitivne atmosfere koju zaposleni u Banci kreiraju da bi bili zadovoljni uslugom koju pružaju.

## 5. OGRANIČENJA RADA

Ograničenja rada se prevashodno tiču veličine uzorka na kome je sprovedeno istraživanje. Naime, uzorak je veoma mali što, samim tim, dovodi u pitanje validnosti zaključaka do kojih se došlo. Ipak, budući da je studija slučaja sprovedna kao pilot istraživanje i da su donekle utvrdjeni očekivani rezultati, isti ohrabruju autore da nastave sa opsežnijim istraživanjem ove teme koje će uključiti mnogo veći broj ispitanika i gde će zaključci biti relevantniji.

Drugo ograničenje rada tiče se činjenice da je u radu ispitivan indirektan uticaj OGP zaposlenih na zadovoljstvo klijenata. Naime, u radu je, shodno upitniku koji je korišćen, ispitivan odnos između zaposlenih, kao i odnos zaposlenih prema organizaciji (u ovoj slučaju banci) i kako se on reflektuje na zadovoljstvo klijenata. Autori će u svojim budućim istraživanjima svakako pokušati da istraže kako OGP zaposlenih usmereno prema klijentima utiče na njihovo zadovoljstvo uslugom.

## ZAKLJUČAK

Uslužne organizacije posluju u neizvesnim i turbulentnim uslovima. Konkurencija postaje globalna što povećava njen intenzitet, a tehnološke promene utiču na potrošače čineći ih mobilnijim, zahtevnijim, obrazovanijim. U takvim uslovima, organizacije koje žele da opstanu na tržištu, rastu i razvijaju se, moraju biti sposobne da prepoznaju potrebe i želje klijenata i da ih na adekvatan način zadovolje. Fokusiranje isključivo na pridobijanje novih klijenata je rizično, s obzirom da pridobijanje novih klijenata košta mnogo više od zadržavanja postojećih. Samo klijent koji je zadovoljan kvalitetom dobijene usluge će ponavljati kupovinu i biti lojalan preduzeću. Lojalni klijenti su, sa druge strane, temelj za uspešno poslovanje preduzeća. Povećanjem ponovnih kupovina obezbeđuje se stabilnost u odnosima preduzeća sa klijentima, što znači i njihovu veću toleranciju grešaka i otpornost na akcije konkurencije. Intenzivan *feedback* sa lojalnim klijentima i česti kontakti ih motivišu da više i češće kupuju i što je još važnije, da se aktivno angažuju u prenošenju svog pozitivnog iskustva drugim klijentima.

Kvalitet usluge je važna determinanta zadovoljstva klijenata jedne uslužne organizacije. Klijenti daju konačnu ocenu da li je isporučen traženi kvalitet, prihvatanjem ili neprihvatanjem usluge na tržištu. Zbog toga se kvalitet usluge, kao i proizvoda, ne posmatra kroz upotrebnu vrednost i troškove njegovog stvaranja, već kroz ostvareno zadovoljstvo potrošača. Ocenjivanje kvaliteta od strane klijenata rezultat je koristi koje oni dobijaju korišćenjem proizvoda/usluge i imidža istog. Specifičnosti usluge, a pre svega njena neopipljivost,

stvaraju probleme u identifikovanju i merenju kvaliteta usluge. Isticanje da ukupna ocena kvaliteta zavisi od vrednovanja koristi koje pruža određena usluga, ali i procesa njene isporuke, ukazuje na kompleksnost i multidimenzionalnost koncepta kvaliteta usluge.

U radu je ukazano da su za kvalitet usluge koja se pruža klijentima veoma važni stavovi i ponašanje zaposlenih. Pritom je ovom radu fokus bio na specifičnom obliku ponašanja koji je poznat pod nazivom *organizaciono građansko ponašanje zaposlenih*. Njegova suština ogleda se u tome da zaposleni na svom radnom mestu pružaju i više od onoga što se od njih očekuje. Budući da je istraživanje, čiji su rezultati prezentovani u radu, pokazalo da se između većine dimenzija OGP zaposlenih i zadovoljstva klijenata može uspostaviti pozitivna korelacija, proističe da je u interesu organizacije koja pruža uslugu (a u cilju generisanja što višeg nivoa zadovoljstva klijenata), da ohrabruje ponašanje zaposlenih koje spada u domen ovog oblika ponašanja. Mogućnosti za to su velike, jer gotovo u svakom segmentu menadžmenta ljudskih resursa postoji mogućnost da se kreiranjem i implementacijom

odgovarajućih politika i procedura kod zaposlenih izgradi osećaj pripadnosti organizaciji, što će oni „uzvratiti“ većim zalaganjem, odnosno organizacionim građanskim ponašanjem. Posebno velike mogućnosti pruža oblast obuke i razvoja zaposlenih jer zaposleni u tom slučaju shvataju da su vredni i potrebni svojoj organizaciji što obično rezultira njihovom većom posvećenošću i pomenutim oblikom ponašanja. Ipak, najveće mogućnosti za ohrabriravanje organizacionog građanskog ponašanja zaposlenih nalaze se u domenu sistema nagrađivanja. Ukoliko je sistem nagrađivanja zaposlenih pravedan, transparentan i stimulativan organizaciono građansko ponašanje će biti vrlo verovatna posledica kod mnogih zaposlenih, iako, samo po sebi, organizaciono građansko ponašanje najčešće nije deo formalizovanog sistema nagrađivanja.

Konačno, s obzirom da su u radu analizirani i neki od faktora koji, takođe, imaju snažan uticaj na ispoljavanje OGP, poznavanje njihove prirode i mehanizma dejstva treba iskoristiti za kreiranje takvog radnog okruženja koje će biti stimulativno za ispoljavanje ovog oblika ponašanja zaposlenih.

## Literatura

1. Aaltio, I., Heilmann, P. (2010). *Case Study as a Methodological Approach*. in: Encyclopedia of Case Study Research. J. A., Mills, G. Durepos, & Wiebe, E. (Eds) (66-79). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
2. Anderson, J.C., Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411- 423.
3. Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17 (4/5), 357-377.
4. Bies, R. J., Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1 (1), 43-55.
5. Caruna, A., Money, A. & Berthon, P.R. (2000). Service quality and satisfaction: the moderating role of value, *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1338-1352.
6. Cheung, M.F.Y. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (6), 551-572.
7. Đorđević, B. (2013). *Organizaciono građansko ponašanje zaposlenih kao faktor kvaliteta usluga*. U: Papić, Lj. (Ed.), *Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću – ICDQM – 2013*, str. 113-118. Prijedor: Istraživački centar za upravljanje kvalitetom i pouzdanošću.
8. Duffy, J. A., Lilly J. (2013). Do individual needs moderate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived organizational support? *Journal of Behavioral & Applied Management*, 14 (3), 185-197.
9. Đukić, S. (2010). *Zaposleni kao limitirajući faktor ostvarenja superiornih marketing performansi, XII Međunarodni simpozijum: „Organizational Sciences and Knowledge Management“*, SymOrg, Zlatibor, 09-12 jun, rad na CD-u. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
10. Đukić, S., Kijevčanin, V. (2012). Service Quality as Determinant of Customer Satisfaction. *Facta Universitatis Series Economics and Organization*, 9 (3), 311-325.
11. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
12. Evers, J. C., Van Staa, A. L. (2010). *Qualitative Analysis in Case Study*. Y: Encyclopedia of Case Study Research. J. A., Mills, G. Durepos, & Wiebe, E. (Eds) (749-757). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
13. Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (4), 249-270.
14. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.

15. Hartline, M. D., Ferrell, O. C. (1996). The management of customer contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(October), 52–70.
16. Homans, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace & World.
17. Jain, S.K., Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. *The Journal for Decision Makers-Vikalpa*, 29 (2), 25-37.
18. Jebeli, M. J., Etebarian, A. (2015). Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior. *MAGNT Research Report*, 3 (4), 153-158.
19. Konovsky, M. A. & Folger, R. (1991). The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 21 (8), 630-650.
20. Kotler, F., Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing*. New Jersey: Upper Saddle River.
21. Lovelock, C., Wirtz, J. (2007). *Services marketing – People, Technology, Strategy*, sixth edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
22. McDougall, G., Levesque, T. (2000) Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation, *Journal of Services Marketing*, 14 (5), 392-410.
23. Miao, R. T. (2011). *Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China*. Institute of Behavioral and Applied Management, 12 (2), 105-127.
24. Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
25. Morgan, A., Piercy, N. F. (1992). Market-led quality. *Industrial Marketing Management*, 21,111-118.
26. Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35 (4), 493-512.
27. Niehoff, P.B., Moorman, H. R. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
28. Oliver, R.L. (1997) *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York, NY
29. Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
30. Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.
31. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513–563.
32. Pollack, B.L. (2008). The nature of the service quality and satisfaction relationship: empirical evidence for the existence of satisfiers and dissatisfiers. *Journal Managing Services Quality*, 18 (6), 537-558.
33. Robinson, L. S. & Kraatz, S. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: a Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 137-152.
34. Robinson, L. S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
35. Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied contracts in organizational. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-39.
36. Sadiq, S. (2014). Relationship between Psychological Contract Violation, Supervisory Support, Psychological Contract Breach and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Management*, 16 (3), 48-53.
37. Senić, R., Senić, V. (2008). *Marketing i menadžment usluga*. Prizma: Kragujevac.
38. Stamatis, D. H. (2003). *Six sigma for financial professionals*. New Jersey: John Wiley & Sons,
39. Stanković, Lj., Đukić, S. (2013). *Marketing*. Niš: Ekonomski fakultet.
40. Van Maanen, J., Schein, E. H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
41. Veljković, S. (2009). *Marketing usluga*. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
42. Yoon, M., Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contract employees. *Journal of Business Research*, 56 (8), 597-611.
43. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, McGraw-Hill, New York.

**Napomena:** Rad je prezentovan na naučnoj konferenciji „Izazovi i problemi savremenog marketinga“ održanoj na Zlatiboru od 17. do 19. novembra 2017. godine i publikovan u zborniku radova čiji je izdavač časopis Marketing.

## Abstract:

### The Influence of Employees' Behavior on Perceived Quality of Services

Suzana Đukić, Biljana Đorđević,  
Nemanja Berber

Customer satisfaction with the service that has been provided to them is a basic prerequisite for their loyalty, i.e. their retention by the organization that provided them a service. However, for the overall customers' perception of the service quality and their satisfaction with it, the great importance has the content of the service that has been provided, but also the way in which it has been provided. The latter put emphasis on the employees who are in direct contact with the clients and of whose kindness, provenance and empathy will depend the level of customers' satisfaction. The aim of this paper is to examine the influence of so-called organizational citizenship behavior of the employees on the clients' satisfaction with the service. It is about the form of behavior where employees at their working places put much more efforts than it is expected from

them, for which they usually are not particularly rewarded. The methodology of the paper includes an analysis of the available literature in the area of customers' satisfaction, as well as the organizational citizenship behavior (OCB) of the employees, as well as the case study. Within the case study, the attitudes of the employees in several branches of one bank in the Republic of Serbia regarding the manifestation of different dimensions of OGP are examined, as well as the impact of this form of employees' behavior on customers' satisfaction with the service. The results of the study showed that between these two variables positive relationship can be established.

**Key words:** *Employees, Organizational citizenship behavior, Employees, Quality of service, Customers' satisfaction.*

## Kontakt:

**Suzana Đukić**, [suzana.djukic@eknfak.ni.ac.rs](mailto:suzana.djukic@eknfak.ni.ac.rs)  
**Biljana Đorđević**, [biljana.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs](mailto:biljana.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs)

Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu  
Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11  
18105 Niš

**Nemanja Berber**, [berber@ef.uns.ac.rs](mailto:berber@ef.uns.ac.rs)  
Ekonomski fakultet u Subotici Univerziteta u Novom Sadu  
Segedinski put 9-11  
24000 Subotica

## Uloga marketinga u unapređenju zadovoljstva osiguranika

Vladimir Njegomir, Jelena Demko Rihter

JEL: M31, M37

### UVOD

Uspeh preduzetničkih aktivnosti oduvek se bazirao na sposobnosti menadžmenta da donosi adekvatne odluke koje uvek imaju u vidu razmatranje različitih opcija u pogledu odnosa rizika i prinosa. Među najznačajnijim su odluke o marketing aktivnostima imajući u vidu da je njihov osnovni cilj ostvarenje prodaje usluga osiguranja. Prema *Chartered Institute of Marketing* (2015) marketing se definiše kao upravljački proces odgovoran za identifikovanje, anticipiranje i zadovoljenje potrošačkih zahteva na profitabilan način. Uopšteno posmatrano, cilj marketinga je da na bazi identifikacije i predviđanja potreba obezbedi zadovoljenje zahteva potrošača na način koji je profitabilan za organizaciju koja tu potrebu zadovoljava.

Osiguravajuća društva moraju oblikovati ponudu koja će zadovoljiti potrebe potencijalnih i postojećih osiguranika i moraju odlučiti koji je najbolji način da tu ponudu usluga osiguravajućeg pokriva prezentuju potencijalnim ugovaračima osiguranja, kako da distribuiraju ponudu osiguravajuće zaštite i kako da na najbolji način uvere potencijalne osiguranike da se baš kod njih osiguraju, a da to ne bude ostvareno uz maksimalnu profitabilnost i uz kršenje etičkih načela (Njegomir, 2006; 2007).

Predmet istraživanja u radu određen u kontekstu ostvarenja cilja istraživanja obuhvata: analizu tržišta, analizu pojedinih elemenata marketing miksa i njihov pojedinačni i zajednički značaj za unapređenje zadovoljstva osiguranika i uspeh osiguravajućih društava, analizu značaja efikasnog upravljanja odštetnim zahtevima i analizu mogućnosti upravljanja odnosima sa osiguranicima u kontekstu unapređenja zadovoljstva osiguranika i uspeh osiguravajućih društava. Cilj rada jeste analiza značaja i uticaja koji marketing ima na unapređenje zadovoljstva osiguranika, a time i uspeha osiguravajućih društava. Hipoteze koje će se testirati u ovom radu su:

- Istraživanje tržišta omogućava adekvatno sprovođenje elemenata marketing miksa.
- Unapređenjima pojedinih elemenata marketing miksa unapređuje se zadovoljstvo osiguranika.
- Upravljanje odštetnim zahtevima i odnosima sa osiguranicima daju značajan doprinos unapređenju zadovoljstva osiguranika.

**Rezime:** Marketing u osiguravajućim društvima ima za cilj ostvarenje profita putem stvaranja zadovoljnih i lojalnih osiguranika. Osiguravajuća društva treba da kreiraju ponudu tako da zadovolje potrebe postojećih i potencijalnih osiguranika, da pronađu najbolji način da tu ponudu prezentuju potencijalnim osiguranicima, kao i najprikladniji način distribucije ponude osiguravajuće zaštite. Polazište za rad je činjenica da se marketinški pristup u osiguranju izolovano posmatra i najčešće se poistovećuje sa prodajom i reklamama, a ne sa obuhvatnijim viđenjem proširenog marketinškog miksa poznatijeg kao 7P. Marketing omogućava osiguravajućim društvima da realno odrede premiju osiguranja, da primene adekvatnu distribuciju i promociju, da se u upravljanju odštetnim zahtevima rukovode marketinškom orijentacijom i da efektivno i efikasno upravljaju odnosima sa osiguranicima. Imajući u vidu da primena savremene koncepcije marketinga može omogućiti osiguravajućim društvima da se efikasnije prilagode tržišnim uslovima, cilj rada je da ukažemo na značaj marketinške orijentacije u svakoj poslovnoj aktivnosti osiguravajućih društava, kao preduslova za unapređenje zadovoljstva osiguranika.

**Ključne reči:** kanali distribucije, premije, promocija, upravljanje odnosima sa osiguranicima

## 1. ANALIZA TRŽIŠTA

Marketing u osiguravajućim društvima ima za cilj ostvarenje profita putem stvaranja zadovoljnih i lojalnih osiguranika. Da bi bila uspešna u primeni marketinške koncepcije neophodno je da osiguravajuća društva u svim poslovnim aktivnostima polaze od opšteprihvaćenog stava da je osiguranik „kruna“ svih aktivnosti.

Analiza tržišta i same kompanije prvi je korak u svim marketinškim naporima. Neophodna je primena SWOT analize koju čine analiza internih snaga i slabosti (na primer, poslovna efikasnost, finansijska snaga, obučeni kadrovi, reputacija i sl.) i analiza eksternih mogućnosti i opasnosti (na primer, moguća nova tržišta i potencijal rasta postojećih tržišta na kojima je ostvareno prisustvo, makroekonomska kretanja, konkurentnost na tržištu i mogućnosti pojave novih konkurenata, promene u regulativi i sl.). Nakon sprovedene analize, interne snage i slabosti usklađuju se sa eksternim mogućnostima i opasnostima sa ciljem prepoznavanja mogućnosti za najbolje pozicioniranje kompanije i ostvarivanje konkurentne prednosti.

Savremeni uslovi poslovanja nameću i potrebu brendiranja i segmentacije osiguranika, kako od strane osiguravajućih i reosiguravajućih društava tako i od strane posrednika i zastupnika, odnosno distributivnih kanala. Brendiranje u osiguranju dugo vremena nije bilo značajnije zastupljeno. Naime, u pedeset vodećih svetskih brendova ni jedan nije iz oblasti osiguranja. Osiguravači su kreiranje brenda i njegovu prepoznatljivost pogrešno poistovećivali sa prepoznavanjem imena institucije zbog čega je i čitav proces upravljanja brendom bio usmeren na promociju imena kompanija, odnosno prepoznatljivost institucija. Imajući u vidu potrebu unapređenja konkurentnosti u cilju uvećanja profita može se istaći da je ključni cilj upravljanja brendom kontinuirano usmeravanje u pravcu kreiranja prepoznatljivog i konzistentnog iskustva za klijente, što se manifestuje ne samo u imenu kompanije, već u svim uslugama osiguravajućeg pokrića, ali i svim pratećim uslugama. Izgradnja prepoznatljivog brenda u osiguranju je relativno otežana, imajući u vidu ograničene mogućnosti održavanja kontakata sa osiguranicima, ali ukoliko je obezbeđena može rezultirati direktnim koristima u finansijskom izrazu.

Segmentacija osiguranika predstavlja odavno primenjen oblik pristupa osiguravajućih društava tržišnom pozicioniranju. Ipak u uslovima integracionih procesa, posebno kreiranja globalnog pristupa poslovanju, segmentacija dobija još više na značaju. Ona

je izrazito prisutna kod individualnih osiguranja, posebno osiguranja motornih vozila, putnog osiguranja i osiguranja od posledica nezgode. Na primer, osiguranici se mogu segmentirati 1) prema percipiranoj vrednosti na one koji žele isključivo nisku premiju osiguranja; one koji žele dodatni kvalitet usluge i one koji žele vrhunske usluge, 2) prema godištu, 3) prema odnosu koji potencijalni potrošači imaju u pogledu štednje i potrošnje. Komercijalni osiguranici se mogu segmentirati prema veličini i pripadnosti određenom tržišnom sektoru. Osnovni značaj segmentacije jeste mogućnost ciljanog usmeravanja marketinških i svih ostalih aktivnosti kompanije na određene segmente tržišta koji mogu u skladu sa identifikovanim mogućnostima i ograničenjima same kompanije, omogućiti ostvarenje maksimalne profitabilnosti. Omogućavajući fokusiranje na određene tržišne segmente i njima prilagođene usluge segmentacija ujedno doprinosi ostvarenju troškovne efikasnosti.

## 2. MARKETING MIKS U OSIGURANJU

U poslovanju osiguravajućih društava postoje interni i eksterni faktori uticaja na poslovne rezultate. Eksterni faktori, kao što su makroekonomski uslovi, potrošačke potrebe, konkurencija, tehnologija i promene regulativa, uglavnom su izvan neposredne kontrole osiguravajućih društava. S druge strane, postoje i faktori na koje osiguravajuće društvo može da utiče i oni predstavljaju elemente marketing miksa.

Ključni doprinos ostvarenju postavljenih ciljeva poslovanja osiguravajućih društava marketing ostvaruje putem upravljanja elementima marketing miksa. Suštinski, navedeno podrazumeva razvoj usluga osiguranja prilagođenih potrebama prethodno identifikovanih tržišnih segmenata, promovisanje njihovih koristi za potencijalne osiguranike i njihovu distribuciju po pravnoj ceni, u pravo vreme i na pravom mestu. Tradicionalno, elementima marketing miksa smatraju se proizvod (u osiguranju, usluga osiguravajućeg pokrića), cena (u osiguranju, premija osiguranja), distribucija i promocija. Međutim, navedeni elementi su suviše ograničeni kada se imaju u vidu usluge. Prepoznajući njihovu ograničenost u novije vreme prevladuje stav da u marketingu usluga, u šta spadaju i usluge osiguravajućeg pokrića, postoji potreba za dodatnim elementima. Umesto tradicionalnog 4P (oznaka nastala prema prvim slovima engleskih reči za elemente marketing miksa – proizvod (*engl. product*), cena (*engl. price*), mesto ili distribucija (*engl. place*) i promocija (*engl. promotion*)) nastaje 7P, od-

**TABELA 1:** Elementi marketing miksa u osiguranju

|                                                                                                                                            |                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. Upravljanje proizvodom<br>2. Razvoj nove (novih) usluga osiguranja                                                                      | I <b>Proizvod</b> (Product)                        |
| 1. Određivanje premije osiguranja<br>2. Franšiza<br>3. Primena bonusa i malusa                                                             | II <b>Cena</b> (Price)                             |
| 1. Institucionalna propaganda<br>2. Promocija prodaje<br>3. Odnosi sa javnošću<br>4. Lična prodaja i usmena preporuka                      | III <b>Promocija</b> (Promotion)                   |
| 1. Koordinacija agenata i brokera<br>2. Pružanje dodatnih usluga osiguranicima<br>3. Razvoj primene interneta<br>4. Razvoj bankoosiguranja | IV <b>Mesto (distribucija)</b> (Place)             |
| 1. Selekcija<br>2. Trening<br>3. Motivisanje                                                                                               | V <b>Ljudi</b> (People)                            |
| 1. Izlaganje<br>2. Udobnost u pristupu usluzi                                                                                              | VI <b>Fizički dokaz</b> (Physical evidence)        |
| Kako su kupci opsluženi od tačke prvog kontakta sa kompanijom pa do finalnog kontakta                                                      | VII <b>Menadžment procesa</b> (Process management) |

**IZVOR:** Prilagođeno za sektor osiguranja prema opštom okviru prezentovanom u: Wilson, R.M.S. and Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management: planning, implementation and control*. Oxford; Sydney: Elsevier Butterworth-Heinemann, p. 5.

nosno kao elementi marketing miksa uključuju se još i ljudi, fizički dokazi i menadžment procesa (Tabela 1).

Usluga osiguranja predstavlja obećanje budućeg plaćanja zbog čega je poverenje u instituciju osiguranja uopšte i u konkretnog osiguravača ključno u ponudi usluga osiguranja (Njegomir, 2011, p. 348). Na osiguravaču je da obezbedi optimalnu strukturu portfelja usluga osiguranja kako bi obezbedio maksimalnu profitabilnost uz kontinuirano obezbeđenje likvidnosti i solventnosti kao ključnih parametara koji utiču na osiguranikovu percepciju vrednosti usluge osiguranja.

U razvoju novih proizvoda, odnosno usluga kao instrumenata marketing miksa osiguravajuća društva moraju koristiti povratne informacije od osiguranika, pratiti aktivnosti konkurenata, razvijati sopstvene aktivnosti istraživanja i razvoja i sl. U oblasti identifikovanja i procene rizika primeri unapređenja usluga osiguranja obuhvataju primenu geografskih informacionih sistema i primenu GPS uređaja kod osiguranja vozila. Na primer, kompanija 21st Century primenjuje GPS tehnologiju u cilju omogućavanja roditeljima da utvrde tačnu lokaciju automobila i karakteristike vožnje svoje dece, tinejdžera. Takođe, sa „Pay As You Drive“ („Plati koliko voziš“) modelom, koji se bazira na primeni GPS uređaja za praćenje vožnje koji meri pređenu kilometražu i vreme vožnje, kompanija Siemens je omogućila osiguravajućim društvima da

ponude premije osiguranja koje odražavaju individualne vozačke karakteristike svojih osiguranika i da na pouzdaniji način reše odštetne zahteve. Javlja se inovacije i u osnovnim karakteristikama usluge osiguranja, kao što je obeštećujući karakter koji je sadržan u tradicionalnim uslugama osiguranja. U tom kontekstu, javljaju se indeksna osiguranja kod kojih naknada nije povezana sa visinom stvarno nastale štete već sa ostvarenjem indeksa, kao što je recimo indeks Republičkog Hidrometerološkog zavoda Srbije, kao i osiguranja izgubljenih prihoda poljoprivrednih proizvođača koja još uvek ne postoje u Srbiji u sklopu osiguranja useva i plodova.

Cena u osiguranju je takođe specifična. Premija osiguranja utvrđuje se na bazi primene aktuarske matematike na statističke podatke o ostvarenju šteta u prošlosti. Moguće je njeno prilagođavanje primenom franšiza, bonusa i malusa.

Distribucija usluga osiguranja ostvaruje se uglavnom putem direktne prodaje od strane osiguravajućih društava ili posredstvom posrednika i zastupnika. Međutim, u novije vreme razvijaju se alternativni kanali prodaje.

Ljudi su ključni u osiguravajućim društvima s obzirom da od kvaliteta kadrova zavisi konačni uspeh svih marketinških i ostalih poslovnih aktivnosti osiguravajućih društava, a ujedno su ključni element marketing miksa koji upošljava ostale elemente. Veoma je zna-

čajno da su zaposleni u osiguravajućim društvima kao i u agencijama za pružanje drugih usluga u osiguranju i u društvima za posredovanje i zastupanje adekvatno obrazovani, ali i sposobni da u potpunosti razumeju tržišne segmente kojima su usluge osiguranja namenjene, kako bi u potpunosti mogli isporučiti zahtevani nivo usluge.

Promocija je najvidljiviji element marketing miksa i često se marketing poistovećuje sa reklamiranjem i propagandom, iako oni predstavljaju samo aktivnosti u okviru promocije. Ovaj elemenat marketing miksa podrazumeva komunikaciju osiguravajućeg društva sa eksternim okruženjem, prvenstveno osiguranicima i akcionarima. Sama komunikacija može biti ostvarena putem brojnih medija, a cilj je postizanje maksimalne efektivnosti i efikasnosti, odnosno kreiranje prave poruke koja će ciljanom tržišnom segmentu biti isporučena na najjeftiniji način.

## **2.1. Premije kao elemenat marketinga u osiguranju**

Određivanje premijskih stopa, odnosno tarifa osiguranja predstavlja jednu od ključnih poslovnih aktivnosti osiguravajućih društava. Na osnovu utvrđenih tarifa premija osiguranja utvrđuju se premije osiguranja u postupku prihvata rizika u osiguravajuće pokriće u svakom individualnom slučaju. Specifičnost određivanja cene usluga u osiguranju proizilazi iz činjenice da njeni elementi, odnosno troškovi, nisu poznati prilikom utvrđivanja kao što je slučaj sa drugim delatnostima, odnosno proizvodima i uslugama. Premijske stope utvrđuju se na osnovu pretpostavljenih vrednosti, bazično na osnovu pretpostavljene veličine štete i potencijalnih intenziteta štetnih posledica.

Određivanje premija osiguranja sprovodi se na bazi podataka o ostvarivanju štetnih događaja iz prošlosti ali i na bazi informacija o raspoloživosti reosiguravajućeg pokrića (kao i u slučaju prihvata rizika u osiguravajuće pokriće, ako je reosiguravajuće pokriće raspoloživo po povoljnim uslovima moguće je određivanje konkurentnije premije osiguranja) i investicionih prinosa (veći investicioni prinosi omogućavaju određivanje premija osiguranja na nižem nivou). Zbog toga se u utvrđivanju premije osiguranja primenjuje aktuarska nauka koja koristeći razna matematička i statistička sredstva određuje premiju osiguranja na osnovu procena budućih troškova, vodeći računa o potrebi da određene premije budu konkurentne na tržištu i obezbede profit za osiguravajuće društvo nakon isplate svih odštetnih zahteva po osnovu nastalih šteta.

Činjenica da je premija kao cena usluge osiguranja specifična u pogledu utvrđivanja ne znači da premija kao i svaka druga cena nije pod uticajem marketinških mogućnosti. Razlike u premijama predstavljaju elemenat konkurentske prednosti i elemenat marketinškog pristupa tržištu. Razlike u premija mogu se postići na osnovu mogućnosti snižavanja troškova poslovanja. Ukoliko nije moguće smanjiti premije, postoji mogućnost ponude komplementarnih usluga uz kupljenu uslugu. Opcije u praksi osiguravajućih društava u Srbiji najčešće uključuju ponudu osiguranja pomoći na putu uz kupljeno kasko osiguranje.

Mogućnosti marketinškog nadmetanja sa visinom premije u osiguranju nije moguće kao u drugim delatnostima s obzirom da bi „cenovni rat“ uzrokovao nemogućnost isplate odštetnih zahteva, kao što je u Srbiji bilo tokom devedesetih godina. Međutim, ponuda dodatnih usluga, dobre distribucije, promocije i odnosa sa osiguranicima predstavlja elemenat marketinga koji može dovesti do unapređenih rezultata.

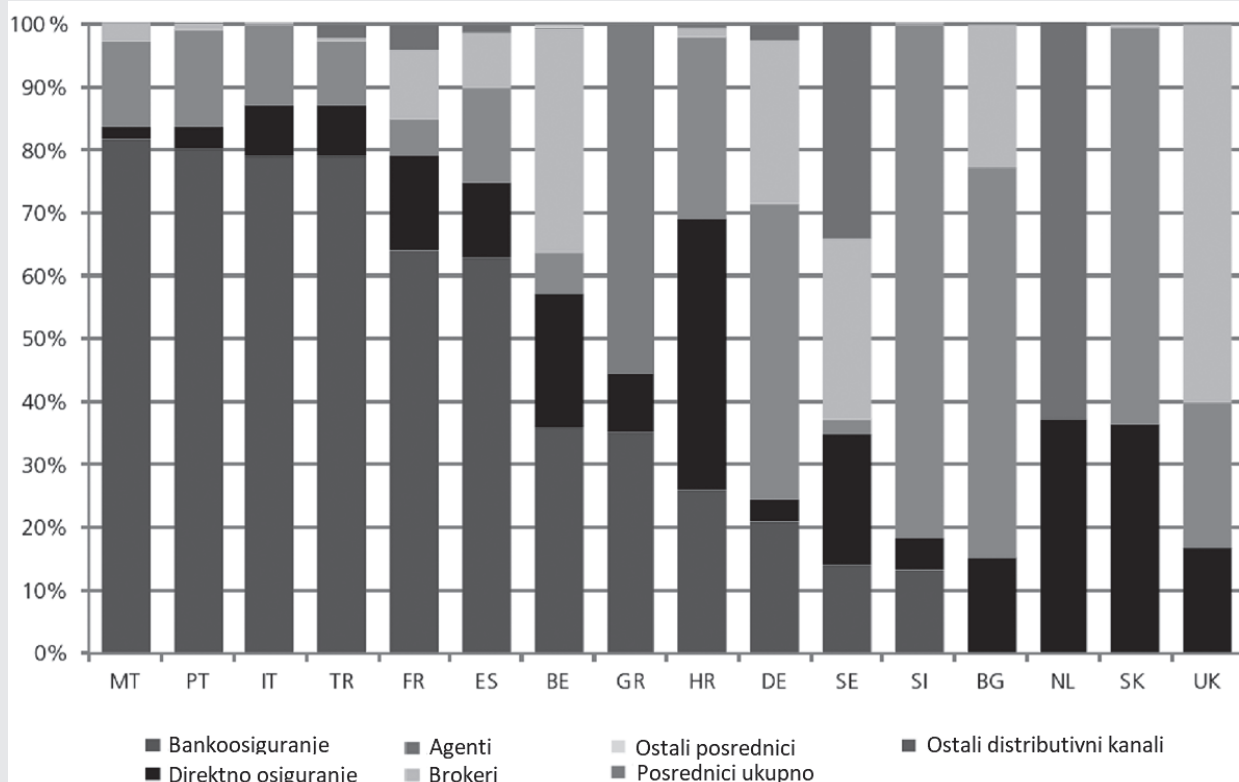
## **2.2. Promocija i prodaja kao elementi marketinga u osiguranju**

Isporuka finalnog proizvoda ili usluge kruna je sveukupnih napora bilo kog pravnog lica koji se bavi proizvodnom ili uslužnom delatnošću. Plasman usluga osiguravajućeg pokrića ključni je za sveukupna nastojanja društva za osiguranje ka maksimizaciji profita.

Distribucija usluga osiguranja sprovodi se putem miksa prodajnih tehnika i prodajnih kanala. Osnovni cilj jeste obezbediti optimalan, izbalansiran miks prodajnih tehnika i internih i eksternih kanala prodaje koji će obezbediti maksimizaciju profitabilnosti baziranu na dugoročnim odnosima poverenja i saradnje sa ciljnim grupama osiguranika čije zahteve i potrebe u pogledu pokrića rizika kojima su izloženi takav miks treba da obezbedi na superioran način, odnosno sa većom budućom preferencijom potencijalnih klijenata kompanije u odnosu na konkurente. Grafikonom 1 prikazani su kanali distribucije životnih osiguranja, a Grafikonom 2 kanali distribucije neživotnih osiguranja u zemljama EU.

Na osnovu Grafikona 1 i podataka iz 2014. godine se može zaključiti da se u pojedinim zemljama EU poput Francuske, Španije, Portugala, Belgije, Italije, Malte, Nemačke, životna osiguranja pretežno distribuiraju putem bankoosiguranja, dok u zemljama poput Holandije, Slovačke, Bugarske, ali i Velike Britanije, glavni kanal distribucije životnog osiguranja predstavlja direktna prodaja.

**GRAFIKON 1:** Kanali distribucije životnog osiguranja u pojedinim zemljama EU u 2014. (% od bruto pripisane premije)



**IZVOR:** Insurance Europe, (2016). European Insurance - Key Facts <https://www.insuranceeurope.eu/sites/default/files/attachments/European%20Insurance%20-%20Key%20Facts%20-%20August%202016.pdf> (pristupljeno 17.01.2018.)

Podaci prikazani na Grafikonu 2 ukazuju da se u pojedinim zemljama EU poput Italije, Slovačke, Slovenije, Portugala, Danske, Finske, Malte, Francuske, Španije neživotna osiguranja pretežno distribuiraju putem agenata, dok je bankoosiguranja kao kanal distribucije neživotnog osiguranja dominantan u Velikoj Britaniji, Belgiji i Bugarskoj.

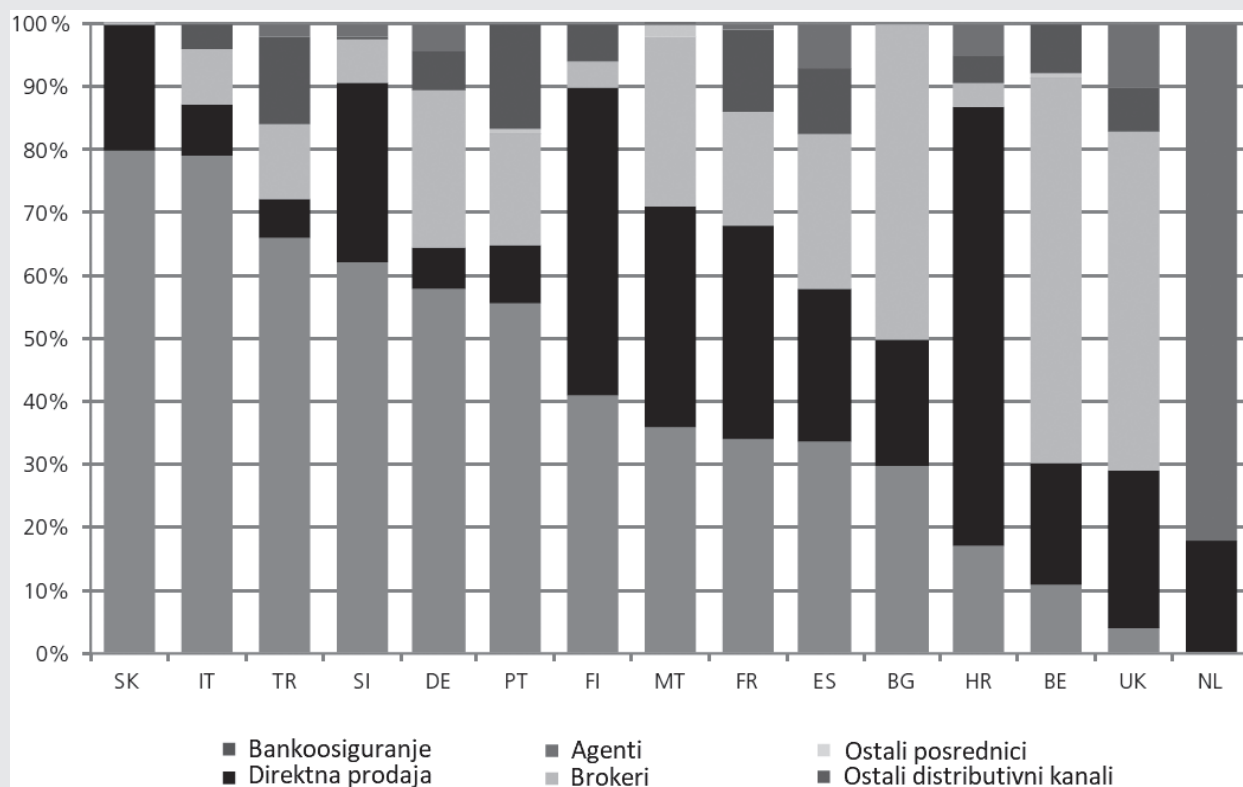
Osnovni strateški cilj u domenu razvoja distributivne mreže jeste razvoj novih kanala prodaje i specifičnih načina prodaje prilagođenih vrsti osiguranika, stvaranje miksa starih i novih kanala kojima se usluge osiguranja isporučuju do ciljnih grupa na način koji najbolje zadovoljava njihove potrebe. Kroz diverzifikaciju distributivnih kanala putem zadržavanja i unapređivanja starih i razvoj novih pristupa svako osiguravajuće društvo može povećati tržišno učešće i unaprediti kontakt sa osiguranicima u cilju obezbeđenja dugoročnih pozitivnih odnosa, što je naročito bitno u delatnosti osiguranja.

Promocija je najvidljiviji element marketinških napora svake kompanije, a često se i celokupan mar-

keting poistovećuje sa promotivnim aktivnostima. Promocija omogućava komunikaciju osiguravajućeg društva sa eksternim okruženjem, prvenstveno potencijalnim osiguranicima, ali i svim drugim zainteresovanim subjektima, uključujući akcionare, posrednike, zastupnike i regulatorne organe. Strategija promocije svakog osiguravajućeg društva treba da bude usmerena u pravcu ostvarenja efektivnosti i efikasnosti sprovođenja promotivnih aktivnosti. Promotivne aktivnosti značajno troškovno opterećuju osiguravače, ali se moraju rukovoditi izrekom poznatog menadžment gurua Pitera Drakera po kome „marketing i inovacije proizvode rezultate, a sve ostalo su troškovi“. Osnovni cilj promotivnih aktivnosti jeste podrška ostalim naporima za ostvarivanje dugoročne profitabilnosti i konstantnog rasta i razvoja.

U radu ukazujemo na inovativne oblike prodaje i promocije, pristupe koji često kombinuju i prodaju i promociju, a uključuju teleprodaju, digitalni marketing, cloud computing u osiguranju i bankoosiguranje.

**GRAFIKON 2:** Kanali distribucije neživotnog osiguranja u pojedinim zemljama EU u 2014. (% od bruto pripisane premije)



**IZVOR:** Insurance Europe, (2016). European Insurance - Key Facts <https://www.insuranceeurope.eu/sites/default/files/attachments/European%20Insurance%20-%20Key%20Facts%20-%20August%202016.pdf> (pristupljeno 17.01.2018.)

### Teleprodaja i uloga pozivnih centara

Teleprodaju kao oblik distribucije usluga osiguranja razvila je kompanija Geico u SAD. Reč je o obliku prodaje koja omogućava osiguravaču da se fokusira na određene segmente tržišta i ciljane osiguranike, korišćenjem ciljane promocije i brenda u cilju privlačenja potencijalnih osiguranika koji se opslužuju putem pozivnih (call) centara.

Call centri, dakle, čine osnovu modela teleprodaje. Njihova primena je omogućena razvojem i primenom naprednih mogućnosti digitalne telefonije. Oni su obično lokacijski pozicionirani u oblastima gde je cena radne snage niska, a po pravilu se razlikuju u odnosu na tipičan rad filijala po tome što je u najvećem broju slučajeva omogućen rad 24 časa, 7 dana u nedelji.

Prednosti teleprodaje za osiguravače uključuju unapređene mogućnosti održavanja odnosa sa osiguranicima, redukovanje troškova u odnosu na prodaju putem mreže filijala ili predstavništava i odsustvo potrebe plaćanja provizija. Posmatrano iz perspektive

osiguranika prednosti teleprodaje su potencijalno niže premije osiguranja i pogodan pristup osiguravajućem društvu. Teleprodaju primenjuju i zastupnici i posrednici, kao što su AON, Willis ili Marsh & McLennan.

Teleprodaja može biti organizovana u dva moguća modaliteta – moguće je da telefonski pozivi predstavljaju odgovor na zahteve osiguranika ili da predstavljaju tzv. „hladne“ pozive, pozive usmerene na potencijalne i postojeće osiguranike kako bi se prodale dodatne usluge osiguravajućeg pokrića. Zbog izuzetne nepopularnosti drugog modaliteta, osiguravajuća društva kao i zastupnici i posrednici nastoje da primenjuju samo prvi oblik teleprodaje koji je podržan snažnom promocijom.

### Digitalni marketing

Internet podrazumeva upotrebu sredstava informacione i komunikacione tehnologije kako bi se usluga osiguranja isporučila korisnicima, odnosno osiguranicima. U početku, prisustvo osiguravajućih društava na internetu baziralo se na njihovim statičkim web

prezentacijama. Vremenom se razvija e-commerce čiji nastanak predstavlja jedno od najvećih, dostignuća u oblasti prodaje usluga osiguravajućeg pokrića u novije vreme. Sama reč e-commerce označava primenu internet tehnologije u komercijalnim transakcijama, uključujući i distribuciju proizvoda i usluga. Takođe, u novije vreme se razvija i koncept poptunog poslovanja na internetu – e-business. E-commerce je uži pojam od e-business-a koji može podrazumevati i potpuni prelazak osiguravača na virtuelno poslovanje, odnosno sprovođenje svih poslovnih operacija putem interneta.

Internet omogućava potencijalni pristup većem broju osiguranika, poboljšanje prodajne usluge osiguranja preko digitalnog završavanja poslova i omogućavanjem raspoloživosti usluge osiguranja kada i gde osiguranici to žele, multimedijalnosti i interaktivnosti što je naročito značajno kada se ima u vidu razvoj odnosa sa osiguranicima. Internet predstavlja i sredstvo unapređenja odnosa sa drugim distributivnim kanalima, odnosno posrednicima i zastupnicima.<sup>1</sup> Najveća korist od primene interneta u osiguranju jesu znatno niži troškovi u odnosu na druge kanale distribucije. Procenjuje se da primena interneta dovodi do obaranja pratećih troškova sprovođenja osiguranja između 15% (u slučaju životnih osiguranja) i 42% (u slučaju neživotnih osiguranja) (Njegomir, 2007).

Pojava e-commerce i teleprodaje najdirektnije su se odrazili na promenu strukture prodajnih kanala, značajno smanjenje troškova prodaje za osiguravače i smanjenje učešća posrednika i zastupnika. Ako se posmatra, na primer, tržište osiguranja u Velikoj Britaniji, koje je istorijski posmatrano bilo poznato po ključnoj kontroli posrednika, jasno se vidi uticaj koji nove tehnologije, regulativa i integracioni procesi imaju na distributivne kanale. Evidentan je trend pada broja brokera kao posledica implementacije elektronskog poslovanja u osiguranju (Cooper, Knight, Gilchrist & Charalambous, 2014).

Potrebno je ukazati da i posrednici i zastupnici mogu koristiti savremenu informacionu tehnologiju u unapređenju rada. Prve primene savremenih tehnoloških

dostignuća zabeležene su u domenu elektronske razmene podataka, ali u novije vreme i ovi kanali počinju koristiti internet kao oblik primene savremenih tehnoloških dostignuća koji u velikoj meri može unaprediti njihovo poslovanje. Unapređenje poslovanja moguće je po osnovu direktnog pristupa sistemu određivanja premija osiguranja različitih osiguravača, praćenje procesa novog poslovanja, pristupa podacima o ostvarenim provizijama u prethodnom periodu, odgovaranja na sva tehnička i druga pitanja osiguranika putem e-mail-a, online chat-ova kao sastavnih elemenata sajtova i sl. Međutim, u dosadašnjoj praksi najveći broj transakcija putem interneta ostvarivan je na relaciji između osiguravača i osiguranika. U poslovanju osiguravajućih društava se sve više koriste i *Big data* tehnike, i to u analizi podataka, posebno u predikciji budućih dešavanja, odnosno ostvarenja štetnih događaja (prediktivna analitika) kao i za druge potrebe, kao što je utvrđivanje osnovanosti odštetnih zahteva (Marr, 2015).

Polazeći od pretpostavljenih mogućnosti koje prisustvo velikog broja ljudi na jednom mestu, koji posećuju određene sadržaje na internetu, može ponuditi u komercijalnom, ali i nekomercijalnom smislu, velik broj organizacija, kako profitnih tako i neprofitnih, je prisutan na društvenim mrežama. Društvene mreže nude brojne koristi koje uključuju unapređeno prepoznavanje brenda, uspostavljanje reputacije tržišnog učesnika koji prati tehnološke trendove što je naročito značajno kod mlađih generacija, unapređenje odnosa i povećanje broja kontakata društava sa postojećim ali i potencijalnim ugovaračima osiguranja, što u krajnjoj instanci može rezultirati povećanjem broja novih osiguranika i veću efikasnost u zadržavanju postojećih.

Izgradnja poverenja potencijalnih osiguranika u instituciju osiguranja i konkretno osiguravajuće društvo je proces koji zahteva vreme i angažovanje na svim nivoima, kako bi korisnici usluga osiguranja bili adekvatno informisani, donosili racionalne odluke i ujedno postigli emotivnu satisfakciju (Njegomir i Ćirić, 2012, p. 292).

Društvene mreže predstavljaju svojevrsnu platformu za razvoj i primenu različitih aplikacija i mesto, odnosno kanal putem koga osiguravajuća društva uspostavljaju i unapređuju odnos sa osiguranicima (Benton, Foster & Biscay, 2010, p. 12). Putem društvenih mreža se promovise brend, informišu se potrošači, predstavljaju se proizvodi i usluge ili se potrošači pozivaju da se uključe, odnosno daju svoj doprinos u kreiranju ili unapređenju nekog proizvoda ili usluge. Takođe nakon brojnih katastrofalnih događaja (uragana, zemljotresa, poplava) u poslednjih nekoliko

<sup>1</sup> Na primer, u cilju unapređenja rada agenata i brokera osiguravajuća grupacija Chubb Group of Insurance Companies je kreirala „My Loss Scenarios“ online biblioteku koja sadrži preko 150 scenarija šteta po osnovu profesionalne i upravljačke odgovornosti za privatne kompanije, neprofitne i zdravstvene organizacije, finansijske institucije i profesionalne uslužne firme na bazi koje agenti i brokeri mogu da kreiraju prilagođena scenarija i personalizovane dokumente koje mogu koristiti kao osnovu u edukovanju klijenata o potencijalnim štetama i značaju osiguranja. Izvor: Chubb Group of Insurance Companies- <http://www.chubb.com/agents/chubb6184.html>

ko godina veliki broj korisnika društvenih mreža je preko ovog medija podelio svoja iskustva u odnosu sa osiguravajućim društvima, u pogledu izlaska timova procenitelja na teren i brzine rešavanja odštetnog zahteva. Eventualni negativni komentari na društvenim mrežama i nezadovoljstvo osiguranika nakon nastanka katastrofalnog događaja imaju daleko veći uticaj na reputaciju osiguravača nego kompletna marketinška kampanja i veliki iznosi sredstava koji se izdvajaju za te svrhe (Bowler, 2017).

Savremene digitalne tehnologije sve više nalaze svoju primenu u osiguranju obzirom na rastući broj korisnika pametnih telefona (smartphones). Sve više se akcenat stavlja na virtuelne usluge, naročito za „miljenjalce“ kao rastuću grupu potrošača koja preferira upotrebu virtuelnih i mobilnih aplikacija i usluga. Imajući u vidu da većina potrošači koristi pametne telefone i da žele jednostavnu uslugu koja će im biti isporučena na što ugodniji način i za što kraće vreme, osiguravajuća društva razvijaju aplikacije za mobilne telefone koje koriste kao kanal za informisanje osiguranika, uspostavljanje i unapređenje odnosa sa njima, promovisanje proizvoda i usluga. Paralelno se razvijaju i aplikacije koje su namenjene brokerima i agentima osiguranja, kako bi se povećao njihov stepen zadovoljstva. Uspostavljanjem dvosmerne komunikacije putem aplikacija za mobilne telefone radi se na kontinuiranom razvoju odnosa sa osiguranicima, pri čemu je cilj da oni redovno koriste aplikacije, a ne samo u slučaju izračunavanja i plaćanja premije osiguranja i podnošenja odštetnog zahteva. Sve je više besplatnih aplikacija koje osiguravajuća društva nude svojim osiguranicima, ali i svima ostalima, iako te aplikacije nisu neposredno vezane za delatnost i ponudu osiguranja, već se odnose na svakodnevne životne situacije i aktivnosti, poput aplikacija za lične fotografije, saveta za bezbednost na putu, ideja za bezbednije dečije okruženje, saveta za kupovinu novog automobila, vremensku prognozu i sl. (Sheridan, 2015). Na taj način se razvija odnos sa sadašnjim i budućim osiguranicima kroz stalnu interakciju putem mobilnih telefona i korišćenja različitih aplikacija koje osiguravajuće društvo, najčešće besplatno, stavlja na raspolaganje.

### Cloud Computing tehnologija u osiguranju

Cloud computing je tehnologija koja omogućava unapređenje poslovanja kroz primenu novog poslovnog modela i fleksibilniji, agilniji i troškovno efikasniji način poslovanja. Cloud tehnologija omogućava da se u pomoć IT resursa bolje odgovori na potrebe i zahteve klijenata, da se ponude nove ili poboljšane usluge, pri-

stupi novim tržištima i kao krajnji rezultat unapređe performanse osiguravajućeg društva (Benton et al., p. 4). Putem cloud tehnologije veliki broj aplikacija, podataka i drugih IT resursa se putem interneta stavlja na raspolaganje velikom broju korisnika. Cloud tehnologija omogućava da se uz pomoć velikog broja podataka i IT resursa isporuči personalizovana i kustomizovana usluga i da se stvori dodatna vrednost za klijenta, a pri tome se prevazilaze ograničenja koja proizilaze iz rada sopstvenog IT sektora. Najveća osiguravajuća društva širom sveta već nekoliko godina primenjuju cloud tehnologiju što im je omogućilo da povećaju stepen automatizacije procesa i podataka, poboljšaju racio operativnih troškova (OPEX), povećaju prihode, upravljaju odnosima sa klijentima, smanje troškove razvoja novih proizvoda i veme potrebno za njihovo pozicioniranje na tržištu, ali i da prošire poslovanje na nova geografska tržišta (Kapoor, 2013, p.2).

U uslovima globalizacije, izražene konkurencije i cenovnih pritisaka, sve oštrije regulative (naročito nakon svetske ekonomske krize 2008. godine) potrošači očekuju proizvod ili uslugu koja je prilagođena njihovim potrebama i koja će im pružiti dodatnu vrednost, bez obzira na kanal kojim će im ta usluga biti isporučena. Primena cloud tehnologije može da pomogne osiguravajućem društvu da uspešno odgovori na izazove sve zahtevnijeg i regulisanijeg tržišta, tako što se kroz razvoj nove dimenzije odnosa sa osiguranicima istovremeno postiže troškovna efikasnost, bolje se upravlja rizicima i povećava se stepen njihovog zadovoljstva jer su im usluge dostupne bez vremenskih i geografskih ograničenja. Premeštanjem radno intenzivnih aktivnosti poput prikupljanja podataka, arhiviranja, monitoringa, testiranja, poslovne analitike u cloud (Kapoor, 2013, p. 5) smanjuju se troškovi poslovanja i povećava efikasnost. Takođe se smanjuju i potrebna kapitalna ulaganja. Osim ušteda u troškovima i veće fleksibilnosti, cloud tehnologija omogućava osiguravajućim društvima da razviju korisnički fokusirane poslovne modele.

Cloud tehnologija omogućava osiguravajućem društvu da uz pomoć analitike bolje razume ponašanje osiguranika i da kreira personalizovanu marketing kampanju (Kapoor, 2013, p. 3) kojim će se zadovoljiti potrebe za osiguranjem pojedinačnog osiguranika i unaprediti njegovo korisničko iskustvo. Korisnički orijentisan pristup uz pomoć analitike omogućava ponuđaču osiguravajućih usluga da unapredi odnose sa osiguranicima i da kreira proizvode prema njihovim potrebama i očekivanjima i na taj način uveća prihode od prodaje. Na primer analitika olakšava

kreiranje unapređenog profila (opisa) rizika za svakog klijenta kombinacijom istorijskih i podataka u realnom vremenu, što se dalje odražava na unapređenje aktuarskih podataka, kao i na smanjenje gubitaka. Najsavremenije računarske tehnologije u „cloud“-u podržavaju sofisticirano modelovanje rizika, što olakšava finansijsko planiranje, ali i ostale aktivnosti vezane za upravljanje rizicima. Stvaranjem jedinstvenog okruženja („cloud“) u kome se objedinjavaju podaci o proceni rizika, štetnim događajima i ključnim indikatorima rizika omogućava se donošenje kvalitetnijih poslovnih odluka.

Cloud tehnologija omogućava objedinjavanje različitih kanala distribucije što doprinosi rastu prihoda od prodaje, unapređenju uspešnosti različitih marketing aktivnosti, povećanju produktivnosti zaposlenih (Kapoor, 2013, p. 4), a istovremeno raste i stepen zadovoljstva klijenata jer im se isporučuje poboljšanja usluga koja im pruža dodatnu vrednost. Ujedno se omogućava osiguraniku da kreira novo digitalno iskustvo u korišćenju usluga i ostvarivanju prava iz osiguranja. Osim toga zadovoljstvo osiguranika raste, jer u realnom vremenu dobijaju informacije u vezi usluga osiguranja i to od eksperata osiguranja, bez obzira na njihovu lokaciju.

Za osiguravajuća društva koja tek ulaze na tržište je naročito bitna primena cloud tehnologije, što podrazumeva već proverene aplikacije i druge IT resurse, jer se tako smanjuju troškovi ulaska na tržište, a ujedno se osiguranicima brže i efikasnije, putem objedinjenog kanala, isporučuju usluge osiguranja koje su već razvijene i kreirane za slična tržišta, te nisu potrebna veća ulaganja dodatnog kapitala. Takođe, cloud tehnologija omogućava da se u osiguravajuće pokriće uključe i oni klijenti sa kojima osiguravajuća društva nemaju uspostavljene odnose ili je teško doći do njih. To se postiže uspostavljanjem partnerskih odnosa između osiguravajućih društava i poštanskog operatera i njegovih filijala, kao i većih lanaca maloprodajnih objekata, koji su bliže potrošačima i putem cloud-a mogu da im ponude usluga partnerskog osiguravajućeg društva, koje im tako postaju lakše dostupne (Benton et al., 2010, p.12).

Pred brojnih navedenih prednosti primene cloud tehnologije, treba imati u vidu da primena iste zahteva prethodne temeljne pripreme u pogledu bezbednosti podataka i zaštite privatnosti, usklađenosti sa regulativama i zakonskim aktima, imajući u vidu da je osiguranje strogo regulisana delatnost. Strah od premeštanja podataka u cloud je najveća prepreka koju top menadžeri osiguravajućih društava treba da prevaziđu, uspostave poverenje i realizuju prednosti koje

omogućava cloud computing. Upravo bezbednost podataka i regulatorna usklađenost su ključni faktori koji determinišu koje aplikacije i IT resursi će biti premešteni u cloud. Stoga cloud computing treba shvatiti kao „putovanje“ kojim se transformiše način poslovanja, a ne kao odredište (Benton et al., 2010, p.13).

## Bankoosiguranje

Bankoosiguranje predstavlja koncept prodaje usluga osiguravajuće zaštite putem banaka. Bankoosiguranje se prvi put javlja u Francuskoj sedamdesetih godina XX veka, iako je prva ideja nastala u Velikoj Britaniji 1965. godine kada je osnovana Barclays Life, koja, međutim, nije dala značajne rezultate. Tokom osamdesetih godina koncept prodaje usluga osiguranja putem banaka dobija naziv bankoosiguranje i njegova pojava je dovela do revolucije u prodaji osiguranja. Do sredine devedesetih godina dvadesetog veka bankoosiguranje se uglavnom razvijalo u Evropi, a od 1999 se razvija i u SAD. U zemljama koje su primenile bankoosiguranje unapređeni su svi pokazatelji razvijenosti tržišta. Takođe, sa rastom premija osiguranja raslo je i učešće bankoosiguranja i relativni značaj ovog kanala prodaje. Krajem osamdesetih godina XX veka u zemljama EU su pojedine velike bankarske grupacije osnivale svoja osiguravajuća društva u cilju prodaje polisa osiguranja putem bankarskih šaltera, i to pre svega polisa životnog i penzijskog osiguranja. Ključni značaj bankoosiguranje ostvaruje u domenu prodaje usluga osiguranja života, posebno u nekim zemljama kao što je Francuska, Italija, Portugalija i Španija. Porastom životnog standarda građani se sve više opredeljuju za životno osiguranje, kao oblik investicije za budućnost, što ujedno predstavlja konkurentski proizvod tradicionalnim štednim ulozima u banke, čiji su iznosi počeli da opadaju, te su banke pokazale interes za implementaciju koncepta bankoosiguranja i ostvarivanje provizije po osnovu prodaje ponude osiguravajućih društava. Iako postoji i prodaja neživotnih osiguranja putem banaka, učešće ovog kanala u njihovoj prodaji je zanemarljivo (u proseku oko 10% u pomenutim zemljama).

Osnovna ideja bankoosiguranja jeste pristup što većem broju osiguranika preko već uspostavljene mreže filijala banaka, koje po pravilu imaju širu mrežu poslovnih jedinica nego osiguravajuća društva. Bolje iskorišćavanje bankarskih kanala prodaje i baze podataka o klijentima, kao i smanjenje troškova u odnosu na prodaju preko sopstvenih kanala su glavni motivi za primenu koncepta bankoosiguranja sa aspekta osiguravajućeg društva. Takođe, osiguravajuća

društva prodajom usluga osiguranja putem banaka mogu da se oslone na dugoročne odnose koje su banke već uspostavile sa klijentima. Razvijanjem odnosa poverenja između bankara i klijenta, klijent uviđa da sve svoje potrebe za finansijskim uslugama može zadovoljiti na jednom mestu, odnosno u banci, čime se povećava i stepen zadovoljstva klijenta banke, jer dobija kompletnu uslugu. Banke se u ovom poslu pojavljuju kao agencije, odnosno društva za zastupanje i uključivanjem usluga osiguranja, kao nebankarskih proizvoda, proširuju svoju paletu proizvoda i po tom osnovu ostvaruju dodatnu zaradu. Takođe treba uspostaviti partnerski odnos između banke i osiguravajućeg društva, u smislu njihovog zajedničkog nastupa prema klijentu, a proizvodi koji se nude treba da budu što jednostavniji, razumljivi i bankaru i klijentu. Na osnovu ovoga se može zaključiti da koncept bankoosiguranja omogućava da u odnosu osiguravajuće društvo-banka-klijent svi učesnici ostvare svoj interes. Postoji i negativni aspekt bankoosiguranja koji se ogleda u tome što se zbog izražene konkurencije u sektoru bankarskih i osiguravajućih institucija ne pridaje dovoljna pažnja proceni rizika koji se prihvataju u osiguravajuće pokriće, što može da rezultira negativnim dugoročnim finansijskim posledicama.

U Srbiji je takođe na osnovu Zakona o bankama koji se primenjuje od oktobra 2006. g. zaživeo koncept prodaje usluga osiguravajućeg pokrića putem banaka jer se tim Zakonom dozvoljava bankama da obavljaju poslove zastupanja u osiguranju, pri čemu Narodna banka Srbije vrši nadzor nad poslovanjem bankarskih i osiguravajućih institucija. Prva saglasnost Narodne banke Srbije nekoj poslovnoj banci za obavljanje poslova zastupanja u osiguranju izdata je 2007. g. Za razliku od većine zemalja EU gde se putem bankoosiguranja najviše plasiraju polise životnog osiguranja, u Srbiji se putem ovog kanala najviše prodaju imovinska osiguranja. U strukturi prodaje usluga osiguranja putem banaka preovlađuju usluge osiguravajućeg pokrića vezane za bankarske usluge. U ponudi banaka pojavljuju se prodaje usluga osiguranja koje služe kao sredstva obezbeđenja uz kredite kao što su osiguranje za slučaj smrti, mešovito osiguranje života, osiguranje nemogućnosti vraćanja kredita usled gubitka posla kao i imovinska osiguranja koja uključuju kasko osiguranje i osiguranje domaćinstava. Na primer, osiguravajuće društvo Wiener Staedtische sarađuje sa Erste bankom, Credit Agricole, Eurobank, Unicredit bank, Jubankom i omogućava osiguranje korisnika stambenih i auto kredita, ali i štedno životno osiguranje, kao i životno osiguranje sa pokrićem za zdravstvene usluge. Komercijalna banka prodaje polise Dunav osiguranja

za neživotno osiguranje, i to osiguranje građevinskih objekata fizičkih lica (osiguranje imovine) i putničko zdravstveno osiguranje. Uniqa osiguranje u segmentu bankoosiguranja nudi polise osiguranja vezane za stambene i auto kredite, za dozvoljeni minus, za korisnike platnih kartica, kao i polise životnog osiguranja.

### 3. EFIKASNO UPRAVLJANJE ODŠETNIM ZAHTEVIMA U FUNKCIJI MARKETINGA

Imajući u vidu ključne karakteristike usluga, nematerijalni karakter (neopipljivost), kvarljivost (ne mogu biti skladištene i jednom propuštena prilika da se prodaju je zauvek izgubljena), heterogenost, neodvojivost procesa proizvodnje i potrošnje i odsustvo vlasništva, jasno je da kod pružanja usluga osiguranja kvalitet zavisi ne od toga koliko je usluga osiguranja tehnički dobro strukturirana, već pre svega od percepcije kvaliteta od strane klijenata, odnosno osiguranika. Ta percepcija se kreira najsnažnije pod uticajem usmene reči, tzv. word-of-mouth, jer su ljudi, zbog navedenih karakteristika usluga, najskloniji postupanju u skladu sa savetima svojih prijatelja koji su bazirani na prethodno stečenom iskustvu (Ehrlich & Fanelli, 2004. p. 10). Uvek treba imati u vidu da ugovarači osiguranja, postojeći i potencijalni, u svakom momentu preferiraju one osiguravače koji mogu obezbediti osećanje vrednovanja svakog klijenta, personalizovanu uslugu, kao i priznanje za vernost (Njegomir i Ćirić, 2012, p.292). U slučaju osiguravajućeg sektora, iskustvo u pogledu rešavanja odšetnog zahteva biće ključno za određenje kvaliteta usluge i širenje pozitivnih preporuka, a time i stvaranja konkurentne prednosti, privlačenja novih i zadržavanja postojećih osiguranika.

Ključ uspeha svake uslužne kompanije, uključujući i osiguravajuća društva, jeste stavljanje u fokus potrošača, a ne funkcije. To se ostvaruje putem upravljanja odnosima sa potrošačima. Upravljanje odnosima sa potrošačima se ogleda u održavanju i unapređivanju odnosa i zadržavanju potrošača kroz uvećanu vrednost usluge i razvoj poverenja, satisfakcije i snažne socijalne veze (Ljubojević, 2001, p. 53). Da bi to ostvarilo, da bi zadržalo postojeće i privuklo nove osiguranike, svako osiguravajuće društvo mora nastojati da upotrebljava rafinirane informacije o postojećim i potencijalnim osiguranicima kako bi anticipiralo i adekvatno odgovorilo na njihove potrebe. Kreiranje zadovoljstva osiguranika je moguće obezbediti integracijom *front i back office* funkcija, što podrazumeva da je marketing, kao poslovna funkcija osiguravajućih

društava, samostalno nemoćan da „isporuči“ punu vrednost osiguranicima bez adekvatne saradnje sa proceniteljima, odnosno, organizacionim delom koji se bavi procesuiranjem odštetnih zahteva. Ova saradnja je neophodna kako bi se izgradila kultura gde prevazilaženje očekivanja predstavlja normu svakodnevnog poslovanja, a time kreiralo savršeno iskustvo osiguranika nakon procesuiranja odštetnih zahteva.

Unapređeno upravljanje odštetnim zahtevima neminovno se u savremenim uslovima poslovanja mora shvatiti kao elemenat koji potpomaže marketinške aktivnosti osiguravajućih društava. Studija osiguravajuće grupacije *Chubb Group of Insurance Companies* pokazuje da iskustvo u pogledu rešavanja odštetnog zahteva kod 76% ispitanika igra važnu, a u velikom broju slučajeva i presudnu ulogu pri izboru osiguravajućeg društva. Osiguranici nastoje da izbegnu ona osiguravajuća društva koja su poznata po svojoj lošoj reputaciji u pogledu ispunjenja odštetnih zahteva. Osim usmenih preporuka, u SAD postoji i Web stranica, koju je kreirala National Association of Insurance Commissioners, putem koje su obezbeđene informacije potrošačima u pogledu spornih odštetnih zahteva (NAIC Consumer Information Source).<sup>2</sup>

Nakon uragana Katrina, Lloyd's je uspostavio direktnu, besplatnu, telefonsku liniju sa nastojanjem da na taj način ponudi pomoć ugroženim osiguranicima i unapredi njihovu satisfakciju. Nakon eksplozije voza u Mumbaiu, jula 2006 godine, indijski osiguravači su se dogovorili, da pojednostavljenjem procesa prijave odštetnih zahteva, olakšaju isplatu naknada iz osiguranja (World Insurance Report, 2006, p.1). Nakon uragana Irma iz 2017. godine, osiguravajuća društva su velikom brzinom angažovala lokalne procenitelje štete u Teksasu i Floridi a neki od njih koristili su dronove za procenu štete (CNBC, 2017). Brojni su slični primeri nastojanja osiguravajućih društava da unaprede iskustvo osiguranika u pogledu rešavanja odštetnih zahteva, da primene nove tehnologije kako bi velik broj štete rešili što je moguće brže. Povećanjem efikasnosti rešavanja šteta, posebno nakon nastanka katastrofalnih događaja koji su posebno značajni zbog ogromne medijske pažnje, osiguravajuća društva neće samo graditi reputaciju već će na najbolji način ostvariti pozitivne marketinške efekte (Bowler, 2017).

#### 4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA OSIGURANICIMA

Marketing je kod osiguravajućih društava kao i u celokupnom finansijskom sektoru bio dosta zapostavljen, posebno u zemljama u razvoju. Međutim, pritisci sa kojima se suočavaju osiguravajuća društva kao što su rastuća konkurencija, globalizacija i deregulacija i sve izraženija sofisticiranost potrošača uslovile su potrebu razvoja marketinga odnosa sa potrošačima (*relationship marketinga*) kao novog modela marketinškog pristupa koji odgovara sektoru finansijskih usluga, uključujući i sektor osiguranja (Njegomir i Čirić, 2012, p. 291).

Sve više se osiguravajuća društva okreću zadržavanju postojećih osiguranika kroz razvijanje odnosa sa njima, uz istovremeno povećavanje marketinških napora za pridobijanje novih osiguranika. Prvi cilj u okviru upravljanja odnosima sa osiguranicima je privlačenje novih osiguranika koristeći marketing miks sredstva. Sledeći cilj je napredovanje osiguranika na lestvici lojalnosti od tačke gde postaju „klijenti“, „pobornici“ i na kraju „propovednici“, koji ne samo da šire pozitivnu usmenu reč „*word of mouth*“ koja je u osiguranju posebno značajna, nego i emocionalnu privrženost. Osiguravajuća društva se sve više u svom poslovanju okreću od ofanzivnog marketinga ka *relationship* menadžmentu, koji se ogleda u održavanju i unapređivanju odnosa i zadržavanju osiguranika kroz uvećanu vrednost usluge i razvoj poverenja, satisfakcije i snažne socijalne veze.

Uspostavljanje odnosa sa potrošačima sastoji se od dve faze, pri čemu se prvo privlače potrošači, a zatim sledi izgradnja i upravljanje odnosima sa njima, tako da budu ostvareni ekonomski ciljevi i jedne i druge strane. Postoji pet faktora koji opravdavaju sve veću potrebu za primenom customer relationship menadžmenta (CRM): 1) 20% potrošača ima kapacitet za ostvarenje 120% profita, 2) kompanija mora poznavati pojedinačnu profitabilnost svojih kupaca, 3) troškovi privlačenja novih kupaca su pet puta veći u odnosu na troškove njihovog zadržavanja, 4) kompanije moraju da potpuno integrišu *real-time* potrošački informacioni sistem i 5) kompanija treba da se organizuje oko potrošačkih segmenata (Chen & Popovich, 2013).

U uslovima sve popularnijeg cloud computing razvijaju se CRM sistemi bazirani na cloud, odnosno primeni najsavremenijih IT resursa, aplikacija i usluga putem interneta. CRM cloud softveri omogućavaju kompanijama da pristupe, organizuju i analiziraju informacije o potrošačima i prodaji u online režimu, ali i da integrišu podatke iz drugih resursa, imajući u

<sup>2</sup> NAIC Consumer Information Source – <http://www.naic.org/cis>

vidu da je sve više usluga bazirano na cloud (E-business, 2013). Uspješna implementacija CRM koncepta zahteva investicije u CRM tehnologiju, ali i promenu strategije, procesa i organizacione strukture. Bez ovih promena, postoji mogućnost da informacije o potrošačima ne budu dostupne zaposlenima u formi koja im je potrebna. Samo ulaganje u tehnologiju, bez prilagođavanja procesa, zaposlenih, organizacione strukture i strategije može dovesti do toga da troškovi budu veći od koristi (Laketa M., Sanader, Laketa, L i Mišić, 2015).

Osiguravajuća društva moraju težiti da se na svim nivoima fokusiraju na ukupno zadovoljstvo potrošača (osiguranika), a ne na proizvod. Cilj je da se zadovolje šire potrebe osiguravajuće zaštite i investicione potrebe osiguranika kako bi se unapredilo njihovo zadržavanje i maksimizirala vrednost. Uslov za to je snažan brend koji se razvija kroz unapređenje odnosa sa osiguranicima. Na to ukazuju i istraživanja koja govore u prilog razvoja odnosa sa potrošačima u osiguranju jer opredeljujući faktor kod kupovine životnih osiguranja jesu odnosi sa osiguranicima, a ne cena (za razliku od drugih vrsta osiguranja, jer je cena kod životnog osiguranja određena tablicama smrtnosti, obračunskom kamatnom stopom i jednim faktorom na koga osiguravajuća društva mogu uticati – troškovima sprovođenja osiguranja). Takođe, kod životnog osiguranja se još uvek preferira *face-to-face* kontakt odnosno neposredan kontakt sa agentom ili filijalom osiguravajućeg društva. Iz toga razloga osiguravajuća društva moraju imati uspostavljen call centar koji će u svakom momentu biti na usluzi osiguranicima, kako potencijalnim tako i postojećim.

Informaciona asimetrija i kompleksnost proizvoda osiguranja, posebno usluga osiguranja života su dva osnovna faktora koja izbor potrošača čine veoma kompleksnim (Njegomir i Ćirić, p. 292). Informaciona asimetrija se javlja zbog toga što osiguranici ne poseduju specijalizovana znanja, a osnovni razlog za asimetriju jeste neopipljivost koja je karakteristična za uslugu osiguranja života. Potencijalni ugovorači osiguranja se oslanjaju samo na kvalitet koji se u ovom slučaju zasniva na iskustvu i poverenju (Coulter & Coulter, 2003). Kompleksnost proizilazi iz velikog broja raspoloživih izbora s jedne strane i nepotpune informacije sa druge strane (pri čemu čak i ako postoji raspoloživa informacija ona može biti teška za interpretiranje). Upravo iz tih razloga je potrebno da osiguravajuća društva povećaju opipljivost usluge, grade imidž kroz institucionalni i proizvodni marketing, povećaju osposobljenost zaposlenog osoblja i konačno sa osiguranicima uspostave kontakt koji treba da

bude zasnovan na pouzdanosti i poverenju. Poverenje u kvalitet usluge osiguranja je od presudnog značaja jer je osnovna svrha osiguranja zaštita od rizika, a ne preuzimanje novog rizika. Zato kvalitet usluge osiguranja mora biti na visokom nivou, što se dalje odražava na obim tražnje i predstavlja najvažnije sredstvo pozicioniranja i poslovnog uspeha osiguravajućeg društva.

## ZAKLJUČAK

Ključni doprinos ostvarenju postavljenih ciljeva poslovanja osiguravajućih društava marketing ostvaruje putem upravljanja elementima marketing miksa, što podrazumeva razvoj usluga osiguranja prilagođenih potrebama prethodno identifikovanih tržišnih segmenata, promovisanje njihovih koristi za potencijalne osiguranike i njihovu distribuciju po pravoj ceni, u pravo vreme i na pravom mestu. Promocija je najvidljiviji element marketing miksa i često se marketing poistovećuje sa reklamiranjem i propagandom, iako oni predstavljaju samo aktivnosti u okviru promocije.

Distribucijom usluga osiguranja treba obezbediti izbalansiran odnos prodajnih tehnika i internih i eksternih kanala prodaje koji će obezbediti maksimizaciju profitabilnosti baziranu na dugoročnim odnosima poverenja i saradnje sa ciljnim grupama osiguranika. Razvoj novih kanala prodaje i specifičnih načina prodaje prilagođenih vrsti osiguranika, kombinacija starih i novih kanala kojima se usluge osiguranja isporučuju do ciljnih grupa osiguranika na način koji najbolje zadovoljava njihove potrebe, omogućava osiguravajućem društvu da poveća tržišno učešće i unapredi kontakt sa osiguranicima u cilju obezbeđenja dugoročnih pozitivnih odnosa što je naročito bitno u delatnosti osiguranja.

Osiguravajuća društva pod pritiskom rastuće konkurencije, globalizacije, deregulacije i sve izraženije sofisticiranosti potrošača sve više primenjuju inovativne oblike prodaje i promocije, odnosno pristupe koji često kombinuju i prodaju i promociju, a uključuju teleprodaju, digitalni marketing, cloud computing u osiguranju i bankoosiguranje. Takođe javila se potreba razvoja marketinga odnosa sa potrošačima (*relationship marketinga*) kao novog modela marketinškog pristupa koji odgovara sektoru finansijskih usluga, uključujući i sektor osiguranja.

Delatnost osiguranja je specifična jer kvalitet pružanja usluga zavisi ne od toga koliko je usluga osiguranja tehnički dobro strukturirana, već pre svega od percepcije kvaliteta od strane osiguranika. Takođe,

iskustvo u pogledu rešavanja odštetnih zahteva biće ključno za određenje kvaliteta usluge i širenje pozitivnih preporuka, a time i stvaranja konkurentske prednosti, privlačenja novih i zadržavanja postojećih osiguranika. U savremenim uslovima poslovanja je neophodno unapređeno upravljanje odštetnim zahtevima, jer osiguranici nastoje da izbegnu ona osiguravajuća društva koja imaju lošu reputaciju u pogledu realizacije odštetnih zahteva. To je jedan od načina podrške marketinškim aktivnostima osiguravajućih društava.

U poslovanju osiguravajućih društava marketing ima veoma bitnu ulogu jer treba da doprinese privlačenju novih osiguranika, zadržavanju postojećih i maksimiziranju vrednosti za osiguranike. Uslov za to je poverenje i snažan brend koji se razvija kroz razvoj i unapređenje odnosa sa osiguranicima.

Istraživanjem je postignut zadati cilj i potvrđene su postavljene hipoteze u ovom radu. Istraživanje tržišta omogućava adekvatno sprovođenje svih elemenata

proširenog 7P marketing miksa, i to kroz razvoj novih proizvoda, odnosno usluga za osiguranike, prilagođavanje iznosa premije osiguranja, odnosno pružanja dodatnih osiguravajućih usluga po ceni osnovne premije, primenu alternativnih kanala distribucije usluga osiguranja, unapređenu promociju usluga uspostavljanjem i razvojem komunikacije sa postojećim i potencijalnim osiguranicima putem društvenih mreža, omogućavanjem besplatnih aplikacija za pametne telefone i sl. Testiranjem druge i treće hipoteze su dobijeni rezultati koji potvrđuju obe hipoteze, ali su i komplementarni sa rezultatima dobijenim testiranjem prve hipoteze. Analizom tržišta je ustanovljeno da se unapređenjem pojedinih elemenata marketing miksa poput promocije i distribucije unapređuje zadovoljstvo osiguranika u pogledu rešavanja odštetnih zahteva, uspostavljanja i unapređenja komunikacije sa postojećim i potencijalnim osiguranicima, razvoja inovativnih proizvoda, odnosno usluga uz primenu savremenih informacionih tehnologija i sl.

## Literatura

1. Benton, D., Foster M. and Biscay, G. (2010). *How Cloud Computing will Transform Insurance Using Cloud to help drive future high performance in the insurance industry* Preuzeto 14.01.2018. sa: [http://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2013/07/Cloud\\_for\\_Insurance\\_POV\\_Final.pdf](http://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2013/07/Cloud_for_Insurance_POV_Final.pdf)
2. Bowler, J. (2017). *Keeping Insurance Customers Satisfied After a Natural Catastrophe* Preuzeto 15.12.2017 sa: <https://www.marketstrategies.com/blog/2017/08/keeping-insurance-customers-satisfied-during-catastrophe-response/>
3. Chen, I. and Popovich, K., (2013). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, Vol 9(5), 672-688.
4. Chartered Institute of Marketing, (2015). *Marketing and the 7Ps - A brief summary of marketing and how it works* Preuzeto 15.12.2017. sa <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf>,
5. Chubb Group of Insurance Companies, *e-Business Solutions* Preuzeto 10.11.2017 sa: <http://www.chubb.com/agents/chubb6184.html>
6. CNBC, *Insurers ache for qualified inspectors after US hurricanes*, Preuzeto 17.01.2018 sa: <https://www.cnbc.com/2017/09/11/insurers-ache-for-qualified-inspectors-after-us-hurricanes.html>
7. Cooper, B., Knight, O., Gilchrist, S, and Charalambous, D. (2014). *The UK insurance broker market: Optimising opportunity in a dynamic environment*. London One Hundred White Paper, London: Lloyds Bank.
8. Coulter, K.S. and Coulter, R.A., (2003). The effects of industry knowledge on the development of trust in service relationships. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20 (1), 31-43.
9. E-business, (2013). *Customer relationship management*, Preuzeto 10.01.2018. sa: [https://www.onebusiness.ca/sites/default/files/MEDI\\_Booklet\\_Customer\\_Relationship\\_Management\\_Accessible\\_E.pdf](https://www.onebusiness.ca/sites/default/files/MEDI_Booklet_Customer_Relationship_Management_Accessible_E.pdf)
10. Ehrlich, E. and Fanelli, D. (2004). *The Financial Services Marketing Handbook: Tactics and Techniques That Produce Results*. Princeton, NY, SAD: Bloomberg Press.
11. Informa, (2006). *World Insurance Report*. London (UK). Preuzeto sa [https://informa.com/Documents/Investor%20Relations/Reports/2006/informa\\_annual\\_report\\_06\\_-\\_web.pdf](https://informa.com/Documents/Investor%20Relations/Reports/2006/informa_annual_report_06_-_web.pdf)
12. Insurance Europe, (2016). *European Insurance - Key Facts* Preuzeto 17.01.2018 sa: <https://www.insuranceeurope.eu/sites/default/files/attachments/European%20Insurance%20-%20Key%20Facts%20-%20August%202016.pdf>
13. Kapoor, N. (2013). *Cloud computing for insurance* Preuzeto 28.12.2017. sa: <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=IBW03006USEN>

14. Laketa, M., Sanader, D., Laketa, L. i Mišić, Z. (2015). Customer Relationship Management: Concept and Importance for Banking Sector. *UTMS Journal of Economics*, 6 (2), 241-254.
15. Ljubojević, Č., (2011). *Menadžment i marketing usluga*, Beograd: Želnid.
16. Marr, B., (2015). *How Big Data Is Changing Insurance Forever*, Preuzeto 07.01.2018. sa: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2015/12/16/how-big-data-is-changing-the-insurance-industry-forever/#4a0830fc289b>
17. NAIC Consumer Information Source Preuzeto sa: <http://www.naic.org/cis>
18. Njegomir, V., (2006). Osiguranje života – marketing aspekti i specifičnosti. *Marketing*, Vol. 37 (1), 29-35.
19. Njegomir, V., (2007). Kanali distribucije usluga osiguranja i reosiguranja, *Marketing*, Vol. 38 (1-2), 47-53.
20. Njegomir, V. (2011). *Osiguranje*. Novi Sad: Ortomedics Book.
21. Njegomir, V. i Ćirić, J., . (2012). Zaštita korisnika finansijskih usluga: Slučaj osiguravajućih društava i investicionih fondova. *Marketing*, Vol. 43(4), 288-299.
22. Sheridan, K. (2015). *Mobile Strategy: 8 Cool Insurance Apps* Preuzeto 15.12.2017 sa: <http://www.insurancetech.com/channels/mobile-strategy-8-cool-insurance-apps/d/d-id/1319600>
23. Wilson, R.M.S. and Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management : planning, implementation and control*, Oxford; Sydney: Elsevier Butterworth-Heinemann.

## Abstract:

### The Role of Marketing in the Improvement of Consumers' Satisfaction

Vladimir Njegomir, Jelena Demko Rihter

Marketing in insurance companies aims to make profits through the creation of satisfied and loyal insureds. Insurance companies should create an offer in order to satisfy the needs of existing and potential insureds, to find the best way to present this offer to potential insurers, as well as the most appropriate way of distributing the offer of insurance coverage. The starting point in this paper is the fact that the marketing approach in insurance is isolated and mostly identified with sales and advertising, rather than a more comprehensive view of the expanded marketing mix known as 7P. Marketing allows insurance companies to adjust the insurance premium, apply adequate distribution and promotion, manage the marketing

orientation in the management of claims, and effectively and efficiently manage the relationships with the customers (insureds). Bearing in mind that the application of the modern concept of marketing can enable insurance companies to adapt more effectively to market conditions, the aim of this paper is to point out the importance of marketing orientation in every business activity of insurance companies as preconditions for improving the satisfaction of the insureds.

**Key words:** *customer relationship management (CRM), distribution channels, premiums, promotions*

#### Kontakt:

**Vladimir Njegomir**, [vnjegomir@flv.edu.rs](mailto:vnjegomir@flv.edu.rs)

Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkić Univerziteta Union  
Bulevar oslobođenja 76  
21000 Novi Sad

**Jelena S Demko Rihter**, [jciric@uns.ac.rs](mailto:jciric@uns.ac.rs)

Fakultet tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu  
Trg Dositeja Obradovića 6  
21000 Novi Sad

## Značaj digitalnog marketinga u procesu upravljanja odnosima sa potrošačima

Milan Kocić, Katarina Radaković

### UVOD

U uslovima poslovanja koje karakterišu turbulentne promene, marketinško okruženje dobija potpuno novu dimenziju. Tradicionalni vidovi uspostavljanja odnosa sa potrošačima sve više se prožimaju prisustvom savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija, menjajući na taj način svakodnevno obavljanje poslovnih aktivnosti. U cilju kreiranja održive konkurentske pozicije, preduzeća su postala svesna činjenice da njihovo nepristupanje u digitalnom okruženju može značiti i nestajanje sa privrednog prostora i negativno kretanje poslovnih indikatora. Zbog toga je koncept digitalnog marketinga predmet svakodnevnog razmatranja u marketinškoj literaturi i jedna od bazičnih determinanti savremene marketinške orijentacije.

Mogućnost svakodnevne razmene sadržaja, praćenja velikog broja informacija, kao i deljenje iskustava potrošača pred marketare postavlja nove zahteve. Pojava elektronskih sistema za upravljanje odnosima sa potrošačima i kreiranje interaktivnih sajtova predstavljaju ključna sredstva za komunikaciju. Za razliku od prethodnog perioda, koji oslikava masovno prilagođavanje, savremeni potrošač teži da na osnovu sopstvenih zahteva i potreba dobije individualizovani proizvod, koji u potpunosti odgovara njegovim preferencijama. Upravo sistemi za upravljanje odnosima sa potrošačima koji se zasnivaju na digitalnim platformama (e-CRM) omogućavaju veću preglednost, strukturiranje podataka, valorizaciju kreiranih marketinških kampanja i dostavljanje proizvoda koji je potrošačima potreban.

Implementacijom sistema za upravljanje odnosima sa potrošačima koji se oslanja na digitalizaciju omogućavaju se personalizovani odnosi, zasnovani na bazama podataka kao suštinskom konceptu za uspostavljanje dugoročne saradnje i kreiranje lojalnosti potrošača. Bez obzira na modalitet instrumenata koji se koriste za komunikaciju sa potrošačima posredstvom digitalnih medija, integrisani pristup je neophodan i podrazumeva multidisciplinarna znanja, počev od marketara, preko stručnjaka za informacione i komunikacione tehnologije.

**Apstrakt:** U savremenom privrednom ambijentu, jedna od najbrže rastućih delatnosti odnosi se na razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija. Implikacije ovog procesa evidentne su u gotovo svim oblastima, među kojima je svakako i marketinška teorija i praksa. Upravo primena koncepta digitalnog marketinga za mnoga preduzeća predstavlja osnov diferencijacije na konkurentnom tržištu. Adekvatnim planiranjem aktivnosti nastupa posredstvom digitalnih medija, kao i plasiranjem zanimljivih sadržaja u mnogome se olakšava pravovremena komunikacija sa potrošačima. Imajući u vidu da je savremeni potrošač izložen velikom broju svakodnevno dostupnih informacija, pred kreatore marketinških strategija postavlja se izazov uspostavljanja i održavanja dugoročnih odnosa. U radu je takođe istaknut značaj marketing metrika u ovoj oblasti, čije uspešno razumevanje doprinosi pravilnom vrednovanju marketinške kampanje i stvaranju mogućnosti za napredak i poboljšanje tržišne pozicije preduzeća.

**Ključne reči:** digitalizacija, digitalni marketing, satisfakcija, lojalnost, upravljanje odnosima sa potrošačima

## 1. KONCEPTUALNE OSNOVE DIGITALNOG MARKETINGA

Proces digitalizacije prema izveštajima Svetske banke donosi sa sobom brojne prednosti, koje se pre svega odnose na: smanjenje troškova prikupljanja informacija, potenciranje inovativnog koncepta, ostvarivanje efikasnosti kroz veću brzinu pružanja usluga, kao i kreiranje potencijalnih radnih mesta.<sup>1</sup> Implikacije ovog procesa odražavaju se i na oblast marketinga, kako sa aspekta privrednih subjekata, tako i kada su u pitanju potrošači. Evolucija koncepta digitalnog marketinga evidentna je u gotovo svim sferama, počev od inicijalne faze u razvoju ove oblasti, još od 2000-e godine, kada je digitalni marketing postao predmet interesovanja brojnih autora iz različitih oblasti. Studije realizovane u ovom periodu ukazivale su na nepostojanje dovoljno stručnosti, ali i uverenja u uspeh digitalnog marketinga u budućnosti. Za razliku od početnog perioda, kada je digitalnim marketingom uglavnom ostvarivano kratkoročno povećanje prodaje, danas su potrošači znatno uključeni u formulisanje strategija, što stvara osnove za satisfakciju i lojalnost. Digitalni marketing omogućava potrošačima, preduzećima i drugim stejkholderima da kreiraju, razmenjuju i pristupaju digitalnim sadržajima.<sup>2</sup> Odnosi se na promovisanje proizvoda ili usluga posredstvom interneta, mobilnih telefona ili drugih interaktivnih kanala komuniciranja sa potrošačima.<sup>3</sup> Strategije digitalnog marketinga, bilo da se one posmatraju kao taktičko ili strategijsko sredstvo u preduzeću, doprinose kreiranju vrednosti.<sup>4</sup>

Prodor interneta u svakodnevno obavljanje aktivnosti potrošača nameće upotrebu savremenih marketinških strategija. Prema poslednjim dostupnim podacima, sve je veći broj ljudi koji potrošačke aktivnosti obavljaju online putem. Neposredno pre prikazivanja rezultata za Srbiju, kao sastavni deo prikaza, ne može se izostaviti tržište SAD-a, kao jedno od područja na kome je rast primene digitalnog marketinga više nego

očigledan. Prema izveštajima sajta eMarketer, digitalno oglašavanje beleži tendenciju rasta iz godine u godinu. U ovoj oblasti očekuje se porast ukupnih izdataka sa 39,1%, na 49,6%, koliko se predviđa da će iznositi u 2021. godini. Najveću očekivanu stopu rasta beleži mobilno oglašavanje, sa učešćem od čak 62,5% od ukupnih izdataka u digitalnom oglašavanju.<sup>5</sup>

Što se tiče Republike Srbije, u odnosu na 2016. godinu, broj korisnika interneta povećao se za nešto više od 200 000. Takođe, prema istom istraživanju, sprovedenom od strane Republičkog zavoda za statistiku, navedeni su najčešći tipovi korišćenja interneta u privatne svrhe (grafik 1). Čak 75,6% ispitanika koristi internet za čitanje online novina ili časopisa, 75,5% potrošača na ovaj način prikuplja dostupne informacije o proizvodima ili uslugama, dok učešće na društvenim mrežama, kao jednoj od ključnih strategija za komunikaciju sa potrošačima zauzima 67,8%.<sup>6</sup> Navedeni podaci impliciraju da je posredstvom ovog medija moguće ostvariti bliske odnose sa potrošačima i značajno unaprediti poslovnu praksu preduzeća.

Gartnerova studija koja je obuhvatila preko 300 marketinških lidera u oblasti digitalnog marketinga pokazuje da je tokom 2017. godine zabeležen rast budžeta i da kod velikih preduzeća izdvajanja za ove aktivnosti beleže i do skoro 15% godišnjeg prihoda. Sa druge strane, kod manjih preduzeća, taj procenat je nešto niži (do 10%). Najveće procentualno učešće uočeno je kod investiranja u kvalitetne web sajtove, interaktivne sadržaje, digitalno oglašavanje, ali i obavljanje trgovine posredstvom digitalnih medija, kako bi se u narednom periodu ostvarili ciljevi preduzeća i održala lojalnost potrošača.<sup>7</sup>

S obzirom na brojne vidove digitalnog marketinga, u radu neće biti apostrofirane razlike između njih, već će se generalni zaključci odnositi na značaj koncepta digitalnog marketinga uopšte. Ipak, kao jedno od dominantnih polja u ovoj oblasti navode se svakako društveni mediji koji značajno doprinose poboljšanju

<sup>1</sup> Vătămănescu, E.M., Nistoreanu, B.G., Mitan, A. (2017). Competition and Consumer Behavior in the Context of the Digital Economy, *Amfiteatru. Economic*, 19(45), 354-366

<sup>2</sup> Quinton, S., Simkin, L. (2016). The digital journey: Reflected Learnings and Emerging Challenges, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 0, 1-18

<sup>3</sup> Egan, J. (2011). *Relationship marketing. Exploring relational strategies in marketing*, fourth edition. Prentice Hall, Pearson, str. 256

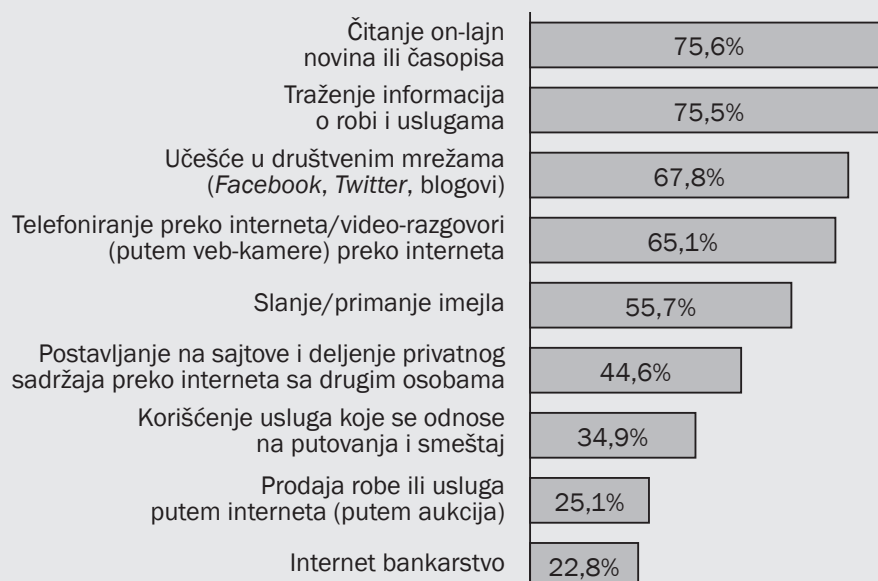
<sup>4</sup> Piercy, N.F., Cravens, D.W., Lane, N. (2010). Peek-aboo; finding and connecting with your customers. *Marketing Management*, 19, 19-24.

<sup>5</sup> Worldwide Ad Spending: eMarketer's updated estimates and forecast for 2016-2021, dostupno na <https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Ad-Spending-eMarketers-Updated-Estimates-Forecast-20162021/2002145>, datum pristupa 10.01.2018.

<sup>6</sup> [http://www.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/02/59/76/Saopstenje\\_2017\\_srp.pdf](http://www.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/02/59/76/Saopstenje_2017_srp.pdf), datum pristupa 15.06.2017.

<sup>7</sup> <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-cmo-spend-survey-2016-2017-shows-marketing-budgets-continue-to-climb/>, 10.06.2017.

**GRAFIK 1.** Korišćenje interneta u privatne svrhe od strane potrošača



IZVOR: Republički zavod za statistiku

relacije sa potrošačima. Neka od najbitnijih pitanja u ovoj oblasti odnose se na sledeće:<sup>8</sup>

- zašto potrošači koriste društvene medije i kakve su marketinške implikacije njihove upotrebe?
- kada marketing društvenih medija treba preferirati u odnosu na tradicionalni marketing?
- koliko je viralno okruženje značajno u postupku povećanja prodaje?
- kako se proces donošenja odluke potrošača menja u skladu sa digitalnim okruženjem?
- koji je optimalni balans između online i offline marketing strategija u postupku upravljanja odnosima sa potrošačima?

Odgovore na ova, ali i brojna druga pitanja treba tražiti analizirajući pojedinačne parametre u postupku plasiranja informacija putem društvenih medija, uzimajući u obzir ciljne segmente, rezultate koje je neophodno ostvariti, kao i finansijske i ljudske resurse koji doprinose realizaciji uspešne strategije digitalnog marketinga. Generalno, korišćenje društvenih medija i oglašavanje posredstvom istih utiče na kreiranje stavova potrošača i iniciranje kupovnog ponašanja.<sup>9</sup>

U skladu sa prethodnim istraživanjima problematike u vezi sa navedenom oblašću, aktivnosti potrošača posredstvom društvenih medija, kao dominantnog vida digitalnog marketinga, odnose se na tri aspekta:<sup>10</sup>

- procesuiranje informacija koje su od značaja za njihovu odluku o kupovini
- aktivnosti koje se vezuju za svakodnevnu zabavu i razonodu potrošača
- društvenu konekciju sa drugim ljudima i održavanje bliskih odnosa

U cilju uspostavljanja dugoročnih odnosa sa potrošačima, preduzeća u svoje strategije implementiraju određene metrike na osnovu kojih se vrednuje uspešnost digitalnog marketinga. Neki od pristupa odnose se na merenje prometa na uređajima, identifikovanje vremena provedenog u korišćenju interaktivnog sadržaja, kao i precizno utvrđivanje strukture korisnika objava koje se plasiraju putem strategija digitalnog marketinga. Na ovaj način stvara se povoljna platforma za identifikovanje određenih gepova koji mogu postojati.

<sup>8</sup> Lamberton, C., Stephen, A.T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry, *Journal of Marketing*, Vol. 80, 146–172

<sup>9</sup> Duffett, R.G. (2015). Facebook advertising's influence on intention-to-purchase and purchase amongst Millennials, *Internet Research*, Vol. 25, Issue: 4, 498–526

<sup>10</sup> Heinonen, K. (2011). Consumer activity in social media: Managerial approaches to consumers' social media behavior, *Journal of Consumer Behaviour*, 10, 356–364

## 2. ULOGA DIGITALNOG MARKETINGA U REALIZACIJI CRM KONCEPTA

Kao poslovna strategija koja integriše interne aktivnosti i funkcije i mrežu eksternih stakeholdera sa ciljem kreiranja i isporuke vrednosti uz ostvarenje profita, CRM podrazumeva primenu odgovarajuće informacione tehnologije.<sup>11</sup> Zbog toga se u novije vreme koncept CRM-a i digitalnog marketinga sve više dopunjuju, ostvarujući na taj način dobre poslovne rezultate i pozicioniranost preduzeća u konkurentnom tržišnom ambijentu. U postupku upravljanja odnosima sa potrošačima strategije digitalnog marketinga imaju značajne implikacije na unapređenje ovog procesa. Obezbeđivanjem vidljivosti informacija, stvaranjem mogućnosti za veći stepen interaktivnosti i proaktivnih marketinških strategija omogućava se dostupnost informacija i stiču preduslovi za dugoročan uspeh preduzeća. Posebno značajnu ulogu u upravljanju odnosima sa potrošačima imaju baze podataka, koje obezbeđuju značajnu podršku u strategijskoj analizi potrošača. U cilju povećanja objektivnosti informacija o potrošačima i smanjenja rizika, baze bi trebalo da budu dominantno zasnovane na holističkom prikazu informacija iz različitih poslovnih funkcija, kao što su, na primer marketing i finansije i računovodstvo.<sup>12</sup>

Inovacije u razmeni informacija digitalnim putem imaju dvostruke implikacije. Sa jedne strane, marketari nastoje da kreiraju odgovarajuće strategije kako bi na najbolji način predstavili svoju ponudu, dok se potrošači od pasivnih primalaca informacija transformišu u kreatore promotivnih poruka, stvarajući na taj način osnovu za unapređenje viralnog marketinga.<sup>13</sup> Jedna od najznačajnijih karakteristika savremenih potrošača u internet okruženju odnosi se na njihovo učešće u virtuelnim zajednicama, gde se, putem interpersonalne komunikacije ostvaruje međusobna interakcija i iznose sugestije i kritike potrošača.<sup>14</sup> Ovakve uloge potrošača značajno utiču na sve aspekte marketinškog pristupa, usmeravajući na taj način marketing istraži-

vanja, određivanje ciljnih grupa i adekvatno praćenje ponašanja potrošača u okviru CRM pristupa. Kao neki od najčešćih motiva zbog kojih potrošači pristupaju komunikaciji posredstvom interneta, prevashodno društvenih medija, navode se informacije, okruženje i socijalna uključenost potrošača.<sup>15</sup> Identifikovanjem ovih motiva, koji mogu biti kako racionalne, tako i emocionalne prirode, privredni subjekti i kreatori promotivnih kampanja mogu otkriti potencijalne šanse na tržištu i definisati ciljne grupe potrošača. Savremeni potrošači preferiraju takvu saradnju sa preduzećima koja će na najjednostavniji način omogućiti obavljanje njihovih transakcija, olakšano razmatranje sadržaja na internet stranicama i laku dostupnost proizvoda. Jedno od nezaobilaznih pitanja i čestih sprečavaoca za učešće u digitalnim medijima jeste politika zaštite privatnosti podataka, kojom se vode kada donose odluku o kupovini i kreiranju dugoročnih odnosa. Prilikom obavljanja transakcija navode se rizici sa kojima se potrošači svakodnevno susreću. To su:<sup>16</sup>

- finansijski rizik
- rizik koji se odnosi na performanse proizvoda
- politika zaštite privatnosti potrošača
- problemi sa isporukom proizvoda

Pravovremenim reagovanjem preduzeća u cilju smanjenja potencijalnih opasnosti koje mogu biti inicirane nekim od prethodno navedenih rizika omogućava se poverenje potrošača i kreira dobra osnova za uspostavljanje dugoročne saradnje. Neka od najznačajnijih pitanja odnose se na smanjenje rizika, online iskustva potrošača, efektivni sadržaj web sajta i tome slično. Komunikacija sa potrošačima korišćenjem digitalnog marketinga kao i sve ostale aktivnosti iziskuje odgovarajuća sredstva. Kako bi se ova izdvajanja smatrala investicijom i omogućila ostvarivanje profita, marketari svakodnevno vrše procenu efektivnosti digitalnih marketinških kampanja. Neki od bazičnih pokazatelja kojima se meri efektivnost odnose se na sledeće:

- broj posetilaca
- kvalitet ili stopu konverzije
- trošak po kliku
- trošak po narudžbini
- prinos na investicije
- brend metrike

<sup>11</sup>Marinković, V. (2012). *Marketinški aspekti satisfakcije i lojalnosti, Orijentacija na potrošače u savremenom bankarskom poslovanju*. Ekonomski fakultet u Kragujevcu, str.248

<sup>12</sup>Đukić, S., Stanković, Lj. (2014). Problemi u vrednovanju poslovnih kupaca, *Ekonomске teme*, 52(4), 389-400

<sup>13</sup>Tiruwa, A., Yadav, R., Suri, P.K. (2016). An exploration of online brand community (OBC) engagement and customer's intention to purchase, *Journal of Indian Business Research*, Vol. 8, Issue, 4, 295-314

<sup>14</sup>Marić, D., Žnideršić, R.K., Paskaš, N., Jevtić, J., Kanjuga, Z. (2017). Savremeni potrošač i elektronska interpersonalna komunikacija, *Marketing*, Vol.48, Broj 3, 147-155

<sup>15</sup>Heinonen, K. (2011). op.cit.

<sup>16</sup>Chiu, C.-M. Wang, T. G. E., Fang Yu-Hui., Huang, H.-Yi. (2014). Understanding consumers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk, *Information Systems Journal*, Vol. 24, Iss1, 85-114

Redovnim praćenjem navedenih metrika i preciznim postavljanjem početnih ciljeva komunikacije, potrošači se navode na kupovinu, ali i na ostvarivanje dugoročnih odnosa sa preduzećem. Kao jedna od ključnih odrednica koja značajno opredeljuje ponašanje potrošača u digitalnom okruženju navode se komentari potrošača koji su imali iskustvo sa određenim proizvodima/uslugama preduzeća. Naime, ono što je u tradicionalnom marketinškom ambijentu bila komunikacija od usta do usta, sada se odnosi na ispisivanje pozitivnih ili negativnih recenzija potrošača posredstvom web platformi. Komunikacija od usta do usta u elektronskom obliku je jedan od ključnih pokazatelja koji utiču na ponašanje potrošača. Takozvana eWom komunikacija predstavlja predmet istraživanja brojnih radova, pri čemu se većina autora slaže oko dominantnih varijabli koje se tim putem ispituju. Kredibilitet izvora informisanja, kvalitet informacija koje se na taj način plasiraju neki su od najčešćih parametara koje potrošači prate prilikom donošenja odluke o kupovini.<sup>17</sup> Pravovremenim reagovanjem na ovakve komentare, ostvaruje se veći stepen bliskosti sa potrošačima i otvara povoljan ambijent za uspostavljanje dugoročne saradnje i kreiranje lojalnosti. Komentari koji se plasiraju na ovaj način imaju veću ubeđivačku moć, kao i veći kredibilitet i često uzimaju primat u odnosu na promotivne poruke plasirane od strane kreatora marketinških strategija. Prethodno iskustvo potrošača, kao i vrsta proizvoda koji su predmet konzumacije dovode do toga da se pozitivno ili negativno ocenjeni komentari ne mogu generalizovati. Prilikom kreiranja web obrazaca koje potrošači popunjavaju, kreatorima ovakvih formi preporučuje se da strukturiraju upitnike na takav način da jasno omoguće isticanje pozitivnih i negativnih svojstava proizvoda.<sup>18</sup>

Implementacija digitalnih strategija u CRM koncept, odnosno razvijanje tzv. e-CRM pristupa omogućava pravovremeno reagovanje i uključivanje različitih ciljnih grupa potrošača, kao i razumevanje celokupnog postupanja potrošača prilikom povezivanja sa određenim preduzećem. Slično kao i kod tradicionalnih medija, i poslovanjem u online ambijentu nastoji se da se potrošač što duže zadrži u virtuelnom prodajnom objektu. Naime, dužim interaktivnim postupkom u

okviru virtuelnog sadržaja, pamćenjem interaktivnih elemenata, olakšava se put prelaska od faze razmatranja do faze kupovine.<sup>19</sup> U postupku primene CRM-a u digitalnom okruženju, ostvaruju se brojne koristi. Neke od najznačajnijih odnose se na sledeće:<sup>20</sup>

- ostvarivanje uštede u troškovima
- masovnu kastomizaciju posredstvom marketinških poruka
- produbljivanje postojećih odnosa sa potrošačima
- saznanje da je postavljene ciljeve moguće ostvariti praćenjem životnog ciklusa potrošača

U procesu upravljanja odnosima sa potrošačima, preduzeća konstantno tragaju za novim načinima predstavljanja ponude i plasiranjem interesantnih sadržaja. Gotovo da ne postoji preduzeće koje u svojoj komunikacionoj strategiji ne primenjuje neki od oblika digitalnog marketinga, u cilju unapređenja proizvoda ili usluga, i uspostavljanja dugoročnih odnosa sa potrošačima. Uočeno je da je korišćenje društvenih medija u Evropi zastupljeno kako kod malih, tako i kod velikih preduzeća (83% malih preduzeća koristi društvene medije za izgradnju imidža ili marketiranje proizvoda, dok kod velikih preduzeća taj procenat iznosi 85%).<sup>21</sup> Više od polovine preduzeća obuhvaćenih istraživanjem Eurostata navodi da u procesu uspostavljanja odnosa sa potrošačima koristi društvene medije u funkciji razmatranja komentara potrošača, odgovaranja na njihova pitanja i unapređenja odnosa sa njima. Među članicama Evropske unije, 77% preduzeća ima web sajt, 45% koristi društvene mreže za komunikaciju sa potrošačima, 14% svoju komunikacionu strategiju zasniva na blogovima, dok 16% koristi multimedijalne sadržaje. Kada je u pitanju simultana primena web sajta i društvenih mreža, među navedenim zemljama prednjače preduzeća iz sledećih zemalja: Malta i Danska (67%), Švedska (63%), Finska (62%), Velika Britanija (60%), dok je najmanji procenat evidentiran kod preduzeća na teritoriji Rumunije (25%), Bugarske i Poljske (26%).<sup>22</sup>

<sup>17</sup>Dancer, H., Filieri, R., Grundy, D. (2014). eWOM in online customer support communities: Key variables in information quality and source credibility, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* (2014) 15, 290–305

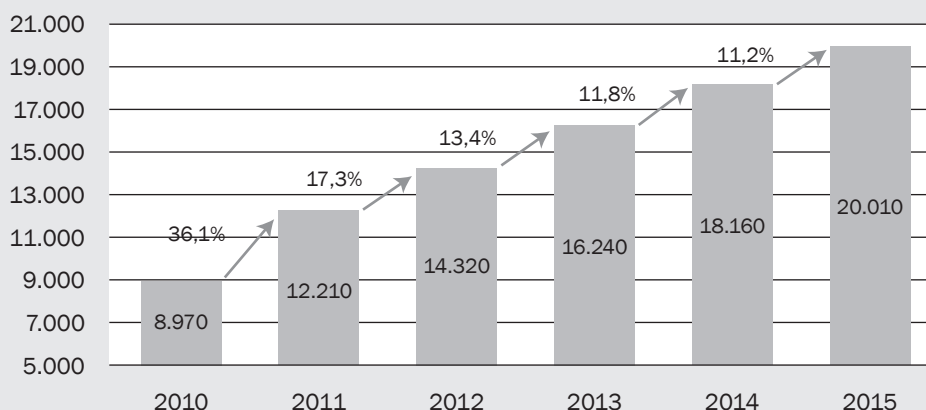
<sup>18</sup>Willemssen, L.M., Neijens, P. C. Bronner, F., Jan A. de Ridder, (2011). "Highly Recommended!" The Content Characteristics and Perceived Usefulness of Online Consumer Reviews, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(1), 19-38

<sup>19</sup>Filipovic, J. (2015). Prepoznavanje marke i namera za kupovinom u internet okruženju, *Marketing*, Vol46, Iss.4, 277-285

<sup>20</sup>Chaffey, D. (2015). *Digital business and e-commerce management, strategy, implementation and practice*. Pearson, United Kingdom, str. 394

<sup>21</sup>[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social\\_media\\_-\\_statistics\\_on\\_the\\_use\\_by\\_enterprises](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social_media_-_statistics_on_the_use_by_enterprises), datum pristupa 15.januar.2018.

<sup>22</sup>Enterprises Presence on the internet, 2017, dostupno na [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:V1\\_Enterprises%27\\_presence\\_on\\_the\\_internet\\_2017\\_\(%25\\_of\\_enterprises\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:V1_Enterprises%27_presence_on_the_internet_2017_(%25_of_enterprises).png), datum pristupa 01.02.2018.

**GRAFIK 2:** Rast tržišta digitalnog oglašavanja u Srbiji u periodu 2010-2015. godine (u 000 evra)

Izvor: IAB Srbija, Studija o investiciji u digitalno i interaktivno oglašavanje u Srbiji za 2015. godinu

Uključivanjem preduzeća u adekvatno planiranje i implementaciju marketinških kampanja posredstvom digitalnih medija, doprinosi se jačanju svesti o proizvodu, upućuje na iniciranje bliskijih odnosa sa potrošačima, ali i deluje na psihološke aspekte potrošača, omogućavajući osnove za kreiranje dugoročnih odnosa. U nastojanju da se pozicioniraju koristeći digitalne medije, kompanije moraju biti svesne činjenice da je ovakve instrumente neophodno sagledavati ne samo iz taktičke perspektive, kao sredstvo za ostvarenje prodaje i kratkoročnih poslovnih ciljeva, već kroz strategijsku dimenziju.<sup>23</sup> Bez obzira na veličinu i vrstu privredne delatnosti, preduzeća sve češće pribegavaju angažovanju eksternih konsultanata koji obavljaju SEO poslove i kreiraju online strategije za odnose sa javnošću i komunikaciju sa ciljnim identitetskim grupama i relevantnim stakeholderima. Prema podacima na osnovu istraživanja sprovedenog od strane IAB-a (Interactive Advertising Bureau) Srbije, tržište digitalnog oglašavanja beleži tendenciju porasta. Naime, neki od podataka ukazuju na sledeće:<sup>24</sup>

- ukupna vrednost tržišta digitalnog i interaktivnog oglašavanja u 2015. godini procenjena je na €20,01 miliona, što uključuje i oglašavanje na mobilnim uređajima
- u 2015. u odnosu na 2014. godinu, zadržan je pozitivan dvocifren rast ukupne vrednosti tržišta od 11,2%

- najveći rast investicija u 2015. godini zabeležili su segmenti video oglašavanja (128%) i mobilnog oglašavanja (43%), sa procenjenim vrednostima tržišta od €1,05 miliona i €1,89 miliona, respektivno
- iako u blagom padu (-1,7%) u odnosu na 2014. godinu, ukupnoj vrednosti tržišta i dalje najveći doprinos daje lokalno display oglašavanje (42%) sa ukupnom neto vrednošću od €8,4 miliona

Oglašavanje posredstvom digitalnog marketinga iz godine u godinu beleži tendenciju rasta (grafik 2), što samo potvrđuje značaj ovog vida marketinga u uspostavljanju odnosa sa potrošačima. Sagledavanjem indikatora koji ukazuju na porast investicija nekih od najznačajnijih preduzeća koja u okviru svog poslovanja inkorporiraju strategiju digitalnog marketinga dodatno se potencira njegov značaj u CRM konceptu.

## ZAKLJUČAK

Kao što se može uočiti na osnovu prethodno elaboriranih činjenica, digitalni marketing sve više je odlika uspešne komunikacije sa potrošačima. Bez obzira na to koju strategiju preduzeća primenjuju, da li je dominantan nastup na društvenim mrežama, e-mail marketing ili neki drugi modalitet marketinških kampanja, pravilnom implementacijom, osluškujući potrebe tržišta može se ostvariti uspešna saradnja sa potrošačima. Iako je u Srbiji nedovoljna svest o tome da je potrebno povećati investicije u ovaj oblik marketinške strategije, reprezentativni pokazatelji ukazuju na to da se situacija značajno popravlja. Naime, aktivnim ispitivanjem relevantnih parametara na digitalnom tržištu, kao i primenom adekvatnih metrika može

<sup>23</sup>Quinton, S., Simkin, L. (2016). op.cit.

<sup>24</sup>IAB Srbija, Studija o investiciji u digitalno i interaktivno oglašavanje u Srbiji za 2015. godinu, dostupno na [iab.rs/wp-content/uploads/2016/05/AdEx-2015.pdf](http://iab.rs/wp-content/uploads/2016/05/AdEx-2015.pdf), datum pristupa 15.07.2017.

se unaprediti odnos sa potrošačima. Sagledavanjem komentara, kritika, kao i formulisanjem proizvoda ili usluga na osnovu zahteva kreiranih na digitalnom tržištu unapređuju se poslovni rezultati. Ignorisanjem strategija digitalnog marketinga kao dominantnog kanala komunikacije u savremenom poslovnom ambijentu, privredni subjekti rizikuju da budu istisnuti sa

konkurentnog tržišta. U radu je sprovedena deskriptivna analiza, pa se u narednim istraživačkim fazama preporučuje sprovođenje kvantitativnih istraživanja na teritoriji Srbije, kako bi se ustanovilo u kojoj meri koncept digitalnog marketinga doprinosi unapređenju upravljanja odnosima sa potrošačima.

## Literatura

- Chaffey, D. (2015). *Digital business and e-commerce management, strategy, implementation and practice*. Pearson, United Kingdom
- Chiu, C-M. Wang, T. G. E., Fang Yu-Hui., Huang, H-Yi. (2014). Understanding consumers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk, *Information Systems Journal*, Vol. 24, Iss1, 85-114
- Dancer, H., Filieri, R., Grundy, D. (2014). eWOM in online customer support communities: Key variables in information quality and source credibility, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* (2014) 15, 290-305
- Duffett, R.G. (2015). Facebook advertising's influence on intention-to-purchase and purchase amongst Millennials, *Internet Research*, Vol. 25, Issue: 4, 498-526
- Đukić, S., Stanković, Lj. (2014). Problemi u vrednovanju poslovnih kupaca, *Ekonomске teme*, 52(4), 389-400
- Egan, J. (2011). *Relationship marketing, Exploring relational strategies in marketing*, fourth edition. Prentice Hall, Pearson
- Enterprises Presence on the internet, 2017, dostupno na [http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:V1\\_Enterprises%27\\_presence\\_on\\_the\\_internet\\_2017\\_\(%25\\_of\\_enterprises\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:V1_Enterprises%27_presence_on_the_internet_2017_(%25_of_enterprises).png)
- Filipovic, J. (2015). Prepoznavanje marke i namera za kupovinom u internet okruženju, *Marketing*, Vol46, Iss.4, 277-285
- Heinonen, K. (2011). Consumer activity in social media: Managerial approaches to consumers' social media behavior, *Journal of Consumer Behaviour*, 10, 356-364
- <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-cmo-spend-survey-2016-2017-shows-marketing-budgets-continue-to-climb/>
- [http://www.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/02/59/76/Saopstenje\\_2017\\_srp.pdf](http://www.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/02/59/76/Saopstenje_2017_srp.pdf)
- IAB Srbija, Studija o investiciji u digitalno i interaktivno oglašavanje u Srbiji za 2015. godinu, dostupno na [iab.rs/wp-content/uploads/2016/05/AdEx-2015.pdf](http://iab.rs/wp-content/uploads/2016/05/AdEx-2015.pdf)
- Lamberton, C., Stephen, A.T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry, *Journal of Marketing*, Vol. 80, 146-172
- Marić, D., Žnideršić, R.K., Paskaš, N., Jevtić, J., Kanjuga, Z. (2017). Savremeni potrošač i elektronska interpersonalna komunikacija, *Marketing*, Vol.48, Broj 3, 147-155
- Marinković, V. (2012). *Marketinški aspekti satisfakcije i lojalnosti, Orijentacija na potrošače u savremenom bankarskom poslovanju*. Ekonomski fakultet u Kragujevcu
- Piercy, N.F., Cravens, D.W., Lane, N. (2010). Peek-aboo; finding and connecting with your customers. *Marketing Management*, 19, str. 19-24.
- Quinton, S., Simkin, L. (2016). The digital journey: Reflected Learnings and Emerging Challenges, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 0, 1-18
- Tiruwa, A., Yadav, R., Suri, P.K. (2016). An exploration of online brand community (OBC) engagement and customer's intention to purchase, *Journal of Indian Business Research*, Vol. 8, Issue, 4, 295-314
- Vătămănescu, E.M., Nistoreanu, B.G., Mitani, A. (2017). Competition and Consumer Behavior in the. Context of the Digital Economy, *Amfiteatru. Economic*, 19(45), 354-366
- Willemsen, L.M., Neijens, P. C. Bronner, F., Jan A. de Ridder, (2011). "Highly Recommended!" The Content Characteristics and Perceived Usefulness of Online Consumer Reviews, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(1), 19-38
- Worldwide Ad Spending: eMarketer's updated estimates and forecast for 2016-2021, dostupno na <https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Ad-Spending-eMarketers-Updated-Estimates-Forecast-20162021/2002145>

**Napomena:** Rad je prezentovan na naučnoj konferenciji „Izazovi i problemi savremenog marketinga“ održanoj na Zlatiboru od 17. do 19. novembra 2017. godine i publikovan u zborniku radova čiji je izdavač časopis Marketing.

## Abstract

### The Importance of Digital Marketing in the Customer Relationship Management Process

Milan Kocić, Katarina Radaković

In the contemporary economic environment one of the fastest growing areas is the development of information and communication technologies. Implications of this process can be seen in almost all areas, among which there are also marketing theory and practice. For many companies the use of digital marketing concept is actually the basis of making a difference on the competitive market. Adequate activity planning of the presence in the digital media and placing of interesting contents, hugely facilitates timely communication with customers. Having in mind that the modern consumer is exposed to a considerable amount of

daily available information, creators of marketing strategies are faced with the challenge of establishing and maintaining long-term relationships. This paper also highlights the importance of marketing metrics in this field, successful understanding of which contributes to proper evaluation of marketing campaigns and creates possibilities for making progress and improvement of the marketing position of the company.

**Key words:** digitalization, digital marketing, satisfaction, loyalty, customer relationship management

#### Kontakt:

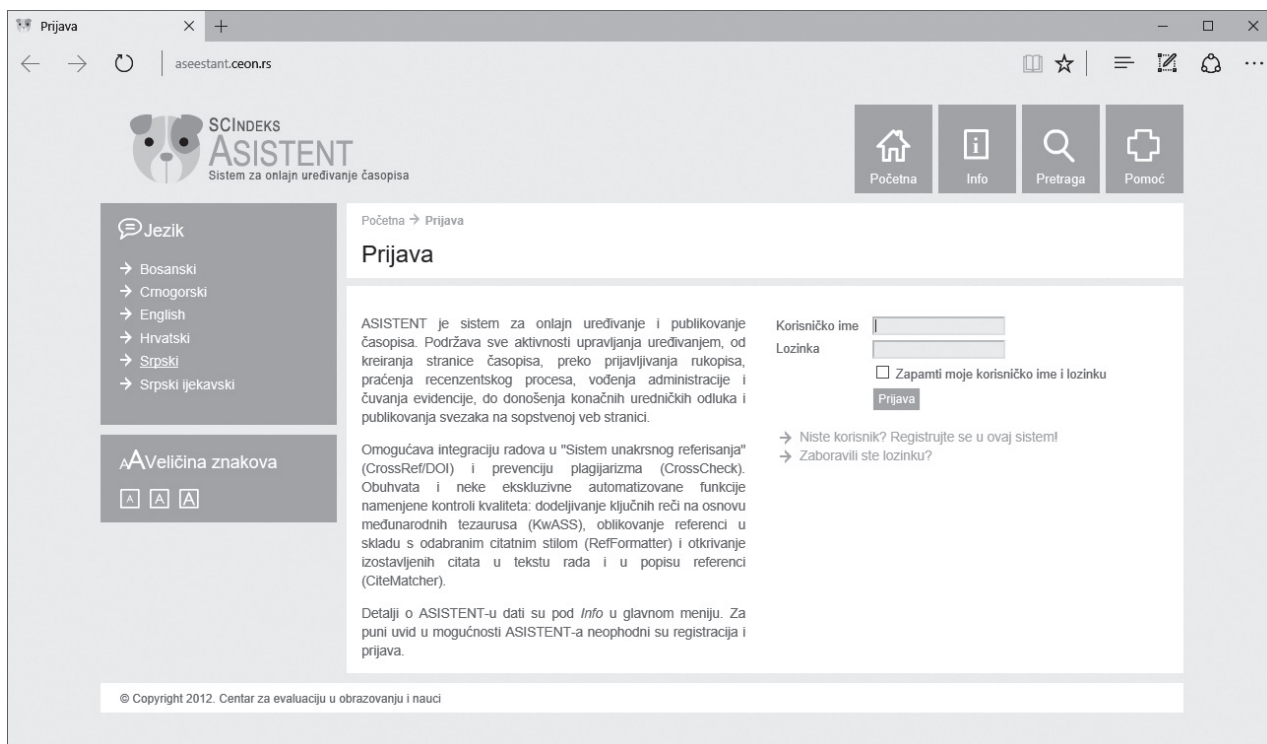
**Milan Kocić**, mkocic@kg.ac.rs

**Katarina Radaković**, kradakovic@kg.ac.rs

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu  
Đure Pucara Starog 3  
34000 Kragujevac



## 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. Step en 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

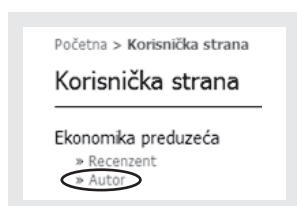
- a) Na web adresi <http://scindeks-eur.ceon.rs/index.php/mkng/> upisati korisničko ime i lozinku i kliknuti na plavo dugme **Prijava**

- 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.

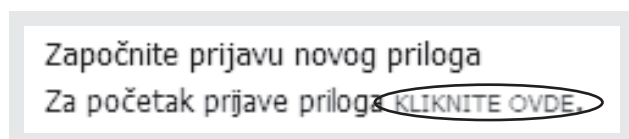
- c) Nakon unetih izmena pritiskom na dugme **Sačuvaj** izvršićete izmene u Vašem profilu.
- d) Po završetku rada odjavite se pritiskom na opciju **Odjava**, u meniju sa leve strane.

### 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.

**1.korak Započnite s prijavom priloga**

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKE DATOTEKE 5. POTVRDA

Rubrika časopisa

Odaberite odgovarajuću rubriku za Vaš prilog (pogledajte Rubrike pod Urednička politika na Info).

Rubrika\*

Molimo odaberite rubriku...

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 preliminarne prirode;
- **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:

Uslovi za predaju priloga \*

Potvrdite da je Vaš prilog spreman za ulazak u uređivački postupak time što zadovoljava sledeće uslove

☒ Prijavljeni prilog ne sme biti prethodno objavljen

☒ Naslovi, sažeci (do 200 reči) i ključne reči dati su na dva jezika (a) srpskom i (b) engleskom, or rasprostranjeno koristi u određenoj oblasti nauke

☒ Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, r Format (rtf) formatu

☒ Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisni obraduje. Forma naslova: centriran, boldiran, svi podnaslovi treba da budu standardno fo

☒ Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijet

☒ Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve margin

☒ Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linijskim proredom i s cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf for

☒ Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne numerisane

☒ Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati u tekstu navoditi na sledeći način: (Manić B., 2008, str. 11)

☒ Pri navođenju referenci koristiti sledeći format:

Knjige:

Manić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, 8. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta

Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consum str. 282-289.

Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Adv Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Con. Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Springer and Petr Chadraha) Beč, Aus

1. Prijavljeni prilog ne sme biti prethodno objavljen
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* (15<sup>th</sup> 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* (6<sup>th</sup> 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* (6<sup>th</sup> 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/0354-3471/2012/0354-347112021130.pdf#search=%](http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-3471/2012/0354-347112021130.pdf#search=%22ognjanov%22)

22ognjanov%22 (datum preuzimanja/pristupa, format: dd.mm.gggg. )

**NAPOMENA:** U slučaju da je naučni članak rezultat istraživanja više autora, pravila 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. Chadraha (Eds.), *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe* (pp. str. 41-49), Vienna: WU.

**NAPOMENA:** ostala pravila 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 pravila 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](http://www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf).

**NAPOMENA:** ostala pravila 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

## 2.korak Unesite metapodatke priloga

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKA

Jezik metapodataka

Srpski

Unesite metapodatke

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

## 2.korak Unesite metapodatke priloga

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKA

Jezik metapodataka

English

Unesite metapodatke

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

## Nalazite se na 3. koraku prijave priloga – prilaganje datoteke

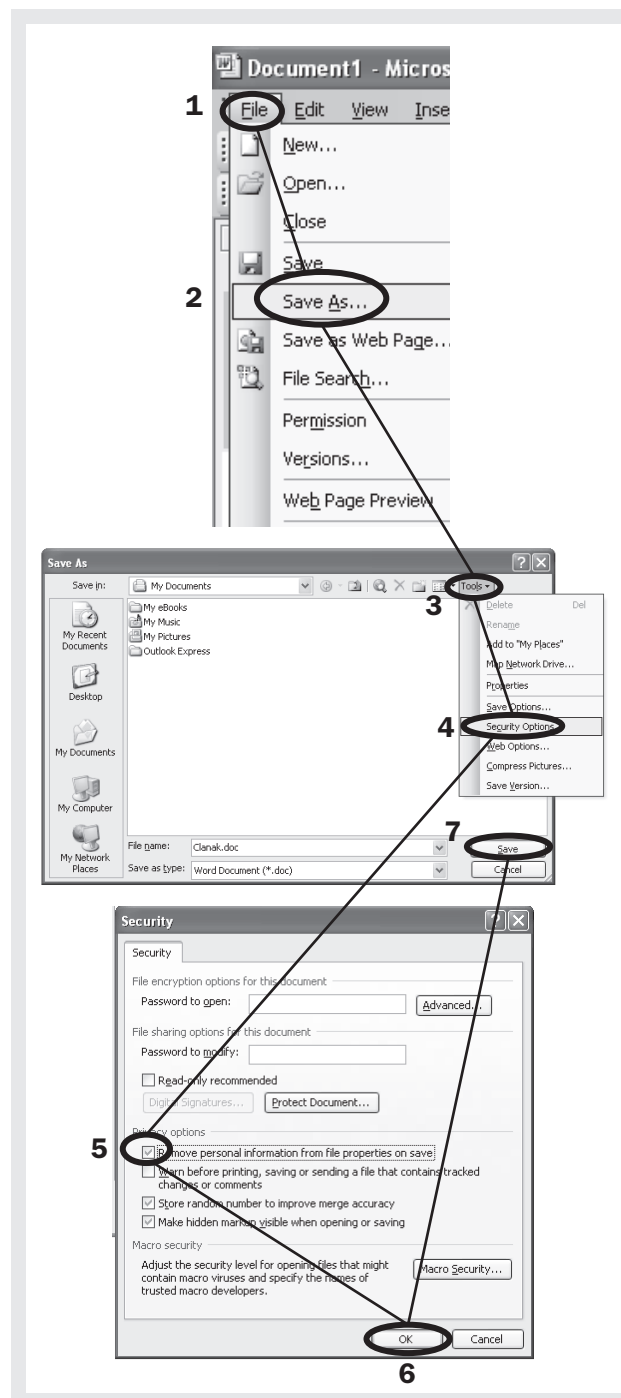
- Na ovom koraku u sistem podnosite samu **datoteku (fajl) u WORD formatu (.doc ili .docx)**
- Vodite računa da se Vaš **rad podnosi u verziji koja tek treba da ide na recenziju**. Ne treba podnositi rad koji je prošao postupak recenzije izvan sistema. Smisao sistema **e-Ur** jeste upravo u vršenju uređivačkog, time i postupka recenzije kroz sistem, na osnovu čega se vrši evaluacija kvaliteta uređivanja časopisa, pa i samog rada.
- 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.
- 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...*).

- Neophodno je da **autor u datoteci (fajlu) Microsoft Word iz Properties ukloni ličnu identifikaciju** na sledeći način:

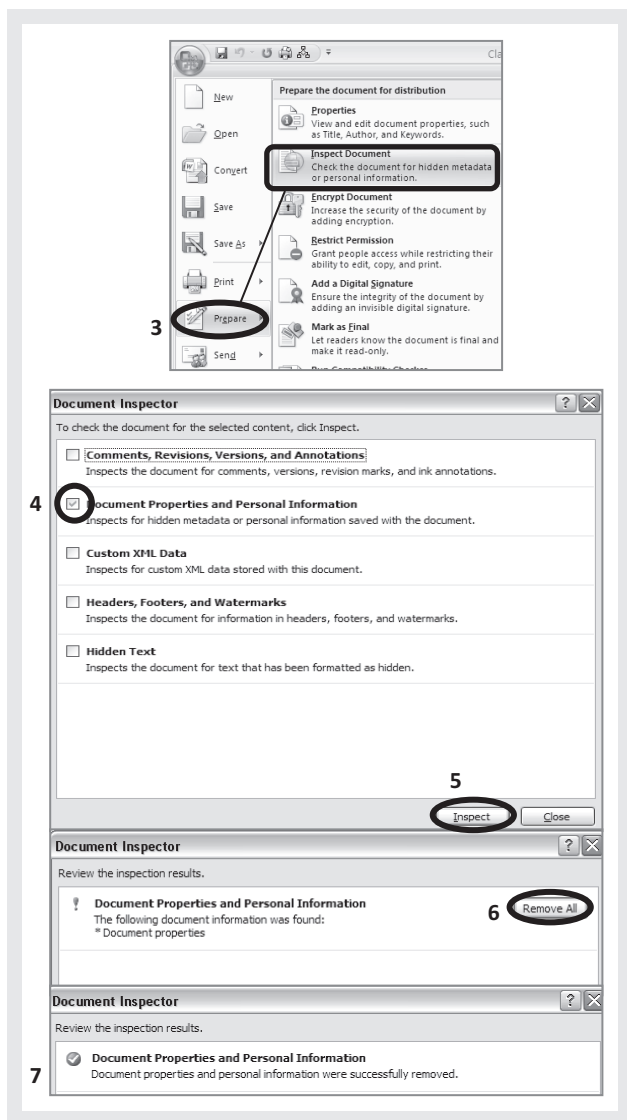
### ► Za verzije Word zaključno sa 2003:

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**



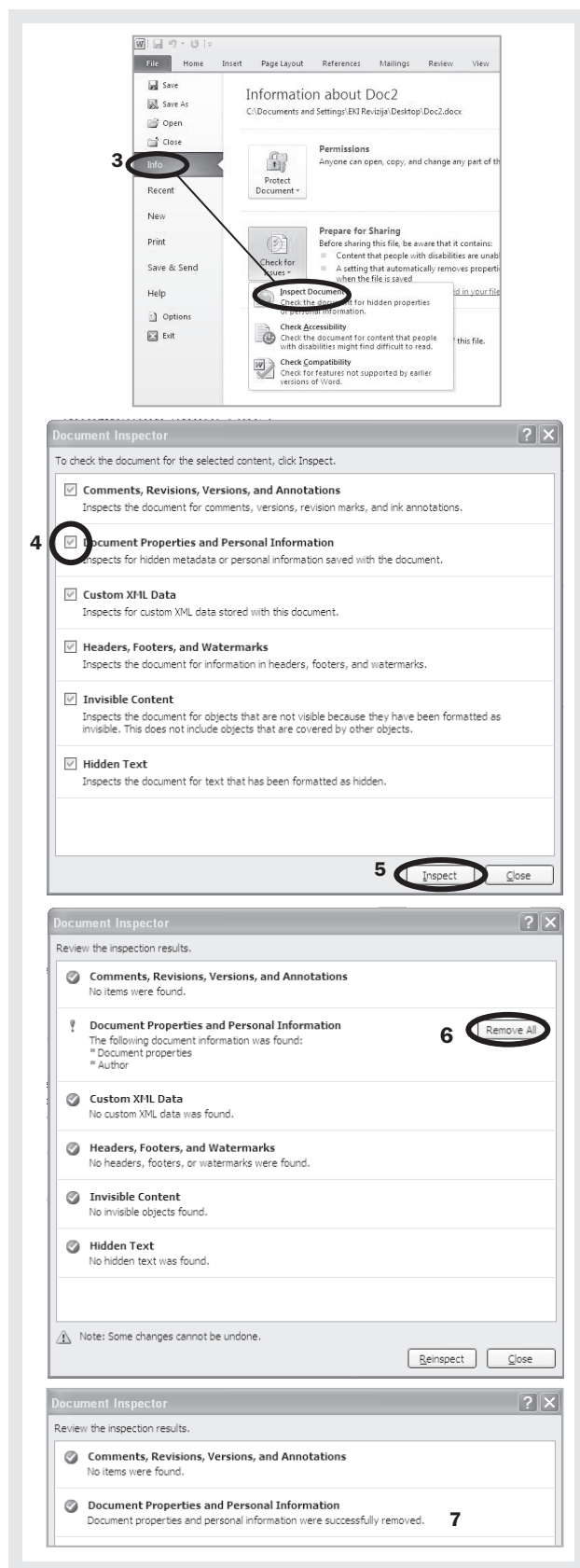
► **Za verziju Word 2010:**

(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](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:

### 3.korak Prilaganje datoteke

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. **PRILAGANJE DATOTEKE** 4. DODATNE DATOTEKE 5. POTVRDA

Da biste priložili rukopis, unesite naziv odgovarajuće datoteke na lokanom disku Vašeg računara, uključujući i putanju do datoteke. To možete učiniti tako da:

1. Kliknite (dole) na *Browse* (ili *Choose file*), čime otvarate prozor za navigaciju u Vašem računaru.
2. Locirajte datoteku i označite je.
3. Kliknite na *Open* u prozoru *Choose File*, čime upisujete naziv datoteke u odgovarajući prostor sistema e-Ur.
4. Kliknite na *Pošalji datoteku*, čime se datoteka s računara prenosi na e-Ur stranicu časopisa.
5. Kada se naziv i podaci o datoteci ispišu na ekranu, kliknite na *Sačuvaj i nastavi*.

Sadržaj priložene datoteke možete da proverite ukoliko kliknete na njen naziv. Pritom možete da je zamenite novom ili revidiranom datotekom.

Datoteka s prilogom

Datoteka još nije priložena.

Postavi datoteku priloga

Browse...

Pošalji datoteku

Sačuvaj i nastavi

Poništi

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

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

Dopunska datoteka

Nema postavljene datoteke.

Postavi datoteku

Browse...

Odaberite "Sačuvaj" da biste postavili datoteku (nakon toga možete priložiti još dopunskih datoteka).

☐ Želim ovu datoteku (bez metapodataka) da učinim dostupnom recenzentima, budući da neće ugroziti anonimnost recenzije.

### 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.

Kratak pregled datoteke

| ID | IZVORNO IME DATOTEKE |
|----|----------------------|
| 86 | CLANAK.DOCX          |

Dovrši prijavu priloga

Poništi

- 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.

#### 5. korak Potvrdite prijavljivanje priloga

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DODATNE DATOTEKE 5. POTVRDA

- 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 obavешtavati Vašem prilogu, moguća je pod opcijom **Moj profil**
- Osim putem obavешtenja 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**.

Početna > Korišćenje > Autor > Aktivni prilozi

#### Aktivni prilozi

AKTIVNO ARHIVA

| ID | IMENLO PRILOGA | RUBRIKA | AUTOR(I) | NASLOV | STATUS      |
|----|----------------|---------|----------|--------|-------------|
| 61 | 10-11          | ČLA     | Petrović | CLANAK | U RECENZIJU |

1 - 1 od 1 stavke/l

Započnite prijavu novog priloga

Za početak prijave priloga KLIKINITE OVDE.

## 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 obavешtenju 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 prihvatite ili zamene drugom. Prihvaćene pomoću odgovarajućeg dugmeta prepisujete u zaseban (donji) okvir u istoj rubrici.
- Odabir KR za zamenu obavlja pretraživanjem istog rečnika/tezaurusa 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.

Indeksiranje

Ključne reči\*

Ključne reči u donjem okviru automatski su generisane sistemom AKwA. Pomoću dugmadi Prihvati i Prihvati sve, odaberite (orijentaciono 10) reči koje najbolje opisuju Vaš rad.

|               |                                                                                        |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| causes        | <input type="button" value="Prihvati"/><br><input type="button" value="Prihvati sve"/> |
| contribution  |                                                                                        |
| development   |                                                                                        |
| effectiveness |                                                                                        |
| evaluation    |                                                                                        |
| IF2           |                                                                                        |
| impact        |                                                                                        |
| JCR           |                                                                                        |
| Performances  |                                                                                        |
| Period        |                                                                                        |

|  |                                       |
|--|---------------------------------------|
|  | <input type="button" value="Ukloni"/> |
|--|---------------------------------------|

Da biste dodali ključnu reč, unesite početni deo njenog naziva i odaberite jednu od ponuđenih.

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
|  | <input type="button" value="Dodaj"/> |
|--|--------------------------------------|

- 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 pro-

menite 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 prevođe.

# 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](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.

SCINDEKS  
**ASSISTANT**  
The online journal management system

Home → Log In

### Log In

ASSISTANT is a system for journals online editing and publishing. Supports all activities of editorial management, from creation of a journal page, over article submission, monitoring of the reviewing process, documentation administration, and maintenance of recordkeeping, to making final editorial decisions and publishing volumes on the journal own website.

ASSISTANT allows integration of articles in the Cross-reference system (CrossRef/DOI), as well as prevention of plagiarism (CrossCheck). It also includes various exclusive features designed for automated quality control: assignment of key words based on international thesauri (KwASS), formatting of references in accordance with a chosen citation style (RefFormatter) and detection of omitted citations in the article body and the references list (CiteMatcher).

For more details about ASSISTANT click on the *About* link above! To experience all of the functionality that ASSISTANT provides, please sign up!

Username

Password

☐ Remember my username and password

→ Not a user? Register with this site!

→ Forgot your password?

© Copyright 2012. Centar za evaluaciju u obrazovanju i nauci

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.

SCINDEKS ASSISTANT  
The online journal management system

Home About User Home Search Current Archives Help

Home → User → Author → Active Submissions

**Active Submissions**

Active Archive

| ID             | Submit (MM-DD) | Sec | Authors | Title | Status |
|----------------|----------------|-----|---------|-------|--------|
| No Submissions |                |     |         |       |        |

**Start a New Submission**

CLICK HERE to go to step one of the five-step submission process!

ISSN: 0354-3471

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

SCINDEKS ASSISTANT  
The online journal management system

Home About User Home Search Current Archives Help

Home → User → Author → Submissions → New Submission

**Step 1: Starting the Submission**

1. Start 2. Upload Submission 3. Enter Metadata 4. Upload Supplementary Files 5. Confirmation

**Journal Section**

Select the appropriate section for this submission (see Sections and Policies in About the Journal)!

Section\*

**Submission Language**

This journal accepts submissions in several languages. Choose the primary language of the submission from the pulldown below!

Language\*

**Submission Checklist**

Indicate that this submission is ready to be considered by this journal by checking off the following (comments to the editor can be added below)!

- ☐ The submission has not been previously published, nor is it before another journal for consideration (or an explanation has been provided in Comments to the Editor).
- ☐ The submission file is in Microsoft Word or RTF format.
- ☐ Where available, URLs for the references have been provided.
- ☐ The text is single-spaced; uses a 12-point font; employs italics, rather than underlining (except with URL addresses).
- ☐ The text adheres to the stylistic and bibliographic requirements outlined in the Author Guidelines, which is found in About the Journal.

**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.

The screenshot shows the 'Step 3: Entering the Submission's Metadata' form in the SCINDEKS ASSISTANT system. The left sidebar contains navigation links for Marketing, User (galja), Language (English, Srpski), Font Size, and Information. The top navigation bar includes Home, About, User Home, Search, Current, Archives, and Help. The main content area shows a breadcrumb trail: Home → User → Author → Submissions → New Submission. The form title is 'Step 3: Entering the Submission's Metadata'. Below the title are five tabs: 1. Start, 2. Upload Submission, 3. Enter Metadata (active), 4. Upload Supplementary Files, and 5. Confirmation. The form includes a 'Form Language' dropdown set to 'English' with a note: 'To enter the information below in additional languages, first select the language!'. The 'Authors' section has fields for First name\*, Middle name, Last name\*, Email\*, and URL. There is a large text area for 'Affiliation' with a placeholder '(Your institution, e.g. "Simon Fraser University")' and a 'Country' dropdown menu currently set to 'Serbia'. A 'Bio statement' field is also present with a rich text editor. At the bottom of the form is an 'Add Author' button.

**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.

The screenshot shows the 'Step 5: Confirming the Submission' form in the SCINDEKS ASSISTANT system. The layout is similar to the previous step, with the same sidebar and top navigation. The breadcrumb trail is: Home → User → Author → Submissions → New Submission. The form title is 'Step 5: Confirming the Submission'. Below the title are five tabs: 1. Start, 2. Upload Submission, 3. Enter Metadata, 4. Upload Supplementary Files, and 5. Confirmation (active). The form contains a message: 'To submit your manuscript to Marketing click on "Finish Submission"! The submission's principal contact will receive an acknowledgement by email and will be able to view the submission's progress through the editorial process by logging in to the journal website. Thank you for your interest in publishing with Marketing!'. Below this is a 'File Summary' section with a table that has columns: ID, Original file name, Type, File size, and Date uploaded. The table is currently empty, with a message below it: 'No files have been attached to this submission!'. At the bottom of the form are two buttons: 'Finish Submission' and 'Cancel'. The ISSN number '0354-3471' is displayed at the very bottom.

## Korporativni članovi SeMA-e



UNIVERZITET U BEOGRADU  
**Ekonomski fakultet**



УДРУЖЕЊЕ БАНАКА СРБИЈЕ

UNIVERZITET U KRAGUJEVCU  
EKONOMSKI FAKULTET



MaxNova  
creative



Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA

www.sema.rs